

Erfolgreich Teams aufbauen, Teil 3

# Ein Team entsteht



In den ersten beiden Teilen unserer Artikelserie wurde gezeigt, wie aus einer Gruppe ein Team entsteht und welche Chancen eine Teambildung für das Unternehmen bietet. Unter dem Motto „Jetzt geht’s loos!“ steht im dritten Teil das Thema Teamaufbau im Mittelpunkt. Wie es sich erfolgreich in die Praxis umsetzen läßt und an welche Spielregeln sich alle Beteiligten halten sollten, zeigt der folgende Beitrag.

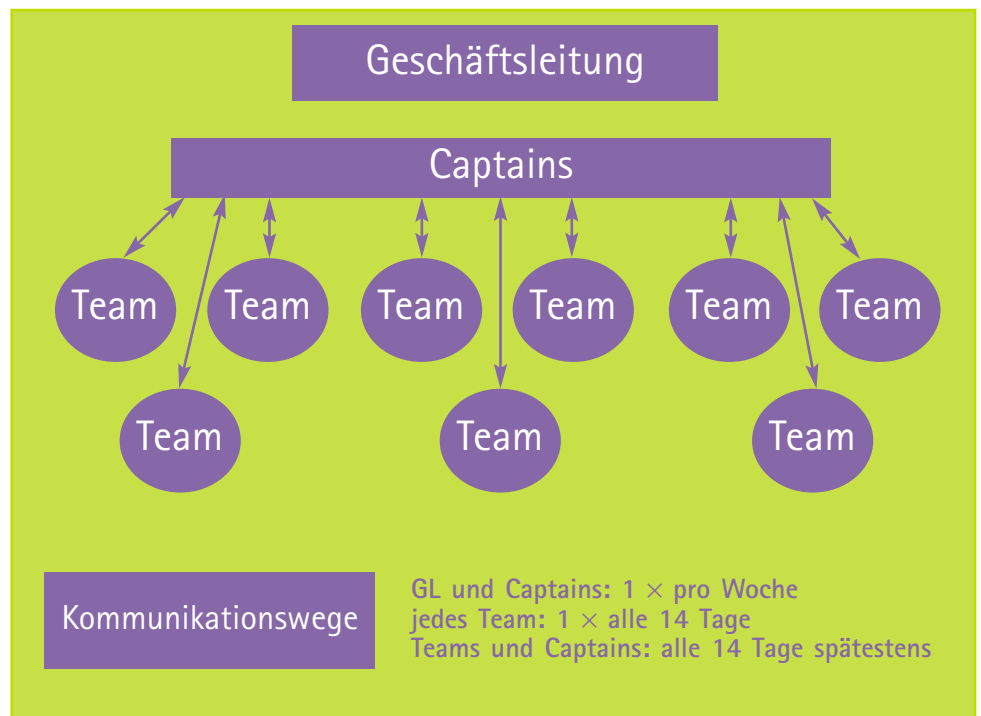
## So bilden Captains ihre Teams

Wie Bild 1 zeigt, wird zunächst unterhalb der Geschäftsleitung eine „Captains“-Ebene gegründet. Diese Ebene besteht aus den Führungskräften des Unternehmens und aus kreativen, hoffnungsvollen Nachwuchslenten. Da hier Hierarchien keine Rolle spielen, könnte theoretisch auch ein Lehrling in diese Ebene kommen. Jeder dieser Captains hat mehrere Teams zu betreuen und zu verantworten, wobei die Teams von den entsprechenden Captains selbst zusammengestellt werden. Dies geschieht am besten an einem Klausur-Wochenende, an dem

Sie und Ihre Führungsleute teilnehmen. Die einzige Vorgabe sollte dabei sein, daß die Teams maximal nur jeweils vier oder fünf Mitglieder haben. Der Grund dafür liegt auf der Hand: Sitzen vier oder fünf Personen am Tisch, dreht sich das Gespräch meistens um ein Thema. Sitzen sechs und mehr Personen zusammen, gibt es oft mindestens zwei Gesprächsthemen und eine (meist überflüssige) Diskussion.

Vor der Teambildung sollte den Captains die Unternehmensziele erklärt werden (z. B. Verbesserung des Kommunikationsflusses, Senkung von Fehlerquote und Interaktionskosten; – siehe dazu bav 1/2001). Auch auf die Ge-

Wenn Sie Teams aufbauen wollen, müssen Sie eine entsprechende Struktur schaffen. Die Mitarbeiter interessiert erfahrungsgemäß dabei nicht nur, wie die Organisationsstruktur aussieht, sondern vor allem wer zu welchem Team gehört. Ein beispielhaftes Organigramm als Grobkonzept einer Teamstruktur ist in Bild 1 dargestellt.

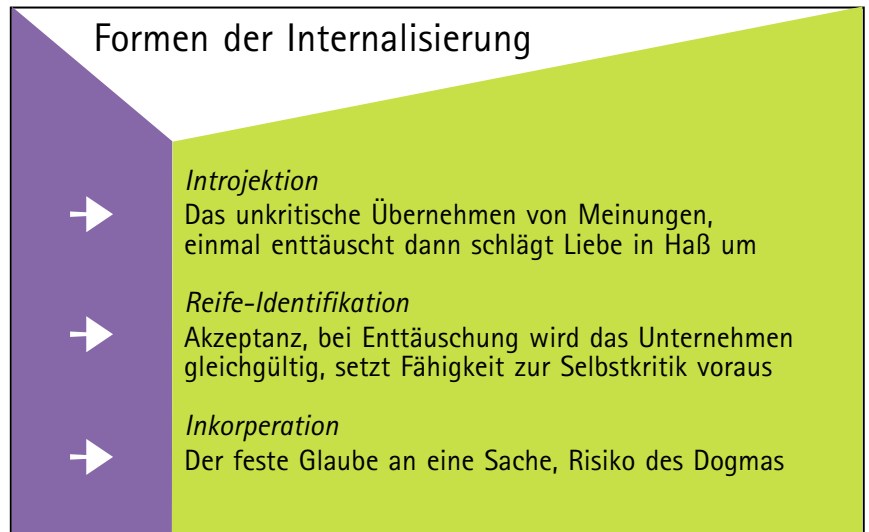


Beispielhaftes Organigramm einer Teamstruktur

fahr hin, daß das ein oder andere Team nicht so aussieht, wie Sie es gerne hätten: Lassen Sie Ihre Leute selbständig und ohne Hineingerede arbeiten.

### So läuft die neue Kommunikation

Mit der Einführung einer Teamstruktur wird auch die Kommunikation neu geregelt. Ein praktisches Beispiel: Bei 15 Mitarbeiter/innen ergeben sich drei Teams mit zwei oder drei Captains. Mit diesen setzen Sie sich am Montag um 7 Uhr zusammen. Nach 30 Minuten ist alles besprochen, was erledigt werden muß bzw. was aktuell und methodisch ansteht. In dieser Zeit entsteht ein Stichpunktprotokoll – handschriftlich oder am PC – mit einem konkreten Aktionsplan, was von wem bis nächste Woche erledigt werden muß. Jeder Teilnehmer bekommt eine Kopie sofort mit. Danach gehen die Captains zu ihren Teams. Das Bindeglied für Effektivität zwischen Team und Captain ist der Teamsprecher, der von den jeweiligen Teams vorgeschlagen und gewählt wird. Der Job des Teamsprechers wird nicht mit Geld honoriert. Einziger „Vorteil“ des Teamsprechers ist es, daß er an Schulungen teilnehmen kann und als Interessenvertreter für sein Team gehört wird. Der Teamsprecher hat die Funktion, regelmäßig mit dem Captain zu kommunizieren. Deshalb leitet er die Teamsitzung. Die Teamsitzungen selbst finden einmal pro Woche am Ende der täglichen Arbeitszeit statt (z. B. in von 16.15 bis 16.45 Uhr). Dabei teilen sich Mitarbeiter und Firma die Arbeitszeitkosten (also z. B. 15 Minuten Freizeit bzw. 15 Minuten Arbeitszeit). Die Praxis zeigt, daß in vielen Fällen die Teams mit diesen Regelungen keine Probleme haben. Wichtig ist nur, daß die Sitzungen regelmäßig stattfinden und ebenfalls protokolliert werden. Die Ergebnisse werden von den Captains am Montag Morgen mit dem Chef diskutiert. Auf diese Art werden Veränderungen für alle Beteiligten innerhalb kürzester Zeit sichtbar gemacht.



Drei Arten, wie ein Mitarbeiter sein Unternehmen verinnerlichen kann

### So verinnerlichen Mitarbeiter ihr Unternehmen

Sämtliche betrieblichen Entscheidungen werden nicht vom Chef bzw. Inhaber selbst getroffen, sondern dort, wo sie anfallen. Denn im Einzelfall weiß der Chef ja gar nicht, worum es konkret geht. Ein weiterer Vorteil dabei ist, daß die Mitarbeiter für Entscheidungen, die sie selbst getroffen werden, meist auch (gerne) die Verantwortung übernehmen – auch für falsche Entscheidungen. Dies ist in vielen, hierarchisch organisierten Betrieben eines der Kernprobleme: Statt Verantwortung zu übernehmen, macht die Belegschaft am Ende nur noch Dienst nach Vorschrift und der Chef redet sich ein, es sei alles in Ordnung. Wie sich aus Bild 2 entnehmen läßt, gibt es drei Arten, wie ein Mitarbeiter sein Unternehmen verinnerlichen kann: Bei der Introjektion handelt es sich um eine bei Chefs sehr beliebte Form, weil der Mitarbeiter nicht widerspricht. Diese Form der Internalisierung ist besonders stark bei älteren Mitarbeitern ausgeprägt, die sehr lange im Unternehmen sind. Anzustreben durch die Teams ist die Identifikation mit dem Unternehmen durch Reife. Jeder darf seine Ideen und Vorschläge wertfrei im Team diskutieren und dann auch weitergeben und erhält dann auch noch Feedback vom Chef. Sehr schwierig ist der Teamprozeß für Mitarbeiter zu verstehen, die in der Firma durch Inkorporation internalisiert haben. Diese Kollegen meinen, sie wären

unersetzbar und ziehen alle Verantwortung auf sich. Durch den Teamgedanken und die veränderte Organisationsform werden solche Mitarbeitern zur Veränderung gedrängt. Dringend benötigt werden also nicht nur Fachleute sondern auch sehr gut informierte Leute.

**E**in interessanter Nebeneffekt zum Schluß: Unternehmer, die mit dieser Teamstruktur arbeiten, konnten in der Praxis feststellen, daß ihr Betrieb für außenstehende, qualifizierte Arbeitnehmer als neuer Arbeitgeber immer interessanter wurde. So erhielten sie Bewerbungen ohne eine Anzeige geschaltet zu haben. Gute Teams ziehen eben automatisch gute neue Mitarbeiter an.



Roland Albert (90453 Nürnberg, Tel. (09 11) 6 38 38 55, Fax (09 11) 6 38 38 27) ist gelernter Groß- und Außenhandelskaufmann und verfügt über 13 Jahre Berufserfahrung im Vertrieb. Er ist seit einigen Jahren als selbständiger Trainer BDVT u. a. auch in der SHK-Branche aktiv