

ZUKUNFTSFÄHIGE TEAMS

WIE TEAMARBEIT WIRKUNGSVOLL
GELINGEN KANN



**ENERGIE DURCH
ENTWICKLUNG**

*Experten für zukunftsfähige
Unternehmensführung*

Energie durch Entwicklung MAGAZIN 3-2018
1. Juli 2018

EDITORIAL

Der Erfolg und die Zukunftsfähigkeit einer Organisation hängt heute mehr denn je von erfolgreicher Teamarbeit ab. Zielgerichtete und befähigende Führung ist ein essenzieller Bestandteil erfolgreicher und zukunftsfähiger Teams, aber auch die Teamzusammensetzung, gemeinsame Visionen und Werte, die Spielregeln und vor allem auch die Kommunikation in Teams tragen maßgeblich dazu bei. Dabei geht es nicht zwingend um die Schaffung von Harmonie, sondern um einen offenen und wertschätzenden Austausch auf Augenhöhe, der wahrhaftiges Feedback ermöglicht und so zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsweise und Ergebnisse beiträgt.

Unabhängig von der Form, Struktur und der Aufgabe des Teams: der Mensch steht bei zukunftsfähigen Teams immer im Mittelpunkt. Das trifft sowohl auf die Führungskraft zu, deren Authentizität zu deutlich mehr Wirksam-

keit führt, als auch auf alle im Team arbeitenden Mitarbeiter, die mit ihrem Tun, ihrer Persönlichkeit und ihren Talenten individuell wahrgenommen, gefördert, eingesetzt, geführt und wertgeschätzt werden sollten.

Damit Teams heute und in Zukunft erfolgreich sein können, braucht es also andere Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit. Jeder im Team ist gefragt, sich, seine Haltung und seine Arbeitsweise weiterzuentwickeln, damit er oder sie selbst, aber auch das gesamte Team zukunftsfähig und erfolgreich sein kann.

In dieser Ausgabe des Energie durch Entwicklung MAGAZINs wollen wir Ihnen daher verschiedene Denkanstöße und Impulse für Sie und Ihr Team geben. Wir wünschen Ihnen gutes Gelingen bei der Entwicklung Ihres zukunftsfähigen Teams und viel Vergnügen bei der Lektüre!

Herzliche Grüße



INHALT

01 Fünf Gründe, warum Teams nicht performen (PETRA BASLER)	4
02 Mitarbeiterbeteiligung – Erfolgsfaktor für Zusammenarbeit und nachhaltige Entwicklung (VICTORIA GERARDS)	6
03 Interview mit Vera Morgenschweis zum Thema Teamführung – früher, heute und in der Zukunft (VICTORIA GERARDS)	8
04 Vom Arbeitsplatz zum Lebensraum – Die Büroarchitektur als Ort der Kommunikation und Kollaboration (FRANK MICHAEL REMPEL)	12

05 Die Kunst, perfekt unperfekt zu sein (VERONIKA KRYTZNER)	14
06 Persönlichkeiten im Team – Teamgeist, Teamfähigkeit und Teamrollen (BRITTA KAMANN)	17
07 Warum Authentizität für Führungskräfte der Schlüssel zum Teamerfolg ist (GUNTHER SCHNATMANN)	19
08 Neue Energie für Onboarding-Prozesse in einer globalisierten Welt durch Willkommenskulturen (JULIA REMIH)	21

IHRE EXPERTEN IM ÜBERBLICK



VICTORIA GERARDS
Expertin für zukunftsfähige
Unternehmensführung



BRITTA KAMANN
Expertin für zukunftsfähige
Führungs- und Unternehmenskultur



PETRA BASLER
Expertin für Führung und
persönliche Entwicklung



JULIA REMIH
Expertin für internationale Zusammenarbeit
und Projektmanagement



GUNTHER SCHNATMANN
Experte für Kommunikation



VERA MORGENSCHWEIS
Scrum-Master in der Haufe Group

01 | FÜNF GRÜNDE, WARUM TEAMS NICHT PERFORMEN

WIE SIE BEDINGUNGEN SCHAFFEN, DASS JEDES TEAMMITGLIED SEINE GRÖSSTE WIRKSAMKEIT ENTFALTET

PETRA BASLER

**Wer alleine arbeitet, addiert.
Wer zusammenarbeitet, multipliziert.**
(Unbekannt)

Die Tatsache, dass Menschen gemeinsam mehr erreichen können als es einer von ihnen alleine könnte, ist ein äußerst starkes und überzeugendes Argument für Teamarbeit. Man sollte meinen, es wäre das einfachste auf der Welt, sich zusammzusetzen, gemeinsam loszulegen und an der Lösung von Aufgaben zu arbeiten. Die Realität sieht häufig anders aus.

Viele hetzen von einem Meeting zum nächsten und fragen sich am Ende, worum es eigentlich ging und was das Ergebnis war. Sie erleben Menschen, die das Team als Raum für eigene Selbstdarstellung nutzen und eher gegeneinander als miteinander arbeiten. Viele fragen sich zudem, wer eigentlich was im Team zu sagen und zu tun hat. Sie sind ernüchtert und enttäuscht darüber, immer wieder Machtkämpfe zu erleben, in der die Eigeninteressen der Beteiligten im Vordergrund stehen. Die Folge ist, dass das Team nicht performt und somit auch nicht die Leistung bringt, die es erbringen könnte. Das muss nicht so sein. Um die richtigen Ansatzpunkte für Verbesserung zu finden, ist es wichtig, sich im ersten Schritt die Ursachen bewusst zu machen. Ein Team mit hoher Leistung und Effizienz zeichnet sich dadurch aus, dass es optimale Lösungen gefunden hat für die drei Fragen: Wer bringt welche Stärken mit ins Team? Was erarbeiten wir gemeinsam? Wie arbeiten wir zusammen? Da diese Fragen in der Praxis oft nicht ausreichend geklärt sind, ergeben sich ...

Fünf Gründe, warum Teams schwache Leistungen bringen:

1. Schlechte Zusammensetzung des Teams

Die Basis für ein erfolgreiches Team wird bereits im Rekrutierungs- und Auswahlprozess der Teammitglieder gelegt. Neben den fachlichen Kompetenzen, die sich ergänzen müssen, lebt die Teameffizienz von der Unterschiedlich-

keit und Vielfalt der Persönlichkeiten. Die Praxis zeigt, dass neue Teammitglieder in der Regel nicht danach ausgewählt werden, welche Persönlichkeit dem Team noch fehlt. Vielmehr gibt es eine Neigung, dass sich ähnelnde Typen ein Team bilden. Daraus folgt zwar häufig ein harmonisches Miteinander, aber wenig Interesse der Teammitglieder, sich gegenseitig herauszufordern oder zu challengen, um die Sache voran zu bringen und die Teamziele zu erreichen.

Die Lösung: Durch die richtige Personalauswahl wird das Fundament für eine erfolgreiche Teamperformance gelegt.

2. Hinderliche Haltung der Teammitglieder

Entscheidend für die Teamleistung ist, mit welcher Einstellung und welchem Mindset sich jeder Einzelne engagiert. Ein Team bringt dann optimale Leistung, wenn das Wollen der Mitglieder, gemeinsam ein Ziel zu erreichen, im Vordergrund steht. Dieses Wollen zeigt sich in dem Anspruch, den jeder an sich selber hat, d.h. sich jederzeit mit hoher Disziplin einzubringen und mit Willensstärke auch dann dran-zubleiben, wenn es mal nicht so läuft. Das Bestreben, vor allem selber gut dazustehen, hat in einem erfolgreichen Team keinen Platz. Jeder sollte sich für das Erreichen des Teamziels verantwortlich fühlen und versuchen, die anderen Teammitglieder dabei zu unterstützen, ihren Beitrag erfolgreich zu leisten.

Zu schön, um wahr zu sein? Die Praxis zeigt in der Tat, dass oft das eigene Interesse vor dem des Teams steht und Teamziele bereitwillig losgelassen werden, wenn es schwierig wird.

Die Lösung: Die Lösung liegt darin, optimalerweise bereits bei der Auswahl der Teammitglieder die Erwartungen klar zu machen und die Mitglieder entsprechend auszuwählen. In bestehenden Teams kann die Führungskraft diese Punkte offen ansprechen, Gelingendes loben, Defizite benennen und miteinander verhandeln, wie sich jeder optimal im Team einbringen kann.

3. Unklare Zielrichtung

Fehlende Klarheit über das Ziel, das das Team gemeinsam erreichen will und auf das alle Aktivitäten der Teammitglieder einzahlen sollten, ist eine der Hauptursachen für schlechte Teamperformance. Oft fühlen sich die Teammitglieder vom operativen Tagesgeschäft „überrollt“ und jeder reagiert so gut er kann auf alle Anforderungen anstatt selber die notwendigen Schritte zum Ziel zu setzen.

Die Lösung: Hier sind Führungskräfte gefordert, jederzeit die Zielausrichtung klar zu machen und präsent zu halten. Sie sollten mit jedem Teammitglied explizit klären, was sein Beitrag zum Gesamtziel ist und diesen Aufgaben dann Priorität geben. Nur dann, wenn jedem einzelnen die Erwartungen an seine Arbeitsergebnisse klar sind, kann er zielorientiert planen, was zu tun ist und immer wieder reflektieren, ob er die richtigen Dinge zur Zielerreichung tut.

4. Mangelndes Führungsverständnis

Eines der größten Missverständnisse in zunehmend agilen Arbeitskontexten ist es, dass dort keine Führung mehr notwendig sei. Ein Missverständnis. Wenn Führungskräfte ihre Rolle nicht ausfüllen, produzieren sie ein gefährliches Vakuum an Orientierungslosigkeit und Handlungsunsicherheit. Derzeit ändern sich allerdings deutlich die Anforderungen an das, was gutes Führungsverhalten ausmacht. Die Schlüsselaspekte „eigenverantwortliches Handeln und Vertrauen“ entfalten jedoch nur dann ihre optimale Wirksamkeit, wenn die Führungskraft „Rahmengeber“ ist und sowohl das Teamziel, den Arbeitsrahmen als auch die gemeinsam festgelegten Arbeitsbedingungen permanent im Bewusstsein hält und einfordert. Dann kann sich gegenseitiges Vertrauen entwickeln und jeder in seinem Bereich selbstverantwortlich agieren. Fehlt die Präsenz und Klarheit der Führungskraft, führt das zu einem großen Spielraum für individuelle Interpretation und unkoordiniertem Aktivismus.

Die Lösung: Die Führungskraft ist aufgefordert, klar in Führung zu gehen und den Raum zu schaffen, in dem jeder seine größte Wirksamkeit entfalten kann.

5. Schlechte Kommunikation

Jeder kennt sie, die typischen Fallstricke in der Kommunikation: Es wird nicht offen miteinander gesprochen, Informationen werden nicht geteilt und ehrliches, konstruktives Feedback wird vermieden, um Konflikten aus dem Weg

zu gehen. Die Ursache liegt häufig darin, dass zu Beginn der Teamarbeit keine Zeit investiert wurde, um festzulegen, wie im Team miteinander umgegangen werden soll.

Die Lösung: Auch hier ist die Führungskraft gefordert, mit dem Team gemeinsam entsprechende Regeln zu definieren, deren Einhaltung zu beobachten, zu analysieren und transparent zu machen, was gut bzw. schlecht läuft. Indem die Kommunikation im Team immer wieder auf den Prüfstand gestellt wird, ist das eine der wichtigsten Voraussetzungen dafür, dass jeder im Team die Bedingungen findet, unter denen er seine optimale Wirksamkeit entfalten kann.

Diese 5 Punkte im Hinblick auf das eigene Team zu analysieren ist gut investierte Zeit. Denn immer dann,

1. wenn sich ein Team durch die Auswahl seiner Mitglieder bezüglich Kompetenzen und Persönlichkeiten optimal ergänzt,
2. wenn jeder die entsprechende Haltung für eine exzellente Teamperformance mitbringt,
3. wenn das Teamziel klar ist,
4. wenn durch gute Führungsfähigkeiten der optimale Arbeitsrahmen dafür geschaffen wird,
5. wenn das Wie des Miteinanders und der Kommunikation festgelegt und permanent optimiert wird,

ist die Basis für optimale Teamperformance gelegt. Dann bewahrheitet sich: „Wer zusammenarbeitet, multipliziert“.



02 | MITARBEITERBETEILIGUNG

ERFOLGSFAKTOR FÜR ZUSAMMENARBEIT UND NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

VICTORIA GERARDS

In allen Team- und Organisationsentwicklungsprozessen, die wir begleiten, stellt sich die Frage nach Beteiligung. Dabei ist die Einbindung der Mitarbeiter in die Veränderung und Entwicklung der Strategie, Organisation etc. gemeint. Insbesondere in Organisationen, die bisher in klassischen Strukturen arbeiten, ist das eine wichtige Frage, denn hier ist man es eher gewohnt, dass die Führung eine Entscheidung „im stillen Kämmerlein trifft“ und die Mitarbeiter hierüber informiert, die dann in Gehorsam diese Entscheidung umsetzen. Doch diese Vorgehensweise ist heute in den meisten Organisationen nicht mehr tragbar, denn die Mitarbeiter wollen an den Veränderungen und Entwicklungen, die sie, ihr Arbeitsumfeld und ihre Arbeitsweisen betreffen, beteiligt werden und sie mitgestalten.

Das ist absolut zu begrüßen, denn wer, wenn nicht der Mitarbeiter selbst, ist Experte für seinen Job? Doch wie kann (insbesondere in größeren Organisationseinheiten, die klassisch in einer Linienorganisation organisiert sind) eine Beteiligung ermöglicht werden, ohne dass das Verfahren zu komplex und zu langwierig wird und gar am Ende nicht zu einer Lösung führt? Denn das ist oft die Sorge der Führung, dass bei Beteiligung der Mitarbeiter an wichtigen Prozessen und Entscheidungen gar keine Lösung gefunden oder die gefundene Lösung nicht nachhaltig umgesetzt wird. Doch das ist in der Praxis genau der Mehrwert der Beteiligung: Die Akzeptanz und Nachhaltigkeit ist deutlich größer, im Vergleich zu Entscheidungen, die lediglich verkündet werden.

Bewiesen haben sich folgende Instrumente und Verfahren, um Beteiligung in Veränderungs- und Entwicklungsprozessen strukturiert und zielgerichtet zu ermöglichen:

- **Kick-Off Veranstaltung:** Alle betroffenen Mitarbeiter nehmen teil. Es werden die Gründe für den Prozess, die Ziele und die Vorgehensweise erläutert. Seien Sie hier transparent. Zeigen Sie von Anfang an auf, an welchen Stellen Beteiligung und Mitwirkung in welcher Form möglich ist. Form, Rahmen und Erwartungen sollten von Anfang an klar sein.
- **Status-Meetings:** In regelmäßigen Status-Meetings (z.B. einmal im Monat) informieren Sie persönlich oder telefonisch über den aktuellen Stand des Projektes. Was ist bisher gelaufen, wo stehen Sie gerade, was ist der nächste Schritt, wo sind ggf. Anpassungen notwendig und warum? Hier können Sie auch über Zwischen- oder Teilergebnisse informieren und besondere Erkenntnisse teilen. Je nach Gruppengröße können diese Status-Meetings auch als Retrospektiven analog zum Agilen System gestaltet werden.
- **Arbeitspakete/-gruppen:** In den meisten Prozessen werden nach einem gemeinsamen Projektstart und ersten gemeinsamen Schritten Arbeitspakete bzw. Arbeitsgruppen für bestimmte Themen gebildet. Hier können und sollten Mitarbeiter auch aktiv mitarbeiten und ihr Know-how und ihre Perspektive einbringen. Hier besteht auch die Möglichkeit, Mitarbeiter aus anderen Teams zu beteiligen, um weitere Perspektiven einzubinden. In diesen Arbeitspaketen bestünde auch die Möglichkeit, neue Formen der Zusammenarbeit auszuprobieren, z.B. als Selbstorganisiertes Team zu arbeiten. Auch können Formate wie Retrospektiven aus dem Agilen System ausprobiert und die Erfahrungswerte ins gesamte Projekt eingebunden werden.
- **Marktplätze/Barcamps:** In Marktplätzen in Form von sogenannten BarCamps können sich die Mitarbeiter über den Stand der Dinge im Gesamtprojekt sowie den verschiedenen Arbeitspaketen informieren und auch noch einmal Rückmeldungen und Input zu den Arbeitspaketen geben, an denen sie selbst nicht aktiv mitarbeiten. Ob und in welcher Form diese Rückmeldung durch die Arbeitspakete dann berücksichtigt wird, ist

Entscheidung der Arbeitsgruppe, aber zumindest sollte hier offen und wertschätzend zugehört werden.

- **Führung:** Ansprechbare Führungskräfte sind der Klebstoff in jedem Prozess, wenn sie ein offenes Ohr für Fragen, Sorgen, Bedenken, Ängste und wichtige Ergänzungen und Informationen haben. Das Angebot, die Führungskraft immer wieder ansprechen zu können, sollte im Laufe des Projektes regelmäßig explizit formuliert und wiederholt werden.

Darüber hinaus gibt es selbstverständlich noch viele weitere Möglichkeiten, Mitarbeiter in Veränderungs- und Entwicklungsprozesse einzubinden. Welche Formen für Sie die stimmigsten sind, hängt sicherlich auch von Ihrer Organisation, Ihrer Kultur und dem geplanten Projekt ab. Daher ist es immer zielführend, sich hierzu im Vorfeld intensiv Gedanken zu machen und auch die Mitarbeiter nach Ihren Wünschen und Vorstellungen zu fragen. Für den nachhaltigen Erfolg ist eine Zusammenarbeit und authentische Beteiligung immer essenziell. Nutzen Sie also die Ressourcen Ihres Teams und gestalten Sie gemeinsam Ihre Zukunft!



AUSBLICK
Ausgabe 4-2018 erscheint am 1. Oktober 2018

TITELTHEMA:
Post-Merger-Integration –
Wie der Zusammenschluss im Mittelstand wirklich gelingen kann

03 | IM GESPRÄCH MIT VERA MORGENSCHWEIS ZUM THEMA TEAMFÜHRUNG

FRÜHER, HEUTE UND IN DER ZUKUNFT

VICTORIA GERARDS

Vera Morgenschweis arbeitet als Scrum-Master in der Haufe Group, die sich immer stärker zu einem Unternehmen mit kunden- und mitarbeiterzentrierten Arbeitsumfeld wandelt. Sie hat die spannende Aufgabe, Teams auf dieser Reise zu begleiten. Im Gespräch mit Victoria Gerards spricht sie über ihre Erfahrungen und Beobachtungen zum Thema Teamführung - früher, heute und in der Zukunft.

Victoria Gerards:

Frau Morgenschweis, wie beschreiben Sie die Rolle des Scrum-Masters?

Vera Morgenschweis:

Ich empfinde es als eine große Bereicherung, dass durch die Agile Organisation die Führung von persönlicher Entwicklung und die Führung von fachlicher Entwicklung getrennt ist. Die Rolle des Scrum-Masters fokussiert sich also ganz auf die persönliche Entwicklung des Einzelnen und des Teams als Ganzes. Dadurch bekommt diese Entwicklung eine ganz andere Qualität, denn sie findet konzentriert und fokussiert statt. Durch diese klare Rollenfokussierung bleibe ich als Scrum-Master in der Beobachter-Rolle, muss mich mit den fachlichen Themen nicht wirklich beschäftigen und werde so von der Team-Entwicklung nicht abgelenkt. Das empfinde ich als große Entlastung, da ich so den Meta-Blick behalten kann, durch den ich deutlich besser in der Lage bin, sofort Interventionen oder Impulse zu setzen, wenn mir etwas auffällt, um so der Teamentwicklung eine andere Farbe, eine andere Richtung zu geben. Das beinhaltet vor allem auch die Befähigung der Team-Mitglieder, die Potenziale und Möglichkeiten der Selbstorganisation der Arbeit auch voll ausschöpfen zu können.

Victoria Gerards:

Was verstehen Sie in diesem Kontext unter Befähigung?

Vera Morgenschweis:

Genau. Befähigung bezieht sich insbesondere auf die Selbstorganisation, was ja für viele

Menschen Neuland ist. Das hat auch etwas mit „um Erlaubnis fragen“ zu tun. Wir waren es ganz lange nicht gewohnt, diese freie Entfaltungsmöglichkeit zu haben. Implizit ist durch die alten hierarchischen Strukturen das Unterwürfige oft noch geblieben, wenn immer noch gefragt wird: „Ja wenn ich das jetzt mache, ist das dann auch alles in Ordnung für den Teamleiter?“ Das ist heute nicht mehr da. Der Scrum-Master kann also eher beobachten, wo es noch mehr Befähigung braucht, um die Selbstorganisation und Entscheidungsfähigkeit fördern zu können.

Victoria Gerards:

Sehen Sie die Scrum-Master Rolle als Bestandteil des Teams oder außerhalb des Teams?

Vera Morgenschweis:

Aus meiner Sicht ist der Scrum-Master Teil des Teams. Ich beteilige mich immer bei den Retrospektiven und ich teile meine Sicht über das mit, was ich in den letzten zwei Wochen im Sprint beobachtet habe. Für mich ist das eine neue Form der Teamzusammensetzung, denn ich bringe die fachlich inhaltlichen Themen ja überhaupt nicht ein, dazu gibt es für mich die Verbindung nicht. Das ist durchaus ein Punkt, den ich für mich auch immer wieder hinterfrage: Wieviel Verbindung habe ich mit dem Team? Und braucht es diese Verbindung oder ist es gerade gut, dass ich in dieser Meta-Ebene bleibe, um auch wirklich neutral zu sein, um die Allparteilichkeit zu behalten? Ich glaube, es ist ein großer Gewinn und ein ganz großer Vorteil, diese Allparteilichkeit zu haben, um auch einen Ausgleich schaffen zu können, sobald ich sehe, dass ein Ungleichgewicht zwischen den unterschiedlichen Rollen vorhanden ist. Wenn ich beispielsweise sehe, dass der Product Owner einfach zu dominant oder zu stark wird, dann kann ich das Entwicklungsteam in den Fragestellungen oder in der Impulssetzung wieder mehr in den Raum holen, um einen guten Ausgleich zu schaffen. Genauso umgekehrt. Manchmal ist es das Entwicklungsteam, das meistens aus mehreren Personen besteht,

die fordernder sind und sagen: „Das müssen wir jetzt aber so machen“. Dann ist es der Product Owner, der eine Stärkung braucht. Ich glaube, das erfordert einen gewissen Abstand zum Team. Dennoch braucht es auch die Nähe, die finde ich auch ganz wichtig, dieses tägliche Zusammenkommen, selbst wenn es nur sehr kurz ist, um die Schwingungen, die es im Team gibt, die unausgesprochenen Elefanten, die im Raum sind, wahrnehmen zu können. Deshalb braucht es auch die Nähe, um in irgendeiner Form fester Bestandteil im Team zu sein.

Victoria Gerards:

Wenn Sie Ihre heutigen Erfahrungen mit konservativer Führung vergleichen und auch diesen Wechsel aus der konservativen Führung in die agile Führung - was ist die Kernkompetenz oder Kernfähigkeit, die es am Ende des Tages für diese Veränderung braucht?

Vera Morgenschweis:

Ich meine, dass sich die Führungskräfte selber prüfen müssen, um für sich auch das Loslassen zu üben. Für sich prüfen, welche Entscheidungen noch wirklich selbst getroffen werden müssen und welche Entscheidungen auch gut ins Team gehen können. Sie müssen da immer auch in die Befähigung gehen, in die Prüfung gehen, ist das Team schon in der Selbstorganisation und schon so weit entwickelt, dass es entscheidungsfähig ist bzw. was braucht es vielleicht noch an unterstützenden Rahmenbedingungen oder Informationen oder Hilfestellung aus Führungssicht, um diese Entscheidungsfähigkeit weiter zu fördern, die es zur Selbstorganisation braucht.

Victoria Gerards:

Und wenn es ein Loslassen ist, vor allen Dingen ja auch von der Entscheidungsbefugnis, was kommt stattdessen für die Führungskraft? Welchen Nutzen hat das für die Führungskraft, wenn sie loslässt?

Vera Morgenschweis:

Ich empfinde das Loslassen als extreme Entlastung, weil dadurch große Verantwortung geteilt und so mehr Freiraum gewonnen wird, sich wirklich auf die Potentialhebung der einzelnen Mitarbeiter zu konzentrieren, weil mir als Führungskraft das wichtig ist. Das ist aber eine Frage, die sich jede Führungskraft selbst stellen muss: bin ich eher fachlich orientiert, also am Produkt oder am Thema interessiert, oder eher am Team und den Menschen, daran, die Persönlichkeiten

herauszuheben und die Potenziale der Mitarbeiter zu fördern? Ich glaube, es ist wichtig, dass Führungskräfte da ehrlicher zu sich werden und für sich die Entscheidung treffen, ob sie mehr das eine oder das andere wollen. Und ich glaube, dass sich durch diese Entscheidungen die Rollen von Führung ändern werden.

Victoria Gerards:

Das heißt, Ihre Prognose ist, dass sich Führung insgesamt noch mehr teilen wird in fachliche und persönliche Führung?

Vera Morgenschweis:

Das ist so mein Gefühl.

Victoria Gerards:

Und dass fachliche Führung eher auch im konservativen System bleibt?

Vera Morgenschweis:

Nein, das glaube ich nicht, denn fachliche Führung hat auch wieder etwas mit Befähigung zu tun. Durch die Verteilung der fachlichen Kompetenz kann immer auch Entlastung entstehen, denn durch die Trennung von fachlicher und persönlicher Führung hängt nicht mehr alles nur an einem Kopf. So kann sich eine gewisse Leichtigkeit ergeben. Tatsächlich ist das ja schon fast wie eine Resilienz, die man da aufbaut oder ermöglicht, dadurch dass man einfach Verantwortung auf die Gemeinschaft verteilt. Das empfinde ich als große Entlastung. Wenn ich so zurückblicke in die alte Welt und dann in die neue Welt schaue, ist das für mich die größte Erleichterung. Auch bei mir persönlich setzt das ja neue Ressourcen und Energien frei.

Victoria Gerards:

Ich kann mir vorstellen, dass auf der Führungsebene das Loslassen doch auch zumindest als Machtverlust empfunden wird, sowohl für die persönlichen als auch die fachlichen Führungskräfte und auch für die Mitarbeiter. Aber dieser Leistungsdruck, das Preußische sozusagen, das ist ja auch ein Stück weit in unserer Kultur.

Vera Morgenschweis:

Die Führungskräfte müssen sich mit dieser Fragestellung auseinandersetzen. Was ist es denn konkret, was ich da aufgabe. Was ist das, was ich vermisste, wenn ich es abgebe und was gewinne ich andererseits vielleicht dazu. Ist das wirklich so etwas Wichtiges, ist meine Identität nur auf

dieses, was ich da abgebe, gerichtet oder ist da nicht mehr, was ich will. Das ist die persönliche Auseinandersetzung mit dem „was gebe ich ab“. Bezogen auf die Leistungsgesellschaft sind wir da wieder bei der Befähigung was Teams angeht und was die Persönlichkeit. Die Auseinandersetzung mit sich selber, wieviel Entscheidung will ich haben. Ich erlebe es eigentlich so, die Leute wollen ja in irgendeiner Weise selbstbestimmt arbeiten und auch für sich herausfinden, wie stelle ich mir mein Leben im Einklang mit Familie und Job weiter vor, um auch für sich zu prüfen, wie gelingt für mich eine gute Balance, wieviel Verantwortung will ich übernehmen. Und das Schöne ist ja, weil die Verantwortung geteilt wird, lastet sie auch nie alleine nur auf meinen Schultern. Ich glaube schon, dass das manchmal so wie in der alten Welt verstanden wird: du machst jetzt diese Aufgabe und du diese Aufgabe. Aber im Scrum halten wir das ja so: jeder nimmt sich etwas, aber wir bleiben alle in der Gesamtheit verantwortlich.

Victoria Gerards:

Stichwort Wissensteilung und Know-how Transfer – wie ist Ihr Blick darauf?

Vera Morgenschweis:

Das finde ich schön, dass man jetzt viel durch die interdisziplinären Teams erreichen kann. Wenn beispielsweise Kundenbeschwerden hereinkommen, landen diese sofort im Team und gehen nicht erst von Abteilung zu Abteilung, bis sie dort landen, wo etwas geändert werden kann. Und ist das dann geändert, ist es vielleicht schon überholt. Das heißt, der Transfer und die Qualität der Funktionen sind viel näher am Kunden ausgerichtet. Es kann also viel schneller verstanden, behoben und umgesetzt werden. Interdisziplinär wird manchmal falsch verstanden, dass man sagt, alle müssen alles können. Nein, das bedeutet es nicht. Aber die Teams sollten so bestückt sein, dass sie alle Kompetenzen besitzen. Für mich ist

es manchmal ganz spannend zu sehen, was Marketing macht, was dort so alles getan wird, um dem Kunden das Produkt als attraktiv zu verkaufen. Und dadurch passiert ja dann auch bei mir in der Software-Entwicklung etwas, wo ich dann sage: Ach cool, da hätte ich vielleicht auch noch eine Idee, was man da noch machen kann.

Victoria Gerards:

Gibt es etwas aus der alten Welt, das Sie vermissen?

Vera Morgenschweis:

Was in der alten Welt ja positiv ist, ist dieses Zusammengehörigkeitsgefühl, dieses Schulter an Schulter sein. Das, was ein tolles Team ausmacht hat mit Zusammengehörigkeit oder Zugehörigkeit zu tun. Das bleibt. Das sind die schönen Dinge, die ich mitgenommen habe, die sind ja auch in der neuen Welt vorhanden. Ich vermisse also nichts.

Victoria Gerards:

Würden Sie nochmal in zwei Sätzen zusammenfassen, was für Sie der Gewinn im Rahmen der Scrum-Master Rolle ist, was ist das größte Geschenk für Sie daraus?

Vera Morgenschweis:

Für mich ganz persönlich, Menschen dabei zu unterstützen oder begleiten zu können, sich persönlich oder auch als Team zu entwickeln und damit Einfluss zu nehmen auf die gesamte Organisation. Das ist eine Entwicklung, die überträgt sich ja bottom up in das ganze Unternehmen. Das ist eine gute Möglichkeit, Veränderung von unten nach oben zu bewirken.

Die Fortsetzung des Gesprächs wird in der nächsten Ausgabe des Energie durch Entwicklung MAGAZINs im Oktober 2018 erscheinen.





VERA MORGENSCHWEIS

Vera Morgenschweis arbeitet als Scrum-Master in der Haufe Group, die sich immer stärker zu einem Unternehmen mit kunden- und mitarbeiterzentrierten Arbeitsumfeld wandelt. Sie hat die spannende Aufgabe, Teams auf dieser Reise zu begleiten. Im Gespräch mit Victoria Gerards spricht sie über ihre Erfahrungen und Beobachtungen zum Thema Teamführung - früher, heute und in der Zukunft.

IM NETZ

www.energie-durch-entwicklung.com

WIR FEIERN

DAS 10. ENERGIE DURCH ENTWICKLUNG MAGAZIN!

Mit diesem Heft feiern wir die 10. Ausgabe unseres Energie durch Entwicklung MAGAZINS! Jedes Quartal aufs Neue beleuchten wir seit zweieinhalb Jahren ein Titelthema aus verschiedenen Blickwinkeln, um Ihnen Anregungen und Inspiration für Sie selbst und die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens zu geben.

Das Feedback, dass wir von Ihnen zu unserem MAGAZIN erhalten, motiviert uns regelmäßig zu neuen Artikeln und Titelthemen. Wir freuen uns sehr, dass sich das Format des MAGAZINS in den letzten zwei Jahren derart etabliert hat und sind voller Energie und Motivation für viele weitere Ausgaben!

Gerne gehen wir auch auf Ihre Themenwünsche ein. Schreiben Sie uns einfach in eine E-Mail an

10. AUSGABE

info@energie-durch-entwicklung.com, was Sie interessiert und zu welchen Themen wir Sie mit interessanten Artikeln inspirieren dürfen!

Kennen Sie auch unsere anderen Informationskanäle? Zusätzlich zu unserem MAGAZIN veröffentlichen wir regelmäßig zusätzliche Artikel in unserem NEWS-BLOG, den Sie auf unserer Webseite finden. Auch auf Facebook, XING, LinkedIn und Twitter informieren wir Sie regelmäßig über Neuigkeiten aus unserem Hause.

04 | VOM ARBEITSPLATZ ZUM LEBENSRAUM

DIE BÜROARCHITEKTUR ALS ORT DER KOMMUNIKATION UND KOLLABORATION

FRANK MICHAEL REMPEL

Die Zusammenarbeit von Teams verändert sich im Gleichklang mit der sich stetig verändernden Welt der Arbeit: Weltweit zusammenwachsende Märkte erfordern von Unternehmen mehr Einfallsreichtum und Kreativität, um im globalen Vergleich wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Zusammenarbeit von Teams verändert sich, genauso wie die Vielfalt innerhalb von Teams über Altersgrenzen, Kulturen, Religionen und Geschlechter hinweg immer größer wird. Neue Informationstechnologien, wie das Internet der Dinge, Big Data und Cloud, haben grundlegenden Einfluss auf die Art der Kommunikation, auf Arbeitsweisen und unseren Alltag.

Das an einen einzelnen Mitarbeiter gebundene Wissen wird im Rahmen dieser Entwicklungen zur treibenden Kraft des Fortschritts. Die Wissensökonomie rückt entsprechend den „Wissensarbeiter“ in den Fokus. Zugleich stellt sich die Suche nach geeigneten Potenzialträgern im Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern in einem „War for Talents“ als immer schwieriger dar. Der Mensch und seine Fähigkeit wirkungsvoll kollaborativ zu arbeiten und Wissen mit anderen Menschen zu teilen, macht vor dem Hintergrund dieser veränderten Rahmenbedingungen heute mehr denn je den Unterschied für den Erfolg eines Unternehmens aus.

Arbeitsumgebung und Produktivität

Mit dem Menschen als Schlüsselressource erhalten der Arbeitsort und seine Qualität eine zentrale Bedeutung für Unternehmen: Eine gute Umgebung fördert Leistung und Wohlbefinden. Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO ermittelte in der Studie „Office Excellence Check“ (2009/2016), dass eine ansprechende Gestaltung der Arbeitsumgebung zu höherer Leistung führt. Vor allem die Unterstützung von Ergonomie sowie besseren Möglichkeiten für Kommunikation und Kollaboration werden in der Studie als Kernfaktoren genannt. Daher gilt es die Grundlagen für die Umsetzung einer neuen Büroarchitektur zu verstehen.

Orte der Begegnung und des Austauschs

Immer mehr Unternehmen suchen und finden Lösungen für eine Büroarchitektur, die Ihren Nutzern mehr bietet als den klassischen Arbeitsplatz mit Tisch und Stuhl.

Eines der schönsten Beispiele ist Airbnb, das im Headoffice San Francisco einen beeindruckenden Heimatort für seine Mitarbeiter geschaffen hat: Die Büroarchitektur bildet unter anderem die weltweit besten Airbnb-Locations ab. Ein solcher Heimatort stiftet Identität und schafft ein Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen. Er versteht sich zugleich als Campus, der alle Services und Annehmlichkeiten des täglichen Lebens bedient und als Heimat für eine Gemeinschaft dient. Im Vordergrund stehen nicht Arbeitsplätze, sondern die Möglichkeit einander zu begegnen und sich auszutauschen. Solche Orte der Begegnung zu schaffen erfordert ein Umdenken in Teilen der Büroarchitektur hin zum non-territorialen Büro.

Dabei macht es Sinn geteilte Arbeitsplätze in Büros zu nutzen: So werden Räume für allgemeine Angebote geschaffen. Diese alternativen Räume sind von hoher Bedeutung, denn gute Ideen entstehen in der Regel nicht am Arbeitsplatz. Eine Bibliothek, ein Café, eine (Tee-) Küche oder eine Projektwerkstatt für kollaboratives Arbeiten können dabei genauso sinnvoll sein wie das klassische Zellenbüro. Zugleich wird durch differenzierte Raumangebote die Möglichkeit für ein tätigkeitsorientiertes Arbeiten geschaffen.

Eine Neuorientierung bietet mehr Perspektiven, als Arbeitsplätze leer stehen zu lassen, weil der Mitarbeiter im Außendienst, im Urlaub oder krank ist.

Entstehungsprozess von Arbeitswelten

Diese Orte der Arbeit sind als Raummodule Teile eines Gesamtkonzepts: Für die Entwicklung hin zum Büro als Lebensraum, ist es erforderlich das Unternehmen in seiner Einzigartigkeit wahrzunehmen und daraus Gestaltungsrichtli-

nien für die Büroarchitektur zu entwickeln. Die Büroplanung soll für das unternehmensspezifische Zusammenspiel aus räumlichen Rahmenbedingungen (Architektur, Standort etc.), organisatorischen Notwendigkeiten (Organisationsstruktur, Prozesse etc.) und Unternehmenskultur (Menschen, Werte, Führungsstil etc.) ein maßgeschneidertes Konzept entwickeln. Im Vordergrund steht die Motivation der Mitarbeiter: Neben der physischen (Raumtemperatur, Licht etc.) und der funktionalen Ergonomie (Stuhleinstellungen, Arbeitsmittel etc.) rückt dabei die psychische Ergonomie in den Fokus: Sie sagt aus, ob ein Nutzer sich in einem Raum wohlfühlt und ob er motiviert ist. Der Einbezug der späteren Nutzer in die Entstehung des Konzepts und das Begleiten durch alle Veränderungen der Arbeits- und Verhaltensweisen, die durch die neue Büroarchitektur entstehen, sind für die Akzeptanz der entstehenden neuen Büroarchitektur entscheidende Faktoren. Der Prozess hin zu einer Gesamtkonzeption berücksichtigt daher: Die Zieldefinition (Welchen Zweck soll mein Büro erfüllen, heute und in x Jahren?), Strategie-Workshops mit Führungsebene und Abteilungsleitern genauso wie Nutzer-Workshops. So wird die neue Büroarchitektur zur gebauten Unternehmensidentität und zum Ort der Potentialentfaltung.

Büroarchitektur als Erfolgsfaktor

Die Arbeitswelt befindet sich in einem stetigen Wandel und verlangt daher nach identitätsstiftenden und zugleich nachhaltigen Orten der Arbeit, die die Begegnung sowie den Austausch zwischen Menschen unterstützen. So behält der Arbeitsplatz in der Einzelbetrachtung seine Daseinsberechtigung, jedoch wird seine Bedeutung verändert: Er entwickelt sich zu einem Ort der persönlichen Wahl des Mitarbeiters für die gerade anstehende Tätigkeit. Ein Arbeitsplatz wird in einem modernen Büro ganz unterschiedliche Facetten in Verbindung mit unterschiedlichen Raummodulen annehmen. Die Bedeutung des Büros wird vom Einzelplatz weg hin zu einer Büroarchitektur wechseln, die sich als Lebensraum für die sie nutzenden Menschen versteht und verschiedene Orte der Arbeit für unterschiedliche Tätigkeiten und eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Wissensarbeitern bietet.



FRANK MICHAEL REMPEL

ist Experte für konzeptionelle Inneneinrichtung und Geschäftsführender Gesellschafter der smow D GmbH. Er hat über 10 Jahre Erfahrung in der Begleitung von Einrichtungsprojekten in den Bereichen Office, Medical, Hospitality und Kindertagesbetreuung.

Der Schwerpunkt von Herrn Rempel ist die konzeptionelle Beratung, Planung und Umsetzung von Arbeitswelten. Auf der Produktebene befasst sich Herr Rempel intensiv mit Design-Klassikern wie z. B. den Eames-Produkten, hergestellt von der Vitra und dem modularen Möbelbausystem von USM Haller.

IM NETZ
www.energie-durch-entwicklung.com

05 | DIE KUNST, PERFEKT UNPERFEKT ZU SEIN

VERONIKA KRYTZNER

Eines meiner Lieblingszitate zum Perfektionismus ist von Elizabeth Gilbert: „Perfektionismus ist nur die Haute Couture von Angst.“. Treffen der kann man es gar nicht ausdrücken. Denn Angst ist der Antreiber des Perfektionismus. Der Perfektionismus raubt die Fähigkeit zur Flexibilität und Anpassung. Er schafft eine Welt, in der Menschen sich schnell bewegen, ohne etwas ändern zu müssen. Scheitern ist inakzeptabel. Anstatt Scheitern als einen Wendepunkt zu sehen. In der heutigen Zeit brauchen wir im Geschäftsleben mehr denn je Flexibilität und die Fähigkeit, neu zu denken, Neues zu wagen.

Doch der Perfektionismus bremst diese Entwicklung. Denn die Angst vor Kritik (ob nun negative oder konstruktive) wird gleichgesetzt mit der Bedeutung:

- Ich bin nicht gut genug. Oder der Job, den ich gemacht habe, war nicht gut genug.
- Sie werden mich nie wieder an einem Projekt mitarbeiten lassen.
- Ich werde deswegen Kunden verlieren.
- Ich bin eine Enttäuschung für mich, meine Familie, meine Freunde, meine Kollegen, meine Kunden.
- Ich bin nichts wert.

Diese Schamspirale beginnt in dem Moment, wo wir denken, wir dürfen nicht scheitern. Und gleichzeitig ist es der Samen fürs Scheitern. Denn wann ist etwas perfekt? Wann ist es gut genug? So bleiben wichtige notwendige Prozesse in der Warteschleife, bis sie irgendwann vielleicht gut genug sind. Oder der Fokus geht weg von innovativen Ideen zu den alt eingefahrenen Routinen. Wenn wir nicht daran arbeiten, neue Ansätze zu entdecken, senken wir gleichzeitig die Chance auf Wachstum. Was wiederum bedeutet, wir nutzen nicht unsere Kreativität und Originalität. Wir sind dann nicht annähernd perfekt. So schließt sich der Kreis.

Dieses Verhalten zeigt sich in verschiedenen Aspekten unseres Lebens:

1. Die Angst, Fehler zu machen

Fehler sind gleichbedeutend mit Misserfolg und Scheitern. Das gibt uns dann das Gefühl, nichts wert zu sein. Die Anerkennung und den Respekt von Kollegen nicht zu verdienen.

2. Unerreichbare hohe Standards

Hohe Standards sind im Prinzip nicht schlecht. Es ist so gar ganz gut, sie zu haben. Sind sie jedoch so hochgesteckt, dass es unmöglich ist, sie zu erreichen, kann es katastrophal enden. Die Standards werden wichtiger als das Leben. Diese Selbsteinschätzung, niemals das Ziel zu erreichen, wird zum Lebensstil.

3. Selbstzweifel

Perfektionisten glauben nicht, dass sie das erreichen können, was sie wirklich wollen. Manchmal geben sie schon auf, bevor sie es überhaupt versucht haben. Die Gedanken, ich bin nicht gut genug, ich brauche erst noch weitere Qualifikationen, bremsen. Wenn man einen Schritt zurück macht und seinen Selbstzweifel-Stimmen einfach mal zuhört und sich vorstellt, man würde diese Worte, diese Sätze zu seinem Partner, zu seinen Angestellten, Kollegen oder Freunden sagen, wäre man schockiert. Niemals würde man jemandem erlauben, so mit dem anderen zu reden. Doch erlauben wir es uns täglich selbst. Wir sind gemein, hart, unnachgiebig zu uns.

4. Burn-Out

Die Zweifel, die Angst und unerreichbaren hohen Standards sind ein sicherer Weg ins Burn-Out. Nie ist man zufrieden, nie ist man stolz auf sich und seine Leistungen, nie glaubt man der Anerkennung der anderen – das brennt aus. Zuneigung und Wertschätzung wird mit Leistung verknüpft. Ist die Leistung nicht perfekt, verdient man nicht die Anerkennung und Zuneigung anderer. Die Batterie läuft leer. Wertschätzung lädt die Batterie wieder auf. Das fängt bei der eigenen Wertschätzung an. Die wichtigsten Worte, die ich sage und die ich höre, sind die Worte, die ich zu mir selbst sage (damit wären wir auch wieder bei Punkt 3). Bevor ich die Komplimente, die Anerkennung anderer annehmen kann, muss ich die Tür dafür in mir selbst öffnen.

5. Perfektionismus ist immer ein wenig drüber

Es ist oft das Fünkchen zuviel. Wenn der Chef eine Präsentation verlangt, dann ist sie zu umfangreich, bis in jedes kleinste Detail durchdacht – selbst wenn die Präsentation nur einen Überblick geben soll. Das Angebot

für den Kunden wird überfrachtet und geschliffen bis es halt perfekt ist. Das kostet Zeit und das kostet Geld.

Wie so oft im Leben gibt es nicht nur schwarz und weiß, sondern viele Abstufungen von grau. Perfektionismus ist nicht nur schädlich, er ist auch nicht nur ein Hindernis und eine Bremse. Er hat durchaus gute Qualitäten. Alles eine Frage der Balance. Deswegen mache ich jetzt einen kleinen Exkurs zu den guten Seiten.

1. Perfektionismus fördert Verbesserung

Es ist die nagende Stimme, die fragt, wie kann es noch besser werden? Und sie sucht nach neuen Wegen und Möglichkeiten der Optimierung.

2. Perfektionismus setzt Standards

Hohe Standards sind gut. Qualität ist wichtig. Hohe Standards stehen für Werte wie Integrität und Kompetenz.

3. Perfektionismus gibt immer alles

Der Perfektionismus verlangt alles von sich und auch von anderen. Viel von sich und von anderen zu fordern, erweitert die Grenzen und öffnet neue Möglichkeiten.

4. Perfektionismus ist detailverliebt

Dem Perfektionisten fallen kleine Details auf. Er bringt dadurch Einzelheiten hinein, die sonst vielleicht übersehen worden wären.

5. Perfektionismus bringt eine hohe Motivation mit

Es braucht keine Motivation von außen. Der Drang, das Beste zu geben und das Beste abzuliefern, ist eine hohe intrinsische Motivation. Der Perfektionismus ist mit Feuereifer dabei.

Perfektionisten am richtigen Platz im Team sind ein Segen. Sie treiben zu Höchstleistungen an, erweitern die Grenzen des Möglichen und sind sehr sorgfältig, haben auch die kleinen Details im Blick. Das sind wertvolle Ressourcen. Doch ein Perfektionist kann über die kleinen Details den Blick für das Gesamtbild verlieren. So macht und fordert er viel mehr als notwendig ist. Er beißt sich förmlich in der Arbeit fest und kann nicht loslassen. Perfektionisten brauchen klare Ansagen: Die Ausarbeitung darf 3 Seiten beinhalten. Perfektionisten brauchen Wertschätzung: Sie können oft nicht verstehen, dass 90 Prozent ausreichen statt der üblichen 150 Prozent. Sie fühlen sich im Kern nie gut genug und können ihre Leistung selten entsprechend würdigen.

Die Kunst ist es, die Balance zu finden

Die Kraft des Perfektionismus zu nutzen und gleichzeitig, diesen Funken Mut zu haben, es perfekt unperfekt sein zu lassen. Für die eigene Gesundheit, für das Seelenwohl und zum Wohle des Unternehmens. Nachbessern kann man immer. Denn wenn etwas nicht so funkti-



VERONIKA KRYTZNER

leitet seit über 20 Jahren erfolgreich eine Praxis für Logopädie & Lerntherapie. Darüber hinaus ist sie Rapid Transformational Therapist, Certified Hypnotherapist (UK) und ausgebildeter Coach.

Ihr Schwerpunkt liegt auf der Arbeit mit den Themen Selbstzweifeln, Ängsten und Blockaden. Dazu setzt sie ihre ganze Expertise ein, um mit ihren Klienten an die Wurzel und den Kern der Themen zu gelangen, diese aufzudecken und zu verändern. Dabei ist es ihr wichtig, dass ihre Klienten die Ursache verstehen und ihre Begrenzungen loslassen können, um dann eigenverantwortlich und selbstbewusst in die persönliche Freiheit gehen zu können.

IM NETZ
www.energie-durch-entwicklung.com

oniert wie geplant, hört die Welt nicht auf sich zu drehen. Eher im Gegenteil. Darin steckt viel Wachstumspotential. Denn wenn wir den verbissenen Ernst des Perfektionismus herausnehmen, sehen wir, was wir besser machen können, was wir aus den Situationen gelernt haben und sind leichter in der Lage, angemessen und flexibel zu reagieren. Die Perfektion meiner Leistung definiert nicht meinen Wert als Mensch. Und es ist ein fataler Irrglaube

davon auszugehen, nichts wert zu sein, wenn man nichts Überdurchschnittliches zustande bringt und Leistung mit der Zuneigung und Wertschätzung anderer Menschen koppelt. Denn oft ist das Gegenteil der Fall: „Perfektion an einem Mann kann man bewundern. Lieben kann man sie nicht.“ sagte einst Jeanne Moreau. Am Ende ist es doch ein gutes Ziel frei zu sein. Nicht frei vom Perfektionismus, jedoch frei inmitten des Perfektionismus.



06 | PERSÖNLICHKEITEN IM TEAM

TEAMGEIST, TEAMFÄHIGKEIT UND TEAMROLLEN

BRITTA KAMANN

Teamarbeit ist im Grunde Zusammenarbeit mit anderen. Die Interpretationen und das Verständnis von Teamgeist unterscheiden sich individuell und von Unternehmenskultur zu Unternehmenskultur mitunter recht stark. Für die einen bedeutet echte Teamatmosphäre, dass sich Kollegen auch die Freizeit teilen. Für andere ist jemand bereits ausreichend teamfähig, wenn er in einer Gruppe mit den anderen Gruppenmitgliedern auskommt und auch andere Mitglieder und deren Meinungen gelten lassen kann, ohne zu versuchen, die Gruppe ständig zu dominieren.

Unter Teamfähigkeit lässt sich vor allem der Willen und das Vermögen des Einzelnen subsumieren, gemeinsam mit anderen an gemeinsamen Zielen zu arbeiten und sich in eine Gruppe einzuordnen. Und dabei wird es spannend. Zum Einordnen in eine Gruppe gehört:

- gewisse gruppenspezifische Prozesse und eine grundlegende Gruppendemokratie anzuerkennen,
- verschiedenen Menschentypen und Rollen in Gruppen zu (er)kennen und zu akzeptieren sowie
- Unterschiede und Gemeinsamkeiten für maximale Effektivität und Effizienz in der gemeinsamen Arbeit im synergetischen Sinne zu nutzen.

Verschiedene Menschentypen und Rollen in Teams

Weil nicht alle Menschen dieselben Eigenschaften und sozialen Fähigkeiten mitbringen, fokussieren sich Organisationspsychologen und Teamforscher weniger auf die Teamfähigkeit des Einzelnen. Entscheidender für eine wirkungsvolle Zusammenarbeit sei vielmehr die Zusammensetzung der Gruppe.

Hinsichtlich Teamarbeit wird in den meisten Fällen einfach losgelegt. Fachliche Expertise wird zusammengebracht und die Erwartungshaltung ist „das wird schon gehen“. Doch die Praxis zeigt, dass oft gravierende Probleme in der Zusam-

menarbeit entstehen. Unterschiedliche fachliche und berufliche Fähigkeiten der Teammitglieder sind nur eine Seite der Medaille.

Die andere Hälfte des Team-Erfolgs liegt in persönlichen Stärken. Erfolg braucht auch unterschiedliche Charaktere. Verhalten prägt ein Team. Der beste Analytiker versteht alles, er hat den kompletten Durchblick, aber ihm fehlen eigene Ideen und alternative Optionen. Der kreative Spinner begeistert alle mit seinen Visionen, setzt aber nichts um. Spinner und Kritiker, Strategen und Kreative sind selten in einer Person vereint. Die Rampensau ist ein Entertainer und vielleicht kein Perfektionist, der auf alle Details achtet. Die Rampensau zieht Menschen in den Bann, während ein Perfektionist möglicherweise auf der Bühne sterben würde, denn Spontaneität ist nicht bis ins Detail planbar. Der kreative Spinner dagegen liebt Überraschungen und Spontaneität. Wenn Angebot und Service top sein sollen, müssen alle Details vom Perfektionisten beachtet werden. Wer Kunden und Partner gewinnen will, braucht den Entertainer, um Menschen zu begeistern.

Ein Beispiel:

Ein Bootsbauer hat viel Geld verloren, weil eine ausgelieferte Yacht einige Mängel hatte, die im Nachhinein aufwendig behoben werden mussten. In einer Retrospektive wurde festgestellt, dass die Teamrollen für den Yachtbau nicht richtig besetzt waren. Die Verantwortung für die Endabnahme der Yacht lag beim zuverlässigen Produktionsleiter, der allerdings kein Perfektionist ist. Doch genau den braucht es für die Qualitätsprüfung vor Auslieferung, damit alle eventuellen Mängel noch im Werk behoben werden können.

9 Teamrollen nach Belbin

Ein bekanntes Modell / Instrument für die Identifikation verschiedener Potentiale von Teammitgliedern sowie die Beschreibung von deren Unterschiedlichkeiten sind die Teamrollen nach Meredith Belbin, britischer Psychologie-Professor. Schon in den Siebzigerjahren fand er heraus, dass für den Gruppenerfolg nicht der Scharfsinn des Einzelnen ausschlaggebend

ist. Ausschlaggebend ist, wie sich die einzelnen Persönlichkeitsprofile, ihre Stärken und Schwächen, im Team ergänzen und beeinflussen.

Belbin geht davon aus, dass Menschen sich abhängig von ihren Persönlichkeitsmerkmalen unterschiedlich verhalten und eine typische Rolle einnehmen. Eine Rolle ist hierbei eine Tendenz, sich auf eine bestimmte Weise zu verhalten und mit anderen zusammenzuarbeiten. Herausgekommen sind 9 Teamrollen, die idealerweise in einem ausbalancierten Team vertreten sein sollten:



Anhand eines Fragebogens kann ein jeder seine Potentiale identifizieren und somit seine Stärken in der Teamarbeit einbringen. Dabei kann es durchaus sein, dass 2 oder 3 Teamrollen in Frage kommen.

Nutzen und Vorteile

Selbstreflexion ist wichtig. Und so bringt auch dieses Modell einige Vorteile mit sich:

- Teammitglieder können ihr eigenes Verhalten besser verstehen.
- Teammitglieder können gezielt an ihren Schwächen arbeiten – Erkenntnis ist der erste Weg zur Besserung.
- Führungskräfte verstehen das Verhalten ihrer Teammitglieder besser und können ihnen passende Aufgaben zuweisen.
- Führungskräfte können Teams gezielt so zusammenstellen, dass ein ausbalanciertes Team entsteht.
- Alle Beteiligten wissen über bestimmte Verhaltensweisen Bescheid und können gegenseitig auf Stärken und Schwächen eingehen.

- Das Verständnis untereinander wird gestärkt. Natürlich hat Belbins Rollenmodell auch Schwächen. Im Alltag kommt es kaum vor, dass Teams aus genau diesen neun Personen gebildet werden. Die Zusammensetzung richtet sich vielmehr oft danach, wer gerade verfügbar ist, nach Hierarchie, nach fachlicher Kompetenz.

Ebenso vernachlässigt Belbin, dass es so etwas wie eine Chemie, Konkurrenzstreben und Aversionen zwischen Teammitgliedern geben kann, was deren gemeinsame Arbeit erheblich stört. Nützlich ist das Teamrollen-Konzept dennoch: Es schärft die Selbstwahrnehmung.

- Welche Rollen sind im Team schon besetzt?
- Welche passt mir am besten?
- Welche Teamrolle fehlt uns noch?

Für einen noch genaueren und ganzheitlichen Blick in die Potentialbetrachtung für Teammitglieder gibt es zahlreiche Werkzeuge innerhalb der Personaldiagnostik, auf die wir hier nicht weiter eingehen.

Fazit: Unterschiedliche Persönlichkeitstypen und das Bewusstsein darum sind eines der Geheimnisse für zukunftsfähige Teams. Daneben gibt es natürlich auch noch andere einflussnehmende Faktoren, angefangen bei einem gemeinsamen Verständnis über Aufgaben und Ziele.



07 | WARUM AUTHENTIZITÄT FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE DER SCHLÜSSEL ZUM TEAMERFOLG IST

GUNTHER SCHNATMANN

Man könnte den Eindruck haben, im Arbeitsleben dreht sich alles nur noch um agile Methoden, um Change, Teambuilding und neue Führungsstile. Begleitet von drohenden disruptiven Szenarien, Industrie 4.0, Internet of Things, Künstliche Intelligenz etc. Alles nicht gerade beruhigende Ausblicke, die wenig dazu beitragen, Teammitglieder fröhlich und unbeschwert in die Zukunft blicken zu lassen. Jetzt kommen die Führungskräfte ins Spiel. Ihre Aufgabe wäre es ja, das Team an die Hand zu nehmen, es fit und zuversichtlich für anstehende neue Aufgaben und jede Form von Wandel zu machen. Dabei wird den Managern in der Regel ein bunter Strauß an Hilfsmitteln an die Hand gegeben, wie ihnen die Mitnahme der Mitarbeiter in neue Projekte oder Arbeitswelten gelingen kann: Führungskräfte-Trainings mit Tricks und Kniffen für die Überzeugungsarbeit, Hossa-Seminare für mitreißende Auftritte, Coachings für die Ego-Stärkung – und so weiter und so fort. Warum erleiden dann trotzdem so viele – permanent geschulte – Führungskräfte mit ihrer Führungsarbeit Schiffsbruch? Warum sind so viele Teammitglieder einfach nur frustriert und machen Dienst nach Vorschrift?

Die blanke Angst ist der Grund. Die Angst der Führungskräfte, selbst nicht mehr mit den rasanten Entwicklungen der Arbeitswelt mitzukommen. Angst davor, dass die Teammitglieder merken, wie unsicher man eigentlich ist. Große Angst, dass die oberste Leitungsebene das mitbekommt. Angst um den eigenen Job. Das ist ganz natürlich und weder schlimm noch verwerflich. Eine Vorgesetzte oder ein Vorgesetzter (nachfolgend der Einfachheit halber in der männlichen Form beschrieben) kann ein noch so selbstsicherer Mensch oder ein noch so ausgeprägtes Alpha-Tier mit Drang zur Führungsrolle sein. Je selbstsicherer, umso größer ist oft die innerliche Angst, diese Sicherheit und diesen Führungsanspruch zu verlieren. Wer hoch steigt, kann tief fallen.

Die natürlichen Ängste der Führungskräfte werden dann zumeist auf klassische Art kaschiert: Durch übergroße Autorität. Durch aufgesetzte Techniken im Umgang mit Mitarbeitern. Durch

rhetorische Finessen. Oft aber auch durch Abwälzung von Verantwortung und Herauszögerung von Entscheidungen (die womöglich falsch sein können, deshalb neue Angst verursachen und möglichst spät erfolgen). Im besseren Fall durch den Einsatz von Coaches, welche Führungskräfte aus ihrem Dilemma herausführen sollen.

Das Fatale bei alledem: Das erworbene und angewendete neue Handeln ist in der Regel nicht wirklich „echt“, es kommt nicht aus der Führungskraft selbst heraus. Das spüren Mitarbeiter. Kein Team ist so unsensibel und obrigkeitshörig, dass es die „Tricks“ nicht früher oder später erkennt. Denn das Erworbene passt oft nicht zum Chef und seiner Persönlichkeit. Er ist damit nicht mehr das, was man „authentisch“ nennt – also unverblümt, offen, ehrlich. Nicht mehr glaubwürdig.

Die Menschen – im Alltag wie im Business – lieben „ehrlche Typen“ und folgen ihnen. Ehrlichkeit gibt Sicherheit, weil ich der ehrlichen Person vertrauen kann, weil sie berechenbar ist und damit das Gegenteil einer unberechenbaren Gefahr. Ehrlichkeit macht sympathisch, auch wenn sie bisweilen polternd oder ungestüm daherkommt. Ein Rumpelstilzchen-Fußballtrainer Jürgen Klopp ist den Menschen extrem sympathisch. Ein schnoddriger Günther Jauch ist laut Umfragen der beliebteste Deutsche. Auch das Gegenteil kommt an, wenn es ehrlich ist: Eine Angela Merkel wurde viermal zur Bundeskanzlerin gewählt – u.a. nicht weil sie polternd ist, sondern ruhig und abgeklärt auf glaubhafte Art. Einfach authentisch.

Die Problematik beim Transfer dieser Erkenntnisse in die Teamarbeit: Nur die Allerwenigsten können und dürfen im Job so poltern wie Jürgen Klopp, so frech sein wie Jauch. Wir stoßen hier an die Grenzen der Firmen- und Führungskultur, der Gesichtswahrung und des Anstands. „Authentisch“ sein im Sinne von starkem emotionalen Verhalten würde durchaus Glaubwürdigkeit vermitteln und bei den Teammitgliedern Vertrauen und damit höhere Bereitschaft für Veränderungen oder schwierige Umdenkprozesse erzeugen. Doch die Umsetzung scheint unmöglich. Scheint. Denn es gibt einen Weg, der elegant und relativ einfach ist.

Von Elon Musk lernen

Gehen wir zunächst eine Stufe höher. Jeder kennt und schätzt die Firmenlenker, die von ihren Produkten erzählen: Wie diese entwickelt wurden, was sie anders als andere machten, wie sie die Zukunft sehen, warum das für die Kunden ganz toll ist – und so weiter. Das kann ein zurückhaltender Claus Hipp mit seiner Babynahrung sein. Ein verantwortungsvoller Drogeriemarkt-Unternehmer wie dm-Chef Götz Werner. Oder auch ein smarter E-Auto-Produzent und Visionär wie Elon Musk. Alles keine polternden Gesellen, aber durch ihre Erzählungen glaubwürdige Menschen, denen wir gerne zuhören und denen wir letztlich mehr vertrauen als glatten Managern mit ihren Worthülsen.



Geschichten transportieren also nicht nur aufmerksamkeitsregende Inhalte. Sie geben auch viel über den Erzähler preis: Wie er denkt, welchen Antrieb er hat, wie er sich schon mal verhalten hat und warum. Letztlich sagen Geschichten aus dem Umfeld einer Person genau so viel über eine Person aus, wie deren direkte Emotion und deren Auftritt. Geschichten sind die „Krücke“, das Hilfsmittel, um Führungskräften im engen Korsett der Umgangsformen Authentizität zu verleihen. Wer als Teamleader den Mitarbeitern viel über sich, seine Beweggründe, seine Entscheidungen oder seine Kundengespräche erzählt, gibt Einblick in sein Innenleben und macht sich damit authentisch. Dann machen auch zusätzliche Seminare, Coachings, Teambuilding-Maßnahmen wieder Sinn. Der authentische Teamleader kann seinem Team glaubhaft vermitteln, warum er nun neue Führungstechniken anwendet und welche Vorteile diese für alle haben.

Neudeutsch „Storytelling“ genannt, ist dieses „Tool“ der Schlüssel zum Vertrauen der Mitarbeiter, zum Mitreißen der Teams, zu teamweiter Zufriedenheit und zum Erfolg. Es klingt so einfach. Und ist es auch. Natürlich ist die Hemmschwelle nicht zu unterschätzen, als Führungskraft erstmals den Mitarbeitern über sich und seine Erlebnisse zu erzählen. Tipp: Nebenbei zufällig machen. Oder als Rand-Bemerkung im Meeting. Auf jeden Fall nicht als Tagesordnungspunkt „Der Chef macht Storytelling“. Dann ist es wieder aufgesetzt und – genau: nicht authentisch ...



GUNTHER SCHNATMANN

spricht als Leiter der Personalberatung „schnatmann media“ seit 20 Jahren mit Führungskräften über deren Sorgen, Wünsche und Ziele. Gleichzeitig bereitet der gelernte Journalist als Medientrainer für die „topcom academy“ regelmäßig Manager und Vorstände auf interne und externe Präsentationen sowie auf Interviews vor – immer mit dem Ziel, durch einen authentischen Auftritt Glaubwürdigkeit und Kompetenz zu vermitteln.

IM NETZ
www.schnatmann-media.de

08 | NEUE ENERGIE FÜR ONBOARDING-PROZESSE IN EINER GLOBALISIERTEN WELT DURCH WILLKOMMENSKULTUREN

EIN ERFAHRUNGSBERICHT AUS DEM EISHOCKEY-PROFISPORT

JULIA REMIH

In Wirtschaft, Wissenschaft und Profisport wird der Implementierung von Willkommenskulturen im Globalisierungsprozess zunehmend Bedeutung beigemessen. Obgleich man tagespolitisch betrachtet deutliche Gegenströme wahrnehmen kann, ist Globalisierung de facto unaufhaltsam. Die Anzahl an Möglichkeiten und Interaktionen wächst und ist nahezu unbegrenzt. Zudem geht Globalisierung aber auch unausweichlich mit Anpassung einher. Dabei meint Anpassung hier notwendige Strukturangleichungen auf verschiedenen Ebenen, die notwendig sind, um den Anschluss an die Welt nicht zu verlieren. Folglich entsteht hieraus aber auch ein Kampf um Ressourcen wie z.B. Personal und Know-How. Das wiederum bedingt die Notwendigkeit für aktiven Wandel und Willkommenskulturen in jeglichen Organisationsformen (von der Kapitalgesellschaft bis hin zum klassischen Verein). Ein nicht erfolgreicher, halbherzig gestalteter Onboarding-Prozess von neuen Mitarbeitern, insbesondere wenn diese aus dem Ausland kommen, kostet die gesamte Organisation Zeit, Misserfolge, negative Energie und letztlich viel Geld.

Feldbeispiel: Düsseldorfer Eishockey GmbH (DEG)

Die DEG ist ein traditionsreicher Deutscher Eishockeyclub, der insgesamt acht deutsche Meisterschaften erspielt hat und derzeit weiterhin in der höchsten deutschen Profiligen spielt.

In der Saison 2012/2013 hat die DEG einen gravierenden Wandel erfahren – organisatorisch, finanziell und sportlich, weil der Hauptsponsor abgesprungen war und man keinen Ersatz gefunden hatte. So war das Unternehmen gezwungen sich aktiv weiterzuentwickeln, neu zu konzipieren und sich zukunftsfähig aufzustellen. Ein wichtiges Element in der Neukonzeption war für die sportliche Leitung, auf junge ausländische Spieler zu setzen und ihnen in einer mittelfristig angelegten sportlichen Perspektive eine wichtige Rolle zuzuschreiben.

Will man mit jungen ausländischen Spielern längerfristig arbeiten, dann ist es unabdingbar, sie in der neuen „Heimat“, in der Stadt, im Club zu beheimaten, anzunehmen und sie mit Empathie zu begleiten – zumal es für die meisten von ihnen das erste Mal ist, auf längere Zeit im Ausland zu leben und arbeiten.

Das Leitmedium, mit einer neuen Umgebung vertraut zu werden, ist die Sprache. Sie ist der Schlüssel zur Teilhabe am gesellschaftlichen und kulturellen Leben in der neuen Heimat, sie ermöglicht neue und intensivere Möglichkeiten der Begegnung etc. So lag es nahe, den Verantwortlichen der DEG vorzuschlagen, für neue ausländische Spieler der Saison 2012/2013 einen „Grundkurs Deutsch für ausländische Eishockeyprofis“ anzubieten. Dieser Gedanke wurde von Geschäftsführung wie sportlicher Leitung positiv aufgegriffen und unterstützt.

Zur kulturellen Integration der Spieler in Deutschland wurden Informationsmaterialien erstellt, die man unter die Begriffe Landeskunde (z.B. Brauchtumsfeste, Gesetze, Verkehrsregeln) und Fankultur fassen kann. Zu jedem Auswärtsspiel wurde ihnen beispielsweise ein Kurzportrait über den Auswärtsspielort (mit Kenndaten zur Geschichte, Wirtschaft, Kultur, Politik) und dessen Lage in Deutschland an die Hand gegeben. Oder: was meint die „Liturgie“ vor und nach dem Spiel oder was ist der Inhalt der Fangesänge?

Trainer und Mitspieler geben Rückmeldungen über Lernfortschritte der ausländischen Teammitglieder und bemühen sich selbst, mit ihnen fachlich wie außerfachlich auf Deutsch zu kommunizieren. Inzwischen ist es üblich geworden, dass die Spieler Übungseinheiten als Hausarbeiten erhalten, die sie auf langen Busfahrten zu Auswärtsspielen immer wieder mit Unterstützung eines deutschen Teammitgliedes bearbeiten – eine von den Trainern geschätzte eigene Form von Teambuilding.

Ein kanadischer Spieler hat sich im Verlaufe der Saison 2012/2013 dazu entschieden, an der staatlichen (Fern-) Universität Athabaska in Kanada ein Fernstudium im Fach Deutsch aufzunehmen. Die „DEG-Dozenten“ sind dort inzwischen als Prüfer (Invigilator) akkreditiert und konnten dem Spieler unmittelbar nach Saisonende die Prüfung nach einem streng regulierten Verfahren abnehmen. Er hat sie mit 93 von 100 zu erreichenden Punkten sehr erfolgreich bestanden – er setzt dieses Studium nach seinem Wechsel in die schwedische Eliteliga fort und legt seine Prüfungen weiterhin in Düsseldorf ab.

Neben der sprachlichen Integration entwickelte sich darüber hinaus ein Konzept, das sowohl klassische Elemente von Relocation als auch kultureller Begegnung beinhaltet. Beispielhaft seien hier folgende Punkte zu nennen:

- Unterstützung der Vereinsadministration bei der Anmeldung der Spieler und Umschreibung von Führerscheinen
- Abholung der Spieler am Flughafen, Übergabe des Firmenfahrzeugs, Begleitung zur Wohnung, Überreichung der ersten Kühlschrankfüllung und mindestens ein gemeinsames Essen am ersten Tag

- Erstellung einer Willkommensbroschüre für alle Spieler und mit Anhang (Titel: How to live in Germany) für die ausländischen Spieler
- Teamworkshop zur Herausarbeitung und Definition der vereinsethischen Werte (Wie begegnen wir einander? Was sind unsere Riten? Haben wir einen Ehrenkodex und wenn ja, wie lautet dieser?)
- Regelmäßige Supervision mit dem Trainerstab
- Ausflüge zur kulturellen Erkundung der Umgebung
- Kooperationen mit externen Aus- und Fortbildungsinstitutionen, um die berufliche Zukunft der meisten Spieler ohne Ausbildung (die Regel!) in langfristig gesicherte Bahnen zu lenken



JULIA REMIH

ist Expertin für Internationale Zusammenarbeit und Projektmanagement. Als studierte Erziehungswissenschaftlerin in der Erwachsenenbildung und Organisationsentwicklung und aufgrund ihres eigenen internationalen Hintergrunds befasst sich Julia Remih schon seit Jahren mit internationalen Kooperationen.

Durch ihre ehrenamtliche Tätigkeit als Lobbyistin für innereuropäische wirtschaftliche Zusammenarbeit liegt Ihr Fokus auf der Schaffung von Plattformen und Brücken, auf denen sich Menschen begegnen können, denn eins liegt auf der Hand: stets steht der Mensch im Mittelpunkt einer jeden Kooperation und eines jeden Projekts.

IM NETZ
www.energie-durch-entwicklung.com

Fazit

Onboarding-Prozesse finden nicht nur wie oben beschrieben auf internationaler, sondern auch nationaler Ebene statt, wo das Problem Sprache keines zu sein scheint. Dennoch ist es auch auf dieser Ebene manifest. Jede Organisation hat ihre eigene Sprache und ihre eigenen Regeln, die es einem neuen Mitglied zu eröffnen gilt, damit es sich erfolgreich neu verwurzeln kann. Allerdings ist es auch ein Trugschluss zu glauben, dass es lediglich ein paar Grundregeln einzuhalten gilt, die den Erfolg

einer Willkommenskultur bedingen bzw. diese entstehen lassen. Neben dem WAS gilt es sich auch immer mit dem WIE auseinander zu setzen. (Et-)WAS kann jeder, aber WIE ist und bleibt eine individuelle Angelegenheit, die nicht maßgeblich durch Geld bestimmt wird. Das Wie ist der Katalysator, um im globalisierten Kampf um Ressourcen zu überstehen. Folglich lautet die Parole: Jedes exzellente Team braucht Energie durch Entwicklung um zu wachsen und sich seine Individualität bewahren zu können.





ENERGIE DURCH ENTWICKLUNG

*Experten für zukunftsfähige
Unternehmensführung*

Hufeisen 13 | D-41352 Korschenbroich | Tel. +49 (0)2161 93 72 820
info@energie-durch-entwicklung.com | www.energie-durch-entwicklung.com

ISSN 2567-5664 (Online)