

Teamentwicklung für Management-Teams

Abstract

Teamentwicklung ist derzeit eine fast schon routinemässig angewendete Methodik, um die Zusammenarbeit in wichtigen Teams, vor allem Management – und Projektteams, zu verbessern. Die dabei verwendeten Methoden sind ausgesprochen vielfältig und muten teilweise exotisch an. Aber nicht überall, wo Teamentwicklung draufsteht, kommt auch die Entwicklung des Teams heraus. Entgegen der landläufigen Auffassung, dass die Aufarbeitung von Konflikten und die Verbesserung der persönlichen Beziehungen zwischen den Teammitgliedern die Lösung aller Probleme ist, werden Erkenntnisse präsentiert, die den Weg zu einer dauerhafteren Steigerung des Erfolgs von Teams weisen.

Kontakt

Knowledge Management Systems Dr. Strasser GmbH

Dr. Wolfgang Strasser

Burgersdorfstr. 15
D - 83253 Rimsting

Telefon: +49 (0)171 - 95 90 447

E-Mail: welcome@strasser.de

Warum man sich mit Teamentwicklung beschäftigen sollte

Teamentwicklung hat in den letzten Jahren einen rasanten Aufschwung genommen. Hintergrund dieser Entwicklung ist, dass man sich durch eine verbesserte Zusammenarbeit in Management-Teams eine bessere Gesamtleistung des Unternehmens verspricht. Die Zusammenarbeit in Management-Teams ist nicht immer einfach, da die ständig auftretenden Meinungsunterschiede nicht immer leicht zu lösen sind. Unterschiedliche Meinungen und Sichtweisen sind wichtig, weil nur aus der Diskussion heraus gute Entscheidungen entstehen können. Wenn Meinungsunterschiede aber unkontrolliert eskalieren, dann können Grabenkämpfe ausbrechen, die auf die ganze Organisation durchschlagen und erheblichen Schaden anrichten. Meist wird der Ruf nach einer „Teamentwicklung“ dann laut, wenn es diffuse Probleme gibt, die man nicht so richtig greifen kann.

Die Grundidee besteht darin, dass man die gewünschten Effizienzverbesserungen durch die Verbesserung der Zusammenarbeit, durch Installation eines besseren „Teamgeistes“, durch Verbesserung der Kommunikation erzielen kann. Wir werden im Lauf der Diskussion sehen, dass es sinnvoll ist, den Begriff der Teamentwicklung sehr viel breiter zu fassen.

Zunächst sollte aber die Frage beleuchtet werden, ob es überhaupt „Management-Teams“ gibt. Oft hört man die Meinung, dass Management und Team ein Widerspruch sind. Viele Entscheidungen könnten gar nicht im Team gefällt werden und Manager würden eigentlich nur selten als klassisches Team zusammenarbeiten. Manager seien ausserdem von ihrer Persönlichkeit her als Teamplayer ungeeignet, weil sie zu dominant, eigenwillig, ehrgeizig und machtorientiert sind. Manchmal sind Modellvorstellungen ganz brauchbar, um das Wesentliche zu verdeutlichen, deswegen wollen wir die Frage nach dem Management-Team anhand von zwei unterschiedlichen Situationen verdeutlichen: Das „Skipper-Modell“ und das „Fussball-Modell“. In beiden Modellen muss zusammengearbeitet werden und in beiden Modellen gibt es einen Kapitän. Beim Skipper-Modell haben die Offiziere eng umgrenzte Aufgaben, der Kapitän lässt sich berichten und entscheidet dann. Das Fussball-Modell dagegen geht von einer sehr viel dynamischeren, weniger kontrollierbaren Situation aus. Der Mannschafts-Kapitän kann hier nur Leitlinien vorgeben anstelle von genauen Anweisungen. Der Erfolg besteht im Mitdenken aller und im schnellen, passgenauen Zusammenspiel.

Unsere Einschätzung ist, dass die Aufgaben von Unternehmen im globalen Wettbewerb mehr dem Fussball als der Schifffahrt ähnelt. Die schnellen Entscheidungen, die in einem solchen Umfeld notwendig sind, können nur durch das perfekte Zusammenspiel von eigenständigen Einheiten gemeistert werden. In Unternehmen geht es darum, hunderte oder tausende von Aktivitäten passgenau aufeinander abzustimmen. Der Erfolg von Toyota zeigt, das Modell der Perfektionierung des Zusammenspiels viel für sich hat. Wichtige Entscheidungen werden so lange diskutiert, bis alle genau verstanden haben, worum es geht, welche Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen und welche Implikationen die verschiedenen Alternativen mit sich bringen. Entscheidungen werden erst dann in Kraft gesetzt, wenn alles bestens vorbereitet ist. Die Qualität der Zusammenarbeit im „Management-Team“ wird damit zur Keimzelle des Erfolgs.

Also muss man dafür sorgen, dass Management-Teams wirklich optimal funktionieren. Wie in einem sehr feinen Getriebe können bereits kleine Sandkörner die Effizienz stark beeinträchtigen. Also müsste man doch eigentlich nur mit Hilfe einer Teamentwicklung den Sand aus dem Getriebe entfernen. Die Grundphilosophie der Teamentwicklung lautet: Wenn die Beteiligten besser kommunizieren und besser zusammenarbeiten, dann lassen sich alle Probleme optimal lösen.

Teamentwicklung als Erfolgs-Training ist nicht neu, sondern wird seit vielen Jahrzehnten praktiziert. Im Lauf der Zeit wurde ein breites Arsenal von Methoden entwickelt, vom „sensitivity Training“ der 70-er und 80-er Jahre des letzten Jahrhunderts bis hin zu Überlebenstraining, Extremsportarten und sozialen Diensten im Obdachlosenheim für Manager. In den letzten Jahren haben gerade Outdoor – Trainings einen gewaltigen Boom erlebt. Viele der benutzten Methoden scheinen bestenfalls weit hergeholt, manchmal sogar fragwürdig bis gefährlich. Während die einen begeistert ihre Methoden anpreisen, können andere nicht nachvollziehen, was ein Orientierungsmarsch im Gelände bei Dauerregen denn nun für die Teamarbeit bringen soll. Eine kritische Bewertung der verschiedenen Konzepte der Teamentwicklung dürfte deshalb von hohem Interesse sein.

Wir haben in mehr als 25 Jahren Beratungstätigkeit sehr viele Erfahrungen in der Teamentwicklung in einer breiten Vielzahl von unterschiedlichen Situationen sammeln können. Die Anlässe für Teamentwicklung waren dabei sehr vielfältig:

- Neue Teams miteinander vertraut machen
- Leitlinien und Spielregeln entwickeln helfen
- Bewältigung konkreter Konfliktsituationen
- Hilfe bei der Bewältigung schwieriger Aufgaben
- Motivation des Teams, Incentives zur Stärkung des Team - Spirit

Wir haben für diese Aufgaben viele unterschiedliche Methoden benutzt und ihre Wirkung auf das Team studiert. Ziel unserer Untersuchung ist nun, darzulegen, auf welche Weise man durch Teamentwicklung im Management signifikante Leistungssteigerungen erreichen kann, worauf diese basieren und welche Mechanismen dabei eine Rolle spielen. Um diese Fragen beantworten zu können, muss man sich aber erst noch einmal mit der Arbeit von Management-Teams auseinandersetzen.

Die Aufgaben von Management-Teams

Es besteht wenig Zweifel daran, dass die Führung eines Unternehmens, einer Abteilung oder eines Projekts zu den grössten Herausforderungen gehören, die zu finden sind. Auch wenn Jack Welch immer wieder behauptet, dass Managen keine „Rocket-Science“ sei – das war möglicherweise zu Anfang der Globalisierung noch wahr. Aber das hat sich gründlich geändert. Spektakuläre Fehlentwicklungen wie die Bankenkrise oder Probleme mit Grossprojekten wie Toll Collect, Airbus 380 oder Boeing Dreamliner zeigen, dass die Aufgaben eines Management-Teams wohl nicht immer so einfach sind. Worin bestehen diese Herausforderungen? Einfach ausgedrückt: Die richtigen Entscheidungen zu treffen. Entscheidungen über die richtige Strategie, die Auswahl der Produkte, Vertriebs- und Marketingmassnahmen, Produktionsstandorte, Mitarbeiter, Investitionen etc. sind eines der Grundelemente des Managens.

Sie sind durch die folgenden Faktoren gekennzeichnet: Sie sind teuer, riskant, müssen fast immer unter Zeitdruck und vor allem mit unzureichender Information bewerkstelligt werden. Man weiss nicht genau, wie sich die Welt entwickelt, welche Strategien die Mitarbeiter fahren werden, welche technologischen Entwicklungen welche Einflüsse auf die Bedürfnisse der Kunden haben werden, wie sich Mitarbeiter wirklich entwickeln werden, welche Probleme mit einer neuen Technologie wirklich entstehen.

Um richtig zu entscheiden, bräuchte man eine sorgfältige Bewertung einer schier unüberschaubaren Zahl von Informationen. Aber die benötigten Informationen sind meist nicht schnell genug, nicht tiefgehend genug zu beschaffen. Konkurrenten werden ihre neuen Produkte und Strategien geheim halten, die Auswirkungen von neuen Technologien auf die Kundenbedürfnisse können oft nur unzureichend erfasst werden, Kunden sollten über ihre Vorlieben bei Produkten Auskunft geben, die sie noch gar nicht kennen, und so weiter. Und die Informationen dazu sind nur dann wirklich nützlich, wenn sie sorgfältig bewertet werden: Welche Auswirkungen könnte Ereignis X auf unsere Kunden, Märkte, Produkte, finanzielle Situation haben? Komplexe Analysen müssen durchgeführt werden, um weitreichende Entscheidungen sauber vorbereiten zu können.

Die Management-Teams, die in der Lage sind, in dieser komplexen und unsicheren Welt am besten zu agieren, sind die Gewinner. Damit gewinnt das Konzept der Teamentwicklung eine weiter gefasste Perspektive. Es geht nicht um Konflikte oder die Qualität der Zusammenarbeit, sondern darum, welche Faktoren die Effizienz eines Management-Teams beeinflussen. Und der richtige Umgang mit schwierigen Entscheidungen scheint einer der wichtigsten Punkte dafür zu sein.

Wenn man sich in der Wirtschaftspresse umsieht, dann gibt es immer wieder den Fall, dass Unternehmen trotz einer guten Ausgangsbasis Boden verlieren und Turbulenzen entstehen. Trotz hoher Fachkompetenz der Beteiligten werden manchmal jahrelang falsche Entscheidungen gefällt. Wie kann so etwas passieren? Hier wird als Erklärung oft die „mangelnde Kommunikation“, die „mangelnde Teamarbeit“ bemüht. Aber was ist es, das Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit hervorruft?

In unseren Analysen, die wir über viele Jahre bezüglich der Kommunikation um Management-Teams durchgeführt haben, haben wir die Erkenntnis gewonnen, dass die besondere Gruppendynamik von Management-Teams tatsächlich die Zusammenarbeit und damit die Effizienz in hohem Mass gefährden kann. Sie kann verhindern, dass Probleme richtig analysiert, auf Marktentwicklungen rechtzeitig reagiert, die richtigen Entscheidungen getroffen werden. Es ist von entscheidender Bedeutung, genau zu verstehen, welche Dynamik hier herrscht und was man eventuell tun könnte, um die Dynamik in die richtige Richtung zu beeinflussen.

Worin besteht nun die spezielle Gruppendynamik von Management Teams? Wir haben die folgenden Phänomene gefunden:

- Zwang zur Kompetenz
- Macht als Kommunikationsblockade
- Bereichsabgrenzung und Silo-Denken
- Ergebnisdruck
- Machtsicherung
- Der „gordische-Knoten-Effekt“
- Unternehmens-Ideologie
- Leadership und Teamdisziplin
- Mangel an Spielregeln

Zwang zur Kompetenz

In jedem Unternehmen tobt ein unterschwelliger, aber umso heftigerer Kampf um die lukrativen Positionen. In diesem Kampf kann man nur punkten, wenn man in jeder Situation hochkompetent aussieht, Autorität ausstrahlt, nur Dinge äussert, die Mehrwert bringen und zielführend sind. Jeder einzelne Beitrag während Diskussionen und Meetings wird hoch aufmerksam und kritisch beobachtet. Führungskräfte sind nie „privat“, sie stehen jede Minute auf der Bühne und werden nicht immer wohlwollend bewertet.

Schon der Verdacht, nicht kompetent zu sein, kann verheerende Folgen haben. Eventuelle Unwissenheit muss deshalb sorgfältig kaschiert werden. Um nichts in der Welt darf erkennbar werden, dass man in einem Gebiet wenig Ahnung hat. Mittlerweile ist unsere Welt aber so komplex geworden, dass es vollends unmöglich ist, überall Bescheid zu wissen. Aber trotzdem: Wenn man Unsinn erzählt, verliert man Glaubwürdigkeit und Autorität. Die Angst vor dem „Auffliegen der eigenen Inkompetenz“ ist Gegenstand von intensivem Stress sowie vielen Alpträumen von Managern.

Wie wirkt sich das in der Kommunikation aus?

Die wichtigste Voraussetzung für richtige Entscheidungen ist offene Kommunikation. Wegen des Kompetenzzwangs aber werden oft Vermutungen, Meinungen, „schwache Signale“, vor allem aber Probleme nicht geäußert oder ausreichend diskutiert. Bei Unklarheiten wird nicht nachgefragt. Auf diese Weise gehen oft haarsträubende Fehler durch, weil keiner sich zu fragen oder zu diskutieren traut.

Statt offener, präziser Kommunikation gibt es dann negative Gruppendynamik:

„Vernebelungstaktik“: Hochkomplexe Präsentationen, die niemand mehr versteht. (In manchen Organisationen ist es deshalb mittlerweile verboten, mit Power-Point Präsentationen zu arbeiten)

„Munitionssammlung“: Anstatt an der Sache zu arbeiten, wird nach Fehlern der Kollegen gesucht, damit man sich gegen Angriffe jederzeit wehren kann. Auf diese Weise ist man mehr mit der eigenen Absicherung beschäftigt als mit dem Sachthema. Dieses Phänomen ist insbesondere in sehr kompetitiven Unternehmenskulturen häufig.

Killerphrasen: „...das haben wir noch nie so gemacht, damit haben wir keine Erfahrung, wir sollten die Ressourcen des Unternehmens nicht für Experimente verschwenden...“ Mit Hilfe von geistreichen Killerphrasen kann man sich jede Menge Respekt verschaffen, aber gleichzeitig wird damit die Effizienz eines Teams massiv geschädigt.

Wegschauen und Verdrängen: Oft hat man das Gefühl, dass da was nicht stimmt, aber man traut sich nicht genau nachzufragen, weil man die Dinge nicht tief genug versteht. „ ...Wenn ich dumme Fragen stelle, dann merkt jeder, dass ich keine Ahnung habe – also lasse ich das mal lieber... Wird schon irgendwie gut gehen...“

Diese Verhaltensweisen führen dazu, dass in Organisationen „blinde Flecke“ entstehen. Blinde Flecke aber sind die Ursache von Fehlentscheidungen.

Bereichsabgrenzung und Silo-Denken

Niemand kann alle Arbeitspakete ausreichend gut beherrschen, deshalb ist eine altbewährte Methode zur Steigerung der Effizienz die Verteilung der Arbeit auf Abteilungen. Dieser Weg ist im Prinzip richtig, aber damit kann auch erheblicher Schaden angerichtet werden. Wie kommt das zu Stande?

Wenn man danach bewertet wird, wie erfolgreich die eigene Abteilung ist, dann kümmert man sich natürlich vordringlich um die eigenen Ziele und nicht um das Ganze. Ob die Nachbarabteilung Probleme mit meinen Entscheidungen hat, interessiert dann nur am Rande.

Nehmen wir ein einfaches Beispiel. Die Logistik-Abteilung hat das Ziel, die Logistik-Kosten pro geliefertes Produkt so niedrig wie möglich zu halten. Deswegen werden Lieferungen so lange zurückgehalten, bis der LKW voll ausgelastet ist. Ziel erreicht. Das aber hat zur Folge, dass der Niederlassungsleiter seine Ware erst drei Tage später bekommt, als er sie eigentlich gebraucht hätte und deswegen drei Tage möglicher Verkauf fehlen. Logistik-Kosten und Umsatz-Ziele sind nicht aufeinander abgestimmt, und der Verlierer ist das Unternehmen. Dieses Beispiel zeigt, dass gute Zusammenarbeit nicht nur eine Frage von persönlichen Beziehungen, sondern oft eine Frage der „Belohnungsstrukturen“ ist. Viele Menschen würden gerne besser kooperieren, aber sie werden durch falsche Zielsetzungen daran gehindert.

Der gordische-Knoten-Effekt

Eine der klassischen Aufgabenstellungen für Management-Teams ist das Auflösen von vielschichtigen Problemen. Marktveränderungen, Prognosen, Risikoanalysen, Wettbewerbs-einschätzungen, Verbraucher-Verhalten, technologische Veränderungen, rechtliche Bestimmungen bilden ein schier unentwirrbares Knäuel. Dieser „gordische Knoten“ muss gelöst werden. Wie allgemein bekannt, benutzte Alexander eine berühmt gewordene Methode, um mit dem Knoten fertig zu werden: Er hieb ihn einfach mit dem Schwert entzwei.

Dieser Mythos hat zwei Seiten, eine gute und eine weniger gute. Die gute Seite ist das entschlossene Vorgehen des „Machers“: Nicht lange theoretisieren, sondern handeln. Topmanager müssen manchmal Termine gegen die Meinung der Projektleiter durchdrücken, und siehe da: es geht. Im schlimmsten Fall macht ein Manager einige Male hintereinander die Erfahrung, dass man nur genug Druck ausüben muss, um die unmöglichen Ziele doch noch zu erreichen. Selbstbewusstsein und Durchsetzungsvermögen steigen ins Unermessliche. Doch dann kommt ein Projekt, in dem der Bogen überspannt wird. Die Termine sind trotz massiven Drucks nicht zu halten, von den Kosten ganz zu schweigen. Hohe Konventionalstrafen oder die brutale Reaktion der Kunden sorgen dann dafür, dass es richtig teuer wird. Die Beispiele sind uns alle noch in guter Erinnerung: Airbus 380, Boeing Dreamliner, Heathrow-Terminal, Toll Collect und Konsorten kosten dann Milliarden.

Die Grundsituation mit dem gordischen Knoten haben wir bei schwierigen Entscheidungssituationen häufig beobachten können. Das Team verheddert sich zunehmend in einem Gewirr von Informationen, Meinungen, Vermutungen, Optionen und Sackgassen. Dies geht so lange, bis der Durchsetzungs-stärkste im Team die Initiative ergreift und klar sagt, wo es langgeht. Alle sind erleichtert, weil keiner zugeben mag, nicht mehr weiter zu wissen. Und alle sind bereit, dem „emerging leader“ zu folgen und damit wieder ein Stück festen Boden unter den Füßen zu haben.

Der neue Leader stärkt anschliessend durch populistische Statements seine Position und gefährdet damit die notwendige Sorgfalt, mit der man ein Projekt planen sollte. Manchmal wäre es eben besser, die Situation wirklich zu verstehen, bevor man eine Entscheidung trifft.

Machtsicherung

Alle Mitarbeiter in Unternehmen, insbesondere die Inhaber von lukrativen Positionen, haben ein natürliches Interesse daran, ihren Job und ihre Einflussphären zu behalten. Aber manchmal müssen Veränderungen stattfinden. Jeder weiss, dass Veränderungen eine gefährliche Sache sind. Um in dem Strudel von unkontrollierbaren Ereignissen nicht unterzugehen, werden mehrere Abwehrmechanismen entwickelt. Man sollte die Kraftfelder gut kennen, die hier wirksam werden, denn diese Kräfte können extrem negative Auswirkungen auf die Effizienz eines Teams haben.

Vermeiden von Entscheidungen. Allen ist bewusst, dass mit weit reichenden Entscheidungen in einer Veränderungssituation ein hohes Risiko eingegangen wird. Und alle wissen: Fehler werden hart bestraft. Also wird man sich um Entscheidungen herumdrücken, so lange es geht.

Vertuschung und Desinformation. Wenn grössere Veränderungen anstehen, dann treten oft Ängste auf – Hat man in der Vergangenheit die falschen Entscheidungen getroffen? Hat man es verpasst, rechtzeitig zu reagieren? Aus diesen Befürchtungen heraus stemmen sich viele gegen klare Analysen. Alle Informationen, die Unangenehmes aufdecken könnten, werden verschleiert.

Torpedieren von Veränderungen. Neue strategische Initiativen bedeuten fast immer neue Aufgabenverteilung. Aufgaben, die vorher wichtig waren, fallen weg, man hat plötzlich keine Position und damit keinen Einfluss mehr. Die alten Seilschaften werden verändert. Und plötzlich sind andere Personen wichtiger. Ob bewusst oder nicht: Hier werden alle Register gezogen, um die eigenen Pfründe zu sichern und keine Veränderungen zuzulassen.

Faule Kompromisse. Bei grösseren Veränderungen müssen verdiente Personen manchmal zur Seite treten, Einfluss abgeben, um neuen Leuten Platz zu machen. Aus der Verpflichtung der Vergangenheit heraus versucht man, den Betroffenen einen Teil ihres Einflusses zu lassen. Das ist oft ein Fehler, der die Neuerer behindert, ihren Weg konsequent gehen zu können. Besonders schwierig wird die Situation, wenn der Chef selbst die Zeichen der Zeit nicht erkennt. Alle wissen, dass seine Ideen nicht funktionieren, aber alle versuchen, sein Gesicht zu retten und gehen wissentlich faule Kompromisse ein.

Ergebnis-Druck

Wer arbeitet, macht Fehler. Aber Fehler oder schlechte Ergebnisse sind schlecht für die Karriere. Also gebietet der Selbsterhaltungs-Trieb, dass man Fehler und mangelhafte Ergebnisse möglichst vertuscht. Dann werden Statusberichte geschönt und, bei der Weitergabe über mehrere Ebenen hinweg, vollends verfälscht. Der Inhaber eines bestimmten Arbeitspaketes meldet den Status auf „gelb“. Der nächste Vorgesetzte macht daraus ein „hellgrün“, und bis der Bericht oben ankommt, wird das alles mit einem kleinen Augenzwinkern „dunkelgrün“. Bilanzen werden kreativer gestaltet, als die Vorschriften zulassen, Absichtserklärungen von Kunden bereits als Umsätze gebucht, Umsätze völlig frei erfunden. Der immer mehr um sich greifende gnadenlose Ergebnisdruck hat auf diese Weise schon häufig Unternehmen in den Ruin getrieben.

Ideologie-Bildung

Der Mechanismus der Ideologiebildung ist einer der grundlegenden Misserfolgskriterien, deshalb sollte man genau verstehen, wie er funktioniert.

Der erste Schritt des Ablaufs ist mehr als positiv: Ein Unternehmen wächst mit einem überzeugenden, funktionierenden Erfolgsrezept. Der zweite Schritt: Eine starke Unternehmenskultur wird aufgebaut. Dieser Schritt verstärkt die Erfolgsstory dann noch weiter, denn starke Unternehmenskulturen können eine unglaubliche Kraftquelle für eine Organisation sein. (Gelegentlich wird über den „sektenartigen“ Charakter von Unternehmen wie McKinsey oder ähnlichen berichtet). Das Desaster beginnt mit dem dritten Schritt: Das Erfolgsrezept wird festbetont, bestimmte Themen werden als „tabu“ erklärt, über sie darf nicht mehr diskutiert werden. Die „heiligen Kühe“ sind geboren. Die „Gralshüter“ der Ideologie sorgen dafür, dass jeder Versuch, die „heilige Kühe“ anzutasten, im Keim erstickt wird. Teammitglieder werden ermuntert, Ketzer und Häretiker zu verfolgen. Die Ächtung der Erneuerer funktioniert nach einem einfachen Prinzip: Jeder weiß, dass man beim allmächtigen Chef Punkte sammeln kann, wenn man die Ideologie verteidigt und Ketzer an den Pranger stellt.

Verschlimmert wird eine solche Situation dann, wenn die ursprünglichen Erfolgsrezepte nicht mehr funktionieren. Dann kann leicht suggeriert werden, dass dies nur daran liegt, dass die Kultur verwässert wurde und Abweichler daran schuld sind. Diese Dynamik führt meist ins Desaster, das wissen viele, und trotzdem ist es für die befallene Organisation extrem schwer, sich aus daraus zu befreien. Der bekannteste Fall ist sicherlich die Sache mit dem Kommunismus: Selbst eingefleischte Ideologen konnten schwerlich übersehen, dass das Zitieren von Karl Marx zu allen möglichen Themen nicht wirklich zielführend war, aber man lähmte sich gegenseitig, so dass niemand in der Lage war, den Zwang zu durchbrechen. Damit wird es unmöglich, die Stimme der Vernunft zu Gehör zu bringen. Das System orientiert sich nicht mehr an der Realität sondern an Wunschvorstellungen und begibt sich damit Schritt für Schritt ins Desaster.

Der wesentliche Faktor bei einer Ideologie ist die Machtkonzentration. Die ganzen Mechanismen der Ideologisierung und Unterdrückung von Diskussion funktionieren nur dann, wenn zu viel Macht in den Händen von Personen oder Gruppen zentralisiert ist. Es muss also mit allen Kräften verhindert werden, dass dies dauerhaft geschehen kann.

Leadership und Teamdisziplin

Menschen, insbesondere ehrgeizige Manager, wollen Herausforderungen, Erfolg, Karriere. Wenn es zu wenig Leadership gibt, dann entsteht der Eindruck, dass man hinter den möglichen Zielen zurückbleiben könnte. Dies schafft latente Unzufriedenheit. Bei dem einen oder anderen Teammitglied schleicht sich der Eindruck ein dass man selbst die Führung übernehmen oder das Heil anderswo suchen sollte. Als Folge brechen Machtkämpfe in Form von Eifersüchteleien und Cliquesbildung aus, die gemeinsamen Ziele verlieren an Attraktivität, Egoismen entstehen. Mit der Motivation für das Team und die gemeinsamen Ziele stirbt auch die Effizienz des Teams.

Spielregeln

Eine wesentliche Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit sind Spielregeln. Dies gilt für jede Form von Beziehungen und für Management-Teams im Besonderen. Viele Probleme entstehen

dadurch, dass Spielregeln nicht bekannt, nicht definiert, nicht abgestimmt sind. Die Auswirkungen von mangelnden Spielregeln kann man sich am besten durch das alte Beispiel klar machen, dass sich ein Team zum Ballspiel trifft. Leider wurde nicht klar vereinbart, ob es nun Fussball, Handball oder Basketball werden sollte. Die Folge: Grosses Durcheinander.

Zunächst fällt niemand auf, dass die Spielregeln nur unzureichend definiert sind. Zum Beispiel ist nicht klar, nach welchen Spielregeln Entscheidungen gefällt werden sollten: Wer darf was entscheiden? Wer muss mit einbezogen werden? Wer muss wann über welche Entscheidungen informiert werden? Wie geht man mit Dissens um? Wie sind die Spielregeln für die Eskalation von Problemen – sollte alles dort geklärt werden, wo es entstanden ist oder sollte man sich gleich einen Schiedsrichter von oben holen? Was sind die Themen, über die wir am intensivsten nachdenken sollten? Wer ist genau wofür verantwortlich- jeder nur für seinen Bereich oder alle für die Gesamtziele?

An solchen Fragen entzündeten sich dann Konflikte und Blockaden, die die Teamleistung unnötig stören.

Konflikte sind nicht die Ursache für mangelnde Teamarbeit, sondern Folgen eines tiefer liegenden Problems

Diese Beobachtungen zeigen, dass es offensichtlich viele Kräfte gibt, die die Effizienz eines Management-Teams schwer beeinträchtigen können. Wenn man die Beziehungen und die Kommunikation verbessern will - sollte man dann nicht versuchen, diese gruppenspezifischen Effekte bewusst zu machen und Gegenmassnahmen dagegen zu entwickeln? Sollte man nicht die Effekte der Machtsicherung, der eigenen Rollendarstellung und der zweifellos tief unten wirkenden Ängste thematisieren, ihre Auswirkungen auf Entscheidungen bewusst zu machen? Sollte man nicht Menschen trainieren, in einem solchen Umfeld mit Überzeugung, Selbstvertrauen und Begeisterung aufzutreten und damit den richtigen Weg zu weisen? Wie schon dargestellt, wird oft die einfache Hypothese benutzt: „Kommunikation ist die Lösung für alles. Wenn wir besser zusammenarbeiten, dann werden wir es schaffen. Wir müssen einfach lernen, mit Konflikten besser umzugehen, dann werden sich alle Probleme auflösen.“. Dieses Vorgehen scheint sehr einfach und sehr logisch zu sein. Zunächst einmal sei darauf hingewiesen, dass die Berichte von Trainings dieser Art, meist Veranstaltungen in Richtung „Sensitivity Training“, von Teilnehmern äusserst unterschiedlich und von vielen Teilnehmern extrem negativ bewertet wurden. Mit einer Betrachtung von tief liegenden Ängsten wird man den Erfolg nicht voranbringen, sondern im Gegenteil Menschen tief verunsichern. In keinem Fall war zu erkennen, dass die Leistung des Teams oder von Einzelnen hinterher dauerhaft besser geworden wäre

Zweitens treffen solche Massnahmen den Kern der Sache nicht. Psychologisieren und die Arbeit an den - zweifellos auftretenden - Konflikten kann die Probleme nicht lösen. Nehmen wir ein einfaches Beispiel: Eine Schiffscrew soll mit maximaler Geschwindigkeit den Weg durch ein schwieriges Gewässer voller Riffe und Stürme finden. Aber die Kenntnisse im Umgang mit Tools wie Echolot, Radar, Karte und Kompass sind nicht ausreichend vorhanden. Da das Schiff jederzeit in Seenot geraten kann, ist die Crew äusserst angespannt. Eine solche Situation ist nicht dadurch zu lösen, dass man ein Anti-Stress-Training macht und auch nicht dadurch, dass durch eine Teamentwicklung die Beziehungen der Schiffsbesatzung zueinander verbessert. Sie ist allein dadurch zu lösen, dass die Mannschaft alle notwendigen Werkzeuge perfekt beherrscht.

Konflikte und mangelnde Zusammenarbeit sind also nicht die Ursache von Problemen, sondern Folgen einer tiefer liegenden Problematik. Diese tieferliegende Problematik gilt es zu verstehen.

Dazu müssen wir die Aufgabe des Managements noch näher betrachten. Wir müssen verstehen, was Management-Entscheidungen so schwierig macht. Diese Schwierigkeiten sind der Nährboden für die negative Gruppendynamik.

Hyperkomplexität

Unsere Welt hat sich in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt. Märkte und Produkte werden jeden Tag differenzierter. Für diese Tatsache scheint uns der Begriff „Hyperkomplexität“ der richtige zu sein. Hyperkomplexität ist ein Phänomen, mit dem wir umgehen lernen müssen, ein Phänomen, das gerade am Entstehen ist und das erheblichen Einfluss auf unsere Welt haben wird. Aber die Auswirkungen der Hyperkomplexität sind meist noch nicht ausreichend erkannt worden.

Worin besteht die Hyperkomplexität? Produkte müssen den höchsten Qualitätsansprüchen genügen, Supply Chains müssen weltweit reibungslos funktionieren, bei Projekten werden „politische“ und technische Anforderungen auf eine schier unlösbare Art und Weise miteinander verknüpft. Und überall herrscht gnadenloser Kostendruck. Strategiefindung in unübersichtlichen, globalen Märkten, hochkomplexe technische Projekte: Es wird zunehmend schwieriger, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Die notwendigen Werkzeuge sind in vielen Fällen noch nicht im notwendigen Umfang vorhanden. Insbesondere kleinere und mittlere Unternehmen haben oft grosse Schwierigkeiten, Schritt zu halten. Wir müssen lernen, besser damit umzugehen – oder wir werden in massive Probleme hineinlaufen.

Im Folgenden stellen wir einige Beispiele aus unserer Beratungspraxis dar, die zeigen, welche Probleme Management Teams in der Praxis lösen müssen. Wir werden sehen, dass Probleme nicht darauf zurückzuführen sind, dass Menschen nicht kooperationsbereit wären, sondern darauf, dass keine ausreichenden Werkzeuge für die Bewältigung hyperkomplexer Situationen zur Verfügung standen.

Der Fall Strategie-Entwicklung

Die Grundsituation

Wenn Unternehmen nach neuen Strategien suchen, um ihren Wachstumszielen gerecht zu werden, dann geraten sie nicht selten in eine Dilemma-Situation: Man kann nicht auf mittelmässige Produkte oder Regionen verzichten, weil man die Kapazitätsauslastung braucht. Also müssen auch kleine Umsatzbringer gepflegt werden. Aber diese Pflege kostet Ressourcen. Deshalb hat man keine Zeit für die grossen Themen und fokussiert sich nicht konsequent genug. Die Starprodukte der Zukunft sind noch etwas unsicher und weit weg, das Tagesgeschäft ist nah und sicher; im Tagesgeschäft hat man den Eindruck, dass man was bewegt – die Umsetzung von Strategien aber ist viel Planungs- und Abstimmungsarbeit ohne grosse Erfolgsgefühle. Man beschliesst den grossen Sprung nach vorne, aber niemand hält sich an die Prioritäten. Die verschiedensten Probleme mit dazwischengeschobenen Themen beschäftigen das Team immer wieder.

Das Unternehmen

Ein weltweit tätiges Unternehmen der Kosmetik-Branche hat den Turnaround geschafft. Die Bilanzen sind wieder positiv, die Märkte entwickeln sich, und insgesamt hat man den Eindruck, die Weichen richtig gestellt zu haben. Aber leider hinkt man seit zwei Jahren um 10 % hinter den Plan-Umsätzen hinterher. Auf Grund dieser Situation gibt es im Geschäftsleitungsteam Hektik und Überlastung. Aus allen Ländern kommen jeden Tag wichtige Themen herein, die eine Fokussierung auf das strategische Handeln immer wieder torpedieren. Und natürlich spielen im Untergrund auch Ängste mit: „Hoffentlich kommt niemand drauf, dass ich in der Vergangenheit die eine oder andere Fehlentscheidung getroffen habe. Also muss ich am besten so weitermachen wie bisher, ansonsten wird ja offensichtlich, dass bei mir irgendwas nicht richtig war.“

Weil die Dinge nicht wirklich vorangehen, sind erhebliche Spannungen aufgetreten. Ganz im Sinne des klassischen Denkens: „Konflikte sind die Ursache der ganzen Misere“ sollte eine Teamentwicklung durchgeführt werden.

Die Lösung: Die Frage, wo am schnellsten die fehlenden Umsätze erzielt werden können, ist relativ einfach zu beantworten: Dort, wo der Markt wächst und wo die eigene Marke bereits stark ist. Als nächster Schritt wurde analysiert, welche Aktivitäten für die Länder notwendig waren, in denen diese Gegebenheiten vorhanden waren. Die Massnahmen wurden als Projekte durchstrukturiert. Dabei wurde allen klar, dass nicht beliebig viel Zeit und Ressourcen zur Verfügung standen, sondern nur mit einer stringenten Fokussierung die Ziele zu schaffen waren. Das Resultat: Die Planung und die dahinter liegende „Mechanik“ der Zielerreichung war allen nun klar, der Plan war „das eigene Baby“, nichts was von aussen übergestülpt wurde.

Der Fall Integrations-Management

Die Grundsituation

Eine Branche wird konsolidiert. Aus mehreren regionalen Anbietern von Dienstleistungen soll ein Konzern geschmiedet werden, der im globalen Wettbewerb mithalten kann.

Das ist eine Situation, wie sie im Zeitalter der Globalisierung immer häufiger vorkommen wird. Die Vorteile des Grosskonzerns liegen auf der Hand und alle Beteiligten erkennen diese Vorteile auch. Aber gleichzeitig müssen Privilegien abgebaut werden. Neben dem Tagesgeschäft sollte natürlich auch die Integration vorangehen, aber die Integrationsprojekte werden nicht wirklich verstanden und als Überforderung der Mannschaft abgelehnt. Die Zentrale, die ihre Lebensberechtigung aus den Integrations-Projekten schöpft, sieht die Felle davon schwimmen und macht Druck. Die Regionen, in denen das Geld verdient wird, fühlen sich bevormundet und wehren sich. Die Rolle eines professionellen Projektmanagements wird in den entsprechenden Führungsebenen (unserer Beobachtung nach) meist viel zu wenig verstanden. Dann passiert, was passieren muss: Anstatt konstruktiv mit der Situation umzugehen, werden Gräben aufgerissen und Scharmützel ausgetragen. Ein typischer Fall für eine Teamentwicklung - oder?

Das Unternehmen

Unternehmen der Logistik-Branche. Sehr viele Gross-Projekte. Erhebliche Konflikte im Geschäftsleitungs-Team. Eine Teamentwicklung wird einberufen, um die Konflikte zu entschärfen

und durch eine bessere Zusammenarbeit das Unternehmen wieder auf Kurs und die Projekte schneller voranzubringen.

Die Lösung

Ein gemeinsam erarbeitetes Szenario der Marktentwicklung für die nächsten Jahre zeigte klar auf, dass die Positionierung des Unternehmens im Moment noch hervorragend war, dass die Kostenentwicklung der nächsten Jahre und die Aktivitäten der Mitbewerber diese Marktposition systematisch aushöhlen würden. Gemeinsam wurden dann die wichtigsten Ziele des Unternehmens überarbeitet (die bis dato noch viel zu wenig verstanden waren) und aus diesen Zielen dann die Schlüssel- Projekte abgeleitet, die das Erreichen der Ziele am schnellsten ermöglichen sollte.

Allen Beteiligten war damit klar, dass auch die eigene Position nur dadurch zu halten war, dass man sich mit grosser Konsequenz an dem Integrationsprozess beteiligte. Das gemeinsam erarbeitete Paket zusammen mit den erforderlichen Projekt-Strukturen, wurde nun zum ersten Mal von allen verstanden. Veränderungsprojekte dieser Grössenordnung können nur dann funktionieren, wenn alle Entscheidungsträger volles Commitment gegeben haben. Und diese können ihr Commitment nur dann geben, wenn sie mit Hilfe von geeigneten Werkzeugen (Strategie-Entwicklung, Projektmanagement etc.) alle Implikationen genau verstanden haben.

Der Fall Supply Chain

Die Grundsituation

Eine perfekt funktionierende Supply Chain ist die Grundlage von Qualität, Lieferfähigkeit und damit Kundenzufriedenheit. Aber Supply Chains können ihre Tücken haben.

Kunden bestellen beispielsweise sehr kurzfristig, ändern die Bestellungen mehrfach ab, verschieben Liefertermine oder machen Druck. Forecasts von Umsätzen sind manchmal schwierig und damit die Bestellung und Lagerhaltung. Auf Grund von geringen Stückzahlen und der damit geringen Marktmacht kann manchmal nur wenig Druck auf Zulieferer ausgeübt werden. Das kann zur Folge haben, dass Teile fehlen, zu hohe Lagerbestände vorhanden sind oder der Produktion ein Übermass an Flexibilität und Improvisationsfähigkeit abverlangt wird. Dies kann ein Nährboden für Teamprobleme und Konflikte werden.

Das Unternehmen

Ein Unternehmen der Medizintechnik-Branche baut Anlagen, die nach dem Baukasten-Prinzip standardisiert zusammengesetzt werden und sehr unterschiedliches Zubehör haben können. Die Fertigungstiefe ist sehr gering (ca. 20 %), das bedeutet, dass dem Einkauf mit 80 % der Wertschöpfung eine grosse Bedeutung zukommt. Aber Lieferanten liefern nicht immer zuverlässig und Kunden sind sehr eigenwillig. Aus dieser Situation heraus gibt es viel Hektik und Probleme in Produktion und Auslieferung und damit Konflikte zwischen Produktion und Einkauf: „Ihr solltet früher bestellen und mehr Druck beim Lieferanten machen!“ „Ihr solltet früher disponieren und flexibler in der Fertigung werden!“

Die Analyse der Führungskräfte war die gleiche wie in vielen anderen Fällen: „Produktionsteam und Einkaufsteam sollten einfach besser zusammenarbeiten und ihr Abteilungsdenken aufgeben.“ „Bei Lieferschwierigkeiten oder dringenden Kundenaufträgen sollte man sich früher informieren.“

Gerade wieder fehlen Teile für einen grösseren Auftrag und die Konflikte nerven alle Beteiligten. Ein Workshop zum Thema Konfliktmanagement und „Team-Spirit“ scheint die richtige Massnahme zu sein.

Die Lösung:

In diesem Fall – wie in vielen anderen - stellten wir fest, dass Teams häufig mehr daran interessiert sind, den „schwarzen Peter“ von sich selbst weg und den anderen zuzuschieben, als objektive Ursachenanalyse zu betreiben. Diese Spielchen können sich dann längere Zeit halten, wenn Tools für eine systematische Analyse von Problemen fehlen.

Deshalb wurde zunächst der aktuelle Prozessablauf der Supply Chain in einzelne Teilschritte zerlegt und die die Störungen in den Teilschritten und Schnittstellen analysiert. Dabei stellte sich heraus, dass es vor allem in der Pflege der Bestell- bzw. Beschaffungsfristen, sowie der Zeichnungen und Stücklisten erhebliche Rückstände gab. Beide Abteilungen (Produktion und Beschaffung) hatten damit gleichermassen zu dem Problem beigetragen und wurden beauftragt, alle Unterlagen auf den erforderlichen Stand zu bringen.

Der Fall Ziele

Die Grundsituation

Zielsetzungen sollten Grundlage und Ausgangspunkt aller Aktivitäten sein. Doch in der Praxis wird die Bedeutung von klaren, eindeutigen Zielen nicht immer verstanden. Fehler in den Zielen und der Zielkommunikation führen immer wieder zu grossen Problemen.

Das Unternehmen

Ein Unternehmen im Bereich Real Estate Management wurde nach mehreren Umorganisationen als selbständige Tochter eines grossen Konzerns weitergeführt. Das Ziel bestand darin, die Unternehmens-eigenen Immobilien zu managen. Die Leistung der neuen Organisation blieb lange Zeit weit hinter den Erwartungen des neuen, ehrgeizigen CEO zurück. Er war so unzufrieden mit seiner Führungsmannschaft, dass er sich sogar fragte, ob er von der Mannschaft eventuell systematisch torpediert wurde. Bevor drastische Massnahmen ergriffen wurden (angedacht war, einen Teil der Führungskräfte auszutauschen) wollte man es doch noch einmal mit einer Teamentwicklung versuchen.

Die Lösung

Die Analyse ergab, dass den meisten Führungskräften im Unternehmen die neuen Ziele nicht klar waren. Der neue CEO's hatte seine Erwartungen zwar präsentiert, aber nicht ausreichend diskutiert. Die Führungskräfte der zweiten Ebene fühlten sich orientierungslos und ebenfalls höchst unzufrieden mit der Gesamtsituation.

In Meetings mit allen Führungskräften wurden die Ziele des Unternehmens nochmals besprochen und, was bis dato noch nicht stattgefunden hatte, nach dem Modell der Balanced Scorecard in Teilziele heruntergebrochen. Gleichzeitig wurden damit die Ziele aller Führungskräfte offengelegt, so dass jede Abteilung ein deutlich besseres Bild davon hatte, was die anderen Abteilungen abliefern sollten. Dies reduzierte die Konflikte im Haus beträchtlich, schaffte Verständnis für die anstehenden

Veränderungen und führte allgemein zu einer deutlich verbesserten Leistung und deutlich verbesserter Zusammenarbeit.

Der Fall Projekt-Management

Die Grundsituation

Die meisten Management-Massnahmen haben den Charakter von Projekten, angefangen von Projekten zur Produktentwicklung bis hin zu Projekten der Umorganisation. Deshalb ist es wichtig, die Dynamik von Projekten zu kennen und auf die spezifischen Schwierigkeiten vorbereitet zu sein. Ein Blick auf die Statistik zeigt die Problematik: Ca. 30 % aller Entwicklungs-Projekte werden aufgegeben, weitere 30 % erreichen die Ziele nur teilweise (erhebliche Mehrkosten, Terminverzögerungen oder Qualitätseinbussen). Projekte stellen meist eine grössere Investition und deshalb ein hohes Risiko dar. Wenn ein Projekt aufgegeben werden muss, dann sind alle bis dato geleisteten Investitionen verschwendet worden- oft hohe Beträge. Wenn ein Projekt zu spät fertig wird, dann gibt es meist saftige Konventionalstrafen. Deshalb gibt es oft hohen Druck auf Projektleiter und Projektteam und Überlegungen wie: „Unsere Projektleiter sollten lernen, sich besser durchzusetzen, das Projektteam sollte doch bitte einfach besser zusammenarbeiten Da muss es doch Methoden dafür geben...“

Projekte gehen zu einem Stück in unbekanntes Gelände hinein; Dinge werden entwickelt, die es bislang noch nicht gegeben hat. Das bedeutet, dass es viel Unsicherheit gibt; Unsicherheit über das beste Konzept, Unsicherheit darüber, ob ein Konzept realisierbar ist und dergleichen. Das bedeutet Mangel an Information und Mangel an Wissen und damit schwierige Entscheidungssituationen.

Das Unternehmen

Bei der Entwicklung eines neuen technischen Geräts wurde ein Teilprojekt „Baugruppe X“ von einem jungen Kollegen geleitet, der die Berechnungen zu der notwendigen Konstruktion sehr plausibel dargestellt hatte. Er gab an, das Grundprinzip der Konstruktion durchdacht zu haben und das Arbeitspaket „Konstruktion Baugruppe X“ in der dafür zur Verfügung stehenden Zeit fertigstellen zu können. Der funktionelle Prototyp schien bei der Präsentation die Anforderungen zu erfüllen. Da weder der Projektleiter noch die anderen Mitarbeiter des Teilprojekts Technik die Konstruktion wirklich durchschaut hatten, wurde der Prototyp nicht weiter hinterfragt. Alle waren froh, dass dieses schwierige Arbeitspaket offensichtlich gelöst war.

Beim Zusammenbau der einzelnen Baugruppen stellte sich aber heraus, dass zwar die Konstruktion des Bauteiles funktionsfähig war, dass sich aber an den Schnittstellen zu anderen konstruktiven Elementen massive Schwierigkeiten ergaben. Diese Schwierigkeiten konnten nicht rasch genug geklärt werden. Statusmeldungen wurde daraufhin immer geschönt: „Im Prinzip alles im grünen Bereich - bloss niemandem sagen, dass es Probleme gibt!“

Das Teilprojekt geriet aber damit in erheblichen Terminverzug mit dem üblichen Peitschenschlag – Effekt: Für die nachfolgenden Arbeitspakete wurde die zur Verfügung stehende Zeit immer kürzer und damit der Stress immer höher. Solche Situationen kommen in Projekten recht häufig vor und werden als „nicht vorhersehbare Schwierigkeiten im Projektablauf“ abgetan.

Die Lösung:

Offensichtlich, wurden hier wichtige Schritte im Projektablauf nicht eingehalten. Die Abfolge-Logik sollte eigentlich folgendermassen lauten: (Plan twice, act once-Prinzip)

Schritt 1: Alle Features und Positionen des Lastenhefts mit allen Stakeholdern abklären.

Schritt 2: Sicherstellen, dass alle Arbeitspakete mit ausreichender Sicherheit durchgeführt werden können. Sich persönlich davon überzeugen, dass alles funktioniert - sich nicht mit Erklärungen oder „Prinzip-Mustern“ zufriedengeben

Schritt 3: Für alle Arbeitspakete abklären, welche Auswirkungen sie auf andere Arbeitspakete haben werden.

Schritt 4: Realistische Berechnungen des Aufwandes, der Kosten und der Machbarkeit von Arbeitspaketen.

Schritt 5: Rechtzeitige Terminreservierung mit den Inhabern der jeweiligen Arbeitspakete

Wie wir in vielen Simulationen eines vergleichbaren Projektthemas verifizieren konnten, wird mit der Einhaltung dieses Ablaufs der gesamte Prozess deutlich schneller, zuverlässiger und weniger anfällig für nachträgliche Änderungen. Das Team geht dem Erfolg Schritt für Schritt entgegen und ist damit deutlich besser motiviert, die Zusammenarbeit klappt deutlich besser, weil alle Beteiligten sicher sind, ihre Ziele zu erreichen.

Fall Problemlösung

Die Grundsituation

Besonders zerstörerisch für die Teamkultur sind Situationen, in denen Geld verbrannt wird. Hier tritt ganz schnell die Frage nach Schuldigen auf. Und – unbewusst – steht in einer solchen Situation nicht die Lösung des Problems im Vordergrund, sondern das Weiterschieben des „Schwarzen Peters“. Das wiederum bedeutet, dass Informationen verschleiert und zurückgehalten werden, die für die Lösung des Problems von zentraler Bedeutung sein können.

Der richtige Umgang mit Fehlern, die „Fehler-Kultur“ ist eine Grundkompetenz für Management-Teams, deshalb ist der hier dargestellte Fall so spannend. Wie sollte man mit Fehlern umgehen? Dürfen Fehler gemacht werden? Wenn ja – welche und welche nicht? Wie geht man mit den Verantwortlichen um? Diese „Fehlerkultur“ hat erheblichen Einfluss auf die Effizienz eines Management-Teams.

Das Unternehmen

In einer Fabrik eines Nahrungsmittelkonzerns traten im Bereich Produktion immer wieder Störungen an Produktionseinheiten auf, deren Ursache nicht zu lokalisieren war. Die einzelnen Störungen waren nicht besonders gravierend, deshalb brachte man sie einfach wieder in Ordnung und verbuchte die Ursache als „nicht auffindbar.“ Weiterführende Analysen oder Vorbeugungs- Massnahmen fanden nicht statt.

An einem schönen Sommertag brachen dann alle verfügbaren Produktionseinheiten hintereinander zusammen, ohne dass man sich zunächst auch nur im entferntesten die Ursachen dafür vorstellen konnte. Dieser Fall kostete dem Unternehmen mehrere hunderttausend Euro. Der mangelhafte Umgang mit Störungen im Produktionsablauf war also die Ursache für erhebliche Verluste.

Die Lösung:

Mit Hilfe von bewährten Problemlösungs-Methoden wurden alle Informationen zu dem Thema zusammengetragen und analysiert. Damit ist war es möglich, die wirkliche Ursache der Problemserie in sehr kurzer Zeit zu finden. Wir haben diesem Fall mit genau den gleichen Informationen noch öfters mit anderen Teams durchgespielt: Unter Zuhilfenahme der richtigen Problemlösungs-Werkzeuge war die Lösung zuverlässig in knapp zwei Stunden zu erarbeiten. Auch hier war wieder festzustellen, dass Teams mit einem klaren Vorgehensplan deutlich besser „funktionierten“: Die Atmosphäre ist lösungsorientiert; konzentriert, aber entspannt, die Kommunikation läuft reibungslos und statt Frust gibt es hohe Motivation bis Begeisterung.

Der Fall Kundenwünsche

Die Grundsituation

Die Ausgangsbasis für eine gute Performance eines Unternehmens ist, den Bedarf des Kunden genau zu verstehen. Wie der Niedergang der amerikanischen Autoindustrie zeigt, werden selbst bei grossen und renommierten Unternehmen hier gravierende Fehler gemacht. Ideologien („...wir wissen am besten, was unsere Kunden wollen...der amerikanische Traum vom Auto ist unser Leitbild...wir müssen erst mal unsere Anlagen abschreiben, bevor wir in neue Technologien investieren...“) sind oft stärker als der Kundenwunsch, und es kommt wie es kommen muss: General Motors und Chrysler stehen kurz vor der Insolvenz, während Unternehmen wie Toyota, die sich seit Jahrzehnten grösste Mühe mit der Erfassung der Kundenwünsche geben, triumphieren.

Das Unternehmen

Auf eine ähnliche Thematik, (allerdings von der Grössenordnung her deutlich kleiner) war in einem Unternehmen gegeben, das als sich als Dienstleister für die Aufführung von kulturelle Veranstaltungen (Konzerte, Theater und Ähnliches) spezialisiert hatte. Die Anforderungen des Kunden für seine Veranstaltung sollten im Vorfeld erfragt werden, weil sie die Ausgangsbasis für alle weiteren Arbeiten waren. Aber diese Anforderungsanalyse wurde selten mit der notwendigen Gründlichkeit gehandhabt. Diese Unklarheiten führten dann in der internen Arbeitskette zu erheblichem Stress, je weiter sich die Arbeit fortsetzte. Manchmal wurden wichtige Informationen nicht explizit mit aufgenommen und dann mit Worten wie : „Das könnt ihr euch doch denken, was man für diese Veranstaltung alles braucht..., muss man sich denn alle Kleinigkeiten immer wieder kümmern!“ und ähnlichen.

Ein wichtiges Grundgesetz lautet, dass die Erfüllung neue Anforderungen oder Veränderungen mit fortschreitendem Prozess immer schwieriger wird. Die Teams weiter hinten in der Wertschöpfungskette fühlten sich zu Recht als benachteiligt und reagierten mit heftigen Konflikten. Auch hier schien es eine einfache Lösung zu geben: „Die Kerle sollen einfach mal lernen, besser zu kommunizieren und ihre Konflikte beiseite zu lassen...!“

Die Lösung:

Auch hier bestand die Lösung darin, alle Schritte des Wertschöpfungsprozesses detailliert aufzuschreiben und die Auswirkungen zu analysieren, die sich ergaben, wenn Informationen fehlten. Das Team entwickelte daraufhin ein Schema für ein optimales Anforderungsmanagement und war der Überzeugung, dass in der Realität alles viel besser laufen könnte, wenn es gelänge, das Schema einzuhalten. Natürlich kann dies nicht von heute auf morgen alles gedreht werden, aber die Grundlagen für einen klaren kontinuierlichen Verbesserungsprozess waren gelegt. Auf diese Weise sollte es möglich sein, die Effizienz des Teams dauerhaft zu verbessern und damit deutlich mehr Zufriedenheit zu schaffen.

Der Fall Change Management

Die Grund-Situation

Eine Standard-Situation im Wachstum eines Unternehmens ist die „Organisations-Schwelle“. In einem grossen Unternehmen ist eine grundsätzlich andere Organisation notwendig als in einem kleinen. In kleinen Organisationen läuft fast alles „auf Zuruf“ und das Management hat auch ohne ausgefeilte Kontroll-Strukturen genügend Überblick. Ab einer Grössenordnung von 50 -80 Mitarbeitern funktioniert das nicht mehr. Das Management muss eine Zwischenebene an Führungskräften einziehen. Neue Spielregeln müssen eingepflanzt werden: Während früher alles recht locker zugeht, werden nun Standardisierung und Verlässlichkeit immer wichtiger. Altgediente Mitarbeiter rebellieren, weil die neuen Strukturen als unnötige Bürokratisierung ablehnen.

Die Installation dieser neuen Spielregeln schafft Probleme. Dieser Aspekt des Change Management ist sehr wichtig, unter anderem deswegen, weil die vertrauten Erfolgsrezepte verlassen werden müssen und noch keine Erfahrung mit neuen Verhaltensweisen vorliegt.

Das Unternehmen

Ein äusserst erfolgreiches Handelsunternehmen mit einer hervorragenden Marktstellung kam in eine Grössenordnung hinein, in der das Warenwirtschaftssystem auf eine neue Basis gestellt werden musste. Dazu war es nötig, das Beschaffungsmanagement völlig neu zu strukturieren, unter anderem mit einer deutlich gestärkten IT -Abteilung. Für diese Aufgaben wurden zwei neue Führungskräfte eingestellt. Der Zentralwert des Unternehmens war bisher Unternehmertum auf allen Ebenen, auch auf Kosten eines mannigfaltigen Wildwuchses. Die neuen Vorgehensweisen aber brachten mit sich, dass nun Prozesse strikt eingehalten werden mussten, was in der alten Kultur als unakzeptable „Bürokratisierung“ empfunden wurde und ungefähr die Inkarnation von allem darstellte, was man bisher verteufelt hatte. Die Abscheu vor jeglicher Bürokratie war zur Ideologie des Unternehmens geworden. Ideologien aber können, wie schon besprochen, nicht auf einer rationalen Basis diskutiert werden. „Lager alt“ und „Führungskräfte neu“ prallten aufeinander und der einzige Weg zur Rettung der Situation schien eine Teamentwicklung zu sein.

Die Lösung:

Der Spagat, den man für die Einführung neuer Spielregeln leisten muss, ist alles andere als einfach. Wichtig ist hier, Sensibilität für die beiden Welten zu schaffen und dafür zu sorgen, dass die Beteiligten ohne Gesichtsverlust von bisherigen Glaubenssätzen abrücken können. Dies wurde

dadurch geschafft, dass auf einer längeren Wanderung jeder mit jedem im Zweiergespräch Standpunkte austauschen konnte. Dadurch wurde eine behutsame Aufweichung der alten Glaubenssätze, eine schrittweise Öffnung für die Vorteile sowohl der alten wie auch der neuen Vorgehensweisen ermöglicht, ohne dass ein Teammitglied in die Gefahr kam, das Gesicht zu verlieren. Auf diese Weise konnte die Integration der beiden Welten erreicht und neue Spielregeln formuliert werden, die die Vorteile von unternehmerischem Denken und stringenten Prozessen miteinander verband.

Ursachen

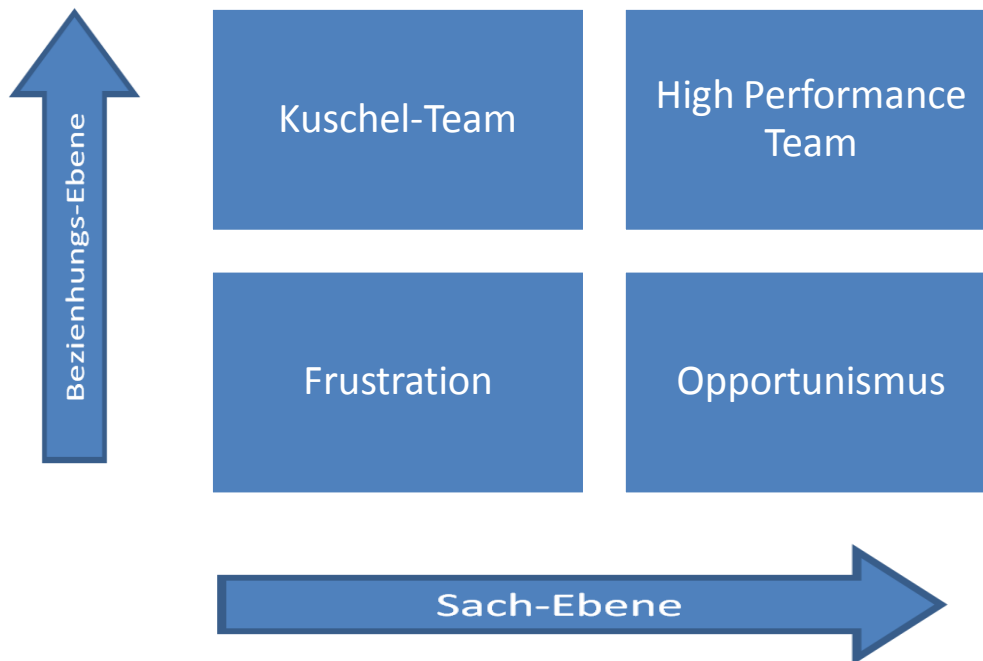
Diese Probleme stellen nur eine kleine Auswahl von Beispielen dar, die wir unter dem Auftrag „Teamentwicklung“ bearbeitet haben. Wir vermuten, dass solche Themen in verschiedenen Abwandlungen die tägliche Praxis in vielen Unternehmen darstellen, den Betroffenen viel Nerven und den Unternehmen viel Geld kosten.

Was ist das Gemeinsame an all diesen Fällen und welchen Stellenwert hat Teamentwicklung dabei? Sehr stark vereinfacht, kann man hier folgende Dynamik feststellen:



Wenn die gesteckten Ziele nicht erreicht werden, dann helfen keine auch noch so guten Beziehungen untereinander. Dauerhaft wird ein Team nur dann funktionieren, wenn es Erfolg hat. Also besteht die wichtigste Aufgabe der Teamentwicklung darin, Teams erfolgreich zu machen. Wie in den Fallstudien dargestellt, haben die richtigen Werkzeuge mehr als alles andere zum Teamerfolg beigetragen.

In einem stark vereinfachten Schema kann man den Erfolg von Management-Teams auf zwei altbekannte Dimensionen zurückführen: Die Beziehungs-Ebene und die Struktur- (oder Sach-)Ebene.



Wenn man nur auf der Beziehungs-Ebene arbeiten würde, dann hat man noch keine Lösungen auf der Sach-Ebene. Aber auf der Sachebene liegt ein Grossteil der Probleme. Gibt es einen generellen Ansatz für die Arbeit im Bereich Struktur / Sachebene?

Ein häufig benutztes Werkzeug ist die Moderations- bzw. Metaplan-Methodik. Die Moderationsmethode ist ein hervorragendes Tool, um komplexe Probleme zu visualisieren und die Kommunikation zu optimieren. Aber auch eine perfekte Visualisierung kann keine Lösung für strategische Aufgaben darstellen, wenn man nicht weiss, nach welchen Gesetzen der Markterfolg funktioniert. Eine noch so perfekte Kommunikation ist leider nicht in der Lage, die Gesetzmässigkeiten des Projekterfolgs erkennbar zu machen. Was ist also zu tun?

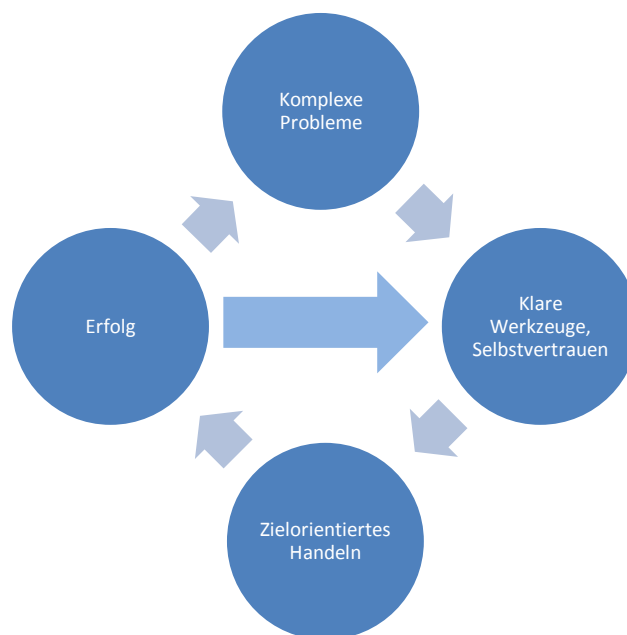
Als weiterführendes Handwerkszeug hat sich im Lauf unserer Tätigkeit das Konzept des „Optimal-Prozesses“ als die Lösung fast aller Probleme herauskristallisiert. Die Idee des Optimal-Prozesses ist nicht neu, genaugenommen ist sie so alt wie die Geschichte der industriellen Fertigung. Erste Ansätze dazu sind unter dem „wissenschaftlichen Management“ von TAYLOR sowie dem Produktionssystem von Ford bekannt geworden. Weitere Sets von Idealprozessen wurde in der Total- Quality- Management, der Kaizen-Bewegung, im Business Process Reengineering (HAMMER) entwickelt. Die periodisch wiederkehrende Suche nach Spitzenleistungen (z.B. PETERS & WATERMAN; COLLINS und viele andere) kann man ebenfalls dazu zählen. Ausserordentlich gute Beispiele für Idealprozesse in komplexen Systemen stammen aus den Analysen von LIKER über das Toyota-Produktionssystem sowie MORGAN & LIKER über das Toyota-Product-Development-System. Toyota hat im Lauf seiner Geschichte sicherlich viele Tausende von Prozess-Studien unternommen und durch seine Erfolge bewiesen, dass man mit konsequenter Prozessoptimierung zum absoluten Weltmeister aufsteigen kann. Leitlinien des Toyota-Produktionssystems (TPS) wie Just in time, Kanban-Systeme, Quality Function Deployment und viele andere haben weitgehenden Eingang in unsere Denkweisen gefunden. Das Six-Sigma – Konzept zur Qualitätsverbesserung ist ein weiterer Beitrag zur Toolbox für Manager. Das Project Management Institute (PMI) sammelt seit Jahrzehnten Erfahrungen zum Thema Projekterfolg und hat daraus ein System entwickelt, das in einer gut standardisierten Form die Schritte eines erfolgreichen Projektmanagements abbildet. Zielsysteme (Balanced Scorecard) sind von KAPLAN & NORTON entwickelt und in ihrer Wirksamkeit in vielen Bereichen getestet worden.

Optimal-Prozesse sind damit das Resultat von intensiver empirischer Arbeit darüber, wie Management-Aufgaben wie Strategiefindung, Supply Chain Management, Projektmanagement, Qualitätssicherung, Change Management optimal gelöst werden können.

Diese Optimalprozesse sind zwar zugänglich, sind aber in aller Regel nicht so gut aufbereitet, dass sie ohne weiteres von Teams verwendet werden können. Im Wesentlichen bestehen sie aus einer Abfolge von Schritten, die das optimale Vorgehen für die Lösung einer Aufgabe in einer Gerüst-Struktur abbilden. Dieses Gerüst ist eng genug, um eine klare Leitlinie zu bieten, aber breit genug, um individuellen Problem- und Unternehmensstrukturen Rechnung zu tragen. Optimal-Prozesse sind kein Kochbuch – dies wäre im Management auch nicht angebracht. In jedem einzelnen Schritt gibt es viele Freiheitsgrade, in jedem Schritt müssen die unternehmensspezifischen Daten eingefügt werden, aber es ist dafür gesorgt, dass man sich kontrolliert, Schritt um Schritt dem Ziel annähern kann. Ein Beispiel für eine solche Struktur wurde bereits für das Projektmanagement dargestellt.

Wir haben in unserer Beratungsarbeit immer wieder gefunden, dass Teams bei Planung und Problemanalysen nicht in der Lage waren, mit den notwendigen Tools richtig umzugehen. Wenn aber einzelne Stufen des Optimalprozesses fehlen, dann kommt es zu Problemen.

Mit der konsequenten Einhaltung von Optimalprozessen aber sieht die Gruppendynamik dann plötzlich ganz anders aus. Der Negativ-Kreislauf ist durchbrochen. Optimal-Prozesse in Form von Management Tools sind sehr mächtiges Werkzeug, mit dessen Hilfe praktisch jedes Problem gelöst werden kann. Die Gruppendynamik folgt beim Einsatz von Management-Tools dann einem positiven Kreislauf:



Bei der näheren Betrachtung der Optimalprozesse entsteht natürlich die Frage, ob und in welchem Umfang diese Tools auf unterschiedliche Probleme oder Unternehmensstrukturen übertragbar sind. Dazu gibt es die folgenden Erkenntnisse:

1. Die Prozess-Werkzeuge von Toyota sind, wie eine Reihe von Studien zeigen, auch auf andere Unternehmen übertragbar, sogar bis hinein in völlig andere Arten von Organisationen (FERDOWS, et. al.; SPEAR)

2. Wir haben im Lauf unserer Beratung mit vielen Teams in sehr unterschiedlichen realen Aufgabenstellungen gearbeitet und dabei festgestellt, dass die Lösungsfindung mit Hilfe von Management-Tools immer sehr schnell und erfolgreich war.

3. Wir haben wichtige Fallstudien / Beispielthemen immer wieder von realen Teams mit unterschiedlichen Methoden bearbeiten lassen. Die Teams, die die Management-Tools zur Verfügung hatten, waren insgesamt deutlich schneller und konnten die Aufgaben mit deutlich höherer Qualität lösen.

Die Erfolgsfaktoren von Management Tools

Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren von Management Tools ist die radikale Vereinfachung. Alle Tools sind so einfach aufgebaut, dass sie entweder auf Anhieb oder zumindest mit einer sehr kurzen Trainings-Phase verstanden werden. Dabei wird darauf geachtet, dass alle Teilnehmer die Tools in genau der gleichen Form einsetzen. Damit wird die Orientierung innerhalb des Teams wesentlich erleichtert. Jeder weiss sofort, wovon die anderen sprechen.

Diffuse und unstrukturierte Probleme bekommen Struktur und Klarheit. In unseren Beobachtungen bei der Analyse und Lösung von Problemen haben wir immer wieder gefunden, dass starke Tools dem Team das Gefühl von Kontrolle über die Situation geben. Im Gefolge dieser Sicherheit und Kontrolle gibt es hohe Motivation bis hin zu Begeisterung, eine reibungslos funktionierende Kommunikation sowie gute Beziehungen untereinander. Es gibt keine Notwendigkeit mehr für Machtsicherung und Abschottung, oder die Angst vor Gesichtsverlust. Niemand aus dem Team hat Recht oder Unrecht. Alle erkennen gleichermassen an, dass bei Fehlern der Optimalprozess verlassen worden ist. Damit fällt ein grosser Teil der negativen Gruppendynamik weg, die Management-Teams so stark behindern kann.

Da es sich um anerkannte Best Practices handelt, wird das Argument „Bei uns ist alles ganz anders“ schnell ausser Kraft gesetzt. Es ist sehr schwer, sich der Überzeugungskraft dieser Werkzeuge zu entziehen.

Optimalprozesse verhindern, dass sich blinde Flecke in der Organisation halten können. Alle notwendigen Fragen werden gestellt. Der Kommunikationsfluss wird dadurch optimiert, dass klare Strukturen geschaffen werden, wer wen wann bzw. zu welchen Ereignissen informieren muss. Verdrängen und kollektives Wegschauen sind nicht mehr möglich.

Natürlich darf man die Beziehungs-Ebene nicht ganz ausser Acht lassen. Manchmal sind die Probleme der Sach-Ebene so weit eskaliert, dass eine unbefangene Diskussion nicht mehr möglich ist. In einem solchen Fall hat es sich sehr bewährt, die Teams in eine neue, ungewohnte Situation (Bergwandern, Rafting oder Ähnliches) zu bringen. In solchen Situationen ist man durch die Umgebung mehr oder weniger dazu gezwungen, aus den eingefrästen Rollenmustern auszusteigen, sich gegenseitig Hilfestellung zu geben und sich unbefangen wieder anzunähern. Es gibt nichts, was so schnell eine konstruktive Beziehungsebene herstellen kann wie gemeinsam bestandene Herausforderungen. Dies ist eine exzellente Grundlage für die Lösung der anstehenden Sach-Themen.

Zusammenfassung

Psycho-Trainings, „Motivationstrainings“, „Persönlichkeits-Entwicklung“, den unkontrollierten Glauben an die Allmacht der Begeisterung, des positiven Denkens und der guten Kommunikation sollte man mit grösster Vorsicht betrachten. Sie sind für die Teamentwicklung allenfalls von kurzer Wirksamkeit, teilweise sogar nutzlos und gefährlich. Teilnehmer an solchen Kursen werden erst hochgejubelt und, alleingelassen im Alltag dann frustriert, weil eine Heilsbotschaft verkündet wird, die in der Realität nicht eingelöst werden kann. Das führt zu Vertrauensverlust, Ineffizienz und im schlimmsten Fall zu Zynismus.

Outdoor - Trainings als Teamentwicklung haben in bestimmten Situationen ihre Wirksamkeit bewiesen. Sie vermögen Menschen zu öffnen, miteinander in Kontakt und ins Gespräch zu bringen und dadurch den Boden zu bereiten für die eigentlichen Lösungsprozess. Schwierige Situationen können damit aber nicht nach dem Schema: „Bessere Kommunikation = bessere Problemlösung“ aufgelöst werden.

Unsere Botschaft ist sehr einfach. Kein Hokusfokus. Keine Heilslehren. Sorgfältige Analysen. Starke Werkzeuge. Probleme lösen, für Ergebnisse sorgen.

Literatur:

Collins, J. Der Weg zu den Besten. Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg. Stuttgart / München (Deutsche Verlagsanstalt), 2002

Ferdows, K.; Lewis, M. & Machuca, J. Über Nacht zum Kunden. Supply Chain Management bei Zara. Harvard Business Manager, Februar 2005

Hammer, M. Das prozessorientierte Unternehmen. Die Arbeitswelt nach dem Reengineering. Frankfurt, New York (Campus), 1997

Kaplan; R & Norton, D. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, Jan/ Feb. 1996

Liker, J. & Meier, D. The Toyota Way Fieldbook. New York (McGrawHill) 2006

Morgan, J. M. & Liker, J. The Toyota Product Development System. New York (The Productivity Press) 2006

Peters, T.J. & Waterman, H.R. Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Landsberg (Moderne Industrie), 1989

Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Newtown Square, Pennsylvania (Project Management Institute), 2004

Spear, S, Kliniken optimieren - Leben retten. Harvard Business Manager, Januar 2006

Strasser, W. Erfolgsfaktoren für die Unternehmensführung. Frankfurt (Gabler) 2004