Zehn Tipps für besseres Teamwork

PRAXIS. Wie wertvoll ist ein Menschenleben? Kalkulierbar oder unbezahlbar? Am Beispiel von Krankenhäusern und ihren Mitarbeitern haben internationale Studien gezeigt, dass sich dort durch trainierte Teams (verglichen mit untrainierten Teams) jährlich bis zu 20 Menschenleben mehr retten lassen. Kommunikationskultur, Motivation, Zufriedenheit und Leistung stimulieren sich gegenseitig und verbessern sich gemeinsam.

Viele im Unternehmen reden von Team und Teamarbeit. Doch wird Teamarbeit wirklich gelebt? Sind die Mitarbeiter, die zusammenarbeiten, wirklich ein Team? Meistens wird von „Team" gesprochen, aber dann doch nur „Gruppe" gelebt. Was ist der Unterschied? Machen Sie den Selbsttest und beantworten Sie, bezogen auf Ihr Team, folgende Fragen mit „Ja" oder „Nein":

- Haben Sie ein gemeinsam kommuniziertes Ziel?
- Sind Ihre Rollen und Aufgaben klar verteilt und jedem bekannt?
- Besteht Verbindlichkeit bezüglich Meetings und Arbeitsabläufen?
- Trägt jeder aktiv zur Problemlösung bei?
- Besteht eine gemeinsame Verantwortung für das Ergebnis nach außen?
- Geben Sie sich regelmäßig gegenseitig offen und konstruktiv Feedback?
- Sind Sie frei von internen Konkurrenzkämpfen?

Jede Frage, die Sie mit „Ja" beantwortet haben, bestätigt Sie als Team. Sobald Sie Fragen mit „Nein" beantwortet haben, liegt wertvolles Potenzial Ihres Teams brach. Hier verschenken Sie Ressourcen. Im Buch „Winner-Teams" von Bauer, Mikuta und Fiebinger sind die nachfolgenden Prinzipien erfolgreicher Teamarbeit beschrieben worden. Doch nicht nur dort, sondern in fast jedem anderen Werk zur Teamarbeit trifft man immer wieder auf diese Prinzipien erfolgreicher Teamarbeit, wenn auch teilweise abgewandelt. Mit diesen 10 Tipps optimieren Sie unmittelbar den Erfolg ihrer Teamarbeit:

1. Andersartigkeit akzeptieren statt Verhaltensänderung fordern

Nur ungern verbiegen wir uns für andere. Und tatsächlich, die Energie, die wir dafür aufwenden müssten, könnten wir sinnvoller verwenden. Wenn ich mein Gegenüber zu schätzen weiß, fällt es mir leichter, es auch mit seinen „Macken" zu akzeptieren. Betrachten wir die Andersartigkeit doch einfach mal als Qualität statt als Störung. Der Vorteil: Jeder kann er selbst sein. Das entlastet, nimmt den Druck und beugt Konflikten vor.

2. Gegenseitige Akzeptanz entsteht aus Selbstakzeptanz

Um mein Gegenüber so akzeptieren zu können, wie es ist, ist der erste Schritt, mit sich selbst im Reinen zu sein. Mein Tipp: Lernen Sie ihre eigenen Stärken und Schwächen kennen und akzeptieren Sie diese.

3. Wenn Sie Fremdverantwortung übernehmen wollen, lernen Sie Selbstverantwortung zu übernehmen

Selbstverantwortung bedeutet, sich bewusst über das eigene Denken und Handeln zu sein und dafür die volle Verantwortung zu übernehmen. Oftmals übernehmen wir Verantwortung für andere, treffen Entscheidungen, meinen zu wissen, was gut für andere ist. Doch Verantwortung für uns selbst zu übernehmen, vergessen darüber viele.

4. Schenken Sie Anerkennung statt Kritik

Beginnen Sie das Verhalten einer Person von der Person selbst zu trennen. Bewerten Sie das Verhalten und nicht die Person selbst. Etablieren Sie eine Kultur, die Erfolge anerkennt und darauf auch angemessen reagiert. Konstruktive Kritik und das Hervorheben positiver Dinge ist effektiver, als weder Kritik noch Lob zu äußern. Winner-Teams akzeptieren sich nicht nur gegenseitig, sondern geben einander auch Anerkennung.

5. Vertrauen Sie, statt zu kontrollieren

Kontrolle ist ein immenser Zeitfaktor. Wenn Kontrolle gegen Vertrauen getauscht wird, passiert Folgendes: Die Führungskraft und das einzelne Teammitglied haben mehr Zeit, sich ihrer eigentlichen Tätigkeit im Unternehmen zu widmen. Vertrauen gibt in der Regel Si-

AUTOR

Marco Plass (36) ist Organisationspsychologe FH sowie Lehrtrainer DVNLP. Er arbeitet als Trainer, Berater und Coach im Team von Lorenz Seminare. Seine Spezialgebiete sind: Teamentwicklung, Einzel- und Teamcoaching, Rhetorik, Körpersprache und Konfliktmanagement.

Lorenz-Seminare GmbH
Geschäftsführer: Karl Heinz A. Lorenz
Hauptstraße 84
67475 Weidenthal/Pfalz
Tel. 06329 989243
www.lorenz-seminare.de

und Selbstorganisation lautet, auch das Selbstverständnis der Führungskräfte sowie ihr Führungsverhalten ändern muss. Noch führen viele Führungskräfte nach dem Prinzip „Führen im System"; das heißt, sie sehen ihre Kernaufgabe darin, Mitarbeiter anzuleiten, zu steuern und die fachliche Qualität ihrer Arbeit zu kontrollieren.

Entsprechend groß ist ihre Arbeitsbelastung im Betriebsalltag. Diese Führungsarbeit gilt es zu minimieren, indem die Führungskräfte statt im System sozusagen am System arbeiten. Hierbei hat Führung vor allem folgende Funktionen:

- die Rahmenbedingungen für eine Selbstorganisation und für ein selbstgesteuertes Arbeiten der Mitarbeiter und Teams schaffen,
- den Mitarbeitern vermitteln, warum ein solches Arbeiten sinnvoll ist,
- sie beim eigeninitiativen und -verantwortlichen Handeln coachend unterstützen und begleiten,
- ihnen die hierfür erforderlichen Infos bereit und zur Verfügung stellen und
- ihnen abgeleitet aus den Strategien sowie den Zielsetzungen des Unternehmens die Bedeutung ihres Tuns für den Unternehmenserfolg aufzeigen.

Selbstorganisation „minimiert" operative Führung

Statt im System zu arbeiten, also sich weitgehend mit operativen Aufgaben zu befassen, sollten die Führungskräfte also verstärkt am System arbeiten. Das heißt, sie sollten dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter eigenverantwortlich die ihnen übertragenen Aufgaben erfüllen können und die hierfür erforderlichen Rahmenbedingungen existieren. Für diese veränderten Führungsaufgaben müssen die Führungskräfte qualifiziert werden. Zudem sollten sie, solange bei ihnen noch nicht die erforderliche Verhaltenssicherheit besteht, beim Wahrnehmen dieser Aufgaben gecoacht werden.

Für die Führungskräfte bedeutet der Change-Prozess in Richtung sich selbstorganisierender und -steuernder Mitarbeiter und Teams zunächst eine Mehrbelastung – auch in emotionaler Hinsicht – solange sie und ihre Mitarbeiter noch keine Routine in dieser Arbeitsform haben und sozusagen noch am Experimentieren sind. Mit der Zeit, wenn die gewünschte Verhaltenssicherheit entsteht, führt sie jedoch zu einer Entlastung. Denn je stärker die Mitarbeiter das eigenverantwortliche Arbeiten verinnerlicht haben und je stärker sie in der Lage sind, sich selbst zu führen, umso komplexere Aufgaben kann man ihnen übertragen.

Klaus Kissel ●

Foto: IFSM

Seminarraum. Hier im Klostergut Besselich in Urbach bei Koblenz veranstaltete das IFSM bislang seine Seminare und Workshops.

Wie man Teamarbeit beflügelt

Barcamps. Ein Barcamp oder eine „Unkonferenz" ermöglicht in einem Unternehmen eine abteilungsübergreifende Diskussion. Deshalb werden Barcamps gerne genutzt, um crossfunktionale Teams zusammenzuschweißen.

Es handelt sich um eine Konferenz, deren Inhalt und Ablauf von den Teilnehmern zu Beginn selbst entwickelt wird. Barcamps dienen dem fachübergreifenden inhaltlichen Austausch und der Diskussion. Die ersten Barcamps wurden 2005 abgehalten.

Barcamps sind eine Form der Großgruppenmoderation. Sie haben Ähnlichkeiten mit Open Space, sind aber lockerer organisiert. Ein Barcamp besteht aus Vorträgen und Diskussionsrunden (sogenannte Sessions), die durch die Teilnehmer koordiniert werden. Alle Teilnehmer sind aufgefordert, selbst einen Vortrag zu halten oder zu organisieren. Die Teilnehmer verpflichten sich zur Einhaltung gewisser Grundprinzipien:

- Es gibt keine Zuschauer, nur Teilnehmer.
- Jeder Teilnehmer ist berechtigt, Themen vorzuschlagen.
- Austausch passiert auf Augenhöhe (keine Hierarchien).
- Jeder ist für den Erfolg des Barcamps mitverantwortlich.
- Wissensaustausch: Alle teilen ihr Wissen.

Um die firmeninterne Teamarbeit zu beflügeln, gelten Barcamps als optimal. Jeder kann die anderen Kollegen über sein konkretes Problem informieren und Lösungsvorschläge erbitten. Außerdem wird so Wissen verbreitet und eine gemeinsame Motivation erzeugt.

Martin Pichler ●

cherheit in die eigene Person, in der Folge steigen Selbstverantwortung und somit auch die Motivation.

6. Meiden Sie Auseinandersetzungen nicht, sondern lernen Sie diese konstruktiv zu führen

Entwicklung gehört zu jeder Beziehung und genau das macht Beziehungen oftmals auch so herausfordernd. Wo eine Entwicklung stattfindet, können auch Konflikte zwischen Menschen auftreten und Auseinandersetzungen entstehen. Vorwürfe, Anklagen und Beziehungsabbrüche sind mögliche Folgen. Damit es gar nicht erst so weit kommt, gilt es, Störungen aktiv anzusprechen, um im Team weiter konstruktiv zusammenarbeiten zu können.

7. Trainieren Sie Ihre emotionale Intelligenz

Mühsam unterdrückte Emotionen können sich ins Extreme steigern und so eine ständige Quelle für atmosphärische Störungen bedeuten. Effektives Arbeiten ist so kaum möglich, ungelöste Konflikte und Gefühle stehen dem Arbeiten im Weg. Eine Lösung besteht darin, einen Weg zu finden, mit den eigenen Emotionen umzugehen. Emotionale Intelligenz bedeutet, seine Emotionen zu erkennen, sie zum Ausdruck zu bringen und mit Verstand zu regulieren, um Sie auf „vernünftige" Art und Weise artikulieren zu können.

8. Missverständnisse sind oft Konfliktursache

Irgendetwas hat dazu geführt, dass Sie sich beispielsweise ärgern. Diesen Ärger haben Sie nicht ausgedrückt, sondern innerlich angesammelt. Vielleicht reagieren Sie beleidigt, sind kurz angebunden: Ein Konflikt ist entstanden. Wer das Sender-Empfänger-Modell kennt, der weiß, dass der Sender seine Botschaft durch die eigene Tonalität, die Körpersprache etc. codiert und die Aufgabe des Empfängers darin besteht, die wahrgenommenen Informationen des Senders zu decodieren. Je nachdem, wie erfolgreich der Empfänger diese Aufgabe löst, kann es zu einem richtigen oder falschen Ergebnis führen. Nicht der Sender, sondern der Empfänger bestimmt, was ankommt. Wenn es zur Gewohnheit wird, sich selbst zu reflektieren, sind Missverständnisse nahezu ausgeschlossen.

9. Bauen Sie eine emotionale Bindung auf

In einem unsicheren Team werden getroffene Entscheidungen oftmals kurz nach deren Beschluss wieder zerredet, hinterfragt und als nichtig erklärt. Das kostet Zeit, Energie und Geld. Ist das Team jedoch erst einmal durch gemeinsames Handeln und ständige Reflexion zusammengewachsen, herrscht ein Klima der Akzeptanz und des offenen Austauschs. Bedenken können frei geäußert werden, die Scheu vor Konflikten ist abgebaut. Die Teammitglieder hinterfragen, diskutieren offen Meinungen und Ideen. Getroffene Entscheidungen sind nur so wirklich getroffen und jedes Mitglied des Teams kann dahinterstehen.

10. Tauschen Sie doch Druck durch Neugier aus

Lernen und sich entwickeln sollte Spaß machen. Lernen macht dann Spaß, wenn es aus uns selbst heraus geschieht. Druck lässt uns halbherzig lernen, lenkt ab und verhindert, dass wir den eigenen Nutzen, der hinter dem Lernen steckt, aus den Augen verlieren. Bei der Entwicklung eines Teams ist also darauf zu achten, die Neugier und den Entdeckungsdrang jedes Einzelnen stets zu fördern. Dies lässt sich gezielt durch die Art der Teamentwicklungsmaßnahme steuern, so kommen beispielsweise Outdoorelemente zum Tragen.

Teamarbeit ist Beziehungsarbeit. Soziale Kompetenz ist bei der Beziehungsgestaltung wichtiger denn je, denn die sogenannten „Soft Skills" sind gerade in der Zusammenarbeit mit anderen Menschen eines der Kernstücke auf dem Weg zur erfolgreichen Teamarbeit. Neben der klassischen Teamentwicklung stellt gerade Outdoor-Training mit professioneller Reflexion und gekonntem Transfer die Methode der Wahl dar, um Teamarbeit zu trainieren.

Marco Plass ●

Menschen brauchen Auszeiten – auch Selbstständige

WORK-LIFE-BALANCE. Selbstständige arbeiten selbst und ständig – so lautet ein bekanntes Bonmot. Leider entspricht es den Tatsachen. Dabei brauchen freischaffende Berater und Unternehmerpersönlichkeiten regelmäßige Auszeiten, wenn sie langfristig erfolgreich sein möchten. Wie das gelingt, zeigt Berater Bernhard Kuntz.

Auszeiten werden in unserer von einer immer schnelleren Veränderung und einer sinkenden (langfristigen) Planbarkeit geprägten Welt zunehmend wichtig – nicht nur, um die Energietanks wieder aufzufüllen, sondern auch, um Dinge zu „be-denken" und zu „durch-denken". Als Unternehmer sollte man komplexe Sachverhalte zunächst durch-denken und die möglichen Auswirkungen be-denken, bevor man Entscheidungen trifft. Sonst verfällt man in einen blinden Aktionismus, der zu einer Verschwendung von Zeit und Geld führt und nicht zielführend ist.

Mindestens vier Wochen Auszeit pro Jahr

Dieses „Be-denken" und „Durch-Denken" erfordert Muße und Zeit. Auch deshalb sind Auszeiten für Selbstständige und Unternehmer extrem wichtig, denn sonst können sie das Schiff „Unternehmen" nicht steuern – und ihnen schwatzen solche Berater wie ich jeden Mist, der gerade „en vogue" ist, auf. Zum Beispiel einen Blog? Oder wie wäre es mit ein paar Videos für Ihre Webseite? Oder mit einer Portion Social-Media-Marketing? Zumindest den gesetzlichen Mindesturlaub von vier Wochen sollten Sie sich auch als Jungunternehmer, der vor Tatendrang