

Wie gute Teams funktionieren

Von Helmut Reich

Wird innerhalb eines Unternehmens ein neues Team gebildet, dann überwiegen zunächst Optimismus und Aufbruchstimmung. Doch schnell zeigt sich, ob die Mitglieder überhaupt effektiv miteinander arbeiten können. Die Teilnehmer eines Seminars der manager-lounge fanden heraus, wie man solche Arbeitsgruppen gekonnt fordert und fördert.

Bad Saarow - "Hey, alles glänzt, so schön neu" - die Refrainzeile des Peter-Fox-Hits beschreibt die Situation passend, in der sich ein neu gegründetes Team befindet. Egal, ob im Berufsleben, im Sport oder als Lerngruppe an der Universität - die Teilnehmer sind zu Beginn eines neuen Projekts motiviert und im Umgang miteinander meistens unbelastet. Der Wille zum Erfolg ist also da, doch oft scheitert die Arbeitsgruppe dann doch kläglich.



Die Chemie muss stimmen: Viele verschiedene Persönlichkeiten nützen dem Team. Die richtige Zusammensetzung ist der Schlüssel zum Erfolg.

© REUTERS

Bei der zweiten Auflage der Seminarreihe "manager-lounge knowledge" im A-Rosa-Hotel Bad Saarow erfuhren die teilnehmenden Führungskräfte die Rezepte, wie es auch anders geht: Unter den Referenten und Experten für Teambildung hatten sie schnell ihren Star gefunden - ausgerechnet einen Politiker: Magnus Staehler, Bürgermeister der Stadt Langenfeld, die seit Oktober 2008 schuldenfrei ist. "Entzieht dem Amtsschimmel das Futter", lautet seine Devise.

Das Ergebnis sei vor allem die Folge einer erfolgreichen Teamarbeit, berichtet Staehler: "Wir hatten die Idee, mit dem Ziel der Schuldenfreiheit ein eigenes Profil zu bekommen. Wichtig war es dabei, zu wissen, dass die Stadt den 60.000 Bürgern gehört". Denn diese seien quasi die Kunden und Gesellschafter der Stadt und nicht, wie sonst oft üblich, als Bittsteller zu behandeln.

Unter Staehler erlebte die bei Düsseldorf gelegene Kleinstadt einen Strukturwandel vom Stahl- und Textilstandort zu einer attraktiven Ansiedlung von Mittelstandsunternehmen. Niedrige Steuern, aber auch die Bereitschaft der Bürger, beispielsweise die Straßenreinigung wieder selbst

durchzuführen und die Schwimmhalle über einen Verein zu privatisieren, führten dazu, dass die 1997 am Rathaus angebrachte Schuldenuhr nun überflüssig wurde.

"Dies zu erreichen, war gar nicht so schwer, man muss nur konsequent bleiben", so Staehler. Kommunikation, Transparenz und die Bereitschaft zu delegieren, gehören dabei zu seinem Erfolgsrezept. Hierarchieebenen wurden von Staehler abgebaut, Abteilungs- und Sachgebietsleiter gibt es in seinem Großteam nicht mehr: "Die Sachbearbeiter haben bei uns wieder mehr Verantwortung, denn sie sind der Motor der Verwaltung". Wichtig sei, dass am Ende alle Mitglieder des Teams stolz auf das Erreichte sein können.

Die Mitarbeitermotivation ist bei der Teambildung auch für Robert Feldmeier, Vorstandssprecher des auf Bürokommunikation spezialisierten Unternehmens Triumph-Adler, entscheidend. Aus seinen 25 Jahren Erfahrung als Manager weiß er: "Einige Mitarbeiter sind wie Billardkugeln, sie müssen immer wieder neu angestoßen werden." Sein Rat an die Mitglieder der manager-lounge resultiert aus dieser Einsicht: "Wenn Sie wirklich mal einen Quantensprung planen, dann besser mit komplett neuen Leuten".

Und erfolgsabhängige Bezahlung sollte man auch wesentlich an der Teamleistung festmachen. "Mindestens 50 Prozent", weiß Feldmeier. "Allerdings gibt es auch Menschen, die gar nicht oder nur schwer teamfähig sind. Diese sollten auf keinen Fall gezwungen werden, in einem Team zu arbeiten." Ansonsten sei es wie beim Sport - die Zusammensetzung ist der Schlüssel zum Erfolg: "Nur Stars oder nur Wasserträger sind der Tod eines jeden Teams".

Dem stimmte auch Referent Oskar Handow zu. Der Psychologe betreut Spitzensportler und kennt die entscheidenden Fehler der Teambildung: "Keine Führung, also das Laissez-faire-Prinzip, ist genauso schlecht wie zu viel Führung." Außerdem lebten viele Organisationen nach Regeln, die von Personen aufgestellt wurden, die schon lange nicht mehr dem Unternehmen angehören. "Hier macht ein regelmäßiger Werte- und Regel-TÜV durchaus Sinn."

Wichtig sei eine klare Rollenverteilung. "In unserem Unternehmen gibt es keine Stellenbeschreibungen, damit sich die Mitarbeiter nicht eingeschränkt fühlen" - solche sicher gut gemeinten Regeln führten meistens nur zu Irrungen und Wirrungen. "Ergebnis einer solchen Gewohnheit ist, dass es ständig Zuständigkeitsstreitigkeiten gibt und die ungeliebten Themen niemandem gehören wollen", so Handow.

Hans Werner Hagemann, geschäftsführender Gesellschafter der Munich Leadership Group, setzt daher voll auf heterogene Teams. Als Berater großer Unternehmen wie Siemens oder BMW weiß er, dass man "auch mal Unruhe ins Team bringen muss, denn Zufriedenheit ist wie ein Schlafmittel, Höchstleistungen werden so verhindert". Wichtig sei aber auch eine herausfordernde Aufgabe - "Wir führen unsere Fertigung in die Champions League" - an der sich die Mitarbeiter orientieren können.

Der Stolz auf die Arbeit und der Eigenantrieb seien besonders wichtig, denn nicht umsonst finde man die höchste Mitarbeitermotivation oft bei Non-Profit-Organisationen. "Doch meistens komme Lust auf Leistung nicht von selbst - erfolgreiche Teams haben immer einen Leader, ob formal oder informell", sagt Hagemann. Zum Prozess einer erfolgreichen Teamarbeit gehöre jedoch auch, dass im Verlauf der Arbeit jeder einmal der Superstar sei und dann von den anderen Teammitgliedern gefeiert werden müsse.

Businessclub in Netz: Direkt zur manager-lounge (...mehr)

© manager-magazin.de 2009
Alle Rechte vorbehalten
Vervielfältigung nur mit Genehmigung der SPIEGELnet GmbH