



PTA München

Unsere neue
Niederlassung
im Süden

Seite 4

Kompetenzmanagement



Interview mit
Buchautor
Dr. Sven Grote

Seite 5

ERA-Seminare

Konstruktiver
Umgang mit
„Überschreitern“

Seite 9

Portrait AluNorf GmbH

Gastgeber des 24.
PTA-Projekttag



Seiten 9 und 12

Auf den ersten Blick klingt die Überschrift der Titelseite „Nach den Sternen greifen“ etwas abgehoben. Das beschriebene Sternekonzept ist jedoch ein ganz handfester Ansatz, regelt es doch klar die

Übernahme von Verantwortlichkeiten in einem Team. Wie gut das in der Praxis funktioniert, kann man beim PTA-Projekttag bei der AluNorf GmbH erleben. Details zur Veranstaltung finden Sie auf Seite 12, ein Portrait des Gastgebers auf Seite 9.

Auf Seite 8 wird zum Thema Teamarbeit ein neues Angebot der PTA vorgestellt: Ein Förderprogramm speziell für Teamleiter und Meister. Zwei Seminare auf Seite 9 seien all jenen empfohlen, die bei der Einführung von ERA mit „Überschreitern“ zu tun haben.

Besonders für Leser in Bayern und Österreich ist die Vorstellung der neuen PTA-Niederlassung München interessant (auf Seite 4). Neben mehr Kundennähe im Süden bringt Niederlassungsleiter Thilo Leopoldt auch viel Erfahrung im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung mit. Dazu gehört u. a. das Thema Kompetenzmanagement, zu dem er einen Beitrag für einen Sammelband verfasst hat. Den Herausgeber haben wir dazu auf Seite 5 befragt. Ab Seite 6 befasst sich ein britischer Netzwerkpartner nochmals mit Kompetenzen. Es sind also Englischkenntnisse gefragt, aber eine deutsche Zusammenfassung hilft bei Bedarf weiter. Bei der Lektüre wünschen wir wie immer viel Spaß!

Ihr Praxis-Team

Nach den Sternen greifen Das innovative Modell der Teamarbeit



Von Ina Goller
und Tanja Bromsack

„Wer auf offener See fährt,
richtet sich nach den Sternen.“

Diese Einsicht, dass man ohne Navigationssystem verloren ist, drückte Wilhelm Busch in seinem Satz aus. Hilfe zur Orientierung bieten auch andere Systeme. Markante Landschaftsmerkmale gibt es allerdings nur auf dem offenen Gelände, Verkehrsschilder nur auf den Straßen. Sterne aber sind die universellen Orientierungspunkte. Egal ob zu Lande oder zu Wasser, nah am Zuhause oder fern der Heimat, Sternbilder und Sterne leiten einem getreulich den Weg.

Daher waren Sterne schon immer Wegweiser und Orientierung für die Menschen. Große Seereisen, wie die von Kolumbus oder Magellan, wären ohne die Navigationsmittel mit Sternen nicht möglich gewesen. Teamarbeit und Teamaufgaben können für Führungskräfte und Mitarbeiter einer offenen See gleichen. Denn im betrieblichen Kontext ist Teamarbeit mehr als gute Zusammenarbeit auf freiwilliger Basis. Die Teamorganisation bildet das Rückgrat der Organisation. Teams sind auf allen Hierarchieebenen des Betriebes zu finden, hier wird der Mehrwert geschaffen – nirgendwo sonst. Teams als Form der Unterneh-

mensorganisation sind stabil und anfällig zugleich. Stabilität ergibt sich u.a. durch die gesicherte Stellvertretung innerhalb des Teams oder durch den verbesserten Informationsfluss. Gleichzeitig sind Teams anfällige Gebilde. Verantwortungsdiffusion oder Teamdenken sind nur zwei Beispiele. Teamdenken, d.h. das Ausschließen von anderem, neuer Personen oder neuer Gedanken, kann durch Teamdynamik verstärkt werden. Gute Informationsstrategien, effektive Moderation und eine klare Regelung der Entscheidungsstrategien schaffen hier Abhilfe. Dieses Problemfeld scheint inzwischen eingrenzbar. Verantwortungsdiffusion bzw. die För-

derung von Eigenverantwortung bei jedem einzelnen und damit auch im Team ist immer wieder Gegenstand von Diskussionen. Im Benchmarking-Report Teamarbeit 2005 wurde als wichtiger Ansatzpunkt zur Verbesserung der Teamarbeit ebenfalls das Thema „Eigenverantwortung fördern“ aufgegriffen: Entscheidend für jedes Unternehmen ist, „ein eigenes Modell zu entwickeln, bei dem der Grad der Verantwortungsübergabe mit dem Grad der Kompetenzübergabe in Balance steht“. Nur wenn Verantwortung übernommen wird, kann Teamarbeit dauerhaft erfolgreich sein. Allerdings scheint hier noch kein gangbarer, allgemein gültiger Weg gefunden worden zu sein. Das Sternekonzept bietet Orientierung, um genau diesen Weg zu finden.

Das Sternekonzept

Sterne heißen die Verantwortungsbereiche in einem Team. Als Sterne werden ebenfalls die Mitarbeiter, die diesen Verantwortungsbereich übernommen haben, bezeichnet. Jedes Aufgabengebiet im Team, das Entscheidungen benötigt, das Informationsweiterleitung und -verarbeitung erfordert, das Schnittstellen anspricht und einen Treiber braucht, wird unter einen Stern gestellt und als Funktionsbereich beschrieben. Damit wird es möglich, gezielt Verantwortung an das Team zu delegieren und klare Ansprechpartner zu haben. Diese Ansprechpartner oder Sterne haben ein fest umrissenes Aufgabengebiet, mit dem sie sich identifizieren können. Jeder im Team übernimmt somit eine Aufgabe. Ziel ist es, dass die Summe der Sterne den erweiterten Aufgaben- und Verantwortungsbereich des Teams komplett abdecken. Welche Ver-

Fortsetzung auf Seite 2

Nach den Sternen greifen Das innovative Modell der Teamarbeit

antwortungsbereiche festgelegt werden, ist von den Produkten, Prozessen, Rahmenbedingungen und Schwerpunkten im Unternehmen abhängig. Hier gibt es kein Standardrezept, das alle glücklich macht. Als Richtschnur kann der Leitsatz dienen, dass die wesentlichen Aufgaben (direkte und indirekte) sich im Sternekonzept wieder finden müssen. Schon von Anfang an sollte im Unternehmen auch über

Verantwortlichkeitsbereiche, sondern auch der Modus der Besetzung trägt zum Erfolg des Konzeptes bei. Man sollte sorgfältig darüber nachdenken, wie die Sterninhaber ausgewählt werden. Soll, wie z. B. bei der Ernennung zum Gruppensprecher, eine offene oder geheime Wahl im Team stattfinden? Oder wird dem Vorgesetzten ein Mitsprache- oder ein Bestimmungsrecht eingeräumt aufgrund der

Jeder Mitarbeiter hat durch das Sternekonzept die Möglichkeit den Verantwortungsbereich zu übernehmen, dem sein Interesse gilt. Ausgangspunkt ist die Definition (siehe Tabelle unten) der Sterneaufgaben. Klare Abgrenzung, Beschreibung und Aufteilung der Aufgaben unter den Sternen und zwischen Führungskraft und Stern ist das Fundament, um die Verantwortungsdiffusion zu entwirren (siehe Beispiel unten rechts). Teamgespräche sollten genutzt werden, den Sternen Raum für Information und Austausch mit den Teammitgliedern zu geben.

Er steht z.B. für die Moderation der Teamgespräche zur Verfügung, ist Ansprechpartner für Fragen zur Teamarbeit oder Vermittler bei Konflikten im Team.

Die Einbindung der Führungskräfte

Immer wieder wird festgestellt wie wichtig das Commitment der Führungskräfte ist. Auch das Sternekonzept kann nicht ohne Engagement der Führungskräfte gelingen. Commitment ist die Bereitschaft, sich für die Organisation oder das Unternehmen in erheblichem Maß einzusetzen. Viele verwechseln Commitment mit Zeit. In einem Team-Feedback an die Führungskraft kam dieser Punkt zur Sprache. Als Feedback an die Führungskraft stand ein einziger Satz auf dem Flipchart: „Wir brauchen mehr Zeit von Dir.“ Auf die Nachfrage in welchen Situationen dem Team Zeit der Führungskraft fehle, gab es folgende Aussagen: „Bei Qualitätsfehlern brauchen wir ihn“, „wenn unser Material ausgegangen ist“, „wenn wir Unterstützung aus der Instandhaltung brauchen“, „wenn wir uns im Team uneinig sind“ usw.

In der nachfolgenden Diskussion kristallisierte sich deutlich heraus, dass die Führungskraft so dringend gebraucht wird, weil das Team keinen klaren Rahmen zur Verfügung hatte. Zusätzlich wurden Versuche des Teams, Dinge selbst zu regeln, von der Führungskraft als Kompetenzüberschreitung definiert und mit „öffentlichem Zurückpfeifen“ quittiert. Klar wurde, dass die Führungskraft nicht mehr ständig zur Verfügung stehen muss, wenn es Regeln gäbe, wenn Fehlentscheidungen anschließend erklärt und gemeinsam bessere Wege definiert würden. Zeit ist also nicht unbedingt der ent-



Dipl.-Psych.
Ina Goller
i.goller@pta-zuerich.com



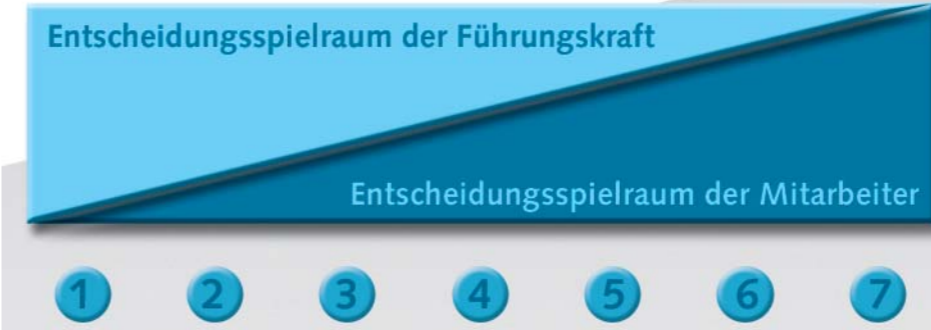
Dipl.-Päd.
Tanja Bronnsack
t.bronnsack@pta-koeln.de

für Fragen zum Thema Teamarbeit und zum Sternekonzept stehen Ihnen Ina Goller und Tanja Bronnsack gerne zur Verfügung

scheidende Faktor. Vielmehr sollte die zur Verfügung stehende Zeit wirklich gemeinsam und konstruktiv verbracht werden. Mehr Commitment zur Teamarbeit, nicht mehr Zeit, ist also der Erfolgsfaktor hier. Zeit ist tatsächlich heutzutage für Führungskräfte ein rares Gut. Führungskräfte sind für ihre Mitarbeiter die ersten Ansprechpartner, aber sie sind ebenso oft selbst Teammitglieder und haben neben ihrer Führungsaufgabe in den Teams Aufgaben als Experten zu erfüllen. Die Anzahl von Projekten hat für alle Führungskräfte in den letzten Jahren zugenommen. Daher müssen sich die Arbeitsweise und der Führungsstil anpassen. Tannenbaum und Schmidt entwickelten bereits in den 50er Jahren ein Modell (siehe Abbildung oben rechts), das sie das Kontinuum des Führungsverhaltens nannten. Dieses Modell geht vom Entscheidungsspielraum

FORMEN DER PARTIZIPATION

Kontinuum des Führungsverhaltens nach Tannenbaum und Schmidt (1958)



Die Führungskraft...

- 1 entscheidet und gibt die Entscheidungen bekannt.
- 2 verkauft ihre Entscheidung.
- 3 präsentiert ihre Ideen und fordert zu Fragen auf.
- 4 präsentiert eine vorläufige Entscheidung, die geändert werden kann.
- 5 präsentiert Probleme, sucht Vorschläge, trifft dann aber alleine die Entscheidung.
- 6 setzt Rahmenbedingungen, die Gruppe löst das (vorgegebene) Problem.
- 7 fungiert als Koordinator für Problemdefinition, Alternativensuche und Entscheidung.

der Führungskraft oder der Mitarbeiter aus. Führungskräfte sehen sich im Rahmen des Sternekonzepts der Herausforderung gegenüber gestellt, Mitarbeitern einen Entscheidungsspielraum einzuräumen und die Mitarbeiter konsequent bei festgelegten Aufgaben, Problemen und deren Lösungen miteinzubeziehen. Das Sternekonzept bietet für eine solche Art von Führung das ideale Ausgangsfeld. Hier sind Verantwortlichkeiten eindeutig geregelt. Außerdem werden andere Stellen bei der Abklärung von Fragen ebenfalls einbezogen. Die direkte Klärung mit den Schnittstellen wird zur täglichen

Übung. Die durch das Sternekonzept geschaffenen Veränderungen sind spürbar innerhalb und außerhalb des Teams. Sternetätigkeiten können Orientierung und Richtung geben und das nicht nur für einzelne Teammitglieder, sondern für alle, denn jeder macht mit. Aber auch bei Schnittstellen und Führungskräften wird die Veränderung deutlich. Schnittstellen arbeiten direkter mit den Teammitgliedern zusammen, Fragen werden „auf dem kleinen Dienstweg gelöst“ und das gegenseitige Verständnis wird größer. Beteiligung der Mitarbeiter, ähnlich der partizipativen Führung,

wie sie Tannenbaum und Schmidt beschreiben, ist eine Herausforderung an alle Unternehmensebenen. Entscheidungsspielräume müssen abgegeben, Eigenverantwortung von den Mitarbeitern übernommen werden. Diese Herausforderung anzunehmen ist eine lohnende Investition. Mitarbeiter bekommen durch die Möglichkeit, die ihnen die Sternetätigkeiten bieten, das Gefühl im eigenen Arbeitsbereich wirklich etwas bewirken zu können. Das wirkt sich nicht nur positiv auf die Unterstützung von anderen Teammitgliedern aus, sondern auch auf das Verhältnis zu den Führungskräften und der Akzeptanz deren Entscheidungen. Letztendlich kann man sich viel mehr mit einem Unternehmen identifizieren, an dessen Entscheidungen man beteiligt ist (siehe Abbildung links). Keine Organisationsform ist ein Selbstläufer: Unternehmensleitung, Führungskräfte und Mitarbeiter müssen kontinuierlich daran arbeiten, um Verbesserungen in der Leistung und der Arbeitszufriedenheit zu erreichen. Im Rahmen des Sternekonzepts der Teamarbeit werden durch die regelmäßige Zusammenarbeit und Abstimmung der Sterne, der Führungskräfte und der Schnittstellen die wichtigen Themen kontinuierlich überdacht und Weiterentwicklungsimpulse gegeben.

AUSWIRKUNGEN DER BETEILIGUNG DER MITARBEITER IM STERNEKONZEPT

Beteiligung durch Übernahme von Sternetätigkeiten wirkt sich bei Mitarbeitern auf folgende Faktoren aus:

- Erhöhtes Gefühl der Selbstwirksamkeit, d.h. selbst etwas in seinem Arbeitsbereich bewirken zu können.
- Akzeptanz von Entscheidungen
- Identifikation mit dem Unternehmen, der Unternehmensleitung und ihren Entscheidungen
- Verbesserte Leistung
- Verbesserte Arbeitszufriedenheit
- Soziale Unterstützung durch Führungskräfte und Kollegen

KOLUMNE CHRISTOPH LINDINGER



Talentmangel im Lande des Lächelns?

Kürzlich brachte eine Schweizer Tageszeitung das Dilemma des dortigen Arbeitsmarkts auf den Tisch. „Haben wir nicht genügend Talente?“, wurde gefragt und auf die Flut der Ausländer verwiesen, die heute im Schweizer Arbeitsmarkt an allen Enden Lücken füllen. Eine kaum erstaunliche Schlagzeile, verfügt die Schweiz derzeit noch über eine der geringsten Arbeitslosenraten Europas. In Deutschland sollte diese Frage angesichts des Millionenheers der Arbeitslosen kein Thema sein. Aber weit gefehlt – im Zuge der weit reichenden Veränderungen unserer Arbeitswelt verschwinden in rasanter Geschwindigkeit einfache Tätigkeiten für Geringqualifizierte. Händeringend werden auch hier Experten gesucht. Sie sollen flexible Alleskönner sein, die am besten noch sprachgewandt, loyal, jung und berufserfahren sind. Angebot und Nachfrage gehen aneinander vorbei.

Manches Unternehmen sucht in solchen Zeiten aufmerksam und systematisch in den eigenen Reihen nach besonderen Talenten. Nachwuchskräfte oder herausragende Mitarbeiter sollen gefunden werden, um sie rechtzeitig zu fördern und ans Unternehmen binden zu können. Sie sind der „Schatz“ im Verborgenen, das heimliche Potenzial neben dem dinglichen Besitz eines Unternehmens. Mancher reibt sich jedoch bei dieser Suche ungläubig die Augen. Man wird nicht immer im vermuteten Maße fündig. Hier rächt sich jetzt die restriktive Personalpolitik der letzten Jahre. Ein zweites Dilemma liegt im mangelnden Entwicklungsangebot für solche Kräfte. „Wir haben nicht genügend Positionen zu vergeben“, lautet das Lamento. Zuweilen wird aber auch nur eine erschreckende Ideenlosigkeit bei der Förderung von Menschen an den Tag gelegt. Als ob der Weg die Karriereleiter

hinauf die einzig sinnvolle Marschrichtung für eine gute Karriereplanung wäre. Und als ob Seminare und Coachings die einzigen Möglichkeiten wären, eine Entwicklung gezielt voran zu treiben.

Wer hier von den Besten lernen möchte, dem sei empfohlen, auf neuere Entwicklungen aus den USA zu achten. Nach der Welle des Kompetenzmanagements, an deren Existenz man sich hierzulande bereits gewöhnt hat, rollen von dort neue Programme zur Talentidentifizierung und -förderung heran. Und wie immer steckt ein hochpragmatischer Gedanken hinter diesem Ansatz: nur über bessere Mitarbeiter wird ein Unternehmen am Ende das Rennen machen.

Die Schweiz kann sich augenblicklich noch glücklich schätzen. Sie ist als Lebensort für Talente aller Art populär und scheint gerade für Deutsche eine nahezu magnetische Anziehungskraft zu besitzen. Was aber geschieht in Deutschland? Gewerkschaften reden zwar unentwegt von Qualifizierung, aber der Blick hinter die Kulissen ernüchert. Wenige Menschen haben diesen Gedanken wirklich verinnerlicht. Dabei kann man unbesorgt sein, talentierte Menschen gibt es zuhauf. Statt jedoch aus diesem Fundus zu schöpfen, statt auf breiter Basis Lernwelten zu schaffen und die persönliche Weiterentwicklung zur Bürgerpflicht zu erheben, gefällt sich die Elite in Deutschland eher daran, nach der Jammereolympiade jetzt den Status Quo in Form des Lächelns und Schönfärbens zu zementieren. Das jedoch können andere im fernsten Osten auf jeden Fall besser. Lassen Sie uns stattdessen handeln.

Ihr C. Lindinger



Mögliche Sternbereiche

Schnittstellen wie Instandhaltung oder Planung

Personal und Qualifizierung siehe Abbildung unten

Schwerpunkthemen wie z.B. Sauberkeit und Ordnung, Qualität oder Ideenmanagement

Verantwortlichkeiten

- Ansprechpartner für die jeweilige Schnittstelle
- Informationsweiterleitung aus dem Team und in das Team
- Treiber für Themen des Teams bei der Schnittstelle (dafür ist ein kontinuierlicher Kontakt notwendig)
- Aufbau von spezifischem Wissen in diesem Gebiet (soweit es im Team erforderlich und möglich ist)
- Mitarbeit an Verbesserungsthemen aus diesem Bereich, z.B. in regelmäßigen schichtübergreifenden Sterne-Besprechungen
- Übernahme von Aufgaben der Personalverwaltung, wie Urlaubsplanung, Stellenbelegung etc.
- Arbeitet sich ins Thema ein und kennt die aktuellen Richtlinien
- Achtet auf Fehlerschwerpunkte und gibt sie an die Führungskraft und das Team weiter
- Überblickt den aktuellen Stand der Gruppenvorschläge

Beispiel für Sternetätigkeiten und zugeordneten Verantwortlichkeiten

die Erweiterung des Handlungsrahmens der Teams nachgedacht werden und dies im Sternekonzept abbilden.

Wie es funktioniert – Die Rahmenbedingungen

Bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen für das Sternekonzept sind in erster Linie das Projektteam, die Führungskräfte und Prozessbegleiter gefragt. An dieser Stelle wird der Grundstein für den Erfolg des Konzepts gelegt. Eine Sternetätigkeit zu übernehmen bedeutet, die Verantwortung als Ansprechpartner, Informationsknotenpunkt und Koordinator für ein Aufgabengebiet zu tragen. Die Übernahme einer Sternfunktion sollte weder von den Führungskräften noch von den Teammitgliedern unterschätzt werden. Doch nicht nur die Besetzung der

hohen Verantwortung eines Sterns, wie z.B. die Zeiterfassung für das Team? Durch die Art und Weise der Auswahl der Sterne wird bereits der Grundstein für deren Motivation zur Aufgabenerfüllung gelegt. Jeder Stern braucht die Unterstützung der anderen Teammitglieder. Das Team muss dem Stern z.B. die Informationen liefern, die er für die Erledigung der Aufgaben braucht. Auch müssen die Teammitglieder die Zeit außerhalb des Teams, z.B. für die Eingabe von Daten oder die Teilnahme an Besprechungen, akzeptieren und unterstützen. Sterne brauchen für ihre Tätigkeit aber nicht nur die Hilfe des Teams. Sie benötigen auch die Unterstützung der Führungskräfte. Gerade in der Anfangszeit benötigen die Sterne Hilfeleistung bei Entscheidungen und Training für die neuen Kompetenzen.

Hier ist auch der Prozessbegleiter gefragt. Er muss die Sterne ermuntern und anleiten von ihrem Arbeitsbereich zu erzählen und dabei das Wichtige vom Unwichtigen zu trennen. Der Prozessbegleiter ist der Veränderungsbegleiter im Rahmen der Teamarbeit, von Verbesserungsprojekten oder anders gelagerten Veränderungen im Unternehmen.

BEISPIEL EINES AUFGABENPROFILS DES STERNEINHABERS „PERSONAL UND QUALIFIZIERUNG“

Personal
und
Qualifizierung

- ★ Urlaubsplanung
- ★ Zeiterfassung
- ★ Qualifizierungsmaßnahmen gemeinsam mit der Führungskraft und dem Team planen
- ★ Koordination und Dokumentation, z.B. mit Hilfe einer Qualifizierungsmatrix
- ★ Treiber bei den Themen, keine Weisungsbefugnis