



Erlebnisorientierte Teamentwicklung im Deutschen Patent-und Markenamt



Arbeitsfähige Teams nach Umstrukturierung – auch über verschiedene Standorte hinweg

Daniela Schnagl-Vitak und Kristina Henry

#Teamentwicklung
#Umstrukturierung
#ArbeitsfähigWerden
#Motivation
#Teamdiagnose

Überblick

Das Deutsche Patent- und Markenamt DPMA hat im großen Stil seine Abteilungen umstrukturiert. Die neuen Einheiten sind über drei Standorte verteilt und thematisch unterschiedlich gegliedert. Das bedeutet, dass in den neuen Abteilungen im Schnitt 25 Menschen zusammenkommen, die sich nicht oder nur flüchtig oder aber gut kennen, teilweise schon in anderen Konstellationen zusammengearbeitet haben. Und es bedeutet, dass die Mitarbeiter:innen einer neuen Abteilung nicht unbedingt räumlich nahe beieinander untergebracht sind.

Die Workshopgruppen setzen sich entsprechend sehr unterschiedlich zusammen: Manchmal sind es nur wenige Mitarbeitende einer bereits bestehenden Abteilung, manchmal kommen gleich große Gruppen unterschiedlicher Herkunft zusammen; manche Abteilungen sind ganz neu zusammengesetzt. Das Thema „Führungskräfte“ wiederholt sich, da die Abteilungsleitungen zum Teil noch nicht feststehen.

Im Großen und Ganzen wurde die Umstrukturierung eher formal und funktionell angegangen. Manche Mitarbeitende begegnen der Entwicklung sehr gelassen und engagiert, es gibt aber auch große Widerstände.

Thema

Die solchermaßen neu strukturierten Abteilungen sollen schnell in einen guten und arbeitsfähigen Zustand gebracht werden. Dabei soll ein besonderes Augenmerk auf die Zusammenarbeit an den Schnittstellen gelegt werden.

Inszenierung

a. Vorbereitung

Es werden drei verschiedene Parcours vorbereitet, die alle dasselbe Ziel haben. Beim Anlegen der einzelnen Parcours achten wir auf ein ausgewogenes Verhältnis von Machbarkeit und Herausforderung. Jeder Parcours beginnt an einer Stelle, an der das Team ungestört und bequem üben kann. Auf dem Weg zum Ziel können Treppen, Türen oder Hindernisse vorkommen. Wenn es ein besonderes Augenmerk auf die Zusammenarbeit der Teams gibt, dann bauen wir eine Engstelle ein, an der sich zwei Teams in der Nähe des Ziels abstimmen müssen. Interessant sind unterschiedlich lange und unterschiedlich herausfordernde Parcours, weil die Teilnehmer lernen, über den Tellerrand hinauszusehen. Die Herausforderung der anderen wird ein Teil der Gesamtaufgabe der Abteilung.

b. Durchführung

Wir beschreiben die aktuelle Situation, dass aus unterschiedlichen inhaltlichen sowie räumlichen Richtungen die Mitarbeiter:innen schnell und gut zusammenfinden müssen. Wir inszenieren die Aufgabe folgendermaßen: „Die Pipeline ist ein Lernprojekt, das viele Facetten eurer Zusammenarbeit erlebbar macht, mit dem Fokus, gemeinsam ans Ziel zu kommen. Jedes der drei Teams hat seinen eigenen Weg, wieder hierher, an dieses Ziel,

Übertragung in die echte Welt

Elemente im Lernprojekt	Elemente in der echten Welt
Übergabe der Kugel	Schnittstellen
Testen und Tun mit dem Material	Wie geht das Team an Aufgaben heran? Strategie und Rollen
Botschafter:innen	Kommunikation mit entfernteren Teamteilen
Verschiedene Wege	Verschiedene Aufgabenbereiche
Gemeinsam im Ziel ankommen	Eigenziele auf gemeinsame Ziele ausrichten

zu kommen und die Kugel in der runden Holzschachtel einzuputten. Die Herausforderung wird ein Zeitfenster von 40 Sekunden sein, in dem vom ‚Klack‘ der ersten Kugel bis zum ‚Klack‘ der dritten Kugel alle drei Teams einlochen müssen. Wir befinden uns also nicht in einem Wettstreit, sondern in einer Teamaufgabe, die nur in Abstimmung mit den anderen gelöst werden kann. Dazu gibt es in jedem Team auch einen Botschafter oder eine Botschafterin. Diese Person kann die Kommunikation und Koordination mit den Botschafter:innen der anderen Teams organisieren.

Wir bringen Sie jetzt gleich zum Ausgangspunkt Ihres Parcours, doch vorher noch ein paar Hinweise zur Handhabung der Pipeline (die Regeln können jederzeit auf dem Flipchart nachgelesen werden):

- Die Kugel darf nur vorwärts rollen, nicht stehenbleiben und nicht festgehalten werden
- Die Kugel darf nicht herunterfallen
- Die Rinnen werden in den offenen Handflächen gehalten
- Die Person, die die Rinne mit der Kugel hat, steht mit beiden Beinen
- Jede:r im Team muss dran gewesen sein, bevor die aktive Rolle sich wiederholt

- Die Botschafter:innen dürfen auf die Einhaltung der Regeln hinweisen
- Möglicherweise tauschen die Botschafter:innen, auf unseren Hinweis hin, das Team

Jetzt nehmen Sie sich bitte Zeit, mit dem Material vertraut zu werden. In ca. fünf Minuten beginnen wir mit der Pipeline. Viel Vergnügen!“

Reflexion

Die Mitarbeitenden erleben sich im gemeinsamen Tun. Zunächst konzentrieren sie sich auf das eigene Team, bis das Ziel wieder in Erinnerung rückt, dass alle drei Teams koordiniert im vorgegebenen Zeitfenster einputten müssen.

In der anschließenden Reflexion kommen Themen zum Tragen wie:

- Was macht eine gute Schnittstellenzusammenarbeit aus?
- Wie ist die Zusammenarbeit im Team?
- Wie ist die Koordination mit den ferneren Teammitgliedern?
- Wie habe ich meine Kolleg:innen erlebt?
- Wie gehen wir mit der Umstrukturierung um?

Die „Ernte“ ist ein Steckpferd der INWIA-Referentinnen. Gemeinsam mit den Teilnehmer:innen

Pipeline

reflektieren wir das Erlebte und ermöglichen den Transfer in den jeweiligen Arbeitsbereich. Wir ernten ganz konkrete Erkenntnisse und Maßnahmen, die direkt in die Umsetzung gehen.

Es ist entscheidend, dass die nächsten Schritte machbar sind und wirklich umgesetzt werden. Und wir lassen die Ernte des Lernprojekts nicht stehen, sondern reflektieren und verfolgen weiter, damit die Wirkung der Ernte auch wirklich in der Abteilung ankommt.

Die Ernte tut den Teilnehmenden gut. Sie können das Erarbeitete und Erlebte mitnehmen und stolz auf das sein, was sie geschafft haben.

Fazit

Die Pipeline ist ein Tool, das die Teilnehmer:innen gut in eine aktive Rolle bringt. Im Tun erleben sich die Mitarbeitenden in ihrer gemeinsamen Aufgabe, was die Zusammenarbeit fördert, egal ob die Teammitglieder bereits viel oder bislang wenig miteinander zu tun hatten.

Es zeigt ganz direkt die Stärken und Schwächen der Zusammenarbeit und lässt in einer aktiven und guten Stimmung ernten. Darüber hinaus zeigen sich auch hinderliche Situationen, die im nächsten Schritt aufgegriffen und aufgearbeitet werden sollten. Die Ernte kann zur tiefen Reflexion und zu intensivem Transfer genutzt werden.

