

## **Leistungssteigerung im Team**

### **Sechs Mißverständnisse**

Teamorientierte Strukturen werden als Schlüssel zum Erfolg flächendeckend in Unternehmungen etabliert. Ein Blick in die Fachpresse erweckt den Eindruck, dass Unternehmen, die sich nicht dem Teamgedanken verschreiben, entscheidende Wettbewerbsvorteile verschenken. Führungskräfte werden zu Teamleitern oder Teammanagern umbenannt, um dem Anspruch, als modernes Unternehmen zu gelten, gerecht zu werden.

Die möglichen Vorteile durch wirkliche Zusammenarbeit in Teamstrukturen im Sinne einer qualitativen und quantitativen Effizienzsteigerung müssen genutzt werden. In privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen aber auch in Organisationen des Nonprofitsektors werden diese Vorteile jedoch nur unzureichend erkannt und Chancen verschenkt. Der Teambegriff steht in der Gefahr als Modebegriff zu verkommen.

Die Seminar- und Beratungspraxis des Autors bestätigt, dass in vielen Unternehmen und Organisationen ein diffuses Verständnis des Teambegriffes besteht, das häufig auf ein gutes persönliches Verhältnis der Teammitglieder reduziert wird.

„Harte Teamkriterien“, die gerade als Orientierung für das Management dienen könnten, sind weder bekannt oder bewusst, geschweige denn haben sie eine Bedeutung für den Arbeitsalltag.

Anhand der folgenden weitverbreiteten Mißverständnisse werden harte Teamkriterien vorgestellt, die als Orientierungsrahmen notwendig sind für die Etablierung von Teamstrukturen bzw. aus denen sich auch Kriterien ableiten, unter welchen Bedingungen teamorientiertes Arbeiten kontraproduktiv ist.

#### **1. Mißverständnis**

Jede Arbeitsaufgabe kann in einem Team effizient bearbeitet werden.

Dies ist ein Irrglaube. Nur Aufgabenstellungen, die gemeinsam von mehreren Personen gelöst werden können, sind prädestiniert als Teamaufgabe. Eine Aufgabenstellung hingegen, die sich in klar abgegrenzte Detailaufgaben untergliedern läßt, sollte von Einzelpersonen oder in der klassischen Arbeitsgruppe bearbeitet werden. Eine Erledigung solcher Aufgaben in Teamstrukturen ist kontraindiziert, weil unnötige Zeit verschwendet und damit Kosten produziert werden. Teamarbeit bedeutet immer Abstimmungsbedarf. Diese Investition ist nur gerechtfertigt, wenn durch die Zusammenarbeit ein höherwertiges Ergebnis erzielt werden kann.

## **2. Mißverständnis**

Die Teamzusammensetzung sollte unter dem Aspekt guter persönlicher Beziehung der einzelnen Teammitglieder gewählt werden.

Nicht dem Beziehungsgefüge innerhalb des Teams kommt der zentrale Stellenwert zu. Es müssen vielmehr die richtigen Potentiale, fachlicher, sozialer und methodischer Fähigkeiten im Team vorhanden sein, so dass eine gegenseitige Bereicherung auf hohem Niveau stattfinden kann. Gutes Teamdesign kann nur in Abhängigkeit der Aufgabenstellungen vollzogen werden. Dieser Aspekt wird von gängigen Teamdesignmodellen unzureichend berücksichtigt. Unter diesem Gesichtspunkt wird auch nachvollziehbar, dass Teams bei spezifischen Aufgabenstellungen hervorragend Ergebnisse erzielen, der Erfolg der Teams sich aber erheblich verändern kann, wenn die Aufgabenkonstellationen sich ändern.

## **3. Mißverständnis**

Teams schöpfen mit Arbeitsbeginn ihr volles Leistungsvermögen aus.

Teams brauchen Zeit, bis sie ihre volle Leistung ausschöpfen. In der Regel durchläuft jedes Team einen Prozess von drei Phasen, bevor es die volle Leistungsfähigkeit erreicht. In neuen Teams ist zu Beginn unter den Teammitgliedern ein eher vorsichtiger Kontakt zu beobachten. Diese erste Phase kann als Test- oder Schnupperphase bezeichnet werden. Nach dieser Phase werden naturgemäß unterschiedliche Arbeitsweise, Vorstellungen, Anschauungen, Grundverständnisse sichtbar, die zum Teil zu konflikträchtigen Situationen führen können. Diese Phase kann als Nahkampfphase bezeichnet werden. Konflikte werden transparent und

Konfrontationen erscheinen unausweichlich. Erst wenn es den Teammitgliedern gelingt, diese Konfliktphase konstruktiv zu überwinden, indem in einer Phase der Organisation Konfrontationen wirklich ausgetragen werden und die Mitglieder neue Umgangsformen und Verhaltensweisen entwickeln, ist der Weg zu einem wirklichen Team, das durch eine hohe Leistungsorientierung gekennzeichnet ist, offen. Charakteristisches Kennzeichen solcher Teams sind offene Kommunikation mit differenzierten Rückmeldungen. Viele sogenannte Teams stagnieren in der zweiten Phase, weil Konflikte verdeckt oder verdrängt werden.

#### **4. Mißverständnis**

Der Teamleiter ist für das Ergebnis der Teamarbeit verantwortlich.

Bei defizitären Arbeitsergebnissen wird in der Regel der Teamleiter oder Gruppensprecher für das Teamergebnis verantwortlich gemacht. Es drängt sich die Frage auf, wie die Teammitglieder lernen sollen, sich für ihre Arbeitsergebnisse verantwortlich zu fühlen, wenn allein der Teamleiter die Ergebnisse verantworten muss.

Dem Kriterium der Verantwortung wird häufig in Unternehmungen nicht genügend Rechnung getragen. Zum einen müssen den Teams Aufgabenstellungen überantwortet werden, die für das Team und seine Mitglieder einen attraktiven, erreichbaren und herausfordernden Charakter haben. Zum anderen muss das Management dem Team Verantwortung wirklich übertragen, was in der Praxis mit Verlust an Macht und Einfluß einhergeht. Gerade mittlere Führungsebenen in Unternehmen tun sich hier schwer. Ein dritter Aspekt ist die Etablierung von kurzen Informationswegen. Der direkte Kontakt zum Kunden muss von Seiten des Managements zugelassen, ja unterstützt werden. Ein Umdenkprozeß des Managements ist unumgänglich.

#### **5. Mißverständnis**

Teamorientierte Strukturen können in Unternehmen mit klassischen Hierarchiegefügen und traditionellen Führungsmaximen unproblematisch eingeführt werden.

Teamstrukturen setzen eine besondere Unternehmenskultur voraus.

Der Prozess der Verschlankung der Organisationen auch in den Hierarchieebenen, wie er seit Anfang der 90er Jahre in den Unternehmen vollzogen wird, bekommt unter dem Aspekt des Teamgedankens eine qualitative Komponente.

Als Mittelpunkt erfolgreichen Handelns wird in modernen Unternehmen das Team als Zentrum der Wertschöpfung, das, im Vergleich zu Unternehmen mit klassischer Aufbauorganisation, erheblich höhere Arbeitsergebnisse erzielt. Management kommt die zentrale Aufgabe zu, strategische Entscheidungen zu fällen und sich aus der konkreten Abwicklung, vereinbarten Vorgehensweisen und Detailentscheidungen herauszuhalten. Führung hat dafür Sorge zu tragen, gute Arbeitsbedingungen für die Teams hervorzubringen und sicherzustellen. Sie erhält eine Dienstleistungsfunktion den Teams gegenüber. Dies bedeutet ein radikales Umdenken der Führungskräfte und indiziert eine neue Führungskultur. Die Praxis zeigt, dass dieser Weg ein schwieriger Prozeß auf allen Unternehmensebenen ist. Das Topmanagement ist in der Pflicht, auf gute Voraussetzungen zu achten, so dass Teams hervorragende Ergebnisse erzielen können, die anderen Arbeitsformen weit überlegen sind.

## **6. Mißverständnis**

Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit des einzelnen Mitarbeiters sind Garant für gute Teamergebnisse. Deren Training ist die Basis jeglicher Teamentwicklung.

Die Teamfähigkeit von Menschen wird in erster Linie in guter Kooperationsbereitschaft oder ausgeprägter Kommunikationsfähigkeit gesehen. Diese Teamfähigkeit wird immer wieder als zentrales Kriterium in der Berufswelt proklamiert. Wird zugrunde gelegt, dass Verhalten von Menschen auf in der Regel relativ stabilen Persönlichkeitsmerkmalen beruht, stellt sich die Frage, inwieweit Teamfähigkeit trainierbar ist. Sicherlich haben diese Fähigkeiten eine Bedeutung. Für den Erfolg eines Teams rücken jedoch andere Fähigkeiten in den Vordergrund. Die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen für die Arbeitsleistung und die Gestaltung der Prozesse sowohl auf der Inhalts- als auch auf der Beziehungsebene zeichnet wirklich gute und erfolgreiche Teams aus. Das bedeutet auch, dass das Team bzw. ihre Mitglieder Mut zeigen, Arbeitsaufträge kritisch zu analysieren und zu

hinterfragen. Um effizient und effektiv arbeiten zu können, muss ein gemeinsames Aufgabenverständnis mit dem externen oder internen Kunden hergestellt werden. Das erfordert den Mut, über Hierarchie- und Unternehmensgrenzen hinweg, Fragen zu stellen. Die Praxis zeigt, dass immer wieder an Aufgabenstellungen mit hoher Arbeitskraft und Motivation gearbeitet wird, die der Kunde so nicht gewollt hat oder vom Management so nicht gewünscht waren. Eine enorme Verschwendung von Ressourcen ist die Folge. Solche fehlgelaufenen Prozesse zerstören Motivation und bergen unnötiges Konfliktpotential.

### **Resümee**

Die aufgezeigten Mißverständnisse verdeutlichen, dass eine Effizienzsteigerung in Organisationen und Unternehmen in erheblichem Ausmaß durch Zusammenarbeit im Team möglich ist. Unumgänglich ist jedoch ein Umdenken im Management auf allen Ebenen, eine veränderte Unternehmenskultur und das Vorhandensein von Mitarbeitern mit Mut und der Bereitschaft, wirklich Verantwortung zu übernehmen. Wenn auch eine Umstrukturierung in teamorientiertes Arbeiten, bei entsprechend gestalteten Arbeitsaufgaben ein steiniger und holpriger Weg sein kann, so muss dieser Prozess immer orientiert sein an einer idealtypischen Idee der Zusammenarbeit im Team. Der halbe Teamweg führt maximal zu halben Effizienzsteigerungen.