

Teams: Selbstläufer zum Erfolg oder Ort ständiger Zwistigkeiten

Teams gelten als zeitgemäße Organisationsform. Sie ermöglichen flache Hierarchien und befähigen zu erfolgreicher Unternehmensentwicklung. Aber sind sie auch pflegeleicht und stellt sich ihr Erfolg von alleine ein?

Die Unternehmensorganisation bildet das tragende Gerüst des Unternehmens und seiner Abläufe. Sie unterstützt die Unternehmensstrategie.

Team- und Projektorganisation sowie flache Hierarchien sind dabei notwendiger Ausdruck moderner Organisationen. Ihre Flexibilität und Kreativität erlauben es den Unternehmen, sich ständig wechselnden Rahmenbedingungen und Marktgegebenheiten anpassen zu können.

Das gilt für die Gießereien ebenso, wie auch für andere Branchen. Viele Fragen sind zu

klären. Wie reagieren wir auf die Änderung von Gesetzen und Verordnungen? Woher kommen die hohen Ausschüsse mit Lunkern? Wenn wir künftig mehr Großteile herstellen, wie müssen wir den Produktionsdurchlauf ändern? Sollen wir den Modellbau wieder zurück ins Unternehmen holen oder wie werden wir eigentlich für Nachwuchsengeure attraktiv? Wie können wir mit Hilfe von Gießsimulation wirtschaftlicher arbeiten? Passt die Kalkulation oder wie können wir unser Ergebnis steigern?

Teams

Das Suchen und Beschreiten neuer Lösungswege kann meist nicht mehr nur von einem Mitarbeiter effektiv geleistet werden. Teams als Arbeitsorganisation sind mit ihrem vielfältigen Wissen, ihrer Flexibilität und Kreativität häufig hierarchischen Organisationssystemen überlegen.

Der Begriff Team wird dabei je nach Unternehmenskultur durchaus unterschiedlich interpretiert. Teams können zeitlich und aufgabenmäßig befristet oder auf Dauer angelegt sein.

Mal ist damit nur die Ansammlung von Menschen mit gleicher, ähnlicher oder sich ergänzender Arbeitsaufgabe zur minimalen gegenseitigen Abstimmung gemeint. Mal ist es jedoch auch die Bündelung von verteiltem Wissen und unterschiedlichen Fähigkeiten in einer sich selbst auf ein vorgegebenes Ziel hin steuernden Organisationsform. Mal ist es das Kostenstellenteam, mal das Team aus den Führungskräften der Unternehmensspitze.

Jede dieser Ausprägungen von Team entsteht i. d. R. jedoch nicht von alleine. Die Führungskraft muss die Bildung des Teams begleiten, unterstützen und ihr Führungsverhalten auf die Art des Teams ausrichten.

Phasen der Teamentwicklung: Teams entwickeln sich in vier Phasen:

- Forming (Orientierung, Respekt)
- Storming (Grenzen austesten, Kämpfe)
- Norming (Spielregeln festigen)
- Performing (optimale Team-Form, hohe Leistungsfähigkeit)

Der Durchlauf durch diese Phasen ist keineswegs linear aufsteigend und Veränderungen innerhalb eines Teams können auch zum Wechsel der jeweiligen Teamentwicklungsphase führen. Die Führungskraft muss daher die jeweilige Entwicklungsphase erkennen und zielgerichtet unterstützen. So gilt es beispielsweise Konflikte zwischen den Teamteilnehmern in der Stormingphase zu klären und nicht unter den Teppich zu kehren.

Teamfähigkeit (Soft Skills)

Nicht jeder Mitarbeiter gilt als teamgeeignet. Als Anforderungen zur Teamfähigkeit werden häufig Eigenschaften wie Konflikt- und Kritikfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Anpassungsfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein und Kommunikationsfähigkeit genannt. Da das Team letzt-

endlich mehr ist als nur die Summe seiner Mitglieder, muss eine Identifikation mit dem Ziel erfolgen und sich eine Teamidentität herausbilden. Jeder Führungskraft muss klar sein, dass ein „echter“ Teamplayer auch ein unbequemer Mitarbeiter sein kann. Er reagiert nicht nur auf Anweisungen, sondern hinterfragt, sucht Sinn und Verständnis und ist dabei eben auch zum Konflikt bereit. Andererseits hat er aufgrund seiner ausgeprägten Teamorientierung eventuell nicht den vermeintlich sichtbaren starken Durchsetzungswillen, der außerhalb des Teams von ihm erwartet wird.

Rollen im Team

Es kommt immer wieder zu Konflikten in Teams, auch dann, wenn alle Teammitglieder als teamfähig gelten. Andererseits erreichen Teams mit scheinbar harmonisch zusammenarbeitenden Mitgliedern nicht ihr Ziel. Dies kann daran liegen, dass die Rollenverteilung im Team nicht stimmt. Auf der einen Seite sollen Teams zu schlanken Organisationen führen, auf der anderen Seite bilden sich in Teams eigene informelle neue Strukturen auch mit Über- und Unterordnungsverhältnissen aus. Typische Teamrollen sind: Moderator, Motivator, Ideengeber, Teamarbeiter, Controller, Kontakter, Team-BUILDER und Vollender. Sind Rollen nicht besetzt, werden wichtige Teamaufgaben nicht wahrgenommen. Andererseits kann es zu ständigen Konflikten im Team kommen, wenn z. B. Rollen mit starkem Führungsanspruch wie Moderator oder Motivator mehrfach besetzt sind. Gleichzeitig können die eingenommenen Teamrollen zwischen den Teammitgliedern auch wechseln. Auch Unternehmensexterne können Teil eines betrieblichen Teams werden.

Die Rolle des Vorgesetzten

Der Vorgesetzte als Führungskraft muss gleich eine ganze An-

zahl an Rollen einnehmen. Er ist verantwortlich für die Zielvorgabe und die Zielerreichung des Teams. Er muss das Team durch seine Entwicklungsphasen steuern, er muss die Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Team schaffen und häufig ist er auch Teil des Teams oder versteht sich zumindest so. Manche Vorgesetzten neigen dabei dazu, Teams einzuberufen und dabei ihre Führungsrolle im Team weiterzuführen. Das kann funktionieren, wenn der Vorgesetzte auch informell anerkannt ist und die wesentlichen Merkmale eines Teamplayers dabei beherrscht. Ist dem jedoch nicht so, kann damit das Team als solches außer Funktion gestellt werden.

Der „Chef“ setzt sich wie immer auf seinen Platz an der Stirnseite vom Tisch. Hier hat er Platz und alles unter Kontrolle, während alle Anderen dichter beieinander sitzen und zu ihm raufschauen müssen. Er demonstriert damit Macht. Ohne oder gegen ihn geht nichts. Er führt den Vorsitz. Natürlich weiß er genau, dass die Sitzung strukturiert und zielorientiert ablaufen muss (in seinem Sinne) und steuert danach.

Kreativität und ausgeprägter Teamgeist wird unter diesen Rahmenbedingungen wohl kaum entstehen. Externe Unterstützung kann in solch einer Situation zu geänderten Sichtweisen der Beteiligten und zu einem zeitgemäßen Rollenverständnis der Führungskraft beitragen. Dieses bietet sich insbesondere auch zur Entwicklung von Nachwuchsführungskräften an

Fazit:

Teams sind als Organisationsform und auch im Selbstverständnis vieler Unternehmen und ihrer Mitarbeiter nicht mehr wegzudenken. Sie gelten, sofern sie funktionieren, als Garant für Unternehmensentwicklung und Erfolg. Dabei sind sie jedoch alles andere als Selbstgänger. Unternehmer und Führungskräfte

Autor:

Claus-Dieter Piontke, Dipl.-Betriebswirt (FH), Business-Coach (dvct), ist Senior-Berater der wetreu Unternehmensberatung GmbH, Kiel. Er war langjährig als kaufm. leitende Führungskraft und Controller in Gießerei, verarbeitender Industrie und Dienstleistung tätig.

tun gut daran, sich um ihre Teams zu kümmern und ihnen und damit auch dem Unternehmen den Weg zum Erfolg zu bereiten.

Prüfen Sie die Leistungen ihrer Teams. Wenn Sie nicht zufrieden sind, beginnen Sie mit der Analyse, hier einige Beispiel-punkte: Gibt es eine Teamidentität und sind die Ziele allen Teammitgliedern bekannt? Wer besetzt welche Rolle, welche Teamrolle ist überbesetzt, welche vakant? Welche Rolle nehmen Sie als Vorgesetzter ein und welche Rolle gesteht ihnen das Team zu? Wie attraktiv ist die Mitarbeit im Team oder wird der Einzelkämpfer belohnt? In welcher Entwicklungsphase befindet sich ihr Team und wie steuern Sie es als Vorgesetzter?

Insbesondere wenn der Vorgesetzte Teil des Teams ist, fällt die Eigenanalyse schwer. Objektive, verwertbare Aussagen der Mitarbeiter zu erhalten, wird schon zu einer Herausforderung. Externe Coaches können dieses aus einer weitgehend neutralen Position heraus besser erledigen. Zudem verfügen sie als Experten über Methoden- und Fachkompetenz zur Analyse und Teamentwicklung, die außerhalb der Kernkompetenz auch guter Führungskräfte liegt. Insofern können sie auch als eine adäquate Unterstützung auf dem Weg zur Höchstleistung ihrer Teams herangezogen werden. ◀

www.wetreu.de