

Christian Sattlecker, MAS

reteaming wirkt

Eine empirische Untersuchung zu reteaming

1.1 Einführung

Ziel dieser Untersuchung war es, herauszufinden, ob sich reteaming auf die Beziehungen der Teammitglieder untereinander und deren Teamleistung auswirkt, ob reteaming imstande war, eine nachhaltig nützliche Wirkung auf die Teams zu hinterlassen und ob sich reteaming auch im Alltag bewährt (Alltagsfähigkeit).

Wobei Beziehung als die von den Teammitgliedern subjektiv empfundene Qualität der Interaktionen untereinander definiert wurde. Hingegen wurde der Begriff Leistung nicht eingegrenzt, sondern in seiner vielfältigen Bedeutung belassen. Mit Alltagsfähigkeit ist eine über längere Zeit stabile Arbeitsfähigkeit gemeint.

Um das Ergebnis gleich vorwegzunehmen, reteaming wirkt – und zwar gleich auf mehreren Ebenen in überzeugender Manier. Reteaming agiert hauptsächlich im Bereich der sogenannten „Soft Facts“ und reteaming-Prozesse gelingen mit äußerst geringem Zeitaufwand (1 bis 2 Tage), umso mehr überrascht die deutliche Sprache der „harten“ Zahlen:

Die Beziehungen verbesserten sich dramatisch (durchschnittlich um 48%!), die Teamleistung stieg signifikant und nachhaltig an (78% der Befragten, deren Workshop vor mehr als einem Jahr stattfand, empfanden noch eine positive Auswirkung auf ihre Leistung und Ergebnisse) und die Methode schätzen 82% als

alltagsfähig ein, d.h. es bewährte sich die Struktur zur Problemlösung gegenüber den traditionellen Analysemethoden. Im Durchschnitt identifizierten sich 79% mit dem Output des Workshops.

Die Untersuchung zeigt auch sehr deutlich, dass Führungskräfte von ihren Teams als „Key-Player“ in lösungsorientierten Veränderungsprozessen angesehen werden (85% sehr wichtig bis wichtig, nur 15% teilweise wichtig).

Im Folgenden sollen Vorgangsweise und Ergebnisse im Detail gezeigt werden.

1.2 Material und Methoden

Die vorliegende empirische Untersuchung von reteaming basiert auf einer im März 2003 durchgeführten Befragung mittels Fragebogen, der 12 Fragen umfasste. Es wurden 80 Fragebögen an 5 verschiedene Teams in unterschiedlichen Unternehmen versendet. Die befragten Organisationen sind im Versicherungs-, Dienstleistungs-, Tourismus- sowie im Produktionsbereich tätig. Die Rücklaufquote war mit 79% hoch. Alle evaluierten reteaming Prozesse wurden von Wilhelm Geisbauer gecoacht.

Die Befragten waren zwischen 20 und 60 Jahre alt und der Frauenanteil betrug 22 %. Auffällig war, dass es nur eine weibliche Führungskraft gab. (vgl. Abb. 20 B)

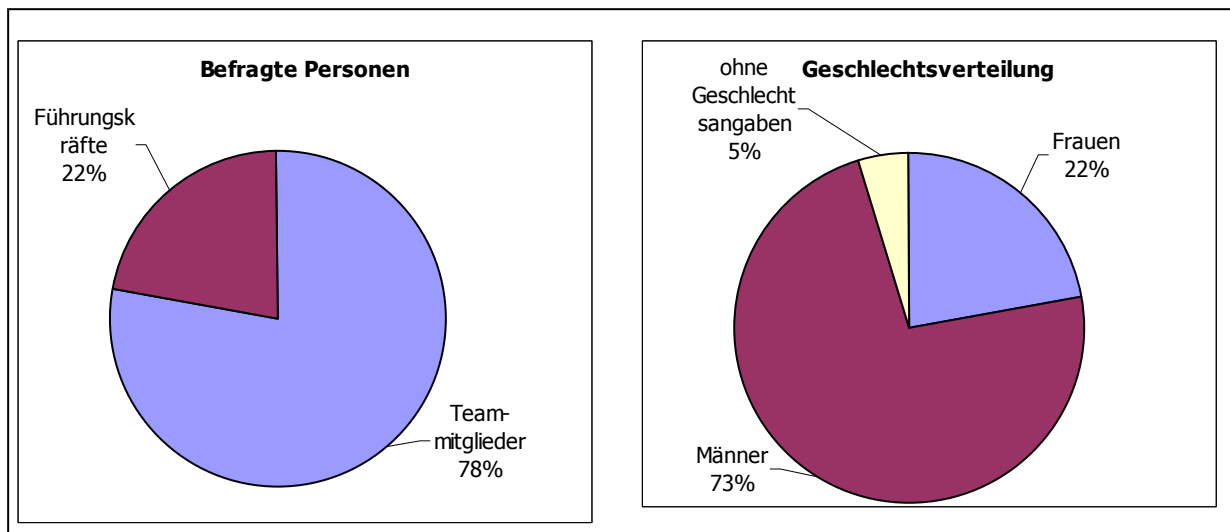


Abb. 20 A und B: Befragung reteaming; Angaben zur Person

Um herauszufinden, ob reteaming nachhaltig einen positiven Effekt auf die Alltagsfähigkeit von Teams in Wirtschaftsorganisationen hat, wurden die Fragebögen an Teams versendet, deren reteaming Workshop zumindest einige Monate zurücklag. Wie aus Abb. 20 ersichtlich, fanden die Workshops 3 bis 24 Monate vor dieser Befragung statt.

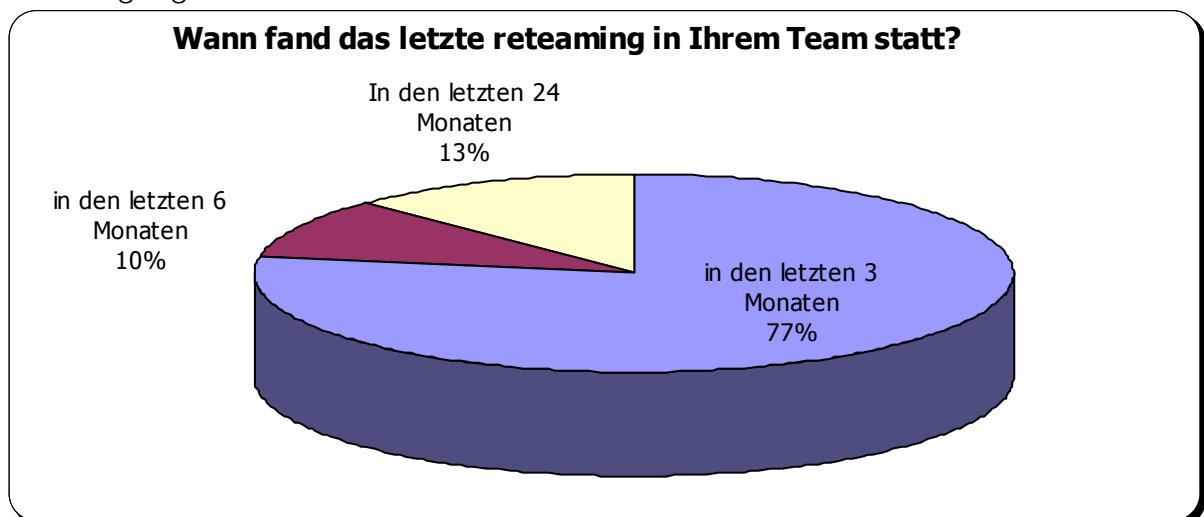


Abb. 21: Befragung reteaming; „Wann fand der reteaming Workshop statt?“

1.3 Ergebnisse

1.3.1 Auslöser für den Workshop

Als Auslöser für die Inanspruchnahme von reteaming gaben die Befragten – wie in Abb. 22 dargestellt - an, dass die Workshops großteils aufgrund von Restrukturierung, Teamneubildung oder durch Intervention der Führungskraft durchgeführt wurde.

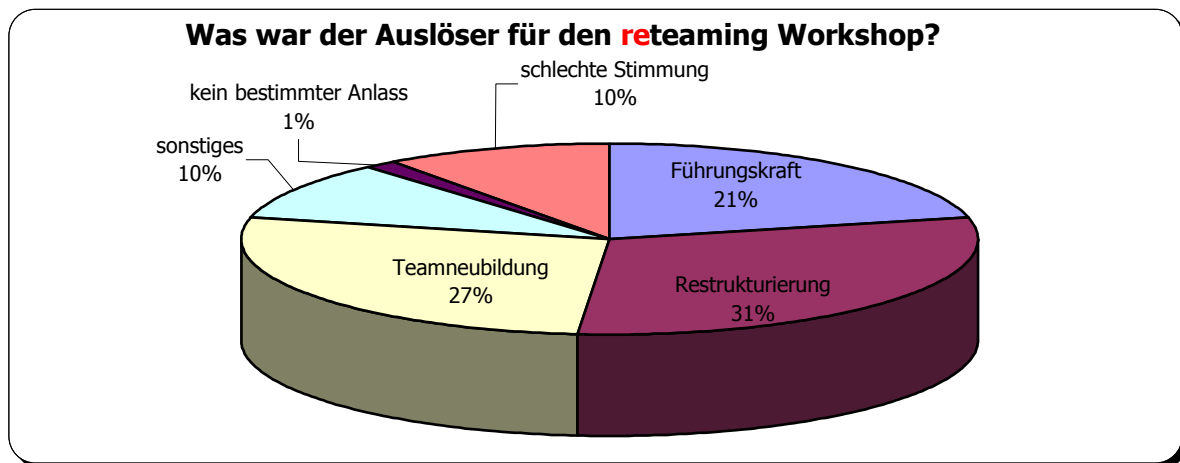


Abb. 22: Befragung reteaming; „Auslöser für den reteaming Workshop“

1.3.2 Beziehungen in den Teams

Ein Kernpunkt dieser Befragung ist sicherlich die Frage, ob und wie reteaming die Beziehungen der einzelnen Teammitglieder untereinander verändert hat. Die Befragten sollten mittels einer Skala von 0 – 100 einstufen, wie sie die Qualität der Beziehungen zwischen den Mitgliedern im Team vor und nach durchgeführtem Workshop empfanden. Es sollte damit abgeklärt werden, ob es in den Teams nach einem reteaming Workshop zu einer Verbesserung der Interaktions-Qualität (z. B. im offenen, kooperativen und wertschätzenden Umgang miteinander) gibt.

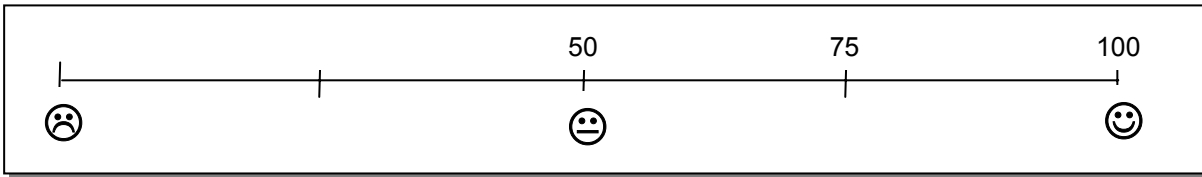


Abb. 23: Befragung reteaming; Skalierung der Frage bez. den Beziehungen untereinander

Besonders interessant war, dass in etwa ein Viertel der Befragten eine Verbesserung der Beziehungen im Team um über 100% feststellten. Lediglich 3 % beobachteten eine Verschlechterung und für 16 % ergab der Workshop keine Änderung der Beziehungen untereinander. Der überwiegende Teil der Befragten stellte eine qualitative Verbesserung zwischen 26 und 50% fest. Die Details sind in Abb. 24 aufgezeichnet.

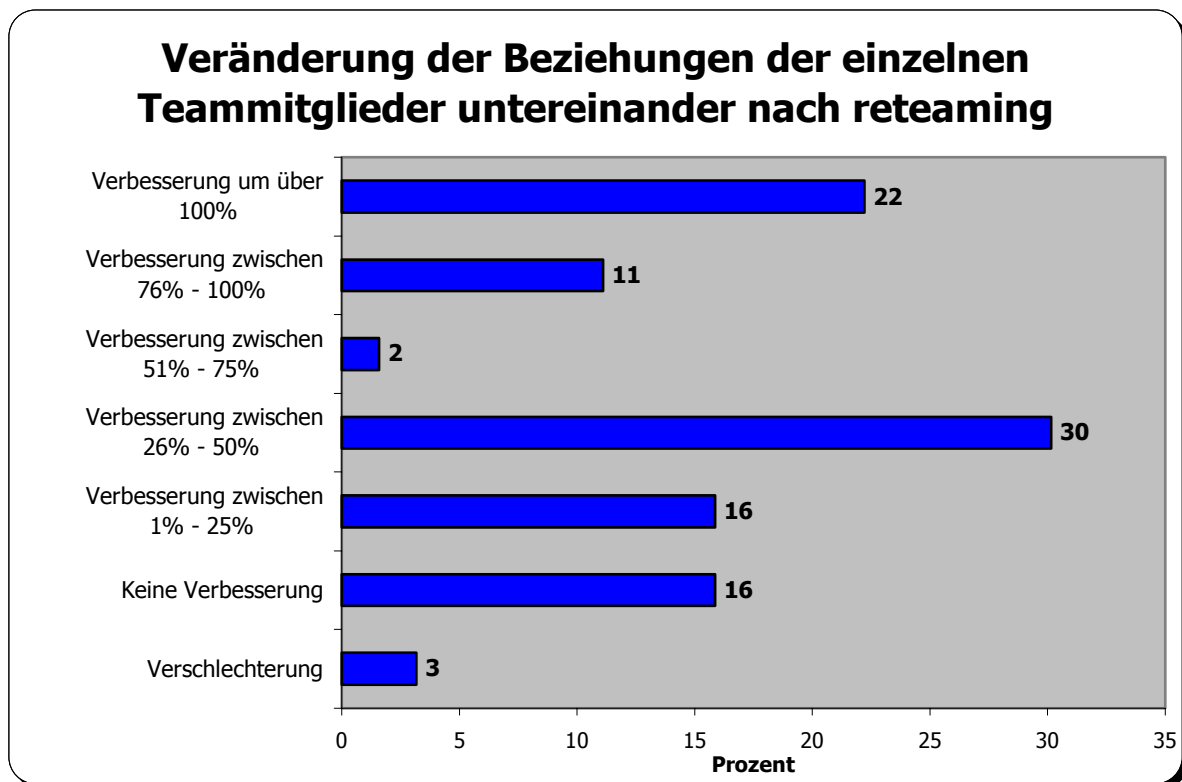


Abb. 24: Befragung reteaming; Detailveränderungen der Beziehungen

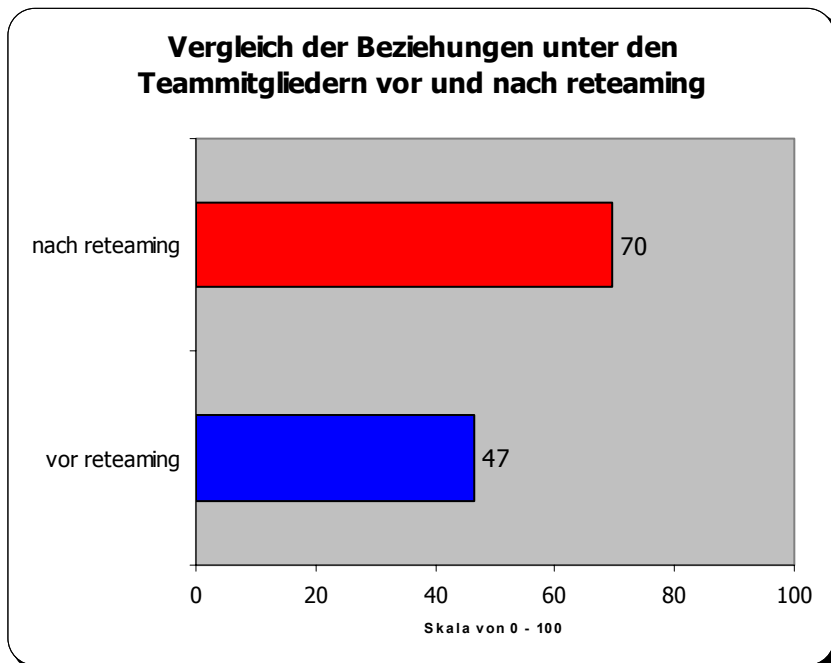


Abb. 25: Befragung reteaming; Vergleich Beziehungen vor und nach reteaming

Der durchschnittliche Wert lag vor dem reteaming Workshop bei 47 auf der hundertteiligen Skala, danach bei 70, das entspricht einer Verbesserung von 48 % (vgl. Abb. 25).

1.3.3 Identifikation der Teammitglieder mit dem reteaming Workshop

Ein reteaming Workshop unterstützt ein Team, in dem jeder Teilnehmer seinen Beitrag leisten soll und darf, um eine akzeptable und für alle tragbare Lösung zu finden.

Die Befragten sollten einschätzen, ob das Ergebnis aus dem reteaming Prozess auf breiter Basis getragen wurde oder, ob der Workshop eher ein Produkt von Einzelpersonen oder eventuell der Führungskraft war.

Insgesamt gaben 59% der Befragten an, dass es „voll zutrifft“, dass sie sich einbringen konnten und es möglich war, offene Diskussionen zu führen. Ein weiteres Drittel behauptete, dies „traf eher zu“. Lediglich jeweils 3% sagten, dass dies „eher nicht“ oder „nicht zutrifft“ (vgl. Abb. 26)

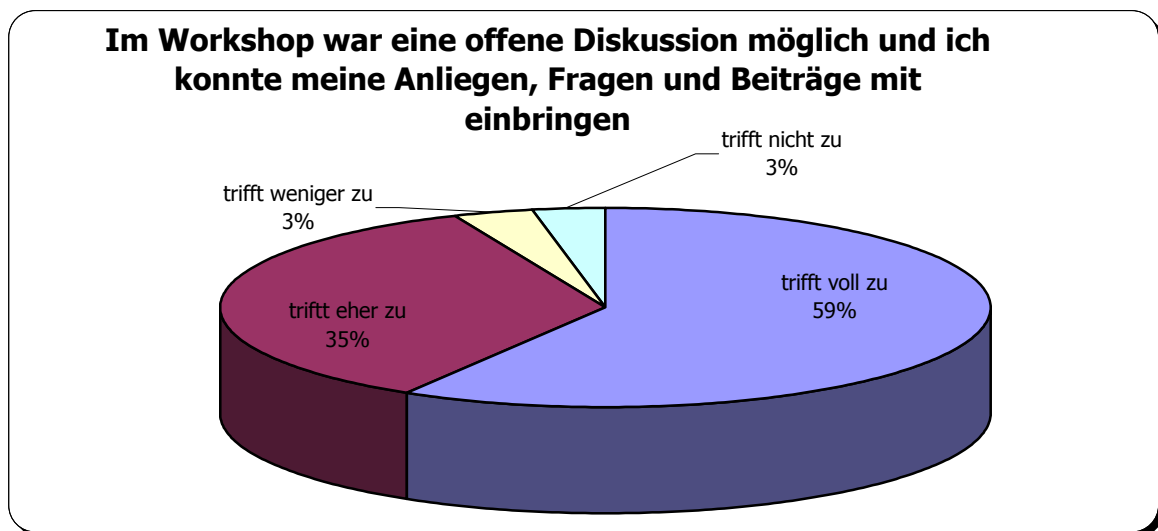


Abb. 26: Befragung reteaming; offene Diskussion

Besteht eine Korrelation zwischen Engagement bzw. Einbringungsmöglichkeit der Teammitglieder und Identifikation mit den Ergebnissen? Um diese (naheliegende) Hypothese zu verifizieren, untersuchte er auch, wie hoch die Identifikation mit den Ergebnissen von den 59 % war, die behaupteten sich voll eingebracht zu haben. Er sah sich in seiner Annahme bestätigt, da die Identifizierung dieser Befragten im Durchschnitt bei 87 Punkten auf der hundertteiligen Skala lag. Wenig Unterschied gab es bei jenen, die „trifft eher zu“ und jenen, die „trifft eher nicht zu“ ankreuzten. So lag der durchschnittliche Wert der Identifikation bei 69 % bzw. 67 %. Die Teammitglieder, die sich nicht einbringen konnten, konnten sich im Durchschnitt nur zu 55 % mit den Ergebnissen identifizieren. (vgl. Abb. 27).

Interessant war weiters, dass fast 1/3 der Befragten sich zu 100% mit dem Ergebnis identifizieren konnten und fast die Hälfte dies zu mehr als 80 % tat. Ein weiteres Drittel gab eine Identifikation zwischen 61 und 80 % an und 19 % der Befragten konnten sich zwischen 41 und 60 % mit dem Output des Workshops identifizieren. Lediglich 4 % gelang dies nur zu unter 40 %.

Zusammenfassend zeigt das, dass je höher die Möglichkeit der eigenen Einbringung war, desto höher war auch die Identifikation mit den Ergebnissen.

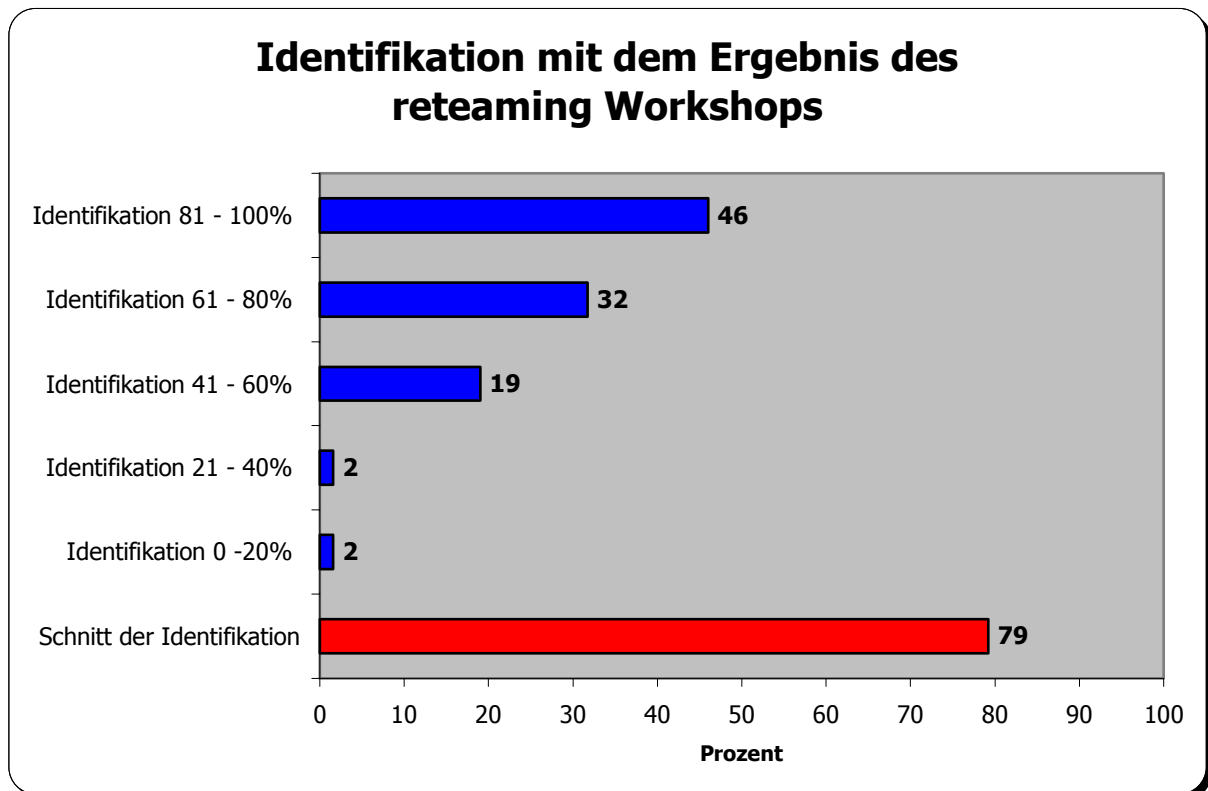


Abb. 27: Befragung reteaming; Identifikation mit den Ergebnissen

1.3.4 Wirkungsfaktoren auf das Team

Es gibt viele Faktoren, die ein Team während des Workshops und auch im Alltag beeinflussen und prägen. Diese Frage brachte ein interessantes Ergebnis, das zeigt, welche Faktoren aus Sicht der Teammitglieder und der Führungskräfte eine positive Auswirkung auf das Team hatten (vgl. Abb. 28). Es sei hier nochmals betont, dass der reteaming Workshop bei den Teams bis zu 24 Monate zurücklag.

Anscheinend profitierten die Teams am meisten (zu 33 %) von den Teammitgliedern. Knapp geschlagen vom Trainer bzw. Berater, der aber mit 29 % auch noch eine bedeutende Rolle für die Teams spielte. Fast ein Viertel erkannte generell durch die lösungsorientierte Methode von reteaming eine besonders positive Auswirkung auf ihr Team. Die Führungskraft sahen lediglich 8 % der Befragten als positiv beeinflussenden Faktor für den Prozess eines reteaming Workshops an.

Die Vermutung liegt nahe, dass sich die TeamkollegInnen deswegen als der am stärksten positiv beeinflussende Faktor sahen, weil sich die Beziehungen zwischen den Teammitgliedern untereinander während des Workshops deutlich verbesserten. Die Gründe, warum 29 % den Trainer bzw. Berater als positive Auswirkung für ihr Team wahrnahmen, könnten zum einen sein, dass der Trainer sehr authentisch war oder zum anderen, weil er über das nötige Fingerspitzengefühl und know how verfügte, um den Teamprozess wirkungsvoll zu steuern.

Dass nicht einmal ein Zehntel die Führungskraft als positiven Faktor auf das Team sahen, erscheint dem Autor als nicht verwunderlich und es sollten daraus keine negativen Schlüsse auf die Führungsarbeit im Alltag geschlossen werden. Im reteaming Workshop stehen Teammitglieder und Führungskräfte gleichsam auf einer

Ebene und in offenen Diskussionen sollten alle ihre eigenen Anliegen mit einbringen. Deswegen könnte sein, dass Führungskräfte nicht als der wichtige Einflussfaktor auf das Ergebnis wahrgenommen werden.

Interessant ist der Vergleich mit einer Studie von Hubble, Duncan und Miller über Einfluss-Faktoren (s. Hubble, Duncan, Miller, Psychotherapie wirkt , vml Dortmund, 2001) auf psychotherapeutische Ergebnisse. Die Studie zeigt folgende Gewichtung: Beziehung 30%, Hoffnung und Erwartung 15%, Modelle und Techniken 15% und Klientinnen-/extratherapeutische Faktoren 40%

Die Parallelen überraschen, auch wenn die Untersuchungsfelder unterschiedlich sind:

Beziehungsfaktoren 29% bei reteaming, 30% bei Hubble et al.

Modelle und Techniken 22% bei reteaming, 15% bei Hubble

Klientinnen-/extratherapeutische Faktoren (Teamkollegen, Führungskraft und Umfeld zusammen) 46%, 40% bei Hubble

Für eine Welt, die Methoden und Tools größte Bedeutung beimisst, mag dieses Ergebnis Ernüchterung bringen. Addiert man allerdings die Faktoren Beziehung und Tools ($22\% + 29\% = 51\%$) zeigt sich, dass Klientensystem und Coach etwa zu gleich großen Teilen Einfluss auf die Ergebnisse des reteaming Prozesses haben.

.

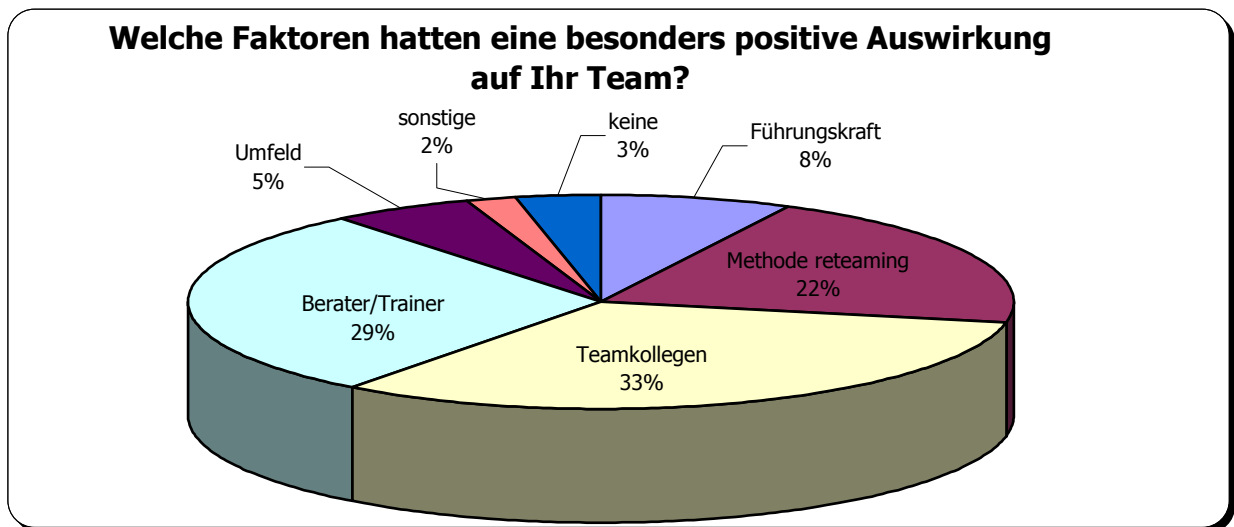


Abb. 28: Befragung reteaming: Auswirkung von Faktoren auf das Team

1.3.5 Die Rolle der Führungskraft

Umso mehr konnte man jetzt gespannt sein auf die Auswertung der Frage über die Rolle der Führungskraft. Hier sollten die Befragten zwischen „sehr wichtig“, „wichtig“, „teilweise wichtig“ und „nicht wichtig“ einstufen, wie bedeutend ihrer Meinung nach die Rolle der Führungskraft beim lösungsorientierten Denk- und Lernprozess eines Teams in der täglichen Arbeit war.

Wie das Ergebnis in Abb. 29 zeigt, sagten 33%, dass die Führungskraft eine sehr wichtige Rolle und 52%, dass sie ein wichtige Rolle spielte.

Dies bestätigt einmal mehr die Wichtigkeit der Führungskraft, dessen Funktion darin zu bestehen scheint, dass das Team Rückhalt und Unterstützung bekommt, um den begonnenen lösungsorientierten Weg von reteaming weiter zu gehen.

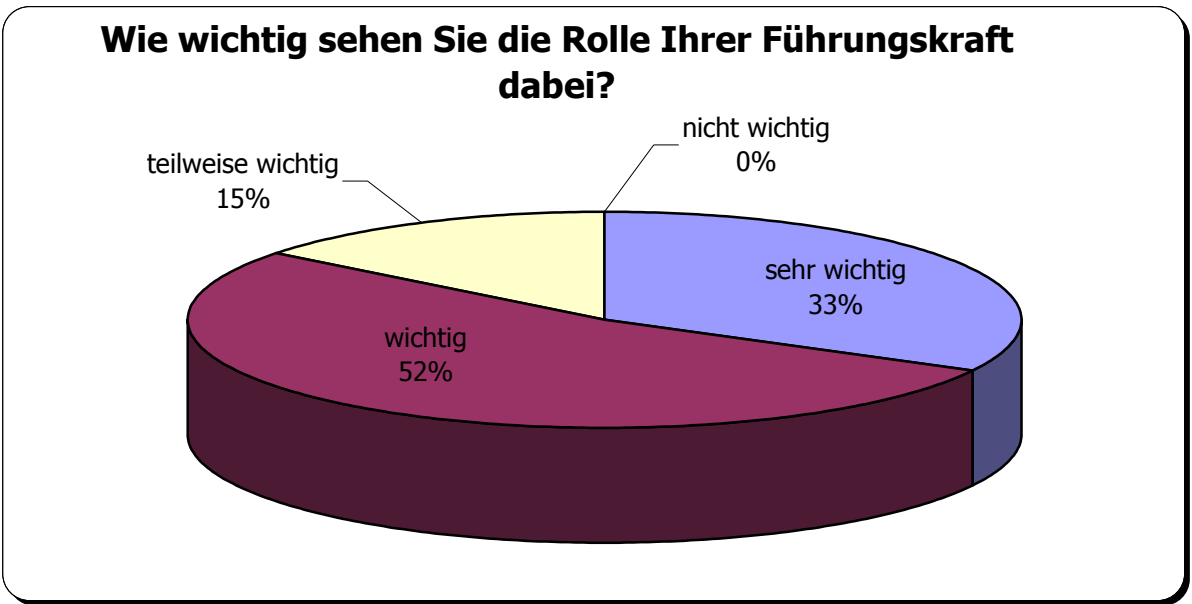


Abb. 29: Befragung reteaming; Die Rolle der Führungskraft

1.3.6 Aufgaben und Ziele nach einem reteaming-Workshop

Auf die Frage, ob der reteaming Prozess ein klares Ziel und Aufgaben für das Team brachte, antworteten 37 %, dass sie klare Ziele und Aufgaben für ihr Team sahen, mehr als die Hälfte gab an, dass dies „eher zutrifft“ und lediglich 10 % behaupteten, dies „trifft weniger zu“. (vgl. Abb 30) Hier scheint noch Potential hinsichtlich der Klarheit des Ziels und der Aufgaben vorhanden zu sein.

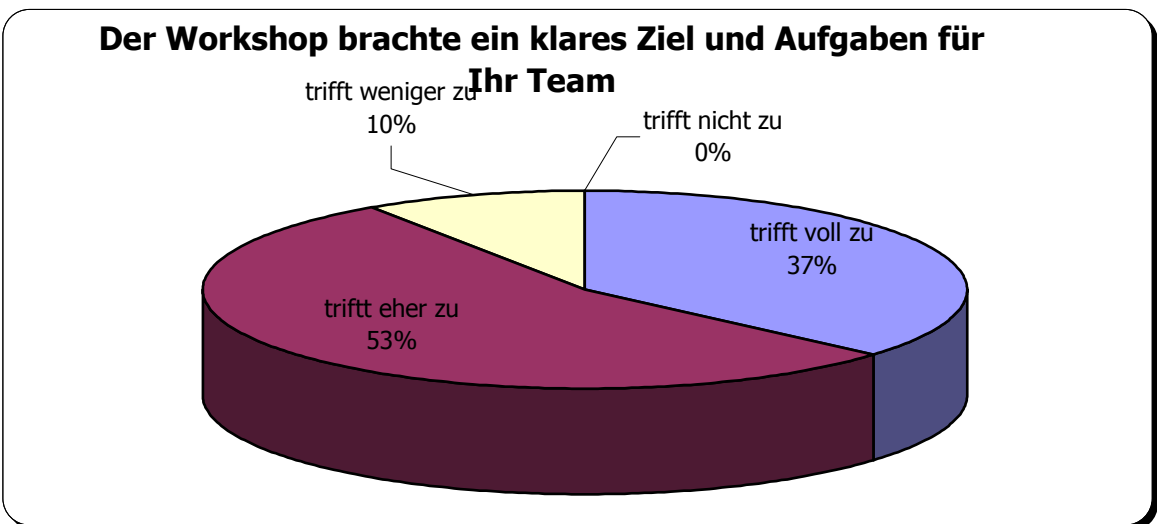


Abb. 30: Befragung reteaming; Ziele und Aufgaben für das Team

1.3.7 Auswirkung auf Leistung und Ergebnis

Wichtig sind nicht nur die Ziele, sondern auch die Auswirkung von reteaming auf die Leistung und Ergebnisse des Teams. Hier ging es darum, abzuklären, ob der lösungsorientierte Ansatz von reteaming im Team eine langfristig anhaltende Steigerung der Leistungsfähigkeit bewirkt und demzufolge eine positive Auswirkung auf die Ergebnisse hat. Die Auswertung zeigt, dass reteaming sich bei 30% der Befragten „sehr positiv“ und bei 61% „positiv“ ausgewirkt hat. Lediglich 3% gaben an, dass der Prozess die Leistung und Ergebnisse nur „eher positiv“ beeinflusste. 6% sahen „keine Auswirkung“ darauf (vgl. Abb. 31).

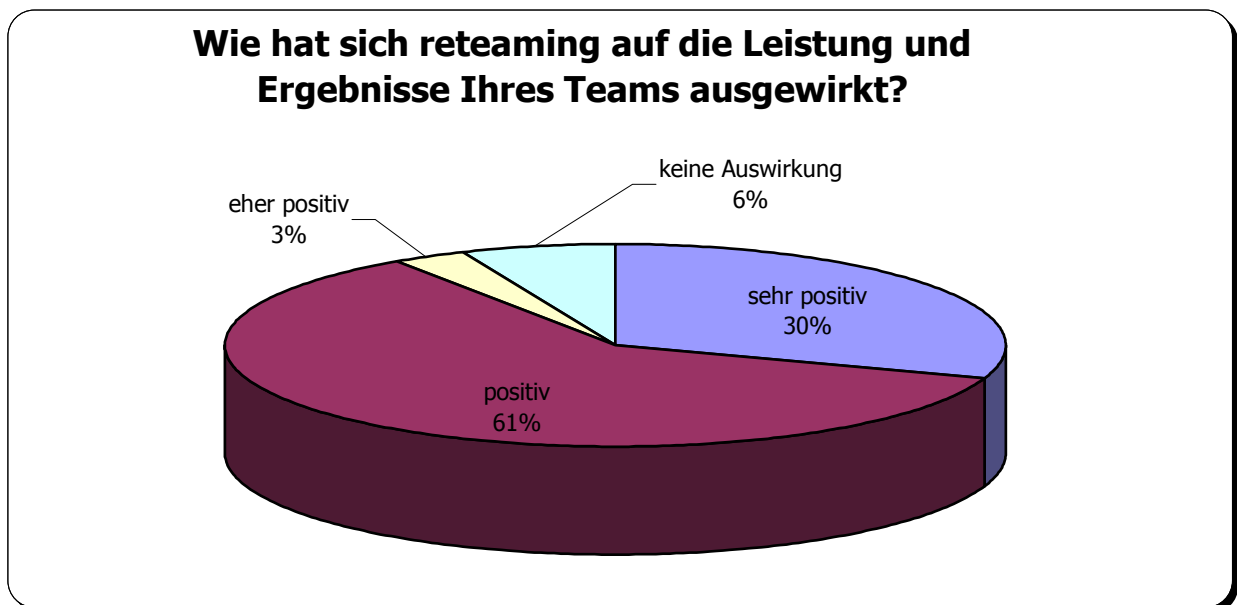


Abb. 31: Befragung reteaming; Auswirkung auf die Leistung

Wichtig ist auch aufzuzeigen, wie lange ein Team positiv von reteaming in Bezug auf Leistung und Ergebnisse beeinflusst wurde. Aus diesem Grunde wurden in Detailauswertungen die zeitlichen Abstufungen erfasst. (vgl. Abb. 32, Abb. 33, Abb. 34).

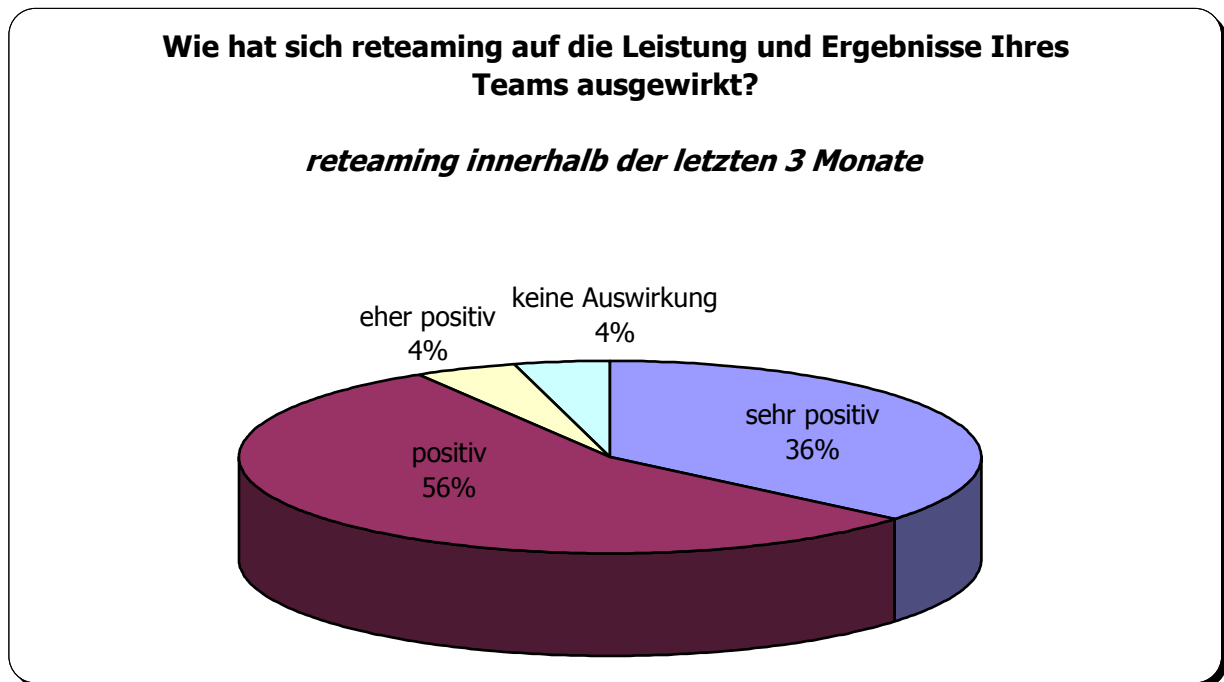


Abb. 32: Befragung reteaming: Auswirkung auf die Leistung innerhalb drei Monate

Wie hat sich reteaming auf die Leistung und Ergebnisse Ihres Teams ausgewirkt?

reteaming innerhalb der letzten 6 Monate

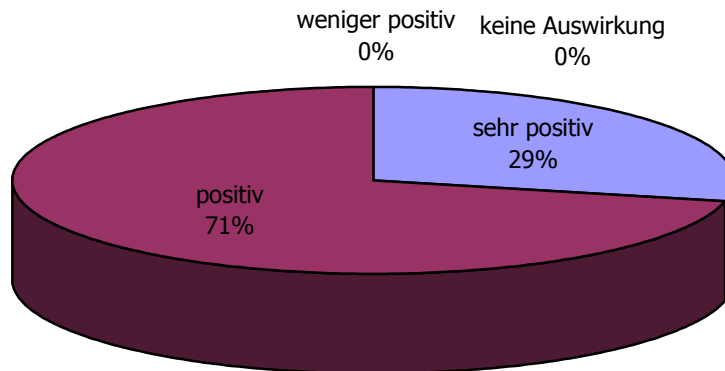


Abb. 33: Befragung reteaming: Auswirkung auf die Leistung innerhalb 6 Monate

Wie hat sich reteaming auf die Leistung und Ergebnisse Ihres Teams ausgewirkt?

reteaming innerhalb der letzten 24 Monate

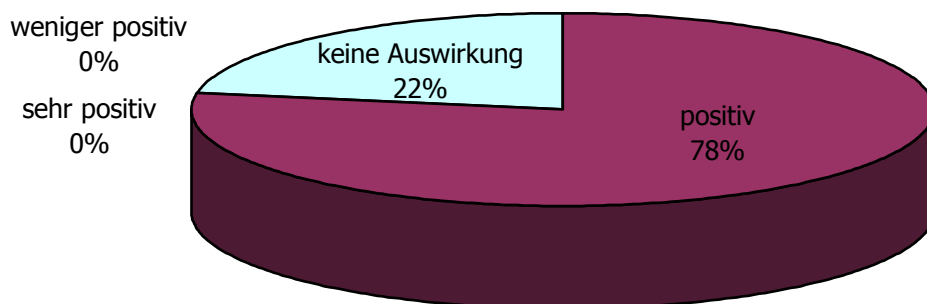


Abb. 34: Befragung reteaming: Auswirkung auf die Leistung innerhalb 24 Monaten

Zusammenfassend lässt sich aus der Detailauswertung der Schluss ziehen, dass reteaming einen wichtigen Beitrag zur Alltagsfähigkeit von Teams leistet. Auch wenn ein Rückgang von drei auf sechs Monate und ein weiterer von sechs auf 24 Monate erfolgte, so empfanden immerhin noch 78 % der Befragten, deren Workshop vor mehr als einem Jahr stattfand, noch einen positive Auswirkung auf ihre Leistung und Ergebnisse. (vgl. Abb. 32, Abb. 33, Abb. 34).

1.3.8 Auswirkung von reteaming auf den Alltag

Auf die Frage, ob und wie sich die Methode von reteaming in der täglichen Arbeit bewährt, bewerteten insgesamt über 80 % den lösungsorientierten Ansatz von reteaming als „positiv“ bzw. „sehr positiv“. Dies lässt vermuten, dass eine überwältigende Mehrheit der Befragten ihre Kultur nachhaltig von Problemanalyse zu Lösungsorientierung veränderte. (vgl. Abb 35)

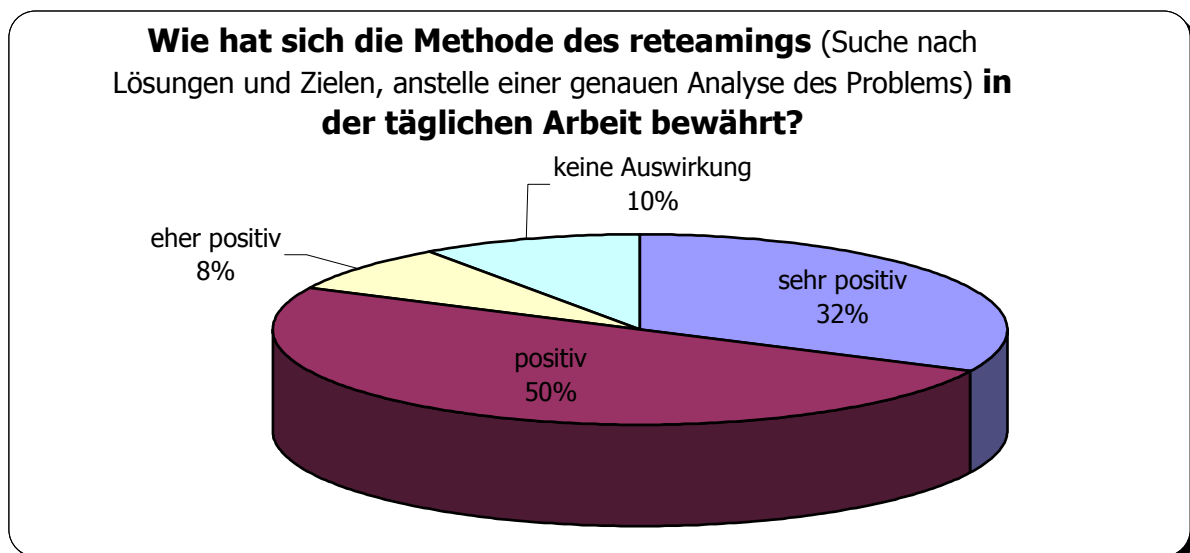


Abb. 35: Befragung reteaming; Auswirkung Methode reteaming auf den Alltag

Ein fast identisches Ergebnis brachte die Frage über die Auswirkung des reteaming Workshops auf die tägliche Arbeit mit und im Team. Auch hier empfand rund ein Drittel die Auswirkungen „*sehr positiv*“ und weitere 55 % „*positiv*“. Ein kleiner Anteil von 6 % konnte eine „*eher positive*“ Wirkung feststellen und weitere 8 % sahen „*keine Auswirkungen*“ auf ihre tägliche Arbeit.

Interessant ist, dass ungefähr gleich viele Teammitglieder, die durch einen reteaming Workshop keine bzw. eine geringe Auswirkung auf die tägliche Arbeit feststellten, auch eine Verschlechterung oder keine Auswirkung auf ihre Beziehungen untereinander erkennen konnten.

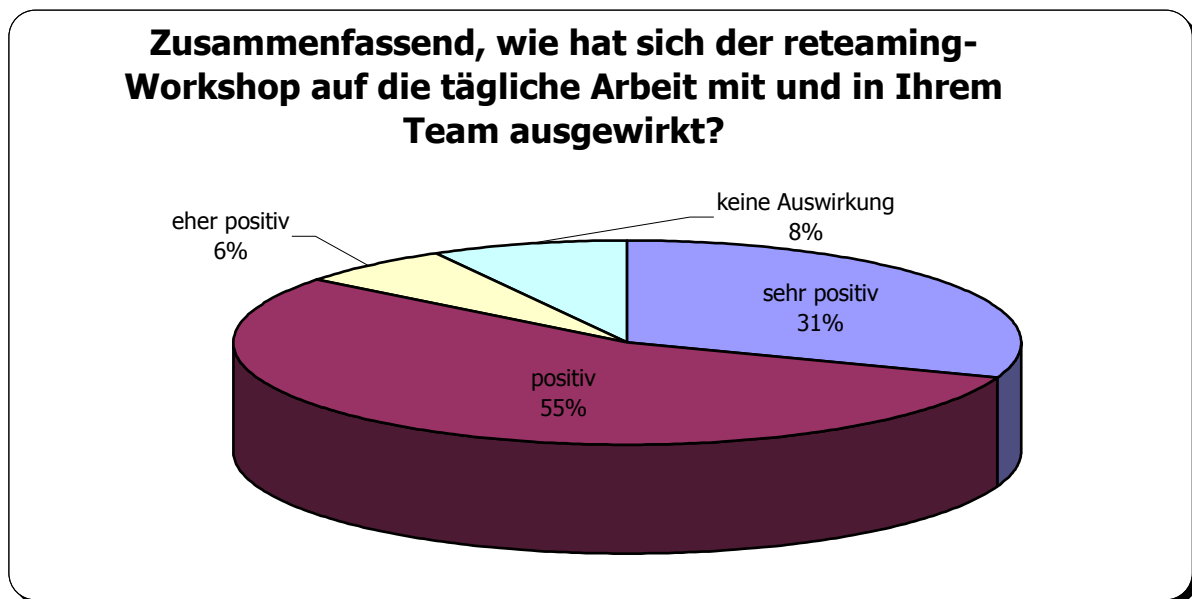


Abb. 36: Befragung reteaming; Auswirkung eines reteaming Workshops auf die tägliche Arbeit

1.3.9 Zusammenfassung

Bei der Auswertung des Fragebogens zeigte sich, dass reteaming mit seiner Methode und bestimmten Beziehung zum KS richtig liegt, denn der Großteil der Befragten gab an, dass die Beziehungen sich zwischen den Teammitgliedern untereinander verbesserten und dies sich, so empfanden es über 80 %, auch positiv auf die Leistungsfähigkeit und Alltagsfähigkeit auswirkte.

Der Autor sieht sich in seiner Hypothese bezüglich der Alltagsfähigkeit von reteaming mehr als bestätigt, denn reteaming ist ein Programm, das Teams auf Dauer alltagsfähig macht und zwar aus folgenden Gründen:

1. reteaming schafft eine deutliche Verbesserung in den Beziehungen der Teammitglieder untereinander.
2. Die Teammitglieder identifizieren sich mit den Ergebnissen des Workshops in hohem Maße
3. Den Teammitgliedern wird durch reteaming bewusst, dass sie selbst der wesentliche Faktor sind, der sich auf die Arbeit im Team positiv auswirkt.
4. Die Leistung und Ergebnisse des Teams werden nachhaltig positiver.
5. Die Methode reteaming wird im täglichen Miteinander auch angewendet.
6. reteaming wirkt sich langfristig positiv auf die tägliche Arbeit aus.

Ben Furman sagte in einem Interview auf die Fragenach dem Nutzen von reteaming:
„Ich sehe den größten Nutzen aus reteaming in der gemeinsamen Lernerfahrung, konstruktiv mit Problemen umgehen zu können“

reteaming ist für den Autor weit mehr als eine Methode, um Teams alltagsfähig zu machen. Es ist eine wirkungsvolle Kommunikationsstruktur, in der Teams ihre oft schwierigen Herausforderungen im Alltag erfolgreich bewältigen können – und das noch dazu bei guter Energie im Sinne von Ben Furmans Leitspruch:
„Keiner ist für das Problem, aber jeder für die Lösung verantwortlich“

Quelle: Masterthesis zur Erlangung des Master of Advanced Studies von Christian Sattlecker „Die Alltagsfähigkeit von Teams in Wirtschaftsorganisationen“, Salzburg Management and Business School , eingereicht bei Univ. Prof. Dr. Wolfgang Pichler, Mai 2003