

## Der praktische Fall

### *Personalmanagement in Fällen*

#### Vom Sachbearbeiter zur Führungskraft (4) – Die erste Teambesprechung in der neuen Funktion als Teamleiter

*Prof. Dr. Hanns-Eberhard Meixner und Helmut Meixner*

Herr Gingold hat sich noch in der ersten Woche in seiner Leitungsfunktion mit dem Team zu einer Arbeitsbesprechung verständigt. Vornehmlich sollen die anstehenden organisatorischen Fragen gemeinsam geklärt werden. Das Meeting ist für den kommenden Dienstag von 13.30 bis 16.00 Uhr eingeplant. Jeder ist aufgefordert, weitere Themen für diese Besprechung anzumelden. Zur Vorbereitung werden die anzusprechenden TO-Punkte über das Intranet versendet.

Das ist etwas Neues für das Team. Der Vorgänger von Herrn Gingold hielt nämlich nicht viel von Teambesprechungen. Da werde nur hemmungslos rumgeredet, viel Luft um die Ecke geschaufelt und kostbare Arbeitszeit vernichtet. Wenn es etwas zu klären gäbe, dann könne man sich kurzfristig und spontan zusammensetzen und abstimmen, was im Team zu klären ist. Für ihn war es eine Tatsache, dass sich nahezu alle Probleme schnell und effektiv mit dem zuständigen Bearbeiter im Vieraugen-Gespräch klären lassen. Herr Gingold sieht das völlig anders: »Erfolgreiche Organisationen setzen auf eine regelmäßige Teambesprechung.« Diese in einer Untersuchung belegte These hat ihn überzeugt. Denn anders als der Vorgänger sieht Herr Gingold nicht nur die zu klärenden Sachfragen. Für ihn ist die Teambesprechung ein wichtiger Treibriemen um auf Verwendungsbreite einzuwirken, Teamgeist zu pflegen, Innovationen vorzubereiten, Qualität zu organisieren und das systematische Lernen am Arbeitsplatz voranzubringen. Herr Gingold will daher dieses zentrale Führungsinstrument in das Team einbringen und weiterentwickeln. Auch hier gilt für ihn die Devise: Auf den Einstieg kommt es an! Es gilt die Kolleginnen und Kollegen bereits in der ersten Sitzung für diesen Weg der Kommunikation und Information zu gewinnen.

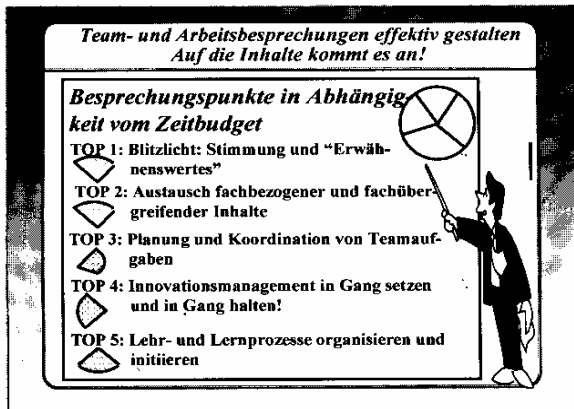
Das kann allerdings nur gelingen, wenn sich das Team an ein paar elementare Regeln hält. Diese Regeln, die sich auch auf die Teamarbeit insgesamt übertragen

lassen, will er bereits in der ersten Besprechung erarbeiten.

Was für die Kolleginnen und Kollegen richtig ist, macht auch für ihn Sinn. In seiner Verantwortung als Teamleiter und Moderator will er sich aus den Erfahrungen der Vergangenheit an folgenden Prinzipien orientieren:

- Wir beginnen pünktlich und arbeiten auf ein pünktliches Ende der Besprechung hin.
- Das Meeting findet in regelmäßigen Zeitintervallen von 14 Tagen statt und gehört in die Kategorie der »dringlichen und wichtigen Aufgaben«. Hinweise wie etwa: »Wir haben keine Zeit« gibt es für diese wichtige Aufgabe daher nicht!
- Jeder bereitet sich gut und umsichtig auf die Themen vor und jeder ist gleichermaßen für die Sicherung der Ergebnisse verantwortlich.
- Sollen Entscheidungen vorbereitet werden oder wird nach Lösungen für Probleme gesucht, gilt: »Die im Team gefundene Lösung ist besser als der vorgedachte Weg!« Daher sind alle Teammitglieder in den Ablauf des Meetings aktiv einzubeziehen
- Es gibt keine Denkverbote. Es kommt auf den Tisch, was anzusprechen ist – auch unbequeme Themen. Keiner darf den Raum mit dem Vorwurf verlassen: »Was hätte angesprochen werden sollen, ist wieder nicht thematisiert worden!«
- Damit alle aktiv an der Besprechung wahrnehmen und wahrnehmen können, werden moderne Visualisierungstechniken eingesetzt sowie neue Wege und Methoden der Kommunikation und Information erprobt. Dafür müssen die sachlichen und räumlichen Voraussetzungen geschaffen werden.
- Angestammte und fixierte Standpunkte werden mental und räumlich durch geeignete Methoden hinterfragt und erlebbar gemacht (z. B. Meta-Kommunikation, Veränderung der Sitzordnung)
- Das Führungsinstrument »Teambesprechung« wird regelmäßig auf seine Ergiebigkeit hinterfragt. »Wir werden daher ständig überprüfen, was man noch besser machen kann.«

Da Herr Gingold das Rad nicht ständig neu erfinden muss und will, greift er auf seine Seminarunterlage »Teambesprechungen managen« zurück. Dort sind fünf Themenbereiche skizziert. Diesen Rahmen übernimmt Herr Gingold.



1. **Blitzlicht**, zielt auf das Erkennen, Kanalisieren und Managen von Konflikten im Team.
2. **Austausch von fachbezogenen und fachübergreifenden Informationen**, zielt auf den Informationsbedarf und das Informationsbedürfnis.
3. **Koordinations- und Planungsabstimmungen**, zielt auf das Verteilen von Aufgaben und Sonderaufträgen.
4. **Innovations- und Qualitätsmanagement**, zielt auf das Weiterentwickeln der Organisationseinheit.
5. **Lehr- und Lernprozesse**, zielt auf das Organisieren und Initiieren von Qualifizierungen am Arbeitsplatz.<sup>1</sup>

Die hier ausgewiesene Abfolge der Punkte erscheint Herrn Gingold sinnvoll und plausibel. Der Schwerpunkt der zweistündigen Sitzung konzentriert sich auf die Frage, wie die Arbeiten im Team bei zwei Vakanzen möglichst gerecht und effizient verteilt werden können. Daher wird Herr Gingold den Akzent auf den Austausch der Informationen und Fragen der Koordination und Planung legen.

**1. Blitzlicht:** Schon in den ersten Tagen hat Herr Gingold ausmachen können, dass die Stimmung im Team angespannt ist. Viele Entscheidungen sind in den letzten Wochen verschoben worden. Eine Reihe von Beschwerden hat dazu geführt, dass der Druck im Team enorm gestiegen ist. Von einem fürsorglichen und behutsamen Umgehen kann keine Rede mehr sein. Die Nerven liegen blank. Es muss etwas geschehen. Auch hier kann er an Bekanntem anknüpfen. Schon vor einigen Jahren hat die Verwaltung »Leitlinien der Zusammenarbeit« in einer Projektgruppe aufwendig erarbeitet und dann proklamiert. Geblieben ist von den guten Absichten im Verwaltungsalltag nicht viel. Diese interessante Idee ist zu einem Aktenvorgang geworden.

<sup>1</sup> Sie finden hierzu weitere Informationen auf der Homepage unter [www.doed-forum.de](http://www.doed-forum.de).

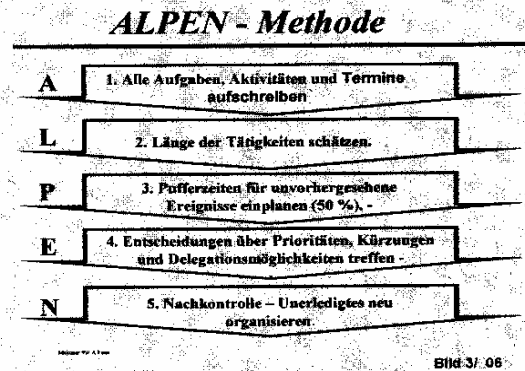
Hier will Herr Gingold ansetzen: Er legt daher dem Tagesordnungspunkt:

»Blitzlicht/Wie wollen wir im Team in Zukunft miteinander umgehen? Bringt uns dabei das Leitbild in dieser Frage weiter?«

die Leitlinie bei. Dieses Thema soll andiskutiert werden. Ein »Kümmerer« wird dann diese Thematik betreuen und in einer der nächsten Besprechungen vertiefen.

**2. Austausch der von Informationen:** Ein heikles Thema sieht Herr Gingold in den zwei zurzeit nicht besetzten Stellen. Erkennbar ist, dass Herr Lutz in den nächsten Wochen wohl ausfallen wird. Auch die Nachbesetzung wird einige Zeit in Anspruch nehmen. Ob der in Aussicht gestellte »Unterbringungsfall« eine Alternative sein kann, daran mag Herr Gingold nicht so recht glauben. Über diese Eckdaten wird Herr Gingold das Team informieren.

Viele Arbeiten des Teams kennt Herr Gingold aus Stellvertretungen und aus Beschwerden. Wichtig ist ihm aber, dass jedes Teammitglied vorstellt, was auf seinem Arbeitsplatz anliegt. Damit die Ergebnisse miteinander vergleichbar sind, will Herr Gingold ein Raster vorgeben. Dabei erinnert er sich an die ALPEN-Methode. Auf dieser Erkenntnis lassen sich dann die **Koordinations- und Planungsabstimmungen** gezielter organisieren.



**3. Koordinations- und Planungsabstimmungen:** Mit der gewählten ALPEN-Methode verfolgt Herr Gingold mehrere Ziele. Er weiß dass diese Vorgabe nicht bei jedem Teammitglied gut ankommt. Manche halten das für einen überflüssigen Formalismus eines »neuen Besens«. Das irritiert Herrn Gingold nicht. Als Führungskraft will er behutsam auf Verhaltensweisen einwirken. Mit dieser Darstellung der Aufgaben und den geforderten Bewertungen und Einschätzungen muss sich jeder mit den Arbeitsprozessen im Team auseinandersetzen. Die hinter dieser Darstellung stehende

Logik wird auch weitschweifige Mitarbeiter dazu bringen, sich auf den Punkt hin zu konzentrieren. Mit dieser Transparenz hofft er auf einen generalisierbaren Lerneffekt. Auch sieht er dabei die Chance, das Problem »Lastesel« in den Griff zu bekommen. Viel zu oft hat er mitbekommen, dass intensives Klagen über zu viel Arbeit zu einer Oase der Ruhe bei dem Kläger führen kann. Auf dessen Arbeitsplatz wäre eigentlich eine Kurtaxe fällig. Dieser abwehrbereite »Immer ich-Typen« versteht es, mit dieser Rhetorik zusätzliche Arbeit, die zur Verteilung ansteht, abzuwehren – und dies auf Kosten der Lastesel. Sie packen zu, sehen die Arbeit, vergessen ihre Interessen und lassen nichts anbrennen. Es wundert daher kaum, dass sich die Lasten ungleich verteilen. Die ALPEN-Methode in der Teambesprechung schafft hier deutlich mehr Transparenz.

Es gilt, auf Transparenz der Arbeitsprozesse und des Auslastungsgrades gemeinsam im Team und durch das Team einzuwirken. Die Vorteile liegen für Herrn Gingold auf der Hand und lassen die Relation Aufwand – Nutzen in einem guten Verhältnis erscheinen:

- Die Lastesel werden entlastet.
- Den »Immer ich-Typen« wird geholfen, ein realistischeres Leistungsbild von sich selbst zu gewinnen.
- Vermeintliche Ungleichbehandlung bei der Aufgabenvergabe können und werden hinterfragt.
- Einen rationalen Zugang bei der Aufgabenverteilung wird auf diesem Weg geschaffen.
- Die stillen, ansonsten unauffälligen »Ameisen« können und müssen sich präsentieren! Das ist wichtig für ihr Image, wahrscheinlich auch auf Sicht für ihr Selbstwertgefühl.

**4. Innovations- und Qualitätsmanagement:** Wichtig ist für Herrn Gingold auf die Bestimmungen zum Mitarbeitergespräch hinzuweisen. Denn er will mit jedem Teammitglied noch vor der Neuorganisation hierzu ein Mitarbeitergespräch führen. Die ersten Hinweise im Kontext mit dem Team findet er in dieser Teambesprechung. Hieraus kann er dann im Mitarbeitergespräch aufbauen.

Vor allem steht in den nächsten Monaten LOB, die leistungsorientierte Bezahlung, an. Hierauf will Herr Gingold sein Team vorbereiten. Er will nicht warten, bis die offiziellen Veranstaltungen beginnen. Ihn geht es um eine positive Einstimmung des Teams für den neuen Weg.

**5. Lehr- und Lernprozesse:** In dieser Besprechung wird Herr Franz über seinen Seminarbesuch »Die Online-Verwaltung« berichten. Da im nächsten Jahr dem Team eigene Mittel zur Fortbildung zur Verfügung stehen, will Herr Gingold mit den Teammitgliedern ein teambezogenes Personalentwicklungskonzept besprechen.

Viele Kollegen sind der Aufforderung gefolgt, Themen für diese und die nächsten Teambesprechungen einzubringen. Eine Frage ist mehrfach genannt worden: »Wie sehen sie sich als Teamleiter? und »Was erwarten Sie von uns als Teammitglieder?« Herr Gingold weiß, dass er sich schon bald sich diesen Fragen im Team und mit dem Team stellen sollte. Doch zunächst steht LOB an, die Bewertung der Leistungen und die Zielabsprachen für das nächste Jahr.