

FEEDBACK

Teamwork reloaded: Auf dem Weg zur Teameffizienz



© contrastwerkstatt – stock.adobe.com

Hybrides Arbeiten hat nicht nur Vorteile. Die Identifikation mit dem Unternehmen und die Teamkohäsion können leiden. Eine neue Feedbackmethode soll das Teamgefühl stärken.

Seit sich das Homeoffice und hybride Arbeitsmodelle vor allem in Büroberufen etabliert haben, werden nicht nur die Vorteile, sondern auch die Nachteile dieser veränderten Arbeitsweise sichtbar. Führung ist erschwert, Teamwork droht zu erodieren. Um gegenzusteuern, suchen Unternehmen neue Methoden. Eine haben die beiden Autoren entwickelt, den sogenannten „Team Efficiency Index“ (TEX). Doch was verbirgt sich dahinter?

Index zur Messung der Teameffizienz

Die Bedeutung von Teamarbeit ist – historisch betrachtet – als Element einer erfolgreichen Leis-

tungserbringung und als Quelle sozialer Zugehörigkeit im Arbeitsleben enorm gestiegen. Zugleich wird Teamwork durch die zunehmende Individualisierung und den immer stärker identifizierbaren Generationenkonflikt erschwert. Störfaktoren in der Kooperation innerhalb des Teams sind nicht selten und werden durch hybride oder mobile Arbeitsmodelle noch verstärkt.

Die Methode TEX, die sowohl die Teamarbeit der einzelnen Teammitglieder als auch die Teameffizienz misst, wird in Arbeitsgruppen eingesetzt, die Kooperationsbedarf haben. Im ersten Schritt wird deshalb analysiert, welche Rolle die interne Zusammenarbeit innerhalb des Arbeitsteams spielt und wie das Team die insgesamt 28 verhaltensnah operationalisierten Merkmale der Zusammenarbeit gewichtet. Im zweiten Schritt erstellt jedes Teammitglied ein Selbstbild und entwickelt für jede Kollegin und jeden Kollegen ein Fremdbild.

Nach diesem Analyseworkshop findet die Auswertung auf zwei Ebenen statt: Jedes Teammitglied erhält einen individuellen Bericht, der einen Vergleich zwischen dem Selbstbild und dem Fremdbild enthält. Er weist auch die Streuung der Meinungen aus. Zudem wird auf Gesamtebene ein Teamportfolio konzipiert, das die Gewichtung sowie das aggregierte Fremdbild des gesamten Teams ausweist und damit sowohl die Stärken als auch die Störfaktoren der Teamzusammenarbeit im Überblick sichtbar macht.

Modell in der Praxis erprobt

Manuel Garcia, Teamleiter bei der Knauber Erdgas GmbH, hat das Modell mit seinem Vertriebsteam erprobt: „Wir wollten herausfinden, wie wir unsere tägliche Zusammenarbeit verbessern und Effizienzreserven erschließen können. Aber besonders die Atmosphäre im Team liegt mir sehr am Herzen.“ →



© privat



© privat

Prof. Dr. Christian Ernst und Yannick Bahlmann

haben ein Feedbacksystem entwickelt, um Teams zu stärken, auch wenn sie hybrid zusammenarbeiten.

Sein Team hat die verschiedenen wissenschaftlich validierten TEX-Fragebögen im Analyseworkshop ausgefüllt. Zuerst gewichtete das Team selbst die insgesamt 28 Items, um eine gruppenspezifische Norm der Zusammenarbeit zu generieren. Dann hat jedes der acht Teammitglieder zuerst sein Selbstbild entwickelt und anschließend alle anderen Peers anhand des Befragungstools in ihrer Teamfähigkeit bewertet. „Nach dieser Fleißarbeit war das gesamte Team sehr gespannt auf die Ergebnisse der Analyse“, betont Sebastian Becker, Personalleiter des Bonner Energieunternehmens Knauber Erdgas. Ihm ist wichtig, dass sein Unternehmen neue Tools einsetzt, um das hybride Arbeiten im Unternehmen zu unterstützen.

Das Team und die Führungskraft haben schließlich in einem Ergebnisworkshop die Resultate der Analyse erfahren und Maßnahmen für das Team erarbeitet. Im Mittelpunkt standen dabei unter anderem der Umgang mit Konflikten, die Entwicklung von mehr Optimismus und positiver Energie im Team, Optionen des Wissensmanagements sowie arbeitsorganisatorische Verbesserungen. Im Team wurden final Patenschaften für spezifische Themen verteilt, damit die Nachhaltigkeit des TEX-Prozesses bis zur Umsetzung der Maßnahmen gewährleistet ist.

Der individuelle Ergebnisbericht, der das Selbstbild der eigenen Teamfähigkeit mit dem Fremdbild der anderen Teammitglieder vergleicht, birgt eine gewisse psychologische Brisanz. Deshalb bleibt der Individualbericht vertraulich und wird nur den jeweiligen Personen ausgehändigt. Mit den Ergebnissen soll jeder individuell an seiner eigenen Teamfähigkeit arbeiten.

Dabei muss zum einen beachtet werden, dass TEX keine Realitäten abbildet, sondern lediglich subjektive Bilder. Diese können durch prägende Ereignisse der jüngsten Vergangenheit beeinflusst

sein, so dass kein valides Gesamtbild erstellt wird (Regency-Effekt). Solche Einflüsse auf das Feedback müssen innerhalb des Verfahrens mit den Beteiligten besprochen werden. Zum anderen muss eine professionelle Begleitung der Teilnehmenden sichergestellt werden, weshalb das Verfahren mit individuellen Coachingangeboten – als optionalem Baustein – abgesichert wird.

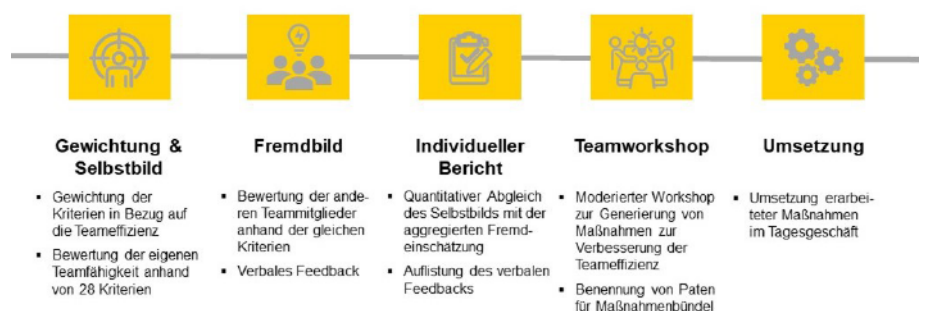
Führungskräfte erfahren Stimmung

Für Dr. Christian Cobbers, Head of General Accounting der Henkel AG, war der Team Efficiency Index eine Gelegenheit, die Stimmung in seinem Team zu überprüfen. Er betont: „Als Führungskraft hat man zwar ein grobes Bild von der Atmosphäre im Team. Aber um es in der Tiefe zu erkennen, ist ein solches Teamfeedback sehr hilfreich.“ Er ist zufrieden, dass sich sein Eindruck vom Teamspirit mit den TEX-Ergebnissen weitgehend deckt. Für ihn ist das Teamfeedback neben den erarbeiteten Maßnahmen wertvoll, um eine Kultur der fortlaufenden gegenseitigen Retrospektive im Team zu etablieren.

Eine veränderte Arbeitswelt benötigt veränderte Methoden. Viele Unternehmen versuchen derzeit, Hierarchien zu reduzieren und eine moderne Arbeitskultur zu etablieren, die stärker Peer-to-Peer ausgerichtet ist. Der Team Efficiency Index wird als Feedbackmethodik diesem Anspruch gerecht und sieht das Team als entwicklungsaffines Kollektiv, das seine eigene Zukunftsperspektive gestaltet. Das passt in unsere heutige Zeit, in der Veränderung zur einzigen Konstante und zugleich zur individuellen Anforderung für die Beschäftigten geworden ist.

Prof. Dr. Christian Ernst, Professor für Personalmanagement und Berufsbildung, Technische Hochschule Köln, und Yannick Bahlmann, BREAX Consulting

Der TEX-Prozess



Quelle: eigene Darstellung der Autoren