



Inhalt

Seite 2

Editorial

Kollektive Kompetenzen in Veränderungsprozessen

Die Lust und Last mit Teams

Seite 3

Ressourcenorientierung in Teams

Seite 4

Teams gehen selbst in ihre Führung

Seite 5

Systemische Spots powered by develop

Seite 6

Neuigkeiten aus Neustadt



Kollektive Kompetenzen in Veränderungsprozessen



Ihre Ansprechpartnerin
für inhaltliche Fragen
Ute Waidelich
waidelich@develoop.de

Teamstrukturen spielen eine zentrale Rolle in modernen Organisationen und stehen damit auch, oder gar primär, im Fokus von Beratung. Ist dies Zufall?

Teams erfüllen vielfältige Funktionen in Organisationen. In den Anfängen der Teameuphorie standen sicherlich die sozial kompensatorischen Funktionen wie Nähe und sozialer Kontakt im Vordergrund. Daneben sollten Gruppen in Organisationen auch die arbeitsenteilige und damit zunehmend „sinnentleerte“ Arbeitsorganisation wieder „anreichern“.

Heute haben die obigen Funktionen ihre Bedeutung nicht zwangsläufig verloren. Es sind aber eine Reihe von Anforderungen hinzugekommen, die Teams zu dem potentiellen Hebel für die Steuerung von Komplexität werden lassen.

Projektteams sollen weitreichende Veränderungen auf Produkt- oder Prozessebene in den Unternehmen entwickeln und wirksam in allen Bereichen umsetzen bzw. beim Kunden zum Fliegen bringen.

Task forces sollen in kürzester Zeit Krisen bewältigen, die trotz fähiger Projektteams (und/oder mit Hilfe des Managements) verursacht wurden.

Internationale, virtuelle Teams sollen die kulturelle Diversity im Unternehmen nutzen, um alle Potentiale dieser Unterschiede für das größere Ganze, das neue Produkt, das neue Projekt etc. zu nutzen.

Managementteams sollen in konstruktiver Weise die vielfältigen Zielkonflikte, in denen Unternehmen Entscheidungen treffen müssen, benennen, auflösen oder zumindest die Lösung mit den geringsten, negativen „Nebenwirkungen“ finden.



...die genannten Beispiele sollen ausreichen, um einige Widersprüchlichkeiten aufzuzeigen, in denen Teams dann praktisch agieren (müssen):

1. Teams werden als eigene „Einheiten“ definiert, die auf Augenhöhe zusammenarbeiten müssen, um gut zu kooperieren. Sie sind aber in ihrer Steuerung komplett abhängig von „oben“ und in der Ressourcenausstattung von einer (in der Regel) hierarchisch aufgebauten Linienstruktur.
2. Die Organisationen „belohnen“ individuelle Leistungen. Ein Kennzeichen guter Teamlösungen ist aber, dass der exakte individuelle Beitrag eben nicht mehr benennbar ist.
3. Teamerfolg ist immer ein Ergebnis aus der erfolgreichen Bearbeitung diverser „Aushandlungsprozesse“ auf der Beziehungsebene; Führungskräfte sind selten dazu ausgebildet und die Organisation blendet diese Qualität von Prozessen und die dazugehörige Emotionalität häufig aus.

...diese Liste könnte weitergeführt werden. Der Boden ist jedoch bereitet, um die Notwendigkeit der Entwicklung von Teams, hin zu ihren Ressourcen, aufzuzeigen.

In dieser depeche beschreibt Sandra Hofmann, dass Teams, wenn sie über ihre Art, „Wirklichkeit“ zu konstruieren, reflektieren, eingefahrene und nicht funktionale Formen der Zusammenarbeit aufbrechen und verändern können. Vielfalt statt „Einfalt“ als Voraussetzung, um in Teams Unterschiede zu nutzen.

Boris Zanella veranschaulicht einen Prozess, im Rahmen dessen Teams selbstregulative Möglichkeiten gefunden haben, die „Selbstorganisation“ in konstruktive Bahnen zu lenken.

In einem Spotlight wird die praktische Anwendung der Teamrollen von Belbin von Sandra Hofmann als Landkarte zur Identifikation von Ressourcen im Team aufgezeigt.

Und nicht zuletzt beschreibt Verena Hutschenreuter, wie wir in develoop unsere Ressourcen während unserer Meetings nutzen, trotz und gerade wegen der Gruppendynamik.

Viel Spaß beim Lesen der depeche 

Ihr develoop Team!



Ressourcenorientierung in Teams

Ein Straßenbau-Projekt

„Im Team herrscht schlechte Stimmung, alles wird so negativ gesehen. Klar, das letzte Jahr war anstrengend, es gab viele Probleme, aber die haben wir eigentlich inzwischen gelöst.“ So oder ähnlich lautet häufig die Einleitung der Führungskraft, wenn es darum geht, die Ziele für eine Teamentwicklung zu klären. „Die Leute sollten lieber darauf schauen, was alles von ihnen geleistet wurde und ihre Energie nun auf neu anstehende Aufgaben richten!“ So oder ähnlich lautet das Ziel, das die Führungskraft mit der Maßnahme verfolgt.

„Straßenbau-Projekt“ – so lautet schließlich der Arbeitstitel, den ich diesem Auftrag am Ende dieses ersten Gesprächs gebe. Die Metapher vom Straßenbau scheint mir deshalb passend, weil die menschlichen Wahrnehmungs- und Bewertungsprozesse sich mit der Zeit sozusagen auf bekannten „Strecken einfahren“. Bestimmte Denkrichtungen sind gewissermaßen besser „ausgebaut“ als andere. Je öfter diese Strecke befahren, also gedacht, d. h. auf diesem Weg wahrgenommen und bewertet wird, desto besser kommt man auf ihr voran, ähnlich wie auf einer Schnellstraße.

Übertragen auf das bereits erwähnte Team, handelt es sich bei der Schnellstraße um eine „mehrspurige Autobahn mit vielen Auffahrten“, über die die einzelnen Teammitglieder bzgl. eines bestimmten Themas schnell und bequem den gleichen Weg einschlagen können. D. h. die Art und Weise, über den Charakter der Aufgaben im Team oder auch bestimmte Kunden, Kollegen, Rahmenbedingungen etc. zu sprechen bzw. diese zu erleben, entspricht einem „Straßennetz“ im Kopf.

Die „Lieblingsstraße“ des o. g. Teams war z. B. die unbefriedigende Zusammenarbeit mit neu hinzugekommenen Kollegen in der Schweiz.

Zu Beginn der Zusammenarbeit gab es großen Abstimmungs- und Klärungsbedarf bzgl. Verantwortlichkeiten und Prozessstandards etc. Über einige Monate hinweg stand die Integration beider Teams auf Sach- und Beziehungsebene im Vordergrund. Entsprechend viel wurde darüber nachgedacht und gesprochen – also wahrgenommen und bewertet – in formellen Sitzungen, in informellen Gesprächen von Schreibtisch zu Schreibtisch, unter Kollegen genauso wie mit der Führungskraft. Sätze wie „Das hab’ ich dem



Kollegen jetzt schon drei Mal gesagt, der kapiert das scheinbar nicht!“ oder „Die halten sich einfach nicht an den von uns vorgegebenen Ablauf!“ waren in diesem Zusammenhang zur typischen Gesprächseröffnung geworden. Die „Problem-Team-Strecke“ wurde also – um nun wieder in unserer Metapher zu sprechen – vom „Trampelpfad“ zur „Autobahn“ ausgebaut, mit vielen Auffahrten und ineinander verschlungenen Bahnen. Die Art wie über die Schweizer Kollegen und



Ihre Ansprechpartnerin
für inhaltliche Fragen
Sandra Hofmann
hofmann@develoop.de

alles, was mit ihnen zu tun hatte, gesprochen wurde, hatte sich als Gewohnheit manifestiert. Um nun diese Gewohnheit hinter sich zu lassen, brauchte es also „neue Straßen“: „Abfahrten“ von der vorhandenen „Autobahn“, die auf anderem Weg die aktuellen Themen im Team „ansteuerten“. Ein „Straßenbau-Projekt“ also!

Systematisch wurden nun zu den relevanten Themen alternative Sichtweisen gesammelt und mögliche Interpretationen ausgetauscht. Die Leitfragen dabei waren „Welche Kompetenz zeigt sich in einem bestimmten Verhalten?“ und „Welche positiven Aspekte bietet möglicherweise ein bestimmter Sachverhalt?“

Diese neuen Denk-Wege waren für viele zunächst recht holprig, unbequem und führten scheinbar nirgendwo hin. Die Faktenlage sprach letztendlich doch für sich – bzw. gegen die Kollegen! Was sollte es also helfen, wenn man die Unzulänglichkeiten „schön redete“? Aber im Laufe der Zeit, je häufiger diese „Umgehungsstraßen“ befahren wurden und je mehr der Kollegen auf dem Weg dazustießen, desto leichter kamen Gespräche auf diesen „Strecken“ voran. Es fiel dem gesamten Team immer leichter, ressourcenorientiert zu denken und kompetenzorientiert zu bewerten. Berichte über die Zusammenarbeit beinhalteten nun immer häufiger Sätze wie „Der Kollege und ich haben vereinbart, mehrmals pro Woche zu telefonieren, um eventuell Fragen sofort gemeinsam zu klären“, wodurch insgesamt immer weniger Zeit für „Jammern“ und mehr Zeit für konstruktive Beiträge genutzt wurde.

Übrigens: Straßenbau ist witterungsabhängig, braucht Zeit und verursacht zunächst Kosten. Aber eine gut ausgebaute Infrastruktur spart später Zeit, ist bequem zu bereisen und ist wirtschaftlich attraktiv... 🌀



Sind Teams ohne Hierarchie auch Teams ohne Führung?

Früh morgens an einem Donnerstag sitzen mir 16 Augenpaare gegenüber. Einige schauen skeptisch, andere eher neutral und wieder andere freundlich und interessiert. Unter dem Titel der vierstündigen Veranstaltung, die gerade begann, kann sich niemand konkret etwas vorstellen. „Teambuilding sollen wir machen?“ „Wir arbeiten als Schichtgruppe doch schon seit über sieben Jahren zusammen.“ „Es klappt doch gut miteinander.“ „Wir haben keine Probleme.“ So schallt es mir, dem externen Moderator, entgegen.

Ja klar, wird auf meine Nachfrage eingelenkt, wir haben jetzt angeblich in der neuen Organisationsform keinen Chef mehr. Aber „die da oben“ haben nur die Namen ausgetauscht. Sonst ist immer noch alles beim Alten geblieben.

Wieder hake ich nach. Wer denn in Zukunft darüber entscheidet, wer wann in Urlaub geht, wer an welchen Arbeitsplatz eingesetzt wird? Wer soll bei Krankheit angerufen werden? Wer soll Konflikte lösen, wenn welche entstehen? So lauten meine Fragen. Die erste Antwort ist nonverbal. Alle schauen den „neuen“ Koordinator an. Der aber schüttelt mit dem Kopf und sagt: „Nein, ich bin


nicht Euer Chef. Das müsst Ihr in Zukunft selber entscheiden. Ich habe nicht das letzte Wort.“ Wieder entsteht Schweigen. Langsam wird klar, dass es nicht für alle Fragen inhaltlich schon eine konkrete Antwort gibt. Einige begreifen, dass sie sich als Team auf eine Vorgehensweise einigen müssen, wie in Zukunft die relevanten Personen in Entscheidungen einbezogen werden.

Erneut gerät die Diskussion ins Stocken. „Aber das ist doch alles viel zu kompliziert, wenn wir erst immer alle fragen müssen. Wenn einer entscheidet, dann geht es doch am schnellsten.“ Ich schlage vor, in das neue Rollenprofil für die Mitarbeiter zu schauen. Einige aus dem Team lesen dies zum ersten Mal bewusst durch und fangen an, es für sich in die tägliche Arbeit zu „übersetzen“. „Verantwortlich für den gesamten Prozess“ steht dort und „aktive Mitarbeit bei der Festlegung und Überprüfung der Ziele des Teams“. Es wird deutlich, dass das neue Motto lautet: „Die Organisation erwartet von den Mitarbeitern, dass sie selbstverantwortlich Entscheidungen in ihrem Arbeitsbereich treffen“. Nicht nur das Mitdenken ist gefordert sondern aus dem Mitdenken sollen auch konkrete Maßnahmen erfolgen. Stück



*Ihr Ansprechpartner
für inhaltliche Fragen
Boris Zanella
zanella@develoop.de*

für Stück wird allen bewusst, dass die bisherige Führungsstruktur auch einen gewissen Schutz für den Einzelnen geboten hat. Im Zweifel war der Vorarbeiter für „seine“ Mannschaft verantwortlich.

Dass mehr Verantwortung nicht nur mehr Selbstständigkeit bedeutet, sondern bei Fehlern auch heißt, dass man für diese eintreten muss, ist eine ganz neue und nicht gerade angenehme Erkenntnis. Dass aber die Kollegen eine Unterstützung bei Unklarheiten des Einzelnen geben können und dass es dazu Regeln braucht, wie man sich diese Unterstützung gegenseitig geben kann, um gemeinsam zu Entschlüssen zu kommen, diese Notwendigkeit ist plötzlich allen klar geworden. Und dadurch platzt der Knoten und der Nutzen von selbst gemachten Regeln für die Potentialentfaltung des Teams wird deutlich. So entsteht über die restlichen zwei Stunden ein Regelkatalog des Teams, den alle als hilfreich für die Steuerung der zukünftigen Zusammenarbeit empfinden. 





Der Wegbereiter in mir...

Persönliche und fachliche Kompetenzen sind Teil der Rolle, die Menschen in einem bestimmten Kontext einnehmen. Neben den formellen Rollen (z. B. Gruppensprecher) gibt es in jedem Team auch informelle Rollen. Dabei erfordert jede Rolle spezifische Kompetenzen und manifestiert sich in bestimmten Verhaltensweisen. Belbin spricht von folgenden Teamrollen: „Neuerer / Erfinder“, „Wegbereiter“, „Kordinator“, „Macher“, „Beobachter“, „Teamarbeiter“, „Umsetzer“, „Perfektionist“, „Spezialist“. Je eher die eingenommene Rolle den persönlichen Präferenzen entspricht, desto leichter wird diese Rolle ausgefüllt und umso authentischer von sich selbst und anderen erlebt. Schaut man jetzt als „Regisseur“ auf das Team, das gemeinsam ein „Stück“ spielen soll, ergeben sich verschiedene Perspektiven:

Perspektive 1 Verteilung der Rollen:

Welche Rollen gibt es? Wer nimmt aktuell welche Rolle ein? Welche Rollen fehlen? Welche Rollen sind mehrfach besetzt?

Perspektive 2 Entwicklung des Einzelnen:

Wer könnte welche Rolle gut ausfüllen? Für wen würde welche Rolle eine Weiterentwicklung bedeuten?

Perspektive 3 Veränderungen im Team als „Neuinszenierung“:

Welche Rollen braucht das neue Stück? Wer kann freie Rollen gut einnehmen?

Das Muster dieser Rollenverteilung ist dynamisch und die gelebten Rollen sind wechselseitig voneinander abhängig. Die Kompetenzen Einzelner können erst dann voll zur Geltung kommen, wenn die entsprechende Rolle im Team noch nicht besetzt ist bzw. die Rahmenbedingungen eine solche Rolle überhaupt erforderlich machen. Fazit: Auf die Inszenierung kommt es an! 🌀

Sandra Hofmann

Das Teamrollenkonzept von Belbin

Teamrolle	Aufgabe im Team	Eigenschaften	Schwächen
Koordinator Teamleader/ Co-ordinator	Kontrolle und Organisation der Teamaktivitäten, optimale Ausnutzung der vorhandenen Ressourcen, klärt Ziele	Selbstsicher, guter Leiter, stellt Ziele dar, fördert die Entscheidungsfindung, gute Delegationsfähigkeiten, reif, zuverlässig, vertrauensvoll, fördert Kollegen und bindet andere ein	Kann als manipulierend verstanden werden, Tendenz zur Delegation persönlicher Aufgaben
Macher Shaper	Formt die Teamaktivitäten, Diskussionen und Ereignisse, verfolgt Gruppenziele, indem er andere motiviert	Dynamisch, arbeitet gut unter Druck, hat den Antrieb und Mut, Probleme zu überwinden, hoch motiviert	Neigt zu Provokationen, nimmt zu wenig Rücksicht auf die Gefühle anderer, nervös, anfällig für Provokationen und kurzfristige Temperamentsausbrüche
Neuerer, Erfinder Entwickler, Plant	Bringt neue Ideen und Strategien ein, sucht nach Lösungen	Kreativ, fantasievoll, unorthodoxes Denken, gute Problemlösungsfähigkeiten	Ignoriert Nebensächlichkeiten, tendiert zur Konzentration auf persönliche Interessensgebiete, schwach im Kommunizieren
Beobachter Monitor-Evaluator	Untersucht Ideen und Vorschläge auf ihre Machbarkeit und ihren praktischen Nutzen für die Ziele des Teams	Nüchtern, strategisch, kritisch, berücksichtigt alle Optionen, gutes Urteilsvermögen	Geringer Antrieb, mangelnde Fähigkeit zur Inspiration des Teams
Umsetzer Implementer	Setzt allgemeine Konzepte und Pläne in praktikable Arbeitspläne um und führt diese systematisch aus	Diszipliniert, verlässlich, konservativ, effizient, setzt Ideen in Aktionen um	Etwas unflexibel, Mangel an Schwung und Fähigkeit, andere zu motivieren, überkritisch, ohne selbst viel zur Lösung beizutragen, will recht behalten, emotionalen Argumenten nicht zugänglich
Teamarbeiter, Team Worker, Teamsupporter	Hilft den Teammitgliedern effektiv zu arbeiten, verbessert Kommunikation und Teamgeist	Kooperativ, sanft, einfühlend, diplomatisch, hört zu, baut Spannungen ab, sozial, scharfsinnig	Unentschieden in kritischen Situationen
Wegbereiter, Ermittler, Weichensteller, Resource Investigator	Untersucht Quellen außerhalb des Teams, entwickelt nützliche Kontakte	Extravertiert, enthusiastisch, kommunikativ, findet neue Optionen, entwickelt Kontakte, stellt Kontakte zur Außenwelt dar, verhandelt und holt Informationen von Außen	Über-optimistisch, verliert leicht das Interesse nachdem sich der erste Enthusiasmus gelegt hat
Perfektionist Completer/ Finisher	Vermeidet Fehler und Versäumnisse, stellt optimale Ergebnisse sicher	Sorgfältig, gewissenhaft, ängstlich, findet Fehler und Versäumnisse, hält Fristen ein	Neigt zur übertriebenen Besorgnis, delegiert nicht gerne, gibt Verantwortung nicht gerne aus der Hand
Spezialist Specialist	Liefert Informationen und Wissen, das sonst kaum verfügbar ist	Selbstbezogen, engagiert dem Fachwissen zugewandt, stolz auf die eigene Expertise	Leistet nur im engsten Rahmen einen Beitrag, lebt nur im eigenen, spezialisierten Interessensfeld

Sitzung (auf) Systemisch

Wie es zugeht, wenn unser Team zu einer Sitzung zusammen kommt

Befindlichkeitsrunde: Wir gehen in Kontakt; erfahren, wie es den anderen geht, was gerade im Vordergrund steht – die Systemelemente begegnen sich auf persönlicher Ebene.

Aktuelles: Wir tauschen uns aus über laufende und anstehende Trainings- und Beratungsprojekte und Neuerungen aus dem Büro – die Systemelemente begegnen sich auf fachlicher Ebene; Subsysteme im Gesamtsystem – durch aktuelle stärkere Verknüpfungen in gemeinsamen Projekten – und Subsysteme außerhalb des Gesamtsystem – über Verbindungen mit unseren Kunden – werden sichtbar.

Lernthema: Wir lernen von- und miteinander; neue relevante Umwelten werden eingebracht, ausgetretene Pfade verlassen, Neuland entdeckt; hilfreiche Inhalte, Modelle, Bezugsrahmen und Übungen aus unseren Weiterbildungen werden reihum vorgestellt und gleich gemeinsam erprobt – ein Systemelement (oder auch zwei) laden die anderen auf.

Spotlights: Wir teilen unseren Erfahrungsschatz; Highlights und Lowlights, Geglücktes und weniger Geglücktes aus vergangenen




Trainings und Workshops und daraus gewonnene Erkenntnisse werden eingebracht – Erfahrungen im Außen werden im Innen geteilt und somit das Systemwissen erweitert.

Intervision: Wir profitieren vom Viel-Augen-Ohren-Bäuche-Köpfe-Prinzip; eine Frage, ein Problem, ein Fall wird strukturiert angegangen und Ideen zu deren Beantwortung bzw. dessen Lösung in kollegialer Beratung generiert – wir nutzen unser Systemwissen.

d wie depeche und develop-Tage: Wir planen und gestalten gemeinsam, Themen und inhaltliche Schwerpunkte werden ausgewählt – jedes Systemelement bringt sich ein und so wird unser System erfahrbar und erlebbar im Außen und im Innen.

Abschlussrunde: Wir erfahren, wie es den anderen geht, reflektieren, wie wir den Tag inhaltlich und in der Zusammenarbeit erlebt haben und teilen unsere abschließenden Gedanken – die Systemelemente begegnen sich noch einmal auf fachlicher und persönlicher Ebene.

Zwei intensive Tage im zweimonatigen Rhythmus in denen die geballten Kräfte unterschiedlicher Charaktere aufeinander treffen. Wo sich Synergien finden lassen, Reibungspunkte bilden, gemeinsames Gestalten möglich wird und sich mitunter auch Energien entladen. Und ich jedes Mal denke: „Schön ein Teil dieses lebendigen Systems zu sein!“

Bis zum nächsten Mal.  Verena Hutschenreuter



Vorstellung Anja Koch

Der Norden wächst und mit ihm developeop. Anja Koch verstärkt die Vertretung von developeop in Hamburg.

Als Mathematisch-Technische Assistentin begann der berufliche Werdegang von Anja, der noch immer in einer unüberbietbaren Geschwindigkeit am und mit dem Computer sichtbar ist. Glücklicherweise mündete ihr erster Einsatz in einem Veränderungsprojekt, das wir von developeop begleiteten. Eineinhalb Jahre Projektarbeit folgten, in der Anja bereits durch ihre schnelle Auffassungsgabe und gute Kontaktfähigkeit einen unverwechselbaren Eindruck hinterließ. Nach einem Entscheidungsprozess, der dem Prinzip ‚Beteiligung‘ des näheren und auch weiteren Umfelds alle Ehre machte, folgte das Studium

der Psychologie. Dieses hat Anja nun mit Bravour im Oktober beendet. Seit dem wendet sie ihre Kombination aus wissenschaftlichem und organisationsinternem Verständnis bei allen internen und externen Aufträgen und den dazugehörigen Kunden erfolgreich an. Mit hoher Struktur und großer Gewissenhaftigkeit verfolgt Anja organisatorische Tätigkeiten und begeistert damit nicht nur Kunden. Als urkölsches Mädels bereichert sie mit ihrer immer währenden rheinischen Frohnatur und ihrer hohen Loyalität unser Team. Letzteres sorgt allerdings bei dem einen oder anderen Teammitglied für Unverständnis, denn Anja blieb nicht nur developeop seit 2001 treu, sondern auch dem 1. FC Köln! Ole, Ole, Ole, Ole! Schön, dass Du nun bei uns bist!

Impressum

Redaktion: Alla Busse, Sepp Henn
Martin-Luther-Str. 63-65,
67433 Neustadt/Weinstraße
Telefon 06321/1899920;
e-mail : depeche@developeop.de
Layout: POZZI 7, 0621-33 61 726
Erscheint dreimal jährlich

Für Feedback, Anregungen oder Kritik sind wir Ihnen jederzeit dankbar.
Zum Abmelden des Infobriefes senden Sie uns eine kurze Mail.