

Heinz Becker

Mit Teamgeist führen

Kräfte bündeln, Engagement stimulieren,
Ziele erreichen



SCHÄFFER
POESCHEL

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Mit Teamgeist führen

Heinz Becker

Mit Teamgeist führen

Kräfte bündeln, Engagement stimulieren, Ziele erreichen

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-5143-7 Bestell-Nr. 10594-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-5144-5 Bestell-Nr. 10594-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-5145-1 Bestell-Nr. 10594-0150

Heinz Becker

Mit Teamgeist führen

1. Auflage, November 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © leszekglasner, Adobe Stock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

Wozu dieses Buch?

Wenn ich auf meine 25-jährige Praxis als Managementberater zurückblicke, ging es fast immer nur um dieses Thema: die Bildung des WIR. Wie findet die Mannschaft angesichts der anstehenden Veränderungen zu einer gemeinsamen Ausrichtung – und zwar in Wort und Tat? Wie gelingt die neue *gemeinsame Situation*? Wie muss die Führung zugreifen, damit sich alle für *eine* Lösung engagieren – und zwar für die beste? Die in meiner Beratungspraxis hierzu gesammelte Expertise lege ich in diesem Buch vor. Es verkündet keine neue Management-Mode. Nein, es schöpft aus der sorgfältigen Beobachtung der alltäglichen Bemühungen von Menschen, *gemeinsam* erfolgreich zu sein.

Sportteams demonstrieren immer wieder, wie sehr Erfolge und Misserfolge vom Teamgeist abhängen und welche überragende Bedeutung der Integration aller Kräfte zukommt. Gemeinsam sind wir stark. Gegenseitig stacheln sich die Spieler an und fordern sich alles ab. Das ist die Magie des Wir-Gefühls: freudige Vitalität und Mitverantwortlichkeit.

In der Praxis sieht es oft anders aus. Da empfinden die Beteiligten das ganze Gruppenprozedere als lähmend. Da ist die Rede von Frustrationen, Emotionen und Blockaden, von Einzelkämpfern, die sich profilieren wollen, von Konkurrenzkämpfen, die der Sache schaden, von faulen Kompromissen, von Zeitvergeudung, halbherzigen Zustimmungen, von schleppenden Prozessen, die nicht selten einfach versanden. Wegen des Mangels an gemeinsamer Ausrichtung scheitern viele Changeprozesse, die in unseren Zeiten der Digitalisierung und des schnellen technologischen, politischen und gesellschaftlichen Wandels überlebenswichtig sind.

***Wie aber die gemeinsame Ausrichtung finden?
Man kann es nicht befehlen.***

Teams müssen sich *zusammenraufen*. Das vorliegende Buch zeigt, wie Leadership solches Zusammenraufen initiiert und in seinem Verlauf führt, sodass am Ende alle an einem Strang ziehen. Wohl dem, der die Dynamik dieses Verlaufs versteht und zu nutzen weiß. Denn jede Phase einer Transformation hat eine andere Dynamik und erfordert spezifische Maßnahmen. Indem die Führung in diesem Spiel der Kräfte zielführend navigiert und steuert, fordert sie die Beteiligten zu selbstverantwortlichem Engagement heraus.

Ausgangspunkt ist stets eine Problemsituation und ein vielstimmiger Chor verschiedenster Ideen, Meinungen und Interessen. Das führt zu Konflikten und widersprüchlichen Zielen. Dann gilt es, in einer produktiven Kontroverse eine gemeinsame Absicht

zu definieren. Erst diskursive Entscheidungsprozesse ermöglichen, den Entscheidungsgegenstand aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten, die Vielfalt der Ideen zu nutzen und gute Entscheidungen zu treffen, die von allen mitgetragen werden.

Der Schlüssel zum Erfolg der westlichen Kultur ist die freie Diskussion mit ihrer kritischen Prüfung aller Ideen, Meinungen und Interessen.

Die Beschreibung des Einigungsprozesses wird zeigen: Wenn die Diskussion in Gruppen zum Konsens führen soll, geht es – entgegen der landläufigen Meinung – nicht herrschaftsfrei zu. Ganz und gar nicht. Die Biologie lehrt uns: Alle Wirbeltiere bilden Hierarchien – und jeder ernst zu nehmende Mensch hat eine Wirbelsäule. Was bedeutet diese unabwiesbare Tatsache in Zeiten des Abbaus von Hierarchien, der »New Work«-Ansätze, der allseits geforderten gleichen Augenhöhe und der »agilen« Führung? Wer sorgt für Disziplin? Wie passt das alles zusammen?

Führung ist als Ordnungsfaktor des Geschehens unverzichtbar. Elitäre, kooperative und autoritäre Stilelemente sind innerhalb eines Prozesses gleichermaßen wichtig. Aber immer zur rechten Zeit und in geeigneter Dosierung.

Konstruktive Streitkultur zu initiieren und zu führen, ist keine leichte Aufgabe. Wer die Kräfte bündeln will, muss im Team Streitbarkeit in der Sache mit dem Geist gegenseitiger Unterstützung verbinden können. Um zu zeigen, wie das geht, bedient sich das Buch eines Prozessmodells mit fünf Schritten. Dieses Prozessmodell dient als Leitfaden auf dem Weg vom Problem bis zur Umsetzung der Lösung sowie deren Monitoring. Mithilfe dieses Modells fällt es der Führung leichter, sich im Gesamtverlauf zu orientieren, Situationen präzise einzuordnen, gezielt zu intervenieren und Wichtiges nicht zu versäumen. Dies ist ein Kursbuch zum WIR.

Die in diesem Buch geschilderten Beispiele entstammen fast ausnahmslos der Arbeitswelt. Das Prozessmodell lässt sich aber überall anwenden, wo Menschen sich um gemeinsames Handeln bemühen.

Wohin fahren wir in den Ferien? Mit welcher Strategie spielen wir gegen Bayern München? Welches Programm wollen wir im Wahlkampf vertreten? Wie schaffen wir mehr Arbeitsplätze? Die Bemühung um Einigung widerstreitender Lager ist *das* aktuelle Zeitgeistthema: Die oft vergeblichen Bemühungen um einheitliches Handeln der EU, Auflösungserscheinungen des westlichen Bündnisses, die Spaltungen Amerikas, der Türkei, des gesamten arabischen Raumes, Großbritanniens und nicht zuletzt auch Deutschlands, um nur einige Beispiele zu nennen, wecken die Sehnsucht nach integrierten gemeinsamen Lösungen.

Im anschließenden 1. Kapitel werde ich einen Beratungsfall schildern, in dem die Krise eines Teams überwunden wurde. Diese Schilderung stellt das Prozessmodell im Gesamtverlauf der fünf Schritte dar. Die dann folgenden Kapitel untersuchen jeden Schritt des Prozesses tiefer und helfen, die auftauchende Psychodynamik zu verstehen und damit fertigzuwerden.

Das Schlusskapitel widmet sich schließlich den »schwierigen Mitmenschen« und nimmt Stellung zu den Fragen nach Rivalität und Hierarchie.

Inhaltsverzeichnis

Wozu dieses Buch?	5
1 Jeder gegen jeden – Die Bewältigung einer Krise des Betriebsklimas	11
2 Erster Schritt: Die Themensetzung – Wie Sie die Mannschaft auf Ihr Thema konzentrieren	19
2.1 Erstes Merkmal: Die Themensetzung ist sorgfältig vorbereitet	21
2.2 Zweites Merkmal: Die Themensetzung beteiligt die Mitarbeiter am Problem	23
2.3 Drittes Merkmal: Die Themensetzung steckt die Claims ab	24
2.4 Viertes Merkmal: Die Themensetzung stimuliert	24
2.5 Fünftes Merkmal: Die Themensetzung hilft, Zumutungen zu ertragen	26
2.6 Sechstes Merkmal: Die Themensetzung zeigt Zusammenhänge auf	27
2.7 Siebtes Merkmal: Die Themensetzung fragt nach Lösungen	27
3 Zweiter Schritt: Diskutieren – Wie Sie trotz Chaos und Apathie Ergebnisse erzielen	31
3.1 Diskussionen haben zwei Phasen	32
3.2 Ertragen Sie geduldig den zaudernden Beginn	33
3.3 Bleiben Sie im Hintergrund	34
3.4 Lassen Sie das Chaos zu und ernten Sie viele Ideen	34
3.5 Nehmen Sie sich Zeit	36
3.6 Diskutieren Sie ergebnisoffen	37
3.7 Können persönliche Angriffe auch zu weit gehen?	38
4 Dritter Schritt: Der Magische Moment – Wie Sie im Magischen Moment den Sack zumachen	41
4.1 Erste Variante: »Die Luft ist raus«	43
4.2 Zweite Variante: »So kommen wir doch nicht weiter!«	44
4.3 Dritte Variante: »Die Lösung steht im Raum«	46
4.4 Vierte Variante: »Ich hab's!«	47
4.5 Fünfte Variante: »Es ist alles gesagt. Aber wie entscheiden wir nun?«	48
4.6 Sechste Variante: »Und was jetzt?«	49
4.7 Die überragende Bedeutung der Softfacts	51

5	Vierter Schritt: Entscheiden – Wie Sie gemeinsame Entschlüsse herbeiführen	55
5.1	Die überragende Kraft des guten Willens	55
5.2	Wie wächst der gute Wille?	56
5.3	Der Entschluss braucht einen Spielraum	57
5.4	Nicht jeder kann gewinnen	57
5.5	Das Wir-Gefühl kommt auf	58
5.6	Wenn die Kräfte unentschieden bleiben – was dann?	59
5.7	Extreme Verhärtungen aufweichen	59
6	Fünfter Schritt: Umsetzen – Wie Sie das »Machen« sicherstellen	63
6.1	Die vier Ziele der Teamsitzung	64
6.2	Das rollierende Protokoll ersetzt die Tagesordnung	65
6.3	Die »Neuigkeiten-und-Probleme-Runde«	68
6.4	Sieben Regeln zur Teamsitzung	69
7	Sich durchsetzen – Wie Sie mit schwierigen Kandidaten fertigwerden	73
7.1	Den Dauerredner mäßigen	74
7.2	Die Schweigsamen aktivieren	76
7.3	Die Starrsinnigen auflockern	77
7.4	Die Unwilligen einbinden	78
7.5	Mit Rivalität umgehen	80
7.6	Die eigene Durchsetzungsfähigkeit entwickeln	82
	Literaturverzeichnis	85
	Stichwortverzeichnis	87
	Der Autor	91