

Teamwork

Methoden und Prozesse zur erfolgreichen Bildung und Führung von Teams

Wer im Wettbewerb bestehen und gewinnen will, braucht unternehmerische Fitness, eine erfolgshungrige Mannschaft, einen klaren Fokus, die Fähigkeit, sich selber täglich neu zu motivieren, zu verbessern und seine eigenen Ressourcen intelligent zu nutzen.

Jürg Wilhelm

Durchschnittlich sein reicht nicht mehr aus, das Überleben zu sichern. Und schon gar nicht, um zu den Besten zu gehören. Wer überdurchschnittlich sein will, muss die Herzen der Menschen für seine ambitionierten Ziele gewinnen. Dann sind sie bereit, ihre Köpfe und ihre Hände in den Dienst der gemeinsamen Ziele zu stellen. Und das Beste zu geben.

oder lähmende Ohnmacht treten anstelle zielgerichteter Aktivität.

Der Erfolg eines Unternehmens ist neben einer intelligenten Strategie und einer ausgeprägten Vermarktungskompetenz wesentlich von der Fähigkeit und Bereitschaft seiner Mitarbeiter abhängig. Der Bereitschaft, jeden Tag das Gute besser zu machen, die eigenen Grenzen zu erweitern und neue Ideen zu gebären. Das Wissen und die Talente – die kollektive Intelligenz – so zu

nutzen, dass die Mitarbeitenden ein Höchstmass an Leistung und Ergebnis bringen. Es gilt, das innere Feuer im Vorgesetzten, im Team und in der Organisation zu wecken.

Wertschätzung

Wer sich differenziert und erkennbaren Mehrwert schafft, bekommt Wertschätzung. Wer Wertschätzung erhält, ist motiviert. Und wer motiviert ist, hat die Power,

Die Lösung liegt im System

Das Wissen, die Erfahrung, die Talente und die Energie, die es braucht, um Erfolg zu haben, finden sich immer innerhalb des Systems. Also in den Menschen, in den Teams und Organisationen. Systeme entwickeln sich immer in die Richtung, in die wir die Aufmerksamkeit lenken. Und es aktiviert von selbst alle Themen, die zu seiner Entwicklung zu bearbeiten sind. Häufig nutzen Menschen, Teams und Organisationen ihre Ressourcen nur ungenügend. Sie fokussieren Probleme statt Lösungen. Sie erledigen Aufgaben, statt Ziele zu erreichen. Sie erfüllen Pflichten, statt das innere Feuer zu leben. Hektische Überaktivität



Bestleistungen zu bringen. Damit wird eine positive Aufwärtsspirale für Mensch und Unternehmen in Gang gesetzt. Die zentrale Aufgabe jeder Führungskraft, für die es Instrumente und Wege gibt.

Die Strategie

Der kürzeste Weg setzt zwei Bezugspunkte voraus: Das zu entwickelnde Heute und die gewünschte Zukunft. Menschen kommen in Bewegung, wenn sie ein nachvollziehbares Warum haben, den Sinn sehen und den Druck spüren, weshalb sie etwas an dem ändern sollen, was das Heute bestimmt. Ein gemeinsam erarbeiteter, attraktiver Zukunftsentwurf erzeugt Sog. In diesem Spannungsfeld zwischen Sog und Druck kommen Menschen ins gerichtete Tun.

Erfolg ist die Folge

Wenn Menschen und Organisationen ins gerichtete Tun kommen, erzeugen sie immer mehr von dem, was ihnen Sinnerfüllung und Wertschätzung bringt. Menschen, die wissen, an welchem Strick sie in welche Richtung ziehen, während sie ihre Talente ausleben und ihr Wissen und

ihre Erfahrung einbringen, erreichen anspruchsvolle Ziele und sind fähig, komplexe Aufgaben zu lösen.

Die Methode

Erfolgreich ist auf Dauer nur der, der weiss, weshalb er erfolgreich ist, meint Pater Rupert Lay, ein bekannter Managementberater. Erfolge basieren also auf bewussten Strategien. Eine Methode ist nichts anderes als die systematische Zusammenfassung bewährter Vorgehensweisen, an denen man sich gemeinsam orientieren kann und die sich immer wieder nutzen und weitergeben lassen.

«teamWorks» ist eine solche Methode. Sie basiert auf der wissenschaftlichen Beobachtung hervorragender Leistungen von Einzelpersonen und Teams. Diese Beobachtungen wurden mit den Konzepten der Systemtheorie aufbereitet und in einfache, nachvollziehbare Methoden gefasst. Neben den Erkenntnissen der Systemwissenschaft und so populären Methoden wie NLP (Neuro-linguistisches Programmieren) sind auch die Erfolgskonzepte aus der Natur beobachtet worden. Auch wenn diese auf den ersten Blick chaotisch anmuten, so

stecken doch bestimmte Grundmuster dahinter, wie am Beispiel der ziehenden Gänse illustriert werden kann.

Der Gänseflug

Fliegende Gänse mit synchronem Flügelschlag verschaffen sich gegenseitig einen aerodynamischen Vorteil. In der bekannten V-Form kann der Schwarm rund 70 Prozent weiter fliegen als eine einzelne Gans. Im übertragenen Sinne heisst das, dass Menschen in einer Gruppe mit einem gemeinsamen, attraktiven Ziel und einem abgestimmten Handeln bedeutend mehr erreichen, weil sie sich gegenseitig unterstützen. Andere Prinzipien des Gänseflugs, wie die Übergabe und Übernahme von Führungs- und Folgerfunktionen, der Ansporn der Leitgans durch die anderen Gänse, das Verhalten, wenn eine Gans nicht mehr weiterziehen kann, die fraktale Organisationsform und vieles mehr lassen sich auf die Zusammenarbeit von Teams und Organisationen übertragen.

Die Umsetzung

In der konkreten Umsetzung der Methodik im praktischen Anwendungsbezug geht es darum, die Talente, das Wissen und die Erfahrung der Menschen in der Organisation intelligent zu nutzen. Wenn wir Betroffene zu Beteiligten machen, sie konsequent einbinden und methodisch befähigen, erreichen wir eine gelebte, von den Mitarbeitenden getragene Kultur von «winning solutions». Diese neue Rolle löst bei den Beteiligten ein neues, motivierendes Verständnis von Selbstverantwortung, Autonomie und innovativem, unternehmerischem Denken aus. Eine gemeinsame Arbeitsmethodik leistet einen wichtigen Beitrag zur Verständigung zwischen den Menschen auch unterschiedlicher Kulturen. Sie stellt gleichermaßen das Bindeglied zwischen Mensch, Kultur, Sprache und Sache dar.



Beispiel: Effiziente Meetings

Sitzungen gelten in Unternehmungen oft als Zeit- und Energiefresser sowie Wertvernichter. Manager verbringen bis zu 50 Prozent ihrer Arbeitszeit in Meetings. Aber

auch Teams verbringen vermehrt Zeit an Sitzungen und Workshops, um gemeinsam etwas zu entwickeln. Das Problem ist aber nicht die Sitzung an sich, sondern, dass der Fokus oft unklar und der Prozess häufig ineffizient ist. Wer eine Sitzung leitet, muss sich

über sein Ziel und die Methodik zur optimalen Zielerreichung im Klaren sein. Für unterschiedliche Problemstellungen eignen sich unterschiedliche Formen von Sitzungen. Die nebenstehende Checkliste liefert die Grundlage für jede Form von Sitzungen, an der nicht nur informiert und geplaudert, sondern konzentriert gearbeitet und produziert werden soll. Meetings erfahren plötzlich eine enorme Effizienzsteigerung. Sie sind entwicklungs-, lösungs- und resultatorientiert, machen Spass und fördern die Zusammenarbeit. Sitzungen sind aber nur ein Anwendungsbereich, für den eine wirksame Methodik Sinn macht. Eine gemeinsame Methodik ist wie eine gemeinsame Sprache: Sie sichert die Verständigung und erleichtert das Zusammenspiel der Leute – zum Nutzen der Organisation, zum Wohl der Kunden. ■

Checkliste

1. Das Meeting vorab und wenn möglich gemeinsam anhand folgender Punkte planen:

- Zweck des Meetings und gewünschte Wirkung formulieren – liefert ein nachvollziehbares Warum für die Teilnehmenden.
- Nutzen für die Stakeholder – sorgt für unternehmerischen Mehrwert.
- Was «hergestellt» werden soll – garantiert, dass etwas Konkretes erarbeitet wird.
- Festhalten, welches Material vorhanden ist, das mithilft, das gewünschte Resultat «herzustellen» – stellt sicher, dass das Rad nicht zweimal erfunden wird.
- Klärung, wer mit einbezogen werden sollte, um das gewünschte Ziel zu erreichen – sorgt dafür, dass die Wissens- und Entscheidungsträger mit dabei sind.
- Vereinbaren, wer was vorbereitet und im Meeting vertritt – verteilt die Aufgaben auf alle Teilnehmer, die gemeinsam Verantwortung übernehmen.

2. Vorabprotokoll erstellen

- Die Informationstraktanden werden von allen in ein für alle einsehbares Protokoll abgefüllt und bis zu einem bestimmten Zeitpunkt abgeschlossen. An der Sitzung werden nur noch Fragen und Einwände behandelt. Der Rest gilt als gelesen und (ein-)verstanden.

3. Rollen verteilen

- Einen Tempomacher bestimmen – sorgt für ein zügiges Vorwärtkommen.
- Einen Hofnarren erküren – fragt und wendet ein, was andere sich nicht trauen.
- Einen Navigator wählen – führt aufs Thema zurück und stellt die Zielerreichung sicher.

4. Beschlüsse fassen und Vorgehen klären

- Dafür sorgen, dass für jedes Thema ein Beschluss gefasst und/oder mindestens das weitere Vorgehen und die Verantwortungen geklärt werden – fördert die Entscheidungsfreude und sorgt für Klarheit.

Seminare

Für Vorgesetzte, Projektleiter, Beratende und Lehrer, die auf einem praxisorientierten Weg erfolgreiche Teams bilden und führen wollen.

«teamWorks»-Schnuppertag:
Dieser Impulstag zum Thema «Effiziente Meetings» tritt bereits mit einem klaren Nutzenversprechen auf und vermittelt einen Einblick in die Methodik von teamWorks.
Preis: CHF 300.-

teamWorks Practitioner 1/05:
1. bis 3. Februar 2005, Raum St. Gallen

teamWorks Practitioner 2/05:
12. bis 14. September 2005, Raum St. Gallen

CHF 2500.- inkl. Unterlagen, individuellem Coaching, Pausenverpflegung. Es sind auch firmeninterne Seminare möglich.

Fragen?

Jürg Wilhelm
Organisationsarchitekt,
Geschäftsführer
ife – institute for excellence
9034 Eggersriet/St. Gallen
Tel. 071 870 07 11
www.ife-web.com

