



## White Paper Unfreiwillige Teamentwicklung

### **Teamentwicklung bringt nur etwas, wenn sie freiwillig ist. Stimmt (nicht ganz). Sie bringt aber auch was, wenn sie erzwungen wird ...**

von Carolin Ebermann

Als Führungskraft ist man manchmal in der Situation, dass man eine Teamentwicklung durchführen muss. Diese trifft dann zwangsläufig auf Ablehnung bei einzelnen oder gar allen Mitarbeitern.

Führungskräfte fühlen sich dann dem Umstand ausgesetzt, Teamentwicklung gegen den Willen der Mitarbeiter durchzuführen. Daraus folgt, dass man nicht auf die Freiwilligkeit der Mitarbeiter hoffen kann.

Unserer Meinung nach ist Freiwilligkeit gut, jedoch keine Voraussetzung um eine Teamentwicklung zu beginnen.

Doch nun stellt sich die Frage, wie Teamentwicklung gestaltet werden sollte, wenn Mitarbeiter mit Ablehnung reagieren. Ein konkretes Rezept dafür gibt es natürlich nicht. Aber ein paar wertvolle Praxistipps. Und falls es dazu Fragen gibt, wissen Sie ja ...

#### **Grundsatz**

Als erstes sollten Sie als Führungskraft nicht davon ausgehen, dass Ihre Problemdefinition stimmt. Betrachten Sie es als **Ihre Sichtweise** der Situation, die Sie verändern möchten. Ihre Mitarbeiter haben möglicherweise eine andere Sichtweise, die Sie hinterfragen jedoch nicht abwerten dürfen.

Insgesamt ist für das Vorgehen wichtig, dass man a) die Ablehnung wahrnimmt, b) die Haltung der ablehnenden Mitarbeiter verinnerlicht und c) Maßnahmen und Verhaltensweisen an die Gegebenheiten anpasst.

#### **Was sollten Sie beim Einleiten der Teamentwicklung beachten?**

##### **Klären Sie vor dem ersten Ankündigen der Teamentwicklung folgende Punkte:**

1. Welches Problem sehe ich und welche Veränderungen will ich bei den Mitarbeitern sehen?
2. Wie will ich die Teamentwicklung gestalten? Allein, mit internen/ externen Ressourcen?
3. Wie groß ist meine Bereitschaft von meiner Problemdefinition abzuweichen?
4. Welche Entscheidungsspielräume gebe ich den Mitarbeitern?

##### **Berufen Sie ein frühzeitiges Meeting mit Ihren Mitarbeitern ein, da dies hilft, die Ablehnungswahrscheinlichkeit zu reduzieren.**

Schon frühzeitig, also noch vor Beginn der Planung der Teamentwicklungsmaßnahme, sollten Sie alle betroffenen Mitarbeiter zu einem gemeinsamen Meeting einladen. Dieses Treffen soll keinen informellen Charakter haben. Teilen Sie Ihren Mitarbeitern mit, dass Sie noch am Anfang Ihrer Planung stehen. Dadurch bekommen Mitarbeiter das Gefühl, die Planung noch beeinflussen zu können und die Ablehnung ist um einiges geringer.

##### **Teilen Sie Ihren Mitarbeitern offen mit, was Ihre Ideen und Vorgaben für die Teamentwicklung sind und nehmen Sie die Ablehnung an.**

Machen Sie deutlich, wo Sie gern die Arbeit Ihrer Mitarbeiter optimieren möchten. Dabei stellt nicht die Frage, ob Ihre Mitarbeiter dies möchten, sondern inwiefern der zu optimierende Bereich ein Problem für die Mitarbeiter darstellt. Stellen Sie diese Frage direkt. Sie werden dann durch Äußerungen Ihrer Mitarbeiter herausbekommen, welcher Problembereich nicht mit Ihrer Problemdefinition übereinstimmt und daher die Maßnahme vermutlich auf Ablehnung stoßen wird.

##### **Sprechen Sie direkt bei Ablehnung den Zwangskontext an.**

Wenn Sie nun Ablehnung bemerkt haben, verdeutlichen Sie gleich, dass, auch wenn Ihre Mitarbeiter kein Problem sehen, mit dieser Situation umgegangen werden muss: „Ich sehe das Problem, auch wenn Sie es nicht sehen. Wir müssen mit der Situation umgehen“. Versuchen Sie nicht den Widerstand Ihrer Mitarbeiter zu brechen, da dies möglicherweise zu weiteren Entfremdungen führen könnte. Erkennen Sie stattdessen den Widerstand an.



## White Paper Unfreiwillige Teamentwicklung

### Was sollte Sie nun bei der Planung der Teamentwicklung beachten, wenn Sie Mitarbeiter haben, die mit Ablehnung reagiert haben?

#### **Beachten Sie die Gesamtdynamik**

Schalten Sie einen externen Berater ein, der Sie bei der Teamentwicklung unterstützt. Beziehen Sie bei der Planung den externen Berater und Ihre Mitarbeiter mit ein. Beobachten Sie die Gesamtdynamik. Schaffen Sie Transparenz und stellen Sie die Zusammenhänge offen vor.

#### **Werden Sie sich als Führungskraft über Ihre Stellung in der Teamentwicklung bewusst.**

1. Ihnen sollte die Zwangslage bewusst sein.
2. Weil die Mitarbeiter zur Maßnahme gezwungen werden, sind Feindseligkeit, Schweigen, und Nichtkooperation allgemein vorzufindende Reaktionen von Ihren Mitarbeitern und haben nichts mit Ihren Fähigkeiten zu tun.
3. Sie sollten die Haltung und Rollen betrachten, die Sie in diesem Zwangskontext gegenüber den Mitarbeitern einnehmen könnten: Moralist, Lehrer, Kontrolleur. Wenn Sie eine Rolle davon einnehmen werde, schafft das eher Widerstand als Freiheit. Daher seien Sie sich über Ihre derzeitige Rolle bewusst.

#### **Verhalten und Einstellungen der ablehnenden Mitarbeiter sollten Sie überdenken, damit Sie darauf reagieren können.**

Die Motivation bei ablehnenden Mitarbeitern ist meistens gering. Sie sollte nicht erst mit der Teamentwicklung beginnen wollen, wenn bei allen Mitarbeitern Motivation vorhanden ist. Motivation kann auch erst im Prozess entstehen.

Negative Erwartungen der Mitarbeiter spielen eine zentrale Rolle bezüglich der Motivation: Machtlos, hoffnungslos, pessimistisch gegenüber den Teamentwicklungsmaßnahmen; negative Erfahrungen mit früheren Teamentwicklungsmaßnahmen; das Veränderungen negative Konsequenzen haben können.

Sicherlich hilft es, wenn Sie die negativen Erwartungen der Mitarbeiter gleich zu Beginn der Teamentwicklung anzusprechen. Stellen Sie die pessimistischen Zukunftsaussichten Ihrer Mitarbeiter nicht in Frage.

Zuviel Optimismus ist kontraproduktiv, da die Mitarbeiter so eine zu große Diskrepanz erleben: Die Mitarbeiter haben wenig Hoffnung und Sie haben viel Hoffnung. Dies lässt bei den Mitarbeitern Misstrauen aufkommen. Pessimismus ist für die Mitarbeiter oft hilfreich, um mit Enttäuschungen umzugehen und ihr Selbstbild zu wahren. Daher versuchen Sie nicht den Pessimismus ganz zu entfernen.

#### **Wie sollten Sie sich bei der Teamentwicklung verhalten, wenn Sie Mitarbeiter haben, die mit Ablehnung reagieren?**

- Sprechen Sie uns an.

*Buchtipp: Conen, M.-L. & Cecchin, G. (2007). Wie kann ich Ihnen helfen, mich wieder loszuwerden? Therapie und Beratung im Zwangskontext. Heidelberg*