

Führung, Management, Teambildung und Veränderungsprozesse

Ein Leitfaden nicht nur für jüngere Mitarbeiter/innen im Bauplanungsbüro

von Ute Pfeifer

Anhand von Beispielen aus dem eigenen Planungsbüro Professor Pfeifer und Partner beschreibt die Autorin Prozesse aus den Bereichen Unternehmensführung und Management, die nachhaltig den Erfolg des Büros untermauern und prägen sowie zukunftsorientiert schon heute notwendige Anpassungen an sich verändernde Anforderungen einleiten.



Führung und Management geben dem Büro Richtung

Eine strategische, zielorientierte Unternehmensführung sowie ein effektives, effizientes Büro- und Projektmanagement sind wichtige Fundamente für die Etablierung und die langfristige positive Weiterentwicklung eines Bauplanungsbüros. Dabei handelt es sich um ein lebendes soziales System mit Beschäftigten sowohl in den Planungsprozessen als auch in den betriebswirtschaftlichen Bereichen, die nach bestimmten Regeln miteinander vernetzt sind.

Führung besteht aus einer gewissen Anzahl von Abläufen, die das Bauplanungsbüro in der Gegenwart gestalten, z. B. im Umfang des Leistungsspektrums, in der Innen- und Außen-darstellung, mit Leitbildern, und es fortschrittlich notwendigen Veränderungen anpassen. Führung definiert, wie die Zukunft aussehen soll, bringt die Mitarbeiter hinter Visionen und inspiriert sie zur Umsetzung.

Allgemein kann auch Management im Planungsbüro als eine gewisse Anzahl von Abläufen betrachtet werden, die ein komplexes System interner Servicerouten reibungslos miteinander verknüpfen und den Mitarbeitern zur Orientierung innerhalb des Büros dienen. Im Management verankert sind u. a. ein geregeltes Marketing und eine zuverlässige Auftragsbeschaffung, erprobte Konzepte für die Projektbearbeitung und Auftragsabwicklung, ein gelebtes Qualitätsmanagement-System, vorausschauende Personalplanung, kontinuierliches, aussagekräftiges Projekt- und Unternehmenscontrolling sowie eine transparente Unternehmenskommunikation.

Kommunikation ist ein wichtiges Lenkungsinstrument

Jede persönliche Eigenheit, die ein neuer Kollege mit seinem Eintritt in das Büro einbringt, löst nicht vorhersehbare Wirkungen auf das interne System aus. Was verändert sich zum Beispiel, wenn ein sehr strukturiert arbeitender Mitarbeiter auf eine lockere, eher flexibel ausgerichtete Organisation trifft? Was ist die Folge, wenn ein freisinniger, eher chaotischer Mitarbeiter auf eine sehr bürokratische und festgefügte Organisationsstruktur trifft oder eine eher introvertierte Person auf eine Gruppe ausgesprochener Teamplayer?

Wirkungen sind jedoch auch immer Wechselwirkungen und Organisationen werden über Kommunikation und Interaktion der Beteiligten gesteuert und reguliert. Die Ordnungsprinzipien innerhalb eines Büros, die das Handeln bestimmen, sind Ergebnisse von Kommunikationsprozessen.

Dort, wo das gesprochene Wort zum Einsatz kommt, unterscheidet man zwischen Einzelgesprächen, Gruppengesprächen und Versammlungen. Während es bei Einzelgesprächen mit zwei Beteiligten häufig um Erfahrungsaustausch, Fakten, Eindrücke und Meinungen geht, stehen bei Besprechungen mit einer Personengruppe von drei bis etwa zehn Teilnehmern Information, Diskussion, Beschlüsse und Ergebnisse im Fokus. Versammlungen mit einer größeren Anzahl als zehn Teilnehmern haben meistens Information und Wissenstransfer, teilweise auch Botschaften oder Werbung für das eigene Büro zum Gegenstand. Die Anwesenden können sowohl aktiv als auch nur passiv beteiligt sein.

Eine geregelte Kommunikationskultur, an der alle Mitarbeiter teilhaben, spielt für Unternehmen eine extrem wichtige Rolle. Um zu überleben, ist der Austausch von Informationen

und die gegenseitige Abstimmung essenziell. Es ist wichtig, neue Kolleginnen und Kollegen von Anfang an „mit ins Boot“ zu holen. Unternehmen werden von Menschen gegründet, erhalten und weitergeführt. Nur durch Menschen sind sie betriebs- und handlungsfähig.

Auf die Zusammensetzung des Teams und die Führungsqualitäten kommt es an

Der englische Wissenschaftler Meredith Belbin (*1926), Managementtheoretiker und Honorarprofessor am Henley Management College in Oxfordshire, England, hat das menschliche Verhalten in Teams untersucht. Er geht davon aus, dass sich Menschen abhängig von ihren Charaktereigenschaften unterschiedlich verhalten und dabei typische Rollen einnehmen. Eine Rolle ist hierbei eine Tendenz, sich auf bestimmte Weise innerhalb des Teams zu verhalten und mit anderen zusammenzuarbeiten. Herausgekommen sind neun Teamrollen, die idealerweise in einem ausbalancierten Team vertreten sein sollten und im Folgenden beschrieben und interpretiert werden.

Es handelt sich dabei um den „Perfektionist“, der die Fähigkeit besitzt, Dinge bis zum Ende zu verfolgen und auf Details zu achten, den „Umsetzer“ mit dem Sinn fürs Praktische, der diszipliniert, einsatzstark und systematisch arbeitet, den „Beobachter“, der unparteiisch Optionen des Teams abwägt und mit kritischem Verstand auch Bedenken anmeldet, den „Spezialist“, der besondere Fähigkeiten mitbringt und häufig unersetzlich ist, den „Kordinator“, dessen Begabung darin liegt, andere zu motivieren und auf bestimmte Ziele hin zu arbeiten, den „Teamarbeiter“, der empathisch und diplomatisch mit unterschiedlichen Situationen und Menschen umgeht, den „Weichensteller“, eine engagierte, lebhaft Person, der es leicht fällt, mit Leuten sowohl innerhalb als auch außerhalb der Firma zu kommunizieren, den „Macher“, ein hochmotivierter Mitarbeiter, der mit sehr viel Energie seine oder die Ziele des Teams verfolgt sowie den „Neuerer/Erfinder“, der genial, phantasie reich und mit großer Denkkraft neue Entwicklungen anschiebt.

Dieses Modell bringt einige Vorteile mit sich, hat andererseits natürlich auch Schwächen. Einerseits können die Teammitglieder ihr eigenes Verhalten besser verstehen, gleichzeitig sind jedoch die Übergänge zwischen den Rollen fließend und kaum jemand verhält sich klar nach nur einem einzigen Verhaltensmuster. Der Ansatz, ein Team nach den genannten Rollen zusammenzustellen, ist in der Praxis oft nicht möglich, weil die vorhandenen Mitarbeiter in ihrem individuellen Wesen davon abweichen oder Teams nur über eine geringere Anzahl von Mitgliedern verfügen. Es ist auch zu bedenken, dass sich Menschen je nach Umfeld, Aufgaben und Herausforderungen sowie Teamkollegen unterschiedlich verhalten.

Idealerweise hat sich in einem Büro ein demokratisch geprägter kooperativer Führungsstil, bei dem sich die Interessen des Büros und die der Mitarbeiter partnerschaftlich zum Wohl aller ergänzen, etabliert. Der Umgang miteinander ist von gegenseitiger Wertschätzung geprägt.

Die meisten Teams durchlaufen für sie typische Phasen

Werden Teams für die Bearbeitung eines bestimmten Projektes neu zusammengestellt oder das Team erfährt eine personelle Veränderung durch Zu- oder Weggang, dann gestalten sich die Teamprozesse häufig entsprechend dem Gruppenphasenmodell nach Tuckman.

Bruce Wayne Tuckman (1938–2016) war ein US-amerikanischer Psychologe, Organisationsberater und Hochschullehrer an der Ohio State University. Sein Gruppenphasenmodell hilft Teams und deren Führungskräften dabei, den Teambildungsprozess zu verstehen sowie bewusst zu begleiten. Man unterscheidet folgende Phasen:

1. Forming – Gründungsphase

In der ersten Phase lernen sich die Teammitglieder kennen, das Team beschäftigt sich mit dem Einstieg in das Projekt, vieles ist noch unklar, man ist fixiert auf den Teamleiter.

2. Storming – Konfliktphase

Es gibt unterschiedliche Auffassungen, Machtkämpfe können entstehen, Rollenverteilungen bilden sich heraus.

3. Norming – Entscheidungs- und Kompromissphase

In dieser Organisationsphase werden Strukturen und Vereinbarungen getroffen, Verantwortungsbereiche festgelegt. Es geht um einen Teamvertrag als Ergebnis vorangegangener Konflikte.

4. Performing – Arbeitsphase

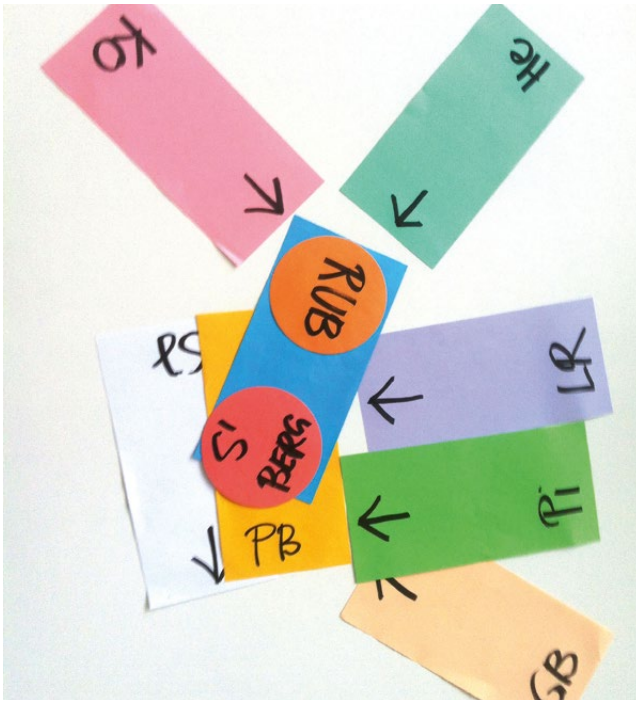
In dieser Phase ist das Team gefestigt und beständig. Das Team arbeitet zuverlässig und kreativ. Die Selbstorganisation tritt in den Vordergrund. Die Fragen sind „Wer macht was“ oder „Wie können wir unser Ziel am besten erreichen“.

5. Re-Forming – Bilanzierungsphase

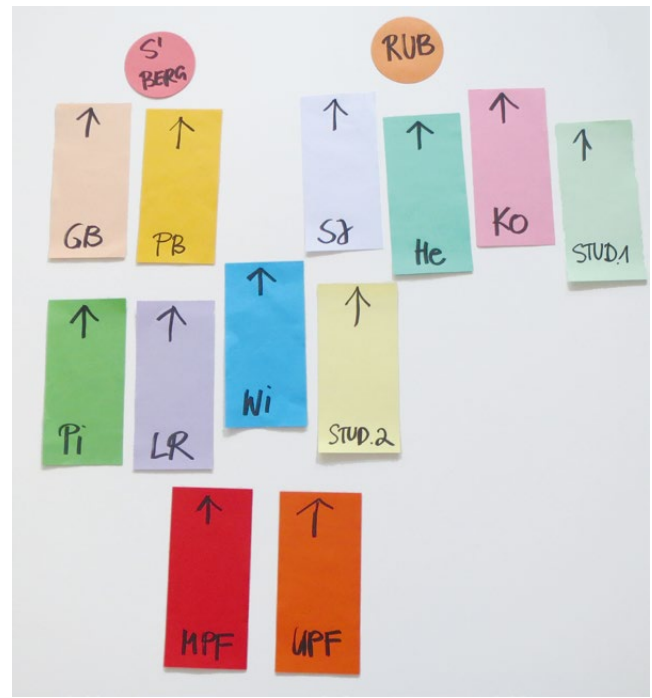
Ein Projekt kommt zum Abschluss, mitunter löst sich ein Team auf. Es schaut zurück, die Zeit des Bilanzierens ist gekommen. Die Teammitglieder orientieren sich, bereichern um weitere Erfahrungen, neu.

Wenngleich diese kurze Beschreibung das Funktionieren eines Teams nur begrenzt aufzeigt, ist das dargestellte Modell hilfreich für die Einordnung von Teamentwicklungsprozessen, insbesondere zur Bestimmung an welchem Punkt sich das Team befindet, um beispielsweise abzuwägen, was das Team im Sinne der Verbesserung des Miteinanders und der Erhöhung des Leistungswirkungsgrads gerade an Zuwendung und Führung benötigt.





Problembild: Überlasteter Teamleiter (blaue Karte), bei dem sich bis zu diesem Zeitpunkt alle Verantwortung für zwei Projekte (orange und rote Karten) konzentriert.



Lösungsbild: Verantwortlichkeiten wurden neu definiert, daraus erwachsen berufliche Chancen für jüngere Mitarbeiter, der Teamleiter übernimmt anleitende und beratende Funktionen.

Umgestaltung ist Teil eines natürlichen Veränderungsprozesses

Bauplanung ist ein komplexer Prozess mit vielseitigen Anforderungen an die Beteiligten, der insbesondere bei größeren Projekten nur in Teamarbeit zu beherrschen ist. Daher ist es wichtig, Zeit und Sorgfalt in die Teambildung zu investieren. Es lohnt sich, professionell angeleitet gemeinsam mit allen Beteiligten eine Teamstruktur, ähnlich einem Organigramm, zu erarbeiten oder diese zu hinterfragen, wenn das System als problematisch wahrgenommen wird.

Grundsätzlich folgt der Ablauf zur „Aufstellung“ des Teams, insofern nach neuen Lösungen gesucht wird, der Richtung vom „Problembild“ zum „Lösungsbild“. Im geschäftlichen Kontext empfehlen sich dabei eher neutrale „Figuren“, die z. B. bunte Papierstreifen mit Namenskürzeln und als Pfeil dargestellte Blickrichtungen sein können. Anders als im klassischen Organigramm werden auch die Projekte dargestellt, deren Bearbeitung Sinn und Zweck des zu bildenden Teams ist.

Diese Darstellungsart des Teams ermöglicht eine dissoziierte Betrachtungsweise. Durch diese Externalisierung wird es möglich, das „Bild des Teams“ in Bewegung zu bringen. Die beiden Abbildungen oben stammen aus der Fotodokumentation einer Workshop-Reihe „Teambildung“ mit Mitarbeitern der Hauptniederlassung des Büros Professor Pfeifer und Partner unter Leitung der Autorin. Durch Umstellen, Entfernen und Hinzufügen werden Veränderungsprozesse spielerisch erprobt. Es wird mit möglichen oder unmöglichen Veränderungen experimentiert. Während der Simulation, wenn das Lösungssystem erarbeitet wird, ist Raum für lebhaft

Diskussionen, es werden Vereinbarungen getroffen und damit gemeinsam der Veränderungsprozess in Gang gesetzt. Es empfiehlt sich Fotos zur Dokumentation zu machen.

Das Büro steht in ständiger Wechselbeziehung mit seinem Umfeld

Ein Bauplanungsbüro ist kein isolierter Ort, sondern befindet sich, gemäß der Lehre zur Themenzentrierten Interaktion nach Ruth Cohn, im „Globe“.

Ruth Cohn (1912–2010) war die Begründerin der Themenzentrierten Interaktion (TZI) und eine der einflussreichsten Vertreterinnen der humanistischen und der psychodynamischen Psychologie in Deutschland.

Drehen sich die internen Wechselbeziehungen im Wesentlichen um das Ich, die individuelle Persönlichkeit, das Wir, das Team und das Es, das Projekt, so stellt der Globe die Umgebung dar, in welcher sich das Team bzw. das Büro befindet. Für ein Bauplanungsbüro gehören zum Globe folgende Aspekte: Auftraggeber, Planungspartner, Honorargestaltung, Subplaner, Mitbewerber usw.

Der einzelne und die sozialen Systeme, zu denen auch Bauplanungsbüros gehören, stehen stets im wechselseitigen Austausch mit ihrem Umfeld, also dem Globe. Der Globe ist diejenige Instanz, die Dinge ermöglicht oder sie nicht zulässt. Nur wenn er mitspielt, können wir uns weiterentwickeln und können wir Ziele verwirklichen oder ihnen nahe kommen. Je realistischer wir unser Umfeld wahrnehmen, desto flexibler können wir darauf reagieren und Dinge im besten Falle ganz



Auszug aus der Fotodokumentation einer Workshopreihe „Ziele“ mit den Mitarbeitern der Niederlassung Cottbus unter Leitung der Autorin

Fotos: ProfessorPfeiferundPartner PartGmbH

zu unseren Gunsten wenden. Dazu gehört eine gewisse Professionalität, die schon lange nicht mehr etwas ist, was man ein für alle Mal erwirbt, um dann ein und dieselbe Tätigkeit ein Berufsleben lang auszuüben. An ihre Stelle ist ein ständiger Lernprozess mit Wissenszuwachs getreten. Häufig werden mehrere Professionalitäten erworben und auch gleichzeitig ausgeübt, die immer wieder neue Aspekte, Veränderungs- und Anpassungsimpulse sowie Innovation in das Büro bringen.

Unternehmen verfolgen nicht nur ein Ziel, sondern mehrere Ziele gleichzeitig

Gegenseitiges Vertrauen im alltäglichen Miteinander und ein offener und informativer Umgangsstil sind die Basis für die erfolgreiche Zusammenarbeit von Führenden und Ausführenden. Interne Abläufe, wie partiell dargestellt, sollten transparent gestaltet, die Positionierung des Büros auch innerhalb seines externen Umfeldes, dem Globe, für die Mitarbeiter definiert sein. Nur so können Zusammenhänge erfasst und unternehmerische Entscheidungen von den Mitarbeitern nachvollzogen werden und ein tiefes Verständnis für das Unternehmen entstehen sowie Identifikation mit dem Unternehmen langfristig stattfinden. Nur so ist es möglich, dass Mitarbeiter wünschenswert und positiv Einfluss auf die Geschicke und den Fortbestand des Büros nehmen können.

Darüber hinaus sollten die vielfältigen Ziele des Unternehmens den Mitarbeitern bekannt sein, als Anreiz und damit sie ihre eigenen Karriereziele darauf aufbauen können. Dabei kann es sich um folgende Ziele handeln: strategische Ziele, Prozessziele, finanzielle Ziele, Projektziele, Mitarbeiterziele, Imageziele, Kundenziele, Umweltziele und Gesellschaftsziele.

le. Allen guten Zielen gemein ist eine Eigenschaft, sie sind SMART – selbstverwirklichbar, messbar, attraktiv, realisierbar und terminiert, wenn sie ergänzt werden um ethisch vertretbar und recorded (dokumentiert), werden sie SMARTER.

Autorin

Dipl.-Ing. Ute Pfeifer

Industriekauffrau, Architektin AKH, Coach dvct
Geschäftsleitung/Mitgründerin und Partnerin im Bauplanungsbüro ProfessorPfeiferundPartner PartGmbH Ingenieurbüro für Tragwerksplanung, Hauptniederlassung Darmstadt

Literatur

John P. Kotter (2016), Leading Change (4. Nachdruck). Website www.belbin.com.
Hartmut Laufer (2008), Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung (4. Auflage).
Kurt F. Richter (2012), Coaching als kreativer Prozess (3. Auflage).
Antje Kreher (2011), Wie funktioniert eine Gruppe / Das Gruppenphasenmodell nach Tuckman und Themenzentrierte Interaktion (Studienarbeit).
Holger Lindemann (2014), Die große Metaphern-Schatzkiste / Systemisch arbeiten mit Sprachbildern. (1. Auflage).
Barbara Langmaak (1994), Themenzentrierte Interaktion / Einführende Texte rund ums Dreieck (2. Auflage).
Gunnar Gombert (2010), Strategische Unternehmensziele von Architekturbüros.