

TEAMBILDUNG – TEAMFÜHRUNG – TEAMENTWICKLUNG

„Die Basis ist das Vertrauen“

Es gibt wenig Unproduktiveres als die Zusammenarbeit in einem Team, welches nicht an einem Strang zieht. Es kommt zu Grabenkämpfen, die Motivation sinkt auf den Nullpunkt, das Erreichen der gesetzten Ziele rückt in immer weitere Ferne. Wie lässt sich dies verhindern, wie finden Teams eine gemeinsame Basis?

INTERVIEW MIT HEINZ KAEGI

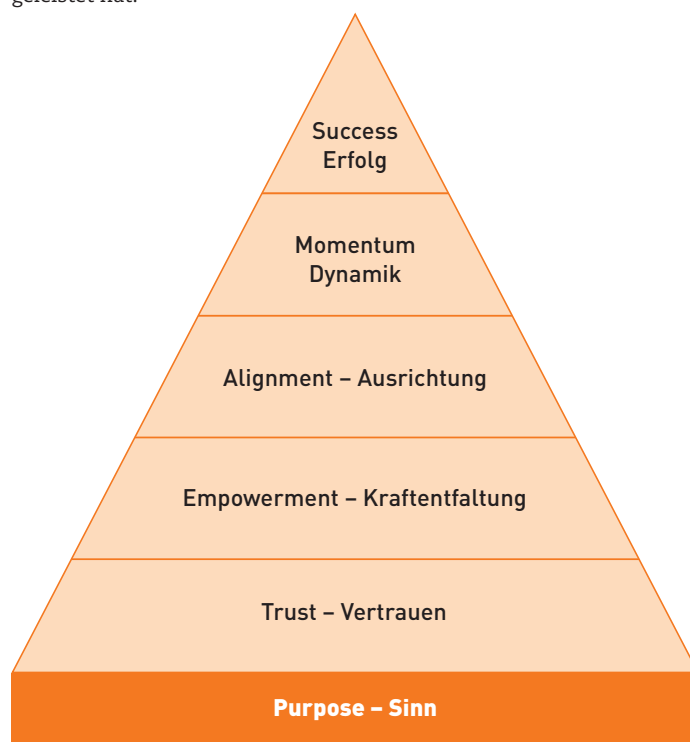
Auf welcher Grundlage fusst eine erfolgreiche Team-Bildung Ihrer Meinung nach?

H. Kaegi: Meiner Erfahrung nach gibt es fünf Knackpunkte. Betrachten wir hierzu ein Unternehmen als Pyramide mit fünf Stufen – das heisst, jede neue Ebene kann nur maximal so solide sein wie die darunter liegende, auf der sie aufbaut. Die unterste Stufe, die Basis, ist das Vertrauen. Ist dieses nicht vorhanden, werden viele Teams scheitern. Vertrauen entsteht, wenn ich weiss, dass nichts von dem, was ich im Team sage oder tue, jemals gegen mich verwendet wird – dann bin ich bereit, alles zu geben. Damit wird das Team auch unverwundbar gegen Angriffe von aussen: Bevor man negative Kritik für bare Münze nimmt, wird man erst einmal auf die anderen Team-Mitglieder vertrauen und sich intern besprechen.

Die nächste Stufe ist das Empowerment, was ich gerne mit Kraftentfaltung übersetze. Dies beinhaltet die Fähigkeit, anderer Meinung zu sein, diese zu vertreten, sich auch einmal zu streiten, aber immer im Sinne eines reinigenden Gewitters. So erreicht man echte Harmonie – statt einer falschen, die nur aufrechterhalten wird, indem strittige Punkte nie auf den Tisch kommen.

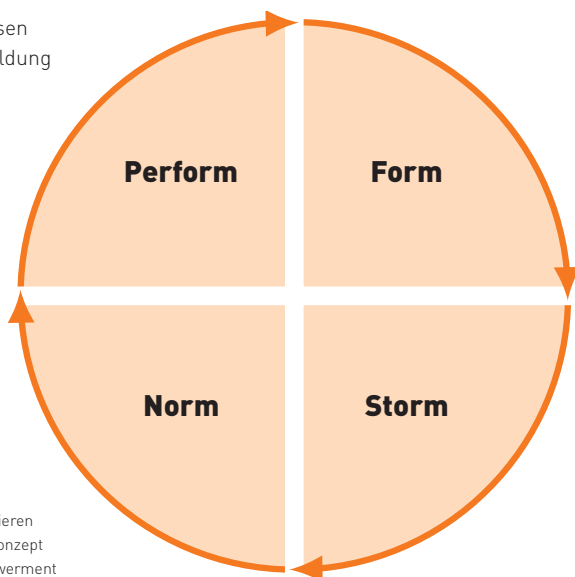
Noch weiter oben kommt das Alignment, die Ausrichtung. Im gleichen Ausmass wie wir die Kraftentfaltung, die Streitkultur im Team verwirklichen können, erhalten wir Verbindlichkeit: Beispielsweise wissen wir am Ende einer Besprechung, dass das Vereinbarte auch ausgeführt wird.

Daraus wiederum entsteht das Momentum, die Dynamik. Wenn alle an einem Strang ziehen und das gleiche Ziel vor Augen haben, geht es nach vorne. Ist bis hierher alles so verwirklicht, so stellt sich der Erfolg als nächste Stufe beinahe als natürliche Konsequenz ein. Daher wird in einem gesunden, funktionierenden Team bei Erfolg nicht die Frage gestellt: „Was liegt für mich drin?“, sondern vielmehr: „Was liegt von mir drin?“ – es geht um den eigenen Beitrag, den man geleistet hat.



Die Stufen der Unternehmenspyramide auf dem Weg zum Erfolg

Die vier Phasen
der Team-Bildung



Die Grafiken basieren
auf dem TPP®-Konzept
von Kaegi emPowerment

Das Fundament unterhalb der Pyramide, um das Bild abzuschliessen, heisst Purpose, also Sinn und Zweck. Ein Team, das nicht weiss, warum es existiert, dem fehlt die Grundlage. Es genügt nicht, dass ein Chef Ziel, Zeit und Mittel vorgibt. Heute noch mehr als vor einigen Jahren machen sich Team-Mitglieder Gedanken über grössere Zusammenhänge und die Sinnhaftigkeit. Aus dem Sinn entsteht dann auch das Ziel, die Vision, der Meilenstein, der zu erreichen ist.

Vision erleichtert Wachstum

Der Begriff Vision fällt in jedem Strategiegespräch. Aber ist eine Vision für jede Art von Unternehmen denkbar? Können beispielsweise ein Quartierladen oder eine Autogarage überhaupt eine spezielle Vision entwickeln?

H. Kaegi: Gestatten Sie eine Gegenfrage: Was wird in fünf Jahren der Unterschied sein zwischen einem Quartierladen mit und einem ohne Vision? Ein Laden ohne Vision hat im Schaufenster etwa eine Neon-Reklame für Zigarettens, die sich nie ändert. Ein Laden mit Vision hat für jeden Monat ein proaktives Thema, beispielsweise Spezialitäten, Früchte, Gemüse, Geschenke... weil er ein „Gluscht-Lädli“-Konzept verwirklichen möchte. Eine Vision muss nichts mit Wachstum zu tun haben – aber sie erleichtert das Wachstum. Eine Vision ist wie ein Magnet in der Zukunft, der so anziehend ist, dass ein Team sich schneller vorwärts bewegt als der Durchschnitt. Dies ist in jedem Betrieb realisierbar, unabhängig von Grösse und Branche.

Sie haben uns die Grundlagen für funktionierende Teams genannt. Doch wie genau läuft die Team-Bildung als solche ab?

H. Kaegi: Es genügt nicht, Team-Bildung als Massnahme zu sehen, dann bleibt es eine Ausrede. Team-Bildung ist vielmehr ein Prozess, der nicht endet, wenn ein Berater das Unternehmen wieder verlässt. Deswegen müssen auch die echten, die relevanten Themen auf den Tisch kommen.

Der Prozess der Team-Bildung hat vier wesentliche Komponenten. Zu Beginn steht „Form“, also die Phase, in der sich ein Team formiert. Anschliessend folgt der „Storm“: Man gerät zum ersten Mal aneinander, Grenzen werden ausgelotet. Es folgt die „Norm“ – es werden Regeln, Handlungsmaximen, Führungsprozesse und Werte erarbeitet, immer in Relation zu der gemeinsamen Vision. Daraus entsteht „Perform“, das Team erbringt Leistung, das Ziel wird erreicht.

Die schwierigste Phase ist der „Storm“: Hier entscheidet es sich, ob man Probleme auf den Tisch bringt oder sie totschweigt. Dabei geht es darum, wer ein Problem als Erster sieht, wer den Mut hat, es anzusprechen, wer nicht versucht, Schuldige zu finden, sondern Lösungen zu erarbeiten, und wer diese Lösungen umsetzt.

Wir tendieren dazu, die zweite Phase zu umgehen. Sie ist uns irgendwie unangenehm, hier geht es ans Eingemachte – doch genau hier entstehen gute Teams.

Unsere Begriffe aus der Pyramide können wir nun den verschiedenen Phasen zuordnen: In der Form-Phase findet eine Vertrauensbildung statt, in der Storm-Phase entwickeln wir unter den richtigen Voraussetzungen neue Kraft, es erfolgt also das Empowerment. In der „Norm“-Phase findet die Ausrichtung statt, so dass wir in der „Perform“-Phase Momentum aufnehmen, eine Dynamik entwickeln, den Informationsfluss optimieren können.

Dieses System bleibt in Bewegung, es kommen neue Leute hinzu, andere verlassen das Team, oder eine Aufgabe ist schlichtweg erledigt. Wie gehen wir damit um? Hier sprechen wir von der Transformation, die uns wieder in die erste Phase, die Formation bringt. Ausserdem stellt sich hier auch die Frage, wie man mit Erfolgen umgeht, wie man sie

„Eine Vision muss nichts mit Wachstum zu tun haben – aber sie erleichtert das Wachstum.“



am besten mit denen teilt, die daran beteiligt waren.

Ich halte es übrigens für entscheidend, dass der Weg nicht theoretisch in einem Workshop, sondern praktisch im Unternehmen und anhand einer konkreten Situation entwickelt wird. So wird auch mehr Unabhängigkeit von Beratern geschaffen, weil die Unternehmen die Kraft entwickeln, den Prozess selbst durchzuführen.

Gemeinsame Werte – Leitbilder oder leere Worte?

Sie haben die gemeinsamen Werte angesprochen, die man entwickeln muss. Oft liest man von diesen Werten in Firmenprospekten oder auf Websites – und stellt fest, dass sich Begriffe wie „flache Hierarchien“ und „Kundenfokussierung“ über alle Branchen hinweg wiederholen. Doch an sich sollten Werte ja die Besonderheiten eines Unternehmens in den Mittelpunkt rücken. Wie findet man solche Werte statt nur allgemeine Floskeln?

H. Kaegi: Werte beziehen sich auf die Art und Weise, wie die Leute mit Ihrem Unternehmensteil kommunizieren und wie sie die Leistungserbringung unter sich sicherstellen. Einmal habe ich mit einem Team als einen Wert die Klarheit erarbeitet – anhand dieses Beispiels lässt sich Ihre Frage anschaulich beantworten.

In der Tat sind viele Werte Allgemeinplätze, die jeder auflisten könnte. Klarheit hingegen ist gleichzeitig auch ein Führungsgrundsatz.

Bei jeder Information, die auf den Tisch kommt, stellt man die Frage: Wie kann diese Information genützt werden, dass in meinem Verantwortungsbereich mehr Klarheit entsteht?

In unserem konkreten Fall kam dies aus der Erkenntnis: Klarheit entspricht Kraft im Sinne von Dynamik. Wenn Klarheit darüber herrscht, wer welche Aufgabe hat, so bewegt man sich schneller vorwärts.

Nachdem das Team diesen Wert erarbeitet hatte, haben wir seine Bedeutung noch einmal vor Augen geführt, indem wir eine Pyramide aus Eisblöcken bauen liessen. Wir erklärten den Teilnehmern nur das Ziel, gaben jedoch keinen genauen Anweisungen. Jeder machte irgendetwas, so gut er es eben verstanden hatte, doch es ging nicht viel vorwärts. Als die Leute die Aufgabe noch einmal diskutierten, entstand Klarheit. So kam die Kraft im Team wirklich an den Tag, die Geschwindigkeit erhöhte sich, die Handgriffe sassen besser. Klarheit ist also ein Beispiel für einen konkreten Wert jenseits der Allgemeinplätze.

Zurück zur Frage, wie man solche Werte findet: Ich halte gar nichts davon, wenn Werte einem Team oder Unternehmen von oben oder aussen aufgedrückt werden. Eine gewisse Begleitung kann nötig sein, doch die Werte müssen von innen heraus wachsen, nur dann entsprechen sie dem Unternehmen und den Mitarbeitenden.

Zurück an die Wurzeln

Welche Bedeutung hat die Team-Kultur im Hinblick auf erfolgreiche Nachfolgeregelungen?

H. Kaegi: Auch hier stehen die gemeinsamen Werte im Vordergrund. Mir fällt ein Beispiel eines Familienunternehmens ein, das vor etwa drei Jahren an einen Externen übergeben wurde. Hier wurde unter Anleitung eines Berufskollegen von mir die Tradition bis an die Wurzeln verfolgt, es wurden die Werte untersucht, die dieses Unternehmen über die Jahre, über die Generationen hinweg gross gemacht hatten. Man machte sich Gedanken über das Kernleistungsversprechen und die Verhaltensweisen, die in diesem Unternehmen im Zentrum standen. Hätte dieses Unternehmen all dies in den Wind geschlagen, so wäre die Nachfolgeregelung sicher nicht gut gegangen. Doch es wurden Werte erarbeitet,

die für alle klar nachvollziehbar waren, egal ob die Leute schon vorher im Team tätig waren oder nun neu dazukamen.

Ein weiterer spannender – oder auch schwieriger – Aspekt bei der Team-Bildung sind unterschiedliche kulturelle Backgrounds ...

Absolut richtig, und dieses Phänomen ist im Zunehmen begriffen. Ich erinnere mich an ein Unternehmen, dessen oberste Geschäftsleitung aus drei Personen bestand: Aus einem Schweizer, einem Deutschen und einem Österreicher. Die drei erkannten selbst, welche riesige Herausforderung dies darstellte, und sie arbeiteten etwa drei Jahre, bis die Ausrichtung stimmte und die Dynamik sich einstellte. Was kann nun ein Teamleader tun, um ein kulturell bunt gemischtes Team zusammenzuführen? So banal das klingen mag, dafür gibt es keine Rezepte. Wirkungsvoll können wir dies nur auf der Ebene von Prinzipien behandeln.

Es ist dabei eine matchentscheidende Fähigkeit, den anderen verstehen zu wollen. Man muss mental den Weg zum anderen machen, um sich tatsächlich in seine Perspektive versetzen zu können, statt vom Gegenüber zu verlangen, sich anzupassen. Letztendlich können wir es darauf reduzieren zu fragen, was welches Team-Mitglied braucht, um Vollgas geben zu können. Schon sind wir wieder bei den Werten, beim persönlichen Umgang. Verantwortung für das übernehmen, was man wahrnimmt, und für das, was man daraus macht: Diese beiden Aufgaben hat jedes Mitglied in einem Team – und ganz besonders in einem multikulturell zusammengesetzten.

Herr Kaegi, herzlichen Dank für das Interview.

tw ◆

IM INTERVIEW



Heinz Kaegi (Tel.: 041 710 5353, E-Mail: heinz.kaegi@kaegi-empowerment.com) ist Gründer von emPowerment by Purpose und Geschäftsführer von Kaegi emPowerment Ltd. Er verfügt über Aus- und Weiterbildung im Verkauf, Management und Psychologie und ist seit über 18 Jahren als selbständiger Sinn- und Teamentwickler tätig. www.kaegi-empowerment.com



**Wer Brother kauft,
behält sein Geld
in der Tasche.**

Kaufen Sie einen der Brother Laser-All-in-One* und wir schenken Ihnen bis zu 250 Franken.

Drucken, kopieren, scannen oder faxen in bester Qualität zu sehr günstigen Druckkosten.



MFC-9420CN

Der schnelle und kostengünstige Farb-Laser-Allrounder

Empf. VP 1279.-
Brother Cash-Back -250.-

Ihr Preis 1029.-

***Weitere Cash-Back-Angebote finden Sie unter www.brother.ch**

Die Cash-Back-Aktion dauert vom 1.10.-31.12.06 | Angebot solange Vorrat.

At your side.
brother®

Brother (Schweiz) AG

Telefon 056 484 13 13 | Fax 056 484 13 34 | sales@brother.ch