

**Dr. Jutta Illert
Herbert Roden**

Breakthrough Teamentwicklung®

Ein Breakthrough ist eine Lösung zu einem Problem bei der bisherige Leistungsgrenzen eines Prozesses durchbrochen werden. Das Ergebnis ist nicht ein kleiner Schritt wie bei der kontinuierlichen Verbesserung, sondern ein wesentlicher Sprung mit meist großen Veränderungen für ein Produkt oder einen Prozess. Doch wie werden diese Breakthrough Sprünge erreicht? Und was sind die wesentlichen Bedingungen, um sie zu realisieren?



Kontinuierliche Verbesserung und Breakthrough Sprung

Auch Lean Six Sigma Projekte werden nicht in Einzelarbeit, sondern von Teams realisiert. Ein spezieller Erfolgsfaktor der Six Sigma Methode ist der konsequente Einsatz von Verbesserungsprojekten mit Teams von 3-7 Mitgliedern. Six Sigma Projekte haben häufig ambitionierte Zielstellungen, die dem Projektteam hohe Leistung und Belastbarkeit abverlangen. In einer solchen Situation sind übliche Formen der Zusammenarbeit nicht leistungsfähig genug. In jedem neuen Projekt müssen sich die Beteiligten zu einem festen und belastbaren Breakthrough Team entwickeln.

Die einfache Definition der Teamarbeit als Zusammenarbeit mehrerer Personen an einer Aufgabe ist für erfolgreiche Six Sigma Projekte nicht hinreichend. Erfolgreiche Six Sigma Projekte erzielen Ergebnisse, die bisher in den Prozessen nicht erreicht wurden. Dabei hat die Leistungssteigerung durch Teamarbeit im Projekt einen ganz besonderen Stellenwert.

In einer Studie der Harvard Universität in Boston USA wurden die entscheidenden Merkmale erfolgreicher Teams analysiert. Dabei wurde ein klarer Unterschied zwischen üblichen Arbeitsgruppen und echten Teams gefunden:

Teams zeichnen sich durch eine gemeinsam getragene Verantwortung aus. Sie sind hoch belastbar und entwickeln eine Teamkultur, die ihnen als Gruppe eine eigene Identität gibt.

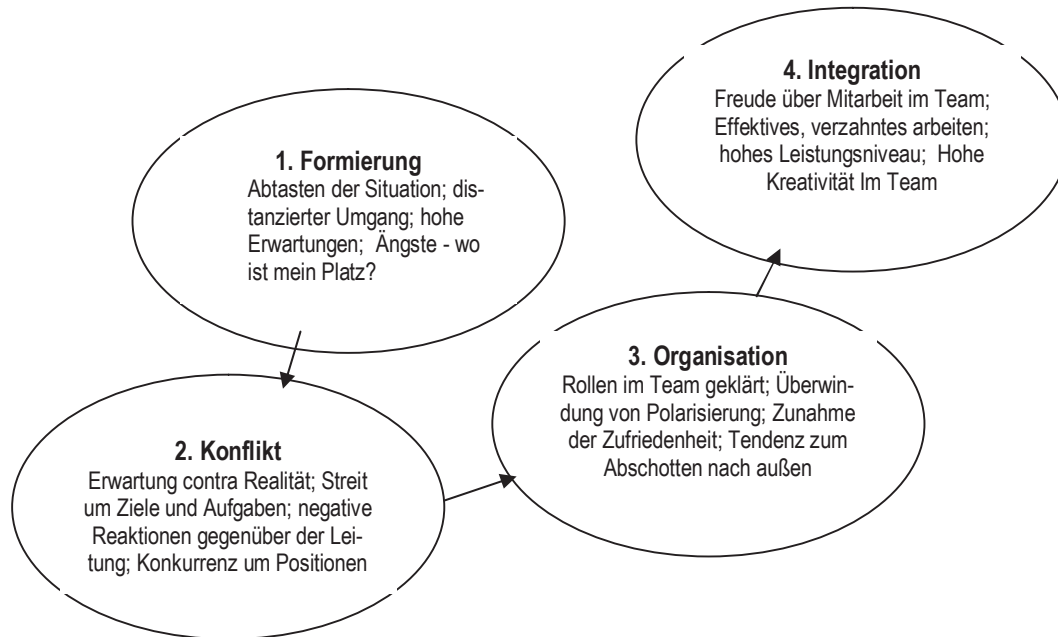
Echte Teams eignen sich für schwierige, komplexe Aufgabenstellungen die das Überwinden von Hindernissen und neue Lösungen erfordern.

Arbeitsgruppen zeichnen sich durch direkte Zielausrichtung, hohe Effizienz der Besprechungen und eine auf die Mitglieder verteilte Verantwortung für einzelne Aufgaben aus.

Arbeitsgruppen eignen sich für einfache klare Aufgabenstellungen die möglichst zielstrebig und ohne lange Diskussionen gelöst werden sollen.

Entwicklungsphasen

Ein Breakthrough Team entsteht nicht willkürlich oder zufällig. Die Entwicklungsphasen des Teams selbst sind ein komplexer Prozess der Orientierung und gegenseitigen Abstimmung. Bevor ein Team in die Phase der produktiven Arbeit eintritt werden vier Phasen der Teamentwicklung durchlaufen, in dem das neu entstehende Team sich mit sich selbst und mit der zu lösenden Aufgabe auseinandersetzt.



Jedes neu gebildete Team durchläuft vier Phasen der Orientierung auf dem Weg von der Mitarbeitergruppe zu einer zielorientierten, belastbaren und dynamischen Gemeinschaft.

Erfolgreiche Teams

Die leistungsfähigste Form der Zusammenarbeit ist das Breakthrough Team, das sich erst mit der Zeit entwickelt. Doch was macht ein Team tatsächlich erfolgreich? Welche Faktoren sind entscheidend für den Erfolg? Six Sigma Teams, die ein Breakthrough Ziel verfolgen, können nur dann erfolgreich sein, wenn innere wie äußere Erfolgsfaktoren gleichermaßen beachtet werden.

Bei der Analyse gescheiterter Lean Six Sigma Projekte stellt sich fast immer heraus, dass die äußeren Faktoren vernachlässigt wurden. Gerade das Thema der Priorität wird sehr häufig nach Tageslage entschieden. Dabei entsteht die paradoxe Situation, dass der Breakthrough nur so lange absolute Priorität hat, bis ein Projekt zu seiner Realisierung gestartet wurde. Sobald das Projekt läuft, wendet sich das Management anderen dringenden Themen zu und entzieht dem Projekt unterschwellig die dringend notwendige Unterstützung.

Organisation und Management

Die Sicherstellung der äußeren Erfolgsfaktoren ist eine Aufgabe der Führungskräfte des Unternehmens. Vom Projektstart bis zum Projektende muss diese Unterstützung für die Breakthrough Teams gewährleistet sein. Wird dieser Zustand von den Führungskräften des Unter-

nehmens sichergestellt, dann ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die Breakthrough Teams ihre Aufgabe erfolgreich umsetzen werden. Folgende Punkte sind von zentraler Bedeutung:

- Zielstellung:** Eine klare, konkrete und in messbaren Größen ausgedrückte Formulierung, was das Team erreichen soll nach dem Prinzip der SMART Ziele. (SMART = Spezifisch; Messbar; Ambitioniert; Realistisch; Terminiert)
- Ressourcen:** Bereitgestellte Mittel, Equipment und Investitionen. Teilweise freigestellte Mitarbeiter für das Team. Arbeitsleistungen anderer Gruppen, z.B. Analysen.
- Freiraum:** Die Freiheit, den eigenen Weg zur vereinbarten Zielstellung zu gehen. Dazu gehört die Freiheit den eigenen Arbeitsstil zu entwickeln, Freiraum in der Wahl der Lösungsmethoden, Freiheit zu unkonventionellen Methoden und Ansätzen.
- Unterstützung:** Ein Breakthrough ist eine für das Unternehmen lebenswichtige Verbesserung und hat daher höchste Priorität. Die benötigten Ressourcen werden wie vereinbart von anderen Aufgaben freigehalten.
- Anerkennung:** In regelmäßigen Reviews wird der Projektfortschritt berichtet und gewürdigt. Ist das Ziel am Ende erreicht erfolgt eine deutliche Anerkennung der Leistung durch das oberste Management.

Teamentwicklung

Auch die Sicherstellung der inneren Erfolgsfaktoren wird maßgeblich durch die Führungskräfte (hier: Projektleitung) gesteuert. In den vier Phasen der Teamentwicklung geht es darum, Probleme zu lösen, Beziehungen zu vertiefen sowie Rollen und Aufgaben zu klären. Bei der Beobachtung erfolgreicher Teams konnte festgestellt werden, dass sie in den gesamten Phasen ihrer Orientierung bei folgenden internen Faktoren Fortschritte erzielt haben:

- Projektleitung:** Der Projektleiter hat das Talent und zeigt die Bereitschaft, mit seinem Team eng zusammenzuarbeiten und Zeit für die Entwicklung des Teams aufzubringen. Er betrachtet die Führung der Gruppe als Gemeinschaftsaufgabe. Nicht nur der Vorgesetzte, sondern auch jedes einzelne Mitglied hat die Chance, Führungsfunktionen wahrzunehmen, wenn sein spezielles Wissen und Talent gefragt sind.
- Qualifikation:** Die Mitarbeiter sind für ihre Arbeit qualifiziert und können ihr Wissen so in das Team einbringen, dass eine ausgewogene Mischung aus Talent und Persönlichkeit entsteht.
- Engagement:** Die Mitglieder identifizieren sich mit den Zielen und Absichten des Teams. Sie sind gewillt, ihre Kräfte in den Aufbau des Teams zu investieren und andere Mitglieder zu unterstützen. Auch außerhalb des Teams fühlen sie sich miteinander verbunden und wissen die Interessen ihrer Gruppe zu vertreten.
- Klima:** Im Team herrscht ein Klima, in dem sich die Mitglieder wohl fühlen; sie können offen und direkt miteinander sprechen und sind bereit, sich auf Risiken einzulassen.
- Leistungsniveau:** Das Team kennt seine Ziele und erhält sie für erstrebenswert. Sie kosten zwar Anstrengung, sind aber erreichbar. Die Mitglieder setzen ihre Kräfte

hauptsächlich dafür ein, Resultate zu erzielen, und analysieren ihr Handeln, um es zu verbessern.

Rolle im Unternehmen: Das Team ist in die Gesamtplanung eingebunden und hat eine klar definierte und sinnvolle Funktion innerhalb des Gesamtunternehmens.

Arbeitsmethoden: Das Team wendet praktische, systematische und effektive Arbeitsinstrumente an, um das Six Sigma Projekt umsetzen zu können.

Organisation/ Kommunikation: Klar definierte Rollen, ein guter Kommunikations- und Informationsfluss sowie ein gesamtunternehmerischer Rückhalt sind wesentliche Stützpfeiler des Teams.

Kritik: Bei Besprechungen ihrer Fehler und Schwächen verzichten die Mitglieder auf persönliche Angriffe, um aus der Kritik zu lernen.

Persönliche Weiterentwicklung: Die Mitglieder suchen bewusst neue Erfahrungen und stellen ihre Persönlichkeit in den Dienst des Teams.

Kreativität: Das Team hat die Fähigkeit, durch sein Zusammenspiel neue Ideen zu kreieren, innovative Risiken zu fördern und neue Ideen von innen oder von außen wohlwollend aufzunehmen und umzusetzen.

Beziehungen zu anderen Gruppen: Das Team hat systematisch mit anderen Gruppen Beziehungen angeknüpft, um die optimale Zusammenarbeit zu gewährleisten. Die Teams pflegen untereinander regelmäßige Kontakte und stimmen sich über die gemeinsam erarbeiteten oder von der Unternehmensleitung festgesetzten Prioritäten ab.

Teambewertung

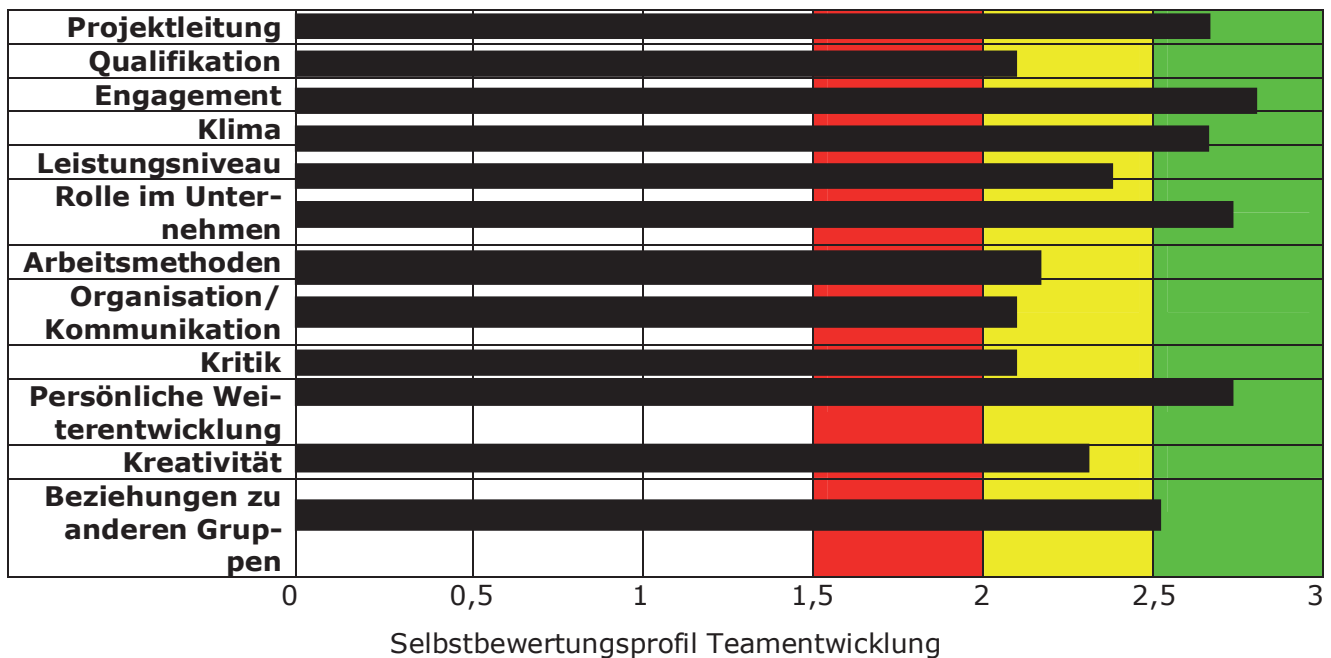
Eine Selbstbewertung des Breakthrough Teams über die Ausprägung der Zusammenarbeit hilft als Standortbestimmung in allen Phasen des Teambildungsprozesses. Die Bewertungstabelle beinhaltet 12 Punkte, die auf den dargestellten inneren Faktoren für erfolgreiche Teams basieren.

Nr.	SELBSTBEWERTUNG TEAMENTWICKLUNG	Voll (3 Punkte)	Mittel (2 Punkte)	Gering (1 Punkte)
1	Alle stimmen den Entscheidungen der Gruppe zu			
2	Qualifikationen zur Bewältigung der Aufgabe sind umfangreich vorhanden			
3	Das Klima im Team ist angenehm und engagiert			
4	Jeder hat die Chance seine Meinung zu sagen			
5	Die Zielsetzung des Projekts ist erstrebenswert und erreichbar			
6	Unser Team ist in die unternehmensweite Planung eingebunden			
7	Wir verfügen über Arbeitsmethoden, um das Projekt durchzuführen			
8	Die Rollen sind klar definiert und wir erhalten gute Informationen			

9	Bei Besprechungen ist Raum für konstruktive Kritik vorhanden			
10	Das Projekt ist für mich eine Herausforderung, der ich mich stellen möchte			
11	In unserem Team werden innovative Ideen gefördert			
12	Kontakte mit anderen Teams werden regelmäßig gepflegt			

Die skalierte Bewertung erbringt klare Aussagen, die in Diskussionen nicht in der gleichen Zeit erreicht werden kann. Sie zeigt die Bereiche deutlich an, die gut entwickelt sind (Grün). Sie zeigt aber auch die kritischen Faktoren an (Rot), bei denen Entwicklungsbedarf innerhalb des Teams besteht.

Defizite in der Teamentwicklung



Das Team und das Management des Unternehmens können durch die Selbstbewertungen sehr gut optisch verfolgen, welchen Weg die Teamentwicklung beschreitet. Selbstbewertungen sollten in regelmäßigen, festgelegten Intervallen, im Anschluss an eine Teamsitzung durchgeführt werden. Das Selbstbewertungsprofil ermöglicht eine transparente Darstellung der Ist-Situation eines Teams. Wird dieses Instrument regelmäßig angewendet, dient es als Monitoringinstrument für die Führungskräfte des Unternehmens, um die Teamentwicklung im Veränderungsprozess zu steuern.

Projektleiter

Dem Projektleiter eines Six Sigma Breakthrough Teams kommt eine besondere Rolle im Teamentwicklungsprozess zu. Er steuert durch sein Verhalten und seine Führung maßgeblich den Prozess. Je bewusster das Team jede der vier Phasen durchläuft, desto besser das Ergebnis.

Team-Phase: Formierung	Führungsstil: Unterweisen
<ul style="list-style-type: none"> • Orientierung herstellen • Struktur schaffen • Ziele, Richtung, Rollen definieren Aufgaben und erforderliche Fähigkeiten definieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele setzen • Entscheidungen fällen • Anweisungen geben • Aufgaben und Beziehungen (er)klären • Feedback zu Leistungen geben Einverständnis einholen

Team-Phase: Konfliktklärung	Führungsstil: Überzeugen
<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenarbeit erlernen • Emotionale Blockaden auflösen • Fertigkeiten erlernen • Ziele, Aufgaben, Rollen ggf. umdefinieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktiv zuhören • Unterschiede begrüßen und aussprechen • Klare Grenzen setzen; Spielregeln festlegen • Eine Vision entwickeln • Einzelziele des Projektes fokussieren Feedback zum Gruppenverhalten geben und anregen

Team-Phase: Organisation	Führungsstil: Partizipieren
<ul style="list-style-type: none"> • Fertigkeiten und Verständnis vertiefen • Produktivität erhöhen • Funktionsweise des Teams untersuchen, kritisch und konstruktiv beurteilen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppe einbeziehen beim Aufstellen von Zielen, Standards und Entscheidungen • Leistung anerkennen Moderator sein und Entscheidungen herbeiführen

Team-Phase: Integration	Führungsstil: Delegieren
<ul style="list-style-type: none"> • Fertigkeiten und persönliche Entwicklung vertiefen • Zeit effektiv nutzen • Konzentration auf Aufgabenerfüllung, regelmäßige Standortbestimmung 	<ul style="list-style-type: none"> • Information verfügbar machen • Leistungsrückblicke fördern und entsprechende Zielsetzungen überprüfen, Team und Organisation verbinden

Der Prozess der Teambildung sollte bewusst durch alle vier Phasen gesteuert werden. Wenn der Six Sigma Projektleiter entsprechend ausgebildet ist, kann er dies selbst leisten. In kritischen Fällen und ohne eine spezielle Ausbildung ist es ratsam, den Teambildungsprozess durch einen neutralen Coach begleiten zu lassen.

Projektstart

Folgende Instrumente der Teambildung eignen sich gut am Anfang einer Breakthrough Teamentwicklung im Rahmen eines Lean Six Sigma Projektes:

Kick Off Meeting

Der formale Start des Projektes mit einem Kick Off Meeting setzt ein klares Zeichen. Der Auftraggeber (Project Champion) erklärt dabei dem neuen Team die Zielstellung. Er ergänzt dies durch seine Sicht der Sachlage und nennt auch weitergehende Erwartungen, die evtl. in der formulierten Zielstellung nicht enthalten sind. Besonders wichtig ist die Verabredung der weiteren Kommunikation zwischen Auftraggeber und Projektteam. Die Teammitglieder haben die

Gelegenheit, Fragen zu stellen und ihre Meinung zur Zielstellung zu äußern. Das Ergebnis des Kick Off Meetings ist eine erste Identifikation mit der neuen Aufgabe sowie Verabredungen über die weitere Vorgehensweise.

Teambuildingworkshop

Größere Projekte mit komplexeren Zielstellungen und längerer Laufzeit integrieren den Kick Off in den Anfang eines mehrtägigen Teambuildingworkshops der möglichst außerhalb der normalen Arbeitsumgebung stattfindet. Die ersten beiden Stufen der Teambuilding „Formierung und Konfliktklärung“ werden im Workshop durchlaufen. Der Workshop setzt zum Teil alternative nicht direkt mit der Aufgabe verbundene Teamübungen ein die geeignet sind, die Kooperation zu stärken und Barrieren abzubauen. In anderen Phasen des Workshops setzt sich das Team bewusst mit der neuen Aufgabe auseinander. Dabei werden die in der Tabelle auf der Vorseite aufgeführten Ergebnisse für die ersten beiden Teambuildingphasen erarbeitet.

Häufig identifiziert das Team im Workshop eigene Defizite in Bezug auf das erforderliche Fachwissen und Methodenwissen. Daraus werden der Qualifizierungsbedarf und die Notwendigkeit für externe Unterstützung abgeleitet.

Die Mechanismen der Teambuilding und der Wert des Teambuildingworkshops sind in vielen Unternehmen nicht bekannt. Daher wird diese Komponente häufig vernachlässigt und als unnötig abgetan. Man kann die Bereitschaft für diese Investition aber auch als klares Zeichen der Unterstützung für ein anspruchsvolles Projekt verstehen. Bleibt diese Unterstützung aus, scheint das Projekt bei den Führungskräften doch nicht die Priorität zu haben, die verbal verkündet wurde.