



Niermeyer, Rainer, Teams führen, München: Haufe 2008

4 von 5 Punkten¹

Dieses Buch ist ein Grundlagenwerk über Teamarbeit. Auf 214 Seiten streift es alle wesentlichen Punkte des Themas. Es ist vor allen Dingen für Teamleiter geschrieben, die ein Team entwickeln wollen. Aber auch Teammitglieder können von diesem Buch Nutzen ziehen, weil es Grundlegendes zur Teamarbeit sagt. Auch der Preis von 24,95€ macht deutlich, dass es sich um ein Buch für Profis handelt.

Es ist in acht Hauptkapitel gegliedert, bietet innerhalb dieser Kapitel 13 Kienbaum-Kompetenztests zur Reflektion und bietet dann noch einige ordentliche Kopiervorlagen.

Nach einem überblickserschaffenden Schnelleinstieg ins Buch (7-11) wird einleitend der Vorteil von Teamarbeit vorangestellt. Hier wird auf die wichtige Unterscheidung von echten und „unechten“ Teams hingewiesen (:13f). Es gibt die Arbeitsgruppe, das Pseudo-Team, das potenzielle Team, das echte Team und schließlich das Hochleistungsteam. Dann wird auf die Grenzen der Teamarbeit hingewiesen (:17f). Ebenfalls einleitend ist das Kapitel über „Die fünf wichtigsten Kompetenzen für Teamleiter“ ab Seite 21. Hierzu zählen die Führungsmotivation, die Handlungsorientierung, die Kooperationsfähigkeit, das Einfühlungsvermögen und die Konfliktfähigkeit.

Im 1. Kapitel geht es um die Zusammenstellung eines Teams. Ein erstes wichtiges Kriterium ist die Größe (7-8 Mitglieder). Weiter ist auf die Teamrollen zu achten. Hier unterscheidet Niermeyer acht verschiedene Teamtypen: Prototyper, Kraftmotor, Zuverlässiger, Detaillist, Helfer, Sammler, Ideengeber, Stratege. Das finde ich sehr erhellend und inspirierend. Der Erfolg des Teams liegt in der Gegensätzlichkeit seiner Mitglieder. Er unterteilt diese acht Typen noch in die Pole „Bewahrer und Neuerer“ (Bedürfnisbilanz von Menschen) und „Macher und Denker“ (Persönlichkeitstypen). Die Typen werden dann ab Seite 37f erklärt. Bei der Teamzusammenstellung ist auf ein ausgewogenes Team zu achten. Ebenso muss die Fachkompetenz (plus Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und Personale Kompetenz) beachtet werden (:43f). Dann folgen Checklisten, die bei der Teamzusammenstellung helfen können.

Das 2. Kapitel widmet sich dem Thema Zieldefinition und Zielvereinbarung. Der Teamziele müssen aus den Unternehmenszielen abgeleitet werden. Das Team kann dann über die Ziele geführt werden. Dafür ist eine Zielvereinbarung mit dem Team und den Mitarbeitern notwendig (Mitarbeitergespräch), die dann auch zur Leistungsbeurteilung dienen.

In Kapitel 3 geht es um die Rolle des Teamleiters. Auch ein Teamleiter muss seine Position im Team erst finden. Er ist gleichzeitig Chef und Teammitglied und muss sach- und personenorientiert auftreten. Niermeyer unterscheidet hier vier

¹ 1 Punkt: Buch bietet sehr wenig / 2 Punkte: Buch ist mäßig / 3 Punkte: in einigen Punkten hilfreich / 4 Punkte: sehr hilfreich und sehr anregend / 5 Punkte hervorragend, weil anregend, hilfreich und inspirierend

Entwicklungsstufen eines Teamleiters: Abtaucher, Therapeut, Einpeitscher, Leader (Idealfall). Dann geht er ab S.74 auf die unbedingten Aufgaben eines Teamleiters (Aktionen steuern, Entscheidungen treffen, Beratungsfunktion, Repräsentation, Vernetzung, Mitarbeiterführung/Förderung). Schließlich zeigt er Möglichkeiten auf, wie ein Teamleiter ausgewählt werden kann (:83f).

Dem Thema Meetings vorbereiten, moderieren und nachbereiten widmet sich das 4. Kapitel. „Meetings sind der Herzschlag eines jeden Teams. Ihr Verlauf zeigt, wie >gesund< die Gruppe ist und wie die Zusammenarbeit läuft.“ (:87). Meetings können unterschiedliche Funktionen haben und in unterschiedlichen Formen auftreten: Teammeeting zum Informationsaustausch, Focus Group zur Problemlösung, Progress-Meeting um auf Stand zu bringen, One-to-One, Reporting-Meeting um Fakten zu präsentieren. Alle Meetingformen haben auch einen sozialen Nutzen (:90). Es folgen Tipps zur Vorbereitung von Meetings (:90f): Notwendigkeit, Teilnehmer, Agenda, Dramaturgie. Weiter geht es um die optimale Gestaltung von Meetings (:95f) und ihre erfolgreiche Durchführung (:98f).

In Kapitel 5 geht es dann um das Feedback an die Mitarbeiter. Zunächst ist die Wirksamkeit von Feedback sicherzustellen (Säulen einer Feedbackkultur auf S.106). Dann folgen Tipps zum Feedback geben. Auch auf ein wirksames Feedback an den Teamleiter wird im 360 Grad-Feedback hingewiesen.

Mittendrin im Buch folgt dann ein Exkurs über die Entwicklungsphasen eines Teams (115-124): Forming, Storming, Norming und Performing. Hilfreich finde ich, dass mögliche To-Do's für jede Phase aufgeführt sind.

Wie ein Team dann zum Hochleistungsteam wird, steht in Kapitel 6. Zunächst gilt es den aktuellen Stand des Teams herauszufinden. Dazu ist eine Analyse der acht Teamfaktoren notwendig: Führungsqualität, Integration in die Gesamtorganisation, Konfliktmanagement, Qualifikation und Kompetenzen, Organisation und Arbeitsmethoden, Kommunikation und Arbeitsklima, Zielorientierung und Engagement. (Hilfreich ist dazu der Fragebogen von 129-135.) Anschließend kann das Team durch Teamcoaching entwickelt werden. Niermeyer schlägt hier drei Wege vor: Beobachtung und Feedback, Training on the job, Teamtraining. Ebenso ist die Identitätsentwicklung sehr wichtig. Zusätzlich können auch externe Einzelcoachings ein Team fördern (:147f). Hilfreich kann auch ein internes Coaching durch den Teamleiter sein. Hier gibt Niermeyer ausführliche und hilfreiche Tipps (:153f).

Kapitel 7 widmet sich Konfliktsituationen im Team. Konflikte sollte man als Chance verstehen, die Verbesserungspotential aufzeigen. Es gilt sie zu erkennen, sich dann richtig zu verhalten und schließlich einen Konfliktlösungsprozess zu beginnen: Aufdecken, Perspektiven entwickeln, Lösungen suchen, Lösungen bewerten, Vereinbarungen treffen.

Um die Stärkung der Position des Teamleiters geht es in Kapitel 8. Ein Teamleiter muss manchmal Widerstände überwinden, Saboteuren das Handwerk legen und Trends erkennen.

Dann folgen einige schon vorher im Buch erwähnte Formulare und Arbeitsmittel (191-207), die man offiziell kopieren und für das Team vervielfältigen darf.

Fazit: Das Buch ist ein Grundlagenbuch und bietet viele und hilfreiche Informationen und Tools zur Teamarbeit. Einiges muss für den ehrenamtlichen Bereich angepasst werden. Natürlich ist auch immer die jeweilige Situation einer Firma oder einer Gemeinde zu berücksichtigen. Für jede/n Teamleiter/innen eine sehr wichtiges Buch.

Veit Claesberg, September 2012