

## Act4teams®

Act4teams® (advanced interaction analysis for teams®) ist ein prozessanalytisches Instrument zur objektiven, reliablen und validen Messung der beruflichen Handlungskompetenz eines Teams bei der Bewältigung einer aktuell relevanten Optimierungsaufgabe (Kauffeld, 2006, 2010b; Kauffeld et al., 2009). Mithilfe einer Videoanalyse wird eine Teambesprechung analysiert. Besprechungen werden als zentrale Teamsituationen definiert, da sich hier die Expertise aller Teammitglieder bündelt und wichtige Denkanstöße für spätere Arbeitsschritte gegeben werden. Dies ist vergleichbar mit der Videoanalyse im Fußball: auch hier wird das Fußballspiel als Leistungssituation aufgezeichnet und im Nachhinein genau analysiert. Das Videomaterial ermöglicht dabei eine präzise Rückmeldung an die Spieler sowie die Entwicklung ausgefallener Taktiken für kommende Fußballspiele.



Abbildung: Videoanalyse mit act4teams®

Die verbalen Äußerungen der einzelnen Teammitglieder werden innerhalb der act4teams®-Analyse durch geschulte externe Experten (Rater) analysiert und einer der 44 act4teams®-Kategorien zugeordnet, die aus theoretischen Überlegungen und empirischen Untersuchungen abgeleitet werden konnten (vgl. Tabelle). Diese sind unabhängig von konkreten Tätigkeitsfeldern formuliert, sodass eine Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Arbeitsgruppen gewährleistet ist. Die act4teams®-Analyse zeigt die Fähigkeit der Mitarbeiter, selbstständig in ihrer Gruppe Probleme im Arbeitsprozess zu lösen sowie Optimierungen und Veränderungen zu implementieren. Die Teammitglieder lernen aus ihren früheren Leistungen und werden aufgrund objektiver Ergebnisse immer weiter entwickelt. Im Gegensatz zu anderen Verfahren werden mit act4teams® echte Teams in realen Teamdiskussionen analysiert, so dass die Ergebnisse als Ansatzpunkt für passgenaue Entwicklungsmaßnahmen genutzt werden können (vgl. Kauffeld, 2010b; Kauffeld et al., 2009). Auch empirische Befunde zeigen, dass sich die Investition in die Entwicklung der Teamkompetenz auszahlt. Diese hängt beispielsweise signifikant mit der Zufriedenheit ( $r=.39$ ), der Produktivität ( $r=.42$ ), dem Unternehmenserfolg ( $r=.54$ ) und sowie der innovativen Unternehmensentwicklung ( $r=.56$ ) zusammen (Kauffeld, 2006). Weiterhin konnte nachgewiesen werden, dass Jammeräußerungen (für ein Beispiel vgl. Tabelle) in der Gruppendiskussion dysfunktional sind (Kauffeld, 2007; Kauffeld & Meyers, 2009). Nach diesen Äußerungen folgten überzufällig häufig weitere Jammeräußerungen. Lösungsorientierte Äußerungen wurden gehemmt.

Tabelle: act4teams®-Kompetenzfacetten (Spalte ganz links, bunt hinterlegt), Aspekte (grau hinterlegt) und Beobachtungskategorien (kursiv) mit Beispielen

	Kompetenzaspekte	Beispiel Aussage
Professionelle Kompetenz	Problemdifferenzierung	
	<i>Problem</i> (Teil-)Problem benennen	„Termine werden oft verschoben.“
	<i>Problemerkläuterung</i> Problem beschreiben und Beispiele nennen	„Hier war es z.B. oft so, dass ich gar nicht wusste: Darf ich's oder darf ich's nicht?“
	Problemvernetzung	
	<i>Verknüpfung bei der Problemanalyse</i> z.B. Ursachen und Folgen aufzeigen	„Das Problem tritt auf, weil 50% von denen keine Führungserfahrung haben.“
	Lösungsdifferenzierung	

	<b>Sollentwurf</b> Visionen, Anforderungen beschreiben	„Es wäre toll, wenn wir die Einarbeitung von Neuen in Zukunft in zwei Tagen abgeschlossen hätten.“
	<b>Lösungsvorschlag</b> (Teil-)Lösung benennen	„In Zukunft sollte ein Handbuch für die Einarbeitung von neuen Mitarbeitern erstellt werden.“
	<b>Lösungserläuterung</b> Lösung ausarbeiten und Details beschreiben	„In dem Handbuch sollten die wichtigsten Arbeitsabläufe beschrieben sein.“
	<b>Lösungsvernetzung</b>	
	<b>Problem zur Lösung</b> Einwände gegen Lösung	„Das geht nicht, weil sich die Abläufe jährlich dreimal ändern.“
	<b>Verknüpfung mit Lösung</b> z.B. Vorteile einer Lösung benennen	„Wenn wir das so machen, heißt das auch, dass wir bei der Einarbeitung nichts Wesentliches vergessen.“
<b>Wissen zur Organisation</b>		
<b>Organisationales Wissen</b> Wissen über Organisation und Abläufe	„Die Abteilung xy macht das schon seit einem Jahr.“	
<b>Wissensmanagement</b>		
<b>Wissen wer</b> Verweis auf Spezialisten	„Der Walter kennt die Maschine seit 30 Jahren und weiß, wie sie funktioniert.“	
<b>Frage</b> Frage nach Meinung, Inhalt, Erfahrung	„Wie findet ihr das?“	
Methodenkompetenz	<b>Strukturierung</b>	
	<b>Zielorientierung</b> auf Thema verweisen bzw. zurückführen	„Aber wir weichen jetzt vom Thema ab, denn wir wollten ja darüber sprechen, ...“
	<b>Klärung/Konkretisierung</b> Beitrag auf den Punkt bringen, klären	„Halten wir also fest: ...“
	<b>Verfahrensvorschlag</b> vorschlagen des weiteren Vorgehens	„Ich schlage folgendes Vorgehen vor: ...“
	<b>Verfahrensfrage</b> Frage zum weiteren Vorgehen	„Wollen wir jetzt die nächsten Wochen besprechen?“
	<b>Priorisieren</b> Schwerpunkte setzen	„Das sollten wir zuerst machen.“
	<b>Zeitmanagement</b> auf Zeit verweisen	„Vielleicht sollten wir in Anbetracht der Zeit ...“
	<b>Aufgabenverteilung</b> Aufgaben in der Diskussion delegieren/ übernehmen	„Matthias, schreib das mal auf.“
	<b>Visualisierung</b> benutzen von Flipchart und Metaplan o.ä.	(Lisa schreibt etwas auf die Flip-Chart.)
	<b>Kosten-Nutzen-Abwägung</b>	„Das spart uns so und so viel Geld.“

	Kosten und Nutzen einer Idee gegenüberstellen	
	<b>Zusammenfassung</b> Ergebnisse zusammenfassen	„Wir haben jetzt ... mit dem Ergebnis ... besprochen.“
	Verlieren in Details und Beispielen	
	<b>Verlieren in Details und Beispielen</b> nicht zielführende Beispiele, Monologe	„Gestern im Fernsehen haben sie auch über Kosten diskutiert ...“
Sozialkompetenz	Kollegiale Interaktion	
	<b>Ermunternde Ansprache</b> z.B. Stillere ansprechen	„Du hast noch gar nichts dazu gesagt, Thomas. Sag mal was.“
	<b>Unterstützung</b> Vorschlägen, Ideen etc. zustimmen	„Das sehe ich genauso.“
	<b>Aktives Zuhören</b> Interesse signalisieren („mmh“, „ja“)	„Mmh, ja.“
	<b>Ablehnung</b> sachlich widersprechen	„Das sehe ich nicht so ...“
	<b>Rückmeldung</b> z.B. signalisieren, ob etwas angekommen, neu, bekannt ist	„Das habe ich verstanden.“
	<b>Atmosphärische Auflockerung</b> z.B. Späße	(Spaß führt zur allgemeinen Erheiterung.)
	<b>Ich-Botschaft: Trennung von Meinung und Tatsache</b> eigene Meinung als solche kennzeichnen	„Meines Erachtens...“
	<b>Gefühle</b> Gefühle wie Ärger, Freude ansprechen	„Das macht mich sauer...“
	<b>Lob</b> z.B. positive Äußerungen über andere Personen	„Das war doch gut...“
	Unkollegiale Interaktion	
	<b>Tadel/Abwertung</b> Abwertung von anderen, „kleine Spitzen“	„Das ist doch totaler Quatsch.“
	<b>Unterbrechung</b> Wort abschneiden	(Matthias unterbricht Lisa.)
	<b>Seitengespräch</b> Seitengespräche beginnen oder sich darin verwickeln lassen	(Matthias und Lisa unterhalten sich, ohne dem Gruppengespräch zu folgen.)
<b>Reputation</b> Verweis auf Diensterfahrung, Betriebszugehörigkeit etc.	„Schließlich bin ich schon zehn Jahre in der Firma und weiß, wie der Hase läuft...“	
Selbstkomp	Konstruktive Mitwirkung	
	<b>Interesse an Veränderung</b> Interesse signalisieren	„Das sollten wir unbedingt probieren!“
	<b>Eigenverantwortung</b>	„Da ist jeder einzelne gefragt.“

Verantwortung übernehmen	
<b>Maßnahmenplanung</b> Aufgaben zur Umsetzung vereinbaren	„Ich gehe am Montag zum Meister und frage ihn.“
Destruktive Mitwirkung	
<b>Kein Interesse an Veränderungen</b> z.B. leugnen von Optimierungsmöglichkeiten	„Das kann so bleiben, das ist doch überhaupt kein Problem.“
<b>Jammern</b> Betonung des negativen Istzustandes, Schwarzmalerei, auch Killerphrasen	„Bei uns funktioniert gar nichts richtig...“
<b>Abbruch</b> Diskussion vorzeitig beenden (wollen)	„So, nun ist doch alles gesagt, hören wir auf.“
<b>Schuldigsuche</b> Probleme personalisieren	„Das liegt an Rainer, der hat nie Lust, sich darum zu kümmern“
<b>Betonung autoritärer Elemente</b> auf Hierarchien und Zuständigkeiten verweisen	„Da ist die Abteilung xy für zuständig. Das ist nicht unser Bier.“
<b>Phrase</b> inhaltsloses Gerede, Worthülse	„Freunde sind wir doch alle.“

#### Literatur

Kauffeld, S. (2006). *Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kauffeld, S. (2007). Jammern oder Lösungsexploration – Eine sequenzanalytische Betrachtung des Interaktionsprozesses in betrieblichen Gruppen bei der Bewältigung von Optimierungsaufgaben. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 51, 55-67.

Kauffeld, S. (2010b). *Nachhaltige Weiterbildung: Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern*. Berlin, New York, Tokio, Heidelberg: Springer.

Kauffeld, S., & Meyers, R. A. (2009). Complaint and solution-oriented circles: Interaction patterns in work group discussions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 267-294.

Kauffeld, S., Tiscar-Lorenzo, G., Montasem, K., & Lehmann-Willenbrock, N. (2009). act4teams®: Die nächste Generation der Teamentwicklung. In S. Kauffeld, S. Grote & E. Frieling (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzentwicklung*. (S. 191–215). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.