

So formen Sie Power-Teams

Tipps für die erfolgreiche Teambildung und -führung



Business-Bereich

Management

Personal

Führung

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Office

Sofort-Nutzen

Sie erfahren:

- wie Sie Ihr Team zum Erfolg führen.
- was sich in Ihrem Team alles abspielt.
- wie Sie mit schwierigen Situationen umgehen.
- wie Sie Führungsfehler vermeiden können.

Sie können:

- unausgesprochene Regeln erkennen und sinnvoll umwandeln.
- Untergruppen wieder ins Team führen.
- informelle Führer erkennen und gezielt einsetzen.
- durch klare Kommunikation und professionelle Feedback-Kultur Missverständnisse aufdecken und vorbeugen.
- rechtzeitig Konflikte erkennen.
- durch Veränderungen im Umfeld führen und eine hohe Leistungsbereitschaft abrufen.

Herausgeber

Axios Organisations- und Personalentwicklung

Kriesbachstrasse 84
8600 Dübendorf
Tel. 044 821 90 68
Fax 044 821 90 69
info@axios.ch
www.axios.ch
www.kmuerfolg.ch



Sue und Rolf Rado Läubli sind Inhaber der Firma Axios Organisations- und Personalentwicklung. Die Axios unterstützt Organisationen in Veränderungsprozessen, erstellt firmenspezifische Ausbildungskonzepte und führt Seminare und Trainings durch. Ihre Stärke sind massgeschneiderte Projekte und Einsätze.

Sue Rado Läubli

Ihre Kernkompetenzen sind Ausbildungskonzepte inklusive Bedarfsanalysen und Praxistransfer-Begleitung sowie Seminare & Trainings in den Bereichen Führung, Konfliktmanagement, Teamentwicklung, Kommunikation, Mitarbeitergespräche und Verkauf. Sie arbeitet weitgehend nach dem Ansatz von «Performance Improvement».

Rolf P. Rado

Seine Kernkompetenzen sind das Gestalten und Begleiten von Veränderungsprozessen, das Entwickeln und Umsetzen von Visionen, Leitbildern und Strategien sowie Seminare & Trainings in den Bereichen Führung, Konfliktmanagement, Teamentwicklung, Gesundheit im Betrieb und Work-Life-Balance.

Impressum

WEKA Business Dossier

Erfolgreich führen: So formen Sie Power-Teams

Satz: Dimitri Gabriel
Korrektur: WEKA Business Media AG

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

4. Auflage 2015

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:
ISBN: 978-3-297-00721-1

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Inhalt

Erfolgreich führen: So formen Sie Power-Teams

Alle wollen Teamfähigkeit	5
1. So funktioniert eine Gruppe – so funktioniert ein Team	7
2. So schaffen Sie ein gesundes Arbeitsklima und Teamgeist	9
3. So gestalten Sie Normen und Spielregeln für Ihr Team	11
4. So verhindern Sie Paar- und Cliquenbildungen	13
5. So finden Sie ein gesundes Mass an Nähe und Distanz	14
6. So führen Sie formell, so führen Sie informell	15
7. So gehen Sie mit unterschiedlichen Rollen um	16
8. So verhalten Sie sich in den unterschiedlichen Teamphasen	18
9. So kommunizieren Sie erfolgreich	21
10. So geben Sie erfolgreich Feedback	23
11. So lösen Sie Konflikte erfolgreich	25
12. So begleiten Sie erfolgreich Veränderungen	28
13. So fördern Sie das Lernen im Team	30
14. So motivieren Sie erfolgreich	33
15. So qualifizieren und erweitern Sie Ihr Team	36
Teamarbeit beginnt bei Ihnen selbst	37
Literaturnachweis	38

Alle wollen Teamfähigkeit

Keine Stellenanzeige, in der nicht Teamfähigkeit gefordert wird, keine Organisation, die sich nicht Teamarbeit auf die Fahnen schreibt. Immer häufiger hört man das Hohelied der Teamfähigkeit: «Wir müssen in der Geschäftsleitung als Team auftreten» oder «in unserer Organisation hat die Teamarbeit Vorrang» usw. Wer dann nachgefragt, was denn unter Teamfähigkeit verstanden wird, erhält Antworten wie: «Wir gehen fair miteinander um», «Unsere Leute vertragen sich gut», «Wir haben keine Konflikte, es läuft alles reibungslos» etc.

Teamfähigkeit in der Praxis

Das tönt fast zu schön, um wahr zu sein ... Vielleicht geht es in Wahrheit eher um Ja-Sagerei statt um wirkliche Teamarbeit – und Konflikte werden ganz einfach unter den Tisch gekehrt? Warum entscheidet sich der Chef nicht gleich alleine, wenn immer alle einig sind und er nur Ja-Sager um sich vereint hat?

So genannte Teams in der Geschäftswelt (speziell Managementteams) verbringen häufig viel Zeit mit Revierkämpfen, vermeiden alles, was sie persönlich in ein schlechtes Licht rücken könnte, und geben vor, dass alle Teammitglieder voll und ganz hinter der gemeinsamen Strategie stehen – sie bewahren also den Anschein eines Teams und Unstimmigkeiten werden von vornherein abgewürgt. Der Harvardprofessor Chris Argyris schreibt dazu: «Die meisten Managementteams brechen bei Belastungen zusammen. Das Team funktioniert unter Umständen recht gut, solange es sich mit Routinefragen beschäftigt. Aber wenn es mit komplexen Problemen konfrontiert wird, die peinlich oder bedrohlich werden könnten, geht offensichtlich jeder Teamgeist zum Teufel.»

Unser Ziel: Echte Teamfähigkeit

Wirkliche Teamfähigkeit setzt auch ein grosses Mass an Konfliktfähigkeit voraus. Im Unterschied zu Gruppen, wo es Sieger und Verlierer geben kann, ist bei Teams immer das Resultat, sind immer die Ziele im Vordergrund. Es wird gemeinsam gegen ein Problem, jedoch nie gegen Menschen gekämpft.

Somit ist jemand dann teamfähig, wenn er ein Problem zusammen mit anderen auch dann optimal löst, wenn er die anderen ganz und gar nicht leiden kann. Er ist auch in der Lage, seine persönlichen Ziele denjenigen des Teams zu unterstellen.

Auch Hierarchien haben in Teams nichts verloren, denn sonst entstehen keine wirklichen Teamentscheide. Der Teamleiter muss die Teamentscheide gegen aussen vertreten und durchsetzen, innerhalb des Teams ist er aber ein Teammitglied wie jedes andere auch. Dies bedeutet, dass ein Teamleiter akzeptieren muss, dass das Team eine andere oder bessere Lösung erarbeitet als er selbst. Damit jedoch werden viele Vorgesetzte ihre liebe Mühe haben ...

Teams und Entscheidungen

Eines möchten wir an dieser Stelle klarstellen: Auch wenn wir Teams und Teamarbeit propagieren, heisst das noch lange nicht, dass nur noch alles in Teams gemacht bzw. entschieden wird und die

Einzelentscheide an Wert verlieren. Nach wie vor werden viele Alltagsaufgaben sinnvollerweise in Einzelverantwortung angegangen, entschieden und gelöst.

Auch die Nachteile von Teamarbeit darf man nicht vergessen. So dauert der Entscheidungsprozess länger als bei Einzelentscheiden, die Abstimmung braucht Zeit, «Trittbrettfahrer» werden mitgeschleppt, in Teams besteht die Gefahr, dass vieles «zerredet» wird und die Möglichkeit besteht, dass sich keiner verantwortlich fühlt – speziell bei Misserfolgen.

Teamarbeit – ein «Must» in der heutigen Zeit

Trotzdem ist Teamarbeit aus der heutigen Wirtschaftswelt nicht mehr wegzudenken. Sobald Projekte angesagt sind, strategische oder andere weitreichende Entscheide anstehen, komplexe Aufgaben zu lösen sind oder aber generell eine enge Zusammenarbeit in Gruppen notwendig ist, dann ist die Teamarbeit den anderen Formen überlegen. Dasselbe mit den Worten von Arie de Geus, früherer Planungsleiter von Royal Dutch/Shell: «Überall dort, wo Menschen zum Handeln aufeinander angewiesen sind.»

Jeder Vorgesetzte möchte mit seinem Team erfolgreich sein und jedes Teammitglied möchte erfolgreich sein. Beide haben dasselbe Ziel, aber:

- **Weshalb sind dann gewisse Teams erfolgreich und andere nicht?**
- **Weshalb kommt es vor, dass hochkarätige Teams erfolglos sind und**
- **warum sind Teams, denen niemand den Erfolg zugetraut hätte, erfolgreich?**

Diesen Fragen wollen wir in diesem Dossier nachgehen und Ihnen handfeste Hinweise und Tipps mit auf den Weg geben, damit Sie zukünftig mit Ihrem Team erfolgreich oder noch erfolgreicher sind.

Der Weg zum Ziel: Teamentwicklung

Teamarbeit kann nicht befohlen werden. Teams müssen entwickelt, bestehende Teams gepflegt werden. Veränderungen in einer Konstellation (ausscheiden von bestehenden, hinzukommen von neuen Teammitgliedern, geänderte Aufgaben, Reorganisationen, etc.) können bestehende, gut funktionierende Teams durcheinander bringen.

Dieses Dossier soll Ihnen aufzeigen, was es braucht, Teams aufzubauen und zu halten und was zu tatsächlicher Teamarbeit notwendig ist.

Praxisbezug zum Dossier

Um praktische Erfahrung mit Hintergrundwissen optimal miteinander zu verknüpfen, ist dieses Dossier konsequent folgendermassen aufgebaut:

- Praxisbeispiel: Kurzgeschichte aus dem Arbeitsalltag
- Häufige Fehler
- Führungs-Tipps
- Wissenswertes.

Hinweis: Aufgrund der Lesbarkeit wird in diesem Dossier die männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind Frauen aber ebenso angesprochen.

1. So funktioniert eine Gruppe – so funktioniert ein Team

Praxisbeispiel



Sie leiten den gesamten Bereich «Verkauf». Dazu gehören die beiden Abteilungen «Innendienst» und «Aussendienst». Den Innendienst haben Sie in den letzten 2 Jahren ausgebaut zu Lasten des Aussendienstes. Im letzten Jahr haben Sie 6 neue MitarbeiterInnen angestellt, so dass diese Abteilung heute 15 Personen umfasst. Den Aussendienst besteht heute nur noch aus 5 Fachberatern, die die Grosskunden in 5 Gebieten betreuen.

Sie sind oft erstaunt, über die unterschiedlichen Verhaltens- und Reaktionsweisen innerhalb dieser beiden Abteilungen. Im Innendienst wird z.B. sehr viel mehr Zeit benötigt, sich abzustimmen, für alle verbindliche Ziele festzulegen oder Missverständnisse zu klären. Bei Ihren Aussendienst-MitarbeiterInnen scheint das alles viel reibungsloser zu funktionieren.

Warum ist das so?

Häufige Fehler

- Es existiert eine unrealistische Vorstellung, dass Teamentwicklung «ganz automatisch» passiert
- Dem gesamten Teamprozess wird viel zu wenig Beachtung geschenkt
- Die Ziele sind zu unklar formuliert, so dass diese (zu) viel Spielraum in der Auslegung lassen und an Verbindlichkeit verlieren
- Die Rolle der Führungskräfte ist unklar
- Es herrscht ein grosser Unterschied zwischen offizieller und gelebter Rolle des Vorgesetzten
- Dem Team ist unklar, wann sie bei Entscheidungen als «Berater» oder «Mitentscheider» fungieren.

Führungs-Tipps

- Sprechen Sie offen mit der Gruppe über den aktuellen Stand und Zustand des Teams
- Zeigen Sie regelmässig anhand der vereinbarten Ziele auf, wo das Team steht,
- Machen Sie die Rolle des Teamleiters sichtbar. Achten Sie darauf und prüfen Sie regelmässig, dass sich der Teamleiter seiner Rolle 100%-ig bewusst ist.

Führungs-Rollen

Folgende drei Führungsrollen lassen sich unterscheiden und jeder Rolle fallen ganz bestimmte Aufgaben und Verhaltensweisen zu:

1. Der Chef als Mitglied des Teams:

- Der Chef verhält sich als Teammitglied und akzeptiert und vertritt Entscheide, auch wenn er persönlich anderer Meinung ist
- Der Teamleiter sollte räumlich nicht von seinem Team abgegrenzt sein
- Diese Rolle bedingt, dass der Chef gegen aussen auch wirklich als Kadermitarbeiter wahrgenommen wird, sich in seinem Team aber voll integriert und die Chef-Rolle ablegt.

2. Der Chef ist nicht direkt Mitglied des Teams:

- Kommt vor, wenn der Vorgesetzte nicht in der Teamarbeit mitarbeitet, sondern andere individuelle Aufgaben wahrnimmt oder Vorgesetzter von mehreren Teams ist
- Diese Art von Chefs müssen nicht unbedingt teamfähig sein. Sie müssen aber dafür sorgen, dass dem Team der Rücken frei gehalten wird und dass die Teamentscheide im Unternehmen durchgesetzt werden
- Motto: «Das Team entscheidet – der Chef verantwortet und trägt den Entscheid weiter». Die Anforderungen an den Chef sind in diesem Fall sehr hoch.

3. Der Teamchef als Coach:

- Die Rolle des Coaches ist eine Mischform der beiden oben beschriebenen Rollen
- In Anlehnung an den Sport, ist der Coach zwar eine der wichtigsten Personen für die Entwicklung seiner «Schützlinge», er gestaltet das Training, organisiert Trainingslager und gibt die Wettkampfstrategie vor – den Wettkampf bestreitet er aber nicht selbst, da ist sein Team sich selbst überlassen.

Wissenswertes zur Gruppe und zum Team

Ein Team ist eine aktive «Gruppe» von Menschen, die sich für gemeinsame Ziele verpflichten, für einen Arbeitsprozess verantwortlich sind und das Ergebnis ihrer Arbeit als Produkt oder Dienstleistung an einen internen oder externen Empfänger liefern. Im Gegensatz zur Gruppe unterscheidet sich das Team dadurch, dass es:

- auch unter erschwerten Bedingungen gut funktioniert und leistungsfähig bleibt
- ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein mit Zielorientierung aufweist
- eine optimale Zusammensetzung hat, so dass Synergieeffekte zum Tragen kommen, d.h. die Gesamtleistung grösser ist als die Summe der Einzelleistungen
- an einem zwischenmenschlichen Klima des Vertrauens und der Offenheit arbeitet
- eine Zweiwegkommunikation pflegt und die Kommunikation als gegenseitiges Verstehen und aufrichtigem Ausdiskutieren verschiedener Ansichten übt
- gemeinsame Normen und Spielregeln festlegt
- eine starke Identifikation mit dem «Wir» hat.

Die optimale Problemlösung steht im Team im Vordergrund. Im Team gewinnen alle, wenn das Problem gelöst wird oder es verlieren alle, wenn das Problem nicht gelöst wird. In einer Gruppe hingegen bestimmt die Hackordnung, es gibt Sieger und Besiegte, Gewinner und Verlierer.

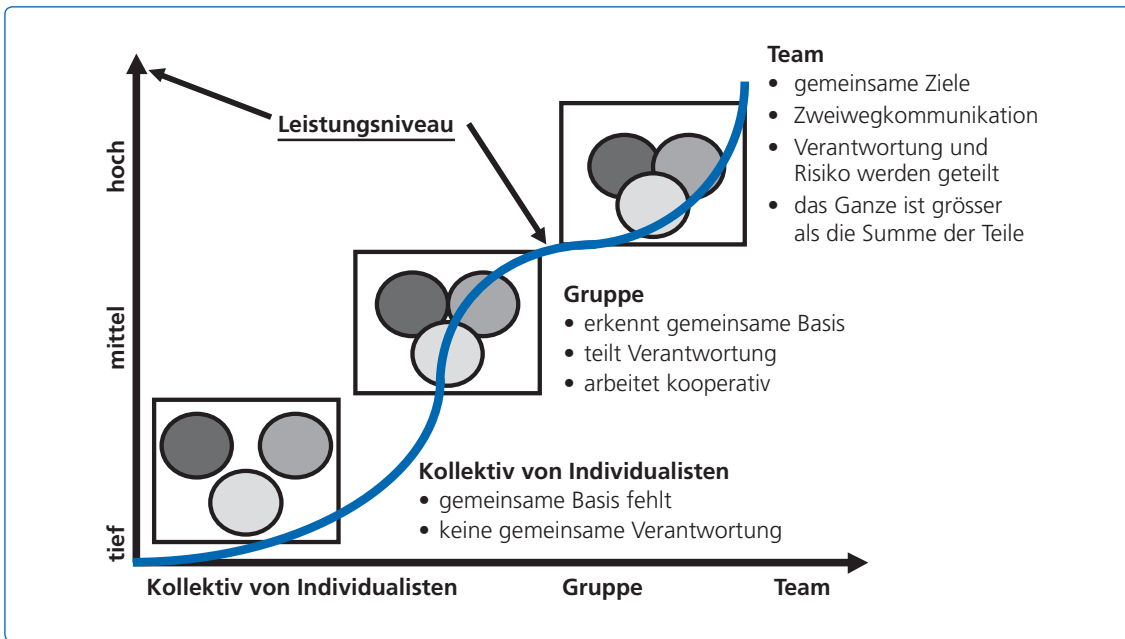


Abbildung 1: Erhöhte Leistungsfähigkeit von Teams gegenüber Gruppen und einem Kollektiv von Individualisten (Persona Inc. USA)

Aufgrund der Definition und der Abbildung wird klar, dass Teams leistungsfähiger sind als Gruppen. Teams erbringen Leistungen, die Gruppen oder Einzelne niemals erzielen würden.

2. So schaffen Sie ein gesundes Arbeitsklima und Teamgeist

Praxisbeispiel



Sie haben mit Ihren Mitarbeitern des Innendienstes die monatliche Sitzung. Sie haben soeben die vielen Kunden-Reklamationen der letzten 2 Monate angesprochen. Offensichtlich sind viele unnötige Fehler im Innendienst und im Aussendienst passiert. Zuerst herrscht Schweigen im Sitzungsraum – und dann hagelt es Vorwürfe und Behauptungen von allen Seiten: «Wir neuen Mitarbeiter werden gar nicht richtig informiert – die «alten» horten alles Wissen für sich», «WIR im Innendienst machen einen guten Job – wenn der Aussendienst machbare Versprechen abgibt bei den Kunden ...», «Es wäre schon gut, wenn wir den Chef etwas häufiger sehen würden ...» etc.

Was sind das für Signale, die Sie hier aufnehmen können?