

Konzeptpapier mit Fragen und Antworten zu dem Thema:


„Teamarbeit - der entscheidende Produktionsfaktor in zukunftsfähigen Unternehmen“.

Einführung.


Das Unternehmen mit Zukunft wird nicht mehr in Kapital und Arbeit, Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Gewinnoptimierung und Lohnsteigerung gespalten sein. Um in dem jetzigen dynamischen Umfeld erfolgreich zu sein, braucht es vitale Unternehmen, die wie lebendige Organismen den Wandel wahrnehmen, ihn akzeptieren und in ihre eigene Struktur integrieren. Sie zeichnen sich durch teamorientierte Zusammenarbeit sowie einem hohen Grad an Verantwortungs- und Qualitätsbewusstsein aus.

Die erfolgreiche Entwicklung zum vitalen, zukunftsfähigen Unternehmen basiert nicht nur auf einer Reformierung der Arbeitsprozesse, sondern auch der Kultur. Es reicht nicht aus, Stellen umzubesetzen und Ebenen zu streichen. Es kommt vielmehr darauf an, Sinn und Zweck eines Veränderungsprozesses frühzeitig zu vermitteln und die Betroffenen zu Beteiligten zu machen, die den Wandel aktiv mitgestalten.

Die eingeschlagene Richtung darf deshalb nicht nur dem Unternehmen dienen, sondern muss die Interessen der Mitarbeiter berücksichtigen, ihre Eigeninitiative fördern und Fehler als Teil des Entwicklungsprozesses begreifen. In einem solchen Klima kann Teamarbeit als Erneuerung gelingen – und das muss sie auch, denn wer sich nicht in ein vitales, soziales Unternehmen wandelt hat keine Zukunft.

 Zukunftsfähige Unternehmen setzen auf Teamarbeit. Wo liegen die entscheidenden Vorzüge von Teamarbeit?

Unsere heutige Mitarbeitergeneration ist an einer großen Aufgabe mitbeteiligt; durch aktives Wollen, Denken, Fühlen und Handeln an der positiven Unternehmensgestaltung mitzuwirken. Durch die Nutzung besonderer Eigenschaften/Rollen und Fähigkeiten einzelner Teammitglieder werden zusammen Aufgaben gelöst und Ziele erreicht. Es wird ein gemeinsamer Zweck verfolgt, es werden individuelle Aktivitäten ausgeübt und messbare Teamerfolge erzielt. Die besonderen Stärken einzelner Mitarbeiter können wesentlich besser genutzt werden, und der damit erzielte Erfolg ist ein erheblicher Motivationsfaktor.

 Was sind die entscheidenden Voraussetzungen für eine funktionierende Teamarbeit?

Indem alle Mitarbeiter in einem Unternehmen ohne Rücksicht auf Herkunft, Alter, Tätigkeit und Lebensweise täglich eine weitgehende Übereinstimmung verbindet. In diesem Arbeitsethos wird Arbeit als Realisierung von ideellen Werten und einer gemeinsamen Vision erlebt. Die Struktur des Unternehmens muss Teams ermöglichen, und in der Auswahl der Teammitglieder liegt der Erfolgsschlüssel. Spielregeln sind die Grundlage für das Umgehen miteinander. Die Vorteile von Teamarbeit müssen offen kommuniziert werden, ebenso die Stärken der einzelnen Teammitglieder, was sich dann auf die Verteilung der einzelnen Rollen auswirkt, die jeder im Team einnimmt. Ein Team muss sich auch entwickeln können und sollte nicht statisch sein.

Die Anzahl der Teammitglieder richtet sich nach den Anforderungen der zu realisierenden Aufgaben und Ziele. Das Team beginnt bei zwei Menschen, geht weiter zu fünf - sieben Mitarbeiter; die ideale Anzahl wären zehn Teammitglieder; es sollten jedoch nicht mehr als zwanzig Angehörige sein, um teamfähig handeln zu können.

☛ Wie werden Mitarbeiter, die bis dahin „normale“ Strukturen kannten, „teamfähig“?

Die Schaffung von Lebensqualität, durch verbesserte Lebensumstände, bewirkt Leistungsqualität. Wichtig ist, die Vorteile der Teamarbeit, die auch den Erfolg für den Einzelnen beinhaltet, klar zu kommunizieren. Jeder muss seinen Platz im Team finden können. In Teamentwicklungs-Workshops werden gemeinsame Spielregeln erarbeitet, Verbindendes im Team festgelegt, aber auch das, was das Team trennt und wo genau die Stärken und Schwächen liegen. Wichtig sind die Fragen:

- a. Was macht uns stark?
- b. Wie kooperativ ist jeder, ohne sich aufzugeben?
- c. Wo liegen die individuellen Erwartungen/Bedürfnisse der Mitglieder?

Konflikt- und Kritikfähigkeit sind Kompetenzen, die trainiert werden müssen.

☛ Was hat die Vision eines Unternehmens mit zukunftsfähiger Teamarbeit zu tun?

Enorm viel! Das Firmenleitbild ist gewissermaßen der Herzschlag des Unternehmens. Je deutlicher und klarer die Unternehmensvision zur Verbesserung der Lebensumstände des Einzelnen beiträgt, umso konsequenter und nachhaltiger werden die Beteiligten zur Verwirklichung dieser gemeinsamen Vision handeln. Sie ist der Energieträger, welcher alle Teammitglieder weitgehend in Übereinstimmung bringt.

☛ Aber viele Unternehmen arbeiten bereits mit einem Firmenleitbild.

Richtig! Diese Leitbilder werden meistens von der Firmenleitung vorgegeben. Aber die Mitarbeiter werden dabei nicht richtig informiert, dementsprechend ist die individuelle Identifikation eher gering. Um Verantwortung und Motivation in der Teamarbeit freiwillig zu erhalten, ist die Einbeziehung von allen Beteiligten in das visionäre Firmenleitbild erforderlich.

Die Teammitglieder erkennen und erfahren, dass ihr persönliches Engagement unabhängig von dem zu erbringenden Einsatz, gleichwohl aber enorm wichtig für das zu erreichende Team-Ziel ist. Dieses Team-Ziel sich wiederum synergetisch in das Unternehmensziel einfügt. Die Voraussetzung dazu findet sich in dem Firmenleitbild, welches als Vision der Führungspersönlichkeit der Energieträger ist.


☛ Welche weiteren Faktoren sind für eine optimale Teamarbeit wichtig?

Eine motivierende und erfolgreiche Teamarbeit setzt eine gut funktionierende Spirale der Kommunikation, Koordination bis zur Kooperation, für optimale Zusammenarbeit voraus. Diese dynamischen Vorgänge müssen richtig, nämlich teamorientiert, praktiziert werden. Hier entwickelt sich die zukunftsfähige Teamarbeit:

- 1) Die Zusammenarbeit beginnt mit der mündlichen und schriftlichen >Information< über das Beabsichtigte bzw. Geplante. Wohlgemerkt: *Alles schriftlich Formulierte bedarf einer mündlichen Erläuterung und jede mündliche Äußerung einer schriftlichen Bestätigung.* Die Information stützt sich sowohl auf das theoretische Wissen als auch auf die praktische Erfahrung aller Beteiligten. *Von der Vollständigkeit und Verständlichkeit der Information hängen alle weiteren Schritte ab.* Die richtige Information führt zur Selbstmotivation -

durch beachten und Anwendung der sieben „W-Fragen“ (Wer, Was, Wie, Wo, Wann, Warum, Wozu).

- 2) Nachdem man durch die Information verstanden hat, was zu tun oder zu lassen ist, soll die >Motivation< bewirken, dass man damit auch einverstanden ist. Denn erst bei Einverständnis entscheidet man sich positiv und „will“ selbst, was man „soll“. Motivation ist also gleichbedeutend mit >Überzeugung<; sie ist ein geistiger Zeugungsvorgang: Das in mir Gewachsene übertrage ich auf den anderen, auf dass es in ihm ebenso wachsen möge. Erst wenn so „meine“ Überzeugung zur Überzeugung des „anderen“ geworden ist, habe ich ihn wirklich >motiviert<.
- 3) >Kommunikation< ist mehr als bloße >Information<. Sie bedeutet ständig wechselseitiges sich mitteilen, zusammen erleben Erfahrungen und Erkenntnisse austauschen und so in dauernder Verbindung bleiben. Die Praxis zeigt, dass es möglich ist. Aber bei noch so gutwilligem Bemühen entstehen immer wieder Fehlerquellen. Deshalb ist das Bemühen um verbesserte Kommunikation eine ständige Aufgabe, wenn in einem Unternehmen friedlich und effektiv zusammengearbeitet werden soll.
- 4) Reibungslose >Koordination< setzt bestmögliche >Kommunikation< voraus. Die üblichen Fehlerquellen hierbei sind: Entweder glauben mehrere, für dasselbe zuständig zu sein; dann wird gestritten. Oder jeder glaubt, der andere wäre zuständig; dann geschieht gar nichts. Hier helfen nur die flexible gegenseitige Rücksichtnahme, und das Sich einordnen anstelle sturen Bestehens auf die vermeintlichen Rechte. *Reibungslose Koordination beruht also weniger auf technischer Organisation als vielmehr auf mitmenschlicher Beziehung.*
- 5) Die Krönung des Ganzen ist allseits befriedigende und erfreuliche >Kooperation< in einem eingespielten Team, in dem der offizielle Vorgesetzte die Rolle eines Mannschaftskapitäns wie beim Fußball übernimmt. Er dirigiert nicht von außen, sondern spielt selbst aktiv mit. Auf diese Weise entwickeln sich Mitarbeiter zu Teammitgliedern. Das heißt verantwortliche Arbeitskraft zu sein - freiwillig, selbstverantwortlich als Teammitglied zu handeln. Bei solcher kooperativer Arbeit funktioniert „Corporate Identity“ in dem eigentlichen Sinn als gemeinsame Identifikation, als wirkliche Teamarbeit. Nur diese Art des Managements ist zukunftsfähig und bleibt krisenfest.

 Im Team zu arbeiten heißt für die Mitarbeiter auch, Verantwortung zu übernehmen. Wo sind in diesem Zusammenhang die Grenzen?

Das Team ist ganz hervorragend geeignet, die Eigenverantwortung und das Zusammengehörigkeitsbewusstsein der Mitarbeiter zu fördern. Die offiziellen Grenzen sind mit dem Kompetenzrahmen festgelegt. Jedes Teammitglied muss wissen, wofür es Verantwortung mit welchen Konsequenzen übernimmt. Die Grenzen werden beim Einzelnen deutlich, wenn die Einstellung zum Thema Verantwortung übernehmen dort aufhört, wo das Denken für die Gruppe beginnen sollte.

Wenn dem einzelnen Teammitarbeiter klar ist, dass seine Einstellung, sein Verhalten und sein Wissen nur dann auch sein Erfolg wird, wenn er es zum Nutzen der Gruppe einsetzt, dann beginnt Zusammengehörigkeitsbewusstsein sich zu entfalten. Das heißt, Verantwortung für sich selbst und die Gruppe zu übernehmen. Er muss Teamplayer sein oder sich dazu entwickeln (lassen).

Teamstrukturen und Führung: wie passt das zusammen?

Teams, die als Teams entwickelt wurden, können sich selbst organisieren und damit Führen. Die Führungskräfte sind dabei in den Rollen der Coaches und Moderatoren zu sehen, die die „Selbstorganisation“ der Teams unterstützen. Dabei sollen sie vor allem die Soziotechniken verbessern: Kooperationsfähigkeit, systemisches Denken, Verantwortungsfähigkeit, also all das, was man unter „emotionaler Intelligenz“ versteht.

Eine hohe verantwortungsvolle Aufgabe und Herausforderung; denn Fabriken, Grund und Boden, Maschinen und auch Computer können gekauft werden. Gute Mitarbeiter nicht. Um die müssen sie werben, sich um sie kümmern, sonst laufen sie davon.

In zukunftsfähigen Unternehmen wird „Selbstmotivation“ anstelle von „Broterwerb“ zum entscheidenden Produktionsfaktor. Was bedeutet das?

Wirklich freiwillig tun wir nur das, wovon wir wissen, wozu es dient und wohin es führt und von dessen Richtigkeit bzw. Notwendigkeit wir darum vollkommen überzeugt sind. Die Voraussetzungen hierzu schafft Arbeit als eine Tätigkeit, welche die tatsächlichen Möglichkeiten zum >Sich-Auswirken-Können< garantiert. Erst unter diesen Bedingungen wird Arbeit menschenwürdig und teamfähig.

Zunächst gilt festzustellen, welche Grundbedingungen hierfür erfüllt sein müssen. Zwangsarbeit bleibt natürlich eine Strafe. Aber dabei wird nicht die Arbeit als Strafe empfunden sondern eben der Zwang. Die erste Grundbedingung für eine befriedigende Teamarbeit ist darum die „Freiwilligkeit“. Daraus leitet sich das >Grundgesetz der Leistung< ab: Unter Zwang tut der Mensch nur soviel, wie er muss. So viel, wie er bei höchster Anstrengung zu leisten bereit ist, tut er nur auf freiwilliger Basis. Denn der Mensch ist durch und durch ein auf Freiheit angelegtes Wesen.

Jeder Zwang ist ihm also wesensmäßig zuwider; und unwillkürlich wehrt er sich dagegen. Der einzige Zwang, dem der Mensch sich freiwillig beugt, ist der aufgrund eigener Einsicht in die Notwendigkeit des Geforderten bzw. Erforderlichen. Diese Überzeugung ist die einzige Grundlage für tatsächlich freiwilliges, selbstverantwortliches Handeln.

Wie kann man diese Grundsätze für eine zukunftsorientierte Teamarbeit nutzen?

Man kann dauernde Leistungssteigerung nur dadurch erzielen, dass man den >Faktor Zwang< immer mehr reduziert und den >Faktor Freiwilligkeit< beständig erweitert. Daraus wird ersichtlich, dass das >Unter-Druck-Setzen< das denkbar ungeeignetste Mittel ist, um auf Dauer außergewöhnliche Leistungen zu erzielen. Vielmehr müssen starke Anreize zur freiwilligen Mehrleistung geschaffen werden.

Schon die Erwartung einer Belohnung oder Vergünstigung wirkt wesentlich stärker als die Angst vor einer Bestrafung. Am wirksamsten ist aber die vorgestellte >Selbstmotivation< aus eigener Einsicht. Wenn entsprechend gehandelt wird, führt dies dazu, dass wir heute Leistungsmaßstäbe setzen können, die mit einer konventionellen Arbeitsmethode unerreichbar sind.

Die mit Abstand wirksamste Methode, das sowohl zuverlässige als auch freiwillige Engagement von den Mitarbeitern zu erhalten, ist die Befreiung von Angst- und Wunschnotionen, damit sie nur noch mit >Selbstmotivation< auf der Basis von Erkenntnis und Erfahrung handeln.

☛ Welche weiteren Bedingungen des Sich-Auswirken-Könnens sollten erfüllt werden, um optimale Ergebnisse in der Teamarbeit zu erzielen?

Die zweite Grundbedingung des Sich-Auswirken-Könnens ist die >Sicherheit<. Die Auswirkungen mangelnder Sicherheit kennt jeder aus seinem Alltag: Man fühlt sich aus irgendeinem Grund unsicher und hat darum wenig Lust, mehr als das unbedingt Notwendige zu leisten. Erst wenn die Existenzsicherung gewährleistet ist, wird im Streben nach Existenzsteigerung das Bedürfnis wachsen, sich in gesteigerter Weise <auswirken> zu wollen. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes, der Alterssicherung, der persönlichen Lebenssituation etc. tragen daher sehr wesentlich zu einer gesteigerten Leistungsbereitschaft bei. Auch das Verhalten eines Menschen als Sicherheitsfaktor durch geordnete und dauerhafte Verhältnisse ebenso wie durch Zuverlässigkeit, ist eine weitere Voraussetzung für eine unbeeinträchtigte Teamarbeit.

Die dritte Grundbedingung des >Sich-Auswirken-Könnens< ist ein entsprechendes <Erfolgsenerlebnis<. Kein Mensch wird auf Dauer irgendetwas freiwillig tun oder gar mehr tun als er muss, wenn er dabei nicht in irgendeiner Weise erfolgreich sein kann. Die Teammitglieder werden darum um so mehr für das Team und das Unternehmen tun, je mehr auch diese ihnen zu persönlichen Erfolgen verhelfen. Jeder Einzelne wird sich umso mehr anstrengen, je deutlicher seine Erfolge von seiner Umwelt anerkannt werden.

Ob es sich um eine ideelle Steigerung des Persönlichkeitswertes oder um materielle Wertsteigerungen handelt – ohne solche beständigen Erfolge wird kein Mensch auf Dauer sein >Wirken-Wollen< entfalten.

☛ Welche Maßnahmen müssen von einem zukunftsfähigen Unternehmen als kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess in der Arbeitsorganisation durchgeführt werden?

Eine wesentliche Aufgabe moderner Unternehmensorganisation besteht darin, die Technik so weiterzuentwickeln, beziehungsweise dem Menschen so anzupassen, dass unser technischer Fortschritt nicht durch Schädigung des Menschen erkaufte wird.

Seitens der >Organisation< wird diese Forderung durch das Delegieren von Verantwortung, das Erweitern der Selbständigkeit und die konsequente Verbesserung der Kommunikation und Koordination nachgekommen.

Seitens der >Technik< geschieht dies durch fortschreitende Automation der industriellen Fertigung. Sie ist grundsätzlich in der Lage, den Menschen von allen menschenunwürdigen und gesundheitsschädigenden Arbeitsgängen zu befreien.

Seitens des >Menschen< geschieht dies durch die Erschließung der >inneren Arbeit< und durch eine konsequente Weiterentwicklung der >Spirale der Zusammenarbeit<. Bei idealen Arbeits- und Lebensbedingungen können Beruf und Berufung, Arbeit und "Hobby" identisch werden.

Wir müssen in der Zielsetzung weg von der >Gewinnoptimierung< hin zur >Steigerung der Lebensqualität< kommen, dies schafft begeisterungsfähige Menschen als Mitarbeiter, die sich voll und ganz für das Unternehmen einsetzen.

Damit wirken sie nicht nur gegenseitig als persönliche Vorbilder, sondern sind auf Grund ihrer >inneren Einstellung< jederzeit imstande, schwierigste Aufgaben und Situationen zu meistern.

➡ Wie viele Trainingseinheiten sind nötig, um diese Ergebnisse zu realisieren?

Das Zusammenwirken in einem Team ist ein ständiger Prozess, welcher nicht allein von dem Zeitfaktor sondern auch von den Mitarbeitern als Beteiligten bestimmt wird. Da es sich hierbei um gruppensdynamische Aktivitäten handelt, ist die erfolgreiche Umsetzung im täglichen Zusammenwirken zu erkennen.

Ein individuell für ihr Unternehmen ausgearbeitetes Konzept ermöglicht die Verwirklichung der angestrebten Teamarbeit. Dadurch entsteht eine Unternehmenskultur, welche weder kopierbar noch anderweitig übertragbar ist. Also Vorteile die in der heutigen Wettbewerbssituation als Garanten für eine erfolgssichere Zukunft gelten.

Die Quintessenz: Gefragt ist also der aktive, gestaltende Mitarbeiter, der selbst denkt und Verantwortung übernimmt und damit zum Unternehmer im Unternehmen wird - zum Unternehmer seiner selbst. Das zukunftsfähige Unternehmen erkennt in der erfolgreichen „Teamarbeit“ die Zukunftssicherung für sich selbst.



Der Autor, PETER WOLLNIK, ist Berater und Coach.

Sein "Integrales Aktivierungskonzept®" für Führung, Vertrieb und Unternehmen stellt den Menschen in den Mittelpunkt.

Mehr als 25 Jahre Erfahrung in den Bereichen Führung, Vertrieb und Marketing im gesamten deutschsprachigen Raum bilden den Hintergrund seiner Tätigkeit als Managementberater, Sales-Profi und Coach.

Mobil: 0 172 - 82 71 666, www.im-wettbewerb-gewinnen.de