



Power-Teams

So formen Sie Power-Teams – Tipps für
die erfolgreiche Teambildung und -führung

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.

AUTOREN



SUE RADO LÄUBLI | ROLF P. RADO

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 und 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 und Trainings in den Bereichen Führung, Konfliktmanagement, Teamentwicklung, Gesundheit im Betrieb und Work-Life-Balance.

IMPRESSUM

FACHMAGAZIN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Unternehmer Forum Schweiz AG

Zellerstrasse 58 | 8038 Zürich

T 043 399 78 85 | Fax 043 399 78 80

info@unternehmerforum.ch | www.unternehmerforum.ch

ERFOLGREICH FÜHREN: SO FORMEN SIE POWER-TEAMS

Alle wollen Teamfähigkeit	4
So funktioniert eine Gruppe – so funktioniert ein Team	6
So schaffen Sie ein gesundes Arbeitsklima und Teamgeist	9
So gestalten Sie Normen und Spielregeln für Ihr Team	11
So verhindern Sie Paar- und Cliquenbildungen	13
So finden Sie ein gesundes Mass an Nähe und Distanz	14
So führen Sie formell, so führen Sie informell	15
So gehen Sie mit unterschiedlichen Rollen um	16
So verhalten Sie sich in den unterschiedlichen Teamphasen	18
So kommunizieren Sie erfolgreich	20
So geben Sie erfolgreich Feedback	22
So lösen Sie Konflikte erfolgreich	24
So begleiten Sie erfolgreich Veränderungen	27
So fördern Sie das Lernen im Team	30
So motivieren Sie erfolgreich	33
So qualifizieren und erweitern Sie Ihr Team	36
Teamarbeit beginnt bei Ihnen selbst	38
Literaturnachweis	39

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 nachfragt, 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 Einzelentscheidungen, 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 Entscheidungen 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 Fachmagazin 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 Fachmagazin soll Ihnen aufzeigen, was es braucht, Teams aufzubauen und zu halten und was zu tatsächlicher Teamarbeit notwendig ist.

PRAXISBEZUG ZUM FACHMAGAZIN

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

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

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

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. Der 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

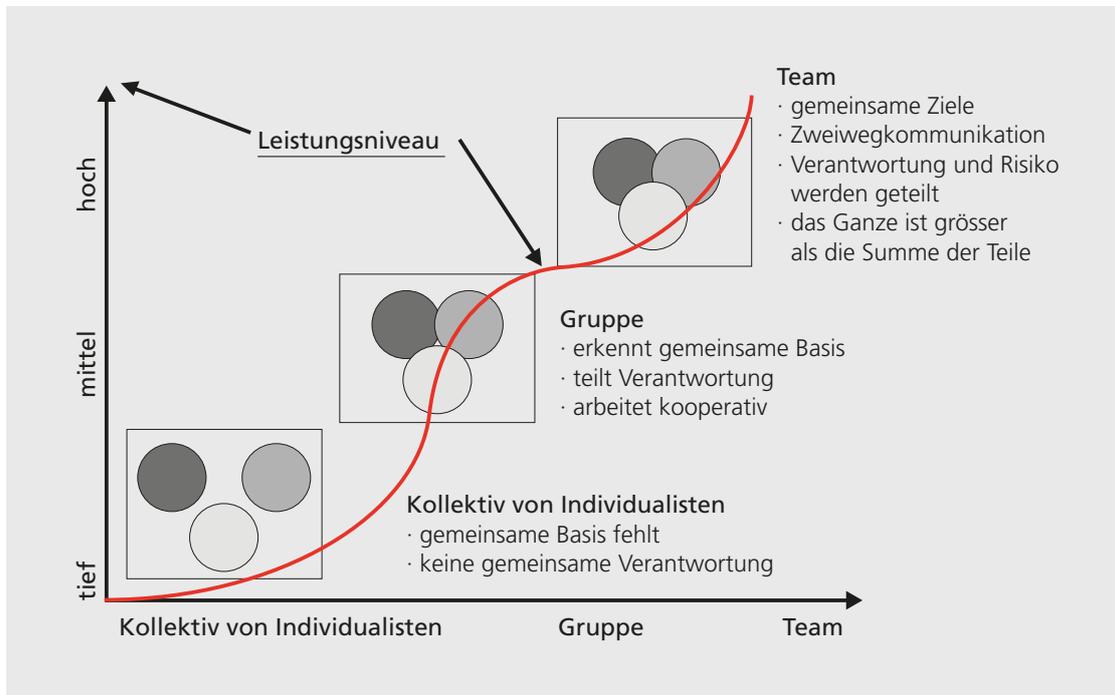
- Die Rolle des Coaches ist eine Mischform der beiden oben beschriebenen Rollen
- In Anlehnung an den Sport, ist der Coach zwar eine der wichtigsten Personen für die Entwicklung seiner «Schützlinge», er gestaltet das Training, organisiert Trainingslager und gibt die Wettkampfstrategie vor – den Wettkampf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



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.