



Gemeinsam Neues gestalten – oder: wie gelingt es, dass ein Führungs-Team an einem Strang zieht?

In der Auftragsklärung höre ich oft den Wunsch von Bereichsleitern, das Führungsteam auf Neues „einzuschwören“ bzw. eine gemeinsame Definition von „Verantwortung leben“ zu erarbeiten. Dabei fallen Sätze wie „Von uns wird viel erwartet. Wenn wir dem begegnen wollen, dann müssen wir als Führungsteam an einem Strang ziehen!“. Der Anlass ist dabei i.d.R. eine nennenswerte Veränderung wie z.B. neue Rahmenbedingungen, veränderte strategische Ausrichtung, Fusion von Bereichen, o.ä.

Dieses Thema ist so vielfältig wie es Teams, Unternehmen und Anlässe gibt. Insofern variieren die Vorgehensweisen in gleicher Vielzahl. Im Folgenden möchte ich anhand eines konkreten Beispiels auf eine mögliche Variante eingehen, wie dieses Thema bearbeitet werden könnte.

Kurzbeschreibung Praxisbeispiel

In diesem Praxisbeispiel werde ich erläutern, was mich bei der Gestaltung eines Kick-off-Workshops geleitet hat. Die in den Folgekapiteln beschriebenen Konzepte und Modelle sollen als Hintergrundwissen dienen.

Das Unternehmen (rd. 10.000 MA) hat sich strategisch neu positioniert und im Zuge der Umsetzung die Aufbau- und Ablauforganisation maßgeblich umstrukturiert. Im nachfolgend beschriebenen Bereich wurden heterogene Themen dreier Abteilungen, die

bisher nur rudimentäre Berührungspunkte hatten, neu zusammengefügt. Jede Abteilungsleitung hatte konkrete Vorstellungen über die Rolle ihrer eigenen Abteilung im neu geschaffenen Bereich.

Allerdings war den Beteiligten noch nicht klar, worin der Mehrwert des Bereiches liegen wird. Warum wurde dieser Bereich mit dieser heterogenen Struktur geschaffen? Sind es drei Einzelkämpfer, die zufällig in einem Bereich gebündelt sind? Nein, durch den Zusammenschluss dieser drei Abteilungen wird ein Mehrwert für das Unternehmen generiert. Wie dieser konkret in der Praxis generiert werden wird, möchte die Bereichsleitung gemeinsam mit den Abteilungsleitungen in einem Workshop klären.

Nützliche Landkarten und Konzepte

1. Landkarte: Philosophie und Haltung des Lean-Management

Organisationsentwicklungsprozesse werden in der Literatur mit einer Vielzahl von Konzepten erläutert. Eines dieser Konzepte ist das des Lean-Managements¹. Dass ich dieses Konzept zitiere überrascht jetzt vielleicht, denn Lean-Management ist in vielen Köpfen als Methodenpool verankert, der ausschließlich darauf abzielt, Ressourcen schlank einzusetzen - sprich: das gegebene Ziel mit Minimum an Ressourcen zu erreichen. Ich möchte im folgenden auf die Philosophie und Haltung des Lean-Managements eingehen, die aus meiner Sicht grundlegende Aspekte der Organisationsentwicklung widerspiegeln.

Die von Toyota gelebte Philosophie und Haltung sind keine „rocket science“, beschreiben aber eine Art und Weise für eine gelingende Kultur des „an einem Strang ziehens“. Die aus meiner Sicht wesentlichen Punkte in diesem Kontext sind:

- a. langfristiges Denken - klare Bilder über die Vision
- b. Rahmenbedingungen schaffen, die es dem Team ermöglichen, Leistung zu erbringen
- c. Stärken der Mitarbeiter kennen, nutzen und kontinuierlich ausbauen
- d. Mitarbeiter adäquat einbinden

¹ Liker J.K., Meier D. Praxisbuch. Der Toyota Weg.

Dem Lean-Management-Konzept liegt eine Philosophie des langfristigen und nachhaltigen Denkens zugrunde: Warum gibt es das Unternehmen? Das Handeln Aller ist an dieser Vision ausgerichtet – auch ggf. zu Lasten kurzfristiger Gewinne.

Die Antwort auf die Frage „wie lautet unsere Unternehmensphilosophie und welchen Beitrag wollen wir leisten?“ ist eine wichtige, wenn nicht sogar die entscheidende Basis dafür, dass Mitarbeiter an einem Strang ziehen können. Hier bedarf es aus meiner Sicht gar nicht der aufwendigen visuellen Aufbereitung. Wichtiger halte ich die Klarheit und das Erleben dieser Vision in der täglichen Praxis. Was mich zum nächsten Punkt führt.

Die Haltung der Führungskräfte ist im Lean-Management zum einen davon geprägt für Rahmenbedingungen zu sorgen, die es dem Team ermöglichen, die gewünschte Leistung zu erbringen. Zum anderen ist die Haltung der Führung, die Mitarbeiter nicht nur als Ressource, sondern als Potential- und Know-How-Träger adäquat zu fördern und einzubinden. Toyotas Führungskräfte pflegen zum Beispiel zu sagen: „Wir bauen nicht einfach nur Autos, wir entwickeln Menschen“.² Es ist ihre Aufgabe Mitarbeiter ihren Stärken gemäß einzusetzen, sie weiterzuentwickeln und sie im Prozess der stetigen und ständigen Verbesserung, im Kaizen³ zu unterstützen.

Das Kaizen beschreibt den kontinuierlichen Weg der Verbesserung. Jeder Einzelne hat die Verantwortung Verbesserungen für „seinen“ Prozess stets und ständig umzusetzen. Prozessübergreifende Verbesserungen werden unter Einbeziehung aller Beteiligten diskutiert und umgesetzt. Einbeziehung heißt in diesem Falle unter Berücksichtigung der Interessen, des Know Hows und Erfahrungen aller Beteiligten die Ideen abzuwägen und Lösungen gemeinsam zu erarbeiten. Entscheidende Grundlage dieses „miteinander den Prozess verbessern“ ist, dass allen die wesentlichen Prozessthemen und Schnittstellen der Kollegen und/oder der Nachbarteams bekannt sind. Diese Kenntnis ermöglicht nicht nur einzelne Tätigkeiten aus dem eigenen Tätigkeitsfeld, sondern den Gesamtprozess zu verbessern und Entscheidungen unter Berücksichtigung der wesentlichen Rahmenbedingungen zu treffen. Aus meiner Sicht, sind diese Aspekte des Kaizen wichtige Zutaten für ein gelingendes „an einem Strang ziehen“. Allerdings möchte ich an hier auch erwähnen, dass es an dieser Stelle einer Führungskraft bedarf, die in Zweifelsfällen nachvollziehbar und transparent Entscheidungen trifft. Die Ausgewogenheit zwischen Einbeziehung und gemeinsamem Lösungen suchen auf der einen Seite und Effizienz auf der anderen Seite muss gewährleistet sein.

² ebenda, S. 311

³ ebenda, S. 84ff

2. Landkarte: Grundlagen der Teamarbeit nach Blanchard

Bildlich gesprochen müssen, um „an einem Strang ziehen“ zu können, zunächst alle wissen, um welchen Strang es sich handelt. Wie ist er beschaffen? Wie packen wir diesen Strang gemeinsam an? In welche Richtung ziehen wir? In der realen Welt liegt dieser „gemeinsame Strang“ in einer komplexen Prozesswelt mit vielen Beteiligten. Daher ist zunächst zu klären, wie die Grundvoraussetzungen sind: ⁴

- Verfolgen alle denselben Teamauftrag?
- Herrscht Einigkeit über die Arbeitsabläufe?
- Werden die Umgangsregeln von allen getragen?
- Wird die Verteilung der Rollen von allen verstanden und getragen?

Diese vier Fragen können sich sowohl auf das Team in Gänze beziehen oder auf ausgesuchte Themen oder Projekte. Wenn ich Einzelnen diese Fragen stelle, dann werden sie oft mit einem klaren „Ja“ beantwortet. Aus Sicht Einzelner sind sie auch geklärt. Interessant ist immer, ob die verschiedenen Bilder über den Teamauftrag, die gegenseitigen Erwartungen innerhalb der Arbeitsabläufe etc. bei allen Beteiligten identisch sind.

3. Landkarte: Zusammenhang von Grenzen und Selbststeuerungsfähigkeit des Teams

Wenn das Team an einem Strang zieht, heißt das auch, dass jeder Mitarbeiter an diesem Strang im Sinne des Teams zieht. Dabei hat ein jeder die gewünschte Leistung zu erbringen und im definierten Rahmen Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen. Mitarbeiter wollen leisten und sich aktiv einbringen. Je mehr Möglichkeiten zum Leisten und Entscheidungsspielraum ihnen geboten werden, desto höher ist das aktive Lernen und die Motivation.⁵ Oder anders ausgedrückt, je weiter die Grenzen gefasst sind, desto stärker sind Leistungswille und –bereitschaft. Dass in einer komplexen Organisation Grenzen benannt werden müssen, versteht sich. Die Frage ist nur, wie eng oder weit diese Grenzen sein können bzw. müssen. Sind es Grenzen, die be-grenzen und dadurch keinen Raum für eigenen Entscheidungsspielraum lassen?

⁴ Blanchard, Randolph, Grazier. Go Team.

⁵ Harvard business manager April 2012: G. Spreiter, C.Porath

Oder Grenzen, die einen klaren Rahmen aufzeigen und viel Raum für eigene Entscheidungen, Gestaltung und Kreativität lassen? Allerdings ist hier zu beachten, dass der Entscheidungsspielraum und die definierten Grenzen zu Qualifikation, Erfahrungen und Bedürfnissen der Mitarbeiter passen müssen. Ein Mismatch kann zu einer Unter- oder Überforderung führen. Die quantitativen Anforderungen und Entscheidungsspielräume müssen sowohl aus Sicht der Organisation als auch aus Sicht der Mitarbeiter adäquat sein.

An einem Strang zu ziehen kann in unterschiedlicher Art und Weise passieren. Bildlich gesprochen, ist es für die einen erreicht, wenn alle nach Anweisung – in engen Grenzen - entsprechend ziehen. Für die nächsten ist es erst erreicht, wenn jede Person aus eigenem Verantwortungsbewusstsein heraus zieht. Andere sehen diesen Zustand erreicht, wenn nicht nur gemeinsam gezogen wird, sondern auch regelmäßig gemeinsam geschaut wird, ob der „Strang“ und die Richtung noch richtig sind. Hier gibt es aus meiner Sicht kein Richtig oder Falsch. Wichtig ist, dass sich alle Beteiligten über den heutigen und zukünftigen Anspruch des „an einem Strang ziehens“ bewusst sind und die definierten Grenzen dem jeweiligen eigenen Bedürfnis und Anspruch an Grenzen entsprechen.

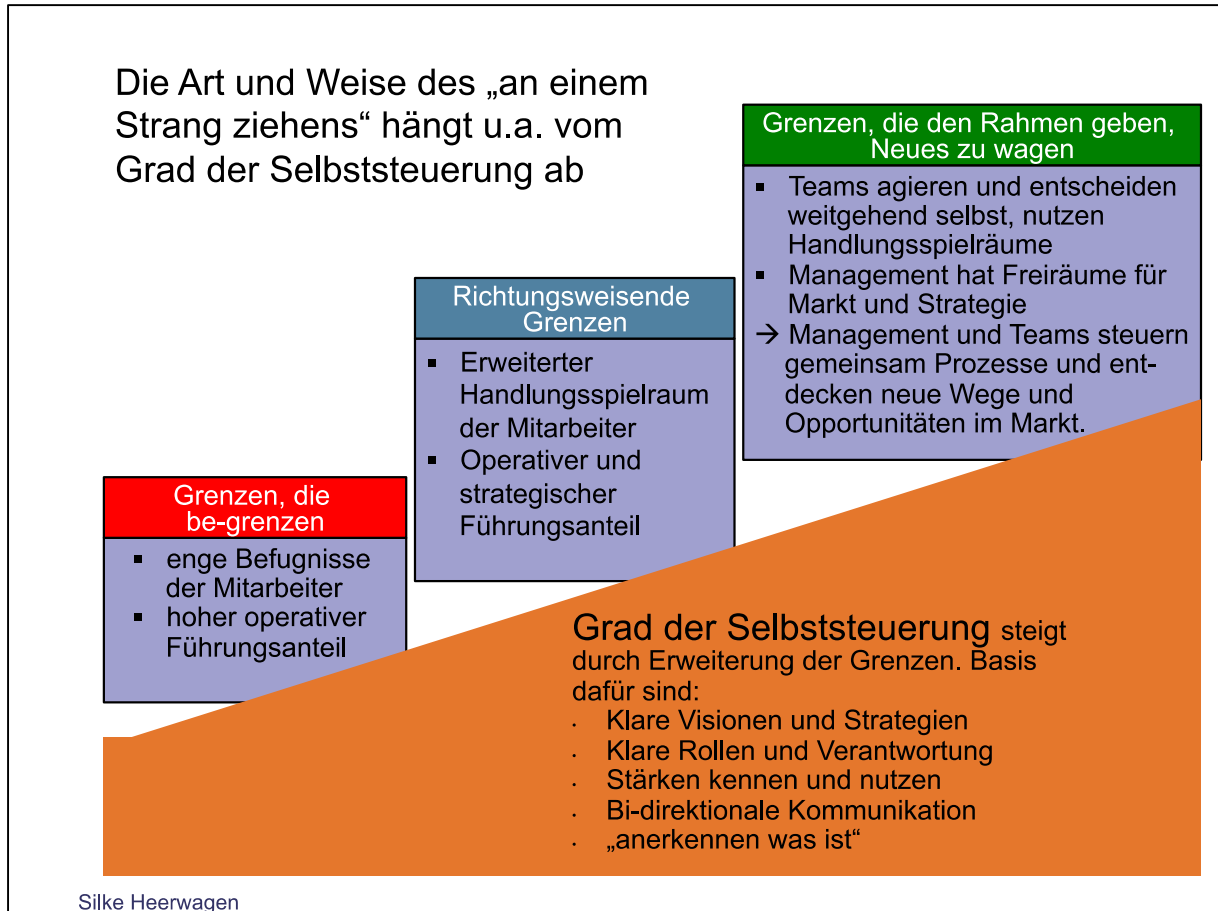


Abb. 1 Zusammenhang zwischen „Grenzen“ und Grad der Selbststeuerung

Wenn die Art und Weise des „an einem Strang ziehens“ verändert werden soll, ist m. E. auch die Selbststeuerungskompetenz des Teams zu verändern. Wenn Teams ihre Selbststeuerungskompetenz erhöhen wollen, sind aus meiner Sicht zusammenfassend folgende Themen von Relevanz:

- weitreichende bi-direktionale Informationspolitik.
Informationen zu Visionen, Rahmenbedingungen, Status Quo, Risiken und Chancen etc. werden sowohl top down als auch bottom up geteilt und diskutiert mit dem Ziel persönliches Commitment zu erreichen.
- Rollen und Verantwortungen sind geklärt.
Was sind die wesentlichen Erwartungen an die Rolle in Bezug auf Verantwortung? Der Austausch bzgl. der Erwartungen schafft Transparenz und die Möglichkeit die ggf. unterschiedlichen Erwartungen an diese Rolle zu klären und Vereinbarungen im Sinne aller Beteiligten zu treffen.

- Stärken des Teams kennen und nutzen.
Was ist das Fundament auf das das Team aufbauen kann? Was sind die Stärken, die es bisher getragen hat und es auch in Zukunft erfolgreich sein lassen wird? Auf welche Stärken kann das Team setzen, wenn es sich selbst steuert? Bei welchen Themen muss das Team ggf. Unterstützung von anderen einholen?
- „Bilanz ziehen“ und anerkennen was ist.
Die Ausgangslage des Teams und die Art und Weise der derzeitigen Zusammenarbeit anerkennen. Ebenfalls ist der Grad des Vertrauens untereinander maßgeblich für die Selbststeuerung.

Beraterisches Vorgehen im Praxisbeispiel (Beschreibung Praxisfall s. S. 1)

A. Derzeitigen Standort feststellen

Der Bereichsleitung war es wichtig von Anfang an eine Kultur des gemeinsamen Steuerns und Entdeckens zu implementieren – „gemeinsam an einem Strang ziehen“. Aus diesem Grund, sollte auch die Gestaltung des Workshops unter Einbeziehung der Abteilungsleitungen erfolgen. Zu diesem Zweck wurden Interviews durchgeführt. Als Steuerung der Interviews habe ich mich von den folgenden vier Perspektiven leiten lassen (s. Abb. 1),

- Visionen
- Erwartungen
- Kompetenzen
- Anerkennen was ist

Im Ergebnis habe ich nicht nur einen Überblick über die Erwartungen an den Workshop erhalten, sondern auch einen ersten Einblick bekommen über den Informationsstand bzgl. der Strategie, das Wissen über die Rollen und Verantwortungen der Anderen und die bisherigen eigenen erlebten Erfolgsgeschichten. Die Erkenntnisse daraus sind in das Workshop-Design eingeflossen.

Es wurden folgende Ziele für den Workshop formuliert:

1. Kennenlernen auf persönlicher Ebene
→ Stärkung der Beziehungsebene als Basis für „gemeinsam am Strang ziehen“
2. Kennenlernen auf fachlicher Ebene
→ Stärkung der Sachebene als Basis eines abteilungsübergreifenden Denkens
 - Kernthemen der jeweiligen Abteilungen (Strategie, Verantwortung, Rollen)
 - besondere Herausforderungen und Schnittstellen je Abteilung
 - Transparenz darüber was alle eint und wo sie heterogen sind
3. Bündelung der Erkenntnisse
→ Erkennen und Nutzen der im Bereich vorhandenen Stärken
→ „Fahrplan der Zukunft“

B. Workshop designen

1. Rahmendaten

Teilnehmer: Bereichsleitung, 3 Abteilungsleitungen, 10 Teamleiter

Zeit: ¼ Tag für das persönliche Kennenlernen, ¾ Tag für die hier beschriebene Sequenz, ein weiterer Tag für die Bearbeitung der Erkenntnisse/Aufträge aus Tag 1

2. Anforderungen an den Workshop

Das Design meiner Workshops folgt grundsätzlich folgenden Anforderungen:

1. Erfahrungen: Die Art und Weise der erlebten Zusammenarbeit im Workshop ist ein Beispiel für die zukünftige Zusammenarbeit im Führungskreis bzw. im Team.
2. Praxisbezug: Die Interventionen/Übungen haben aktuellen Praxisbezug
3. Handlungsorientierung: Am Ende des Workshops haben die Beteiligten ihre Handlungsorientierung ausgebaut bzw. wieder erlangt.

C. Durchführung „Fachliches Kennenlernen“

Im Folgenden möchte ich das Design des „fachlichen Kennenlernens“ (s. Ziele des Workshops) näher beschreiben.

Vorgehensweise im Überblick:

1. Gruppenarbeit „Steckbrief unserer Abteilung“
2. „Feedback by walking around“
3. „Konsultation“
 - a. Fragen klären
 - b. Reflektieren
 - c. Erkenntnisse sammeln
4. Reflektion
5. Erkenntnisse im Plenum austauschen



Vorgehensweise im Detail:

1. Gruppenarbeit „Steckbrief unserer Abteilung“ – oder Selbstreflexion

In der ersten Gruppenarbeit haben zunächst alle drei Abteilungen (Abteilungsleitung und Teamleiter) ihre Stärken, Verantwortungen und derzeitigen Herausforderungen reflektiert und formuliert. Der Fokus lag zunächst innerhalb des eigenen Führungsteams die o.g. Themen zu diskutieren und zu reflektieren. „Was ist unser Beitrag an Stärken in diesem Bereich? Wofür sind wir verantwortlich – auch bezogen auf den Bereich?“. Jedes Abteilungsteam hat schriftlich das Selbstbild in Bezug auf Stärken, Verantwortungen und derzeitigen Herausforderungen formuliert – sie wurden somit für den gesamten Bereich im Raum sichtbar.

2. „Feedback by walking around“ – oder abteilungsübergreifendes Denken fördern

Auch diese Sequenz verlief in den jeweiligen Abteilungen. Ziel war es an dieser Stelle, zunächst abteilungsintern Zeit und Raum zu geben, die Stärken der Anderen zu würdigen und zu reflektieren, wie diese Stärken und Verantwortungsbereiche mit den eigenen verknüpft sind bzw. werden können. „Wie können unsere Stärken und Verantwortungsbereiche „fusionieren“, damit der Bereich profitiert? Welche Fragen müssen geklärt werden, damit das gut gelingen kann?“. Jedes Abteilungsteam hat die Gedanken zu den jeweils anderen Abteilungsteams schriftlich formuliert.

3. „Konsultation“ – oder voneinander miteinander lernen

Nachdem in Schritt 1 und 2 alle sowohl die eigenen als auch die Aspekte der anderen Abteilungsteams reflektiert und diskutiert hatten, war es an der Zeit miteinander ins Gespräch zu kommen. Wie im open space gab es hierzu keinerlei Vorgaben. Jeder entschied für sich selbst zu welchen Themen er in die Klärung oder Diskussion gehen wollte. Es folgte Zeit der energievollen Kommunikation. Der Fokus dieser Sequenz lag auf der Klärung von Fragen und Erläuterung der jeweiligen Statements und „Fusions-Angebote“. Es ging darum, die Gedanken zu den jeweiligen Begrifflichkeiten auszutauschen, unterschiedliche Bilder/Vorstellungen abzugleichen und möglichst ein gemeinsames Bild zu kreieren i.S.d. Bereiches. Um in der Sprache der Systemiker zu sprechen: Hier ging es darum die unterschiedlichen Wirklichkeitskonstruktionen in Bezug auf Stärken, Verantwortungen und Herausforderungen offenzulegen und eine gemeinsame Wirklichkeit zu konstruieren.

4. Reflektion – oder die bereichsübergreifenden Erkenntnisse integrieren

Nach dem bereichsübergreifenden Austausch wurde wieder Zeit und Raum gegeben, um innerhalb des Abteilungsteams zu reflektieren, welche Erkenntnisse gewonnen wurden und wie sich diese auf die Selbstbeschreibung auswirken. Jedes Team hatte nun die Möglichkeit die eigenen Aussagen zu konkretisieren. An dieser Stelle wurden die eigenen Aspekte und die der anderen in Bezug auf den Bereich verknüpft.

5. Erkenntnisse austauschen – oder nächste Schritte ableiten

Nachdem nun alle Stärken, Verantwortungen, Herausforderungen bereichsübergreifend reflektiert und formuliert waren, war es nun an der Zeit die offenen Themen abzuleiten und Verbindlichkeit herzustellen. Konkret haben sich die drei folgenden Fragen als die relevanten herausgestellt:

- Wohin geht unsere gemeinsame Reise? Sprich: wie passt das alles zur formulierten Strategie?

- Wo liegt unser Handlungsspielraum? Sprich: An welchen Stellen/Themen müssen wir uns miteinander abstimmen?
- Wo können wir unsere Stärken und Kräfte bündeln? Sprich: wo entdecken wir Gemeinsamkeiten, die es zu nutzen gilt?

D. Ergebnisse des fachlichen Kennenlernens verarbeiten

Das Ergebnis dieses „fachlichen Kennenlernens“ war Grundlage für die nächsten Schritte im Workshop. Aufgrund der Erkenntnisse waren die noch offenen Fragen bzw. zu konkretisierenden Themen bzgl. des Mehrwertes des Bereiches und der notwendigen Vereinbarungen untereinander benannt. Es wurden konkrete nächste Schritte und Vereinbarungen getroffen.

Als Nebeneffekt dieser Workshop-Sequenz haben sich die Teilnehmer wieder ein Stück mehr auf der persönlichen Ebene kennengelernt. Beim Austausch miteinander wurde in vielfacher Hinsicht deutlich, wofür Kollege X steht und wie er die Dinge gestaltet.

Fazit

Dieses Team stand nach der Umstrukturierung noch am Anfang seines gemeinsamen Wirkens. Die Würdigung der gegenseitigen Stärken und Verantwortungen auf der einen Seite und der derzeit zu stehenden Herausforderungen auf der anderen Seite waren meines Erachtens ein wesentlicher Beitrag für einen wertschätzenden und von gegenseitigem Respekt getragenen Start. Der erste Tag dieses Workshops war von energievoller Arbeit und wertschätzendem und sich gegenseitig forderndem Miteinander geprägt. Es wurde ein wesentlicher Grundstein zur Erhöhung der Selbststeuerungskompetenz (s. S 6) dieses Führungsteams gelegt, da sich zum einen intensiv über die bestehenden Stärken und Verantwortungen ausgetauscht wurde und zum anderen die noch offenen Fragen bzw. unterschiedlichen Wahrnehmungen benannt und eine konkrete Vereinbarung bzgl. deren Bearbeitung getroffen wurden.

Egal, ob nun wie bei diesem Führungsteam zu Anfang oder wie bei anderen Teams nach einer längeren gemeinsamen Historie: es immer lohnend ist die verschiedenen Bilder bzgl. der o.g. Themen abzugleichen, um die Grundlagen für ein gelingendes „an einem Strang ziehen“ zu errichten, auszubauen bzw. zu erhalten.

Literaturhinweise:

Blanchard, Randolph, Grazier. Go Team. Gabler Verlag (2010)

Liker J.K., Meier D. Praxisbuch. Der Toyota Weg. München, Finanz Buch Verlag (2007)

Rother, M. Die Kata des Weltmarktführers. Campus (2009)

Stahl. Dynamik in Gruppen. Beltz (2012)

Clifton, Donald O., Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt. Campus (2011)

Anhang:

Vorgehensweise im Detail

I. Gruppenarbeit „Steckbrief unserer Abteilung“

3 Gruppen: jeweilige Abteilungsleitung mit ihren Teamleitern

Ziel:

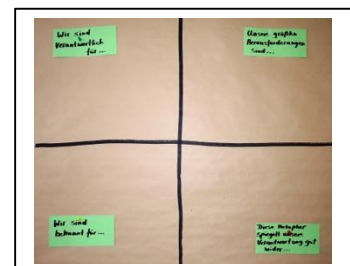
1. eigene Stärken reflektieren

2. Andere über die Arbeit, Kompetenzen und Stärken informieren:

„Was müssen die anderen über uns wissen, damit wir an einem Strang ziehen können?“

Jede Abteilung hatte die folgenden Fragen zu beantworten:

- Wir sind verantwortlich für/dass...
- Unsere größten Herausforderungen sind...
- Wir sind bekannt für....
- Diese Metapher spiegelt unsere Verantwortung und Rollen gut wieder...

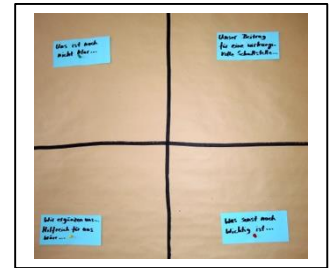


II. „Feedback by walking around“

3 Gruppen: jeweilige Abteilungsleitung mit ihren Teamleitern

Jede Gruppe liest die Wände der anderen Gruppen und gibt schriftlich Feedback entlang folgender Leitfragen.

- a) Uns ist noch nicht klar...
- b) Unser Beitrag für eine wirkungsvolle Schnittstelle...
- c) Wir ergänzen uns.... /hilfreich für uns wäre...
- d) was sonst noch wichtig ist...



III. „Konsultation“

Alle TN: alle Gruppen miteinander

Die Gruppen haben nun das erste Mal Gelegenheit, gruppenübergreifend miteinander ins Gespräch zu kommen. Sie klären Fragen, reflektieren gemeinsam die Ergebnisse und tauschen Erkenntnisse aus.

IV. Reflektion

3 Gruppen: jeweilige Abteilungsleitung mit ihren Teamleitern

Die jeweilige Gruppe tauscht sich über die Erkenntnisse der Konsultation aus und ergänzt weitere Statements auf der eigenen Tafel bzw. passt die bisherigen Statements an.

V. Erkenntnisse austauschen

Alle TN: im Plenum

Nachdem ein erster Austausch über die wesentlichen Erkenntnisse erfolgte, wurden diese weiter konkretisiert.

- a) welche Gemeinsamkeiten erkennen wir?
- b) Wo braucht es Abstimmung?
- c) Wo braucht es verstärkte Zusammenarbeit?