



Heinrich Keßler

# Abteilungsentwicklung.

Das Dokument enthält die Unterlagen des Autors für seine Vorbereitungen, Organisation und Steuerung eines Workshops zu einer Abteilungsentwicklung.

Das Dokument war auch ein Protokoll der zu Grunde liegenden Vereinbarungen und diente als Gedächtnisstütze für die Beteiligten. Der straffe Zeitplan, die Breite und die Tiefe der Inhalte waren durch entsprechende vorbereitenden Gespräche mit den Personen in regulären Abteilungssitzungen möglich geworden: Es bestand Einigkeit, die Abteilungsentwicklung mit den genannten Schwerpunkten durchzuführen und trotz allem „Bauchweh“ auf jeden Fall auch teilzunehmen und sich einzubringen.

Das Originaldokument des Autors aus dem Jahre 2000 wurde am 10.07.2017 aktualisiert in die jetzige Form gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler  
Hornisgrindestraße 1  
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



## Entscheidungsvorlage

Sehr geehrte Dame, Sehr geehrter Herr,

Sie erhalten den Ablaufplan für den Workshop zur Abteilungsentwicklung mit der Bitte um die entsprechenden Veranlassungen.

Der Charakter des Workshops ist nach unserem Vorgespräch geprägt von bestimmten Schwerpunktthemen, die gezielt eingesteuert und innerhalb eines jeweils definierten Zeitfensters bearbeitet werden. Der beigefügte Ablaufentwurf zeigt die Details der derzeitigen Planung auf.

Bitte laden Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für den Workshop ein und benennen Sie darin folgende Zielsetzungen:

- Entwicklung des Umgangs miteinander
- Verbesserung der persönlichen und gemeinsamen Arbeitsorganisation
- Feedback
- Entwicklung und Festigung des Teams

Händigen Sie allen einen Satz "Vorgesetztenfeedback" aus und bitten Sie alle, diese Unterlage für das Feedback an Sie, (Herr, Frau NN), zu verwenden und insbesondere sich Notizen und konkrete Ereignisse zu vermerken, auf die sich das Feedback stützen kann (Fallbeispiele). Die Unterlagen sind ausschließlich für die persönliche Vorbereitung und als persönliche Gedächtnisstütze vorgesehen.

Bitten Sie ca. 1 Woche vor den Workshop alle, die Beschlüsse vom (Datum der vorbereitenden Abteilungssitzungen) zu bearbeiten.

- a) ob erledigt
- b) nein
- c) Handlungsbedarf derzeit.



## Vorarbeiten:

Jeder erhält einen Satz „Vorgesetztenfeedback“ (Feedback von Mitarbeitern an ihre Vorgesetzten) mit der Bitte, sich anhand des Katalogs individuell auf das Feedback vorzubereiten, welches er am (Datum) im Rahmen der Teamentwicklung an die Vorgesetzte geben möchte. Das Feedback wird teils als offenes Feedback im Plenum und teils als persönliches Feedback direkt an die Vorgesetzte gegeben werden können. Die Unterlagen für das Mitarbeiterfeedback dienen nur der persönlichen Vorbereitung.

Keßler:

Input Begrüßungsrituale

Input Feedback

Ablaufsteuerung kollegiales Feedback Input Kapazität/ Effizienz und Unterlagen Input und Unterlagen 6.3.5

---

Feedback an die Vorgesetzte zu Ihrem Führungsverhalten:

Wie erlebe ich Führung durch die Vorgesetzte?

(Persönliches Feedback Person zu Person, kein Feedback zu bestimmten Führungsfeldern, Führungskompetenzen)

9 Personen geben Feedback

---

Anforderungen gegen Ende:

Brainstorming:

Wenn wir das Team sind, das wir sind:

- Welche Herausforderungen werden trotzdem für uns herausfordernd sein, d.h. ein Problem darstellen oder schwierig sein?
- Für welche Herausforderungen sind wir gut gewappnet?
- Für welche Herausforderungen müssen wir uns dennoch gut vorbereiten?
- Welche Bedrohungen haben für uns ihre Gefahr verloren?
-



### Abendaufgabe:

#### Auswertung der Maßnahmen der Teamentwicklung / (letzte Abteilungssitzung)

- Sind die Maßnahmen durchgeführt? (Nach dem damaligen Verständnis und Anspruch an die Maßnahmen)
  - Welcher Handlungsbedarf besteht dennoch heute noch?
- 

### Benchmarking:

- Wonach wollen wir die anderen befragen?
  - Was ist unsere Landkarte, nach der wir die vorgestellten Lösungen vermessen?
- 

### Kapazitätsfragen:

Ist Überlastet sein chic?

Überlastet sein als Statussymbol.

Ab wie viel Überlastung bin ich bereit, meine Last zu teilen?

??? Darf man nicht ausgelastet/überlastet sein???

7?? Darf man Zeit haben???

---

### Überlastung

schlechte Organisation	überdreht, Infarktgefährdet
ok, Mischung aus Neuem und Routine	
Beschäftigungs- therapie „	routiniertes Arbeiten Selbstverständliches Effektivität

---

Unterlastung  
Ineffizienz

---



## Selbstbild und Fremdbild

Entscheid:

- Wo will ich hin?
  - Wie können mit die anderen bei diesem Weg unterstützen?
  - Wie können mich die anderen hindern, auf dem bisherigen Stand stehen zu bleiben?
  - Wie können die anderen die neue Position von mir fordern?
- 

Gedankensplitter.

1. Umgang miteinander -
  - Begrüßungsritual am Morgen- „Ist guten Morgen sagen, Kontrolle? Weshalb ist diese notwendig oder wird als solche empfunden?
  - Informell austauschen:  
Mitdenken mit dem anderen und „Infos zuschieben“, z.B. Zeitungsartikel
  - Größerer Austausch untereinander, was die anderen machen.
  - Wechselseitig transparent machen, was man tut und klären, welche Fragen gestellt werden?
  - Was macht das Team aus, wenn jeder seinen Job autonom erfüllt?
  - Gibt es ein Team und was macht es aus?

2. Erfolg für den Workshop:

= wenn alle das Gefühl hätten, zu einem gemeinsamen, funktionierenden Team zu gehören.

3. Arbeitsorganisation:

Was tun wir,

Was tue ich, wenn schneller machen nicht mehr hilft, sondern nur noch mehr Belastung zur Folge hat?

(Schnell = oft nicht korrekt  
= oft Anlass zum Nachfassen  
= oft Anlass zur termingebundenen Nacharbeit  
= noch mehr Druck).



## Begrüßungsrituale – Gedächtnisstütze für den Moderator

### Wahrnehmung der anderen Person

- Dasein
- Aussehen
- Kleidung
- Verhalten
- Wahrgenommene Signale des anderen

### Positionierung der eigenen Person zur anderen Person (Hierarchie)

- Markierung
- Kontrolle (Es macht mir was aus, wenn Du nicht da bist - es ist mir gleichgültig)
- Signal für Sympathie oder Antipathie

### Signal für persönliches Bedürfnis nach der Zeitstrukturierung.

- Intimität
- Aktivität
- Rückzug
- Spiele
- Zeitvertreib

### Signal für ein Beziehungsangebot: mehr, weniger, beibehalten, mehr Nähe oder Distanz Mitteilung über die eigene Befindlichkeit

- Trauer
- Wut
- Aggression
- Freude

### Einladung zur Kooperation oder Ausschluss

### Abgrenzung oder Öffnung

### Bereitschaft, sich für die Bedürfnisse und Anliegen der anderen zu öffnen:

- Juckt mich nicht, will nichts wissen, bin selbst mit mir nicht im Reinen.  
Bis
- Ich bin ganz für Dich da.

### Signal für Zugehörigkeit zu einer gemeinsamen Gemeinschaft

- Verwendung von Codes, Schlüsselwörter
- Einhaltung eines bestimmten Rituals
- Einhaltung einer bestimmten Syntax

### Übungen dazu machen

### Die erwarteten Rituale der Begrüßung mit den einzelnen Botschaften verbinden



## Feedback geben und erhalten – Laufzettel für jede teilnehmende Person

Die wichtigsten Regeln:

Wenn Sie Feedback geben: möglichst genaue Sachverhalten beschreiben (Ereignis, Ort, Uhrzeit, was mich geärgert hat, was mich gefreut hat, was mir aufgefallen ist, was mich irritiert hat...

Wenn Sie Feedback erhalten:

Zuhören und verstehen, was der / die Andere Ihnen mitteilen will.

Wenn Sie etwas nicht verstehen, oder etwas zu allgemein gehalten ist, bitte zurückfragen: Kannst Du das etwas näher beschreiben? Was ist Dir daran so besonders wichtig?

Begründen und rechtfertigen Sie nichts - hören Sie nur zu, was der / die Andere Ihnen sagt oder wie er/sie Sie sieht.

Bedanken Sie sich für das erhaltene Feedback.

Sie erwartet

Im Raum:     um/von     Herr/Frau  
                  NN

Laufzettel für Feedback an und von Kolleginnen

Raum E	17.00-17.10	Herr NN
Raum C	17.10-17.20	Herr NN
Raum E	17.20-17.30	Frau NN
Raum E	17.30-17.40	Herr NN
Raum E	17.40-17.50	Frau NN
Raum B	17.50-18.00	Frau NN
Raum C	18.00-18.10	Frau NN
Raum D	18.10-18.20	Frau NN
Raum A	18.20-18.30	Ich erhalte Feedback von Frau NN (Vorgesetzte, Abteilungsleiterin)

(Der Laufzettel wurde für alle Teilnehmenden individuell gestaltet.)



## Workshop 1. Tag

- 08.30h      Blitzlicht, Rückblick auf den Vortag  
Ausblick auf den laufenden Tag
- 09.00h      Kapazitäten und Belastungen  
(Kurzvortrag:  
Kapazitäten sind von der Organisation bereitgestellte Ressourcen,  
Belastungen sind das subjektive Resultat aus der  
Tatsächliche oder erlebte Arbeitsmenge in Abwägung zu  
Den zur Verfügung stehenden Ressourcen auf der Basis  
Der gewohnten Arbeitsorganisation)  
Vorstellung der Einordnungsmatrix.
- 09.15h      Übung: Selbsteinschätzung  
  
Jeder schätzt sich selbst ein, welche Position er auf der Kapazitäts-  
/Effektivitätsmatrix einnimmt.
- 09.25h      (für jeden, der ein Fremdbild will:)  
  
Jeder schätzt den anderen auf einem neuen Formblatt ein,  
Wie er den anderen auf dieser Matrix wahrnimmt, setzt seinen Namen dazu  
und übergibt das Blatt dem Eingeschätzten  
(alles ohne Sprechen)
- 09.45h      Jeder schaut sich seine Einschätzung und die Einschätzungen  
der anderen an, interpretiert die Übereinstimmungen und die  
Nichtübereinstimmungen.  
  
Jeder setzt auf dem Blatt »Selbsteinschätzung" seine  
Wunschposition und legt offen, soweit er will:  
  
Wie können mit die anderen bei diesem Weg unterstützen? Wie können mich  
die anderen hindern, auf dem bisherigen Stand stehen zu bleiben?  
  
Wie können die anderen die neue Position von mir fordern?
- 10.30h      Pause
- 11.00h      Maßnahmen und Vereinbarungen zur Optimierung von  
Kapazitäten und Belastungen
- 12.00h      Mittagessen
- 14.00b      Benchmarking - Landkarte:  
Brainstorming: (Methode 6.3.5)  
  
1. Gesetzt den Fall, wir würden einen Benchmark-Besuch bei xy machen:  
Wonach würde ich fragen, worauf sollten wir achten, was würde mich  
interessieren? Wofür wollte ich die größten Verbesserungen erreichen?





2. Gesetzt den Fall, andere würden bei uns einen Benchmark-Besuch machen:  
Was würde ich auf keinen Fall preisgeben? Welche Frage wird hoffentlich nicht gestellt? Wonach würden uns die Anderen fragen?

15.15h Pause

15.45h Reflexion: Wenn wir das Team sind, das wir sind:

Welche Herausforderungen werden trotzdem für uns herausfordernd sein, d.h. ein Problem darstellen oder schwierig sein?

- Für welche Herausforderungen sind wir gut gewappnet?

- Für welche Herausforderungen müssen wir uns dennoch gut vorbereiten?

- Welche Bedrohungen haben für uns ihre Gefahr verloren?

16.15h Blitzlicht, Zusammenfassung  
Vereinbarungen zum weiteren Vorgehen

16.30h Ende



## Workshop 2. Tag

Bis 09.30h	Informelles Ankommen, evtl. Bezug der Zimmer, Kaffee und Brezeln	
10.00h	Eröffnung, Begrüßung Vorstellung von Herrn Keßler als Berater und Begleiter Ziele des Workshops: <ul style="list-style-type: none"><li>• Entwicklung des Umgangs miteinander</li><li>• Verbesserung der Arbeitsorganisation</li><li>• Feedback</li><li>• Entwicklung und Festigung des Teams</li></ul>	Vorgesetzte
10.10h	persönliche Kurzvorstellung von Herrn Keßler Inhaltliche Gliederung: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Positionierung in der Abteilung</li><li>2. Themen des Umgangs miteinander</li><li>3. Feedback an die Abteilungsleiterin Feedback untereinander</li><li>4. Erledigtes und Unerledigtes der Teamentwicklung vom (Datum der letzten Abteilungssitzung)</li><li>5. Kapazitäten und Belastungen</li><li>6. Teamentwicklung - Fortsetzung im „Alltag“</li></ol> <p>Der Ablauf wird dieses Mal weniger auf des laufenden Prozess im Workshop ausgerichtet; sondern nach den Schwerpunktthemen, zu welchen es Übungen und Inputs und natürlich Aufgaben geben wird. Der inhaltliche Zusammenhang ergibt sich aus dem Alltag, vielleicht weniger aus dem unmittelbaren Workshop-Geschehen. Es kann also sein, dass der eine oder andere Übergang deshalb als etwas abrupt und unerwartet erlebt wird.</p>	Keßler



10.20h

Übung:

Blitzlicht der Standpunkte der Mitglieder der Abteilung:  
Jeder positioniert sich so im Raum, dass er im Raum  
den richtigen Platz gefunden und sich gegenüber allen  
anderen richtig positioniert hat.

Vorne = „Fühle mich ganz und ganz wohl im Team“  
Hinten= „Fühle mich außerhalb des Teams“  
bin alleine (gleich aus welchem Grund)

Oder:

Vorne Jeder kennt und wertschätzt meine Arbeit  
Hinten: Kaum jemand weiß, was ich wirklich tue

Oder:

Keinerlei Markierungen von Vorne und Hinten:  
„Stellen Sie sich so im Raum auf, wie es für Sie stimmt.  
Probieren Sie verschiedene Positionen aus.  
Bleiben Sie an der Position stehen, die für Sie  
am besten ausdrückt, was Ihre Position ist.  
Achten Sie dann auf Ihre Körperhaltung und  
Insbesondere die Blickrichtung.  
Ändern Sie diese erst dann, wenn ich dazu auffordere.

Besorgen: Musik (Laptop)

10.35h

Positionsfeedback von Jedem (an jeden oder „seine“  
Schlüsselpersonen):

(Flip an vier Seiten des Raumes):

- „Was bedeutet dieser Platz für mich?“
- „Wer steht mir angenehm nahe? Wer eher nicht?“
- „Wer steht mir angenehm fern? Wer eher nicht?“
- 2Wie ergeht es mir an meinem Platz? (angenehm, unangenehm)  
(Platz und Position, Körperhaltung nicht ändern!!!)

11 .00h

Soll-/Wunsch-Position:

Gehen Sie nun an den Platz hier im Raum, den Sie  
Künftig einnehmen wollen.

Korrigieren Sie so lange, bis es für Sie stimmt



11.15h	Positionsfeedback von Jedem (an jeden oder »seine" Schlüsselpersonen):  (Flip an allen vier Seiten): <ul style="list-style-type: none"><li>• „Was bedeutet dieser Platz für mich?"</li><li>• »Wer steht mir jetzt näher?"</li><li>• »Wer steht mir jetzt ferner - und wie ist das für mich?"</li><li>• „Wie ergeht es mir an meinem neuen Platz (angenehm, unangenehm)"</li><li>• „Was möchte ich von diesem Platz aus verändern oder entwickeln?"</li></ul>	Keßler
12.00h	Blitzlicht im Plenum „Sitzt jemand nach dieser Übung auf einem Nagel?" (Kontrolle)	
12.15h	Mittagessen	
14.00h	Umgang miteinander Umgang miteinander: Die Funktion von Begrüßungsritualen (Input: Kurzvortrag)	Keßler
14.15b	Übungen von Begrüßungsritualen: Wie begrüßen sich: ... Wie fühle ich mich begrüßt von....  (Spielen, reflektieren)	
15.15h	Pause	
15.45h	individuelle Vorbereitung des Feedbacks an die Vorgesetzte	Jeder
16.00h	Das Team gibt seiner Führung Feedback Input Feedbackregeln und -Ablauf  Teil 1: Offenes Feedback im Plenum	Keßler
16.45h	Teil 2: Persönliches Feedback untereinander Input Feedbackregeln und -Ablauf	Keßler
17.00h	9 Runden ä 10 Minuten Jeder gibt jedem Feedback - jeweils 10 Minuten Zeit Zum wechselseitigen Feedback) (Ablaufplan im Vorfeld erstellen und allen Teilnehmern aushändigen = Aufgabe Keßler	
18.30h	Blitzlicht:	
18.45h	Auswertung der Vereinbarungen vom (letzte Abteilungssitzung) „Wo gibt es noch etwas zu tun?"	
19.30	Abendessen	

