

# So klappt es mit der Teamarbeit

**PERSONALENTWICKLUNG.** Führungsansätze, die auf eine hohe Eigenverantwortung der Mitarbeiter und Teams setzen, entfalten nur die gewünschte Wirkung, wenn ein Unternehmen auf kooperativen Grundhaltungen basiert. Dabei lassen sich fünf unterschiedliche Kulturdimensionen unterscheiden. Diese gilt es mit Weiterbildungsmaßnahmen gezielt zu fördern.

„Nicht die Finanzen, Strategien und Technologien bestimmen in der aktuellen Welt des Business den Erfolg eines produzierenden Unternehmens oder eines Dienstleistungsanbieters. Es ist die funktionierende Teamarbeit, die den Wettbewerbsvorteil ganz entscheidend beeinflusst“, dieses Zitat stammt von dem US-amerikanischen Managementberater und Bestsellerautor Patrick Lencioni.

Er beschreibt in seinem bahnbrechenden Buch „The five dysfunctions of a team“ die fünf Charakteristiken dysfunktionaler Teams:

- „Absence of trust“ - fehlendes Vertrauen
- „Fear of conflict“ - Harmoniesucht und Konfliktvermeidung

- „Lack of commitment“ - mangelnde Selbstverpflichtung
- „Avoidance of accountability“ - fehlende gegenseitige Verantwortlichkeit
- „Inattention to results“ - mangelnde Ergebnisorientierung und Verschwendung von Ressourcen.

Auch jenseits des Atlantiks können Unternehmensberater von solchen Fehlfunktionen berichten und haben ihre Erfahrungen mit Werkzeugen und Interventionen in die Unternehmenskultur gemacht, um das Schlimmste zu verhindern. Die fünf häufigsten Fehlfunktionen von Teams können aus deutscher Sicht demnach so beschrieben werden:

#### **Fehlfunktion 1: fehlendes Vertrauen**

Ihr liegt die Angst zugrunde, angreifbar

zu sein und verletzt zu werden. Aufgrund des Mangels an Vertrauen sprechen die Teammitglieder nicht offen miteinander, zum Beispiel über Fehler. Also werden sie auch nicht behoben.

#### **Fehlfunktion 2: Konfliktvermeidung**

Weil das nötige Vertrauen fehlt, setzen sich die Teammitglieder auch nicht ungefiltert mit neuen (Problemlösungs-)Ideen auseinander. Ein gemeinsames Ringen um die beste Lösung erfolgt nicht. Sachliche Konflikte werden zugunsten einer scheinbaren Harmonie vermieden. Die Teammitglieder ziehen sich auf verschleiernde Diskussionen und Schutzbehauptungen zurück.

#### **Fehlfunktion 3: mangelnde Selbstverpflichtung**

Weil die Teammitglieder nicht ernsthaft über die Ideen zur Problemlösung diskutieren, stehen sie anschließend auch nicht voll hinter den getroffenen Entscheidungen. Stattdessen werden Scheinzustimmungen abgegeben, die wenig bindend wirken.

#### **Fehlfunktion 4: fehlende gegenseitige Verantwortlichkeit**

Sie entsteht, wenn die Teammitglieder ihre individuellen Bedürfnisse und Interessen über das gemeinsame Ziel stellen. Dann funktioniert die Selbstregulation im Team nicht. Das heißt, die Mitglieder weisen sich zum Beispiel nicht wechselseitig auf ein nicht zielführendes, zu kritisierendes Verhalten hin.

#### **Fehlfunktion 5: Mangelnde Ergebnisorientierung**

Sie bewirkt unter anderem ein Sichverzetteln und eine Verschwendung von Ressourcen.

## Die fünf Kulturdimensionen kooperativer Unternehmen

**Grafik 1.** Aus den „fünf entscheidenden Dysfunktionen“, die dazu führen, dass Teams scheitern, lassen sich fünf Bedingungen für effektive Teams ableiten.



Aus diesen fünf Fehlfunktionen kann man fünf stärkende Kulturdimensionen kooperativer Unternehmen beziehungsweise Teams ableiten:

- Kultur des Vertrauens,
- Kultur der konstruktiven Auseinandersetzung,
- Kultur der Selbstverpflichtung,
- Kultur der gegenseitigen Verantwortung und
- Kultur der Ergebnisorientierung.

Vertrauen kann sich auf Personen und Systeme beziehen. Persönliches Vertrauen fällt Menschen im Business-Kontext oft schwer, weil sie im Verlauf ihrer Biografie verinnerlicht haben: Man muss kämpfen und besser sein als andere, um erfolgreich zu sein. Deshalb stehen sie kooperativen Systemen skeptisch gegenüber, weil sie überzeugt sind: Menschen streben stets primär nach ihrem persönlichen Nutzen. Dahinter steckt ein auf Verunsicherung und Misstrauen basierendes Menschenbild.

## Kultur des Vertrauens stärkt Teams

Eine Stärkung vertrauensstiftender Strukturen und Haltungen beginnt deshalb mit dem Mut, dieses Menschenbild, das sich in Managementprozessen und Führungsstrukturen widerspiegelt, zu überprüfen; außerdem mit der Entscheidung, anderen einen Vertrauensvorschuss zu gewähren. Für Führungskräfte bedeutet dies, wahrnehmbar die Kontrolle zu reduzieren; zudem die Entscheidung, Mitarbeitern nicht nur Aufgaben, sondern auch Verantwortung nebst den erforderlichen Entscheidungs- und Gestaltungsspielräumen zu übertragen.

Vertrauen sollte beim Führen auch Vorrang haben, weil Kontrolle demotivierte und verantwortungsscheue Mitarbeiter fördert. Zudem ist Kontrolle teuer. Sie erzeugt Bürokratie und lange Entscheidungswege. Hinzu kommt: Kontrolle ist

in der modernen, zunehmend vernetzten Arbeitswelt immer schwieriger möglich. Deshalb sagt der Sozialpsychologe Niklas Luhmann zu Recht: „Vertrauen ist die wirksamste Maßnahme zur Reduktion der Komplexität.“ Zudem ist Vertrauen eine notwendige Voraussetzung für eine kooperative Zusammenarbeit, und diese erzeugt wiederum Vertrauen.

## Wechselseitiges Feedback hilft weiter

Kooperative Teams mit einer Vertrauenskultur zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- Die Mitglieder gehen offen mit Schwächen und Fehlern um
- Sie bitten sich gegenseitig um Unterstützung
- Sie geben sich wechselseitig Feedback und helfen sich gegenseitig bei der Berücksichtigung des Feedbacks
- Sie akzeptieren Nachfragen und begrüßen auch schwierige Diskussionen zum Umfang des eigenen Verantwortungsbereichs

- Sie verwenden Zeit und Energie auf inhaltliche Themen statt für Politik
- Sie akzeptieren Entschuldigungen für Fehlverhalten
- Sie schätzen die Möglichkeiten des Austauschs und der Zusammenarbeit in Gruppen.

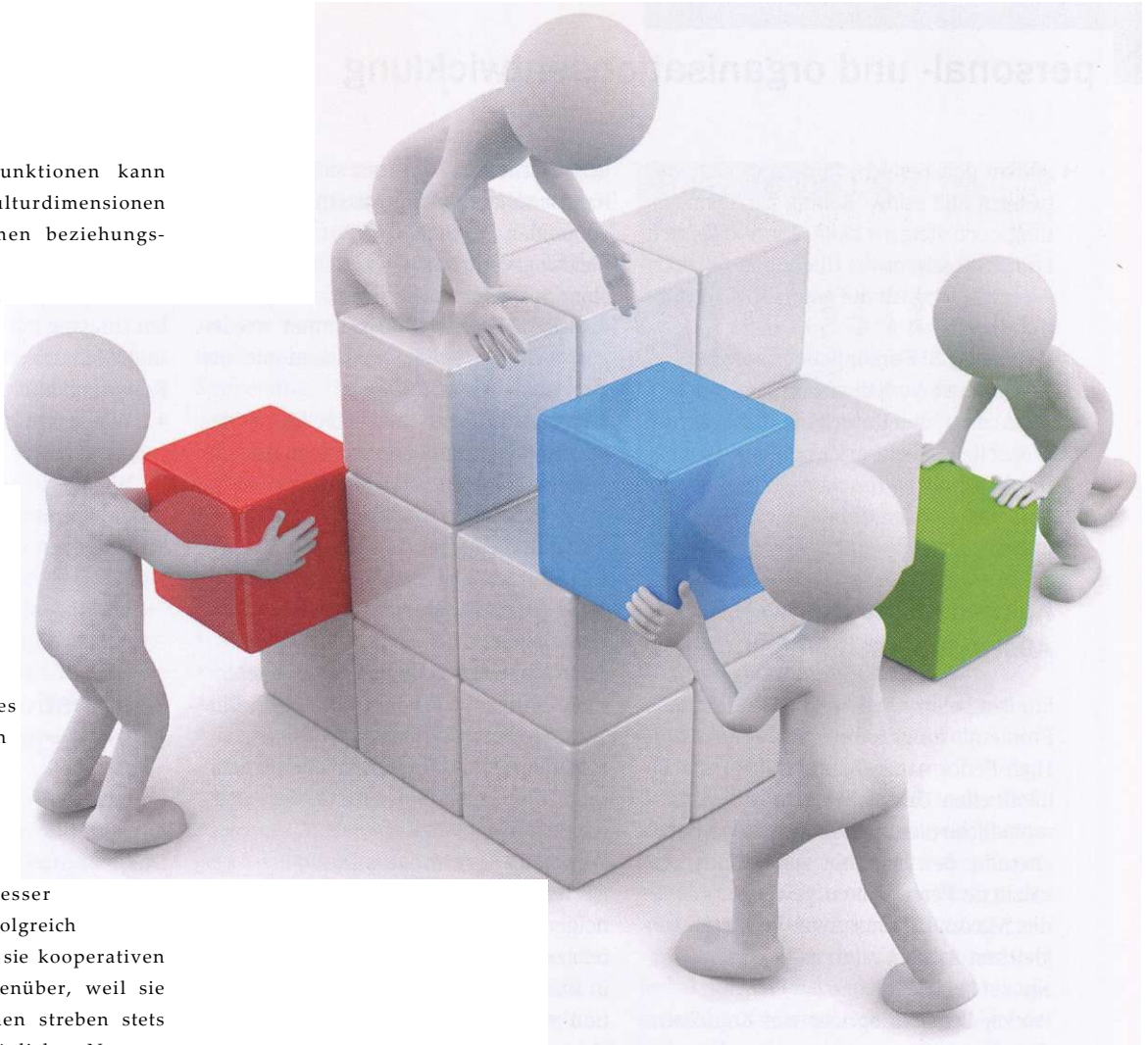
Mit folgenden „Tools“ kann man den Vertrauensaufbau stimulieren.

### Werkzeug 1: Die persönliche Biografie

Vertrauen erwächst aus Vertrautheit. Diese entsteht, wenn wir über Menschen etwas erfahren, das über deren professionelle Rolle hinausgeht. Ein simpler Austausch des Teams über die biografischen Hintergründe, persönlichen Hobbys und Interessen, Lebensträume und so weiter verändert das Miteinander ungemein. Er erhöht das wechselseitige Verständnis und die Empathie.

### Werkzeug 2: Der Blick in den Spiegel

Dieses „Tool“ verlangt etwas mehr Vertrauen, weil bei ihm auch persönliche Schwächen preisgegeben werden. Jedes Teammitglied wird gebeten, seine wichtigste Stärke und seinen größten Beitrag zum Erfolg des Teams zu benennen;





# personal- und Organisationsentwicklung

zudem den Bereich, in dem es sich verbessern und seinen Beitrag zur Teamleistung noch steigern kann. Diese Offenheit erfordert meist etwas Überwindung, doch sie stärkt letztlich die emotionale Verbindung sehr.

## Werkzeug 3: Persönlichkeitsprofile

Es gibt viele Verhaltensprofile. Mit ihnen kann man die Unterschiedlichkeit von Menschen sichtbar und besprechbar machen und so das Verständnis für die Verhaltensweisen des jeweils anderen erhöhen.

## Kultur der konstruktiven Auseinandersetzung einüben

Studien belegen, Heterogenität erhöht die Problemlösungskompetenz von Teams. High-Performance-Teams nutzen die individuellen Unterschiede kreativ. Unterschiedliche Sichtweisen werden als bereichernde, den Horizont erweiternde, zusätzliche Perspektiven gewertet, gemäß der Maxime: Wenn zwei im Raum der gleichen Ansicht sind, ist einer überflüssig.

Patrick Lencioni spricht von Konflikten, die offen und engagiert ausgetragen werden sollten. Dabei gilt es zwischen konstruktiven, fachlichen Konflikten und destruktiven, politisch motivierten Kämpfen zu unterscheiden. Auch fachliche Auseinandersetzungen können so engagiert geführt werden, dass

liche Harmonie. Man fasst sich mit Samthandschuhen an, um Missstimmung zu vermeiden. Tatsächlich führt dieses Vermeidungsverhalten aber oft zu gefährlichen Spannungen im Team, denn: über dieselben Themen muss immer wieder gesprochen werden, weil man nie bis zum Grund vordringt.

Kooperative Teams mit einer Kultur der konstruktiven Auseinandersetzung zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- Die Mitglieder diskutieren Themen lebhaft und engagiert.
- Sie nutzen die Ideen aller im Team.
- Sie lösen Probleme schnell und unkompliziert.
- Sie minimieren das politische Agieren.
- Sie bringen kritische Punkte und Einwände zur Sprache.

Folgende „Tools“ fördern in jeder Organisation eine konstruktive Kultur der Auseinandersetzung.

## Werkzeug 1: Advocatus Diaboli

In Teams, die zur Konfliktvermeidung neigen, kann es bei Diskussionen hilfreich sein, eine Person zu benennen, die in ihnen bewusst jeweils die Gegenposition vertritt. Sie soll Widersprüche in der Argumentation und Inkonsistenzen ansprechen und zum Diskussionsgegenstand machen - nicht um den Meinungsbil-



Foto: fotomek / AdobeStock

Außenstehende den Eindruck haben, es handele sich um einen destruktiven Konflikt. Die Beteiligten wissen aber: Es ist in Wirklichkeit ein gemeinsames Ringen um die bestmögliche Lösung. Das Gegenteil hiervon ist eine vermeint-

ungs- und Entscheidungsprozess zu blockieren, sondern zu gewährleisten, dass bei der Lösungsfindung alle wichtigen Aspekte bedacht werden.

## Werkzeug 2: Reflexion aus der Metaperspektive

Zuweilen ziehen sich Personen aus Diskussionen zurück, weil sie sich in ihnen nicht mehr wohlfühlen. Bemerkt die Gruppe oder der Moderator dies, sollte die Diskussion unterbrochen und zunächst besprochen werden, wieso die

Diskussion erforderlich ist und was die Person benötigt, um sich wieder aktiv an dem Diskurs zu beteiligen.

## Werkzeug 3: Spielregeln

Ein simples Mittel, um einen respektvollen Umgang mit der Vielfalt der Personen und Meinungen zu gewährleisten, sind Kommunikationsregeln wie:

- „Wir lassen den jeweils anderen aussprechen.“
- „Wir ergründen die Argumente hinter der Meinung des anderen.“
- „Bedenken sollen geäußert werden.“
- „Wir geben regelmäßiges Feedback und sind offen für das Feedback der anderen.“

## Kooperative Kultur der Selbstverpflichtung

Kooperative Teams treffen Entscheidungen, die von allen getragen werden. Das Commitment beziehungsweise die Selbstverpflichtung zur Umsetzung steigt, wenn alle Meinungen im Team gehört werden. Das heißt nicht, dass alle Entscheidungen im Konsens getroffen werden. Kooperative Teams stehen auch ohne Konsens hinter gemeinsamen Entscheidungen, weil alle am Entscheidungsprozess beteiligt waren.

Komplexe und strategische Entscheidungen sind meist mit Unsicherheiten verbunden, zum Beispiel weil nicht alle nötigen Informationen vorliegen oder zahlreiche Wechselwirkungen zu bedenken sind. High-Performance-Teams sind in solchen Situationen trotzdem entscheidungsfähig, weil ihnen bewusst ist: Strategische Entscheidungen nehmen die Zukunft gedanklich vorweg, weshalb in sie stets viele Annahmen einfließen. Deshalb gibt es meist keine hundertprozentige Gewissheit, dass die Entscheidung richtig ist.

Darum integrieren sie in den Umsetzungsprozess Feedback- und Kontrollschleifen, die ein frühzeitiges Revidieren der Entscheidung bei Bedarf ermöglichen.

Kooperative Teams mit einer Kultur der Selbstverpflichtung zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- Die Mitglieder verpflichten sich eindeutig, gemeinschaftliche Ziele auch umzusetzen.

- Sie erzeugen Klarheit über die getroffenen Entscheidungen.
- Sie tragen Entscheidungen auch ohne Konsens.
- Sie sind in der Lage, aus Fehlern zu lernen.
- Sie revidieren getroffene Entscheidungen bei Bedarf ohne Schuldzuweisungen.

Folgende „Tools“ fördern eine Kultur der Selbstverpflichtung.

### **Werkzeug 1: Kooperative Entscheidungsprozesse**

Sogenannte Konsentscheidungen, die aufgrund von Unwägbarkeiten oder Bedenken einzelner Teammitglieder unter Vorbehalt stehen, erleichtern es Teams, sich als Ganzes auf eine Entscheidung zu verständigen, weil klar ist: Die Richtigkeit der Entscheidung wird im Umsetzungsprozess regelmäßig überprüft.

### **Werkzeug 2: Worst-Case-Szenarien**

Sie sind eine Möglichkeit, die Angst vor einer Fehlentscheidung zu verringern. Was könnte im schlimmsten Fall geschehen, und wie könnten wir damit umgehen? Dies zu wissen, beschleunigt oft den Entscheidungsprozess.

### **Werkzeug 3: Entscheidungsfristen**

Oft werden Entscheidungen auf die lange Bank geschoben, weil unklar ist: Bis wann muss entschieden werden und welche Konsequenzen hat ein Nicht-Entscheiden? Klare Entscheidungsfristen sind ein wirksames Mittel, um einem Verschleppen von Entscheidungen zu begegnen.

## **Kultur der gegenseitigen Verantwortung**

Diese Kulturdimension hat für selbstorganisierte Teams eine hohe Relevanz, denn: Selbst wenn eigentlich alle Mitglieder wissen, was von wem erwartet wird, kann es vorkommen, dass Einzelne sich nicht an die Vereinbarungen halten und die Zielerreichung gefährden. Dann ist Selbstregulierung gefragt; das heißt, die Kollegen weisen sich gegenseitig auf ihre Verantwortung hin und sprechen das inadäquate Verhalten an. Diese meist unangenehme Aufgabe nehmen in selbstorganisierten Teams die Teammitglieder wahr. Selbststeuerung setzt eine regelmäßige Kommunikation aller Beteiligten über das weitere Vorgehen voraus. Es gilt eine

Kommunikationsstruktur zu schaffen, in der einzelne Teammitglieder nicht in der Masse untertauchen können. Das setzt eine Kultur des Vertrauens voraus, in der ein offenes, auch kritisches Feedback ein Teil des normalen alltäglichen Umgangs miteinander ist.

Kooperative Teams mit einer Kultur der gegenseitigen Verantwortung zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- Die Teammitglieder weisen sich gegenseitig auf Fehlverhalten hin.
- Sie achten gemeinsam darauf, dass jeder die Erwartungen erfüllt und die vereinbarte Leistung erbringt.
- Sie sprechen frühzeitig über Probleme.
- Sie sprechen offen über Fehler, um aus ihnen zu lernen.
- Sie etablieren regelmäßige Feedbackrunden in die Kommunikationsprozesse des Teams.

Folgende „Tools“ fördern eine Kultur der gegenseitigen Verantwortung.

### **Werkzeug 1: Transparente Ziele und Verantwortlichkeiten**

Selbstverpflichtung setzt voraus, dass die gemeinsamen Ziele und individuellen Verantwortlichkeiten transparent vereinbart werden. Nur so ist es möglich, darauf zu achten, dass alle ihrer Verantwortung nachkommen.

### **Werkzeug 2: Leistungsmanagement im Team**

In kooperativen Teams werden die Leistungen und Ergebnisse vor allem auf der Teamebene diskutiert: Erfüllen wir gemeinsam unsere Aufgaben? Hierfür werden Indikatoren beziehungsweise Kennzahlen definiert. Die Daten werden transparent gemacht und regelmäßig besprochen.

### **Werkzeug 3: Individuelles Feedback pflegen**

Menschen wollen wissen, wie die anderen sie und ihre Leistung wahrnehmen. Kooperative Unternehmen etablieren deshalb Feedbackprozesse, in denen jeder Mitarbeiter regelmäßig eine Rückmeldung von seinen Kollegen erhält. Das Format und der Rhythmus dieses Austauschs können divergieren.

## **Kultur der Ergebnisorientierung**

In einer Kultur der Ergebnisorientierung wird die gemeinsame und individuelle



## **AUTOR**

**Christoph Bauer** arbeitet als Senior-Berater für die Unternehmensberatung Dr.

Kraus & Partner. Er ist der Entwickler und Leiter des „New Leadership Program“ und Autor des Buchs „Jeder für sich oder gemeinsam fürs Ganze? Kooperation als Grundprinzip agiler Organisationen“. Seit 30 Jahren arbeitet Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, im Bereich Change Management und Strategieberatung.

[www.kraus-und-partner.de](http://www.kraus-und-partner.de)

Verantwortung für das Erreichen der Ziele aktiv eingefordert. Außerdem wird darauf geachtet, dass die Aktivitäten aller Teammitglieder der Zielerreichung dienen. So wird eine Verzettelung und Ressourcenverschwendung vermieden. Kooperative Teams mit einer Kultur der Ergebnisorientierung zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- Die Mitglieder minimieren individualistisches Verhalten.
- Sie genießen und feiern gemeinsame Erfolge.
- Sie ordnen die persönlichen Interessen den gemeinschaftlichen Zielen unter.
- Sie vermeiden Ablenkungen.

Folgende „Tools“ fördern eine Kultur der Ergebnisverantwortung.

### **Werkzeug 1: Nachvollziehbare Ergebnistransparenz**

Der Fokus der (Zusammen-)Arbeit muss immer wieder auf die bereits erreichten oder noch zu erzielenden Ergebnisse des Teams gerichtet werden. Das erfordert eine transparente Messung und Kommunikation der Ergebnisse.

### **Werkzeug 2: Gemeinsam Erfolge auch feiern**

Teilerfolge sollten gerade bei komplexen Vorhaben nicht nur kommuniziert, sondern auch gemeinsam gefeiert werden, denn dies vermittelt den Teammitgliedern das Gefühl „Es geht voran“. Außerdem motiviert es sie, mit ihrem Bemühen fortzufahren.

**Christoph Bauer**