



Teamplayer-Kompetenzen

Das erfolgreiche Team –

Teil 3

Das effiziente Zusammenspiel der einzelnen Teamplayer macht das gesamte Team erst erfolgreich. Wie diese Zusammenarbeit erreicht wird und wie jeder Einzelne hierbei seine Position bzw. Rolle findet und erfüllt, das beschreibt Karl Drack im dritten Teil seiner Serie.

Mehr Leistung mit weniger Mitarbeitern und Spaß sollte es auch noch machen – das ist die Herausforderung für Teamleiter. Engagement, Kompetenz und Organisation sind dabei von entscheidender Bedeutung.

Die ersten drei Teamfaktoren haben wir im letzten Artikel besprochen, in dieser Ausgabe setzen wir uns mit Engagement/Identifikation, Kompetenz/Teamrollenmix, Organisation/Arbeitsmethoden und Kreativität/Innovation auseinander. Zur besseren Beurteilung der einzelnen Teamfaktoren steht Ihnen zusätzlich das body LIFE-Tool „Teamspinne“ zur Analyse Ihres Teams im Download zur Verfügung.

Teamfaktor 4 – Engagement/Identifikation

Die Mitglieder identifizieren sich mit den Zielen, Aufgaben und Absichten des Teams. Sie sind gewillt, ihre Energie in den Aufbau und in die Leistungskraft des Teams zu investieren und die anderen Mitglieder zu unterstützen. Man spürt die Ernsthaftigkeit, mit der die Teamworker zum Erfolg beitragen wollen. Die gegenseitige Unterstützung – nicht nur bei Schwierigkeiten – ist sehr ausgeprägt. Inadäquate Leistungen auf Dauer und Trittbrettfahrer werden in Spitzenteams nicht akzeptiert. Die Fluktuation der Mitarbeiter im Team ist minimal und das Verhalten ausgesprochen loyal. Auch außerhalb des Teams fühlen sich die Teamworker miteinander verbunden und vertreten mit Stolz die Interessen ihres Teams.

Oft ist der Aufwand, die Energie, die jeder einzelne Teamplayer auf sich nimmt,

sehr hoch. Entscheidend ist, dass wirkliche Teamplayer zu diesem „Opfer“ gerne bereit sind. Wenn jedoch vom Team oder der Führung zu viel „Opferbereitschaft“ gefordert wird, hat das zwangsläufig negative Folgen: Ausgebranntsein, Lustlosigkeit, ausbrechen wollen, Spannungen im Team und „innere“ Kündigung sind einige Beispiele. Vom leidenschaftlichen, energiegeladenen und euphorischen „Ich will“ zum leidvollen, lustlosen „Ich will/kann nicht mehr“ ist es oft nur ein schmaler Grat.

Wenn Engagement und Identifikation nicht gut ausgeprägt sind, müssen sich Chef, Teamleiter und Teamworker rechtzeitig ein paar klärende ehrliche Fragen stellen (siehe Kasten). Erkenntnisse können dann konstruktiv in Einzelgesprächen und Workshops aufgearbeitet werden.

Download-Service

Der exklusive Service für unsere Abonnenten:

Unter www.bodylife.com/service können Sie sich die **Teamanalyse** herunterladen.

User: **bodylife5**

Passwort: **PR**
(Mai)



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

Engagement und Identifikation im Team

- Welche Teamworker könnten wesentlich mehr, wenn sie „wollten“ – und warum ist das so?
- Welche Teamworker halten die Ziele des Teams für kaum oder nicht erstrebenswert?
- Wer setzt sich intensiv dafür ein, dass das Team erfolgreich wird? Gibt es auch Saboteure?
- Verfolgen bestimmte Teamworker persönliche Ziele auf Kosten des Teams? Welche sind das und warum?
- Welche Mitarbeiter sind im jeweiligen Team nicht besonders motiviert?
- Welche Mitarbeiter haben keine/kaum Lust, „Unannehmlichkeiten“ oder sogar „Opfer“ für das Team in Kauf zu nehmen? Warum?
- Werden einzelne Teamworker mit Problemen, Schwierigkeiten nicht/kaum unterstützt?
- Welche Teamworker arbeiten mit minimalem Engagement („Dienst nach Vorschrift“)?
- Wie ist der Teamgeist nach dem Motto „Einer für alle, alle für einen“ einzuschätzen?

Teamfaktor 5 – Kompetenz/Teamrollenmix

Die Mitarbeiter sind für ihre Aufgaben qualifiziert. Sie können ihre Kompetenzen, Talente und ihr Potenzial so in das Team einbringen, dass Einzel- und Gesamtleistungen dadurch überdurchschnittlich werden. Im Wesentlichen werden vier Hauptkompetenzfelder unter-

schieden, die mit jeweils 16 Teilkompetenzen darstell- und auch messbar sind:

- personale Kompetenz,
- sozialkommunikative Kompetenz,
- Fach-/Methodenkompetenz und
- Aktivitäts-/Handlungskompetenz.

(In Anlehnung an Heyse.)

Entdecken Sie

die Revolution im Fitness-Sport

Vibrationstraining

als die Trainings-Alternative

Welche Kompetenzen in welcher Ausprägung für die jeweilige Aufgabe hauptsächlich nötig sind, wird in Checklisten oder per EDV-Programm dargestellt. Bewerber werden durch spezielle Befragungen zu Übereinstimmungen bezüglich eines vorhandenen Kompetenzprofils und entsprechend eines aufgabenspezifischen Anforderungsprofils eingestellt und geschult.

Es ist wichtig, Stärken und Potenziale der Teamworker zu erkennen, auszubauen und gezielt im Team zu nutzen. Eine sorgfältige Auswahl und Zusammenstellung der Teamworker beeinflusst erheblich die Teamleistung. Ein Fußballteam, das aus neun Stürmern, einem Tormann und einem Verteidiger besteht, wird viele Tore schießen, aber den Titel nie gewinnen.

Ich arbeite in der Praxis mit unterschiedlichen Modellen zur Teamentwicklung. Ein Ansatz ist das Teamrollenmodell von Stöger (siehe „Die acht Teamrollen“) mit dem Testinstrument „Myers-Briggs-Type-Indicator“. Dieser Ansatz basiert auf den folgenden vier Grunddimensionen:

- Lenkung der Aufmerksamkeit,
- Art der Wahrnehmung,
- Art der Entscheidung und
- Kontakt mit der Außenwelt.

(In Anlehnung an Stöger, G.: Besser im Team, 2006.)

Die bewusste Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Persönlichkeitstypen im Team ist ein Muss. Gerade die sozial-kommunikative Kompetenz kann extrem ausgebaut werden, was natürlich auch erhebliche Vorteile außerhalb des Teams mit sich bringt. Sich und andere besser zu verstehen führt zu weniger Konflikten und zu einer Steigerung des Leistungspotenzials. Gerade das Erkennen und Akzeptieren des „Andersseins“ mit Vorteilen, Stärken und Schwächen wird in Spitzenteams im Hinblick auf die Gesamtleistung viel positiver bewertet. Wenn man sich nicht versteht, ist es sehr schwierig, dauerhaft gute Leistungen zu erbringen. Einseitige Teams sind vielleicht einfacher zu führen, aber das Potenzial für optimale Synergien und Spitzenleistungen fehlt.

Kompetenzmodell nach Erpenbeck/Heyse/Max

P: PERSONALE KOMPETENZ				A: AKTIVITÄTS- und HANDLUNGSKOMPETENZ			
Loyalität	Normative Einstellung	Einsatzbereitschaft	Selbst-Management	Entscheidungsfähigkeit	Gestaltungswille	Tatkraft	Mobilität
Glaubwürdigkeit	Eigenverantwortung	Schöpferische Fähigkeit	Offen für Veränderungen	Innovationsfreudigkeit	Bekanntheit	Ausführungsbereitschaft	Initiative
Humor	Hilfsbereitschaft	Lernbereitschaft	Ganzheitliches Denken	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnisorientiertes Handeln	Zielorientiertes Führen
Mitarbeiterförderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässigkeit	Impulsgeben	Schlagfertigkeit	Beharrlichkeit	Konsequenz
Konfliktlösungs-fähigkeit	Integrations-fähigkeit	Aquisitions-stärke	Problemlösungs-fähigkeit	Wissens-orientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptions-stärke	Organi-sationstalent
Team-fähigkeit	Dialog-fähigkeit	Experti-mentier-freude	Berufungs-fähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungs-vermögen	Fleiß	Systematisch-methodisches Vorgehen
Kommunikations-stärke	Kooperations-fähigkeit	Sprach-gewandtheit	Verständnis-bereitschaft	Projekt-management	Folge-bewusstsein	Fachwissen	Markt-kennntnisse
Beziehungs-management	Anpassungs-fähigkeit	Pflicht-gefühl	Gewissen-haftigkeit	Lehr-fähigkeit	Fachliche Anerkennung	Planungs-verhalten	Fach-übergreifende Kenntnisse

Abb. 2 entnommen aus: Erpenbeck/Rosensteil 2003

Kompetenzmodell nach Erpenbeck: Die Kompetenz der Mitarbeiter ist ein herausragender Erfolgsfaktor im Unternehmen.

Erpenbeck/Heyse/Max differenzieren folgende vier Grundkompetenzen:

Personale Kompetenzen „P“: Fähigkeit zur Selbstreflexion und Selbstkritik und das Vermögen produktive Einstellungen, Werthaltungen und Ideale entwickeln zu können.

Aktivitäts- und handlungs-bezogene Kompetenzen „A“: Die eigenen Werte und Ideale, Absichten und Ziele aktiv und willensstark umsetzen.

Fach- und Methodenkompetenz „F“: Mit fachlichen und methodischem Wissen ausgerüstet, offene und unscharfe Sachprobleme schöpferisch bewältigen.

Sozial-kommunikative Kompetenzen „S“: Mit anderen kreativ kooperieren und kommunizieren.

Die acht Teamrollen für ein effizientes Zusammenspiel

Abgeleitet aus den vier Grunddimensionen ergeben sich nach Stöger acht Teamrollen mit den entsprechenden Codes:

1. Berater (ESZP): Ein „Berater“ ist auf dem Laufenden, beobachtet seine Umwelt und bereitet die gesammelten Daten für das Team auf. Benchmarking ist sein Steckenpferd. Das macht ihn für das Team sehr wertvoll. Der Berater verschafft in dynamischen Märkten die nöti-

gen Informationen für Ihre strategische Steuerung.

2. Kreative (INZP): Nahezu alle Märkte werden dynamischer. Der „Kreative“ ist ständig auf der Suche nach neuen Lösungen und stellt bestehende Lösungen und Abläufe in Frage. Er ist risikobereit, ▶



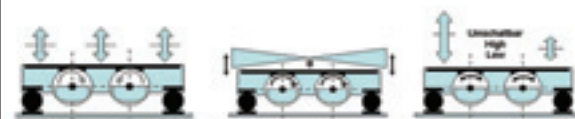
VibraTrimmer
Modellreihe
SPORT



VibraTrimmer
Modellreihe
BASIC

Wählen Sie zwischen 2 verschiedenen Modellen und 3 verschiedenen Schwingungsarten sowie mit oder ohne Chipkartensteuerung.

Wir beraten Sie gerne unverbindlich.



Schwingungsarten
Vibration Made in Germany



Hackenbühlstraße 10 a
92670 Windischeschenbach
Tel. ++49(0)9681/400520
Fax ++49(0)9681/400521
info@wellness-und-figur.de
www.wellness-und-figur.de

Für Sie greifbar nah...



...die aktuellen Daten + Trends der Fitnessbranche

Einführungspreis im Mai:

~~99,- €~~

89,- €
zzgl. MwSt.

Bestellen Sie jetzt unter:

www.bodylife.com/shop
oder

Tel. +49 (0)721-165 122

Die Elf Gebote für erfolgreiche Besprechungen als Checkliste

- 1. Bereite Dich gut vor!** Worum geht es? Wie will ich die Teilnehmer zum Ziel führen? Worauf muss ich besonders achten? Wer sind meine Teilnehmer (Typen, Rollen)?
- 2. Beginne immer positiv!** „Schön, dass Sie alle kommen konnten, damit sind wir voll arbeitsfähig – danke. Sie wissen vielleicht schon, dass ...“.
- 3. Lege das Ziel fest!** „Realistisch – messbar – positiv“: Motivierende Formulierungen wie „Innerhalb der nächsten zwölf Monate ...“ statt „Wir müssen die Fluktuation senken“.
- 4. Visualisiere für alle sichtbar!** Ein für alle sichtbares Visualisieren wirkt wie ein „Brennglas“. Es konzentriert die Kräfte auf den jeweils wichtigsten Punkt! Außerdem zwingt Visualisierung zur Präzisierung und hilft, Missverständnisse zu vermeiden!
- 5. Arbeite mit System!** Einsteigen (Ziel, Zeitplan) – Sammeln (Probleme) – Auswählen (der „wichtigsten“ Probleme) – Bearbeiten (von Problemlösungen über Brainstorming bis zur Entscheidung für beste Lösungen) – Planen von Maßnahmen (Was? Wozu? Wer? Bis Wann?) – Abschließen (Wie war's? Feedback).
- 6. Sei neutral!** Der Moderator ist dafür verantwortlich, dass das Team zu einem möglichst guten Ergebnis kommt. Die Teilnehmer müssen sich mit dem Ergebnis identifizieren. Das erleichtert erheblich die Umsetzung. Persönliche „Angriffe“ sofort klären. Wenn sozial zwischen den Teilnehmern „nichts läuft“, wird auch in der Sache nur wenig laufen.

- 7. Führe durch Fragen!** Gute Fragen sind möglichst einfach, zielgerichtet/direkt und konstruktiv. Die Technik des Nachfragens kann gute Dienste leisten: Sie verschafft Zeit, zeigt auf, ob „Gesagtes“ sinngemäß verstanden wurde, löst Blockaden, konkretisiert unspezifische Begriffe, relativiert Verallgemeinerungen und pauschale Vergleiche und deckt implizite Annahmen auf.
- 8. Bleibe beim Thema!** Ein häufiges Problem ist das „Zerreden“ des Themas. Deswegen immer wieder darauf achten und auch gezielt hinterfragen, ob das „Gesagte“ zum Thema passt.
- 9. Achte auf konkrete Vereinbarungen!** Vom allgemeinen „Wir treffen uns nächste Woche wieder.“ zum konkreten „Wir treffen uns nächste Woche um 9.00 Uhr im Besprechungsraum A wieder, um über ... zu diskutieren. Wir nehmen uns hierzu vier Stunden Zeit. Es werden zusätzlich Herr A und Herr B als Experten dabei sein. Bereiten Sie sich mit den Unterlagen gut vor.“
- 10. Schließe positiv ab!** Aufzeigen, was erreicht wurde. Hierzu ein ehrlicher Dank an das Team. Man spricht gerne vom Abschlussblitzlicht – verbal und visualisiert. Vielleicht die 3-Satz-Technik anwenden: „Was war unsere Situation, als wir hierher kamen, was ist jetzt und was wird in vier Wochen sein?“
- 11. Bereite Dein Meeting nach!** Inhaltliche, methodische, organisatorische und persönliche Nachbereitung: Wurden alle Punkte abgearbeitet? Habe ich die Brainstormtechnik sauber angewendet? War der Raum in Ordnung? Warum war zu wenig Flip-Chart-Papier da? War ich selbst gut gelaunt? Habe ich das Protokoll schon fertig?

Quelle (leicht verändert und erweitert): Seifert, J. W.: Besprechungen erfolgreich moderieren, 2004

liebt das Experiment und produziert viele Ideen.

3. Überzeuger (ENZP): Die Ideen, Lösungen und Leistungen Ihres Teams müssen auch an andere Abteilungen, Vorgesetzte oder nach außen „verkauft“ werden. Der „Überzeuger“ ist dafür der Richtige. Er ist kommunikationsfreudig, Neuem gegenüber aufgeschlossen und legt sich nicht zu früh fest. Er kann verständlich präsentieren und somit andere überzeugen.

4. Strategen (ZNTJ): Der „Stratege“ ist offen für die neuen Ideen und bewertet diese kritisch nach logischen, ökonomischen und ökologischen Kriterien. Außerdem entwirft er die Marketingstrategie.

5. Organisator (ZNTJ): Er bricht die Marketingstrategie des Strategen auf organisatorisch handhabbare Einzelschritte herunter. Er plant Termine, schafft eine klare Aufgabenverteilung und trifft bei unvorhergesehenen Problemen schnelle – manchmal auch unpopuläre – Entscheidungen.

6. Macher (ZSFJ): Die vom „Organisator“ verteilte Arbeit muss von jemandem erle-

digt werden. Der „Macher“ ist gekennzeichnet durch seine Liebe zum Detail, um auch Routinevorgänge mit Sorgfalt und Genauigkeit auszuüben. Daneben hat er ein Gespür für seine Kollegen und hält die Umsetzung mit schnellen Ergebnissen im Fluss.

7. Prüfer (ISZJ): Der „Prüfer“ kontrolliert sehr konzentriert, regelmäßig und genau Budget, Zeitrahmen und die Qualität. Qualitätsinstrumente wie Befragungstechniken, Beschwerdemanagement, Deming-Kreis, Mystery Man (Testkäufer) etc. sind seine Werkzeuge.

8. Bewahrer (ZNFJ): Der „Bewahrer“ kümmert sich um den Teamprozess an sich. Er stellt günstige Rahmenbedingungen sicher, beseitigt Demotivation, fördert das Engagement und kümmert sich um den Teamgeist. Er achtet darauf, dass die „Spielregeln“ im Team eingehalten werden.

Wie schätzen Sie Ihre Teamzusammensetzung ein? Werden die „Rollen“ nach Bedarf ausreichend besetzt? Oder ist Ihr Team etwas zu „einseitig“ ausgerichtet?

Literaturhinweise:

Erpenbeck/Lutz von Rosenstiel: Handbuch Kompetenzmessung, 2003 | Stöber, G.: Besser im Team, 2006
Seifert, J. W.: Besprechungen erfolgreich moderieren, 2004 | Siebert, G./Kempf, S.: Benchmarking, 2002
Hoeth, U./Schwarz, W.: Qualitätstechniken für die Dienstleistung, 2003 | Backerra et al.: Kreativitätstechniken – Die 7 K, 2002

Teamfaktor 6 – Organisation/Arbeitsmethoden

Ein guter Informationsfluss im Team und zwischen den Teams sowie eine zuverlässige Unterstützung durch das Gesamtunternehmen mit unterschiedlichen Ressourcen sind wesentliche Stützpfiler einer erfolgreichen Zusammenarbeit.

Wie gut werden alle betroffenen Mitarbeiter im Vorfeld über Grund und Inhalt eines Meetings informiert? Spitzenteams nutzen praktische, systematische und effektive Strategien/Methoden, wie beispielsweise Mind-Mapping, Brainstorming, Benchmarking, ABC-Analyse, Moderationstechnik, Kosten-Nutzen-Analyse etc., um gezielt bestimmte Aufgaben und

die damit verbundenen Probleme gemeinsam erfolgreich zu meistern.

Bei vielen Qualitätstechniken (TQM etc.) rückt das Gruppengespräch mit Moderation in den Vordergrund. Um gute Meetings abzuhalten, sollte man einige Dinge beachten. Persönliche Gesprächssituationen sind trotz modernster Kommunikationstechniken aus unserem Berufsleben nicht wegzudenken. Meetings sind dadurch gekennzeichnet, dass mehrere Personen zusammensitzen und zielorientiert Informationen austauschen. Die elf Gebote für erfolgreiche Besprechungen entnehmen Sie bitte der Tabelle „Elf Gebote“.

Teamfaktor 7 – Kreativität/Innovation

Das einzig „Beständige“ ist der Wandel. Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit. Systeme, Abläufe, Methoden, Produkte etc. müssen regelmäßig im Hinblick auf ihre Effizienz überprüft werden. Schon Einstein sagte: „Phantasie ist wichtiger als Wissen.“

Kreativitätssperren sind zu hoher Druck, starre Einstellungen, mangelnde Offenheit, untaugliche Methoden und jede Menge „Killerphrasen“, wie beispielsweise: „Wir werden hier nicht für schöne Ideen bezahlt“, „Dafür haben wir jetzt keine Zeit“, „Das rechnet sich doch nicht. Haben wir schon alles probiert“.

Die vier Regeln für ein erfolgreiches Brainstorming sind im unten abgebildeten Kasten „Effizientes Brainstorming“ kurz dargestellt.

Das Team hat gerade im Hinblick auf unterschiedliche Typen die Fähigkeit, durch sein Zusammenspiel, kombiniert mit einer permanenten „konstruktiven Unzufriedenheit“, neue Ideen zu kreieren, innovative Chancen zu fördern, aufzunehmen und umzusetzen. Der kreative Prozess beginnt mit der Problemerkennung. Möglichkeiten erahnen und Ideen für Lösungen hervorbringen sind Zwischenschritte. Optimale Lösungen auszuwählen und diese auch anzuwenden führt in der Regel zu besseren Ergebnissen. Oft sind es nur kleine Verbesserungen. Manchmal entstehen aber auch großartige Neuerungen, dann spricht man von Innovationen. Natürlich gibt es auch Flops. In Spitzenteams ist die Floprate jedoch geringer und die „Rendite“ fällt wesentlich höher aus.

Vier Regeln für ein effizientes Brainstorming

- 1. Keine Kritik.** Jegliche Kritik und Wertung der geäußerten Ideen wird auf eine spätere Phase verschoben. Damit soll der Ideenfluss nicht unterbrochen werden. Also keine Killerphrasen und auch keine Killerfaces („abschätzige“ Blicke).
- 2. Quantität vor Qualität.** Es sollten möglichst viele Ideen in kurzer Zeit gesammelt werden. Durch die Einhaltung dieser Quantitätsregel sind die Teilnehmer spontaner und produzieren mehr und meistens auch ungewöhnlichere Ideen.
- 3. Freier Lauf der Fantasie und der Assoziationen.** Diese Regel gibt den Teilnehmern die Sicherheit, dass ihre Anregungen willkommen sind. Ohne die-

- se Regel werden meist bereits bekannte Lösungen geäußert. Diese Regel ermöglicht auch die Teilnahme von „Laien“, die sehr oft – trotz fehlender Detailkenntnisse und mangelndem Expertenwissen – originelle Anregungen einbringen können.
- 4. Fremde Ideen aufgreifen und weiterentwickeln.** Diese Regel fordert auf, mit den Ideen anderer Teilnehmer zu experimentieren. Brainstorming ist Teamarbeit und erlaubt deshalb keine „Urheberrechte“. Durch die Weiterentwicklung der Ideen anderer werden sehr oft erhebliche Synergieeffekte erreicht.

Quelle (leicht verändert): Backerra et al.: Kreativitätstechniken, 2002

FAZIT Sie können jetzt die Zusammensetzung Ihres Teams mit Hilfe dieser angesprochenen Punkte sicherlich besser beurteilen oder Ihre Beurteilung vom letzten Mal auf Grund der Zusatzinformationen aktualisieren.

Die „Teamspinne“ als Tool im Download unterstützt sie dabei. Karl Drack

Weitere Infos finden Sie im Download-service unter www.bodylife.com in der Rubrik Personalführung



FACTORING:

MEHR Liquidität
WENIGER Aufwand

Wir übernehmen:

- Monatliche Vorfinanzierung Ihrer Beiträge
- Lastschriftinzug
- Zahlungsüberwachung
- Mahnwesen
- Inkasso

Bitte fordern Sie unser Infomaterial an !

Debitoren-Factoring GmbH & Co. KG
Zollstr. 11 42103 Wuppertal

Fon: 0202 2443283
Fax: 0202 2443284

e-mail: info@debifact.de
www.debifact.de