

Startseite > Magazin > Fachartikel > Mitarbeiterführung

5-Minuten-Reflexion zur Führung

Team - Together Everyone Achieves More

Von Dr. Wolfgang Schröder, PERSONAL-SYSTEME



24.11.2011 – Wenn Teams wirklich gute Ergebnisse erreichen sollen, dann muss sich eine vertrauensvolle Zusammenarbeit entwickeln. Dabei notwendig: Alle Rahmenbedingungen müssen stimmen. Erst danach gilt es, das Team ergebnisorientiert zu lenken. Ein Modell zum Teamerfolg verdeutlicht wesentliche Einflussgrößen und Zusammenhänge. Dazu gehört es, einem Team einen klaren Auftrag zu geben, in Teambuilding zu investieren sowie Management- und Beziehungsthemen im Team zu bearbeiten.

Bild: jokatoons - Fotolia.com

In **Teams auf Dauer**, also Abteilungen in der Hierarchie, aber auch in **Teams auf Zeit**, also Taskforces, Arbeitsgruppen und insbesondere crossfunktional zusammengesetzte Projektgruppen ist Team oft die Abkürzung von **Toll Ein Anderer Macht's**.

Wenn Teams wirklich gute Ergebnisse erreichen sollen, dann muss sich eine vertrauensvolle Zusammenarbeit entwickeln, ein „Wir-Gefühl“ oder vielleicht übertreibend ein „Teamspirit“. Alle Teammitglieder sollen an einem Strick ziehen und auch noch am selben Ende. Für Führungskräfte und Teamleiter ist das eine komplexe Herausforderung. Ein Modell zum Teamerfolg verdeutlicht wesentliche Einflussgrößen und Zusammenhänge.



Abbildung 1: Erfolgsfaktor 1 - Rahmenbedingungen von Teams

Mehr als 50 Prozent der Erfolgsursachen von Teamarbeit liegen in der bewussten Gestaltung der Rahmenbedingungen für Teams.

Auftrag

Für jedes Team gibt es eine Killer-Barriere: **Mangelhafte Einbindung** des Teams in Unternehmensstrukturen und fehlende Unterstützung durch die Leitung. Ein Team ohne einen klaren Auftrag ist ziellos. Insbesondere Teams auf Zeit brauchen einen Auftraggeber, der die erwünschten Teamergebnisse definiert. **Teamziele** müssen smart-definiert sein. Legt der Auftraggeber nur Zielfelder für das Team fest, dann besteht der erste Schritt des Teams in der Smart-Formulierung der Ziele und der Abstimmung mit dem Auftraggeber.

Hinweis

Wie Sie als Führungskraft SMART-Ziele vorgeben oder mit den Mitarbeitern vereinbaren, erfahren Sie hier: Nutzen Sie die enorme Wirkung von SMART-Zielen [1]

Der Auftraggeber ist ebenfalls für die Festlegung der notwendigen **Ressourcen** verantwortlich. Sie werden aus den Teamzielen abgeleitet und müssen die **Arbeitsbedingungen** berücksichtigen. Funktionierende Teams ergeben sich nicht automatisch, sondern sind das Ergebnis von Teamentwicklungsprozessen. Dafür werden ebenfalls Zeit und Finanzmittel benötigt.

Teambuilding

Wenn nicht in Teambuilding investiert wird, ist der Teamerfolg schon gefährdet, bevor das Team die ersten Schritte gegangen ist. Außerdem wird ein hoher Teamlenkungsaufwand vorprogrammiert. Die entscheidenden Fehler werden immer am Anfang von Prozessen gemacht.

Für die Auswahl einer geeigneten **Führungskraft** oder eines geeigneten **Teamleiters** gibt es aussagekräftige Potenzialeinschätzungsverfahren. Fehler, die bei der **Zusammensetzung** des Teams gemacht werden, wirken sich direkt bei der Teamarbeit aus. Nicht nur die **fachlichen Kompetenzen** und **Fähigkeiten** der Teammitglieder sind wichtig, sondern **Teamfähigkeit, Flexibilität und Veränderungsbereitschaft**. Es sollten eher Kompromisse bei der Fachlichkeit eingegangen werden als bei den Verhaltensanforderungen. Fachliche Defizite können durch Unterstützung und Lernen gelöst werden. Verhaltensdefizite und Beziehungsstress abzubauen ist schwieriger, zeitaufwendiger und teurer.

Teams so zu besetzen, dass sich die Teammitglieder in ihren Stärken ergänzen und nahtlos wie ein Puzzle zusammenpassen, ist ein kaum erreichbares Ideal und auch nicht sinnvoll. Weil heute Veränderungsprozesse die Arbeitsinhalte bestimmen, ist Flexibilität und Multifunktionalität gefordert.

Heute ist die geeignete Analogie für ein Team eine Jazzband. Es gibt eine gemeinsam akzeptierte Grundmelodie (Strategien) und gemeinsam verabschiedete „Spiel“-Regeln. Dann spielt jeder seine Instrumente (Fachwissen) und bringt sich in die Teamprozesse so ein, dass als Ergebnis ein ansprechendes, gemeinsames Klangbild (Ziele) für die Zuhörer (Auftraggeber und Kunden der Teamleistung) entsteht. Jeder Spieler sollte auch die Möglichkeit haben, ein Solo (Selbstwertgefühl) zu spielen, natürlich eingebunden in die Gesamtmelodie. Der Applaus (Anerkennung) gilt dem gesamten Team, nicht nur dem Teamleiter, der mehr ist als ein Dirigent weil er mitspielt.

Erfolgsfaktor 2: Lenkung von Teams

Wenn die geeigneten Rahmenbedingungen für das Team geschaffen worden sind, gilt es, das Team ergebnisorientiert zu lenken. Das in Abbildung 1 dargestellte Grundmodell der Erfolgsfaktoren kann weiter detailliert werden (Abbildung 2).

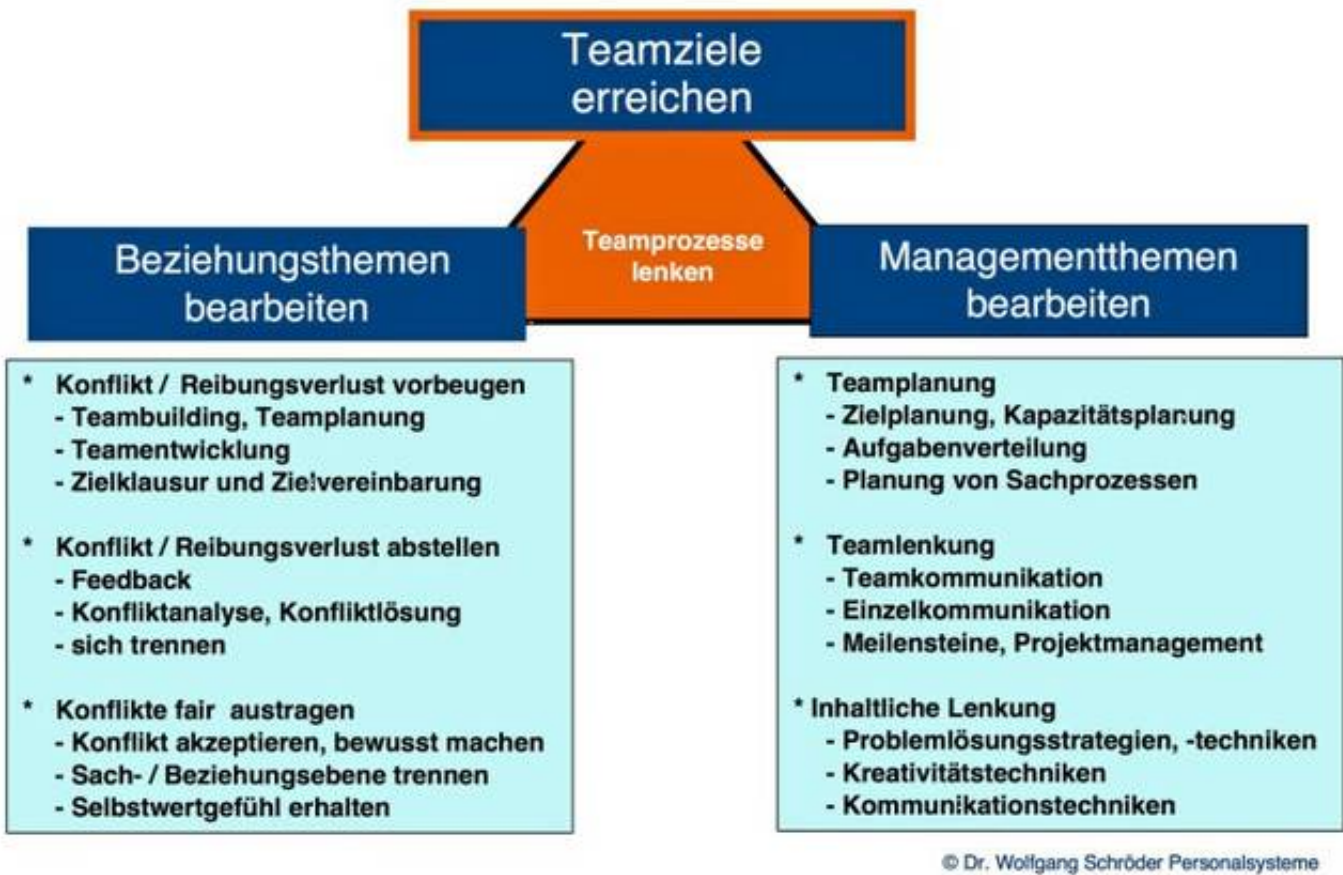


Abbildung 2: Erfolgsfaktor 2 - Teamprozesse von Teams

Teamlenkung hat immer zwei inhaltliche Schwerpunkte: Wie werden Managementthemen und Beziehungsthemen im Team bearbeitet?

Erfahrungen zeigen eindeutig: Je weniger Know-how, Zeit und Energie in Teambuilding / Auftrag und in Teamplanung / Teamlenkung / inhaltliche Lenkung von Arbeitsinhalten investiert wird, desto höher sind die Reibungsverluste und desto mehr Zeit wird für die Lösung latenter oder offener Konflikte benötigt. Diese „Management“-Themen sind auf der Beziehungsebene die einzigen praktikablen Wege, vielen Konflikten, Reibungsverlusten und einem demotivierenden Teamklima vorzubeugen.

Die dann trotzdem noch bestehenden Konfliktpotenziale sind immer noch hoch genug, denn wo Menschen zusammenarbeiten, da „menschelt“ es.

Sie können mit der nächsten Tabelle reflektieren, ob in Ihrem Team oder in Teams, die Ihnen wichtig sind, Handlungsbedarf besteht.

Teamerfolg	schlecht - -	weniger gut -	gut +	sehr gut + +
Teamziele bisher erreicht?				
Auftrag OK?				
Unternehmenseinbindung				
Ziele, Ressourcen				
Arbeitsbedingungen				
Teambuilding OK?				
Der richtige Teamleader				
Teamzusammensetzung				
Kompetenzen, Fähigkeiten				
Managementthemen im Griff?				
Teamplanung				
Teamlenkung				
Inhaltliche Lenkung				
Beziehungsthemen im Griff?				
Konflikten vorbeugen				
Konflikte abstellen				
Konflikte fair austragen				

Teamerfolg: Handlungsbedarf

Hinweis

Dieses Modell können Sie mit der **Manager Performance Map** umsetzen, die wir hier ausführlich vorstellen:

Personal- und Bereichsmanagement: Führungsaufgaben effektiver planen, umsetzen, weiterentwickeln [2]

Über den Autor



Dr. Wolfgang Schröder

Diplom-Kaufmann, Dr. rer.pol. Wolfgang Schröder ist Leadership- und Managementexperte, Autor zahlreicher Bücher und Fachartikel, Unternehmensberater sowie Trainer und Managementcoach in Personal- und Führungsfragen.

Dr. Wolfgang Schröder
PERSONAL-SYSTEME
Genkeler Str. 47
58540 Meinerzhagen

Telefon 02354 - 6566
E-Mail Dr.W.Schroeder@t-online.de
Web www.dr-schroeder-personalsysteme.de

[1] [mitarbeiterfuehrung/fuehrung-smart-ziele-nicht-aufgaben-vorgeben/](#)
[2] [handbuch/personal-und-bereichsmanagement/](#)

© 2011 www.business-wissen.de