



ECHTE TEAMS WERDEN GEMACHT. TÄGLICH. UND ZWAR SELBST.

Teamfähigkeit ist aus der heutigen Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken und zählt zu den wichtigsten Qualifikationen wenn man beruflich erfolgreich sein möchte. Doch wie bilden sich Teams eigentlich? Worauf sollte man dabei achten und welche Voraussetzungen gibt es, um im Team erfolgreich zu sein? Wir haben uns mit dem Teamexperten und Personal Coach Jörg Romstötter unterhalten und einige spannende Antworten auf unsere Fragen erhalten.

Wie bildet man Teams und was gilt es dabei zu beachten?

Um aus einer Ansammlung von Menschen ein echtes Team zu formen, muss man nur zwei Dinge tun: Trennendes minimieren und Verbindendes maximieren. Das klingt logisch und einfach. In der täglichen Praxis ist gerade dies das Schwierigste. Denn wirklich Verbindendes ist nicht so leicht zu mobilisieren. Und gerade wirklich Trennendes verbirgt sich oft hartnäckig.

Dieses Problem auf die einfache Tour zu lösen, ist sehr beliebt. Da wird einfach ein Feind auserkoren auf den sich nun vereint gestürzt wird. Das kann die Konkurrenz sein, schlimme Umstände oder die Drohung vor dem Untergang. Das funktioniert prächtig so lange auch alle glauben, dass diese Umstände tatsächlich so sind. Besteht der Feind zu lange, oder ist er besiegt, bricht das Superteam faszinierend schnell auseinander.

Aber dann könnte man doch ewig so weitermachen und einfach immer neue, große Bedrohungen oder „Feinde“ suchen.

Richtig, deshalb wird genau das auch so gerne gemacht. Weil es einfach funktioniert. Doch wir Menschen sind keine eindimensionalen Wesen wie Computer: Drücke diese Taste, dann bekommst Du jene Handlung. Das Problem bei dieser permanenten „Feindsuche“ liegt daran, dass sehr bald die Glaubwürdigkeit des Feind-Verkünders rasant schwindet und die Kräfte verschleißen: „Wieso haben wir in unserer Firma ständig Probleme die der Markt uns zumutet?“ Dann steigen die stressbedingten Ausfallzeiten, innere Kündigungen und die Fluktuation der Leistungsträger.

Wie kann man dann besser ein Team formen, das auch dauerhaft motiviert leistungswillig ist?

Der Teamleiter muss mit sich im Reinen sein, wel-

che Art von Team er will. Wenn er im Grunde will, dass ihm alle blind folgen, wird er kein Selbstläuferteam bekommen, das auch funktioniert, wenn er mal nicht da ist. Wer ein Selbstläuferteam will, muss vor allem Vertrauen säen. Ganz konsequent jeden Tag in kleinen wie großen Dingen. Er muss wissen, wohin das Team soll und was zu erreichen ist. Das muss auch jedes Teammitglied wissen. Jedes Teammitglied muss wissen, was von ihm erwartet wird. In der Leistung und im Verhalten allen anderen gegenüber. Entsprechend der Ziele sind Vereinbarungen zu treffen, die der Teamleiter selbst einhalten und kompromisslos einfordern muss. Wenn etwas nicht geht, wie vereinbart, wird eben eine neue Vereinbarung getroffen.

Der Teamleiter muss mit sich im Reinen sein, welche Art von Team er will.

Hört sich nicht unbedingt sehr Spaß an.

Wieso muss der Spass an einer Arbeit schon von Weitem erkennbar sein? Der Spass kommt von ganz allein. Wenn wir erkennen, wie viel wir mit unserer Arbeit bewirken, so kann ausnahmslos jede Arbeit dauerhaft Spass machen. Jede Führungskraft kann immens viel dazu beitragen, indem sie den Wert, den Nutzen einer Tätigkeit für den Ausführenden begreifbar macht.

Welchen Einfluss hat Mobbing auf ein Team?

Wo es Mobbing gibt, existiert kein Team. Sondern ein Mob, eine Gruppe, die Dampf ablassen muss. Weshalb auch immer. Das tut sie nur, weil die Führung es nicht schafft, die Kräfte auf lohnende Ziele zu vereinen. Denn Mobbing entsteht nur, wo es zugelassen wird. Oft ist es aber nicht so einfach herauszufinden, wo die tatsächlichen Ursachen liegen. Meist sind es drei Pole, die Mobbing möglich machen. Zuerst das Mobbingopfer. Es verhält sich meist völlig unbewusst so, dass es zum Opfer werden kann. Ein geringer Selbstwert ist häufig die Basis dafür. Dann die Führungskraft, die eine Gesamthaltung des Umgangs miteinander entstehen lässt, bei dem Mobbing überhaupt möglich ist. Meist mobbt die Führungskraft auf sehr subti-

le Weise selbst. Durch Bemerkungen, Blicke, Mimiken, Gestiken usw.. Und letztlich ein oder zwei Rädelsführer, welche die unterschwellige Erlaubnis der Gruppe zum Mobbing ausleben und quasi als Überdruckventil agieren. Genau genommen sind auch sie Mobbingopfer, die eben falsch geführt werden. Meist Menschen mit viel Energie, die nicht fruchtbar eingesetzt wird.

Wieso empfinden Mitarbeiter das Führungsverhalten häufig als unzureichend?

Wir leben heute in Strukturen, in denen die besten und engagiertesten Fachkräfte zu Führungskräften gemacht werden. Das tragen diese gerne mit, denn nur mit der Verantwortung über Personal und Kapital gibt es mehr Handlungsspielraum, sozialen Aufstieg und mehr Geld. Das ist nicht nur nicht gut, das ist eine Katastrophe für alle Beteiligten. Die gute Fachkraft ist eben besonders gut, weil sie ein Händchen für ihren Job hat und oft den Beruf als Lebensinhalt sieht und nicht als bloßen Broterwerb. Aber sie ergriff den Beruf wegen der Inhalte der Fachtätigkeit. Wie Menschen optimal geführt und Teams gebildet werden, das interessiert schlicht die Wenigsten.

Was müsste sich ändern?

Jedes Unternehmen braucht individuelle Strukturen, die abgestimmt sind auf den Menschenschlag der dort arbeitet und künftig arbeiten soll. Grundsätzlich müssten Fach- und Führungsaufgaben getrennt werden. Für alles gibt es Spezialisten und so auch in der Führung. Es braucht Führungskräfte, die mehrere Teams gleichzeitig, kurz- und langfristig bilden und führen können und Mitarbeiter entsprechend ihrer größten Fähigkeiten und Motivationen einsetzen.

Vielen Dank für das interessante Gespräch und die spannenden Einblicke.

Sie möchten über Teambuilding erfahren oder brauchen Unterstützung bei der Bildung Ihres Firmenteams? Dann freut sich Jörg Romstötter von Ihnen zu hören. Senden Sie einfach eine E-Mail an service@joerg-romstoetter.com