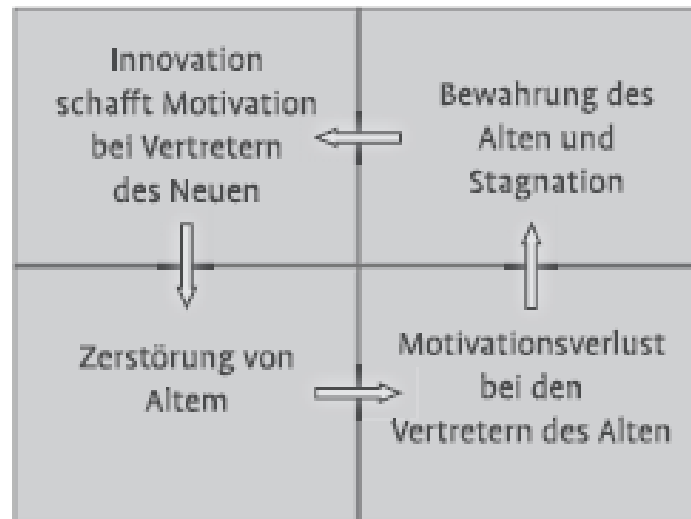


Tool zur Teamentwicklung (Zeitdimension)

Analyse des Innovationsparadoxons



Ziele und Anwendung

Das Arbeiten mit Paradoxien impliziert den Verzicht auf die (eine) richtige Lösung. Wer in Paradoxien denkt, weiß, dass jede Lösung ein Problem schafft und hinter jedem Problem eine Lösung steckt. Da sich Paradoxien über die Zeit entfalten, bekommt die Zeitdimension eine solch große Bedeutung. Das heißt, man kann immer nur eine Seite der Wahrheit zu einem Zeitpunkt verwirklichen, und die andere Seite der Wahrheit kommt zu einem späteren Zeitpunkt ins Spiel oder wird von anderen Menschen in derselben Gegenwart verwirklicht.

In der Teamentwicklung ist das deshalb so wichtig, weil Teams dazu neigen, sich zu spalten: zum Beispiel in Teammitglieder, die mit dem Status quo sehr zufrieden sind («Das haben wir doch schon immer so gemacht!«), und in eine andere Teilgruppe, die sich für ein neues, verbessertes Vorgehen stark macht («Wer sich nicht verbessert, fällt zurück!«). Unzählige Konflikte basieren in Teams auf derartigen ungünstigen Formen des Umgangs mit einem Paradoxon. In solchen Fällen kann es hilfreich sein, die zirkuläre zeitliche Entfaltung des jeweiligen Paradoxons herauszuarbeiten, die Vertreter der jeweiligen Pole zu identifizieren und in ein Gespräch darüber zu kommen, wie man die Situation bearbeiten möchte.

Voraussetzungen

Jedes Team muss das Problem bearbeiten, ob man so weitermacht wie bisher oder ob man etwas verändert. Stellen wir uns vor, dass ein Teil des Teams – oft ist es der Vorgesetzte – sagt, wir machen das in Zukunft anders. Die Aufgaben sollen anders verteilt, die Arbeitsformen verändert, der Verantwortungsbereich erweitert werden und so weiter. Diesem motivierenden Aufbruch («Wir machen etwas Neues!«) folgt immer die Notwendigkeit, das Bestehende infrage zu stellen oder

aufzugeben. Das führt bei denjenigen, die sich mit dem Bisherigen identifizieren zu einem Motivationsverlust («Wieso ist denn plötzlich falsch, was uns so erfolgreich gemacht hat?«). Dies wiederum führt häufig dazu, das Bestehende zumindest teilweise zu erhalten, wieder zurückzurudern, sich in endlosen Konflikten zu verfangen, verdeckten Widerstand zu leisten. Dies erhöht am Ende den Druck, wirklich etwas verändern zu müssen. Somit beginnt der Kreislauf von vorne. Wenn ein Berater einen solchen Kreislauf nicht erkennt und ihn mit dem Team zunächst herausarbeitet, droht er selbst zum Vertreter einer der beiden Pole zu werden.

Beschreibung

Man stellt dem Team kurz (10 Minuten) das Paradoxon vor und erläutert die Bedeutung. Anschließend teilt sich das Team in zwei Gruppen (30 Minuten) und bekommt jeweils einen Aspekt des Paradoxons zugeteilt (hier als Innovation und Bewahrung). Jede Kleingruppe sammelt alle Argumente für den jeweiligen eigenen Aspekt und auch alle Argumente, die gegen diesen Aspekt sprechen. Zudem identifizieren die Teammitglieder diejenigen, die eher für die eine Seite, und jene, die eher für die andere Seite sind, um mögliche Fixierungen zu identifizieren.

Anschließend stellen die Kleingruppen im Plenum ihre Arbeitsergebnisse vor. Ziel der Diskussion ist es, vom Richtig-falsch-Denken wegzukommen und zu sehen, dass beides seinen Wert hat und seine Gefahr birgt. Nach der Diskussion lässt sich meist sehr viel konstruktiver besprechen, welcher der beiden Aspekte des Paradoxons in der gegenwärtigen Lage des Teams handlungsleitend sein soll.

Erfahrungen

Das Arbeiten mit solchen Paradoxongrids schafft meist eine hohe Entlastung im Team. Man nimmt Konflikte nicht mehr so leicht persönlich und wertet andere weniger leicht ab, da man erkennt, dass man Teil einer beschreibbaren Dynamik (rein in die Kartoffeln, raus aus den Kartoffeln) ist. Das erhöht enorm die Gestaltungsmöglichkeiten, die Bereitschaft, Nebenfolgen und -kosten der getroffenen Entscheidungen zu erkennen und vor allem mitzutragen. Man entkommt der Oszillation so leichter und kann den Entscheidungsfokus besser durchhalten und mit Kritik gelassener umgehen.