

Wer sich im Markt behaupten will, Teil 8

Anregungen für den unternehmerischen Erfolg im Kälteanlagenbau

Carsten Ockelmann, Hamburg

Es ist unmöglich, irgend etwas narrensicher zu machen, weil Narren so findig sind. 8. Folgesatz zu Murphy's Gesetz

Im Teil 7 dieser Artikelserie hatten wir uns mit dem Komplex „Führung und Führungsverhalten im Betrieb“ befaßt:

- Das Dilemma der Führung in der heutigen Zeit?
- Harte oder weiche Führungsmethoden?
- Was motiviert die Mitarbeiter im Betrieb?
- Kann Führung erlernt werden?

Der Mensch lebt von Brot allein, wenn es nicht genügend Brot gibt. In einer solchen Situation wirkt die „Zuckerbrot und Peitsche“-Führungsmethode einigermaßen, wenn die Leute froh sein können, daß der Unternehmensführer einen Arbeitsplatz, ein Arbeitseinkommen und technische Arbeitsbedingungen bereitstellt.

Wenn aber diese physischen Grundbedürfnisse befriedigt sind, wachsen die Bedürfnisse der Mitarbeiter darüber hinaus, und der Betriebsführer, der dieses nicht erkennt oder wahrhaben will, hat Führungsprobleme im eigenen Betrieb.

In der heutigen Zeit gehört es in unserem Land zur Aufgabe einer Führungskraft, im Betrieb die Bedingungen zu schaffen, die es dem Mitarbeiter ermöglichen, die betrieblichen Zielsetzungen mit seinen eigenen Zielsetzungen in Einklang zu bringen. Die Führungsphilosophie, die heute immer noch in unseren Betrieben vorherrscht: **Weisung und Kontrolle** – unabhängig, ob als harte oder weiche Führung oder irgendwo dazwischen, ist in unserer heutigen Zeit des hohen Lebensstandards durch unser modernes technologisches Know-how unzureichend für die Motivation der Mitarbeiter, weil die zugrunde liegenden Annahmen nicht mehr gültige Faktoren sind, denn der Mensch hier lebt schon lange nicht mehr von Brot allein: Menschen im Betrieb, denen keine Möglichkeit gegeben wird, ihre Erwartungen an die Arbeit im Betrieb, die heute für sie wichtig sind, auch zu verwirklichen, neigen zur Passivität, Widerstand gegen Veränderungen, Mangel an Verantwortungsbereitschaft, unvernünftigen Forderungen nach wirtschaftlichen Vorteilen.

„**Kann Führung erlernt werden?**“, war die abschließende Frage. In einem Einmann-Betrieb ist diese Frage von untergeordneter Bedeutung (obwohl die Zusammenarbeit mit Kunden und/oder Lieferanten in vielen Fällen auch Aspekte einer Zusammenarbeit hat): Der Inhaber entscheidet und führt selbst aus!

In jedem mittleren Anlagenbau, wo verschiedene Mitarbeiter für Verkauf, Kundenbetreuung, Angebotsausarbeitung, Technik, Werkstatt, Montage etc. vorhanden und zuständig sind, ergeben sich Anforderungen an die Führung und damit die Notwendigkeit, sich mit Führungsfunktionen und der Gestaltung erfolgreicher Arbeitsgruppen im Betrieb auseinander zu setzen.

zum Autor

Carsten Ockelmann, Hamburg



Teil 5 Erfolgreiche Teamarbeit im Betrieb

1. Führungsfunktionen in einer Arbeitsgruppe

Um die Frage der Erlernbarkeit von Führungsverhalten im Betrieb zu beantworten, müssen wir uns mit Funktionen der Führung detaillierter auseinandersetzen. Wenn zwei oder mehr Personen zu einer Arbeitsgruppe zusammenkommen, gibt es anfangs eine Periode der Unsicherheit für die Beteiligten:

- Welche Aufgabe sollen wir lösen?
- Wer bin ich dabei, was soll ich tun?
- Werde ich in der Lage sein, meinen Standpunkt durchzusetzen, andere zu kontrollieren und zu beeinflussen?
- Deckt das Gruppenziel auch meine persönlichen Ziele ab?
- Werde ich akzeptiert werden, wie effektiv werden wir zusammenarbeiten?

In vom Betriebsführer eingesetzten Arbeitsgruppen werden einige dieser Fragen der Mitarbeiter durch die Vorgabe des Chefs beantwortet. In dem Kontinuum des Führungsverhaltens (siehe Seite 48 in KK-Ausgabe 6/02) in Arbeitsgruppen ist die Art und Weise der Vorgabe durch den Führer entscheidend für die Reaktion der Teammitglieder:

- Trifft der Führer alle Entscheidungen selbst und weist sie an (dann braucht er kein Team und erzeugt Frustration, Spannung und Ablehnung) auf der einen Seite, oder
- erlaubt er den Teammitgliedern innerhalb von ihm vorgegebenen Grenzen selbstständig zu funktionieren (dann muß umso deutlicher aufgezeigt werden, wer welche Aufgaben, welche Rolle zu erfüllen hat und welche Rolle der Chef in diesem Team spielt) auf der anderen extremen Seite.

Zu jeder Arbeitsgruppe (sei es die spezielle Arbeitsgruppe für die Findung und Einführung der neuen Unternehmenszielsetzung oder die ständige Arbeitsgruppe für Angebotserarbeitung, Planung und wirtschaftliche Durchführung eines Anlagenprojektes) müssen Führungsfunktionen wahrgenommen werden, wenn die Gruppenarbeit erfolgreich sein soll:

a) Aufgabenfunktionen der Führung

- Aufgabe definieren, Ziele setzen, Zeit- und Mittelrahmen vorgeben,
- Initiativen ergreifen (d. h. die Teamarbeit voranbringen, Aktionen empfehlen, Ziele immer wieder klarstellen, Abläufe empfehlen, Unklarheiten klären)
- Teamarbeiten regulieren (d. h. Richtung und Tempo der Arbeit beeinflussen, Zeitlimits aufzeigen, zusammenfassen der Zwischenergebnisse)
- Informationen suchen und bereitstellen

b) Gruppenlenkungenfunktionen der Führung

- Unterstützung suchen und geben (d. h. Schaffung des „emotionalen Arbeitsklimas“, das die Gruppen zusammenhält und es dem einzelnen Teammitglied leichter macht, seinen Beitrag zu leisten, Harmonie erzeugen, Spannung abbauen, Gruppenstimmung und -gefühle ausdrücken, ermuntern)
- Bewerten der Ergebnisse des „Prozesses“ der Teamarbeit (d. h. dem Team zu helfen, die eigenen Entscheidungen, erreichten Ziele oder Vorgehensweisen zu bewerten, Konsens testen, Gruppenprozeß aufzeigen und bewerten).

Solange ein Team im Betrieb arbeitet, müssen alle diese Funktionen in unterschiedlichem Maße und zu verschiedenen Zeiten wahrgenommen werden, wenn die Gruppe überleben soll und erfolgreich sein will. Vorstellbar ist, daß alle Führungsfunktionen von einer Person (dem Chef?) wahrgenommen werden. Wenn einige Funktionen fehlen, nicht gepflegt werden, wird die Gruppenarbeit langsam und wenig aufgabenorientiert ablaufen; möglicherweise auch, weil Mitglieder wieder zurück in altes, egozentrisches Verhalten fallen (sich gegenseitig bekämpfen, endlos reden, sich zurückziehen oder alles unter dem Mantel falscher Harmonie und Dunst begraben).

2. Führungseigenschaften können erlernt werden

Initiative oder Intelligenz zu lernen ist schwierig, wenn nicht gar unmöglich. Aber zu lernen, beispielsweise zum richtigen Zeitpunkt die Ergebnisse einer Arbeitsgruppe zusammenzufassen, ist sicher möglich.

Fragen aus der täglichen Teamarbeit im Betrieb, wie

- Wie behandelt man eine Person, die ständig redet?
 - Was kann man bei Teilnahmslosigkeit bestimmter Personen tun?
 - Ich weiß nicht, wie ich mich verhalten soll, wenn verschiedene Charaktere aufeinander losgehen?
 - Wie beginnt man eine Arbeitssitzung am besten?
 - Was mache ich mit jemandem, der ständig vom Thema abweicht?
 - Wie vermeidet man mittelmäßige Entscheidungen im Team?
- erfordern Fähigkeiten, das leuchtet wohl ein, die durch Training und Übung sehr wohl erlernbar sind.

Führung einer Arbeitsgruppe im Betrieb, wie sie hier verstanden werden sollte, bedeutet:

- Führung ist eine **geteilte Angelegenheit**: Wenn es zutrifft, daß alle Aufgaben- und Gruppenlenkungenfunktionen (s.o.) erfüllt sein müssen, um erfolgreiche Arbeitsergebnisse aus der Teamarbeit zu erhalten, muß es klar sein, daß diese Funktionen nicht von einer Person (dem Chef, dem Teamführer) erfüllt werden können.
- Führung erfordert Fähigkeiten, **Gruppenprozesse zu steuern**: Die Annahme, ein gutes Team hat keine Konfliktsituationen, ist unrealistisch – im Gegenteil: Eine Arbeitsgruppe ohne Konflikte ist eher in Gefahr, nur mittelmäßige Ergebnisse zustande zu bringen.

Ein fähiger Teamführer muß erkennen, wie Dinge gesagt und getan werden, **von wem, wann, was** und in welchem Zielvorgabenzusammenhang:

Sensibilität (gibt es im Team Leute, deren Aussagen niemals irrelevant erscheinen, weil die Teammitglieder deren Bälle immer sofort aufnehmen, obwohl sie weit ab vom Diskussionspunkt liegen?)

Beurteilungsfähigkeiten (verstehe ich, warum dieser Mitarbeiter immer wieder vom Thema abweicht: Liegt das an der unklaren Zielvorgabe? Oder will dieser Mitarbeiter immer im Mittelpunkt stehen?)

Handlungsfähigkeiten (was kann ich tun oder sagen, um dem Team zu helfen, besser zu arbeiten? Wie gut kann ich so etwas machen? Was wird das für Konsequenzen auf die Teamarbeit haben?)

Das Wissen über die **sachliche Arbeitsaufgabe** des Teams ist wichtig, aber genügt nicht den Anforderungen zu einem guten Arbeitsergebnis.

3. Ist Ihr Arbeitsteam effizient?

In jedem mittleren Betrieb gibt es Arbeitsgruppen, die formell oder informell, regelmäßig oder sporadisch, mit Ihnen als Chef oder auch ohne Sie zusammenkommen.

Testen Sie einmal deren Effizienz, wie Sie sie heute, im Istzustand, sehen (Siehe hierzu auf der nächsten Seite).

Anzeige

Beurteilung der Effizienz eines Arbeitsteams

A. Zielsetzung

schlecht

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

Verworren, unterschiedlich,
widersprechend, gleichgültig,
kaum interessiert

gut

Jedem klar, von allen
akzeptiert, alle kümmern
sich und beteiligen sich

B. Teilnahme

schlecht

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

Einige dominieren, einige sind
passiv, einige hören nicht zu,
mehrere reden zur gleichen Zeit
oder unterbrechen einander

gut

Alle sind dabei, jedem wird
wirklich zugehört

C. Gefühle

schlecht

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

Unerwartet, ignoriert
oder kritisiert

gut

Frei geäußert, einfühlsame
Reaktionen

**D. Diagnose von Problemen
im Team**

schlecht

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

Springen sofort zu ab-
helfenden Vorschlägen,
behandeln die Symptome
anstelle der Ursachen

gut

Wenn Probleme aufkommen, wird
die Situation sorgfältig analysiert,
bevor Maßnahmen vorgeschlagen
werden, die die Ursachen – und
nicht die Symptome – beseitigen

E. Führung im Team

schlecht

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

Gruppenbedürfnis nach
Führung wird nicht er-
füllt. Team hängt zu sehr
von einer einzelnen Person ab

gut

Verteilte Führung im Team;
jeder fühlt sich frei und in der
Lage, Führungsaufgaben zu
übernehmen

F. Treffen von Entscheidungen

schlecht

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

Notwendige Entscheidungen
werden nicht getroffen oder
nur von einigen im Team;
andere bleiben unbeteiligt

gut

Konsens wird gesucht und
getestet. Abweichungen anerkannt
und für bessere Lösungen aus-
probiert. Entscheidungen werden
von allen getragen

G. Vertrauen im Team

schlecht

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

Mitglieder misstrauen einander
sie sind höflich, vorsichtig,
verschlossen, wachsam;
oberflächlich hören sie zwar zu,
innerlich lehnen sie ab, was
andere sagen. Sie fürchten sich,
andere zu kritisieren oder selbst
kritisiert zu werden

gut

Mitglieder vertrauen einander;
sie sind offen zueinander
respektieren und nutzen die
Reaktionen der anderen; sie
können auch frei negative
Äußerungen machen, ohne
Rückschläge fürchten zu
müssen

H. Kreativität und Entwicklung

schlecht

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

Mitglieder und Team im alten
Trott; arbeiten in Routine;
Personen stereotyp und
unbeweglich in ihren Rollen;
kein Fortschritt erkennbar

gut

Team ist flexibel, sucht neue und
bessere Wege; die einzelnen
Teammitglieder verändern und
entwickeln sich; sind kreativ und
werden individuell unterstützt

Wenn Sie Ihre eigene Arbeitsgruppe auf der Skala von 1–10 bewerten, so, wie Sie sie heute sehen: wie sieht das Bild aus? Ist die Empfehlung, mehr Zeit und Mittel zu investieren, um durch Training und Übung bessere Arbeitsergebnisse zu erzielen, unrealistisch?

4. Individuelle Leistung zu Gruppenleistung – was ist besser?

„Ist eine Arbeitsgruppe im Betrieb effektiver in der Lösung von Problemen als ein Einzelner, der allein arbeitet?“ Diese Frage muß sich jeder Betriebsleiter stellen, wenn er Betriebsprobleme zu lösen hat.

Wir stehen ständig unter Druck, anstehende Aufgaben in kürzest möglicher Zeit zu lösen, die bestmöglichen Ergebnisse zu erzielen – aber wir wissen, daß wir für Probleme, die mehr als einen Fachbereich berühren, den Input, die Erfahrung mehrerer Mitarbeiter brauchen, daß diejenigen Mitarbeiter, die mit den gefundenen Lösungen arbeiten sollen, frühzeitig einzubeziehen sind – daß eine gemeinsame Entscheidungsfindung Zeit kostet.

Realistischerweise kann die vorige Frage nicht grundsätzlich mit ja oder nein beantwortet werden, **denn es „hängt davon ab“ – wovon?**

Es gibt klare Vor- und Nachteile für oder gegen individuelle oder Gruppenarbeit und deren Effizienz:

Wenn die Betriebsaufgabe eine im Betrieb nur einmalig vorhandene Fähigkeit und Einsicht in das Aufgabenproblem erfordert und Erstentscheidungen notwendig sind, ist der individuelle Ansatz gefordert – Teamarbeit führt zu keinen besseren Ergebnissen, wenn es sich um die unternehmerischen Aufgaben der **Definition und Entscheidung** für eine neue Unternehmenszielsetzung handelt, ist der Unternehmensleiter gefordert – keiner kann ihm Arbeit und Verantwortung abnehmen.

Aufgabenprobleme, die verschiedene Fachfähigkeiten und Informationen zu ihrer Lösung erfordern, die die Überprüfung von Fakten und Ideen nach verschiedenen Gesichtspunkten verlangen, sind hingegen durch ein Team besser zu lösen, wenn, ja wenn ...

- ein freier Gedankenaustausch gegeben ist und somit die Ideen vieler auch wirklich auf den Tisch kommen,
- die Zielsetzungen klar vorgegeben und von allen Teammitgliedern geteilt werden,
- die Neigungen von bestimmten Teammitgliedern, zu dominieren, sich als Bessere von anderen zu unterscheiden, durch offenes Feedback vermieden werden können,
- das Team zwar alle erforderlichen Fähigkeiten (Sach- und Fach-, Aufgaben- und Gruppenlenkungsfunktionen – s. o.) besetzt hat, aber grundsätzlich so klein wie möglich gehalten wird.

Anmerkung 1: Aufgaben der Einführung einer neuen Unternehmenszielsetzung und -strategie erfordern nach Ansicht des Autors die Leistung des besten Teams im Betrieb.

Anmerkung 2: Der Unternehmensleiter ist dafür verantwortlich, daß für solche und ähnlich wichtige und komplexe Aufgaben die richtigen Leute aus dem Betrieb beteiligt werden:

- Solche mit relevantem Wissen und Informationen,
- solche, die die Lösungen einzuführen haben oder in der Lage sind, die anderen Betroffenen in ihrem Verhalten zu beeinflussen und
- solche mit der notwendigen Entscheidungsvollmacht.

5. Verbessern Sie Ihre Fähigkeiten und die Ihrer Mitarbeiter durch Training

Das Trainingsprogramm, das Sie entwickeln, um sich und Ihre Mitarbeiter auf die neue Unternehmensstrategie und die für die Zukunft immer wichtiger werdende Teamarbeit auszurichten, muß begleitet werden durch Veränderungsmaßnahmen in fachlichen wie auch zwischenmenschlichen Bereichen, die die neuen Herausforderungen nicht nur akzeptabel, sondern auch willkommen machen.

Die Anforderungen an das Training für neue Fähigkeiten und Fachwissen ergeben sich aus der Strategiezielsetzung und sind bereits das Ergebnis erfolgreicher Teamarbeit für die Einführung im Markt und in der Betriebsorganisation.

Das Trainingsprogramm für (Sie auch? und) Ihre Mitarbeiter für erfolgreiche Teamarbeit im Unternehmen sollte die folgenden Aspekte einschließen:

Dinge, die ich über Arbeitsgruppen, in denen ich arbeite, besser **verstehen** möchte:

- Allgemeines Wissen über Teams – wie funktioniert ein Team.
- Gründe für störendes Verhalten individueller Mitglieder.
- Wesen effektiver Problemlösungsmethoden in Teams.
- Gründe für schlechte Teamarbeit.
- Zeitgebrauch in Teams.
- Rolle der/des Führer(s).

Dinge, die ich lernen möchte, wie man sie in Arbeitsgruppen **besser machen** könnte:

- Dem Team helfen, Probleme zu lösen.
- Ein besserer Führer von Teams zu sein.
- Das eigene Verhaltensmuster zu verbessern.
- Kommunikationsfähigkeiten verbessern.
- Die eigene Ungeduld in den Griff bringen.

Gefühle, die ich in Arbeitsgruppen habe, zu **verändern** oder zu **verbessern**:

- Zu schwache oder zu starke Beteiligung (ich rede immer zu viel, bin immer der Führer).
- Ungeduld (ich bin ziemlich intolerant, wenn das Team nicht vorankommt).
- Negative Reaktion auf Frustration.

Das Training sollte so gestaltet sein, daß die Mitarbeiter verstehen und akzeptieren, daß die notwendigen strategischen Veränderungen dem Unternehmen zu einer besseren Position im Markt verhelfen, daß die Arbeitsteams im Betrieb effektiver zusammenarbeiten bei der Ausnutzung neuer Möglichkeiten, daß die Betriebsbereiche die Unternehmenszielsetzungen und die Mitarbeiter ihre individuellen Leistungsverpflichtungen erreichen können.

Wie kann man diese Führungs- und Zusammenarbeitsmethoden trainieren?

Fragen Sie Ihren Steuer-/Wirtschaftsberater, Ihren Bankpartner, Ihre Verbände (VDKF, LIV, BIV) – aber tun müssen Sie es selbst! **(Wird fortgesetzt)** □