



FÜR TEAMS UND IHRE FÜHRUNGSKRÄFTE

TEAM-ENTWICKLUNG

Klare Rollen, klare Regeln, und ein Team, das miteinander redet statt übereinander.

WAS TEAM-ENTWICKLUNG LEISTET

UND WAS HINTERHER ANDERS IST ALS VORHER

Team-Entwicklung ist ein moderierter Prozess, in dem ein Team seine Zusammenarbeit selbst ordnet. Wir schauen auf Rollen und Zuständigkeiten, auf die Prozesse und Schnittstellen, auf die Spielregeln des Miteinanders, und auf das, was zwischen den Menschen steht. Ich bringe die Struktur, die Fragen und den Blick von außen mit. Die Antworten kommen aus dem Team, weil dort das Wissen über die Arbeit liegt.

Mein Ziel dabei ist, dass Ihr Team am Ende ohne mich weiterkommt. Deshalb erarbeiten die Beteiligten die Lösungen selbst und lernen unterwegs die Methoden, mit denen sie den nächsten Knoten allein lösen.

WORAN SIE DEN UNTERSCHIED MERKEN

- **Jede und jeder weiß, wofür sie zuständig sind.** Auch, wer was entscheidet und wer vorher gefragt wird.
- **Übergaben laufen**, ohne dass jemand hinterhertelefoniert oder die dritte Mail zum gleichen Thema schreibt.
- **Im Meeting wird ausgesprochen, was früher im Nachgang in der Kaffeeküche gesagt wurde.**
- **Entscheidungen werden mitgetragen** und danach auch umgesetzt.
- **Konflikte kommen früh auf den Tisch**, solange sie noch klein sind.
- **Neue Kolleginnen und Kollegen finden schneller ihren Platz**, weil die Spielregeln aufgeschrieben sind und nicht erst erraten werden müssen.
- **Die Führungskraft führt wieder**, statt zwischen den eigenen Leuten zu vermitteln.

Es wurden Dinge klar, die zum Teil vorher schon gegärt hatten, wir aber nicht angepackt hätten. In kleinen Schritten Dinge verändern und als Team meistern schafft Vertrauen untereinander und macht Lust auf mehr.

Ralf Marzinkewitsch, Geschäftsführer, Josef Henkenjohann GmbH

Für Sie als Organisation zahlt sich die Entwicklung Ihrer Teams auch betriebswirtschaftlich aus. Reibung im Team erzeugt Ineffizienz, und die kostet Zeit und Geld: Abstimmungsschleifen, die niemand braucht, Aufgaben, die zwischen zwei Bereichen liegen bleiben, Eskalationen, die nach oben wandern. Dazu kommt, was in keiner Rechnung auftaucht. Mitarbeitende melden sich häufiger krank, und die Fluktuationsquote steigt. Die Einarbeitung einer neuen Fachkraft kostet je nach Position sechs bis vierundzwanzig Monatsgehälter, Recruiting noch nicht eingerechnet.

Für Team-Entwicklung braucht es kein Problem. Eine Fragestellung reicht. Häufig werde ich gerufen, weil ein Team neu zusammengesetzt wurde und die Absprachen von früher nicht mehr greifen. Manchmal geht es auch um Konflikte, die schon eine Weile laufen. Beides sind gute Gründe, und beide Wege führen durch denselben Prozess.

TEAMS IM AUFBRUCH

- **Ein Team startet neu**, nach einer Umstrukturierung oder aus zwei zusammengelegten Abteilungen.
- **Eine neue Führungskraft übernimmt**, und alle sortieren sich neu.
- **Aus dem Team heraus in die Führung**. Jemand aus der Mitte des Teams übernimmt die Leitung, und das verändert jede Beziehung, auch die zu den engen Kolleginnen und Kollegen von früher.
- **Eine lange unbesetzte Stelle ist wieder besetzt**. Ein Vakuum wird immer gefüllt, und was das Team monatelang mitgetragen hat, verteilt sich jetzt neu.
- **Das Team wächst schnell**, und was zu fünf im Zuruf lief, geht zu zwölf schief.
- **Nach einem Change-Prozess** soll das Team die neue Struktur mit Leben füllen.
- **Die Zusammenarbeit läuft gut**, und das Team will den nächsten Schritt gehen.

TEAMS MIT REIBUNG

- **Rollen überschneiden sich**, zwei Leute machen dasselbe, eine Aufgabe macht niemand.
- **Übergaben stocken**, jede Abteilung optimiert für sich und die Schnittstelle kostet jedes Mal zwei Tage.
- **Kritik kommt nur unter vier Augen**, nie in der Runde, in der sie etwas verändern würde.
- **Mehrere haben sich auf die Teamleitung beworben**, eine Person hat sie bekommen, und mit den anderen geht die Arbeit trotzdem weiter.
- **Ein alter Konflikt schwelt seit Monaten** und bremst die Zusammenarbeit.
- **Hybrides Arbeiten**: unklar bleibt, wer wann erreichbar ist und was ohne Abstimmung laufen darf.

Was beide Gruppen verbindet: Die Menschen im Team wissen meistens genau, woran es hakt. Ein Abteilungsleiter aus der Verwaltung hat es so beschrieben: Ich habe das Gefühl, dass da irgendwas im Busch ist, und ich kann es nicht richtig greifen.

WIE ICH AUF TEAMS SCHAU

JEDES TEAM HAT REGELN, DIE NIEMAND AUFGESCHRIEBEN HAT

Jedes Team arbeitet nach zwei Regelwerken. Das eine steht im Organigramm, in Stellenbeschreibungen und Prozessbeschreibungen, und darauf schaut jede Beratung. Das andere hat niemand aufgeschrieben, und trotzdem kennt es jede neue Kollegin nach drei Wochen: wer im Meeting zuerst redet, wessen Einwand zählt, was man bei der Chefin besser nicht anspricht, wie lange sich eine Entscheidung aussitzen lässt.

Das, was ich häufig beobachte: Ein Team hat saubere Prozesse und hält sie trotzdem nicht ein, weil eine ungeschriebene Regel dagegen steht. Wo im Team gilt, dass Fehler Ärger bringen, meldet niemand einen Fehler, und die schönste Eskalationsstufe im Prozesshandbuch bleibt leer. An der Wand hängt derweil das Werte-Poster, auf dem Offenheit steht.



Deshalb arbeite ich im Team immer auf beiden Ebenen. Wir klären Rollen, Zuständigkeiten und Schnittstellen, und wir machen sichtbar, welche Regeln daneben still weiterlaufen. Erst wenn beide auf dem Tisch liegen, können verbindliche Vereinbarungen geschlossen werden, die dann auch wirklich in die Umsetzung kommen.

Damit ein Team anders zusammenarbeitet, müssen die ungeschriebenen Gesetze neu geschrieben werden.

DER PROZESS

SECHS PHASEN, DIE AUF EINANDER AUFBAUEN

Mein Konzept für Team-Entwicklung hat sich über viele Projekte hinweg bewährt. Es besteht aus mehreren aufeinanderfolgenden Phasen, in denen wir unter anderem in Workshop-Formaten arbeiten.

1

TEAM-ANALYSE

Ich hole die Sichtweisen aller Beteiligten ein, im Workshop und, wo es sinnvoll ist, vorab in Einzelgesprächen. Am Ende liegt auf dem Tisch, wie die Zusammenarbeit heute läuft und wo die Spannungsfelder sitzen.

2

KLÄRUNG

Wo etwas zwischen Menschen steht, bearbeiten wir das, bevor wir an Prozessen weiterarbeiten. Wie das abläuft, steht auf der nächsten Seite.

3

PROZESS-ANALYSE

Im Service-Blueprint-Workshop legen wir die Kernprozesse offen. Wo hakt es immer wieder, an welcher Übergabe entsteht Reibung, welche Schnittstelle kostet regelmäßig Zeit. Das Ergebnis ist ein Maßnahmenplan, den das Team gemeinsam umsetzt.

4

ROLLEN UND STRUKTUR

Wir gehen die Struktur so lange durch, bis für jede Rolle klar ist, wer was entscheidet und wer wen fragt. Dabei werden auch die gegenseitigen Abhängigkeiten sichtbar, die vorher niemand benannt hat.

5

SPIELREGELN

Das Team vereinbart, wie es miteinander kommuniziert und zusammenarbeitet, auch hybrid und asynchron. Diese Regeln halten wir schriftlich fest, im Team-Vertrag, den alle mittragen.

6

NACHSORGE

Vier bis fünf Monate nach dem letzten Schritt schauen wir gemeinsam zurück. Was hat sich gehalten, an welcher Stelle ist das Team in alte Gewohnheiten zurückgefallen, was braucht es noch. Hier fällt die Entscheidung, ob wir nachsteuern.

Nach der Analyse entscheiden wir gemeinsam, welche Elemente in welcher Intensität notwendig sind, um Ihr Team an das zuvor vereinbarte Ziel zu führen. Mein Grundsatz dabei: so wenig wie möglich und so viel wie nötig.

Viele Teams durchlaufen den Prozess, ohne dass es diesen Schritt braucht. Team-Entwicklung lohnt sich auch dort, wo alle gut miteinander arbeiten und die Zusammenarbeit einfach klarer werden soll.

Wo jedoch etwas zwischen Menschen steht, hilft die beste Prozesslandkarte nicht weiter. Dann gilt es zunächst, den schwelenden Konflikt zu identifizieren und zu lösen. Der laute Streit ist dabei die seltene Form, und meistens die harmlosere.

Was ich in solchen Teams oft höre: Wir haben das jetzt jahrelang so gemacht, das renkt sich schon wieder ein. Meine Erfahrung dazu ist eine andere. Zeit heilt an der Stelle die Wunde nicht. Konflikte brauchen eine echte Hinwendung und Lösung, sonst wachsen sie häufig im Stillen weiter, bis sie zur echten Blockade werden.



- **Das große Schweigen.** Im Meeting sagt niemand etwas, hinterher im Flur reden alle. Wer nicht widerspricht, hat deshalb noch lange nicht zugestimmt.
- **Der Verweis auf die Zuständigkeit.** Anfragen gehen zurück mit dem Hinweis, dafür sei die andere Abteilung da. Die Aufgabe liegt dazwischen und wartet.
- **Der alte Vorfall.** Jemand wurde vor drei Jahren bei einer Beförderung übergangen, und seitdem läuft jede Diskussion über einen zweiten Kanal.
- **Die Sache und die Person.** Zwei streiten über eine Software und meinen längst etwas anderes.

Ich beginne häufig mit vertraulichen Einzelgesprächen, damit jede Seite ihre Sicht in Ruhe schildern kann. Danach führen wir gemeinsam das Klärungs- oder Mediationsgespräch, mit dem Ziel, eine Lösung zu erarbeiten, die beide Seiten mittragen. Besonders wichtig sind dabei Missverständnisse und Konflikte auf der Beziehungsebene. Häufig verbergen sich dahinter unausgesprochene Erwartungen und Enttäuschungen, die sich meist gut klären lassen. Am Ende steht eine Vereinbarung, wie die Zusammenarbeit künftig läuft, und wir halten fest, wann wir noch einmal draufschauen. Mir ist dabei wichtig, dass niemand das Gesicht verliert.

Meine Erfahrung als Master Mediation mit Schwerpunkt Wirtschaftsmediation ist auch, dass die Sorge vor solchen Gesprächen häufig groß ist und es die Beteiligten meist etwas Überwindung kostet. Das kann ich gut verstehen und gehe daher mit einem hohen Maß an Empathie bei gleichzeitiger Klarheit und Verbindlichkeit in den Klärungsprozess. Ich frage früh nach, was genau passieren soll, wenn die Sache endlich ausgesprochen wird. Meistens läuft das Gespräch danach besser als befürchtet.

DER TEAM-TAG

EIN TAG, EIN THEMA, EIN ERGEBNIS

Nicht jedes Team braucht einen ganzen Entwicklungs-Prozess. Manchmal reicht auch ein Tag, an dem das Team aus dem Tagesgeschäft heraustritt und eine Sache gemeinsam klärt. Diesen Tag buchen Sie einzeln, unabhängig von allem, was danach kommt.

TYPISCHE THEMEN FÜR EINEN TAG

- Rollen und Zuständigkeiten klären, wenn sich zwei Bereiche überschneiden
- Spielregeln für die Zusammenarbeit vereinbaren, gerade bei hybrider Arbeit
- Ein neues Team zusammenführen, nach Umstrukturierung oder Zusammenlegung
- Die Team-Mitglieder kennenlernen, an einem interaktiven und spielerischen Tag
- Eine Strategie für den eigenen Bereich entwickeln, mit Zielen und Prioritäten
- Gemeinsam auf ein großes Projekt oder ein hartes Jahr zurückblicken

In der Auftragsklärung besprechen wir gemeinsam das Anliegen und das Ziel des Tages. Auf dieser Basis mache ich Ihnen einen Vorschlag für die Gestaltung des Team-Tags. Häufig läuft er auch als Auftakt, um zu prüfen, ob sich ein längerer Prozess lohnt.

Wann es nicht passt. Wenn ein Konflikt so weit fortgeschritten ist, dass einzelne Beteiligte kein Interesse mehr an einer Lösung haben, richtet ein einzelner Team-Tag wenig aus. Ich öffne keine Themen, die danach unbearbeitet im Raum stehen bleiben. In so einem Fall sage ich Ihnen das im Vorgespräch und schlage einen anderen Weg vor.



WIE ICH ARBEITE

DEN RAUM FÜR KLÄRUNG ÖFFNEN

Ein Team, das seit Jahren zusammenarbeitet, hat seine Sätze schon hundertmal gesagt. Wer in der Runde nach Verbesserungsvorschlägen fragt, bekommt genau diese Sätze noch einmal, und zwar in 38 Varianten. Deshalb arbeite ich mit kreativen Methoden. Sie ermöglichen einen Perspektivwechsel und machen schwierige Situationen, die oft auch emotional belastet sind, greifbar und verstehbar. Was greifbar ist, wird besprechbar, und daran lassen sich gemeinsam Lösungen erarbeiten.

- **LEGO® SERIOUS PLAY®.** Stein für Stein bauen die Teilnehmenden mit Kreativität und Spaß alles, was sie sich vorstellen können: Formen der Zusammenarbeit, das Team in der Zukunft, Strategien, Visionen und Zielbilder. Der Kreativität sind, wie im Kinderzimmer, keine Grenzen gesetzt.
- **Metalog-Spiele.** Das Team löst gemeinsam eine Aufgabe und erlebt dabei in wenigen Minuten, wie es zusammenarbeitet: wer die Führung übernimmt, wer sich zurückzieht, an welcher Stelle Absprachen scheitern. Was sonst unausgesprochen bleibt, liegt danach offen auf dem Tisch.
- **Facilitape und Visualisierung.** Ein Bild sagt mehr als tausend Worte. Zusammenhänge, Schnittstellen und Entscheidungen werden durch Visualisierungsmethoden leichter greifbar und klarer verständlich. Der visuelle Anker hilft, sich auch im Nachgang zum Workshop an die Vereinbarungen zu erinnern.
- **Elemente aus der systemischen Organisationsaufstellung.** Wo Irritationen über Rollen, Abhängigkeiten und Loyalitäten die Zusammenarbeit prägen, macht die systemische Organisationsaufstellung offene und versteckte Beziehungsgeflechte sichtbar und damit besprechbar und veränderbar.
- **Prozesslandkarten.** Prozesse mit all ihren Beteiligten, Schnittstellen und Arbeitsschritten zu visualisieren hilft, Reibungspunkte und Konfliktfelder früh zu erkennen und die neuralgischen Punkte besser zu gestalten. Daraus entsteht eine Prozessklarheit, die eigenverantwortliches Arbeiten im Team ermöglicht.
- **Retrospektiven.** Ein strukturiertes und zugleich kreatives Format, um Kommunikation und Zusammenarbeit im Team zu analysieren und Maßnahmen zu entwickeln, die die Kollaboration weiter stärken.

Welche Methode oder welche Kombination von Methoden zu Ihrem Team und Ihrem Workshop passt, entscheide ich individuell, abhängig von Ihrem Ziel und der Ausgangssituation im Team. Die geplante Agenda



LEITSTELLE FÜR RETTUNGSDIENST, FEUER- UND KATASTROPHENSCHUTZ, KREIS SOEST

Die Ausgangslage. Eine Leitstelle im 24-Stunden-Dienst, die jeden Notruf im Kreis annimmt und dabei selbst unter Druck stand: hohe Fluktuation, mehrere Führungspositionen seit Monaten unbesetzt, Spannungen zwischen den Schichten. Drei Begleitungen durch andere Anbieter lagen bereits hinter dem Team. Die Disponentinnen und Disponenten kamen entsprechend skeptisch in den ersten Workshop, und durch den Schichtdienst saßen nie alle gleichzeitig an einem Tisch.

- Rund 40 Mitarbeitende im 24-Stunden-Schichtbetrieb
- Prozess über rund sechs Monate
- Auftraggeber: Dezernat und Personalentwicklung des Kreises

Das Vorgehen. Ich habe mit mehreren Analyse-Workshops begonnen, damit trotz Schichtbetrieb alle zu Wort kamen, dazu ein eigener Analyse-Workshop mit den Führungskräften, damit beide Seiten offen sprechen konnten. Aus dem gemeinsamen Blick auf die Kernprozesse entstand eine Prozesslandkarte, an der sichtbar wurde, wo die Übergaben zwischen den Schichten haken. Daraus wuchs ein Maßnahmenplan mit Verantwortlichkeiten und Terminen.

In der Umsetzung ging es um Schichtübergaben, Regelkommunikation und Informationsfluss. Parallel habe ich Runde Tische mit Personaldienst, Personalentwicklung und Personalrat moderiert, um Rollen und Erwartungen zu klären. Zum Abschluss folgten Workshops für die Führungskräfte, damit sie die begonnene Arbeit ohne mich weiterführen konnten.



AUS DER PRAXIS

WAS SICH IN DER LEITSTELLE VERÄNDERT HAT

Das Ergebnis. Das Führungsteam ist formiert, die Rollen sind geklärt. Die Spielregeln der Zusammenarbeit stehen und werden eingehalten. Dienstbesprechungen finden wieder regelmäßig statt, Fehler werden angesprochen statt weitergereicht, und die Zusammenarbeit mit der übrigen Verwaltung läuft spürbar besser. Der Kreis hat außerdem das Stellenbesetzungsverfahren neu aufgesetzt und erstmals für Angestellte geöffnet.

Was den Unterschied gemacht hat. Drei Anbieter hatten vor mir mit diesem Team gearbeitet. Gewirkt hat hier, dass am Anfang eine echte Analyse stand, dass jede Maßnahme einen Verantwortlichen und ein Datum bekam und dass die Führungskräfte am Ende ohne mich weiterarbeiten konnten.

„Frau Beckers hat innerhalb kürzester Zeit eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre geschaffen.“

Ricarda Oberreuter, Dezernatsleitung Gesundheit, Verbraucherschutz und Gefahrenabwehr, Kreis Soest

„Die Workshops mit hohen Praxisanteilen machen es für die Leitstellendisponenten anwendbar.“

Sebastian Narten, Sachgebietsleiter Leitstelle, Kreis Soest

„Ein nachhaltiges Gefühl, wenn man spürt, wie sich das Team formiert.“

Dennis Pingel, Abteilungsleiter Feuer- und Katastrophenschutz, Kreis Soest

Die ausführliche Case Study zu diesem Prozess sende ich Ihnen gerne zu, ebenso zwei weitere Fälle aus einem Familienunternehmen und einer kommunalen Bildungseinrichtung.



ICH ARBEITE MIT TEAMS, WEIL ICH SELBST GEFÜHRT HABE

Bevor ich mich selbstständig gemacht habe, war ich viele Jahre selbst Führungskraft, zuletzt als Director Human Resources für Europa, den Mittleren Osten und Afrika bei Wacom, davor in internationalen Funktionen bei METRO Cash & Carry. Ich weiß, wie es sich anfühlt, ein Team durch eine Reorganisation zu führen, während man selbst nicht weiß, wie es weitergeht.

Seit 2011 führe ich die Energie durch Entwicklung GmbH, inzwischen im sechzehnten Jahr. In dieser Zeit habe ich über 100 Change- und Entwicklungsprojekte begleitet, im Mittelstand, in der Industrie und in der öffentlichen Verwaltung, darunter Dutzende Team-Entwicklungen, in denen wir Rollen geschärft, Abläufe geordnet und Konflikte gelöst haben. Meine Auftraggeber sind Inhaberinnen und Inhaber, Geschäftsführungen und Personalverantwortliche.

Meiner großen Neugierde geschuldet habe ich viele Ausbildungen gemacht:

Diplom-Kauffrau, Master of Arts in Wirtschaftsmediation an der Europa-Universität Viadrina, systemischer Business Lehr-Coach,

Organisationsentwicklung Professional bei Trigon, Facilitatorin für LEGO® SERIOUS PLAY®. Das vollständige Profil finden Sie auf meiner Webseite. Den Ausschlag gibt in meiner Arbeit die Praxis. Ich arbeite systemisch, auf Deutsch und auf Englisch, vor Ort und digital.

Ich habe auf beiden Seiten des Tisches gesessen, als Führungskraft und als Personalchefin, die Beratung eingekauft hat. Deshalb weiß ich, woran Sie mich messen werden. Sie bekommen eine Sparringspartnerin, die anspricht, was alle im Raum sehen und worüber trotzdem niemand redet.



UNTERNEHMEN, DIE MIT MIR ARBEITEN

Josef Henkenjohann · Kreis Soest · Stadt Mönchengladbach · Siempelkamp · bofrost · designfunktion · Karl Georg · Timocom



Ihre Ansprechpartnerin

Victoria Beckers

beckers@energie-durch-entwicklung.com

+49 172 90 69 280

Energie durch Entwicklung GmbH

Hufeisen 13

41352 Korschenbroich

www.energie-durch-entwicklung.com

