



FALLBEISPIEL

NEUSTART ABTEILUNG NACH EINER UMSTRUKTURIERUNG

Der Anlass

In einem Unternehmen wurden mehrere Teams zu einer Abteilung verschmolzen und ein Abteilungsleiter eingesetzt, der neu von Außen hinzugekommen ist. Zuvor waren einige Teams eine zeitlang ohne Führung gewesen, waren mehrfach umstrukturiert worden und hatten geäußert, dass sie sich vom Unternehmen nicht gesehen fühlen. Teilweise redeten die Teams schlecht übereinander. Inhaltlich hatten auch nicht alle direkt etwas miteinander zu tun und kannten sich nicht.

Der Auftrag

Der neue Abteilungsleiter hatte das Anliegen, sich als neue Führungskraft gut zu positionieren. Zum anderen wollte er die Teams besser kennenlernen. Es sollte Vertrauen aufgebaut und eine solide Arbeitsbasis hergestellt werden, sowie wieder mehr Motivation und Kundenorientierung einkehren. In einer ausführlichen Auftragsklärung wurden sowohl seine Ziele als auch die Mittel besprochen. Es sollte ein eintägiger Workshop mit allen Abteilungsmitgliedern werden, der wie ein motivierender "Neustart" wirken sollte. Es sollten Teamregeln erarbeitet werden, die den gemeinsamen Umgang verbessern sollten. Das Event sollte extern in einer ansprechenden Location durchgeführt werden.

Der Workshop für den Neustart

Der Einstieg in den Tag und das gegenseitige Kennenlernen sollten möglichst leicht und spielerisch vonstatten gehen, um Vorbehalte und Ängste vor dem Tag abzubauen. Hierzu nutzten wir die Methode "2 Wahrheiten und 1 Lüge" für die Vorstellungsrunde. Es wurde viel gelacht und das Eis war gebrochen.

Der erste Arbeitsblock fokussierte sich nun darauf, den Teams ihre **Stärken** und ihren **Wertbeitrag** für das Unternehmen bewusst zu machen. Es sollte transparent werden, was die Teams noch brauchen, um in ihrer Arbeit besser zu werden. Dazu erarbeiteten sie Plakate zu den Fragen "Was sind unsere Stärken", "Was können wir gut" und "Was brauchen wir noch". Die Plakate wurden der gesamten Abteilung vorgestellt und insbesondere die Teambedürfnisse diskutiert. Dies führte zu einem wachsenden gegenseitigen Verständnis. Der Abteilungsleiter erhielt Einblicke in den Alltag und die Dynamiken seiner Mitarbeitenden.

Damit die **Zusammenhänge und Wirkung der gegenseitigen Arbeit der Teams** sichtbar wurde, ging es im Anschluss um die Frage, wer denn die Kunden der jeweiligen Teams sind. Wer bekommt die Dienstleistungen, mit wem haben sie regelmäßig zu tun und wer braucht was von wem? Für Backoffice Teams ist diese Frage eine Herausforderung. Mit einem großen Whiteboard erstelle die Gruppe eine Landkarte der Aktivitäten bzw. Prozesse. Es entstand ein komplexes Konstrukt mit vielen Pfeilen, aber auch etlichen Aha-Effekten. Gemeinsam betrachtete die Gruppe, was das Bild über die Abteilung aussagte. Nämlich, dass sie wichtig ist.



Mit einem spielerischen Ansatz sollte an dieser Stelle nun auch die **Kundenorientierung** in den Fokus gerückt werden. Die Teilnehmer:innen wurden gebeten, sich gedanklich 3 Jahre in die Zukunft zu versetzen und anzunehmen, die Abteilung würden gerade den Unternehmensaward für Kundenzufriedenheit entgegennehmen. Sie beantworteten, wie sie denn das geschafft hätten und welche Hürden sie überwunden hätten. Es gab eine lebhaft Diskussion und viele gute Beiträge, die auf die Themen hinwiesen, die von der Abteilung nun in Angriff genommen werden müssen.

Um zukünftig gemeinsam besser zu kooperieren, leitete die Moderation nun einen Arbeitsblock zum Thema **Teamregeln** an. Zunächst sollten die Teilnehmer:innen für sich alleine klären, welche Verhaltensweisen Anderer sie auf "die Palme bringen", welches Verhalten sie schon mal überrascht hat, sowie Wünsche, die andere an sie haben und umgekehrt. Zu zweit wurden im Anschluss die vier wichtigsten Regeln für das gesamte Team erarbeitet. Diese wurden vorgestellt, geclustert und per Voting die finalen Teamregeln festgelegt.

Nachdem durch die intensive Zusammenarbeit an diesem Tag ein wenig Vertrauen aufgebaut war, sollte es zum Finale eine **Aussprache mit dem neuen Abteilungsleiter** geben. Hierzu verließ dieser den Raum und die Teilnehmer:innen formulierten anonym Fragen an den Abteilungsleiter auf Karten. In der Auftragsklärung waren wir gemeinsam der Ansicht, dass nur durch die Anonymität ehrliche Sorgen und Fragen an den Tag kommen. Das war ein Risiko für den Abteilungsleiter, aber es zahlte sich aus. Im Stuhlkreis las die Moderatorin die Karten vor und der Abteilungsleiter konnte so konkret wie möglich auf die Fragen und Sorgen eingehen. Es ging um ihn als Person, seine Vorhaben und das, was das Unternehmen vielleicht vor hätte. Mit seinen Antworten löste sich spürbar der Druck von der Gruppe und eine Welle der Erleichterung ging durch den Raum.

Damit war das Ende erreicht und die Moderation entließ die Gruppe nach einer ordentlichen Verabschiedung und Transfer in den Alltag.

In der **Folgezeit** gab es regelmäßig Check-up Meetings mit dem Abteilungsleiter, um ihn in seiner Anlaufphase weiter zu begleiten.

FAZIT

Der Workshop war sehr anspruchsvoll, denn er sollte mehrere Ziele erreichen, nachhaltig wirken und gleichzeitig in einem von Ängsten geplagten Team operieren. Dazu war es wichtig, den richtigen Aufbau und ein behutsames aber trotzdem klares Vorgehen zu wählen.

Im Ergebnis waren alle sehr zufrieden mit dem Workshop und die Wirkung hielt auch Monate an. Der Auftraggeber bedankte sich sehr.

Die Arbeitsatmosphäre in der Abteilung wurde sichtlich lockerer. Die Mitarbeiter:innen konzentrierten sich wieder mehr auf ihre (Zusammen-)arbeit und weniger auf Zukunftsängste. Die Teamregeln wurden schön gemacht und als Plakat in allen Räumen der Abteilung aufgehängt. Die Mitarbeitenden erinnerten sich regelmäßig an diese Regeln. Und der Abteilungsleiter wurde viel besser als Führungskraft angenommen als vorher.



SIMONE GEHR

Expertin für Organisation und
Veränderung

GEHRCONSULTING

+49 176 45533138
info@gehrconsulting.de
www.gehrconsulting.de