

Zusammen sind wir stark: Teamarbeit als Erfolgsrezept

W. Neise, Cuxhaven

Zahlreiche Untersuchungen belegen es: bei der Teamentwicklung haben viele Unternehmer im Handwerk große Defizite. Der gute Chef muss vor allem ein guter Moderator sein und das Mitarbeiterteam konsequent entwickeln und zu den angestrebten Zielen führen. Im Folgenden wird erläutert, wie aus einer Gruppe von Mitarbeitern ein leistungsfähiges Team werden kann.

So werden Teams erfolgreich

„Dream-Teams“ fallen nicht vom Himmel sondern sind das Ergebnis von Entscheidungen und Prozessen. Um aus einer „zusammengewürfelten Truppe“ ein effizientes und effektives Team werden zu lassen, empfiehlt es sich

- die unterschiedlichen Interessen in einer Gruppe zu harmonisieren
- klare und von jedem akzeptierte Teamziele zu definieren
- der Arbeit in diesem Team Priorität gegenüber anderen Verpflichtungen zu verleihen
- die Verbindlichkeit von Termin- und Aufgabenabsprachen zu erhöhen
- Konkurrenzkämpfe zu beenden
- die Kommunikation zu verbessern
- die Gruppenloyalität zu erhöhen.

Erst dann ist das Potential für ein erfolgreiches Team vorhanden. Die Leistungen der Teammitglieder summieren sich dann nicht nur, sondern sie potenzieren sich (Bild 1). Auf dem Weg zu einem guten Team durchläuft eine Gruppe drei Entwicklungsphasen (siehe Kasten).

Was ein Teamleiter können muss

Für die Bestimmung des Teamleiters sollten seine zukünftigen Aufgaben berücksichtigt werden. Er muss:

- die Aktivitäten im Team koordinieren
- das Team moderieren
- die Teammitglieder beraten
- Konflikte regeln
- Ergebnisse präsentieren
- das Team nach außen repräsentieren
- für das Team verhandeln.

Es ist noch kein Meister oder Teamleiter vom Himmel gefallen. Auch Teamleiter müssen in ihre Aufgabe hineinwachsen. Je mehr der im Folgendem aufgelisteten Kompetenzen ein potenzieller Teamleiter mitbringt, desto besser:

- Soziale Kompetenz, um die Bedürfnisse, Interessen und Spannungen im Team zu erkennen
- Kontaktfähigkeit, um Zugang zu allen Teammitgliedern zu finden und das Team nach außen zu vertreten
- Kooperationsfähigkeit, um nach innen und außen eine effiziente Zusammenarbeit zu gewährleisten
- Integrationsfähigkeit, um das Team zu bilden und zusammenzuhalten
- Kommunikationsfähigkeit, um Informationen richtig aufzunehmen und präzise weiterzugeben
- Selbstkontrolle, um das Klima positiv zu gestalten
- Kommunikationstechniken beherrschen, um überzeugend zu moderieren, zu präsentieren und zu verhandeln.

Genormte Teamgrößen gibt es nicht

Ein Team sollte groß genug sein, um eine produktive Vielfalt von Erfahrungen und Kenntnissen, Wissen und Fertigkeiten zu präsentieren.

Es sollte klein genug sein, um handlungsfähig zu bleiben. Produktive Teamarbeit lebt im wesentlichen von:

- einer klaren, überschaubaren Rollen- und Aufgabenteilung
- dem schnellen Informationsaustausch untereinander
- einem fruchtbaren Für und Wider der Argumente
- einer zeitlich begrenzten Bearbeitung von Beziehungsproblemen und Konflikten.

Doch wie groß sollte ein Team sein? Ist fünf die richtige Zahl und sind zwölf zu viel für ein Team? Was sagt die Wissenschaft dazu? Tatsächlich markiert die Zahl „± 7“ den Bereich des Grenznutzens für die Produktivität eines Teams.

Mischung im Team ist wichtig

Wichtige Voraussetzung für die Entwicklung eines guten Teams ist der richtige Mix. Drei



1 Gute Teamarbeit lohnt sich für das Unternehmen und motiviert jeden einzelnen Mitarbeiter

Faktoren sind bei der Auswahl der Teammitglieder zu beachten:

- die fachliche Qualifikation
- die Persönlichkeitsprofile und
- die Teamfähigkeit.

Alle diese Faktoren sind für ein erfolgreiches Team wichtig. Kein Bereich sollte daher vernachlässigt werden.

Die fachlichen Anforderungen sind abhängig

3 Schritte zum erfolgreichen Team

Phase 1:

Das Team wird formiert. Hierfür kann man als Chef ein Projektteam aus unterschiedlichen Bereichen zusammenstellen oder einen Teamleiter aus seinem Mitarbeiterstamm beauftragen. Teams können aber auch aus ihrer Mitte einen Teamleiter wählen und sich je nach Anforderungen und Teamauftrag neu gruppieren oder umgruppieren.

Phase 2:

Hier orientieren sich die Teammitglieder an den verschiedenen Zielen. Sie klären ihre Kompetenzen und organisieren sich.

Phase 3:

Damit die Teamarbeit und die Teamentwicklung beginnen können, werden jetzt in der Aktivierungsphase die Teampotenziale durch Trainingsmaßnahmen aktiviert.

Autor

Werner Neise, Elektromeister und Betriebswirt des Handwerks, Cuxhaven.

von der konkreten Aufgabe des jeweiligen Teams.

Es empfiehlt sich, an Hand einer Checkliste alle notwendigen Aufgaben zusammenzustellen. Dann sollte man diese mit den Fähigkeiten des Teams vergleichen. Abweichungen werden so schnell erkannt und durch geeignete Maßnahmen ausgeglichen. Darüber hinaus sollten im Team verschiedene Persönlichkeitsprofile vorhanden sein, z.B.:

- stark außenorientierte und personenbezogene „Botschafter“, die es verstehen, schnell Kontakt aufzunehmen und Dinge zu verkaufen
- stark außenorientierte und sachbezogene „Macher“, die vorausschauend denken und planen
- eher binnenorientierte und personenbezogene „Moderatoren“, die reflektiert und einfühlsam Entwicklungen voranbringen können
- eher binnenorientierte und sachbezogene „Experten“, die auch projektbezogen und kenntnisreich im Detail innovativ nach Lösungen und Ergebnissen suchen.

Vorsicht bei Trittbrettfahrern

Der Teamarbeit sind dort Grenzen gesetzt, wo es – bei allem guten Willen – an der Teamfähigkeit einzelner Mitglieder mangelt. Gefährlich wird es bei der Teamentwicklung, wenn sogenannte Trittbrettfahrer mit an Bord sind.

Getreu dem Motto: „Fein, ich mache Teamwork und arbeiten können die anderen“. Solche Mitarbeiter wollen:

- ihre Leistungsschwäche auf Kosten anderer Kollegen in der Gruppe verbergen
- Anerkennung durch geistreiche Auftritte in der Gruppe finden
- die Gruppe als emotionale Hängematte nutzen.

Spätestens in der zweiten Phase der Teamentwicklung, der Orientierungsphase, wird es ernst für dies „Laumänner“. Durch Zielvereinbarungen und persönlichen Verantwortlichkeiten entsteht eine messbare Leistung.

Klare Vorgaben müssen sein

Als Grundsatz für die effektive Teamarbeit mit einem hohen Leistungsanspruch gilt wie für die Unternehmens- und Mitarbeiterführung: Was sich nicht messen lässt, kann man nicht managen. Teamziele müssen konkret, qualifiziert und terminiert sein. Deshalb ist die Zielvereinbarung immer schriftlich zu dokumentieren.

Ziele messbar machen heißt, ein eindeutiges quantitatives Ergebnis zu definieren und den Zeitpunkt zu benennen, zu dem dieses Ergebnis erreicht ist. Das Ziel dabei

ist, sich von Absichtserklärungen und Unverbindlichkeiten zu verabschieden. Der Unverbindlichkeit von Absichten kann man auch über die Art der Zielformulierung ent-rinnen.

Definieren Sie das quantitative und termi-nierte Ergebnis als feststehendes Ergebnis und nicht als Möglichkeit in der Zukunft.

Beispiele:

- Das Ergebnis „ist gesteigert worden“, statt „soll gesteigert werden“
- Der Montageauftrag „ist termingerecht ausgeführt worden“, statt „soll terminge-recht ausgeführt werden“.

Eine Zielvereinbarung, die durch Unterschrift besiegelt wird, ist für die Team-mitglieder und die Führungskraft verbind-licher. Das ist nicht nur für das Team ent-scheidend, sondern prägt auch die gesamte Unternehmenskultur. Es schafft Vertrauen in die Leistungsfähigkeit aller und schützt vor einer Misstrauenskultur. Verbindliche Zielvereinbarungen dieser Art haben noch einen positiven Nebeneffekt. Eine Unter-schrift von Führungskraft und Mitarbeitern des Teams wird immer zur Nagelprobe für die Zusammenarbeit. Ein für ein Team nicht akzeptabler Anforderungskatalog unrealisti-scher Ziele wird spätestens bei der Unter-schrift auf Widerstand stoßen.

Das Team bei der Stange halten

Haben Teams erst einmal ein hohes Niveau in ihrer Leistungsfähigkeit erreicht, gilt es dieses Niveau möglichst zu halten. Die Lei-stungsbereitschaft eines Team kann nur aufrechterhalten werden, wenn das Team ausreichend Feedback und Anerkennung erhält.

Ziele sind Maßstab und Messlatte des Erfolgs von Teams. Das gilt sowohl für den inneren Dialog im Team als auch für die Leistungsbewertung von außen. Aufgabe der für das Team verantwortlichen Füh-rungskräfte und Auftraggeber ist es, das Er-gebnis angemessen zu würdigen:

- Anerkennung und Dank aussprechen bei exzellenten Leistungen
- Mut machen, wenn trotz großer Anstren-gungen das Ziel verfehlt wurde
- Nüchtern eine Bestandsaufnahme und Analyse vornehmen, wenn Fehler des Teams das Ziel verfehlen ließen.

Fazit

Der gute Chef sollte Vorbild sein und die Mitarbeiter in seinem Team mit seiner Be-geisterung und positiven Kraft anstecken. Eine motivierte Mannschaft wird auch in schwierigen Zeiten alles für die Firma ge-ben. ■