

Team-Entwicklung im Rahmen eines OE-Projektes

Vier Abteilungen im IT-Bereich eines öffentlichen Dienstleisters haben einen intensiven Organisations-Entwicklungsprozess hinter sich, in dem die Kernprozesse analysiert und neu angelegt wurden. Als Resultat soll von den bisherigen Standard-Entwicklungsprozessen nach dem Wasserfall-Modell auf Agiles Programmieren und ein klares Single-Point-of-Contact-Konzept umgestiegen werden.

Das erfordert eine komplette Neustrukturierung in drei Abteilungen, die in Zusammenarbeit mit den betroffenen ca. 40 MitarbeiterInnen im Grundkonzept erstellt wurde. Nun geht es darum, sämtliche MitarbeiterInnen auf die neuen bzw. neu verteilten Aufgaben vorzubereiten, wobei auch von bisher organisatorisch weiter entfernten Org-Einheiten zusätzlich einige erfahrene ExpertInnen neu integriert werden müssen, sodass der gesamte MA-Stand auf rd. 45 Personen anwachsen wird.

In einem 1-tägigen Workshop klären zunächst die 4 betroffenen Führungskräfte mit ihrem gemeinsamen Bereichs-Vorgesetzten ihre künftigen Rollen. Für die in der neuen Struktur nicht mehr benötigte vierte FK entsteht dabei eine stark fachlich orientierte beratende Stabsfunktion zum gemeinsamen Bereichsleiter. Die anderen 3 FK definieren sehr konkret ihre eigenen Aufgaben in der neuen Struktur und stimmen diese untereinander und mit dem Bereichsleiter ab.

Anschließend werden die fachlichen Inhalte der drei im Anschluss durchzuführenden abteilungsweiten Team-Entwicklungs-Workshops diskutiert und konzipiert. Bereichsleiter und die drei AbteilungsleiterInnen werden durch jeweils mehrere kurze Impulsvorträge die neuen Aufgaben vorstellen und auf kritische Punkte aufmerksam machen. In jedem der nachfolgenden drei TE-Workshops sollen dann die MAInnen jeder Abteilung mit ihren jeweiligen Vorgesetzten die Aufgabenverteilung innerhalb der Abteilung erarbeiten. Bei allen drei Workshops werden zumindest eine der „anderen“ Führungskräfte sowie immer auch der Bereichsleiter anwesend sein – nicht zuletzt, um in abteilungsübergreifenden Abstimmungsfragen kompetente Entscheider präsent zu haben.

Die drei TE-Workshops werden als jeweils 3-tägige Veranstaltungen im engen Kontakt mit der jeweiligen FK geplant und im Detail ausgelegt. In zahlreichen kurzen Phasen folgen jeweils Impulsvorträge, Diskussionen der Inhalte und möglichen Probleme sowie die detaillierte Lösungsfindung dazu in Kleingruppen aufeinander. Die Formate für die Gruppenarbeiten selbst werden öfter gewechselt und die Zusammensetzung der Kleingruppen wird ständig neu aufgemischt, um alle MAInnen miteinander bekannt zu machen. Zwischen den einzelnen Arbeitsphasen fügen sich gruppenspezifisch

orientierte Übungen, die meistens auch einige körperliche Aktivität erfordern, teils mit rein unterhaltendem, teils mit reflektorischem Charakter. So wird der Ablauf gelockert und Zeit und Raum für Transfer und Integration sowie für die informelle Durchsprache der erarbeiteten Lösungen geschaffen.

Die drei TE-Workshops werden schließlich im Abstand von jeweils einer Woche in einem entlegenen, eher kleinen Seminarhotel durchgeführt. Das kalte Winterwetter erlaubt nur wenige Aufenthalte im Freien, die dafür umso mehr genossen werden. Die ausgedehnten Räumlichkeiten des Hotels, einige ruhige Winkel in den Gängen und großzügig dimensionierte Seminarräume ermöglichen dennoch eine lockere Atmosphäre und viel Bewegungsfreiheit bei den Übungen und in den zahlreichen kleinen Pausenintervallen.

In allen drei Workshops entstehen am 3. Tag zunächst Landkarten der von der Abteilung zu bedienenden Aufgaben und daraus fast wie von selbst klare Zuordnungen von Aufgabenbereichen und MAInnen. Für die FK sehr überraschend ist, dass die MAInnen völlig eigenständig auch Themen wie Vertretungsregelungen zur Sprache bringen und auch ebenso eigenständig Lösungen dafür erarbeiten. Hier macht sich bezahlt, dass in den vorangehenden Arbeitsphasen mögliche Probleme und Konflikte bereits ausführlich zur Sprache gekommen waren; die dabei erzielten Ergebnisse werden in dieser abschließenden Arbeit von den MAInnen selbst immer wieder zitiert und als Entscheidungsgrundlage behandelt, also nicht mehr neuerlich in Frage gestellt.

In einer abschließenden soziometrischen Aufstellung wird schließlich der erzielte Stand der Teamintegration aus Sicht aller anwesenden Personen sicht- und spürbar dargestellt und mit dem zu Beginn des Workshops in gleicher Weise festgestellten Ausgangszustand verglichen. Der auf diese Weise und danach auch noch in einer expliziten Feedback-Runde nachgeprüfte Stand der Team-Integration wird einhellig hervorragend beurteilt. Führungskräfte und MitarbeiterInnen sind positiv angetan von den erreichten Ergebnissen.

Die Nachhaltigkeit der geleisteten TE-Arbeit zeigt sich in einer Nacherhebung ca. ein Jahr später: die Resonanz der Beteiligten ist im Grunde noch positiver als zuvor. Ein in der Zwischenzeit komplett in der neuen Struktur erfolgreich abgewickelter Großprojekt hat gewissermaßen den Rahmen einer Feuertaufe für die organisatorische Neuordnung gesetzt und diese gemeinsame Herausforderung mit Erfolgserlebnis hat die gesamte Organisationseinheit noch enger zusammenwachsen lassen. Die ein Jahr zuvor geleistete Team-Entwicklung wird übereinstimmend als voller Erfolg und als unverzichtbare Voraussetzung für die inzwischen geleistete Projektarbeit gesehen.

Aufwand (mit Angabe der von Auftraggeberseite beteiligten Personenzahl):
Auftragsklärung 4h (3 Personen)
1 Abstimmungs-Workshop 8h (5 Personen)
3 TE-Workshops je 3x8=24h (je ca. 17 Personen)