

KARRIERE

Millionenspende der Woche
Klaus-Michael Kühne, Hauptaktionär des gleichnamigen Speditionsunternehmens Kühne + Nagel, sichert höchstpersönlich die Nachwuchsbildung seiner Branche. Er stiftete dem Logistik-Institut der TU Hamburg 30 Millionen €.



Hörbuch der Woche
Hören statt lesen – diesem Motto vertraut jetzt auch der Cornelsen Verlag und bringt erstmals Business-Hörbücher heraus. Die fünf Titel vermitteln Kernkompetenzen im Job, wie erfolgreich telefonieren, Mitarbeiterführung, Psychologie, Verhandlungstechnik und Rhetorik. www.cornelsen.de.

DISKUSSION

So wird aus Einzelkämpfern das Dream-Team



„WAS MANAGER VON DREAM-TEAMS MEINEN



Daniela Sabelko, Wundermann: In Dream-Teams müssen sich nicht alle besonders gut verstehen. Die schwarzen Schafe sind genauso wichtig. Die bringen Dynamik rein und zeigen, wie es anders gehen kann. Es muss aber auch klar kommuniziert werden. Wenn aufgrund falsch verstandener Harmonie Dinge nicht angesprochen werden, schadet das dem Team.

Genaueres Recruiting, Veto-recht, klare Worte und schwarze Schafe: Das sind nur einige Zutaten, die nötig sind, wenn man aus einem durchschnittlichen Team ein Dream-Team bilden will.

Viele Stars auf einem Haufen bilden noch lange keine gute Mannschaft – das ist im Fußball so und in Unternehmen nicht anders. Doch wie formt man aus einer Gruppe von Mitarbeitern, die einzeln vielleicht gar nicht auf-fallen würden, eine Gemeinschaft, die scheinbar unverwundbar und extrem erfolgreich ist? Ein Dream-Team eben. Eine spannende Frage, der Personalexperten bei der „Net(working)-Diskussion“ von WirtschaftsBlatt und coach_if nachgegangen sind.

HR-Manager Christian Eberherr von Rewe Austria winkt gleich zu Beginn der Diskussion ab. „In der Praxis entstehen Dream-Teams eher durch Zufall. Nur die we-

„Dream-Teams entstehen eher durch Zufall. Ich halte das nicht für steuerbar“

Christian Eberherr
Rewe Austria



nigsten sind design. Ich halte das nicht für steuerbar.“ Ein bisschen nachhelfen kann man aber sehr wohl, glaubt zumindest Roman Strauss, Headhunter bei Eblinger & Partner. Er rät, bei der Auswahl neuer Teammitglieder die beste-

hende Mannschaft miteinzubeziehen. „Mit echtem Veto-recht“, wie er betont. „Die müssen auch sagen dürfen: ‚Mit dem kann ich nicht.‘ Das ist mühsam, weil man

teingessenen (leider) auch (siehe auch Artikel Seite 20). „Das ist nicht witzig für alle Beteiligten, wenn alle gleichzeitig im Trichter nach oben wollen.“

Auch Rudolf Vogl, der bei Raiffeisen International die Fäden im Personalbereich zusammenhält, hält nichts davon, das Team sich selbst zu überlassen. „In den seltensten Fällen ist die Mannschaft wie im Lehrbuch zusammengesetzt. Man muss einiges tun, um ein Team zu fördern.“ Doch die Nachhilfe von aussen hat auch ihre Grenzen: Nicht aus jedem Team kann zwangsläufig ein Dream-Team werden, stimmt Vogl seinem Kollegen Christian Eberherr von Rewe Austria zu.

Kritischer Blick. Günther Aschenbrenner, General Manager des US-Konzerns Alcon, setzt bei der Teambildung auf einen gemeinsamen Wertekatalog. „Schon beim

Recruiting kann ich dadurch Leute aussortieren, die zwar fachlich top sind, aber wo es bei den Werten nicht passt.“ Genau hinschauen tut auch Matthias Eder, Vorstandsvorsitzender des Familienunternehmens Alvetra-Werft AG. Sein Credo: Jeder im Team hat eine bestimmte Rolle zu erfüllen. „Besonders am Anfang ist der Abgleich wichtig: Passt er oder nicht?“ Doch das beste Recruiting nützt nichts, wenn es zwischenmenschlich kriselt. „Kann man aus Zwangsgemeinschaften überhaupt ein Team formen?“, fragt coach_if-Chefin Sonja Haunold. „Man tut sicher nicht schlecht daran, das gegenseitige Kennenlernen zu forcieren“, meint Clemens Schödl vom Pharmaunternehmen Bristol-Myers Squibb. Wer ist der Leader, wer der Analytiker? Wer der Bremser? „Der Vorgesetzte muss nicht unbedingt der Teamleader sein“, gibt

Schödl zu bedenken. Für Raiffeisen-Personalchef Rudolf Vogl ist das gegenseitige Kennen zu wenig. „Wenn der Wille für das Gesamte nicht da ist, bringt es auch nichts, wenn sich die Mitarbeiter gut kennen.“ Diese Erfahrung bestätigt Senta Clement, die bei Palmers für Human Resources zuständig ist. „Eine Dream-Aufgabe ist wichtig“, sagt sie. „Allein diese Aussicht beflügelt ein durchschnittliches Team zu einem Dream-Team.“

Gemeinsamer Feind. Werden Teams zusammengewürfelt, die sich nicht gegenseitig ausgesucht haben, dann funktionieren sie nur über eine gemeinsame Identitätsfindung. Ein „äusserer Feind“ muss her: Gegen wen grenzen wir uns ab? Wogegen sind wir? Personal-experte Roman Strauss: „Das vergessen die meisten, weil wir ja alle Gutmenschen sind.“ Studien ha-



Roman Strauss, Eblinger & Partner: Aus vielen Teams könnten Dream-Teams werden. Eine Grundvoraussetzung ist die Auswahl der Teammitglieder. Bei diesem Prozess müssen bestehende Mitglieder involviert werden – und zwar mit echtem Veto-recht. Die müssen auch sagen dürfen: „Mit dem kann ich nicht.“ Das ist ein mühsamer Prozess, weil man viele leere Kilometer fährt.

--- nächste Seite ---

20 KARRIEREKOMPAKT

ben gezeigt, dass Wettbewerb ein sehr starker Motivator sein kann – Menschen strengen sich mehr an, wenn sie als Vertreter einer Gruppe agieren. Umgekehrt ist der Wettbewerb innerhalb einer Gruppe tödlich für das Team. Allzu viel

ger der Eitel-Sonnenschein-Mentalität. „Ich halte es für kontraproduktiv, wenn alle ‚miteinander können‘ und regelmässig auf ein Bier gehen. Das drückt nur die Leistung.“ Das setzt aber auch voraus, dass regelmässig Tacheles ge-

„Allein die Aussicht auf eine Dream-Aufgabe beflügelt ein durchschnittliches Team“

Senta Clement
Palmers



Harmonie im Team ist aber auch nicht angebracht, glaubt Wundermann-Chefin Daniela Sabelko. „In Dream-Teams müssen sich nicht alle besonders gut verstehen. Die schwarzen Schafe sind genauso wichtig. Die bringen Dynamik rein und zeigen, wie es anders gehen kann.“ Auch Vorstandsvorsitzender Matthias Eder ist kein Anhän-

deret wird. Sabelko hat damit kein Problem. Ihr Grundsatz: Klarheit erzeugt Harmonie – und ist nur auf den ersten Blick ein Widerspruch. „Wenn ich aufgrund falsch verstandener Harmonie Dinge nicht anspreche, schadet das dem Team.“

KATHRIN GÜLNERITS
kathrin.gulnerits@wirtschaftsblatt.at

Vier Persönlichkeitstypen auf dem Teamfähigkeits-Prüfstand

Es gibt den Strategen und den Erbsenzähler, den Spielverderber und den Visionär – sie alle produktiv in einem Team zu vereinen, ist Chefsache. Um Überraschungen zu vermeiden, sollte man nicht nur ein glückliches Händchen bei der Teamauswahl haben, sondern auch über die vier Persönlichkeitstypen im Team Bescheid wissen:

- Die Führungspersönlichkeit (Alpha-Typ): Dieser Mitarbeiter stellt gleich zu Beginn des Teamprozesses seinen Führungsanspruch klar. Probleme tauchen auf, wenn es mehrere Alpha-Typen im Team gibt. Meist tritt dann einer als emotionaler Leiter in Erscheinung, während der andere die aufgabenorientierte Teamleitung übernimmt.
- Der Spezialist (Beta-Typ): Das sind Mitarbeiter, die eine besondere Erfahrung mitbringen oder besonders lange dem Team

angehören. Sie suchen sich meist ein Nische, in der sie als Experte ohne Konkurrenz arbeiten können. Ein Team kann viele Beta-Typen integrieren.

- Der Zurückhaltende (Gamma-Typ): Diese Person hält sich meist bedeckt und nimmt nach aussen sehr wenig am Teamprozess teil. Bei Abstimmung oder Konsensbildung richtet er sich meistens nach der Mehrheit. Problem: Arbeiten viele Gamma-Typen im Team, geht durch Inaktivität Problemlösungsfähigkeit, Kompetenz und Kreativität verloren.
- Der Querulant (Omega-Typ): „Ich bin gegen alles!“, lautet seine Devise. Der Omega-Typ ist eine starke Persönlichkeit, die sich inhaltlich argumentativ gegen die Mehrheit durchsetzt. Problemen geht man aus dem Weg, wenn man ihm z.B. eine Spezialaufgabe zuteilt. (gul)