

## Die kundenorientierte Organisation; Erfolg im Team.

### 1 Merkmale eines kundenorientierten Teams

Das Team ist eine Gruppe von Mitarbeitenden, die zusammen einen Prozess oder eine Prozessvariante vollständig bearbeiten. Dieses Team verfügt über alle Mittel (Kompetenzen, Informationen, Betriebsmittel, Finanzen, Infrastruktur, Know-how) die es benötigt, um im Rahmen seines Prozesses alle anstehenden Aufgaben selbstständig zu lösen.

In Teams, wo Kundenkontakt der Normalfall ist, wissen Mitarbeitende selber am besten, was für den Leistungsempfänger zweckmässig und nützlich ist. Deshalb sollten sie in den normalen Fällen über die nötige Entscheidungskompetenz verfügen. Es liegt deshalb nahe, dass die 6 bis 15 Personen umfassenden Teams sich gegen innen selber organisieren und sich im normalen Fall selber steuern. Die Führungsperson (TeamleiterIn) schafft vorausschauend alle Voraussetzungen dazu und regelt in übergeordneten Fällen und in speziellen Situationen.

Das Team ist eine kleine Anzahl von Personen mit

- Unterschiedlichen Fähigkeiten;
- Kundennähe und direkten Kundenkontakten;
- Gemeinsamen Zielen;
- Entscheidungs- und Handlungsspielraum im Normalfall;
- Unterstützenden Informationssystemen;
- Teamgeist und Zusammengehörigkeitsgefühl;
- Eigenen Gruppennormen und –werten;
- Wechselseitiger Kontrolle;
- Partizipative Kooperation;

die über längere Zeit zusammenarbeiten.

#### 1.1 Wirkung von Teams

**Chancen** der Teamarbeit ergeben sich durch die interdisziplinäre Zusammensetzung von Arbeitsgruppen, die ihre Aufträge kundenorientiert bearbeiten. Die Durchlaufzeiten können enorm reduziert werden, die Qualität der Entscheidungen wird erhöht. Das Zusammengehörigkeitsgefühl führt zu gesteigerter Arbeitszufriedenheit mit den entsprechenden Folgen. Die wechselseitige Kontrolle verhindert das Trittbrettfahren einzelner Mitglieder. Die partizipative Entscheidungsform reduziert die sonst üblichen bewussten oder unbewussten Widerstände. Die teaminterne "face to face"-Kommunikation ermöglicht rasche und kundenorientierte Problemlösungen.

Mit dieser Organisationsgestaltung kann eines der wichtigsten Ziele der Prozessorganisation, die Reduktion von Verbindungsstellen (auch Schnittstellen genannt) zwischen hierarchisch nachgelagerten Stellen, wie auch zwischen funktional organisierten Bereichen, erreicht werden.

# Die kundenorientierte Organisation; Erfolg im Team.

**Risiken** der Teamarbeit ergeben sich in deren extremer Ausgestaltung durch Abschottung, gesteigertem Zeitbedarf für Konsens und selten auch durch Mobbing. Nicht alle Mitarbeitenden wollen in einem auf Prozessorganisation ausgerichteten Amt auf Anrieb Verantwortung übernehmen. Der Schritt von der strengen Hierarchie zur Selbstorganisation braucht Zeit und ist vielleicht nur im Idealfall zu verwirklichen.

## Gegenüberstellung

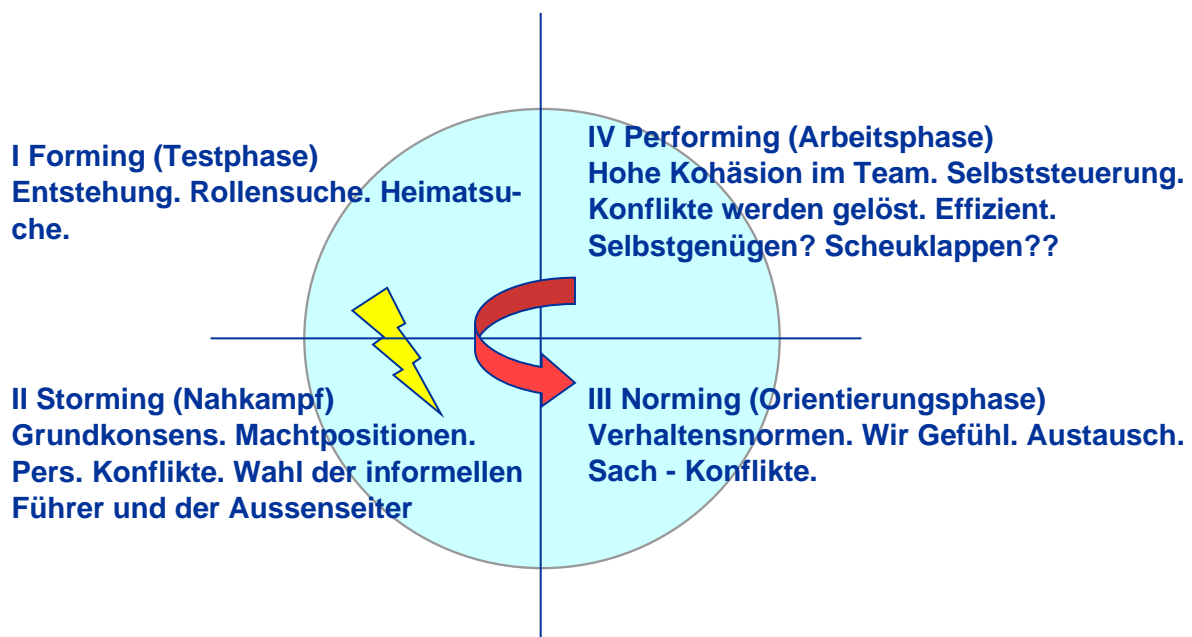
Konventionelle Arbeitsgruppe	Interdisziplinäres, kundenorientiertes Team
Lineare Abwicklung	Parallele Abwicklung
Standards, Zuständigkeiten	Kundenorientierung als Wert
Beurteilen	Entwickeln
Im Kreis herum Reden darüber	Aktiv gemeinsame Lösungen entwickeln
Konfrontation	Kooperation
Fehler und Schuldige suchen	Erfolge bestärken, aus Vorfällen lernen und besser werden
Fixe Entscheidungsstruktur	Situative Entscheidungsprozesse

## 1.2 Phasen der Teamentwicklung

Die Teamentwicklung findet in der Regel in vier idealtypischen Phasen statt.

Die Reihenfolge kann jedoch durch eventuelle Rückschläge des Teams verändert werden und manchmal laufen die Phasen fast gleichzeitig ab.

Reif ist ein neu gebildetes interdisziplinäres und kundenorientiertes Team nicht vor einem bis zwei Jahren.



# Die kundenorientierte Organisation; Erfolg im Team.

---

## **Forming-Phase (Testphase)**

In dieser Phase entsteht das Team. Die Mitglieder kommen mit bestimmten Erwartungen und sind auf der Suche nach ihrer Rolle innerhalb des Teams. Man beschnuppert sich gegenseitig und auf der Sachebene werden erste Informationen gesammelt bzw. gemeinsame Ziele formuliert. Neue Teams sind noch wackelig, die Mitglieder fühlen sich etwas heimatlos, brauchen starke Unterstützung.

## **Storming-Phase (Nahkampfphase)**

Dies ist die wichtigste Phase der Teamentwicklung. Teams, die in dieser Phase nicht einen allgemeinen Grundkonsens finden, scheitern oft. In dieser Phase wird um Machtpositionen gekämpft, Meinungen werden strikt vertreten und persönliche Differenzen der Teammitglieder werden untereinander deutlich. In dieser Phase werden die informellen Führer und die Außenseiter im Gruppenbildungsprozess „gewählt“. Dazu kommt, dass die eingesetzten Methoden und die Teamleitung diskutiert oder gar angegriffen werden. Am Ende dieser Phase sollten die Definition der Aufgabenrollen und der Konsens hinsichtlich der Aufgabenbewältigung sowie der Zielsetzung stehen.

## **Norming-Phase (Orientierungsphase)**

Die Wogen im Team haben sich geglättet, Verhaltensnormen werden deklariert und es ist ein Wir-Gefühl entstanden. Jetzt beginnt die eigentliche effiziente Arbeit im Team. Gedanken, Daten und Ideen werden offen ausgetauscht und bewertet. Auftretende Konflikte sollten aber auch in dieser Phase thematisiert werden, da sonst die Arbeit langfristig ins Stocken kommen könnte.

## **Performing-Phase (Arbeitsphase)**

In dieser Phase sind dank der hohen Teamkohäsion Spitzenleistungen möglich. Die Gruppe steuert sich überwiegend selbständig. Konflikte und andere Probleme werden in Feedbacksitzungen diskutiert und in der Regel auch gelöst. Routinierte Teams sind zwar effizient, neigen aber zu Scheuklappen und Unflexibilität.

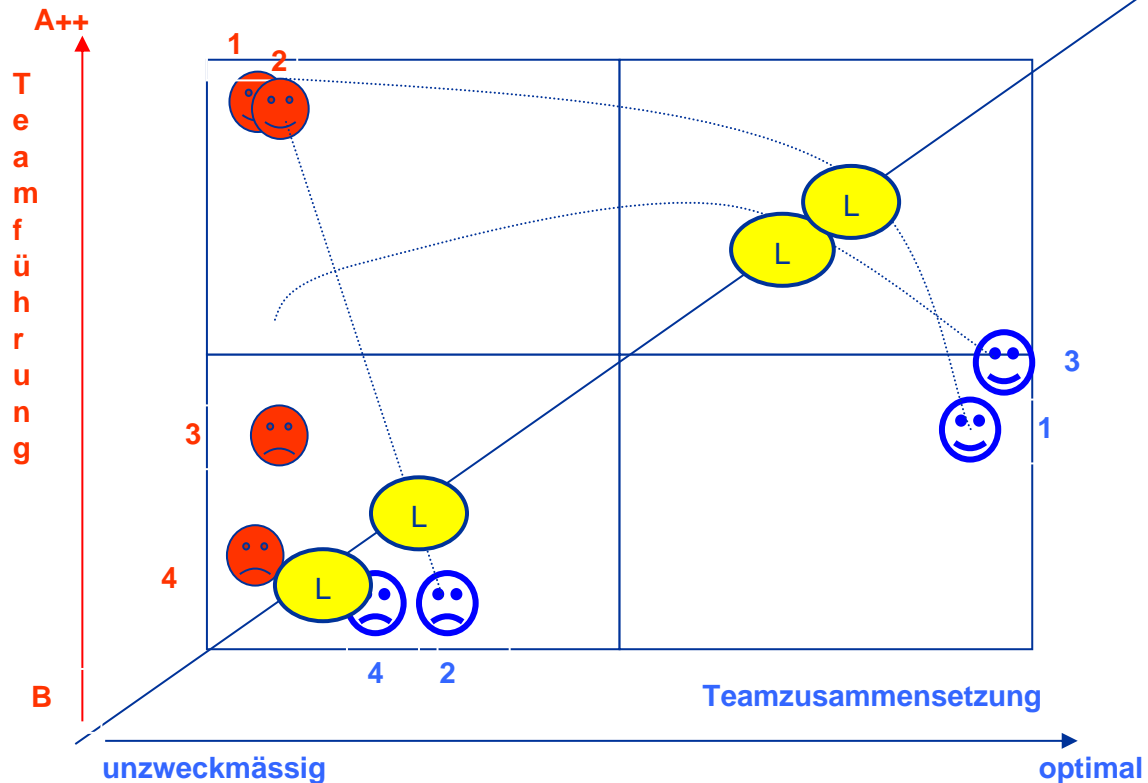
# Die kundenorientierte Organisation; Erfolg im Team.

## 1.3 Teamgestaltung

### Teamerfolg in Abhängigkeit der Teamführung und Teamzusammensetzung

Eine amerikanische Untersuchung an 43 Teams zeigte, dass

- gute Teamführung ideal zusammengestellte Teams beflügeln
- bei guter Teamführung suboptimal zusammengestellte Teams nicht besser arbeiten,
- unzureichende Teamführung die Leistungskraft gut gestalteter Teams nur wenig zu beeinflussen vermag (Fehlertoleranz),
- bei schlechter Teamführung suboptimal zusammengestellte Teams noch schlechter arbeiten.



#### Schlussfolgerung:

Wichtiger als die Teamleitung ist die zweckmässige und vielfältige Zusammensetzung des Teams. In jedem Team gibt es teamspezifische Beziehungen und Eigenschaften.

# Die kundenorientierte Organisation; Erfolg im Team.

## Teamgestaltungsfaktoren

### Faktoren

Unterschiedliche Fähigkeiten, Können, Erfa

Unterschiedliche Charaktere / Profile / Talente

Delegation der Aufgabe, Befugnisse, Mittel und Verantwortung

Information



### Teamtalente

... Die richtigen Fragen stellen

... Sachverhalte visualisieren

... Humor in Krisen

... Lösungsorientiert

... Rhythmuswechsel

... 80/20 Regel

... Zauberer

... Exaktheit

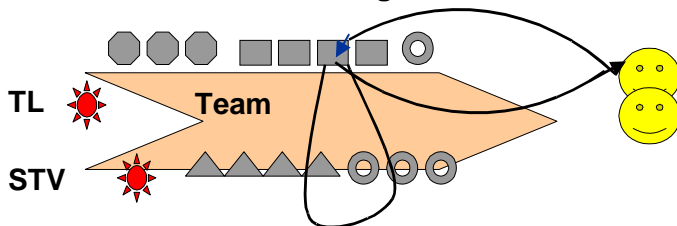
## Teamführung

Die Teamführung - und sei sie noch so kooperativ – hat noch nicht ausgedient. Entlang der Prozesse kann sich das Team in der Regel selber organisieren und das operative Geschäft zuteilen und steuern. Gegen aussen kann an Stelle eines Hierarchen alternierend eine/s vom Team gewählte/n Sprecherin/Sprechers die Gruppe vertreten. Weiter sind Führungstandems möglich, wo sich zwei Personen in die Führungsarbeit teilen. Diese Lösung ermöglicht eine Nachwuchsförderung "on the job".

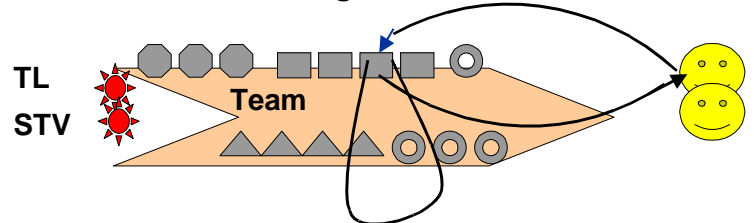
Auf die Wechselwirkung von Teamaufbau und -führung sei noch ein eingehender Blick erlaubt.

## 1.4 Formen der Teamführung

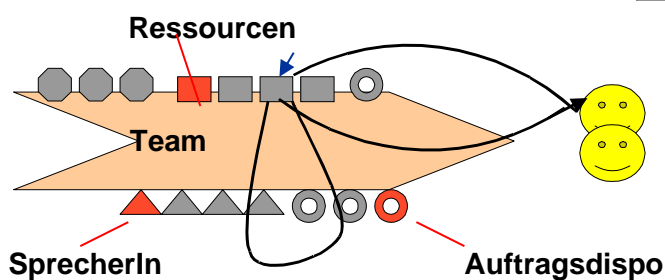
### Hierarchische Teamführung



### Tandemführung



### Selbstführung



# Die kundenorientierte Organisation; Erfolg im Team.

## Die hierarchische Teamführung

Dem Team wird eine Person hierarchisch vorgesetzt. Sie pflegt einen partizipativen und kooperativen Ansatz. Sie ist nicht primärer Teil des Teams. Sie leitet aus den übergeordneten Zielen die Vorgaben für den eigenen Bereich und die Teammitglieder ab. Sie schafft die Voraussetzungen, dass die Gruppe ihren Auftrag reibungsarm erfüllen kann. Sie coacht die Einzelnen nach Bedarf und sorgt für die Entwicklung des Teams und dessen Kernkompetenzen. Sie hilft zwischenmenschliche Probleme zu lösen.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"><li>• Klare Ansprechstellen für das Management</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Widerstand bei der Umsetzung von Vorgaben</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• personifizierte Verantwortung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gefahr der unechten Teamarbeit</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• flexible Verhaltensmöglichkeiten im Team</li></ul>	

## Tandemführung

Ein Führungstandem teilt sich in die Führungsarbeit nach Präferenzen oder Förderungszielen der Beteiligten. Es vertritt ebenfalls einen partizipativen und kooperativen Ansatz. Beispielsweise kümmert sich die eine Person eher um das Fach- und Ressourcen coaching, die andere engagiert sich für die zwischenmenschliche Betreuung des Teams und nimmt sich der sogenannten Personalverantwortung an. Dabei ist ein klares Rollenverständnis erforderlich.

Das Tandem eignet sich besonders für die Nachwuchsförderung.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"><li>• klare Ansprechstellen für das Management</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• neuer zusätzlicher Absprachebedarf</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• personifizierte Verantwortung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• bestehendes Lohnsystem lässt gleichwertige Entlohnung auf hohem Niveau nicht zu</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nachwuchsförderung "on the job"</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• möglicherweise höhere Personalkosten</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• stete gegenseitige Stellvertretung</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Chance, alternierend die Rolle aus dem Team zu übernehmen</li></ul>	

## Selbstführung

Das Team führt sich nach eigenen Regeln selbst. Es bestimmt, wer aus den eigenen Reihen welche Funktion übernimmt. So wird auch ein Teamsprecher oder eine Teamsprecherin im Sinne eines Vertreters oder einer Vertreterin gegenüber dem Management durch das Team gewählt. Die Wahl gilt für einen Zeitraum, z.B. für ein Jahr. Die Rolle der Teamsprecherin oder des Teamsprechers gilt nur gegen aussen und beinhaltet keine Entscheidungsbefugnis. Die Übernahme einer solchen Rolle kann finanziell abgegolten werden (Funktionszulage). Die Rolle des Coachings ist ebenso im Team verteilt.

# Die kundenorientierte Organisation; Erfolg im Team.

---

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"><li>• hohe Autonomie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zeitbedarf für Konsens</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• hohe Selbstständigkeit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• grosser Aufwand für Teamentwicklung</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• maximale Kundenorientierung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coaching zwischenmenschlicher Problem fällt auf Managementangehörige oder Externe</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gefahr der Abschottung und des Verharrens</li></ul>

## Rolle der Teamführung

Wie können Führungspersonen ihren Teams zum Erfolg verhelfen? Worauf sollten Sie ihre Energie und Ressourcen konzentrieren, um ihre Mitarbeitenden zu effizientem und proaktivem Selbstmanagement zu führen? Entscheidend ist erstens der Aufbau und die Unterstützung und zweitens das Verhalten der TeamleiterInnen (Prozessverantwortliche) im tagtäglichen Umgang mit dem Team.

Die Teamleiter helfen dem Team, seinen Auftrag zu erfüllen

- Definieren die Stossrichtungen
- Setzen Rahmen und Auflagen
- Lassen los und delegieren vollständig
- Schaffen Voraussetzungen (Ressourcen, know-how, Information),
- Moderieren und unterstützen bei Konflikten
- Entwickeln sich vom klassischen Chef / Chefin zum Coach
- Zeigen ein Menschenbild von Wertschätzung

Die gute Führung zeichnet sich dadurch aus, dass sie mehr Zeit mit dem Team verbringt als mit einzelnen Mitgliedern. Sie coacht die Mitarbeitenden, indem sie danach strebt, die Problemlösungsfähigkeit stets zu verbessern. Darüber hinaus engagiert sie sich für die vorausseilende Sicherstellung der in Zukunft benötigten Informationen und Mittel. Die Leitung hilft zwischenmenschliche Probleme zu lösen, macht sich selbst aber nicht zu einem und macht diese nicht zu den eigenen.

## Positive Ausgestaltung der Führungsrolle

- abgeben, loslassen können, um die Verantwortung der Gruppe zu stärken,
- Beratung, Coaching der Gruppe bei Problemlösungen,
- teambezogene, zwischenmenschliche Konfliktbewältigung,
- Teilnahme an Teambesprechungen,
- proaktive Beschaffung der notwendigen Mittel und Informationen.

## Negative Ausgestaltung der Führungsrolle

- Suche nach einzelnen Schuldigen,
- Eingriffe in die Aufgabengestaltung,
- Identifizierung mit den Teamproblemen,
- Übergehen von Teamentscheidungen.

## 1.5 Erfolgsfaktoren der Teamarbeit

### Kritische Erfolgsfaktoren

#### Klare einfache, verbindliche und kommunizierbare Zielrichtung

Das Team kennt seinen Zweck. Die Strategien geben dem Team Orientierung durch wenige, aber klare und verbindliche Ziele. Der oder die Führungsperson benennt die Absicht, nicht die Mittel. Sie befähigt die Mitarbeitenden zu intelligenten und kundenorientierten Entscheidungen.

*Typische Fehler:*

- das Team hat keine Ziele,
- der Weg wird vorgegeben, jedoch das Ziel nicht,
- der oder die Vorgesetzte korrigieren andauernd am Weg.

#### Echte Teamaufgaben

Ein Team braucht teamorientierte Aufgaben. Die Rahmenbedingungen müssen so zugeschnitten sein, dass der Auftrag nur so erfüllt werden kann. Wichtig ist, dass das Team als Ganzes Zeit miteinander verbringt. Im Extremfall sind sämtliche Mitglieder kollektiv für alle Kunden verantwortlich. Die Delegation der Verantwortung für Kunden an bestimmte Mitarbeitende kann je nach Branche jedoch nützlicher sein. Das Team gestaltet und beherrscht seinen Prozess. Es organisiert die Auftragsbearbeitung selbst. Es verantwortet sein Budget selbstständig im gegebenen Rahmen.

*Typische Fehler:*

- Das Team ist nur dem Namen nach ein Team
- die Arbeit ist so organisiert, dass nur gelegentlich echte Zusammenarbeit möglich ist.

#### Prämierung hervorragender Teamarbeit

Die Prämierung von Teams für beispielhafte Teamarbeit oder von einzelnen Mitarbeitenden für ihre Verdienste zugunsten künftiger Teamarbeit hat Signalwirkung. So wie **angestrebt** wird, dass möglichst alle sämtliche Funktionen beherrschen, sollen die Leistungsprämien auf die breite Einsetzbarkeit des Personals ausgerichtet sein. Die Leistungsprämien werden in einem reifen Team durch das Team verteilt.

*Typische Fehler:*

- das Lohnsystem verunmöglicht eine teambezogene (Leistungs-)Entlöhnung
- die teamorientierten Prämiensysteme werden nicht angewendet.

#### Ausstattung mit den benötigten Mitteln

Auftrag, Mittel und Verantwortung müssen sich entsprechen. Die Teams sind mit den zum operativen Auftrag notwendigen Mitteln im Voraus auszustatten. Dazu gehört auch die Information.

*Typische Fehler:*

- das Team muss immer wieder für seine Ressourcen kämpfen und seinen Bedarf legitimieren
- die Vorgesetzten versuchen, sich über Ressourcen- und Informationsrückbehalt zu legitimieren.

#### Arbeitsgestaltung

Im Rahmen gegebener Strategien, Ziele und (durchaus betriebswirtschaftlicher) Grundsätze gestaltet das Team seine Arbeit selber und bestimmt den Einsatz. Dazu gehört auch das Setzen der Kundenprioritäten aufgrund transparenter Information.

*Typische Fehler:*



# Die kundenorientierte Organisation; Erfolg im Team.

---

- Ausmass und Grenzen der delegierten Gestaltungs- und Entscheidungsbefugnisse werden nicht von Anfang an deutlich gemacht
- die Führungspersonen intervenieren statt informieren; entstandene Fehler werden dann den Chefs in die Schuhe geschoben
- mangelnde Fehlertoleranz
- fehlende Feedbackschleifen, z.B. Auswertung der Kundenrückmeldungen.

## Teamziele

Sie stehen mit den Unternehmenszielen in Einklang. Sie sind vorgegeben, vereinbart oder aufgrund der Informationen durch das Team selbst formuliert.

*Typische Fehler:*

- die Ziele sind nicht klar, messbar und herausfordernd
- die Ziele sind nicht abgesprochen
- das Team kann sich nicht damit identifizieren.

## Teamwerte und -normen

Die Fähigkeit, vorausschauend zu denken und künftige Entwicklungen und die eigene Anpassung vorwegzunehmen, entsteht nur durch entsprechende Entwicklung. Das Team erarbeitet in erster Priorität und umfassend seine Kernkompetenzen stets weiter, um langfristig den Kunden und damit dem eigenen Amt nützlich zu bleiben. Die Gruppe wird entsprechend gecoacht, sei es durch die Führungspersonen, durch interne oder externe Kräfte oder sogar durch einzelne Teammitglieder, denen diese Aufgabe übertragen wurde.

*Typische Fehler:*

- das Team verharret in den einmal gestalteten Prozessen
- Teamentwicklung beschränkt sich auf die zwischenmenschliche Ebene
- Teamnormen werden sakrosankt und schliessen abweichende Ideen aus.

## Einige Teamkiller

- Als Chef sind Sie der Beste und wissen alles am besten
- Sie glauben, immer dabei sein zu müssen
- Ignorierte Konflikte
- Sie fühlen sich immer persönlich angegriffen
- Sie spielen auf jeden Fall und jederzeit die erste Geige
- Sie kontrollieren jedes Dossier
- Sie sitzen auf der Information
- Wenn was fehlt, sind die „Oben“ die Schuldigen
- Sie finden Gründe, weshalb alles so richtig läuft....