

Das Fundament unserer Arbeit

Unsere Arbeitsgemeinschaft wurde gegründet, um Teams und Organisationen und die darin handelnden Personen in ihren Aufgaben zu unterstützen, vor allem, wenn es sich um Lern-, Veränderungs- oder Entwicklungsprozesse handelt. Viele unserer Methoden vertrauen dabei auf eine Entwicklung der Ressourcen der Menschen und damit zumindest immer auch mittelbar auf die Entwicklung der Ressourcen der Teams oder der Organisation selbst.

Auch wenn wir in aktuellen Krisen um die zielgerichtete Intervention zum „Managen“ einer Krise angefragt werden, geht es uns nach und beim Bewältigen der schwierigen Situation immer auch um das Aufzeigen der darin liegenden Chancen, um wiederum einen Veränderungsprozess initiieren zu können (auf dem Weg zur lernenden Organisation).

1 Der theoretische Hintergrund

Unser Verständnis von Organisationen, Teams und den darin handelnden Personen basiert auf Theorien und Ansätzen, die sich im Laufe unserer (und auch vieler anderer) Erfahrung als sehr wirksame Modelle erwiesen haben, um die gewünschten Effekte zu erzielen. Stellvertretend haben wir fünf dieser Ansätze im Folgenden herausgestrichen, da sie sehr brauchbar unser Selbstverständnis verdeutlichen:



- Organisationsentwicklung (auf Basis von Kurt Lewin, Ed Schein und weiterer)
- Teamentwicklung (nach Susanne Bender, Bruce W. Tuckman und weiterer)
- Kompetenzerfassung (nach Erpenbeck und Heyse)
- Lernende Organisation (nach P.M. Senge und Chris Argyris)
- Systemtheorie für Veränderungsprozesse (nach Fritz B. Simon und weiterer)

1.1

Organisationsentwicklung

“EVERY AND EACH ORGANIZATION IS PERFECTLY DESIGNED TO GET THE RESULTS IT GETS!” (DAVE HANNA)

Organisationsentwicklung kann an folgendem festgemacht werden:

- Organisationsentwicklung richtet sich immer an die (bzw. eine Veränderung der) Gesamtorganisation
- Organisationsentwicklung basiert auf Konzepten der angewandten Sozialwissenschaften, die einerseits Modelle zum Design von Organisationen (Strategie, Struktur und Kultur) und andererseits Modelle zur Dynamik in Organisationen (Führung, Gruppendynamik, Arbeit, Umweltbeziehungen) umfassen
- Organisationsentwicklung umfasst neben der Planung und Umsetzung von Veränderungen immer auch die Stabilisierung und Institutionalisierung von Erreichtem.
- Organisationsentwicklung verfolgt eine Steigerung der Produktivität aber auch der Lebens- und Arbeitsqualität und der Fähigkeit zur Problemlösung innerhalb der Organisation (Zieldualismus Effizienz und Humanisierung)

Ed Schein, einer der Mitbegründer der OE bezeichnet „Organisationsentwicklung als eine Wissenschaft, eine Technologie und eine Philosophie“. Vor allem der philosophische Aspekt ist uns dabei wesentlich: OE unterscheidet sich nämlich durch einige oben angeführten Aspekte wesentlich von Ansätzen wie „Business Reengineering“, „Lean Management“ oder diversen Expertenansätzen, die nicht zuletzt aus genau diesen Unterschieden oftmals scheitern.

Natürlich haben auch in ganz bestimmten Situationen (in der Regel bei existenziellen Krisen wie Turn-around-Situationen) manche dieser Modelle nicht nur ihre Berechtigung, sondern sind dort der OE klar überlegen, aber bei geplanten, langfristigen und umfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozessen hat sich Organisationsentwicklung als nachhaltiger erwiesen. Es werden Lernprozesse in Gang gesetzt, an denen sich alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aktiv beteiligen (können).

Alle Betroffenen können diesen Wandel dabei mittragen, weil sie von Anfang an in die Entwicklung mit eingebunden sind. Der Wandel selbst vollzieht sich anhand erfahrungsgeleiteter Lern- und Problemlösungsprozesse, die durch Methoden und Instrumente der angewandten Sozialwissenschaften induziert und unterstützt werden.

1.2

Teamentwicklung

„VOR DEN ERFOLG HABEN DIE GÖTTER DIE ACHTSAMKEIT GESETZT.“ (SPRICHWORT)

Eine teamartige Organisation ist heute in unseren Organisationsmodellen die gängigste und von den Führungskräften am meisten bevorzugte Form. Der Begriff Team wird dabei mit jeder Form von Gruppe gleichgesetzt, steht also – zumindest im semantischen Sinn – für alle Arten von Abteilungen, Gruppen, Arbeitsgruppen, Organisationseinheiten, Task Force, etc.

Fragt man jedoch genauer nach, ist jedem klar, dass mit dem Begriff Team viel mehr gemeint ist. Susanne Bender fasst die Merkmale eines Teams prägnant zusammen:

Ein Team ist eine besondere Gruppe, die

- durch eine optimale Mitgliederzusammensetzung auch unter erschwerten Bedingungen außerordentlich leistungsfähig ist.
- ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein mit Zielorientierung hat.
- Synergieeffekte nutzt, d.h. die Gesamtleistung ist größer als die Summe der Einzelleistungen.
- sinnvolle Koordination der Teilaufgaben zur Optimierung des Ablaufs einsetzt.
- an einem zwischenmenschlichen Klima des Vertrauens und der Offenheit arbeitet.
- Kommunikation versteht als ein gegenseitiges Verstehen und eine optimale Verknüpfung von Informationen und dem aufrichtigen Ausdiskutieren verschiedener Ansichten.
- eine Identifikation mit einem „Wir“ hat.
- gemeinsame Normen für das Verhalten festlegt.

Spätestens hier wird klar, dass ein Team nicht durch die organisatorische Zuordnung einer gewissen Anzahl von Personaleinheiten entsteht, sondern eine Investition erfordert und einer Entwicklung bedarf. Will man also den Mehrwert eines Teams als Potential nutzen, müssen alle jene Voraussetzungen geschaffen werden, die für eine Teamentwicklung notwendig bzw. förderlich sind. Und ebenso brauchen alle Beteiligten ein Set an Fähigkeiten, um Teamarbeit leben zu können, also sowohl das Management der Organisation, die Teamleitung als auch die Teammitglieder selbst.

Selten bringen allerdings die Mitarbeiter diese Fähigkeiten bereits mit – egal in welcher Rolle. Sie sind nicht Teil unserer klassischen Ausbildungssysteme und müssen daher in der Regel berufsbegleitend trainiert werden.

Bruce W. Tuckman, ein US-amerikanischer Psychologe und Organisationsberater, hat 1965 unter dem Titel „Developmental sequence in small groups“ eine Theorie vorgestellt, nach der jedes Team im Laufe seiner Geschichte einen Lebenszyklus durchläuft, der modellhaft in immer wieder kehrende Phasen eingeteilt werden kann:

- Forming – Orientierungsphase
- Storming – Konfrontationsphase
- Norming – Kooperationsphase
- Performing – Arbeitsphase

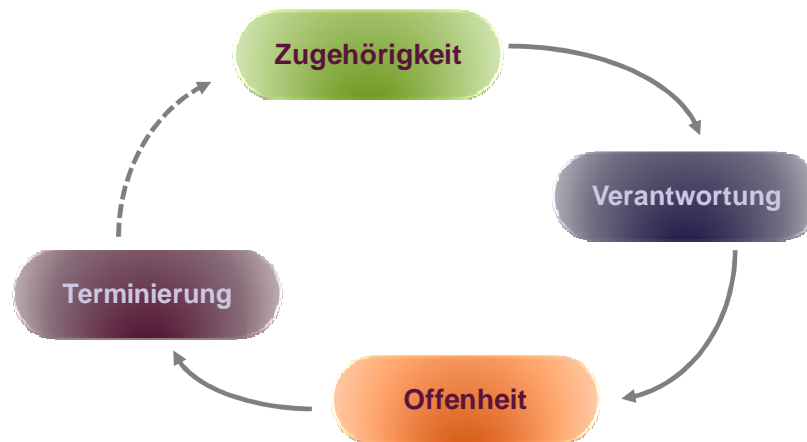
Später ergänzte er das Modell noch um eine weitere Phase

- Adjourning – Auflösungsphase

In allen Phasen gibt es unterschiedliche Herausforderungen. Jedes Team kann immer wieder in jede Phase zurückkehren und nur die Bewältigung der Schwierigkeiten einer Phase ermöglicht das Weitergehen im Lebenszyklus. Im Extremfall bedeutet auch ein Nichtbewältigen den Zerfall des Teams.

In den letzten Jahrzehnten wurden aufgrund der wissenschaftlichen Bearbeitung dieses Feldes weitere Modelle entwickelt, die grundsätzlich ähnlich sind aber eben jeweils andere Aspekte in den Fokus rücken.

Für uns hat sich dabei ein sehr modernes Modell von der bereits genannten Susanne Bender als äußerst brauchbar erwiesen:



Nach Susanne Bender

Das Modell orientiert sich stark an den konstruktiven Themen jeder Phase und hat damit nicht nur analytisches Potential sondern zeigt vor allem auch Handlungs- und Einflussmöglichkeiten auf. Außerdem geht es nicht nur von dem Idealzyklus eines neu gegründeten Teams aus, sondern leistet als Modell auch die Berücksichtigung des Aus- und Einstiegs von einzelnen Teammitgliedern, der Fusionierung oder Trennung bestehender Teams oder einfach auch eines Stillstandes in einer Teamentwicklung. Es spiegelt daher die alltäglichen Gegebenheiten unserer Organisationswirklichkeiten in vielen Bereichen wieder.

Aus Sicht der Organisation ist natürlich die Phase der Offenheit die produktivste und es macht daher Sinn, der Entwicklung seiner Organisationseinheiten entsprechende Aufmerksamkeit zu geben.

1.3 **Kompetenzerfassung: Ressource Mensch**

„NICHT ALLES WAS MAN ZÄHLEN KANN, ZÄHLT AUCH, UND NICHT ALLES WAS ZÄHLT, KANN MAN ZÄHLEN.“
(A. EINSTEIN)

Eine Aufgabe zu erfüllen, ein Projekt umzusetzen, einen Betrieb am Laufen zu halten und die Kunden zufrieden zu stellen erfordert ein Bündel an menschlichen Kompetenzen, also Fähigkeiten, Eigenschaften, sowie Ansichten und Werthaltungen und sie erfordert – um ein erfolgreiches Gestalten der Handlungsabläufe zu ermöglichen – ein flexibles Zusammenspiel dieser Kompetenzen.

Entgegen dem früheren Glauben, dass Maschinen alleiniger Garant für Produktion und Erfolg seien, spricht man mittlerweile von der Ressource Mensch, oder auch vom Humankapital als wichtigster Produktionsfaktor für Unternehmen. Gemeint sind damit letztendlich die Kompetenzen, die der Mitarbeiter, die Mitarbeiterin in das Unternehmen einbringen kann. Wenn wir von Kompetenz sprechen, lehnen wir uns an die von Erpenbeck und Heyse entwickelte Definition von Kompetenz. Dieser Definition zufolge sind Kompetenzen Fähigkeiten zum selbstorganisierten Handeln, sogenannte Selbstorganisationsdispositionen (Erpenbeck/Heyse 1999).

Ziel unserer Arbeit ist es, diese Kompetenzen und die Ressourcen sichtbar und damit nutzbar zu machen – nicht durch aufwendige Messinstrumente und Analyseverfahren, sondern durch gemeinsame Arbeit und Dialog.

Speziell im Workshop „Teamkompetenz“ erarbeiten wir mit den Teilnehmern und Teilnehmerinnen ein Kompetenzprofil des Teams. Basis dafür bilden die Potentiale der einzelnen Mitglieder und somit auch des gesamten Teams. Anschließend werden Möglichkeiten erarbeitet, wie diese Ressource „Teamkompetenz“ (besser) genutzt, erweitert und eingesetzt werden kann.

1.4 **Lernende Organisation**

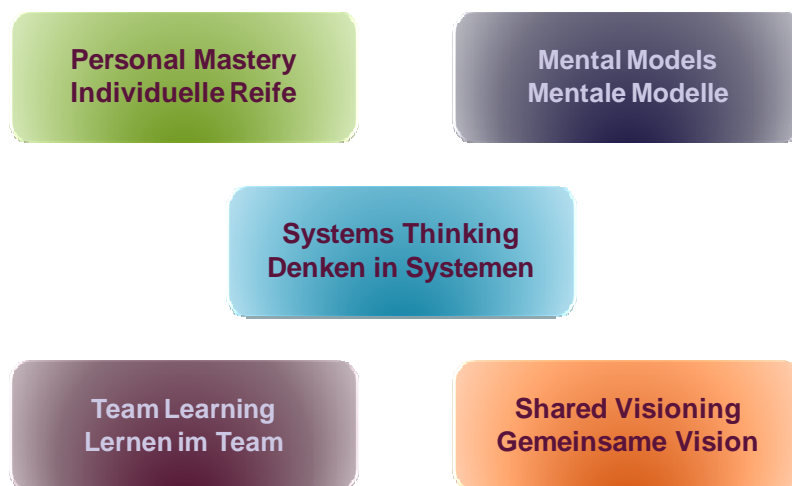
„GIB MIR EINEN HEBEL, DER LANG GENUG IST, EINEN PUNKT, WO ICH SICHER STEHEN KANN, UND EINHÄNDIG BEWEGE ICH DIE WELT.“ (ARCHIMEDES)

Chris Argyris, Professor für Verwaltungswissenschaften in Yale, gilt als der Begründer des Begriffs „Lernende Organisation“. Viele spätere Überlegungen zum organisationalem Lernen gehen auf seine Ansätze zurück. Im Zentrum seiner Untersuchungen stand die Frage, wie eine Organisation die Entwicklung ihrer Mitarbeiter beeinflusst.

Natürlich lernt jede Organisation ständig mehr oder weniger, aber von einer lernenden Organisation im hier vertretenen Sinne spricht man dann, wenn die kontinuierliche Weiterentwicklung und der damit verbundene Wandel nichts Außergewöhnliches sondern der Normalfall ist. Das bedeutet, dass Methoden und Techniken für organisationales Lernen vom Management dauerhaft verankert werden.

Als Lernebenen werden dabei Single-Loop-Learning (Anpassungslernen), Double-Loop-Learning (Veränderungslernen) und Deutero-Lernen („Das Lernen lernen“) unterschieden.

Peter M. Senge, Direktor des Center for Organizational Learning an der MIT Sloan School of Management in Cambridge, griff die Gedanken von Argyris auf und verfasste den Klassiker „Die fünfte Dimension“, in dem er fünf Disziplinen definierte, in denen sich eine „lernende Organisation“ üben müsse:



Nach Peter M. Senge

Unter Personal Mastery (Individuelle Reife) wird der Themenbereich der Persönlichkeitsentwicklung subsumiert, mit dem Ziel der Erlangung einer weitgehenden Selbstführung im Gesamtinteresse der Organisation.

Als Mental Models (Mentale Modelle) werden unsere expliziten und impliziten Grundannahmen bezeichnet, auf denen wir die Welt um uns herum erklären. Diese Annahmen sichtbar und damit besprechbar zu machen ist die Aufgabe dieser Disziplin. Mit einer „Verflüssigung“ unserer mentalen Modelle können wir neue uns bisher fremde Aspekte erkennen und in unsere Überlegungen mit einbeziehen.

Ein gutes Zielsystem ist für eine effektive Ausrichtung aller Teammitglieder notwendige Grundbedingung. Zusätzlich zum Ziel wird in der Disziplin Shared Visioning (Gemeinsame Vision) auch der Zweck und die Aufgabe jedes einzelnen zum gemeinsamen Ziel erarbeitet, ist also in hohem Maße sinnstiftend. Eine solche gemeinsame Vision entfaltet seine Kraft auch aufgrund einer starken emotionalen Komponente.

Team Learning (Lernen im Team) bezeichnet einen intensiven Austausch von individuellen und gemeinsam gesammelten Erfahrungen innerhalb des Teams hin zu einem gemeinsamen Verstehen und zur Weiterentwicklung der Handlungskompetenz der Organisation. Hier wird aus dem Team mehr als die Summe seiner Mitglieder.

Die Disziplin Systems Thinking (Denken in Systemen) schult uns im Denken in Systemen und ganzheitlicher Problemanalyse. Es geht davon aus, dass in vielen Schwierigkeiten typische Verhaltensmuster (Archetypen) erkannt werden können, die dann bearbeitet werden können.

Im Laufe der letzten Jahre wurden auf Basis dieses visionären und durchaus abstrakten Konzepts eine Vielzahl an Methoden und Instrumenten entwickelt, die organisationales Lernen fördern.

Dazu gehören neben so etablierten Instrumenten wie Balanced Scorecard (BSC) und 360° Feedback auch Großgruppenveranstaltungen wie Zukunftskonferenzen, Open Space und Real Time Strategic Change (RTSC).

2 **Beratungsformate und Methoden**

Wir unterscheiden grundsätzlich zwischen drei verschiedenen Beratungsformaten:

- Begleitete Teamentwicklung mittels Trainings und Workshops
- Supervision für Teams, Teammitglieder oder Führungskräfte
- Coaching für Führungskräfte (selten auch für Teams)

Die dabei angewandten Methoden sind so vielfältig wie ihre Indikationen, ausnahmslos jedoch wissenschaftlich erprobt und abgesichert.

2.1 **Begleitete Teamentwicklung mittels Trainings und Workshops**

Sie dienen der punktuellen und zielgerichteten Bearbeitung eines Entwicklungsschrittes des Teams mit gleichzeitiger Steigerung aller Beteiligten in der Kompetenz zur nachhaltigen Teamentwicklung.

Die Trainings und Workshops dienen der Optimierung der Zusammenarbeit in Teams und zielen darauf ab, die Kommunikation, Motivation und Effektivität nachhaltig zu verbessern.

Diese zumeist 2- bis 3-tägigen Trainings und Workshops richten sich immer an ganze Organisationseinheiten und deren Führungskräfte.

Die Gestaltung erfolgt in der Regel mit einer Mischung aus formalem, strukturiertem Arbeiten (Einzel- und Gruppenarbeiten) und Arbeit mit analogen Lernfeldern (Spiel und Reflexion). Abgerundet werden die Trainings und Workshops mit Theorieinputs zu den relevanten Themen.

Anlässe für begleitete Teamentwicklung sind:

- bei Neugründung von Teams
- zur Gestaltung der Rahmenbedingungen von Teams (Ziele, ...)
- zur Integration neuer Teammitglieder
- bei einer neuen Rollen- und Aufgabenverteilung im Team
- bei strukturellen Veränderungen im Unternehmen
- zur Entwicklung und Stärkung der Teamkompetenz
- zur Bearbeitung von Hemmnissen in der Teamentwicklung
- zur Klärung von Konflikten im Team

Zu jeder Phase der Teamentwicklung haben wir als eine Möglichkeit der Begleitung einen Grundbaustein in Form eines Workshops gestaltet, der je nach individueller Situation entsprechend angepasst werden kann und muss.

Die Festlegung der Ziele und das darauf erarbeitete Konzept des Trainings oder Workshops erfolgen im Dialog.

2.2 **Supervision**

Supervision ist eine professionelle Beratungsmethode, um berufliche Handlungen zielgerichtet, effizient und erfolgreich gestalten zu können.

Sie zielt auf die Optimierung der eigenständigen Lösungskompetenz und soll den Teilnehmer befähigen, vorhandene Problemstellungen und Herausforderungen konstruktiv zu bewältigen, Konfliktlösungsszenarien zu entwickeln und Veränderungsprozesse aktiv zu steuern.

Wir verstehen Supervision als Prozessberatung, in der die "Expertenrolle", sowie die Verantwortung für die Lösung von Problemen, durchgängig bei dem Supervisor verbleibt.

Die Themen der Supervision entstehen daher im Normalfall aus aktuellen Fragestellungen und sind (im Gegensatz zum Coaching) bei der Beauftragung nicht bereits definiert.

Supervision ist ein kontinuierlicher Prozess, der die Qualität der (gemeinsamen) Arbeit und die Freude daran erhalten bzw. verbessern soll. Sie stellt damit ein Instrument der Qualitätssicherung dar und hat kein definiertes Ende. Um die Rolle des Supervisors als externer nicht dem System zugehörigen zu erhalten, hat sich jedoch ein Wechsel des Supervisors im Rhythmus von zwei Jahren als sinnvoll erwiesen.

Teamsupervision

Ziel von Teamsupervision ist eine Verbesserung der Zusammenarbeit und die professionelle Umsetzung des Arbeitsauftrags eines Teams. Wie die Einzelsupervision bietet auch die Teamsupervision eine differenzierte Betrachtung des jeweiligen Arbeitsfeldes mit seinen Strukturen, Wirkungsweisen und Problemstellungen.

Grundlage erfolgreicher Teamsupervision bilden gegenseitige Wertschätzung, das Bemühen um bestmögliche Ergebnisse für Kunden und Klienten, die Freude am gemeinsamen Arbeiten sowie die Bereitschaft zu Dialog und Lernen voneinander.

Die erprobte Beratungsintensität einer Teamsupervision ist 4-6 wöchig mit zwei bis drei geblockten Einheiten.

Einzelsupervision

Als Ausgangspunkt von Einzelsupervision steht entweder das grundsätzliche Bekenntnis zur Nutzung externen Quellen für eine kontinuierliche Begleitung zur Verbesserung der eigenen Handlungskompetenz oder eine aktuelle Problemsituation, die im Rahmen einer Supervision mit externer Unterstützung bearbeitet werden soll.

Die Beratungsintensität reicht daher von mehrwöchiger Rhythmen bis hin zu einem Abschluss in mehreren einzelnen Einheiten in kurzem Intervall.

2.3

Coaching

Coaching richtet sich primär an Einzelpersonen mit Führungsaufgaben und arbeitet mit spezifischer Zielformulierung, Methodik und Vorgangsweise. Charakteristisch ist dabei die themenspezifische Unterstützung durch eine begrenzte Anzahl von Beratungen sowie die Vermittlung von Fähigkeiten in kurzen Trainingsfrequenzen. Der Begriff Führungskraft kann dabei durchaus weit gefasst sein und deckt neben Personalführung auch Projektleitung oder Themenführung ab.

Coaching ist daher im Normalfall befristet, themenzentriert und ergebnisorientiert.

Anlässe für Coaching sind oft außergewöhnliche Umstände im beruflichen Alltag einer Führungskraft wie Wechsel des Verantwortungsbereichs, Bewältigung von Krisen oder Erarbeitung von speziellen Kompetenzen in kurzer Zeit.

Version 2.1 (5. Mai 2011)