



Work Life

Vier Regeln, damit es im Team schön klickt

Wenn's klickt, ist das ein wunderbarer Zauber. Wenn im Team eines ins andere läuft und sich Grandiosität damit steigert, weil sich jeder auf seiner Position spielen und sich drauf verlassen kann, dass die anderen da sind, wenn's mal nicht so will – dann wird's richtig gut.

Das zu haben, ist ein Glück*. Nicht nur, weil die Arbeit dann leichter und besser geht, sondern weil der Spaß damit erst so richtig kommt (und die Arbeit damit wieder leichter und besser geht, ...). Ist es das Glück der Zusammensetzung? Das Gleich- oder Verschiedensein der Leute? Der Umgang miteinander? Liegt es daran, einander gut zu kennen? Ist es der Austausch mit oder der Rückzug von den anderen, der zu Hochleistung führt? Wohl von allem ein bisschen. Aber: Kommunikation ist Trumpf und das Allerwichtigste, sagt Alex Pentland, Direktor des Human Dynamics Laboratory am MIT.

Einen Kaffee, bitte!

Demnach gibt es vier goldene Verhaltensweisen, die Teams grandios machen. Nämlich: – Zwölf Mal Kommunizieren pro Arbeitsstunde ist das Optimum im Team. Viel mehr oder weniger lässt die Leistung sinken. – Jedes Teammitglied soll gleich oft reden und zuhören. Schlecht funktionierende Teams haben dominante Mitglieder oder Unterteams im Team. Es braucht aber Ausgewogenheit. – Grandiose Teams kommunizieren zu fünfzig Prozent informell. Lockerer Austausch macht besser. – Und: A-Teams gehen nach draußen und holen neues Wissen herein.

Was das bedeutet in einer Zeit, in der vieles virtuell passiert? Dass wir um den direkten Kontakt niemals umhin kommen. Dass Zwischenmenschlichkeit trotz aller Digitalität nicht untergeht. Dass der Kaffee mit den Kollegen noch viel öfter stattfinden soll. Erkenntnisse, die allesamt richtig gut sind.

(* und hier klickt's wunderbar, dankte Andrea, Nicole, Magdalena und Teresa :-)

KURIER Herausgeber, Medieninhaber: KURIER Zeitungsverlag und Druckerei Ges.m.b.H., 1072 Wien. **Chefredakteur, Herausgeber:** Dr. Helmut Brandstätter. **Redaktion:** Sandra Baiert (Ug.). **Layout-Belegten-Grafik-Gesellschaftsführer:** Mag. Thomas Kralinger, DfM. Mark Mickasch. **Verleger:** Mediaprint Zeitungs-, Zeitschriftenverlag GesmbH & Co. KG, 1190 Wien. **Hersteller:** Mediaprint Druckerei, 1230 Wien.

FAKTEN & ZAHLEN

Wussten Sie, dass ...



... von Jänner bis Juni 174.000 Unternehmen in Deutschland gegründet wurden? Das sind um 4,6 Prozent weniger als im Vorjahr, teilte das Institut für Mittelstandsforschung mit. Gleichzeitig sank die Zahl der Firmenschließungen um 3,9 Prozent.

... nur 16 Prozent der mittelständischen Firmen in Österreich im nächsten Halbjahr neue Jobs schaffen wollen? Zwölf Prozent wollen Stellen abbauen. Fast drei von vier Mittelständlern leiden unter Fachkräftemangel, ergab eine Befragung des Beratungsunternehmens EY unter 900 Firmen.

... für 62 Prozent der deutschen Männer Teilzeitarbeit nicht in Frage kommt? Nur 15 Prozent der Herren könnten sich vorstellen, der Familie zuliebe beruflich zurückzustecken. Das fand eine Umfrage des Instituts für Demoskopie Allensbach für Bild der Frau heraus.

Teams, mit der Fähigkeit zur Höchstleistung

Starke Leistung. Gute Zusammenarbeit ist magisch. Im Team kann man das Unmögliche schaffen. Kein Wunder, dass alle Teil eines solchen sein wollen. Aber grandiose Teams gibt es höchst selten – warum eigentlich?

VON ANDREA HLINKA

Es sah übel aus für das US-Team Oracle beim 34. America's Cup. Dann wurde der Cheftaktiker ausgetauscht: Ben Ainslie, vierfacher Olympiasieger, übernahm. Nach zwei weiteren Niederlagen begann das Team zu gewinnen. In einer spektakulären Aufholjagd siegte das Team Oracle schließlich 9:8. Kurz nach dem Sieg sagte Skipper Jimmy Spithill: „On your own, you're nothing, but a team like this can make you look great.“ Mit Ainslie und Spithill lernte das Team, den bockigen Kataran zu beherrschen – und begann zu fliegen.

Teams können magisch sein. Gerne wäre jeder Teil eines solchen Spitzenteams und damit mehr als die Summe der einzelnen Teile. Doch solche Teams sind rar. Erklärungsversuche liefern Sozialwissenschaftler und Organisationspsychologen: Die Charaktere passen oft nicht zusammen, die Probleme auf der Beziehungsebene sind so massiv, dass die Arbeit am Sachthema unmöglich ist. Die Teamgröße ist nicht adäquat, das Ziel nicht genau definiert, der Leiter von einer Nullnummer, der Druck von außen zu groß – um nur die wichtigsten zu nennen. Und sie alle sind tatsächlich Einflussfaktoren. Ein Rezept für ein Spitzenteam könnte lauten: Eine überschaubare Anzahl von Menschen, die einander sympathisch sind, jeder genial auf seinem Spezialgebiet, abgestimmt, aber eigenständig, kreativ und effizient und der Leiter ist ein Primus inter pares.

Dietrich von der Oelsnitz,

Universitätsprofessor und Koautor von „Team – toll, ein anderer macht's“, ordnet das Team Oracle der Kategorie „Hochleistungsteam“ zu. Es brilliert in der Zusammensetzung aus unterschiedlichen Individuen, die alle auf ihrem Gebiet hervorragend sind und technisch Zusammenspielen wie ein Orchester, aber kreativ und blitzschnell auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren können.

Aber muss jedes Spitzenteam kreativ und heterogen sein? Keineswegs: Wenn es um Effizienz geht, sollen die Mitglieder sogar homogen sein. Eine Kampftruppe aus kreativen Soldaten wäre im Einsatz eine tödliche Fehlbesetzung.

Auf gleichem Niveau

Was für alle Teams zutrifft, ist, dass die Mitglieder annähernd auf dem gleichen Niveau sein sollten. Denn sind wir von Schwächeren umgeben, fahren wir die Performance hinunter. Sind wir ständig von Stärkeren umgeben, strengen wir uns nicht mehr an. Dann erachten wir den Kampf als aussichtslos. „Wenn die anderen zu weit weg sind, geben wir auf“, sagt von der Oelsnitz. Im Buch unterstreicht er die These mit folgendem Beispiel: Jennifer Brown, eine amerikanische Forscherin konnte nachweisen, dass Golfprofis schlechter spielten, wenn Superstar Tiger Woods mit von der Partie war. Am leistungsfähigsten sind wir, wenn der Stärkere in Sichtweite ist.

Ein Team aus Superstars ist aber nichts für schwache Nerven, deswegen jedoch auf sie zu verzichten, wäre ungeschickt.

„Wenn Sie Spitzentalente aller Art in einem Team zusammenbringen, multiplizieren sich Produktivität und Leistungsvorsprung der einzelnen Stars“, schreiben Autoren Anfang des Jahres im *Harvard Business Manager*. Und belegen die These mit folgenden Beispielen: In nur zwei Jahren haben 600 Apple-Ingenieure das Betriebssystem OS X entwickelt, getestet und zum Einsatz gebracht. Bei Microsoft brauchten 10.000 Ingenieure mehr als fünf Jahre für Windows Vista – um es doch wieder vom Markt zu nehmen. Oder: Das sechsköpfige Team von Rennfahrer Kyle Busch gilt als das beste der Nascar-Szene. Die Crew schafft einen Boxenstopp in 12,12 Sekunden. Würde Busch einen seiner Top-Leute durch einen mittelmäßigen Mitarbeiter ersetzen, würde die Zeit auf 23,09 Sekunden steigen.

„Wo reicht der Durchschnitt, wo reichen die Besten, das sollten sich Unternehmen gut überlegen.“

Dietrich von der Oelsnitz
Buchautor

Sosehr die Autoren den A-Teams huldigen, sie warnen davor, diese in kleinen Projekten einzusetzen. „Es wäre schade um die Mühe, die Opportunitätskosten wären zu hoch.“ Dietrich von der Oelsnitz erklärt: „Wo reicht der

Zu groß, um zu siegen

Maximal neun Mitglieder

Drei bis fünf, maximal neun Mitglieder sollte ein Team haben, belegen verschiedene Studien. Ein Experiment des französischen Agraringenieurs Max Ringelmann zeigte, dass in der Gruppe eine geringere Leistung erbracht wird, als aufgrund der summierten Einzelleistungen zu erwarten wäre. Ist die Gruppe zu groß, ist der sozialen Faulenzerei die Tür geöffnet.

ALLERWELTS-MANAGER



Steve Ballmer

Der Microsoft-Chef geht. Damit der Konzern nicht andere Spitzenkräfte auch verliert, werden nun Halteprämien gezahlt. Bei Bedarf sollen Manager Aktienvergütungen erhalten, damit die Kontinuität des Führungspersonals gesichert ist.



Matthias Harsch

„Ohne Investor ist es natürlich aus“, sagt der Loewe-Firmenchef. Der Fernseherbauer meldete diese Woche Insolvenz an. Allein von Januar bis März war der Umsatz um 35 Prozent gefallen. Es soll derzeit mit drei Investoren verhandelt werden.



Durchschnitt, wo braucht man die Besten, das sollten sich Unternehmen gut überlegen.“

Veränderte Teamrealität

Wie lange ein Team zusammen spielen muss, um zur Perfektion zu gelangen, unterliegt keiner Regel. Richard Hackman hat

Jeder in seiner Rolle

In einer von neun Schubladen

Meredith Belbin untersuchte in den 70ern die Auswirkungen der Teambesetzung auf verschiedene Persönlichkeitstypen auf die Teamleistung und identifizierte neun Teamrollen: Erfinder, Wegbereiter, Koordinator, Macher, Beobachter, Mitspieler, Umsetzer, Perfektionist und Spezialist – die Theorie ist weit verbreitet, wird aber oft angezweifelt.

herausgefunden, dass weniger Unfälle passieren, wenn einander Cockpit-Crews vertraut sind und gemeinsame Erfahrungen gesammelt haben. Teams in der Forschung und Entwicklung hingegen sollten alle drei bis vier Jahre um ein Mitglied ausgetauscht werden. Jedenfalls

Der Störenfried

Das kritische Element

1973 untersuchte Irving Janis „Groupthink“. Er analysierte Gespräche von Militärs und John F. Kennedy bei der kubanischen Schweinebuchtinvasion 1961. Ergebnis: In Gruppen kommt es oft zu zwanghaften Konformitäten, dann werden vorgefasste Urteile nur noch bestätigt, schwache Argumente nicht hinterfragt. Umso wichtiger ist der chronische Neinsager, der Störenfried.

JOH. SPRINGER'S ERBEN



VERKÄUFER/IN

Textil & Ausrüstung, Wien 1

Die Firma Joh. Springer's Erben ist seit 180 Jahren ein renommierter ehemaliger k&k Hoflieferant im Bereich Jagdwelt und Lifestyle mit Sitz in Wien. Die Filialen in Wien 1 repräsentieren die Welt der Mode, der Top-Accessoires und Ausrüstungsgegenstände für Freizeit, Gesellschaft und Sport. Für Wien 1, Weiburggasse und Hoher Markt suchen wir eine/n Top-Verkäufer/in Vollzeit mit Russischkenntnissen, gutem Deutsch und Erfahrung im gehobenen Verkauf von Mode, Accessoires und von erklärungsbedürftigen Produkten.

In dieser abwechslungsreichen Position obliegt Ihnen die Betreuung der gehobenen Stammkunden in der Filiale und bei Messen. Sie legen auch Angebote, Rechnungen und lernen im Team laufend Neues. Sie gewinnen dank Ihrer kontaktfreudigen Arbeitsweise auch Neukunden und halten aktiv Kontakt mit diesen.

Sie verfügen über zumindest 3-5 Jahre Verkaufserfahrung im Einzelhandel, weiters über gute MS-Office-Kenntnisse und gute Englisch-Kenntnisse. Persönlich überzeugen Sie durch Kommunikationsstärke, Serviceorientierung, Belastbarkeit sowie ein gepflegtes Auftreten. Sie sind gewohnt, selbstständig und eigenverantwortlich zu agieren und sind an Entwicklungsperspektiven interessiert. Idealerweise sind Sie aktive/r Jäger/in und haben einen Bezug zu Jagd und Natur.

Der Gehaltsrahmen liegt über dem im relevanten KV festgelegten plus Provision. Sie suchen eine Karrierechance mit gutem Arbeitsklima? Dann senden Sie bitte Ihre Bewerbung mit Foto an unsere Beraterin Mag. Eva Hoffman per E-Mail eho@brennercompany.eu unter der KennNr. 1003-13.

Brenner&Company
INTERNATIONAL MANAGEMENT CONSULTING

A-1030 Wien, Reiserstr. 40, Telefon +43 (0) 22 888 22, www.brennercompany.eu

man sie nicht dazu zwingen“, sagt von der Oelsnitz. Teams sind nicht statisch. Verändern sich die Rahmenbedingungen, verändert sich auch das Team. „Teaming“ nennen das Experten. Flexible Teams sollen die Zukunft sein. Doch bisher kommen die Menschen mit dieser postulierten Flexibilität nur schwer klar: Eben noch Teamleiter, schon in der zweiten Reihe – das ist hart. Aber es ist erst der Anfang der veränderten Teamrealitäten: Wirklich knifflig wird's virtuell. Chats, Videokonferenzen und Skype sollen Kostenvorteile bringen. Aber wenn das Projekt in Turbulenzen gerät, bremsen diese Werkzeuge. 75 Prozent der virtuellen Teams arbeiten laut Studie bisher erfolglos. Face-to-Face-Kommunikation und physisches Zusammensein – so funktionieren Spitzenteams.

Der Prototyp

Der Leader macht's vor

Ein durchschnittlicher Teamleader kann ein Team nicht zur Spitze führen. Er ist das Modell, er ist das Vorbild, intellektuell, fachlich und sozial. Am Leiter lernen die anderen. Der Leiter muss auch der Buhmann sein: Wenn das Team nicht funktioniert, muss er entscheiden, wer geht. Eine Studie zeigt, dass F&E-Teams alle drei bis vier Jahre ein neues Mitglied aufnehmen sollten.

Triumphierten dann doch: Das amerikanische Oracle Team holte die begehrte Trophäe des 34. America's Cup

Psychologe Ewald Krainz, Leiter des Instituts für Organisationsentwicklung und Gruppendynamik, Uni Klagenfurt

Ist das den Aufwand wert?

Das hängt davon ab. Es gibt Teams, die sind mit so kritischen Fragen belastet – und ich spreche nicht nur von Tiefseebohrungen und Astronauten – da ist das unbedingt notwendig. Es wird unterschätzt, wie wichtig diese Arbeit am Team ist. Wenn daran gearbeitet wird, geht's den Leuten besser. Der Regierung etwa geht es derzeit gar nicht gut, glaube ich. Weil die hängen sich alle ziemlich zum Hals raus. Wenn sich die Leute nicht mehr leiden können, kann man zuspüren. Doch in der Politik ist zu bedenken: Die können sich in einer Klausur noch so aufeinander

„Die Frage ist: Wie tun wir miteinander?“

Interview. Ewald Krainz über Teams und ihr Ende

KURIER: Wie sieht ein perfektes Team aus?

Ewald Krainz: Mit dem „perfekt“ muss man aufpassen. Weil das vermuten lässt, dass es dazu eine persönliche Eignung der Teammitglieder gibt. Das ist aber das kleinere Problem. Die große Frage ist: Werauch immer wir sind, wie tun wir miteinander?

Rollenmodelle sind also ein Irrtum?

Es gibt diese Rollenmodelle in der Sozialpsychologie. Aber da wird ein Team undynamisch betrachtet. Wir halten mehr davon, dass im Prinzip jeder für alles zuständig sein kann. Man ist als Team ein Gesamtgebilde. Erst eine trainierte Gruppe ist in der Lage, auf alle Anforderungen eingehen zu können.

Was meinen Sie mit trainierter Gruppe?

Wenn sich eine Gruppe immer wieder damit beschäftigt, wie es miteinander geht. Das heißt, man geht immer wieder in Klausur, schaut wo man steht.

„Team“ Stronach?

Die Stronachianer... Da ist jetzt die Blutwies'n angesagt, hört man. Ich würde sie nicht als Team bezeichnen.



JOH. SPRINGER'S ERBEN



GESCHÄFTSFÜHRER/IN

handels- & gewerberechtlich / Bauunternehmen

Ihr Auftraggeber zählt im Raum Wien zu den renommiertesten Unternehmensgruppen der Immobilienbranche. Für die Leitung der Bau-/Baumanagementunternehmen suchen wir Sie als technisch versierte Managementpersönlichkeit.

In dieser Position übernehmen Sie die operative Leitung von zwei Gesellschaften mit derzeit 13 Mitarbeiter/innen. Gemeinsam mit dem Eigentümer definieren Sie die Gesamtstrategie und setzen diese eigenverantwortlich um. Die Sicherstellung einer effizienten Gesamtorganisation sowie das Monitoring des wirtschaftlichen Erfolges sind zentrale Elemente Ihres künftigen Aufgabenspektrums. Marktbeobachtung, Kontaktpflege zu wichtigen Stakeholdern, Vertretung der Betriebe gegenüber Behörden sowie Evaluierung/Implementierung von Innovationen runden den Tätigkeitsbereich ab.

Sie können eine bautechnische Ausbildung (HTL, FH, TU) sowie die erforderliche Gewerbeberechtigung vorweisen. An Berufserfahrung bringen Sie ca. 10 Jahre mit, optimalerweise in leitender Funktion eines Bauunternehmens mit Schwerpunkt privater Wohnbau. Zeitgemäße IT-Kenntnisse (inkl. Bausoftware) werden erwartet. Persönlich überzeugen Sie durch exzellente Kommunikationsfähigkeit, exakten Arbeitsstil, betriebswirtschaftliches Handeln und Sozialkompetenz.

Für diese Position ist ein Jahresbruttogehalt entsprechend der persönlichen Qualifikation vorgesehen. Interessiert? Dann senden Sie bitte Ihre aussagekräftige Bewerbung an Mag. Michael Ludwig per E-Mail mlu@brennercompany.eu unter der KennNr. 1002-13.

Brenner&Company
INTERNATIONAL MANAGEMENT CONSULTING

A-1030 Wien, Reiserstr. 40, Telefon +43 (0) 22 888 22, www.brennercompany.eu