



# Wie wär's mit

# Teamwork?

## Das erfolgreiche Team, Teil 1



Ein Team, das unter Berücksichtigung der "weichen Faktoren" handelt, arbeitet um das Neunfache erfolgreicher. Wie Sie diese Arbeitsweise umsetzen und wie sie sich u.a. auf Ihre Umsatzrendite auswirkt, erläutert Karl Drack.

**D**ie Zahlen klingen vielversprechend. Stellt sich nur die Frage, welche Faktoren machen Teams eigentlich erfolgreich? Was haben „weiche Faktoren“ mit „harten Fakten“ zu tun? Wie kann man als Unternehmer Teams aktiv managen und sich selbst als Teamplayer einbringen? Antworten auf diese und weitere Fragen zu finden, diesen Anspruch hat unsere neue Artikelserie mit Erfolgscoach Karl Drack.

### Teams liegen im Trend

Viele Stellenanzeigen beginnen mit dem Satz: „Wir suchen einen teamorientierten engagierten Mitarbeiter.“ Warum ist es heutzutage so wichtig, dass Menschen im

Team zusammenarbeiten sollen? Warum legen Unternehmen so großen Wert auf die Teamfähigkeit ihrer Mitarbeiter? Die Antwort auf diese Frage hat ihren Ursprung im Zeitalter der Industriellen Revolution. Damals erkannten Unternehmen, dass die Effizienz und die Produktivität erheblich zunehmen, wenn die Arbeit in einzelne Schritte aufgeteilt wird und jeder nur noch einen Teilbereich der Gesamtproduktion übernimmt.

In der heutigen Zeit, wo der Zeitfaktor eine erhebliche Rolle spielt, ist es mehr denn je unerlässlich, dass Menschen in gut funktionierenden Teams zusammenarbeiten und ein gemeinsames Ziel vor Augen haben: den Erfolg des Unternehmens.

## Das perfekte Team gibt es nicht

Oft ist in der betrieblichen Wirklichkeit jedoch wenig von Teamorientierung zu spüren. Nicht umsonst sagt man mit einem Augenzwinkern, das Wort Team stehe als Abkürzung für „Toll, ein anderer macht's!“. Wie sieht das bei Ihnen aus?

Keine Frage, ein reibungslos funktionierendes Team ist ein Ideal, das man anstrebt, es aber nie vollständig erreichen kann. Es wird immer Unstimmigkeiten und Missverständnisse geben. Dafür sind wir Menschen, und Menschen machen nun einmal Fehler. Dennoch sollte im Sinne des Unternehmens das Ideal eines gut funktionierenden Teams angestrebt werden, denn davon hängt der Erfolg des Unternehmens ganz entscheidend ab.

Das Wort „Team“ geht auf das indo-europäische Wort *deuk* (ziehen) zurück. Es hat stets die Bedeutung „zusammenziehen“ eingeschlossen. Die heutige Interpretation von „Team“ als einer Gruppe von Menschen, die zusammenarbeiten, tauchte bereits im 16. Jahrhundert erstmals auf.

Was kann ein Team leisten? Was soll es leisten? Welche Dimension steht bei Ihnen im Vordergrund? Reflektieren Sie die möglichen Dimensionen der Teamarbeit in Ihrem Unternehmen. Alle Unternehmen fordern mehr Leistung, mehr Ideen, produktivere Konfliktaustragung, bessere und schnellere Problemlösungen in einem sich immer schneller verändernden Umfeld. Aber wie? Effiziente Teamarbeit macht das möglich. Spitzenteams machen uns das vor.

## Die mögliche Dimension der Teamarbeit

Es gibt fünf unterschiedliche Dimensionen der Teamarbeit:

**Erlebnisdimension:** Das Team wird in erster Linie als eine Gemeinschaft aus Gleichgesinnten empfunden. Im Vordergrund steht damit der Aspekt der gefühlsmäßigen Verbundenheit.

**Aufgabendimension:** Zusammenschweißendes Element ist in diesem Fall die gemeinsame sachliche/fachliche Aufgabenstellung und Herausforderung, zu der jeder seinen spezifischen Teil zum Gelingen beitragen muss.

**Imagedimension:** Ein Team zu sein kann häufig auch als Marketingaspekt genutzt werden. Es ist derzeit „in“, sich als Team darzustellen, auch wenn es nur ein strategischer Deckmantel ist, den sich eine Ansammlung von Einzelkämpfern umhängt.

**Krisendimension:** Häufig finden sich Mitarbeiter erst dann zu einem „Team“ zusammen, wenn es „brennt“. Interessanterweise funktioniert das oft erstaunlich gut und schnell. Allerdings meistens nur auf die Dauer, in dem problembezogene Feuerwehraktionen nötig sind.

**Prozessdimension:** Diese Dimension stellt insbesondere den Gesichtspunkt bereichs- bzw. abteilungsübergreifender Zusammenarbeit im Interesse der Sache in den Mittelpunkt. Das Team soll dazu dienen, die durch Arbeitsteilung entstandenen Schnittstellenprobleme wenigstens teilweise (wieder) zu beseitigen. Das sind z.B. Arbeitsgruppen mit interdisziplinärer Aufgabenstellung.

**Ergebnisdimension:** Teams können ausschließlich von der Faszination des gemeinsam angestrebten Zieles/Ergebnisses getragen sein. Im extremen Fall berücksichtigt das Team dann den Einzelnen nicht mehr bei seiner Vorgehensweise.

Quelle: Haug, C.: Erfolgreich im Team. 2003

## Betrieblicher Alltag

Doch Untersuchungen im betrieblichen Alltag zeigen sehr oft, dass effiziente Teamarbeit selten praktiziert wird. Eine Studie durch Harris Interactive mit 23.000 Vollzeitstellen brachte erstaunliche und zugleich erschreckende Erkenntnisse zum Vorschein (siehe Kasten).

Stephen Covey schildert diese Situation mit folgenden Worten sehr treffend: „Übertragen auf eine Fußballmannschaft hieße das: Bloß vier der elf Spieler auf dem Feld wüssten, welches Tor ihr eigenes ist. Nur für ▶



19. - 22. April 2007

FIBO 2007

Internationale Leitmesse für Fitness und Wellness

Messegelände Essen

Innovative Geräte, effiziente Servicelösungen, überzeugende Kundenkonzepte. Profitieren Sie von einer einzigartigen Trend- und Produktübersicht. Nutzen Sie die vielfältigen Informations- und Kontaktmöglichkeiten.

[www.fibo.de](http://www.fibo.de)

Veranstalter:  
FIBO Niederlassung der Reed Exhibitions Deutschland GmbH  
Völklinger Str. 4 · 40219 Düsseldorf  
Tel. +49(0)211-90191-300 · Fax +49(0)211-307578  
E-Mail: [info@fibo.de](mailto:info@fibo.de)

**Zum Vergleich**

**Harte Fakten\* zu den Erfolgsfaktoren der Unternehmen**

Mit Berücksichtigung der	„weichen Faktoren“	Ohne „weiche Faktoren“
Umsatzrendite	9,10%	1,10%
Kapitalrendite	9,30%	1,30%
Liquidität (dynamischer Entschuldungsgrad in Jahren)	1,20	2,90
Innovationszeitraum in Monaten bis zum Break-even-Point	30	93
Innovationsanteil	56,00%	14,00%
Innovationsgewinn im fünften Jahr	7,80%	-3,90%
Floprate	28,00%	59,00%

\* Durchschnittswerte  
Quelle: Berth, R.: Erfolg – Überlegenheitsmanagement. 1999

**Eine Geschichte, die das Leben schrieb**

Kennen Sie die Geschichte, die von Jedermann, Irgendjemand und Niemandem handelt? Zur Erinnerung: Es gibt etwas Wichtiges zu erledigen und Jedermann wird gefragt, wer es erledigen möchte. Jedermann war sich sicher, dass Irgendjemand es erledigen würde. Irgendjemand hätte es erledigen können, aber Niemand tat es. Irgendjemand wurde darüber wütend, weil es Jedermanns Aufgabe war, es zu erledigen. Jedermann dachte, Irgendjemand würde den Auftrag erledigen, aber Niemand realisierte, dass Jedermann es nicht tun würde. **Fazit:** Jedermann beschuldigte Irgendjemanden dafür, dass Niemand etwas tat, was Irgendjemand hätte tun können.

Verfasser unbekannt

zwei der elf Spieler wäre das überhaupt wichtig. Lediglich zwei würden ihre Position kennen und genau wissen, was sie tun sollen. Und bis auf zwei würden alle Spieler auf die eine oder andere Weise gegen ihre Mannschaftskameraden antreten, nicht gegen das gegnerische Team ... Können Sie sich vorstellen, welche immensen Kosten entstehen, wenn das Potenzial der Mitarbeiter nicht ausgeschöpft ist?"

**Harte Fakten aufgrund „weicher Faktoren“**

Ein Stützpfiler für meine „teamorientierten“ Coachings ist eine umfangreiche Langzeitstudie von Dr. Rolf Berth, in der die wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine innovative Zukunftsbewältigung in europäischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen ermittelt worden sind.

**Die wichtigsten sechs Faktoren**

1. Ergänzendes Aufeinanderzugehen. Alle Menschen sind einseitig und erbringen nur auf wenigen Feldern Spitzenleistung. Deshalb braucht einer den anderen.

2. Vertrauensorganisation mit wenig Kontrolle. Auf das Wichtigste beschränkt, ist Kontrolle nicht schlecht, aber Vertrauen ist bei weitem besser und effizienter.
3. Einmaligkeit. Wir wollen in allem, was wir intern und extern tun, Einmaligkeit erreichen.
4. Visionäre Orientierung. Wir verfügen über eine klare, schriftliche und strategische Vision.
5. Feindbild. Wir haben ein eindeutig definiertes Bild unseres Hauptgegners, den zu übertrumpfen das Anliegen aller ist.
6. Vorgesetzte „dienen“ ihren Mitarbeitern. Bei uns zählt Hilfe und Förderung der Mitarbeiter mehr als Macht und Status. Wir üben richtiges Kundenverhalten an den Mitarbeitern. Wir versuchen, gemeinsam zu entscheiden.

Erkennen Sie in diesen Faktoren eigene Verhaltensweisen wieder? Wie sieht im Gegensatz dazu Ihre eigene innovative Zukunftsbewältigung aus? Welche „weichen Faktoren“ sind für Sie ausschlaggebend?

Wie sich die Berücksichtigung dieser „weichen Faktoren“ auf die so genannten harten Fakten wie Umsatzrendite, Kapitalrendite oder Innovationskraft auswirkt, ist ganz erheblich. Die Tabelle zeigt diejenigen Unternehmen im Vergleich, die in Anlehnung an diese Erfolgsfaktoren „vorbildhaft“ agieren und welche nicht. Die „Vorbilder“ werden mit guten bis exzellenten Zahlen belohnt. Am Beispiel der Umsatzrendite bedeutet das für ein Unternehmen mit einem Umsatz von z.B. 100.000 Euro: Ein Team, das unter Berücksichtigung der „weichen Faktoren“ arbeitet, macht einen Gewinn von 9.100 Euro. Ein Team, das nicht unter Berücksichtigung der „weichen Faktoren“ arbeitet, dagegen nur 1.100 Euro. Der Unterschied beträgt somit fast das 9-Fache! Können Sie darauf verzichten?

Viele Spitzen- oder Hochleistungsteams orientieren sich an diesen Erfolgsfaktoren – egal ob im Unternehmen, in der Politik oder im Sport.

**Das Team als außergewöhnliche Gruppe**

In einem erfolgreichen Team ziehen alle Mitglieder am selben Strang. Alle Teammitglieder sind sich bewusst, dass sie Teil einer (Dienst-)Leistungsgemeinschaft sind und deshalb dasselbe Schicksal teilen. „Einer für alle und alle für einen.“ Gilt dieses Motto auch für Ihr Team? Ein erfolgreiches Team entsteht jedoch nicht im Selbstlauf, sondern bedarf einiger zu beachtender Kriterien. Gerade die Rolle des Teamleiters

oder -coaches spielt eine sehr wichtige Rolle im Prozess der effektiven Teamentwicklung.

**Vorschau:** In den nächsten Ausgaben stelle ich Ihnen Kriterien vor, mit deren Hilfe man Teams aufbauen, analysieren, bewerten und gezielt optimieren kann. Selbstverständlich gibt es hierzu auch einige Tools für eine praxisnahe Umsetzung. Karl Drack

**Literatur:**  
Covey, R.S.: Der 8. Weg. Mit Effektivität zu wahrer Größe. 2006  
Berth, R.: Erfolg – Überlegenheitsmanagement. 1999  
Haug, C.: Erfolgreich im Team. 2003  
Senge, P.: Die Fünfte Disziplin. 1998  
Covey, S.: Der Weg zum Wesentlichen. 2001

**Wie schätzen Sie die Situation in Ihrem Unternehmen ein?**

Eine Umfrage durch Harris Interactive unter 23.000 Vollzeitangestellten brachte folgende Ergebnisse: Dass z.B. ...

- ... nur 20% von den Zielen ihres Teams und ihres Unternehmens begeistert sind?
- ... lediglich 20% der Angestellten sagten, ihre eigenen Aufgaben seien klar auf die Ziele ihres Teams und ihres Unternehmens ausgerichtet?
- ... nur 37% der Befragten angaben, genau zu verstehen, was die Ziele ihres Unternehmens seien?
- ... bloß 50% am Ende der Woche mit der von ihnen geleisteten Arbeit zufrieden waren?
- ... nur 15% das Gefühl hatten, dass ihr Unternehmen es ihnen rückhaltlos ermöglicht, Schlüsselziele zu erreichen?
- ... nur 17% der Ansicht waren, dass ihr Unternehmen eine offene Kommunikation fördert, bei der auch abweichende Meinungen geachtet werden und die zu neuen, besseren Ideen führt?
- ... lediglich 10% der Meinung waren, dass ihr Unternehmen die Leute für ihre Ergebnisse verantwortlich macht?
- ... bloß 20% uneingeschränktes Vertrauen zu der Organisation hatten, für die sie arbeiteten?
- ... nur 13% sehr kooperative, von großem Vertrauen geprägte Arbeitsbeziehungen zu anderen Gruppen oder Abteilungen hatten?

Quelle: Covey, R.S.: Der Weg. 2006



**Karl Drack** – Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an den Universitäten Linz (A) und Passau. Mehrfache Trainerlizenzen für Verkauf, Persönlichkeits-, Führungs- und Teamentwicklung. Langjähriger Studioleiter und seit 1998 knapp 40 Unternehmensberatungsprojekte und knapp 300 Einzelcoachings. Seit 1998 unterstützt er das Team der BSA-Akademie und der BSA-Privaten Berufsakademie als Dozent und Prüfer. Kontakt: [www.drack.com](http://www.drack.com), [www.bsa-akademie.de](http://www.bsa-akademie.de)