



So wird Ihr Team ein **Spitzenteam**

Das erfolgreiche Team, Teil 4

Ein gut „trainiertes“ Team stellt trotz möglicher Konflikte eine erfolgreiche Einheit dar. Warum dies so ist bzw. wie dies erreicht werden kann, das erklärt Karl Drack im letzten Teil seiner Serie.

Bisher haben wir sieben Faktoren zur Stärkung des Teamerfolges besprochen. Last – but not least – werden nun die letzten drei Faktoren dargestellt. Verwenden Sie die Teamspinne als Tool mit Kurzbeschreibung zur Analyse und Weiterentwicklung Ihres Teams im Internet als **Download unter www.bodylife.com/service**

Teamfaktor 8 – Leistungskultur

Die Leistungskultur in Teams und der gesamten Organisation steht im Vordergrund, auch wenn der Spaßfaktor ausdrücklich erwünscht ist. Leider sind so manche Teams offensichtlich mehr daran interessiert, einen guten Eindruck zu hinterlassen, als konkrete Ergebnisse zu erzielen; sie begnügen sich mit befriedigenden oder ausreichenden Ergebnissen. Teams sind jedoch primär dazu da, Leistungen zu erbringen.

Die Frage ist: Wie entsteht Leistung? Sprenger unterscheidet in seiner Lektüre

„30 Minuten für mehr Motivation“ nach folgenden Kriterien:

- Leistungsbereitschaft („Wollen“). Sie ist Sache jedes einzelnen Teamworkers. „Nicht-Können“ ist oft ein Vorwand, „Nicht-Wollen“ ist häufig der Grund bei Leistungsverweigerung.

Checkliste: Gesamtorganisation

Klären Sie für Ihr Unternehmen folgende Sachverhalte:

- Wären schwerwiegende Fehler zu vermeiden gewesen, wenn bestimmte Teams zusammengearbeitet hätten?
- Sind Konflikte zwischen den Teams, die Zeit und Energie verbrauchen, bei Ihnen an der Tagesordnung?
- Wollen die Teams in Ihrem Unternehmen lieber konkurrieren als kooperieren? Synergie ist für manche Teams ein Fremdwort?
- Einige Teams haben keine konstruktiven Beziehungen zueinander, obwohl dadurch die Gesamtleistung höher wäre?

Stellen Sie Rechnungen über unnötigen Zeitaufwand, Kosten, Umsatzverlust durch oben beschriebene Aktivitäten auf und führen Sie systematisch Verbesserungsmaßnahmen ein.

■ **Leistungsfähigkeit** („Können“). Die Erhaltung, Förderung und Forderung der Leistungsfähigkeit ist von Führung und Teamworker gemeinsam zu verantworten. Sehr gute Mitarbeiter erkennen von selbst bestimmte Leistungslücken.

■ **Leistungsmöglichkeit** („Dürfen“). Die Bereitstellung von Möglichkeiten, dass Teamworker ihre Stärken, Talente, Potenziale umsetzen können, liegt hauptsächlich an der Führungskompetenz von Teamleitern.

Gerade der Umgang mit „High-Potentials“ im Team gestaltet sich mit mittelmäßigen oder unerfahrenen Führungskräften meistens als Katastrophe, weil „High-Potentials“ meist sehr hohe Erwartungen an Führungskräfte haben.

In Spitzenteams werden die Leistungsstandards permanent auf einem hohen Niveau gehalten. Sich anspruchsvolle Ziele zu setzen, ist eine Sache; diese konzentriert und fokussiert umzusetzen, eine andere. Die Teamworker setzen ihr Potenzial hauptsächlich dafür ein, „zielorientiert“ optimale Resultate zu erzielen. Leistungsteams hinterlassen durch ihr Tun und die Ergebnisse einen guten Eindruck, nicht durch leere Worte. Spitzenteams feiern Erfolge, wertschätzen danach das Postulat der „konstruktiven“ Unzufriedenheit, um weitere Erfolge zu „sichern“. Natürlich fördern gute bis sehr gute Leistungen im Team die Voraussetzung für weitere interessante „Aufträge“ und die damit nötigen Ressourcen im Team (siehe Hesse/Schrader).

Teamfaktor 9 – „win-win-win-Situation“

Das Team ist in die Gesamtplanung eingebunden und hat eine klar definierte Aufgabe innerhalb der Gesamtorganisation. Wenn ein Team zusammenwächst, verändern sich die Beziehungen nach „außen“. Oft nimmt der interne Wettbewerb ab, die Rivalität mit anderen Teams zu. Bis zu einem bestimmten Punkt ist dies durchaus sinnvoll. Will ein Element der Gesamtorganisation auf Kosten eines anderen oder mehrerer Teams gewinnen, richtet das oft einen großen, nicht wieder gutzumachenden Schaden an. Denken Sie beispielsweise an ein Spitzenverkaufsteam. Die Abschlussquoten sind phantastisch hoch. Erste Probleme

tauchen z.B. bei der Einweisung im Fitnessbereich auf, weil versprochene Leistungen, z.B. spezielle Trainingspläne für Reha-Behandlungen, fehlen. Die kurzfristigen Erfolge des Verkaufsteams sind im „Gesamtunternehmen“ schnell verfliegen. Auf allen Ebenen macht sich dann Enttäuschung breit.

In Hochleistungsorganisationen haben einzelne Teams systematisch mit anderen Individuen, Gruppen/Teams innerhalb und außerhalb des Unternehmens produktive Beziehungen. Nur eine optimale Zusammenarbeit gewährleistet hohe Synergien im Sinne der Unternehmensvision und der Ziele. Die Kompetenz des Gesamtmanagements spielt hier eine außerordentlich wichtige Rolle. Teams pflegen direkt oder indirekt über die Teamleiter Kontakte zueinander und stimmen sich über die gemeinsam erarbeiteten oder von oben festgesetzten Aufgabenstellungen, Ziele und Prioritäten ab. Die Koordination der Zielsetzungen in den einzelnen Teams und das Wissen um wichtige Gemeinsamkeiten und wertvolle Unterschiede sind äußerst bedeutsam für gemeinsame Spitzenleistungen. Für eine hohe Synergie und eine „win-win-win-Situation“ sorgen somit alle Beteiligten.

Alle müssen das Gefühl haben, als Gewinner dazustehen. Klar definierte Gesamtziele, eine gemeinsame Philosophie/Leitkultur und gelebte „Spielregeln“ fördern das „win-win-win-Denken“ und „-Handeln“, auch wenn Konflikte mit anderen Teams oder der Gesamtleitung zwischenzeitlich unvermeidbar und zur Weiterentwicklung sogar notwendig sind.

Teamfaktor 10 – Teamsäge schärfen – Teamentwicklung

Stellen Sie sich vor, Sie laufen durch den Wald und treffen auf ein Säge-team von zwei Männern, die fieberhaft daran arbeiten, einen Baum umzusägen. „Was machen Sie da?“, fragen Sie. „Das sehen Sie doch“, antwortet einer ungeduldig. „Wir sägen an diesem Baum.“ „Sie sehen erschöpft aus! Wie lange sind Sie denn schon zugange?“ „Über vier Stunden“, sagt der andere, „und wir sind k.o.! Das ist knochenharte Arbeit, wissen Sie.“ „Warum machen Sie dann nicht ein paar Minuten Pause und schärfen

Phasen des Teamtrainings

1. Forming-Phase (Schnupper-/Testphase):

Die Teamworker haben unterschiedliche Erwartungen und sind auf der Suche nach ihrer Rolle innerhalb des Teams. Man beschnuppert sich gegenseitig. Auf der Sachebene werden erste Informationen und Eindrücke gesammelt. Der Teamleiter wird kritisch beobachtet. Folgende Fragen tauchen bei den einzelnen Mitarbeitern auf:

- Was wird von uns erwartet?
- Welche Aufgaben/Ziele kommen auf uns zu?
- Welche Teamrolle hat der Einzelne?
- Wer und wie sind die anderen?

In dieser Phase gilt es, dem neuen Team eine Orientierung zu erleichtern und mit dem Teamlernen zu beginnen. Damit das Team in Schwung kommt, sollten einfach realisierbare Aufgaben im Vordergrund stehen. Konfliktfähigkeit, konstruktiver Umgang untereinander, aktives Fragen und Zuhören sowie das Erstellen von Spielregeln werden in dieser Phase unterstützt.

2. Storming-Phase (oft als Pubertäts- oder Nahkampfphase bezeichnet):

Dies ist für viele Experten die wichtigste Phase der Teamentwicklung; in dieser Phase scheitern viele Teams. Es wird um Positionen und Macht gekämpft, Meinungen werden vertreten und persönliche Differenzen der Teammitglieder führen zu Konflikten. Hinzu kommt, dass die Methoden und die Teamleitung diskutiert, in Frage gestellt oder gar angegriffen werden. Gerade hier spielt die Qualität der Konfliktaustragung eine wesentliche Rolle. Gegen Ende dieser Phase sollten die Aufgaben, die Zielsetzungen und die Übereinstimmung hinsichtlich der Aufgabenbewältigung festgelegt sein und von allen Teamworkern abgesegnet sein.

Der Teamleiter muss absolut in der Lage sein, das entstehende Team zu motivieren. Gerade hier dürfen Teams nicht in „Beziehungskisten“ untergehen. Die Aufgabe, die Vision und das Ziel stehen im Vordergrund. Feiern Sie auch kleinere Erfolge mit dem Team. Das stärkt das Durchhaltevermögen und fördert den Teamgeist.

3. Norming-Phase (Phase der Orientierung und Organisation):

Die „Hackordnung“ ist festgelegt, zumindest fürs Erste. Die Wogen im Team haben sich geglättet, ein „Wir-Gefühl“ ist entstanden und ein Verhaltenskodex wird erstellt. Jetzt beginnt die eigentliche Teamarbeit. Ein offener reger Informationsaustausch findet statt. Auftretende Konflikte sollten sofort thematisiert und abgearbeitet werden. Die Rolle von „Verantwortlichen“ und „Experten“ ist geklärt.

In dieser Phase besteht die Gefahr der Cliquenbildung des Teams gegenüber anderen Teams und Mitarbeitern. Deswegen sollten spätestens hier der unternehmerische Gesamtzusammenhang und die abhängige Vernetzung zum Gesamterfolg aufgezeigt werden. Erfahrene Teamleiter fördern den Kontakt des Teams zu anderen Abteilungen. Gesamtmeetings, Workshops und Einarbeitung in nahezu alle Bereiche anderer Teams sind von Vorteil für die Gesamtorganisation. Das erhöht das Verständnis und die Zusammenarbeit erheblich.

4. Performing-Phase (Arbeits-/Leistungsphase):

Teamgeist, Konfliktkompetenz, klare Strukturen, optimale Rollenverteilung und Engagement ermöglichen jetzt Spitzenleistungen. Die Energie kann nahezu vollständig in die Aufgabenstellung fließen. Das Team steuert sich jetzt überwiegend selbstständig. Der Einfluss des Gesamtmanagements bezieht sich vor allem auf herausfordernde Zielvereinbarungen. Der Teamleiter freut sich über die Früchte seiner Arbeit in den vorhergehenden Phasen. Konflikte und andere Probleme werden sofort oder in Meetings diskutiert und in der Regel auch gelöst. Durch das Hinzukommen neuer Mitglieder, Änderungen der Gesamtstrategie bzw. der Ziele, durch Misserfolge, aber auch durch Erfolge können Krisen entstehen, die das Team wieder zurückwerfen.

Quelle: Covey, S. R.: Die sieben Wege zur Effektivität, 2006



Foto: Radius



Strategien der Konfliktbehandlung

Sie üben Druck aus	besser ist	Sie versuchen andere zu überzeugen.
Sie greifen den anderen persönlich an.	besser ist	Sie stellen das Problem, die Aufgabe in den Mittelpunkt.
Sie versuchen selbst zu gewinnen und den anderen zu vernichten.	besser ist	Sie suchen einen gemeinsamen Weg zur Lösung des Problems.
Sie legen sich bei Ihrer Meinungs-/Urteilsbildung zu früh fest.	besser ist	Sie sind für Argumente, die Sie überzeugen, auch weiterhin offen.
Sie sind auf bestimmte Positionen festgelegt.	besser ist	Sie zeigen deutlich, dass Sie grundsätzlich auch für andere Sichtweisen offen sind.
Es gibt für Sie nur ein Entweder-Oder, die Möglichkeiten sind damit „begrenzt“.	besser ist	Es gibt für Sie eine breite Palette von Möglichkeiten.
Sie versuchen, den Willen des anderen zu brechen.	besser ist	Sie versuchen, den anderen mit Sachargumenten zu überzeugen.
Sie setzen den anderen unter (Zeit)Druck und lassen ihm keine Rückzugsmöglichkeiten.	besser ist	Sie kommen dem anderen entgegen, so dass er ohne Gesichtverlust seine Position ändern kann.

die Säge? Dann ginge es sicher viel schneller.“ „Wir haben keine Zeit, die Säge zu schärfen“, sagt wieder der erste Mann energisch. „Wir sind zu sehr mit dem Sägen beschäftigt.“

Was sagt uns diese Erzählung in Anlehnung an Stephen Covey? Spitzenteams entstehen nicht im Selbstlauf am „grünen Tisch“ und ohne Konzept. Die Phasen des Teamtrainings – oft auch Teamuhr genannt – bestehen aus Forming, Storming, Norming und Performing. Erst in der letzten Phase entstehen in der Regel Spitzenleistungen. In der Praxis lassen sich diese Phasen nicht immer klar abgrenzen. Die dargestellten Phasen sind idealtypischer Natur. So kann die Reihenfolge durch eventuelle Rückschläge des Teams verändert werden und manche Phasen laufen fast gleichzeitig ab.



Jeder kennt sie, keiner will sie haben, doch sie gehören zum Alltag des Menschen: Konflikte. Letztendlich treten dadurch Spannungen auf, die einer Lösung und somit einer Entscheidung bedürfen. Die Einstellung und der

Teamkonflikte

Umgang mit Konflikten sind entscheidend. Für die meisten von uns ist ein Konflikt etwas Negatives. Wir vermeiden sie gerne, aber sie verschwinden deshalb nicht. Verdrängung kostet viel Zeit, Stimmung und Energie. In vielen Fällen führt sie zu einer verminderten Leistung.

Konflikte rauben das Selbstwertgefühl, irgendwann führt dies zur Krankheit und somit zu Arbeitsausfällen. Die psychosomatischen Krankheiten sind gewaltig auf dem Vormarsch. Zunehmender Druck und mangelnde Konfliktkompetenz sind wesentliche Ursachen hierfür.

Umgang mit Konflikten

Der richtige Umgang mit Konflikten, Leistungstiefs, Frustrationen, Kritik etc. muss professionell vermittelt werden. Im gesamten Teamentwicklungsprozess spielt der Umgang mit Konflikten eine herausragende Bedeutung. Entweder entstehen Spitzenteams oder es erfolgt bereits in der ersten Teamphase das „Team-K.O.“.

Während die einen Konflikte produktiv und proaktiv austragen, lassen andere sie „passiv“ über sich ergehen. Es kostet die Teams und Unternehmen jedoch ein Vermögen, wenn Versteckspiele, Sabotage, Mobbing und Machtkämpfe immer mehr Oberhand gewinnen. Werden Konflikte jedoch offen, ehrlich und fair ausgetragen, sind sie ein bedeutender Motor der persönlichen, teamorientierten und betrieblichen Weiterentwicklung. In Tabelle 1 sind einige Strategien der produktiven Konfliktbehandlung dargestellt.

Das Team als Herausforderung

Beurteilen Sie von Zeit zu Zeit Ihr Team. Verwenden Sie dafür die Teamspinne im Internet. Machen Sie eine – am besten gemeinsame – Ist-Analyse und bauen Sie bereits vorhandene Stärken aus und gravierende Schwächen ab. Es lohnt sich für alle Beteiligten, egal ob das Teamtraining im Topmanagement, in einzelnen Abteilungen oder im Projektteam durchgeführt wird, die Vorteile sind (in Anlehnung an Francis/Young) eindeutig: optimale Problemlösung, hohe Flexibilität, hohe Motivation, hohe Qualität und Akzeptanz der Entscheidungen getreu dem Motto: „Gemeinsam sind wir stark.“

Karl Drack

Literaturhinweise:

- Covey, S. R.: Die 7 Wege zur Effektivität, 2006;
- Fehlau, E.: Konflikte im Beruf, 2000;
- Francis, D./Young, D.: Mehr Erfolg im Team, 2007;
- Haug, C. V.: Erfolgreich im Team, 2003;
- Hesse J./Schrader C.: Die 10 Gebote der Jobsicherung, 2006;
- Schust, G. H.: Human Performance Management, 2000,
- Sprenger, R.: 30 Minuten für mehr Motivation, 1999



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 Studioleniter 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



Foto: radius