



## SYSTEMATISCHE TEAMENTWICKLUNG DURCH EFFIZIENZSTEIGERUNG ZU SPITZENLEISTUNGEN

**Steigende Konkurrenz, erhöhte Ansprüche der Kunden, neue Möglichkeiten durch die Digitalisierung und vieles mehr sind nur ein kleiner Ausschnitt der aktuellen Anforderungen an die Unternehmensführung. Im Kern geht es um die Frage, wie Spitzenleistungen erzielt werden können. Bei der Führung von Teams stehen Führungskräfte immer wieder vor der Herausforderung, die Effizienz und damit auch die Leistung der einzelnen MitarbeiterInnen zu steigern. Für die systematische Teamentwicklung kann die Flexibilitätsmatrix eingesetzt werden <sup>1)</sup>.**

von Prof. (FH) Dr. Dr. Mario Situm

Wenn die operative Exzellenz eines Unternehmens gesteigert werden soll, ist es erforderlich, einen Überblick über die Prozesse und Tätigkeiten zu bekommen <sup>2)</sup>. Dies ist auf Grund der häufig komplexen Strukturen nicht einfach möglich. Das Instrument der Flexibilitätsmatrix ist hierzu besonders hilfreich und liefert die Grundlage für eine produktive, unkomplizierte und schnelle Organisation.

### 1.) PROZESSE SIND DREH- UND ANGELPUNKT ZUR VERBESSERUNG VON EFFIZIENZ UND QUALITÄT.

Bei allen Unternehmen spielen effiziente Prozesse eine wesentliche Rolle, um erfolgreich sein zu können. In der betrieblichen Praxis ist es jedoch häufig der Fall, dass den Führungskräften nicht eingehend bewusst ist, welche Prozesse und dahinterstehende Tätigkeiten von den MitarbeiterInnen umgesetzt werden, um den operativen Betrieb aufrecht zu erhalten. Zudem kennen auch viele MitarbeiterInnen nicht die Aktivitäten von Kolleginnen und Kollegen, sodass Doppelspurigkeiten oder nicht abgestimmte Abläufe auftreten. Mit Einführung der Flexibilitätsmatrix kann dieses fehlende Wissen aufgearbeitet und in einer übersichtlichen Form dargestellt werden. Diese Übersicht liefert die Basis für viele weiterführende Analysen und ermöglicht es auch, die Effizienz als auch die Qualität der betrieblichen Leistungserstellung zu steigern.

### 2.) EFFIZIENZ UND QUALITÄT BEDEUTET AUCH DAS ERKENNEN VON RISIKEN IM GESCHÄFT.

Das Management von operativen Risiken gewinnt in der Praxis immer mehr an Bedeutung. Daher ist jede Möglichkeit

zur Aufdeckung derartiger Risiken im Unternehmen von großem Wert.

Ein Beispiel: In der Studie der Association for Fraud Examiner aus dem Jahre 2016 <sup>3)</sup> wird von weltweit erfassten Schäden auf Grund von Betrugsfällen in Unternehmen in der Höhe von 6,3 Mrd. USD berichtet. Die wirkliche Höhe liegt jedoch deutlich über diesem Wert. Andere operative Risiken wie Prozessineffizienzen, Systemausfälle oder menschliches Versagen rufen auch Schäden in Unternehmen hervor. Um potenzielle Verluste aus diesen zu vermeiden, ist eine entsprechende Vorbeugung erforderlich – und genau hier kann die Flexibilitätsmatrix auch eingesetzt werden. Wenn beispielsweise ein Prozess nur von einer Person im Team bearbeitet werden kann, dann entsteht ein entsprechendes Risiko bei Krankheit, Kündigung usw. Das Schließen von Wissens- und Erfahrungslücken kann sehr lange dauern und ist immer mit entsprechenden Kosten verbunden.

### 3.) DIE FLEXIBILITÄTSMATRIX FUNKTIONIERT NACH EINEM EINFACHEN PRINZIP.

Die Flexibilitätsmatrix ist eine einfach strukturierte Zusammenstellung aller Prozesse, welche in einem Team bearbeitet werden. Gleichzeitig wird erfasst, welche Fachkraft

- welchen Prozess im operativen Geschäft durchführt,
- welchen Prozess in Vertretung durchführen kann,
- welchen Prozess kurzfristig übernehmen kann und
- bei welchem Prozess Ausbildung stattfindet bzw. Ausbildungsbedarf vorhanden ist.



## SYSTEMATISCHE TEAMENTWICKLUNG DURCH EFFIZIENZSTEIGERUNG ZU SPITZENLEISTUNGEN

Die Entwicklung einer Flexibilitätsmatrix kann in einem strukturierten Prozess einfach erarbeitet werden. Es empfiehlt sich, die Schrittfolge einzuhalten, damit eine schnelle und effiziente Umsetzung ermöglicht wird (vgl. Abb. 1).

### ABB. 1: ENTWICKLUNG EINER FLEXIBILITÄTSMATRIX - CHECKLISTE

1. **Analyse der Tätigkeiten im Team:** Nutzen Sie hierzu bestehende Stellenbeschreibungen und machen Sie ein Brainstorming mit dem gesamten Team, um hier eine lückenlose Erhebung vornehmen zu können.
2. **Erstellung eines Erstentwurfs:** Für die Erstellung empfiehlt es sich, Excel zu verwenden und eine „leere“ Flexibilitätsmatrix vorzubereiten. Hierbei werden die Tätigkeiten in Zeilen und die MitarbeiterInnen in Spalten aufgeschrieben.
3. **Kritische Durchsicht:** Die „leere“ Flexibilitätsmatrix wird an alle Teammitglieder weiter gegeben, damit eine nochmalige Reflexion erfolgt. Dies gewährleistet, dass wirklich alle Prozesse bzw. Tätigkeiten vollumfänglich erfasst wurden.
4. **Adaption und Befüllung der Flexibilitätsmatrix:** Ausgehend von den Rückmeldungen der MitarbeiterInnen wird die Flexibilitätsmatrix adaptiert und dann auf Grund einer vorher festgelegten Legende befüllt. Die Befüllung sollte mit jedem Mitarbeiter gemeinsam vorgenommen werden.
5. **Erarbeitung von Handlungsableitungen:** Mit der komplettierten Flexibilitätsmatrix können dann entsprechend Maßnahmen zur Forcierung der Effizienzsteigerung, der Erkennung operativer Risiken und zur Teamentwicklung eingeleitet werden.

Im ausgearbeiteten Beispiel einer Flexibilitätsmatrix (vgl. Abb. 2, Seite 4) wird ersichtlich, wie die Methodik funktioniert.

### 4.) SYSTEMATISCHE TEAMENTWICKLUNG ENTSTEHT – WIE IM SPORT - DURCH TRAINING.

Es ist nicht ausreichend, die Flexibilitätsmatrix einmal zu erstellen und dann ruhend zu stellen. Vielmehr ist es ein dynamisches Instrument, welches in bestimmten Intervallen aktualisiert werden sollte (beispielsweise halb- oder vierteljährlich). Viele Dinge verändern sich in Teams durch Hinzunahme neuer Prozesse, Mitarbeiterverlust, Neueinstellungen etc. und diese Veränderungen können in einer bereits bestehenden Flexibilitätsmatrix komfortabel und schnell integriert werden. Ausgehend vom neu ermittelten Status können dann neue Impulse gesetzt werden, um das organisationale Lernen zu fördern.

Es ist daher erforderlich, das Team stetig zu trainieren, um sich den verändernden Bedingungen optimal anpassen zu können. Nur dadurch kann eine systematische Teamentwicklung ermöglicht werden.

### 5.) TEAMENTWICKLUNG IST DIE VORAUSSETZUNG FÜR SPITZENLEISTUNG.

In vielen Unternehmen wird „T.e.a.m.“ übersetzt mit „toll, ein anderer macht`s“. Leider gibt es nach wie vor viele Unklarheiten, Doppelspurigkeiten, fehlende Verantwortung usw. Die Folge davon ist ein Verlust an Klarheit, Tempo und Umsetzungsstärke.

Mit der Flexibilitätsmatrix wird sichergestellt, dass Führungskräfte die Prozesse eines Teams kennen, den MitarbeiterInnen klare Kompetenzen und Verantwortungen zuordnen, Vertretungsregelungen einführen, potenzielle operationelle Risiken erkennen und gezielte Schulungsmaßnahmen entwickeln. Damit wird sichergestellt, dass Teams wirksam sind.



## SYSTEMATISCHE TEAMENTWICKLUNG DURCH EFFIZIENZSTEIGERUNG ZU SPITZENLEISTUNGEN

### ZUSAMMENFASSUNG: TEAMENTWICKLUNG ANWENDUNG UND NUTZEN

1. Klarheit und Transparenz über die wichtigsten Aufgaben in einem Team
2. Festlegung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Team
3. Vermeidung von Doppelspurigkeiten und unproduktiven Tätigkeiten
4. Grundlage für die Bestimmung und die Minimierung von Risiken

### Anmerkungen:

- 1) Situm, M., Teamentwicklung mit der Flexibilitätsmatrix: Wie man die Effizienz von Teams in Organisationen prüft und steigert, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 2015 / 03, S. 207 ff.
- 2) Schatz, F. / Situm, M., Prozessoptimierung zur Steigerung der Effizienz und Effektivität, in: Exler, M. (Hrsg.), Restrukturierungs- und Turnaround-Management: Strategie – Erfolgsfaktoren – Best Practice, Berlin 2013, S. 119 ff.
- 3) <http://www.acfe.com/rtnn2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf>, abgerufen am 2. Jänner 2017.

## PORTRAIT AUTOR

- > Prof. (FH) Dr. Dr. Mario Situm, MBA
- > Professor für Unternehmensrestrukturierung
- > E-Mail: [Mario.Situm@fh-kufstein.ac.at](mailto:Mario.Situm@fh-kufstein.ac.at)
- > Web: [www.dr-situm.com](http://www.dr-situm.com)



## SYSTEMATISCHE TEAMENTWICKLUNG DURCH EFFIZIENZSTEIGERUNG ZU SPITZENLEISTUNGEN

Ein Unternehmen entwickelt eine Flexibilitätsmatrix für ein Team in der Vertriebsunterstützung. Dieses Team unterstützt den Vertriebsaußendienst bei unterschiedlichsten Aufgaben der Akquisition und Kundenbetreuung.

<b>ABB. 2: FLEXIBILITÄTSMATRIX – BEISPIEL VERTRIEB</b>				
<b>PROZESS</b>	<b>MITARBEITERINNEN</b>			
	<b>MitarbeiterIn 1</b>	<b>MitarbeiterIn 2</b>	<b>MitarbeiterIn 3</b>	<b>.....</b>
<b>Hauptprozess 1: Kundenbetreuung</b>				
1.1. Kundenbesuche - und -telefonate	<b>T</b>	<b>T</b>	<b>A</b>	
1.2. Produktauskunft	<b>T</b>	<b>T</b>	<b>A</b>	
1.3. Analysen	<b>T</b>	<b>V</b>	<b>A</b>	
1.4. Angebotserstellungen	<b>T</b>	<b>V</b>	<b>A</b>	
1.5. Kundenveranstaltungen	<b>T</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	
<b>Hauptprozess 2: Betreuung Niederlassungen</b>				
2.1. Unterstützung Vertriebsmitarbeiter	<b>T</b>	<b>T</b>	<b>A</b>	
2.2. Konditionengenehmigung	<b>T</b>	<b>A</b>	<b>N</b>	
2.3. Aufbau und Betreuung Intra- und Internet	<b>V</b>	<b>Ü</b>	<b>N</b>	
2.4. Auswertungen	<b>T</b>	<b>T</b>	<b>A</b>	
<b>Hauptprozess 3: .....</b>				
3.1. ....				
<b>LEGENDE</b>				
<b>T:</b> Tätigkeit wird ausgeübt		<b>Ü:</b> kurzfristig übernehmbar		
<b>V:</b> Vertretung für Tätigkeit		<b>N:</b> kurzfristig nicht übernehmbar		
<b>A:</b> in Ausbildung				