



# Teamentwicklung mit der Flexibilitätsmatrix

## Wie man die Effizienz von Teams in Organisationen prüft und steigert

**Will man die Flexibilität eines Teams prüfen, ist der Einsatz einer Flexibilitätsmatrix hilfreich. Auf Basis der Resultate dieses Tools können entsprechende Schulungsmaßnahmen für die Effizienzsteigerung von Teams in Organisationen implementiert werden. Das Instrument ist sowohl für Führungskräfte in Unternehmen als auch für Personalabteilungen ein hilfreiches Personalführungs- und -entwicklungsinstrument.**

Flexibilität ist inzwischen ein wichtiger strategischer Erfolgsfaktor, dem in Zukunft noch mehr Bedeutung beizumessen sein wird. Sie beschreibt die Änderungs- und Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens im Hinblick auf unterschiedliche Bedingungen, die sich im Lauf der Zeit ständig verändern können.<sup>1</sup> Um nachhaltig erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen – um genau zu sein: deren Teams oder Mitarbeiter – einen entsprechend hohen Grad an Flexibilität vorweisen können und Führungskräfte sollten unbedingt wissen, wie flexibel ihre Mitarbeiter tatsächlich sind.

Um Teams zu optimieren, ist es erforderlich, die betreffenden Mitarbeiter gemäß ihren Stärken und Möglichkeiten richtig einzusetzen sowie entsprechende Ausbildungsmaßnahmen einzuleiten. Zudem muss die Funktionsfähigkeit eines Teams immer in gleichbleibender Qualität gewährleistet bleiben, auch in Situationen, in denen bestimmte Mitarbeiter des Teams nicht anwesend sind (aufgrund von Urlaub, Krankenstand etc.). Aufgabe der Führungskraft ist es außerdem, potenzielle leistungshemmende oder -beeinflussende Risiken zu erkennen und entsprechende Maßnahmen zur Elimination dieser zu ergreifen.

In der Praxis helfen folgende Fragen bei der Ermittlung von Risiken weiter:

- Welcher Mitarbeiter im Team ist für welche Aufgaben zuständig?
- Welcher Mitarbeiter trägt für welche Aufgaben die Hauptverantwortung?
- Welcher Mitarbeiter beherrscht welche Aufgaben in welchem Ausmaß?
- Wie sieht die Stellvertretungsregelung im Falle von Abwesenheiten aus?

Ausgehend von den Antworten zu diesen Fragestellungen ist es für die Führungskraft möglich, entsprechende Maßnahmen zur Festigung der Leistungsfähigkeit eines Teams einzuleiten. Die bloße schriftliche Zusammenstellung der Antworten scheint in der betriebswirtschaftlichen Praxis nicht ausreichend hilfreich zu sein, um zu einer umfassenden Bewertung der aktuellen Situation in einem Team zu gelangen. Mit dem Instrument Flexibilitätsmatrix erhält man dagegen schnell einen klar strukturierten Überblick auf visueller Basis, um die oben dargestellten Fragestellungen beantworten zu können.<sup>2</sup> Zudem ist die Matrix ein personalwirtschaftliches Steuerungsinstrument, das laufend auf die von den Teammitgliedern neu erlernten Fähigkeiten adaptiert werden kann.<sup>3</sup>

### Prozess der Entwicklung einer Flexibilitätsmatrix

In der betriebswirtschaftlichen Praxis kommt die Flexibilitätsmatrix nicht besonders häufig zum Einsatz. Auch in der Literatur wird dieses effiziente Instrument selten umfassend dargestellt und erklärt. Von Unternehmensberatern wird sie bei Projekten aber gern zur Effizienzsteigerung eingesetzt, denn damit erhält man den aktuellen Status der Flexibilität sämtlicher Mitarbeiter im Unternehmen.<sup>4</sup> Ausgehend von einem Effizienzsteigerungsprojekt in einem Team, das für die Produktentwicklung und -wartung sowie den direkten Vertrieb bei Kunden tätig ist, wird später beispielhaft eine Flexibilitätsmatrix aufgesetzt, deren wesentliche Aspekte in weiterer Folge näher dargestellt werden. Abbildung 1 stellt den Prozess dar, den man in der Praxis ein-

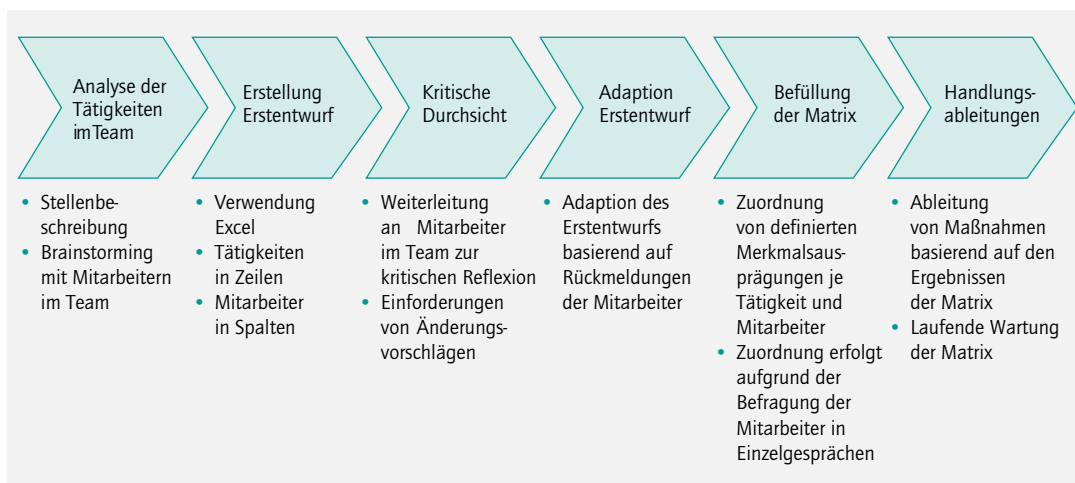


Abb. 1 Prozess zur Umsetzung einer Flexibilitätsmatrix

halten sollte, damit diese Matrix lückenlos und effizient erstellt werden kann.

### Schritt 1: Analyse der Tätigkeiten im Team

Ausgehend von den Stellenbeschreibungen und einem Brainstorming mit Mitarbeitern im Team können die wichtigsten Aufgabenfelder (Tätigkeiten) des Teams zusammengestellt werden. In der Praxis hat sich vor allem das Brainstorming als ein wertvolles Managementinstrument erwiesen, da durch die Interaktionen im Team die Wahrscheinlichkeit einer lückenlosen Erfassung der relevanten Tätigkeiten erhöht wird. Bei Unternehmen, die über eine Prozesslandkarte verfügen bzw. die Prozesse im Unternehmen aufgezeichnet haben, können die entsprechenden Unterlagen unterstützend eingesetzt werden, sodass dieser Prozessschritt noch effizienter und schneller abgearbeitet werden kann.

### Schritt 2: Erstellung eines Erstentwurfs

Die Führungskraft muss nun ausgehend von den gesammelten Informationen und den zur Verfügung stehenden Unterlagen versuchen relevante Aufgabenfelder zu definieren, die dann in einer Matrix zusammengefasst werden. Ein Beispiel hierfür ist in Abbildung 2 dargestellt. In diesem Zusammenhang ist es hilfreich, Haupttätigkeiten zu definieren (z. B. Kundenbetreuung), unter die dann Teiltätigkeiten subsumiert werden können.

### Schritt 3: Kritische Durchsicht

Der Erstentwurf ist für die weitere Vorgehensweise wesentlich. Im nächsten Schritt sollte man aber nochmals eine kritische Reflexion im Team veranlassen, indem man den Erstentwurf an die Mitarbeiter im Team weiterleitet. So können eventuell

nicht erfasste Tätigkeiten identifiziert und die vorgenommene Aufteilung hinsichtlich ihrer Sinnhaftigkeit evaluiert werden. Denn möglicherweise ist es sinnvoll, bestimmte Tätigkeiten zusammenzufassen oder weiter zu unterteilen. Die Aufteilung der Tätigkeiten sollte so definiert sein, dass die Führungskraft die Flexibilität des Teams möglichst genau bewerten kann und darauf aufbauend entsprechende Optimierungsmaßnahmen getroffen werden können.

### Schritt 4: Adaption Erstentwurf

Nach dem dritten Schritt werden in der Regel Rückmeldungen eingehen, die man einbauen kann, nachdem sie diskutiert und reflektiert wurden. In der Regel erhöht das die Qualität der Flexibilitätsmatrix.

### Schritt 5: Befüllung der Matrix

Zunächst muss eine Legende erstellt werden, auf deren Basis man folgende Punkte erkennen kann:

1. Welche Rolle spielt der Mitarbeiter bei der betreffenden Tätigkeit?
2. Ist der Mitarbeiter bei der betreffenden Tätigkeit in Ausbildung?
3. Wie schnell kann der Mitarbeiter die betreffende Tätigkeit erlernen?

Dann sollte man basierend auf Einzelgesprächen sowie auf der definierten Legende die Felder je Mitarbeiter befüllen. Natürlich wäre es möglich, dass man dies als Führungskraft selbst vornimmt. In der betriebswirtschaftlichen Praxis erweist sich das Gespräch jedoch als wertvoll, da man in diesem Zusammenhang zusätzliche Informationen erhält, die für die anstehenden Handlungsableitungen nützlich sind (z. B. Ausbildungslücken, die man bisher nicht erkannt hat, oder auch operationelle Risiken).

	Mitarbeiter 1	Mitarbeiter 2	Mitarbeiter 3	Mitarbeiter 4	Mitarbeiter 5	Mitarbeiter 6	Mitarbeiter 7	Mitarbeiter 8
<b>Kundenbetreuung</b>								
Kundenbesuche und -telefonate								
Produktauskunft								
Analysen								
Consulting								
Akquisition								
Kontakte zu externen Partnern								
Angebotsstellungen								
Kundenveranstaltungen								
<b>Betreuung Niederlassungen</b>								
Unterstützung Vertriebsmitarbeiter								
Konditionengenehmigung								
Aufbau und Betreuung Intra- und Internet								
Auswertungen								
<b>Produktentwicklung/Verkaufsansätze</b>								
Erarbeitung von Konzepten								
Aufgreifen von Produktideen								
Produktinnovation								
Produktpflege								
Produktkalkulation								
Produkt- und Preiswartung im System								
Erstellung von Verkaufsargumentarien								
Marktbeobachtung								
Entwicklung und Pflege von Vertriebsinstrumenten								

**Schritt 6: Handlungsableitungen**

Ausgehend von den eingetragenen Ergebnissen können dann von Seiten der Führungskraft bestimmte Schlüsse gezogen und die vorher dargestellten Fragestellungen beantwortet werden. Man erhält eine klare Entscheidungsgrundlage, anhand der man zielgerichtete und effiziente Handlungen einleiten kann.

**Ableitungen aus der Flexibilitätsmatrix**

In Abbildung 3 wird ein Teilausschnitt aus der erarbeiteten Flexibilitätsmatrix dargestellt. Das betreffende Team besteht aus acht Mitgliedern inklusive der Führungskraft. Die einzelnen Tätigkeiten sind in die Hauptkategorien »Kundenbetreuung«, »Betreuung Niederlassungen« und »Produktentwicklung/Verkaufsansätze« unterteilt. Darunter stehen jeweils die dazugehörigen Hauptprozesse. Ausgehend von der definierten Legende und einer entsprechenden farblichen Unterlegung der Felder ist es relativ schnell möglich, Risiken und Engpässe zu erkennen. Grundsätzlich ist das betreffende Team gut aufgestellt, sodass das operationelle Risiko als gering eingestuft werden kann.

Folgendes fällt bei der Betrachtung auf:

- In der Hauptkategorie »Kundenbetreuung« bei der Tätigkeit »Akquisition« sind nur zwei Mitarbeiter tätig. Von den anderen Teammitgliedern kann diese Tätigkeit nicht kurzfristig übernommen werden. Wenn einer der beiden Mitarbeiter den Betrieb verlassen würde, wäre diese Aufgabe nur noch auf einen Mitarbeiter konzentriert. Dies stellt ein operationelles Risiko dar. Es wäre sinnvoll, einen dritten Mitarbeiter aus dem Team an dieses Thema heranzuführen. Dies kann durch Verkaufsschulungen oder auch durch Begleitung bei zukünftigen Akquisitionsterminen erfolgen. Zumindest sollte erreicht werden, dass ein weiterer Mitarbeiter von »N« (kann die Aufgabe kurzfristig nicht übernehmen) auf »Ü« (kann die Aufgabe kurzfristig übernehmen) entwickelt wird.
- Bei der Hauptkategorie »Produktentwicklung/Verkaufsansätze« unter der Tätigkeit »Produkt- und Preiswartung im System« gibt es eine Person, die diese Tätigkeit hauptverantwortlich ausübt. Ein anderer Mitarbeiter könnte diese Aufgabe kurzfristig übernehmen. Auch hier wäre es günstig, wenn man noch einen Mitarbeiter in Richtung »Ü« (kann die Aufgabe kurzfristig über-

**Abb. 2** Entwurf einer leeren Flexibilitätsmatrix

	Mitarbeiter 1	Mitarbeiter 2	Mitarbeiter 3	Mitarbeiter 4	Mitarbeiter 5	Mitarbeiter 6	Mitarbeiter 7	Mitarbeiter 8
<b>Kundenbetreuung</b>								
Kundenbesuche und -telefonate	T	T	T	T	T	T	A	T
Produktauskunft	T	T	T	T	T	T	A	T
Analysen	T	T	T	T	V	V	A	V
Consulting	T	T	T	T	T	T	N	N
Akquisition	T	T	N	N	N	N	N	N
Kontakte zu externen Partnern	T	T	T	N	N	N	N	N
Angebotsstellungen	T	T	T	T	V	V	V	N
Kundenveranstaltungen	T	T	V	V	N	N	N	N
<b>Betreuung Niederlassungen</b>								
Unterstützung Vertriebsmitarbeiter	T	T	T	T	T	T	A	A
Konditionengenehmigung	T	T	T	T	A	A	N	N
Aufbau und Betreuung Intra- und Internet	V	T	Ü	V	T	Ü	N	Ü
Auswertungen	T	T	T	T	T	T	A	T
<b>Produktentwicklung/Verkaufsansätze</b>								
Erarbeitung von Konzepten	T	T	A	T	N	N	N	N
Aufgreifen von Produktideen	T	T	T	T	T	T	N	N
Produktinnovation	T	T	T	T	N	T	N	N
Produktpflege	V	T	T	T	T	T	A	T
Produktkalkulation	T	T	V	T	N	N	N	N
Produkt- und Preiswartung im System	Ü	T	N	N	N	N	N	N
Erstellung von Verkaufsargumentarien	T	T	T	T	N	N	A	N
Marktbeobachtung	T	T	T	T	T	T	A	T
Entwicklung und Pflege von Vertriebsinstrumenten	V	T	V	V	N	N	N	N
	T	Tätigkeit wird ausgeübt			A	in Ausbildung		
	V	Vertretung			N	kurzfristig nichtübernehmbar (> 3 Wochen)		
	Ü	kurzfristig übernehmbar (< 3 Wochen)						

Abb. 3 Beispiel einer Flexibilitätsmatrix für ein Team

nehmen) entwickelt, damit ein operationelles Risiko eliminiert werden kann. Gleichzeitig sollte das Teammitglied, das bei diesem Prozess mit »Ü« gekennzeichnet ist, in Richtung »V« (Vertretung) entwickelt werden.

### Erkenntnisse und Anwendungen für die betriebswirtschaftliche Praxis

In der Praxis hat sich gezeigt, dass die Entwicklung einer Flexibilitätsmatrix im Team ohne nennenswerte Widerstände umgesetzt werden kann. Üblicherweise sind die Mitarbeiter sehr engagiert, da die Flexibilitätsmatrix auf einem einzigen Blatt ein »Bild« des Teams darstellt und somit auch bewusst wird, welche Leistungen die einzelnen Mitglieder im Kollektiv innerhalb der Organisation vollbringen. Sie ist somit auch ein Instrument, das die Solidarität im Team stärken kann. Zudem liefert die Matrix der Führungskraft wichtige Informationen, die für die Umsetzung von bestimmten Maßnahmen (wie zusätz-

liche Schulungen, Jobrotation etc.) verwendet werden können.<sup>5</sup> Wichtig ist aber auch, dass die Flexibilitätsmatrix nicht als statisches Instrument gesehen wird, sondern dass sie weiterentwickelt wird, weil sich im Lauf der Zeit verschiedene Veränderungen ergeben können (Kündigungen, Neueinstellungen, Prozessveränderungen etc.). Wenn die Flexibilitätsmatrix einmal eingeführt ist, können Adaptionen relativ schnell und einfach vorgenommen werden.

Der wesentliche Prozessschritt für eine gute Implementierung der Flexibilitätsliste ist die Analyse der Tätigkeiten im Team. Hierfür sollte ausreichend Zeit eingeplant, unterstützende Unterlagen gesammelt und mit den Mitarbeitern eingehend diskutiert werden. Die Komplexität dieses Prozessschritts ist bei fehlenden Prozessbeschreibungen höher. Es ist hilfreich, die Tätigkeiten im Brainstorming zu erfassen und dann ähnliche Tätigkeiten zu clustern. So kann rasch eine gute Systematik erarbeitet werden, welche die Grundlage für die weiterführende Diskussion darstellt.

Die Flexibilitätsmatrix ist zur übersichtlichen Darstellung der Tätigkeiten eines Teams hilfreich<sup>6</sup> und ermöglicht es, jedem Mitarbeiter im Team für jede Tätigkeit einen Status zuzuordnen (»aktive Ausübung«, »Stellvertretung«, »Nicht-Ausübung« oder »in Ausbildung«).

Die Vorteile einer Flexibilitätsmatrix können wie folgt zusammengefasst werden:

- schneller Prozess zur Entwicklung bzw. Einführung im Team
- strukturierter Überblick über die im Team abgeteilten Tätigkeiten auf einem einzigen Blatt
- solide Basis für die Weiterentwicklung von Teams in Sinne von Stellvertretungsregelungen, Risikomanagement als auch für die Implementierung von Weiterbildungsmaßnahmen
- Basis für die Weiterentwicklung eines prozessorientierten Managementsystems im Unternehmen
- Basis zur Steuerung eines Teilbereiches des operationellen Risikos
- Wartung und Weiterentwicklung mit relativ geringem Aufwand

Sie dient als

- Ausgangsbasis für die Entwicklung von Schulungsplänen
- Werkzeug zur Identifikation von Tätigkeiten mit operationellem Risiko
- Instrument für die Vereinbarung von Mitarbeiterzielen
- Möglichkeit zur Weiterentwicklung durch Einbezug weiterer relevanter Daten wie Arbeitszeiten, Kosten etc.

Die Flexibilitätsmatrix ist somit ein wichtiges Basisinstrument für die Führung und Steuerung von Teams. Nach der Einführung sollte sie laufend genutzt und adaptiert werden, da sie eine wichtige Entscheidungsgrundlage darstellen kann und die Komplexität von Aufgaben im Gruppen und Teams in komprimierter Form ermöglicht.

#### Anmerkungen

- 1 Vgl. Kaluza, B./Blecker, T.: Flexibilität – State of the art und Entwicklungstrends. In: Kaluza, B./Blecker, T. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Flexibilität – Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen, Berlin 2005, S. 2 und S. 8; Horstmann, J.: Operationalisierung der Unternehmensflexibilität: Entwicklung einer umwelt- und unternehmensbezogenen Flexibilitätsanalyse, Wiesbaden 2007, S. 12.
- 2 Vgl. Haman, M. K.: Rollen und Verantwortlichkeiten in der Produktion: Produktionsmanagement für Führungskräfte, Norderstedt 2013, S. 169.
- 3 Vgl. Böhmisch, W. R./Stummer, H.: Wertorientierte Führung an einem Universitätsinstitut: Eine kritische Betrachtung des Konzeptes und seiner Implementierung. In: Auinger, F./Böhmisch, W. R./Stummer, H. (Hrsg.): Unternehmensführung durch Werte: Konzepte – Methoden – Anwendungen, Wiesbaden 2005, S. 113; Schröder, C.: Die Einführung von Total Productive Maintenance: Ausnutzung von Synergien in Verbindung mit Gruppenarbeit, Norderstedt 2001, S. 49.
- 4 Vgl. Schatz, F./Situm, M.: Prozessoptimierung zur Steigerung der Effizienz und Effektivität. In: Exler, Markus W. (Hrsg.): Restrukturierungs- und Turnaround-Management: Strategie – Erfolgsfaktoren – Best Practice, Berlin 2013, S. 125.
- 5 Vgl. Schröder, C., a. a. O., S. 49.
- 6 Vgl. Böhmisch, W. R./Stummer, H., a. a. O., S. 113; Haman, M. K., a. a. O., S. 46.



**Prof. (FH) Dr. Mario Situm, MBA**

Professor für Unternehmensrestrukturierung & -sanierung, Früherkennung von strategischen Krisen, Entwicklung von strategischen Controllingssystemen und Kreditrisikomanagement, FH Kufstein Tirol  
Mario.Situm@fh-kufstein.ac.at

Im nächsten Heft:

- zfo-Toolkit 51 **Kundenbindung mit dem Prozess-Qualitäts-Cockpit**  
zfo-Toolkit 52 **Interventionen auswählen**