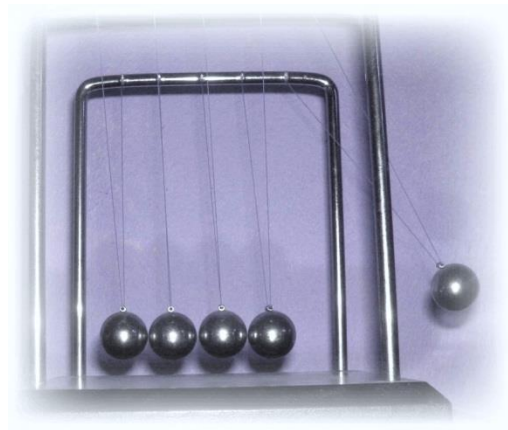
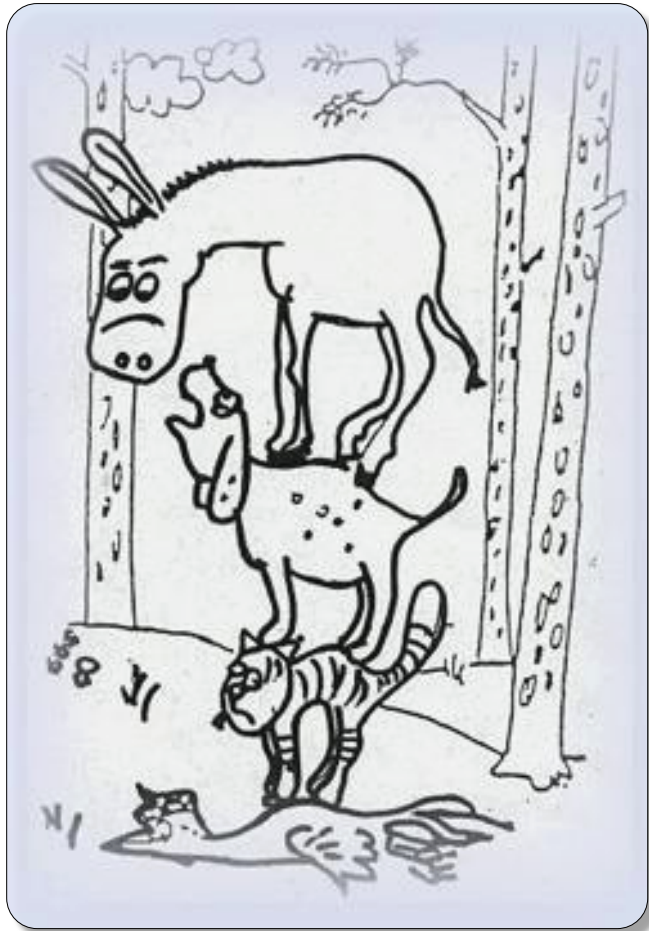


Change-Management & Teamentwicklung



TeamIntegrationsProzess



*„Irgendwas müssen wir falsch gemacht haben,
an der Basis rührt sich nichts mehr ...“*

Phasen der Veränderung

Selbstinitiierte Veränderungen

Ein **subjektiv** empfundener Veränderungs-WUNSCH ermöglicht Weiterentwicklung. Die daraus folgende Veränderung wird als selbstinitiiert wahrgenommen und kann motivieren.

Veränderungs-WUNSCH

freezing

Stabilität

Homöostatisches Plateau | Fließgleichgewicht

warming

Veränderung

der Umwelt-Bedingungen | „schleichend“

unfreezing

Veränderungs-WUNSCH

zur Anpassung an Umwelt-Bedingungen

moving

Testphase (t.o.t.e)

alternativer Verhaltensmuster & Prozesse

refreezing

Stabilisierung

auf neuem Niveau | Neukalibrierung

vgl. Lewin - Streich - von Schlippe - Miller, Galanter & Pribram

Phasen der Veränderung

Fremdinitiierte Veränderungen

Ein **subjektiv** empfundener Veränderungs-DRUCK führt zu Widerstand. Die daraus folgende Veränderung wird als fremdinitiiert wahrgenommen und kann demotivieren.

Veränderungs-DRUCK

freezing

Stabilität

Homöostatisches Plateau | Fließgleichgewicht

heating

Veränderungs-DRUCK

Musterunterbrechung

quick-freezing

Ablehnung

Verunsicherung | Kontrollverlust
-> Widerstand | Wut

defrosting

kognitive Akzeptanz

rationale Einsicht in die Notwendigkeit

unfreezing

emotionale Akzeptanz

Neuorientierung -> Integration

moving

Testphase (t.o.t.e)

alternativer Verhaltensmuster & Prozesse

refreezing

Stabilisierung

auf neuem Niveau | Neukalibrierung

Prozessbegleitende Maßnahmen bei fremdinitiierten Veränderungen

Change Management-Prozesse werden von Mitarbeitern oft als fremdinitiierte Veränderungen wahrgenommen, da die veränderten Umweltbedingungen zunächst nicht wahrgenommen werden. Die dadurch entstehenden "psychologischen Querschläger" erfordern flankierende Maßnahmen, um die Motivation und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu erhalten.

freezing

Stabilität | Homöostatisches Plateau

heating

Veränderungs-DRUCK | Musterunterbrechung

Maßnahme ->

Stabilisierung durch **Information**

Einbeziehung der Mitarbeiter in die Bestandsaufnahme veränderter Umweltbedingungen

quick-freezing

Ablehnung | Verunsicherung | Kontrollverlust

Maßnahme ->

Stabilisierung durch **Ressourcenorientierung**

Fokussierung auf die konstanten Faktoren im System, den Nutzen der Veränderung und auf positive Referenzerfahrungen

defrosting

kognitive Akzeptanz | rationale Einsicht

Maßnahme ->

Stabilisierung durch **Werteorientierung**

Fokussierung auf implizite Team-Werte und die Entwicklung einer gemeinsamen Einschätzung der Situation

unfreezing

emotionale Akzeptanz | Neuorientierung

Maßnahme ->

Mobilisierung durch **Zielorientierung**

Fokussierung auf gemeinsam abgestimmte Ziele und Zuständigkeiten für Maßnahmen

moving

Testphase (t.o.t.e)
alternativer Verhaltensmuster & Prozesse

refreezing

Stabilisierung auf neuem Niveau

Change Management

durch Fokussierung auf Teams

Identifikation & Zugehörigkeit

entstehen im Team

Die Identifikation von Mitarbeitern mit ihrem Unternehmen ist vor allem abhängig von den im direkten Umfeld erlebbaren Bedingungen. Die Qualität der Zusammenarbeit und die konkreten strukturellen Rahmenbedingungen beeinflussen das individuelle Zugehörigkeitsgefühl.

Sach- & psychologische Aspekte

beeinflussen die Identifikation

Das Zugehörigkeitsgefühl und das Maß an Identifikation von Mitarbeitern wird geprägt durch sachlogische und psychologische Faktoren. Erfolgreich arbeitenden Teams und Unternehmen gelingt es, Kommunikations- und Arbeitsformen zu gestalten, die beide Aspekte berücksichtigen.

Psychologische Querschläger

hemmen Veränderungsprozesse

Eine "nur" sachlogische Ausrichtung von Teams führt erfahrungsgemäß zu "psychologischen Querschlägern", die viel Energie binden und letztlich das gesamte Projekt in Frage stellen können.

Erfolgreiches Change Management

ist verankert im Team

Gerade im Zuge von Veränderungsprozessen und den damit einhergehenden Phasen der Verunsicherung gewinnen psychologische Aspekte an Bedeutung.

Ein umfassendes Change Management setzt daher flankierend direkt an den Teams an und bezieht die psychologischen Faktoren systematisch ein - Teamentwicklung ist ein wesentlicher Bestandteil eines erfolgreichen Change Managements.

Die dadurch initiierten bottom-up-Prozesse knüpfen direkt an die konkreten Referenzerfahrungen der Mitarbeiter an und fördern die Akzeptanz der angestrebten Veränderungen.

Teams & Kompetenzen

Ein **Team** (altengl.: team) - Familie, Gespann, Nachkommenschaft

ist ein Zusammenschluss von mehreren Personen zur Lösung einer bestimmten Aufgabe bzw. zur Erreichung eines bestimmten Zieles.

Der Begriff kennzeichnet eine Gruppe von Menschen, die dadurch in sozialen Beziehungen stehen, dass sie im selben sozialen Kontext tätig sind und die Erfüllung einer Teilaufgabe einer übergreifenden Aufgabe als gemeinsamen Auftrag haben.

Erfolgreich arbeitende Teams "fallen nicht vom Himmel". Sie arbeiten "unter einem Dach" und weisen bestimmte Kompetenz-Merkmale auf. Sie verfügen über eine hohe

Soziale Kompetenz

die sogenannten "weichen Faktoren", die die Gestaltung des menschlichen Miteinanders prägen.

Methodenkompetenz

die sogenannten "harten Faktoren", wie die Klärung von Zuständigkeiten und die Gestaltung von Arbeitsprozessen.

Fachkompetenz

die fachlichen Qualifikationsmerkmale des Teams.



Merkmale erfolgreicher Teams



Fachkompetenz

Die Teammitglieder sind stolz auf die **hohe Qualifikation** des Teams.

Das Team verfügt über das notwendige fachliche Wissen und weiß, wann und wo eine **Erweiterung des Know-hows** notwendig ist.

Es herrschen **Flexibilität** und **Anpassungsfähigkeit**, die Mitglieder sind bereit und fähig ständig dazuzulernen.

Es findet ein **regelmäßiger Austausch** von Wissen statt. Wissen wird geteilt statt "Wissen ist Macht".

Es herrscht das Bewusstsein, dass keiner im Team so gut ist wie alle zusammen, was zählt ist die **Team-Kompetenz**.

Methodenkompetenz

Die **Rolle des Teams** im Gesamtsystem ist klar definiert.

Das Team hat einen weitgehenden **Ziel-Konsens**, die Ziele sind gekennzeichnet durch **Klarheit**, **Sinnhaftigkeit** und **Priorisierung**.

Die Mitglieder haben ein hohes **Verantwortungsbewusstsein** gegenüber dem Auftrag.

Die **Zuständigkeiten** sind sinnvoll aufeinander abgestimmt und entsprechen den Anforderungen des Auftrages und den jeweiligen Personen. Rollen und Funktionen sind z.B. in **Stellenbeschreibungen** klar definiert.

Es besteht **Transparenz** und **Nachvollziehbarkeit** bzgl. Führung und Führungsverhalten.

Die Führung der Gruppe wird themenbezogen zu einer kollektiven Aufgabe. Es bildet sich eine **Matrix-Organisation** aus.

Die Arbeitsmethoden sind gekennzeichnet durch **Effektivität** und **Effizienz**. Es herrschen **verbindliche Regeln**.

Zwischenevaluation und **Feedback** sind normale Bestandteile des Arbeitsalltages.

Es herrscht ein guter **Informationsfluss**. Die **Besprechungsstruktur** ist transparent, die **Besprechungskultur** ist effizient.

Merkmale erfolgreicher Teams



Soziale Kompetenz

Es bestehen positive und **tragfähige Beziehungen** zueinander.

Offenheit und **Ehrlichkeit** prägen die Kommunikation. Probleme können gemeinsam und klar besprochen werden.

Es herrschen eine **entspannte Arbeitsatmosphäre**, wechselseitiges **Vertrauen** und **Respekt**.

Es besteht ein hohes Maß an **Identifikation** mit dem Team. **Werte-Konsens** und **Teamgeist** sind im Alltag erlebbar.

Jedes Mitglied hat die Möglichkeit zur **Entfaltung der eigenen Persönlichkeit** und kann sich mit all seinen Stärken und Fähigkeiten einbringen.

Das Team wird geprägt durch **Heterogenität** und **Komplementarität**. Stärken und Schwächen der Team-Mitglieder werden wahrgenommen und konstruktiv ergänzt. Die dadurch entstehenden **Synergie-Effekte** verstärken das **Engagement**.

Diskussionen sind gekennzeichnet durch **Zielorientierung** und **Fehlerfreundlichkeit**. Kritik wird sachorientiert geübt, Fehler werden als Quelle für neue Erkenntnisse genutzt.

Es herrscht eine **Bereitschaft Risiken einzugehen**. Man ist offen für Ideen von innen und außen.

Entscheidungen werden mit **Konsequenz** verbindlich umgesetzt.

Die **persönliche Weiterentwicklung** ist erwünscht und dient der **Weiterentwicklung des Teams**.

Es bestehen positive Beziehungen nach außen, der **Erfahrungsaustausch mit anderen Gruppen** wird gepflegt.

Die genannten Merkmale sind ein Querschnitt der Aussagen und Erfahrungen von Managementtrainern, Unternehmensberatern und Organisationsentwicklern. Sie sind nicht empirisch abgesichert sondern gängige Vorannahmen zur Arbeit mit Teams.

Interessanter Weise decken sie sich zum großen Teil mit den in den T.I.P.- Workshops erfassten Werten und zentralen Themen (S. 10-13.). Offensichtlich wissen Mitarbeiter sehr genau, was für ein erfolgreiches Arbeiten im Team hilfreich ist.

TeamIntegrationsprozess

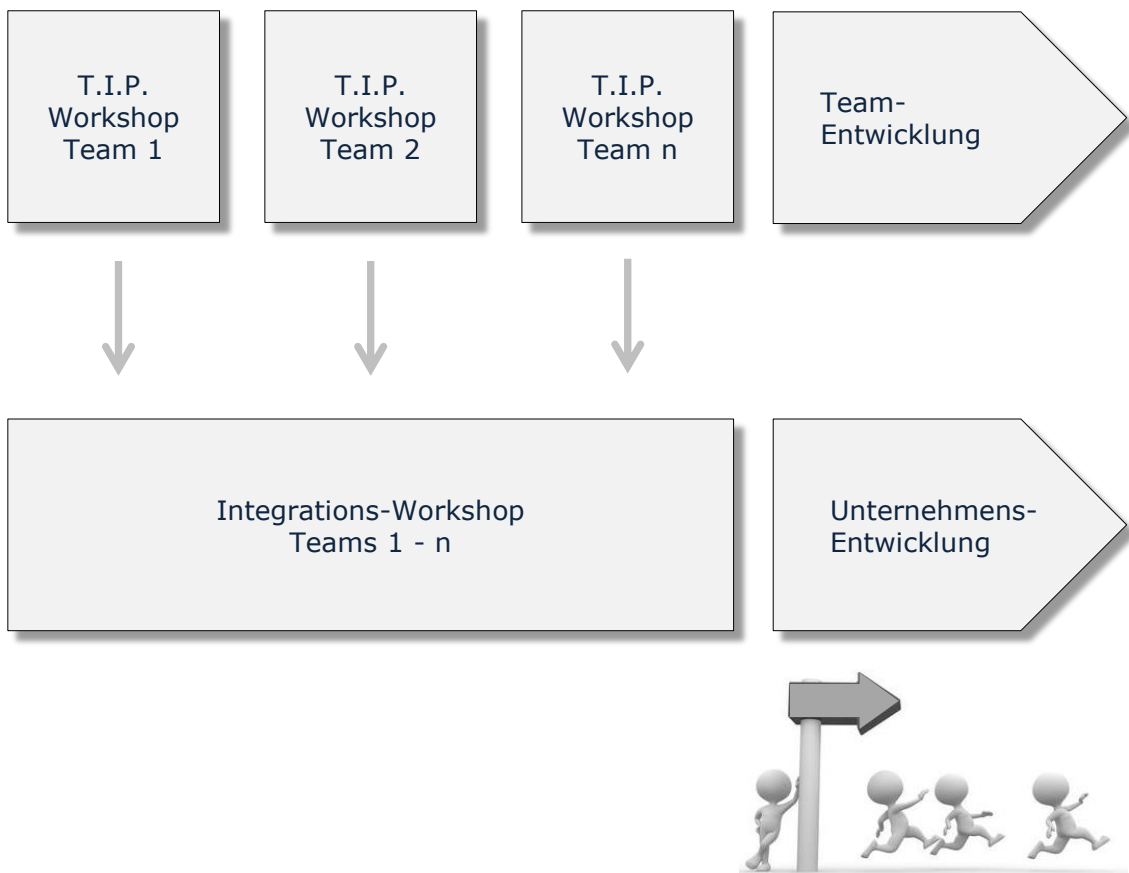
Ressourcen-, Werte- & Zielorientierung

Im TeamIntegrationsprozess (T.I.P.) werden die wesentlichen sach- und psychologischen Themen der Teams bottom up erfasst. Diese spiegeln sowohl Mikrobedingungen des konkreten Team-Umfeldes als auch Makro-faktoren der generellen Unternehmensentwicklung.

Unter Orientierung an den Team-Werten werden identifizierte Mängel in konkrete Ziele und Maßnahmen überführt.

Im Rahmen von teaminternen Evaluations-Workshops werden neue Verhaltensmuster, Strukturen & Prozesse dauerhaft implementiert.

In übergreifenden Integrations-Workshops werden die Team-Werte, zentrale Themen und Entwicklungsansätze der jeweiligen Sub-Teams abgeglichen und können so in die Unternehmensentwicklung einfließen.



Der T.I.P.-Workshop

„kick off“

Die erste Phase des Workshops ist stark vorstrukturiert und dient vor allem der Bestandsaufnahme der Ist-Situation und der schrittweisen Erfassung der Team-Werte.

Unter Orientierung an den formulierten Team-Werten werden darauf folgend Ziele, Maßnahmen und potentielle Entwicklungsansätze im Einklang mit der Unternehmensstrategie abgeleitet.

In den Verlauf des T.I.P.-Workshops werden kleine Schulungsanteile zu relevanten Themen der Kommunikationstheorie integriert.



Arbeitsschwerpunkte des T.I.P.-Workshops:

- Erfassung der positiven Aspekte der bisherigen Zusammenarbeit
- Erfassung der Beeinträchtigungen der bisherigen Zusammenarbeit
- Erfassung der impliziten Team-Werte (reaktive & proaktive Werte)
- Clustern der zentralen sachlogischen und psychologischen Themen
- Ableitung von Zielen und Maßnahmen für das Team
- Ableitung von potentiellen Entwicklungsansätzen für das Unternehmen

... und "im Vorbeigehen"

- Reflexion von teaminternen Kommunikationsmustern
- Optimierung der Besprechungskultur und -struktur
- Abbau von Kommunikationshemmnissen

Team-Werte

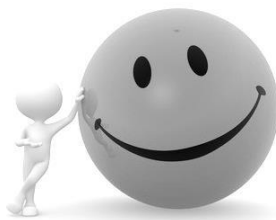
im Überblick

Werte sind sprachliche Generalisierungen sinnesspezifischer Erfahrung. Da es sich dabei linguistisch um „Nominalisierungen“ handelt, erwecken sie oft den Eindruck von „semantischen Geräuschen“ ohne spezifischen Inhalt.

Im Rahmen des T.I.P.-Workshops werden die Bedeutungszuschreibungen der Teilnehmer in einer Werte-Diskussion abgeglichen. Die Teilnehmer sind aufgefordert, sich auf fünf gemeinsame Team-Werte zu einigen. Ziel ist nicht allein die Formulierung der Werte, sondern ein Höchstmaß an Durchdringung und die Erlebbarkeit im beruflichen Alltag - die formulierten Werte werden zum Maßstab der zukünftigen Entwicklung.

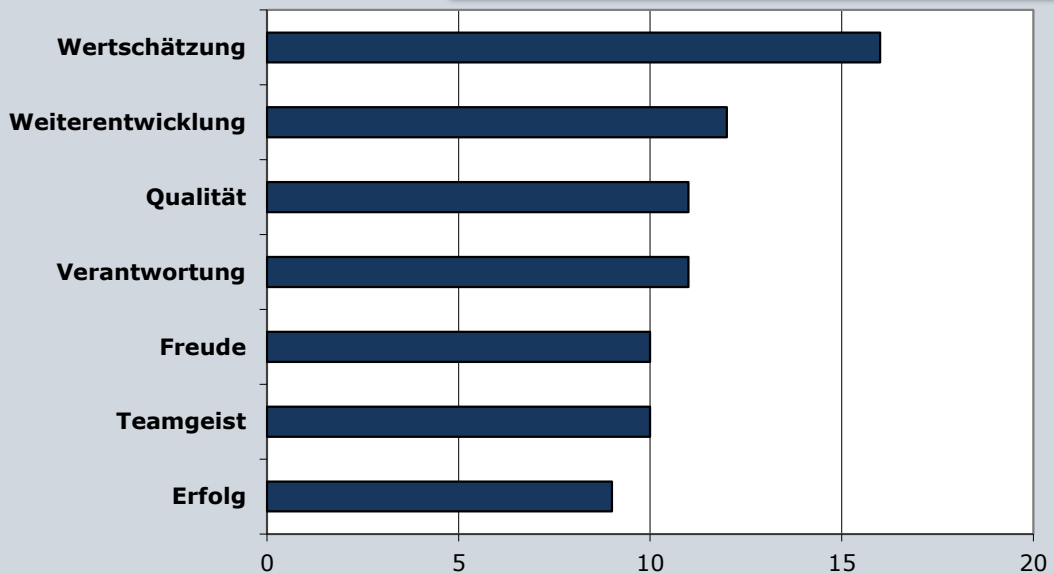
Die im Folgenden aufgelisteten Team-Werte wurden erhoben aus einer zufälligen Auswahl von 40 T.I.P.-Workshops mit ca. 450 Mitarbeitern im Profit- und Non-Profit-Bereich.

Die Gruppengröße variierte zwischen 5 und 20 Teilnehmern. Die Gesamtzahl der insgesamt erfassten Werte betrug 219.



Die am häufigsten genannten Werte:

Wertschätzung	16 x
Weiterentwicklung	12 x
Verantwortung	11 x
Qualität	11 x
Teamgeist	10 x
Freude	10 x
Erfolg	9 x



Team-Werte

im Detail

Die Zuordnung zu Themenschwerpunkten erfolgte aufgrund der Bedeutungszuschreibung der Teams.

Umgang 33

Wertschätzung	16
Respekt	6
Vertrauen	6
Zuverlässigkeit	3
Anerkennung	
Honorierung	

Team-Verständnis 27

Teamgeist	10
Kollegialität	3
Kooperation	3
Identifikation	2
Gerechtigkeit	2
Zusammenhalt	
Teamarbeit	
Solidarität	
Partizipation	
Toleranz	
Offenheit	
gemeinsame Grundhaltung	

Entwicklung 27

Weiterentwicklung	12
Zielorientierung	6
Flexibilität	2
Fortschritt	
Innovation	
Verbesserung	
stabiles Wachstum	
Dynamik	
Entwicklungsfähigkeit	
Nachhaltigkeit	

Strukturen 26

Verlässlichkeit	6
Sicherheit	6
Effizienz	5
Verbindlichkeit	2
klare Zuständigkeiten	2
klare Strukturen	
Einheitlichkeit	
Produktivität	
Zeit	
Arbeitserleichterung	

persönliche Zufriedenheit 25

Freude	10
Zufriedenheit	6
Gesundheit	5
Mitarbeiterzufriedenheit	2
Spaß	
Wohlbefinden	

Produkt 21

Qualität	11
Erfolg	9
Qualitätssicherung	

Außenwirkung 16

Kundenzufriedenheit	4
Gutes Image	3
Kundenorientierung	2
Integrität	2
Glaubwürdigkeit	
Originalität	
Wettbewerbsfähigkeit	
Antizipation	
Marktnähe	

Verantwortung 12

Verantwortung	5
Eigenverantwortung	4
Verantwortungsübernahme	
persönliche Verantwortung	
Hohe Motivation	

Information 12

Transparenz	6
Klarheit	2
gute Kommunikation	3
Informationsaustausch	

persönliche Kompetenz 12

Professionalität	7
Kompetenz	2
Souveränität	
fachliche Kompetenz	
Fachkompetenz	

Individualität 8

Freiraum	3
Individualität	2
Autonomie	
Vielfalt	
Selbstbestimmung	

Zentrale Themen im Überblick

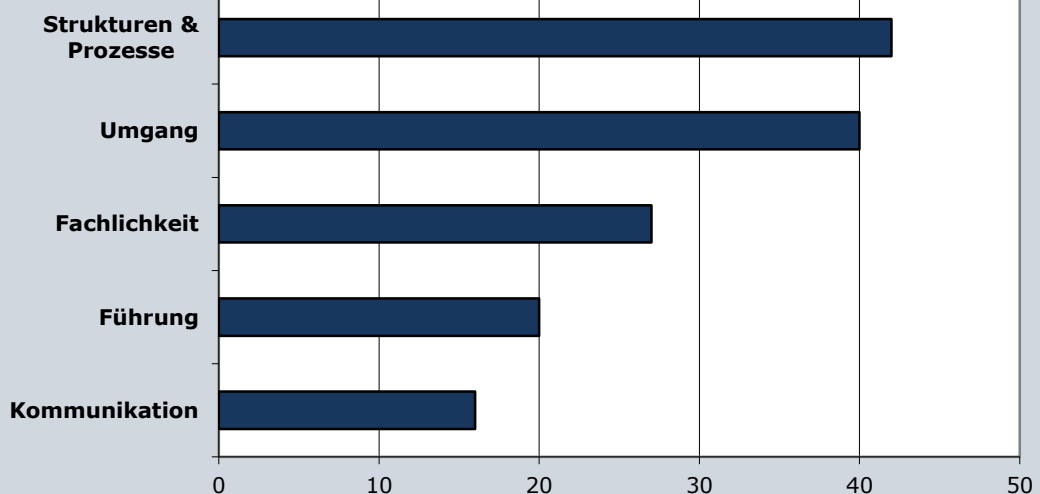
Im T.I.P.-Workshop werden aus den formulierten Wünschen die zentralen Themen des Teams geclustert und zielorientiert in Maßnahmen überführt. Die aufgeführten Cluster sind Grundlage der "adressierten Wünsche".

Die im Folgenden genannten Häufigkeiten beziehen sich auf eine Gesamtzahl von 160 Clustern in 40 Teams. Semantische Unschärfen wurden mit Rücksicht auf die Pragmatik billigend in Kauf genommen.



Die am häufigsten genannten Themenfelder:

Strukturen & Prozesse	42 x
Umgang	40 x
Fachlichkeit	27 x
Führung	20 x
Kommunikation	16 x



Zentrale Themen

im Detail

Die Zuordnung zu Themenschwerpunkten erfolgte aufgrund der Bedeutungszuschreibung der Teams.

Strukturen & Prozesse 42

Strukturelles	10
Organisation	8
Struktur	6
Verlässlichkeit	2
Organisatorisches	2
Zuständigkeiten	
Verwaltung	
Arbeitsabläufe	
operative Planung	
operative Umsetzung	
Umsetzung	
Kompetenzen	
Strukturen	
Dienstplanung	
Arbeitsbelastung	
Zeit	
Effizienz	
Verantwortung	
äußere Arbeitsbedingungen	

Umgang 40

Umgang	11
Team	3
Umgang Miteinander	3
Emotionales	3
Psychologisches	2
Miteinander	2
Zusammenarbeit	2
Teamgeist	2
Kooperation	2
Wertschätzung	
Teamarbeit	
Atmosphärisches	
Menschliches	
Zusammenarbeit	
Atmosphäre	
Konfliktverhalten	
Teamverständnis	
Anerkennung	
Kooperation	

Fachlichkeit 27

Fachliches	3
Haltung	3
Arbeitshaltung	2
Inhalte	2
Weiterbildung	2
Qualität	2
Qualitätssicherung	
Qualitätsmanagement	
Fachkompetenz	
Fachliche Kompetenz	
Fachlichkeit	
Profession	
Professionalität	
Qualifikation	
Entwicklung	
Inhaltliches	
Arbeitsweise	
Dienstleistung	
Kundenorientierung	

Führung 20

Leitung	8
Führung	6
Motivation	3
Chefecke	
Chefebene	
Leistungsbeurteilung	

Kommunikation 16

Kommunikation	12
Information	
interne Abstimmung	
Kommunikationskultur	
Transparenz	

Unternehmensentwicklung 10

Zielorientierung	3
Strategie	2
Entwicklung	
strategische Planung	
Zukunft	
Unternehmenskultur	
Kulturelles	

Marketing 5

Marketing	2
Außendarstellung	
Umfeld	
Image	

Ziele | Maßnahmen

„Adressierte Wünsche“

„Vorwürfe sind verunglückte Wünsche“

Für eine effiziente und effektive Zusammenarbeit im Team ist eine klare, offene und zielorientierte Kommunikation unabdingbar.

Ausgehend von den definierten zentralen Themen werden personalisierte Wünsche geäußert, die in einem kontrollierten Dialog in Ziele und Maßnahmen überführt werden.

Je nach Fokus des Teams werden sowohl Sachthemen (hard facts) als auch zwischenmenschliche Themen (soft facts) bearbeitet.

Die sogenannten **soft facts** sind in der Regel alles andere als soft, da sie häufig emotional aufgeladen sind und sich einer rein rationalen Lösung entziehen. Daher sind sie mit dem phonetisch mehrdeutigen Begriff **heart facts** treffender beschrieben.

Zwischenmenschliche Themen werden bereits in der Werte-Diskussion deutlich und anlässlich der adressierten Wünsche am konkreten Beispiel erörtert. Destruktiv kalibrierte Kommunikations-Schleifen werden dabei aufgelöst.

Durch die Synthese von Kommunikations-Training und Coaching werden unterschiedliche Persönlichkeits-Profile und Kommunikations-Stile deutlich.

Auf dieser Grundlage entwickelt das Team eine neue Kommunikations-Kultur, die nachfolgend ein sachorientiertes, zielgerichtetes Arbeiten sicherstellt.

In der Bearbeitung der **hard facts** werden Strukturen und Prozesse diskutiert, definiert und dann in einer Roadmap verbindlich mit Zuständigkeiten hinterlegt.

Themen die nicht teamintern zu bearbeiten sind, fließen über andere Gremien in die Unternehmensentwicklung ein.





Als Luigi wieder seinen Revolver verbummelt hatte, sagte der Boss nur:
„Du, das macht mich jetzt aber unheimlich betroffen!“ und jeder von uns
spürte, dass die Teamentwicklungsmaßnahme echt was gebracht hatte.