

Führungskräfte stehen vor der Aufgabe, aus einer Ansammlung von Individuen eine schlagkräftige und eingespielte Mannschaft zu formen.

Das Zauberwort dabei heißt „Team- und Projektarbeit“. Sie ist Teil eines neuen Arbeitsparadigmas, das die Art der Arbeit und Leistungserbringung komplett neu definiert und Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzte dazu bringt, sich freiwillig der gemeinsamen Aufgabe unterzuordnen.

Gefragt ist die Erzeugung virtueller oder lokaler Teamsynergie – mehr Leistung, mehr Kreativität und mehr Spaß mit unterschiedlichen Beteiligten und über verschiedene Standorte hinweg durch effizientere Zusammenarbeit im Team.

In diesem Buch erfahren Sie, wie Sie als Führungskraft, Team- oder Projektleiter effiziente und produktive Zusammenarbeit in Ihrem Tätigkeitsfeld realisieren und ihre Mannschaft zu Höchstleistungen entwickeln können.

Dr. Christoph V. Haug arbeitet seit 30 Jahren im Bereich Personal-, Organisations- und Unternehmensentwicklung und hat sich auf die Begleitung und Unterstützung von Veränderungsprozessen und die Entwicklung von Führungs- und Projektteams spezialisiert.

ISBN 978-3-423-50946-6



9 783423 509466
€ 12,90 [D] € 13,30 [A]

Originalausgabe

Beck-Wirtschaftsberater im dtv

Erfolgreich im Handepparat AD



Christoph V. Haug

Erfolgreich im Team

Praxisnahe Anregungen für
effizientes Teamcoaching und
Projektarbeit

5. Auflage

Beck-Wirtschaftsberater im dtv

Checkliste I zur Teamdiagnose:	Die „harten Faktoren“
H. Übernahme von Verantwortung:	
(1)	Gibt es eine „Besprechungskultur“, bei der alle gleichwertig zu Wort kommen?
(2)	Sind stets alle bei den Teamsitzungen gut vorbereitet?
(3)	Werden Ergebnisse visuell festgehalten, umgesetzt und kontrolliert?
I. „Konstruktive Unzufriedenheit“:	
(1)	Gibt es ein ausgeprägtes Streben nach Innovation und stetiger Verbesserung?
(2)	Werden immer wieder neue Ideen kreiert, bewertet und umgesetzt?
J. „Klima“:	
(1)	Ist der Umgang durch Humor, Freundschaftlichkeit und Risikobereitschaft geprägt?
K. Effizienz, Dynamik und „Teamgeist“:	
(1)	Gibt es einen „Synergie-Effekt“ durch das Zusammenwirken der Einzelnen?
(2)	Gibt es gezielte gegenseitige Rückmeldungen?
(3)	Ist für alle „Teamgeist“ spürbar?
Summe	

Zählen Sie Ihre Punktzahl zusammen:

- 26–52 = Der Erfolg Ihres Teams ist sehr gefährdet – tun Sie etwas!
- 53–91 = Ihr Team hat noch deutliche Potentiale. Analysieren Sie die Schwachstellen und erarbeiten Sie gemeinsam einen Aktionsplan!
- 92–130 = Ihr Team hat eine gute Basis für den gemeinsamen Erfolg – aber bleiben Sie wachsam!

Andererseits müssen die Teammitglieder, zumindest weitgehend, auch fachliche Kompetenz besitzen, was die Tätigkeiten der Teamkollegen anbelangt. Denn: Die Bewältigung komplexer Problemlösungen erfordert den Einsatz der geistigen Ressourcen aller, auch in dem Sinn, dass die Teammitglieder einander in fachlichen Fragen helfen können. Außerdem sollten im Idealfall in einem Team alle Aufgaben von allen beherrscht werden, damit das Team auch in schwierigen, unvorhergesehenen Situationen (z. B. Personalausfall, einseitig belastende Auftragslage) handlungsfähig bleibt.

Selbstorganisation

Über rein fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten hinaus fordert Teamarbeit von jedem Teammitglied organisatorisches Geschick, was den Einsatz der eigenen Ressourcen anbelangt. Jedes Teammitglied muss die Fähigkeit aufbauen zu **sinnvoller Zeiteinteilung, effektivem, rationellem Arbeiten und Selbstmotivation**. Der Erfolg des ganzen Teams ist davon abhängig, dass die einzelnen Teammitglieder die Arbeitspakete, die in ihren Zuständigkeitsbereich fallen, systematisch, rationell, termingerecht und effektiv abarbeiten. Hierzu muss jedes einzelne Teammitglied über grundlegende Kenntnisse über Zeitmanagement, Arbeitsmethodik und Prioritätensetzung verfügen. Darüber hinaus muss jedes Teammitglied in gewissem Maße fähig sein, sich selbst zu motivieren. Gerade die Erledigung von Routinearbeiten erfordert manchmal, dass die Teammitglieder selbst Tricks kennen, wie sie sicherstellen können, dass sie diese Arbeit genauso sorgfältig erledigen wie die interessanten Arbeiten und sie nicht auf die lange Bank schieben.

Beziehungspflege

Das Klima in einem Team ist von Entspanntheit, Offenheit, Vertrauen und Spaß an der Arbeit geprägt. Diese positive Atmosphäre resultiert vor allem auch daraus, dass die Teammitglieder harmonische Beziehungen zueinander pflegen. Auf der Beziehungsebene kann es in einem Team aber nur stimmen, wenn alle Teammitglieder gleichermaßen zum konstruktiven Umgang miteinander fähig sind. Das setzt bei jedem einzelnen Teammitglied voraus, dass es allgemein gesprächs- und beziehungsfördernde Verhaltensweisen zeigt, wie:

- **aufmerksam hinhören:** In Diskussionen, Teambesprechungen und sonstigen Gesprächen hören die Teamkollegen einander aufmerksam zu. Jeder konzentriert sich voll auf die Aussagen des Sprechers, ohne gleichzeitig bereits über die eigenen Erwidern nachzudenken. Alle Teammitglieder vermeiden es, den Spre-

cher zu unterbrechen, und sie lenken einander auch nicht durch Zwischenbemerkungen oder Nebengespräche ab. Sinn und Zweck aufmerksamen Hinhörens ist u. a. sicherzustellen, dass Nachrichten vollständig übermittelt werden und so Missverständnissen vorgebeugt wird.

- **offenes Feedback geben und nehmen:** Die Teammitglieder können einander, wenn es die Situation erfordert, gegenseitig sachlich und korrekt Rückmeldung geben über die Wirkung ihres Verhaltens auf die anderen. Geben und Nehmen von Feedback verhilft jedem Teammitglied zu einer besseren Orientierung im sozialen Arbeitsumfeld „Team“, indem es die Verkleinerung der Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung fördert.
- **Ich-Botschaften senden:** Jedes Teammitglied vertritt in seinen Aussagen nur sich selbst und vermeidet voreilige Interpretationen der Aussagen oder Verhaltensweisen anderer. Es sendet Ich-Botschaften und spricht nicht per „man“ oder „es“, wenn es um seine eigenen Belange geht. Das bietet den Vorteil, dass der Zuhörer weiß, woran er beim Sprecher ist, weil dieser konkret etwas über seine eigenen Gedanken und Gefühle aussagt. Ich-Botschaften machen den Sprecher für den Zuhörer deshalb „berechenbarer“ und dadurch auch vertrauenswürdiger.
- **konstruktive Kritik üben und annehmen:** Jedes Teammitglied kritisiert grundsätzlich, ohne den Teamkollegen dabei persönlich anzugreifen – Kritik wird nur an der Sache geübt, nie an der Person. Außerdem wird jegliche Kritik möglichst positiv formuliert, so dass sie in erster Linie aufbauend wirkt. Darüber hinaus kann nicht nur jedes Teammitglied konstruktiv kritisieren, sondern ist auch fähig, selbst sachliche Kritik als eine Chance zur Verbesserung anzunehmen, ohne sich persönlich verletzt zu fühlen.
- **sich selbst behaupten:** Damit der Leistungsvorteil von Teamarbeit gegenüber Einzelarbeit zum Tragen kommen kann, muss jedes Teammitglied sein Potential voll einbringen und sich gleichzeitig gegenüber den Erwartungen seiner Teamkollegen klar abgrenzen können. Dazu muss jedes Teammitglied seinen eigenen Standpunkt sicher vertreten können, wenn es von seiner Richtigkeit und Berechtigung überzeugt ist. Es muss in Teambe-

sprechungen Argumentationskraft beweisen, damit seinen Belangen Beachtung geschenkt wird. Außerdem muss es zum richtigen Zeitpunkt „Nein“ sagen können, weil sich andernfalls Konflikte aus Überforderung und Überlastung ergeben können. Selbstbehauptung im Team heißt also auch, die eigene Leistungsfähigkeit und das persönliche Arbeitspensum einschätzen können und die Übernahme von Aufgaben dieser Einschätzung so weit wie möglich anzupassen. Die Fähigkeit zur Selbstbehauptung braucht jedoch, damit sie keine „seltsamen Blüten treibt“, Ergänzung durch Sensibilität, Empathie und Kompromissbereitschaft.

- **sensibel sein:** Jedes Teammitglied bemüht sich um Sensibilität für die „Feinheiten“ zwischenmenschlicher Kommunikation und Interaktion. Es versucht auch zu erfassen, was „zwischen den Zeilen“ der Äußerungen und Verhaltensweisen seiner Teamkollegen steht. Es beachtet neben der verbalen Aussage auch nonverbale Signale wie z. B. Körperhaltung, Gestik und Mimik. Diese Art von Feingefühligkeit im Umgang mit den Teamkollegen macht erst situativ gut angepasstes Verhalten möglich.
- **einfühlsam sein:** Jedes Teammitglied versucht, sich in seine Teamkollegen einzufühlen, indem es sich in deren Situation hineinversetzt und deren Verhalten aus dieser Perspektive erlebt und betrachtet. Es kann also zeitweise von den eigenen Erwartungen und Wünschen Abstand nehmen, um für neue Perspektiven offen zu werden. Es nimmt den Standpunkt der anderen an und lässt ihn als solchen gelten, ohne ihn an den eigenen Maßstäben zu messen und zu werten. Empathievermögen verhindert, dass die Teammitglieder, aufgrund der persönlichen Erwartungshaltung, das Verhalten des Teamkollegen losgelöst von den Umständen und der Persönlichkeit des anderen an den eigenen Maßstäben messen und beurteilen.
- **tolerant sein:** Jedes Teammitglied bemüht sich, seine Teamkollegen in ihrer Individualität anzunehmen und ihnen Wertschätzung entgegenzubringen. Gegensätze werden nicht als störend, sondern als interessant und anregend empfunden. Wenn jedes Teammitglied tolerant ist, d. h. auch Meinungsunterschiede res-

pektiert werden und „Querdenken“ erwünscht ist, liegen beste Voraussetzung für optimale Kreativität aller Teammitglieder vor. Neue Ideen werden dann nie von vornherein abgewiesen, sondern grundsätzlich zuerst auf ihren Nutzen hin diskutiert.

- **aufrichtig sein:** Jedes Teammitglied steht in vernünftigem Maße offen zu seinen Gefühlen, Bedürfnissen, Zielen und Wünschen und vertritt diese auch klar. Sachliche und emotionale Offenheit dieser Art sorgt dafür, dass die Teammitglieder mehr voneinander erfahren und sich persönlich näher kommen. Die Teammitglieder lernen einander einzuschätzen und können auf dieser Basis ein ausgeprägtes Vertrauensverhältnis zueinander aufbauen.
- **flexibel sein:** Enge Zusammenarbeit mehrerer Menschen erfordert von den Beteiligten immer große Beweglichkeit in ihren Denk- und Verhaltensmustern. Denn: Kooperation kann nur funktionieren, wo eine ausgeprägte Bereitschaft zur raschen Anpassung an die jeweiligen Erfordernisse der Situation vorliegt. Im Team muss jedes Teammitglied ständig neuen, auch ungewöhnlichen Ideen und Problemlösungen gegenüber aufgeschlossen sein. Die Überzeugung vom eigenen Standpunkt darf nicht blind machen, sondern jedes Teammitglied muss offen bleiben für die Argumente anderer, deren Gültigkeit kritisch überprüfen und den eigenen Standpunkt neu überdenken.
- **kompromissbereit sein:** Die Teammitglieder sind prinzipiell zu sozialem Interessenausgleich bereit und fähig. Sie respektieren gegenseitig ihre Wünsche und Bedürfnisse und bemühen sich darum, diese aufeinander abzustimmen. Jedes Teammitglied berücksichtigt die Lage und die Ziele seiner Teamkollegen und versucht nicht, seine eigenen Interessen um jeden Preis durchzusetzen.
- **verantwortungsbewusst sein:** Den Mitgliedern von Teams ist die Übernahme von Verantwortung kein Greuel, sondern Selbstverständlichkeit. Es wird als Notwendigkeit und Herausforderung gesehen, ein gewisses Maß an Verantwortung zu tragen im Rahmen des Teamauftrages. Kein Teammitglied sträubt sich, für die planmäßige und termingerechte Erledigung seiner Aufgaben oder für die Weitergabe wichtiger Informationen einzustehen.

- **hilfsbereit sein:** In einem Team greifen die Mitglieder sich jederzeit gegenseitig unter die Arme, wenn „Not am Mann“ ist. Hilfsbereitschaft ist selbstverständlich, Ausreden wie „selbst genügend am Hut zu haben“ werden nicht akzeptiert. Dazu gehört allerdings bei jedem Teammitglied außer einer Portion guten Willens auch ein gewisser Elan.

Die genannten allgemein gesprächs- und beziehungsfördernden Verhaltensweisen gehören nicht unbedingt zum „Standardrepertoire“ im Arbeitsleben. Sie lassen sich aber **lernen und trainieren**. Soll Teamarbeit keine „halbe Sache“ bleiben, ist es deshalb notwendig, dass für alle Teammitglieder, nicht nur für die Teamleiter, wie das in der Praxis häufig der Fall ist, entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt werden.

Persönlichkeit

Das Bild des idealen Teammitgliedes mit fachlicher, organisatorischer und sozial-kommunikativer Kompetenz ergänzt sich um eine vierte Dimension – eine Art „**persönliche Eignung**“ zur **Mitarbeit in einem Team**. Unter der „persönlichen Eignung“ sei hier dreierlei gefasst: die **allgemeine Lebenseinstellung**, das **Menschenbild** und das Selbstwertgefühl eines Menschen.

- **Lebenseinstellung:** Menschen unterscheiden sich darin, in welchem Ausmaß sie agieren oder reagieren. Der **aktiv-gestaltende Typ** nimmt am liebsten alles so weit wie möglich selbst in die Hand, neigt dazu, rasch und beherzt die Initiative zu ergreifen, sobald die Sachlage es erfordert, und gestaltet sein Leben beruflich und privat aktiv nach eigenen Vorstellungen selbst. Der **passiv-annehmende Typ** wartet eher ab, was auf ihn zukommt, versucht dann das Beste daraus zu machen, hält sich in Entscheidungssituationen eher zurück, bis ein anderer die Sache in die Hand nimmt, und steht auch dem Verlauf seines privaten und beruflichen Lebens passiv abwartend gegenüber. Aktiv agierende Menschen sind insofern für Teamarbeit geeigneter, als Teamerfolg von Einsatzbereitschaft, Handlungsfreude