

Vom Einzelkämpfer zum Team

Teamentwicklung mit krimineller Energie

von Claudia Arce

Ein Team löst einen Kriminalfall. Das bringt Spaß, nasse Füße, und etliche Erkenntnisse über das eigene Teamverhalten. Claudia Arce, Unterabteilungsleiterin im Unternehmen beschreibt Geschichte und Wirkungen des Projekts, Rainer Schwing, der als Coach fungierte, gibt einen kurzen Überblick zum Ablauf der beiden Tage.

Die Geschichte

Als ich vor zehn Jahren als Trainee in dem Großunternehmen mit internationalen Aufgabenstellungen anfang, war für mich schnell klar: die Arbeit in meinem Geschäftsbereich kann wohl kaum an Herausforderungen, Vielfalt und interkulturellen Erfahrungen überboten werden. Meine Kollegen/Innen sind motiviert, das Arbeitsklima schonend nett, die Fürsorge für die Mitarbeiter/Innen fast schon heilsarmeeähnlich.

Das Selbstverständnis als traditionelles Unternehmen mit besonderem Auftrag, eine fast unerträgliche Hierarchisierung der Abläufe, die geringe Fluktuation der Mitarbeiter/Innen – 20-jährige Betriebsjubiläen sind die Regel – über Jahrzehnte keine wirkliche Konkurrenz am Markt, führten zu einem statischen, reaktiven und abwartenden Verhalten der meisten Kollegen/Innen. Das Unternehmen ist vergleichbar mit einem alten Bordeaux Chateau: traditionelles Haus mit konstant guten Jahrgängen, wobei die Weine manchmal etwas altmodisch anmuten und die Aktivitäten der Konkurrenz in ‚Übersee‘ bis vor kurzem eher belächelt wurden.

In solch einem Umfeld ist es nicht überraschend, dass die durchaus motivierten Mitarbeiter/Innen sich durch Einzelkämpfertum hervortaten, kaum systemischer Knowledge-Transfer existierte und Abteilungen wie Fürstentümer verwaltet wurden.

Nun hatte ich aber in vorsintflutlicher Zeit Erfahrungen in einem Job gesammelt, der schon Anfang der 90er Jahre wie ein ‚New Economy‘ Betrieb tickte. In kleinen Teams haben wir gemeinsam sehr effektiv, dynamisch und schnell kreative und kundennahe Produkte hervorgebracht. Doch wie kommt man in einem Dinosaurier-Unternehmen dahin, vor allem in einem Umfeld, in dem bis Ende der 90er Jahre der Begriff Team vom Management kategorisch als modische, unzweckmäßige Erscheinung abgetan wurde und dies, obwohl viele Mitarbeiter/Innen sich eine flexiblere und weniger hierarchisierte Struktur wünschten. Mitte 2000 durfte ich endlich selbst Hand anlegen. Ich wurde zum Unterabteilungsleiter erkoren. Nicht nur, dass mich die Bezeichnung meiner Funktion irgendwie immer an einen Unteroffizier erinnerte, ich war auch eine der ersten Exotinnen, für die man die Bezeichnung feminisieren musste. Von Anfang an war für mich das Ziel klar: gemeinsam mehr als nur konstant gute Leistungen erreichen. Meine Mitarbeiter/Innen waren offen, neue Strukturen auszuprobieren und zu entwickeln.

Die Idee

Irgendetwas musste her, um meine Mitarbeiter/Innen mit der neuen Arbeitsweise, die ich mir vorstellte, vertraut zu machen. Mir war klar, dass es ein langer Prozess werden würde und alle das neue Miteinander aus Überzeugung mittragen mussten. Ich wollte meine Vorstellungen zu neuen Arbeitsabläufen, die ‚Unterabteilung‘ zum Team zu entwickeln, nicht von oben dekretieren. Die Zusammensetzung der Unterabteilung hätte bunter nicht sein können: alle Altersstufen, unterschiedlichste Berufserfahrungen, unterschiedlichste Erwartungen an Führungskräfte und kaum Kollegen/Innen, die außerhalb des Unternehmens eine andere Unternehmenskultur erlebt hatten. Zufällig wurde ich in einem Reiseprospekt auf einen interaktiven Kriminalfall, der von Gruppen realitätsnah gelöst werden sollte, aufmerksam. Die Idee für den

Teamentwicklungsworkshop war geboren. Durch Unterstützung unserer Personalabteilung war dann ca. ein Jahr nach Ideengeburt auch mein Management bereit, die zweitägige Veranstaltung zu genehmigen. Nicht zuletzt, weil alle meine Mitarbeiter/Innen bereit waren einen Samstag dafür zu opfern.

| |
|-------------------------------------|
| Ziele des Teamentwicklungsworkshops |
|-------------------------------------|

Die Kreativität des Einzelnen im Team zu fördern und das Potenzial der Kollegen/Innen im Zusammenspiel zu erkennen war das Ziel. Damit sollte das gegenseitige Vertrauen, die Verantwortung und die eigene Rolle im Team gestärkt werden. Die Veranstaltung wurde zweiteilig aufgebaut. In einem eintägigen Krimi-Spiel im Schloss Rüdesheim sollten wir einen Mordfall lösen. Wichtig war, dass für alle Teilnehmer/Innen die Ausgangsvoraussetzungen die gleichen waren, keiner verfügte über besonderes Wissen. Von Anfang war klar: wir sind nur gemeinsam erfolgreich. Eine Besonderheit war außerdem, dass alle Mitarbeiter/Innen dabei waren. ‚Support‘, ‚Professionals‘ und Auslandsmitarbeiter. Dies stellte ein Novum dar, den bisher lebten ‚Support‘ und ‚Professionals‘ als Zweiklassengesellschaft nebeneinander her. Die Mitarbeiter/Innen sollten spielerisch eine neue Sicht der Dinge erhalten, verborgene Ressourcen und ungeahnte Fähigkeiten der Einzelnen geweckt werden. Begleitet wurde der erste Tag durch einen Coach (Rainer Schwing, Praxis), der das Team beobachten sollte.

Im Rahmen einer an den Kriminalfall direkt anschließenden eintägigen Transferveranstaltung sollten die Impulse des Spiels im Arbeitsalltag umgesetzt werden, um damit Synergieeffekte im Team zu eruieren und somit die Arbeitseffizienz und -effektivität zu steigern. Diese Veranstaltung wurde vom gleichen Coach begleitet. Wesentliche Inhalte waren:

- a) Erste Schritte zur Entwicklung einer Teamstruktur mit klarer Funktionsverteilung.
- b) Effektive Informationsvermittlung.
- c) Förderung einer konstruktiven Feedbackkultur im Team.
- d) Verbesserung der Quality at Entry: Nutzung der vorhandenen spezifischen Ressourcen jedes Einzelnen. Der systemische Knowledge-Transfer an Fachwissen soll gestärkt werden.
- e) Verbesserung der Prozessqualität: Entschlackung administrativer Abläufe durch gezielte Delegation oder/und Streichung einzelner Aktivitäten.
- f) Schaffung von Freiheitsgraden zur Bewältigung neuer Aufgaben bei gegebenem Personalbestand.
- g) Verbesserung der Prioritätensetzung: Klares Setzen von Arbeitsschwerpunkten auf Grund der

Aufgabenfelder im Team.

| |
|--------------------|
| Erste Erkenntnisse |
|--------------------|

Bewusst hatte ich mich während des zweitägigen Workshops zurückgehalten. Dank einer starken Erkältung ist mir dies, im Gegensatz zum Alltag, einigermaßen gelungen. Zugegeben, als stark strategisch und strukturiert vorgehender Person, gelingt mir dies nach wie vor im Arbeitsalltag nicht optimal.

Obwohl der Workshop ca. eineinhalb Jahre nach meiner Übernahme der Führungsverantwortung in diesem Team stattfand und ich subjektiv wahrnahm, dass sich schon einiges vom Einzelkämpfer zum Team getan hatte, war ich erschreckt über die Interaktion der Kollegen/Innen während des Kriminalfalls. Es war kein Teamverständnis erkennbar, lauter nette und sehr tolerante Einzelkämpfer. Keiner hat die Moderation übernommen, keiner die Vorgehensweise der Gruppe strukturiert. Die Zeit verlief und wir kamen kein Stückchen weiter. Wirre Indizienaufnahme, unkontrolliertes Ausschwirren von kleinen Gruppen in Rüdesheim, keine Informationsrückkopplung, etc. Summa

summarum das totale Chaos. Dank netter Unterstützung des Veranstalters haben wir dann doch noch den Mörder entlarvt!

Dies wurde dann auch von allen am Transfertag erkannt. Doch wie kommt man aus der Falle?

| |
|-----------------|
| Ein Jahr danach |
|-----------------|

Unser Unternehmen sieht heute ganz anders aus. Nicht nur ich und meine Mitarbeiter/Innen hatten wahrgenommen, dass wir etwas ändern müssen. Vor kurzem wurde ein neues Unternehmensleitbild entwickelt, das die Defizite der Vergangenheit beseitigen soll.

In unserem Team haben wir ziemlich konsequent bis Herbst 2002 – danach begann die Reorganisation des Geschäftsbereichs – an der Teamentwicklung weitergearbeitet. Alle zwei Wochen fand ein Teammeeting statt, das rotierend von einem Kollegen/Innen vorbereitet wurde. Ziel war es, die im Workshop gemeinsam erkannten Verbesserungspotenziale umzusetzen. Als ersten Schritt galt es alltägliche Arbeitsprozesse zu analysieren, zu strukturieren und zu entschlacken, um damit mehr Freiheitsgrade für innovatives und konzeptionelles Arbeiten zu erlangen. Das gegenseitige Vertrauen im Team ist stark gestiegen, ein konstruktives Feedback untereinander mittlerweile institutionalisiert. Manchmal muss ich ziemlich schlucken, wenn schonungslos eine meiner Handlungen kritisiert wird. Aber ich wollte es ja so. Die Kollegen/Innen sind mittlerweile deutlich stärker bereit, Verantwortung zu übernehmen und Ideen gemeinsam voranzutreiben. Die Informationsrückkopplung ist deutlich verbessert. Was wir seit 2002 im Team verwirklichen, ist seit Januar 2003 Kern der Reorganisation unseres Geschäftsfeldes. Sicher hat die Restrukturierung unseren internen Prozess zurückgeworfen. Das Team ist neu zusammengesetzt und die ca. 50% neuen Kollegen/Innen sind noch ‚Außenseiter‘, wobei das alte Restteam hier pionierhaft die ‚Neuen‘ auf unseren Stil einschwört. Hinsichtlich der neuen Netzwerkbildung im Geschäftsbereich haben wir den anderen einiges voraus. Zwischen Tür und Angel hört man vom Einen oder Anderen meines Teams, dass bei den Kollegen/Innen im gesamten Geschäftsbereich Sensibilisierungsbedarf in Bezug auf Teamwork besteht.

In Bezug auf die Entschlackung der Prozesse sind wir noch nicht da, wo wir gerne wären. Aus meiner persönlichen Sicht sind außerdem die Qualitätssicherung und der systemische Knowledge-Transfer im Team weiter voranzubringen. Aber wie gesagt ich hab ja auch erst Halbzeit, wenn ich mein 20 jähriges Jubiläum noch feiern möchte. Die Dynamik im Unternehmen ist so groß wie nie zuvor. Damit gehören Teamentwicklungsworkshops mittlerweile zum Alltag und werden breit eingesetzt.

Ablauf des Workshops

Rainer Schwing

Der erste Tag war von Schauspielern eines Kölner Unternehmens exzellent vorbereitet: ein fingierter Kriminalfall musste von dem teilnehmenden Team gelöst werden. Über den Tag verstreut tauchten Personen und Indizien auf, mussten geordnet, verstanden und in ein konsistentes Bild gebracht werden, um schließlich den „Täter“ zu identifizieren. Die Anforderungen eines klassischen Problemlösungsprozesses auf unterhaltsame Weise präsentiert.

Der zweite Tag bestand in der Analyse und im Transfer: Die Lernprozesse wurden ausgewertet, die Erkenntnisse in konkrete Entscheidungen übersetzt. Dies geschah in vier Schritten:

1. Was habe ich über meine Verhaltensmuster in Teams gelernt?

Verhaltenstypen wurden vorgestellt und in einer Aufstellung soziometrisch inszeniert. Über Selbsteinschätzung und Rückmeldung vertieften die Teammitglieder ihre Selbsteinschätzung und entwickelten Veränderungsziele.

2. Was habe ich über uns als Team beobachtet? Wo haben wir gut gearbeitet, wo hakte es? Dieser Stärken-Schwächenanalyse führte direkt zu konkreten Zielen.

3. Sinn und Nutzen von Teamwork in unserer Abteilung: Der Zwischenschritt war nötig, da in einer Einzelkämpferkultur erst ein Bewusstsein über realistische „benefits“ einer Teamzusammenarbeit erarbeitet werden muss

4. Konkrete Gestaltung des Teamworks: Ziele, Inhalte, Zeitinvestition, Struktur, Abläufe, Steuerung

Mit dem Vorlauf der drei Schritte waren überraschend schnelle und konkrete Vereinbarungen über die zukünftige Zusammenarbeit im Team möglich. Kleingruppen erarbeiteten Entscheidungsvorlagen, die in der Mehrzahl direkt vor Ort beschlossen wurden.