



Die Firma ACTS erreichte in ihrer Businessline Testing Unit Crashsimulationstechnik mit Team-Radar und Training eine Steigerung der Teamqualität um 18 Prozent.



Teamleistung steigern

Innerhalb der Unit Crashsimulationstechnik bei ACTS arbeiten rund 20 Ingenieure und Mechatroniker zusammen. Präzision, Effizienz und Zuverlässigkeit im Umgang mit den Kunden und den zu prüfenden Teilen haben höchste Priorität. Denn die ACTS GmbH & Co.KG in Sailauf bei Frankfurt am Main entwickelt, testet und liefert vor allem Module und Systeme für die Automobilindustrie. Die Zusammenarbeit innerhalb des eingespielten Teams hat einen

sehr großen Einfluss auf den Erfolg und die Leistung dieser Abteilung. Gerade in zwischenmenschlichen Bereichen sollte das Team deshalb weiter entwickelt werden, denn klare und verbindliche Absprachen sind das A und O der Zusammenarbeit. Der Geschäftsleitung war klar, dass ein Teamtraining ein sinnvolles und zwingend notwendiges Verbesserungstool ist, um die Zusammenarbeit effizienter zu gestalten.

Das Management entschied sich zu einem Team-Radar mit dem Ziel, die Teammitglieder für Verbesserungsideen und offene, konstruktive Kommunikation zu sensibilisieren. Vereinbart wurden vier Schritte:

- Team-Analyse mit dem Team-Radar als Standortbestimmung
- Teamtraining (ein Tag)
- Online-Coaching (sechs Wochen)
- Evaluation der Maßnahme mit erneuter Team-Radar-Analyse

Das Team-Radar kann durch jede Führungskraft online gestartet werden. Es bietet standardmäßig ein quantitatives Verfahren zur Ermittlung der Leistungskriterien eines Teams an. Zwölf Schlüsselkriterien werden dabei abgefragt: Motivation, Vertrauen, Kommunikation, Kri-

tikfähigkeit, Kooperation, Arbeitsstandards, Kundenorientierung, klare Ziele, Verbesserungsprozesse, Ergebnisorientierung, Teamleitung und ergänzende Kompetenzen.

Individuelle Zustimmung

Zunächst beantworteten die Mitarbeiter der Abteilung einen Fragebogen. Das dauert zwischen 15 und 20 Minuten. Mit diesen 48 Fragen zur Teamsituation bewertet jedes Teammitglied auf einer Skala von 0 bis 100 Prozent die individuelle Zustimmung. So ermittelt das Team-Radar zum Beispiel, wie genau die Teammitglieder die eigentlichen Teamziele kennen oder wie sehr zwischenmenschliche Konflikte die Zusammenarbeit im Team behindern.

Das Verfahren ermittelt anonym die Durchschnittswerte und die Streuung zu jeder Frage. Die Auswertung stellt

Stichwörter in diesem Beitrag

- Teamziele
- Synergien
- Leistungsparameter



*Stefan Kissner,
Leiter Unit Crashsimulationstechnik, ACTS GmbH & Co. KG, Sailauf
Kontakt: stefan.kissner@acts.de*



*Tom Senninger,
Trainer, München
Kontakt: senninger@teambegleiter.de*

dar, wo das Team an einem Strang zieht und wie groß die Zustimmung der Mitglieder auf einzelne Fragen ist. Unstimmigkeiten und niedrige Zustimmungswerte geben Hinweise auf Handlungsbedarf im Team.

Synergie ist letztlich Legitimation eines jeden Teams. Synergie entwickelt sich, wenn alle Mitglieder sachlich und fachlich auf die Aufgabe ausgerichtet sind und sich gleichzeitig zwischenmenschlich voll dafür einsetzen. Deshalb stehen beim Team-Radar Fragen zur Sachebene im ausgewogenen Verhältnis zur Beziehungsebene im Team.

Die Analyse aus den ausgefüllten Fragebögen ergab, dass das Verbesserungspotenzial des ACTS-Teams in erster Linie in dem Bereich „Kommunikation“ lag. Trainer und Führungskraft haben daraufhin das Programm für das Teamtraining zusammengestellt.

Zu Beginn des Teamtrainings präsentierte der Trainer die Ergebnisse der Team-Radar-Analyse. Die Mitarbeiter haben daraufhin die beiden dringlichsten Themenbereiche ausgewählt und in Kleingruppen bearbeitet: „Kritikfähigkeit im Team verbessern“ und „Hindernisse und Verbesserungsideen für eine gute

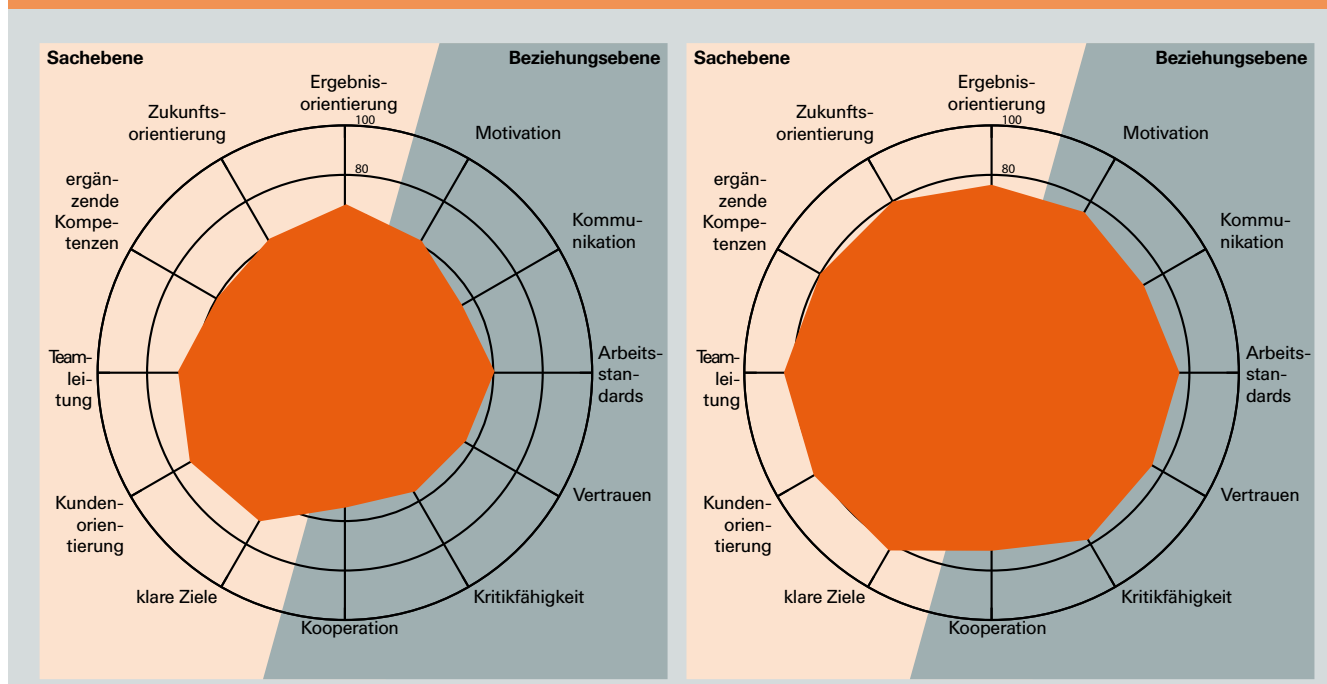
Kommunikation im Team“. Die Kleingruppen haben konkrete Vorschläge für Verbesserungen entwickelt und im Plenum abgestimmt.

Vom Trainer speziell ausgewählte Übungen zur Feedbacksituation und Kritikfähigkeit ergänzten die Themenbearbeitung und forderten die Teammitglieder, offene und konstruktive Kommunikation praktisch anzuwenden. Dazu gab der Trainer Rückmeldung und weitere Verbesserungsvorschläge. Am Ende des Trainings hat jedes Teammitglied ein individuelles Umsetzungsziel für den Alltag formuliert. So haben sich zum Beispiel die Teammitglieder vorgenommen, in konkreten Situationen innerhalb einer Woche Feedback zu geben.

Im Anschluss an den Teamworkshop erhielten alle Teammitglieder sechs Wochen lang themenspezifische Aufgaben per E-Mail. Das erinnerte sie immer wieder an die vereinbarten Maßnahmen und begleitete sie bei der individuellen Umsetzung ihrer Ziele. Das Projekt wurde nach vier Monaten mit einer zweiten Team-Radar Befragung abgeschlossen. (Abb.)

Die Ergebnisse der zweiten Befragung stellen die Veränderungen im

Abb.: Die Ergebnisse der ersten und der zweiten Befragung



Team dar. Das Team zeigt sowohl in den Leistungsparametern, als auch in der Einigkeit signifikante Verbesserungen. Speziell in den Themenbereichen, die im Teamtraining bearbeitet wurden, beispielsweise Kritikfähigkeit, werden Steigerungen von bis zu 22 Prozent bei gleichzeitiger Verbesserung der Einigkeit um 40 Prozent gemessen. So ist ein Nachweis über die mittel- und langfristige Wirkung der Teammaßnahme möglich. (Tab.)

Um eine Leistungssteigerung im Team zu erreichen, müssen klare Ziele und messbare Kenngrößen aufgestellt werden, auf die das Team auch tatsächlich Einfluss hat. Häufig fehlen aber gerade diese, was sich ungünstig auf die Leistungsfähigkeit auswirkt. Das Team-Radar ermöglicht, Kennzahlen und Leistungsschwerpunkte im Team zu definieren und so einen Teamentwicklungsprozess anzustoßen. Durch die Wiederholung der Analyse kann die Leistungsverbesserung evaluiert werden.

Das Team-Radar kann von Führungskräften ohne externe Begleitung vollkommen autonom durch-

geführt werden. Bereits das Durchlesen der Fragen erzeugt bei den Teammitgliedern einen Erwartungsdruck. Deshalb ist es empfehlenswert, eine Befragung erst dann zu initiieren, wenn ernsthaft Veränderungen angestrebt werden und von vornherein Zeit sowie Ressourcen für Veränderungsmaßnahmen vorhanden sind.

Die Erfahrung zeigt, dass die Analyse-Ergebnisse einige Brisanz beinhalten und manche Führungskraft überfordern können: Wenn beispielsweise ein einzelnes Teammitglied schlecht gewertet hat, so sollte unbedingt der Versuch vermieden werden, dieses Teammitglied zu finden. Solche Ergebnisse richtig zu interpretieren und – noch wesentlicher – die geeigneten Schritte herzuleiten, erfordert Fingerspitzengefühl und Erfahrung. Aus diesem Grund werden drei verschiedene Versionen angeboten.

1. In der „Stand-alone“ Variante können Führungskräfte ohne externe Begleitung das Team-Radar als Entwicklungs- und Führungsinstrument nutzen. In dieser Variante werden lediglich die Durchschnitts-

werte und die Streuung, aber keine Einzelwerte der Teammitglieder dargestellt. So wird ein Missbrauch ausgeschlossen. Ausführliche Handlungsempfehlungen können von Führungskraft und Team leicht umgesetzt werden.

2. Die „Plus-Variante“ wird durch einen erfahrenen Teamcoach ausgewertet und begleitet. Der Coach berät die Führungskraft am Telefon, empfiehlt konkrete Maßnahmen für die Teamentwicklung und begleitet das Team sechs Wochen online.

3. Die Variante „Team-Radar Training“ schließt ein Teamentwicklungs-training an, bearbeitet so gezielt die aktuellen Teamthemen und bewirkt langfristige Veränderungen.

Alle Varianten ermöglichen eine Erfolgskontrolle durch eine Wiederholung der Befragung.

„Reliabilität“ und „Validität“ sind die üblichen Qualitätskriterien für Testverfahren. Das Team-Radar verfolgt hier eine spezielle Philosophie: Da Teams untereinander kaum vergleichbar sind (unterschiedliche Branchen, Ziele, Rahmenbedingungen und Aufgaben), obliegt es dem Team selbst, die Ergebnisse zu bewerten.

Reicht einem Team aus der Finanzabteilung etwa ein Wert von 63 Prozent Zustimmung zur Kundenorientierung oder legt es Wert darauf, hier Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten? Für ein Team aus der Hotelbranche zählen zu dieser Frage sicherlich andere Prioritäten.

Es ist also ein konzeptioneller Teil der Methode, die Ergebnisse von Führungskraft und Team selbst bewerten zu lassen und daraus notwendige Veränderungsbereiche zu definieren.

Die Auswertung ist für alle transparent und frei von psychologischer Interpretation. Damit ist die Bereitschaft der Teammitglieder, sich für Verbesserungen zu engagieren, deutlich größer als bei Fremdbewertungen oder anderen psychodiagnostischen Verfahren.

Das Team-Radar stößt bereits beim Durchlesen des Fragebogens einen Diskussions- und Veränderungsprozess im Team an und ermöglicht langfristig den Wirkungsnachweis von beschlossenen Maßnahmen.

Tab.: Die Ergebnisse beider Befragungen von allen Schlüsselkriterien

Vergleichswerte beider Befragungen (U1 = 1. Befragung; U2 = 2. Befragung)						
Leistungskriterium	Durchschnitt U1	Durchschnitt U2	Differenz	Einigkeit U1	Einigkeit U2	Differenz
Sachorientierung	66	81	↗ 15	38	62	↗ 24
Klare Ziele	70	83	↗ 13	42.5	67.5	↗ 25
Kundenorientierung	73	83	↗ 10	32.5	55	↗ 22.5
Teamleitung	68	84	↗ 16	47.5	70	↗ 22.5
Ergänzende Kompetenzen	60	80	↗ 20	30	60	↗ 30
Zukunftsorientierung	62	80	↗ 18	30	67.5	↗ 37.5
Ergebnisorientierung	65	76	↗ 11	47.5	52.5	↔ 5
Beziehungsorientierung	57	75	↗ 18	27	57	↗ 30
Motivation	61	75	↗ 14	32.5	60	↗ 27.5
Kommunikation	54	71	↗ 17	27.5	55	↗ 27.5
Arbeitsstandards	60	76	↗ 16	25	60	↗ 35
Vertrauen	56	75	↗ 19	30	55	↗ 25
Kritikfähigkeit	56	78	↗ 22	22.5	62.5	↗ 40
Kooperation	55	72	↗ 17	25	47.5	↗ 22.5

Legende: ↗ = Verbesserung > 5% | ↔ = keine Veränderung (zwischen +/- 5%) | ↘ = Verschlechterung > 5%