

Das Team, Kernzelle der betrieblichen Wertschöpfung

# Eine Frage der Führung

In der derzeitigen wirtschaftlichen Situation wird es immer schwieriger, sich auf dem Markt zu behaupten. Überlebenschancen haben nur die Firmen, die sich vom Wettbewerb abheben und überdurchschnittliche Ergebnisse liefern, dazu gehören sowohl besondere Leistungen im Wettbewerb, als auch bei der inneren Führung.

Dies scheinen recht hohe Anforderungen zu sein, mit dem richtigen Handlungswerkzeug ist dies aber dennoch recht einfach umsetzbar. Die moderne Managementlehre bietet hierzu eine ganze Reihe von Methoden an, die auf den ersten Blick zwar kompliziert erscheinen, sich bei näherem Hinsehen jedoch auf einen pragmatisch anwendbaren Kern reduzieren lassen. Dieser kann relativ leicht implementiert werden und führt bei konsequenter, kontinuierlicher Umsetzung schon bald zu greifbaren Ergebnissen. Speziell von kleinen und mittleren Unternehmen wird oft der hierzu benötigte Aufwand über- und den Nutzen unterschätzt, obwohl gerade sie einen echten Vorteil haben. Moderne Industriegüter sind weitgehend „Wissensprodukte“ und gute Betriebsergebnisse setzen somit systematisches Verwenden von Wissen und Kompetenzen, sowie hohe Kreativität aller Beteiligten voraus.

Wie die Literatur uns zeigt, ist die Organisationsgröße sehr wichtig für die Kreativität am Arbeitsplatz. „Die Ausmaße eines Unternehmens stehen ihrer Natur nach in einem umgekehrten Verhältnis zur Äußerung individueller Vorstellungen. Am geeignetsten für kreative Arbeit scheint eine Umgebung in der Größenordnung der erweiterten Familie zu sein, eine Gruppe in der jeder jeden kennt.“ In größeren Organisationen lässt sich dieser Effekt erreichen, indem man Teams bildet, die dann über entsprechende, in sich geschlossene Aufgabenstellungen und Entscheidungsbefugnisse verfügen sollten.

Goleman erläutert hierzu: „Eng zusammenwachsende Teams, die sich die besonderen Stärken und Fähigkeiten aller Gruppenmitglieder zunutze machen, sind unter Umständen intelligenter und leistungsfähiger als jedes einzelne Mitglied der Gruppe. Der Psychologe Robert Sternberg von der Yale University spricht in diesem Zusammenhang vom „Gruppen-IQ“ – der Summe oder sogar dem Produkt aus den Begabungen aller Gruppenmitglieder.

**DER AUTOR**  
Dipl.-Kfm. C.-Andreas Dalluge, Geschäftsführender Gesellschafter der IBK-Management Solutions GmbH, Wiesbaden

Wenn ein Team harmonisch zusammenarbeitet, ist der Gruppen-IQ am höchsten.“ Für die Unternehmung bedeutet dies, Teams zu stärken steigert letztendlich den Geschäftserfolg. Die Teamentwicklung ist eine Voraussetzung für zukunftsfähiges, sich selbst steuerndes Organisations- und Informationsmanagement. Doch wie kann man beurteilen wie gut die einzelnen Teams sind. Teamentwicklung ist eine strategische Aufgabe in der Organisation. Das Team kann nur effizient arbeiten, wenn es hinsichtlich der Zielsetzungen, der Qualifikation der Teammitglieder und der Kommunikation untereinander zum einen und zwischen den Prozessteams zum anderen ein modernes, zukunftsfähiges Konzept gibt. Zu diesem Themenbereich wurde von einer internationalen Gruppe von Psychologen, Betriebswirten, Kommunikationswissenschaftlern und Informatikern ein internationales Projekt durchgeführt, bei dem es eine der Aufgabenstellungen war, ein Tool zu entwickeln, das es erlaubt auf einfache Art und Weise die Performance von Teams zu evaluieren. Dabei sollte das Werkzeug folgende Punkte untersuchen:

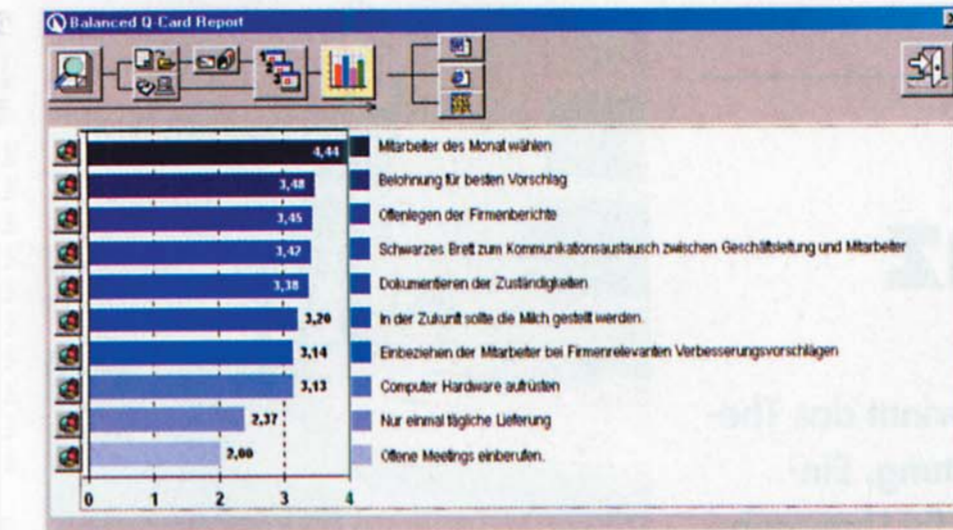
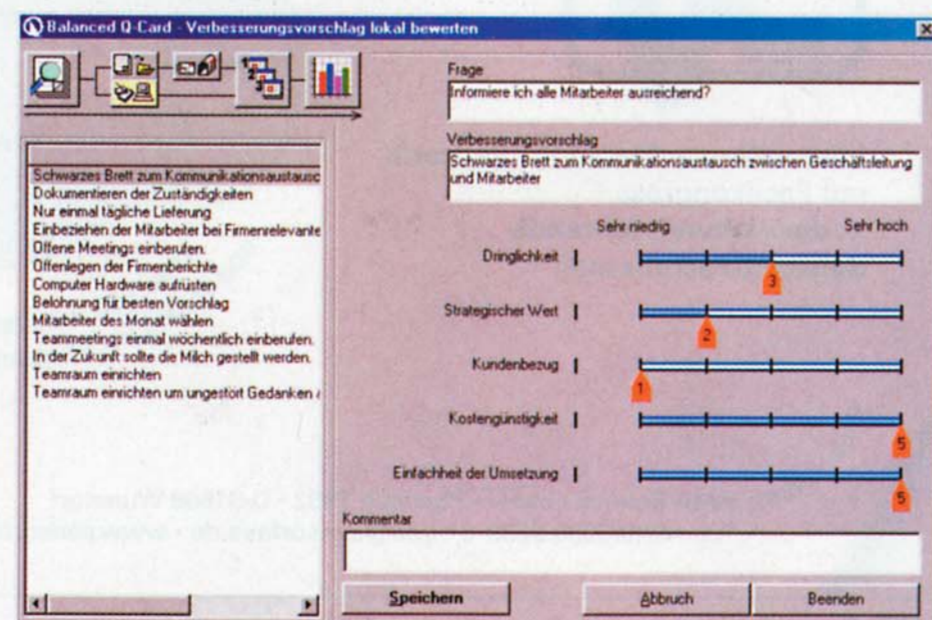
- Die Kreativ-Teams müssen eigenverantwortlich innerhalb der Zielvereinbarungen und der Organisationsphilosophie agieren können.

- Die ausführenden Teams müssen mit Hilfe von moderner Informationstechnologie jederzeit erkennen können, ob sie die Vorgaben erfüllen.
- Beide Arten von Teams müssen ihre Arbeit selbst evaluieren können, damit die gesamte Eigenverantwortlichkeit gegeben ist.
- Die unterschiedlichen Teams müssen im Konzept so eingebunden sein, dass keine Koordinationsdefizite entstehen. Dies ist mit Hilfe der überlappenden Teamorganisation zu gewährleisten.
- Teamaufgaben müssen so gestellt sein, dass in den einzelnen Gruppen ein Handlungsfeld besteht, alles andere führt zur Demotivation.
- Die Teams müssen hinsichtlich moderner Kommunikationstechnologien jeweils ihre Methodenkompetenz erweitern und zeitgemäß halten.
- Die Teams müssen Methoden des Konfliktmanagements erlernen und anwenden.
- Die Teams müssen erkennen können, dass ihre Tätigkeit von der Firmenleitung gestützt und vom Rest der Firma anerkannt wird.

Der hieraus entstandene Applikation wurde als neue Wissensbasis innerhalb der GOA-WorkBench implementiert, einer Toolbox für umfrage- und assessmentgestützte Managementtechniken. Dabei stützt sich die Wissensbasis auf die Arbeiten von Jon Katzenbach und Douglas zum Thema Gruppenarbeit und Unternehmenserfolg. Zur Vereinfachung der Handhabung wurde ein Fragenkatalog entwickelt der die zu betrachtenden Punkte in sieben Kapiteln mit knapp 100 Fragen zusammenfasst. Hieraus können dann die spezifischen Fragen für die jeweils anliegende Umfrage selektiert und zu einem Fragebogen zusammengefasst werden.

Der Fragetext ist einfach und schnell an die konkreten Rahmenbedingungen der firmenspezifischen Aufgabenstellung anpassbar. Da der generische Fragenkatalog in mehreren Sprachen vorhanden ist, kann bei einem internationalen Kundenstamm eine Umfrage auch gleichzeitig in zwei oder mehreren

Die Balanced Q-Card übernimmt die in der Umfrage gesammelten Vorschläge und stellt sie im firmeneigenen Netz erneut zur Diskussion.

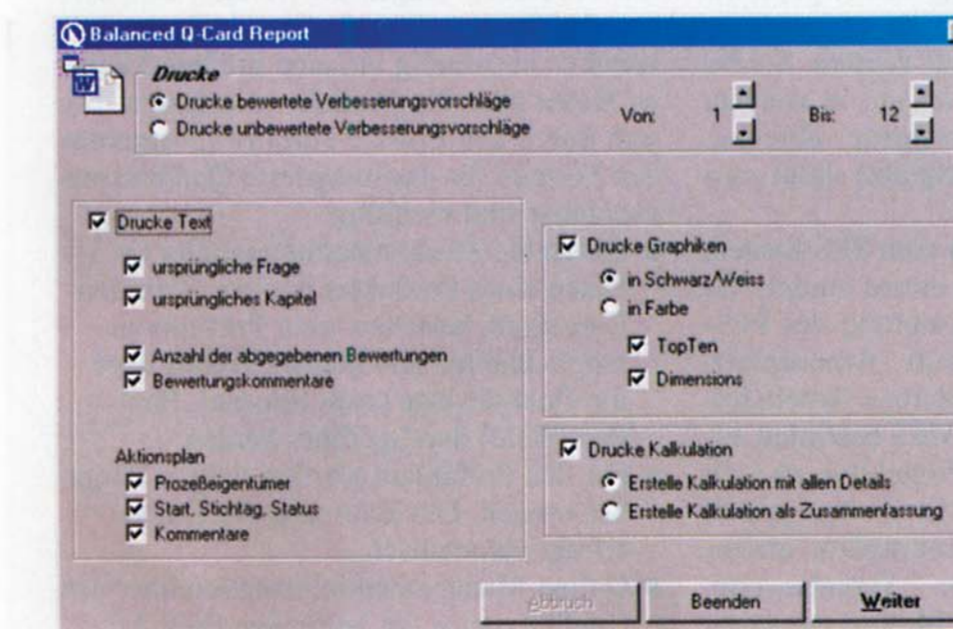


Der Einbezug der verschiedenen Bewertungs- und Gewichtungsbebenen erlaubt es, genau auf die aktuellen Bedürfnisse der betrachteten Firma einzugehen und eine optimale und von der gesamten Belegschaft getragene Aktionsliste für die anstehenden Verbesserungen zu erstellen.

Sprachen stattfinden. Um zu einer möglichst breiten Erkenntnisbasis zu gelangen, erlaubt GOA Team Analyse die Umfrage ähnlich einer Managementanalyse nach dem 360° Feedback Ansatz zu gestalten. Die Fragebögen werden aufgesplittet nach allgemeinen Fragen zur Teamkompetenz der Unternehmung und nach teamspezifischen Fragen. Letztere können getrennt für die Team-Manager, die Team-Mitglieder, die restliche Belegschaft und, falls gewünscht, das Top-Management generiert und verteilt werden. Die zurücklaufenden Antworten werden von der Software automatisch gesammelt und ausgewertet, wobei die unterschiedlichen Antwortgruppen gegenübergestellt werden und so eine Analyse eventueller Abweichungen zwischen Eigen- und Fremdbeurteilung erlauben. Darüber hinaus stehen für das Berichtswesen ausführliche Filter- und Reporting-Funktionen zur Verfügung. Meist werden bei einer solchen Analyse nicht nur quantitative, sondern auch qualitative Merkmale (zum Beispiel Verbesserungsvorschläge) erfasst, die sich ebenfalls auswerten und weiterverfolgen lassen sollten. Da das von GOA hierfür verwendete Konzept Ansätze der Balanced Scorecard übernahm, wurde das Modul „Balanced Q-Card“ genannt. Im Vordergrund stehen hierbei vor allem zwei Aspekte: Einerseits die systematische Prioritätensetzung bei allen Kritiken und Verbesserungsvorschlägen, um so zu einer gewichteten Aktionsliste

für die Umsetzung der Maßnahmen zu kommen und andererseits die Möglichkeit, wahlweise alle Mitarbeiter in den Bewertungsprozess einzubeziehen, um so zu einer möglichst hohen Motivation aller Beteiligten zu kommen.

Die Balanced Q-Card übernimmt hierzu die in der Umfrage gesammelten Vorschläge und stellt sie im firmeneigenen Netz erneut zur Diskussion. Dabei können alle Mitarbeiter jeden Verbesserungsvorschlag in bis zu fünf Faktoren bewerten und zusätzlich auch noch kommentieren. Zusätzlich können dann noch einmal von der Geschäftsleitung oder dem Projektverantwortlichen die einzelnen Bewertungsfaktoren gewichtet werden. Dabei sind die einzelnen Dimensionen (Kundenbezug, umsetzbarkeit, etc...) nicht festgeschrieben, sondern können individuell angepasst werden und auch die Spreizung der Gewichtung kann in beliebigen Rastern (zum Beispiel Durchschnitt Dringlichkeit mal 0,75 und Durchschnitt Kostengünstigkeit mal 1,2) angelegt werden. Der Einbezug der verschiedenen Bewertungs- und Gewichtungsbebenen erlaubt es genau auf die aktuellen Bedürfnisse der betrachteten Firma einzugehen und eine optimale und von der gesamten Belegschaft getragene Aktionsliste für die anstehenden Verbesserungen zu erstellen. Darüber hinaus erlaubt es die Balanced Q-Card, den einzelnen Aktionspunkten eine Umsetzungsanweisung, eine Zuständigkeit und einen



Um einen ausführlichen Bericht zu erstellen, kann über einen Reportgenerator eine beliebige Detailtiefe ausgewählt werden.

## Die GOA-WorkBench

GOA-WorkBench (GOA = der Group Opinion Analyser) ist eine Toolbox für umfrage- und assessmentgestützte Managementtechniken. Hierzu gehören Analyseverfahren im Personalmanagement sowie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen, wie sie nach ISO9000, QS9000 oder VDA 6.x gefordert werden. Darüber hinaus unterstützt GOA Erhebungen, Selbstbewertungen und Benchmarks, die die Grundlage für den European Quality Award, den deutschen Ludwig-Erhard-Preis, den Austrian Quality Award oder den Schweizer ESPRIX bilden.

Das auf dem EFQM Excellence Modell aufbauende GOA-Modul ist Modellkonform und wurde von der European Foundation for Quality Management (EFQM) lizenziert. Die GOA-WorkBench ist in sechs Sprachen verfügbar und kostet – je nach Ausbau – zwischen 680 und 5000 Euro (zzgl. MwSt.). IBK stellt allen Interessenten auf seiner Website ([www.ibk-group.com](http://www.ibk-group.com) bzw. [www.ibk-group.de](http://www.ibk-group.de)) eine kostenlose Testversion der Software bereit, die es erlaubt für 30 Tage mit allen Wissensbasen zu arbeiten. Die Applikationen lassen sich später problemlos zu einer Vollversion freischalten, so dass alle bis dahin gesammelten Daten produktiv weitergenutzt werden können.

Zeitpunkt der Erledigung zuzuordnen. Die so entstandene Aktionsliste lässt sich auf verschiedene Arten darstellen und auch als HTML-Dokument veröffentlichen. Eine erste Übersicht gibt die Top-Ten-Liste. Um einen ausführlichen Bericht zu erstellen, kann über einen Reportgenerator eine beliebige Detailtiefe ausgewählt werden. Die Kombination eines Umfragemoduls wie der GOA Team-Analyse mit der Balanced Q-Card erlaubt es somit, nicht nur aktuelle Bewertungen zu einzelnen Teams durchzuführen, sondern auch, die Umfrage mit dem betriebliche Vorschlagswesen zu verbinden und Verbesserungsvorschläge bis hin zur Umsetzung zu unterstützen. Gleichzeitig erfolgt eine Einbeziehung der gesamten Belegschaft in die Verbesserungsprozesse, die das vorhandene Wissen jedes Einzelnen der Gemeinschaft zur Verfügung stellt. Transparenz im Change Management schafft und den Gedanken einer Mitverantwortung und Beteiligung eines jeden Mitarbeiters an der Firmentwicklung trägt und so die Firmenloyalität auf allen Ebenen stärkt.

[www.ibk-group.com](http://www.ibk-group.com)

Weitere Informationen ▶ QE 302