

CASE STUDY

Gemeinsam gestärkt aus Veränderungen hervorgehen

Teamentwicklung erfolgreich meistern



Die Aufgabe

Teamentwicklung – einer dieser Begriffe, der seit Jahren auf dem Trendbarometer in die Höhe schnellte. Häufig steht dieser jedoch exemplarisch für das simple Motivieren der Mitarbeiter und der damit einhergehenden, kurzfristigen Maximierung der Teamleistung. Für mellowmessage ist die Aufgabe, der Nutzen und das Ziel einer strategischen Teamentwicklung – die oft als **erster Schritt im Rahmen der digitalen Transformation** umgesetzt wird – jedoch mehr als das. Grundlegend bezeichnet der Begriff den Prozess, den ein Team durchläuft, um Abläufe und Strukturen innerhalb der Gruppe zu entwickeln und zu optimieren. Dabei ist die **Teamentwicklung als aktiv gesteuerter, kontinuierlicher Prozess** anzusehen.

2019 durfte mellowmessage das Online-Marketing-Team einer unserer Kunden in drei Phasen der Teamentwicklung und -organisation unterstützen. Dabei war die Ausgangssituation folgende: Ein noch junges Team arbeitete erst seit einigen Monaten in der aktuellen Konstellation ohne Teamleiter zusammen. Dabei stellten sich **Herausforderungen in der Identität des Teams, dem gezielten Einsatz der Mitarbeiter, einem tiefergreifenden Rollen- und Verantwortlichkeitsverständnis** sowie in der **Organisation der Zusammenarbeit** heraus. Vordergründig gab es Konflikte bezüglich der Verantwortlichkeit, die Teamentwicklung voranzutreiben, und um den Anspruch der Führungsposition in der Abteilung. Das Team wurde erst kurz zuvor aus zwei Bereichen des Unternehmens zusammengeführt, was zusätzlich zu einer Unzufriedenheit hinsichtlich der Wertschätzung untereinander führte.

Der Erfolg einer strategischen Teamentwicklung hängt, wie es der Name bereits vermuten lässt, maßgeblich vom Team selbst ab. Daher muss die **Definition, Kommunikation und Einhaltung von Spielregeln immer der erste Schritt** sein. Systematische Teamentwicklung findet größtenteils im Workshop-Format statt und bedarf eines geschulten Moderationsteams, um Konfliktpotenziale aufzudecken und Teamerfolge zu fördern. Die Wahl von Kommunikationsmitteln und Methoden, welche individuell auf die Teamdynamik abgestimmt wurden, sind ebenso essenziell.



Die Herausforderungen

- ✓ Vertrauen und Offenheit herstellen

- ✓ Kontinuierliche Entwicklung des Teams sicherstellen

- ✓ Hohes Commitment aller Teammitglieder erreichen

- ✓ Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit optimieren, um die Leistungsfähigkeit des Teams zu stärken

- ✓ Rollenentwicklung

Die Lösung

Ein junges Team findet seine Rolle

Das Unternehmen trat an mellowmessage heran, um das noch junge Team im Online Marketing intern so aufzustellen, dass Klarheit für die zukünftige Zusammenarbeit geschaffen und ein stärkeres Teamgefühl entwickelt wird. Die Herausforderung bestand vor allem darin, nachhaltige Ergebnisse zu schaffen, welche sich über die Zeit im Team festigen können – denn Teamentwicklung funktioniert nur dann, wenn diese als kontinuierlicher Prozess umgesetzt wird.

Daher wurde das Team des Unternehmens innerhalb eines Jahres von mellowmessage in drei Phasen der systematischen Teamentwicklung begleitet.



PHASE 1: IDENTITÄT, VISION, TEAM-ORGANISATION

Auftakt zur Arbeit mit dem Team stellte ein **zweitägiger Workshop** dar, welcher sich vorrangig mit einer übergeordneten **Definition der Zusammenarbeit** auseinandersetzte. Um dies zu ermöglichen, wurde eine vom Team gemeinsam getragene **Identität und Vision entwickelt**, welche sich auf alle Prozesse, Aufgaben und Rollen anwenden ließ. Konflikte wurden dabei genauso herausgearbeitet und aufgelöst. Ermöglicht wurde dies durch die Offenheit des Teams, Konflikte anzusprechen und auszulösen, in einem geschützten Raum. Besonders wichtig war, den Umgang miteinander zu klären, indem Spielregeln für den Workshop aufgestellt, gewaltfreie Kommunikation genutzt und ein moderierter Austausch angewendet wurden. Über die Methode des **Team-Canvas** wurden Stärken und Schwächen der einzelnen Teammitglieder herausgearbeitet.

MELLOWMESSAGE TIPP:

Wie werden geschützte, aber dennoch offene Räume in solch herausfordernden Situationen geschaffen? Als Moderator ist es von großer Bedeutung, durch die eigene Offenheit und Aufgeschlossenheit den ersten Schritt zu machen. Eine persönliche Vorstellung, die geführte Moderation und das Aufstellen von Spielregeln zum Umgang miteinander schaffen Sicherheit unter allen Beteiligten.

PHASE 2: AUFGABEN, AKTUELLE VERANTWORTLICHKEITEN UND SICH DARAUS ERGEBENDE ROLLEN

Nach circa acht Monaten, in welchem die zuvor erarbeitete Vision und Identität durch das Team des Unternehmens im Arbeitsalltag erprobt wurde, fand ein weiterer **Zwei-Tages-workshop** statt. Hier wurden durch eine **systematische Retrospektive** die gewonnenen Erkenntnisse der letzten Monate gesammelt und verarbeitet. Die gemeinsame Teamidentität wurde nachgeschärft. Zunächst zeigte sich eine erhöhte Unzufriedenheit im Team durch den Einsatz einer neuen Führungskraft. Daher wurden im nächsten Schritt Aufgaben und Verantwortlichkeiten der einzelnen Teammitglieder herausgearbeitet und abgegrenzt. Diese wurden unter Einsatz der Methode des **Meddlers Game** in Rollen überführt.



In dieser Phase der Teamentwicklung stellte sich heraus, dass der Prozess eine emotionale Reise mit Höhen und Tiefen ist. Der Workshop in der zweiten Phase bezog sich auf die Arbeitsorganisation und beinhaltete wenig emotionale Highlights für die Teammitglieder. Diese Phase war dennoch relevant, um die Zusammenarbeit für die Zukunft zu schärfen und Verantwortlichkeiten zu klären. Gleichzeitig zeigte sich, dass es Teilnehmende gab, die Aufgaben und Methoden hinterfragten. Hier ist der Einsatz eines Moderators von großer Bedeutung, um diese Konflikte wahrzunehmen und aufzulösen.

PHASE 3: SCHÄRFUNG DER ROLLENBASIERTEN AUFBAUORGANISATION UND SUPERVISION

Aufbauend auf den ersten beiden Workshops zur Identitätsfindung sowie zur Entwicklung der rollenbasierten Aufbauorganisation traf sich das Team **nach drei Monaten** erneut zu einem **Tagesworkshop**. In diesem wurden die Teammitglieder sensibilisiert, **die Rollen- und Aufgabenverteilung der einzelnen Mitarbeiter zu prüfen** und zu **vertiefen**. Zusätzlich wurde eine **Supervision** mit dem Team Lead, der Bereichsleitung und dem Team Coach umgesetzt. Strukturiert und methodisch wurden Argumente und Ideen für die Weiterentwicklung des Teams gesammelt sowie Maßnahmen entwickelt und geplant.



Fazit

Unser Praxis-Beispiel zeigt, was Teamentwicklung umfasst: Es handelt sich um einen Prozess aus mehreren Phasen, in denen eine gemeinsame Vision und Identität erarbeitet, Rollen und Verantwortlichen geschärft und Möglichkeiten der Weiterentwicklung geschaffen werden. Ergebnis ist, dass das Team gestärkt und verbunden aus diesem Prozess herausgeht. Die zu Beginn vorherrschende große Unzufriedenheit des jungen Teams durch den Wechsel von Bereichsleitung und Team Lead konnte abgefedert werden, indem Konflikte angesprochen, Aufgaben eindeutig verteilt und Rollen geschaffen wurden.

Es zeigte sich, dass die Mitarbeiter dadurch motivierter und zufriedener wurden. Aufgrund der pandemiebedingten Veränderungen ist die umfassende Anwendung und Erprobung der neuen Strukturen und Prozesse noch nicht abgeschlossen. Jedoch sind weitere Gespräche für 2021 eingeplant, bei denen geprüft wird, ob die Teamentwicklung auf das gesamte Marketing-Team ausgeweitet wird, um weg von der Aufbauorganisation mit festen Stellen und hin zu einem kreisbasierten Modell mit Rollen zu gelangen.

Leistungen und Features



Informationsbeschaffung



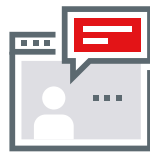
Analysen



Moderation und Nachbereitung



Konzeption und
Durchführung von
Workshops



Methoden-Anwendung
und -Schulung



Strategieberatung
(bezogen auf das digitale
Marketing Management)



Supervision



Rollendefinitionen



Maßnahmenermittlung

Und was sagt einer unserer Team Coaches?

“Ich hatte große Freude, dieses Projekt mit einem unserer Kunden umzusetzen und bin dankbar für die Erfahrung und das Vertrauen, das mir und meinen Kollegen geschenkt wurde. Die gemeinsame Entwicklung des Teams stand für mich zu jedem Zeitpunkt im Fokus. Ich bin beeindruckt davon, was in überschaubarer Zeit innerhalb eines Teams entstehen kann, wenn Menschen den Mut haben, offen in einem sicheren Raum miteinander zu sprechen und Konflikte auszulösen. Entscheidend bei der Teamentwicklung ist, an dem Prozess dranzubleiben und stetig an den Themen weiterzuarbeiten. Ein Workshop allein deckt dies nicht ab, sondern ein Zeitraum von mindestens einem Jahr ist dafür notwendig. Ich freue mich, dass ich dieses Team dabei begleiten konnte.”

Philipp Bäsch | Senior Consultant Digital Marketing, mellowmessage GmbH

Ihre Ansprechpartner



Hans-Christian Brandt

Senior Consultant | Digital Marketing Management

Tel: +49 341 - 140 655 81

E-Mail: hans.brandt@mellowmessage.de

Web: www.mellowmessage.de

Kontakt

Benötigen Sie Hilfe bei der Weiterentwicklung Ihres Teams?
Dann rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns. Wir beraten Sie gern.

mellowmessage GmbH
Härtelstraße 27
04107 Leipzig

Tel: +49 341 140 655 0

Fax: +49 341 140 655 10

E-Mail: kontakt@mellowmessage.de

Web: www.mellowmessage.de

Newsletter

Kennen Sie schon unseren Newsletter? Brandaktuell und frei Haus erhalten Sie jeden Monat – sorgfältig ausgewählt und zusammengestellt – das Wichtigste aus der Branche, aus unserem Unternehmen, Tipps & Tricks sowie Berichte und Studien, die Ihre Arbeit bereichern werden.

[Hier können Sie unseren kostenlosen Newsletter abonnieren.](#)



www.mellowmessage.de

© 2020 mellowmessage GmbH