



Hoch-Leistungs-Teams

Die aktuelle Situation in der europäischen Business-Welt: Es gibt vielfältige Angebote für Management- und Führungstechniken und professionelle Mitarbeitergespräche. Obwohl viele dieser Angebote eine hervorragende Qualität bieten, taucht immer wieder ein Problem auf.

Dieses Problem ist häufig zu beobachten: Immer wieder sind Frust und Unzufriedenheit sowohl auf Seiten der Mitarbeiter als auch auf Seiten der Manager / Führungskräfte zu beobachten. Gleichzeitig bleiben die Ergebnisse hinter den berechtigten Erwartungen zurück. „Es läuft einfach nicht rund“ ist eine der Aussagen, die in solchen Fällen zu hören ist.

Dieser Grund ist dafür verantwortlich: Die meisten Weiterbildungsangebote zielen auf 1:1 Situationen ab und sind durchaus wichtig. Gleichzeitig verbringen Führungskräfte viel Zeit, oft mehr als 75%, in Situationen mit 2 oder mehr Menschen, also mit Gruppen. Diese Gruppen können sowohl innerhalb des Unternehmens, als auch außerhalb des Unternehmens (Kunden, Lieferanten) zu finden sein.

Folgendes ist deshalb entscheidend: Für eine Führungskraft ist es heute wichtiger denn je, Menschen entwickeln und aus ihnen effektive und effiziente Teams machen zu können. Mal eben eine Teambuilding-Maßnahme zu machen kann helfen, stellt allerdings nur selten eine dauerhafte Lösung dar.

Und das ist die Lösung: Um dies zu verstehen muss man Gruppen verstehen. Gruppen sind lebendige Gebilde, die sich in Bezug auf Größe, Zweck, Aufgabe, Mitglieder, Entwicklungsphase, etc. voneinander unterscheiden. Die Aufgabe einer Führungskraft ist es nun, aus einer Gruppe von Individualisten ein Hoch-Leistungs-Team zu machen. Dazu braucht es, wie immer, Wissen und bestimmte Fähigkeiten.

Die Anforderung einer Führungskraft in einem Satz ausgedrückt lautet: Die Führungskraft als Spezialist für Hoch-Leistungs-Teams.

„Die wichtigste Funktion einer guten Führungskraft ist es, der Gruppe zu helfen, durch die verschiedenen Entwicklungs-Phasen zu kommen“ (aus „The One Minute Manager builds High Performing Teams“ von Ken Blanchard)



Andreas Blessing * Eichendorffweg 6 * D-73092 Heiningen
Mobil: +49 (0)160 979 58 636 * Fon +49 (0) 71 61 / 68 51 37 * Fax +49 (0) 71 61 / 68 51 38
www.teamtuning.de * andreas.blessing@teamtuning.de



Der Weg einer Gruppe von Individualisten zu einem Hoch-Leistungs-Team verläuft in vier Phasen.

Phase 1 – Orientierung

- Die Produktivität ist gering, weil
- die Ziele und Aufgaben für die Gruppenmitglieder noch unklar sind.
- Die Gruppenmitglieder haben minimales Wissen und geringe Fähigkeiten darüber, wie sie als Team funktionieren können (und müssen).
- Die Moral ist hoch, da zu Beginn alle begeistert darüber sind Teil der Gruppe zu sein.
- Die Erwartungen der Gruppe an sich selbst sind hoch.
- Führungsstil: richtunggebend

Phase 2 – Unzufriedenheit

- Die „Flitterwochen“ sind vorbei und der Alltag ist eingetreten.
- Es wird realisiert, dass die anfänglich hohen Erwartungen der Gruppe schwerer zu erreichen sind als angenommen.
- Manche Gruppen starten in dieser Phase. U.a. deshalb, wenn die Gruppenmitglieder nicht freiwillig Teil der Gruppe sind oder, wenn es sich um eine heikle Aufgabe handelt, die die Gruppe zu bewältigen hat.
- Führungsstil: aushaltend

Viele Gruppen bleiben in dieser Phase stecken. Dies führt oft zu der irrtümlichen Schlussfolgerung, dass die Arbeit mit Teams bzw. auf Teamwork zu achten reine Zeitverschwendung sei.

Phase 3 – Fortschritt

- Die Gruppe lernt zusammen zu arbeiten, Differenzen auszuräumen und Zuversicht und Zusammenhalt aufzubauen.
- Führungsstil: ermutigend

Phase 4 – Produktivität

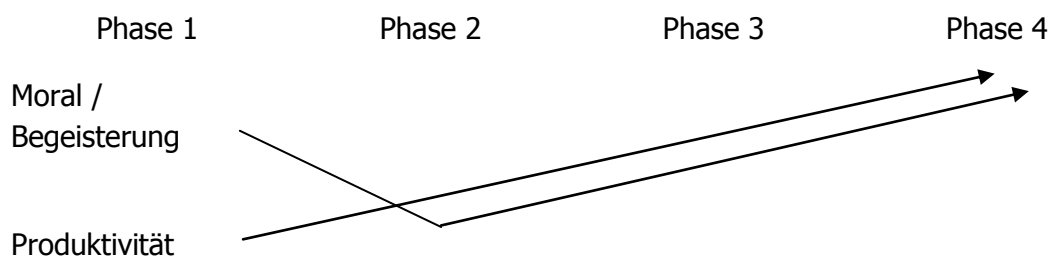
- Das Team brennt.
- Die Produktivität ist hoch, weil
- die Gruppenmitglieder sowohl das Wissen und die Fähigkeiten haben als auch die Moral, die ein Hoch-Leistungs-Team braucht.
- Führungsstil: abgebend



Andreas Blessing * Eichendorffweg 6 * D-73092 Heiningen
Mobil: +49 (0)160 979 58 636 * Fon +49 (0) 71 61 / 68 51 37 * Fax +49 (0) 71 61 / 68 51 38
www.teamtuning.de * andreas.blessing@teamtuning.de

Beispiel für schlechte Führung: Eine Führungskraft übernimmt die Leitung einer neu zusammengestellten Gruppe. Sein Führungsstil ist ein partizipierender Stil, ähnlich dem Stil, der für Phase 3 adäquat ist. Die Folge davon ist, dass die Gruppe in atemberaubender Geschwindigkeit in Phase 2 - Unzufriedenheit - landet. Als der Leiter dies realisiert, wird er ärgerlich und schwenkt sofort auf einen direktiven Stil, ähnlich dem in Phase 1, um. Sein Gedanke lautet: „Wenn meine Leute mit Freiheit nicht umgehen können, dann werden die Zügel eben angezogen ...“ Dies macht die Gruppe noch wütender und unglücklicher. Nach einiger Zeit lässt die Führungskraft die Zügel „lieber wieder locker“, um sie dann später doch wieder anzuziehen, usw. Die Gruppe hat keine Chance, aus diesem Dilemma heraus zu kommen. Phase 2 ist zementiert. Potenzial geht verloren und die Gruppe wird nie zu einem Hoch-Leistungs-Team.

Die Entwicklung von einer Gruppe, die aus unterschiedlichen Individuen besteht, zu einem Hoch-Leistungs-Team, verläuft idealtypisch wie folgt:



Ob sich eine Gruppe von Menschen zu einem Hoch-Leistungs-Team entwickelt, hängt entscheidend von der Führung ab. Dabei ist in jeder Phase ein anderer Führungsstil erforderlich. Durch die Anpassung des Führungsstils werden die verschiedenen Phasen durchlaufen und enden in Phase 4, dem Hoch-Leistungs-Team.

Zusammengefasst sind die **Aufgaben der Führungskraft bzw. des Gruppen/Teamleiters** die folgenden:

- Erkennen, in welcher Phase sich eine Gruppe befindet.
- Anwenden des entsprechenden Führungsstils.
- Befähigung des Teams = allmähliche Übertragung der Führung, Verantwortung und Unterstützung vom Leiter an das Team.



Andreas Blessing * Eichendorffweg 6 * D-73092 Heiningen
Mobil: +49 (0)160 979 58 636 * Fon +49 (0) 71 61 / 68 51 37 * Fax +49 (0) 71 61 / 68 51 38
www.teamtuning.de * andreas.blessing@teamtuning.de



Hat der Leiter diese Fähigkeiten nicht bzw. kann sie nicht korrekt anwenden, dann wird die Gruppe nie als funktionierendes Team arbeiten können. Hat der Leiter diese Fähigkeiten, wird eine Gruppe perfekt als Team funktionieren.

In allen Phasen muss sichergestellt sein, dass jemand (Leiter oder Gruppenmitglied – je nach Phase) auf folgende Punkte achtet:

Inhalt:

- Das „Was“
- Aufgaben erfüllen
- Agenda festlegen
- Ziele aufstellen
- Diskussionen in Gang setzen
- Zeit beachten
- Informationen bereitstellen und einfordern
- Zusammenfassen

Prozess:

- Das „Wie“
- Funktionieren des Teams
- Harmonie im Team entwickeln und halten
- Zusammenhalt
- Anerkennung
- Gegenseitiges Zuhören
- Teilnahme fördern
- Konfliktlösung
- Beziehungen gestalten

Hoch-Leistungs-Team: Die Art wie ein Team zusammenarbeitet, entscheidet über das Ergebnis, das dieses Team erreicht. Das heißt der Prozess dominiert den Inhalt.

Welche Frage wird in der Praxis öfters gestellt: Wie arbeitet das Team zusammen? - oder - Was hat das Team erreicht?

Sobald der Fokus nur auf das Ergebnis gerichtet ist, betreibt man Symptombekämpfung. Sobald der Fokus auf den Prozess gerichtet wird, befasst man sich mit den Ursachen. Was bringt wohl mehr nachhaltigen Erfolg? Wie sieht die aktuelle Realität aus? Evtl. ist Umdenken angesagt! (Andreas Blessing)



Andreas Blessing * Eichendorffweg 6 * D-73092 Heiningen
Mobil: +49 (0)160 979 58 636 * Fon +49 (0) 71 61 / 68 51 37 * Fax +49 (0) 71 61 / 68 51 38
www.teamtuning.de * andreas.blessing@teamtuning.de



Teamtuning = **Ausbildung Ihrer Führungskräfte zu Spezialisten für Hoch-Leistungs-Teams!** Das heißt, wie mache ich aus einer Gruppe von Individualisten ein schlagkräftiges Team!

Das Besondere: Ihre Leute lernen am Arbeitsplatz. Um die Theorie zu lernen und gleich praktisch zu trainieren, finden zwar 2 Trainingstage im Seminarraum statt. Ab dann heißt es allerdings nur noch „Learning on the job“. Der Alltag ist die mit Abstand effizienteste Lernumgebung. Schließlich lernt man den Umgang mit Gruppen am besten im Umgang mit Gruppen.

Die Art des Konzepts und das Lernen im konkreten beruflichen Umfeld bedeuten,

1. keine Teilnehmersdiskussion im Sinne von ‚aber in der Realität ist alles anders‘, denn wir arbeiten in und mit der Realität.
2. es werden beim Lernen gleich konkrete Resultate erzielt, die die entsprechende Gruppe und damit auch das Unternehmen voran bringen.
3. es entsteht durch das Lernen im Unternehmen keine Ausfallzeit, sondern gleich Produktivität.
4. der externe Trainer ist danach nicht mehr nötig.

Kostenloses Training

Nach dem Motto "Taten sagen mehr als Worte" bekommen Sie ein 45-minütiges, kostenloses Training, um Teamtuning zu erleben. In diesem interaktiven Ausschnitt aus dem Coaching- und Trainingskonzept

- erhalten Sie einen konkreten Wert, nämlich sofort umsetzbares Anwenderwissen,
- lernen Sie die Methodik von Teamtuning kennen,
- erfahren Sie Ihre Investition und was Sie dafür bekommen.

Die beste Grundlage um eine qualifizierte Entscheidung treffen zu können. Fragen Sie danach!



Andreas Blessing * Eichendorffweg 6 * D-73092 Heiningen
Mobil: +49 (0)160 979 58 636 * Fon +49 (0) 71 61 / 68 51 37 * Fax +49 (0) 71 61 / 68 51 38
www.teamtuning.de * andreas.blessing@teamtuning.de