

Inhalt

- Begriff – Grundkonzepte
- Warum Teamkonzepte?
- Sozio-technische Systemanalyse
- Konzept + Design
- Selektion + Qualifizierung
- Kompetenzen-Bilanzierung
- Schulung der Führungskräfte
- Teamstützende Instrumente
- Entwicklung und Implementierung von Teamkonzepten

1 Begriff - Grundkonzepte

- Die meisten Missverständnisse mit Teamarbeit beginnen mit dem Begriff. Nicht jede Ansammlung von Individuen, die über eine bestimmte Zeit gemeinsam etwas unternehmen ist ein Team.
- Es ist also ganz wesentlich, mit welcher Begrifflichkeit von Teamwork gearbeitet wird. Zudem ist unverkennbar, dass der Begriff Teamwork im Verlaufe der letzten Jahre eine gewisse „Ideologisierung“ erfahren hat. Teamarbeit wird positiv bewertet weil dies u.a. stärker den Grundwerten einer demokratischen Gesellschaftsordnung entspricht. Teamfähigkeit gilt entsprechend als positive bzw. erstrebenswerte Fähigkeit.
- Noch undeutlicher ist der Begriff der Arbeitsgruppe, da der Gruppenbegriff sowohl als Ordnungsbegriff (Personen mit ähnlichen Merkmalen; formale Zuordnung von Stellen zu einem Vorgesetzten) wie als Organisationsbegriff verwendet wird. Wir bevorzugen daher im folgenden den Begriff Team und Teamwork bzw. Teamarbeit.
- In der Regel werden typologisch vier Grundformen von Teamarbeit unterschieden:
 - **klassische Arbeitsgruppen** sind in der Regel funktions- und arbeitsteilig organisiert, einem Vorgesetzten unterstellt und bearbeiten nach seinen Weisungen einen gemeinsamen Arbeitsauftrag.
 - **Fertigungsteams** integrieren in ihren Arbeitsauftrag zusätzliche indirekte Funktionen (wie Qualitätssicherung, AVOR) vor allem aus dem produktionsnahen Umfeld. Die Führungsstruktur bleibt jedoch in der Regel unverändert und die Arbeitsabläufe werden von den jeweiligen unmittelbaren Vorgesetzten gesteuert

1 Begriff - Grundkonzepte

- **Teilautonome Arbeitsgruppen** bearbeiten einen ganzheitlichen Arbeitsauftrag in eigener Verantwortung. Die Mitarbeitenden übernehmen direkte und indirekte Tätigkeiten und steuern sich innerhalb festgelegter Rahmenbedingungen selbst. Der bisherige Meister übernimmt die Funktion eines Team-Coaches oder wird durch einen gewählten Teamsprecher ersetzt.

- Den weitestgehenden Versuch, die Leistungsfähigkeit, Kreativität und Eigeninitiative eines Teams zu nutzen, stellt die **selbstregulierende Arbeitsgruppe** dar. Hier geht die Delegation von Kompetenzen so weit, dass die Arbeitsgruppe den gesamten, ihr übertragenen Aufgabenbereich selbständig löst, und dafür als Gruppe verantwortlich zeigt. Das Team hat festgelegte oder vereinbarte Output-Ziele und kontrolliert die Zielerreichung laufend. Selbstregulierende Teams leisten nicht nur Arbeit, sondern sie organisieren sie auch selbst.

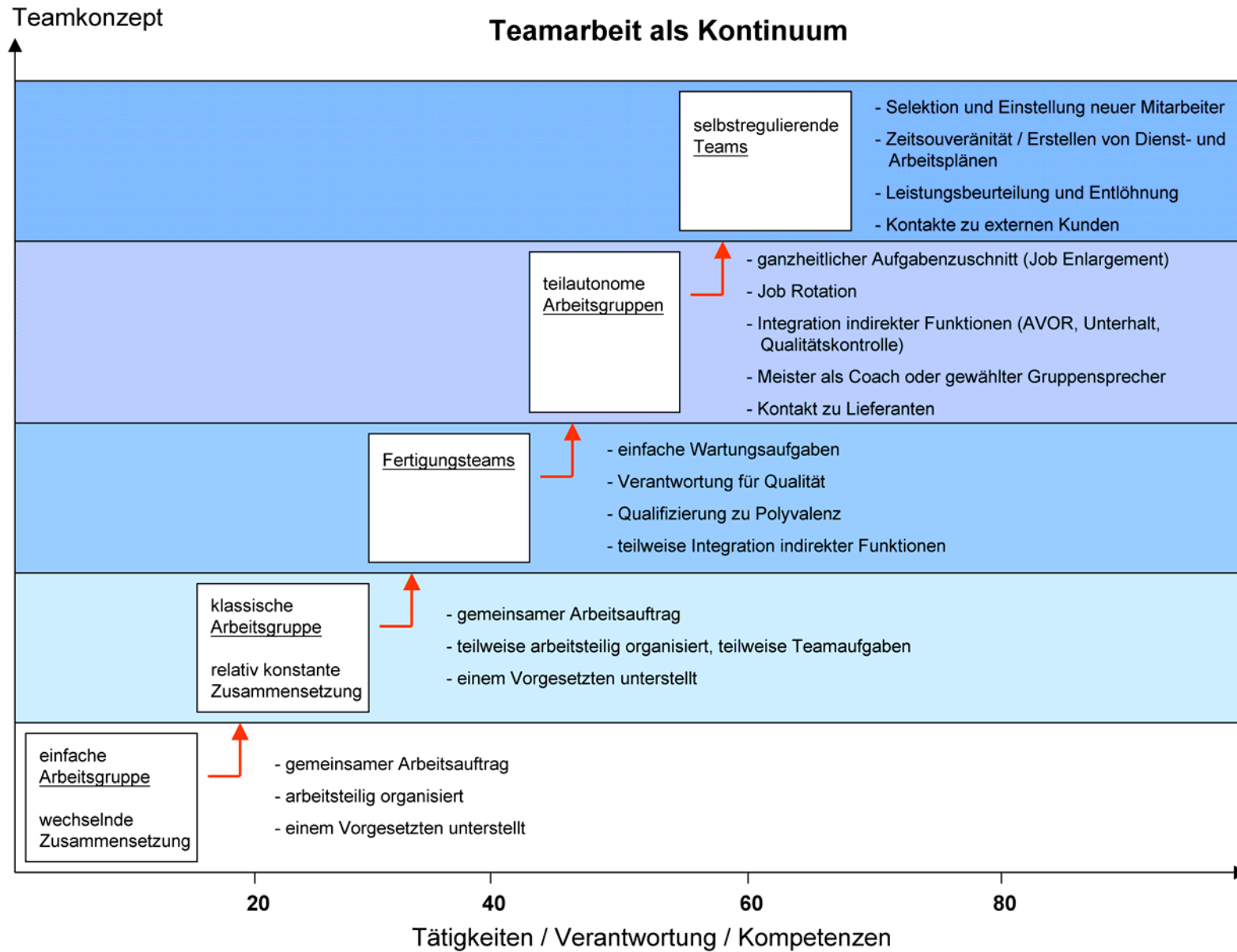
- Die Begriffsklärung ist nicht unwesentlich, weil die bestehende begriffliche Unschärfe zu unterschiedlichen Einschätzungen und Beurteilungen von Teamwork führen. Verschiedene Personen können mit Teamwork unterschiedliche organisatorische Konzepte assoziieren, was die Arbeit in solchen Projekten erschwert.

- Wir fassen im folgenden Teamwork als ein **Kontinuum** auf, auf dem verschiedene Tätigkeiten, Kompetenzen und Organisationsformen unterschiedlich ausgeprägt sind. Damit gehen wir nicht von einem bestimmten Teamkonzept aus und fragen, ob sich eine vorfindbare Realität unter dieses

1 Begriff - Grundkonzepte

Konzept fassen lässt („Ist Teamarbeit in einem bestimmten Betrieb oder Bereich möglich oder sinnvoll“) sondern wir gehen von der betrieblichen Realität aus (also von einer aktuellen Organisation der Arbeit, der Zuordnung von Kompetenzen, der Schnittstelle von Mensch und Technik) und fragen, wie sich diese Realität verändern und entwickeln lässt, so dass in einem anderen technischen und sozialem Arrangement gewisse **Zielsetzungen** besser erreicht werden können.

- Wie das resultierende sozio-technische System dann bezeichnet wird ist sekundär. Auch die Frage, wie viel Arbeitsteilung bestehen bleibt oder welche Kompetenzverteilung zwischen den bisherigen Vorgesetzten und dem Team resultiert, muss einzig im Hinblick auf deren Beitrag zur Zielerfüllung beantwortet werden.



Beispiel von Zielkoordinaten

Produktion

- Steigerung der Produktivität
- Verbesserung der Qualität
- Flexiblere Produktion
- Verkürzung der Durchlaufzeiten und Lieferfristen

Verbesserung der Arbeitszufriedenheit

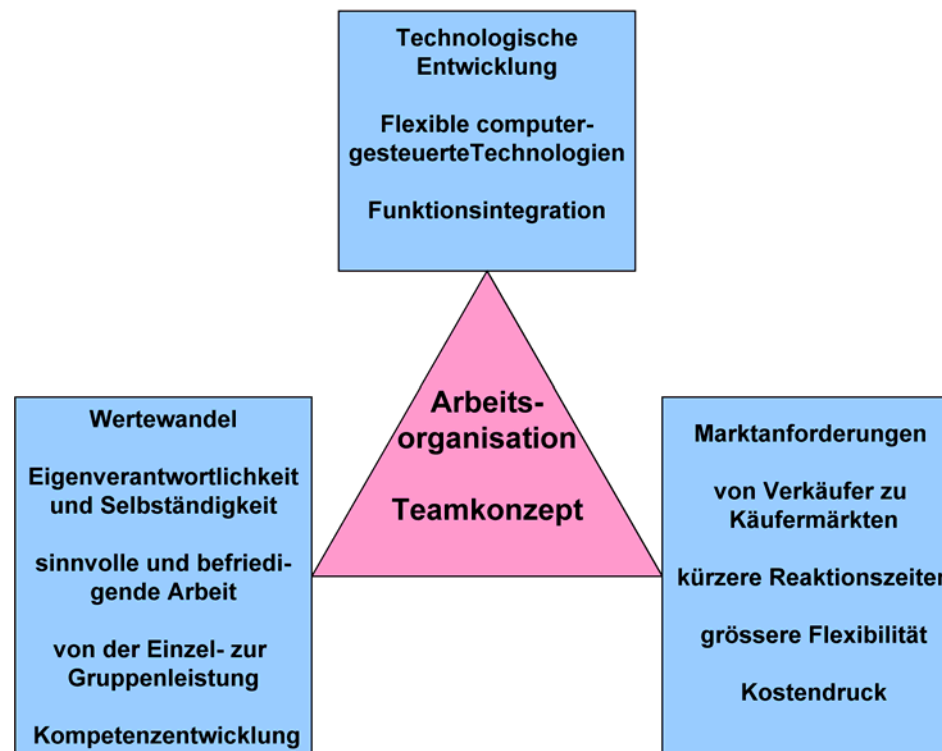
- Weniger Monotonie, Abbau einseitiger Belastungen
- Geringere Fluktuation
- Weniger Absenzen
- Qualifizierende Arbeitsgestaltung durch Job enrichment und Job enlargement
- Förderung intrinsischer Motivation

Verbesserung der Arbeitsumgebung

- Verbesserte ergonomische Bedingungen
- Verbesserte Sicherheit

2 Warum Teamkonzepte ?

- Die Einführung von Teamkonzepten in die Arbeitsorganisation muss auf dem Hintergrund der anvisierten Zielvorstellungen betrachtet werden
- Teamarbeit kann dabei als ein unternehmerischer Anpassungsmodus auf die Veränderungen in drei strategischen Interventionsfelder aufgefasst werden: die Entwicklung der Märkte, die Entwicklung der Technologie und den Wertewandel.

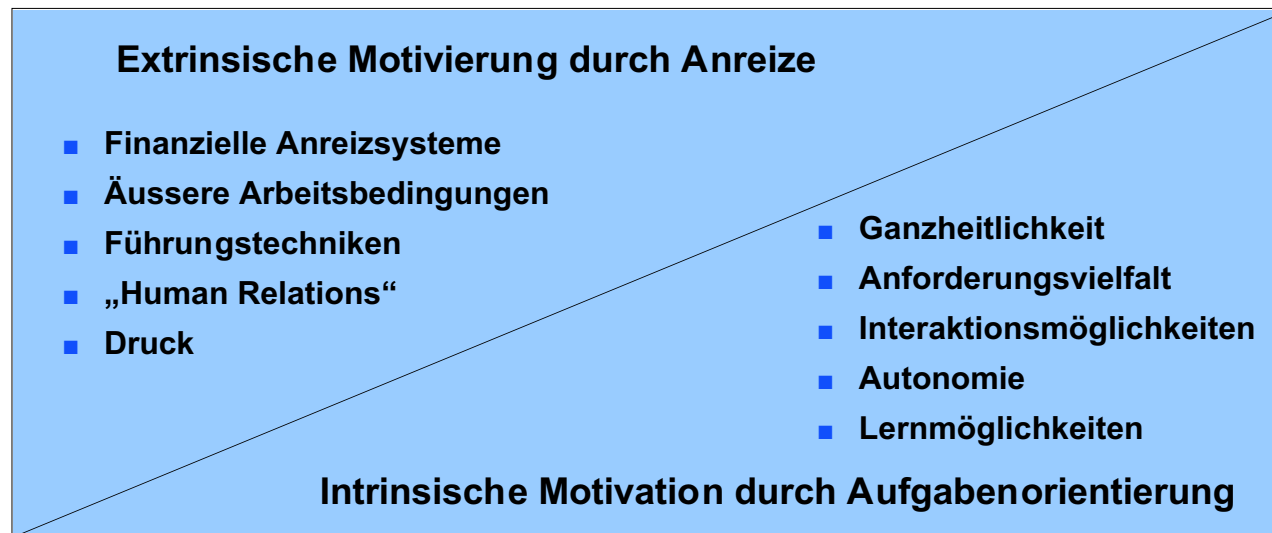


2 Warum Teamkonzepte ?

- Je nach Branche und Unternehmen können die unterschiedlichen Interventionsfelder eine andere Bedeutung erlangen. Auch im historische Kontext ist eine unterschiedliche Gewichtung verschiedener Interventionsfelder zu beobachten.
- So fand eine erste Welle der Entwicklung von Teamkonzepten anfangs der 70'er Jahre vor allem unter dem Aspekt der Humanisierung der Arbeitswelt statt. Im Vordergrund standen im Konzept der teilautonomen Arbeitsgruppe die Bemühungen, die Dequalifizierung der Arbeitnehmer in fordistischen Arbeitskonzepten rückgängig zu machen, und durch „qualifizierende Arbeitsgestaltung“ (Job enlargement, Job enrichment) zu einer Humanisierung der Arbeit beizutragen.
- Nachdem während der 80'er Jahre kaum mehr von Teamkonzepten gesprochen wurde (mit Ausnahme der Verbreitung von Qualitätszirkeln im Gefolge der Adapation japanischer Managementkonzepte) begann anfangs der 90'er Jahre eine zweite Welle der Verbreitung von Teamkonzepten. Auslöser war diesmal die Frage der Wettbewerbsfähigkeit verschiedener Organisationsparadigmen, etwa durch den Produktivitätsvergleich in der Automobilindustrie (Studie des MIT „Die zweite Revolution in der Automobilindustrie“). Fragen des Wertewandels und veränderte Ansprüche der Erwerbstätigen waren in dieser Phase von zweitrangiger Bedeutung.
- Eine neuerliche **Revitalisierung des Teamkonzeptes** - wie sie seit einiger Zeit beobachtet wird - scheint eher einem integrativen Ansatz zu folgen. Viele Unternehmen realisieren, dass sie an gewisse Grenzen des Produktivitätsfortschrittes gelangt sind, und verheissen sich durch teamorientierte Produktionskonzepte und deren unbestrittene Produktivquelle neue Impulse.

2 Warum Teamkonzepte ?

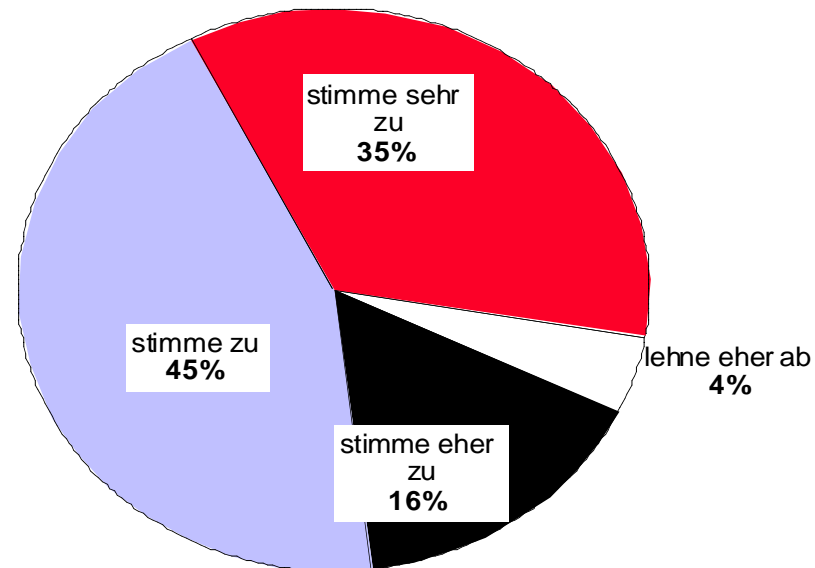
- Mit Blick auf die Mitarbeitenden wird auch (der ungebrochene) Wertewandel wieder vermehrt wahrgenommen. So wird beispielsweise auf dem Hintergrund vieler fehlgeschlagener Versuche, durch ausgeklügelte leistungsorientierte Anreizsysteme mehr Leistung zu generieren, wieder verstärkt die Bedeutung intrinsischer - an der Arbeit und der Aufgabenstellung geknüpfter - Motivation erkannt.



„Das hochproduktive Team ist der Kern der zukünftigen Arbeitswelt“

In einer Unternehmensbefragung der Gruppe Corso wurden 1997 rund 2000 Personalverantwortliche zu den „**Megatrends der Personalarbeit**“ befragt.

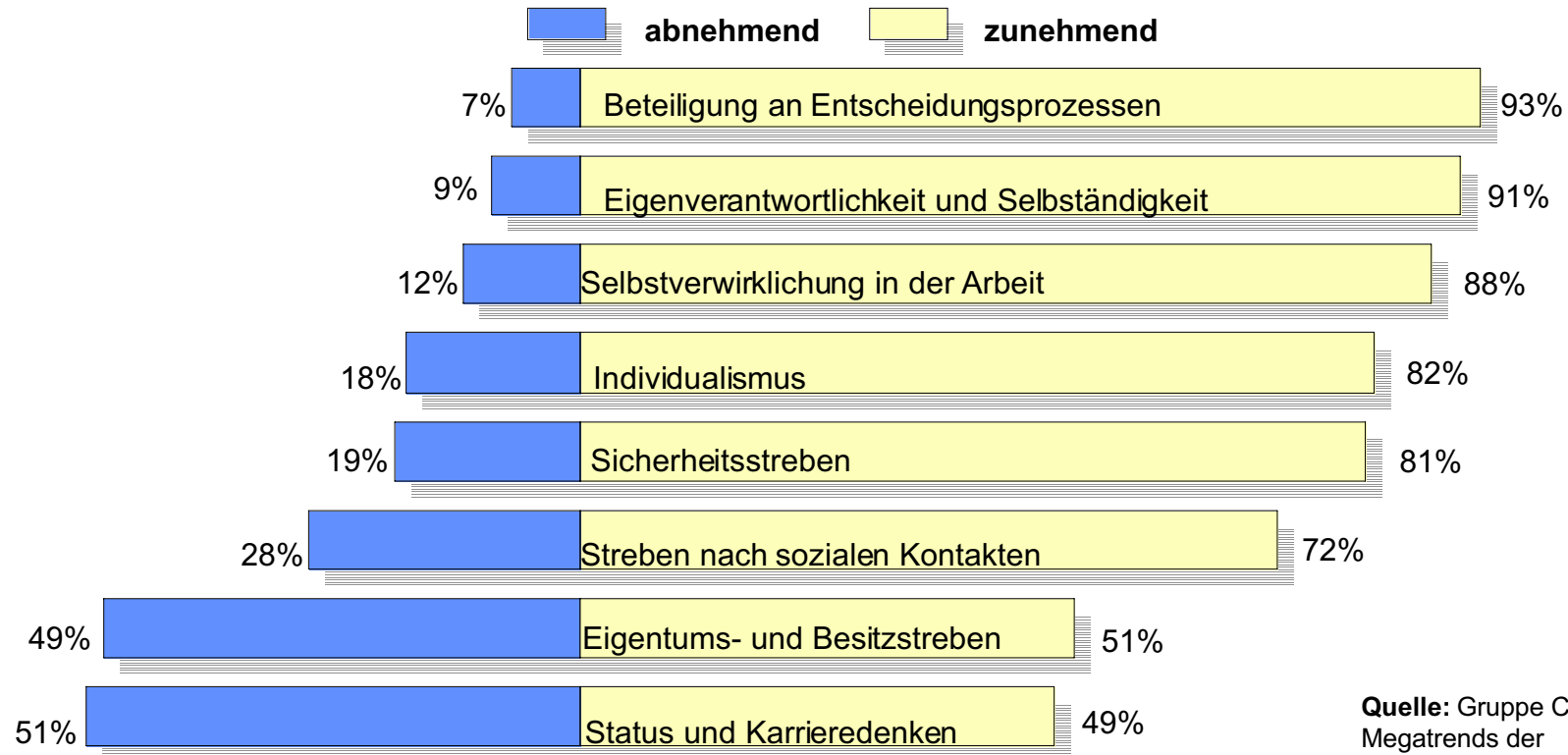
Von den befragten Personalverantwortlichen sind 80% der Meinung, dass die Bedeutung der Teamarbeit für die zukünftige Arbeitswelt deutlich zunehmen wird



Quelle: Gruppe Corso, Megatrends der Personalarbeit, 1997

Wandel der Werte

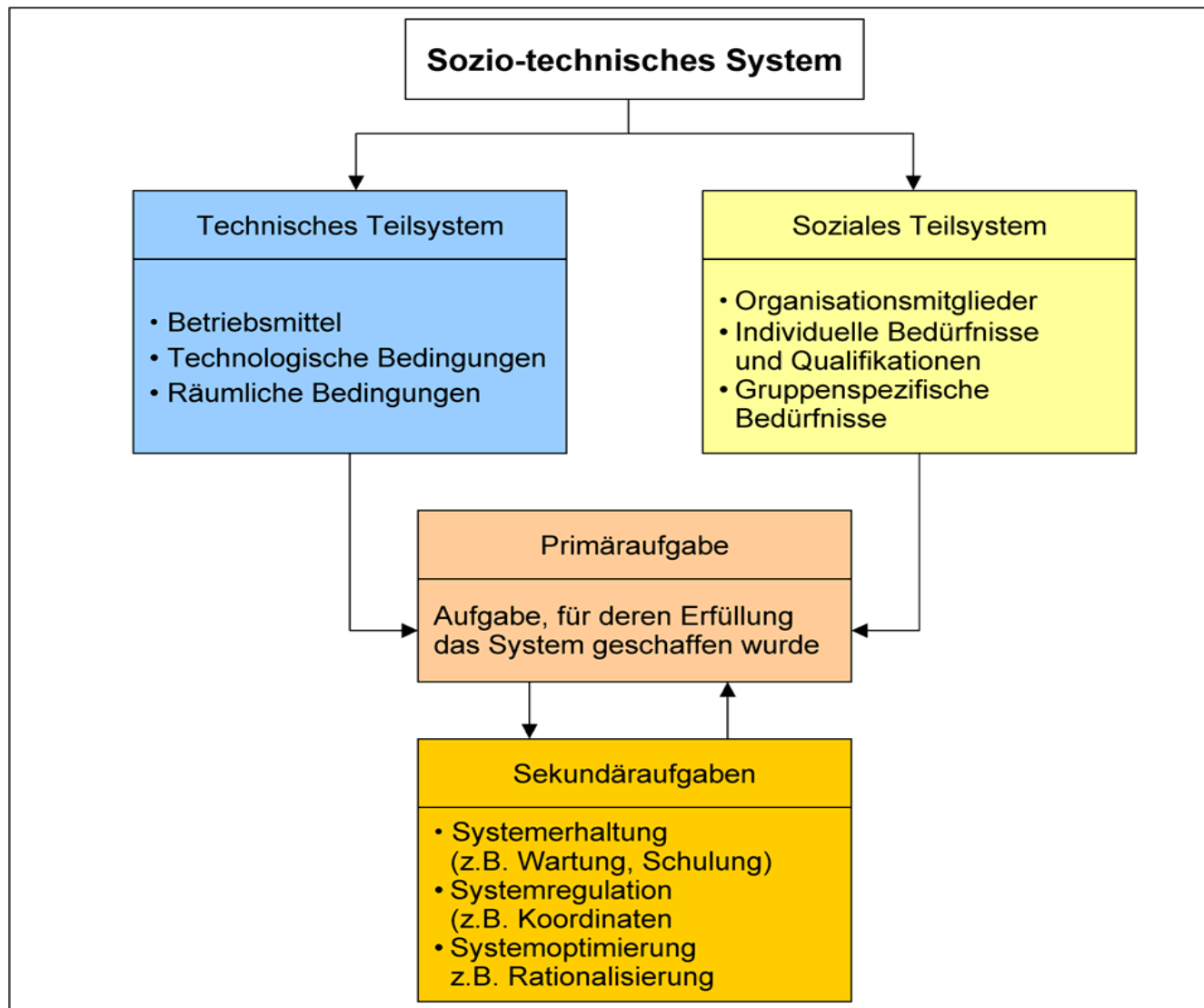
Wertewandel aus der Sicht der befragten Personalverantwortlichen: Die grösste Zunahme wird den „immateriellen“ Werten der Eigenverantwortlichkeit, der Selbstverwirklichung in der Arbeit und dem Bedürfnis nach Beteiligung an Entscheidungsprozessen zugesprochen, alles Motivatoren, die für Teamkonzepte unentbehrlich sind



Quelle: Gruppe Corso,
Megatrends der
Personalarbeit, 1997

- Die sozio-technische Systemanalyse ist die Voraussetzung für die Entwicklung eines adäquaten Teamkonzeptes. Der Betrieb wird hier aufgefasst als ein System, das aus zwei Teilsystemen besteht, dem technischen und dem sozialen Teilsystem. Für die Schaffung optimaler Strukturen ist dabei zu bedenken:
- Das technische und das soziale Teilsystem funktionieren nicht gleich, sondern nach unterschiedlichen Regeln
- Man kann das Gesamtsystem nicht optimieren, indem man jedes Teilsystem für sich optimiert. Nur eine „verknüpfte“, das heisst gleichzeitige Optimierung des technischen und des sozialen Systems kann ein optimales Gesamtsystem ergeben.
- Die **technische Analyse** umfasst die Schritte:
 - Kontext-Analyse: sämtliche Beziehungen der fraglichen Organisationseinheit mit internen und extern Kunden
 - interne und externe Ansprüche, die an das künftige Team gestellt sind
 - Arbeitsabfolge und Arbeitszusammenhang
 - Räumliche Bedingungen und Anordnung von Arbeitsplätzen
 - Verwendete Techniken und Instrumente
 - Schnittstellen Mensch - Maschine
 - Abweichungen: kritische Differenzen zwischen definierten Soll und Ist-Leistungen
 - Lokalisierung der entsprechenden Arbeitsschritte, Fehleranalyse

- Die **soziale Analyse** umfasst die Schritte:
 - Individuelle Bedürfnisse der Mitarbeitenden
 - Qualifikation der Mitarbeitenden
 - Bilanzierung der Kompetenzen
 - bisherige Rollen und Kompetenzen
 - möglicher Transfer von Führungsverantwortung
- Schliesslich müssen die Anforderungen der beiden Subsysteme integriert werden. Was technisch gesehen sinnvoll ist, ist möglicherweise von den sozialen Bedingungen her nicht realisierbar. Und umgekehrt: was vom sozialen Teilsystem her erwünscht ist, kann vom technischen Teilsystem her nicht geleistet werden.
- Veränderungen in beiden Systemen, also technische Neuerungen und personelle Veränderungen (Neurekrutierungen, Schulung der bestehenden Mitarbeitenden), können zur wechselseitigen Annäherung der beiden Teilsysteme führen. Die Integration der beiden Systeme ist damit ein laufender Anpassungsprozess.



In Anlehnung an: Ulich,
Arbeitspsychologie, 1994

4 Konzept & Design

- Aufgrund der Ergebnisse der sozio-technischen Systemanalyse erfolgt nun die Konzeption und das Design des künftigen Arbeitsteams
- In das Design des Teamkonzepts fließen natürlich auch - bewusst oder implizite - Visionen und Werte des Managements ein. In vielen Teamkonzepten stehen solche Visionen gar am Anfang des gesamten Prozesses (oder sind dessen Auslöser) und die folgenden Schritte werden gewissermassen aus Visionen und strategischen Vorstellungen abgeleitet.
- Diese Verfahren neigt zur anfangs erwähnten „Ideologisierung“ des Teamkonzeptes, das heisst zu Konzeptvorstellungen die oft weit von der Realität bzw. der Realisierbarkeit entfernt sind
- Wir ziehen es vor, von klaren Zielvorstellungen auszugehen und das resultierende Konzept im Hinblick auf die Erreichung dieser Zielsetzungen zu überprüfen. Das Controlling erfolgt dabei sowohl am Ende der Konzeptphase wie im Verlaufe einer Pilotierung
- Die Hauptdimensionen des Konzepts sind:
 - **Organisationsstruktur**
 - Grösse und Struktur des Teams
 - Aufgabenstruktur
 - Gruppennormen
 - **Arbeitsorganisation**
 - Aufgabenstruktur
 - Einzelaufgaben und Teamaufgaben

4 Konzept & Design

- Arbeitsabläufe (von der Anfrage bis zur Auslieferung)
- **Technische und materielle Ressourcen**
 - Maschinen, Anlagen, Hilfsmittel
 - Informationsmittel
- **Kompetenzverteilung**
 - Autonomiekriterien
 - Kompetenzverteilung im Team
 - Kompetenzen Team - Teamleiter - Meister
- **Selektion der Mitarbeitenden**
 - Bestehendes Personal / Neurekrutierungen
 - Anforderungsprofil an neue Mitarbeitende
- **Teamstützende Instrumente**
 - Entlohnungssystem und Anreize
 - Arbeitszeitgestaltung
 - Qualifizierung

5 Selektion und Qualifizierung

- Selektion und Qualifizierung sind die notwendigen Anpassungsmodi zwischen dem bestehenden Personalkörper und dem, für das gewählte Teamkonzept optimalerweise benötigtem Personal
- In vielen Teamkonzepten wird nicht oder zu wenig selektioniert, sei es, weil das nötige Durchsetzungsvermögen fehlt, oder weil im Konzept impliziert wird, dass mit dem nötigen Schulungsaufwand letztlich alle Mitarbeitenden in der Lage sind, den Anforderungen der Teamarbeit zu entsprechen
- Zwar kann Teamfähigkeit entwickelt werden und in vielen Führungspositionen wird entsprechend ein relativ grosser Aufwand an Schulung und Coaching investiert, um den traditionellen Vorgesetzten zum Teamleader zu entwickeln
- Viele Teamkonzepte haben innert betrieblich vertretbaren Fristen aber nicht den gewünschten Erfolg gebracht, weil der Schulungsaufwand sehr gross und die Entwicklung der benötigten Teamkompetenzen sehr zeitraubend waren
- Erfolgsversprechender scheint eine verstärkte Selektion schon vor der Implementierung eines Teamkonzeptes. Dort wo Piloteinheiten ausgewählt werden, kann eine einfache und effektive Selektion durch Freiwilligkeit erzielt werden: es werden jene Mitarbeitende (und Führungskräfte) selektioniert, die sich für das angebotene Pilotprojekt freiwillig melden.
- Dort wo ein bestehender Personalkörper übernommen wird und als Ganzes in den Teamprozess überführt wird, sind Selektionsverfahren anzuwenden, die sicherstellen, dass der nachfolgende Schulungsaufwand nicht uferlos ist

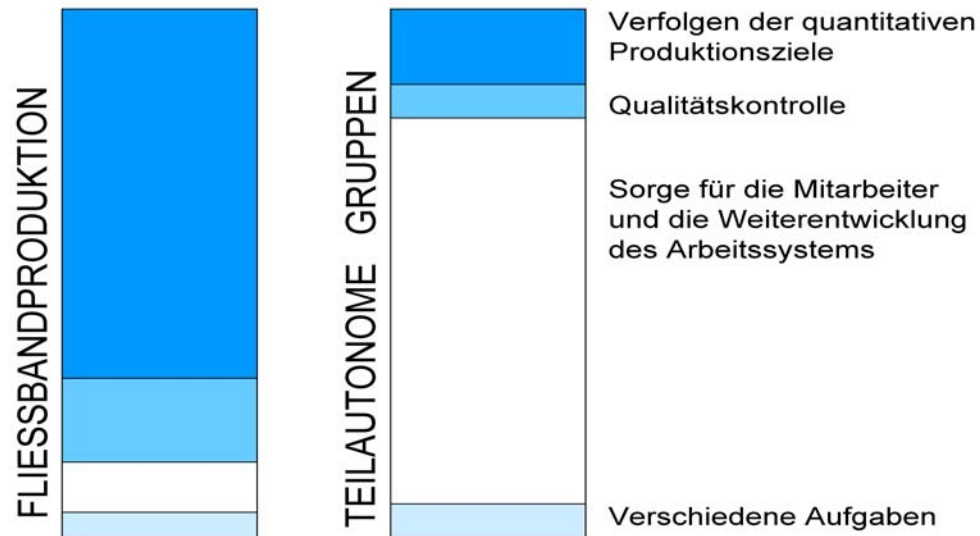
6 Kompetenzen-Bilanzierung

- Die Kompetenzen-Bilanzierung ist eine wesentliche Voraussetzung für die Bildung von funktionsfähigen und effizienten Teams
- Die Kompetenzen-Bilanzierung besteht in einer Erfassung von fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen der für ein Teamkonzept ausgewählten Mitarbeitenden
- Während die fachlichen Kompetenzen in der Regel gut erfasst und entsprechend ausgewiesen sind, müssen für Teamarbeit insbesondere auch soziale Kompetenzen (Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität, Konfliktfähigkeit etc.) und Führungskompetenzen in Erfahrung gebracht werden
- Neben der Erfassung vorhandener Kompetenzen sollte auch das mögliche Potential eines Probanden, dessen Lernfähigkeit und Entwicklungsmöglichkeit erfasst werden. Ausreichende individuelle Kompetenzen bei ungenügender Lernbereitschaft ist für viele Teamkonzepte eine schlechtere Ausgangslage wie mangelnde Kompetenzen bei gutem Potential und hervorragender Lernbereitschaft
- Die Kompetenzen-Bilanzierung ist ein vereinfachtes Assessment - Verfahren, das mit Hilfe von standardisierten Tests und teilweise mit computergestützten, interaktiven Simulationen arbeitet (z.B. simulierte Entscheidungsfindungen in Teamsituationen, simulierte Problemlösungen)
- Eine sorgfältige Bilanzierung von Kompetenzen ermöglicht eine bessere Selektion der künftigen Teamworker und ihrer Führungskräfte. Allerdings hat dies zur Folge, dass betriebsintern eine Selektion von Mitarbeitenden bezüglich ihrer Teamfähigkeit erfolgt und damit – vor allem bei Pilotierungen – eine gewisse Inselmentalität geschaffen werden kann

- In jedem Teamkonzept, aber in Abhängigkeit der Grösse des Kompetenztransfers, verändert sich die Position und der Aufgabenzuschnitt der Führungskräfte. In vielen Konzepten werden durch Integration von Führungsaufgaben ins Team Führungskräfte teilweise abgebaut oder es werden ganze Führungsebenen obsolet
- Es ist daher wenig erstaunlich, dass bei Führungskräften, vor allem wenn sie den bisherigen Gruppen direkte Vorgesetzte sind, mit erheblichen Widerständen gegen die Einführung von Teamwork zu rechnen ist
- Viele Teams übernehmen im Verlaufe ihrer Entwicklung immer mehr Verantwortung für Aufgaben, die traditionell dem Management vorbehalten waren. Dazu gehören die Organisation der Arbeit, die Qualitätskontrolle, Personalentscheide oder das Verhandeln mit Lieferanten oder Kunden
- Die Neuverteilung von Führungskompetenzen und die Neudefinition der Führungsaufgaben ist damit eine zentrale Aufgabe des Teamkonzeptes
- Die Einführung von Teamarbeit muss aber nicht zwangsläufig zu einem Wegfall der Meisterebene führen. In vielen Fällen bleiben sie personell bestehen, übernehmen aber neue Funktionen
- Ein wichtiger Prozess ist in vielen Teamkonzepten die Verlagerung der Führungsaufgabe von der Disziplinierung zur Unterstützung des Teams und von der Anweisung zum Coaching. Oft sind die neuen Führungskräfte auch das Bindeglied zwischen Team und Management und damit für beide Seiten Ansprechpartner.

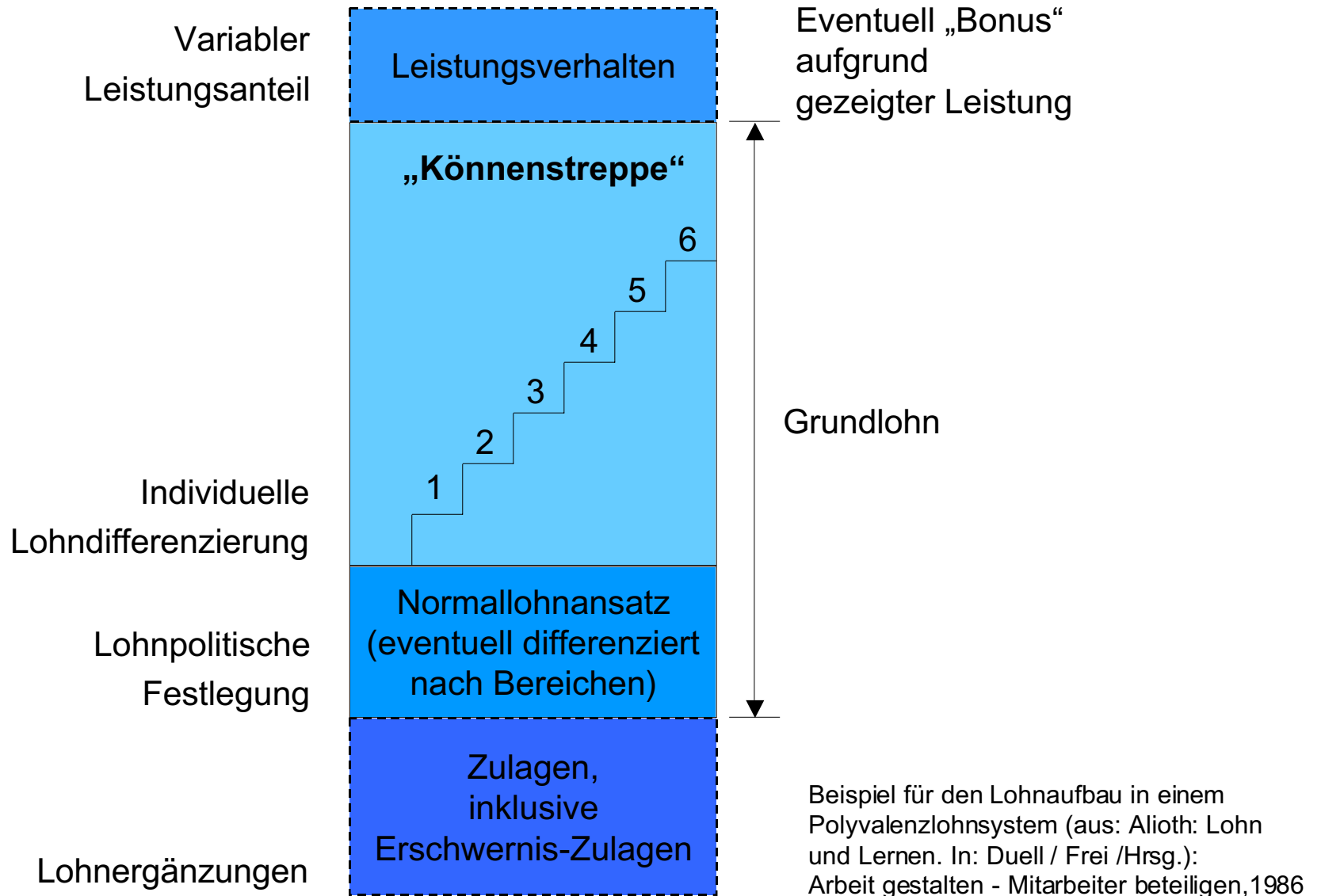
- In vielen Teamkonzepten wird das Führen durch Zielvereinbarung ein wichtiger Bestandteil. Die Koordinaten eines Zielsystems lassen sich aus dem Teamkonzept und den benötigten Qualifizierungsmassnahmen meist gut bestimmen. Zudem können Zielvereinbarungen eine wichtige Voraussetzung von variablen Gehaltskonzepten oder von Bonussystemen als teamstützende Massnahmen sein
- Die Neudefinition des Führungsverhaltens ist ohne frühzeitige und adäquate Qualifizierung und ohne eine positive Grundeinstellung der Betroffenen kaum von Erfolg gekrönt.

Verändertes Führungsverständnis in Teamkonzepten



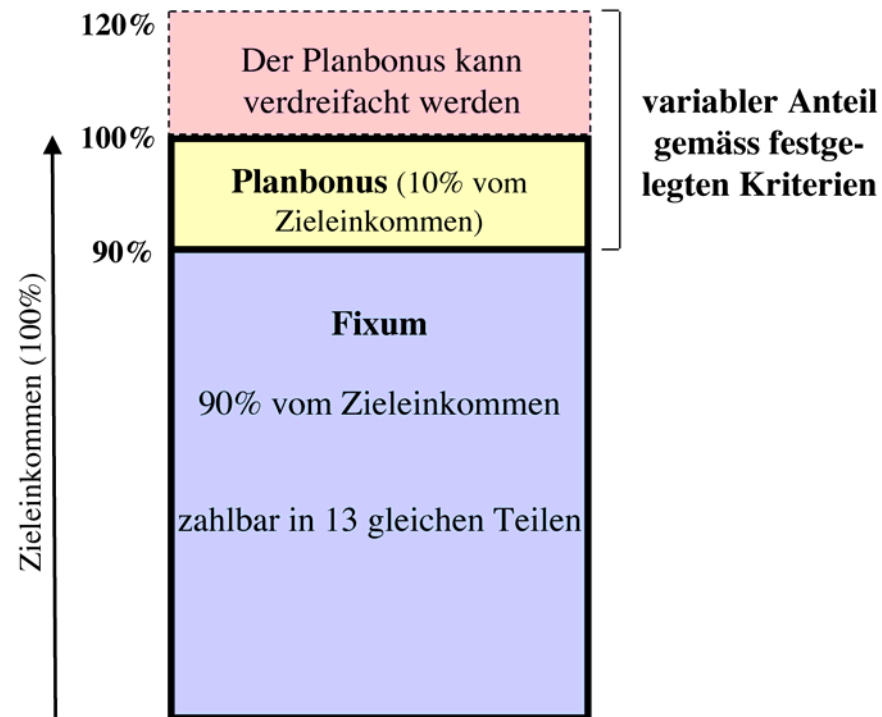
8 Teamstützende Instrumente

- In vielen Teamkonzepten wurde zwar die Arbeit neu organisiert und Kompetenzen neu verteilt, aber viele HR-Verfahren wurden in der alten Struktur beibehalten. Dies betrifft in erster Linie die Fragen der Entlohnung, der Qualifizierung und der Arbeitszeitgestaltung.
- Wir sprechen hier von teamstützenden Instrumenten, weil sie nicht nur auf die Teamprozesse abgestimmt werden sollten, sondern weil sie diesen entscheidend fördern können
- Die Ausgestaltung des **Gehaltskonzeptes** ist eine zentrale Stützfunktion des Teamkonzeptes. Viele Unternehmen verstehen unter Teamwork oft fast ausschliesslich eine aufs Team als Leistungseinheit bezogene Entlohnungsform
- Im wesentlichen gibt es drei Möglichkeiten eines Gehaltssystems für Teamkonzepte: das Fixum, die Bezahlung nach Fähigkeit und Leistung und verschiedene Formen von Bonussystemen.
- Die **Bezahlung nach Fertigkeiten** (pay for skills, Polyvalenzentlohnung) hat in vielen Teamkonzepten einen wichtigen Stellenwert, weil sich dies gut mit der geforderten Polyvalenz und den entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen verbinden lässt. Ausgehend von einer Qualifizierungsmatrix wird die Einsetzbarkeit aller Mitarbeitenden für alle Arbeitsplätze bzw. Tätigkeiten des Teams bestimmt. Je mehr Tätigkeiten ein Mitarbeitender beherrscht, desto höher seine Entlohnung. Das Ziel vollständiger Polyvalenz wird in vielen Teamkonzepten postuliert. Es muss aber auch hier im Einzelfall der Aufwand und die Kosten mit dem möglichen Ertrag verglichen werden. Ist es sinnvoll, sämtliche Mitarbeitende eines Teams für eine bestimmte Aufgabe zu qualifizieren, wenn es z.B. genügt, wenn diese von 3 Mitarbeitenden beherrscht wird?



8 Teamstützende Instrumente: Gehaltskonzept

- Im **variablen Gehaltskonzept** (VGS) wird anstelle des fixen Jahresgehaltes in der Regel ein jährliches Zieleinkommen festgelegt, das in einen fixen Anteil (Fixum) und einen variablen Anteil (Zielbonus) aufgeteilt wird.
- Der Zielbonus ist je nach Stufe unterschiedlich hoch. Oftmals können die Beteiligten in Ihrer Kategorie zwischen verschiedenen Höhen des Zielbonus wählen. Damit verändert sich aber auch der Maximalbonus.

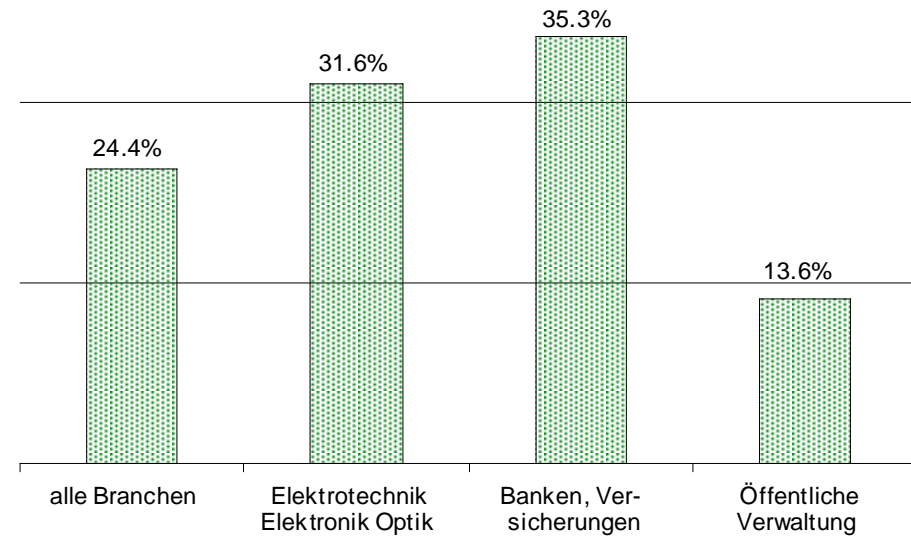
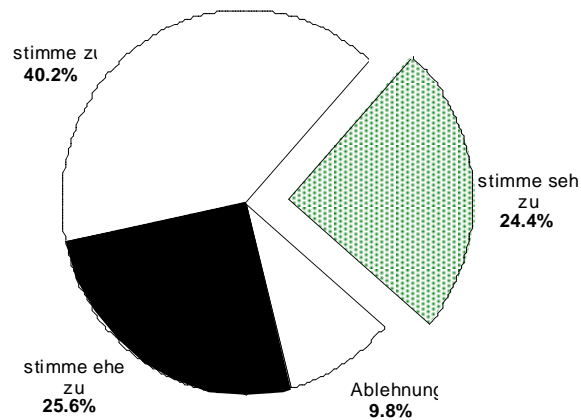


8 Teamstützende Instrumente: Gehaltskonzept

- Der Zielbonus ist ein variables Gehaltselement, welches direkt an die Erreichung zuvor vereinbarter Kriterien gebunden ist. Dabei werden individuelle und gemeinsame Ziele mit unterschiedlicher Gewichtung vereinbart. Je nach Erreichungsgrad dieser zuvor vereinbarten Ziele besteht ein Anspruch auf die Ausrichtung des Bonus bzw. bemisst sich seine Höhe.
- Die häufigsten Kriterien betreffen die Produktivität der Arbeit, Kennziffern der Qualität (Fehler, Ausschuss etc.), die Zufriedenheit von Kunden sowie das Betriebsergebnis eines Bereichs oder des gesamten Unternehmens.
- Variable Gehaltskonzepte liefern dann gute Resultate, wenn die Anzahl der Kriterien klein gehalten wird, wenn diese von den Mitarbeitenden, bzw. vom Team, beeinflussbar sind und wenn der Abrechnungszeitpunkt und Leistungserbringung zeitlich möglichst nahe zusammen liegen.
- Variable Gehaltskonzepte oder an die Leistung eines Teams gekoppelte Bonussysteme müssen andererseits mit einer gewissen Umsicht eingeführt werden. Studien zeigen, dass intrinsische (an der Arbeit oder Tätigkeit orientierte) und extrinsische (externe, z.B. materielle) Anreize in einem gewissen Konkurrenzverhältnis stehen können: ursprünglich vorhandene und an der Arbeit orientierte Motivation kann durch materielle Anreize nicht zusätzlich verstärkt, sondern im Gegenteil verdrängt werden (Verdrängungseffekt intrinsischer Motivation).
- Die möglichen Effekte einer an der Leistung des Teams orientierten variablen Gehaltskomponente sollte daher vorab geklärt werden: wie wichtig waren intrinsische Motivationsquellen bisher, wie stark ist das Team in eine Kultur der materiellen Anreize integriert und wie wichtig sind diese für Team-performance?

„Teamorientierte Entlohnungs- und Bonussysteme werden immer wichtiger“

Fast zwei Drittel der befragten Personalverantwortlichen sind der Auffassung, dass Teamorientierte Entlohnungs- und Bonussysteme in Zukunft immer wichtiger werden

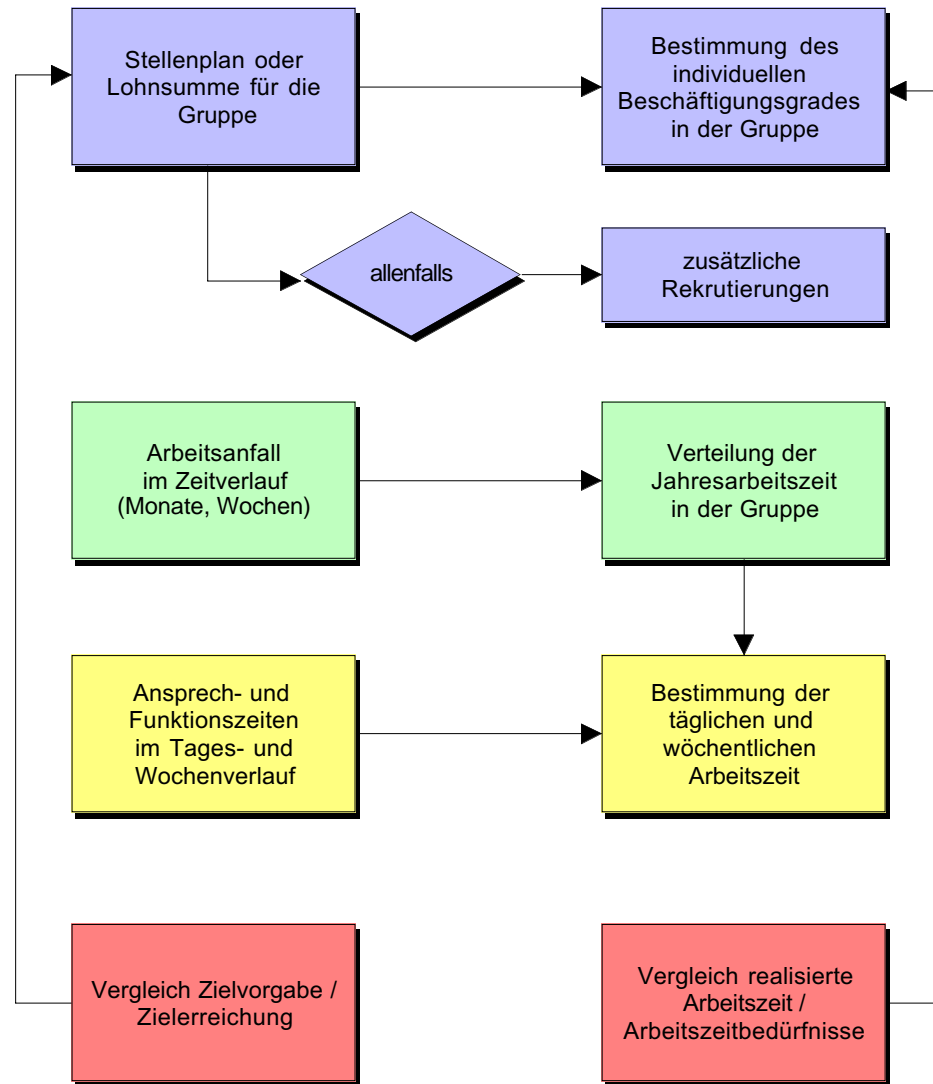


Quelle: Gruppe Corso,
Megatrends der
Personalarbeit, 1997

8 Teamstützende Instrumente: Arbeitszeit

- Die Gestaltung der Arbeitszeit und die Erstellung der Personaleinsatzplanung können wichtige Stützfunktionen der Teamentwicklung darstellen. In vielen Unternehmen wird die Arbeitszeit entweder „traditionell“ gestaltet, d.h. nicht als ein Gestaltungsparameter der Teamentwicklung aufgefasst, oder bleibt im Kompetenzbereich der Führungskräfte.
- Nach unserer Erfahrung ist aber gerade die Frage, mit welchem zeitlichen Arrangement ein Team seine Produktion oder Dienstleistung erbringt eine echte Herausforderung für den Teamprozess. Das Abstimmen individueller Präferenzen im Team mit den betrieblichen Vorgaben (Wahrnehmung von Servicezeiten, Einhalten von Lieferfristen) ist eine permanente Schulung in selbstverantwortlichem und unternehmerischen Handeln.
- Wird die Kompetenz zur Arbeitszeitgestaltung in das Team delegiert, so resultieren in der Regel andere Zeitstrukturen als das herkömmliche 7-17 oder das klassische Schichtmodell. In zeitautonomen Arbeitsgruppen, wo das Team auf der Grundlage von betrieblichen Vorgaben die Arbeitszeit autonom bestimmt wird, die Arbeitszeitgestaltung in der Regel viel stärker kundenorientiert vorgenommen und die Teammitglieder versuchen, vorgegebene Liefertermine mit den persönlichen Freizeitbedürfnissen zu optimieren.

8 Teamstützende Instrumente: Arbeitszeit



8 Teamstützende Instrumente: Qualifizierung

- Das Teamkonzept legt die benötigte Qualifikation der Mitarbeitenden und den gewünschten Grad an Polyvalenz fest
- Ausgehend von diesen Prämissen ist es die Aufgabe der Teamentwicklung, diese Qualifikationsziele durch geeignete Massnahmen zu realisieren.
- Die Qualifizierung ist ein unerlässliches Instrument zur Unterstützung des Teamprozesses, weil es den teaminternen Ausgleichs- und Entwicklungsprozess erst ermöglicht
- In der Regel wird das Qualifizierungsprogramm teamextern – z.B. durch die Personalabteilung – organisiert. Ausgehend von einer Qualifikationsmatrix werden die individuellen Kompetenzlücken diagnostiziert. Oft gehen diese als Soll-Vorgaben mit entsprechenden Entwicklungsmassnahmen in eine Zielvereinbarung ein
- Es könnten vermutlich noch teamstützende Impulse gesetzt werden, wenn der Qualifizierungsprozess nicht von aussen gesetzt, sondern – mit Unterstützung der Führungspositionen – in die Kompetenz des Teams delegiert wird. In regelmässigen Standort- und Anforderungsanalysen beschliesst das Team Massnahmen in Bezug auf die Qualifizierung seiner Mitglieder
- Es ist zwar der Einzelne, der sich qualifiziert, aber im Effekt ist es das Team das lernt
- Das Qualifizierungsprogramm geht natürlich über den Zeitpunkt der Einführung eines Teamkonzeptes hinaus und wird ein zentraler Bestandteil der Teamentwicklung, in deren Verlauf die Struktur und Funktionsweise eines Teams sich den, im Teamkonzept beschriebene Soll-Werten, immer stärker annähert.

9 Entwicklung und Implementierung von Teamkonzepten

- Alle Erfahrung lehrt, dass Teamkonzepte nur dann erfolgreich implementiert werden können, wenn sie als **Beteiligungsprozess** organisiert sind. Ohne den Einbezug des unteren und mittleren Managements und der Mitarbeitenden sind sie zum Misserfolg verurteilt.
- Alle Erfahrung lehrt zudem, dass Teamkonzepte vor allem dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn sie sich nicht auf die Gestaltung einzelner Erfolgsfaktoren beschränken, sondern in ein **integratives Gesamtkonzept** eingebunden sind.
- Die Entwicklung eines Teamkonzeptes und dessen Implementierung umfasst damit - wie vorgängig beschrieben - Massnahmen der Organisationsentwicklung, der Personalentwicklung sowie der Entwicklung von Struktur und Führungskultur eines Unternehmens.
- Daraus folgt auch, dass die Entwicklung und Implementierung eines Teamkonzeptes nicht ohne einen gewissen **Einsatz von Zeit und materiellen Ressourcen** erfolgen kann, und deshalb nur Sinn macht, wenn damit eine grundsätzliche und nachhaltige Unternehmensentwicklung anvisiert wird.
- Viele Teamkonzepte werden durch **Pilotierung** implementiert. Dies zeigt in der Regel gute Resultate weil eine schrittweise Einführung dem Prozesscharakter des Teamkonzeptes besser entspricht. Eine sofortige und flächendeckende Einführung würde viele Lernchancen und Erfahrungen, die bei einer schrittweisen und partizipativen Umsetzung gemacht werden, verunmöglichen. Allerdings kann Pilotierung hier nicht – wie im klassischen Sinne – bedeuten, dass eine erfolgreiche Einführung in einem Bereich die Übertragung des Konzeptes auf andere Bereiche garantiert. Die Voraussetzungen und Anforderungen an ein Teamkonzept können im gleichen Unternehmen so unterschiedlich sein, dass die Übertragbarkeit stark relativiert wird.
- Die folgende Darstellung zeigt als Übersicht die wichtigsten Dimensionen und Arbeitsschritte der Entwicklung eines Teamkonzeptes sowie die Aufgaben von Lenkungsausschuss und Projektteam.

Entwicklung von Teamwork: ein Projektdesign

