



arago
Consulting GmbH
Kundenakademie

DAS ERFOLGREICHE TEAM – Vom Football ins Business

Fachbeitrag zur arago Consulting Kundenakademie



Um die Qualität des Leseflusses zu sichern, wird in der folgenden Broschüre ausschließlich die männliche Personenform verwendet. Dies schließt dennoch die weibliche Form gleichberechtigt mit ein.



arago
Consulting GmbH
mehr als Druck ...

**Die Spezialisten für Konzeption und Produktion
von Seminar- und Tagungsunterlagen**

arago Consulting GmbH
Hausener Weg 112a
60489 Frankfurt am Main

Tel. +49 (0) 69/957 39 09-0
Fax +49 (0) 69/957 39 09-29

info@arago-consulting.de
www.arago-consulting.de

Editorial

Verehrte Kundinnen, verehrte Kunden,
verehrte Interessentinnen und Interessenten,

46% der Arbeitgeber suchen in Bewerbungen gezielt nach dem Begriff Teamfähigkeit. 92% der Arbeitnehmer sind wiederum davon überzeugt, dass die Kreativität und die Innovation durch Teamarbeit gefördert werden. Teamarbeit ist also ein bedeutsames Werkzeug in der Arbeitswelt.

Gleichzeitig kritisieren jedoch 44% der Arbeitnehmer, dass trotz Teamarbeit Ideen anderer beim Chef als eigene Ideen verkauft werden. Es besteht also ein Spannungsfeld bei der Teamarbeit.

Damit die Teamarbeit in Unternehmen auch ihr volles Potenzial entwickeln kann, muss ein funktionierendes Team gebildet werden. Daher ist es nicht verwunderlich, dass es zahlreiche Untersuchungen und Theorien über die Kriterien einer erfolgreichen Zusammenarbeit gibt.

Im Rahmen unserer arago Consulting Kundenakademie erläuterte uns Tobias Ochs, ehemaliger Fußballspieler und Consultant für Qualitäts- und Umweltmanagement, am 22. Februar 2018 die Kriterien guter Teamarbeit. Dafür thematisierte er im ersten Teil seines Vortrags die Arbeitsweise des legendären American Footballtrainers Bill Walsh und übertrug schließlich in seinem zweiten Teil die Aspekte der Arbeitsweise von Bill Walsh auf die Arbeitswelt.

Den hochinteressanten Vortrag von Tobias Ochs haben wir für Sie in dieser kleinen Broschüre zusammengefasst.



Daniel Stöckel, Geschäftsführer der arago Consulting GmbH, mit dem Referent Tobias Ochs

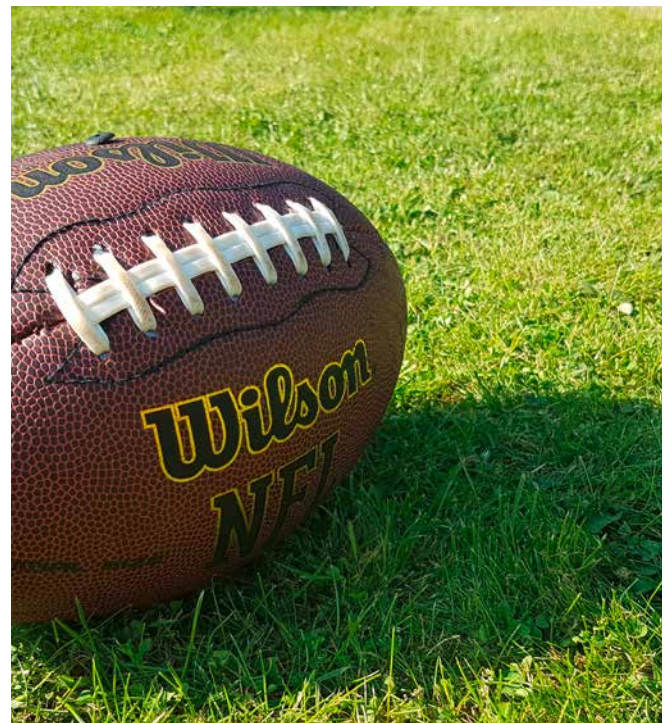
Wir hoffen, dass das Studium der Lektüre Ihnen interessante Umsetzungsanregungen liefert und freuen uns auf Ihren Besuch bei einer der künftigen Veranstaltungen unserer arago Consulting Kundenakademie. Über unseren monatlich erscheinenden Newsletter werden wir Sie in bewährter Weise rechtzeitig über aktuelle Veranstaltungen informieren.

Ihr Team der arago Consulting GmbH

Über den Referenten

Tobias Ochs ist Diplom-Ingenieur für Umwelt-, Hygiene und Sicherheitstechnik und arbeitet als Consultant für Qualitäts- und Umweltmanagement sowie Arbeitssicherheit. Mit 12 Jahren begann er selbst Football zu spielen. Er war bis 2007 aktiv, auch

in der ersten Bundesliga. Nach seiner aktiven Spielzeit war er im Jugendbereich als ehrenamtlicher Trainer tätig. 2017 war er als Defensive Back-Coach in der polnischen Nationalmannschaft bei den World Games in Wroclaw engagiert.



Zusammenfassung

Ein gutes Team ist in vielen Bereichen unverzichtbar, vor allem im Sport. Im American Football hat sich William Ernest Walsh – Bill Walsh genannt – mit seinen Team- und Trainingsmethoden einen Namen gemacht. Mit seinen Verfahrensweisen bildete er selbst schwierige Spieler zu Spielerlegenden aus und führte davor erfolglose Teams zum Super Bowl. Der 2007 verstorbene Bill »The Genius« Walsh gewann so in den Jahren 1981, 1984 und 1988 den Super Bowl, wurde 1981 und 1984 zum NFL-Coach of the Year ernannt und 1993 in die Pro Football Hall of Fame aufgenommen. Alles, was ein Football-Coach erreichen kann, hat Bill Walsh erreicht.

1. FOKUS AUF VERBESSERUNGEN, NICHT AUF SIEGE

Diese Erfolge erlangte er nur mit einem guten und erfolgreichen Team, zu dem mehr als nur die Spieler gehörten. Zum Team zählten auch die Trainer, Co-Trainer, Ärzte und alle weiteren Personen, die in irgendeiner Weise die Mannschaft beeinflussten. Damit dieses Team aus den verschiedensten Personen zusammenarbeiten kann, muss ein gemeinsamer Grundsatz festgelegt werden. So führte Bill Walsh eine »Environment of Excellence« ein, d.h. eine auf gemeinsamen Werten und gemeinsamen Zielen basierende Kultur. Diese sollte den Fokus des Teams nicht auf einen Sieg, sondern auf eine kontinuierliche Verbesserung legen, während das Team stets ein professionelles Verhalten und Leistungsbereitschaft zeigen sollte. Um eine stetige Verbesserung zu erreichen, wurden für die einzelnen Mitglieder

oder auch Organisationseinheiten spezifische Ziele festgelegt und auch Teilziele formuliert. Die großen Ziele – z.B. Super-Bowl-Champion werden – wurden auf kleinere Einheiten heruntergebrochen, um bewerkstelligt werden zu können. Diese Ziele und Teilziele wurden im ganzen Team kommuniziert, häufig wurden sie auch gemeinsam festgelegt. Erfolg war für Bill Walsh vor allem eins – Fortschritt.

2. GEMEINSCHAFTSKODEX – VERPFLICHTEND UND NICHT VERHANDELBAR

Bill Walsh wusste, dass nur ein Team mit enger Kameradschaft, hoher Loyalität und großem Vertrauen die gemeinsamen Ziele und die gemeinsame Kultur verfolgen kann. Denn ein Team besteht nicht aus Divas, Rockstars oder Einzelspielern. Nur Talentspieler reichen nicht aus, der Zusammenhalt und ein miteinander funktionierendes und agierendes Team ist das Wichtige. Deshalb stehen die Ziele des Teams stets über den Zielen eines Einzelnen. Um eine solche Atmosphäre zu erreichen, führte Walsh Leistungsprinzipien und einen Verhaltenskodex ein, den Standard of Performance. An diesem Standard mussten sich alle halten, seien es die Spieler, Ärzte oder auch Leader. Die Prinzipien und der Kodex forderten in erster Linie ein professionelles Verhalten: Leistungsbereitschaft zeigen, für das Team über die Grenzen gehen, ein gepflegtes Auftreten, keine Streitigkeiten, keine Beleidigungen, keine Prügeleien. Stattdessen sollte ein ehrlicher, direkter aber auch diplomatischer Austausch zwischen den Teammitgliedern etabliert wer-



Gemeinsam im Team zum Erfolg

den, bei dem jedem Teammitglied zugehört und jedem die Möglichkeit gegeben wird, etwas beizutragen. Gegenteilige Meinungen sollten akzeptiert und respektiert werden. Für Überzeugungen sollte dem Gegenüber genügend Zeit eingeräumt werden. Gemeinsame Teamaktivitäten, bei denen sich das Team außerhalb vom Football kennenlernt und Raum für einen persönlichen Austausch geboten wird, unterstützen den Prozess für einen fairen und respektvollen Umgang untereinander, der wiederum zu einer positiven Atmosphäre im Team führte. Bill Walsh sorgte dafür, dass dieser Standard für alle deutlich war und dass alle wussten, was verlangt wird, denn diese Vorgaben waren für alle verpflichtend und nicht verhandelbar. Verstöße wurden umgehend geahndet. Diejenigen, die sich nicht daran hielten, sortierte Walsh aus. Auch neue Spieler mussten sich daran halten, egal wie talentiert sie waren. Denn für Walsh

spielte das Talent bei der Eingliederung neuer Spieler nur eine untergeordnete Rolle. Vielmehr legte er Wert auf den Charakter, die Intelligenz, die Arbeitsmoral, die Teamfähigkeit und den Willen, den neuen Ansatz zu verfolgen. Und die Geschichte gab ihm Recht: Er bildete Spieler zu heutigen Footballlegenden aus, die von anderen Spielerscouts als nicht gut genug bezeichnet wurden.

3. ERFOLG DURCH VORLEBEN

Bill Walsh war sich klar, dass er diese strikten Vorgaben von seinem Team nur verlangen konnte, wenn er selbst diese Leistungsbereitschaft sowie professionelles Verhalten auch zeigte und die Regeln ebenfalls befolgte. Er setzte den Standard, an den sich alle halten mussten und orientierten. Gleichzeitig bot er allen Mitgliedern die Möglichkeit, Rat bei ihm zu suchen oder auch Kritik zu äußern. Zudem

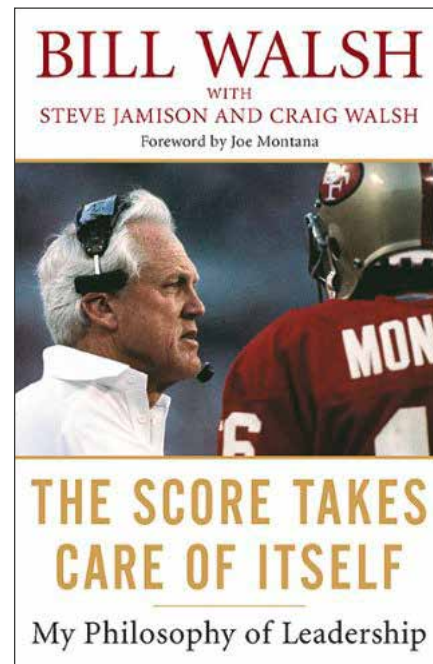
analysierte Walsh seine Spieler präzise. Im Gespräch erklärte er seinen Spielern die Aspekte, die verbessert werden müssen, erinnerte stets an ihre Stärken und ermutigte sie mit Lob, so dass sie sich nicht von Niederlagen herunterziehen ließen, sondern sich von seinem Enthusiasmus mitgerissen fühlten und an ihrer Entwicklung arbeiteten.

Dazu zählte auch, dass bei Niederlagen nicht nach einem Schuldigen gesucht wird. Das Team spielt zusammen, deshalb ist das Team auch für eine Niederlage verantwortlich. Ebenso ist das Team aber auch verantwortlich für einen Sieg. Das Ergebnis ist stets ein kollektives Ergebnis. Das Team gewinnt und verliert miteinander. Dies sollte das Team verinnerlichen. Bei Rückschlägen und Niederlagen sollte sich das Team nicht darüber definieren. Niederlagen gehören zum Erfolg dazu und Rückschläge sind stets nur äußerlich, gehen vorüber und sind universell. Deshalb müssen Fehler akzeptiert und zugegeben werden, um mit Selbstvertrauen den Blick nach vorne zu richten und nicht aufzugeben. Weiterkämpfen ist das Wichtigste in der Teamarbeit und ein kontinuierlicher Fortschritt der wahre Erfolg:

»*The score takes care of itself.*«

Bill Walsh

Die Bildung von Teams und die Zusammenarbeit in diesen ist auch in der Arbeitswelt ein integraler Bestandteil. Umso wichtiger ist es, dass die Teamarbeit erfolgreich ist. Hierbei lassen sich die Werte und Aspekte, auf die Bill Walsh im Football Wert gelegt hat, übertragen.



In seinem Bestseller erläutert Bill Walsh seine Ansichten zur erfolgreichen Führung von Teams

4. IDENTIFIKATION DURCH TEILHABE

Auch in der Arbeitswelt sind gemeinsame Denkweisen, Werte und Visionen die Grundlage eines erfolgreichen Teams. Teilen die einzelnen Teammitglieder gemeinsame Wertvorstellungen, so besteht ein stärkeres Zusammengehörigkeitsgefühl untereinander. Anhand dieser gemeinsamen Werte und Normen kann das Team zusammen eigene Ziele erarbeiten, formulieren und deutlich machen, welche Werte und Normen es vertreten und vermitteln möchte. Auch die gemeinsame Entwicklung einer klaren Strategie, die deutlich macht, welcher Ansatz verfolgt wird und welche Methoden zum Einsatz kommen, fördert das Verständnis, führt zu realistischeren Einschätzungen und höheren Erfolgchancen. Durch die Teilhabe jedes Teammitglieds an der Zielentwicklung entsteht wiederum eine

individuelle Identifikation mit diesem Ziel. Daraus resultiert gleichzeitig ein stärkerer Einsatz jedes Einzelnen, um dieses Ziel zu erreichen. Es handelt sich hierbei schließlich nicht um irgendein von einer dritten Person vorge-setztes Ziel, sondern um das eigene.

5. ZIELE SINNVOLL DEFINIEREN

Bei der Formulierung der Ziele muss jedoch darauf geachtet werden, dass die Ziele SMART formuliert werden, damit sichergestellt wird, dass die selbstgesteckten Ziele vor allem realistisch und erreichbar sind. Ein Ziel, welches das Team nicht erreichen kann, führt zu Frustration innerhalb der Gruppe. Um das selbstgesteckte Ziel schließlich zu erreichen, ist eine klare Kommunikation in der Gruppe notwendig, damit jedes Mitglied weiß, was von einem erwartet wird.

Spezifisch – Die Ziele müssen eindeutig definiert sein.

Messbar – Die Ziele sollen messbar sein, so dass ein Fortschritt feststellbar ist.

Ansprechend – Die Ziele müssen anfordernd sein.

Realistisch – Die Ziele müssen erreichbar und umsetzbar sein.

Terminiert – Die Festlegung eines fixen Datums, an dem der erreichte oder auch nicht erreichte Erfolg überprüft wird.

Wie im Football werden Erfolge nicht durch bloßes Talent bzw. Fachwissen erreicht, son-

dern der Zusammenhalt des Teams ist maßgeblich dafür verantwortlich. Innerhalb des Teams muss daher eine psychologische Sicherheit herrschen, das heißt ein vertrauensvolles Klima, in dem Fragen gestellt, Fehler zugegeben oder Zweifel geäußert werden dürfen sowie eine angenehme und informelle Arbeitsatmosphäre. So sollte eine professionelle Kommunikation etabliert werden, d.h. ein regelmäßiger Austausch stattfinden, der zielgerichtet, respektvoll und offen ist. Dabei soll aktiv über Probleme gesprochen, Ideen und Informationen geteilt werden. Auch das Ansprechen von Fehlern ohne direkte Schuldzuweisung, eine sachliche Auseinandersetzung und die Akzeptanz gegenteiliger Meinungen sollten sichergestellt werden. Der Zusammenhalt kann über die sprachliche Nutzung des Plurals (»Wir« und »Uns« statt »Ich und Du«) verstärkt werden. Dies trägt zu einer positiven und wertschätzenden Haltung gegenüber den anderen Teammitgliedern bei.

6. KONFLIKTE LÖSEN, NICHT VERSCHLEPPEN

Dennoch kann es selbstverständlich immer wieder zu Konflikten innerhalb des Teams kommen. Umso wichtiger ist es, dass diese konstruktiv gelöst werden, denn bei einem Konflikt nehmen die Kooperations- und Gesprächsbereitschaft sowie das Interesse an Zielerreichungen ab. Vor allem Team-Leader müssen darauf achten, ob es Unstimmigkeiten innerhalb des Teams gibt, beispielsweise ob zwei Mitglieder im Team nicht mehr miteinander sprechen. Diese Konflikte sollten

direkt und offen angesprochen werden. Werden Probleme »verschleppt«, entstehen mit der Zeit nur größere Probleme, bei denen die Lösung immer schwieriger wird. Der Leader sollte dabei jeden ernst nehmen, egal ob Vorstandsmitglied oder Azubi. Daher ist es auch selbstverständlich, dass bei einer Lösung keiner übergangen wird und alle Beteiligten diese Lösung akzeptieren. Denn nur ein Konflikt, der von allen als gelöst betrachtet wird, äußert sich schließlich im Team positiv. Nachweislich arbeiten Teams effizienter und effektiver, wenn sie einen Konflikt gelöst haben.

Ebenso wie Konflikte gemeinsam gelöst werden sollen, müssen auch Entscheidungen gemeinsam getroffen werden. Auch hierbei ist es wichtig, kein Teammitglied zu übergehen. Ist dies einmal nicht möglich, muss die Entscheidung offen kommuniziert werden, so dass jeder davon Kenntnis nimmt. Dafür sollten Richtlinien vereinbart werden über die Art der Weitergabe von Informationen und Ergebnisse schriftlich festgehalten werden.

Diese Aspekte der Teamarbeit und der Kommunikation führen bereits dazu, dass sich Teammitglieder wohlfühlen, was sich wiederum in einer gelungenen Teamarbeit widerspiegelt.

Zu einer angenehmen Arbeitsatmosphäre trägt ebenfalls die Situation in den Arbeitsräumen bei. So unterstützen bereits Ordnung, Sauberkeit, helle Arbeitsplätze, Pflanzen, Luft und Arbeitssicherheit die Atmosphäre beim Arbeiten. Auch besondere Angebote, wie bei-

spielsweise bereitgestellte Nahrungsmittel und Getränke wie Wasser, Obst und Gemüse oder auch Fitnessangebote, tragen zu einer angenehmen Arbeitsatmosphäre bei. Seien Sie sich jedoch bewusst, dass dies nicht heißt, dass diese Angebote auch immer genutzt werden. Die bloße Anschaffung heißt nicht, dass sie nützt. Achten Sie darauf, was ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möchten. Das fördert Arbeitsmoral und Konzentration.



Beispielhafte Büroustattung

7. VERTRAUEN STÄRKEN – INNERHALB UND AUSSERHALB DES UNTERNEHMENS

Um das Vertrauen innerhalb des Teams zu verstärken, bieten sich verschiedene Möglichkeiten außerhalb des Unternehmens an. Tobias Ochs unterscheidet hierbei zwischen fachlicher und sozialer Kohäsion. Die fachliche Kohäsion kann durch den gemeinsamen Besuch von Fachmessen, -vorträgen oder auch Weiterbildungsmaßnahmen gestärkt werden, die zusätzlich den Raum bieten, sich

fachlich auszutauschen. Auch lösungsorientierte Teambuilding-Maßnahmen wie Scavenger-Hunt (=Schnitzeljagd) oder Escape-Room sind potenzielle Möglichkeiten.

Zur Förderung der sozialen Kohäsion bieten sich sämtliche außerberufliche Aktivitäten an, die die Dynamik und die gegenseitige Unterstützung des Teams aufzeigen und einen persönlichen Austausch bieten. Hier sind beispielsweise Besuche von Theater- und Kinovorstellungen, eines Kletterwalds oder auch kultureller Veranstaltungen möglich. Die Treffen sollten dabei möglichst regelmäßig stattfinden.

8. KLARE ROLLEN UND STRUKTUREN VORGEBEN

Nachdem der Zusammenhalt und das Vertrauen im Team maßgeblich gestärkt sind, sollte auch die gemeinsame Arbeit gefördert werden. Hierfür sollte eine klare Struktur innerhalb des Teams definiert werden. Dabei geht es nicht primär um eine Hierarchie, sondern vielmehr um die Rollen der einzelnen Teammitglieder, die anhand der individuellen Stärken eingeteilt werden sollen. So können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Stärken einsetzen und müssen nicht versuchen, ihre Schwächen auszugleichen oder zu kaschieren. Dadurch arbeiten sie effektiver, effizienter, erleben seltener Überforderung und Frustration und feiern Erfolge, wodurch sie Selbstvertrauen, Zufriedenheit und Motivation

erlangen. Deshalb ist es wichtig, prozessorientiert statt ergebnisorientiert zu arbeiten.

Die Aufgaben müssen jedoch klar verteilt sein, wobei eine Visualisierung der Aufbau- und Prozessorganisation unterstützend wirkt. Ebenso ist die Einhaltung von Zeitplänen mit- samt Teilzielen und Meilensteinen besonders wichtig. Dennoch muss darauf geachtet werden, dass trotz einer regulierenden Struktur weiterhin selbstständiges Handeln und freies Denken innerhalb der Teamarbeit ermöglicht wird und keine Überregulierung stattfindet.

Abschließend sollen – wie auch im Football – Erfolge gemeinsam gefeiert und anerkannt werden. Dabei muss jedes Teammitglied beteiligt werden, denn das Team gewinnt immer gemeinsam. So wie es keinen Schuldigen bei einzelnen Fehlern geben soll, gibt es auch keinen Einzelnen, der für den Erfolg verantwortlich ist. Wird dies umgesetzt, erfahren die Mitglieder Bestätigung, Selbstsicherheit, positives Feedback für die Bedeutsamkeit ihrer eigenen Arbeit und starten mit Motivation in die nächsten Aufgaben.

Wenn nach diesen Aspekten erfolgreiche Teams in der Arbeitswelt ausgebildet werden, dann gilt auch folgender Satz in der Arbeitsumgebung:

»The score takes care of itself«

Herausgeber

arago Consulting GmbH
Hausener Weg 112a
60489 Frankfurt am Main

Tel. +49 (0) 69/957 39 09-0
Fax +49 (0) 69/957 39 09-29

info@arago-consulting.de
www.arago-consulting.de

Geschäftsführer:
Daniel Stöckel
Vorsitzender des Aufsichtsrats:
Dr. Bernhard Walther

HRB 50142, Frankfurt am Main
Steuer-Nr. 2645 045 228 43769
USt-IdNr. DE 210 106 775

Folgen Sie uns auf Twitter:
twitter.com/arago_GmbH
Liken Sie uns auf Facebook:
facebook.com/aragoGmbH