

PRODUKTIVITÄTSSTEIGERUNG DURCH VERBESSERUNG DER GEMEINSAMEN HANDELNS

von Jürgen Groß

Die Ausgangssituation

Die Wirtschaft stagniert, die Gewinne schrumpfen, Entlassungen und drastische Sparmaßnahmen haben die Firmen in eine Situation gebracht, in der es an die Substanz geht. Wie lässt sich diese Situation ohne Substanzverluste meistern? Diese geht am Besten über eine Steigerung der Produktivität. Aber wie soll diese Steigerung erreicht werden? Die Prozesse sind optimiert, vieles ist automatisiert und eine neue Generation von Soft- und Hardware steigert die Produktivität nicht mehr in dem Masse, in dem sie es in der Vergangenheit getan hat.

Eric Händeler hat sich in seinem neuen Buch „Die Geschichte der Zukunft - Sozialverhalten heute und der Wohlstand von morgen“ hierzu Gedanken gemacht. Der Weg aus der Krise ist, laut Händeler, nur über eine neue Basistechnologie, wie in der Vergangenheit zum Beispiel die Dampfmaschine oder die Eisenbahn, möglich. Der Anteil an „Informationsarbeit“ steigt in allen Bereichen und Branchen. Jeder hat schon heute theoretisch Zugang zu fast allen Informationen, die er für seine Arbeit braucht. Nur finden und interpretieren muss er sie noch.

Wir haben uns in den letzten Jahrzehnten immer mehr spezialisiert, was auch überlebensnotwendig war, da die Komplexität der einzelnen Bereiche explosionsartig gestiegen ist. Wir haben jetzt aber die Situation, dass die aktuellen Aufgabenstellungen und Probleme nur gelöst werden können, wenn diese Spezialisten zusammenarbeiten und gemeinsam an den Lösungen arbeiten. Leider sind aber die besten Spezialisten nicht unbedingt die teamfähigsten. Große Schübe in der Produktivität werden Firmen nur noch erreichen, wenn sie das gemeinsame Handeln verbessern können. Aber wie geht das? Die Verhaltensbiologie liefert die Grundlagen für einen einzigartigen Coaching-Prozess, der genau dieses leistet.

Verhaltensbiologische Grundlagen

Der Mensch, wie übrigens die meisten sozial lebenden Tiere auch, verfügt über ein natürliches Programm für Teamarbeit. Deshalb liefert die Verhaltensbiologie eine einfache und effektive Grundlage, um die Prinzipien des „gemeinsamen Handelns“ herzuleiten. Felix von Cube und seine Kollegen haben dies sehr interessant und spannend in dem Buch „Führen durch Fordern“ dargestellt. Ich möchte hier nur auf eines dieser Prinzipien eingehen. Nachzulesen sind diese Prinzipien im Buch „Mut zum Vertrauen“ von Werner Bauer, welches unter www.streitberg-prozess.de als Download zur Verfügung steht.

Ein zentrales Prinzip ist, dass gegenseitige Akzeptanz effektiver ist als die Forderung nach Verhaltensänderung. Dieser Ansatz erweist sich in der Praxis als sehr nützlich, weil das Warten darauf, dass sich der jeweils andere endlich ändert, ein Ende hat. Die Gruppe kann also sofort mit dem gemeinsamen Handeln anfangen. Ist das nicht eine gute Nachricht? Später wird das Team erkennen, dass genau in dem „Anders-sein“ eines jeden die Stärke des Teams liegt. Wir brauchen keine teamfähigen Individuen, sondern ein Team, das auch starke Persönlichkeiten integriert. Die großen Leistungsträger der Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft waren und sind ausgeprägte Individuen und meist nicht wirklich teamfähig. Wir müssen eine Kultur

schaffen, die es diesen Individuen ermöglicht effektiv zusammenzuarbeiten. Genau diese schafft der STREITBERG-Prozess.

Der STREITBERG-Prozess

Aus dem methodischen Ansatz der Verhaltensbiologie folgt, dass gemeinsames Handeln Bindung braucht und Bindung nur durch gemeinsames Handeln entstehen kann. Das heißt, dass der Teamcoaching-Process mit dem gemeinsamen Handeln anfangen muss und nicht aus einzelnen Maßnahmen bestehen kann, sondern dass er nur prozesshaft nachhaltig erfolgreich sein kann. Im STREITBERG-Prozess begleiten zwei autorisierte Coachs das Team 24 Tage, je zwei Tage pro Monat, ein Jahr lang. Der gesamte Prozess ist in drei Phasen untergliedert.

In der **ersten Phase** wird ein emotionales Commitment geschaffen als Grundlage für alle weiteren Schritte. Erst wenn jedes Individuum sein Potenzial bestätigt bekommt, als Person nicht mehr hinterfragt wird, sondern von dem Team in seinem „So-sein“ akzeptiert ist, kann es selbst sein Potenzial erkennen, entwickeln, einbringen und ggf. sogar über sich hinaus wachsen.

In der **zweiten Phase** wird ein ebenso dringend benötigtes Commitment auf Werkzeuge und Methoden erzeugt. Das Team betrachtet die Unternehmenswirklichkeit dabei sehr analytisch aus fünf verschiedenen Blickwinkeln. Hierbei geht es um Standortbestimmung, Führungssituationen, Management-Systeme, Megatrends und Organisationsstrukturen. Der STREITBERG-Prozess benötigt übrigens kein bestimmtes Management-System und kein spezielles Organisationsmodell. Er ist kompatibel zu allen Modellen und Systemen.

In der **dritten Phase** wird dann das gemeinsame Handeln erprobt, trainiert und gefestigt. Nach einem Strategie-Workshop folgen zwei Wahl-Themen und ein Abschlussprojekt. Gemeinsames Handeln heißt übrigens gemeinsam planen, gemeinsam agieren und den Nutzen gemeinsam erleben.

Mehr zum STREITBERG-Prozess und den einzelnen Workshops gibt es unter <http://www.streitberg-prozess.de>.

Das Ergebnis

Das Ergebnis dieses Prozesses sind Teams, die ausgeprägte Individuen integrieren, weil sie die Unterschiedlichkeit der Blickpunkte als ihre Kreativquelle entdeckt haben. „Meins-ist-besser-als-deins“-Konflikte sind in solchen Teams unnötig. Diese Teams äußern Anerkennung zur Person und Kritik zur Sache, stellen Vertrauen über Kontrolle und halten gegenseitige Akzeptanz für wichtiger als sich gegenseitig ständig Verhaltensänderungen abzufordern. Sie sind permanent auf Entdeckungsreise, getrieben von Neugier, Wissbegier, Lust an der Leistung, gesundem Wettbewerb und bauen dabei verlässliche Bindungen auf. Optimisten und Pessimisten werden integriert, weil sie am Wert und am Abgleich beider Arten, die Welt zu sehen, gleichermaßen interessiert sind. Die ewige Diskussion über das halbvolle bzw. halbleere Glas hat ein Ende. Das Ergebnis sind Teams, bei denen die Bedürfnisse an einem Punkt konvergieren, nicht die Ziele. Wenn die Ziele konvergieren, dann verliert das Team Blickpunkte und der Raum wird enger, wenn aber die Bedürfnisse konvergieren, dann wird eine unglaubliche Energie frei, die normalerweise in den

Konflikten, Machtkämpfen und Eitelkeiten gebunden ist. Diese freigewordene Energie ermöglicht signifikante Produktivitätssteigerungen.

Fazit

Der Weg aus der Wirtschaftskrise ist nur durch eine signifikante Steigerung der Produktivität möglich. Solche Steigerungen der Produktivität gab es in der Geschichte schon einige Male. Nikolai Kondratieff hat diese langen Zyklen oder Wellen untersucht und es waren immer neue Basistechnologien, die die Realkostengrenzen überwunden haben. Die Realkostengrenze, ist die Kostengrenze, die mit den momentanen Mitteln nicht überwunden werden kann. Eine weitere Dampfmaschine steigert die Produktivität der Weberei nicht, da die zusätzlichen Stoffe nicht über weite Strecken zu einem größeren Kundenkreis transportiert werden konnten. Erst die Eisenbahn hat hier Abhilfe geschaffen.

Bei dem immer weiter steigenden Anteil an Informationsarbeit und Spezialisierung ist die aktuelle Realkostengrenze durch die mangelhafte Zusammenarbeit verursacht. Weitere Datenbanken und schneller Netzwerke verbessern die Situation nicht mehr. Eine Basistechnologie, die helfen kann diese Grenze zu überwinden, muss eine Kultur hervorbringen, die das gemeinsame Handeln unterstützt. Mit Hilfe des STREITBERG-Prozesses kann im Laufe eines Jahres eine solche Kultur etabliert werden.

Literatur

Werner Bauer; Winner-Teams - Gemeinsam handeln im Flow; Gabler Verlag; ISBN: 3409117881

Werner Bauer; Mut zum Vertrauen - Vom Gegeneinander zum Miteinander; Campus Verlag; ISBN 3-593-35489-6

Felix von Cube, Klaus Dehner, Andreas Schnabel ; Führen durch Fordern - Die BioLogik des Erfolgs; Piper Verlag; ISBN: 3492045464

Erik Händeler; Die Geschichte der Zukunft - Sozialverhalten heute und der Wohlstand von morgen; Brendow Verlag; ISBN: 3870679638

Autor

Jürgen Groß, geb. 1960, Dipl.-Ing., 15 Jahre Berufserfahrung in der IT-Branche. Über Projektmanagement bei abteilungsübergreifenden Softwareeinführungen und eigener Managementenerfahrung hat er die Bedeutung des „gemeinsamen Handelns“ für den Unternehmenserfolg kennen gelernt. Nach eingehender Analyse der Teamcoaching-Ansätze hat er 2002 die Weiterbildung zum STREITBERG-Coach absolviert. Seit 2003 als freiberuflicher Team- und Projektcoach tätig. Bietet den STREITBERG-Prozess für Führungs- und Projektteams an und vertritt die GUK-STREITBERG im Großraum München.

Dipl.-Ing. Jürgen Groß
Team- und Projektcoaching
Kleine Wies 2
85354 Freising
Tel.: +49 (8161) 231711
Fax: +49 (8161) 231712
Email: jgross@coach-team.com
Internet: <http://www.coach-team.com>