



Gerhard Tinnefeldt

Gesucht: Teamspirit

Liebe Leserin,
lieber Leser,

die Tatsache, dass Menschen zusammenarbeiten, macht sie noch nicht zu einem Team. Teams müssen sich finden. Das gelingt nicht immer. Etwa wenn sich Mitarbeiter darüber beklagen, dass ihr Vorgesetzter seine zwei Bereiche wöchentlich zu gemeinsamen Sitzungen zusammentrommelt. Diese geraten regelmäßig mindestens doppelt so lang wie geplant und die Teilnehmer schalten sofort ab, wenn nicht Themen aus dem eigenen Bereich verhandelt werden. Grob geschätzt also zu 50 Prozent klarer Fall von falschem Teamverständnis: So schafft man kein Wir-Gefühl. Oft entwickelt sich aber auch unbemerkt von den Vorgesetzten ein falsches Wir-Gefühl, das einzelne Mitarbeiter ausgrenzt: ein Teamspirit, der eher einer Hackordnung gleicht und Mitarbeiter an den Rand drängt und in die innere Kündigung treibt. So gesehen ist der richtige Teamspirit tatsächlich eine Dauerbaustelle, auf der es immer etwas zu tun gibt. Packen Sie es an!

Gerhard Tinnefeldt

Gerhard Tinnefeldt ist Wirtschaftspsychologe und arbeitet als Karrierecoach sowie als Berater und Trainer im Bereich Führung, Kommunikation und Personalauswahl.

Innovativ führen

Vorbild Führungsteam!

In einer Organisation kommt dem Führungsteam herausragende Bedeutung zu. Es steuert die Prozesse, und macht es keine gute Arbeit, müssen viele andere die Folgen tragen. Das bekommen natürlich die Mitarbeiter mit und sie werden ohne gutes Vorbild sicher auch nicht besser kooperieren. Wie aber sieht eine mustergültige Zusammenarbeit im Führungsteam aus, an der sich auch die Mitarbeiterteams orientieren können?

Heute geht es nicht um die Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, sondern um die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften. Mitarbeiter beobachten sehr genau, wer mit wem Hand in Hand arbeitet und wer nicht. Und daran orientieren sie sich. Wenn also zwei „Könige“ – aus Sicht der Mitarbeiter – ihre Uneinigkeit deutlich zeigen, kommt es auch oft zwischen den „Königreichen“ zu kniffligen Situationen. Oder man spricht hinter vorgehaltener Hand davon, dass „der Fisch am Kopf zuerst stinkt“. Im Sinne eines optimalen Prozessablaufs sind dies überflüssige Reibungsverluste.

Was ist ein Führungsteam?

Ein Team hat immer eine gemeinsame Aufgabe, an der jedes Mitglied mit seinen individuellen Kompetenzen mitwirkt. Es gibt eine lebendige Kommunikations- und Informationsstruktur. Ein Team entwickelt ein Zusammengehörigkeitsgefühl („Wir machen das hier so ...“). Diese Kennzeichen gelten nicht nur für Arbeitsgruppen, sondern auch für Führungsteams. Zum Beispiel:

- Top-Management-Teams wie z. B. Vorstände und Geschäftsführer-Runden haben die gemeinsame Aufgabe, strategische, finanzielle und personelle Entscheidungen für das Unternehmen zu treffen.

- In inhabergeführten Firmen achten die Mitarbeiter besonders darauf, wie der technische und der kaufmännische Geschäftsführer mit dem Inhaber zusammenarbeiten bzw. wer sich gegenüber dem Inhaber durchsetzen kann.
- Die Bereichs- oder Abteilungsleiter, die direkt an den Vorstand oder die Geschäftsführung berichten, bilden das Führungsteam der 1. Ebene. Als gemeinsame Aufgabe steht im Vordergrund, alle Maßnahmen in Gang zu setzen, um die Entscheidungen der obersten Ebene umzusetzen. Dieses Team kontrolliert den Erfolg und das Zusammenwirken der verschiedenen Maßnahmen. Auch in Bereichen und Abteilungen können solche Teams etabliert werden.

Selbst wenn auf der obersten Ebene von Vorstand und Geschäftsführung die Zusammenarbeit erfolgreich gestaltet wird, kann es auf der nächsten Ebene zu Konflikten kommen: Hier gibt es oft großen Informations- und Abstimmungsbedarf und hier sitzen oft die „Fürsten“, die ihren Einflussbereich verteidigen. Hinter vielen Auseinandersetzungen verbergen sich Machtspiele. Jeder sieht in erster Linie seine eigene operative Verantwortung, der Gedanke an das große Ganze wird nach „oben“ delegiert, und trotzdem meinen Teammitglieder, dass es doch eigentlich gut klappt – scheinbar!

Kostenfrei! Nutzen Sie Ihren Login auf www.fum-gwi.de



- ▶ Benutzernamen: fum
 - ▶ Passwort Dezember: winter13
- Hefearchiv, Arbeitshilfen und vieles mehr!

1 Innovativ führen

Endlich! Klare Kompetenzen

3 Besser kommunizieren

Eine Investition ins Teamklima:

Erfragen Sie sich Sympathie

5 Tools & Werkzeuge nutzen

PC-gestützte

Workshops

6 Besser motivieren

So ticken Teams

Führungsteams – scheinbar erfolgreich?

- Das Team hat zu vielen Fragen und Aufgaben Einigkeit, es tritt auch nach außen einig auf. Aber im Innern reduziert es Komplexität durch Ein-

seitigkeit. Einseitigkeit entsteht zum Beispiel, wenn die Teammitglieder Konflikte zugunsten von Harmonie vermeiden, oder wenn sie falsche Kompromisse eingehen oder wenn abweichende Meinungen gezielt unter-

bunden werden. Das Team läuft damit Gefahr, die Augen vor wichtigen Entwicklungen zu verschließen, nicht darauf reagieren zu können oder Fehlentwicklungen zu übersehen.

- Die im Team gefassten Entscheidungen werden von allen mitgetragen. Aber eigentlich kennt jeder nur sein eigenes Aufgabengebiet und hat kein Interesse an den anderen Bereichen. Zusammenhänge werden damit außer Acht gelassen. Damit vergibt das Team die Chance, Gesamtprozesse zu steuern und zu optimieren.
- Das Team wickelt seine Aufgaben in bewährter Weise ab und Routine sorgt für Entlastung im Alltagsgeschäft. Aber die freien Ressourcen werden nicht dafür eingesetzt, über den Tellerrand zu schauen und für längere Zeiträume zu planen. Damit läuft das Team Gefahr, betriebsblind zu werden.

Zum Schluss sammeln Sie Ideen für konkrete Aktionen, neue Regeln oder neue Prozesse, die die Arbeit des Teams verbessern. Eine Vereinbarung rundet das Gespräch ab.



Schnell-Check:

für richtig gute Führungsteams (Download www.fum-gwi.de)

Sie wollen jetzt wissen, ob Ihr Führungsteam nur „scheinbar“ gut arbeitet? Der folgende Schnelltest gibt Ihnen erste Hinweise. Schätzen Sie Ihr Führungsteam bei den folgenden 18 Statements auf einer Skala von 1 bis 10 ein!

- 1 steht für „machen / haben wir nicht“ und
- 10 steht für „machen / haben wir in vollem Umfang“

Was?	1 – 10
1. In unserem Führungsteam haben alle Teammitglieder den Eindruck, an einer sinnvollen Aufgabe mitzuwirken.	
2. In unserem Führungsteam haben wir gemeinsam entwickelte und getragene Ziele.	
3. Die Aktivitäten und Entscheidungen unseres Führungsteams basieren auf diesen Zielen.	
4. In unserem Führungsteam sprechen wir mindestens vier Mal im Jahr darüber, welche Anforderungen die Kunden an die Firma und unsere Produkte stellen.	
5. Egal ob wir uns sympathisch sind oder nicht – wir geben in unserem Führungsteam Fachwissen weiter und bauen gezielt neues Wissen z. B. über Techniken, Produkte und Märkte auf.	
6. In unserem Führungsteam fassen wir offene Fragen nicht als Angriff auf die Kompetenz, sondern als wertvoll und als Impuls auf.	
7. Aus neuen Ideen sucht unser Führungsteam im ersten Schritt das Interessante für unser Unternehmen heraus.	
8. In unserem Führungsteam zeigen alle Teammitglieder Begeisterung.	
9. Egal ob wir uns vertrauen oder nicht – in unserem Führungsteam geben wir arbeitsrelevante Informationen rechtzeitig und vollständig weiter.	
10. In unserem Führungsteam haben die Teammitglieder Mut, sich mit abweichenden Meinungen argumentativ zu befassen.	
11. In unserem Führungsteam werden unterschiedliche Meinungen als Anregungen und Ideenpool genutzt.	
12. Wenn ein Mitglied unseres Führungsteams von Erfolgen berichtet, teilen die anderen Mitglieder die Freude darüber.	
13. Wenn ein Mitglied unseres Führungsteams von Problemen berichtet, äußern die anderen Mitglieder ihre Ideen dazu.	
14. Wenn ein Mitglied unseres Führungsteams von Problemen berichtet, bieten die anderen Mitglieder ihre Unterstützung an.	
15. In unserem Führungsteam haben wir etabliert, über unsere Arbeitsweise und unsere Zusammenarbeit zu sprechen und sie immer weiter zu verbessern.	
16. In unserem Führungsteam setzen wir uns Regeln, die wir auch an veränderte Bedingungen anpassen.	
17. Wenn ein Mitglied unseres Führungsteams Störungen empfindet, äußert er sich direkt dazu.	
18. In unserem Führungsteam lachen wir gerne miteinander.	

Wenn Sie bei 10 Fragen auf der Skala unter 5 liegen, dann gibt es ein großes Potenzial, damit Ihr Führungsteam richtig gut wird.



Meine Empfehlung

Was also können Sie selber sofort tun? Sie können in einer Sitzung gemeinsam Kriterien erarbeiten, an denen sich Ihr Führungsteam messen lassen will. Das können zum Beispiel die Aussagen aus dem Schnelltest sein. Jedes Teammitglied schätzt danach ein, inwieweit aus seiner Sicht das jeweilige Kriterium erfüllt ist. Wenn dieses Meinungsbild sehr vielfältig ist – herzlichen Glückwunsch! – dann sind Sie auf einem guten Weg, sich über wirklich wichtige Themen austauschen zu können. Ziel ist nicht, dass alle einer Meinung sind. Ziel des Gesprächs ist, dass jeder mehr vom Blickwinkel des anderen versteht. Daher fragen Sie nicht nur nach der Einschätzung, sondern bitten Sie Ihre Kollegen zu beschreiben, welche Beobachtungen sie zu dieser Einschätzung bewegt haben.