



# Teamentwicklung nach Restrukturierung

## Zusammenführung zweier Abteilungen zu einem gemeinsamen Bereich

### Ausgangssituation

Das Unternehmen, mittelständisch und börsennotiert, hatte im Rahmen einer Restrukturierung beschlossen, zwei Kernbereiche mit insgesamt vier Abteilungen und ca. 30 Mitarbeitern in der Entwicklungs- und Anwendungstechnik zusammenzuführen. Aufgrund der bisherigen funktionalen Organisationsstruktur waren die bisherigen Bereiche in einem wettbewerbsähnlichen Verhältnis zu einander gestanden, das regelmäßig zu Konkurrenz- und Konfliktsituationen führte. TEAM GOLD erhielt den Auftrag, die Zusammenführung der beiden Bereiche zu begleiten und den Teamentwicklungsprozess zu koordinieren.

### Die Aufgabe an TEAM GOLD

- Gemeinsames Führungsverständnis auf der Führungsebene herstellen (ein Bereichsleiter und vier Abteilungsleiter)
- Bestehende Altlasten und Hypothesen der beiden Teams herausarbeiten und klären
- Das Fundament für eine belastbare zukünftige gemeinsame Zusammenarbeit erarbeiten
- Gemeinsame Prioritäten definieren und in eine Road Map überführen
- Die bisher negative Außenwirkung des Bereiches innerhalb des Unternehmens verbessern

### Unser Vorgehen

In einem ersten Workshop mit den Führungskräften wurde zügig ein klares Bild erarbeitet, wie sie als Führungsteam führen wollen und wie ein einheitliches Auftreten und Wirken sichergestellt werden kann. Gleichzeitig wurden die Erwartungen an das Team festgelegt. Im folgenden Großgruppen-Workshop mit allen Mitarbeitern bestand der Schwerpunkt in einem Rückblick und einer kritischen Ist-Analyse. Hier kamen einige Hypothesen aus der Vergangenheit zum Vorschein, die behutsam und mit Gesichtswahrung für alle Beteiligten bearbeitet wurden. Diese Sequenz war notwendig, um im nächsten Schritt den Blick in die Zukunft richten zu können. Die Führungskräfte stellten ihr Führungsverständnis und ihre Erwartungen an das Team vor, um sich dann in einem moderierten „Heißer Stuhl“ den kritischen Fragen der Mitarbeiter zu stellen. Mithilfe unserer TEAM GOLD-Teampyramide wurden in einer weiteren Sequenz gemeinsame Spielregeln der Zusammenarbeit erarbeitet, die insgesamt sechs Dimensionen, beinhalteten. Gleichzeitig wurde in diesem Zusammenhang die Außenwirkung des Bereiches analysiert und mit Aktivitätenplänen konkrete Maßnahmen festgelegt. Darauf aufbauend wurden in sog. „Trainshops“ Elemente aus Verhaltenstrainings mit praktischen Workshop-Sequenzen verknüpft. So wurden die Teilnehmer u.a. in den Bereichen Menschenkenntnis, Kommunikation und Konfliktlösungen trainiert. Im Rahmen von Speed-Feedbacks wurden Erwartungshaltungen und Wirkungen deutlich adressiert – sowohl im Vier-Augen-Gespräch als auch abteilungsübergreifend. Positiver Nebeneffekt war eine Erwartungsmatrix der Abteilungen untereinander, die als Basis für die zukünftige Zusammenarbeit und die gemeinsame Prioritätenfindung galt. Nachdem sich das Team nun in der Leistungsphase befand, konnten in den darauffolgenden Workshops aktuelle Herausforderungen mit verschiedenen Problemlösungstechniken bearbeitet werden und in tragfähige Lösungen transferiert werden. Parallel wurden dabei immer wieder die Spielregeln der Zusammenarbeit (Teampyramide) zugrunde gelegt. Ein Review-Workshop nach einem halben Jahr, in dem u.a. die Grundsätze der Zusammenarbeit reflektiert und nachjustiert wurden, und ein Refresher-Workshop nach einem weiteren Jahr rundeten das Projekt ab.

### Ergebnisse

- Das Team hat sich in einem Projektzeitraum von ½ Jahr (exklusive Review und Refresher) als stabile und homogene Einheit gefunden.
- Die parallele räumliche Zusammenlegung der beiden ursprünglichen Bereiche war ein positiver Nebeneffekt.
- Am Anfang skeptische Mitarbeiter haben zwischenzeitlich den Nutzen der Zusammenlegung erkannt und akzeptiert. Zwei Mitarbeiter, die der Zusammenlegung grundsätzlich ablehnend gegenüberstanden, haben im Rahmen des Prozesses das Unternehmen verlassen (müssen).
- Der Erfolg des Teamentwicklungsprozesses wurde im Gesamtunternehmen durch die Führungskräfte kommuniziert und auf andere Teamentwicklungen adaptiert.