

KV Zürich

Teamführung – Teamentwicklung – Teampower

Mit **Joachim Hoffmann**, Coach für Führungskräfte und Teams, sprach Pema Gyalpo

Teamleitende befinden sich in einer klassischen «Sandwichposition». Welche Realitäten gilt es zu akzeptieren, aus welchem Rollenverständnis heraus agiere ich? Gerade die einsetzende Rezession wirkt sich auf die Teamführung aus – aber wie? Joachim Hoffmann gibt Auskunft.

Welche Folgen hat die aktuelle wirtschaftliche Entwicklung auf die Teamführung?

In der Folge der Finanzkrise werden in den obersten Etagen Risiken gescheut und nur zögerlich neue Strategien definiert. Das produziert nach unten in der Hierarchie ein «Treten auf der Stelle», sprich Abwarten, bis xy entschieden ist. Die Mitarbeiter der Basis sind verunsichert und sehnen sich nach Orientierung. Ihre Teamleiter wissen aber nur wenig mehr als sie. Und noch etwas zeichnet sich ab: Viele Führungskräfte **der ersten Stufe klagen**, es werde immer schwieriger, gut qualifizierte Fachkräfte zu rekrutieren.

Mit welchen Entwicklungen müssen Teamleitende in den nächsten Jahren rechnen?

Das weiss ich nicht. Aber ich schätze, die Entwicklungen der letzten Jahre, die ich gerade aufgezeigt habe, werden sich noch verschärfen. Neu daran wird sein – und darauf freue ich mich – wir werden zunehmend empfinden, dass die instabilen Zustände normal sind.

Welche Sonnen- und Schattenseiten hat es, Teamleiter zu sein?

Das Schöne an der Stufe des Teamleiters ist – vorausgesetzt, man mag Menschen – die Nähe zu den Mitarbeitenden. Man ist Chef und Kollege in einer Person. Teamleiter packen auch noch richtig an, wenn es ums Fachliche geht.

So können sie ihren Mitarbeitern auch inhaltlich mit Rat und Tat unter die Arme greifen. So betrachtet, ist erste Managementstufe in vieler Hinsicht bestätigend, aufbauend und schön. Das Anstrebende auf dieser Stufe sind die widersprüchlichen Rollenerwartungen. Die Mitarbeiter erwarten einen verständnisvollen, menschlichen Chef. Die Linie von oben fordert Resultate und Tempo. Die Teamleiter wollen beides. Und wenn sie nicht aufpassen, dann tapen sie in die Falle, es jedem recht machen zu wollen. Das bringt ihnen zunächst Beliebtheit ein, doch dann werden sie von allen Seiten geprügelt.

Wie sollten Teamleiter mit ihrer «Sandwichposition» umgehen?

Zunächst müssen sie sich von der Hoffnung, von allen ständig geliebt zu werden, verabschieden. Das gibt ihnen die Freiheit, sich abzugrenzen und auch «Nein» zu sagen. Darüber hinaus müssen sie erstens ihre eigene Linie entwickeln, herausfinden, was sie wollen und was nicht, wofür sie kämpfen, was sie tolerieren und wo sie laut «Stop» rufen müssen. Zweitens müssen sie ihren Führungsstil anpassen, je nachdem, wie sie die Situation einschätzen. Dafür müssen sie viele Fragen abwägen: Mit wem rede ich, wie ist der drauf, was braucht er, wie stehen wir zueinander, was ist die Aufgabe, herrscht Zeitdruck, was ist hier eigent-

lich gefragt..?). Drittens müssen sie mit ihren Rollenpartnern offen reden lernen, wenn die Erwartungen auseinandergehen, anstatt stur ihr Ding durchzuziehen, egal, was die andern denken.

Woher kommen die Seminarteilnehmenden?

Dieses Seminar spricht erfahrungsgemäss einen breiten Kreis von Teilnehmenden aus KMU und aus verschiedenen Branchen an.

Was wollen Sie den Teilnehmenden mitgeben?

Ich will, dass die Teilnehmenden ihre Augen weit öffnen für zwischenmenschliche Phänomene, die in Teams normalerweise entstehen. Sie sollen erkennen, welche Chancen darin liegen (z.B. Wir-Gefühl) und welche Gefahren bestehen (z.B. Gruppenzwang). Es freut



Joachim Hoffmann

mich, wenn sie im Seminar Wege finden, wie sie als Leiter der Teamdynamik positive Impulse geben können. Mir geht es darum, die Teamleiter dabei zu unterstützen, Teamgeist und Produktivität unter einen Hut zu bringen. Und für folgende Fragen will ich den Teilnehmenden sehr konkrete, umsetzbare Hilfestellungen mitgeben:

- Was brauchen Teams in Erfolgsphasen und in Krisenzeiten?
- Wie kann ich als Vorgesetzte/r neue Lebendigkeit ins Team einbringen?
- Wie schaffe ich es, die Stärken der Mitglieder zu mobilisieren und die gegenseitige Toleranz zu fördern?
- Wie soll ich Missverständnissen und Konkurrenzdenken begegnen?
- Wie mache ich Meetings produktiver, sodass Resultate erzielt statt im Kreis herumgeredet wird?
- Wie gelingt es, Schnittstellenprobleme zu lösen?

Braucht Ihr Team frischen Wind? Soll das Klima besser werden? Ist die Leistung noch nicht so, wie sie sein sollte? Oder ist Ihr Team bereits erfolgreich und Sie möchten sicherstellen, dass es so bleibt?

In diesem Seminar schärfen Sie Ihre Wahrnehmung für Rollenmuster und gruppendynamische Situationen, die immer dann auftreten, wenn Menschen zusammenarbeiten. Sie befassen sich damit, was Teams brauchen – sowohl in Erfolgsphasen als auch in Krisenzeiten. Lernen Sie Möglichkeiten kennen, wie Sie als Vorgesetzte/Vorgesetzter neue Lebendigkeit in Ihr Team einbringen, die Stärken der Mitarbeitenden mobilisieren, die Kreativität anregen, wie Sie Missverständnissen und Konkurrenzdenken begegnen können, Meetings produktiver machen und Schnittstellenprobleme lösen.

Montag und Dienstag, 25. und 26. Mai 2009, 9–17 Uhr

Detaillierte Ausschreibung und Anmeldung:

Kaufmännischer Verband Zürich, Tel. 044 211 33 22, info@kvz.ch, www.kvz.ch