



# HIER SUCCESS STORY LESEN!

01

## Ein Team übernimmt Verantwortung und klärt damit selbstorganisiert interne und organisatorische Konflikte

### Die Herausforderung

In einem Laborteam gibt es einen Konflikt über die Standards der Leistungen, die unternehmensintern für andere Abteilungen erbracht werden. In der Vergangenheit gab es viele organisatorische Veränderungen im gesamten Unternehmen. Das Laborteam unterstützt jeweils mit ein bis zwei Mitarbeitenden eine Produktlinie. Es ist mehreren produktlinienverantwortlichen Führungskräften organisatorisch zugeordnet. Bedingt durch diese Matrixorganisation und Unklarheit von Zuständigkeiten landen die Beschwerden von Teammitgliedern über andere Teammitglieder bei der nächsthöheren Führungskraft. Gemeinsame Besprechungen führen nicht zur Beruhigung der Teamsituation. Die Führungskraft benennt in der Auftragsklärung das Ziel: Eine Konfliktklärung zwischen den einzelnen Teammitgliedern soll in einem Teamcoaching stattfinden.

### Ablauf und Methoden

**Der erste Workshop** dient der Auftragsklärung und Problemerkundung mit dem Team. Hier werden Unklarheiten in Rollen und Aufgaben deutlich:

- Die bestehende Stellenbeschreibung wurde lange Zeit nicht angepasst.
- Es besteht Unklarheit über die Aufgaben und wie diese umgesetzt werden sollen. Ein Beispiel ist das Anfertigen von Dokumentationen: Reicht es aus, Analysen nicht formalisiert in einer E-Mail zu dokumentieren oder wird standardisiert mit einer umfassenden Checkliste gearbeitet, die im System abgelegt wird?
- Die zuständigen Vorgesetzten haben unterschiedliche Vorstellungen über die Qualität der Laborleistungen und sind fachlich nicht mit Details vertraut.
- Zwischen einzelnen Teammitgliedern gibt es scheinbar gegenläufige Vorstellungen von Rolle und Aufgabenerfüllung, die immer wieder zu heftigen Streitereien führen.

Das Laborteam ist der Meinung, dass die Führungskräfte für die Aufgabenklärung und Qualitätsdefinitionen verantwortlich sind und ungeklärte Fragen die Grundlage für den Konflikt sind. In einer Feedbackschleife mit der nächsthöheren Führungskraft, die das Teamcoaching beauftragt hat, wird mein Auftrag nun konkretisiert: Ziel des Teamcoachings ist es, die Gruppe zu motivieren und zu begleiten, selbstständig die Stellenbeschreibung zu überarbeiten und Kernaufgaben und allgemeine Qualitätsstandards für die Labortätigkeiten zu beschreiben.



## HIER SUCCESS STORY LESEN!

02

Es folgen **drei weitere Coachingtermine** von jeweils fünf Stunden, die mehrere Wochen auseinander liegen. Zwischen den Coachingterminen werden von den Teammitgliedern Arbeitsaufgaben übernommen, wie z.B. die Recherche zu bestimmten Fachfragen.

**Im 2. Teamcoaching** macht die Konkretisierung der Rollen, Kernaufgaben und zentralen Prozesse für die internen Labor-Kunden Spass. Die Teammitglieder erleben sich als Experten und gewinnen Selbstvertrauen. Immer wieder werden aber auch Zweifel genannt, ob das Team wirklich selbstverantwortlich diese Klärungen herbeiführen kann und ob nicht die Führungskräfte alles „wieder vom Tisch wischen“. Nur langsam wird anerkannt, dass die Teammitglieder alleine die Experten sind und die Führungskräfte hier wenig fachlich klären können.

Auf dieser Basis werden im **3. Teamcoaching** allgemeine Qualitätsstandards für das Laborteam entwickelt. Für die Abstimmung nutze ich eine zentrale Fragestellung „Gibt es gravierende Einwände?“ Es geht um ein Entscheidungsprinzip, das endlose Debatten beendet und zu guten Teamentscheidungen führt. Wenn eine Entscheidung „gut genug“ ist und keiner ein starkes Argument einbringen kann, gilt die Entscheidung solange, bis andere Informationen vorliegen. Es ist eine Methode, um Entscheidungen in komplexen und unwägbaren Situationen treffen zu können, ohne sich in Endlosschleifen von Diskussionen zu verfangen.

Die Lösung von Konflikten auf der Sachebene hat der Gruppe gut getan und Vertrauen aufgebaut. Im 4. Teamcoaching ist nun der richtige Zeitpunkt, scheinbare Unvereinbarkeiten im Qualitätsverständnis einzelner Teammitglieder zu erkunden und zu klären. Mithilfe des Riemann-Thomann-Modells wird deutlich, wie sehr unterschiedlich Interessen und Bedürfnisse einzelner Teammitglieder sein können. Wir sprechen von der Anerkennung dieser Unterschiedlichkeit und was die einzelnen Teammitglieder persönlich brauchen. Für manche ist Sicherheit, die Klarheit und Einhaltung von Prozessen besonders wichtig. Andere bewegen sich lieber in einem nichtstandardisierten Rahmen. Und auch das Bedürfnis nach Nähe sowie eine gewisse Konfliktscheu sind bei einigen stark ausgeprägt. Es gibt viele Aha-Erlebnisse. Um die Bedürfnisse aller zu berücksichtigen, entstehen Teamregeln für den Umgang miteinander. „Was brauche ich, um hier zufrieden zu arbeiten?“



# HIER SUCCESS STORY LESEN!

03

## Ergebnisse

- Das Team übernimmt die Selbstverantwortung für die Aufgabenklärung und die Beschreibung von Qualitätsstandards.
- Die Teamregeln bekommen einen besonderen Platz im gemeinsamen Büro.
- Selbstbewusst geht das Team in eine Besprechung mit den Vorgesetzten und der übergeordneten Führungskraft, um die Ergebnisse (Aktualisierung der Stellenbeschreibung, Beschreibung von Kernaufgaben und allgemeine Qualitätsstandards) zu präsentieren und zu diskutieren.
- Die Organisation übernimmt die Ergebnisse.
- Das Teamcoaching hat das Team in der Verantwortungsübernahme gefestigt und Konflikte geklärt.