

Teamarbeit: die vier Erfolgsfaktoren

Unsere Zeit ist geprägt von Schlagwörtern wie Time to market, Reorganisation, Neuausrichtung etc. Es ist fast ausgeschlossen, als Einzelkämpfer bestehen zu können. Wir alle arbeiten jeden Tag mit Menschen zusammen – wir gehören im beruflichen und privaten Umfeld immer wieder verschiedenen Teams an. In einigen Teams fühlen wir uns jedoch wohler und sind sowohl als Individuum wie auch als Gemeinschaft erfolgreicher als in anderen Zusammensetzungen. Warum aber ziehen die einen Teams den Erfolg an und andere nicht?

Von Andreas Bachofner

AUTOR **Woran scheitern Teams?**

Andreas Bachofner,
MBA, Betriebsökonom dipl.
oek., Techniker TS
ReInforce Consulting
GmbH, Grubenstieg 20,
8200 Schaffhausen
Tel. +41 (0)52 624 58 48
Mail: info@reinforce.ch

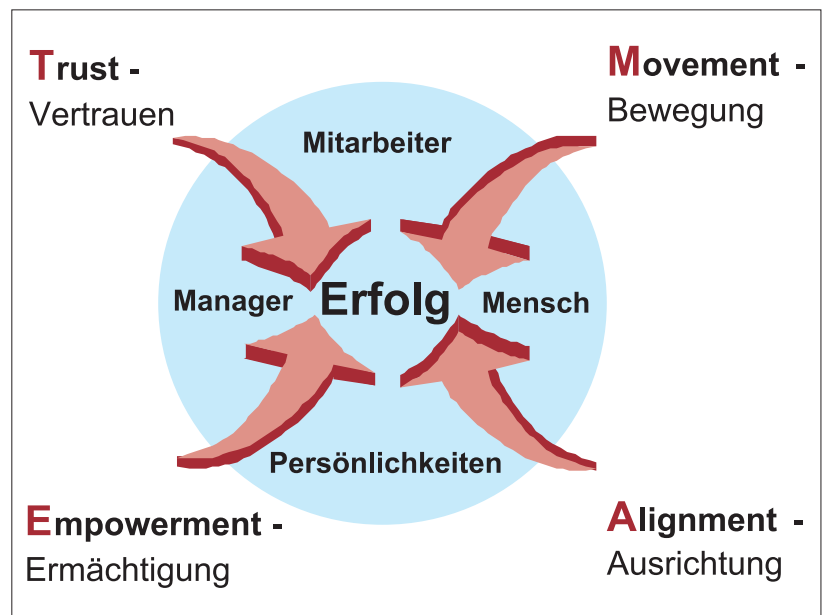
ONLINE
www.reinforce.ch

Die Leistung eines Teams ist von dessen Zusammenhalt abhängig. Dieser Zusammenhalt wird massgeblich durch den Führungsstil des Vorgesetzten, das «Wirkgefühl» des Teams und das Klima innerhalb der Gruppe bestimmt. Oder anders ausgedrückt: Blockaden in Teams entstehen oft aufgrund von Machtkämpfen und Missverständnissen, mangelndem gegenseitigen Vertrauen, fehlender offener und ehrlicher Kommunikation sowie fehlender Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel. Oft steht der persönliche Egoismus jedes Einzelnen im Vordergrund und nicht der gemeinsame Erfolg. Es entstehen grosse Reibungsverluste, die hemmend und blockierend wirken.

Die vier Erfolgsfaktoren

Untersuchungen von Arbeitsprozessen in verschiedensten Teams ergaben folgende vier Faktoren, die für den Teamerfolg ausschlaggebend sind:

- **Trust** – Offene und ehrliche Kommunikation, gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung
- **Empowerment** – Ermächtigung und Freiräume zum selbstverantwortlichen Entscheiden und Handeln
- **Alignment** – Gemeinsame Zielausrichtung und gegenseitige Unterstützung



- **Movement** – Umsetzung und Handeln; «das TUN»

Erfolgreiche Teams haben die Fähigkeit, diese vier Faktoren zu leben. So wird eine Balance geschaffen und das Team kann sich zu einer wahren lernenden Organisation entwickeln. Dies ist die Triebfeder für den persönlichen und unternehmerischen Erfolg.

Ein Team muss geformt werden

Teams sind oft nicht auf Antrieb leistungsfähig, sie müssen sich zuerst for-

men und entwickeln. Individuelle Werte und Normen, welche das Handeln der beteiligten Personen bestimmen, existieren zwar immer, oft sind sie aber nicht ausgesprochen und deklariert. Ziel muss sein, gemeinsame Werte und Normen zu schaffen. Dieser Prozess sollte jedoch nicht dem Zufall überlassen werden. Es hat sich gezeigt, dass gecoachte Workshops die ideale Plattform für die Erarbeitung bieten.

In diesen Workshops, in denen alle Teammitglieder involviert sein müssen, werden die vier Erfolgsfaktoren mit In-



Bild: Gemeinsame Zielausrichtung ist einer der vier Erfolgsfaktoren.

halten gefüllt. Ein gemeinsames Verständnis über deren Bedeutung für die interne Zusammenarbeit und für das externe Auftreten wird gefunden und definiert. Die so genannten Handlungsfelder werden bestimmt.

Diese gemeinsame Auseinandersetzung mit den inhaltlichen Bedeutungen der vier Erfolgsfaktoren bildet die Basis für den Umgang innerhalb des Teams. Jeder hat sich mit der Definition einverstanden erklärt und sich dazu verpflichtet. Ist für jeden der vier Erfolgsfaktoren mindestens ein Handlungsgrundsatz (gemeinsames Verständnis) definiert und eingeführt, kann nach einem bestimmten Zeitraum überprüft werden, wie das Verhalten jedes Einzelnen im realen Arbeitsumfeld war, wie weit er die definierten Grundsätze gelebt hat und wo es noch Klärung oder Vertiefung braucht.

Nutzen

Durch den Prozess der gemeinsamen inhaltlichen Auseinandersetzung und

der Definition, was unter jedem der vier Erfolgsfaktoren verstanden wird, wie auch durch die Überprüfung der Umsetzung mit einem internen oder externen Coach entsteht ein erfolgreiches Team mit einer kongruenten Basis an Werten und Normen.

Die persönlichen Stärken der einzelnen Teammitglieder kommen voll zum Tragen, da die Handlungsgrundsätze

als Leitplanken für das «Tun» wirken, nicht aber das individuelle Vorgehen bestimmen.

Es wurden Gemeinsamkeiten geschaffen, welche ein Team stark machen und es vereinen. Blockierende Energien können so in Motivatoren transformiert werden – der Weg zu einem erfolgreichen Handeln als Team ist frei.♦♦

BEISPIELE EINER EFFEKTIVEN UND EFFIZIENTEN ZUSAMMENARBEIT

Für **Trust** (Vertrauen) könnte der Handlungsgrundsatz lauten:
«Ich kommuniziere wirksam, transparent und ehrlich mit meinem Umfeld.»

Für **Empowerment** (Ermächtigung):
«Ich fördere Stärken und fordere eigenverantwortliches Handeln.»

Für **Alignment** (gemeinsames Ziel) könnte der Handlungsgrundsatz lauten:
«Ich setze mir «SMART-Ziele» und biete Unterstützung zur Erreichung des gemeinsamen Zukunftsbildes.»

Für **Movement** (Bewegung/Aktion):
«Ich arbeite fokussiert, um jederzeit die externen und internen Kundenwünsche voll und ganz zu erfüllen.»