

## Teamentwicklungs- und Zielfindungsworkshops im Zusammenhang mit der Einführung von fachübergreifenden Serviceteams („Quer-zur-Linie-Teams“) in der Fertigung

In einem wesentlichen Fertigungsbereich des Auftraggebers, ein international tätiges Produktionsunternehmen, wurden durchgängig Serviceteams, – zusammengesetzt aus Vertretern verschiedener Fachfunktionen –, eingerichtet, welche anhand vorgegebener sowie teilweise selbst formulierter Ziele und Kennzahlen die verschiedenen Fertigungsprozesse und Fertigungsgruppen zielgerichtet unterstützen sollten.

Die neu installierten Serviceteams wurden von einem Steuerungsteam, bestehend aus Bereichs-, Abteilungs- und Gruppenleitern der einzelnen Fachbereiche, beauftragt und begleitet, welches die übergeordneten Zielsetzungen vorgab, die Umsetzung koordinierte und eine kontinuierliche Berichterstattung über die Zielerreichung einforderte.

### ZIELE

Ziel des Auftraggebers war es, die Effizienz der im Rahmen einer Re-Organisation neu eingeführten Serviceteams messbar zu erhöhen, um die ersten spürbaren Verbesserungen bei der Erreichung von Fertigungszielen nachhaltig und auf breiter Basis zu realisieren. Dafür wurde eine auf verschiedenen organisatorischen Ebenen ansetzende Prozessbegleitung mit Teamentwicklung in fünf Phasen durchgeführt.

### MODULE/ PHASEN

#### I. Grundlagen schaffen

Baustein 1: Durchführung strukturierter Vorgespräche

#### II. Ausrichtung und Steuerung sichern

Baustein 2: Workshop mit dem Steuerungsteam

Baustein 3: Teilnahme an Serviceteammeetings und Auswertung mit den Schichtleitern

#### III. Teamentwicklung konzipieren und durchführen

Baustein 4: Konzeption eines Selbst- und Fremdeinschätzungstools zur Erfassung des Teamentwicklungsfortschritts

Baustein 5: Konzeption und Durchführung von zehn eintägigen Serviceteamworkshops und zehn halbtägigen Follow-Up Workshops

#### IV. Individuelles Coaching nach Bedarf bereitstellen

Baustein 6: Individuelle Beratungsgespräche mit Führungskräften (z.B. zwecks Auswertung, Weiterentwicklung von Führungskompetenzen, Konfliktbearbeitung, Feedback) nach Bedarf

#### V. Prozess auswerten und intern verankern

Baustein 7: Abschlussworkshop mit dem Steuerungsteam

## INHALTE DER TEAMWORK-SHOPS

- Benennung des Rahmens und der Erwartungen durch Vorgesetzte
- Vorstellung & Diskussion wichtiger Elemente erfolgreicher Teams
- Status Quo der Teamarbeit: Bestandsaufnahme von Sternstunden und Brennpunkten in der aktuellen Zusammenarbeit,
- Skalenarbeit zu Merkmalen erfolgreicher Teams („Skalentanz“)
- Bearbeitung ausgewählter Verbesserungsthemen
- „SMARTe“ Zielvereinbarung und Kennzahlenverfolgung
- Teamübung zur gegenseitigen Wertschätzung von Kompetenzen
- Rollen- und Erwartungskklärung zwischen den Teammitgliedern
- Vermittlung und Üben von ausgewählten Methoden für eine konstruktive Zusammenarbeit (z.B. Feedback geben und nehmen, konstruktiv Konflikte bearbeiten, effektive Besprechungen leiten)
- Verabredungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und Zielerreichung
- Abstimmung und Feedback mit dem Vorgesetzten

Zur Sicherstellung des nachhaltigen Erfolgs bei der Umsetzung der erarbeiteten Ergebnisse wurden jeweils nach Ablauf von etwa 4-6 Monaten halbtägige „Follow-Up“ Workshops durchgeführt, in deren Rahmen die Umsetzung der Verabredungen reflektiert und weitere Optimierungsmaßnahmen vereinbart werden konnten.

Das „Follow-Up“ bot weiterhin Raum für persönliches Feedback und die Bearbeitung spezieller Anliegen, z. B. bzgl. Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb des Teams und mit dem Vorgesetzten.

## METHODEN

Die Workshops wurden mit Fokus auf die zu erreichende Zielsetzung bedarfsgerecht moderiert. Die Ergebnisse wurden in Einzel-, Kleingruppen- und Plenumsarbeit durch die teilnehmenden Teammitglieder erarbeitet. Eingesetzte Methoden waren z. B. Brainstorming, Diskussion, Teamübungen, individuelle Reflexion auf Basis von Arbeitsbögen, Erfahrungsaustausch, Diskussion, theoretische Kurzinputs nach Bedarf. Alle Arbeitsergebnisse wurden systematisch visualisiert.

## ERGEBNISSE

Die Teamentwicklungsmaßnahme wurde über einen Zeitraum von ca. drei Jahren umgesetzt. Nach Abschluss des Prozesses fand eine Ergebnispräsentation/-auswertung des Teamentwicklungsprozesses mit dem Steuerungsteam statt. Die Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen wurde von allen Führungskräften sehr positiv beurteilt. Das Werkzeug zur fortlaufenden Betrachtung des Teamfortschritts steht weiterhin für die regelmäßige Weiterentwicklung der Teams zur Verfügung.

## DURCHFÜHRUNG

Gabriele Eylers