

Nur die richtigen Mitarbeiter machen ein Team erfolgreich!

Der Artikel thematisiert Teams – Zusammensetzung, Teamentwicklung etc – und spannt einen Bogen von Recruiting über strategische Personalentwicklung bis hin zu virtuellen Teams.

Von Eva Selan

Viele Stellenanzeigen betonen das Kriterium »Teamfähigkeit«, als wäre es Grundvoraussetzung für die meisten Tätigkeiten.

Die Praxis sieht allerdings oft anders aus. Die Bandbreite beginnt bei sogenannten Teams, deren Mitglieder in Wahrheit Einzelarbeit praktizieren. Identifikation, Information und Interesse an der Arbeit der Kollegen sind gering. »Am anderen Ende der Team-Skala stehen die ›Teams um jeden Preis‹-Organisationen«, sagt Alfred Freudenthaler (Geschäftsführer, Freudenthaler Training). »Hier wird Teamarbeit zur heiligen Kuh erhoben und jeder, der es wagt, Teamarbeit in Frage zu stellen, wird zum Außenseiter gestempelt. Team-Trainings, Team-Coachings, Team-Supervisionen, ständige Meetings, gruppensitzungen und gemeinsame Freizeitaktivitäten sind üblich.« Bei all diesem Bemühen um Teamkultur bleibt jedoch der

Sinn des Ganzen manchmal auf der Strecke. Team »um jeden Preis« ist bei weitem kein Allheilmittel.

Die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bestimmt die Entwicklung und das Wachstum eines Unternehmens. »Gerade in Zeiten wie diesen sind eine effektive sowie erfolgreiche Personalbeschaffung, die richtige Mitarbeiterauswahl und anschließende Integration ins Team wesentliche Grundpfeiler für ein nachhaltiges Vorwärtkommen des Unternehmens«, so Mag. Jürgen Smid (Geschäftsführer, karriere.at). »Hire and Fire so lange, bis der richtige Mitarbeiter gefunden ist, funktioniert nicht mehr. Es geht nicht darum, eine freie Stelle zu besetzen oder den ›besten‹ Kandidaten auszuwählen. Es geht viel mehr darum, den passendsten/richtigen Kandidaten zu selektieren und so eine Gruppe von qualifizierten, fähigen und geeigneten



Mitarbeitern aufzubauen bzw. zu erhalten.« Erfolgreiches Teambuilding bedarf daher bereits vor der Rekrutierung der passenden Kandidaten einer genauen Analyse der Unternehmensstruktur. Denn je besser die Organisation an sich und sämtliche Aufgaben vordefiniert sind, desto leichter lassen sich passende Bewerber in ein bestehendes Team eingliedern.

Diversität

Prinzipiell ist darauf zu achten, dass sich ein Team nicht ausschließlich aus Gleichgesinnten zusammensetzt, sondern aus unterschiedlichen Persönlichkeitstypen, um ein breiteres Blickfeld zu generieren, einen weiteren Aufgabenbereich abzudecken und Schwächen der anderen auszugleichen.

»Natürlich«, gibt Dr. Sabine Schneider, MBA (Leiterin strategische Personal- und Organisationsentwicklung, Eblinger & Partner Managementberatungs GmbH) zu bedenken,

»kann es durch eine Vielfalt an Typologien auch leichter zu Konflikten kommen,

deshalb ist es wichtig, untereinander gewisse Spielregeln aufzustellen, um von den anderen lernen zu können und sich nicht gestört zu fühlen. Trotz dieses möglichen Konfliktpotenzials ist die typologische Vielfalt meines Erachtens unerlässlich, denn was wäre ein Team nur mit Häuptlingen – ganz ohne Indianer?« Oder nur Indianer – ganz ohne Häuptling?

Sabine Schneider arbeitet vorzugsweise mit dem Insights-Modell mit seinen Farben. »Durch dieses Tool im Hintergrund kann man Teams dahin gehend sehr gut zusammenstellen, dass sich die Teammitglieder gegenseitig ergänzen und nicht – wie es zum Beispiel bei einem rein ›gelben‹ Team der Fall wäre – zwar sehr kreativ sind, jedoch keinerlei analytische Ambitionen haben, das Erarbeitete auch tatsächlich in ein stringenten Konzept zu verfassen.«

Das Hauptziel beim Recruiting eines neuen Teammitglieds kann allerdings nicht sein, ein Team zu schaffen, das so heterogen wie möglich ist, nur um der Diversität willen. Günter Rattay (Geschäftsführer, Primas CONSULTING) sagt klar: »Eine sorgfältige Umfeldanalyse ist ein wesentliches



Heinz Binder



Jürgen Smid



Alfred Freudenthaler

Hilfsmittel, um die Zusammenhänge sowie die Erwartungen und Befürchtungen der unterschiedlichen Interessengruppen zu erkennen und zu entscheiden, wie und ob diese im Team repräsentiert sein sollen.«

»Beim Recruiting einer Person zur Verstärkung eines bestehenden Teams wird meistens einseitiges Augenmerk auf die fachlichen Qualifikationen gelegt. Über die gewünschten sozialen Kompetenzen wird oft

nicht nachgedacht«, meint Heinz Binder, MSc (Gesellschafter, Berater, Trainer, Coach, am punkt Unternehmensberatung). Folgende wesentliche Fragen sollten gestellt werden:

- Welche Rolle fehlt im Team oder soll verstärkt werden?
- Welche Arbeitsweisen und Stärken fehlen im Team?
- Welche Persönlichkeitsausprägungen (z. B. dominant, initiativ, stetig, gewissenhaft) möchte man dem Team hinzufügen?

Heinz Binder: »Oft werden Kandidaten wegen mangelnder fachlicher Qualifikatio-

nen basierend auf dem Lebenslauf bereits in der ersten Phase des Recruiting-Prozesses ausgeschieden, die jedoch die sozialen Kompetenzen des Teams in hervorragender Weise vervollständigen würden. Und das obwohl bekannt ist, dass fachliche Qualifikationen viel leichter zu entwickeln sind als mangelnde soziale Kompetenzen.« Es ist allerdings zu bedenken, dass jedes Mitglied eines Teams Einfluss auf das Klima während der Zusammenarbeit hat und »Wirkung auf z. B. die Offenheit, Innovationskraft, Ausgeglichenheit, Lösungsfähigkeit. Daher ist die bewusste und sorgfältige Auswahl der passenden Teammitglieder so wichtig«, betont Masha Ibeschitz-Manderbach (Expertin und Managing Director Malaysia, MDI Management Development Institute).

Nach der erfolgten Besetzung gilt es, das Team als Einheit rasch wieder voll arbeitsfähig zu machen. »Wird darauf nicht geachtet, und die unausweichliche ›Storming Phase‹ (siehe Kasten, S. 12) im Team dem Zufall überlassen, passiert diese oft zu ungünstigeren Zeitpunkten (meist in Drucksituationen mit ohnehin hoher Arbeitsbelastung) verbunden mit Produktivitätsver-

Was wäre ein Team nur mit Indianern, ganz ohne Häuptling?

Offene Seminare

Freudenthaler Training: Seminar Rhythmus & Persönlichkeit (Veränderung auf elegante Art), 18. – 19.7.2009, Altenmarkt/Pongau, € 495,- www.freudenthaler.com

MDI Management Development Institute: Steuerung und Entwicklung von High-Performance-Teams, 6. – 7.8.2009, Keutschach/Kärnten, € 1.080,- www.mdi.at

Donau-Universität Krems: Interkulturelle Sensibilität als Schlüsselkompetenz. Tools für das effiziente Zusammenleben und -arbeiten im interkulturellen Bereich, Workshop: 25. – 27.5.2009 www.donau-uni.ac.at/idi

Primas CONSULTING: Intercultural Awareness (Basics), 2.6.2009, € 460,-; Führung interkultureller, verteilter Teams, 3. – 4.6.2009, € 830,- exkl. MWSt www.primas.at

Tesch-Trainings: Seminarreihe Burnout-Prävention, 4 Module, 30.9.2009 – 27.2.2010, St. Kathrein am Offenegg (Stmk.), € 4.390,- exkl. MWSt und Hotel www.teschtrainings.com

lusten für das Unternehmen. Eine bewusst herbeigeführte und professionell begleitete ›Storming Phase‹ kann diesem angesprochenen Produktivitätsverlust entgegenwirken«, führt Heinz Binder aus. So kann gleich zu Beginn der Teamneueformierung wieder ein tragfähiges und zielführendes Teamgefüge herbeigeführt werden.

Employer Branding & Recruiting

Teams sollen sich aus erfolgreichen Mitarbeitern zusammensetzen. Erfolgreiche

Mitarbeiter werden von herausragenden Unternehmen angezogen. Herausragende Unternehmen zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass sie als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden und sich eine Marke als Arbeitgeber aufbauen.

Das Aufbauen der unterschiedlichen Ebenen – vom erfolgreichen Teambuilding bis zur bekannten Arbeitgebermarke – funktioniert nicht von heute auf morgen. Wie rasch kann es idealer Weise funktionieren? Jürgen Smid: »Wer sich diese Frage stellt, gleichzeitig an der Beantwortung

dieser arbeitet und die Erkenntnisse in ein Unternehmensleitbild einfließen lässt, hat bereits einen wesentlichen Grundstock für erfolgreiches Teambuilding gelegt.«

Eine Möglichkeit des Identifikationsaufbaus als Employer Brand, als Arbeitgebermarke, kann beispielsweise über das Internet erfolgen. Eine aktuelle Studie von karriere.at (siehe auch TRAiNiNG 2/09, S. 44 ff.) bestätigt: 90 % der Jobsucher recherchieren mittlerweile via Internet. Jede zweite Bewerbung erfolgt bereits elektronisch. Die Stellenausschreibung auf On-

Phasen der Teamentwicklung (nach Tuckman)

Phase	Eigenheiten	Rolle des Teams	Rolle des Teamleiters
Forming Orientierungsphase	Die Orientierungsphase ist die Entstehungsphase.	Das Team ist geprägt durch Höflichkeit, gegenseitiges Abtasten, Suchen der eigenen Rolle, Streben nach Sicherheit.	Der Teamleiter muss den Ton angeben und das Team führen.
Storming Konfrontationsphase	Hier entscheidet sich, ob das Team weiter besteht oder aufgrund unüberwindbarer Konflikte zerfällt. Können diese Konflikte gelöst werden: Grundkonsens und Definition der Aufgabenrollen.	Konflikte, Machtkämpfe, Aussprechen von Meinungen und Gefühlen. Orientierung weg vom Gruppenleiter hin zu den Teammitgliedern.	Der Teamleiter muss Ziele aufzeigen.
Norming Kooperationsphase	Es entsteht ein Wir-Gefühl. Das Team hat eine solide Arbeitsplattform gefunden und baut diese weiter aus.	Freundliches, vertrauensvolles Klima. Ideen und Gedanken werden offen ausgetauscht.	Der Teamleiter koordiniert die einzelnen Aufgaben und Personen.
Performing Wachstumsphase	Jetzt fließt die gesamte Teamenergie in die Aufgabenbewältigung.	Das Team agiert großteils selbstgesteuert. Aufgrund hoher Gruppenkohäsion sind nun auch Spitzenleistungen möglich.	Der Teamleiter gibt Grobziele vor und lässt das Team weitestgehend selbstständig arbeiten.

1970 fügt Tuckman noch Adjourning (Auflösungsphase) hinzu. Nicht alle Teams müssen zwangsläufig alle Phasen durchlaufen, nicht alle erreichen die Performing-Phase.

Selektionskriterien der Teamleiter beim Recruiting

Betrachtet man, wie Teamleiter ihre Mitglieder auswählen, so lassen sich meiner Beobachtung nach drei Ausrichtungen grob zusammenfassen (von Masha Ibeschitz-Manderbach, MDI):

1. Der hochleistungsorientierte Teamleiter

wählt im Hinblick auf das zu erreichende Ziel heterogene Teammitglieder, die einander in ihren Stärken unterstützen und in ihren Schwächen abfedern. Er wählt Teammitglieder, die oft in ihren Spezialgebieten fachlich kompetenter sind als der Teamleiter selbst.

Z. B. In Ocean's 11 stellen George Clooney und Brad Pitt ihr Team nach diesen Aspekten zusammen – aber auch in jeder wirklich erfolgreichen Mannschaft im Sport wird nach diesem Prinzip gearbeitet.

2. Der durchschnittlich leistungsorientierte Teamleiter

wählt Teammitglieder aus, die fachlich und persönlich sehr gut mit dem Teamleiter harmonieren – ihm ähnlich sind. Das fördert zwar die Harmonie und kann damit auch produktivitätsfördernd sein – allerdings können dadurch auch die Schwächen verstärkt werden.

Z. B. Ein nationales Salesteam wurde von einem neuen Vertriebsleiter

übernommen, der auch einen Großteil der Mannschaft auswechselte und persönlich einstellte. Nach einiger Zeit zeigten die Zahlen große Einbußen in einem bestimmten Kundensegment. Zufällig in jenem, das vom Vertriebsleiter selbst als schwierig und nicht besonders interessant (nichtsdestotrotz aber gewinnbringend) wahrgenommen wurde. Bei der Analyse des Teams und der Verhaltensstrukturen der einzelnen Teammitglieder stellte sich heraus, dass genau jene, die neu eingestellt waren, ziemlich genau dem Verhaltensmuster des Vertriebsleiters entsprachen. Für das Unternehmen hieß das, dass sich die Stärken aber auch die Schwächen potenziert hatten und es dadurch zu messbaren Verlusten kam. Nach dieser schmerzhaften, aber wichtigen Erkenntnis nutzte der Vertriebsleiter die Unterstützung professioneller Potenzialanalysen um ein heterogenes Team zusammen zu stellen. Es hat sich innerhalb eines halben Jahres gelohnt. Der Preis dafür war, dass der Teamleiter nun mehr als Führungskraft gefordert war.

3. Der machtsichernde Teamleiter

wählt Teammitglieder aus, die ihm weder fachlich noch sozial gefährlich werden können, um seine eigene Position abzusichern. Es handelt sich dabei leistungs- und führungstechnisch um eine suboptimale Variante, die aber dennoch immer wieder beobachtbar ist.

line-Jobportalen bzw. auf der eigenen Firmenwebsite gewinnt immer mehr an Bedeutung.

Jürgen Smid bietet mit karriere.at nicht nur eine Internet-Jobplattform an, sondern hat sich darauf spezialisiert, den Kunden ganzheitlich hinsichtlich seines Wertes als Employer Brand zu unterstützen: »Die Unternehmenswebsite beispielsweise bietet reichlich Raum, um Organisation, Leitbild, Produkte, Services, Leistungen – aber auch um vakante Stellen, Karrierechancen, Anforderungen etc. zu präsentieren. Auf der Firmenwebsite sind im Idealfall also viele relevante Informationen dargestellt, die das Unternehmen transparenter machen und die richtigen Bewerber anlocken.«

Smid weiter: »Diesen Trend haben wir

bereits vor Jahren erkannt und setzen dieses Know-how nun ein, um unsere Kunden bei einem effizienten Teambuilding umfassend zu unterstützen. Ein optimales Matching kann dann passieren, wenn so-



Sabine Schneider



Günter Rattay



Masha Ibeschitz-Manderbach

Ich erlebe keine strategische Personalentwicklung für Teams.

wohl auf Arbeitgeberseite als auch auf Bewerberseite die Anforderungen, Wünsche und Fähigkeiten im Vorfeld definiert sind.«

Das klingt nach Alltagsweisheit, doch erstaunlich oft wird genau darauf zu wenig Wert gelegt.

Sobald diese Parameter durchdacht, definiert und umgesetzt sind, ist der nächste Schritt möglich: »Mit der »Link-Stellenanzeige« wird der Traffic auf die Firmenwebsite und somit auch die Arbeitgebermarke unserer Kunden signifikant und sukzessi-

ve gesteigert. Potenzielle Bewerber werden dabei direkt vom karriere.at-Portal an die vakante Stelle auf der Homepage des Kunden verwiesen. Derzeit sind das monatlich rund 250 000 Weiterleitungen auf 1 250 Link-Stellenanzeigen von 160 verschiedenen Unternehmen«, streicht Jürgen Smid heraus.

Mit intelligentem Recruiting erfolgreiche Teams generieren oder aufrecht erhalten. Fein! Wie aber hält man bereits bestehende Teams erfolgreich und glücklich, motiviert und dem Unternehmensziel entgegenstrebend?

Die Caritas schöpft aus dem Vollen

UNTERNEHMENS
ENTWICKLUNG



FÜHRUNGSKRÄFTE-POOL MIT UNTERSTÜTZUNG DER WIFI WIEN UNTERNEHMENSENTWICKLUNG



Die Caritas der Erzdiözese Wien stellte einen Pool an zukünftigen Führungskräften zusammen. Gemeinsam mit den Experten/-innen der Unternehmensentwicklung des WIFI Wien wurden maßgeschneiderte Personalentwicklungsstrategien erarbeitet und umgesetzt.

Mittels Assessment Centers wurden potenzielle Führungskräfte im Unternehmen ausgemacht, sowie Potenziale erkannt, um sie gezielt zu fördern. So werden die Personalressourcen bestmöglich genutzt.

Die Durchführung der Assessment Center erfolgte durch die geschulten Experten/-innen des WIFI Wien.

„Das WIFI Wien hat sich optimal auf uns eingelassen; das Team ist exakt auf unsere Bedürfnisse eingegangen“, ist Thomas-Peter Siegl, Bereichsleiter der Mobilien Dienste der Caritas der Erzdiözese Wien, voll des Lobes. „Das war hochprofessionell.“ Der Pool an Führungskräften wird von der Caritas der Erzdiözese Wien bereits ausgeschöpft.

Fertig Geformtes verändern

Teams werden idealerweise von Beginn an intelligent zusammengestellt, um einen Mix an Individuen vorzufinden und um das Unternehmensziel bestmöglich zu erreichen.

Dieser Idealfall tritt jedoch selten ein, meist formte sich das Team mehr oder weniger willkürlich. Es treffen Menschen mit unterschiedlichsten Erfahrungen, Werten und Persönlichkeiten aufeinander – darin liegt in erster Linie auch das Potenzial eines Teams ... und die Herausforderung für die Führungskraft und/oder Personalentwicklung.

Unternehmen sind aufgrund vieler Faktoren erfolgreich oder eben nicht erfolgreich. Das Zusammenspiel der Mitarbeiter ist ein wesentlicher Faktor. Die Auswirkungen einer Teamentwicklungsveranstaltung sind nicht immer unmittelbar messbar, dennoch sehr bedeutsam für das Unternehmen, denn funktionierende Teams sind motivierter, umsetzungsstärker usw. Das ist nichts Neues. Daher – und das ist ebenso wenig neu – muss strategische Personalentwicklung auch Teamentwicklung beinhalten.

Schwarzmalerei

Dipl. Psych. Michaela Stark (Trainerin und Coach, blauefeuere Beratungsagentur für Führungskompetenz) zeichnet ein dunkles Bild: »In meiner Praxis erlebe ich keine strategische Personalentwicklung für Teams, nämlich weder unter dem Aspekt »strategisch« – wenn überhaupt, dann für Schlüsselpositionen – noch gibt es meines Erachtens Personalentwicklung für Teams.«

Intensive Teamarbeit wird vor allem dort Sinn machen, wo es gemeinsame Ziele zu erreichen gilt, wo aufgabenbedingt ein hohes Maß an Interaktion zwischen den Teammitgliedern erforderlich ist. »Ansonsten«, meint Alfred Freudenthaler, »genügt

es, für eine tragfähige Arbeitsbeziehung zu sorgen. Viele Menschen haben Probleme mit Teamarbeit und arbeiten als Einzelkämpfer besser. Und schließlich muss ein Team nicht zwangsläufig besser arbeiten: Innovationen und schräge Ideen von Querdenkern büßen oft ihren Charakter ein. In Teams gibt es meist eine Angleichung zur lauwarmen Mitte. Außerdem: Schon im Schulchor konnte mancher Schüler mitsingen, ohne je einen Ton herausgebracht zu haben. Für Teams gilt oft das Gleiche: nicht auffallen, nicht zu laut sein, anpassen. Wenn ein paar denken, kann sich der Rest bequem zurückziehen. Je mehr Menschen z. B. einen Unfall beobachten, desto unwahrscheinlicher ist es, dass auch nur einer hilft. Wird die Verantwortung auf viele verteilt, ist sie abgeschoben, weil sich jeder auf den anderen verlässt.«

Dazu mehr im Artikel »Social Loafing: Sich ausruhen im Team« auf Seite 20.

Konstruktiv

Mag. Ulrich Brandmeier (Trainer, Mentor Consulting) sieht es optimistischer. Er geht systematisch an die Teamentwicklung in Unternehmen heran: »Um den dyna-

mischen Prozess eines Teams konstruktiv und am gemeinsamen Ziel orientiert fördern zu können, braucht es Übereinkommen innerhalb des Teams in wesentlichen Punkten.« Konkret meint er:

- »Abklärung der gemeinsamen Ziele,
- Klärung der Aufgabenverteilungen und Schnittstellen,
- Abklärung gegenseitiger Erwartungen, Ziele und Qualitätskriterien,
- Vereinbarungen treffen über Kommunikationsfluss und Ablauf von Entscheidungsprozessen,
- Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses,
- die verschiedenen Rollen, Spielregeln und den Stil des Miteinander reflektieren,
- gemeinsam einen Weg finden, der die vielfältigen Ressourcen und Potenziale der einzelnen Mitglieder nützt, um den aktuellen Herausforderungen auch mit Lust und Freude zu begegnen.«

Situativ

Anfragen für Teamentwicklung, so Michaela Stark, »entstehen situativ. Auslöser sind meist Führungswechsel, größere personelle Veränderungen in Teams, Konflikte oder besondere Herausforderungen, denen sich das Team stellen muss.« Wei-



ters kommen Teamtrainings klassischerweise zum Einsatz »zur Schaffung einer neuen offenen Feedback-Kultur, Steigerung des gegenseitigen Vertrauens, zur Definition von einzelnen Aufgaben- und Verantwortungsbereichen bzw. zum Erkennen von Synergiepotenzial«, so Günther Mathé (Geschäftsführer, careercenter). »Das Teamtraining bietet dem Unternehmen die Möglichkeit, die Mitarbeiter direkt in den Prozess miteinzubinden, ein gemeinsames Ziel zu entwickeln bzw. ein neues Informationssystem zu schaffen.«

Klar

In der Zusammenarbeit sollte auf folgende Kriterien geachtet werden, sagt Günter Rattay:

- »Rollenklarheit (wofür ist jedes Teammitglied verantwortlich?),
- offene Kommunikation (Informationen sollten jedem Teammitglied zugänglich sein, Beiträge von jedem Teammitglied willkommen sein),
- Anerkennung (klare Leistungserfassung und Anerkennung der Beiträge des Einzelnen im Team).«

Zu achten ist auf eine gute und präzise Ist-Analyse der bestehenden Teamsituation durch »Gespräche mit dem Auftraggeber sowie Fragebögen oder standardisierte Interviews mit den Teammitgliedern, in denen Fragen zur aktuellen Teamsituation gestellt werden sowie zu den Erwartungen der Teilnehmer an die Teamentwicklung«, beschreibt Michaela Stark. »Allerdings«, lenkt sie ein, »ist nicht jede Anfrage zu einer Teamentwicklung auch mit einer Teamentwicklungsmaßnahme sinnvoll unterstützt, da sich hinter diesen Anfragen immer wieder auch Führungsunsicherheiten verbergen. Hier ist ein Vieraugen-Coaching wesentlich zielführender, da es die Führungskraft in ihrer Rolle stützt. Workshops können in diesem Fall auch kontraproduktiv sein, vor allem, wenn damit die Autorität des Vorgesetzten untergraben wird.«

Tools

Die Entscheidung, welche Tools zum Einsatz kommen, hängt immer von der individuellen Ausgangssituation ab, d. h.

- wie ist das Ziel definiert,
- welche Rahmenbedingungen müssen berücksichtigt werden,



Ulrich Brandmeier



Michaela Stark



Günther Mathé

- welche Kultur herrscht vor,
- auf welche Vorerfahrungen kann zurückgegriffen werden,
- wie setzt sich das Team zusammen
- etc.

Erfahrungsorientiertes Lernen

Ulrich Brandmeier ist davon überzeugt, »dass gerade das Thema »Team« durch einen erfahrungsorientierten Lernansatz am besten vermittelt wird, denn Teamentwicklung hat grundsätzlich zwei Komponenten: eine emotionale und eine kognitive. Das spiegelt sich sowohl in der Arbeitsweise der zu betreuenden Teams als auch in der Arbeitsweise bei der Begleitung wider. Je nach der spezifischen Teamsituation und den Zielen der Veranstaltung mit unterschiedlicher Gewichtung aber immer mit beiden Teilen.«

Erfahrungsorientiertes Lernen soll zu einem besseren Verständnis des Lerninhalts führen, denn beide Ebenen – emotionale und kognitive – basieren auf

- aktive Teilnahme an erlebnis- und zielorientierten Aufgabenstellungen (teilweise in der Natur),
- gemeinsames Reflektieren des soeben Erlebten (Kommunikation, Verständnis, Kooperation, Vertrauen aber auch Konflikt, Scheitern) und

- ein emotional stark wirksames Gemeinschaftserlebnis.

Durch diese Methode wird sowohl theoretisches Wissen in der Reflexion als auch die praktische persönliche Erfahrung vermittelt.

»Leider gibt es immer wieder Seminare, die rein dazu dienen, eine tolle Teamübung nach der anderen unreflektiert zu verpuffen«, warnt Günther Mathé. »Die Teilnehmer kennen dann die Übung, haben den Kern der Übung allerdings nicht erfahren.« Ziel ist es, dass die Teilnehmer nicht nur intellektuell, sondern zusätzlich in ihren sozialen Fähigkeiten stark gefordert werden.

»Durch diverse praxisnahe Aufgabenstellungen können z. B. Gemeinsamkeiten und Unterschiede bewusst gemacht,

oder das Augenmerk auf die Kooperation und gemeinsame Abstimmung gelegt werden«, bestätigt Ulrich Brandmeier.

In den Reflexionsphasen wird enger Bezug auf die jeweils vom Auftraggeber im Briefinggespräch vorgegebenen Ziele genommen. »Um einen guten Transfer zu gewährleisten, werden Vereinbarungen getroffen und schriftlich festgehalten«, so Brandmeier. »Obwohl oder gerade weil die Veranstaltung in einer spielerisch lustvollen Atmosphäre abläuft, ist der Effekt erfahrungsgemäß enorm hoch.«

In Teams gibt es meist eine Angleichung zur lauwarmen Mitte.

MENTOR CONSULTING 2009

Beratung • Coaching • Training

Engagierte Begleitung in schwierigen Zeiten



MENTOR GmbH & Co
0732-370152-0 • 0732-370152-13 (fax)
edith.berger@mentor.at

Zur Erarbeitung eines ausschließlich für Sie passenden Angebotes wenden Sie sich an
Frau **Edith Berger**



Grundsätzlich sind dem Einfallsreichtum bei erfahrungsorientierten Trainings keine Grenzen gesetzt. Eine Veranstaltung in einer einfachen Selbstversorgerhütte im Winter kann im Einzelfall genauso ideal sein, wie eine Veranstaltung im klassischen Seminarhotel beispielsweise mit dem Einsatz von rhythmischen Instrumenten. Möglich sind sowohl Übungen aus den Bereichen Low-Elements (also Übungen am oder knapp über dem Boden) aber auch im Einzelfall und auf Wunsch High-Elements, nur muss darauf geachtet werden, dass jeder Teilnehmer ohne Vorkenntnisse bzw. sportliche Voraussetzungen teilnehmen kann.

Ulrich Brandmeier betont: »Außerordentlich wichtig ist es jedenfalls, dass jeder für sich persönlich und auch für das Team etwas umsetzen kann und dass auch für eine Nachhaltigkeit der Regeln und Vorsätze Sorge getragen wird.«

Sozialer Einbezug

Ein Bereich der bei der strategischen Teamentwicklung nicht vergessen werden sollte, »ist das ›Funktionieren‹ des Teams außerhalb des gewohnten Firmenumfeldes«, sagt Ing. Roman Neubauer (Geschäftsführer, EventB2B). »Ich denke, das

ist eine wichtige Voraussetzung, um nicht alltägliche, große Herausforderungen im Team zu bestehen. Dafür gibt es eine Reihe von Möglichkeiten wie ein Familientag im Unternehmen, ein gemeinsamer Heurigenbesuch nach dem Arbeitstag u. v. m. Da man jedoch wenn möglich das gesamte Team dabei haben möchte, ist für mich die beste Möglichkeit für die Stärkung des Teamgeists ein gemeinsames Kick-off-Meeting oder ein Seminar. Dabei sollte die gemeinsame Freizeit nach dem Essen oder am Abend mit Teamspielen genutzt werden, die Mitarbeiter haben gemeinsam Spaß und lernen sich auf einer anderen, persönlichen Ebene kennen.« EventB2B bietet unter dem Slogan »LUDO – Ideen, die spielerisch zum Erfolg führen« Spiele an, die den Teamgeist gezielt fördern.

Burnout

Burnout ist ein Phänomen, in dessen Prozess der Aufarbeitung nicht nur der Betroffene und der Teamleiter, sondern das gesamte Team eingebunden sein sollten.

Dr. Barbara Tesch (Tesch-Trainings) ist als ausgebildete Psychologin und Psychotherapeutin sowohl Ansprechpartnerin für die Konzeption und Durchführung von

Persönlichkeits- und Teamentwicklungsmaßnahmen als auch Anlaufstelle für Kriseninterventionen. Sie sagt: »In den letzten Jahren spüre ich eine verstärkte Nachfrage nach Burnout-Behandlung und -Prävention für Manager. Burnout steht u. a. in Korrelation mit Beziehungsgefügen, deren Dynamik und Anforderungen. So ist hier z. B. das ›role model‹ einer Burnoutgefährdeten Führungskraft in dem Sinne wirksam, wie Peter Drucker es formuliert hat: ›Ich führe dorthin, wo ich bin.‹«

Die Einbeziehung des Arbeitsumfeldes ist somit wesentlich für den Erfolg für die Arbeit mit Burnout. Insofern muss, wenn Burnout ein Thema im Team ist, die Bearbeitung dessen – oder idealerweise bereits die Prävention – Teil der Teamentwicklung sein. Prävention ist wichtig, denn »Burnout ist ein schleichender Prozess, der in emotionale und körperliche Erschöpfungszustände mündet«, sagt Barbara Tesch. Der Weg aus dem Burnout braucht Zeit, professionelle Begleitung, die Entwicklung von Bewusstheit und Achtsamkeit und oft eine neue Teamkultur.

Konkrete Beispiele

Teamentwicklung: Ausgangspunkt, Notwendigkeit, Möglichkeiten. Konkrete Beispiele geben Einblick:

Günther Mathé (careercenter)

Es ist oft der klassische Streit wegen der unordentlichen Teeküche, ein zu leiser Gruß oder ein zu schroffes E-Mail, welche die Fronten in einem Team verhärtet. In einem Teamseminar in einem entspannenden Seminarhotel lösen wir diese Missverständnisse in ganz entspannter Atmosphäre.

Mit Hilfe des DISG-Modells gelingt es uns, dass die Seminarteilnehmer in kurzer Zeit Verständnis für die Unterschiedlichkeit der Menschen aufbringen und diese erkennen. Auch viele andere Persönlichkeitsprofile steigern die Wertschätzung über das Anderssein der anderen Teammitglieder. Immer noch sehr beliebt im Bereich der Teamentwicklung ist der Einsatz unserer FISCH-Philosophie. Sie ist seit vielen Jahren im Trainingsbereich bekannt und hilft wunderbar aufzuzeigen, dass ein respektvoller und wertschätzender Umgang untereinander ganz wichtig ist. Das ewige Raunzen bringt Teammitglieder nicht weiter. Nörgeln und Jammern ist in Zeiten des

Links

amPunkt Unternehmensberatung	www.ampunkt.com
blaufeuer, Beratungsagentur für Führungskompetenz	www.blaufeuer.at
careercenter	www.careercenter.at
Donau-Universität Krems	www.donau-uni.ac.at/idi
Eblinger & Partner Management	www.eblinger.at
EventB2B	www.eventb2b.at
Freudenthaler Training	www.freudenthaler.com
GfP Gesellschaft für Personalentwicklung	www.gfp.at
karriere.at	www.karriere.at
MDI Management Development Institute	www.mdi.at
Mentor Consulting	www.mentor.at
Primas CONSULTING	www.primas.at
Tesch-Trainings	www.teschtrainings.at

immer präsenten Themas Wirtschaftskrise nicht angesagt in einem Unternehmen. FISCH eignet sich ideal dafür, um die Teamentwicklung während des Jahres fortzusetzen und zu verinnerlichen und nicht auf drei Tage im Jahr zu begrenzen.

Sabine Schneider (Eblinger & Partner)

Es ist von größter Bedeutung, in eine Teamentwicklungsmaßnahme das gesamte Team, inklusive der Führungskräfte mit einzubeziehen, da sonst das Gegenteil von Team-Building bewirkt wird, nämlich unerwünschte Gruppenbildung. Zum Beispiel: Nach internen Insights-Teamworkshops, in welchen die Teammitglieder auch individuelle Bedienungsanleitungen zum Thema ›Wie sollte man mit mir umgehen und wie nicht‹ schreiben, entwickelt sich aus dem Farbsystem heraus oft ein ›Running-Gag‹, wie beispielsweise das lustige ›Sekieren‹ eines dominanten Kollegen, dass es wieder typisch ist, dass er so forsch agiert, mit seinen ganzen ›Rot-Anteilen‹. Die Kollegen, die nicht beim Workshop dabei waren, würden sich dann unter Umständen ausgeschlossen fühlen.

Alfred Freudenthaler (Freudenthaler Training)

Die Einkaufsabteilung eines Industrieunternehmens wurde umstrukturiert, wodurch ein neues Team entstand, das in dieser Form noch nie zusammen gearbeitet hatte. Nach einigen Monaten wurde mehr und mehr deutlich, dass es in der Zusammenarbeit etliche Reibungspunkte gab. Unterschiedliche Arbeitsmethoden, abweichende Ansichten über Zuständigkeiten und daraus resultierende Reibereien waren an der Tagesordnung. In der Phase entschloss sich das Team für eine Teamentwicklungsmaßnahme.



Barbara Tesch



Roman Neubauer



Fatma Stieger

Die Analyse der Teamverstärker ergab Defizite in den Bereichen Organisation, Kritik und Ziele. In einem moderierten Gruppenprozess wurden die Themen bearbeitet und entsprechende Maßnahmen vereinbart. Zwischendurch wurde zusammen Rhythmus gemacht – erst ganz vorsichtig und schließlich mündete es in ein gemeinsam erarbeitetes Stück, das eine beachtliche Komplexität aufwies. Die Teammitglieder waren selbst sehr überrascht, zu welcher Höchstleistung sie in kurzer Zeit und in einer für sie fremden Materie fähig waren – eine starke Metapher für den Alltag!

Barbara Tesch (Tesch-Trainings)

Herr X., Mitglied des Management-Teams eines Lebensmittel-Konzerns, war innerhalb weniger Wochen ohne medizinischen Grund stark abgemagert und noch introvertierter als zuvor. Die Überforderung war ihm anzusehen. Seine Teamkollegen waren besorgt, doch sie fanden kaum mehr Zugang zu ihm.

Im Team erarbeiteten wir persönliche Muster und Einstellungen jedes Einzelnen, die ein Ausbrennen zur Folge haben. Herr X erkannte dabei, dass er immer allen Anforderungen und Bedürfnissen seiner Um-

welt gerecht werden wollte, nicht ›nein‹ sagen konnte, von Perfektionsstreben getrieben war und daher auch nicht delegieren konnte und wollte.

Nach dieser gemeinsamen Erfahrung war das Miteinander dieses Teams auch geprägt von Achtsamkeit in Bezug auf Grenzen wahrnehmen und überschreiten.

Roman Neubauer (EventB2B)

bringt mit LUDodynamic Kommunikation ins Spiel. Die Idee hinter LUDodynamic ist ganz einfach: Mitarbeiter, die im Arbeitsalltag kaum miteinander reden, lernen sich plötzlich spielerisch kennen. Aus ›Kollegen‹ werden ›Menschen‹ – auf die man mit Teamgeist dann auch bei der Arbeit, in Seminaren oder Workshops gerne offen zugeht. Mittels großer Geschicklichkeitsspiele wird ein Teamwettbewerb durchgeführt der Spaß macht, neue Sichtweisen fördert und die Kommunikation stärkt. Bereits Plato hat festgestellt: ›Beim Spiel kann man einen Menschen in einer Stunde besser kennen lernen als im Gespräch in einem Jahr.‹

Der ideale Einsatz von LUDodynamic ist als Auflockerung während eines Meetings oder am Abend im Seminarhotel nach einem anstrengenden Meetingtag.

Die aktuelle Krise lässt kein Unternehmen unberührt.
Es gilt die Komplexität der Situation zu verstehen und die richtigen Entscheidungen zu treffen!

malik
management zentrum st.gallen

Die Krise managen.

Konkrete und praxisorientierte Seminare für Manager

Aktives Krisenmanagement – die Überlebensfähigkeit sichern
17.-18. Juni 2009, Niederösterreich

„Direttissima“ – schnellstmöglich zur richtigen Strategie
14.-15. Mai 2009, Langenlois

Schlagkräftige Organisationsstrukturen schaffen
4.- 5. Juni 2009, Illmitz

Szenariosimulation - Personalmanagement
16. Juni 2009, Wien

Malik Management Zentrum St. Gallen GmbH · Canovagasse 7, 1010 Wien · Tel. 0043 1 522 59 01-12 · seminare@mzsg.at · www.malik-mzsg.ch/seminare-at

Herausforderung virtuelle Teams

Einer besonderen Herausforderung stellen sich Teams, die nicht face-to-face arbeiten, die nicht mal schnell bei einem Kaffee Berufliches und Informelles besprechen können. Das ist Alltag für regional weit verstreute Teams, internationale Teams, virtuelle Teams. Eben Teams, die dezentral zusammenarbeiten. Günter Rattay (Geschäftsführer, Primas CONSULTING) bestätigt: »Die zunehmende Globalisierung von Konzernen und Zusammenarbeitsformen in Großprojekten sowie die weltweite Beschaffung von Teilleistungen in Projekten führt immer häufiger zu Projektteams, die aus unterschiedlichsten Kulturen kommen, an verschiedenen Orten ihren Arbeitsplatz haben, aber trotzdem an einem gemeinsamen Projektziel arbeiten.«

In diesen virtuellen Teams ist es notwendig, die Zusammenarbeit mehr zu formalisieren, als in »normalen« Teams. Zur Unterstützung der Kommunikation wurden in den letzten Jahren eine Vielzahl an neuen Hilfsmitteln und Ideen entwickelt. »Moderne Technologien unterstützen in Form von leicht realisierbaren Telekonferenzen und Videotelefonie, Software erleichtert die Abstimmung von Terminen, Dateien und Texten«, weiß Günter Rattay. »Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass Tools immer nur unterstützend wirken können. Die persönliche Kommunikation an strategisch wichtigen Meilensteinen (z. B.: Projekt-Start, ...) ist essenziell!«

Soziale Auswirkungen

Besonders zu berücksichtigen sind die sozialen Auswirkungen virtueller Projektteams. »Schwierige Projektphasen, Missverständnisse, persönliche Wünsche und Erwartungen zu thematisieren oder professionell zu bearbeiten, ohne sich regelmäßig persönlich zu treffen, ohne Möglichkeiten,

Unangenehmes außerhalb der Sitzungen direkt zu klären, erfordert viel Fingerspitzengefühl und hohe soziale Kompetenzen«, so Günter Rattay.

Was für jedes Team gilt, gilt auch für dezentrale Teams: Um wirkliche Hochleistungsergebnisse zu erzielen, braucht es ein offenes Klima, in dem Lösungen entwickelt, diskutiert und Herausforderungen/Konflikte/Proble-

me rechtzeitig und rasch angesprochen und gelöst werden können. Dazu ist nicht die geografische Nähe der Teammitglieder zueinander ausschlaggebend, sondern das Arbeits- und Kommunikationsklima. »Eine wesentliche Basis für dieses Klima ist Vertrauen«, sagt Masha Ibeschitz-Manderbach (MDI Managing Director Malaysia) und geht näher darauf ein: »Vertrauen

ist ein beliebtes Schlagwort, aber wie wird es erzeugt und vor allem wie wird es aufrecht erhalten? Abgesehen vom ›Bauchgefühl«, das augenblicklich zu Vertrauen führen kann, ist der Aufbau und der Erhalt von Vertrauen (besonders auch in inter-

nationalen und virtuellen Teams) ein intensiver Prozess, der Zeit braucht. Die beiden Komponenten für eine vertrauensvolle Beziehung

zwischen den Teammitgliedern sind Erfahrung (fachlich und sozial) miteinander und Zeit.«

Wie rasch sich dieses Vertrauen entwickelt, hängt unter anderem ab vom individuellen Reifegrad der Teammitglieder und des Teamleiters und nicht zuletzt auch vom kulturellen Hintergrund, aus dem die einzelnen Teammitglieder kommen.

Viele Menschen arbeiten als Einzelkämpfer besser als im Team.



Interkulturelle Teams

In dezentralen Teams entstehen durch interkulturelle Zusammenarbeit neue Anforderungen an die Qualifikation des Teamleiters und der Teammitglieder. Fremdsprachen, ein Verständnis für andere Kulturen, Toleranz, Kommunikation und Konfliktmanagement sind nur einige der zusätzlichen Ausbildungserfordernisse. Es geht auch darum, internationale und interkulturelle Diversity (die nicht nur in der internationalen Zusammenarbeit, sondern oft auch in den eigenen Büroräumen vorzufinden ist) nicht als Hindernis, sondern als Chance zu sehen und diese kulturelle Vielfalt strategisch und zielgerichtet für das eigene Team und den Unternehmenserfolg umzusetzen.

»Leider besitzen viele Unternehmen keine Strategien, um das interkulturelle und Diversity-Management mit der Overall-Firmenstrategie zu verbinden«, sagt Fatma Stieger (Studentin des Lehrgangs Interkulturelle Kompetenzen, Department für Weiterbildungsforschung und Bildungsmanagement der Donau-Universität Krems; Senior Beraterin/Trainerin, GfP). »Ich bin selbst Österreicherin mit türkischem Hintergrund und habe in den letzten 15 Jahren in unterschiedlichen Ländern und Kontinenten gelebt, gearbeitet und von den jeweiligen Kulturen gelernt. Ähnlichkeiten bedeuten für mich Stillstand. Unterschiede bringen Bewegung, Wirkung und Inspiration. Wenn es Unternehmen gelingt, diese Unterschiede nutzbar zu machen, dann entspricht das der effektiven Nutzung von wichtigen Ressourcen.« Ausschlaggebend für eine zielführende Zusammenarbeit ist das Wissen über und das Gefühl für andere Kulturen. »Beispielsweise gibt es in unterschiedlichen Kulturen verschiedene Machtdistanzen«, erklärt Masha Ibeschitz-Manderbach. »Ein österreichischer Teamleiter wird von seinen Teammitgliedern eine geringere Machtdistanz (größere Offenheit und direktes Einbringen der Teammitglieder) erwarten als beispielsweise ein südkoreanischer Teamleader (Kultur mit größerer Machtdistanz). Um mit einem Team Höchstleistungen zu erzielen, ist es wichtig, auch diese Aspekte zu berücksichtigen, zu respektieren und im Sinne der Zielerreichung der Aufgabe weiterzuentwickeln bzw. anzupassen.«

Interkulturelle Trainings

Trainings, die rein auf kulturelle Dos & Don'ts und deren Unterschiede basieren, werden an der Oberfläche bleiben und keinen langlebigen Lerneffekt erzielen. Um in einem bestimmten Land oder Kulturkreis Erfolg zu haben, geht es um mehr. Fatma Stieger: »Es gibt in diesem Fall keine ›Magic Pill‹, die man nimmt, damit es wieder okay ist. Jedes Unternehmen hat unterschiedliche Ausgangspunkte und Ziele und Fragestellungen, und deswegen arbeiten wir mit maßgeschneiderten Trainings. Es wäre ja auch paradox, wenn man gerade bei multikulturellen Themen wieder anfängt, alles über einen Kamm zu scheren.«

Bei Seminaren soll es auch darum gehen, Wissen über die eigene Kultur zu erweitern und sich durch Selbstreflexion über die Unterschiede bzw. Ähnlichkeiten bewusst zu werden. Das Ziel ist die Erkenntnis, dass es keine universelle Norm für »normal«

oder »richtig« gibt. Es geht um Toleranz und Akzeptanz und die Tatsache, dass es auch »anders« funktioniert und dabei erfolgreich ist. Das

macht die Zusammenarbeit in interkulturellen Teams spannend.

»Das ist es auch, was ich am interkulturellen Master-Studium an der Donau-Uni

Teamentwicklung nicht auf drei Tage im Jahr begrenzen.

sehr schätze. Der Kultur-Begriff wird dem Studierenden durch historische, politische und wirtschaftliche Zusammenhänge näher gebracht und nicht nur durch religiöse und gesellschaftliche Strukturen simplifiziert«, sagt Fatma Stieger.

Schlussworte

Ein paar Worte zum Abschluss von Teamentwicklung, egal ob Recruiting, bestehende Teams oder virtuelle Teams, der Grundtenor ist gleichbleibend: »Teamarbeit ist sehr wertvoll für jedes Unternehmen. Mit Einzelkämpfern kann man nicht alles umsetzen. Für viele Projekte wird ein gut funktionierendes Team benötigt. Ein erfolgreiches Unternehmen wird vor allem jetzt in Zeiten der Wirtschaftskrise in die Teamentwicklung investieren, um die Stimmung wieder zu heben und um Ängste zu nehmen. Egal ob mittels Teamseminare, Outdoor-Trainings oder Konfliktseminare. Eine Investition, die das menschliche Miteinander verbessert, lohnt sich immer«, sagt Günther Mathé klar.

Weise Worte, die ... in wirtschaftlich turbulenten Zeiten nur allzu leicht ungehört bleiben, doch mit relativ geringem Aufwand viel Motivation ins Unternehmen bringen können und somit dazu beitragen, den Unternehmenserfolg zu sichern. □



Masterstudiengang

> Interkulturelle Kompetenzen, MA

Information: www.donau-uni.ac.at/ikk oder Tel: +43 (0)2732 893-2568

Masterstudiengang

> Professional Teaching and Training, MA

Information: www.donau-uni.ac.at/wbbm/teaching oder Tel: +43 (0)2732 893-2268

Donau-Universität Krems

Universität für Weiterbildung, Dr.-Karl-Dorrek-Straße 30, 3500 Krems, Austria
www.donau-uni.ac.at

