

Spitzenteams erfolgreich formen

Die Kunst, Talente zu bündeln

Nicht immer sind dreitägige Erlebnis-Seminare nötig, um ein Team zu formieren. Schon kleine Dinge können eine Gruppe zusammenschweißen. Ein gemeinsames Mittagessen etwa oder ein Arbeitsplatz, der keine Unterschiede macht. Eines haben Experten nämlich schon lange bewiesen: Gut zusammenarbeitende Teams bringen mehr als die Summe ihrer Teile.

»Das Team steht im Mittelpunkt der Wertschöpfung. Ob das unternehmerische Ergebnis betrifft oder etwa Patentanmeldungen, unter denen auch immer öfter mehrere Namen stehen«, gibt Personalcoach Jörg Knoblauch ein Beispiel. Der Gründer der Unternehmensberatung ›Tempus Consulting‹ setzt auch in seiner Firma auf Teams. Team heißt für ihn: Together everybody achieves more, also: Zusammen erreicht jeder mehr.

Bei Tempus arbeiten immer Personen mit unterschiedlicher Charakterstruktur zusammen. Die werden vom Chef nach einem Test zusammengestellt. »Man braucht immer einen dominanten Typus in der Gruppe, der bringt die Ergebnisse. Der Menschenorientierte sorgt für den Zusammenhalt und die gute Stimmung, der Stetige sorgt für das Durchhaltevermögen und der Gewissenhafte überprüft die Ideen auf Schwachstellen«, sagt Knoblauch. Zu viele ähnliche Typen steigerten das Konfliktpotenzial. Nach seiner Erfahrung arbeiten Teams mit möglichst unterschiedlichen Charakteren am besten.

Aus seiner Beraterpraxis empfiehlt Knoblauch den Inhabern von Betrieben regelmäßige Gesprächsrunden, um sich nicht nur über Personal- und Teamentwicklungsfragen auszutauschen. Regional seien zehn bis zwölf Inhaber oder Geschäftsführer in der Runde sinnvoll, die auch aus unterschiedlichen Branchen kom-

men können. »Hauptsache, sie stehen nicht im Wettbewerb zueinander, damit ein offener und fruchtbarer Austausch erfolgt«, weiß Knoblauch von sogenannten Sprinter-Clubs, die er selbst moderiert.

Stärkende Gruppen

»Bei uns kommen Manager auf dem Zahnfleisch zur Tür herein, sodass ihnen bereits der Burn-out winkt. Wenn sie die Gruppe nach anderthalb Tagen wieder verlassen, leuchten die Augen«, sagt der Personalprofi. Denn beim Netzwerken werden nicht nur gute Ideen ausgetauscht. Jeder in der Gruppe kämpft mit ähnlichen Problemen, man gibt sich gegenseitig Rat und Halt.

Den regen Austausch empfiehlt auch Frank Schabel vom Personaldienstleister ›Hays‹. Der Unternehmenssprecher weiß, dass gerade beim Einsatz externer Mitarbeiter vor allem auf die fachliche Qualifikation geschaut werde. Bei Hays wer-

de deshalb bei der Auswahl der Bewerber nach den harten Fakten auch geprüft, wer am besten in die Gruppe passt. ›Matching‹ nennen das die Experten. »Wir checken dann Kriterien wie ›Qualifikation‹ und ›Berufserfahrung‹. Aber auch ›Branchenkenntnisse‹, oder ob derjenige bereits in einem ähnlichen Unternehmen gearbeitet hat«, berichtet Schabel.

Ein Mitarbeiter, der über die Zeitarbeit kommt, ist der Firma überlassen und inhaltlich voll integriert. Vor allem, weil über Hays echte Spezialisten und Fachkräfte kommen, kann es sich ein Unternehmen nicht leisten, den Mitarbeiter zu isolieren und als Angestellten zweiter Klasse zu behandeln. Denn Personal, das sich wohlfühlt, arbeitet besser. Und die hochqualifizierten Zeitarbeiter sind im Durchschnitt etwa ein Jahr im jeweiligen Projekt tätig. Deshalb sei es sinnvoll, sagt Schabel, keine Unterschiede zu machen.

Er gibt Vorgesetzten den Rat, alle Mitarbeiter gleich zu behandeln. Seien sie nun für einige Monate im Unternehmen, oder mit unbefristeten Verträgen ausgestattet. »Chefs haben hier Vorbildfunktion«, weiß der Hays-Mann. So sollten die Neuen zu jedem Teammeeting, zu Abendveranstaltungen und Besprechungen eingeladen werden. Größere Events und Seminare seien gar nicht nötig, wenn der tägliche Umgang passt.

Sollte sich der neue Mitarbeiter einmal nicht integrieren lassen, suchen Schabels Kollegen das Gespräch mit dem Kunden. »Wir stehen uns da nicht aus der Verantwortung. Wir besprechen gemeinsam, die Maßnahmen und vermitteln selbstverständlich einen Ersatz, wenn es nicht mehr geht«, sagt der Personalexper-



Aus seiner Beraterpraxis empfiehlt Jörg Knoblauch den Inhabern von Betrieben regelmäßige Gesprächsrunden, um sich nicht nur über Personal- und Teamentwicklungsfragen auszutauschen.

te. Natürlich, und da sind sich Berater Knoblauch und Personalvermittler Schabel einig, hängt die gute Stimmung bei der Arbeit zu einem großen Teil von der Führungspersönlichkeit ab. Ein Chef muss für die Teambildung Zeit einplanen. Er kann nicht erwarten, dass ein neu zusammengestelltes Team direkt funktioniert. Und Personalguru Knoblauch weiß: »Der Vorgesetzte muss die Gruppe stetig begleiten, Rückmeldungen einholen und mittels Seminaren oder Coaches externe Hilfe zulassen.«

Spezialisten aufspüren

Wem Seminare und Persönlichkeitstests zu viel Aufwand sind, dem gibt Knoblauch einen Tipp, wie man Arbeitsgemeinschaften per Augenmaß bildet: »Fragen Sie sich bei jedem Mitarbeiter, ob Sie es mit einem G-Typ oder einem Z-Typ zu tun haben«, rät der HR-Experte. G-Typen sind gut darin, Bestehendes zu verbessern. Sie sind die geborenen Optimierer.

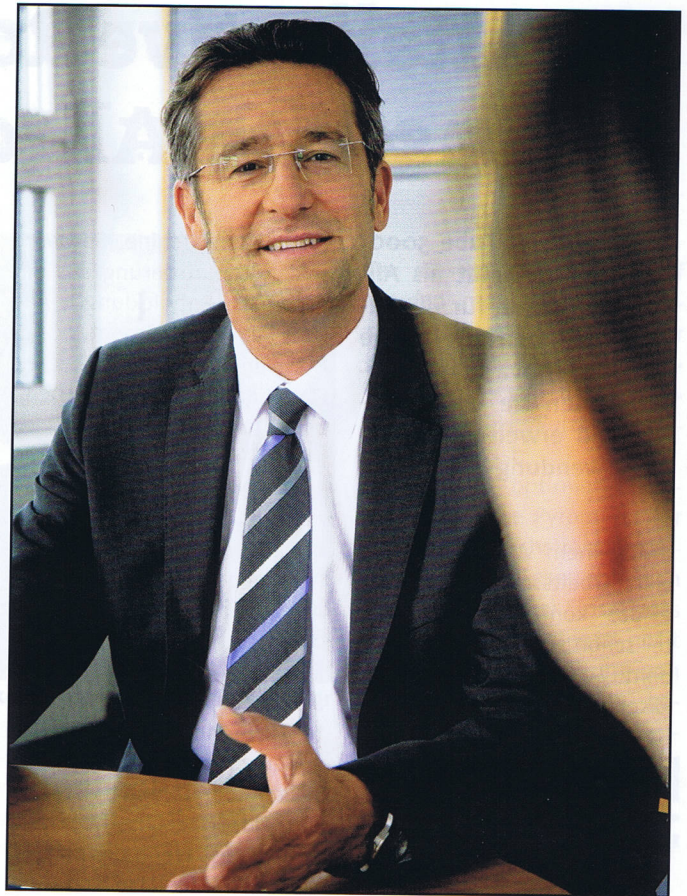
Der Z-Typ möchte am liebsten alles Alte über den Haufen werfen und neu anfangen. »Setzen Sie Ihr Personal nach dessen Stärken ein«, fordert Knoblauch. Neben der richtigen Kombination sind konkrete Zielsetzungen und Rücksprachen hilfreich, ein Team zu Höchstleistungen anzuspornen. »Es gibt leider Firmeninhaber, die mit dem

Teamgedanken gar nichts am Hut haben. Geschäftsführer sollten sich heutzutage daher unbedingt weiterbilden.

»Bei einem von uns beratenen Betrieb fruchteten die Anweisungen des Chefs bei einem bestimmten Mitarbeiter nicht«, erzählt Bela Roth, aus ihrer Beratungspraxis. Die Gründerin der roots+wings Academy am Starnberger See arbeitet seit mehr als 20 Jahren mit Chefs und ihren Mitarbeitern. Auch wenn der Meister seinem Mitarbeiter die Aufgabe mehrmals erklärte, blieben die Ergebnisse gleich.

»Irgendwann bekam der Firmeninhaber durch Regressforderungen seiner Kunden echte finanzielle Probleme«, sagt Roth. Beim Teamcoaching kam heraus, dass der Chef seine Kommunikation umstellen musste. Er hatte seinen Mitarbeiter sprachlich überfordert. Heute achtet er darauf, in eindeutigen Beispielen zu erläutern und Anweisungen mit konkreten Handlungsaufforderungen zu untermauern. Denn zu allgemeine Appelle kommen mitunter nicht eindeutig genug an.

Roth und ihre Trainer stellen fest, dass in Industrieunternehmen generell eine größere Toleranz besteht, als in anderen Branchen. »Hier kommen die verschiedensten Menschen zusammen«, weiß die Münchnerin: Migranten, ehemalige Straftäter, Hauptschüler, Meister und Techniker arbeiten in der Werkhalle oder auf der



Für Frank Schabel vom Personaldienstleister Hays ist es wichtig zu prüfen, wer am besten in eine Gruppe passt.

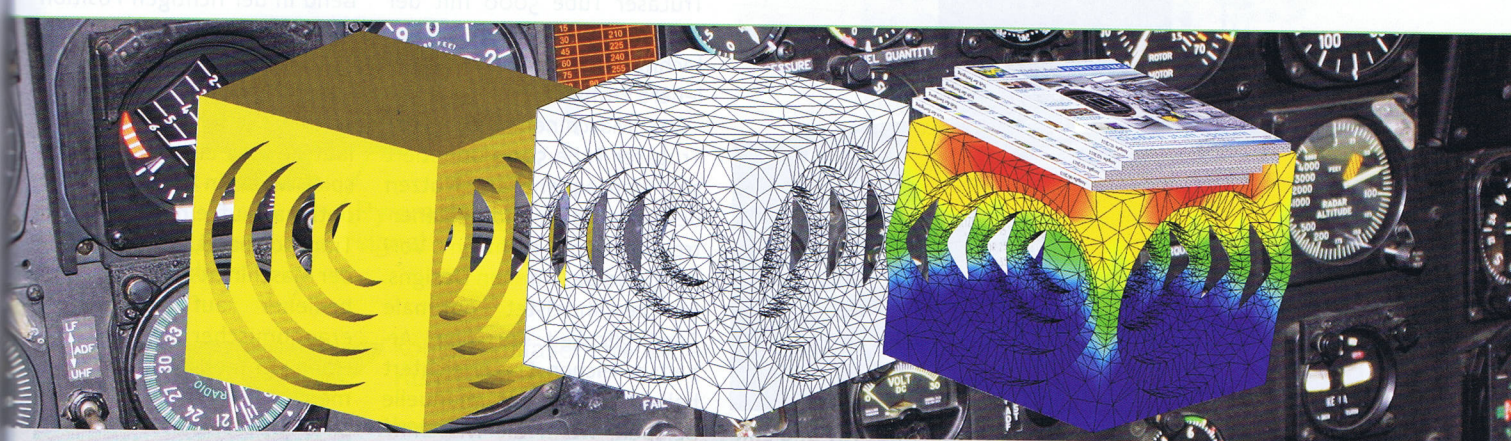
Baustelle eng zusammen. »Da kann man sich Missverständnisse mangels eindeutiger Kommunikation einfach nicht leisten«, sagt Roth.

Sie empfiehlt ein Gruppen- oder Chefcoaching. Der Verbesserungsgrad, um den Ergebnisse schneller, besser oder günstiger werden, liegt ihrer Erfahrung nach zu Beginn der Veränderung bei zehn und mehr Prozent. Auch atmosphärisch verändert sich oft

viel, sodass unpassende Mitarbeiter die Firma verlassen und andere sich bewusst für diesen Betrieb interessieren. Damit wird die Stimmung im Team besser, was wiederum in der Außenwirkung bei Kunden gut ankommt in Form von Freundlichkeit und Engagement.



tempus-consulting.de



Informationen mit Gewicht

Welt der Fertigung – mehr muss man nicht lesen

