



*Erfolgsfaktor TEAM –
denn das Ganze ist mehr als die
Summe seiner Teile!*

Dipl. BW (FH) Reiner Heineck, Impuls Consulting Group GmbH

PZP, Unternehmertag 3. März 2011, Ried i. Innkreis

ERFOLG VERBINDET



Erfolgsfaktor TEAM

– denn das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile....

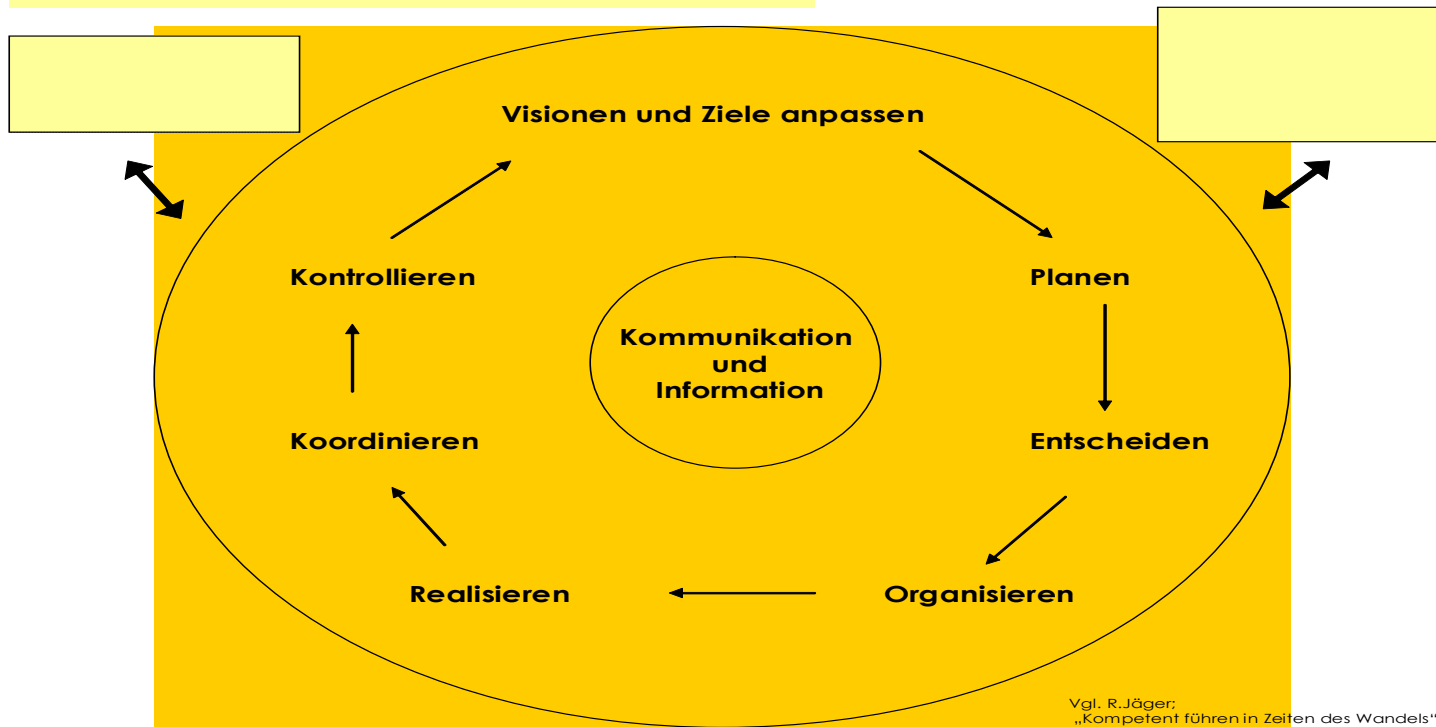


Inhaltlicher Bogen:

- 1. Zur Rolle als Führungskraft**
- 2. Charakteristika von Teams**
- 3. Steuerung von Teamprozessen**
 - **Aufgaben eines Teamleiters**
 - **Was Teams erfolgreich macht**
- 4. Umgang mit Konflikten im Team**
- 5. Zusammenfassung**
- 6. Literaturliste / Impressum**

1. Zur Rolle als Führungskraft

Aufgaben einer Führungskraft



2. Charakteristika von Teams / 1

- **Es ist jedem / jeder im Unternehmen klar, wer zum Team gehört!**
Ein Team besteht aus MitarbeiterInnen (Anzahl und fachliche Kompetenz), die benötigt werden, um eine bestimmte Aufgabe (Ziel / Inhalt / Zeit) gut zu erfüllen.
- Die **Mitglieder wissen, wer welche Rolle und welche Verantwortung hat und wer durch wen vertreten wird.**
- Es hat ein **gewisses Maß an Freiheit bezüglich innerer Strukturen**, Selbstorganisation und –steuerung, Querinformationen und Arbeitsstil
- Die Mitglieder stimmen die Fähigkeiten und Interessen untereinander ab. **Das Team kompensiert Schwächen, nutzt Stärken und arbeitet rivalitätsarm.**

2. Charakteristika von Teams / 2

- **Prozessdenken hat eine hohe Bedeutung.** „Kästchendenken“ ist weniger gefragt.
- **Gemeinsam vereinbarte Spielregeln steuern das Miteinander**
- Aufgabenentwicklung und Entwicklung der **Arbeitsweisen sind ziel- und ergebnisbezogen.**
- **Kritik, Konflikt und Auseinandersetzung können jederzeit stattfinden.** Dies geschieht in einer Vertrauensatmosphäre, die Offenheit erlaubt, weil man sich der Fairness sicher ist.
- **Das Verhalten ist engagiert, direkt und partnerschaftlich.**

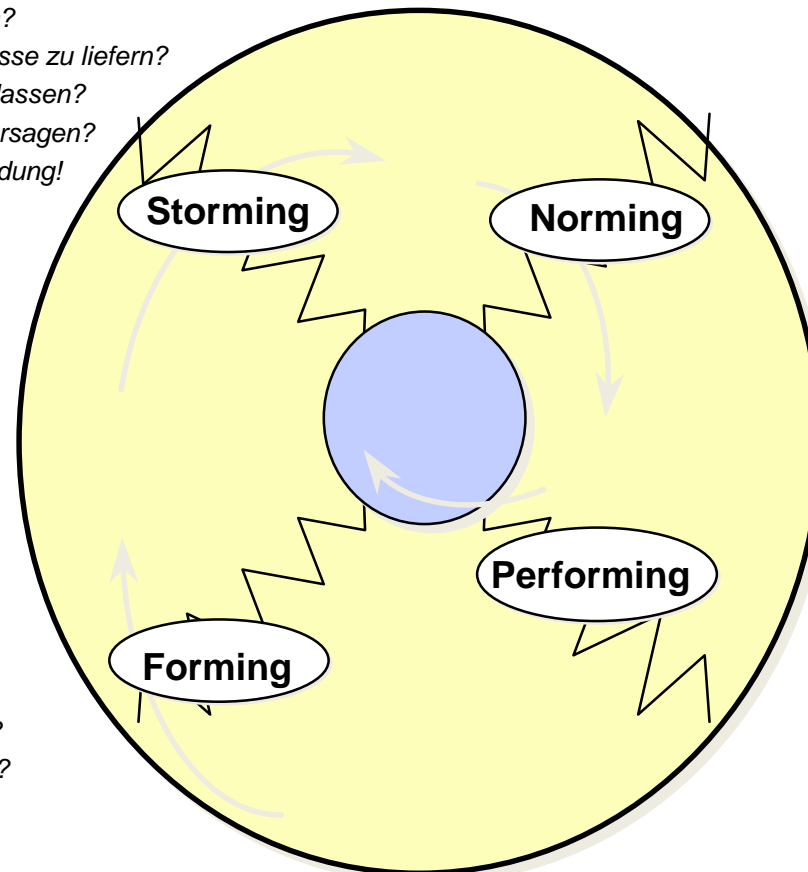
2. Charakteristika von Teams / 3 : „Teambuildingphasen“

Sturmphase “Storming”

- *Wer hat hier das Sagen? Warum?*
- *Sind wir in der Lage, die Ergebnisse zu liefern?*
- *Kann ich mich auf das Team verlassen?*
- *Wie stehe ICH da? Werde ich versagen?*
- *Teams sind reine Zeitverschwendung!*

Forming / Bildung

- *Warum bin ich hier?*
- *Will ich wirklich dazu gehören?*
- *Wer sind die anderen / bist Du?*
- *Was wird von mir erwartet?*



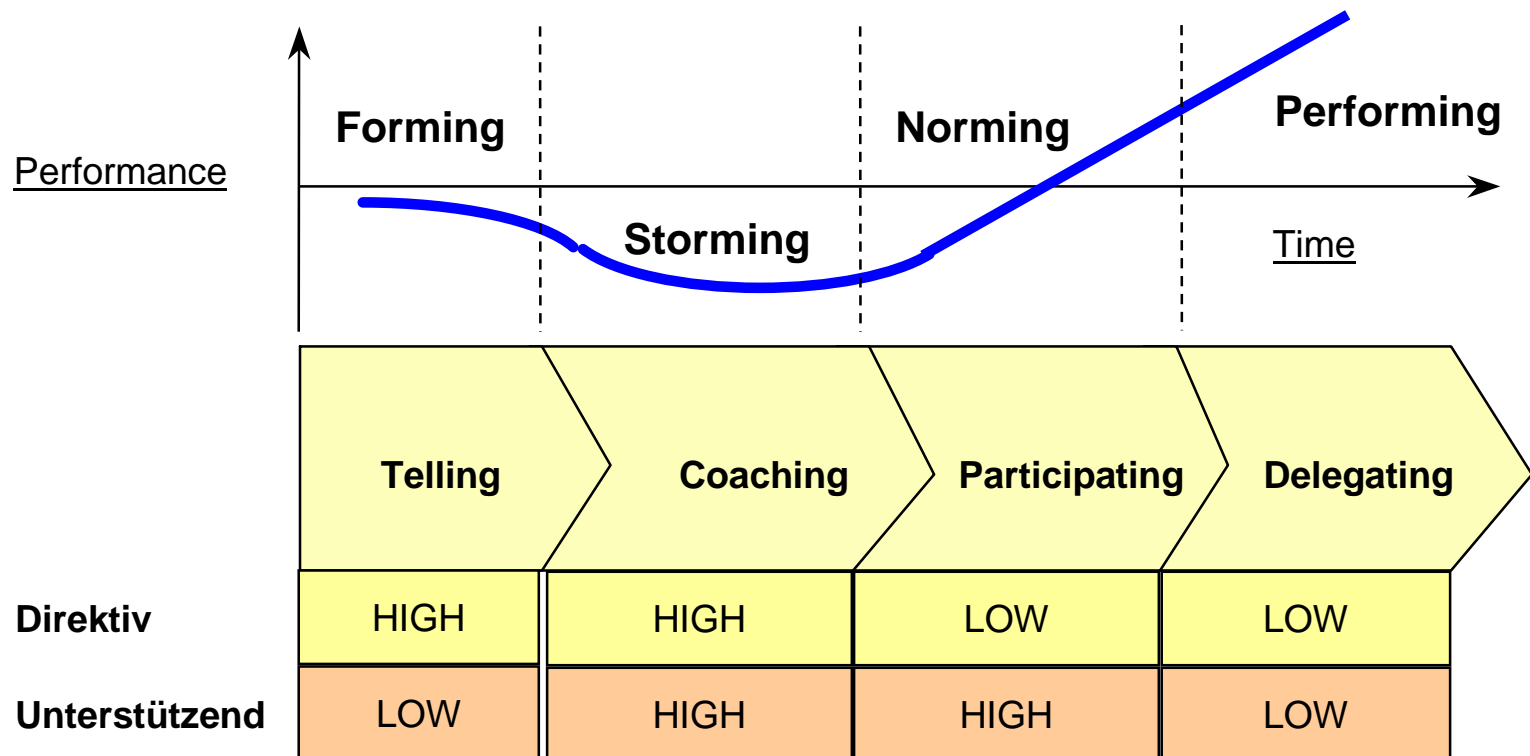
Norming / Festigung

- *Es bildet sich gegenseitiges Vertrauen und Zutrauen.*
- *Unsere Rolle als Team ist allen klar und herausfordernd.*
- *Ich fange an, mich als Teammitglied wohl zu fühlen und genieße die Arbeit.*

Performing / Ergebnis

- *Wir machen wirklich etwas Besonderes / Anderes.*
- *Wir respektieren und helfen einander.*
- *Wir feiern einige schnelle Siege.*
- *Wir gehen über unsere individuellen Leistungsgrenzen hinaus.*

2. Charakteristika von Teams / 4: „Führungsstile in den Phasen“

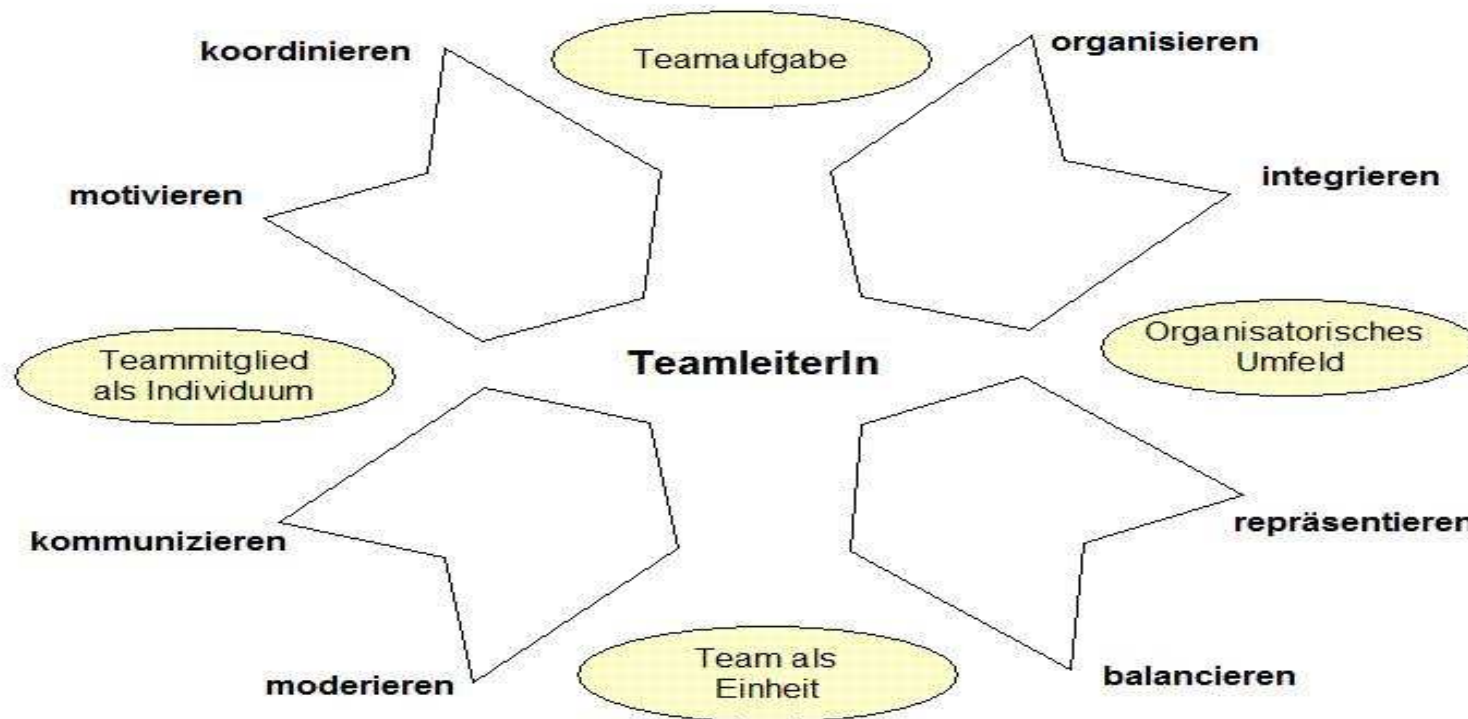


- Direktiv meint hier die Art einer einseitigen Kommunikation, die dem Team erklärt, was, wann, wie, und wo was zu tun ist.
- Unterstützend ist die Art, in der der Teamleiter sich einbringt und Unterstützung und Ermutigung im Dialog bietet.

3. Steuerung von Teamprozessen / Aufgaben des Teamleiters



Impuls
CONSULTING GROUP



Vgl. Haug, C.
„Erfolgreich im Team“, 2009

ERFOLG VERBINDET



3. Steuerung von Teamprozessen / 2: „Was Teams erfolgreich macht.“



Verbindliche und verbindende Ziele...

Gute Teamziele sind **S M A R T**...und warum es sich lohnt, dem „**A**“ etwas Zeit zu widmen

- **S**pezifisch, konkret und eindeutig formuliert.
- **M**essbar definiert.
- **A**traktiv, erstrebenswert und akzeptabel für jedes Teammitglied.
- **R**ealistisch und möglichst in Einklang mit den individuellen Zielen der Teammitglieder und dabei doch ein Engagement erfordern, dass herausfordernd ist.
- **T**erminlich eindeutig.

Darüber hinaus sind sie **schriftlich festgelegt**, erlauben die **Ableitung von Unterzielen** und werden so vermittelt, dass sich **alle Teammitglieder** für die Erreichung **verantwortlich** fühlen!

3. Steuerung von Teamprozessen / 3: „Was Teams erfolgreich macht.“

Effektive Teambesprechungen...

- zu **Beginn** der Teambesprechung **„Spielregeln“ festlegen**, um die Moderation und Diskussionssteuerung zu unterstützen
- **Darstellung des Ziels/der Ziele** (S.M.A.R.T.)
- **Statuspräsentation** („Wo stehen wir heute“)
- **Aufzeigen von „Hindernissen“** (vergangene wie ggf. bereits absehbare)
- **Herausstellung von „Helfern“** (welche Dinge sind förderlich für die Zielerreichung)
- **Personelles** (Bsp. Kapazitätsplanung und Vertretungsvereinbarungen)
- **Zusammenfassung mit Maßnahmenplan**
 - (Wer macht **Was bis Wann** mit **Wem** und **Wer wird darüber informiert**)

3. Steuerung von Teamprozessen / 4: „Was Teams erfolgreich macht.“

Beispiele für „Team-Spielregeln“

- **Zeitraumen** von max. 2 Stunden **nicht überschreiten**
- **Umfangreiche Themen unterteilen** und zu den Unterthemen separate Teambesprechungen herbeiführen
- **Saubere Einbindung der Mitarbeiterpotentiale** durch:
 1. EIN Thema / Einen Punkt der Tagesordnung klar ansprechen.
 2. Jeden im Team offen fragen, was sie/er dazu beizutragen hat. ggf. „Dranbleiben“ – mit der gleichen Frage, bis auch wirklich jede/r etwas dazu gesagt hat.
 3. Kurz das „Gehörte / Verstandene“ zusammenfassen; das Wichtige / Wesentliche davon gleich festhalten.
 4. Zum nächsten Thema / Punkt gehen und mit 1. wieder beginnen.

3. Steuerung von Teamprozessen / 5: „Was Teams erfolgreich macht.“

Klare und verständliche Kommunikation im Team (1)

- Kein „man“ / „es“ / „wir“ => **Teammitglieder namentlich und direkt ansprechen!**
- Kein „müsste“ / „sollte“ / „könnte“ / „evtl.“ / „eigentlich“ => **Ansagen zielen immer auf konkrete Wirkungen!**
- Jeder Mensch hat von seinem Standpunkt aus Recht => **Standpunkte daher klären und verstehen anstatt zu streiten.**
- Absolute Loyalität erkennen lassen! **Hinter Aussage und Handlung stehen!**
- **Konkrete Fragen stellen!**
- Nie mehrere Fragen auf einmal stellen (verwirrt nur und kostet Zeit); daher:
 - **1 Frage => Antworten einholen => Antwort festhalten => nächste Frage.**
- Möglichst **keine Fragen mit „Warum“ / „Weshalb“ / „Wieso“ beginnen**, es fordert nur zur Rechtfertigung heraus. Besser ist es, eine Ergebnis-Aussage zu machen und Verbesserung dazu einzufordern.

3. Steuerung von Teamprozessen / 5: „Was Teams erfolgreich macht.“

Klare und verständliche Kommunikation im Team (2)

- **Die eigenen Fragen nicht selbst beantworten** (sonst bleibt der Standpunkt des Anderen eher unklar)
- **„Ja, aber.....“ – Antworten vermeiden!**
 - Aussagen des/der Anderen besser ergänzen statt sie zu verneinen: „Ja....! Und dazu ist auch noch zu sagen.....!“
- **Aktiv zuhören:**
 - Erst zuhören (vollständig und aufmerksam)
 - Nachdenken und verstehen (ggf. nachfragen)
 - Dann antworten!
- **Termine für Maßnahmen** (auch Besprechungen) **konkret vereinbaren.**
- **Missverständnissen** in der Wichtigkeit der Maßnahmen durch Prioritäten **vorbeugen.**
- **Regelmäßigkeiten des Austausches gewährleisten.**

4. Umgang mit Konflikten im Team / 1 : „Konfliktarten“

- **Sachkonflikte:**
 - Hintergrund meist unvereinbare Ziele, gut objektivierbar und rational bestimmt.
- **Rollenkonflikte:**
 - Ursache meist sich gegenseitig behindernde Verpflichtungen, Unklarheit von Prioritäten
- **Verfahrenskonflikte:**
 - Dasselbe Ziel wird verfolgt, doch über die Wege dahin besteht Uneinigkeit.
- **Beziehungskonflikte:**
 - Auslöser sind unterschiedliche Gefühle und Einstellungen von Teammitgliedern und auch die Personalisierung der vorgenannten Konflikte
- **Wertekonflikte / Innere Konflikte:**
 - Meist Unvereinbarkeit zwischen beruflichen Anforderungen und individuellen ethischen Wert- und Moralvorstellungen

4. Umgang mit Konflikten im Team / 2 : „Konflikte positiv nutzen“

- **Konflikte** machen **Probleme sichtbar** und **treiben** organisatorische Veränderungsprozesse **voran**.
- **Konflikte** können **Beziehungen stärken** und die **Moral heben**.
- **Konflikte fördern** das **Bewusstsein über die eigene Person** und über andere.
- **Konflikte sind eine Chance** für **persönliche Weiterentwicklung** und wirken psychologisch positiv.

Konflikte sind das „Salz in der Suppe“, sie krampfhaft zu verdrängen oder alles zu unternehmen um sie zu vermeiden, hat eher erhebliche Nachteile für eine Organisation, als offen und konstruktiv mit ihnen umzugehen.

Vgl. Haug, C.
„Erfolgreich im Team“, 2009

5. Zusammenfassung:



Die ursprüngliche sehr arbeitsteilige Organisation, die auch heute noch viele Unternehmen als Grundmuster ihrer Ordnungsstrukturen haben, hat unbestritten ihre Vorteile in der Konzentration auf das Wesentliche in den einzelnen Bereichen. Die immer komplexen und vor allen Dingen schneller werdenden Anforderungen der Märkte machen allerdings die effiziente Nutzung von echter Teamarbeit zusätzlich erforderlich und sinnvoll. Ein gut geführtes Team kann deutlich mehr Leistung erbringen als nur die Summe der Einzelleistungen seiner Teammitglieder.

Die Berücksichtigung der Teamcharakteristika, eine nachhaltig verbindende Ausrichtung des Teams auf das zu erreichende Ziel, die Vorbereitung des Teamleiters auf die situativ zu erbringende Führungsleistung in den jeweiligen Teamphasen fördern den Erfolg. Ebenso wichtig ist der offene und konstruktive Umgang mit Konflikten im Team sowie eine beständige und klare Kommunikation innerhalb des Teams und nach außen.

Zusammengefasst bringt es einen deutlichen Unterschied in den Ergebnissen solcher Teams!

ERFOLG VERBINDET



6. Literaturliste und Buchtipps zum Thema:



Haug, Chr. „Erfolgreich im Team“, 4. Auflage, München, 2009

Jäger, R. „Kompetent führen in Zeichen des Wandels“, Wiesbaden, 2004

Maslow, A.H. „Motivation und Persönlichkeit“, Freiburg, 1977

Von Kanitz, A. „Gesprächstechniken“, 3. Auflage, Planegg, 2009

Schulz von Thun, F. „Miteinander reden 1 - Störungen und Klärungen“, 46. Auflage, Reinbek, 2008

Schulz von Thun, F. „Miteinander reden 2 - Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung“, 29. Auflage, Reinbek, 2008

Schulz von Thun, F. „Miteinander reden 3 – Das Innere Team u. Situationsgerechte Kommunikation“, 16. Auflage, Reinbek, 2007

Erfolgsfaktor TEAM
– denn das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile....



Für weiterführende Fragen stehe ich Ihnen sehr gerne zur Verfügung.

Meine Kontaktdaten: r.heineck@impuls-group.com

Meine Mobilnummer: [0664/3507626](tel:06643507626)

Unsere Homepage: www.impuls-group.com

„Impulses for your business, your people and yourself“

Impuls Consulting Group GmbH, Wien

Impressum: F.d.I. Dipl. BW (FH) Reiner Heineck, Mag. Gerlinde Pammer MBA

ERFOLG VERBINDET

