

Vorbereitung und Durchführung eines Teamentwicklungsprozesses

1. Das Unternehmen

Die **ATLAS – Dienstleistungen für Vermögensberatung GmbH** mit seinen 800 Mitarbeitern, gehört zur Unternehmensgruppe der Deutschen Vermögensberatung AG und unterstützt die 5.000 Direktionen und deren Vertriebsmitarbeiter in allen Bereichen der Vertragsabwicklung und der IT-Dienstleistungen. Die Deutsche Vermögensberatung ist ein seit 1975 inhabergeführtes Familienunternehmen, das seinen Schwerpunkt in der Allfinanzberatung hat und ca. 8 Millionen Kunden betreut.

1. Ausgangssituation

Für die Durchführung einer Teamentwicklungsmaßnahme wurden wir von einer internen Abteilung - bestehend aus sechs Mitarbeitern und einer Führungskraft um Unterstützung gebeten. Im Zuge von Umstrukturierungsmaßnahmen sollten die Mitarbeiter, die in der Vergangenheit in zwei 3-er-Teams mit unterschiedlichen Aufgaben betraut waren, in Zukunft enger zusammen arbeiten und zu einem Team zusammenwachsen.

Durch die engere Zusammenarbeit bauten sich schon in den ersten Monaten Spannungen im Gesamtteam auf. Vorschläge zur Effizienzsteigerung und die Einstellung einer neuen Mitarbeiterin wurden besonders von einer langjährigen Mitarbeiterin nicht angenommen, sondern als persönliche Infragestellung gewertet. Daneben wurden bestehende Konflikte weder offen angesprochen noch konstruktiv ausgeglichen. Außerdem wurde Kritik zu spät oder hinter dem Rücken der KollegInnen geäußert oder durch Versuche der persönlichen Rechtfertigung abgewiesen. Desweiteren fehlte Unterstützung sowohl bei der Bearbeitung von Kundenfällen als auch in der Annahme von Telefongesprächen. Anstelle eines gemeinsamen Teamgeistes kam es zur Abgrenzung in kleinen Grüppchen. Da die Fronten mittlerweile verhärtet waren und das Team dadurch nicht mehr in der Lage war, seine Konflikte selbst zu lösen, kam die Führungskraft zu der Entscheidung, die ungelösten Konflikte mit Hilfe externer Unterstützung in einem Teamentwicklungsworkshop zu klären und Lösungen zu entwickeln.

Ziele aus Sicht der Führungskraft

Aus Sicht der Führungskraft sollte der Teamentwicklungsworkshop folgenden Zielen dienen:

- Die Kommunikation zwischen den Teams ist verbessert.
- Absprachen in den Teams werden in Eigenverantwortung getroffen.

- Wissen und Erfahrungen werden vom Team genutzt und weiter gegeben.
- Gegenseitige Unterstützung wird bei hohem Arbeitsaufkommen sichergestellt.
- Absprachen von vereinbarten Arbeitsabläufen werden eingehalten.
- Kritik wird offen angesprochen.
- Gegenseitige Erwartungen an die Zusammenarbeit sind geklärt.

2. Ablauf

a) Kontaktphase und Kontrakt mit dem Auftraggeber

In einem ersten Einzelinterview klärten wir mit der Führungskraft

- die Vorgeschichte des Auftrages,
- der Anlass und die Zielsetzung der Maßnahme,
- die Teamsituation und
- die Rolle der Führungskraft und deren Erwartungshaltung.

b) Kontaktphase und Kontrakt mit den Betroffenen (Situationserfassung)

Um die Situation aus Sicht der Mitarbeiter gut und umfassend zu verstehen, führten wir qualitative Interviews mit allen Mitarbeitern in Gruppendiskussionen durch. Auf Wunsch einer Mitarbeiterin fand mit ihr ein Einzelinterview statt.

Da die Mitarbeiter noch keine Erfahrungen mit dem Ablauf einer Teamentwicklungsmaßnahme hatten, erläuterten wir am Anfang ausführlich die Vorgehensweise in einem Teamentwicklungsprozess und stellten Vertrauen her durch ein vertieftes Kennenlernen und durch unsere offene Haltung hinsichtlich der Fragen und Ängste der Teilnehmer.

Ziele der Situationserfassung

- Kennenlernen der Aufgaben und Rollen der Teammitglieder.
- Kennenlernen der Kundenanforderungen an das Gesamtteam.
- Offenlegen der unterschiedlichen Sichtweisen
- Identifizierung von Handlungsfeldern.
- Erkennen von Werten und Grundmustern (Einstellungen, Kultur).
- Bisher unternommene Lösungsversuche.

c) Auswertung der Interviews und Rückspiegelung an den Auftraggeber

Vorbereitung und Durchführung eines Teamentwicklungsprozesses

Die Interviews wurden ausgewertet und zu Kernthesen verdichtet. Diese wurden der Führungskraft zurück gespiegelt und die zentralen Workshop-Inhalte abgestimmt.

d) Durchführung des Teamentwicklungsworkshops

Der Teamentwicklungs-Workshop dauerte 2 Tage und fand in einem Hotel mit Übernachtung statt, um auch abends beim gemütlichen Zusammensein den informellen Kontakt zu suchen und Beziehungen zu stärken. Der Workshop startete mit einer Erwartungsabfrage: Was soll hier passieren? Was darf hier nicht passieren? Die Teilnehmer schrieben kurz ihre »Do's« und »Don'ts« auf Karten und pinnten sie an eine Pinwand. Damit wurde der Rahmen für eine klare Zusammenarbeit festgelegt. Jedes Teammitglied war aufgefordert, Übertretungen sofort anzusprechen.

Ein kleiner Input zum Thema „Johari-Fenster“ verdeutlichte allen Teilnehmern, dass jeder ein gewisses Maß an Offenheit einbringen muss, damit Vertrauen untereinander entstehen kann und dass ein wertschätzendes Feedback hilft, blinde Flecke abzubauen.

Danach erhielten die Teilnehmer Zeit, sich ein Bild für ihr Team zu überlegen und ihr individuelles Teambild auf einem Flipchartbogen anzufertigen. Die Teambilder waren ein zentrales Element in der Teamentwicklung und dienten immer wieder als Bezugspunkt. Aufgabe war es, ein Bild zu kreieren, das charakteristisch für das Team ist und in dem jedes Teammitglied einen Platz erhält. Beziehungen, Stimmungen und Konflikte sollten erkennbar werden.

Die Auswertung zeigte deutlich die Stärken und Schwächen des Teams.

Im nächsten Schritt trugen die Teilnehmer anhand der Methode „Kartensammlung und Bepunktung“ zusammen, was ihnen auf der Seele brennt. Was wollten sie klären? Welche Themen anpacken, mit welcher Zielsetzung? In einem Themenspeicher wurden die Themen festgehalten und im weiteren Verlauf der Teamentwicklung bearbeitet.

Weitere Schwerpunkte des Workshops waren die „Vier-Augen-Gespräche und das „Spiegelbild“.

Im „Vier-Augen-Gespräch, ein aktiver Feedbackprozess, lernten sich die Teammitglieder besser kennen, klärten Konflikte und bauten Vertrauen zueinander auf, stärkten die Kommunikation und das Zusammengehörigkeitsgefühl.

In der Übung „Das Spiegelbild“ wurde die Rolle der Führungskraft thematisiert und Erwartungen an sie adressiert.

Leitfragen waren:

- Was erwarten wir von unserer FK?
- Welche Wünsche haben wir?
- Was erwartet sie wohl von uns?
- Was wollen wir einbringen, damit unsere FK unsere Erwartungen und Wünsche erfüllen kann?

e) Ergebnis

Das Team legte gemeinsame Ziele fest, sowohl für die interne Zusammenarbeit als auch für die externe Leistungserbringung. Durch die Verabschiedung konkreter Maßnahmen wurde Verbindlichkeit hergestellt.

Der Workshop schloss mit einer gemeinsamen Teamvision ab.

f) Follow-up

Drei Monate nach der Teamentwicklungsmaßnahme fand ein eintägiges Follow-up Treffen statt. Es diente zum einen der Reflexion und dem Austausch über die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen und zum anderen der Verabschiedung weiterer Maßnahmen.

Alle Teammitglieder waren mit der Entwicklung ihres Teams zufrieden und waren überrascht, wie einfach es ist, Probleme direkt anzusprechen oder die Meinungen anderer zu akzeptieren und sich in ihrer Unterschiedlichkeit zu respektieren.

Insgesamt war das Team auf einem sehr guten Weg, aber alle sagten auch, dass, wenn es stressig wird, die Gefahr in alte Verhaltensweisen zurückzufallen, groß ist.

Neben den sichtbaren Verbesserungen hat das Team die Erfahrung gemacht, dass im Krisenfall eine externe Unterstützung durchaus sehr hilfreich sein kann.