

VERÄNDERUNGSPROZESSE:

Mit der »TeamCard« führen

■ Inga Pöhlsen-Wagner

Die »TeamCard« unterstützt Teams und Führungskräfte in Veränderungsprozessen. Sie fördert durch Vereinbarung und regelmäßiges Feedback die gemeinsame Verantwortung für das Neue im Unternehmen.

Betrieblicher Wandel verlangt Änderungen auf zwei Ebenen: in den Organisationsstrukturen und im Verhalten der Menschen. Das Skizzieren eines neuen Organigramms und das Schreiben neuer Aufgabenprofile verändert zunächst nichts – zentral ist der Lernprozess, den alle miteinander gehen, um eingefahrene Muster zu verlassen und Neues zu wagen. Erfolgreiche Veränderungsprozesse beruhen auf drei Zutaten: Visionen und Ziele, eine entscheidungsfähige Führung und ein Team, das einen gemeinsamen Weg des Lernens geht.

Eine attraktive Vision und klare Ziele

Das Ziel der Veränderungen muss allen transparent vermittelt werden, auch wenn es nicht gerade auf Begeisterung stößt (wie bei Kostensenkungsprogrammen). Denn Beschäftigte sind bereit, schwere Entscheidungen mit zu tragen, wenn sie wissen, welchen Sinn die kurzfristigen Maßnahmen für das langfristige Überleben der Organisation haben.

Eine entscheidungsbereite Führung in der Balance

Führungskräfte stehen als die Impulsgeber der betrieblichen Veränderung im Fokus: Haben sie klare Vorstellungen, sind sie glaubwürdig, erhalten sie das Vertrauen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Die Mitarbeitenden prüfen genau, ob es sich lohnt, die Ziele mit zu verfolgen. Das erfordert von Führungskräften eine Ausbalancierung unterschiedlicher Anforderungen:

- Übernehmen sie Verantwortung, ohne allein alle Mühen tragen zu wollen?
- Sind sie entscheidungsbereit und gleichzeitig offen für Anregungen?
- Sind sie risikobereit für den Sprung ins Neue, ohne waghalsig zu sein?
- Sind sie kooperativ, ohne in ewigen Diskussionen stecken zu bleiben?
- Sind sie teamorientiert, ohne auf Führung zu verzichten?



*Inga Pöhlsen-Wagner hat in Hamburg Psychologie studiert. Seit acht Jahren ist sie Senior-Beraterin bei der kbp Organisationsberatung GmbH in Hamburg. Ihre Beratungsschwerpunkte sind die systemisch ausgerichtete Begleitung von Veränderungsprozessen und die Einführung von Personalentwicklungsinstrumenten. Sie führt Seminare für Führungskräfte durch und bietet Coaching an. Ihre Kunden kommen vor allem aus dem öffentlichen Dienst und aus Dienstleistungsunternehmen.
E-Mail Poehlsen-Wagner@kbp-organisationsberatung.de*

Die Ausbalancierung dieses Spannungsfeldes ist nicht einfach, aber Führungskräfte gehen genauso wie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einen Lernprozess, in dem sie sich auf unbekanntem Terrain bewegen. Dabei müssen sie Orientierung bieten, ohne den Korridor zu eng zu stecken.

Ein kooperativer Lernprozess im Team

Leitungen entwickeln Strategien – das Team vor Ort setzt die Veränderungsziele um. Es durchläuft einen zyklischen Lernprozess in vier Schritten (vgl. Graphik »Lernprozess im Team«): Das Team vereinbart mit der Leitung die Ziele, die es realisieren will. Anschließend werden Maßnahmen zur Umsetzung geplant. Nach der Umsetzung der Maßnahmen gibt es immer wieder korrigierende Reflexionen: Erreichen wir die Ziele mit den vorgesehenen Maßnahmen? Welche Störungen erleben wir, und

wie gehen wir damit um? Wer trägt wie zur Zielerreichung bei und wer könnte was tun, um die Zielerreichung zu unterstützen? Aus den Antworten auf diese Fragen folgt meistens eine Korrektur der Ziele.

Das Schwierigste, aber auch das Wichtigste im Lernprozess des Teams ist, die Erfahrungen ehrlich auszuwerten: Was hat uns in der Zielerreichung unterstützt, was behindert?

Zu oft kommt dies in Veränderungsprozessen zu kurz. In die Überzeugungsarbeit wird viel Energie gesteckt, aber ist die Mitarbeiterschaft erst einmal im Boot, fragt niemand mehr nach den Erfolgen. So fehlt jedoch die notwendige Fein- und Nachsteuerung der Ziele und Maßnahmen im Prozess, und nach zwei Jahren heißt es oft: Das hat doch alles nichts gebracht.

Eine Lösung: die »TeamCard«

Aus dieser Erfahrung wurde die »TeamCard« entwickelt. Sie bildet auf verschiedenen Skalen die für das Team relevanten Ziele ab und wird in regelmäßigen Abständen im Team bewertet (siehe Kasten). Der Stand der Zielerreichung wird damit für jeden transparent, so dass im Team die Feinsteuerung erfolgen kann. Die TeamCard wird in den Teambesprechungen für das Monitoring (Wo stehen wir jetzt?) benutzt und schafft Anlass für Rückmeldungen, Zielkorrekturen und die Erarbeitung zielunterstützender Maßnahmen im Team.

Die einzelnen Zieldimensionen beziehen sich auf Leistungsziele (z.B. Fallzahlen), Kooperationsziele (z.B. Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit), Prozessziele (z.B. Qualität der Beratung) oder ähnliche, die auf einer Skala

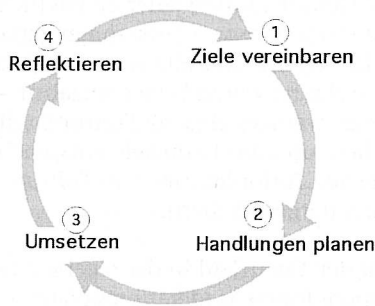
So geht's: die Arbeit mit der TeamCard

Das Arbeiten mit der TeamCard kann anhand eines Moderationsprozesses für die regelmäßige Reflexion der Ergebnisse in der Teambesprechung skizziert werden:

1. Ist-Aufnahme

Zur Vorbereitung der Besprechung werden die Ergebnisse der Kennzahlen messbarer Ziele auf die Skala der Spinne übertragen und in der Teambesprechung vorgestellt. Die TeamCard wird dazu auf ein Pinnwandplakat gezeichnet.

Lernprozess im Team



Die Teamziele zur Zusammenarbeit werden von jedem Teammitglied persönlich eingeschätzt. Hierzu klebt jedes Gruppenmitglied auf der Skala einen Punkt zu der Frage: »Wie weit ist dieses Ziel umgesetzt?« oder »Wie zufrieden bin ich mit diesem Ziel?« So entsteht die Gruppeneinschätzung aus der subjektiven Einschätzung jedes Einzelnen.

2. Gemeinsame Auswertung und Feedback

Das entstandene Bild wird gemeinsam betrachtet: Schließlich bildet es auf unterschiedlichen Ebenen den Stand des Teams ab und visualisiert auch Dinge, die das Team aus dem Blick verloren hat. Das erfordert den offenen Austausch darüber, wer welche Hintergründe sieht. Womit ist jeder Einzelne zufrieden oder nicht zufrieden, und welche Rückmeldungen gibt es an das Team oder an Einzelne? Die Ist-Aufnahme liefert so den Anlass auszusprechen, was in der vergangenen Zeit eher verdeckt blieb, aber Unzufriedenheit erzeugt hat. Alte Muster können so in Frage gestellt werden, und es kann geübt werden, miteinander auch Kritisches zu besprechen.

Dies ist aber auch der Ort auszuwerten, welche Maßnahmen im Veränderungsprozess in der letzten Zeit hilfreich waren und was nichts gebracht hat. Das ermöglicht organisationales Lernen im Team.

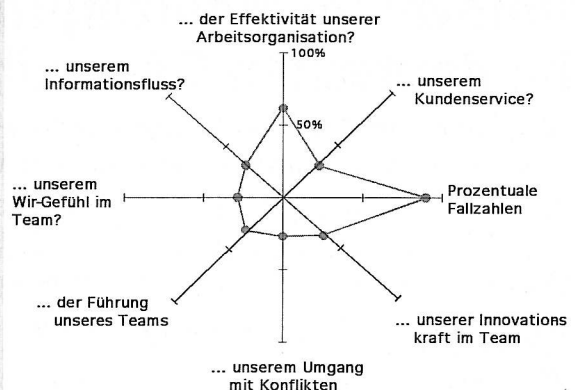
3. Zielvereinbarung und Maßnahmenentwicklung für die nächste Etappe

Aus der Bewertung der aktuellen Situation ergeben sich die Ziele für die nächste Etappe. Im Team wird vereinbart, wohin man die Ziele in der kommenden Zeit verschieben will. Das ist der Schritt, der aus dem reinen Anpassungslernen Veränderungslernen macht. Hieraus leiten sich wieder Maßnahmen ab: Mit welchen (ggf. neuen) Aktivitäten arbeitet das Team an der Realisierung der Ziele? Ziele sind nur erreichbar, wenn auch jemand daran arbeitet. Insofern ist dies auch der Realitätscheck für die vereinbarten Ziele.

4. Feedback an die Leitung

Die Teamführung gibt Rückmeldungen an die Leitung der Organisation weiter, die in der Diskussion relevant waren. In diesem Sinne ist das Team keine Insel, sondern eingebunden in die Organisation. Dabei geht es oft um notwendige Rahmenbedingungen für die Zielerreichung, aber auch um eine Auswertung, welche Störungen im Team aufgetreten sind, die wichtige Informationen für das Leitungsteam beinhalten.

Wie zufrieden bin ich mit ...



von 0 bis 100 Prozent abgebildet werden können. Dabei werden beispielsweise Fallzahlen in Prozentpunkten vom Jahres- oder Monatsziel gemessen und in die Skala eingetragen. Die teaminternen Ziele (zu Zusammenarbeit, Führung, Informationsfluss) werden direkt in der Besprechung mit einer Punktebewertung erhoben: Wie zufrieden bin ich mit ...?

Die TeamCard funktioniert, wenn alle Hierarchieebenen in Teams organisiert sind und damit arbeiten. Teamarbeit meint in diesem Sinne nicht, auf Führung zu verzichten – im Gegenteil: Hoch kooperative Prozesse erfordern, damit sie dennoch effizient sind, eine gute Moderation und Steuerung. Führungskräfte sichern darüber hinaus die Verzahnung mit den unternehmensweiten Aktivitäten, um ein Inseldasein zu verhindern. Dies führt zu einer unternehmensweiten Erarbeitung von TeamCards in vier Schritten:

1. Strategiebildung auf der Führungsebene, Konkretisierung der Strategien und Erarbeitung von Kennzahlen: Die Leitung der Organisation erarbeitet die Ziele für den Veränderungsprozess und benennt jeweils Kennzahlen für die Messung der Zielerreichung. Hierfür kann man eine Balanced Scorecard benutzen.

2. Vereinbarung einer TeamCard für das Leitungsteam: Das Führungsteam vereinbart die TeamCard mit den für sie relevanten Zielen. Umsetzungsschritte werden abgeprochen – so entsteht eine gemeinsame Verantwortung des Führungsteams für Ziele und Prozess.

3. Entwicklung von TeamCards in den Teams: Die Teamführung stellt die Teamziele vor, die für alle verbindlich sind und sich aus den vorherigen Schritten ergeben haben. Zusätzliche Faktoren werden erarbeitet, die

Der Lesetipp

Volker Bauer: *Der interne Prozessbegleiter. Handbuch für Controller in Organisationsentwicklungsprozessen.* ibidem-Verlag, Stuttgart 2002. 326 Seiten. 39,90 Euro. ISBN 3-89821-214-9

dem Team wichtig sind, um alle Teamziele zu erfassen. Diese werden vom Team getestet, anschließend werden die Zielwerte vereinbart und Umsetzungsaktivitäten geplant.

4. Arbeit mit der TeamCard und Berichtswesen: Wichtig ist, dass unternehmensweit vereinbart wird, wie aus den teaminternen Prozessen berichtet wird, wer welche Ergebnisse erhält usw. Denn nur so wird aus dem teaminternen Lernen ein unternehmensweiter Veränderungsprozess.

Unsere Erfahrungen

Wir haben die TeamCard in einem umfangreichen Leitbild-Entwicklungsprozess in einem Unternehmen mit 1.800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eingesetzt. Die Ziele des Leitbildes wurden auf TeamCards herunter gebrochen, jedes Team vereinbarte seinen Anteil an der Zielerreichung. Dabei ging es neben Zielen zur kooperativen Zusammenarbeit um Leistungsziele, Kundenzufriedenheit und effiziente Prozesse.

» Wer trägt wie zur Zielerreichung bei und wer könnte was tun, um die Zielerreichung zu unterstützen? «

Durch die Visualisierung konnte jeder den aktuellen Stand ablesen. Unternehmensweit entstanden gemeinsame Themen und das Gefühl, dass alle an einem Strang ziehen. Die Führungskräfte waren besser verzahnt – und erlebten ihre Rolle als weniger einsam: Führung selbst wurde zur Teamarbeit, und die Teamziele entsprachen auf der Führungsebene den Anforderungen an Führung (z.B. Qualität von Mitarbeitergesprächen).

Da die Arbeit mit der TeamCard in der regelmäßigen Besprechung nach einem festen Moderationsablauf erfolgte, verbesserte sich auch die Besprechungskultur allgemein.

Schwieriger war es für die Teams, den hohen Anspruch an Offenheit einzulösen. Dies erfordert in den Teams oft einen langen Atem und viel Übung, um eingefahrene Muster zu verändern. Hier darf man die Erwartungen gerade zu Beginn nicht zu hoch stecken, aber ein spannender Lernprozess ist mit Sicherheit eingeläutet. ♦