

## **Teamarbeit – nicht immer „das Gelbe vom Ei“**

**Die Zeiten hierarchischer Strukturen, zentral gesteuerter Arbeitsabläufe und selbstherrlicher Top-down-Arbeitsanweisungen sind – Gott sei Dank – längst vorbei. Enthierarchisierung und Dezentralisierung, flache Strukturen, Mitarbeiterpartizipation und Teamarbeit haben sich als weitaus effektivere Organisations- und Führungsprinzipien durchgesetzt. Das darf aber nicht den Blick darauf verstellen, dass auch diese Konzepte keine Garanten für erfolgreiche Führungsarbeit sind – der Autor legt dies an dem Beispiel der Teamarbeit dar.**

### **„Wenn die Affen den Zoo regieren“**

Wer kennt nicht den Spruch: „TEAM – das heißt: Toll, Ein Anderer Macht's“. Auf die „Tücken der flachen Hierarchien“, die Nachteile von Outsourcing und Teamarbeit sowie des Zwangs zur permanenten Flexibilität und Anpassung an wechselnde Marktverhältnisse hat der Trainer, Berater und Autor Stefan Kühl bereits vor einigen Jahren in seinem Buch „Wenn die Affen den Zoo regieren“ hingewiesen. Heute, in Zeiten des permanenten Wandels und eines fast schon unerträglichen Veränderungsdrucks, erleben dezentrale Führungsstrukturen wieder einmal eine Hochblüte. Um so wichtiger ist es, die „Götzen“ der modernen Führungslehre nicht als allein selig machende Organisationsformen hinzunehmen, sondern sie zu hinterfragen. Ich möchte dies an dem Beispiel der Teamarbeit versuchen.

### **Teamarbeit produziert „Durchschnittsergebnisse“**

Im Team werden Probleme diskutiert, aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet. Das Ergebnis ist oft ein Kompromiss, der „nicht Fisch, nicht Fleisch“ ist, weil in der Problemlösung versucht worden ist, möglichst viele verschiedene Meinungen „unter einen Hut“ zu bekommen. Gerade Teams, in denen äußerst unterschiedlich gestrickte Teammitglieder sitzen, neigen dazu, Lösungen zu verabschieden, die in der „goldenen Mitte“ liegen. Das führt zu geringer Effizienz bei geringerem Risiko. Nicht umsonst ist dann häufig von einem „faulen“ Kompromiss die Rede, der auf Seiten der Beteiligten ein Verlierergefühl entstehen lässt, weil jeder seine Meinung nur zum Teil durchsetzen konnte. Niemand ist so recht glücklich mit der Lösung, aber jeder kann auch – gerade so – mit ihr leben. In neueren Managementkonzepten wie der Wirtschaftsmediation wird dies durch den Hang zum Konsens noch verstärkt. Denn Ziel der Mediation ist es, zu einer Vereinbarung zu gelangen, die alle verantworten und mittragen können. Das ist zwar sehr lobenswert – die Ausrichtung auf einen einvernehmlichen Konsens potenziert jedoch die Gefahr der Verwässerung der Problemlösung .

### **Teamarbeit führt zu einseitigen Lösungen**

Wichtig für die Effizienz der Teamarbeit ist die konkrete Zusammensetzung des Teams. Ist es zu heterogen zusammengesetzt, droht die Nivellierung durch den faulen Kompromiss oder den Konsens. Ähneln sich die Teamworker hingegen in ihrer inhaltlichen Schwerpunktsetzung, ihrer Mentalität und Persönlichkeit allzu sehr, wird die Problemlösung zu eindimensional.

Wenn zum Beispiel in einem Team nur Controller sitzen, ist das Ergebnis zu einseitig auf die Kostenseite des Problems fixiert. Und ein Brainstorming mit primär technisch ausgerichteten Mitarbeitern führt mit hoher Wahrscheinlichkeit zu recht einförmigen Ergebnissen.

### **Teamarbeit multipliziert Probleme im Kleinen**

Jedes Team stellt so etwas wie ein „kleines Unternehmen“ im Unternehmen dar. Bis zu einem gewissen Punkt arbeitet das Team eigenständig und selbstverantwortlich – schließlich soll so die Kreativität und Energie der Gruppe genutzt werden. Aber Achtung – nicht nur die Vorteile werden potenziert. Durch die eigenständig arbeitenden Teams verlagern sich Probleme, Differenzen und Konfliktfelder, die bisher im Unternehmen als „große“ Gruppe auftraten, nun in mehrere kleinere Teamzirkel. Natürlich treten diese Konfliktfelder in einem kleineren Maßstab auf – aber eben an zahlreichen Stellen im Unternehmen, in den Teams. Zudem erfährt das Unternehmen einen Komplexitätsschub, denn jedes neue Team, jede neue Projektgruppe vervielfacht die Anzahl der möglichen Informations- und Kommunikationskanäle.

### **Teamarbeit fördert die Bedeutung von „Vitamin B“**

Stefan Kuhl beschreibt in seinem Buch die Tendenz in modern geführten Unternehmen, durch die Teamarbeit der Bedeutung persönlicher Beziehungen ein zu großes Gewicht zu verleihen. Ich möchte nicht so weit wie Kuhl gehen und vermuten wollen, dass ein modernes, „postbürokratisch“ geführtes Unternehmen eigentlich auch immer eine „Partnervermittlung“ sein müsse. Allemal bedenkenswert aber ist sein Einwand, dass beispielsweise die Organisation der Arbeitsabläufe eines Unternehmens in Projektgruppen zur Auflösung fester Strukturen führt, die bisher Kontinuität und Sicherheit garantierten. Es sind dann vielmehr die informellen Kommunikationskanäle, in denen wichtige Informationen übermittelt – und wichtige Entscheidungen besprochen und gefällt werden.

### **Teamarbeit will gelernt sein**

Was heißt das denn nun? Auf Wiedersehen, Teamarbeit? Die Wiederkehr des Einzelgängers, der sich allwissend glaubenden Führungskraft, die ihre Entscheidungen im stillen Kämmerlein trifft, ohne sie der Diskussion und Kritik anderer Personen auszusetzen? Nein, natürlich nicht. Auch wenn Sie es nach dem, was ich bisher zur Teamarbeit gesagt habe, nicht glauben wollen: Der Nutzen und die Effektivität des Teams als Organisationsform und des partnerschaftlichen Arbeitens sind auch für mich unbestritten.

Und zwar deswegen, weil die eigenverantwortliche und selbstständige Arbeit im Team meinem Verständnis angemessener Mitarbeiterführung sehr nahe kommt, die auf dem authentischen, vertrauensvollen und glaubwürdigen Umgang mit Mitarbeitern beruht, die von der Führungskraft vor allem ernst genommen werden müssen. Trotzdem dürfen Führungskräfte die Nachteile der Teamarbeit nicht außer Acht lassen. Der Schluss, den ich aus meinen Überlegungen ziehe, lautet daher: Effektive Teamarbeit ist nur möglich, wenn die entsprechenden unternehmensorganisatorischen Strukturen dafür geschaffen werden. Und zwar durch Sie, die Führungskraft!

### **Im Workshop gemeinsames Teamverständnis entwickeln**

Führungskräfte und Mitarbeiter sollten zur effizienten Teamarbeit fähig sein und zur Teamarbeit befähigt werden. Teamarbeit ist nur sinnvoll, wenn alle Beteiligten gelernt haben, Aufgaben gemeinsam zu lösen.

Führungskräfte müssen zwar den Mut haben, im Zweifelsfall auch einmal allein zu entscheiden – sie sollten aber vor allem für die Strukturen und Organisationsabläufe sorgen, die erfolgreiche Teamarbeit erst ermöglichen. Es ist ein fataler Fehler, Teamarbeit zu verordnen und zu erwarten, dass die Teammitglieder von vorneherein und selbstständig in der Lage seien, sich zu organisieren.

Ein geeigneter Weg, eine Gruppe teamfähig zu machen, ist die Durchführung eines vorbereitenden Workshops, in dem die Teammitglieder – vor der Wahrnehmung ihrer eigentlichen (Team-) Aufgabe – ein gemeinsames Selbstverständnis ausarbeiten, gemeinsame Ziele definieren und Spielregeln festlegen, unter denen die Teamarbeit ablaufen soll. Die Mitglieder können hier ihre Erwartungen, Befürchtungen und Hoffnungen artikulieren, die sie mit der Teamarbeit verbinden. Der Zusammenhalt eines Teams wird gestärkt, wenn es in diesem Workshop eine Vision entwickelt, die als Bindeglied die Gruppe zusammenschweißt und zusammenhält. Wenn das Team weiß, wohin es will, verträgt es auf dem Weg zum Ziel auch Rückschläge.

Thematisieren Sie in diesen Workshop die oben dargestellte „Gefahr“, durch einen faulen Kompromiss oder Konsens immer nur zu Lösungen zu gelangen, die die „goldene Mitte“ treffen. Es ist Ihre Aufgabe als Führungskraft, dieses Problem auf der Metaebene anzusprechen und zur Diskussion zu stellen. Aber auch so auf den ersten Blick banale Dinge wie: „Den anderen aussprechen lassen“ und: „Dem anderen aktiv zuhören“ gehören auf die Agenda einer solchen Veranstaltung.

### **Teamgeist entsteht**

Von Bedeutung ist, dass sich die Teammitglieder so gut wie möglich kennen lernen und sich „zusammenraufen“. Durch den Team-Workshop kann in der Gruppe ein Geist entstehen, der dazu führt, dass man sich auch einmal ungeschminkt die Wahrheit ins Gesicht sagen kann, ohne dass der andere gleich beleidigt ist. Zudem lassen sich hier auch Beziehungsprobleme zwischen einzelnen Teammitgliedern ansprechen.

Zu dem Workshop noch einige Anregungen:

- Überlegen Sie, ob es sinnvoll ist, einen externen Moderator oder Coach diesen Workshop leiten zu lassen. Denn dieser kann gruppenspezifische Prozesse und unter der Oberfläche brodelnde Konflikte zwischen Teammitgliedern mit seinem „objektiven Blick“ besser erkennen als Sie, die Führungskraft.
- Veranstalten Sie den Workshop außerhalb des Unternehmens, an einem „neutralen“ Ort und außerhalb der Hektik des operativen Tagesgeschäfts.
- Wiederholen Sie den Workshop alle paar Monate. Im Mittelpunkt steht die Selbstreflexion des Teams und der Teamarbeit. Vision, Ziele und gemeinsames Teamverständnis können überprüft und – falls notwendig – auf die aktuelle Situation abgestimmt werden.

### **Teamzusammenstellung als Königsaufgabe**

Ich komme zu einer der wichtigsten, aber zugleich schwierigsten Aufgaben der Führungskraft: der Teamzusammenstellung. Auch wenn es sich hart anhört: Faule Äpfel müssen aus dem Teamkorb entfernt werden. Wer nicht den Willen zur Teamarbeit aufbringen kann oder will, gehört nicht ins Team.

Die Herausforderung für Sie liegt darin zu erkennen, wer auch als Eigenbrötler und Querdenker dem Team nutzen kann – und wer letztendlich durch seine Mentalität und Verhaltensweise die Effektivität der Teamarbeit zu unterminieren droht. Sicher gibt es hierfür kein Patentrezept, sondern nur den manchmal schmerzhaften Weg der Praxiserfahrung. Aber sicherlich lässt der vorbereitende Team-Workshop erste Aufschlüsse darüber zu, wer ins Team passt und wer nicht. Weitere Unterstützung bietet hier die INSIGHTS-Potenzialanalyse, mit der Sie die Fertigkeiten, Kompetenzen, Wertvorstellungen und Verhaltenspräferenzen jedes Teammitgliedes analysieren können.

Ich selbst plädiere im Zweifelsfall für die Vielfalt, die „Diversity“ im Team. Denn die wertvollste Stärke eines Teams liegt in der Vielseitigkeit seiner Mitglieder. Vielseitigkeit macht kreativ und flexibel – und wenn Sie um die Tendenz zur „goldenen Mitte“ wissen, können Sie sie vermeiden.

### **Die Rolle des Teamleiters**

Als Teamleiter müssen Sie viele Rollen ausfüllen: Sie sind Führungskraft, Motivator, Controller, Kommunikator, Konfliktlöser, Vermittler und vieles mehr zugleich. Deshalb: Prüfen Sie selbstkritisch, ob Sie dazu in der Lage sind, ob Sie sich weitere Kompetenzen aneignen müssen und ob Sie zumindest den Team-Workshop nicht besser von einem externen Coach durchführen lassen. Wenn Sie allerdings von Anfang berücksichtigen, dass Teamarbeit kein „Selbstläufer“ ist, sondern eine stringente Vorbereitung benötigt, um Mitarbeiter – und Führungskräfte – teamfähig zu machen, haben Sie den ersten Schritt zu einer erfolgreichen Teamentwicklung getan. Und der erste Schritt ist immer der wichtigste.

### **Checkliste: Auf dem Weg zum Team**

- Prüfen Sie, welche Mitarbeiter zur Teamarbeit fähig sind und sorgen Sie dafür, dass Kompetenzlücken geschlossen werden. Nutzen Sie dabei die INSIGHTS-Potenzialanalyse (nähere Informationen unter [www.impuls-training.de](http://www.impuls-training.de)).
- Stellen Sie dann das Team zusammen und veranstalten Sie einen Team-Workshop, in dem das Team zu einem gemeinsamen Selbstverständnis findet.
- Überlegen Sie, wer während des Workshops die wichtige Rolle des Teamleiters übernehmen soll.
- Reflektieren Sie immer wieder die Ziele, Aufgaben und das Selbstverständnis des Teams.