

# Menschen, Produkte und Profite – Teil 8

## Teams führen und entwickeln

Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hängt heute mehr denn je von der aktiven und vernünftigen Kooperation zwischen der Führung, den Mitarbeitern sowie der Mitarbeiter untereinander ab. Deshalb ist Teambildung und Teamführung ein wichtiger Baustein für den Erfolg.

Wenngleich „eigenverantwortliches Einzelarbeiten“ weiter unverzichtbarer und wesentlicher Bestandteil alltäglich sich wiederholender Arbeitsprozesse darstellt, verweist Teamarbeit auf den sozialen Kontext und darauf, dass kaum noch etwas „isoliert“, das heißt ohne Zusammenarbeit funktioniert.

Der Begriff „Team“ wurde bereits im altenglischen Sprachgebrauch verwendet und bezeichnete zunächst „Gruppen“ junger, gleichaltriger Tiere, später dann „Gespanne von Zugtieren“ und schließlich das „System“ von Tieren, Kutscher und Gefährt.

### Merkmale eines guten Teams

Ein „effizientes“ Team ist eine aktive Gruppe von Menschen, die sich auf gemeinsame Ziele verpflichtet haben. Sie arbeiten harmonisch zusammen, haben Freude an der Arbeit, denken unternehmerisch und verfügen über eine hohe Vertrauens- und Vereinbarungskultur. Ideal dabei: Jedes Teammitglied kann wechselnde Funktionen „stellvertretend“ übernehmen.

Ein „wirkungsvolles“ Team ist dadurch bestimmt, dass die Mitglieder sich gegenseitig zur Verantwortung ziehen und zwar nicht, um nach Schuldigen zu suchen, sondern um Probleme zu lösen und daraus zu lernen. Gegenseitige Akzeptanz, Offenheit, Kritikfähigkeit auf der Basis eines Gefühl der Team-Zugehörigkeit schließen keinesfalls Leistungsvergleich, Wettbewerb und kritischen offensiven Meinungs austausch aus. Grundsätzlich besteht aber eine Atmosphäre, in der häufiger auf das Verbindende und das gemeinsame Ziel geschaut wird als auf das Trennende.

Teams durchlaufen als „soziale Systeme“ Entwicklungsphasen wie Geburt, Wachstum, Pubertät und Reife, die denen des einzelnen Menschen nicht unähnlich sind. Zunächst kommt es zum Forming, der Ori-

entierungsphase. Der nächste Entwicklungsschritt wird als Storming bezeichnet und beschreibt die Richtungssuche sowie die Auseinandersetzung über Methodenfragen. Schließlich folgt das Norming – die Akzeptanz von Konsenslinien. Schließlich entsteht in der Preforming-Phase ein stabiles „Wir-Gefühl“, welches die Voraussetzung für proaktive Ergebnisse des Teams ist.

In jeder Phase passiert es, dass Spannungen auftreten, gekennzeichnet durch internen Konkurrenzkampf, Cliquenbildung, Neid, Nachlässigkeit durch Gewöhnung aneinander, Widerstand gegen die Teamleitung oder allgemeine Verweigerung.

Ein starkes Bedürfnis einzelner nach Selbstdarstellung, die Fixierung auf messbare Einzelleistung oder Gesprächsrituale nach „Höflichkeits-Tabus“ erschweren die erfolgreiche Team-Bildung.

### Tipps für die Teamführung

- Schaffen eines Klima der Lernbereitschaft und Eigeninitiative
- Die „Selbstorganisation“ des Teams fördern und einfordern
- Beiträge zur Förderung des Teamklimas organisieren
- Konflikte nicht aussitzen, sondern Handeln!
- Analysieren der Wirksamkeit von Besprechungen und das Eliminieren von Zeitfressern!
- Akzeptanz des Teams im Unternehmen fördern
- Der Teamleiter sollte sich zum „Förderer und Förderer“ der Menschen in „seinem“ Team qualifizieren.

Abgesehen davon, dass „Spitzenteams“ gelernt haben, aus Eigenverantwortung heraus abgeleitet, ihre „spezifischen Probleme“ selbst zu lösen, kommt der Führungsfähigkeit der Teamleitung („Teamentwicklung und -steuerung sind Führungsaufgaben“) immense Bedeutung zu.

Dabei fängt die Notwendigkeit von „Konfliktlösungsfähigkeiten“ durch Teamleitungen schon sehr viel früher an, indem es ihnen gelingen muss ein Klima von Vertrauen und Sicherheit zu erzeugen – bei gleichzeitig klarer Konzentration auf Ziele und Aufgabenerledigungen. Weiterhin müssen die Teaminteressen auch nach „Außen“ vertreten werden, um zum Beispiel notwendige Investitionen durchzusetzen. Die Faktoren des „Teamdreiecks“ Einzelperson – Team – Arbeitsaufgabe muss im Blick behalten werden, um notwendige Veränderungen in dieser Balance erkennen und

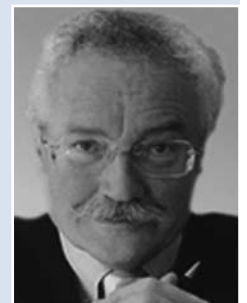
### Die Autoren:

Wolfgang Kohl und Dieter Laurinat beschäftigen sich seit rund 20 Jahren mit dem Thema Personalentwicklung. Sowohl zahlreiche Global-Player als auch regionale Unternehmen ließen sich von den beiden Beratern Konzepte für Personalentwicklungsmaßnahmen erstellen und deren Umsetzung betreuen. Die Erfahrungen von Wolfgang Kohl und Dieter Laurinat beim Coaching von Führungskräften und Mitarbeitern sowie der Implementierung von Personalentwicklungsstrukturen sollen



interessierten Firmen die Möglichkeit bieten, einen Einblick in den Themenkomplex zu bekommen und darüber hinaus Anhaltspunkte für eine eventuelle Umsetzung im eigenen Umfeld liefern.

Wolfgang Kohl  
Florettweg 23  
42651 Solingen  
Tel. +49 212 43362  
www.menschen-  
oberflaechen.de



Dieter Laurinat  
Schäferstraße 42  
44623 Herne  
Tel. +49 2323 17840  
www.laurinat-  
menschen.de

realisieren zu können. Deshalb sind für einen Teamleiter neben anerkannter Fachkompetenz fundiertes Know-how im Bereich der Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz unabdingbar, um vor allem Konflikte im Team frühzeitig zu erkennen und wo möglich zu vermeiden.

Aber wieviel Zeit darf und soll der soziale Part und auch das Instrument „Teambesprechung“ im produktiven Alltag einnehmen? Teamleitungen – so Fredmund Malik, ein Management-Experte – die mehr als 30 Prozent ihrer Zeit in Teambesprechungen zubringen, sollten gründlicher nachdenken, wie Sie dieser Zeitfalle entgehen oder zumindest der „Effektivität“ der „Sitzungen“ größere Aufmerksamkeit schenken.

### „Rollen“ erkennen und reagieren


Die gegenseitige Wahrnehmung, das tägliche Miteinander im Team aber auch die Art und Weise, wie Konflikte im Team entstehen und gelöst werden, hängt von der Fähigkeit der Teamleitung ab, die jeweilige Rollenverteilungen der Teammitglieder zu erkennen. „Aufgabenrollen“ sind zum Beispiel der

Initiator, der Info-Sucher, der Meinungssucher, der Bewerter, der Ausfühler, der Geschäftsordnungspraktiker oder der Schriftführer.

Es gibt aber auch soziale und emotionale Rollen, dazu gehören der Mutmacher, der Friedensstifter, der Spannungsverhinderer, der Konfrontierer und der Anheizer. Naturgemäß gibt es auch zerstörerische, destruktive Rollen wie den Schwätzer, den Detailversessenen, den Miesmacher, den Manipulator oder den Dominanten. Wer diese Rollenpotentiale bei seinen Teammitgliedern rechtzeitig erkennt und in seiner Strategie berücksichtigt, kann nicht nur Konflikte im Team verhindern, sondern die dem Rollenverhalten zugrunde liegenden persönlichen Eigenschaften optimal kanalisieren.

Um ein Team zu entwickeln und effektiv – „die richtigen Dinge tun“ – beziehungsweise effizient – „die Dinge richtig tun“ zu machen, sind einige Aspekte zu beachten. Zum einen ist es wichtig, die Bereitschaft zu fördern, durch offenes Sprechen über Ansichten, Ideen und Meinungen ein partnerschaftliches Zusammenleben zu erreichen. Ein weiterer Schritt auf dem Weg zum Teamerfolg liegt darin, dass sich die Menschen ihrer Fähigkeiten und Potentiale bewusster werden

können, wenn sie in einer vertrauensvollen Arbeitsatmosphäre agieren und sich ausprobieren können. Persönliches Wachstum findet vor allem in und durch die Begegnung mit anderen Menschen statt – das heißt, in einem guten Team, das konstruktiv miteinander umgeht, können die Mitglieder ihre Fähigkeiten weiterentwickeln. Trotz aller naturgemäß vorhandenen persönlichen und fachlichen Unterschiede in einem Team gibt es einen sehr einfachen Grundsatz zum konstruktiven Miteinander: „Ich bin ok und Du bist ok.“

Denken Sie daran: in einem durchschnittlichen Team addiert sich die Arbeitsleistung der einzelnen Mitglieder, in einem schlechten Team subtrahieren sich die Kräfte, aber in einem guten Team multiplizieren sich die Einzelpotentiale! 

#### Vorschau

Wie lassen sich Konfliktsituationen konstruktiv nutzen und vor allem ihre Eskalation vermeiden?

Teil 9 der Serie Menschen, Produkte und Profite setzt sich mit der Bewältigung von Konflikten auseinander.