

Coaching

# „Teams erfolgreich führen – Ansätze für Ergebnisorientierung auf Mitarbeiterebene“

Kompetente, engagierte und ergebnisorientiert arbeitende Mitarbeiter sind Basis für den Unternehmenserfolg. Gelten auf Führungsebene Zielvereinbarungen als funktionierendes Instrument für die Erreichung der Unternehmensziele, sind diese auf Mitarbeiterebene weniger geeignet. Die richtige Mitarbeiterführung und effiziente Steuerung von Teams sind hier Ansatzpunkte zur Zielerreichung. Hauptfaktor eines funktionierenden Teams ist die Herstellung von Teamakzeptanz. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit spiegelt sich in der Kommunikationskultur und Motivation der Teammitglieder wider und wird durch die Führungsleistung beeinflusst.

## Ein gesundes Team ist als solches erkennbar

Ein Team ist ein Zusammenspiel aus Einzelpersonen mit unterschiedlichen Charakteren, die Spielräume für die Entfaltung der eigenen Individualität benötigen, und dem zu bildendem Wir-Gefühl des Teams. Erfolgreiche Teamarbeit erfordert einen Ausgleich der verschiedenen Team-Elemente Einzelperson, Team und Aufgabe. Harmonisieren diese Faktoren, wird das Team auch als solches wahrgenommen. Die Teamaufgabe hat dabei im Vordergrund zu stehen, darf jedoch nicht überbetont werden. Mitarbeiter handeln in Teams prozess- und ergebnisorientierter als in funktional gegliederten Strukturen mit vielen Schnittstellen und eingeschränktem Bezug zum Ergebnisoutput. Den Mitarbeitern wird durch Teamarbeit die Möglichkeit gegeben, mit ihren jeweiligen Fähigkeiten Einfluss auf die Strukturierung der Prozesse und Ergebnisse zu nehmen. Somit kann auch die Mitarbeiterebene einen wesentlichen Beitrag zur Zielerreichung des Unternehmens leisten.

## Der Kontrolleur lässt Ideen des Kreativen wie Luftballons platzen

Erfolglose oder gar schlechte Zusammenarbeit innerhalb des Teams ist häufig auf unpassendes Kommunikationsverhalten zurückzuführen, aber auch auf mangelndes Verständnis der Führungskraft für die Fähigkeiten der anderen Teammitglieder. Der Macher im Team, der Entscheidungen direkt umsetzen möchte, wird vom Kontrolleur gebremst, der ständig auf die Einhaltung von Regeln drängt. Auch den Kreativen – den

Ideenbringer – zweifelt er durch ständiges Hinterfragen an. Der Sammler möchte immerzu mehr Informationen haben, um Sicherheit für Entscheidungen zu haben.

## Teamrollen und -fähigkeiten

Alle Rollen mit ihren jeweiligen Ausprägungen werden in einem Team benötigt. Schlüssel ist, die Stärken der Teammitglieder zu identifizieren, um das Zusammenspiel

## Kommunikation spielt sich auf persönlicher Ebene ab

Erfolg der Zusammenarbeit wird nicht nur durch Kommunikation bestimmt, sondern spiegelt sich in ihr wider. Eine offene Kommunikation, in der Kritik konstruktiv und Meinungen abweichend von der Mehrheit geäußert werden können, sind Merkmale eines gut funktionierenden Teams. Kommunikation lässt sich zum einen durch den

verbalen Austausch kennzeichnen, viel wichtiger sind jedoch Signale wie Gestik und Mimik. Bei der Kommunikation ist es also wichtig, zur Sach- und Fachebene auch die persönliche Ebene zu betrachten: ca. 6/7 der Kommunikation spielen sich auf der Beziehungsebene ab. Auftritt, Stimmeinatz, Lob, Small Talk etc. sind wichtige Faktoren für den Beziehungsaufbau und somit eine erfolgreiche Kommunikation. Kommunikation ist empfängerabhängig und wird unterschiedlich wahrgenommen. Für einen offenen Umgang

sollte stets ein sachliches und lösungsorientiertes Verhalten angestrebt werden.

## Konflikte aktiv thematisieren und positiv nutzen

Führen Meinungsverschiedenheiten im Team trotzdem zu Konflikten, wird meist bei sich erhöhendem gegenseitigem Druck der Gesprächspartner die gemeinsame Kommunikation abgebrochen. Der Konflikt bleibt ungelöst und schwelt weiter. Häufig tritt bei einer Eskalation des Streits die eigentliche Konfliktursache in den Hintergrund und es geht nur noch darum, zu gewinnen. Das Team wird belastet und möglicherweise



**Kreditportfoliomanagement ...  
... ist mehr als „Kredite verwalten“**

Für die Kredit**verwaltung** haben Sie Ihr wohnungswirtschaftliches Standardsystem. Für das Kredit**management** brauchen Sie CapControl – das Finanz-Add-On für alle Standardsysteme.

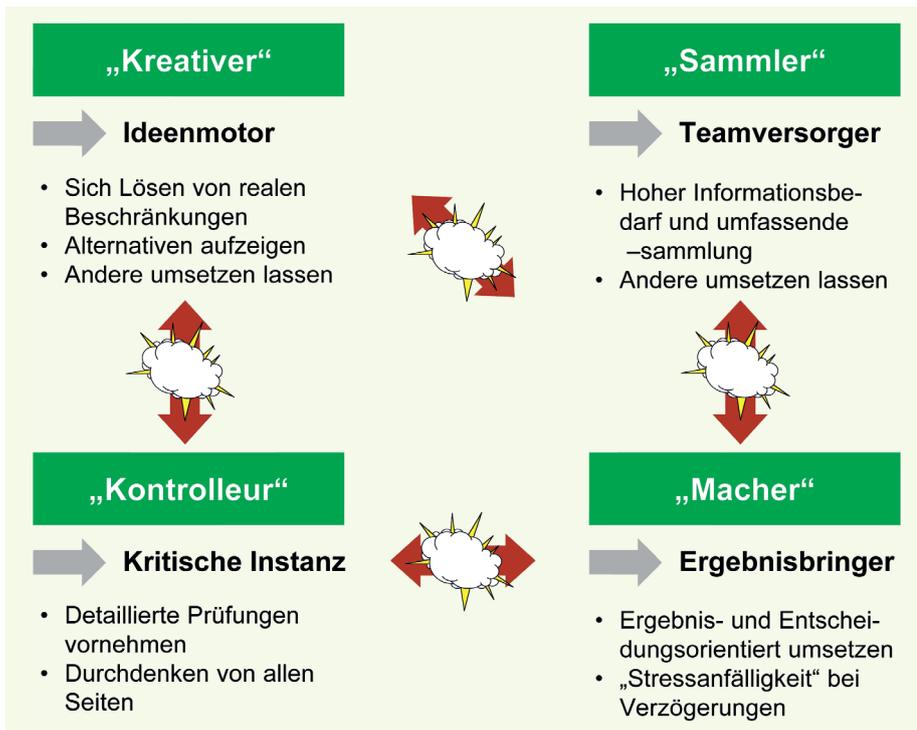
Informationen erhalten Sie von Frau Scheibl (0 61 31/277 63-27) oder im Internet unter [www.kreditportfoliomanagement.de](http://www.kreditportfoliomanagement.de)



**banken  
software**

**Finanz-Know-How für die Wohnungswirtschaft**

der unterschiedlichen Charaktere zu ermöglichen: Das kreative Teammitglied liefert Ideen, für deren Umsetzung der Macher zuständig ist. Informationen, Fakten trägt der Sammler zur Teamarbeit bei, und kritische Instanz ist der Kontrolleur. Teamrollen bzw. die dahinter liegenden Präferenzen der einzelnen Mitglieder können z. B. über einen standardisierten Fragebogen identifiziert werden. Hierdurch wird den Teammitgliedern die Möglichkeit gegeben, sich und ihr Gegenüber besser zu verstehen und die Akzeptanz zu erhöhen. Werden die Mitarbeiter in ihren individuellen Fähigkeiten zielgerichtet unterstützt, steigen die persönliche Motivation des Einzelnen und der Teamoutput.



entstehen Koalitionen. Kann sich keiner der Gesprächspartner durchsetzen, dann wird der begrenzte eigene Schaden als Gewinn betrachtet, solange der Schaden des Gegners größer ist. Die eigentliche Teamarbeit verlangsamt sich und insgesamt verschlechtert sich das Gesamtergebnis.

Wird ein Konflikt jedoch rechtzeitig erkannt und thematisiert, kann er gelöst und produktiv für die Teamarbeit genutzt werden. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Beziehungs- und Zielorientierung ist die Basis für Problemlösungen: Ein zufrieden stellender Kompromiss kann am einfachsten durch Einräumen von Zugeständnissen – ohne jedoch die eigene Position aufzugeben – herbeigeführt werden. Eine konstruktive Konfliktlösung erfordert eine positive Einstellung zu sich selbst und zum Kontrahenten, dabei wird die Meinung des Gegenübers akzeptiert und hinterfragt, ggf. mit sachlichen Argumenten entkräftet. Kritik des Gegenübers kann genutzt werden, um die Position des anderen besser zu verstehen. Bei einer sachlichen Äußerung von Kritik und der Formulierung von Erwartungen oder Alternativen lässt sich schnell die gewünschte Veränderung herbeiführen. Um Frustrationen oder Meinungsunterschiede nicht zu groß werden zu lassen, ist es sinnvoll, Einigkeiten ebenso wie gemeinsame Ziele zu betonen. Um sicherzustellen, dass Gesagtes so angekommen ist, wie es beabsichtigt war, sollten Zwischenergebnisse zusammengefasst und bei Verständnisproblemen nachgefragt werden.

Für eine nachhaltige Wirkung des Gesprächs ist es sinnvoll, Kompromisse und Vereinbarungen zu formulieren und zu protokollieren. Konflikte können so zu neuen Ideen und effizienten Zielvereinbarungen führen, die selbst konstruktiv erarbeitet worden sind. Man entscheidet mit dem eigenen Kommunikationsverhalten, in welche Richtung sich ein Konflikt entwickelt. Arbeitsprozesse werden störungsresistenter und die Unternehmensleistung verbessert sich.

**„You manage things, but you lead people“**

Führung bedeutet kein Managen und Delegieren, sondern zielgerichtetes Steuern der Mitarbeiter und ihrer jeweiligen Kompetenzen für die Erreichung der Teamergebnisse. Dabei werden die Mitarbeiter in Übereinstimmung mit ihren individuellen Zielen und ihren Entwicklungsstufen geführt. Die Herstellung von Motivation zur Realisierung der Ziele ist dabei die komplexeste Anforderung an die Führungsfähigkeit und beginnt im eigenen Führungsverständnis. Hilfreich für die Bildung von Teammotivation ist das Aufstellen von Leitsätzen, die an alle Mitarbeiter die gleichen Erwartungen stellen. Beispiele dafür sind z. B. „Kundenfokus“ und „nachhaltiger, vertrauensvoller Beziehungsaufbau“, „klare und respektvolle Kommunikation innerhalb des Teams“ oder „Aufstellen verbindlicher Zielsetzungen und Verantwortlichkeitsregelungen“. Inwieweit die Teamleitsätze auch wirklich gelebt wer-

den, lässt sich anhand von Indikatoren wie Offenheit, ausgewogene Redeanteile oder Respekt untereinander ableiten.

Neben dem Vorleben der vereinbarten Leitsätze durch die Führungskraft können auch Team-Events die Motivation und Teamfähigkeiten erhöhen. Das Team wird aufeinander eingeschworen, und übt anhand von sportlichen oder künstlerischen Aktivitäten die gemeinsame Arbeit. Voraussetzung ist, dass im Rahmen des Events eine vorgegebene Zielsetzung nur gemeinsam erreicht werden kann und sich die Teammitglieder gemäß ihrer Rolle einbringen können. Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Mitarbeiterführung sind neben einer zielorientierten Kommunikation, die aus Lob und konstruktiver Kritik besteht, auch eine hohe Problemlösefähigkeit. Wichtig sind eine vorgelebte positive Unternehmenskultur auf Führungsebene sowie der Umgang zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Vorgelebter guter Umgang miteinander strahlt auf alle Ebenen des Unternehmens aus. Indem das Team durch effiziente Mitarbeiterführung unterstützt und gefördert wird, ist die Wahrscheinlichkeit zur Ergebnisverbesserung um ein Vielfaches erhöht.

**Zusammenfassung**

- Ausgleich von Team- und Einzelinteressen für Herstellung von Motivation und gegenseitiger Akzeptanz
- Zielgerichtete Führung der Mitarbeiter durch individuelle Unterstützung in ihren persönlichen Fähigkeiten
- Aktive Thematisierung und Lösung von Konflikten um Verlangsamung der Arbeitsprozesse zu vermeiden
- Konstruktiver und sachlicher Umgang mit voneinander abweichenden Meinungen, um neue Ideen und Ergebnisse für die Teamarbeit zu generieren
- Stärkung der Mitarbeitermotivation durch Leitsätze, Team-Events und Aufbau eines Gemeinschaftsgefühls

Gerne lassen wir Ihnen zu Teamführung, Kommunikations- und Konfliktlösungsstrategien weitergehende Informationen zukommen. Bei Interesse, aber auch bei Fragen oder Anmerkungen zu diesem Artikel erhalten Sie hier nähere Auskünfte:

Arne Steinhof  
Geschäftsführer  
RADTKE & ASSOCIATES  
Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH  
steinhof@radtke-associates.com