



## **Projektbericht: Teamentwicklung bei einer neuen e-Business-Abteilung eines Logistik-Konzerns**

- :: Das Projekt wurde mit Beratung und Begleitung durch die flow consulting gmbh realisiert.
- :: Autor und Projektverantwortlicher: Frank Schache-Keil, flow consulting gmbh
- :: Projektzeitraum: Oktober 2000 – November 2000
- :: Wegen Wettbewerbsschutz und aus Vertraulichkeitsgründen wurde der Name des Unternehmens in diesem Projektbericht nicht genannt und wurden einige Informationen, die auf das Unternehmen schließen könnten, verfremdet.
- :: Der Bericht ist mit dem Auftraggeber abgestimmt. Die Zustimmung zur (anonymisierten) Veröffentlichung durch die flow consulting gmbh wurde erteilt.
- :: Dieser Projektbericht unterliegt dem Urheberrecht. Er darf weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme dieses Berichtes in elektronische Datenbanken und Vervielfältigung auf CD-ROM. Die Verbreitung ist nur mit schriftlicher Genehmigung der flow consulting gmbh gestattet.
- :: Copyright: flow consulting gmbh
- :: Celle im Juni 2001



## Teamentwicklung: neue Abteilung e-Business

### Vorbemerkung

flow berät Kunden, die sich in der Phase der Neu- oder Umorganisation befinden. Für das Gelingen der Teamentwicklungsmaßnahme ist unter anderem eine Analyse der Entwicklungsphase des Teams wichtig:

- :: Hat das Team die Orientierungsphase (man kennt sich kaum/ Regelungen, Pläne, Aufgabenzuteilungen sind noch provisorisch) bereits hinter sich?
- :: Steckt das Team in der Konfliktphase (Meinungsverschiedenheiten bezüglich Plänen, Kämpfe um Status, Kompetenzen, Rollen) oder am Übergang zwischen Konflikt- und Integrationsphase (es schälen sich Gemeinsamkeiten heraus, Konflikte werden beigelegt, Widerstand macht Unterstützung und Kooperation Platz)?
- :: Haben sich Spielregeln und ungeschriebene Gesetze, die für die Kommunikationsprozesse von Bedeutung sind, herausgebildet (funktionale und dysfunktionale)?

Ferner ist der relevante Unternehmens-Kontext für das neu gebildete Team von großer Bedeutung: Wer achtet auf die Entwicklung dieses Teams und was genau wird vom Team erwartet? Was sind die zentralen Erfolgskenngrößen? Welches sind die wichtigen Schnittstellen?

### Anlass

Ein großer, international tätiger Logistikkonzern hatte 9 Monate vor Durchführung der flow-Teamentwicklungsmaßnahme eine e-Business-Unit gegründet. Diese Einheit war auf 12 Mitarbeiter angewachsen. Es hatte in den vergangenen Monaten einige Spannungen in diesem Team gegeben. Der Leiter der Einheit war der Ansicht, dass eine Teamentwicklungsmaßnahme hilfreich sein könnte und nahm Kontakt mit flow consulting auf.

### Dauer der Maßnahme

Das Projekt wurde inkl. Vorgespräch, Einzelinterviews und zweitägigem Teamworkshop innerhalb eines Monats realisiert.

### Ziele

Reibungsverluste in der Zusammenarbeit zwischen den Teammitgliedern und in den Arbeitsabläufen sollten durch eine bessere Kooperation verringert werden. Durch wechselseitige Feedbackprozesse sollte ein Abgleich von Selbst- und Fremdbild gefördert werden. Da die Arbeitseinheit noch nicht lange bestand, sollten Rolle und Selbstverständnis der Teammitglieder weiterentwickelt werden.



## Arbeitsschritte

### 1. Vorgespräch

:: In einem Vorgespräch mit dem Leiter der e-Business-Unit erfolgte eine erste Aufnahme der Ist-Situation in der Abteilung. Daraus wurden die zentralen Ziele für die nächsten Schritte abgeleitet und eine erste Skizze für den Beratungsprozess erarbeitet.

### 2. Einzelinterviews

:: Nach der Auftragserteilung und der Erarbeitung eines Interviewleitfadens wurden Einzelinterviews durchgeführt. Folgende Themen waren dabei wichtig: Die persönliche Rolle und die Aufgaben im Team, die Kundenanforderungen an das Team und die interne Zusammenarbeit im Team.

Anschließend wurden die Interviews ausgewertet, die Feinplanung des Workshops erarbeitet und es erfolgte eine Rückkopplung mit dem Leiter der e-Business-Unit, um die zentralen Workshop-Inhalte abzustimmen.

Auf der Grundlage unserer Analyse im Vorfeld (das Team befand sich in diesem konkreten Beispiel am Übergang zwischen Konflikt- und Integrationsphase und war bezüglich der Einbindung in das Gesamtunternehmen sehr autonom) hatten wir das Konzept folgendermaßen ausgerichtet:

- :: Die Themenfelder Status, Kompetenzen und Rollen wurden entlang der gemeinsam erarbeiteten Zielen und Erfolgskenngrößen bearbeitet.
- :: Wir eröffneten Raum für die Ausgestaltung der persönlichen Ziele und der Leistungsbeiträge zum Teamerfolg.
- :: Wir moderierten Feedbackschleifen, deren Stoßrichtung die Klärung der Arbeitsbeziehung war (Abgleich von Selbst- und Fremdbild, Benennung von wechselseitigen Erwartungen) und die vom Ton her rücksichtsvoll konfrontierend und aufbauend für die Zukunft waren.

### 3. Team-Workshop

Im Workshop wurden folgende 4 Themen bearbeitet:

#### (1) Vision:

Weshalb ist es gut, dass es uns gibt? An wen richtet sich unsere Arbeit? Wie sehen wir unsere Rolle und wie ist unser Selbstverständnis? Das Band, welches Gemeinsamkeiten im Team ermöglicht und welches die einzelnen Teammitglieder aus der stark auf ihre Einzelprojekte konzentrierten Sichtweise herausholt und somit den Blick auf das Ganze ermöglicht, wurde durch eine Moderation erreicht, die übliche Sichtweisen irritierte und neue Blickwinkel ermöglichte (Arbeit mit Bildern, Metaphern, Blick von außen).

#### (2) Ziele und Erfolgskenngrößen des Teams:

Damit die Vision mit Leben und Inhalt gefüllt wird und für die künftige Arbeit des Teams handlungsleitend wird, wurden konkrete Ziele erarbeitet. Um feststellen zu können, ob sich das Team erfolgreich weiterentwickelt, wurden die entsprechenden Erfolgskenngrößen gemeinsam definiert.



(3) Ziele und Leistungsbeiträge der einzelnen Team-Mitglieder:

An dieser Stelle definierten die Teammitglieder in Einzelarbeit ihre persönlichen Leistungsbeiträge zum Gesamterfolg des Teams. Die Ergebnisse dieser Einzelarbeit wurden in einem wechselseitigen Feedback ausgetauscht, Erwartungen wurden ausgesprochen und Verabredungen für die Zukunft getroffen. Diese Verabredungen boten gleichzeitig die Grundlage für eine Optimierung der Arbeits- und Organisationsstrukturen.

(4) Zusammenarbeit im Team:

Um einerseits die Unterschiedlichkeit der Persönlichkeiten des Teams erkennen und andererseits den Nutzen dieser Unterschiedlichkeit für die Qualität der Arbeitsergebnisse wertschätzen zu können, nutzten wir das Instrument Jungian Personality Profile (JPP). Es bietet auf Basis der Typenlehre von C. G. Jung sowohl ein aufbauendes Einzelfeedback, als auch sehr nützliche Erkenntnisprozesse für eine Verbesserung der Zusammenarbeit im Team.

### **Ergebnis**

Eine Vision für die zukünftige Arbeit des Teams, Rolle und Selbstverständnis und die kritischen Erfolgsfaktoren waren gemeinsam erarbeitet und Konsens. Die Leistungsbeiträge der Einzelnen zum Teamerfolg waren transparent. Ein Abgleich zwischen dem Selbstverständnis der Einzelnen und den Erwartungen des Teams ist erfolgt. Die Unterschiedlichkeit der Persönlichkeiten im Team und der Nutzen der sich daraus ergebenden unterschiedlichen Stärken für den Teamerfolg sind erlebt worden. Eine Nachfrage beim Teamleiter ca. 1/2 Jahr nach dem Teamworkshop zeigte: Es ist eine stabile Optimierung der Teamarbeit eingetreten. Das „Rollout“ des ersten wichtigen Software-Projektes des Teams ist erfolgreich durchgeführt worden.

### **Autor**

*Frank Schache-Keil, flow consulting gmbh*