

## CROSS-FUNCTIONAL-TEAMS – SO ERFOLGREICH WIE GEDACHT?

*Wie wirtschaftlich sinnvoll ist es, Experten aus unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen zusammen arbeiten zu lassen? Sind die Ergebnisse wirklich so gut, wie vielfach angenommen wird? Eine Forschungsgruppe hat sich dieser Frage angenommen.*

Teams die sich aus Mitgliedern unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen oder verschiedener Geschäftsbereiche zusammensetzen werden hoch gepriesen. Aus der Zusammenarbeit von Experten verschiedener Abteilungen in sogenannten Cross-Functional-Teams erhoffen sich Unternehmen Innovationen in der Produktentwicklung und daraus resultierende hohe wirtschaftliche Erfolge .

Diese Hoffnung muss relativiert werden. Ob ein Cross-Functional-Team erfolgreich ist oder nicht, scheint an bestimmte Voraussetzungen gebunden zu sein, wie Untersuchungen<sup>1</sup> belegen. Auf Grundlage von 17.000 Patenten wurden die daraus resultierenden wirtschaftlichen Erfolge sowie die Zusammensetzung der Entwicklungsteams untersucht. Dabei kam es zu folgenden Ergebnissen:

*1. Der finanzielle Wert der von Cross-Functional-Teams hervorgebrachten Innovationen liegt im Durchschnitt unter dem Wert der Innovationen aus Standard-Arbeitsgruppen.*

*2. Je größer der Abstand der beteiligten Disziplinen ist, desto geringer wird die durchschnittliche Qualität - gemessen am Markterfolg - der hervorgebrachten Ergebnisse.*

*3. Aber: großartige Produktentwicklungen von Cross-Functional-Teams - obwohl sehr rar - haben außergewöhnlich hohe Markterfolge. Größer als die erfolgreichsten Innovationen der konventionellen Teams.*

Das heißt, es gibt eine inverse Beziehung zwischen den wirtschaftlichen Erfolgen von Innovationen und der Heterogenität, bzw. Homogenität der beteiligten Disziplinen: Wenn die Heterogenität der Entwicklungsgruppe steigt, sinkt der Durchschnittswert der Innovationen, bedingt durch die steigende Zahl der Misserfolge.

Demgegenüber steigt aber die Wahrscheinlichkeit, dass wenn die Produktentwicklung erfolgreich ist, sie einen außergewöhnlich hohen wirtschaftlichen Erfolg nach sich zieht. Daraus lassen sich für Organisationen folgende Schlüsse ziehen:

Wenn bei moderatem Risiko, durchschnittliche wirtschaftliche Erfolge erzielt werden sollen, dann ist es ratsam homogene Entwicklungsteams zu bilden.

### DER AUTOR



#### Jörg Latuske

ist seit 2004 selbständiger Coach und Unternehmensberater.

Er berät Führungspersonen in Organisationen schwerpunktmäßig zu den Themen Führung, Kommunikation und Strategieentwicklung.

#### Info

[www.kommunikationsarchitektur.com](http://www.kommunikationsarchitektur.com)

**kommunikationsarchitektur**  
UNTERNEHMENS- & KOMMUNIKATIONSBERATUNG

**Jörg Latuske**

Markelstraße 56  
12163 Berlin

Tel +49. (0)30. 76 76 82 80  
Fax +49. (0)30. 76 76 82 79  
Mobil +49. (0)163. 5 28 87 53

Wenn man sich das Risiko leisten kann, auf „den Durchbruch“, „die Innovation“ hinzuarbeiten, dann ist es ratsam mit heterogenen Entwicklungsteams zu arbeiten.

Die Chance auf eine erfolgreiche Arbeit mit Cross-Functional-Teams kann durch das Beachten folgender Punkte verbessert werden:

*1. Je etablierter und erforschter die Wissenschaftsdisziplinen sind, desto höher die Wahrscheinlichkeit eines Erfolgs. So vereinen sich in den Erfolgen der Nanotechnologie fünfzig Jahre Erfahrung der Chip-Herstellung mit hundert Jahren Erfahrung in den mechanischen Technologien.*

*2. Es ist erfolgversprechender, Experten mit tiefen Kenntnissen ihrer Disziplin zusammenzubringen, gleichgültig wie weit entfernt die Disziplinen auseinanderliegen, als Mitarbeiter mit breiter aber flacher Expertise. Zwar stehen die Experten mit Tiefenwissen ihrer Disziplin einer Kooperation mit anderen Disziplinen u.U. skeptisch gegenüber, dennoch sind sie diejenigen, die das tiefste Verständnis der Annahmen und Phänomene ihrer Disziplin mitbringen. Sie sind aber auch diejenigen, die die potenziellen kreativen Synergien der Zusammenarbeit am besten abschätzen und wertschätzen können. Ein Cross-Functional-Team mit breiter aber flacher Expertise ist zwar in der Lage ein weiteres Terrain potenzieller Möglichkeiten zu identifizieren, aber die Wahrscheinlichkeit, dass daraus praktische Synergien entstehen ist gering.*

---

LEE FLEMING, OLAV SORENSON: Science as a map in technological search; in Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J., 25: 909 - 928 (2004)

LEE FLEMING, OLAV SORENSON: Technology as a complex adaptive system: evidence from patent data; in Research Policy 30 (2001) 1019 - 1039