

„Du gewinnst nie allein.  
Am Tag, an dem du was anderes glaubst,  
fängst du an zu verlieren.“  
Mika Häkkinen

## Zentralfigur: TeamleiterIn

### Die Rolle annehmen

Die Führung eines Teams ist in gewissem Sinne ein Paradox. Denn dessen Stärke liegt ja gerade darin, dass es seine Arbeit und die dazu notwendige Kooperation selbst steuert. Dennoch ist Führung in mehrfacher Hinsicht wichtig:

- Erstens braucht Teamarbeit Rahmenbedingungen.
- Zweitens benötigt die Gruppe Ziele, um ihrer Arbeit eine Richtung zu geben.
- Drittens muss die Entwicklung des Teams gefördert, teilweise gesteuert werden.
- Viertens sind Probleme im Team auszuräumen und einzelne MitarbeiterInnen bei Schwierigkeiten zu unterstützen.

### Erste/r unter Gleichen sein

Die Leitung von Teams unterscheidet sich merklich von der klassischen Führung und erfordert vom Vorgesetzten ein anderes Verständnis. Er/Sie ist Erste/r unter Gleichen. Diese Rolle anzunehmen und sie richtig auszufüllen dürfte im Alltag für viele Führungskräfte nicht einfach sein. Der/die TeamleiterIn muss die selbstständige Arbeit seines Teams einerseits anerkennen, ist andererseits aber auch für die Ergebnisse mitverantwortlich.

### Unterstützen statt anweisen

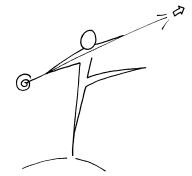
Besonderheiten der Teamleitung sind:

- Die Führungskraft unterstützt mehr als sie anweist.
- Aufgaben werden ganzheitlich betrachtet und delegiert.
- Zur Delegation gehört immer auch das Vergeben von Entscheidungskompetenzen.
- Das Team ist an Entscheidung beteiligt.
- Kontrolliert werden primär Ergebnisse, nicht die Arbeitsabläufe.
- Eine wichtige Rolle kommt der Führungskraft bei der Vertretung der Gruppeninteressen nach außen zu.
- Der/die TeamleiterIn muss darüber hinaus das Team über alle Gegebenheiten informieren, die Einfluss auf die gemeinsame Arbeit haben.

### Typische Rollen des /der TeamleiterIn

Gefordert ist der/die LeiterIn einer Gruppe bzw. eines Teams als *HelferIn*, als *AnsprechpartnerIn*, als *ModeratorIn*, als *MediatorIn*. Dazu gehört eine positive Herangehensweise an die Arbeit generell und an Probleme im Besonderen. Viele Teammitglieder orientieren sich an der Teamleitung, er/sie hat eine Vorbildfunktion in

- der Art, wie er/sie mit anderen umgeht,
- seinem/ihrem Engagement,
- seiner/ihrer Motivation,



- seinem/ihrem Kommunikationsverhalten und
- seiner/ihrer Teamfähigkeit.

### **Förderliche/hinderliche Arbeitshaltung**

Er/Sie kann entweder

- Schwierigkeiten betonen,
- Beiträge infrage stellen und damit
- vorsichtiges Abwarten und
- langatmige Diskussionen provozieren

oder

- machbare Vorschläge unterbreiten,
- Ideen aufgreifen und weiterentwickeln und so
- ein Klima für gute und schnelle Problemlösungen schaffen.

Einstellung und Arbeitsweise des/der TeamleiterIn fördern oder behindern ein Team wesentlich. Befragungen zeigen immer wieder, dass Teammitglieder an ihrem/ihrer Vorgesetzten Folgendes besonders schätzen:

- Zuverlässigkeit
- Schaffung eines guten Klimas durch positive Ausstrahlung
- Motivation der Gruppe
- Integration in das Team
- Führungsverantwortung.

Als Hemmschuh wirken Führungskräfte vor allem dann, wenn sie

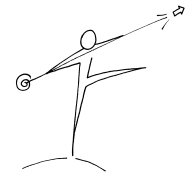
- sich nicht in das Team integrieren
- notwendige Entscheidungen verzögern
- die MitarbeiterInnen zu stark einengen, zu wenig Spielraum für eigenständiges Arbeiten und selbstständige Entscheidungen geben
- Aufgaben delegieren, aber keine Verantwortung abgeben
- Zu ungeduldig sind und dem Team wenig Raum für Diskussion lassen.



**„Qualifikationstest“ für TeamleiterInnen**  
(von Dr. Rolf Meier, GF derTransfer GmbH, Hürth)

Erfüllen Sie die Erwartungen an eine/n TeamleiterIn?

	nie	selten	meistens	immer	Punkte
	0	1	3	4	
Behandeln Sie persönliche Angelegenheiten von Teammitgliedern vertraulich?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
Stimmen Ihre Worte mit Ihren Taten überein?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
Verteilen Sie Lob und Anerkennung gerecht?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
Stellen sie bei Erfolgen die Gesamtleistung des Teams heraus?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
Stehen Sie für Misserfolge gerade?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
Zeigen Sie den Teammitgliedern, dass Sie ihnen vertrauen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
Verlangen Sie nur das von anderen, was Sie auch selbst tun würden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
Sind Ihre Entscheidungen für die Teammitglieder nachvollziehbar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
Verteilen Sie Aufgaben gerecht und Den Kompetenzen der MitarbeiterInnen entsprechend?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
Holen Sie bei wichtigen Entscheidungen den Rat des Teams ein?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
Schreiben Sie gemeinsame Erfolge dem Team gut?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____



Lassen Sie die Teammitglieder selbstständig in Ihrem Aufgabengebiet arbeiten?

\_\_\_\_\_

Greifen Sie Anregungen und Vorschläge des Teams auf?

\_\_\_\_\_

Sehen Sie auch unangenehme Tatsachen ins Auge?

\_\_\_\_\_

Treffen Sie wichtige Entscheidungen schnell?

\_\_\_\_\_

### Auswertung

Zählen Sie Ihre Punkte zusammen und vergleichen Sie Ihr Ergebnis.

#### Bis 25 Punkte

Sie können Ihre Fähigkeiten als TeamleiterIn erheblich verbessern. Überprüfen Sie kritisch die einzelnen Bereiche und arbeiten Sie gezielt daran.

#### 25 bis 50 Punkte

Das Team dürfte mit Ihnen als LeiterIn zufrieden sein. Fragen Sie jedoch bei passender Gelegenheit einmal bewusst nach, wo Ihre Gruppe noch Verbesserungsmöglichkeiten sieht.

#### Über 50 Punkte

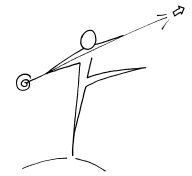
Glückwunsch! Sie sind schon nah am Optimum. Vielleicht gibt es noch die eine oder andere Kleinigkeit, die Sie verbessern können. Fragen Sie die Teammitglieder.

### Häufige „Verhaltensprogramme“ und wie der/die TeamleiterIn helfen kann

Einzelne MitarbeiterInnen können ihre persönlichen Schwierigkeiten ins Team tragen und KollegInnen damit belasten, die Arbeit blockieren, das Gruppenklima vergiften. Nicht selten entwickeln sich auch teamdynamische Probleme, die der/die TeamleiterIn behandeln sollte. Gründe für problematisches Verhalten einzelner Teammitglieder können sein:

- *Stress* aufgrund eines Mangels an Zeit, Zielklarheit und Arbeitsmethodik,
- *Frustration* aufgrund eines Mangels an Erfolg und Anerkennung,
- *Unvermögen* aufgrund eines Mangels an Können und Wissen,
- *Rigidität* aufgrund eines Mangels an Flexibilität und positiver Einstellung zu Veränderungen,
- *Egoismus* aufgrund eines Mangels an sozialen Fähigkeiten und sozialer Anpassung.

Diese Verhaltensmuster können zu bestimmten „Programmen“ führen, die in einem Team ungünstige Wirkungen entfalten können:



## **Das Perfektionsprogramm – PerfektionistInnen schützen**

### **Einstellung:**

*Wenn ich etwas mache, dann ordentlich. Bei mir ist immer alles exakt und fehlerfrei.*

PerfektionistInnen verbrauchen viel Zeit und Energie dafür, möglichst hundertprozentige Lösungen zu erreichen, dadurch arbeiten sie selten effizient. Perfekte Resultate sind nicht immer gefordert und führen in der Regel zu vermeidbarem Aufwand. Wer sie anstrebt, setzt sich unnötig unter Druck.

### **So helfen Sie als TeamleiterIn:**

Machen Sie deutlich, welche Ergebnisse Sie in welcher Qualität erwarten. Helfen Sie dem/der Perfektionistin zu unterscheiden, wann optimale Resultate sinnvoll sind und wann sie überflüssigem Aufwand bedeuten. Schreiten Sie ein, wenn das Teammitglied erkennbar seine Kräfte verschwendet.

## **Das Rivalitätsprogramm – Überehrgeizige einbinden**

### **Einstellung:**

*Ich will der/die Beste sein. Keiner soll an mir vorbeiziehen.*

Diese/r MitarbeiterIn will möglichst immer auf der Siegerseite stehen. Damit kann dem Team geschadet werden, und häufig auch sich selbst. Übertriebener Ehrgeiz führt schnell zu Enttäuschung, wenn die hohen Ziele nicht erreicht werden.

### **So helfen Sie als TeamleiterIn:**

Niemand kann immer gewinnen. Sprechen Sie mit diesem/dieser MitarbeiterIn, vielleicht, wenn er/sie „verloren“ hat und sich darüber ärgert. Zeigen Sie ihm/ihr die Nachteile einer solchen Haltung und erklären Sie ihm/ihr, dass er/sie sich unnötig unter Stress setzt und dass Ihnen ein gut funktionierendes Team mit fairen SpielerInnen lieber ist als ehrgeizige EinzelkämpferInnen.

## **Das Hetzprogramm – Selbst gemachten Stress verhindern**

### **Einstellung:**

*Das muss ich ganz schnell noch erledigen. Wenn ich das nicht gleich jetzt mache, bleibt es doch wieder liegen.*

Noch schnell dies, noch schnell das. Viele Menschen hetzen durch ihren Alltag. Was allerdings nicht bedeutet, dass sie effektiv arbeiten. Häufig setzen diese kaum Prioritäten, sie arbeiten hektisch ab, was kommt. Wie sinnvoll die Arbeit ist und wie man sie rationalisieren könnte, interessiert sie nicht. Im Gegenteil: Dann hätten sie ja gar nicht mehr so viel zu tun und könnten nicht mehr klagen.

### **So helfen Sie als TeamleiterIn:**

Bei Hektik nimmt die Arbeitsleistung merklich ab. Solche Teammitglieder könnten bessere Ergebnisse erreichen, wenn sie lernten, erst zu planen, Prioritäten zu setzen und sich dann systematisch ihren Aufgaben zu widmen. Es gilt, die Arbeitsorganisation zu verbessern. Besprechen Sie mit ihm/ihr Ziele, helfen Sie ihm/ihr, Wichtiges und weniger Wichtiges zu unterscheiden.

## **Das Leidensprogramm – Selbstvertrauen stärken**

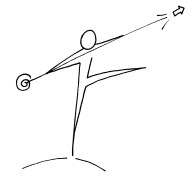
### **Einstellung:**

*Alle sind gegen mich. Niemandem kann ich es recht machen.*

Wer so denkt, ist der/die geborene VerliererIn. Nichts klappt in seinen/ihren Augen, keiner mag ihn/sie. Eine solche negative Einstellung zieht dann das Unglück oft wirklich an – das Teammitglied wird sich nach und nach immer mehr zurückziehen.

### **So helfen Sie als TeamleiterIn:**

Eine solche Haltung ist meist im Laufe vieler Jahre gewachsen. Deshalb lässt es sich auch nicht ohne weiteres ändern. Genauso wie der/die MitarbeiterIn gelernt hat, Dinge durch eine graue Brille zu sehen, muss e/sie wieder lernen, die positiven Seiten wahrzunehmen. Betonen Sie die Dinge, die anerkennenswert sind. Würdigen Sie den/die MitarbeiterIn möglichst oft.



## **Das Fluchtprogramm – Unsichere ermutigen**

### **Einstellung:**

*So was Schwieriges, das ist nichts für mich. Kann das nicht jemand anderes machen?*

Anforderungen – bitte nicht! Wer sich vor anspruchsvollen Aufgaben regelmäßig drückt, wird nie erfahren, dass vieles vielleicht doch gar nicht so schwer ist, wie er/sie glaubt und er/sie wird nie die Unsicherheit verlieren. Doch auch Unsicherheit ist ein Stressfaktor. Wer wenig Selbstvertrauen hat, steht ständig unter Druck. Und: Unsicherheit paart sich oft mit Bequemlichkeit. Jemand, der bei Schwierigkeiten ausweicht, kann eine Belastung für das Team werden.

### **So helfen Sie als TeamleiterIn:**

Übertragen Sie diesem/dieser MitarbeiterIn zunächst Tätigkeiten, die schnell zu Erfolgen führen. Wenn der/die MitarbeiterIn Zutrauen in seine/ihre Leistungsfähigkeit gewonnen hat, erhöhen Sie die Anforderungen. Lassen Sie auf der anderen Seite keine Ausflüchte zu. Das ginge zulasten der anderen Teammitglieder.

## **Das Katastrophenprogramm – PessimistInnen aufmuntern**

### **Einstellung:**

Das kann nur schief gehen. Das klappt doch ohnehin nicht.

Der Berufspessimist/die Berufspessimistin ist sicher: Auch diesmal droht wieder eine Katastrophe. Das Bemerkenswerte ist: wer so denkt, wird sich meist auch so verhalten, dass Misserfolg wahrscheinlicher wird.

### **So helfen Sie als TeamleiterIn:**

Reden Sie mit dem/der MitarbeiterIn über seine/ihre Einstellung, zeigen Sie ihm/ihr, dass er/sie ihre Situation beeinflussen kann und es eine ganze Reihe von Hilfen gibt, Misserfolge zu vermeiden: etwa genaue Planung, Risikoanalysen, systematischen Qualitätsmanagement, Beratung mit anderen (Meier, 2006).

## **Verwendete und /oder empfohlene Literatur zum Thema**

- „Erfolgreiche Teamarbeit – 25 Regeln für Teamleiter und Teammitglieder“, Rolf Meier, Gabal-Verlag 2006
- „Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung“, Rolf van Dick, Michael A. West, Göttingen 2005
- „Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung: Führungspersönlichkeit - Führungsmethoden – Führungsinstrumente“, Hartmut Laufer, Gabal 2008
- „Vom Mitarbeiter zur Führungskraft: Die erste Führungsaufgabe erfolgreich übernehmen“, Gunnar C. Kunz, dtv 2008