

Wann haben Sie das Letzte Mal in Ihr Team investiert? Ist das schon lange her? Dann ist es Zeit, einen guten Vorsatz fürs nächste Jahr zu fassen. Dies fällt umso leichter, als gut durchgeführte Teamentwicklung eine der lohnendsten Investitionen überhaupt ist!

Zahlen aus Untersuchungen und eigene Beobachtungen zeigen, dass oft nur die Hälfte der möglichen Leistung eines Teams abgerufen wird. Zirka ein Viertel der Mitarbeiter sind wirklich engagiert und die Hälfte macht einfach mit. Die Zahl der „Mitmacher“ zu reduzieren und mehr engagierte Mitarbeiter zu haben, das muss unser Ziel sein. Was wäre, wenn Sie 20% mehr Leistung mit den gleichen Mitarbeitern erzielen würden?

Woran sehen wir, dass Teambildung Erfolg versprechend ist? Welche Indikatoren gibt es? Ich zähle hier nur einige wenige auf, Sie können die Liste selbst fortsetzen:

- Wenn immer die gleichen Mitarbeiter sich einsetzen und sich eine Bildung von Grüppchen abzeichnet, dann läuft etwas nicht optimal.
- Einzelne Personen werden nicht integriert, diese reagieren mit Frustration.
- Der Zugang zu Wissen, Ausbildung und Unterstützung ist nicht für alle offen.
- Schlussendlich führen schwelende Konflikte zu Eskalation mit offenem Streit, Mobbing, Burn-out und Kündigungen. Wer will das?

Teams erzielen suboptimale Ergebnisse aus drei Gründen. Das Team ist so zusammengesetzt, dass keine gute Zusammenarbeit möglich ist. Eine entscheidende Rolle spielt oft eine schlechte Planung. Zum Schluss fehlen dann Motivation und Einsicht in den Sinn der Teamarbeit. Die drei Faktoren wirken häufig zusammen und führen zu den geschilderten Erscheinungen. Am Anfang steht häufig ein Vorgesetzter, der sich nicht traut, zu delegieren und so zum Hindernis für effektive Arbeit wird.

Nach allgemeinem Verständnis ist ein Team eine Gruppe von Menschen, mit einem stark ausgeprägten Zusammenhalt. Dieser beruht auf einer etablierten Gruppenstruktur und gemeinsamen Zielen, an die geglaubt wird. Eine eingeübte Diskussionskultur und Konsensfindung führt zu hoher Leistung und Zielorientierung.

Ein gutes Team ist meist deutlich leistungsfähiger als eine Einzelperson, weil Synergieeffekte entstehen, wenn jeder das tut, worin er die höchste Kompetenz und Fähigkeit aufweist. Den alles wissenden, alles perfekt beherrschenden Menschen gibt es nicht, auch in Form des Chefs nicht!

Daraus folgt, dass Teams nicht aus möglichst gleichartigen Personen bestehen sollten. Dies ist aber meist der Fall, wenn Teams nur aus dem „Bauchgefühl“ heraus zusammengesetzt werden. Teammitglieder sollen sich gegenseitig verstehen und ergänzen. Die Basis des Verständnisses ist die Kenntnis der eigenen Person mit ihren Stärken und Schwächen. Die Aufgabenverteilung erfolgt nicht nur entsprechend der Sachkompetenz, sondern auch auf Grund der Persönlichkeit und deren Fähigkeiten und Präferenzen.

Hier soll am Beispiel einer Firma mit ca. 15 Mitarbeitern dargestellt werden, wie eine Teambildung in der Praxis ablaufen kann und welche Resultate möglich sind.

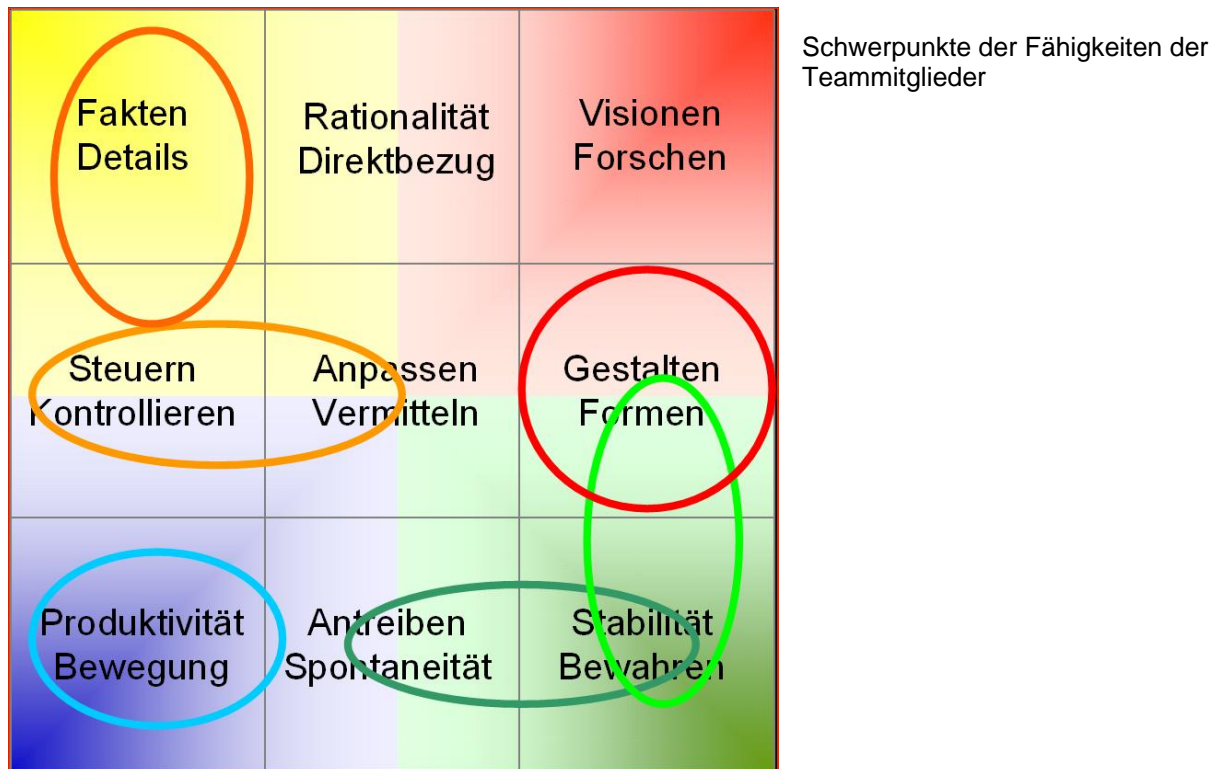
Vorauszuschicken ist, dass diese Firma vor einer Neuausrichtung stand und sich vom durchschnittlichen Anbieter zu einer innovativen Firma mit Topangebot wandeln wollte und musste. Teamentwicklung stand hier im Zusammenhang mit einer Neuausrichtung und hat diese erst ermöglicht.

Eine sorgfältige Analyse der strategischen Ist-Situation führte zur Erarbeitung von Marktchancen, Verbesserungsmaßnahmen und zur Umsetzungsplanung. Dabei kamen die Verantwortlichen zur Einsicht, dass die Mitarbeiter noch mehr beitragen könnten zum Erfolg der Firma und der Chef noch zu dominant war. Diese Einsicht kam auf Grund von gemeinsamen Workshops, aber auch auf Grund einer Kundenbefragung zustande. Die angestrebte Stellung der Firma als innovativer Spezialist liess

Teamentwicklung – eine lohnende Investition

sich nur mit hochmotivierten Mitarbeitern, die sich selbst permanent verbessern und weiterentwickeln, erreichen.

Alle Mitarbeiter der Firma - der Chef zuerst - führten einen Persönlichkeitstest durch, der Fähigkeiten und Motivation darstellt. Das Resultat zeigte, dass das Team schon eine recht gute Verteilung der Fähigkeiten hatte, aber dennoch einige Felder untervertreten waren (siehe Abbildung)



Nun ging es darum, Aufgaben, die für die Umsetzung der Strategie erledigt werden mussten, entsprechend den Fähigkeiten besser zuzuteilen. In die Zuständigkeit des Chefs fallen Strategiedefinition, langfristige Planung, Marketing und Akquisition. Ein Mitarbeiter übernahm die Detailplanung, die die Qualitätssicherung umfasst, aber auch das Controlling für den eingeführten Verbesserungsprozess. Zwei Mitarbeiter bekamen die Aufgabe zugeteilt, sich gezielt um die Innovation zu kümmern. Einer der Beiden besucht eine höhere Fachausbildung und hat die firmeneigene Konstruktion aufgebaut. Ein anderer Mitarbeiter entschloss sich, eine Managementausbildung zu absolvieren und die Führung der Produktionsabteilung konsequent zu übernehmen.

Das Resultat ist, dass sich die Mitarbeiter viel aktiver engagieren und den Chef viel stärker unterstützen und entlasten. Wie äussert sich dieser zur Teambildung? „Das ist etwas vom Besten, was ich je getan habe. Da ist ein richtiger „Ruck“ durch die Firma gegangen“. Die Firma läuft super, alle machen mit und ich führe und delegiere viel effizienter. Es macht richtig Spass.“

Was sagen die Mitarbeiter? „ Mit dieser Massnahme haben wir den Übergang vom Gewerbe zum industriellen Betrieb geschafft.“

Die Firma ist finanziell und am Markt sehr erfolgreich (Cash-flow Marge 16%).

Jürg Gundlach

www.gundlach-consulting.ch