

## Das Netzwerk-Team eines Großunternehmens

### Ausgangslage...

Das Team betreut das unternehmenseigene Telekommunikationsnetz eines Energieunternehmens. Der Teamleiter ist lange bei einem Tochterunternehmen als Troubleshooter eingesetzt, die Teamleitung bleibt interimistisch unbesetzt. Einzelne Team-MitarbeiterInnen schaffen sich in diesem Machtvakuum ihre „Inseln“ an bevorzugten Tätigkeiten und „Rechten“. Nach der Rückkehr des Teamleiters wird das Team durch die Konzernzentrale reduziert, umorganisiert und in ein, in die Zentrale integriertes Großraumbüro unter der Verantwortung der konzerneigenen IT-Abteilung umgesiedelt.

Das führt zu gravierenden Störungen. Das gesamte Team fühlt sich „zurechtgestutzt“ und nicht seinem selbst zugeschriebenen Stellenwert („Ohne uns geht doch hier gar nix!“) behandelt. Einzelne Mitarbeiter kämpfen offen und auch verdeckt – je nach ihrer Art – gegen den Verlust der Privilegien aus der Interimszeit. Das führt auch zu offenem Widerstand gegen Anweisungen des Teamleiters.

In Absprache mit seinem Vorgesetzten und der Personalleitung des Unternehmens lädt man uns ein, sich der Lage anzunehmen.

**ZIEL IST**, über einen extern angesetzten Workshop die Integration des Telekom-Teams in den IT-Bereich des Konzerns voranzutreiben und zu gewährleisten.

Dafür ist zu erreichen (**ZIELE UND NUTZEN**):



1. Klarstellung der Belange und Bedürfnisse der handelnden Personen und Rollen sowie diese „greifbar“ zu machen.
2. Regelung der aufgelaufenen Konflikte im Team
3. Identifikation der Mitarbeiter mit dem Team.
4. Treffen einer dezidierten, konkreten und realistisch umsetzbaren Regelung für die anstehenden Fachaufgaben.
5. Vermitteln von Instrumenten, Störungen im zwischenmenschlichen Bereich frühzeitig, selbständig und konstruktiv anzusprechen und selbständig zu tragfähigen Regelungen zu gelangen (Teamkultur).
6. Finden eines gemeinsamen Umgangs mit der derzeit unbefriedigenden Bürosituation (Arbeitsplatzergonomie, Raumklima usw.) bis zu einer angestrebten Verbesserung

#### **VORGANGSWEISE:**

**Nach Briefing durch die Verantwortlichen im Unternehmen (Personalentwicklung PE, Teamleiter TL, Linienvorgesetzter LV) ergibt sich die Vorgangsweise:**

- 1. „Zielvorgaben“ der Leitung**  
Kurzworkshop mit LV und TL im Ausmaß von 2h
- 2. Get together *Trainer* + Teilnehmer**  
Kennenlernen, Orientieren der TN, Abholen ihrer Themen in den Designprozess und Treffen einer ersten „Arbeitsvereinbarung“ im Ausmaß von 1 ½h
- 3. Feinziele der Kompetenzbereichsleitung erarbeiten**  
Counselling für TL im Ausmaß von 2 x 2h

#### **4. Teamworkshop „TEAM IMPROVEMENT 2010“**

mit allen Mitarbeitern des Teams, zu Beginn und am Schluss unter Anwesenheit des LV im Ausmaß von 2 Tagen, extern

#### **5. Follow Up**

im Ausmaß von ½ - 1 Tag zwecks:

Nachsorge und Feineinstellung der getroffenen Vereinbarungen,  
Abfangen von Misserfolgen während der Umsetzungsphase,  
Motivation zum Weitermachen.

#### **DER ABLAUF:**

Nach der Erarbeitung der genauen Ziele gemeinsam mit dem LV, dem TL und nicht zuletzt den TN (im Zuge des Get-Togethers) findet im Frühjahr 2010 das eigentliche Teamtraining statt. Nach einer eingehenden Selbstdiagnose mit Team-SWOT-Analyse (Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats) werden die zuvor festgemachten Themen (nach einer aktuellen Ergänzung) Schritt für Schritt unter Anwendung des aus der Mediation bekannten Phasenmodelles „abgearbeitet“.

Dazu kommen einige – auch der Auflockerung dienende – aktionsorientierte, knifflige und das ganze Team fordernde gemeinsame Übungen (Bau einer Brücke unter besonderen Bedingungen, Finden eines Weges durch ein verdecktes Labyrinth usw.), die die Stärken und Schwächen der eigenen Gruppe erlebbar und spürbar machen.

Am Ende des zweiten Tages gelingt es, für die wichtigen Punkte aus dem Lastenheft (einige Punkte hatten sich durch Diskussion, Informationsaustausch und Kennenlernen der anderen Sichtweise erledigt) ein Procedere zur Umset-



zung zu vereinbaren. Dieses wird mit dem für die Abschlussequenz angereisten LV besprochen und auf die Agenda für die nächsten 16 Wochen gesetzt. Gleichzeitig ergeben sich aus dem vorgelagerten Counselling des TL eine Reihe von Einzelgesprächen, die sich der TL als „persönliche Hausaufgabe“ vornimmt, um dort einzugreifen, wo die Schwierigkeiten nicht auf dem Team beruhen, sondern durch Einzelpersonen und Mikrokonflikte mit dem TL befeuert werden und eine Führungs-, weniger eine Teamaufgabe darstellen.

## **NACHHALTIGKEIT**

Im Anschluss an das Seminar erhalten alle TeilnehmerInnen (und nur diese) ein kommentiertes Fotoprotokoll der Veranstaltung , das als abschließende Übung folgende Fragen enthält:

1. Welche Rolle nehme ich ein (Aufgabe? Stimmung? Bremse?), wenn es in der Arbeit schwierig wird?
2. Was kann ich konkret tun, um meinem Team zu helfen?
3. Was brauche ich dazu konkret von meinem Chef? Weiss er das?
4. Was brauche ich dazu konkret von meinem/r KollegIn? Weiss er/sie das?
5. Was werde ich anders machen (Was? Wie?), wenn es wieder einmal schwierig wird?

Auf diesen Fragen wird das Follow Up im Spätherbst 2010 aufbauen.

## **METHODEN, die wir anwenden:**

### ✓ **Klassische Moderation**

- ☞ Abholen der TN an ihrer jeweiligen Position zum Thema.
- ☞ Erfassen und Priorisieren der relevanten Themen
- ☞ Aufzeigen der jeweils dahinter stehenden Interessen, Auffinden der Gemeinsamkeiten
- ☞ Gemeinsame Suche nach Lösungsoptionen
- ☞ Vereinbarung einer Lösung
- ☞ Planung der Umsetzung

### ✓ **Gemeinsame Aktivitäten**

Situativ eingesetzte Elemente des Teamtrainings (Erlebnislernen) machen den TN Beziehungen und Positionen erlebbar und ermöglichen, darüber zu sprechen

### ✓ **Praxisorientierung**

Bei den Lösungen bleiben wir realistisch, nachvollziehbar, alltagstauglich und ressourcenschonend.

### ✓ **Teilnehmerorientierung**

Das wichtigste für uns ist die persönliche Befindlichkeit und Sichtweise aller TeilnehmerInnen. Deshalb gehen wir gezielt auf Bedürfnisse, Wünsche und Widerstände ein.

### ✓ **Prozessorientierung**

Wir gehen vom LEICHTEN zum SCHWEREN. Wir zeigen die gemachten Fortschritte auf und festigen sie nachhaltig.

Wir ermöglichen übersichtliche, fassbare und Schritt für Schritt machbare Regelungen für die Zukunft.



### **GRUNDSÄTZE, an die wir uns dabei halten:**

- Wir stellen den Menschen VOR die Methode.
- Wir holen die TeilnehmerInnen dort ab, wo sie stehen.
- Wir schaffen Envolvement: Das Seminar berührt die TeilnehmerInnen wirklich.
- Wir erzeugen Comittment: Die TeilnehmerInnen lassen sich auf das Seminar und dessen Inhalte wirklich ein.
- Wir motivieren zur aktiven Teilnahme und lassen niemand in der Haltung des „Konsumenten“.
- Wir gehen mit Störungen, Skepsis und Widerstand richtig um.
- Wir stellen Bewährtes, Praktikables und Innovation VOR „Trendiges“.
- Wir vermitteln Werkzeuge, um damit erfolgreich zu arbeiten: MBA-Seminare sind immer „Hands-on“: glaubhaft, alltagstauglich, verständlich und nachvollziehbar.
- Wir stellen die SeminarARBEIT vor den Incentive-Charakter.
- Wir geben den Anstoß zur Verhaltensänderung. Die Teilnehmer führen diese eigenverantwortlich und unter unserer Begleitung mit den erlernten Werkzeugen durch.
- Wir legen den Fokus auf die Nachhaltigkeit und den Transfer in die Berufswelt. So nett ein Seminar sein mag, entscheidend ist für uns, was Tags darauf am Arbeitsplatz passiert. Deshalb erstellt jeder Teilnehmer unserer Seminare einen persönlichen Umsetzungs- und Lernfeldkatalog.
- Wir sind auch nach dem Seminar und nach dem Follow Up für TeilnehmerInnen und AuftraggeberIn „greifbar“ und geben Unterstützung beim Umsetzen der Inhalte.