

Januar 2020

Handeln und sich in die Hände spielen lassen

Liebe Leserin, lieber Leser

Gute Teamarbeit ist das Ergebnis von Know-how, Erfahrung und zielbewusster Arbeit. Sie benötigt aber auch, was beim Improvisieren, in der Interaktion, im lebendigen Geschehen zum Tragen kommt und wir nicht durchschauen und beliebig erzeugen können. Das die Kernaussage meiner bisherigen Teamletter.

So wichtig beides ist, rede ich hier dem zweiten Aspekt das Wort, weil ich ihn für unterschätzt halte. Oft misstrauen wir dem Lebendigen, empfinden seine Ungewissheit als so unbehaglich, dass wir es lieber bändigen. Wir sind überzeugt: je kontrollierter desto erfolgreicher und sicherer.

Doch mit dem Versuch, alles in der Hand zu haben, verschenken wir, was uns in die Hände gespielt wird. Wir übersehen, dass Prozesse ohne unser Eingreifen oft vollauf funktional sind und dies zu unseren Gunsten. Für manche müssen wir kaum etwas tun:

- Gute Ideen fallen uns auf dem Spaziergang zu.
- Eine hilfreiche Information bekommen wir beim Gespräch zwischen Tür und Angel.
- Die beiläufige Bemerkung des Kollegen bringt eine unerwartete Lösung.
- Aus der Diskussion entwickelt sich ein Vorgehen, das alle überrascht.

Wir müssen jedoch nicht auf den Zufall warten. Die Bedingungen, die solche Prozesse erleichtern, können wir auch schaffen. Dabei geht es darum, Selbstorganisation zu ermöglichen, insbesondere durch eine interessierte, gutheissende Haltung, wie ich sie in der rechten Spalte konkretisiere:

lenken, führen, bewirken	-	folgen, bereit sein, eingehen auf ...
zielorientiert	-	absichtslos
strukturiert und geplant vorgehen	-	spontan und situationsbewusst handeln
Wissen, Erfahrung, Konzepte, Methoden	-	Aufmerksamkeit, Offenheit, Intuition
Kontrolle	-	Vertrauen

Diese Gegenüberstellung streicht heraus, wie unterschiedlich wir unser Augenmerk ausrichten können. Wir sind frei, vorwiegend eine der Seiten zu beachten oder beide gleichwertig. Tatsächlich wirken sie immer ineinander, sind Aspekte des einen Geschehens. Gut wahrzunehmen ist dies beim Gehen, bei dem wir sowohl agieren wie reagieren, uns vom Boden abstossen, von dem wir uns gleichzeitig tragen lassen, unsere Balance dank ihm und gegen ihn halten.

In schwierigem Gelände gewandt zu gehen erfordert, beide Qualitäten fein aufeinander abgestimmt einzusetzen. Diese Verbindung erweist sich auch für die Teamarbeit als sehr wirksam. Und bereitet Vergnügen. Die Erfahrung nutzen und unvoreingenommen bleiben: wie reichhaltig. Wenn auch anspruchsvoll.

Einfacher ist es, Arbeitsformen und Rollen zu wählen, die einen Aspekt abwechselnd akzentuieren. Eine Sitzung etwa kann je zur Hälfte für das sorgfältige Erwägen eines Entscheids sowie das zügige Bearbeiten der weiteren Traktanden genutzt werden. Ein anderes Beispiel: Bevor ein Konzept als Text verfasst wird, trägt das Team Bilder und Analogien zusammen, assoziiert beim zweiten Schritt Worte dazu und ordnet sie dann als Cluster. Wer nun einen Entwurf schreibt, hat gehaltvollen Stoff und schon einige Hinweise zur Gliederung.

Hans Schwerzmann