



Im Fokus: Werkstoffe

**Kein Ende
in Sicht**

12



Automotive

**2 in 1
senkt die Kosten**

16



IN!STAND

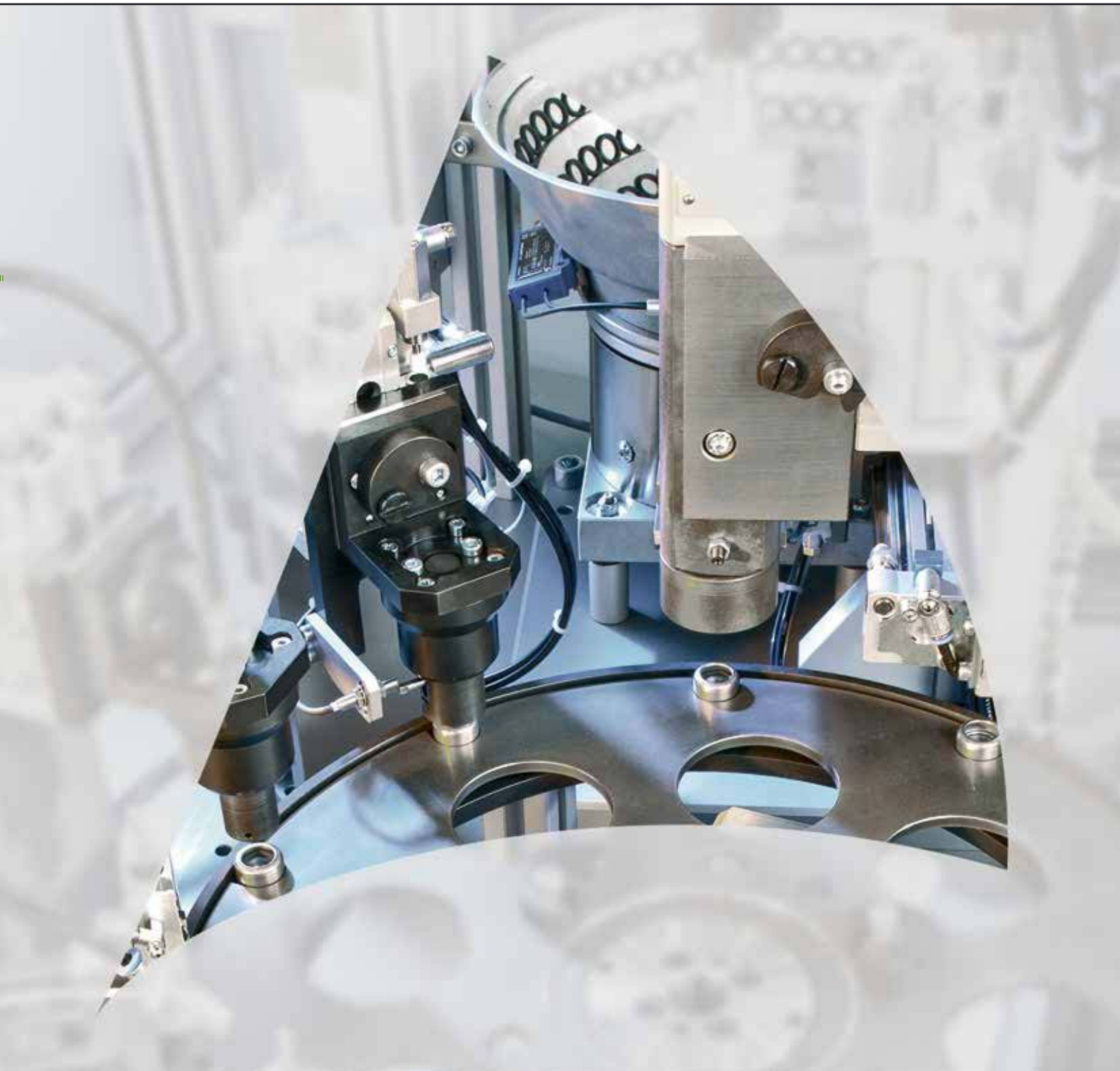
**Wertschöpfungsfaktor
Instandhaltung**

28

D I C H T !

TRIALOG DER DICHTUNGS-, KLEBE- UND ELASTOMERTECHNIK

03-2013 | € 8,50





Team-Fitness

Was Teams in der Krise stark macht

STRATEGIE – „Zusammenkommen ist ein Anfang, zusammenbleiben ein Fortschritt, zusammenarbeiten ein Erfolg“, formulierte einst Henry Ford, der Gründer der Ford Motor Company. Dieser Satz gilt auch heute noch uneingeschränkt. Erfolg wird dann dauerhaft, wenn es gelingt, auch unter erschwerten Rahmenbedingungen und in Krisensituationen, die gesteckten Ziele zu erreichen. Wer als Teammanager – im Business oder im Sport – diese Kunst beherrscht, aus einer Gruppe ein Team zu formen, genießt Ansehen und schafft die Basis für Erfolge. Die entscheidende Fähigkeit ist die Team-Resilienz.

Bekanntere Beispiele für erfolgreiche Teammanager sind z.B. im Sport Jupp Heynckes und Jürgen Klopp. Ihnen ist es gelungen, starke Teams zu bilden und sie auch durch Zeiten der Krise so zu führen, dass der Erfolg trotz Hürden und Schwierigkeiten dauerhaft gelang. Was Teams in der Krise stark macht, bezeichnet man als Team-Resilienz, d.h. als die Fähigkeit eines Teams mit Störungen von innen und außen erfolgreich umzugehen. Es sind neun Bausteine »1, die Team-Resilienz ausmachen. Mithilfe dieser Bausteine können Führungskräfte aktiv eine leistungsbezogene Teamkultur etablieren und fördern.

Wie Teamleistung entsteht

In einem Umfeld, das zunehmend von Komplexität, Dynamik und Wettbewerbsdruck geprägt ist, bestehen nur die Teams auf Dauer, denen es gelingt, auch unter schwierigen Bedingungen und in Krisenzeiten, dauerhaft gute Leistung zu erbringen. Führungskräfte stehen damit heute mehr denn je vor der Herausforderung, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass eine leistungsbezogene Teamkultur entsteht. Dies gelingt durch den gezielten Aufbau und die Erhaltung von Team-Resilienz. Dabei gilt es insbesondere, die Balance zwischen dem vollem Einsatz für das Team und den individuellen Bedürfnissen der einzelnen Teammitglieder zu finden, um so eine optimierte Teamleistung zu erreichen.

Nach Erfahrungen in der Arbeit mit Teams sowohl im Business als auch im Sport lässt sich Team-Resilienz gezielt durch die folgenden neun Bausteine aufbauen und stärken.

Eine gemeinsame Wertebasis

Es ist nicht nur wichtig, auf das stolz sein zu können, was man erreicht hat, sondern auch darauf, wie man es erreicht hat. Dies gelingt durch gemeinsame Werte. Sie bieten die Grundlage für alle Pläne, Entscheidungen und Handlungen. Sie geben dem Arbeitsalltag Sinn und bieten gleichzeitig Orientierung für das tägliche Handeln. Die gelebten Werte sind damit das Fundament, auf das Visionen und Ziele aufbauen können. Werte zeigen zudem Historie, Herkunft und Wurzeln eines Teams auf und erinnern damit an die eigenen Stärken, Ressourcen und Potenziale.

Eine begeisternde Vision, herausfordernde gemeinsame Ziele und erreichbare individuelle Zielbeiträge

„Wer nicht weiß, wohin er segelt, dem weht kein Wind günstig!“ (Michel de Montaigne). Teams erwarten von ihrer Führung eine klare Richtung. Herausragende Führungskräfte haben eine begeisternde Vision, eine klare Strategie und herausfordernde Ziele vor Augen, die sie fortlaufend kommunizieren und zu deren Erreichungsgrad sie stets Feedback geben. Jedes Teammitglied weiß somit, was von ihm erwartet wird und was es dazu beitragen kann, dass die gemeinsamen Ziele und letztendlich die gemeinsame Vision erreicht werden.

Die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Kommunikationskompetenz

Damit ein Team sich weiterentwickeln kann, benötigt es die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Dies gelingt durch wertschätzende Manöverkritik sowie durch ein konstruktives Fehlermanagement. Aufgabe der Führungskraft ist es dabei, die dafür benötigte Kommunikationskompetenz bei den Teammitgliedern

zu entwickeln, entsprechende Regeln zu etablieren und unterstützende Rahmenbedingungen zu schaffen, wie z.B. regelmäßige Team-Meetings, Mitarbeitergespräche sowie weitere formelle und informelle Kommunikationsformen.

Eine klare innere Struktur

Kernmerkmale einer leistungsbezogenen und resilienten inneren Struktur sind klar abgegrenzte Aufgabenbereiche, definierte Verantwortungen und Zuständigkeiten sowie effiziente und zielführende Prozesse. Jedes Teammitglied kennt dabei seine Rolle und seine Stellung in der Teamstruktur. Es gibt verbindliche Regeln zur Zusammenarbeit sowohl für den Umgang miteinander als auch für die Kooperation und Kommunikation mit anderen Organisationseinheiten oder Externen.

Eine Gestalter-Haltung und kollektiver Optimismus

Nur Teams, die Herausforderungen handlungsorientiert angehen, erleben, dass sie Probleme gemeinsam meistern können. So entsteht die Erfahrung von Selbstwirksamkeit, die dann über die Zeit zu einer Haltung von kollektivem Optimismus wird. Handlungsorientierte Teams durchlaufen so einen sich selbstverstärkenden Entwicklungsprozess, der immer mehr dazu führt, dass sie auch schwierige Aufgaben und Krisensituationen aktiv gestaltend und optimistisch angehen.

Lösungsorientierung bei der Aufgabenbewältigung

Statt über die Ursachen der Probleme und die Schuldigen zu grübeln und zu klagen, fokussieren sich resiliente Teams auf mögliche Lösungen. Sie konzentrieren sich dabei auf das Mögliche und Machbare sowie auf die nächsten kleinen Schritte. Das Team sucht dabei selbst aktiv nach Lösungen. Die Fortschritte auf dem Weg zum Ziel werden wahrgenommen und gewürdigt, indem anerkennend darüber gesprochen wird.



» 1 Die neun Bausteine der Team-Resilienz

Ein konstruktiver Umgang mit Rückschlägen und Niederlagen

„Es gibt mehr Leute, die aufgeben, als solche, die scheitern!“ (Henry Ford). Der Weg zum Ziel ist selten frei von Hürden, Rückschlägen oder sogar Niederlagen. Resiliente Teams verfügen über die Kompetenz, Misserfolge zu akzeptieren und sie im Team zu reflektieren, um so aus Fehlern zu lernen. Sie wissen, dass Hinfallen etwas anderes ist als Scheitern. Somit gelingt es ihnen, nach einer angemessenen Zeit das „Wundenlecken“ hinter sich zu lassen und sich mit neuer Energie, Optimismus und Lösungsorientierung den anstehenden Aufgaben zuzuwenden und die angestrebten Ziele zu verfolgen.

Die Fähigkeit zur Selbstmotivation

Ohne Kenntnis des Spielstandes gibt es im Sport kein Engagement und keine Spannung. Bei jedem Sportwettbewerb wird daher stets der aktuelle Spielstand angezeigt. Gleichermäßen gibt es im Business ohne Feedback durch transparente, öffentliche Leistungskennzahlen kein zielbezogenes, engagiertes Handeln. Teams werden im Sport zusätzlich durch Anfeuern motiviert. Resiliente Teams feuern sich daher gegenseitig begeisternd an – im Büro wie auf dem Spielfeld. Erfolgreiche Führungskräfte pflegen deshalb eine intensive Feedback-Kultur.

Eine solche Führungskraft ähnelt dem Schiedsrichter beim Tennis – nach jedem Ballwechsel wird der aktuelle Spielstand angesagt. Eine intensive Feedback-Kultur motiviert sogar mehr als Geld. Denn Geld ist das, wovon wir leben, Lob ist das, wofür wir leben.

Ein hoher Individualisierungsgrad

Wie der Sportwissenschaftler Prof. Dr. Stefan Voll von der Universität Bamberg in einer Studie im Jahre 2011 aufgezeigt hat, galt früher im Spitzensport das ungeschriebene Dogma „Die Mannschaft ist der Star!“. Dies ist inzwischen überholt. Teammitglieder empfinden dies als zu starke Einengung ihrer persönlichen Handlungsmöglichkeiten. Zudem kommen so die Potenziale des Einzelnen nicht zur Entfaltung und gehen deshalb für die Gesamtleistung des Teams verloren. Ein zu starrer Rahmen gibt den Teammitgliedern keine Möglichkeit, ihre individuellen kreativen Potenziale zu entfalten, die gerade in der Krise den entscheidenden Erfolgsfaktor darstellen können. Insbesondere in schwierigem Umfeld gilt es deshalb, die Balance zwischen Team und Individualität zu halten. Führungskräfte sind hier gefordert, sicherzustellen, dass sich der Einzelne einerseits in angemessenem Umfang in den Dienst des Teams stellt und gleichzeitig so viel Freiraum zur persönlichen Entfaltung erhält, dass er mit seiner indivi-

duellen Einzelleistung zum gemeinsamen Ziel beitragen kann, um so eine optimierte Teamleistung zu erreichen.

Team-Resilienz und leistungsbezogene Teamkultur entstehen nicht über Nacht

Um Teams stark zu machen, sind Führungskräfte gefordert, die passenden Rahmenbedingungen für den Aufbau von Team-Resilienz zu schaffen. Dies macht das Team fit für Krisenzeiten und fördert die Teamleistung. Auch wenn dies sicher nicht über Nacht gelingt und ein hohes Maß an Umsetzungsbereitschaft und Durchhaltevermögen bei allen Beteiligten erfordert, kann Team-Resilienz nach und nach aufgebaut und kultiviert werden. Der Einsatz lohnt sich, denn so entsteht ein Team, das auch in schwierigen Zeiten mit zunehmender Dynamik und hohem Wettbewerbsdruck den Anforderungen erfolgreich begegnet.

ISGATEC GmbH 
 www.isgatec.com
 Von Petra Weber und
 Dr. Klaus Michael Ullmann
 Selbständige Management-Trainer,
 zert. Business Coaches und Referenten
 an der ISGATEC-Akademie

Fragen?

Zu statischen, dynamischen und rotierenden Abdichtungen?

Die richtige Dichtung auszuwählen und auf alle Komponenten abzustimmen, da unterstützen wir Sie als Partner mit über 40 Jahren Erfahrungen und technischer Kompetenzen aus den verschiedensten Anwendungsfällen.

Sie haben noch keine Katalogunterlagen?

Diese sind downloadbar oder können angefordert werden unter:

ULMAN Dichtungstechnik GmbH
 Otto-Hahn-Strasse 17
 71069 Sindelfingen
 Tel. 07031-73261-0
 Fax 07031-73261-44
info@ulman.de www.ulman.de



