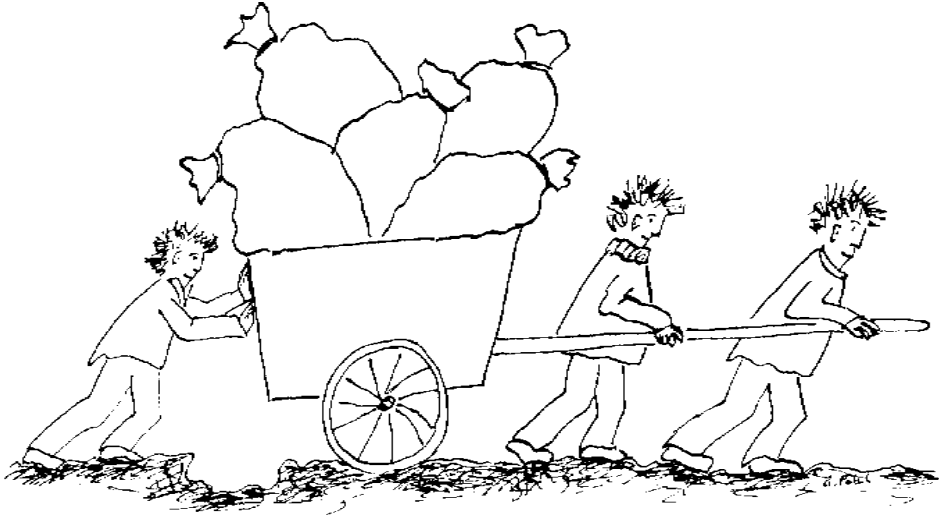


Teamarbeit wird immer wichtiger

Chef als Coach



Das gute Team - wenn alle mit anpacken, kann Großes bewegt werden

Moderne Führungspraxis ist Systempflege. Sie ist zunehmend auf Konsenssuche statt Befehlsgewalt, auf eigenverantwortliche Mitarbeit statt auf unkritischen Gehorsam angewiesen. Es entsteht ein wachsender Bedarf an neuartigen Organisationsstrukturen und einem neuen Führungsverständnis. Die heutige Führungskraft weist nicht mehr an, sie kooperiert.

Teamarbeit bringt Synergie

Arbeiten im sozialen Zusammenhang einer Gruppe fördert Quantität und Qualität der Arbeit. Dabei spielen zwei Effekte eine Rolle. Der Zuschauereffekt bewirkt eine Verbesserung der eigenen Leistung durch die Beobachtung der Aktivitäten anderer. Der Teilnehmereffekt beschreibt das Mehr der Gruppenleistung gegenüber der Summe individueller Leistungen. Dadurch entstehen Synergie-Effekte, die sich sowohl auf Routineabläufe als auch auf die Förderung kreativer Arbeit auswirken.

Wenn es einem Team gelingt, die Einzelenergien gemeinsam auszurichten, kommt es überdies zum „Laser-Effekt“: das Licht wird kohärent gebündelt, statt sich wie bei einer Glühlampe diffus und inkohärent zu verstreuen. Angesichts dessen gibt es kaum jemanden, der ernsthaft in Zweifel zieht,

dass moderne Organisationen auf die Teamfähigkeit ihrer Mitglieder angewiesen sind. Soweit die Theorie.

Anforderungen an die Teamleitung

Doch wie ist die Realität? Wer kennt die sozial hochkompetente Mitarbeiterin, den unterstützenden Chef, die konfliktfähige Abteilungsleiterin, die KollegInnen, die das Wohl des Ganzen genauso im Auge behalten wie die eigenen Interessen? Innovative Teamleitung verfügt über eine Grundhaltung, die mit Coaching-Elementen arbeitet. Wenn der Chef zum Coach werden soll, braucht er dazu ein Bündel von Führungskompetenzen, das folgende Fähigkeiten beinhaltet:

- koordinieren (Vom Chef zum Coach)
- Innovation fördern
- Prozesse gestalten

- Kooperation fördern
- Stress und Konflikte managen
- für die eigene Überzeugung einstehen
- Interessenunterschiede ausbalancieren.

Um diese Fähigkeiten zu schulen und zu erweitern, ist es für jeden „Chef als Coach“ ratsam, für sich selber Coaching in Anspruch zu nehmen, idealer Weise bei einem externen Coach. „Coaching mit System“ ist ein effizientes Instrument, die Lücke zwischen gesteckten Zielen und Alltagspraxis zu schließen. Es entwickelt die individuellen Potentiale im Zusammenhang mit den Erfordernissen von Team, Abteilung und Betrieb. Es verliert nie Selbstverantwortung und Initiative des Einzelnen aus dem Auge („Was können Sie tun, um die Situation zu verbessern?“), weiß aber auch, dass kaum noch etwas ohne Kooperation funktioniert.

Teamleitung kann – je nach Art des Teams entweder durch eine hierarchisch definierte Position oder durch die wechselnde bzw. rotierende Wahrnehmung von Führungsfunktionen ausgeübt werden. Für beide Varianten, vor allem aber für die erstere, empfiehlt sich der situative Führungsstil. Außerdem gibt es zwei Funktionsebenen, um die sich jemand kümmern muss, damit Gruppen effektiv arbeiten:

- Sachliche Funktionen (Tagesordnung, Ziele setzen, Direktiven geben, Zeitlimits, Informationsbeschaffung, Ergebnisse zusammenfassen) und
- Gruppendynamische Funktionen (Harmonie und Zusammenhalt entwickeln, Leistungen anerkennen, zuhören, zum Mitmachen ermuntern, Beziehungsaufbau, Konfliktmanagement)

Situativer Führungsstil passt sich in gleitenden Übergängen den Gruppenentwicklungsphasen und der notwendigen Verteilung der Funktionsebenen an. In der Orientierungsphase (Forming) geht es vorwiegend um dirigieren, in der Frustrationsphase (Storming) um trainieren, in der Beschlussphase (Norming) um sekundieren, und in der Produktionsphase (Performing) um delegieren.

Gruppen können in ihrer Entwicklung um eine oder mehrere Phasen zurückfallen, beispielsweise wenn sie Mitglieder dazubekommen, verlieren oder austauschen, wenn die Aufgabe sich ändert oder bei einschneidenden störenden Ereignissen. Wichtig ist: wenn die Gruppe „absackt“, muss die Führung in der Spur bleiben und darf nie zwei Stufen auf einmal zurückschalten, weil sie eventuell den Prozess beschleunigen will. An innovative Teamführung – egal, ob es sich um eine formale Teamleitung oder wechselnde Leitungs- oder Moderationsfunktionen handelt – sind die gleichen Anforderungen wie an jedes Teammitglied zu stellen, allerdings mit einer besonderen Verpflichtung, sie vorbildlich umzusetzen. Wenn Sie kreative Ideen stimulieren wollen, bringen Sie selbst welche ein. Wenn Sie Akzeptanz für ungewohnte Sichtweisen fördern wollen, tun Sie nichts als „Unsinn“ ab. Hinzu kommen weitere Führungsanforderungen, wie die Abkehr vom Need-To-Know-Prinzip:

Situativer Führungsstil ist die Abkehr von dem Irrtum, man könne Gruppen und Teams nur auf zwei Arten führen: autoritär oder demokratisch. Führung beinhaltet immer die beiden Komponenten „Dirigieren“ und „Sekundieren“.

Checkliste „Führungsverhalten im Team“ Ja/Nein

- Lebe ich das gewünschte Verhalten selbst vor?
- Vermittle ich den Teammitgliedern: „Ihr seid wichtig. Eure Meinung wird geschätzt“?
- Gebe ich den anderen Raum für Erfolgserlebnisse (lasse ich sie „glänzen“)?
- Höre ich aktiv zu?
- Höre ich mit dem „dritten Ohr“, nehme ich unausgesprochene Botschaften und nonverbale Kommunikation wahr?
- Stelle ich die richtigen Fragen?
- Stelle ich fest, welche Fragen vom Team nicht aufgeworfen werden?
- Leite ich Informationen umfassend weiter?
- Gebe ich auch Nichtwissen und Nichtkönnen zu?
- Gestatte ich mir selber, mich beraten oder coachen zu lassen?

Text: Michael Pohl

Illustrationen: Gudrun Pohl



Gute Teamleitung fördert auch kleine positive Ansätze



Die zeitgemäße Führungskraft fördert das Wachstum des Unternehmens-Systems