

Der Prozess

Teamarbeit wird sehr häufig dann eingesetzt, wenn eine konkrete Aufgabe bewältigt werden muss. Das Team soll in einer bestimmten Zeit ein bestimmtes Vorhaben bewältigen, d.h. es wird sich in einem Prozess befinden. Die bewusste Gestaltung eines solchen Prozesses ist eine der wichtigsten Teile des Teammanagements.

Bei dem Ausdruck „Prozess“ muss man zweierlei auseinanderhalten. Zum einen sprechen wir von Unternehmensprozessen und meinen damit so wesentliche Vorgänge in einem Unternehmen wie Produktentwicklung oder Auftragsabwicklung, zum anderen sprechen wir von Teamprozessen, die stattfinden, wenn eine Gruppe über einen längeren Zeitraum eine bestimmte Aufgabe bewältigt. Wenn in diesem Kapitel von Prozessgestaltung gesprochen wird, dann bezieht sich das stets auf die Teamprozesse.

Jeder Prozess lässt sich dabei in einen aufgabenbezogenen und in einen gruppendynamischen Aspekt unterteilen. Bei dem gruppendynamischen Aspekt stehen Fragen der persönlichen Beziehungen, der menschlichen Entwicklung der Gruppe und der individuellen Einflüsse auf die Arbeit im Vordergrund (s. Modul „Teamentwicklung“). Beim aufgabenbezogenen Aspekt steht dagegen die Sache im Vordergrund, ihr logischer Ablauf und die Bearbeitung der inhaltlichen Anforderungen. Um diesen aufgabenbezogenen Aspekt soll es hier gehen.

Für die Gestaltung eines Prozesses ist es sehr wesentlich, einen inhaltlich klaren „Fahrplan“ zu entwickeln. Dieser kann entweder vom Teamleiter oder einer außenstehenden Person vorgegeben werden oder er kann von der Gruppe selber erarbeitet werden. Letzteres erfordert in der Regel bereits eine in solchen Teamprozessen sehr erfahrene Gruppe.

Grundlage eines Gestaltungskonzeptes ist ein Skript, in dem die einzelnen Schritte des Vorgehens schriftlich niedergelegt werden. Für die verschiedenen Teamprozesse verfügen wir heute bereits über eine Reihe von Erfahrungen, so dass ein Teamleiter am Anfang auf bestehende Konzepte zurückgreifen kann. Der Teamleiter muss sich gründlich vorbereiten, gleichgültig ob er das Skript selber schreibt oder ein bestehendes Skript verwendet. Insbesondere sollte er für sich selbst einen Testlauf machen und hierbei den Prozess einmal allein mit sich selbst durchführen. Dabei kann er dann Ungereimtheiten und Probleme seines gedachten Ablaufes erkennen.

Im Folgenden werden zuerst einige grundsätzliche Ablaufschemata für Prozesse vorgestellt, anschließend für die verschiedenen Phasen konkretere Ausgestaltungsmöglichkeiten behandelt.

Generelle Prozesse

Am Beginn der Prozessgestaltung steht die Frage: Wie will ich den Prozess strukturieren, mit dem ich bei einem bestimmten Vorhaben Ergebnisse erzielen will?

Die einzelnen Phasen der im Folgenden beschriebenen Prozesse müssen nicht alle im Team behandelt werden, sie sind aber Teil eines Teamprozesses. Häufig werden Teammitglieder allein arbeiten, um die erarbeiteten Resultate dann später wieder in das Team einzubringen.

Planungsprozesse

Häufig treffen sich Teams, um einen gemeinsamen Plan zu erarbeiten. Dies kann eine neue Unternehmensstrategie sein, ein Marketingplan, ein Werbekonzept o. ä.. Ein solches Planungsvorhaben kann nach folgendem Ablaufschema erfolgen:

- Soll-Zustand
- Ist-Zustand
- Kurz-Mittel-Langfrist-Ziele
- Maßnahmen
- Erste Schritte
- Verantwortlichkeiten festlegen

Problemlösungsprozesse

Teams treffen sich häufig, um Probleme zu lösen. Dabei kann es um grundsätzliche Optimierung gehen oder um das Lösen eines bestimmten Problems. Insbesondere im Rahmen des Total Quality Management sind diese Problemlösungsverfahren sehr gut ausgearbeitet worden (s. u.). Ein grundsätzliches Schema dabei ist das folgende:

- Problemauswahl
- Informationen sammeln
- Informationen analysieren
- Lösungen suchen
- Lösungen bewerten
- Maßnahmen festlegen

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

Für den Kontinuierlichen Verbesserungsprozess hat Deming ein sehr einfaches Schema entwickelt:

- Planen
- Ausführen
- Überprüfen
- Verbessern

Reorganisationsprozesse

Reengineeringprozesse (als modernste Form der Reorganisation) gestalten sich nach Hammer und Champy in vier Phasen:

- Auswahl des Prozesses
- Verständnis des Prozesses
- Redesign
- Umsetzung

Benchmarkingprozesse

Benchmarking ist der Prozess des Vergleichens und Messens der eigenen Produkte, Dienstleistungen und Abläufe mit denen der besten Wettbewerber oder denen von Marktführern anderer Branchen.

Kamiske/Brauer (Qualitätsmanagement von A -Z) teilen den Benchmarking-Prozess in 5 Phasen:

Planungsphase

1. Benchmarking-Objekt identifizieren
2. Benchmarking-Partner identifizieren
3. Methoden der Datensammlung bestimmen und Datensammlung durchführen

Analysephase

4. Leistungslücken identifizieren
5. Zukünftige Leistungsstandards festlegen

Integrationsphase

6. Benchmarking-Ergebnisse kommunizieren und Akzeptanz erringen
7. Ziele setzen

Umsetzungsphase

8. Umsetzungsplanung entwickeln
9. Umsetzung durchführen
10. Benchmarking-Ergebnisse regelmäßig überprüfen

Reifephase

11. Benchmarking wird zu einem fortwährenden Prozess im Unternehmen

Allgemeines Schema für Prozessgestaltung

In der Projektarbeit haben schematische Abläufe eine wichtige Bedeutung. Ein generelles Muster von Doppler/Lauterberg sieht dafür folgendermaßen aus:

- Entscheidung: Projekt ja oder nein
- Projektgrundlagen schaffen
- Auftaktveranstaltung
- Befragung
- Analyse und Diagnose
- Datenfeedback
- Konzeption
- Präsentation Konzepte
- Diskussion Konzepte
- Entscheidung
- Umsetzung Phase I
- Umsetzung Phase II
- Abschluss des Projektes

Kreativitätstechniken

Kreativitätstechniken lassen sich in den verschiedensten Phasen von Teamprozessen einsetzen. Ihr Geheimnis besteht im Wesentlichen darin, dass über die große Zahl von Ideen eine neue hilfreiche Idee gefunden wird. (Weitere Ausführungen finden Sie im Modul „Kreativität“)

Brainstorming

Brainstorming ist die bekannteste Kreativitätstechnik. Regeln des Brainstormings sind:

1. Jede Idee wird notiert.
2. Jeder soll ungehemmt so viele Ideen wie möglich äußern.
3. Jede Art von Bewertung der Ideen wird auf später verschoben.
4. Jeder soll Ideen des anderen aufgreifen und weiterentwickeln (Trittbrettfahren).
5. Quantität geht vor Qualität.
6. Ideen sind Leistungen der Gruppe, nicht des Einzelnen.
7. Fordern Sie bewusst zu verrückten Ideen heraus.

Bewusst sind sogenannte Killerphrasen zu vermeiden, wie:

- „Das geht doch nie ...“
- „Haben wir noch nie so gemacht...“
- „Ist zu teuer.“
- „Das kennen wir schon.“
- „Ist bereits versucht worden und gescheitert.“

Kreativität wird angefacht durch Fragen wie:

- Weglassen?
- Hinzufügen?
- Umkehren?
- Kombinieren?
- Verkleinern?
- Vergrößern?
- Ersetzen?

Methode 6-3-5

Die Methode 6-3-5 ist eine Art „Rundlauf-Brainstorming“. Sie eignet sich auch dann, wenn die Teammitglieder nicht zusammenkommen können. Zu einem genau definierten Problem notieren 6 Teilnehmer jeder jeweils 3 Lösungsvorschläge auf einem speziellen Formular. Anschließend werden die Blätter an das nächste Teammitglied weitergereicht, der dann die Vorschläge des Vorgängers um 3 weitere Ideen ergänzt. Usw..

Am Ende stehen auf jedem Formular 18 Ideen, zusammen also 108 Ideen. Für die Entwicklung der 3 Ideen werden jeweils genau 5 Minuten Zeit gegeben.