

Hochleistungsteams führungsintelligent zusammenstellen und führen Flexible Kernteams mit kompetenter Führung

Häufig steht das Management vor der Herausforderung, ein Team in sehr kurzer Zeit zusammen zu stellen. Damit dies gelingt, ist die Beachtung einiger führungsintelligenter Prinzipien erforderlich.

Der Fluch des erfolgreichen Teams

Allzu oft geschieht die Teamarbeit unter dem Motto: „Einmal erfolgreich – immer erfolgreich“: Weil ein Team in einer bestimmten Konstellation eine Herausforderung gemeistert hat, vertraut man ihm auch die nächste Aufgabe an. Darüber gerät die Frage in Vergessenheit, ob dieses Team überhaupt dafür geeignet ist.

Ein Beispiel verdeutlicht dies: Aufgrund einer neuen Anforderung des Marktes muss ein Vertriebsunternehmen ab sofort Beratungsdienstleistungen für seine Kunden erbringen. Das Unternehmen verfügt über eine Task Force aus lauter Vertriebsprofis, die bereits viele Projektherausforderungen gemeistert hat. Was liegt näher, als auch dieses Mal auf das erfolgreiche Team zurückzugreifen? Nur: Das Beratungs-Know-how der Vertriebsprofis ist überschaubar. Die Teammitglieder sollen mithin Ziele erreichen, für die die Fähigkeiten des Teams gar nicht ausgelegt sind. Logische Folge: Das Team stolpert über die eigenen Erfolge und scheitert an der Aufgabe. Das *führungsintelligente Prinzip Nummer 1* lautet daher: Die optimale Zusammenstellung eines Teams erfordert ein konkretes Bild von den Aufgaben und den zu erreichenden Zielen. Daraus ergeben sich die unterschiedlichen Kompetenzen, die zur Zielerreichung notwendig sind. Und erst jetzt beginnt die Auswahl der Teammitglieder.

Kernteam bilden und ergänzen

Andererseits darf die Unternehmensleitung die Tatsache, dass teamerprobte Mitarbeiter einen unschätzbaren Erfahrungsschatz in die Teamwaagschale werfen können, nicht vernachlässigen. Der goldene Mittelweg zwischen flexibler Teamzusammenstellung und Nutzung jener Erfahrungswerte besteht darin, ein Kernteam mit exzellenten Teamworkern zusammen zu stellen, das dann – je nach konkreter Aufgabenstellung und Zielsetzung – mit neuen Teammitgliedern ergänzt wird. Diese Teammitarbeiter verfügen über spezielle Fähigkeiten, Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften, die zur Aufgabenbewältigung des aktuellen Problems notwendig sind.

Damit steht das *führungsintelligente Prinzip Nummer 2* fest: Das Kernteam besteht aus Menschen, die *als Team* mehr leisten, als die Summe ihrer Kompetenzen

vermuten lässt. Ergänzt wird es aufgabenbezogen durch Mitarbeiter mit spezifischen Kompetenzen.

Führungsmintelligente Persönlichkeit als Teamleiter

Erfolgreiche Teamführung braucht eine gute Teamleitung, also einen führungsmintelligenten Teamleiter. Dieser muss über zahlreiche Kompetenzen verfügen – entscheidend dabei ist seine Fähigkeit zur Selbstreflexion. Er analysiert ständig seine eigenen Motive, Ansichten, Einstellungen und Handlungen und denkt über seine Führungsarbeit und den Entwicklungs- und Leistungsstand seines Teams nach – und sucht nach Verbesserungsmöglichkeiten.

Das *führungsmintelligente Prinzip Nummer 3* ist: Die Unternehmensleitung verwendet Sorgfalt darauf, den „richtigen“ Teamleiter zu bestimmen. Dessen Engagement hat zum Ziel, ideale Umfeld- und Arbeitsbedingungen für die Teamarbeit zu schaffen. Als Teamkapitän räumt er für seine Crew alle blockierenden Hindernisse aus dem Weg, die sie daran hindern, rechtzeitig in den Hafen der Zielerreichung einzulaufen. Zudem sollte er den Teammitgliedern den tieferen Sinn der Teamarbeit vermitteln können.

Fokussierung auf Problemlösung in der Gegenwart

In den meisten gut funktionierenden Teams gibt es vergleichbare Muster, die die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöhen. Dazu zählt, dass die Teammitglieder ganz und gar in der Bearbeitung der gegenwärtigen Herausforderung aufgehen. Sie verschwenden keine Energie bei der Vergangenheitsbewältigung, sie halten sich nicht damit auf, zurückliegende Ereignisse zu analysieren und aufzuarbeiten.

Die Zukunftsorientierung beschränkt sich im führungsmintelligenten Team darauf, die langfristigen und strategisch wertvollen Ziele nicht aus dem Blickwinkel zu verlieren. Ansonsten aber gilt die Konzentration ganz der gegenwärtigen Aufgabe.

Wichtig dabei: Routine muss vermieden werden. Denn Routine ist eine durch Übung und Erfahrung gewonnene Fertigkeit, die sich zur Gewohnheit verfestigt hat. Auf der einen Seite erleichtern Routinen Lernprozesse und führen zu eingeschliffenen Denkweisen und Handlungen. Über je mehr Denk- und Handlungsroutinen die Teammitglieder verfügen, desto mehr Energie können sie in die Bewältigung neuer und komplexer Prozesse investieren: Routinen sind also zunächst einmal positiv zu bewerten.

Doch der Begriff ist ambivalent: Denn macht sich Routine in Veränderungs- und Problemlösungsprozessen breit, entfaltet sich ihre negative Kraft. Sie ist dann der Totengräber der Teamarbeit, weil effektive Teamarbeit stets strategisches Vorgehen und innovatives Problemlösungsdenken voraussetzt. Und diese Aspekte werden durch die Routine erstickt. Das routinehafte Denken in Schubladen und festgefügtten Denkbahnen ist der natürliche Feind jeder Flexibilität und jedes kreativen Denkens.

Und somit kann als *führungswisdomvolles Prinzip Nummer 4* formuliert werden: Jedes Teammitglied ist während des gesamten Arbeitsprozesses auf die bestmögliche und innovativste Leistungserbringung fokussiert. Alle Teammitglieder haben verinnerlicht: „Wenn ich jeden meiner Arbeitsschritte perfekt erledige, gewinnt das Team!“

Fazit

Bei der führungswisdomvollen Teamzusammenstellung ist die Hauptarbeit bereits im Vorfeld geleistet: Es gibt einen Pool mit Mitarbeitern, deren Teamfähigkeit geprüft worden ist. Die Unternehmensleitung kann, bezogen auf die konkrete Aufgabenstellung, rasch und effektiv ein schlagkräftiges Hochleistungsteam bilden, bei dem die führungswisdomvollen Prinzipien berücksichtigt sind. So kann die Leistungsphase („Performancephase“) schnell erreicht werden. Besondere Bedeutung kommt dem Teamleiter zu, der über dezidierte Teamführungsqualitäten verfügen muss.

Der Autor

Volker Schneider ist Experte für Führungswisdom und zeigt Führungskräften, wie sie Komplexität in Management und Leadership beherrschen können. Seine Erfahrungen resultieren aus seinen erfolgreichen Führungstätigkeiten, unter anderem als Vorstandsvorsitzender einer AG, und der mehr als 10-jährigen Tätigkeit als Berater, Trainer & Coach für Führungskräfte.

In seinen Vorträgen als Key-Note-Speaker begeistert Volker Schneider seine Zuhörer mit seiner unterhaltsamen, manchmal provokanten, jedoch immer souveränen Art.

Kontakt: Volker Schneider, St. Wolfgang-Str. 29, 69231 Rauenberg. Tel.: 07253/98 26 80, E-Mail: info@volkerschneider.net, Internet: www.volkerschneider.net