

GRUPPENARBEIT

Zwölf Regeln für erfolgreiches Führen von Teams im Unternehmen

Teamarbeit ist in Unternehmen mittlerweile Alltag. Doch zu „Team-Euphorie“ ist nur Anlass, wenn es gelingt, die vorhandenen Potenziale jedes einzelnen Mitglieds voll zu entfalten und das Zusammenwirken im Team zu optimieren. Das ist leichter gesagt, als getan. Denn in vielen Unternehmen ist sich jeder selbst der Nächste, was das Entstehen eingeschworener Gemeinschaften erschwert.

ANNE WEGELE

Damit Teams effizient und erfolgreich arbeiten, bedarf es vor allem einer kompetenten Führung. Und die fängt mit der richtigen Zusammenstellung des Teams an. Die Teammitglieder müssen passen, in menschlicher wie in fachlicher Hinsicht. Die richtige Auswahl setzt somit viel Fingerspitzengefühl und Einfühlungsvermögen beim Vorgesetzten voraus. Die Kunst ist es, das Team so zusammenzustellen, dass die Mitglieder kom-

plementäre Kompetenzen haben. Von der Persönlichkeit her sollten die Teammitglieder aber nicht zu sehr verschieden sein. Sonst gibt es zu häufig Anlässe für Konflikte.

Wie der einzelne Mitarbeiter braucht auch das Team ein klar definiertes, herausforderndes Ziel. Dieses sollte gemeinsam erarbeitet werden, damit sich jeder mit diesem Ziel identifizieren kann. Wichtig: Alle Teammitglieder müssen hinter diesen Zielen stehen und sie aktiv verfolgen. Sonst teilt sich die Gruppe in Aktive und Mitläufer auf. Die Gefahr: Die Gruppe zerfällt, die erzielten Ergebnisse bleiben hinter dem tatsächlichen Potenzial des Teams zurück.

Was häufig vergessen wird: Selbst wenn das Team „Commitment“ aufweist, sich also durch gemeinsame Ziele, starke Begeisterung

und hohe Leistungsorientierung auszeichnet, benötigt es Zeit, bis es zusammenwächst.

Auch die bewusste oder unbewusste Aufstellung gemeinsamer Normen und Verhaltensregeln trägt mit dazu bei. Meist sind die

Regeln verhaltensbezogen. Zum Beispiel legen die Mitglieder fest, wie Entscheidungen getroffen werden oder wie man miteinander kommuniziert und gegebenenfalls mit Konflikten umgeht.

Jedes neue Team durchläuft typische Phasen. Es beginnt mit der Orientierungsphase, dem so genannte „Forming“. Speziell die Einzelkämpfer tun sich zunächst schwer, haben Vorurteile und Befürchtungen, beispielsweise dass sie ihre Handlungsfreiheit aufgeben müssen. Aufgabe des Chefs ist es daher, nochmals deutlich zu machen, welchen Nutzen die kooperative Zusammenarbeit dem Einzelnen, aber auch dem Unternehmen bietet. In dieser Phase empfehlen sich die typischen Teamentwicklungsmaßnahmen, die das Zusammenwachsen des Teams beschleunigen, kooperatives Handeln fördern und Teamprozesse verbessern. Teamtrainings haben somit eine wichtige Initialfunktion. Im Alltag jedoch liegt die Hauptsteuerung beim jeweiligen Vorgesetzten. Weil die Führung von Teams mit etlichen Fallstricken verbunden ist, sollten die Führungskräfte in speziellen Qualifizierungsmaßnahmen auf diese Aufgabe vorbereitet werden.

Sogar Konflikte verbessern die Zusammenarbeit

Wie gut die Teamführung gelingt, zeigt sich beispielsweise in der zweiten Phase – beim so genannten „Storming“. In dieser Entwicklungsphase sind Konflikte vorprogrammiert, da in nahezu jedem Team Macht- und Grundsatzkämpfe auftreten. Richtig und konstruktiv genutzt enthalten diese Konflikte aber Chancen, um den Zusammenhalt und die Zusammenarbeit nachhaltig zu verbessern.

Bild 1: Auch Teams können, wie in diesem Fall, aus lauter Einzelkämpfern bestehen.

Anne Wegele ist Führungstrainerin und Geschäftsführerin der Steinbeis Beratung GmbH in 83026 Rosenheim, Tel. (080 31) 232 9200, Fax (080 31) 232 9017, info@steinbeis-beratung.de



Das geschieht in der folgenden Phase des „Normings“, in der es darum geht, dass die Teammitglieder untereinander konstruktive Vereinbarungen treffen, um festzulegen: Wer übernimmt welche Aufgabe? Wie sind die Umgangsformen untereinander? Wie gestaltet sich die Zeiteinteilung? Gemeinsam werden Verhaltensnormen aufgestellt, um das Miteinander zu regeln. Kennzeichnend für diese Gruppenphase, die der Wir-Orientierung dient, ist, dass das gemeinsame Ziel unter Wahrung der Interessen und Stärken der Teammitglieder in den Mittelpunkt rückt. Aufgabe der Führungskraft ist es, die einzelnen Aufgaben und Personen zu koordinieren.

Bewährt hat es sich, in dieser Phase einen externen Team-Coach hinzuzuziehen. Aus der neutralen Warte fällt die Ursachenanalyse bei Konflikten leichter, um dann mit dem Team gemeinsam Lösungsansätze zu erarbeiten und Vereinbarungen für die Zusammenarbeit zu treffen. Die Kommunikation miteinander und die interne Organisation des Teams sind somit wesentliche Erfolgsfaktoren für die folgende Gruppenphase – das „Performing“, die Leistungsphase.

Rollen der Teammitglieder differenzieren sich

Nach und nach entsteht also ein Power-Team, in dem die Mitglieder unterschiedliche Rollen, zum Beispiel die des Koordinators oder Antriebers, einnehmen. In der Performingphase stehen Arbeitsorientierung, Leistungsausrichtung und zielgerichtetes Handeln des Teams im Mittelpunkt. Die Führungskraft kann sich darauf verlassen, dass ihr Team produktiv ist. Der Steuerungsaufwand ist in dieser Phase deutlich geringer, da das Team effizient arbeitet. In regelmäßigen Besprechungen kann die Führungskraft das angestrebte Ergebnis wie auch das Niveau der Arbeit sichern.

Das Führen eines Teams stellt somit hohe Anforderungen an den Vorgesetzten, insbesondere in den ersten drei Gruppenphasen. Die Führungskraft sollte darauf achten, dass dem Team alle relevanten Kompe-



Bilder: Autor

Bild 2: Erst die richtige Führung macht aus einer Personengruppe im Betrieb ein echtes Arbeitsteam.

Zwölf Regeln für erfolgreiche Teamarbeit

- Je früher unterstützende Maßnahmen zur Teamentwicklung ergriffen werden, umso effizienter sind sie.
- Teams müssen den gemeinsamen Erfolg in den Mittelpunkt rücken. Eine klare Arbeitsteilung ist dennoch notwendig.
- Die Teamarbeit muss ein koordiniertes Zusammenwirken sein.
- Die Teamführung und Entscheidungsverfahren müssen eindeutig geregelt sein.
- Teamrelevante Themen müssen gemeinsam erarbeitet werden.
- Überlassen Sie das Team nicht sich selbst.
- Geben Sie dem Team Zeit, um zu einer leistungsfähigen Einheit zusammenzuwachsen.
- Achten Sie darauf, dass die Mitarbeiter ein klares Rollenverständnis entwickeln.
- Achten Sie auf eine gute Kommunikation untereinander und wechselseitige Abstimmung.
- Verhindern Sie, dass Einzelinteressen wichtiger genommen werden als die Teaminteressen.
- Beziehen Sie die Teammitglieder ein, wenn neue Mitarbeiter ins Team aufgenommen werden sollten.
- Sorgen Sie dafür, dass die Vergütung auch die Teamleistung berücksichtigt.

Quelle: Steinbeis

tenzen zur Verfügung stehen, um die Aufgaben lösen zu können. Außerdem muss sie in der Lage sein, sowohl als Leiter des Teams aufzutreten, als dieses auch zu unterstützen und die internen Prozesse zu moderieren. Nur wenn der Führungskraft dieser Rollenwechsel gelingt, wird das Team die vorhandenen Potenziale voll entfalten können. Denn eines ist klar: Teams benötigen Führung. Teamprozesse der vollständigen Selbststeuerung zu überlassen, bleibt eine gefährliche Illusion.

Analysen im Rahmen eines Team-Coachings zeigen, wo eine Gruppe steht und welche konkreten Schritte erforderlich sind, um die Team-Performance zu erhöhen. Dazu eignen

sich etwa Indoor- und Outdoor-Übungen, die sehr schnell die entscheidenden Punkte sichtbar machen, wo es in einem Team hakt und wie sich die internen Prozesse optimieren lassen. Dazu werden die Geschehnisse im Teamprozess transparent und Handlungsfelder durch gezielt eingesetzte Methoden erlebbar gemacht. Ziel solcher Teamtrainings ist es, dass die Mitglieder erkennen, was sie selber tun können, um mit auftretenden Problemen zurechtzukommen und das Ziel ihrer Arbeit zu erreichen.

MM

www.maschinenmarkt.de

► Eine Firma ist kein Team

InfoClick

212223