

PraxisNews

UNTERNEHMENSZEITUNG DER PTA PRAXIS FÜR TEAMORIENTIERTE ARBEITSGESTALTUNG GMBH



Mit Mitarbeitern auf Augenhöhe

Der Hancho im Produktionssystem 3

Ein steiniger Weg – aber der richtige

Das Hancho-Modell bei TI Automotive 5

„Auf jeden Fall muss es praktisch sein“

Interview zum Teamleiter-Assessment 6

Nach den Sternen greifen

Teams übernehmen Verantwortung 8



Liebe Leser,

der Teamleiter ist in aller Munde! Das wundert uns nicht, wird doch heute ge-

bettsmühlenartig vermittelt, wie stark der Erfolg eines Unternehmens von der Flexibilität und Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte abhängt.

Viele Unternehmen in Deutschland widmen sich daher heute verstärkt den mitarbeiternahen Führungsebenen. Teamleiter rücken in den Fokus und werden mit Führungs- und Verbesserungskompetenzen ausgestattet. Sie gewährleisten, dass am Ort der Wertschöpfung – direkt an der Maschine – Veränderungen und Verbesserungen tatsächlich realisiert, Ziele systematisch vorangetrieben und Informationen weitergegeben werden.

Wir plädieren schon lange für eine Stärkung der Vor-Ort-Führungskräfte und freuen uns über diesen Trend! Denn wir sind davon überzeugt, dass die Mitarbeiter an den Maschinen schnell den Anschluss verlieren, wenn die Kluft zwischen Theorie und Praxis zu groß ist. Alle Beteiligten müssen mit ins Boot, wenn Veränderungsprozesse erfolgreich gelebt werden sollen. Ein moderner Teamleiter hat hier einen nicht zu unterschätzenden Wert. Vor Ort schließt er die Lücke, hat Produktivität, Qualität und Prozesse im Blick, treibt Verbesserungen voran und setzt sie mit den Mitarbeitern um. Wir widmen diese Sonderausgabe daher dem Teamleiter. Eine Mischung aus Theorie, Praxisberichten und Interview zeigt das breite Spektrum dieser Führungsebene und ihr bislang oft verkanntes Potenzial, Veränderungen zum Leben zu erwecken. Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre!

Auscha Hartmann

a.hartmann@pta-koeln.de

Teamleiter als Schlüssel zum Erfolg

Führung vor Ort neu gestalten

2010 entschloss sich ein renommierter Hersteller Führungsebene zwischen Mitarbeitern und Meistern. Das Unternehmen hatte vor mehr als zehn Jahren in der Produktion eingeführt. Allerdings vor sich hin. Zwar arbeiteten die Gruppen zusammen, aber wichtige Standards der Gruppengespräche und gewählte bzw. nicht mehr realisiert.

VON DR. BERTHOLD SCHWARK

Die Vision

Nach der Übernahme des Unternehmens durch einen Großkonzern stand das Management vor der Aufgabe ein ganzheitliches Produktionssystem zu entwickeln, um die Leistungsfähigkeit und Wirtschaftskraft der Werke zu stärken. Dazu wurde eine anspruchsvolle Vision formuliert: „Als der Fertigungsspezialist für Komponenten der mechanischen Antriebstechnik begeistern wir unsere Kunden. Wir gestalten zuverlässige Prozesse entlang des Wert-

stroms und überzeugen mit Qualität, Lieferzeit und Reaktionsfähigkeit. Wir setzen begeistert und bewusst unsere Fähigkeiten kreativ zum Produktionsanstieg und zum Kundennutzen ein.“

Eine neue Führungsebene: Die Teamleiter

Die daraus abgeleitete Strategie war ebenfalls anspruchsvoll. Sie stellte an die gesamte Organisation, an jede Führungskraft und jeden Mitarbeiter enorme Anforderungen. Schnell wurde klar, dass diese Vision mit einem einfachen „Weiter so“ in der Produktion nicht zu realisieren war. Beispielsweise hatten die Meis-

ter von Antriebstechnik, eine neue in seinen Werken einzurichten. In den Jahren teilautonome Gruppeneinheiten „dümpelte“ diese nur noch wie vor als Gruppen Gruppensprecher wurden eingesetzt.

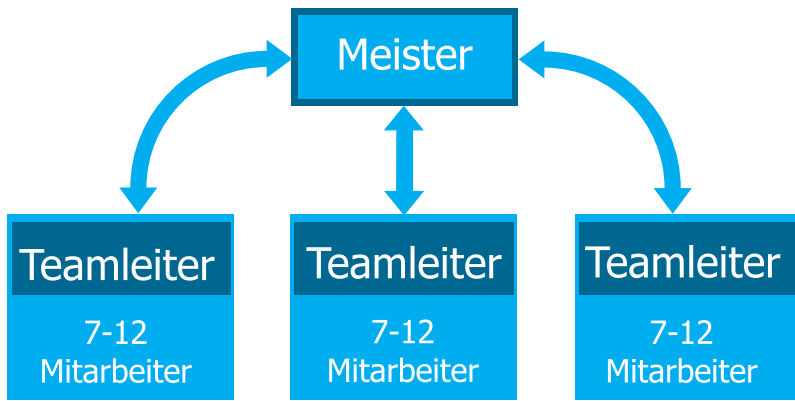
ter eine so große Führungsspanne, dass – auch angesichts zahlreicher weiterer Aufgaben – ein intensives Fordern und Fördern der Mitarbeiter wie es die Strategie vorsah gar nicht möglich war.

Aus diesem Grund entschloss sich das Management, zwischen Mitarbeitern und Meistern eine neue Führungsebene einzuführen: Teamleiter, die Teams mit sieben bis zwölf Mitgliedern führen sollten.

Ziele und Erwartungen an die Teamleiterebene

Hauptziel in der Fertigung war, dass die Hauptstoßrichtungen der Strategie, nämlich die Erhöhung des Kundennutzens und die Verbesserung der Führungskultur, aktiv unterstützt und abgesichert wurden. Insbesondere versprach man sich:





- Etablieren und Sichern einer Null-Fehler-Kultur
- Verbesserung der Qualität
- Sichere Prozessabläufe
- Steigerung der Effektivität des Teams
- Unverzüglicheres Eingreifen bei Abweichungen
- Erhöhung der Maschinenverfügbarkeit
- Schnelles Umsetzen von Verbesserungen
- Bessere Betreuung und Information der Mitarbeiter
- Bessere Vorbeugung von Maschinenausfällen
- Entlastung der Meister

Aufgaben des Teamleiters

Die Aufgabenbeschreibung des Teamleiters zeigte deutlich, dass er sehr nahe am Ort des Geschehens sein sollte. Es sollte kein Bürojob sein und auch keiner werden. Deshalb wurde für jeden Teamleiter ein vollwertiger Arbeitsplatz in Form eines Stehpults im Fertigungsbereich eingerichtet. Der Teamleiter hat zwei Hauptaufgaben zu bewältigen:

1. Führen des Teams und Koordination der Produktion
 - Unterstützung des Meisters bei der disziplinarischen Führung
 - Materialfluss nach Terminvorgaben sichern und unterstützen
 - Vereinbarte Ziele umsetzen
 - Standards im Team einführen, halten und verbessern
 - KVP- Methoden zur Problemlösung einsetzen und Verbesserungen vorantreiben
 - Gegenmaßnahmen bei Abweichungen ergreifen
 - Visualisierungswand pflegen
 - Abstimmung mit internen Kunden und Lieferanten
 - Kommunikation im und mit dem Team sichern
 - Teammeetings abhalten
 2. Facharbeitertätigkeiten gemäß Aufgaben am Arbeitsplatz
- Der Teamleiter soll in Engpass-Situ-

ationen, je nach Qualifikation an den Maschinen arbeiten. Als Richtwert wurde dafür bis zu 50 % der monatlichen Arbeitszeit konzipiert.

Implementierung der Teamleiterebene

Von entscheidender Bedeutung für das Gelingen des Projektes war die Auswahl der richtigen Mitarbeiter. Es wurde darauf geachtet, die besten Mitarbeiter für die Funktion des Teamleiters zu finden. Um einen Anreiz zu schaffen, gewährte die Werkleitung den Teamleitern eine Funktionszulage. In enger Abstimmung zwischen betrieblicher Führung, Werks- und Personalleitung ist es weitgehend gelungen, kompetente und geeignete Mitarbeiter zu gewinnen.

Nach der Auswahl wurden Workshops mit den Meistern durchgeführt, in denen diese Gelegenheit hatten, sich intensiv mit dem Teamleiterkonzept auseinanderzusetzen. Gleichzeitig wurden die Rolle und die Aufgaben des Meisters bei der Implementierung der Teamleiterebene thematisiert. Die Meister sollten sich als die Personalentwickler der Teamleiter verstehen und diese gerade in der Anfangszeit umfangreich unterstützen. Wichtig war den Meistern, vor Überforderungen der Teamleiter

zu warnen. Allen war klar, dass es Zeit brauchen würde, bis die Teamleiter alle Anforderungen hundertprozentig erfüllen konnten. Es wurde auch verdeutlicht, dass sich nicht nur für die neuen Teamleiter die Arbeitsweise veränderte, sondern auch das Aufgabenspektrum und die Anforderungen für die Meister. So galt es, eine Reihe von Aufgaben an die Teamleiter zu delegieren und dafür die strategische Arbeit zu verstärken. Insgesamt zeigten sich die Meister sehr offen für die Einführung der Teamleiterebene und versprachen sich durch sie eine massive Entlastung im operativen Geschäft.

Training und Umsetzungsberatung

Die künftigen Teamleiter hatten vorher in der Regel als Facharbeiter an der Maschine gearbeitet. Die meisten von ihnen hatten sich noch nie damit auseinandergesetzt, was es heißt, als Führungskraft zu wirken. Als Teamleiter würden sie ihren ehemaligen Kollegen als Führungskraft gegenüberreten. Das führte nicht selten zu Irritationen, Neid und Missgunst.

Keinesfalls wollte man den klassischen Vorarbeiter wieder einführen, der sich nicht selten durch eine Befehls- und Gehorsamsmentalität und durch ein Bestreben nach Wissensmonopolen auszeichnete. Die neuen Teamleiter sollten modern führen, erlernen was einen motivierenden Führungsstil auszeichnet und diesen auch praktizieren können.

Deshalb entschloss sich die Werkleitung, u. a. in Zusammenarbeit mit der PTA ein umfangreiches Trainingsprogramm zum Thema Führung aufzulegen. Die Inhalte wurden mit Vertretern der Werk- und Personalleitung diskutiert und individuell für das Projekt konzipiert.

Das Trainingsprogramm umfasste

vier Bausteine: Grundlagen der Führung, Arbeiten mit Zielen und Kennzahlen, Mitarbeiter qualifizieren und Umgang mit Konflikten.

Um den Transfer des Erlernten in die Praxis zu gewährleisten, bekamen die Teilnehmer nach jedem Training eine Hausaufgabe, die bis zum nächsten Baustein zu bearbeiten war. Bei der Bearbeitung wurden sie von einem Umsetzungsbegleiter unterstützt, der die Hausaufgabe, z. B. einen bestimmten Mitarbeiter zu einem ausgewählten Thema zu unterweisen, mit ihnen gemeinsam vorbereitete und später die Umsetzung reflektierte.

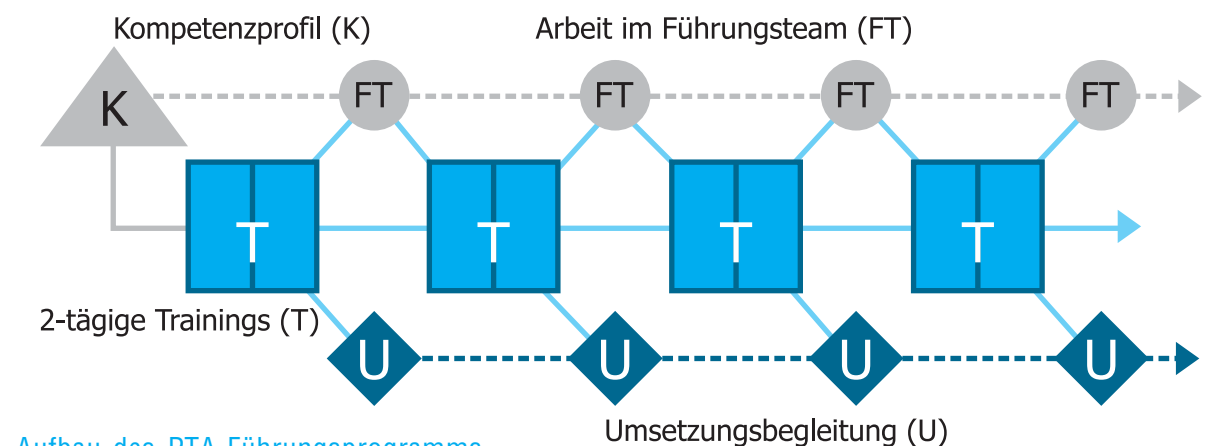
Um auch das methodische Rüstzeug für ihre Aufgabe zum Problemlösen und Vorantreiben von Verbesserungen zu erwerben, schlossen sich direkt an die Trainings zur Entwicklung bzw. Stärkung der Führungskompetenz umfangreiche Schulungen zu KVP-Methoden an. Auch hier wurde der Transfer in die Praxis durch Coachings vor Ort abgesichert.

Keine Rückkehr zu alten Zeiten

Das Unternehmen hat sich auf den Weg zur Teamleiterebene gemacht. Der Weg ist holprig, die Trainings laufen noch, die neuen Führungskräfte stecken mitten in der Findungsphase. Alle sind jedoch davon überzeugt, dass die systematische Herangehensweise an Führungs- und Methodenkompetenz dazu beiträgt, dass der Weg erfolgreich zum Ziel führen wird.

Die Einführung der Teamleiterebene ist auf jeden Fall keine Rolle rückwärts. Die alten Zeiten will keiner wieder haben. Sie ist eine der Antworten auf die ständig steigenden Herausforderungen des Marktes und wird dazu beitragen, dass sich das Unternehmen auch in Zukunft international behaupten kann.

b.schwark@pta-koeln.de



Aufbau des PTA-Führungsprogramms

Teamarbeit ist eines der Erfolgsgeheimnisse des Toyota Produktionssystems. Teamarbeit führt dazu, dass sich die Mitarbeiter bei ihrer Arbeit wohlfühlen, dass sie in ein dichtes Netz von Kommunikation eingewoben sind und im engen Austausch miteinander stehen. Darüber hinaus garantiert das Team Flexibilität und gegenseitige Unterstützung. Dass die Teams bei Toyota besonders leistungsstark sind, ist jedoch vor allem ein Verdienst der Teamleitung. Die durchweg kleinen Teams von 5-10 Mitarbeitern in der Produktion werden von einem sog. Hancho, dem Teamleiter, geführt.

Aber welche Aufgaben hat ein Hancho? Was kennzeichnet seine Arbeitsweise und Haltung als Vor-Ort-Führungskraft?

Zusammenfassend ist die Hauptaufgabe des Hanchos, durch ständige Prozessbeobachtung und permanentes Feedback einerseits und durch kontinuierliches Trainieren der Mitarbeiter andererseits, die Verbesserung der Prozesse und Arbeitsergebnisse in seinem Team voranzutreiben. Die Arbeit des Vorarbeiters, des westlichen Gegenstücks zum Hancho, ist dagegen deutlich stärker durch Anweisung und Kontrolle gekennzeichnet.

Alles dreht sich um Verbesserungen

Verbesserungen zu entwickeln und umzusetzen ist in den Teams bei Toyota ein wesentlicher Teil der täglichen Arbeit, deutlich mehr, als z. B. in der teilautonomen Gruppenarbeit in Deutschland. Der Hancho erkennt Schwachpunkte im Prozess und in der Arbeitsweise, spiegelt sie dem Team und findet gemeinsam mit den Mitarbeitern Verbesserungsmöglichkeiten, die getestet und bei Bewährung als Standard beschrieben und verbindlich gemacht werden. Der Hancho gibt ständig Impulse zur Verbesserung; als Verbesserungsmanager besteht eines seiner Hauptziele darin, seinen Verantwortungsbereich weiterzuentwickeln und Verschwendung kontinuierlich aus den Prozessen zu eliminieren.

Am Ort des Geschehens

Verbesserungen werden nicht im stillen Kämmerlein ausgedacht, sondern am „gemba“, dem Tatort, direkt im Team, dort wo die Wertschöpfung erbracht wird. Durch diese räumliche Nähe ist es dem Hancho möglich, die Verbesserungsideen direkt und ge-



meinsam mit den Mitarbeitern durchzusprechen und zu erproben. Gleichzeitig ist er direkt ansprechbar, wenn die Teammitglieder Ideen haben. Dadurch werden Verbesserungen sehr schnell umgesetzt, was die Teammitglieder natürlich dazu motiviert, weitere Vorschläge und Ideen einzubringen.

Qualität und Standards

Der Hancho ist der Qualitätsverantwortliche seines Teams. Das bedeutet vor allem, die richtigen Standards zu entwickeln. Die Standards sind die Ausgangspunkte für weitere Verbesserungen. Der Hancho ist auch Prozessplaner und -optimierer. Er sorgt dafür, dass seine Mitarbeiter optimal arbeiten können und jeden Tag an der Optimierung der Prozesse arbeiten. Er ist für sein Team der Arbeitsvorbereiter und der Industrial Engineer, der überprüft, ob die Arbeit so rational wie möglich erfolgt.

Training vor Ort

Der Hancho trainiert seine Mitarbeiter permanent. Er beobachtet, nimmt Abweichungen wahr und fokussiert sich auf Prozess, Mitarbeiter und Umfeld, um zu verstehen, was genau passiert.

Dann geht er zu seinem Mitarbeiter und teilt ihm seine Beobachtung mit. Er befragt ihn mit einer speziellen Fragemethodik und stellt gemeinsam mit

dem Mitarbeiter heraus, wie die Abweichung entstanden ist.

Liegt der Grund für die Abweichung im Verhalten des Mitarbeiters oder dessen Qualifikation, besteht Trainingsbedarf. Der Hancho stellt One-Point-Lessons zusammen, die exakt auf die Situation und den Mitarbeiter zugeschnitten sind und führt die Trainings zeitnah durch. Basis der Schulung ist immer die Beschreibung des Standards.

Liegt die Ursache für eine Abweichung im Prozess, wird der Standard mit den Mitarbeitern mit Hilfe des PDCA-Zyklus überprüft und ausprobiert, was man besser machen kann. Funktioniert die verbesserte Vorgehensweise, wird sie als neuer Standard beschrieben und alle Mitarbeiter entsprechend trainiert.

Mitarbeiterführung

Der Hancho hat fachliche Weisungsbefugnis. Die disziplinarische Weisungsbefugnis liegt beim Gruppenleiter, der mehrere Teams betreut und leitet. Der Hancho gibt seinen Mitarbeitern regelmäßig Feedback auf der Basis dessen, was er beobachtet. Das ist vielleicht das wesentliche Merkmal der Arbeit des Hanchos: er ist vor Ort in seinem Team und beobachtet seine Mitarbeitern bei der Arbeit. Dabei erkennt er sehr genau, ob die Standards eingehalten werden. Er sieht, wenn ein Mitarbeiter in seiner Arbeit nicht optimal vorgeht und

spricht mit ihm darüber, um gemeinsam eine bessere Lösung zu finden.

Den Mitarbeitern auf Augenhöhe begegnen

Auch wenn der Hancho einige Parallelen zum klassischen Vorarbeiter aufweist, ist ein wesentlicher Unterschied in der inneren Haltung zu finden. Deutlich wird diese Haltung in folgendem Beispiel:

Ein Mitarbeiter macht einen Fehler. Im Unterschied zum Vorarbeiter gibt der Hancho nicht sofort die Anweisung, es richtig zu tun. Vielmehr geht er zu seinem Mitarbeiter und befragt ihn: „Warum machst Du das so? Hast Du es schon mal anders versucht? Siehst Du die Nachteile Deiner Vorgehensweise?“

Durch seine Fragen gibt der Hancho seinem Mitarbeiter die Chance selber zu erkennen, wo er Fehler macht oder nicht optimal arbeitet. Er begegnet den Mitarbeitern auf Augenhöhe, weist keine Schuld zu und sucht keinen Schwarzen Peter. Der Mitarbeiter seinerseits fühlt sich durch die Beteiligung an der Problemlösung ernst genommen und motiviert, weiter an Verbesserungen zu arbeiten.

Das Besondere am Hancho

Das Besondere und auch wirkungsvolle an der Haltung und Arbeitsweise des Hanchos ist die Balance zwischen permanentem In-Frage-Stellen

und dem Geben von positiven Impulsen an die Mitarbeiter. Er holt die Mitarbeiter immer wieder aus ihrer „Komfort-Zone“ heraus, provoziert zum Mitdenken und Überdenken des Ist-Zustandes, jedoch nie in einem Maße, dass sich die Mitarbeiter gezwungen fühlen. Das ist die Königsdisziplin, die viel Sensibilität und Fingerspitzengefühl erfordert.

Der Hancho in Deutschland?

In vielen deutschen Unternehmen wurden die Vor-Ort-Führungskräfte infolge eines falsch verstandenen Lean-Ansatzes in den 1990er Jahren stark ausgedünnt. Viele operative Führungskräfte, die heute nicht selten 40 Mitarbeiter führen und kaum Zeit für intensive Führungsarbeit und arbeitsplatznahe Training haben, sind völlig überfordert, und die Teams erfüllen selten die an sie gestellten Anforderungen.

Daher beschäftigen sich derzeit viele Produktionsunternehmen in Deutschland mit der Wiedereinführung von Vor-Ort-Führungskräften. Das bedeutet, die Ausdünnung dieser Führungsebene rückgängig zu machen und die Teams zu verkleinern.

Wann empfiehlt sich der Einsatz von Hanchos? Der Hancho ist für Produktionsunternehmen die geeignete Form

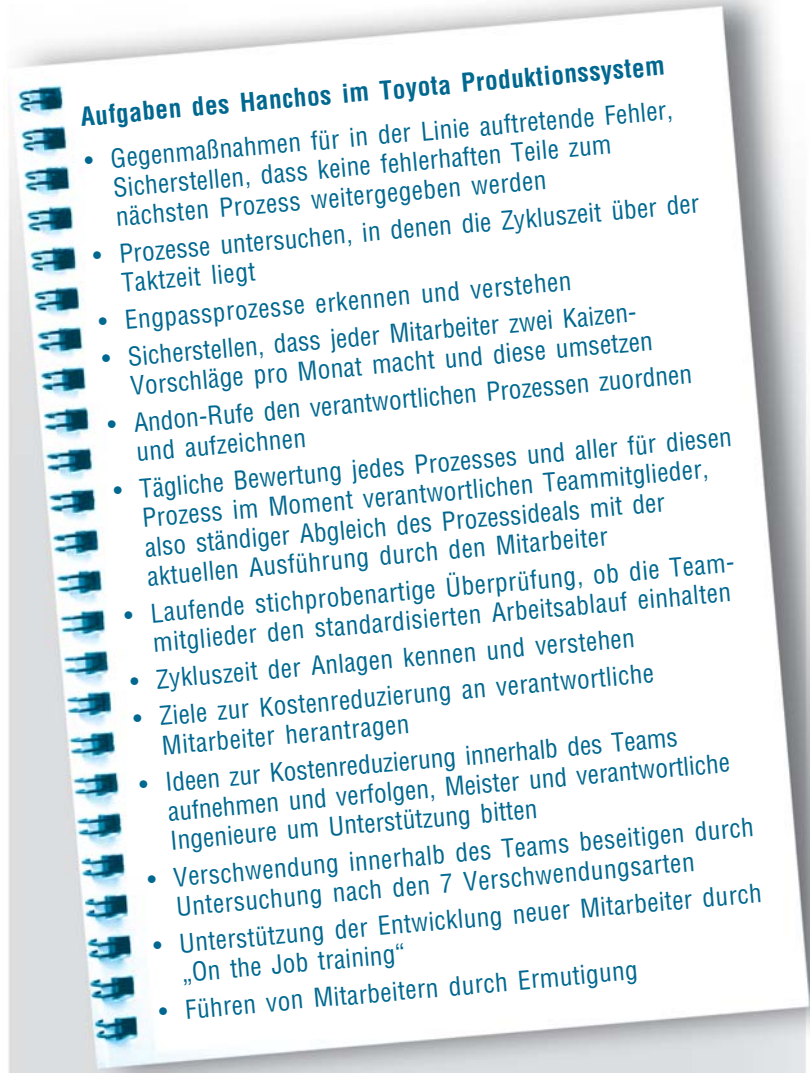
von Führung, wenn:

- ein Produktionssystem nach dem Toyota-Modell besteht oder aufgebaut werden soll
- Teamarbeit mit kleinen Teams (maximal 10 Mitarbeiter pro Team) sinnvoll genutzt wird oder werden soll, aber z. B. keine teilautonome Gruppenarbeit möglich ist
- eine gezielte Entwicklung der Teams in Richtung Steigerung der Wertschöpfung angestrebt wird
- der hohe Aufwand für einen Teamleiter pro Team als gerechtfertigt erscheint.

Unternehmen, die kleine Teams mit Hanchos eingerichtet haben, zeigen, dass sich das Hancho-Modell hervorragend nach Deutschland übertragen lässt. Die Unternehmen berichten von deutlichen Produktivitätssteigerungen und Qualitätsverbesserungen (vgl. Seite 5 "Die Umsetzung des Hancho-Modells bei TI Automotive").

a.hurtz@pta-koeln.de

Mehr Informationen zum Hancho und zu unserer speziell entwickelten Ausbildungsreihe finden Sie auf www.pta-koeln.de. Zu einem unverbindlichen Beratungsgespräch zu Ihrer betrieblichen Situation stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.



PTA PRAXIS FÜR TEAMORIENTIERTE ARBEITSGESTALTUNG GMBH

Teamleiter erfolgreich machen

Unsere Expertise für Ihre operativen Führungskräfte



Als Berater sind wir seit über 17 Jahren in Produktionsunternehmen tätig. Und wir unterstützen den Trend, Vor-Ort-Führungskräfte mit mehr Führungs- und Verbesserungskompetenz auszustatten.

Ohne eine starke mitarbeiternahe Führungsebene fällt es schwer, flexibel genug am Markt agieren zu können. Wir sehen die Stärkung dieser Mitarbeiter als eine gute Investition in die Zukunft an.

Wir begleiten Unternehmen dabei, das passende Teamleiterkonzept zu wählen, die richtigen Mitarbeiter zu finden, diese mit Führungs- und Verbesserungskompetenzen auszustat-

ten und sie vor Ort bei ihrer Arbeit zu begleiten.

Seit vielen Jahren sind wir in den Produktionshallen, am Ort der Wertschöpfung aktiv. Wir verstehen die Probleme der dortigen Führungskräfte, hören zu, sprechen deren Sprache und kennen das vorhandene Konfliktpotenzial. Wir verstehen es, auf den unteren und mittleren Führungsebenen Akzeptanz für Veränderungsprojekte und das nötige Vertrauen aufzubauen.

So gelingt es uns, die Beteiligten an Bord zu holen – vom Topmanager bis zum Maschinenbediener in der Produktionshalle.

Unsere Arbeit mit den Teamleitern gestalten wir praxisnah mit vielen Fallbeispielen, die wir selbst im Rahmen zahlreicher Projekte erlebt haben. Trainings für operative Führungskräfte sind bewusst handlungsorientiert gestaltet mit anschließender Umsetzungsberatung zum konkreten Einsatz des Gelernten im betrieblichen Alltag.

Profitieren Sie von unserer Erfahrung! Gerne kommen wir zu Ihnen für ein erstes unverbindliches Beratungsgespräch zu Ihrer betrieblichen Situation. Sprechen Sie uns an! Wir sind Ihr Partner in Sachen Teamleiter!

aha

WIR ÜBER UNS

Von der Analyse der Ausgangssituation bis zur erfolgreichen und nachhaltigen Umsetzung unterstützen wir Unternehmen bei der Weiterentwicklung Ihrer Organisation und Ihrer Mitarbeiter.

Unsere Dienstleistungen sind so individuell wie die Menschen, mit denen wir arbeiten. Es ist unsere Stärke, gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitern Lösungen zu erarbeiten und umzusetzen. So tragen wir spürbar und nachhaltig zum Erfolg eines Unternehmens bei.

Unsere Berater und Mitarbeiter sind erfahrene Spezialisten - Psychologen, Pädagogen, Personalentwickler und Ingenieure. Wir stehen unseren Kunden an den Standorten Köln, München und Zürich zur Verfügung. Mehr Informationen über unsere Leistungen, unsere Arbeitsweise und unser Team finden Sie auf www.pta-koeln.de

KONTAKT



KÖLN
Tel.: +49 (0)221/921 668-0
pta@pta-koeln.de
www.pta-koeln.de

NIEDERLASSUNG MÜNCHEN
Tel.: +49 (0)89/606 693 76
pta@pta-muenchen.de
www.pta-muenchen.de

NIEDERLASSUNG ZÜRICH
Tel.: +41 (0)44/302 13 06
pta@pta-zuerich.com
www.pta-zuerich.com

IMPRESSUM

Herausgeber: PTA Praxis für teamorientierte Arbeitsgestaltung GmbH, Venloer Str. 19, 50672 Köln, Tel.: 0221 921668-0 **Chefredakteurin:** A. Hartmann (aha) **Beiträge:** D. Best, M. Brandt, J. Claushues, A. Hartmann, A. Hurtz, B. Schwark. **Gestaltung+Satz:** A. Garcia, Rano Design, Düsseldorf **Druck:** Leufgens Offsetdruck GmbH, Köln

Hierarchische Führung und die Zentralisierung von Verantwortung auf wenige Personen führt zu Überforderung, Fehlern und mangelnder Zielerreichung. Diese Erkenntnis war für die TI Automotive (Ettlingen) GmbH der Auslöser, neue Wege zu beschreiten.

Um sich den Herausforderungen der Kunden zu stellen und zugleich profitabel zu wirtschaften, verfolgte das Managementteam die Absicht, die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu fördern, die Problemlösefähigkeit vor Ort zu stärken und das Qualitätsbewusstsein zu erhöhen.

Eine ehrgeizige Zielsetzung

Mit Hilfe einer Organisationsänderung sollte den Führungskräften in der Produktion die Möglichkeit gegeben werden, statt ihrer „Feuerwehrrolle“ – reines Reagieren auf Tagesprobleme – eine stärker gestalterische Rolle einzunehmen. Ziel war, die Flexibilität und die Reaktionsgeschwindigkeit zu erhöhen, Informationen direkter und schneller zu vermitteln, Qualifikationen breiter zu streuen sowie den Mitarbeitern stets einen direkten Kontakt zum Teamleiter zu verschaffen. Den Beteiligten war klar, dass eine solche Veränderung nur dauerhaft und erfolgreich sein konnte, wenn sich auch die Kultur und die Haltung der Mitarbeiter verändern würde.

Das Managementteam stellte damit die Führungspyramide des Werks auf den Kopf. Die Organisation wurde in jedem Punkt hinterfragt: „Wer ist für die Erzeugung der Wertschöpfung und Qualität, und damit für die Zufriedenheit von Kunden und Share Holdern besonders wichtig?“ Die Antwort auf diese Frage war für das Managementteam klar. „Es ist der Werker an der Linie. Ihn müssen wir ins Zentrum unseres Denkens und Handelns stellen“. Eine klassische Abteilungsorganisation wurde damit in eine wertschöpfungsorientierte Teamstruktur überführt.

Der Coach Werker Team

Den Mittelpunkt dieser Teamstruktur bildet der Coach Werker Team (CWT), der fachliche, aber keine disziplinarische Weisungsbefugnis hat und mindestens 40% seiner Arbeitszeit produktiv in seinem Team mitarbeitet. Vorbild für diese neue Führungsrolle war der Teamleiter des Toyota Produktionssystems, der sog. Hancho (vgl. Seite 3 und 4).



VON MICHAEL KLOESS UND DR. ALBERT HURTZ

Der Coach Werker Team

Die Umsetzung des Hancho-Modells bei

TI Automotive

Der CWT achtet darauf, dass die Standards direkt an der Linie zu den Themen Arbeitssicherheit, Produktqualität und Arbeitsablauf inklusive Arbeitsleistung eingehalten werden.

Die Aufgaben des CWT

Der Coach Werker Team

- informiert seine Mitarbeiter
- ist Sprachrohr des Werkerteams
- trainiert und unterweist Stamm- und Leihmitarbeiter und organisiert Trainings, die er nicht selbst durchführen kann. Er überprüft deren Wirksamkeit und dokumentiert die Teilnahme
- ist Treiber des KVP und der Vor-Ort-Problemlösung

Auswahl und Trainings

Ende 2009 wurden die CWTs im Rahmen eines internen Bewerbungsverfahrens in Form eines Auswahl- und Entwicklungszentrums ausgewählt. Der Veränderungsprozess startete dann Anfang 2010 mit einem umfassenden Trainingsprogramm, das alle Beteiligten in der Übernahme ihrer neuen, bzw. veränderten Rolle unterstützen sollte. Das besondere an diesem Programm war, dass die Führungskräfte aller Hierarchieebenen teilnahmen, auch das Managementteam selbst. Den Beteiligten war klar, dass es ohne eine Veränderung der Führungskultur auf allen Ebenen sowie einer Verabschiedung von alten Denkmustern nicht möglich sein würde, die Vorteile des CWT effektiv zu nutzen.

Die Trainingsbausteine beinhalten die Auseinandersetzung mit der Veränderung der eigenen Rolle, den Wechsel von einem anweisenden zu einem kooperativen Führungsstil, den Umgang mit Teams, die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und die Fähigkeit zur Selbstorganisation und Stressbewältigung. Parallel zu den Trainings übt die Prozessbegleiterin laufend mit den Führungskräften die geforderten

neuen Verhaltensweisen vor Ort ein.

Hindernisse und neue Anforderungen

Für die Mitglieder des Managementteams ist es eine neue Anforderung, die Organisationsänderung als gemeinsame Gestaltungsaufgabe anzunehmen. Bisher konzentrierten sich die einzelnen Teammitglieder auf die Aufgabenerfüllung ihres jeweiligen Funktionsgebietes. So ist es für das Managementteam wichtig, sich als Team zu entwickeln und die gemeinsame Arbeitsfähigkeit hinsichtlich der Kulturveränderung herzustellen. Auf den Führungsebenen unterhalb des Managementteams sind die Skepsis und die Ängste der Mitarbeiter sowie die Schwierigkeit, sich von alten Denkmustern zu verabschieden, die größten Hindernisse, die es zu überwinden gilt.

Ein steiniger Weg – aber der richtige

Heute, nach einem Jahr zeigt sich, dass es seine Zeit braucht, neue Verhaltensweisen in allen Bereichen zu leben. Vielen Führungskräften fällt es noch immer schwer, gemeinsam Probleme zu lösen, statt den Schwarzen Peter weiterzugeben oder die Verbesserungsarbeit strukturiert anzugehen und sich nicht im Detail zu verlieren. Die unterstützenden Abteilungen finden sich nur langsam in die Rolle ein, Dienstleister für die Produktion zu sein. Die CWTs sind gut trainiert, aber noch nicht ausreichend von ihren bisherigen Aufgaben freigestellt, um sich komplett ihrer neuen Rolle zu widmen.

Es ist für alle Beteiligten spürbar, dass die notwendige Kulturveränderung ein steiniger Weg ist, doch alle sind davon überzeugt, dass er der richtige ist. Es wurden die wichtigsten Erfolgsfaktoren berücksichtigt: Der Wille des Managementteams, die Kultur des Unternehmens in Frage zu stellen, die Betroffenen so früh wie möglich in den Prozess einzubinden

und Rückschläge bewusst in Kauf zu nehmen und aus ihnen neue Stärken zu entwickeln.

a.hurtz@pta-koeln.de

TI Automotive entwickelt und fertigt mit über 14.000 Mitarbeitern an 126 Standorten in 27 Ländern Technologien für Flüssigkeitsbehälter, -versorgung und -transport für die Automobilherstellung. TI Automotive verfügt weltweit über fünf Hauptproduktbereiche und verbindet innovative Technologie mit einer breiten und tiefen Produktlinie.

Im Werk Ettlingen werden mit rund 250 Mitarbeitern Kraftstofftanksysteme für Diesel, Benzin und Flex-Fuel Anwendungen gefertigt. Die Kraftstofftanksysteme sind prämiert und tragen zur Verbesserung der Kraftstoffleistung bei. Sie sind für eine große Auswahl von Paketoptionen, reduzierte Verdampfungsemissionen und niedriges Gewicht konzipiert.



Michael Kloess

studierte Allgemeinen Maschinenbau und ist seit 1988 bei TI Automotive beschäftigt. Seit 2007 ist er General Manager der TI Automotive (Ettlingen) GmbH und seit 2009 operativer Gesamtleiter für alle deutschen Tankwerke sowie deren angeschlossenen Montagesatelliten in Europa und Südafrika. Als „Überzeugungstäter“ in Sachen Team- und Führungskultur nach dem Toyota-Produktionssystem hat der Ingenieur verinnerlicht, dass Veränderung einen tiefgehenden Wandel in der Unternehmenskultur bedeutet, der Vertrauen und Mut, sich offen Feedback zu geben, voraussetzt. Er setzt sich dafür ein, dass traditionelle Denkmuster einer hierarchischen Mitarbeiterführung abgebaut werden.

Der richtige Mann am richtigen Ort

Assessment-Center für Teamleiter

VON JUDITH CLAUSHUES

Personalentwicklung auf Teamleiter-Ebene bedeutet in erster Linie zielgruppengerechtes und praxisnahes Training. Um die Trainingswirksamkeit zu steigern, sind die Inhalte idealerweise auf die Ausgangslage der Teilnehmer zugeschnitten. Zur Bestimmung der individuellen Ausgangslage in den erwünschten Kompetenzfeldern empfiehlt sich ein passgenaues Assessmentverfahren als Einstieg in ein nachfolgendes Qualifizierungsprogramm.

Assessmentverfahren zur Potenzialeinschätzung bei Mitarbeitern basieren auf dem Grundgedanken der Statusbestimmung und Entwicklungsförderung und weniger auf dem der Personalauswahl.

Um die Akzeptanz eines solchen Verfahrens auf Teamleiter-Ebene zu erreichen ist entscheidend, wie ein solches Verfahren konzipiert, kommuniziert und durchgeführt wird. Es sind vor allem Übungen geeignet, die einen deutlichen Alltagsbezug zur Teamleiterrolle und praktische Relevanz aufweisen. Dazu werden Übungen mit konkreten Situationsbeispielen in Abstimmung mit dem Unternehmen erarbeitet, um den direkten praktischen Bezug zu gewährleisten. Bewährt hat sich bei Teamleiter-Assessments eine Mischung aus Einzel- und Gruppenaufgaben mit einer Einstiegs-einheit, die es den Teilnehmern ermö-

glicht, sich in die Situation einzufinden.

Ergebnisse von Teamleiter-Assessments beinhalten immer konkretes Feedback zu gezeigtem Verhalten und in der Regel Empfehlungen zur weiteren beruflichen Qualifizierung. Insgesamt ermöglicht ein Teamleiter-Assessment somit eine konkrete Standortbestimmung der Kompetenzausprägung bei den Teilnehmern und bietet einen Leitfaden für anschließen-

de Qualifizierungsmaßnahmen. j.claushues@pta-koeln.de

Mehr Informationen zu speziell für Teamleiter konzipierten Assessments und Trainingsprogrammen finden Sie auf www.pta-koeln.de. Gerne stehen wir Ihnen für ein unverbindliches Beratungsgespräch zu Ihrer betrieblichen Problemstellung zur Verfügung.



INTERVIEW

„Auf jeden Fall muss es PRAKTISCH sein“

Fragen an Elke Ziegler zum Teamleiter Assessment-Center der Amcor Flexibles Singen GmbH

Um einen detaillierten Überblick über die Kompetenzlage der Teamleiter zu erhalten, führte die Firma Amcor Flexibles Singen zusammen mit der PTA zu Beginn des Jahres ein Assessment-Center mit 140 Teilnehmern durch. In halbtägigen Potentialmessungen mit jeweils zehn Teamleitern und fünf Beobachtern wurden in vier aufeinander folgenden Assessment-Übungen folgende Kompetenzfelder beobachtet:

- Systematische Problemlösung
- Überzeugungs- und Durchsetzungsvermögen
- Teamarbeit
- Konflikt- und Kritikfähigkeit

• Informationsweitergabe
Alle Übungen hatten starken Bezug zur Alltagssituation der Teamleiter. So musste im Team ein Problem gelöst, der Beobachtergruppe Informationen über eine betriebliche Situation weitergegeben, der Umgang mit schwierigen Mitarbeitersituationen diskutiert und schlussendlich einem Mitarbeiter eine Rückmeldung über Fehlverhalten gegeben werden. Seitens der Amcor Flexibles Singen GmbH wurde dieses Projekt von Elke Ziegler geleitet. Wir haben mit ihr über das Assessment, ihre Erfahrungen und Einschätzungen gesprochen.

PRAXISNEWS: Frau Ziegler, was war das Ziel des Teamleiter-Assessments?

ELKE ZIEGLER: Das Ziel war, festzustellen, ob die Teamleiter ihrer neuen Rolle gerecht werden.

Wir hatten auch schon die Meister und Betriebsabteilungsleiter mit einem Assessment-Center bewertet. Da sich die Aufgaben und Anforderungen immer mehr verändert hatten, wollten wir die vorhandenen Kompetenzen auf diesen Ebenen neu bewerten. Daher haben wir neue Anforderungsprofile entwickelt und die Meister und BAL danach bewertet. Schon zu diesem Zeitpunkt haben wir

festgestellt, dass wir ein solches Anforderungsprofil eigentlich auch für die Teamleiter brauchen.

Also wurden die Anforderungen an die Teamleiter formuliert, zusammengefasst und mit den betrieblichen Führungskräften abgestimmt.

Dann bewerteten wir wie schon bei den Meistern, wie gut die Teamleiter dieses Anforderungsprofil erfüllen. Es gab nämlich Stimmen, vor allem von höheren betrieblichen Führungskräften, dass einige Teamleiter ihre Aufgaben nicht gut erfüllen. Beispielsweise gab es Unzufriedenheit darüber, wie wenig Informationen an die Teammitglieder, aber auch an die Füh-

rungskräfte weitergegeben wurden. Es herrschte der Eindruck, dass einige Teamleiter ihren Job nicht richtig erfüllen.

PRAXISNEWS: Welche Anforderungen werden an die Teamleiter gestellt?

ELKE ZIEGLER: Die Teamleiter sollen die Probleme, die vor Ort entstehen, lösen und auf die Qualität achten. Das Tagesgeschäft soll reibungslos laufen.

Dazu gehört auch, dass die Angelegenheiten der Mitarbeiter im Team geklärt werden, sie motiviert sind und ihre Aufgaben bereitwillig erfüllen. Damit das funktioniert, muss der Teamleiter sich um seine Leute kümmern, Probleme und auch Konflikte lösen können.

PRAXISNEWS: Also sind die Teamleiter sehr in der Produktion verwurzelt. Gibt es Unterschiede zwischen einem Assessment-Center mit Teamleitern gegenüber einem mit beispielsweise Meistern oder höheren Ebenen?

ELKE ZIEGLER: Eigentlich unterscheidet es sich nicht so sehr. Auf jeden Fall muss es praktisch sein. Die Teilnehmer müssen sich in den Aufgaben wiederfinden. Aber das galt für alle Ebenen.

Die Teilnehmer müssen das Gefühl haben, dass sich die Anforderungen, die an sie gestellt werden, in den Aufgaben abbilden. Zumindest den Teil, den das Thema Führung angeht. Wenn wir versucht hätten, nur spielerisch an die Sache ranzugehen und darüber hätten Kompetenzen erkennen wollen, wären wir sicher auf nicht so hohe Akzeptanz gestoßen.

PRAXISNEWS: Welche Übungen und Aufgaben wurden gestellt?

ELKE ZIEGLER: Der Einstieg war tatsächlich eine spielerische Übung, damit die Leute warm werden und die Scheu verlieren. Gleichzeitig konnten wir Tendenzen feststellen, wie sich jemand verhält. Das war gut für den Einstieg.

Im Hauptteil des Assessments haben wir den Teamleitern Filme gezeigt, in denen betriebliche Situationen nachgespielt wurden. Ein Schauspieler, der professionelle Interaktionspartner der PTA, hat dabei verschiedene Situationen gespielt: z. B. einen Mitarbeiter, der sich weigert, bestimmte Aufgaben zu übernehmen oder mit einem anderen Mitarbeiter zusammenzuarbeiten. Diese Filme wurden überaus gut an-

genommen. Die Teilnehmer haben sehr intensiv über diese Situationen diskutiert und sie sehr ernst genommen. So konnten wir feststellen, wie die Teamleiter an problematische oder konfliktbeladene Situationen herangehen und wie sie diese lösen würden. Anschließend mussten die Teamleiter dem Mitarbeiter, den sie im Film gesehen haben, Feedback zu seinem Verhalten geben.

Mich persönlich haben einige Ergebnisse zum Thema Informationsweitergabe erschreckt. In dieser Übung bekam jeder Teamleiter einen Text, dessen Inhalt er an die Beobachtergruppe weitergeben sollte. Wir als

Ich denke auch, dass manche Teilnehmer in einer künstlichen Situation gut wiedergeben können, was sie mal in einem Training gelernt haben und Verhalten zeigen, das von ihnen verlangt wird, obwohl sie in der Praxis anders reagieren würden. Andere wiederum kommen vielleicht in der Praxis sehr gut mit ihren Mitarbeitern klar, tun sich aber in einer Übungssituation schwer.

Das heißt für uns, die letztendliche Entscheidungsinstanz ist der Meister. Der entscheidet, ob er den Mitarbeiter wiedererkennt oder nicht.

Dennoch denke ich, dass man eine grundsätzliche Information darüber

„Muss das sein?“ und „Wieso jetzt auf einmal?“. Ich denke auch, dass sich einige Sorgen um ihren Job gemacht haben.

Hilfreich war bestimmt, dass die Meister das Ganze schon absolviert hatten und ihre Teamleiter beruhigen konnten. Die Skepsis wird wahrscheinlich trotzdem geblieben sein. Und dann waren die Teamleiter doch sehr angenehm überrascht in den Assessments. Das es nicht unangenehm war, sondern sogar interessant und kurzweilig. Das haben sie nach den Veranstaltungen in der Abschlussrunde so formuliert. Einige konnten laut eigener Aussage sogar davon profi-



Stefan Luck, der professionelle Interaktionspartner der PTA

Beobachter haben diese Übung eigentlich als weniger schwierig erachtet, haben jedoch festgestellt, dass einige Teilnehmer erstaunlich wenige Informationen weitergegeben haben.

PRAXISNEWS: Der Schwerpunkt lag also beim Umgang mit Mitarbeitern?

ELKE ZIEGLER: Genau. Die Hauptthemen waren Info-Weitergabe, Umgang mit Problemen und schwierigen Situationen, Teamarbeit sowie Durchsetzungs- und Überzeugungsvermögen.

PRAXISNEWS: Konnte ein realistisches Bild beobachtet werden? Also konnte man allgemeingültige Verhaltenstendenzen erkennen?

ELKE ZIEGLER: Tendenzen auf jeden Fall. Ob sich ein Teamleiter auch wirklich so in der Praxis verhält, können wir natürlich erst überprüfen, wenn wir auch mit dem Meister darüber sprechen, ob er den Menschen so, wie wir ihn im Assessment Center beschrieben haben, auch in der Praxis wiedererkennt.

erhält, wo Stärken und Schwächen liegen.

PRAXISNEWS: Wie war die Reaktion der Teamleiter auf das Assessment?

ELKE ZIEGLER: Im Vorfeld waren natürlich alle skeptisch. Das hat zwar keiner offen zugegeben, aber es hat sich mit Sicherheit jeder gefragt:




Elke Ziegler ist seit November 2001 die Leiterin der Personalentwicklung der Amcor Flexibles Singen GmbH. Sie hat das Teamleiter-Assessment gemeinsam mit der PTA von der Idee bis zur Konzeption und Durchführung mitgestaltet und begleitet.

tieren, da die Diskussionen auch Erfahrungsaustausch und gegenseitiges Lernen von Kollegen mit sich brachten.

PRAXISNEWS: Was ist Ihr Fazit zum Teamleiter-Assessment?

ELKE ZIEGLER: Es war eine Menge Arbeit. Aber es hat sich auf jeden Fall gelohnt, sich einen Eindruck zu verschaffen, wie die Kompetenzen bei den Teamleitern ausgeprägt sind, wo die Stärken und Schwächen liegen. Man kann schon jetzt sehen, wo Schulungsbedarf liegt.

Wenn wir die anschließenden Qualifizierungsmaßnahmen umgesetzt haben, wird sich zeigen, ob Teamleiter, die die Anforderungen nicht erfüllen, besser zurücktreten und dafür andere, die Potenzial gezeigt haben, dann eine Chance bekommen, sich zu bewähren. 

PRAXISNEWS: Vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Martina Brandt m.brandt@pta-koeln.de.

Das Sternemodell ist eine Weiterentwicklung des Fertigungsteamkonzeptes und wurde erstmalig von der Alunorf GmbH in Zusammenarbeit mit der PTA eingeführt.

Grundgedanke ist die Übertragung von Verantwortlichkeiten und den damit verbundenen Aufgaben, den sog. Sternen, an Teammitglieder, die sog. Sterneinhaber. Jeder Stern erhält einen klar definierten Aufgabenbereich und Handlungsspielraum, der eine eigenverantwortliche Aufgabebearbeitung ermöglicht.

Schwerpunkt der Sternearbeit ist es, zum jeweiligen Themengebiet Standards zu entwickeln, diese im Team umzusetzen und gemeinsam an Verbesserungen zu arbeiten.

Der Teamleiter als Trainer und Coach

Im Sternemodell ist die Hauptaufgabe des Teamleiters, den Sterneinhabern die optimale Wahrnehmung ihrer Aufgaben zu ermöglichen. Er verfügt über die fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnis und arbeitet nicht produktiv im Team mit. Hierzu gehört zunächst die Qualifizierung der Sterneinhaber in ihrem Fachthema. Die jeweiligen Fachbereiche, wie z. B. die Arbeitssicherheit oder Instandhaltung, müssen eingebunden werden. Der Teamleiter kümmert sich darum, dass die Zusammenarbeit der Sterneinhaber mit den Fachabteilungen funktioniert, dass regelmäßige Sternetreffen stattfinden und die Kommunikation von und zu den Sternen erfolgt. Dann trainiert der Teamleiter die Sterne, mit dem Team die neuen Aufgaben wahrzunehmen. Beispielsweise übt der Teamleiter täglich das Erstellen und Umsetzen von Standards, bis der Stern in der Lage ist, die Standards seines Sternethemas selbstständig zu verfolgen.

Der Teamleiter verschafft den Sterneinhabern im Zusammenarbeiten mit dem Team zeitliche Spielräume, um ihre Aufgaben wahrzunehmen. Er erarbeitet mit dem Team Möglichkeiten, die Sterne für bestimmte Zeiten freizuspielen, indem das Team sich weiter qualifiziert und z. B. zwischen den Arbeitsplätzen rotiert.

Teamentwicklung und Kommunikation

Zudem treibt er die Teamentwicklung voran, indem er Ziele mit dem Team vereinbart und Aufgabenstellungen gibt. Als Coach begleitet und unterstützt er das Team, gibt Hinweise und Zielstellungen, lässt die Ausgestal-

Wenn Teams Verantwortung übernehmen

Der Teamleiter im Sternemodell

VON DANIELA BEST

Sternemodell: Verantwortlichkeiten im Team

Logistik
koordiniert Versorgung mit Material und Werkzeug sowie mit Hilfs- und Betriebsstoffen

Qualität
überwacht die Qualität und weist auf Fehlerschwerpunkte hin

Personal
koordiniert Urlaubsplanung und Zeiterfassung

Anlagentechnik
Mitarbeit bei Anlagenproblemen, Planung von Rüstarbeiten

Arbeitssicherheit
motiviert hinsichtlich Arbeitssicherheit und lebt diese vor

Ausbildung
koordiniert Qualifizierungsmaßnahmen im Team

Teammoderator
Sprachrohr, unterstützt Konfliktklärung im Team

tung aber beim Team selbst. Eine wichtige Aufgabe des Teamleiters ist der Aufbau einer angemessenen Kommunikation: Zu den Sternen, der Sterne untereinander, zu den Schnittstellen, aber auch innerhalb des Teams. Er unterstützt die Gestaltung der regelmäßigen Teamgespräche und übt mit dem Teammoderator die sinnvolle Einbindung der Sterneinhaber sowie die Gestaltung einer sinnvollen Agenda ein. Der Teamleiter unterstützt das Team bei der Problemlösung, hilft bei der

Umsetzung von Verbesserungen und koordiniert dabei Abstimmungen, die über die Kompetenzen des Teams hinausgehen. Dabei handelt er nach dem Motto „Hilfe zur Selbsthilfe“. Sein Ziel ist es, das Team immer eigenverantwortlicher und selbständiger bei den Schwerpunktthemen zu machen und Schritt für Schritt die hierfür notwendigen Kompetenzen aufzubauen.

Teamleiter finden und fit machen

Ein Teamleiter im Sternemodell benötigt ein hohes Maß an Sozialkompetenz, viel Fingerspitzengefühl und die Fähigkeit, bisherige Aufgaben abgeben zu können. Nicht jeder bisherige Meister oder Vorarbeiter ist hierfür geeignet.

Ein Teamleiter-Assessment hilft, die Kompetenzen möglicher Teamleiter zu beleuchten. Dabei werden die erforderlichen Fähigkeiten abgefragt und die Entwicklungsbedarfe und -potenziale der zukünftigen Teamleiter festgelegt.

Ohne Vorbereitung und Auseinandersetzung des Teamleiters mit seiner neuen Rolle und Aufgabe, wird es ihm nicht gelingen, die Effekte des Sternemodells zu nutzen.

Bewährt haben sich hierfür eine Kombination aus Training und Umsetzungsbegleitung. In zweitägigen Trainings wird Wissen vermittelt, die neue Haltung eingenommen und konkretes Führungsverhalten eingeübt. In begleitenden Vier-Augen-Gesprächen mit einem PTA-Umsetzungsbegleiter kann er die für ihn neuen

Herausforderungen reflektieren und bekommt konkretes Feedback sowie Unterstützung in der Vorbereitung neuer Aufgaben.

Und was haben das Unternehmen und der Teamleiter davon?

Viele klagen heute über die Flut an Audits und Benchmarks. Letztendlich sind sie eine Folge davon, dass in den Teams bestimmte Aufgaben nicht selbständig genug wahrgenommen werden und damit immer wieder überprüft werden müssen. Wenn Teams die Verantwortung für die zentralen Themen ihrer Arbeitsaufgabe übernehmen, haben sie selber ein Interesse an der Einhaltung und Weiterentwicklung von Standards und Verbesserungen. Gleichzeitig ist nach der Einführungsphase eine Entlastung der Teamleiter genau bei diesen Themen zu beobachten. Und das ist dringend erforderlich, da die Führungsebene der Teamleiter in den letzten Jahren mit immer mehr Aufgaben und Anforderungen belastet wurde.

Auch nehmen die Unternehmen deutlich wahr, dass sie die Sternethemen ohne die Eingliederung in das Team nicht mit so viel Engagement, Intensität und in der erforderlichen Breite umgesetzt bekommen hätten.

Ein Blick über den Tellerrand

Das Team macht, der Teamleiter lacht? Ganz so ist es nicht. Zukünftig werden Teamleiter noch mehr in komplexe Projektaufgaben eingebunden werden – da ist ein wenig Luft bei anderen Themen nicht nur gewünscht, sondern zwingend erforderlich.

Das Sternemodell fördert ein Denken und Handeln „über den Tellerrand hinaus“ und verringert das Phänomen des „Sozialen Faulenzens“. Unternehmen mit erfolgreichem Sternemodell berichten, dass sich in einem Team leichter mehrere Sterneinhaber finden lassen, als ein Gruppensprecher.

Die Verteilung der Verantwortung auf viele Schultern und die Berücksichtigung der persönlichen Interessen bei der Wahl eines Sterns entfalten hier ihre Wirkung.

Mehr Eigenverantwortung, mehr Qualifizierung, Einbindung und Engagement der Mitarbeiter an den entscheidenden Themen - damit kann ein Unternehmen mit dem Teamarbeits-Sternemodell nach den Sternen greifen. ☑

d.best@pta-koeln.de