

Von der Führungsgruppe zum Team

TRANSFORMATION. Gut zusammenarbeitende Vorstands- und Führungsteams sind die wichtigsten Vorbilder und Treiber, wenn es darum geht, neue Organisationskulturen und Strategien im Alltag vorzuleben und umzusetzen. Drei unterschiedliche Stadien des Entwicklungsprozesses von einer Gruppe zu einem Team gilt es dabei zu berücksichtigen. Wie diese ablaufen können, zeigen die Beispiele von Bahlsen und der Möller Group.

„Um es mit einem Bild aus dem Radsport zu vergleichen: Ich möchte, dass wir als erstes Fahrradteam den Berg der Transformation hochfahren und die anderen mitziehen. Es wird auf dem Weg Gegenwind geben. Und es wird weitere Krisen geben. Umso wichtiger ist, dass wir uns diesem als geschlossenes Team stellen und vorangehen.“ Mit diesen Worten beendet Gunther Schmidt, CEO der Möller Group GmbH, seinen Check-in in einer Führungswerkstatt mit seinem Führungskreis.

An diesem Check-in ist nicht nur der bildliche Einstieg bemerkenswert, sondern auch, dass dieser Austausch auf der oberen Führungsebene überhaupt stattfindet. Seit 2008 begleite ich Führungskräfte und ihre Teams als Coach und Prozessbegleiterin und beobachte, dass die fachliche und inhaltliche Kommunikation weiterhin zu stark dominieren. Über die Zusammenarbeit wird meist nicht gesprochen. Business Themen dominieren, Beziehungsthemen werden häufig als erstes von der Agenda gestrichen. Eine Teamzugehörigkeit wird zumeist ausschließlich mit dem vertikalen Team, den Mitarbeitenden, benannt. Sehr selten fühlen sich Führungskräfte auch als horizontales Team, also als Führungsteam, verbunden. Dies können sich Organisationen jedoch immer weniger leisten. Denn eine vertrauensvolle Zusammenarbeit sowie eine dadurch resultierende stabilere Haltung in Führungsteams sind die Erfolgsfaktoren für gelingende Veränderungen in der Zusammenarbeit und auch bei großen Transformationsprojekten. Dies bestätigt auch Christian Effenberger, Human

Resources Director bei Bahlsen: „In unseren gemeinsamen Sessions haben wir im Projekt-Core-Team gelernt, uns strukturiert zu unserer Zusammenarbeit und gemeinsamen Haltung auszutauschen, die Emotionen und das Menschliche im Change nicht zu vergessen und so gegenüber unseren Stakeholdern gestärkt, klar und gleichzeitig offen aufzutreten.“

Beziehungen vor Business – warum das wichtiger wird

Ein bildliches Transformationsmodell dient in allen Prozessbegleitungen als Gesprächs- und Denkgrundlage. Das Bild, das ich dabei verwende (siehe unten),

mit dem Holzhaus, der Brücke und dem Klettergerüst symbolisiert drei Ebenen in einer Transformation:

1. Den übergeordneten Wandel von der klassischen zur agileren Lebens- und Arbeitswelt: Insgesamt bewegt sich die Arbeitswelt von einer klassischen, strukturierten, siloartigen sowie hierarchischen Arbeitsweise hin zu einer offeneren, vernetzteren und agileren Zusammenarbeit.
2. Die tatsächlichen Phasen einer Transformation: Das Holzhaus symbolisiert einen aktuellen Ist-Status. Das Klettergerüst drückt den Zielzustand aus. Die Brücke repräsentiert den Übergang.
3. Die drei Entwicklungsstadien von einer Gruppe zu einem Team: Von einer silo-

Transformationsmodell

Vergleich. Die Grafik veranschaulicht den Übergang von der klassischen zur modernen Arbeitswelt. Die Brücke über den Fluss der Unsicherheit und über die Transformationsschwelle bildet sich aus Vertrauen.

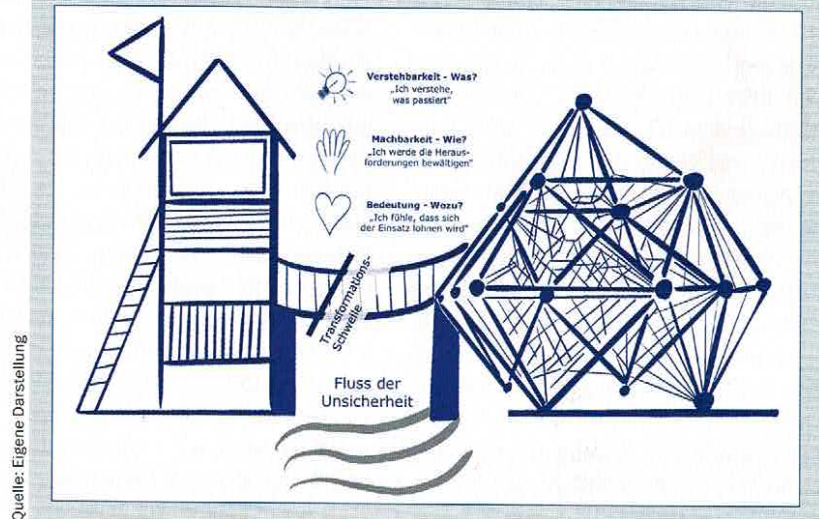


Foto: Stiena Vermeirck / EyeEm / gettyimages.de



Bahlsen. Bei dem berühmten Keksproduzenten fanden Projektführungskräfte zu einem starken Transformationsteam zusammen.

haften, abgegrenzten Kommunikation hin über eine Übergangsphase zu einer offenen und verbundenen Kooperation. Zwischen den jeweiligen Polen herrscht jeweils viel Unsicherheit, die es zu überbrücken gilt. Vertrauen ist in diesem Kontext die Brücke über den Fluss der Unsicherheit. Das übergeordnete, persönliche Gefühl von Vertrauen entsteht wiederum durch drei individuelle Teilgefühle, welche durch ein Zusammenspiel der Beziehungen sowie der inneren Haltung entstehen:

1. Gefühl von Verstehbarkeit: Ich empfinde die Zusammenarbeit beziehungsweise die Veränderungen als klar und be-

rechenbar.

Ich verstehe, was passiert und kann die Geschehnisse einordnen.

2. Gefühl von Machbarkeit: Ich habe das Gefühl, dass ich die Anforderungen, die an mich gestellt werden, bewältigen kann. Ich habe Einflussmöglichkeiten und fühle mich unterstützt.

3. Gefühl von Bedeutung: Ich habe das Gefühl, dass sich mein Einsatz in der Zusammenarbeit beziehungsweise für die Aufgaben lohnt. Ich fühle mich wertgeschätzt, gesehen und respektiert.

Die Brücke, respektive das übergeordnete Gefühl von Vertrauen, wird stabilisiert durch zwei Säulen: Zum einen benötigen wir eine klare Haltung zu uns selbst als Führungskraft und als Team. Ist diese Haltung aufgebaut, fällt es leichter, die zweite Säule zu errichten: die Haltung zum Neuen. Dieses Transformationsmodell verdeutlicht, dass es mehr denn je um Gefühle, Vertrauen und Haltung geht. Es geht um Verbindungen zwischen Menschen sowie zwischen Menschen und dem Business. Diese Verbindung passiert nicht durch das Präsentieren von Businesszahlen in hübschen Folien. Vielmehr entsteht sie aus dem Dialog der Menschen zu den Zahlen. Um diesen bestmöglich zu gestalten, sollten wir die verschiedenen Phasen einer Zusammenarbeit beachten (siehe Kasten unten), in denen sich Teams dynamisch bewegen. →

Drei Stadien der Zusammenarbeit

Überblick. Die Entwicklung der Zusammenarbeit im Team lässt sich in drei Phasen aufteilen. Sie gehen jeweils mit bestimmten, erkennbaren Symptomen einher und erfordern passende Führungs- und Moderationsschwerpunkte.

Reaktives, angepasstes Stadium

- Es ist etwas neu oder ungewohnt. Dadurch entsteht Unsicherheit.
- Positionierungsspielchen in der Gruppe.
- Starker Bezug zum vertikalen Team; kein Gefühl, ein horizontales Führungsteam zu sein.
- (Hohe) Unsicherheit in Bezug auf die Situation und die Zukunft gepaart mit Verslossenheit, aus Angst als schwach angesehen zu werden.
- Dialoge sind meist nicht offen; Inhalte dominieren.

Führungs- und Moderationsschwerpunkte

- Ziel: Austausch, Verbindung und Sicherheit schaffen.
- Orientierung geben, Fragen beantworten, in einen Dialog über die Veränderung, Ängste und Weiterem treten.
- Prozesssicherheit geben, zum Beispiel durch regelmäßige offene Meetings.
- Ein erstes gemeinsames Ziel erarbeiten.

Aktives Stadium

- Das Neue ist schon gewohnter; erstes Vertrauen ist geschaffen.
- Gemeinsames Verständnis als Team und der Teamziele.
- Die Beziehungen untereinander im (Führungs-)Team werden offener, stabiler und unterstützender.
- Es wird mehr Eigen- und Mitverantwortung übernommen.
- Unterschiedliche Ansichten und Bedürfnisse kommen auf den Tisch und werden diskutiert.

Führungs- und Moderationsschwerpunkte

- Ziel: Vermitteln, Lösungen selbst erarbeiten lassen.
- An die übergeordneten Ziele erinnern.
- Prioritäten regelmäßig reviewen und anpassen.
- Erfolge und Fortschritte feiern.

Verbundenes Stadium

- Hohes Gefühl von Sicherheit und Verbundenheit.
- Ein hohes Maß an Vertrauen in jede Person und untereinander sowie in die Zukunft.
- Hohe Verbundenheit mit dem Zweck des Unternehmens und dem Beitrag zum großen Ganzen
- Die Bedürfnisse der Organisation sind wichtiger als die persönlichen Bedürfnisse.

Führungs- und Moderationsschwerpunkte

- Ziel: Abschließen und Erneuern.
- Learnings und Bedeutung für die persönliche und organisationale Entwicklung festhalten.
- Projekte und Projektphasen auch auf der Beziehungsebene abschließen.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wilmsen/Schaeffer

Die Führungswerkstätten

Aufbau. Die Impulsworkshops für Führungskräfte folgen einer klaren Struktur aus einigen grundsätzlichen Bausteinen, um allen Beteiligten Prozesssicherheit und Orientierung zu geben.

Baustein	Konzeptionelle Idee dazu
Lockerer Einstieg/Check-in: zum Beispiel erst einmal Austausch zu zweit: Wie ist meine aktuelle Wetterlage in meinem Führungsalltag, was beschäftigt mich noch vom Vormittag? Wann wird der Nachmittag wertvoll für mich?	Schaffen von psychologischer Sicherheit. Menschen öffnen sich lieber einer kleinen Gruppe/Paaren, bevor sie sich im Plenum melden. Sie erkennen zum Beispiel „Ich bin nicht allein, dem anderen geht es ähnlich.“
Einstiegsparcours mit drei Flipcharts, jeweils mit einer Frage, zum Beispiel: Was ist für uns gute Führung und Zusammenarbeit? Was ist uns zuletzt gut gelungen? Was sind aktuelle Herausforderungen?	Fördern des Austauschs, Aufbrechen von Unsicherheiten, Sammeln von Ideen zum Thema der Führungswerkstatt, eine gemeinsame Wahrnehmung und Blickrichtung entwickeln.
Impuls Führung und Zusammenarbeit heute und morgen: Skizzieren des Transformationsmodells, dabei Aufgreifen der Ideen aus dem Einstiegsparcours.	Unterstützen einer gemeinsamen Blickrichtung auf Führung und Zusammenarbeit; Verorten der Handlungsdimensionen; Schaffen einer gemeinsamen Gesprächsbasis als Grundlage zur Diskussion: Wo stehen wir aktuell und wo wollen wir hin – und wozu überhaupt?
Austausch/Abfrage I: Wo stehe ich mit meinem Team? Individuelle Verortung der Abteilungsleiter mit Punktekleben im Transformationsmodell und Begründung	Austausch von Sichtweisen auf das Modell, Verständnis untereinander wird gefördert.
Austausch/Abfrage II: Wie empfinden wir die Zusammenarbeit in unserem Führungsteam? Wo stehen wir?	Dies ist immer ein starker sowie entscheidender Moment in den Impulsworkshops: „Sehen wir uns überhaupt als Team?“ Durch den Austausch zuvor ist nun die Grundlage gelegt, einen Schritt auf die Brücke in Richtung aktives Stadium zu setzen. Wichtig ist der Austausch, wozu lohnt es sich, als Team zu agieren und anders zusammenzuarbeiten?
Skalenabfrage zur Zusammenarbeit: Die drei grundsätzlichen Fragen zur vertrauensvollen Zusammenarbeit (siehe oben) werden als Skalen auf ein Flipchart geschrieben und die Teilnehmenden punkten, wie sie die Zusammenarbeit aktuell empfinden.	Weiterer Austausch und entwickeln einer gemeinsamen Sichtweise auf die Zusammenarbeit.
Gemeinsame Vereinbarung formulieren: Basierend auf den Ergebnissen der Skalenabfrage wird eine Vereinbarung zur Zusammenarbeit getroffen, zum Beispiel „Wir kommunizieren offener“.	Mit dieser Vereinbarung wird der erste Schritt als Team gesetzt, denn es gibt ein gemeinsames Ziel in der Zusammenarbeit.
Nachhaltiger Umsetzungsprozess: Zwei Umsetzungslotsen bekommen einen einfachen Prozess zur Umsetzung bis zum nächsten Workshop an die Hand.	Die nächsten Schritte als Team im aktiven Stadium werden unterstützt. Die Transformationsschwelle wird dadurch verkleinert.
Ausklang und Check-out: zum Beispiel mit einer spontanen Runde Feedback-Dusche und der Frage „Was war wertvoll?“.	Wertschätzende Kommunikation üben, würdigen von dem, was gut und wertvoll war.

→ Zwischen der reaktiven und der aktiven Phase befindet sich die sogenannte „Transformationsschwelle“. Dies ist der Punkt, an dem alte Verhaltensweisen in einer Zusammenarbeit ausgedient haben und nicht mehr zuträglich sind. Mit dem Überschreiten der Transformationsschwelle verlassen wir deutlich die Komfortzone. Es ist der Punkt, an dem wir merken, dass wir eine neue Haltung in der Zusammenarbeit benötigen. Die häufigste tatsächliche Transformationsschwelle in Organisationen ist, dass sich die Menschen mehr als Menschen begegnen – mit Gefühlen, Unsicherheiten und Bedürfnissen. Meist wird zu wenig über Stress, Ängste, Unsicherheiten gesprochen. Veränderungen und Zusammenarbeit werden oft zu rational geplant. Dabei ist genau das so wichtig: die emotionale Reaktion der Betroffenen auf die Zahlen, Daten, Fakten. Denn es ist völlig normal, dass Veränderungen im Menschen Stress erzeugen oder dass wir uns zumindest unsicher fühlen. Die gute Nachricht: Obwohl jeder einzelne seine persönliche Schwelle überschreiten muss, geht es zusammen als Team in einem sicheren Umfeld leichter. Dies veranschaulichen die folgenden beiden Praxisbeispiele.

Möller Group: Raus aus den Silos, rein in den Austausch

„Wir müssen raus aus dem eigenen Kopf, wertschätzender und abteilungsübergreifender agieren“ benennt Personalleiterin Julia Quest die übergeordnete Transformationsschwelle in der Möller Group. Die Bielefelder Möller Group GmbH, ein Familienunternehmen mit fast 300-jähriger Geschichte und starken Wurzeln in Deutschland, ist heute eine global agierende Organisation mit weltweit circa 2.100 Mitarbeitenden. Die Konzerntöchter Möller-Tech und Möller-Flex produzieren Kunststoffteile für den automobilen Innenraum; die Möller-Werke stellen Zulieferteile für den Maschinenbau und die Sonderfahrzeugindustrie her. Um die erkannte Transformationsschwelle nachhaltig zu überwinden, wurden in Zusammenarbeit mit einem weiteren externen Partner in einem mehrmonatigen Prozess Handlungsdimensionen in der Führung durch einen gesellschafts-

übergreifenden Führungs- und Arbeitskreis entwickelt. Darauf aufbauend wurden zusammen mit mir praxisorientierte Führungswerkstätten initiiert. Diese sollen bewusst kurz – maximal vier Stunden – und interaktiv gestaltet sein, um die Haltungsdimensionen der Führung erlebbar zu machen. Spaß, Leichtigkeit sowie die passgenaue Umsetzung für die unterschiedlichen Gesellschaften als auch für die sehr produktions- und technikorientierte Zielgruppe waren weitere Anforderungen.

Zusammen mit Geschäftsführung und Personalabteilung entstand ein Konzept, welches sich sowohl an den Phasen der Theorie U als auch an den drei skizzierten Stadien der Kooperation orientiert. Im ersten Schritt erfolgte ein Impulsworkshop mit allen Mitgliedern der Geschäftsführung. Dieser schloss sehr gut an die vorherige Phase der Erarbeitung der Haltungsdimensionen an. An die Stimmung am Anfang erinnere ich mich als offen, sachlich und zugleich zurückhaltend – typische Kennzeichen einer reaktiven Phase. Noch dazu war ich als externe Moderatorin neu im System und unterstützte somit diese Dynamik.

Als Facilitatorin oder auch als Führungskraft ist es in dieser Phase vor allen Dingen wichtig, in den Kontakt zu gehen, einen Überblick und Orientierung über die nächsten Schritte zu geben als auch offene Fragen und Unsicherheiten zu klären. Eine Frontalpräsentation wäre nicht zielführend. Deshalb standen der Austausch und Dialog im Kick-off im Vordergrund. Das zuvor skizzierte Transformationsmodell wurde gemeinsam mit den Geschäftsführern erläutert und diskutiert. Ebenfalls verorteten wir die Möller-Group-Haltungsdimensionen der Führung gemeinsam im Modell. Abschließend konnten gesellschaftsspezifische Bedürfnisse für die nächsten Schritte adressiert werden.

Nach weiteren Dialoginterviews mit den jeweiligen Geschäftsführern folgten individuelle Führungswerkstätten in den verschiedenen Möller-Group-Gesellschaften. In diesen jeweiligen Kick-offs nahmen der Geschäftsführer mit dem jeweiligen oberen Führungskreis teil. Die Führungsgruppe im reaktiven Stadium aktivieren und in Kontakt bringen, die gemeinsame



AUTORIN

Anke von Platen ist Leadership-Coach, Prozessbegleiterin sowie Autorin. Ihre

Erfahrungen und Learnings fasst sie regelmäßig in Büchern zusammen. Aktuell ist das Buch „Führung mit Haltung“ im Haufe Verlag erschienen. Darin greift sie auch einige Grundgedanken aus dem Buch „Impeccable Leadership“ von Frits Wilmsen und Nienke Schaeffer (Paris Books, Driebergen, 2020) auf.

www.ankevonplaten.de

Wahrnehmung für die Zusammenarbeit und Führung zu schärfen, waren konzeptionelle Grundgedanken und Zielsetzungen. Bildlich gesprochen ging es um die Stärkung der Brücke des Vertrauens untereinander – die erste Säule der Brücke stabilisieren.

Der grundsätzliche Aufbau der Führungswerkstätten war sehr dialogorientiert. Der Austausch war dabei eingebettet in eine klare Struktur. Diese gab allen Beteiligten Prozesssicherheit und Orientierung – zwei wichtige Elemente, um Menschen in der reaktiven Phase zu unterstützen und zu ermutigen. In der Tabelle auf Seite 28 sind die grundsätzlichen Bausteine skizziert.

Die Stärke nutzen: Klares Ziel für großen Veränderungswillen

Bemerkenswert ist in der Möller Group die Umsetzungsstärke, mit der die einzelnen Führungsteams ihre vereinbarten Maßnahmen für die Zusammenarbeit nach den Workshops umsetzten. Dieser Verbesserungswille ist durch die jahrelang gelebte Kaizen-Kultur im Blut. Diese Stärke wird nun gezielter auch für die Themen „Zusammenarbeit“ und „Führung“ eingesetzt. „Wenn wir verstehen, was zu tun ist, wozu das wichtig ist und wie wir das umsetzen können, dann machen wir es einfach. Das ist unsere Stärke. Die sehr passgenauen Führungswerkstätten waren bisher ein voller Er-

folg: nicht nur niedrigschwellig, sondern auch enorm wirkungsvoll. Es ist richtig was im Umbruch“, ist das Zwischenfazit der Personalleiterin Julia Quest. Zwischen den praxisorientierten Führungswerkstätten sorgen die jeweils ernannten Umsetzungslotsen dafür, dass alle sich mit der vereinbarten Maßnahme zur Zusammenarbeit beschäftigen. Zugleich unterstützen interne HR Business Partner beziehungsweise Personalentwickler das Dranbleiben zwischen den Führungswerkstätten.

Der Erfolg bleibt nicht aus. „Ich selbst bin in meiner Kommunikation sehr viel transparenter geworden, zum Beispiel erläutere ich frühzeitiger eine Strategie und stelle mich den Fragen der Belegschaft“, fasst CEO Gunther Schmidt sein Hauptlearning in dem bisherigen Prozess zusammen. Die Kommunikationskultur habe sich bereits spürbar verbessert, berichteten alle Teilnehmenden in der zweiten Führungswerkstatt der Möller-Group-Holding. Dabei fokussierte sich die zweite Führungswerkstatt auf folgende Bausteine, um die gemeinsame Haltung als Team zur Transformation zu stärken (die zweite Säule der Brücke) und den nächsten Schritt gemeinsam vorzubereiten:

- Fortschritte in der Zusammenarbeit in den vergangenen Monaten reflektieren und würdigen.
- Stimmungsabfrage und Austausch zur anstehenden Veränderung:
 - Was passiert? Ich verstehe die Ziele und die anstehenden Veränderungen.
 - Wie machen wir es? Ich kann die Veränderungen bewältigen.
 - Wozu machen wir es? Ich spüre, wozu die Veränderung notwendig ist.
- Entwerfen von individuellen Change-Statements der Teilnehmenden mit der Struktur „Wozu? Was? Wie?“ als konkreter nächsten Schritt: Wie kommuniziere ich die Veränderung in meinem Team?

Außergewöhnlich war der große Wunsch nach gegenseitigem Feedback in diesem Führungskreis – ein klares Zeichen für eine hohe psychologische Sicherheit im Team in einem aktiven Stadium. So präsentierten sich die Führungskräfte gegenseitig ihre Statements zum Change-Prozess und gaben sich konstruktives und wertschätzendes Feedback. →

→ Es wurden zwei Dinge deutlich: Alle haben uneingeschränkt den Change verstanden und sind klar ausgerichtet. Es herrscht überhaupt keine Angst vor Feedback. Ganz im Gegenteil: Es wird als Lernchance gesehen. Jeder konnte von den Statements der anderen lernen. Beim Check-out ist Gunther Schmidt klar: „Es fühlt sich stark an, so geschlossen zu sein. Wir sind die ersten am Berg. Ich habe jetzt richtig Lust, gemeinsam loszulegen!“

Bahlsen: Das Zukunftspotential schon jetzt ausdrücken

Eine andere Kultur ist bei Bahlsen erlebbar. Bahlsen ist ein deutsches Familienunternehmen in der vierten Generation. Seit über 130 Jahren produziert Bahlsen unterschiedliches Gebäck, wie die berühmten Leibniz-Kekse. In diesem Bereich ist das Unternehmen in Deutschland Marktführer und gehört in Europa zu den führenden Herstellern. Sie produzieren an fünf Standorten in Europa und exportieren in über 80 Länder der Welt. Austausch, Führung und Zusammenarbeit werden bereits seit vielen Jahren großgeschrieben. Insgesamt befinden sich viele Teams bereits im aktiven Stadium.

Durch Führungswechsel im Management Board sowie eine Strategieänderung inklusive großer Umstrukturierung wird die Organisation mit allen Beteiligten seit Anfang 2021 stark gefordert. So stand auch innerhalb des Management Boards erst einmal der Austausch zur Zusammenarbeit und das gemeinsame Blicken auf die Ist-Situation sowie die Zukunftsvision im Fokus eines Workshops.

Selbst eine klare, stabile Haltung zu der eigenen Rolle in der Organisation und gegenüber den verschiedensten Stakeholdern zu behalten, stand dagegen für das Kernteam der Transformation im Vordergrund der Prozessbegleitung. Das Team war insgesamt schon gut im Kontakt. Es herrschte untereinander eine hohe und zielgerichtete Dialogkultur – ein klares Zeichen, dass sie sich im aktiven Stadium befinden, sich als Team verstehen und auch so wahrgenommen werden.

Die Sessions konzentrierten sich im Wesentlichen auf drei Aspekte mit folgenden Kernfragen:

1. Gemeinsame Wahrnehmung unterstützen und die gemeinsame Haltung, sich als Team zu stärken:
 - a. Wo verorten wir uns als Project-Core-Team als auch die Stakeholder (Management Board, Führungsteam, Mitarbeitende, Betriebsrat) im Transformationsmodell?
 - b. Was sind dazu unsere Gefühle, Gedanken? Was nehmen wir als Herausforderungen, Potentiale wahr? Welche Erfolgsfaktoren sehen wir?
2. Gemeinsame Wahrnehmung zur Teamrolle in der Transformation vertiefen:
 - a. Was ist unsere Hoffnung mit der Transformation für die Organisation?
 - b. Wozu sind wir als Team und individuell da, was ist unser Zweck für die Organisation, was braucht die Organisation jetzt von uns, um ihr Potential zu realisieren?
3. Die Transformationsschwelle in der Zusammenarbeit mit den Stakeholdern erkennen und überwinden:
 - a. Wie verhalten wir uns, wenn es in den Meetings unbequem wird?
 - b. Was vermeiden wir dadurch? Und was passiert, wenn wir mehr das machen, was wir eigentlich vermeiden?

„Wir sind da, um es jetzt anders zu machen und die Brücke wirklich zu finalisieren. Da müssen und dürfen wir auch mal unbequem sein und müssen bisherige Muster durchbrechen“, lautet ein Fazit von den Teilnehmenden. Insgesamt dienten die intensiven, kurzen Sessions mit dem Project-Core-Team dazu, „bewusst mal in dem ganzen Trubel innezuhalten und sich als Team zu sammeln, sich wieder gemeinsam auszurichten“, fasst der HR Director Christian Effenberger zusammen. „So konnten wir uns in den Terminen viel besser untereinander den Rücken stärken und uns die Bälle zuspieren.“

Erwähnenswert ist bei diesem Prozess, dass alle Teammitglieder immer mehr die Frage „Was braucht die Organisation jetzt?“ als Fixstern im Kopf hatten – und weniger die Frage „Was brauche ich jetzt?“ Ein klares Symptom für die verbundene Phase. Dazu passend ist, dass wir gemeinsam eine Abschluss-Session zum Ende unserer Zusammenarbeit abhielten. Kurze Zeit später löste sich das Projektteam auf und jeder startete indivi-

duell in neu strukturierten Teams in der reaktiven Phase. Und so sind die drei Stadien nicht linear und endlich, sondern als dynamischer Kreislauf zu verstehen.

Grundsätzlich gilt zu beachten: „First pace then lead“

Neben dem bildlichen Transformationsmodell gibt es einen weiteren wichtigen Grundgedanken, wie aus Führungsgruppen Teams werden: „First pace then lead“ – sich zunächst sammeln, gemeinsames Tempo aufnehmen und dann führen. Dieser Gedanke gilt auf drei Ebenen:

1. Eine Gruppe muss sich erst einmal in sich ausrichten und sammeln, um ein Team zu werden.
2. Ein Führungsteam kann wiederum andere Gruppen erst dann führen, wenn sie sich zuvor mit der zu führenden Gruppe gemeinsam gesammelt und ausgerichtet hat.
3. Als Facilitator beziehungsweise Facilitatorin oder Führungskraft gilt es, erst einmal die Situation und das Tempo der Menschen aufzunehmen, bevor sie in die nächste Stufe geführt werden – statt mit all den guten Ideen voranzupreschen und zu überfordern.

Diese Führungsphilosophie rahmte alle dargestellten Veranstaltungen ein. Das Motto verlangt, dass wir im heutigen dynamischen Arbeits- und Führungsalltag immer wieder innehalten, das Tempo drosseln und reflektieren, wo wir selbst und wo unsere Gesprächspartner aktuell stehen und was die Kooperation gerade benötigt. Denn eine Zusammenarbeit verläuft nie linear und nach Plan. Extern moderierte Workshops sind ein gutes Instrument, um die ersten Schritte in einem Teamprozess zu gehen oder sich mit Inspiration und Prozesssicherheit unterstützen zu lassen. Doch die Umsetzung liegt bei jeder Führungskraft zwischen den Sessions. Dabei gilt, den Grundgedanken „First pace then lead“ mit den drei Faktoren einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zu verbinden und das persönliche Verhalten darauf auszurichten, die Fragen Was?, Wozu? und Wie? kontinuierlich zu beantworten. So werden Sie gute Verbindungen herstellen und stabilisieren – egal, wo Sie und Ihr Team gerade stehen.

Anke von Platen ●