



*Anna Dollinger
Diplom Psychologin, Team-
und Organisationsentwicklung
noesis
Leonberg, Deutschland*

Führen von Hochleistungs-Teams

**Wie Sie Ihr Team
hin zur Spitzenleistung fördern**

Führen von Hochleistungsteams

1. Hochleistungsteam versus Einzelkämpfertum

Ein „Hochleistungsteam“, gibt es das überhaupt? Die größten Leistungen der Menschheitsgeschichte, meint Fredmund Malik, sind von Einzelkämpfern erbracht worden: Von Leonardo da Vinci über Adam Smith, von Johann Wolfgang von Goethe bis Albert Einstein, bis Bill Gates...! Bis Bill Gates? Stimmt das? Was wäre Bill Gates ohne ein Team von Mitarbeitern?

Zusammenarbeit und Kooperation sind uralte Prinzipien menschlicher Interaktion. Sie sind das Gegenstück zum spezifischen Alleingang des Individuums – ohne diesen ersetzen zu können oder zu wollen. Nicht alle Aufgaben sind im Team besser zu bewältigen. Aber „Team“ kann auch großen Mehrwert für den Einzelnen und für das Unternehmen bergen. Teams sind der Mega-Wissens-Speicher, der enorme Problemlösefähigkeiten, Erfahrungsschätze und Kreativitätsquellen birgt. Und: Team stiftet Bindung und bringt Spaß.

Für viele Arbeitswissenschaftler ist klar, dass die „Blütezeit des Teams“ gerade erst anfängt! Einfach weil in unserer komplexen, komplizierten Wirklichkeit zum Beispiel wirtschaftliche oder ökologische Probleme nicht mehr ohne die Zusammenarbeit unterschiedlichster Disziplinen und Experten lösbar sind. Allerdings „...verlangt die effiziente Nutzung von unterschiedlichem Wissen und unterschiedlicher Erfahrungen nach teamfähigen und sozial kompetenten Menschen“ (vgl. Mandl 2003). Fähigkeiten, das hat jeder von uns schon erfahren können, über die bei weitem nicht jeder verfügt. Wer von uns hat nicht schon den „Trittbrettfahrer-Effekt“ erlebt, wenn die Arbeit im Team von einzelnen „Arbeitspferden“ gestemmt wird und sich die Anderen lediglich die Federn des Erfolges an ihren Hut heften (Und schon bald darauf stellt sich bekanntermaßen ein weiterer typischer Effekt ein: Das „bin-ich-denn-hier-der-Depp“-Phänomen). Die Teamleistung sinkt.

Klar ist: Spitzenleistungen im Team entwickeln sich nicht automatisch, auch nicht durch den Einsatz von „Spitzen-Spielern“. Im Gegenteil! Spitzenleistungen müssen durch entsprechende Rahmenbedingungen und Orientierung gesichert werden. Sich auf die Wissens- und Erfahrungspotenziale des Einzelnen zu verlassen, reicht nicht. Allzu oft müssen Führungskräfte dies schmerzlich erfahren. Denn „Team“ funktioniert nicht von alleine und insbesondere der Aufbau eines High-Performance-Teams braucht gezielte Führung.

2. Die Auswahl der richtigen Team-Spieler

Grundsätzlich wird der Erfolg jedes Team nicht nur von der Unterschiedlichkeit bezüglich des Wissens und der Erfahrungen der Teammitglieder gespeist, sondern auch davon, dass wichtige „teamförderliche“ Rollen im Team vertreten sind: So braucht ein Team, zumindest in der Startphase, den „Häuptling“, in der Fachsprache „die Besetzung der Alpha-Rolle“. Die Alpha-Rolle wird von Menschen übernommen, die es gewohnt sind, dass sich das Umfeld an ihnen orientiert, die richtungsweisend sind und sein wollen. Die konkrete Besetzung dieser Rolle ist mit ausschlaggebend dafür, welche Werte und Normen sich in dem jeweiligen Team ausbilden werden. Denn leistungsorientierte Teams sind lediglich eine „Spielart“ vieler möglicher Werteorientierungen. Auch „Kuschel-Teams“, in denen vor allem das friedliche und liebevolle Miteinander gepflegt wird oder „Cosy-Teams“, die „Hauptsache-wir-haben-es-gemütlich-Variante“ sind keine Seltenheit. Diese Arten von Teams sind dann wahrscheinlich, wenn zu viele „Mütter der Kompanie“-Typen (absolut keine per se weibliche Kategorie) im Team sind.

Diese Rolle, die generell stärkend und pflegend für das Miteinander im Team ist, braucht

neben sich unbedingt weitere „Rollen“. Notwendig ist die „Besetzung“ des „Kritikers“ und des „Analytikers“ sowie des „Strategen“ oder „Innovators“, damit die Gemütlichkeit im Team nicht überhand nimmt. Selbstverständlich haben Menschen manches Mal mehrere Rollen inne. So übernimmt (oder sollte übernehmen) die Führungskraft oft die Rollen des „Marketers“, des „Innovators“ und des „Strategen“. Auch können manche Menschen zur Übernahmen bestimmter Rollen hinentwickelt werden.

2.1 Hilfreiche und notwendige Rollen im Team

Hilfreiche und notwendige Rollen im Team	Hilfreiche und notwendige Rollen im Team
„Marketer“ / Verkäufer nach außen: Übernimmt das Promoting für das Team und sorgt für eine gute Außen-darstellung	Visionär: Entwickelt bzw. befasst sich mit zukünftigen Themen und Zielen des Teams und mit Strategien zur Zielerreichung
Innovator / Kreativer: Treibt die Erneuerung im Team voran, sucht aktiv nach Innovation	Macher / Umsetzer & fachl. Experte: Arbeitet die notwendigen Dinge einfach gut ab
Lehrer & fachl. Experte: Treibt den Austausch von Information & Wissen im Team voran	Kritiker: Spricht die Optimierungsmöglichkeiten und Fallstricke an beziehungsweise sucht nach diesen
Netzwerker: Sorgt dafür, dass es Beziehungen in andere Teams/Bereiche gibt, dass man von diesen Informationen etc. bekommt	Treiber / „Finisher“: Will die Dinge einem Ergebnis zuführen und achtet darauf, dass man nicht zu detailverliebt wird
„Mutter der Kompanie“ / Integrator: Kümmert sich um das gute Miteinander, um ein gutes Arbeitsklima und entsprechende Aktionen	Analytiker: Betrachtet sachlich die Gegebenheiten, überprüft die Zielerreichung (Controlling) und schafft Voraussetzungen zur Ergebnisoptimierung

Damit das Rollengleichgewicht stimmt, sollte also bei der neuen Zusammensetzung eines (zum Beispiel Projekt-) Teams oder bei einer „Neubesetzung“ auf eine ausgewogene Rollenverteilung geachtet werden. Bei ihnen bekannten Mitarbeitern können Führungskräfte diese Rollen im allgemeinen recht zutreffend zuordnen. Bei noch nicht mit einander bekannten Teammitgliedern oder Neubesetzungen sollte auf eine sorgfältige diagnostische Vorgehensweise geachtet werden. Dies betrifft sowohl die Teamrolle an sich, als auch die prinzipielle „Teamfähigkeit“ beziehungsweise weitere Fähigkeiten des neuen Teammitglieds. Denn insbesondere die Teamfähigkeit ist als Kompetenz mit ausschlaggebend für die erfolgreiche Zusammenarbeit im Team. Was ist unter „Teamfähigkeit“ zu verstehen und wie kann man sie bei einem neuen Teammitglied erkennen? Zum Beispiel bei einer Gruppenübung im Rahmen eines Assessment Centers. Hier sollten dann zum Beispiel folgende Fähigkeiten zu beobachten sein:

Der teamfähige Bewerber:

bezieht sich auf Standpunkte anderer & geht auf diese ein
kümmert sich & fördert die Zusammenarbeit des ganzen Teams
zeigt Akzeptanz für die Meinung und das Verhalten anderer

2.2 Generelle Fähigkeiten, über die ein Teamplayer verfügen sollte

Generelle Fähigkeiten, über die ein Teamplayer verfügen sollten, insbesondere wenn es um den Aufbau von Spitzenteams geht, sind:

- Kommunikationsfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Kritikfähigkeit- bzw. die Fähigkeit zur Selbstreflexion
- Teamfähigkeit
- Ambiguitätstoleranz
- Methodenwissen in den Themenbereichen Moderation, Problemlösen und Entscheidungsfindung, Umgang mit Konflikten

Dabei kann der Bereich des Methodenwissens im Team insgesamt fortlaufend auf- beziehungsweise ausgebaut werden.

Alle diese Fähigkeiten können zum Beispiel mit Hilfe der Übungen in einem Assessment Center erfasst werden. Auch gibt es „fertige“ eignungsdiagnostische Verfahren auf dem entsprechenden Markt zu kaufen. Allerdings kann man auch mit einem ordentlich aufgebauten nondirektiv-biografischen Interview gute zutreffende Prognosen erstellen.

2.3 Die biographische Fragetechnik

Die biographische Fragetechnik ist eine strukturierte nondirektive Interviewtechnik, die mit aktivem Zuhören und richtungsweisenden und vertiefenden Fragen arbeitet. Diese Technik stellt sicher, dass den Teilnehmern die Antworten nicht „in den Mund gelegt“ werden. Das ist einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren der Methode. Die tatsächliche Aktivität des Interviewers muss auf ein Minimum beschränkt bleiben. Der zweite Erfolgsfaktor ist die biografieorientierte Fragetechnik: Es werden Fragen gestellt, die sich auf Ereignisse beziehen, die tatsächlich vorgefallen sind. So erhalten wir reale Verhaltensschilderungen und nicht lediglich sozial erwünschte Aussagen oder gar Lehrbuchwissen der Teamkandidaten. Kann ein Teamkandidat keine zutreffenden bzw. passenden Antwortbeispiele auf die Fragen geben, so können wir davon ausgehen, dass er über die betreffenden gewünschten Verhaltensweisen nicht in ausreichender Weise verfügt.

Beispiele zur biografischen Fragetechnik

Zur Konfliktfähigkeit:

- *„Jeder erlebt Konflikte an seinem Arbeitsplatz. Können Sie sich an eine bestimmte Konfliktsituation erinnern? Würden Sie mir bitte erzählen, wie Sie mit dieser Situation umgegangen sind.“*
- *Es gibt Situationen, in denen man es schwerlich allen recht machen kann. Schildern Sie mir bitte eine solche Situation, in der Sie eine solche Erfahrung mit Vorgesetzten oder Kollegen gemacht haben.“*

Zur „Teamfähigkeit“:

- „Denken Sie an das letzte Mal als Sie in einem Unternehmen / an der Universität / bei einem Ferienjob / bei einer Praktikumsstelle oder etwas ähnlichem neu angefangen haben. Wie sind Sie mit Ihren neuen Kollegen in Kontakt gekommen?“
- „Es gibt Aufgaben, die besser im Team und andere Aufgaben, die besser alleine zu bearbeiten sind. Welche Erfahrungen haben Sie hier gemacht?“



3. Das „Team“-Selbstverständnis

Der Teambegriff ist aktuell in aller Munde. Selbst beim Fußball kann man zum Beispiel hören: „Diese Mannschaft ist kein Team, darum hat sie verloren!“

„Wir arbeiten im Team“ oder „Wir machen jetzt eine Teamentwicklung“, solche Aussagen hört man in vielen Unternehmen.

Der Begriff Team kommt ursprünglich aus der griechischen Sprache. Das Wort „téam“ steht hier für Gespann und auch das griechische Wort „tauma“, Zaumzeug, gehört dem selben Wortstamm an. Was kennzeichnet ein Gespann? Ein Gespann ist miteinander verbunden, es zieht gemeinsam in eine Richtung. Das Zaumzeug sorgt dafür, dass das möglich ist. Es steht damit für gemeinsame Regeln, denen sich das Gespann unterwerfen muss.

Das englische Wort „team“, das sich aus dem griechischen Wort entwickelt hat, stand ursprünglich für „Familie“, „Nachkommenschaft“ und hat damit durchaus ähnliche Bedeutung: Miteinander verbunden sein, gemeinsam in eine Richtung ziehen, eine Gemeinschaft sein.

Ein Team sein bedeutet also: Gemeinsame Interessen haben, ein gemeinsames Ziel haben und bestimmte Regeln haben, denen sich die Teammitglieder verpflichtet fühlen. Wenn ein Team gut zusammenarbeitet, dann kann die Leistung dieses Teams die Summe der Einzel-

leistungen der Teammitglieder übertreffen. Erst dann gilt: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile!“ und „Keiner weiß so viel wie alle!“.

Im arbeitswissenschaftlichen Sinn spricht man von einem „Team“, wenn eine Gruppe von 3 bis maximal 12 Mitgliedern zusammenarbeitet und 1. Kooperation erforderlich ist, damit die Mitglieder ihre Ziele erreichen sowie 2. ein gewisses Ausmaß an geteilter Verantwortung gegeben ist. In diesem Sinn wäre zum Beispiel eine Fußballmannschaft ein echtes Team. Während etwa die Vertriebsmitarbeiter eines Unternehmens, die jeder für sich und unabhängig von einander ihre Vertriebsziele zu erreichen suchen, kein Team darstellen. Nichtsdestotrotz könnte sich diese Vertriebsmannschaft selbst als Team verstehen, nämlich dann, wenn ein ausgeprägtes „Wir-Gefühl“ bei dieser Gruppe gegeben wäre. Ein solches Gefühl kann zum Beispiel durch die Ähnlichkeit der Teammitglieder entstehen: Gleiche Aufgaben, gleiche Interessen, gleiche Autos, gleiches Alter, gleiche Hobbys... Dieses „Wir“ kann jedoch sehr unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Es wird um so stärker, je höher die Ähnlichkeit der Teammitglieder ist, je mehr Spaß und Zufriedenheit bezüglich seiner Erwartungen das einzelne Gruppenmitglied hier erfährt und je mehr sich die Gruppenmitglieder gegenseitig unterstützen und zur Zielerreichung brauchen. Bei einem mangelnden „Wir-Gefühl“ wird zum Beispiel eine solche „Zufriedenheit“ oder gegenseitige Unterstützung kaum stattfinden.

Jedoch bedeutet ein starkes „Wir“ nicht zugleich auch eine hohe Leistungsorientierung im Team (siehe „cosy-Team“). Diese Dimension hängt von den Fähigkeiten und Einstellungen der Teammitglieder, insbesondere auch der Führungskraft ab. Weiterhin wird die „Aufgaben- oder Leistungsorientierung“ des Teams von den Zielstellungen des Teams und den Fähigkeiten der Teammitglieder, diese zu erreichen, beeinflusst. Die Ziele müssen hoch, aber erreichbar sein und das Team muss Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten bei der Zielerreichung haben. Über diese Rahmenbedingungen wird die Motivation, das heißt die Leistungsorientierung des Teams gespeist.

3.1 Die zwei Dimensionen des Teamselbstverständnisses

Ein Team-Selbstverständnis ist damit primär hinsichtlich 2 Dimensionen ausgeprägt, dem „Wir-Gefühl“ und der „Leistungsorientierung“. Diese Dimensionen sind voneinander unabhängig: Alle Varianten sind möglich! Hohe Leistungsorientierung & geringes Wir-Gefühl = Einzelkämpfertum; geringe Leistungsorientierung & geringes Wir-Gefühl = Job durchziehen („not invented here“); geringe Leistungsorientierung & hohes Wir-Gefühl = „Cosy-Team“. In sehr negativer Ausprägung kann es mit der zuletzt benannten Konstellation auch zu Machtkämpfen zwischen dem Unternehmen beziehungsweise der Führung und dem entsprechenden Team kommen, nach dem Motto „Jetzt schau wir mal, wer hier die Macht hat, wer hier was zu sagen hat und was tun muss!“. Die „gute“ sprich beste Variante ist: Hohe Leistungsorientierung & hohes Wir-Gefühl; diese Kombination definiert das Hochleistungsteam.

Durch die gemeinsame Arbeit an der Zielerreichung, durch den Wissensaustausch und das von einander Lernen kann sehr gut ein „Wir-Gefühl“ erwachsen. Allerdings entsteht durch die Beschäftigung mit sich selbst, durch noch mehr Spaß und Team-Events eher selten Leistungsorientierung. Ein „gutes“ Teamselbstverständnis bedeutet, dass sowohl ein angemessenes „Wir-Gefühl“ vorhanden ist, als auch eine gut ausgeprägte Aufgabenorientierung.

Primäre Motivatoren im Team:

...sorgen für Leistungsorientierung!

- Mitwirkungs- und Gestaltungsmöglichkeiten
- Wachstumsmöglichkeiten (Wissen, Information, Lernmöglichkeiten)
- Klare, herausfordernde Ziele, die gemeinsam erreicht werden

„Zufriedenheitsmacher“ im Team: „Wir“

Das „Wir-Gefühl“ ist der „Klebstoff“ an das Unternehmen!

Bedürfnis nach:

- Akzeptanz & Anerkennung
- Kontakt & Zugehörigkeit
- Spaß & Unterhaltung

3.2 Welche Nutzen ein „gutes“ „Team“-Selbstverständnis birgt

Ein gutes Selbstverständnis als Team birgt nicht nur für den Einzelnen oder das Unternehmen, sondern auch für die Führungskraft enorme Vorteile.

Vorteile eines „guten“ „Team“-Selbstverständnisses		
Für den Einzelnen	Für das Unternehmen	Für die Führungskraft
<ul style="list-style-type: none"> - Gegenseitige Unterstützung und Hilfe - Mehr Freude / Spaß beim Job - Möglichkeit des Lernens von anderen - Erkenntnisgewinn durch unterschiedliche Blickwinkel - Größere Fokussierung auf Stärken wird möglich - Größere Zufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> - Teams verfügen über enorme Wissens- und Erfahrungskapazitäten, die sie durch Vernetzung nutzbar machen und vergrößern können. - Teamarbeit kann enorme Produktivitätsvorteile und Leistungssteigerungen bringen. - Nur durch Teamarbeit können komplexe und hochkomplizierte Problemstellungen, die unterschiedliches Expertenwissen erfordern, gelöst werden. - Lernen im Team geht bedeutend schneller als Einzellernen. - Teams sind der „Klebstoff“ ans Unternehmen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Das Team agiert selbstständiger - Spannungen und Konflikte sind weniger bzw. werden teilweise vom Team reguliert - Starke (positive Leistungskultur) Teamkultur wirkt wie ein „Autopilot“ für neue Teammitglieder - Team steuert die Arbeitsleistung und den Einsatz des Einzelnen (Gruppendynamik wirkt auf viele Teammitglieder stärker als Führungsimpulse) - Bessere Leistungen (Leistungsansporn, gegenseitiges Feedback) - Es herrscht größere Zufriedenheit - Mehr Zeit für strategische Arbeit (zum Beispiel: Entwicklung Zukunft, Außenmarketing, Prozessoptimierung...)

**Wer alleine arbeitet addiert, wer zusammenarbeitet, multipliziert!
(orientalische Weisheit)**

4. Der Prozess der Teamentwicklung

Um ein gutes „Team-Selbstverständnis“ zu erringen, wird sich jedes Team immer wieder in mehr oder weniger ausgeprägtem Maße durch sogenannte „Teamentwicklungsphasen“ hindurcharbeiten müssen. Dies geschieht im Allgemeinen in Arbeitsgruppen wenig bewusst. Die Phasen und spezifischen Problemstellungen, die dabei in Erscheinung treten, sind hauptsächlich abhängig davon, wie lange sich die (überwiegende Zahl der) Teammitglieder schon kennen, von den Persönlichkeiten (siehe auch „Rollen“) der Teammitglieder, von der aktuellen Aufgaben – bzw. Zielstellung und, last but not least, von der Führungsarbeit des Teamleiters abhängig.

Teamentwicklungen sich selbst zu überlassen, wie dies zum Beispiel bei einem „Laisser-faire-Führungsstil“ des Teamleiters (vgl. Katzbach und Smith, 1993) der Fall sein kann, führt nicht selten zu Fehlentwicklungen: Vom „Cosy-Team“ bis zur „Guerilla-Truppe“, alles wird möglich. Besonders wenn ein oder mehrere neue Teammitglieder in ein Team aufgenommen werden sollen, kommt die Gruppendynamik erneut verstärkt in Schwingung. In diesem Prozess werden gegebene Strukturen (wie Stellenbeschreibungen, Arbeitszeitregelungen und Verfahrensanweisungen) mit „Leben gefüllt“: Die informellen Lesarten, die „musts“ und die „don'ts“ formieren sich, die Werthaltungen (siehe auch „Team-Selbstverständnis“) und Rollen bilden sich heraus. Wenn ein Team ein sehr stark ausgeprägtes Selbstverständnis hat, so wirkt diese starke Teamkultur (=Zusammengehörigkeitsgefühl, Werte, Spielregeln) wie eine Art „Autopilot“: Neue Teammitglieder wissen sofort „was Sache ist“ und passen sich relativ schnell an. Dabei ist der Aufforderungscharakter („Gruppendruck“) der Gruppe, sich in einer bestimmten Weise zu verhalten, im Allgemeinen wesentlich stärker, als etwa eine gegenläufige die Aufforderung des Teamleiters. Der Druck des „Rudels“ und der Wunsch dazu zu gehören (nicht ausgeschlossen oder „gebissen“ zu werden) hat für die meisten Menschen primär verhaltenssteuernden Charakter. Deshalb ist es auch häufig für Führungskräfte so schwierig, eingefahrene Teamdynamiken zu durchbrechen. Dies kann im „worst case“ nur noch durch einen „Radical Change“, das heißt mehr als 50% der Teammitglieder werden umbesetzt, erreicht werden. Ein solcher „Radical Change“ bedeutet auch, dass Aufgaben neu verteilt und Prozesse redefiniert werden und dass gezielte Arbeit an der Zielstellung und den Aufgabeninhalten des Teams stattfindet.

4.1 Phasen der Teamentwicklung

Kontakt-Phase	Konfrontationsphase	Klärungsphase	Leistungsphase
Gekennzeichnet durch	Gekennzeichnet durch	Gekennzeichnet durch	Gekennzeichnet durch
<ul style="list-style-type: none"> - Kontakte werden geknüpft - Personen- und aufgabenbezogene Informationen werden ausgetauscht - Proklamation, Definition oder Suche von Zielen, Zwecken und Spielregeln des Teams 	<ul style="list-style-type: none"> - Entstehung von Meinungsverschiedenheiten, Unstimmigkeiten und Konflikten - Aufkommen von Unzufriedenheit - Dominanzstrebungen einzelner Gruppenmitglieder - Rückzug einzelner Gruppenmitglieder 	<ul style="list-style-type: none"> - Rollen-, Positions- und Aufgabenklarheit und Akzeptanz - Erreichung von Übereinstimmung bezüglich der Spielregeln im Team - Konzentration auf Ziele bzw. Zielerreichung bzw. Aufgaben - Gemeinsames Ringen um Einhaltung der Spielregeln - „Wir-Gefühl“ des Teams entsteht 	<ul style="list-style-type: none"> - Aktives Ringen um das Erreichen der Ziele - Gegenseitige Unterstützung bei der Erreichung - Aktiver Erfahrungs- und Informationsaustausch - Aktives Feedback bezüglich Leistungs- und Teamverhalten - Einigkeit über im Team geltende Spielregeln - Gutes Selbstverständnis

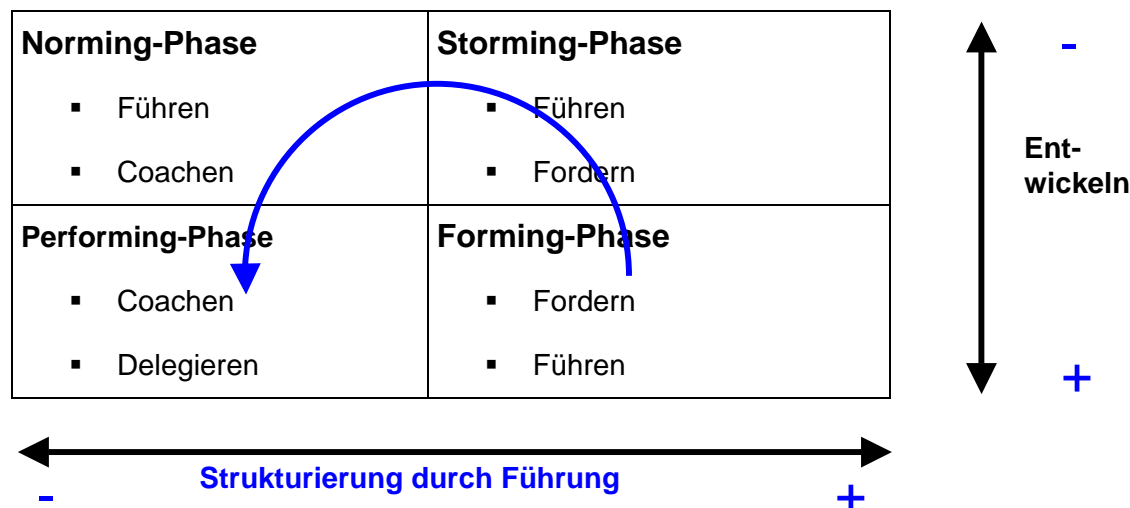
5. Das Team hin zur Spitzenleistung führen

Empirische Untersuchungen haben wiederholt belegt, dass in Abhängigkeit von der Qualität der Führung deutliche Unterschiede hinsichtlich der Teamleistungen existieren: Teams mit hoher Führungsqualität zeigten zum Teil eine 5-fach höhere Leistung (vgl. Harvard business manager, April 2003). Damit liegt die Verantwortung beziehungsweise die Chance für die Entwicklung eines leistungsorientierten, erfolgreichen Teams und zufriedener Mitarbeiter in hohem Maße bei der Führungskraft dieses Teams.

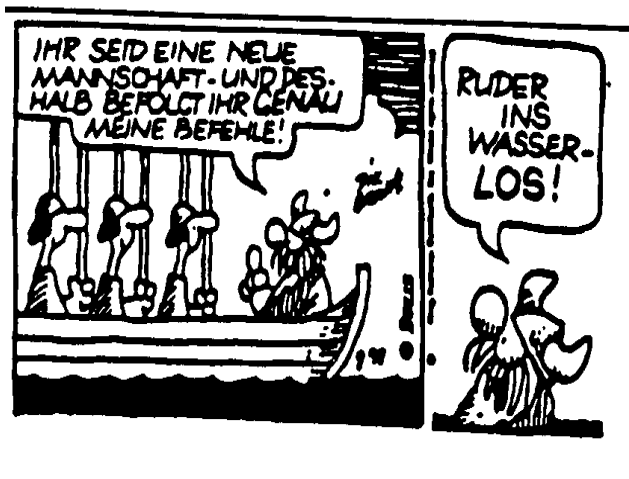
In den 70iger Jahren machte man bei VW folgendes Experiment in der Produktion. Man erfasste die Krankheitstage, Fluktuationsraten und Fehlerhäufigkeit der Mitarbeiter in allen Meisterbereichen. Dann wurden alle Meister einer jeweils anderen Gruppe als Führungskraft „zuteilt.“ Kaum zwei Jahre später hatten die Meister in ihren neuen Mitarbeitergruppen relativ identische Kennzahlen in Bezug auf Krankheitstage, Fluktuationsraten und Fehlerhäufigkeiten wie in ihren früheren Gruppen. „Ohne Zweifel“ sagt Reinhard Sprenger (1986) provokativ „bekommt jede Führungskraft früher oder später die Mitarbeiter, die sie verdient!“

Gezielte situative Führung ist, je nach Entwicklungsgrad (Phase der Teamentwicklung) des Teams dementsprechend unbedingt notwendig, um das Team zu (Höchst-)Leistung zu motivieren und die Zufriedenheit der Teammitglieder zu erhalten. Die nachfolgend dargestellte Grafik gibt einen ersten Überblick, wann welche Führungsaufgaben im Vordergrund stehen.

5.1 Welche Führungsaufgabe in welcher Team-Phase...



In der „Forming-Phase“ (hier wird der Prozess plakativ für die „neu zusammengestellte Funktionsgruppe“ definiert) geht es für die Mitarbeiter ganz stark um das Thema „Ausrichtung“ und „Struktur-Gebung“. Zwar bedarf das gesamte Team und insbesondere der entsprechende Entwicklungsprozess die Aufmerksamkeit der Führungskraft, jedoch muss hier auch noch deutlich mehr der Einzelne und seine Aufgaben und seine Ziele im Focus der Führung stehen, als in den anderen Phasen. Es müssen sowohl dem einzelnen Mitarbeiter als auch dem gesamten Team immer wieder Aufgaben und Zielsetzungen erklärt werden. Erfolgsfaktor ist: Klare Ziele, klare Aufgaben, klare Kompetenzen, klare Prozesse (Spielregeln). Etappenziele sowie die Überprüfung der Erreichung müssen sehr klar und konkret besprochen werden (wertschätzende und offene Kontrolle). Auch müssen detaillierte Instruktionen bezüglich Vorgehensweisen gegeben werden. Die Anwendung von Richtlinien und Standards sowie die konkreten Erwartungen bezüglich der fortlaufenden Leistungsverbesserung müssen regelmäßig besprochen und eingefordert werden. Die Besprechungsdichte sollte hoch sein.



5.2 Der Führungsstil in der Forming-Phase

Wenn die Führungsarbeit in der Forming-Phase (und der Storming-Phase) wenig konkret ist, zum Beispiel weil der Führungskraft ein solcher Führungsstil nicht liegt (weil die Führungskraft als Führungsstil „coachen“ oder „delegieren“ bevorzugt), so wird die so geführte Gruppe mit hoher Wahrscheinlichkeit in eine stark ausgeprägte „Storming-Phase“ eintreten. Das informelle Ringen um Alpha-Positionen, um Rangplätze in der Hierarchie, um die (Nicht-) Einhaltung von Normen und Werten wird mit voller Wucht einsetzen. Die Aufmerksamkeit der Gruppe wird dann in hohem Maße von diesen Themen gebunden. Die Leistung der Gruppe bleibt weit unter ihren Möglichkeiten.

Sehr wirkungsvoll und nachhaltig kann es sein, bereits in dieser Phase einen „Team-Development-Workshop“ durchzuführen. Hier können die Aufgaben und Ziele des Teams, sein Selbstverständnis sowie gegenseitige Erwartungen der Teammitglieder, einschließlich derer der Führungskraft, erfasst und diskutiert werden. Daraus abgeleitet können dann auch „Spielregeln“ formuliert werden. Kosten für solche Maßnahmen werden leider viel zu wenig als wirtschaftlich notwendige Investition betrachtet, aber gerade von der Seite der Wirtschaftlichkeit her gesehen: Auch Maschinen unterziehen wir regelmäßigen Wartungsintervallen. Um wie viel mehr sind solche „Pflegeprogramme“ erst für soziale Systeme notwendig? Jeder Unternehmer würde es als groben betriebswirtschaftlichen Unfug betrachten, wenn wir Maschinen, erst wenn sie zusammengebrochen sind, einer Inspektion unterziehen.

Erfolgsfaktoren in der Forming-Phase zusammengefasst

- Erwartungen der Teammitglieder abfragen, eigene Erwartungen als Führungskraft darstellen und beide miteinander abgleichen
- Spielregeln („Unser Arbeitsansatz“) klären
- Aufgaben & Ziele erklären (Teamziele, Einzelziele, Aufgaben, Kompetenzen, Prozesse...)
- Raum für das persönliche Kennen lernen (Gemeinsamkeiten!) schaffen
- Regelmäßig gemeinsam kommunizieren (Meetings) und alle gleichmäßig ansprechen

„Wer das erste Knopfloch verfehlt, kommt mit dem Zuknöpfen nicht zu Rande!“

5.3 Führung in „Storming“ und „Norming“

Ob wir es wollen oder nicht, jede Gruppe wird und muss in die „Storming-Phase“ kommen. Schließlich geht es jetzt um das Ringen der „Einhaltung“: Von Aufgaben, Regeln.... Wichtigste Aufgabe der Führungskraft ist es daher, genau hierauf zu drängen. Die 3-K-Regel ist angesagt: Kommunikation, Kohärenz, Konsequenz. Führungskräfte, die sehr harmoniebedürftig sind (und „every bodys darling“ sein wollen) können hier bereits erste Chancen zum Aufbau eines Hochleistungsteams verspielen. Wenn „Nicht-Einhaltung“, „Ausnahmen“ und „Nachgiebigkeit“ im Raum stehen, werden sie von der Gruppe als „Normalität“ und damit normgebend verinnerlicht. Das „cosy-Team“ lässt grüßen. Das bedeutet für die Führungsaufgabe in dieser Phase: Häufiges Feedback (Kontrolle) der Arbeitsleistung ist dringend notwendig. Die Konsequenzen bei „Nicht-Einhaltung“ müssen immer wieder besprochen werden. Zugleich sollte mit den Mitarbeitern immer wieder über ihre Fähigkeiten und Kompetenzen gesprochen und bewusst gemacht werden, wie diese wachsen.

**"Zusammenkommen
ist ein Anfang. Zusammenbleiben
ist der Fortschritt. Zusammenarbeiten
ist der Erfolg"**

Je mehr wir in die Phase des „Norming“ kommen (Kennzeichen: Teammitglieder sprechen untereinander zunehmend über Aufgaben und Ziele, fragen sich gegenseitig nach Informationen, informieren sich gegenseitig, bitten sich gegenseitig um Unterstützung, weisen sich gegenseitig auch schon mal freundlich auf die Spielregeln hin...), desto mehr werden die Teammitglieder von der Führungskraft in planerische und organisatorische Prozesse einbezogen. Kontrollvorgänge durch die Führungskraft werden weniger; es kann zum Beispiel auch angeregt werden, diese teilweise gegenseitig zu übernehmen. Das Team wird zunehmend um seine Meinung gebeten und in Entscheidungsprozesse mit einbezogen. Mitarbeiter werden dazu aufgefordert und darin verstärkt, Dinge zu hinterfragen und anzusprechen. Von der Führungskraft werden primär Ziele und deren Messbarkeit vorgegeben. Die Entscheidungen über die Wege zum Ziel verbleiben zunehmend mehr beim Team.

5.4 Die Bedeutung der Selbstreflexionsfähigkeit des Teams in der Performing-Phase

Nun ist es insbesondere wichtig, die Selbstreflexionsfähigkeit des Teams zu stärken. Dies ist unabdingbare Voraussetzung dafür, dass das Team ein echtes Hochleistungsteam werden kann. Denn als solches muss es eigene Meinungen, Bewertungen und die eigene Leistung immer wieder kritisch hinterfragen. Dies bedeutet, dass die Teamleitung nun die systematisch und regelmäßig Erfolgs- und Misserfolgsauswertung im Team voran treibt. Das kann etwa bei der Durchführung von Meetings stattfinden („Was lief heute gut?“, „Was hätte besser laufen können?“, „Was nehmen wir also entsprechend für’s nächste Mal daraus mit?“), bei der Reflexion der Leistungskennzahlen im Team oder auch bei der Auswertung von Projektergebnissen („After Action Reviews“). Auch Teile von Führungsaufgaben werden nun zunehmend mehr dem Team (einzelnen Teammitgliedern in Rotation) übertragen. Dies kann zum Beispiel die Moderation von Besprechungen sein, das Führen von Mitarbeiterauswahlgesprächen, die Verteilung von Teamaufgaben wie zum Beispiel Urlaubsplanung usw.

Wenn das Team in der Phase des Norming nicht lernt, sein Potenzial der Unterschiedlichkeit, der Ergebnisauswertung und der Veränderung (Optimierung) wirklich zu nutzen; entsteht leicht ein „Gruppendenken“, welches dazu führt, dass Dinge nicht mehr hinterfragt und andere Meinungen eher abgeblockt werden; das eigene, kritische Mitdenken unterbleibt und der Glaube an die eigene Überlegenheit wächst.

Häufig haben solche Gruppen zugleich ein sehr stark ausgeprägtes Wir-Gefühl, das neuen Teammitgliedern wenig Chancen lässt und immer die anderen (Teams) als Ursachen allen Ärgers betrachtet. Die Teamergebnisse sind meist (unter-) durchschnittlich. Das Team „bleibt in der Norming-Phase stecken“. Wenn diese Art von Team-Kultur noch nicht zu sehr verfestigt ist, kann die Führungskraft zum Beispiel über die Arbeit an den Themen Zukunft, Strategien und Vision, also über die Begeisterung für neue Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten, wieder Bewegung in das Team bringen.

5.5 Kennzeichen von Spitzenteams

Wiederholt und übereinstimmend sind in empirischen Untersuchungen (vgl.: Willy C. Kriz, Brigitta Nöbauer, 2003) immer wieder folgende Kriterien als Kennzeichen bei Spitzenteams beobachtet worden:

- Eine bestimmte Anzahl von Teammitgliedern ist gegeben
- Es muss Klarheit über die zu erreichenden Ziele bestehen
- Optimalerweise gibt es einen Sinn / eine positive Wertigkeit im Rahmen der Zielerreichung
- Das Team tauscht sich regelmäßig über den Zielerreichungsgrad und -prozess sowie über Erfahrungen und Erkenntnisse aus
- Es existiert ein klarer Arbeitsansatz (Spielregeln); Verstöße werden nicht akzeptiert
- Im Team existiert eine ausgeprägte Feedback-Kultur
- Gegenseitige Akzeptanz und Achtung ist prinzipiell gegeben.
- Das Team arbeitet über eine bestimmte Zeit hinweg kontinuierlich zusammen

Wenn die Teamleitung wahrnimmt, dass diese Kriterien gegeben und also die Selbstreflexionsfähigkeit und die Verantwortlichkeit im Team gut ausgeprägt ist, so wird zunehmend mehr ein Führungsstil des Coachings und des Delegierens notwendig. Das heißt, dass zwischen Führungskraft und Team die Ziele im Vordergrund von Gesprächen stehen und nur auf Wunsch des Teams über Wege diskutiert (= Coaching) wird. Dem Team werden Verantwortlichkeiten so weit als möglich übertragen, lediglich bei Nicht-Gelingen soll eskaliert werden.

Wie jede andere Phase so hat auch die Performing-Phase ihre besondere Herausforderung bezüglich der Führungsarbeit bereit. Ein Team in dieser Phase benötigt kaum Vorgaben und möchte auch nicht, dass sich die Führungskraft immer wieder ins Detail einmischt. Wenn sich Führungskräfte hier nicht entsprechend verhalten, kann dies zur Folge haben, dass das Team von der Teamleitung glaubt, sie könne nicht los lassen beziehungsweise hätte Angst, überflüssig zu sein. Dies wiederum kann zu Demotivation führen, das Engagement reduzieren und die Fehlerwahrscheinlichkeit erhöhen. Im schlimmsten Fall schleicht sich ganz nebenbei ein Kompetenz-Machtkampf zwischen Team und Führungskraft ein.

Daher ist es in dieser Phase wichtig, so viel als möglich zu delegieren und auf Freiräume, Mitgestaltungs- und Mitsprachemöglichkeiten zu achten. Wenn sich das Team auf diesem Leistungsniveau befindet, können und sollten sich die Führungskräfte auf die Themen (Rollen) „Strategie“ und „Promoten“ focussieren, die im Allgemeinen stets ein wenig zu kurz kommen.

Schließlich kann es ja nicht schaden, auch als Führungskraft Zeit für die eigene Entwicklung und das (sich-) Promoten zu investieren.

A Story about four People

**This is a story about four people
named Everybody, Somebody, Anybody and Nobody.
There was an important job to be done
and Everybody was asked to do it.
Everybody was sure Somebody would do it.
Anybody could have done it,
but Nobody did it.
Somebody got angry about that,
because it was Everybody's job.
Everybody thought Anybody could do it,
but nobody realized,
that Everybody wouldn't do it.
It ended up,
that Everybody blamed Somebody,
when Nobody did,
what Everybody could have done.**

Literaturübersicht

- Bay, Ralf H. (1998): Teams effizient führen. Teamarbeit, Teamentwicklung, TQM im Team
- Bennis, Warren & Biedermann, Patricia (1998): Geniale Teams
- Dennis C. Kinlaw (1993): Spitzenteams
- Crosby, P.B. (1986): So führe ich mein Team
- Francis, D. & Young, D. (1994): Mehr Erfolg im Team *
- McGinnis, A.L. (1988): Wie Sie das Engagement Ihrer Mitarbeiter gewinnen: Die 12 Prinzipien einer erfolgreichen Führung
- Jon R. Katzenbach & Douglas Smith (1993): Teams: Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation
- Willy C. Kriz, Brigitta Nöbauer (2003): Teamkompetenz *
- Morgan, P.S. & Little, A.D. (1994): Die heimlichen Spielregeln
- Rosenstiel, L.v. & Einsiedler, H.E. & Streich, R. & Rau, S., Hrsg., (1987): Motivation durch Mitwirkung
- Norbert Überschär (1997): Mit Teamarbeit zum Erfolg