

Management

Irren ist menschlich: Ist Ihr Team ein Team?

Gruppen von zwei und mehr Menschen im beruflichen Kontext werden oftmals vorschnell als Team bezeichnet. Genau genommen sind dazu noch einige weitere Voraussetzungen nötig, damit diese Bezeichnung wirklich zutreffend ist.

Die Teammitglieder müssen auf ein gemeinsames, klar definiertes Ziel hinarbeiten und die Zusammenarbeit von gegenseitiger Wertschätzung und Offenheit geprägt sein. Oft genug sind nicht einmal diese grundlegenden Faktoren erfüllt. Damit ist das Scheitern schon vorprogrammiert. Aber Zielsetzung und Wertschätzung allein genügen noch nicht. Es ist bekannt, dass beruflicher Erfolg oft direkt mit leistungsstarker Teamarbeit verbunden ist. Dies einerseits als notwendig zu erkennen und andererseits Teamarbeit erfolgreich zu gestalten, das sind zwei paar Schuhe.

Erfolgsfaktoren von Teams

Woran liegt es, dass manche Teams erfolgreich sind und andere scheitern? Diese fundamentale Frage veranlasste die Entwickler des Team Management Systems (TMS), die Erfolgsfaktoren von Teams herauszufinden. Dazu befragten sie mehrere hundert Manager verschiedener Branchen. Sie erhielten aus der Praxis Antworten auf Fragen wie: mit welchen Problemen sie konfrontiert wurden, wie sie versuchten diese zu lösen und welche Ergebnisse sie erzielten. Auch die Teammitglieder wurden befragt, um herauszufinden, was aus ihrer Sicht gut funktionierte – und was nicht so gut lief.

Neun Arbeitsfunktionen notwendig

Die Forschungsergebnisse zeigen auf, dass grundsätzlich acht zentrale Arbeitsfunktionen effektiv wahrgenommen werden müssen, damit ein Team die Chance hat, erfolgreich zu sein. Diese Aktivitäten bilden die Grundlage des Modells der Arbeitsfunktionen von Margerison-McCann:

- **Beraten:** Informationen sammeln und aufbereiten weitergeben
- **Innovieren:** Neue Ideen und Wege entdecken
- **Promoten:** Vorteile neuer Möglichkeiten erkunden und präsentieren
- **Entwickeln:** Anwendbarkeit neuer Ansätze prüfen und auswählen
- **Organisieren:** Dinge zum Laufen bringen



Angela Wigger-Hamann,
Dipl.-Betriebswirtin (FH),
Gründerin der Firma PRO
OPTI COM, Agentur für
Consulting, Training,
Coaching ab 2006

- **Umsetzen:** Produkte und Dienstleistungen, Ergebnisse liefern
- **Überwachen:** Kontrollieren und laufend Qualität prüfen
- **Stabilisieren:** Infrastruktur der Unternehmen unterstützend gestalten

Das TMS beinhaltet auch einen neunten zentralen Bereich, das Verbinden. Hier geht es um die Koordination und Integration der Arbeit der einzelnen Teammitglieder. Das heißt, man arbeitet gemeinsam und jeder Beitrag wird geschätzt und wahrgenommen.

Erfolgreiche Teamarbeit ist Chefsache

Das unterscheidet eine Gruppe von Personen, in der jeder isoliert von den anderen für sich arbeitet, von einer höchst effizient agierenden und gut aufeinander abgestimmten Arbeitsgruppe, einem wirklichen Team. Die Rahmenbedingungen und Zielsetzungen erfolgreicher Teamarbeit schaffen und die geeigneten Teammitglieder finden ist Chefsache. Dabei kann das TMS wertvolle Hilfestellung geben.

Kontakt:

Angela Wigger-Hamann
www.proopticom.de/TMS
info@proopticom.de

Nachgefragt: Kundenzufriedenheit

Förderinstitute unter der Lupe

Das Ostseeinstitut für Marketing, Verkehr und Tourismus an der Universität Rostock hat im Auftrag der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft Mecklenburg-Vorpommern mbH (MBMV) und der Bürgerschaftsbank Mecklenburg-Vorpommern mbH (BMV) die Kundenzufriedenheit dieser privaten Förderinstitute untersucht.

Für die MBMV wurden neben den Beteiligungnehmern auch die Kreditinstitute, mit denen die Beteiligungsgesellschaft zusammenarbeitet, nach der Zufriedenheit und Akzeptanz der Leistungen befragt. „Die Fragenkomplexe befassten sich unter anderem mit dem gesamten Prozess der Beteiligungsvergabe, der Wahrnehmung von Einzelaspekten sowie der Bekanntheit der MBMV“, sagte Prof. Dr. Martin Benkenstein bei der Präsentation der Umfrageergebnisse in Schwerin.

Positive Bewertungen...

Auf die Frage, wie die Beteiligungsnehmer auf die MBMV aufmerksam geworden sind, gaben fast 44 % der Unternehmer ihre Hausbank an. Besonders gut bewertet wurden die Kompetenz und Erreichbarkeit der Mitarbeiter, die Beratungsqualität und das Einhalten von Terminabsprachen. Drei Viertel der Beteiligungsnehmer gaben zudem an, dass die Bedingungen und Vereinbarungen zu den Beteiligungszusagen im Vorfeld klar formuliert und begründet wurden. Nahezu 40 % hätten ohne eine stille Beteiligung ihr Finanzierungsvorhaben nicht verwirklichen können. Auf Grund ihrer guten Erfahrungen mit der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft würden 64 % der Befragten die MBMV beim nächsten Investitionsvorhaben als Geldgeber wieder in Betracht ziehen und 71,5 % die MBMV in jedem Fall weiterempfehlen.

...und gute Erfahrungen

Zum Kundenkreis der Bürgerschaftsbank gehören in erster Linie die Hausbanken der Unternehmer und wurden daher in erster Linie befragt. Zwei Drittel der Befragten bewerteten ihre durchschnittliche Gesamtzufriedenheit mit der Note 2,1. Auch hier schnitten die Erreichbarkeit und Kompetenz der Mitarbeiter überdurchschnitt-

Management

Elf Todsünden, die das Arbeitsklima erheblich stören

Der Grundvorgang der zwischenmenschlichen Kommunikation ist im Prinzip schnell beschrieben. Da ist ein Sender, der etwas mitteilen möchte. Er verschlüsselt sein Anliegen in erkennbare Zeichen – wir nennen das, was er von sich gibt, ganz allgemein seine Nachricht. Dem Empfänger obliegt es, dieses wahrnehmbare Gebilde zu entschlüsseln. In der Regel stimmen gesendete und empfangene Nachricht leidlich überein, sodass eine Verständigung stattgefunden hat.

Dennoch treten häufig Probleme auf, denn Kommunikation ist zugleich eine der komplexesten und wichtigsten Fähigkeiten des Menschen und besteht eben nicht allein in der Weitergabe von sachbezogener Informationen, vielmehr laufen etwa zwei Drittel des Austausches in einem Gespräch über den visuellen oder akustischen Kanal in Form von Gesten, Körperhaltung, Mimik, Betonung oder Sprachmelodie. Wenn man Menschen beim Sprechen genau beobachtet, werden bis zu 90% des Sprechens von mehr oder minder deutlich erkennbaren Gesten begleitet.

Informationen kommunizieren

Da manche Informationen nicht verbal kommuniziert werden können, versucht man häufig durch ikonische Gesten beim anderen ein Vorstellungsbild in verkörperter Form zu erzeugen. Ein solches gestisches Zeichen trägt etwa die Bedeutung durch bildliche Ähnlichkeit zu einem vorgestellten Bezugsobjekt in sich – man beobachte nur Touristen, die sich nach einem bestimmten Bauwerk erkundigen. Auch kann der Ausdruck in Gesicht und Stimme emotionale Zustände übermitteln, die in ihrer Subtilität kaum durch Sprachäußerungen vermittelbar



Der richtige Umgangston kann einen großen Einfluss auf das Arbeitsklima haben.

sind, wobei das sowohl absichtlich als auch unabsichtlich geschehen kann. Wichtig für die optimale Kommunikation ist auch die persönliche Beziehung zwischen Sender und Empfänger. Haben beide dem anderen gegenüber eine positive Einstellung und bringen ihm Wertschätzung entgegen oder ist eher das Gegenteil der Fall?

ANZEIGE

Vermögen aufbauen und passend anlegen. Mit dem VR-FinanzPlan Mittelstand.

„Auch mein betriebliches Vermögen steht auf einem soliden Fundament.“
Sebastian Jordan, Unternehmer, eines unserer 16 Millionen Mitglieder.

Wir machen den Weg frei

Vermögensanlage des Unternehmens

Durch unsere besondere Beratung mit dem VR-FinanzPlan Mittelstand zur richtigen Vermögensanlage.

- Schaffung von Planungssicherheit
- Langfristige Unternehmenssicherung
- Steuerliche Optimierung der Vermögensanlagen

www.vr-mecklenburg-vorpommern.de

**Volksbanken
Raiffeisenbanken**



Fehler in der Kommunikation

In einer von negativen Einstellungen geprägten Kommunikation läuft man schnell Gefahr, eine der elf Todsünden der Kommunikation zu begehen. Die ersten fünf Todsünden sind unter der Überschrift „Sich herablassend benehmen“ zusammengefasst. Da wären zu nennen:

1. Bewerten, sich ein Urteil über einen anderen erlauben
2. Trösten, im herablassenden Sinne gemeint
3. Den „Psychologen“ spielen und „etikettieren“, Aussagen wie „du bemühst dich nicht“ oder „das siehst du falsch“
4. Ironische Bemerkungen machen, erzeugt verletzte Gefühle und setzt herab
5. Übertriebene oder unangebrachte Fragen stellen, im Sinne des Verhörens

„Signale setzen“ ist die zweite Kategorie mit drei weiteren Todsünden

6. Befehlen und dem anderen keine Wahl lassen, nur etwas fürs Militär
7. Den anderen bedrohen, „Entweder-oder-Botschaften“
8. Ungebetene Ratschläge erteilen, Sätze wie „Sie sollten...“ bis hin zum Predigen

„Vermeidung“ ist der Titel der dritten Kategorie mit den letzten drei Punkten

9. Vage sein, nicht zur eigenen Meinung stehen und unklare Ausdrucksweise
10. Informationen zurückhalten, führt zu Machtspielen und falschen Überlegenheitsgefühlen anstatt zu einer erfolgreichen Kommunikation
11. Ablenkungsmanöver, Themenwechsel und Klischees

Wertschätzung verbessert Arbeitsklima

Die Kommunikation prägt die Beziehung und wirkt auf sie zurück. Eine negative Beziehung wird durch die negative Kommunikation bestärkt und umgekehrt. Das blockiert jedoch den Austausch von Informationen und Missverständnisse sind vorprogrammiert. Die Folgen sind oft ein schlechtes Arbeitsklima und mangelnde Leistung.

Vermeiden Sie jedoch die elf Todsünden und wenden sich Ihrem Gegenüber im positiven Sinne zu, dann werden die Nachrichten leichter verstanden, positive Gefühle erzeugt und die Beziehung verbessert. Bringen Sie also Ihren Mitmenschen Wertschätzung entgegen, dann bekommen sie diese zurück.

Angela Wigger-Hamann

Zeit und Geld sparen durch Präqualifikation

Bereits seit November 2005 bietet die Auftragsberatungsstelle Mecklenburg-Vorpommern e.V. (ABST) allen kammerzugehörigen Unternehmen eine Prüfung der betrieblichen Einzelnachweise an, die bisher gemäß § 7 VOL/A, § 8 VOB/A erneut mit jedem Angebot beim öffentlichen Auftraggeber vorzulegen sind. Diese dem öffentlichen Wettbewerb vorgelagerte Eignungsprüfung wird auch als Präqualifikation bezeichnet.

Im Unternehmer- und Lieferanten-Verzeichnis für Mecklenburg-Vorpommern (ULV-MV) der ABST sind die Einzelnachweise und die Zertifikate der präqualifizierten Unternehmen nach Leistungsprofilen bzw. Gewerken gespeichert. Hier können die öffentlichen Auftraggeber auch tagesaktuell über ein Internetregister prüfen, ob ein Unternehmen die erforderlichen Eignungsnachweise aktuell und vollständig nachgewiesen hat.

Damit reduzieren sich für die Unternehmen die Kosten ebenso wie der erforderliche Zeitaufwand für die permanente Beschaffung von Registerauszügen und behördlichen Bestä-

tigungen zum Nachweis ihres steuer- und abgabenrechtlichen Wohlverhaltens. Und die öffentlichen Auftraggeber können sich sowohl landes- als auch bundesweit auf das ausgestellte Zertifikat der ABST verlassen und sparen den enormen Prüfaufwand im jeweiligen Vergabeverfahren.

Auch im Bereich der Hochbaumaßnahmen des Landes M-V hat der Betrieb für Bau und Liegenschaften Mecklenburg-Vorpommern (BBL M-V) mit seinen Geschäftsbereichen in Greifswald, Neubrandenburg, Rostock und Schwerin die Zertifikate nach dem ULV M-V grundsätzlich im Sinne einer Erbringung der formalen Eignungsnachweise anerkannt. Allerdings forderte der BBL M-V stets einen aktuellen Auszug aus dem Gewerbezentralregister (GZR) vom Unternehmen, der am Tag der Angebotsabgabe nicht älter als drei Monate sein durfte.

Gemäß einem Erlass vom 17. September 2007 des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Stadtentwicklung (BMVBS) wird die Vorlage des GZR bundesweit ab sofort durch die Vorlage einer Eigenerklärung der Bewerber oder Bieter ersetzt. Bei Bauvergaben mit Auftragswerten oberhalb von 30.000 € sind öffentliche Auftraggeber ab sofort verpflichtet, selbst eine Auskunft aus dem GZR nach § 150a der Gewerbeordnung einzuholen – allerdings nur für den Bieter, der den Auftrag erhalten soll.

Den vollständigen Wortlaut des Erlasses sowie das Antragsformular und das Merkblatt zum ULV-MV können interessierte Unternehmer unter www.abst-mv.de einsehen und/oder herunterladen oder per Fax (0385) 39 93- 252 anfordern.

Das leistet die ABST

- Beratung und Information über das öffentliche Auftragswesen
- Benennung geeigneter Bewerber als Serviceleistung für Auftraggeber, die im Rahmen von Markterkundungen (z. B. nach § 4 VOL/A) vor nicht-öffentlichen Ausschreibungen qualifizierte Firmen suchen; Registrierung von Unternehmen für eine mögliche Beteiligung an Ausschreibungen der öffentlichen Hand
- Unterstützung von Unternehmen bei der Akquisition öffentlicher Aufträge; dazu gehören z. B. die Information über veröffentlichte Ausschreibungen (Volltextversand), die Durchführung von Recherchediensten in Ausschreibungs-Datenbanken, die Unterstützung bei der Angebotserstellung, Tipps zu Marketing-Strategien usw.
- Durchführung von Seminaren auf dem Gebiet des öffentlichen Auftragswesens für Auftraggeber und Auftragnehmer
- Vergabedatenbank (vdb-mv) mit Informationen zu öffentlichen Ausschreibungen aus Deutschland und Polen
- Bescheinigung der Eignung von Unternehmen für die Aufträge der öffentlichen Hand durch das Unternehmer- und Lieferanten-Verzeichnis ULV-MV

Kontakt:

Klaus Reisenauer
Auftragsberatungsstelle
Mecklenburg-Vorpommern e.V.
Tel.: (0385) 3993-250, -251
reisenauer@abst-mv.de
www.abst-mv.de

Mehr Wirtschaftsthemen auf den Titelseiten der Printmedien

Während Printmedien Wirtschaftsthemen als Titelgeschichten verkaufen, senden ARD und ZDF ihre exzellenten Feature, Dokumentationen und Serien eher am späten Abend oder verschieben sie ins Sonntagnachmittagprogramm. Dadurch verzichtet das Leitmedium trotz vieler Wirtschaftsnachrichten darauf, noch stärker meinungsprägend zu sein. Zu diesem Ergebnis kommt der Ernst Schneider IHK Medienpreis der deutschen Industrie- und Handelskammern e.V. in seiner jährlichen Analyse, die sich auf Studien, Programmbeobachtung und die Auswertung des Ernst Schneider IHK Medienpreises stützt, der mit 600 Beiträgen der größte deutsche Wettbewerb im Wirtschaftsjournalismus ist.

Noch nie berichteten Zeitungen und Zeitschriften auf ihren Titeln aus so vielen Blickwinkeln über Globalisierung und Arbeitswelt wie heute. Die Autoren beobachten die gesellschaftspolitische Dynamik der Wirtschaft und schildern, wie wirtschaftliche Prozesse die Gesellschaft verändern. Ein deutlicher Trend sowohl im Fernsehen als auch beim Hörfunk lässt sich in der Hinwen-

dung zu Beiträgen über Familienunternehmen feststellen. Die Wirtschaftsberichterstattung hat hierbei den Mittelstand als Rückgrat der deutschen Wirtschaft entdeckt. Darüber hinaus ist im TV eine stärkere Berücksichtigung von Erfinder-, Forscher- und Zukunftsthemen festzustellen. Ein Trend, der sich bei TV-Magazinen auf allen Kanälen verstärkt, ist der Fokus auf Verbraucher- und Ratgeberthemen. Redaktionen sehen ihre Zuschauer als schutz- und hilfebedürftige Verbraucher. Sie testen Produkte und Dienstleistungen und geben umfassende Alltagshilfe: Coaches für Job, Kindererziehung und Schuldenabbau haben Konjunktur. Zumindest in den Magazinsendungen des öffentlich-rechtlichen Fernsehens wären mehr Beiträge, die sich wirtschaftlichen Zusammenhängen widmen, wünschenswert.

Der Ernst Schneider IHK Medienpreis wird seit 1971 jährlich an Autoren des Hörfunks, Fernsehens und der Presse vergeben. Über die Preisvergabe entscheiden unabhängige Jurys. Maßstab sind dabei die Relevanz des Themas, die Qualität der Information, die Allgemeinver-



Die Unternehmen wünschen sich eine faire Berichterstattung – die Medien wollen verständliche Informationen und lebendige Geschichten

ständlichkeit und die Attraktivität der Darstellung. Mit dem höchstdotierten deutschen Medienpreis möchten die IHKs Autoren ermutigen, auch komplizierte Wirtschaftsthemen so darzustellen, dass wirtschaftliche Laien mehr von den Zusammenhängen und Hintergründen unserer Wirtschaftsordnung verstehen können.

Sigrid.Baum@koeln.ihk.de

www.ernst-schneider-preis.de

STARTHILFE UND UNTERNEHMENSFÖRDERUNG

Management

Mit Zielintelligenz zum Erfolg

Ziele sind Motivation und Antrieb menschlichen Handelns. Ohne Ziele keine Erfolge. Ein Ziel ist das, wonach ein Mensch strebt, also worauf er die Absicht seiner Handlungen richtet, seine Erwartungen definiert.

Antoine de Saint-Exupéry formulierte: „Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“

Von den Zielsetzungen hängen die Struktur des Unternehmens, seine Schlüsselaktivitäten und vor allem die Personalstruktur ab. Intelligente Ziele sind aber kein unabänderliches



Angela Wigger-Hamann, Dipl.-Betriebswirtin (FH), Gründerin der Firma PRO OPTI COM, Agentur für Consulting, Training, Coaching ab 2006

Schicksal, sondern weisen uns die Richtung. Sie sind keine Befehle, sondern stellen ein Bekenntnis dar. Sie legen die Zukunft nicht fest, sondern dienen dazu, die Mittel und Energie des Unternehmens freizusetzen, um die Zukunft gemeinsam zu gestalten.

Intelligente Unternehmensziele erfüllen folgende Voraussetzungen:

Kühn: Ziele sind anspruchsvoll und stellen eine Herausforderung dar.

Sie sind nicht zu hoch oder zu niedrig gesteckt, sonst werden sie von den Mitarbeitern ignoriert. Zielintelligenz sorgt für die grundlegende Strategie eines Unternehmens. Zielsetzungen selbst sind keine Maßnahmen, sondern erzeugen einen konkreten Nutzen.

Objektiv: Ziele müssen machbar und die Erfolge messbar sein. Zielintelligenz sorgt für Maßnahmenpläne mit klaren Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Terminen. Die Planung ist Voraussetzung, um die Fortschritte laufend zu überprüfen.

Leitend: Ziele geben die Richtung vor. Langfristige Ziele werden in kurzfristige Teilziele zerlegt. Zielsetzungen sind die Grundlage für die Tätigkeit des Unternehmens sowie der Aufgabenverteilung. Sie sind Anleitung zum Handeln für jeden einzelnen Mitarbeiter. Ohne strategische Zielrichtung wären die Unternehmensaktivitäten zufällig und auch die Erfolge können nicht aktiv herbeigeführt werden. Es kann nur reagiert und nicht agiert werden, wenn der Kurs nicht klar ist.

Innovativ: Innovationen sind gezielte Neuerungen, die auf einer sorgfältigen Analyse sowie auf systematischer und harter Arbeit beruhen. Um den ständig wechselnden Anforderungen des Marktes gewachsen zu sein, brauchen wir Innovation. Innovative Ziele mit einem konkreten Nutzen setzen Energien frei. Zielgerichtete Innovation ist der Motor der modernen, globalisierten Welt.

Begeisternd: Intelligente Ziele sind attraktiv für Unternehmensleitung, Mitarbeiter und Kunden gleichermaßen. Die Unternehmensführung und die Mitarbeiter müssen vom Sinn der Zielsetzung überzeugt sein. Nur wer selbst brennt, kann den Funken überspringen lassen und seine Mitarbeiter motivieren. Mit den Mitarbeitern sind Vereinbarungen darüber zu

treffen, welche Beiträge sie für die Zielerreichung wann leisten.

Revidierend: Der Zielerreichungsprozess sorgt für Veränderungen im Unternehmen und erfordert einen spezifischen Aufwand. Vorab muss geklärt werden, ob der Aufwand den zu erwartenden Nutzen rechtfertigt. Zielintelligenz vermeidet, dass die Ziele zur Zwangsjacke werden. Der ständige Soll-Ist-Vergleich sorgt dafür, auch Ziele und Maßnahmen zu revidieren, falls sie den Sinn verloren haben bzw. der gewünschte Effekt ausbleibt oder die Kosten zu hoch sind.

Initiativ: Mit Zielintelligenz werden die Ziele nicht nur formuliert und schriftlich festgehalten, sondern es wird auch für deren Umsetzung gesorgt. Sind Ziele lediglich gute Absichten,

sind sie wertlos. Sie müssen in Arbeit umgewandelt werden. Nur konsequentes und planvolles Handeln führt zum Erfolg.

Weniger ist oft mehr: Lassen Sie Ihre Ziele nicht länger eine Wunschvorstellung bleiben. Nutzen Sie die Leistung des gesamten Unternehmens, um sie zu verwirklichen.

TIPP: Beschränken Sie sich auf einige wenige Ziele, auf die die gesamte Energie verwendet werden kann. Diese Ziele werden dann pünktlich und mit dem gewünschten Erfolg erreicht.

Angela Wigger-Hamann
www.Kolibri-Strategie.de

ANZEIGE

SCHENKER
DB Logistics

SCHENKER –
das Netzwerk,
das **Sie** brauchen.

Ihr Schlüssel für den direkten Zugang zu den Märkten der Welt.

Die Welt ist immer in Bewegung. Nur wer heute schnell, flexibel und zuverlässig ist, kann auch morgen zu den Gewinnern gehören. Mit Schenker Deutschland und seinem Logistik-Netzwerk rund um den Globus setzen Sie auf einen Partner mit außergewöhnlicher Erfahrung und Kompetenz.

Unser ausgefeiltes Produktportfolio zu Land, zu Wasser und in der Luft hat uns zur Nummer eins gemacht. Die Flexibilität unserer Mitarbeiter, die täglich individuelle Lösungen entwickeln und realisieren, verschafft Ihnen auch international den entscheidenden Vorsprung. Wählen Sie die Größe, die Sie brauchen.

Die Welt ist ein Marktplatz. Gewinnen Sie ihn.
www.schenker.de