

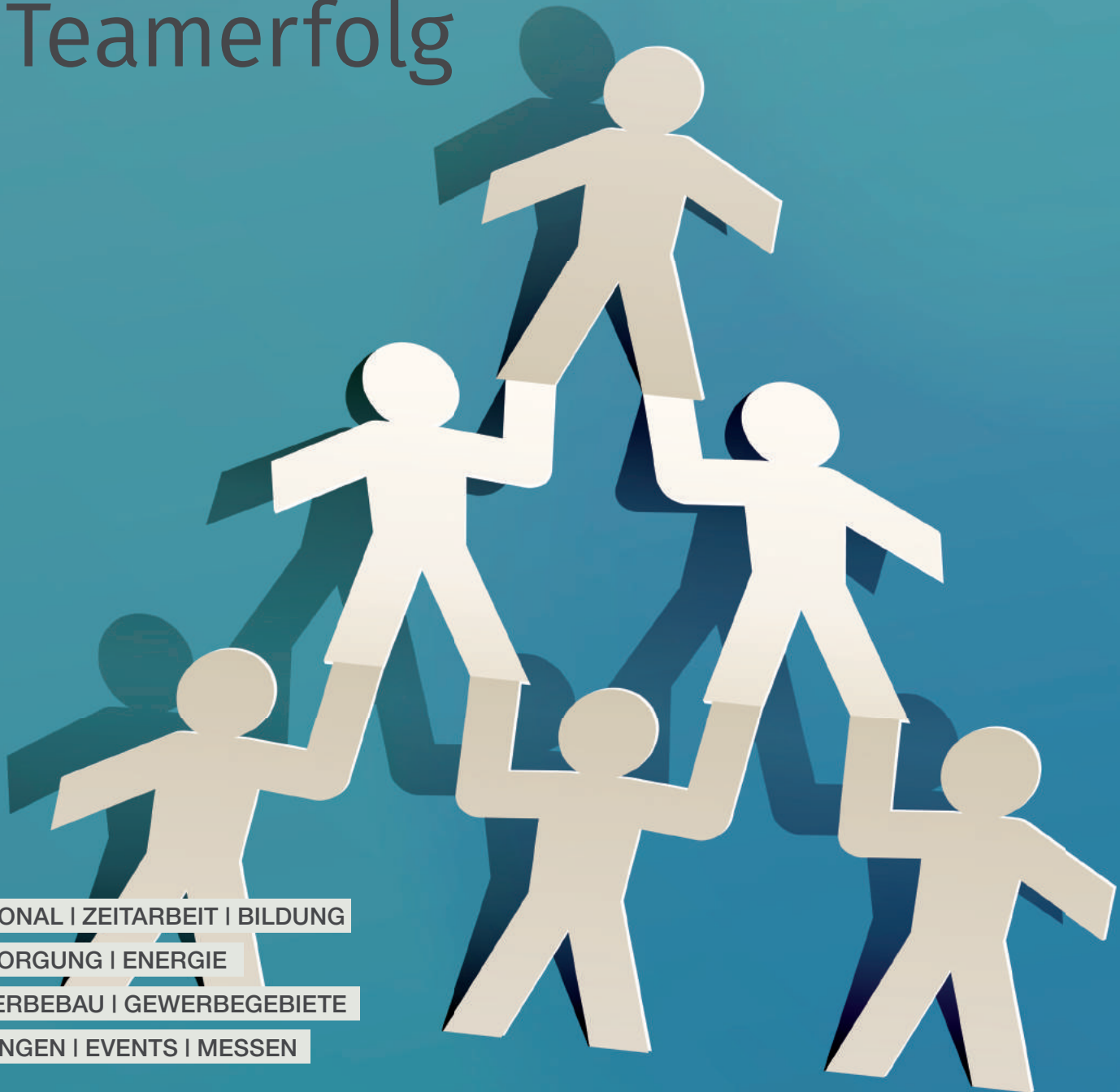


# WIRTSCHAFT REGIONAL

► DAS WIRTSCHAFTSMAGAZIN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE IN DER REGION

08 | 2017 | EUR 8,50 | 44861

## Selbstführung & Teamerfolg



PERSONAL | ZEITARBEIT | BILDUNG

ENTSORGUNG | ENERGIE

GEWERBEBAU | GEWERBEGBIETE

TAGUNGEN | EVENTS | MESSEN

# Teamwork oder Egoismus

Warum Selbstführung für den gemeinsamen Erfolg entscheidend ist



**S**icherlich haben Sie sich beim Betrachten eines Fussballspiels oder eines Autorennens schon gefragt, ob es denn nun eher auf einen ausgeprägten Egoismus oder doch auf die Einordnung in ein Team ankommt, um Erfolg zu haben. Als ich vor einigen Wochen mein Interview mit dem Chef des erfolgreichsten Porsche-Cup-Teams, Hans-Bernd Kamps, geführt habe, sind mir einige Aspekte des Verhältnisses von Egoismus und Teamerfolg deutlich geworden (<http://ld21.de/sf51-egoist-oder-teamplayer/>). In unserem Dialog wurde klar, dass es - zumindest im Motorsport - immer auch eine gewisse Portion von Eigeninteresse gibt, die aber mit den Interessen des Teams gekoppelt werden muss. Habe ich Sie neugierig gemacht? Dann hören Sie sich die Podcast-Episode an. Das Thema „Selbstführung und Teamerfolg“ steht übrigens im Mittelpunkt des diesjährigen Leadership Development Congress (LDC 2017) am 21.09. in Osnabrück.

In diesem Artikel will ich aufzeigen, warum nicht Egoismus, sondern Selbstführung für den gemeinsamen Erfolg wichtig ist. Ich starte mit einem Blick auf mögliche Nebenwirkungen von Teamorientierung, zeige dann Kriterien für gute Zusammenarbeit auf. Anschließend unterstreiche ich die Bedeutung von Selbstführung und stelle dann fünf Merkmale vor, damit Eigen- und Teaminteressen zusammenfinden können.

# Teamwork - Nebenwirkungen

**S**tarten wir mit einem Warnhinweis: Teamwork ist kein Allheilmittel und kein Garant für Spitzenleistungen. Fredmund Malik, Professor in St. Gallen und Autor zahlreicher Managementbücher, äußerte sich an diversen Stellen kritisch über Teamwork, so auch in seinem Standardwerk „Führen, leisten, leben“: „Weil Teamarbeit so häufig geworden ist, ist sie auch eine Quelle von Ineffizienz geworden. Viele ‚Teams‘ sind gar keine; es sind nur Gruppen. Sie werden unüberlegt zusammengestellt; man durchdenkt zu wenig, wer mitwirken soll und wer nicht; Aufgabe und Arbeitsweise werden schlampig formuliert; die Ziele werden häufig zu wenig präzise definiert.“ Vielleicht haben Sie es selbst erlebt: Sie waren Teil eines „Teams“ und konnten schnell feststellen, dass die Arbeit viel schneller von ein oder zwei Spezialisten hätte erledigt werden können. Stattdessen werden zahlreiche Teamsitzungen anberaumt, Flipcharts bunt gemalt, Aufgaben verteilt, aber nicht erfüllt. Ärgerlich, im schlimmsten Fall extrem teuer. Schon Reinhard K. Sprenger hat in seinem Buch „Das Prinzip Selbstverantwortung“ darauf hingewiesen, dass in vielen Organisationen eher eine paradoxe Situation herrscht, die er als „Konkurrenente Kooperation“ beschrieb:

## **Ein verwirrendes, ein destruktives Muster:**

„Sei teamfähig! – Aber setz dich durch!“



„Sei kooperativ! – Aber stich deinen internen Konkurrenten aus!“



„Identifiziere dich mit dem Ganzen! – Aber belohnt wird nur deine individuelle Leistung!“



„Verhalte dich gemeinschaftsdienlich! – Aber optimiere deine Selbstdarstellung, schließlich muss man dich ja auch beurteilen!“

Führungskräfte, so Sprenger weiter, würden kaum in Teams zusammenarbeiten, wenn das Unternehmen wei-



### **DER AUTOR BURKHARD BENSMANN**

JAHRGANG 1959, DR. PHIL., SELBSTSTÄNDIGER ORGANISATIONSBERATER UND COACH FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE UND AUTOR, HONORARPROFESSOR AN DER HOCHSCHULE OSNABRÜCK. BENSMANN SETZT IN DER BEGLEITUNG VON ORGANISATIONEN UND FÜHRUNGSKRÄFTEN AUF VERTRAUEN, WIRKSAMKEIT UND NACHHALTIGKEIT. ZUSÄTZLICH ZU SEINER BERATUNGSFIRMA HAT DR. BENSMANN IM OKTOBER 2013 DIE LD 21 ACADEMY GMBH GEGRÜNDET, MIT DER ER SICH AUF DAS THEMA SELBSTFÜHRUNG FOKUSSIERT.  
WWW.LD21.DE





terhin Einzelkämpfertum, Durchsetzungsvermögen und Ressortegoismus belohne. Nach meiner Erfahrung bedarf es reflektierter und teamfähiger Mitglieder, damit aus einer Gruppe ein wirksames Team werden kann. Und eine jeweils individuelle Voraussetzung ist die Fähigkeit, sich realistisch selbst einschätzen zu können. Oder um in der Terminologie von Selbstführung zu bleiben: Selbsterkenntnis ist die Basis auf die ein realistischer, immer wieder durchgeführter Abgleich von Selbst- und Fremdbild aufbauen muss.



## Selbstführung & Teamerfolg

# Kriterien für gutes Teamwork

**A**us der Fülle der Definitionen stütze ich mich seit Jahren auf die Eingrenzung von Haug (Christoph v. Haug, „Erfolgreich im Team“), der zusammenfassend vorschlägt, Team primär als Begriff für eine außergewöhnliche Gruppe zu setzen,

-  die durch die Vereinigung der persönlichen Stärken aller Mitglieder auch unter erschwerten Bedingungen außerordentlich erfolgreich ist,
- in der durch ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein aller Mitglieder und deren Bereitschaft, ihre persönlichen Ziele dem Teamziel unterzuordnen, eine hartnäckige Zielorientierung vorherrscht,*
-  *in der sich die Mitglieder gegenseitig so anspornen, dass ein Synergieeffekt zustande kommt, d. h., die Gesamtleistung größer ist als die Summe der Einzelleistungen,*
-  die durch eine sinnvolle Koordination von Teilaufgaben und individuellen Fertigkeiten und Kenntnissen ihren Auftrag optimal zu bewältigen vermag,
- in der zwischenmenschlich ein Klima des gegenseitigen Vertrauens und Offenheit herrscht und sich die einzelnen Mitglieder mit „ihrem“ Team stark identifizieren und*
-  *in der Kommunikation auf der Basis gegenseitigen Verstehens eine optimale Verknüpfung von Informationen und ein aufrichtiges Ausdiskutieren verschiedener Ansichten garantiert.*

Achten Sie in diesem Zusammenhang auch auf Ihre eigene Wortwahl: Sprechen Sie nicht leichtfertig von einem Team, wenn wir es gerade einmal mit einer Gruppe von Mitarbeitern zu tun haben, die lose gekoppelt zusammenarbeiten.

## Der Stellenwert der Selbstführung

**W**enn wir wirksame Teams wünschen, in denen auch außergewöhnliche Menschen einen Platz finden, dann benötigen wir eine gelingende Selbstführung der einzelnen Teammitglieder. Grundvoraussetzung: Ich muss meine Bedürfnisse und Ziele erkennen, wenn ich diese im Diskurs mit anderen Teammitgliedern vertreten will.

Als ich ab 2008 die Interviews zu meinem ersten Buch über Selbstführung startete, wurde mir in zahlreichen Gesprächen deutlich: Wir brauchen starke Mitarbeiter, wie mir seinerzeit unter anderen Rainer Thieme erläuterte. Der ehemalige Geschäftsführer und Aufsichtsratschef brachte es auf den Punkt: „Wenn du erfolgreich sein willst, umgib dich mit den besten Leuten, die du finden kannst. Die gehen für einen

durch das Feuer, wenn sie wissen, dass man selbst für sie auch da ist.“ Aus den bisher über 150 Gesprächen im Kontext von Selbstführung kann ich die gesicherte Erkenntnis ableiten, dass erfolgreiche Führungskräfte eine klare Vorstellung davon besitzen, wo ihre Stärken und Schwächen liegen, was daher ihre persönlichen Schwerpunkte sein sollten und auf welche Hauptaufgaben sie sich deshalb konzentrieren wollen. Sie wissen, dass sie nicht alles selbst tun können, und deshalb definieren sie, wo welche Unterstützung nötig ist. Sie brauchen Partner, Mitarbeiter, Netzwerke. Und genau so lautet auch das vierte der sieben Felder der Selbstführung, ein Modell, das ich bereits in vorausgegangenen WIR-Artikeln vorgestellt habe.



## Exkurs: Teamwork in der vermeintlichen Provinz

*Der Zusammenhang zwischen einem starken Ego, das erst in einem starken Team zur Wirkung kommen kann, ist auch in zahlreichen Familienunternehmen und Mittelständlern erkannt - vor allem in Regionen außerhalb von Metropolen. Ich habe mich dazu mit Volker Starr (<http://www.starrconsult.de>), einem vor allem im Mittelstand erfolgreichen Headhunter, ausgetauscht. Er sieht eine große Chance, engagierte und anspruchsvolle Talente auch für Randregionen zu gewinnen. Aus seiner Sicht haben viele Mittelständler dort erkannt, dass sie eine gesteigerte Attraktivität auf dem Personalmarkt für Führungskräfte besitzen. Vorteile unter anderem: kurze Entscheidungswege, Wir-Gefühl oder auch Tuchfühlung mit Inhabern. Das sind Argumente, die, so Starr, gerade von jungen Potenzialträgern als besonders positiv wahrgenommen würden. Hinzu käme der an Bedeutung zunehmende Wunsch dieser Talente, eine berufliche Heimat zu finden. Der Mittelstand bietet aus Sicht von Volker Starr vielfach große Identifikationsräume, verbunden mit der Wertschätzung der Einzelpersönlichkeit.*

## Fünf Merkpunkte

**T**eamwork oder Egoismus? Es wird bereits jetzt deutlich, dass wir die Frage anders stellen müssen. Eher so: Wie gelingt es uns, die starken Egos von Talenten derart in unsere Organisationen zu integrieren, dass sie zum Erfolg des Ganzen beitragen, gleichzeitig aber auch ihre eigene Entwicklung fortsetzen können. Ich habe nicht den Anspruch, diese Fragestellung umfassend zu beantworten, will aber im Rahmen dieses Artikels Anregungen zur Reflexion und Tipps für die unternehmerische Praxis geben.

### 1. Die eigenen Rollen klären und die richtigen Leute wählen

Dies sind, genau genommen, eigentlich zwei Merkpunkte, die allerdings so eng verknüpft sind, dass ich sie zusammenfasse. Erfolgskritisch ist es, die eigenen Rollen und Aufgaben im beruflichen und privaten Kontext zu klären: Was kann ich am Besten - und was sollte ich anderen überlassen? Bereits in den Interviews für mein erstes Buch (Die Kunst der Selbstführung) haben zahlreiche Führungskräfte es als einen zentralen Fehler bezeichnet, bei der Auswahl der Mitarbeiter oder Teammitglieder nicht auf

die Passung zu achten. Vereinfachend gesagt wählen viele genau solche Menschen aus, die ungefähr so sind wie sie, aber ein Stück weit kleiner. So gibt es keine echte Konkurrenz. Allerdings entsteht auch keine kreative Spannung.

Sinnvoll ist es laut meinen Interviewpartnern daher, maximale Aufmerksamkeit bei der Zusammenstellung von Teams aufzubringen, um eben diejenigen Menschen zu finden, die in ihren jeweiligen Bereichen Top-Performer sind. Solche Kollegen sind nicht immer einfach, sollten sich aber gleichwohl im Team gegenseitig fordern und ergänzen.

Für den Arbeitskontext ist die periodische Klärung der Rollen und Aufgaben ebenso wichtig, zum Beispiel in Ihrem Führungsteam. Nach Peter Drucker geht es zunächst darum, sich selbst zu führen, bevor man andere führen will. Er stellt in seinem grundlegenden Text „Managing Oneself“ die fünf Leitfragen:

1. Was sind meine Stärken
2. Wie arbeite ich am besten, wie bin ich am leistungsfähigsten?
3. Welche Werte habe ich?
4. Wo gehöre ich hin?
5. Was ist mein Beitrag zum Unternehmen?



# Selbstdührung & Teamerfolg

## 2. Bürokratie vermeiden, Talente halten

Vermeiden Sie bürokratische Korsette, denn zu starre Regularien und Kontrollsysteme ersticken die Kreativität außergewöhnlicher Talente. In zahlreichen Projekten in Mittelstand und öffentlicher Verwaltung konnte ich immer wieder feststellen, wie Subkulturen in ein und derselben Organisation gegeneinander arbeiteten. Klassisch sind die Konflikte zwischen „innen“ und „außen“, zum Beispiel Vertrieb und Innendienst. Und immer wieder konnte ich auf- und abschwellende Wellenbewegungen hinsichtlich Managementmoden und Kontrollsystemen in unseren Organisationen erleben. Während „Kostenoptimierung“ ein noch immer wirksames Dogma ist, gehört es derzeit für erstarrte große Unternehmen zum guten Ton, geführte Ausflüge zu Start-up-Unternehmen nach Berlin zu unternehmen, um deren flache Hierarchien und deren Geist zu studieren und möglichst zu kopieren. Was natürlich nicht gelingt.

Was stattdessen tun? Selbstführung auch bei den Mitarbeitern entwickeln, nämlich Freiräume schaffen, zu Kooperation auffordern, selbststeuernde Einheiten bilden, Eigenverantwortung fördern und - nicht vergessen - Ergebnisse einfordern.

Das stellt auch Haug in dem oben erwähnten Buch über Teamwork fest: „Kleine, eigenverantwortliche Einheiten sind tendenziell näher an ihren jeweiligen Kunden, tun sich leichter damit, besondere Kundenwünsche zu erfüllen, und reagieren schneller und flexibler auf Veränderungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld.“

Das hier Geschriebene gilt sicher auch für Sie, werte Leserin oder Leser. Es geht schließlich nicht nur darum, die besonders talentierten Mitarbeiter zu halten, sondern auch die Ihre persönliche Motivation als deren Chefin oder Chef zu erhalten.

## 3. Raum für das Ego und die Eigenart lassen

Dies könnte der Merkpunkt sein, der am stärksten zum Widerspruch aufruft - das ist mir bewusst. Ich habe im Kontext meiner Lehre an einer Hochschule, aber auch durch Beratungsprojekte im Umfeld anderer Hochschulen und Forschungseinrichtungen die Erkenntnis gewonnen, dass ungewöhnliche Talente wie Forscher oftmals auch - sagen wir - außergewöhnliche Typen sind. Sinngemäß äußerte sich eine Top-Verwaltungskraft, dass man für solche Menschen zur Not auch karierte Maiglöckchentapeten an deren Bürowände kleben würde, wenn dies gefordert würde. Wenn für Sie, liebe Leserin oder lieber Leser, Gerechtigkeit und Gleichbehandlung höchste Werte sind, dann müssen Sie jetzt in Abwehrstellung gehen. Dennoch appelliere ich in diesem Merkpunkt dafür, Raum zu geben für diese ungewöhnlichen Personen mit einem starken und für den Rest der Mitarbeiter beunruhigend wirkenden Ego. Damit dies deutlich wird: Mir geht es nicht um die Förderung eines krassen Egoismus, sondern um ein feinfühliges Austarieren von Interessen. Spitzenleistungen brauchen Spitzenteams, das darf als gesichert gelten. Gleichzeitig entstehen ungewöhnliche Ideen zumeist zunächst in individuellen Hirnen.

Insofern müssen wir in unseren Organisationen einerseits krassen Egoismus zurückweisen und andererseits dem Ego und den Eigenarten ungewöhnlicher Talente Räume schaffen.

Raum lassen - das bedeutet auch ganz konkret, für Teamwork spezifische, die Kommunikation fördernde Räume zur Verfügung zu stellen. Ebenso muss ich als Unternehmer Rückzugsmöglichkeiten in entsprechenden Bürozone schaffen. Der amerikanische Büromöbelhersteller Steelcase forscht schon seit vielen Jahren zu dieser Thematik und hat erkannt, dass insbesondere die stillen Mitarbeiter solche Zonen benötigen, um volle Wirksamkeit zu entfalten.

ten. An dieser Stelle empfehle ich das Steelcase-Magazin 360 Grad, das Sie auch auf im Internet laden können (<https://www.steelcase.com/eu-de/forschung/360-magazin/>).

#### 4. Unterschiedlich führen, Selbstorganisation fördern

Mit einer Definition von Lutz von Rosenstiel bedeutet Führung zielbezogene Einflussnahme. Als Vorstand, Geschäftsführerin, Inhaberin oder Abteilungsleiter haben Sie für Ihr Unternehmen spezifische Ziele vor Augen und brauchen Ihre Mitarbeiter, um diese Ziele zu erreichen. Sie werden es selbst schon festgestellt haben: Menschen sind verschieden und wollen entsprechend auch individuell geführt werden. Dies wird auffällig, wenn es um Störungen oder Minderleistungen geht.

Dies ist nicht immer so deutlich, wenn es um Talente und besondere Leis-

tungsträger geht. Nehmen Sie sich entsprechend Zeit für die Mitarbeiter- und Orientierungsgespräche, bereiten Sie sich intensiv auf diese vor und sparen Sie lieber an Routinesitzungen. Der echte und tiefe Austausch ein- oder zweimal im Jahr erspart Ihnen viele oberflächliche Sitzungen im Jahresverlauf.

Letztlich ist das Ziel dieses Ansatzes, die Selbstorganisation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Ihrer Organisation zu fördern. Deren Eigeninteressen dürfen und sollen auf den Tisch kommen und müssen angemessen in den zu vereinbarenden Zielen berücksichtigt werden. Sie setzen die Leitplanken, und die Mitarbeiter entscheiden selbst, wo sie sich auf der Fahrbahn bewegen. Die Förderung der Selbstorganisation ist in diesen Zeiten, in denen es auf Schnelligkeit, Innovation und Kundennähe ankommt, noch wichtiger als bisher. Mir ist bewusst, dass diese Art der individuellen Führung sehr anspruchsvoll ist.

gute-kommunikation.com



## Mitarbeiter, Partner, Netzwerke: Selbstführung und Teamerfolg

**Leadership Development Congress 2017, 21. September 2017**  
**SALT AND PEPPER Software GmbH & Co. KG, Osnabrück**

Der Kongress, der sich an Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene wendet, findet in diesem Jahr zum vierten Mal statt. Wieder stehen Aspekte einer erfolgreichen Selbstführung im Mittelpunkt. In diesem Jahr sind wir auf dem Gelände der ehemaligen Winkelhausen-Kaserne in den neuen Räumen der SALT AND PEPPER Software GmbH & Co. KG. Erneut freuen wir uns auf kraftvolle Impulse und intensive Dialoge.

**Keyspeaker:**

**Hans-Bernd Kamps**, Geschäftsführer der tolimit GmbH und Chef des erfolgreichsten Porsche Cup Teams: „Was wir vom Sport aufs Business übertragen können – am Beispiel eines Motorsportteams“.

**Dr. Claudia Nicolai**, akademische Direktorin der School of Design Thinking, Universität Potsdam: „Design Thinking: Selbstführung im Team erfahren und gestalten“.

**Forschungsstation:**

**Marc T. Nicolaisen**, Director Brand Communications EMEA, Steelcase: „Teamerfolg: durch moderne Raumkonzepte die Agilität und Produktivität steigern“.

**Thementankstelle:**

Vorträge von **Dr. Ulrich Vogel**, Geschäftsführer profilingvalues GmbH, **Nadine Nobile**, Vorstandsmitglied AUGENHÖHEcommunity e.V., **Dr. Klaus Stein**, Partner WMS Treuhand GbR und **Jens Strebe**, Geschäftsführer O.K. Office GmbH.

**Veranstalter und Anmeldung:** Ld 21 academy GmbH, Carmen Gomes dos Santos (Projektmanagerin), Rittergut Osthoff 3, 49124 Georgsmarienhütte  
Telefon: 05401 8495708, E-Mail: [office@Ld21-academy.de](mailto:office@Ld21-academy.de) Aktuelle Informationen zum Kongress und Anmeldung: [ld21.de/congress/](http://ld21.de/congress/)

(Änderungen vorbehalten)





## Selbstdührung & Teamerfolg

### 5. Die persönliche Unterstützergruppe

Perspektivenwechsel: In diesem Merkpunkt geht es primär um Sie und Ihre Wirksamkeit. Dazu soll ein besonderes Team gebildet werden, die persönliche Unterstützergruppe. Mir wurde die Bedeutung eines solchen Teams deutlich, als ich ein Buch des Netzwerk-Spezialisten Keith Ferrazzi las („Geh nie alleine essen); weitere spezifische Tipps dazu fand ich im englischsprachigen Buch von Bill George, „Discover Your True North“. Wir brauchen angstfreie Unterstützer, das weiß ich auch aus meinen Interviews und meiner Arbeit als Executive Coach, denn Führungskräfte werden mit Erklimmen der oberen Stufen der Karriereleiter tendenziell einsamer. Das macht sich unter anderem so bemerkbar, dass sie kaum noch Leute

in ihrer unmittelbaren Umgebung haben (oder zulassen), die ihnen kritische Rückmeldungen geben oder Ihnen gar widersprechen. Ein wirksames Gegenmittel ist der Aufbau einer Unterstützergruppe. Darin versammelt sind zum Beispiel ehemalige Begleiter; Mentoren, die in ihrer Eigenentwicklung weit voraus sind; Kollegen aus anderen Branchen, die zum kritischen Feedback in der Lage sind.

Aus meiner Sicht zählen Familienmitglieder oder enge Freunde nicht zu diesem Team - wengleich sie sehr wohl auch als Unterstützer willkommen sind. Überlegen Sie, wie ein solches Unterstützerteam für Sie aussehen kann und wen Sie konkret dafür gewinnen wollen.



## Abschluss

**S**oweit meine fünf Merkpunkte für Ihre unternehmerische Praxis. Wie ist Ihre Einschätzung - schließen sich Teamwork und Egoismus aus? In diesem Artikel habe ich Ihnen aufzeigen wollen, dass ein krasser Egoismus keinen Platz in unseren Organisationen haben sollte. Gleichwohl benötigen wir für Spitzenleistungen, für Innovation und schnelles Handeln herausragende Talente, deren Eigeninteressen wir angemessen zu berücksichtigen haben. Auf Sie, liebe Leserin und lieber Leser, kommt es dabei an: Sind Sie in Ihren

Rollen als Inhaberin, Vorstand, Abteilungsleiter oder Geschäftsführerin in der Lage, eine solche Art der Führung zu entwickeln und die Selbstorganisation in Ihrem Unternehmen zu fördern?

*Der Artikel ist auch als Podcast erschienen.*

*SF 57, „Teamwork oder Egoismus - Warum Selbstführung für den gemeinsamen Erfolg entscheidend ist“.*

*Der Link dazu lautet: <http://ld21.de/sf57-teamwork-oder-egoismus>*