

# Diagnose und Training von Schlüsselkompetenzen in Projektgruppen“

Effektiv arbeitende Teams werden im betrieblichen Alltag immer wichtiger. Wirkungsvolle Unterstützungsmaßnahmen zur Teamentwicklung sind entsprechend gefragt, aber nicht immer zielen sie wirklich auf die Kernfaktoren der Teamperformance. Im Rahmen eines Forschungsprojektes an der Universität Regensburg wurde SYNPRO, ein System von Analyseinstrumenten, entwickelt, das Auskunft über die effektivitätsbestimmenden Anforderungen an Arbeitsgruppen gibt und somit erstmals die Einleitung gezielter Interventionsmaßnahmen auf der Basis objektiver und standardisierter Diagnoseinstrumente ermöglicht.

## Zielsetzungen des Kooperationsprojektes

- Im Rahmen des auf drei Jahre angelegten Kooperationsprojektes zwischen Wirtschaft und Wissenschaft wird überprüft, inwieweit die an der Universität Regensburg entwickelten SYNPRO Analyseinstrumente in der betrieblichen Praxis die gleichen Vorhersageleistungen erbringen wie in den bisherigen wissenschaftlichen Studien.
- Ferner werden aufbauend auf den mit Hilfe der SYNPRO Analyseinstrumente erzielten Diagnoseergebnissen spezifische Trainingsbausteine entwickelt und evaluiert.
- Darüber hinaus wird der Einsatz der SYNPRO Analyseinstrumente im Rahmen von Auswahl- und Entwicklungs-Assessment Centern für Führungs- und Fachkräfte geprüft.
- Neben den anwendungsbezogenen Fragestellungen werden weitere grundlagenwissenschaftliche Fragestellungen zur Effektivität und Führung von Arbeits- und Projektgruppen bearbeitet.

## SYNPRO besteht aus einem System von Analyseinstrumenten:

- SYNPRO-EAI (Effektivitäts-Analyseinstrument)  
SYNPRO-EAI gibt Auskunft über die leistungsbestimmenden Anforderungen an eine Arbeitsgruppe und inwieweit diese von der Gruppe erfüllt werden. Damit ist es erstmals möglich, eine konkrete Vorhersage über das Leistungspotenzial einer Arbeitsgruppe zu treffen und ihr schnellstmöglich zur vollen Leistungsfähigkeit zu verhelfen (Simon, 2002). Diese Arbeit wurde mit dem Kulturpreis Ostbayern 2001 prämiert.
- SYNPRO-FAI-I (Führungs-Analyseinstrument)  
SYNPRO-FAI-I dient der Identifikation der Führungsperson(en) einer Gruppe, und erlaubt somit eine Analyse der internen Machtstrukturen. Darüber hinaus gibt es Auskunft über die Projektsteuerungskompetenzen der Führungsperson sowie deren Akzeptanz innerhalb der Gruppe (Simon & Donaubaue, 2003).
- SYNPRO-FAI-II (Fachkraft-Analyseinstrument)  
Das Analyseinstrument SYNPRO-FAI-II dient der Identifikation von Experten innerhalb einer Arbeitsgruppe und deren Problemlösepotenzial.



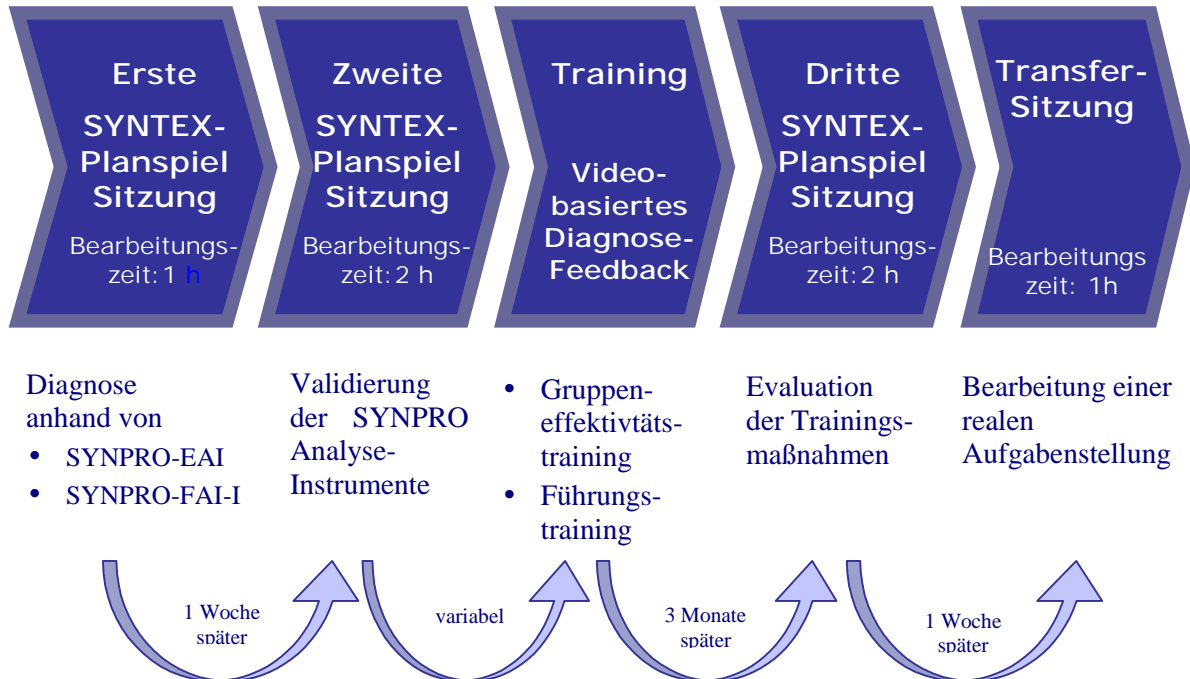
Mit SYNPRO liegt ein System von Analyseinstrumenten vor, die in den bisherigen Untersuchungen eine ungewöhnlich hohe prognostische Validität aufweisen (87 %ige Vorhersagewahrscheinlichkeit).

## Welchen Nutzen bieten die SYNPRO-Analyseinstrumente?

- Die SYNPRO-Analyseinstrumente können zur Personalauswahl und -entwicklung eingesetzt werden.
- Im Rahmen der Personalauswahl können erstmals gruppencentrierte Diagnosen angestellt werden, während die bisherigen Techniken auf individuumszentrierte Diagnosen beschränkt sind.
- Durch den Einsatz der objektiven und standardisierten SYNPRO Analyseinstrumente können subjektive Verzerrungen im Auswahlprozess vermieden werden.
- Mit den auf SYNPRO-EAI basierenden Gruppeneffektivitätstrainings kann einer Arbeitsgruppe schnellstmöglich zur vollen Leistungsfähigkeit verholfen werden.
- Mit den SYNPRO-Analyseinstrumenten ist es erstmals möglich, gezielte und bedarfsorientierte Trainingsmaßnahmen einzuleiten, welche genau auf dem Niveau ansetzen, auf dem sich eine Gruppe befindet. Jede Gruppe erhält nur das Training, das wirklich nötig ist.
- Die Akzeptanz des Trainings und der Lerntransfer sind dabei deutlich besser als bei einem Training, das lediglich aufgrund definierter Qualifizierungsziele vereinbart wird.
- Auch die Trainingsmaßnahmen werden einer objektiven und standardisierten Überprüfung unterzogen. Damit ist eine echte Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen möglich, und für den Auftraggeber eine Transparenz des Preis-Leistungsverhältnisses gegeben.

## Der Einsatz von SYNPRO-EAI und FAI-I für Teamentwicklungsmaßnahmen

### Der Untersuchungsablauf im Überblick



- Auf der Basis einer einstündigen SYNTAX-Planspielsitzung wird eine quantitative **Diagnose** über das Leistungspotenzial einer Arbeitsgruppe und die Kompetenzen der Führungsperson erstellt. Die Bearbeitung des Unternehmensplanspiels durch eine Arbeitsgruppe wird auf Video aufgezeichnet und mit den SYNPRO Analyseinstrumenten EAI und FAI-I ausgewertet.
- Die zweite Planspielsitzung dient der **Validierung** der auf der Basis der ersten Sitzung angestellten Prognosen über das Leistungspotenzial einer Arbeitsgruppe und der Führungsperson.
- Die **Trainingsmaßnahmen** richten sich ausschließlich nach dem mit den SYNPRO Analyseinstrumenten EAI und FAI-I diagnostizierten Bedarf, sodass jede Gruppe und Führungsperson nur das Training erhält, das sie wirklich benötigt. Im Durchschnitt reichen 3-4 Trainingstage, um die Leistungsfähigkeit einer Gruppe zu optimieren.
- Die dritte Planspielsitzung dient der quantitativen **Evaluation der durchgeführten Trainingsmaßnahmen**.
- Die **Transfersitzung** dient der Überprüfung, inwieweit es einer Arbeitsgruppe gelingt, die in den Trainingsmaßnahmen erworbenen Kenntnisse im Arbeitsalltag umzusetzen.

## **Der Einsatz von SYNPRO-FAI-I und FAI-II im Rahmen von Assessment-Centern**

- Es wird geprüft, inwieweit der AC-Baustein Gruppendiskussion durch das einstündige Unternehmensplanspiel SYNTAX ersetzbar ist, was die Erhebung der Qualifikationen der Kandidaten unter objektivierten und standardisierten Bedingungen erlaubt.
  
- Ferner wird ein Vergleich zwischen den herkömmlichen Bewertungsskalen zur Diagnose der Projektsteuerungskompetenzen einer Führungsperson mit den über SYNPRO-FAI-I ermittelten Ergebnis angestellt und analysiert, welche Informationen durch dieses Instrument hinzu gewonnen werden können.
  
- Eine besondere Bedeutung kommt der durch die SYNPRO-Analyseinstrumente erstmals gegebenen eindeutigen Trennung zwischen dem Beobachtungs- und Bewertungsprozess zu. Dementsprechend wird analysiert, wie sich dies auf das Urteil über einen Kandidaten auswirkt. Erste Ergebnisse zeigen, dass die Akzeptanz des Diagnoseergebnisses aufgrund der gegebenen Objektivität bei den Kandidaten höher ist als bei herkömmlichen Verfahren.
  
- Mit SYNPRO-FAI-II steht erstmals ein Instrument zur Verfügung, mit dem Fachkräfte und deren Problemlösefähigkeit identifiziert werden können, sodass diese ebenso wie Führungskräften eine Entwicklungslaufbahn geboten werden kann und deren Potenzial für das Unternehmen nicht verloren geht.

## **Welchen Nutzen haben Sie von einer Unterstützung des Kooperationsprojektes durch die Bereitstellung von Arbeitsgruppen für die Untersuchung?**

- Als Teilnehmer am Kooperationsprojekt zwischen Wirtschaft und Wissenschaft berechnen wir Ihnen nicht den marktüblichen Wert für die Erstellung von Diagnosen und die Evaluation von Trainingsmaßnahmen, sondern lediglich eine Aufwandsentschädigung für die vom Universitätsprojektteam geleistete Arbeit.
- Über die Erstellung von Diagnosen für Arbeitsgruppen wird das Forschungsprojekt finanziert. Wir bieten Ihnen also ein Sponsoring an, für das wir auch eine Gegenleistung erbringen.
- Als Unterstützer des Kooperationsprojektes, durch die Beteiligung mit Arbeitsgruppen, werden Sie in jeglichen Publikationen, die im Rahmen des Projektes herausgegeben werden, als Sponsor genannt.
- Bei der Durchführung der aufgrund der Diagnosen angezeigten Trainingsmaßnahmen unterstützt sie gerne das Universitätsprojektteam. Wir können Ihnen hierzu über IKO erfahrene Trainer zur Förderung der Leistungsfähigkeit Ihrer Arbeitsgruppen und der Projektsteuerungskompetenzen der Führungsperson anbieten.
- Die Ergebnisse über die erstellten Diagnosen sowie die Evaluation der durchgeführten Trainingsmaßnahmen gehen anonym in die wissenschaftlichen Untersuchungen am Institut für Kooperationsmanagement an der Universität Regensburg ein, deren Ergebnis wir Ihnen ebenfalls zur Verfügung stellen.

Simon, P. (2002). Die Entwicklung eines Modells der Gruppeneffektivität und eines Analyse-Instruments zur Erfassung des Leistungspotentials von Arbeitsgruppen. Landau: Verlag Empirische Pädagogik.

Simon, P. & Donaubaue, A. (2003). SYNPRO-FAI (Führungs-Analyse-Instrument). In J. Erpenbeck & L. v. Rosenstiel (Hrsg.). Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel