



Von der Frustration zur Selbstverantwortung

Eine authentische Teamleistung ist unschlagbar. Doch wie bringt man antriebslose, frustrierte Teams dazu, sich wieder proaktiv zu engagieren? Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, den Mitgliedern die eigene Gestaltungskraft aufzuzugewinnen und das Team zum selbstverantwortlichen Handeln zu mobilisieren. Mit der TeamStreaming-Methode gelingt diese Veränderung in nur einem Tag.

■ Von Kristina Casali

Wenn Spinnen vereint weben, können sie einen Löwen fesseln, besagt ein äthiopisches Sprichwort. Man stelle sich die dramatische Szene einmal vor! Der mächtige König des Tierreichs, bezwungen von ein paar Winzlingen, deren Existenz er bis dahin kaum wahrgenommen hatte. Wir alle wissen nur zu gut: Im Team ist man stark. Stärker als jeder noch so ehrgeizige Einzelkämpfer. Und doch ist es im Berufsalltag oft kompliziert bis unmöglich, diese scheinbare Binsenwahrheit umzusetzen.

Wenn aus dünnen Spinnfäden ein löwentaugliches Fangnetz entstehen soll, reichen Know-how, Erfahrung und guter Wille leider nicht aus. Mehr als alles andere braucht es ein gut funktionierendes Team. Die Mitglieder müssen alle am gleichen Strang ziehen und ein gemeinsames Ziel vor Augen haben. In schnelllebigen Zeiten wie den heutigen wird dies jedoch immer anspruchsvoller.

Es kommt deshalb immer wieder vor, dass sich Teams selbst im Weg stehen, weil sie in einer negativen Verhaltensspirale gefangen sind. Sei dies, weil sich destruktive Muster umso mehr verstärken, je mehr man sie loswerden möchte. Sei dies, weil auch agile Leadership-Ansätze es nicht schaffen, das Einzelkämpfertum wirklich abzuschaffen. Oft fehlt es einzelnen Mitgliedern an Mut, die wunden Punkte im Team anzusprechen. Man hält lieber dem Druck stand, manchmal bis zur Erschöpfung, anstatt sich aus der Situation zu befreien.

Diese Ohnmacht erstaunt wenig, wenn man bedenkt, dass der komplexe, durch die Digitalisierung beschleunigte Arbeitsalltag an Teams immer höhere Anforderungen stellt. Manager wie Mitarbeitende sind nicht nur

herausgefordert, sondern oft überfordert. Wie soll man beim Multitasking miteinander funktionieren? Wie sich im Alltag organisieren? Und was müsste man dafür verändern?

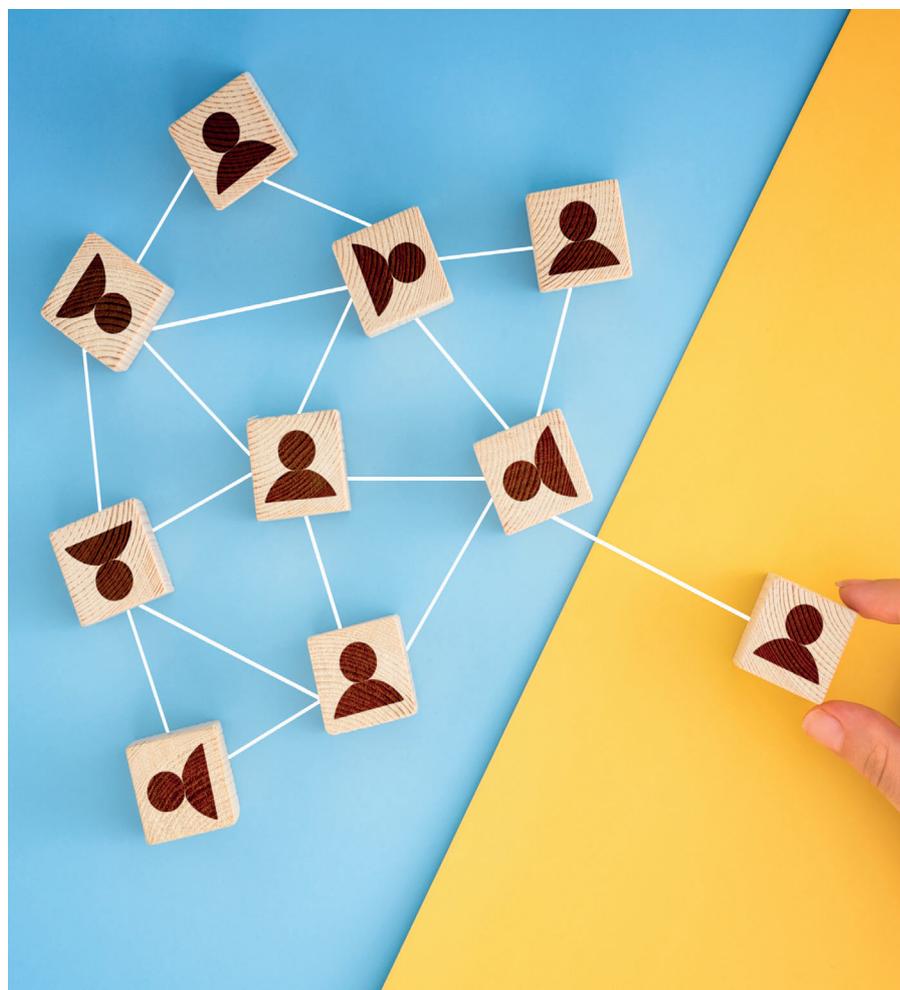
Mit einem interdisziplinären Ansatz Veränderungen bewirken

Ein nachhaltig wirksamer Lösungsansatz heisst: TeamStreaming. Es ist eine interdisziplinäre, praxis- und nutzenorientierte Methode, die festgefahrene Teams innerhalb nur eines

Tages wieder in Schwung bringt und handlungsfähig macht. Mit TeamStreaming reicht ein fünf- bis achtstündiger Workshop, um die Performance deutlich zu steigern und eine nachhaltige Veränderung bei allen Akteuren zu bewirken.

Wie gelingt eine so grosse Veränderung in so kurzer Zeit? Indem man Kopf, Herz, Hand und Fuss miteinander verbindet. Die TeamStreaming-Methode beruht auf einem fein abgestimmten Zusammenspiel mehrerer Disziplinen: Betriebswirtschaftslehre, Neurowissenschaft, Verhaltenspsychologie, Coaching und Körperlichkeit. Der Clou ist: Im Workshop werden die harten Fakten auf die gleiche Stufe wie die weichen Faktoren gestellt. Das heisst, die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge und Unternehmensziele werden genau gleich gewichtet wie die Emotionen und Bedürfnisse der Teammitglieder.

Dahinter steht die Erkenntnis, dass Emotionen selbst bei scheinbar absolut rationalen





Gedanken und logischen Verhaltensweisen die Hauptrolle spielen. Der Chief Financial Officer wäre in seinen Zahlenanalysen nicht so verbissen sachlich, wenn ihm die roten Zahlen nicht so wehtun würden. Keiner würde nach dringenden Teammassnahmen fragen, würden die rot blinkenden KPIs eines neu geschaffenen Teams auf dem Bildschirm nicht so schmerzhaft ins Auge stechen. Doch solche verborgenen Zusammenhänge muss man sich überhaupt erst bewusst machen.

Neue Rolle und mehr Eigenverantwortung

Genau das passiert beim TeamStreaming. Während des eintägigen Workshops werden jene verborgenen Emotionen an die Oberfläche geholt, die sich negativ auf die Teamperformance auswirken. Denn erst, wenn uns die eigenen emotionalen Motive bewusst sind, können wir sie sachlich angehen – und dadurch auch transformieren. Dabei wird das Firmensystem nicht umgekrempelt. TeamStreaming respektiert die Hierarchien, die Codes und die Kultur eines Unternehmens. Aber es ermöglicht den Teammitgliedern, ihre Rolle innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen umzudeuten. Positioniert man sich in einer Situation nämlich anders, verändert sich auch die eigene Betrachtungsweise – und der Weg zu neuen Ufern öffnet sich automatisch.

TeamStreaming befähigt die Menschen, sich neu zu positionieren und Situationen bewusst zu steuern. Im Workshop erkennen die Teilnehmenden, dass sie vieles selbst gestalten können, was sie intuitiv zu mehr Eigenverantwortung bewegt. Und sobald die Teammitglieder die Vorteile der neuen Rolle oder Verhaltensweisen im Alltag erleben, wagen sie sich auf dem Weg zur Eigenverantwortung immer weiter vor. Es ist wie ein Motor, der sich selbst antreibt und dadurch eine äusserst nachhaltige Wirkung entfaltet. Auf diese Weise entsteht in wenigen Stunden eine intrinsisch motivierte Zusammenarbeit, die zu einer unternehmerisch sinnvollen Teamperformance führt. Statt nur Kooperation entsteht eine Co-Labor-Aktion: die bewusste Leistungserbringung jedes Einzelnen im Einklang mit den Unternehmens- oder Abteilungszielen. Co-Labor-Aktion ist lustvoll, reflektiert, lernend und zukunftsorientiert.

Wie funktioniert TeamStreaming in der Praxis?

Wie TeamStreaming konkret funktioniert, lässt sich sehr gut am folgenden Praxisbeispiel veranschaulichen. Im Frühling 2020 hat eine grosse Schweizer Versicherungsgesellschaft einen TeamStreaming-Workshop durchgeführt, um die Performance des IT-Service-Desks zu steigern. Es handelte sich um ein kompetentes und engagiertes Team, allerdings gab es bei den meisten Mitarbeitenden einen grossen Widerstand. Manche wirkten erschöpft, einige frustriert. Das Team schien mit den Anforderungen an den IT-Support überlastet, die Abteilung war im Unternehmen zu wenig präsent, und das Team hatte das Gefühl, die Reklamationen würden sich häufen.

Nach der Vorbesprechung hatte die Workshop-Leiterin das Gefühl, das IT-Supportteam fühle sich in der Firmenstruktur wie ein ungeliebtes Stiefkind: viel Arbeit, wenig Wertschätzung. Gleichzeitig sah sie grosses Entwicklungspotenzial – bis zu einer neuen, zentralen Rolle im Unternehmen. Dafür brauchte es jedoch eine radikale Mindset-Veränderung bei jedem Einzelnen in der Gruppe: Weg von der Opfermentalität hin zu mehr Selbstwertgefühl und Eigenverantwortung.

Durch gezielte Fragen zu Beginn des Workshops realisierten die Teammitglieder schnell, wo ihre Schwierigkeiten lagen und dass sie ihre Situation selbst in die Hand nehmen konnten – und mussten. Bereits nach einem halben Tag übernahmen sie die Gestaltung des Workshops, die Rolle der Leiterin trat immer mehr in den Hintergrund, bis sie nur noch als Spiegel fungierte.

Vom unmotivierten Dienstleister zur «Drehscheibe für IT-Anfragen»

Die Ergebnisse des TeamStreaming-Workshops fielen erfreulich positiv aus: Nach dem eintägigen Workshop hat das Team die eigene, radikale Transformation einstimmig eingeleitet. Es erkannte, dass ihm in der Unternehmensstrategie eine Schlüsselrolle zukommt, und es hat sich selbst als «Drehscheibe für IT-Anfragen» definiert. Seither handeln die Mitglieder eigenverantwortlich. Das Team arbeitet praktisch selbst organisiert. Dieses neue Selbstverständnis hält auch ein Jahr

später noch an. Das Topmanagement honoriert sowohl die höhere Präsenz wie auch die gesteigerte Performance des Teams.

Eine unabhängige interne Zufriedenheitsumfrage bestätigt dem Team die positive Veränderung der Aussenwahrnehmung als Summe aller unternommenen Initiativen: Die Gesamtnote ist überdurchschnittlich hoch und resultiert aus der Leistungssteigerung in einer Zeitspanne von 12 bis 24 Monaten. Die externe Firma, die diese Umfrage durchgeführt hat, bescheinigt der Abteilung sogar das viertbeste Resultat in ihrer Referenzdatenbank, die mehrere Hundert Unternehmen mit ähnlichen IT-Abteilungen beinhaltet. Zudem erzielte die Abteilung sehr gute Werte beim Kosten-Nutzen-Verhältnis. Wichtig im Zusammenhang mit TeamStreaming: Das Team kennt jetzt ein Werkzeug, um diese Werte auf dem gleichen Level zu halten. Die Wertschätzung gegenüber dem Team aus der IT-Management-Perspektive wurde durch TeamStreaming spürbar.

Wir erinnern uns: Spinnen können Löwen besiegen. Genauso können Mitarbeitende Herausforderungen meistern, die sie sich nie im Leben zutrauen würden. Mit der TeamStreaming-Methode müssen sie sich dafür nicht mühsam verbiegen. Sie müssen lediglich bereit sein, ihre Arbeitsbeziehungen zu hinterfragen und gemeinsam neu zu deuten. Ihr Schlüssel zum Erfolg liegt in einer authentischen Zusammenarbeit, bei der sich die Leistung der Teammitglieder gegenseitig umso mehr verstärkt, je besser das Team funktioniert. Selbst ein tollwütiger Löwe erscheint dann nicht mehr als Bedrohung, sondern als Chance, das neu gewonnene Potenzial voll auszuschöpfen.



AUTORIN

Kristina Casali, lic. oec. HSG, zertifizierte Einzel- und Team-Coach, HR-Expertin und Erwachsenenbildnerin hat sich besonders auf Produktivitätssteigerung und Management sozialer Prozesse aus betriebswirtschaftlicher Sicht spezialisiert. Mit TeamStreaming begleitet sie Führungskräfte und Teams in der Steigerung ihrer Produktivität auf eine gesunde und menschliche Art und Weise. Für TeamStreaming geeignete Themen sind u.a. New Ways of Working, effiziente Strategie-Umsetzung, Outsourcing, komplexe Reorganisations- und Virtualisierungsprozesse und allgemeine Produktivitätsverbesserung in komplexen Phasen. Mehr Informationen zu TeamStreaming: www.lydiant.ch