

Die Team-**Top Ten**



Ob ein Team erfolgreich ist, hängt von vielen Faktoren ab: der Kompetenz des Teamleiters, den Zielen und Visionen und nicht zuletzt dem Klima innerhalb der Gruppe. Karl Drack nimmt im zweiten Teil seiner Serie diese und weitere Erfolgsfaktoren genauer unter die Lupe.



Das erfolgreiche Team, **Teil 2**

Die zehn wichtigsten Teamfaktoren

1. Führungskompetenz
2. Ziele/Visionen
3. Klima/Vertrauen
4. Engagement/Identifikation
5. Kompetenz/Teamrollenmix
6. Organisation/Arbeitsmethoden
7. Kreativität/Innovation
8. Leistungskultur
9. win-win-win-Situation
10. „Teamsäge“ schärfen

Natürlich sind nicht einzelne Faktoren allein für ein optimales Funktionieren ausschlaggebend; alle Faktoren sind wechselweise voneinander abhängig und greifen ineinander. In diesem Fachartikel gehen wir im Besonderen auf die ersten drei Faktoren ein.

Teamdiagnose zum Download. Erstellen Sie eine Schnelldiagnose für Ihr Team. Auf unserer Homepage können Sie sich unter www.bodylife.com eine Teamanalyse inkl. Anleitung herunterladen.

Teamfaktor 1 – Führungskompetenz

Teamorientiert zu führen ist kein leichtes Unterfangen. Dinge kann man managen, Menschen muss man „führen“. Nicht umsonst unterscheidet man Führung („leadership“) und Management. Führung heißt, die richtigen Dinge auf den Weg zu bringen, während Management dafür Sorge trägt, dass die Dinge richtig ausgeführt werden. Menschen und Teams erfolgreich zu füh-



ren, ist eine große Herausforderung. Führung im Team muss immer situativ stattfinden. In manchen Situationen muss direktiv (Verhaltensregeln gebend) geführt werden, wobei generell der kooperative Führungsstil vorherrschen sollte.

Die Leistungsfähigkeit eines Teams, hängt also im Wesentlichen von der Kompetenz des Teamleiters ab. Er betrachtet

die Führung des Teams als kollektive Aufgabe.

Was macht die Leistung eines Teams aus?

Wussten Sie, dass die Leistungsfähigkeit eines Teams zu 84% von einer fairen kommunikativen Führung abhängt?

84% faire kommunikative Führung

79% regelmäßige Teammeetings

66% Begrenzung des Teams auf max. zehn Personen

60% Feedbackgespräche mit den einzelnen Teammitgliedern

Quelle: Schust, G. H.: Human Performance Management.

Es gibt zehn goldene Regeln, an die sich ein Teamleiter halten sollte, wenn er seine Aufgaben richtig machen möchte. Er sollte über klare Visionen verfügen, Energien optimieren können, mit gutem Beispiel vorangehen, klar Rollen verteilen, eine offene Kommunikation pflegen, Konflikte schnell lösen, seine Mitarbeiter an Leistungsgrenzen führen, sich den Respekt der anderen erwerben und insbesondere natürlich wirken.

Aber nicht nur der Teamleiter, sondern auch jeder Teamworker hat die Verpflichtung, „Führungsfunktionen“ zu übernehmen, wenn sein spezielles Wissen und Können im Team gefragt sind.

Die wichtigsten Aufgaben eines Teamleiters

Koordinieren: Ziele vereinbaren, fixieren und hartnäckig verfolgen, Pläne ausarbeiten (lassen) und abstimmen, Leistungsfortschritte analysieren und Zwischenbilanzen erstellen, Abläufe (re)organisieren, Außenkontakte abstimmen.

Moderieren: Alle ins Spiel bringen, Pro- und Contraargumente als Entscheidungsgrundlage herausarbeiten, Moderationstechniken beherrschen, Störungen auf der Beziehungsebene erkennen und beheben.

Beraten/Coachen: Unterstützung in Fach-, Methoden- und Beziehungsfragen. Notfalls auch externe Unterstützung in Anspruch nehmen.

Konflikte managen: (Rollen-)Konflikte im Team rasch erkennen und zeitnah klären. Auch unpopuläre Maßnahmen ergreifen, wenn es die Situation erfordert.

Präsentieren: Ergebnisse der Teamarbeit optimal darstellen. Unterschiedliche Informationskanäle verwenden (visuell, auditiv, um alle Teamtypen „anzusprechen“).

Repräsentieren: Die Leistung, den Nutzen der eigenen Teamarbeit in den Gesamtzusammenhang bringen und die Teaminteressen selbstbewusst vertreten.

Checkliste für Feedback-Regeln

Feedback geben:

- immer zuerst konkrete positive Rückmeldungen
- nur im eigenen Namen sprechen („Ich-Botschaften“ statt „man“ oder „Du-Botschaften“)
- nicht werten, sondern beschreiben. Aufzeigen, was bestimmte Verhaltenweisen im Unternehmen bewirken
- auf konkrete Verhaltensweisen/Handlungen/Leistungen und nicht auf Eigenschaften beziehen, die der Empfänger derzeit noch nicht ändern kann
- auf konkrete Beobachtungen beziehen, nicht auf Vermutungen oder Interpretationen
- Störungen sollten immer sofort angesprochen werden
- Feedback bleibt ausschließlich im Kreis der Anwesenden, außer es gibt eine andere Regelung

Feedback (an)nehmen:

- Feedback prinzipiell als Geschenk sehen; ich muss ja nicht jede Kritik annehmen
- aktives Zuhören und gegebenenfalls wichtige Punkte notieren; bei Unklarheiten nachfragen, Störungen sofort ansprechen
- nicht rechtfertigen (der andere sieht es einfach so)
- dem Feedback-Geber deutlich machen, dass das Gesagte angekommen ist
- Feedback als Chance sehen, über das nicht bewusste Verhalten Aufschluss zu gewinnen
- sich für das Feedback bedanken

Verhandeln: Über (weitere) Aufgaben, Zeit, Geld und personelle Unterstützung clever verhandeln. Gezielte Verhandlungstechniken und Verkaufsstrategien einsetzen.

In Anlehnung an: Krüger, W.: Teams führen. 2000.

Einzelne dieser Aufgaben werden unter Organisation/Arbeitsmethoden noch näher und praxisorientiert dargestellt.

Typische Fehler von Teamleitern

- 84% geben keine klaren Aufgabenstellungen und Ziele vor
- 76% kehren Konflikte unter den Teppich
- 68% sind zu dominant
- 55% haben kein Zeitmanagement
- 52% wenig Lob für Mitarbeiter

Quelle: Schust, G. H.: Human Performance Management.

Um typische Fehler zu vermeiden, wird ein guter Teamleiter regelmäßig seine „Führungsrolle“ kritisch reflektieren und von anderen beurteilen lassen. Dies kann in persönlichen Mitarbeitergesprächen, in

Die nächste Generation des Indoor Cycling



Synergy Exercise Systems

Mit dem eTensor und dem Synergy-Trainingsprogramm verbindet sich die Sportwissenschaft mit der Sporttechnologie. Das Ergebnis ist eine perfekte Synergie, die für ein fantastisches und effektives Trainingserlebnis sorgt



SYNERGY
EVERY BODY WINS

Exclusive distributor
FITPARTNER



Besuchen Sie uns
auf der FIBO
Halle 2, Stand D 30



Voll krass

die Hantel fallen lassen! Hat aber nix gemacht. Ist Everroll-Boden. Echt stabil.

Wenn Sie für Ihre Kunden diesen krassen Sportboden auch brauchen, dann melden Sie sich.

BSW GmbH
Postfach 1180, 57301 Bad Berleburg
Tel. 02751 803 128, Fax 129
spezialboeden@berleburger.de
www.berleburger.de



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, www.bsa-akademie.de

schriftlichen anonymen Befragungen, wie beispielsweise einem 360°-Feedback, oder kombiniert stattfinden (siehe auch Artikelserie „Mitarbeiter finden und binden“ ab body LIFE-Ausgabe 9/2004).

Teamfaktor 2 – Ziele/Visionen

Für den Erfolg eines Teams ist ein verbindliches und verbindendes Ziel von entscheidender Bedeutung. Idealerweise kann das Team bei der Zieldefinition mitwirken. Das Team erkennt seine Ziele an,

Spielregeln im Team

- > Ich bin o.k. – Du bist o.k. – „Aufeinander zugehen ist Erfolgsregel Nr.1“
- > Einer für alle – alle für einen. Jeder gibt jeden Tag sein Bestes.
- > Höflichkeit, Schnelligkeit, Kompetenz, Zielvermittlung und absolute Zuverlässigkeit sind unsere Dienstleistungs-Basiselemente – auch im Team.
- > Erst hinhören, den anderen verstehen und dann reden.
- > Konstruktive Kritik aussprechen, aber auch annehmen und umsetzen.
- > Feedback geben ist ein Geschenk; beachte jedoch:
„Hart bezüglich der Sache/Ziele ist o.k., bitte aber immer fair zur Person“
- > Informationen – schnell, ehrlich, offen und vollständig weitergeben.
- > Kein Meeting ohne Dokumentation und Aktionsplan (to-do-Liste).
- > Wenn wir unsere Ziele/Vision aus den Augen verlieren, verdoppeln, verdreifachen, ... sich unsere Anstrengungen – ...also dranbleiben!

Ohne Menschlichkeit ertragen wir es nicht,
aber ohne Wirtschaftlichkeit überleben wir es nicht!

hält sie für attraktiv und erreichbar. Zusammenschweißende Elemente sind in jedem Fall die gemeinsame Aufgabenstellung, die Zielvereinbarung und die damit verbundene Herausforderung, zu der jeder Mitarbeiter seinen speziellen Teil beitragen muss.

Ziele müssen:

- **eindeutig formuliert** sein, damit keine Missverständnisse entstehen können. Eine weitere Differenzierung in Ideal-, Optimal- und Mindestziele ist möglich. Ergibt beispielsweise Sinn in Verbindung mit materiellen/ immateriellen Belohnungen, aber auch Sanktionen.
- **schriftlich festgelegt** werden, damit sie allen Mitgliedern „jederzeit“ klar in Erinnerung gerufen werden können. Wir kennen ja unsere Ausreden, wenn's schriftlich

nicht fixiert wurde. Nur so sind exakte Erfolgskontrollen möglich.

- die **Ableitung von Zwischen- oder Unterzielen** erlauben, damit auf dem Weg zur endgültigen langfristigen Zielerreichung („Vision“) nicht einigen Mitarbeitern die Puste ausgeht.
- möglichst jedem Teammitglied so **akzeptabel und erstrebenswert** erscheinen, dass sie sein volles Engagement zur Zielerfüllung rechtfertigen.
- den Mitarbeitern so vermittelt werden, dass sich alle Beteiligten ausnahmslos für ihre Erreichung voll verantwortlich („Commitment“) fühlen. Ideal ist eine gemeinsame Zielvereinbarung (Management by Objectives).
- sich entweder mit den individuellen Zielen der Mitglieder decken oder so **faszinierend/attraktiv** sein, dass persönliche Ziele zugunsten der gemeinsamen Herausforderung zurückgestellt werden. Die besonderen Kosten, Entbehrungen werden durch besondere „Auszahlungen“ bei Zielerreichung mehr als kompensiert.

- von jedem Einzelnen einen **Einsatz abverlangen**, der einerseits eine klare Herausforderung darstellt (optimal als Flow-Erlebnis), aber andererseits nicht permanent an die Grenzen der Leistungsfähigkeit (Burn-out) geht.

In Anlehnung an: Haug, C.:
Erfolgreich im Team, 2003, Abb. 5.

Die Teamworker setzen ihre Kräfte hauptsächlich dafür ein, Resultate zu erzielen, und bli-

cken kritisch zurück, um zu sehen, wo weitere Verbesserungen möglich sind.

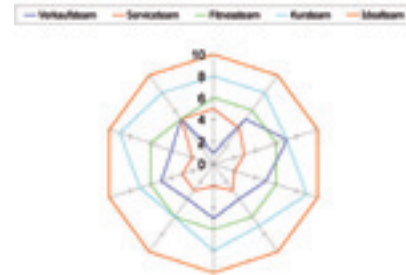
Die Leistungskultur steht im Vordergrund, auch wenn der Spaßfaktor, wie im Fachartikel in Ausgabe 03/2007 bereits erwähnt, ausdrücklich erwünscht ist. Manche Mitarbeiter – sog. Trittbrettfahrer – verstehen unter Team: „Toll, ein anderer macht's!“ Der Spaß ist schnell verfliegen, wenn die Leistung nicht stimmt.

Von großer Bedeutung ist die gemeinsame Vision als Ziel des Teams oder des gesamten Unternehmens. Gerade bei Misserfolgen, Konflikten oder Rückschlägen kann eine gemeinsame Vision als Ziel alle Betroffenen so stark motivieren, zusammenschweißen und Energien aktivieren, dass ein Weitermachen selbstverständlich ist.

TEAM-PROFILE - Schnelldiagnose

Beurteilen Sie auf einer Skala von 1 (extrem schwach/minimale Punkte) bis 10 (sehr gut/maximale Punkte). Überschreiben Sie in den farbigen Markierungen einfach die vorgegebenen Bezeichnungen/Punkte für „Musterteams“ und verteilen Sie die Punkte für Ihre Einschätzung. Die Kurzbeschreibung der Faktoren finden Sie auf dem nächsten Tabellenblatt.

	Verkaufsteam	Service-Team	Fitness-Team	Kurs-Team	Ideal-Team
Führungskompetenz	1	5	6	8	10
Ziele/Vision	5	4	6	8	10
Klima/Vertrauen	7	3	6	7	10
Engagement/Identifikation	5	2	6	9	10
Kompetenz/Teamrollen-Mix	4	3	6	7	10
Organisation/Arbeitsmethoden	5	2	6	8	10
Kreativität/Innovation	4	3	6	6	10
Leistungskultur	5	3	6	7	10
„win/win/win“-Situation	4	2	6	9	10
Team-Säge schärfen	5	5	5	8	10
Gesamtpunkte	45	32	59	77	100



Saint-Exupéry verdeutlicht die Vision mit folgenden Worten: „Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann rufe nicht Männer zusammen, um Holz und Material zu holen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten Meer.“ Haben Sie in Ihrem Unternehmen eine gemeinsame Vision, die so manche Durststrecke bei Misserfolgen bei Ihnen als Chef und/oder in Ihrem Mitarbeiter-Team überbrückt?

Teamfaktor 3 – Klima/Vertrauen

Im Team herrscht ein Klima, in dem sich die Mitarbeiter gegenseitig vertrauen, unterstützen und wohlfühlen. Sie können offen und direkt miteinander kommunizieren und sind bereit, sich auch auf „kalkulierte“ Risiken einzulassen. Probleme werden unverzüglich ausgesprochen, so dass sie möglichst schnell einer Lösung zugeführt werden können. Fehlt den Mitgliedern der Mut zur gegenseitigen Offenheit, werden Machtspiele inszeniert, um bestimmte Bedürfnisse und Vorstellungen zu verwirklichen. Solche Verhaltens-



weisen blockieren die Entfaltung eines konstruktiven Arbeitsklimas.

Für die Zusammenarbeit werden gemeinsame „Spielregeln“ erstellt (siehe „Spielregeln im Team“), an die sich alle Mitarbeiter halten. Sie geben ein sogenanntes Commitment ab. Bei der Besprechung von Unzulänglichkeiten, Misserfolgen, Fehlern und Schwächen verzichten die Mitarbeiter auf persönliche Attacken, um aus der Kritik lernen zu können. Jeder

respektiert und wertschätzt die Fähigkeiten der anderen Mitarbeiter. Eine Herausforderung besteht für viele Mitarbeiter darin, die charakterlichen Besonderheiten von anderen zu akzeptieren.

Es entsteht ein alle verbindendes Teambewusstsein durch kontinuierliches ehrliches Feedback. Verstärken kann man das Teambewusstsein, den Teamgeist noch durch bestimmte Kleidung, Sprüche, Begrüßungs-/Verabschiedungsrituale etc. **Vorschau:** In der nächsten Ausgabe gehen wir auf die unterschiedlichen Typen und Rollen innerhalb eines Teams ein.

FAZIT Neben wichtigen Verhaltensregeln sind zahlreiche Aufgaben zu bewältigen, die einen guten Führungsstil auszeichnen. Dazu zählen Führungskompetenz, die Visualisierung von Zielen sowie die Pflege eines offenen, von gegenseitigem Vertrauen geprägten Klimas. Karl Drack

Literatur: Linz, L.: Erfolgreiches Teamcoaching, 2006. Haug, C.: Erfolgreich im Team, 2003. Schust, G. H.: Human Performance Management, 2000.



DER ONLINE SHOP

FÜR DIE SINNE



beautydealer.de

ONLINE SHOP

Schulstrasse 10 · 72336 Balingen
Fon: +49 (0) 7433 - 27 61 30 · Fax: 27 61 32
Email: info@beautydealer.de · Web: www.beautydealer.de