



TEAM, Kompetenzen & Co (Teil 2)

„Das meiste von dem was wir Management nennen, macht es nur den Leuten schwer, ihre Arbeit zu tun.“

[Peter Drucker]

Kernaufgaben. Nach Sprenger gibt es fünf Kernaufgaben in Unternehmen:

- Zukunftsfähigkeit sichern
- Mitarbeiter führen
- Zusammenarbeit organisieren
- Transaktionskosten senken
- Konflikte entscheiden

„Zusammenarbeiten, das ist – ausdrücklich! – nicht die Addition von Einzelleistungen. Sondern ein Ergebnis, das im Idealfall nur durch den gleichzeitigen Einsatz aller erzielt werden kann. Das ist Synergie, das ist der Nutzen von Pool-Ressourcen, unterschiedliche Qualifikationen ergänzen sich, ungleiche Kräfte verstärken sich, verschiedene Rollen greifen ineinander, man kennt sich und kann Vertrauensvorteile nutzen. So entsteht Leistungs-Partnerschaft.“ (Sprenger, 2012, S. 54)

Die „Zusammenarbeit organisieren“ ist oftmals ein schwieriges Unterfangen. Man denke an die eigene Partnerschaft, an Fußball, die Firma oder an die Politik. In der Rolle des „Getriebenen“ steht VW-Chef Matthias Müller auf der Titelseite des Handelsblattes (28.9.2015). Er soll den Abgasskandal klären. „In der Welt geachtet, in Deutschland umstritten“ so die Headline im Handelsblatt vom 9./10./11. Oktober 2015. Die Bundeskanzlerin Angela Merkel wird in ihrer Führungsrolle alternativ und provokant als „Traumtänzerin und Friedensengel“ dargestellt. Die Süddeutsche beschäftigt sich am 10./11. Oktober 2015 mit der derzeitigen Krisenstimmung im Team „Merkel & Seehofer“. Wo geho-

belt wird, da fallen Späne! Oftmals gibt es Menschen, die aus tiefster Überzeugung das Beste machen wollen. Mit aller Macht.

Dimensionen der Teamarbeit. Es gibt nach Haug mindestens sechs Dimensionen der Teamarbeit:

- **Erlebnisdimension.** Das Team wird in erster Linie als eine Gemeinschaft aus Gleichgesinnten empfunden. Im Vordergrund steht damit der Aspekt der gefühlsmäßigen Verbundenheit.
- **Aufgabendimension.** Zusammenschweißendes Element ist in diesem Fall die gemeinsame sachliche/fachliche Aufgabenstellung und Herausforderung, zu der jeder seinen spezifischen Teil zum Gelingen beitragen muss.
- **Imagedimension.** Ein Team zu sein kann häufig auch als Marketingaspekt genutzt werden. Ist es „in“, sich als Team darzustellen.
- **Krisendimension.** Häufig finden sich Mitarbeiter erst dann zu einem „Team“ zusammen, wenn es „brennt“.
- **Prozessdimension.** Diese Dimension stellt insbesondere den Gesichtspunkt bereichs-/funktions-/abteilungsübergreifender Zusammenarbeit – somit interdisziplinär – im Interesse der Sache in den Mittelpunkt.
- **Ergebnisdimension.** Teams können ausschließlich von der Faszination des gemeinsam angestrebten Ziels/Ergebnisses getragen sein.

In der Praxis finden wir immer Mischformen dieser Dimensionen vor. Wie wird ein Team leistungsfähig? Nach

Bruce Tuckman dargestellt in Wirtschaft und Weiterbildung von Pichler (9/2015) sind das folgende Phasen:

- Forming. Erstes Zusammentreffen und Beschnuppern, oftmals große Unsicherheit, ...
- Norming. Gemeinsame Definition von Rollen, Festlegen von Normen.
- Storming. Das Revier wird abgesteckt, erste Rollenkonflikte und Machtkämpfe.
- Performing. Zusammenwachsen der Gruppe, Eintritt in die eigentliche Arbeitsphase.
- Adjourning. Die Gruppe löst sich auf, die Mitglieder reflektieren ihre Erfahrungen und Ihren Kompetenzgewinn.

Die einzelnen Phasen laufen nicht immer in dieser Reihenfolge ab. Die dargestellten Phasen können situationspezifisch übersprungen oder auch nachgeholt werden. Nicht immer müssen Teams gebildet werden. Wenn viele Menschen eine Dummheit behaupten, wird sie nicht zur Wahrheit. Mit anderen Worten: Die Mehrheit ist nicht immer die Wahrheit (Groupthink). Sehr interessant ist hier die Lektüre von Dobelli mit dem Titel: „Die Kunst des klaren Denkens“ und Dück mit dem Titel „Schwarmdumm“. Nach Simon in Wirtschaft und Weiterbildung (9/2015) ist es sehr wichtig, dass Führungskräfte lernen, trotz ihrer hierarchischen Position Macht an unterstellte Teams freiwillig abzugeben. Bei Hochleistungsteams habe sich das bewährt: Die Entscheidungsgewalt bekomme immer das Teammitglied, welches zur Bewältigung einer bestimmten Situation am besten geeignet ist. Nach Simon: „Arbeitsfähige Teams sind aufgrund der kollektiven Intelligenz immer dann besonders gut, wenn es um neue Ideen zur Bewältigung von Zukunft und Nicht-Wissen geht.“

Kompetenzen charakterisieren in diesem Zusammenhang die Fähigkeiten eines Menschen, sich selbstorganisiert in neuen, offenen, komplexen Situationen zurechtzufinden und proaktiv zu handeln. Wissen, Fertigkeiten, Qualifikationen, ...alleine sind noch keine Kompetenz. Zum hier verwendeten Kompetenzbegriff ist die Charakterisierung von Keim/Wittmann sehr treffend: „Wirklich kompetent wird nur, wer aus Erfahrungen und Erlebnissen handelt und lernt, wer sich auf Neues einlässt – und daraus seine Schlüsse zieht, wer zum Experten seiner selbst wird. All das geht aber nur, wenn für das eigene Tun notwendige, in Form eigener Emotionen und Motivationen angeeignete (interiorisierte) Werte und Normen zugelassen werden.“



Abbildung 1: Eigene Darstellung von Karl Drack nach Erpenbeck/Rosenstiel

Oftmals gibt es Menschen, die trotz umfassendem theoretischen Wissen und (sehr) guter fachlicher Qualifikation in konkreten Situationen komplett überfordert sind. Nach Heyse (2014, S14) „fundieren Kompetenzen auf Werten und werden durch Erfahrungen konsolidiert. Werte werden erst wirksam, Erfahrungen erst relevant, wenn sie als Emotionen und Motivationen verinnerlicht sind.“

„Zähle nicht die Dinge, die du tust, sondern tu das, was zählt.“ [Karl Pils]

Viele der Kompetenzen können an Bildungsinstituten wie der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement (www.dhfg.de) erworben werden. Sogenannte Aha-Erlebnisse erhält man auch oftmals an Kongressen. Oftmals sind es „kleine Dinge, die Großes bewirken“: Das Motto „Großes entsteht immer im Kleinen“ prägte den Aufstiegskongress in Mannheim am 9./10.10.2015. Wenn Sie dabei waren, haben Sie sicherlich einiges „mitgenommen“. Exemplarisch hat Prof. Dr. Mayer sehr anschaulich und praxisorientiert die Bedeutung von Selbstgesprächen erklärt, um Ziele zu erreichen. Näheres unter www.aufstiegskongress.de.

Basis erfolgreicher Teamarbeit. Es gibt hier unzählige Konzepte, die situationspezifisch sinnvollerweise zum Einsatz kommen sollten. Ich verwende seit über 15 Jahren meine Teamspinne zu 70 % mit folgenden 10 Erfolgsfaktoren:

- Ziel-/Aufgabenorientierung
- Führungskompetenz
- Klima/Vertrauen/Glaubwürdigkeit
- Engagement/Identifikation
- Kompetenz/Teamrollen-Mix
- Organisation/Arbeitsmethoden
- Kreativität/Innovation
- Ergebnisse/Leistungskultur
- Win-/win-Situation
- Team-Säge schärfen

Eine Musterauswertung als Basis für Teamentwicklungsmaßnahmen von 4 Teams sehen Sie in der Abbildung 3.

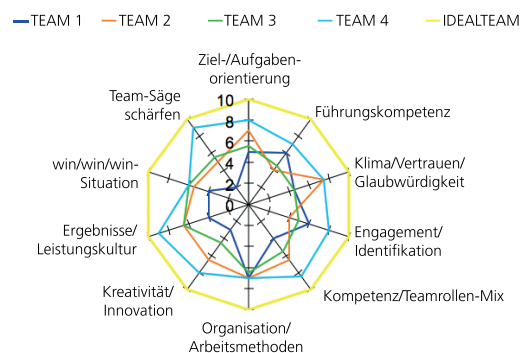


Abbildung 2: Eigene Darstellung von Karl Drack

„Alle für einen – einer für alle“. Unter www.t3n.de (Zugriff am 11.10.2015) lauten die 11 Faktoren wie folgt:

- Eine gemeinsame Vision. Die Ziele werden von jedem Teammitglied als bedeutsam und wichtig erachtet.
- Gute Organisation. Die Arbeitsorganisation findet ihren Ausdruck in einer klaren Planung mit definierten Zielen und Meilensteinen.



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.

- Gemeinsame Verantwortung/Loyalität. Fühlt sich jedes einzelne Mitglied für den Gesamterfolg des Teams verantwortlich? Oder: Ist es das Projekt des „Kollegen“?
- Eine klare Rollenverteilung. In einem exzellenten Team greifen die einzelnen Zahnräder optimal ineinander. Träumer, Realisten und Kritiker/Teufelsadvokaten sind gleichermaßen wichtig.
- Eine angenehme respektvolle Arbeitsatmosphäre. Jedes Teammitglied sollte sich gut aufgehoben und involviert fühlen. Ideen, Sorgen, Nöte, ... sollten jederzeit ausgesprochen werden können.
- Transparente, ehrliche Information. In der Regel werden Entscheidungen gemeinsam getroffen. Da dies nicht immer sinnvoll ist (Schwarmintelligenz versus Schwarmdummheit), erfolgt eine zeitnahe Information. Kernfrage: „Kommunizieren wir so, dass das Team als Ganzes seine Ziele besser erreichen kann?“
- Hierarchie als Nebensache. Die Stanford University empfiehlt exemplarisch, den „Team Lead“ rotieren zu lassen. Auf diese Weise wird es leichter, die Frage „Wie kriegen wir die Arbeit, das Projekt, ... erledigt?“ im Fokus zu behalten.
- Konstruktiver Umgang mit Konflikten. Konflikte sind Motoren zur Weiterentwicklung. Streitgespräche sind elementar wichtig.
- Der Blick über den Tellerrand. Unterschiedliche Perspektiven, Benchmarking sorgen oftmals für Disruption. Und das „durch die Decke denken“ ist Voraussetzung für so manche Innovation.
- Feedback, Feedback, Feedback. Eine gute konstruktive Feedbackkultur ist unerlässlich. Wer aufhört besser zu

werden, hat aufgehört gut zu sein!

- Erfolge feiern. Das Zelebrieren erreichter Meilensteine oder besonderer Errungenschaften ist eine gute Teambuildingmaßnahme. Somit öfter die Korken knallen lassen.

Abschließend möchte ich noch einige interessante Aspekte zur Teamarbeit nach Nerdinger zum Ausdruck bringen:

- In der Informationsverarbeitung hat die Gruppe u. a. den Vorteil dass gleichzeitig mehrere Gedächtnisse genutzt werden.
- Drei wesentliche Motivationsgewinne können in Teams auftreten: Mere Presence, d. h. die Motivation wird allein durch die Anwesenheit anderer gefördert; Social Compensation, leistungsstarke Mitglieder opfern sich für eine schwache Gruppe auf; Social Labouring, das Gefühl, für die Gruppe zu arbeiten.
- Zu den wichtigsten Motivationsproblemen zählen der soziale Müßiggang („social loafing“), soziale Angst, Trittbrettfahren („free riding“), „nicht der Dumme sein wollen“ („sucker effect) und das Soldatentum („soldiering“).
- Teambuilding oder Teamentwicklungsmaßnahmen zielen auf soziale und aufgabenbezogene Prozesse innerhalb bereits bestehender Teams, wobei durch Gruppen- und Einzelgespräche, Workshops, Trainings etc. Barrieren abgebaut, Rollenbilder geklärt und zwischenmenschliche Beziehungen verbessert werden.

TEAM: Tolle Entfaltung Aller Möglichkeiten. Ich wünsche Ihnen das Beste. Ihr Karl Drack

Auszugsweise vier beschriebene Teilkompetenzen aus dem Kompetenzatlas. Der gesamte Kompetenzatlas mit insgesamt 64 Teil-/Schlüsselkompetenzen ist in der Abbildung 2 im ersten Teil des Artikels (Ausgabe-Nr. 121, 5/2015) visualisiert.

| IMPULS GEBEN | Einschätzung |
|---|---------------------|
| Regt gemeinsames Denken an, gibt Denkanstöße | |
| Setzt energisch Verhaltensanstöße für ein gemeinsames Handeln der Gruppe/des Teams | |
| Begleitet das gemeinsame Handeln im Unternehmen und in Außenaktivitäten durch Ermunterung und Impulse | |
| Bringt den eigenen persönlichen Wissens- und Werthintergrund ein | |

Abbildung 3: Eigene Darstellung von Karl Drack nach Heyse/Erpenbeck (leicht verändert)

| ERGEBNISORIENTIERTES HANDELN | Einschätzung |
|--|---------------------|
| Verfolgt und realisiert Ziele bewusst mit großer Willensstärke, Beharrlichkeit und Aktivität | |
| Gibt sich erst zufrieden, wenn klare Ergebnisse vorliegen | |
| Nimmt auf alle Teilaspekte des zum Ziel führenden Handelns aktiv Einfluss | |
| Legt bei zeitweiligen Schwierigkeiten bei der Sicherung von Ergebnissen eine große Ausdauer an den Tag | |

Abbildung 4: Eigene Darstellung von Karl Drack nach Heyse/Erpenbeck (leicht verändert)

| ZIELORIENTIERTES FÜHREN EINSCHÄTZUNG | Einschätzung |
|--|---------------------|
| Schwört auch andere auf die Ziele ein und bündelt die Aktivitäten auf die Ziele hin | |
| Verfügt über das zur Zielsetzung notwendige Sach- und Methodenwissen und setzt dieses aktiv ein | |
| Richtet das eigene Wirken auf klar beschriebene Ziele und Resultate aus | |
| Vermittelt den anderen die Ziele plausibel und achtet darauf, dass die Mitarbeiter die Ziele kennen und verinnerlichen | |

Abbildung 5: Eigene Darstellung von Karl Drack nach Heyse/Erpenbeck (leicht verändert)

| KOMMUNIKATIONSFÄHIGKEIT | Einschätzung |
|--|---------------------|
| Geht auf andere offen und wohlwollend, aber ohne Distanzlosigkeit, zu | |
| Hört gut zu und geht auf Gesprächspartner ein, begegnet Einwänden sachlich und frustrationstolerant | |
| Ist redegewandt, hat Verhandlungsgeschick, spricht und schreibt verständlich und drückt sich kundengerecht aus | |
| Ist von den eigenen Argumenten überzeugt und besitzt damit und dadurch eine hohe Überzeugungsfähigkeit | |

Abbildung 6: Eigene Darstellung von Karl Drack nach Heyse/Erpenbeck (leicht verändert)

Auszug aus der Literatur:

Nerdinger, F. W.: Teamarbeit. In: Nerdinger/Blickle/Schaper: Arbeits- und Organisationspsychologie. 2014

Dueck, G.: Schwarmdumm – So blöd sind wir nur gemeinsam. 2015

Dobelli, R.: Die Kunst des klaren Denkens – 52 Denkfehler, die Sie besser anderen überlassen. 2015

Faix, G. W. et al.: Kompetenz. 2012

Haug, C.: Erfolgreich im Team. 2009

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