



TEAM, Kompetenzen & Co (Teil 1)

„Zusammenkommen ist ein Beginn, Zusammenbleiben ist ein Fortschritt.
Erst die Zusammenarbeit macht den Erfolg.“

[Henry Ford]

„Die verwegenen Pläne des neuen Konzernchefs Harald Krüger“ so die Headline im Manager Magazin (Ausgabe 8/2015). Die Rivalen – Daimler-Chef Dieter Zetsche und Audi-Boss Rupert Stadler – wollen an BMW vorbeiziehen. Also setzt Krüger auf eine neue Motivationspritze: BMW goes Apple.

Entscheidend ist nach Freitag (S. 28) in dieser Reportage, „...dass er sein Führungsteam hinter sich bringt. Das Führungsgremium eines Konzerns sei nie ein echtes Team... Der CEO brauche deshalb unbedingt eine funktionierende Koalition. Krüger regiert gemeinsam mit Entwicklungsvorstand Fröhlich und Finanzchef Eichner. Die drei sind eindeutig die Mächtigsten in der achtköpfigen Runde.“ Strom statt Diesel, digital statt analog. Das ist, wenn wirklich konsequent betrieben, ein echter Kulturbruch. Doch auch Aufsichtsrat Reithofer sowie die BMW-Eigner Klatten und Quandt werden ihren Mann unterstützen. Die überdurchschnittlichen Gewinne der bisheri-

gen Milchkühe werden konsequent in „innovative“ Produkte als Fragezeichen im Portfolio positioniert, um mit weiteren Investitionen neue Stars zu generieren, die dann wieder zu Milchkühen werden. Die Globalisierung macht vor keinem Business halt. Clever Tradition mit Innovation verbinden heißt die Devise. In der Lektüre „Wie kommt das Neue in die Welt?“ schreiben Heinrich von Pierer und Bolko von Oetinger (S. 22) sehr eindrucksvoll „Das Neue ist möglich, es verlangt viel Kraft, denn es führt uns in ungeahnte Spannungen mit dem Bestehenden. Es geht an die Substanz, denn im Alten steckt unsere Identifikation...wir müssen unseren Blick für das Neue schärfen. Unternehmen müssen sich selbst erneuern, oder sie werden sterben bzw. zur Bedeutungslosigkeit erblassen.“

„Innovationen/Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) sind die auf Dauer einzig wirksamen Mittel, um sich im Wettbewerb mit Erfolg zu behaupten. Für den Erfolg sind Köpfe und Kompetenzen wichtiger als Bud-

gets.“ Dieser Lehrsatz Nr. 8 der (Hidden) Champions nach Simon unterstreicht die immens hohe Bedeutung des Humankapitals, eingeschworene Teams, hohe Mitarbeiterbindung und deren kontinuierliche Weiterentwicklung. Apple, Audi, BMW und zahlreiche Hidden Champions zählen seit vielen Jahren zu den attraktivsten Arbeitgebern. Wo steht die Fitnessbranche?

Der Konkurrenzkampf wird zunehmend als Kompetenzkampf geführt

Der Kampf um gute Mitarbeiter, kluge Köpfe (War for talents) nimmt in Zeiten der demografischen Entwicklung zwangsläufig zu. „Deutschland hat Nachwuchssorgen! ...oftmals gepaart mit teuren Fehlbesetzungen“ so die 2-teilige Artikelserie von Nicole Capelan in den letzten beiden Ausgaben der fMi. Teilweise fehlen in den Unternehmen professionelle Werkzeuge zur Mitarbeiterfindung und -bindung. Weitere interessante Aspekte siehe unter www.greatplacetowork.de.

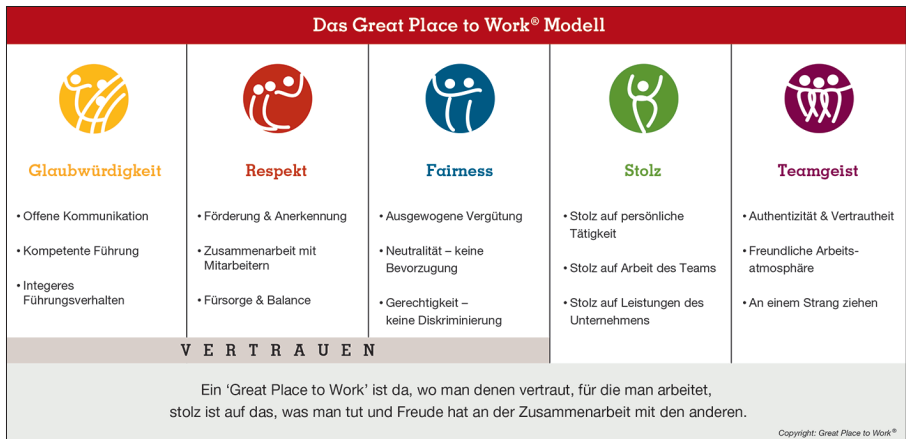


Abb. 1: Great Place to Work® Modell

Ebenso sind zunehmend professionelle Tools zur strategischen und operativen Kompetenzanalyse und -entwicklung von Mitarbeitern, Teams, Abteilungen, ... eine Mangelerscheinung.

Nach Erpenbeck/Heyse werden professionell die vier folgenden Grundkompetenzen

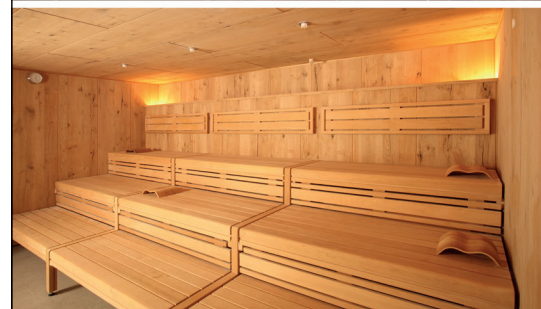
- Personale Kompetenz (P)
- Sozial-kommunikative Kompetenz (S)

- Fach- und Methodenkompetenz (F)
 - Aktivitäts- und Handlungskompetenz (A)
- in einem Kompetenzatlas dargestellt.

Jede dieser Grundkompetenzen wird in weitere 16 Teilkompetenzen unterteilt. Somit ergeben sich insgesamt 64 Teilkompetenzen und zahlreiche Metakompetenzen wie „Führungskompetenz“.

P PersonaleKompetenz				A Aktivitäts- und Handlungskompetenz			
Loyalität	Normative ethische Einstellung	Einsatzbereitschaft	Selbstmanagement	Entscheidungsfähigkeit	Gestaltungswille	Tatkraft	Mobilität
P		P/A		A/P		A	
Glaubwürdigkeit	Eigenverantwortung	Schöpferische Fähigkeit	Offenheit für Veränderungen	Innovationsfreudigkeit	Belastbarkeit	Ausführungsbereitschaft	Initiative
Humor	Hilfsbereitschaft	Lernbereitschaft	Ganzheitliches Denken	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnisorientiertes Handeln	Zielorientiertes Führen
P/S		P/F		A/S		A/F	
Mitarbeiterförderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässigkeit	Impulsgeben	Schlagfertigkeit	Beharrlichkeit	Konsequenz
Konfliktlösungs-fähigkeit	Integrations-fähigkeit	Akquisitions-stärke	Problem-lösungs-fähigkeit	Wissens-orientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptions-stärke	Organi-sations-fähigkeit
P/S		S/A		F/P		F/A	
Team-fähigkeit	Dialog-fähigkeit und Kunden-orientierung	Experimen-tierfreude	Beratungs-fähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungs-vermögen	Fleiß	Systematisch-methodisches Vorgehen
Kommuni-kations-fähigkeit	Koopera-tions-fähigkeit	Sprache-wandtheit	Verständnis-bereitschaft	Projekt-management	Folgebe-wußtsein	Fachwissen	Markt-kennnisse
S		S/F		F/S		F	
Beziehungs-management	Anpassungs-fähigkeit	Pflichtgefühl	Gewissen-haftigkeit	Lehrfähigkeit	Fachliche Anerkennung	Planungs-verhalten	Fachüber-greifende Kenntnisse
S Sozial-kommunikative Kompetenz				F Fach- und Methodenkompetenz			

Abb. 2: Kompetenzatlas
Eigene Darstellung von Karl Drack nach Erpenbeck. In: Faix, G. W.: Kompetenz 2012 – KODE®



TEKA®
Die Sauna-Manufaktur

TEKA-Saunabau GmbH

Auf dem Dreisch 9 | D-34346 Hann. Münden
 Telefon +49 (0) 5541 / 70 90 – 0
 Telefax +49 (0) 5541 / 70 90 – 50
www.teka-sauna.de | info@teka-sauna.de





Welche Kernkompetenzen hat Ihr Unternehmen?

Kennen Sie die Stärken, Kernkompetenzen Ihrer Mitarbeitenden (auf allen Ebenen)? Welche Kompetenzbereiche sind im Unternehmen, in einzelnen Abteilungen, Teams noch zu wenig abgedeckt? Reflektieren Sie selbstkritisch einzelne Teil-Kompetenzen im Kompetenzatlas. Im zweiten Teil dieser Artikelserie werden einige Teil-Kompetenzen etwas näher betrachtet.

Viele Unternehmer gerade in den Klein- und Mittelbetrieben „ertrinken“ im Tagesgeschäft. Einerseits beklagen sie die hohen Personalkosten in der Dienstleistungsbranche, andererseits wird das Potenzial (Humankapital) nicht oder nicht ausreichend genutzt bzw. durch eine Hire-and-fire-Politik „verbrannt“. Eine anfänglich hohe bis sehr hohe Motivation der Mitarbeiter flaut in vielen Fällen ab. Das kostet alle Beteiligten viel Zeit, Geld und Energie. Eine gute Selbstreflexion zur Thematik ist sowohl für Chefs und Führungskräfte als auch für Teamworker unerlässlich.

Ein Stützpfeiler für meine „teamorientierten“ Beratungen/Coachings ist eine umfangreiche Langzeitstudie von Dr. Rolf Berth, in der die wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine innovative Zukunftsbewältigung in europäischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen ermittelt worden sind. Die wichtigsten sechs Faktoren sind:

- Ergänzendes Aufeinanderzugehen. Alle Menschen sind einsei-

tig und erbringen nur auf wenigen Feldern Spitzenleistung. Deshalb braucht einer den anderen

- Vertrauenskontrolle mit wenig Kontrolle. Auf das Wichtigste beschränkt, ist Kontrolle nicht schlecht, aber Vertrauen bei weitem besser und effizienter
- Einmaligkeit. Wir wollen in allem, was wir intern und extern tun, Einmaligkeit erreichen
- Visionäre Orientierung. Wir verfügen über eine klare, schriftliche, strategische Vision
- Feindbild. Wir haben ein eindeutig definiertes Bild unseres Hauptgegners, den zu übertrumpfen das Anliegen aller ist
- Vorgesetzte „dienen“ ihren Mitarbeitern. Bei uns zählt Förderung und Hilfe der Mitarbeiter mehr als Macht und Status

In einem erfolgreichen Team ziehen alle Mitglieder am selben Strang

Alle Team-Mitglieder sind sich bewusst, dass sie Teil einer (Dienst-)Leistungsgemeinschaft sind und deshalb dasselbe Schicksal teilen. Ein erfolgreiches Team entsteht jedoch nicht im Selbstlauf, sondern bedarf einiger zu beachtender Kriterien. Gerade die Rolle des Teamleiters spielt eine sehr wichtige Rolle im Prozess der effektiven Teamentwicklung. Teamorientiert zu führen ist kein leichtes Unterfangen. Dinge kann man „managen“, Menschen muss man „führen“. Führung heißt, die richtigen Dinge auf den Weg zu bringen, während Management dafür Sorge trägt, dass die Dinge richtig ausgeführt werden. Führung im Team muss immer situa-

tiv stattfinden. Typische Fehler von Teamleitern sind nach Schust:

- Keine klare Aufgabenstellung
- Kehren Konflikte unter den Teppich
- Sind zu dominant
- Haben kein Zeitmanagement
- Wenig Lob für Mitarbeiter

Nach Schust hängt die Leistung von folgenden Faktoren (Mehrfachnennung) ab

- Faire kommunikative Führung (84 %)
- Regelmäßige Teammeetings (79 %)
- Begrenzung des Teams auf maximal 10 Personen (66 %)
- Feedbackgespräche mit den einzelnen Team-Mitgliedern (60 %)

Bevor das Spiel beginnt: Spielregeln vereinbaren

Aus meiner Praxis finde ich es extrem wichtig von Beginn an im Sinne einer institutionellen Führung Spielregeln im Team zu erstellen oder auch vorzugeben. Das ist oftmals sehr effizient bezüglich der Ressourcen „Zeit – Stimmung – Energie“. Spielregeln können exemplarisch lauten:

- Aufeinanderzugehen ist Erfolgsregel Nr.1 – Unterschiedlichste Persönlichkeiten und Kompetenzen bereichern das Team
- Einer für alle – alle für einen. Jeder gibt jeden Tag sein Bestes. Trittbrettfahrer unerwünscht!
- „Höflichkeit, Schnelligkeit, Kompetenz und absolute Zuverlässigkeit“ sind unsere Dienstleistungs-Basiselemente ...gerade auch im Team
- Erst hinhören, den anderen verstehen und dann reden. Eine gesunde Streitkultur ist ausdrücklich erwünscht
- Konstruktive Kritik aussprechen, annehmen und auch umsetzen. Mögliche Konflikte sind Motoren zur Weiterentwicklung
- Feedback geben ist ein Geschenk. Beachte jedoch: „*Hart bezüglich der Sache/Ziele ist erwünscht, bitte aber immer fair, respektvoll zur Person*“
- Informationen schnell, ehrlich, offen und vollständig weitergeben
- Kein Meeting ohne Vorinfo. Dokumentation und Aktionsplan (to-do-Liste) ist ein Muss. „*Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!*“
- Ohne Menschlichkeit ertragen wir es nicht ...und ohne Wirtschaftlichkeit überleben wir es nicht.

- Wenn wir unsere Ziele/Aufgaben/Vision aus den Augen verlieren, verdoppeln, verdreifachen, ... sich unsere Anstrengungen – ...also dranbleiben!

TEAM: Toll-ein-anderer-machts! oder Tolle-Entfaltung-aller-Möglichkeiten

Kistler Katharina hat im Beitrag zum Thema „Endlich Schluss mit öden Team-Meetings“ in der Wirtschaftswoche vom 31.7.2015 einige interessante Punkte angeführt:

- Nicht einer für alle. Führungskräfte sollten genau überlegen, ob und für wen das Treffen wirklich nötig ist. Laut einer Bitkom-Umfrage erledigen 41% aller Smartphone-Nutzer private Dinge in beruflichen Meetings
- Schwänz doch mal. In vielen deutschen Unternehmen gehört es zur Kultur, lieber alle als einen zu wenig zur Sitzung einzuladen. In vielen Fällen genügt einer aus der Abteilung.
- Strammstehen statt rumsitzen. Steh-Meetings sind im Durchschnitt um 34 Prozent kürzer und nach Bluedorn auch effektiver
- Stühlchen wechsele dich. Meetings sind oftmals frustrierend und nervtötend, da sie oft „Plattformen für Selbstdarsteller“ sind. Möglicherweise ändert man ab und zu die Sitzpositionen. Und idealerweise eine Stoppuhr mitnehmen, die nach Ablauf laut piepst ...und den größten Schwätzer „einbremst“.
- Die Lauten leiser drehen. Team- bzw. Meetingleiter sollten auch stärker introvertierte Teilnehmer einbinden, da tendenziell zusätzliche wertvolle Infos in Entscheidungen eingebracht werden und somit tendenziell die Entschei-

dungsqualität und -akzeptanz erhöht wird

- Raus aus der Denkfalle. Um die Qualität einer Aussage bemessen zu können, sucht unser Gehirn nach vergleichbaren Werten. Fehlt dieser Wert, wählen wir unbewusst irgendeine verfügbare Info als Bezugspunkt – und lassen uns somit beeinflussen. Nobelpreisträger Kahneman empfiehlt, dass die Teilnehmer Vorschläge oder Meinungen bereits vor der Besprechung aufschreiben
- Mut zur Meinung. Experimente haben auch gezeigt, dass der hohe Status eines anderen Menschen einen großen Einfluss auf die eigene Meinung hat. Deswegen sollte der Ranghöchste erst am Ende seine Meinung kundtun. Das Gruppendenken ist tödlich, wenn Konsensdenken im Vordergrund steht. Die Schwarmintelligenz führt dann möglicherweise zur Schwarmdummheit oder sogar zum Schwarmirrsinn (Dueck).

„Wertvoll an einem Unternehmen sind nur die Menschen, die dafür arbeiten, und der Geist, in dem sie es tun.“

[Northoff Heinrich]

Das Finden der „passenden“ Team-Worker, eine professionelle Einarbeitung, permanente Kompetenzentwicklung, Fordern und Fördern, gezielter Einsatz von Teamarbeiten sowie eine leistungsgerechte Bezahlung werden als wichtige Leistungstreiber und Leistungserhalter leider nicht oder nicht

ausreichend genutzt. Jede (Dienst-) Leistung besteht aus Wollen, Können und Dürfen. Die Studie „Zwischen Hochleistung und Erschöpfung“ von Heike Bruch, Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement, beschreibt einen interessanten Zusammenhang: In überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen sind die Burnout-Quoten relativ niedrig. In Firmen mit insgesamt sinkender Leistung steigen die Fehlertage aufgrund psychischer Erkrankungen hingegen rapide an. Geringe Handlungsspielräume, unklare und ständig wechselnde Ziele und fehlende Regenerationsphasen der Mitarbeiter, Teams führen in die Beschleunigungsfalle. Betriebliches Gesundheitsmanagement ist ja auch aktuell wieder ein wichtiges Thema im Aufstiegskongress vom 9.-10. Oktober in Mannheim mit dem Leitsatz „Großes entsteht immer im Kleinen“. Einige von Ihnen (als Besucher) werden sicherlich wieder zahlreiche Impulse erhalten (www.aufstiegskongress.de).

„Die Samen der Vergangenheit sind die Früchte der Zukunft“, so eine Aussage von Dalai Lama. Möglicherweise erhöhen Sie Ihre Kompetenz im Rahmen eines MBAs, eines Masters oder einer BSA-Ausbildung wie dem „Team- und Qualitätsmanager“.

Mitarbeiter und Teams zu führen ist keine Aufgabe, die sich so nebenbei erledigen lässt. Mitarbeiter und Teams müssen als Human- und Netzwerkkapital effektiv und effizient genutzt und weiterentwickelt werden. Gute Chefs, Führungskräfte sehen darin einen Garant für ausgezeichnete Schlüsselergebnisse (Kundenbindung, Mitarbeiterbindung, Gewinn, Rendite, Arbeitgeberattraktivität). Good Inspirations bis zum nächsten Mal.

Ihr Karl Drack

Auszug aus der Literatur

- Faix, G. W. et al.: Kompetenz. 2012
- Erpenbeck, J./Heyse, V.: Die Kompetenzbiographie – Wege der Kompetenzentwicklung 2007
- Erpenbeck, J./Lutz von Rosenstiel (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung – 2007
- Berth, R.: Erfolg – Überlegensmanagement. 1999

Für eine vollständige Literaturliste kontaktieren Sie bitte: marketing@dhfpg.de



Karl Drack

Studium an der Uni Passau (D) und Linz (A). Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Mehrere Trainerlizenzen. Langjähriger Betriebsleiter im Gesundheitsbereich. Spezialisierung im strategischen Kompetenzmanagement als Unternehmensberater und Coach (www.drack.com). Seit 1998 über 60 Unternehmensberatungsprojekte und über 400 Einzelcoachings. Seit 1998 an der BSA-Akademie und an der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement (DHfPG) als Dozent und Prüfer tätig.

www.dhfpg-bsa.de