

DIE NEUE

EINE FUSSBALLMANNSCHAFT mit elf Stürmern? Wo ist der kreative Libero, wer kämpft im Mittelfeld, wer versorgt die Spitzen mit Torvorlagen? Wie Sie ein kreatives Projektteam zusammenstellen, das den neuen Arbeitsanforderungen gerecht wird, beschreibt Meike Nachtwey.

Eins plus eins macht mehr als zwei – oder: Wenn zwei oder mehr Kollegen ihr Ideenpotenzial zusammenwerfen, kommt mehr dabei heraus, als wenn jeder für sich allein an dem Problem herumgebastelt hätte. Kein Wunder also, dass Teamarbeit heutzutage die Norm in großen und kleinen Unternehmen ist. Doch wie sieht die konkrete Handlungsanleitung aus, wenn man als Nachwuchsführungskraft das erste Mal vor der Aufgabe steht, sich sein Projektteam zusammenzustellen? Seinen eigenen Chef sollte man sich nicht immer unbedingt als Vorbild nehmen – denn das Konzept der Teamarbeit wird sich verändern. Nicht nur Mitarbeiter, sondern auch künftige Führungskräfte werden sich auf **neue Arbeitsformen** einstellen müssen.

Das wichtigste Merkmal von neuen, kreativen Teams: Hierarchiedenken aus alten Zeiten wird tabu sein. Dass ihre Mitarbeiter künftig selbstständiger denken und handeln werden, wird ein Umstand sein, mit dem sich so manche gestandene Führungskraft erst einmal auseinandersetzen muss. „Der Unterschied zwischen Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten wird aufweichen“, prognostiziert Hilmar Schneider, Direktor des Bonner Instituts zur Zukunft der Arbeit. „Gleichzeitig wird die Verantwortung des Einzelnen zunehmen.“

An die junge Führungskraft werden fortan also ganz neue Anforderungen gestellt: An die Stelle von Handlungsanweisungen an den Einzelnen treten Zielvereinbarungen mit Teams. Thomas Malone,



32



D. Stratenichulte

COACHING ZONE ► **GLAUBEN SIE BLOSS NICHT,** Teamarbeit bedeutet, dass der Chef nicht brüllt und das Zwischenmenschliche stimmt. Teamarbeit bedeutet, dass Leute aus verschiedenen Abteilungen (oder verschiedenen Firmen) **für eine begrenzte Zeit zusammen arbeiten.** Und zwar nicht, damit es alle nett haben, sondern um ein Ergebnis zu erzielen. Wenn früher ein neues Bremssystem oder Handymodell entwickelt werden sollte, beauftragte die Geschäftsleitung die Jungs aus der Entwicklung. Die zogen sich zurück und wurden monatelang nicht mehr gesehen. Stellten sie endlich ihre Ergebnisse vor, verdrehten Marketing und Vertrieb die Augen: unverkäuflich und am Markt vorbei, hieß es dann. Heute bildet man zu Beginn ein Team: eine aus dem Marketing, einer aus dem Vertrieb, eine aus dem Qualitätsmanagement. Auch der Relaunch

TEAMENSION



einer Schokolade wird nicht von einer einzelnen Grafikerin entwickelt. Von Anfang an arbeitet sie im Team mit Leuten aus Produktion und Werbung, Marktforschung und Vertrieb. Dabei ist ein hierarchiefreies Team so etwas wie eine klassenlose Gesellschaft: ein schöner Traum. Besser, man vergleicht Teams mit einem Elefantentross: Ein Alphantier dominiert, die Betatiere legen sich mit ihm an, einige Gammatiere sind friedlich, aber faul. Oder anders: In jedem Team gibt es Häuptlinge und Indianer, Konkurrenz, Intrigen und menschliche Niedertracht. Dann kommen die Krisen: Die wichtigsten Zahlen fehlen, Deadlines können nicht gehalten werden, die Optik ist unterirdisch, und die Idee versteht kein Mensch. Schnell ist abzusehen, dass alles viel länger dauert und viel teurer wird als geplant. Von wegen flexible Arbeits-, Denk- und Kommunikationsräume! Der Teamgeist verduftet, die Meetings fangen an zu nerven, und Plan B liegt jenseits der realitätsnahen Zone. Täglich sendet der Flurfunk die Tagesthemen: wer unfähig ist, wer nix kann und wer sowieso keine Ahnung hat. Was also tun? In dieser Situation hilft nur eins: Das Team braucht einen, dem man alles in die Schuhe schieben kann. Ein Sündenbock



Stock4B

Managementprofessor am Massachusetts Institute of Technology (MIT) und Autor des Buches „The Future of Work“, bringt es auf die Formel: „cultivate and coordinate“ statt „command and control“: Der Manager von morgen muss produktive Netzwerke und Teams bilden und führen statt seine Mitarbeiter als Handlungsweisende und Untergebene zu sehen. Doch damit tun sich erfahrene deutsche Führungskräfte heute noch schwer: Anstatt ihrem Team Verantwortung für das Projekt zu übertragen, mischen sie sich in Team-Meetings ein und blocken so oft den kreativen Prozess. Stattdessen sollten sie vielmehr dafür sorgen, dass es ihren Mitarbeitern Freude bereitet, Verantwortung zu übernehmen. Das bedeutet auch, Fehler der Mitarbeiter als Teil eines Lernprozesses zu tolerieren. Wer jeden Fehler kleinlich bestraft, erzeugt Verängstigung und verleitet die Mitarbeiter zur Delegation von unten nach oben.

Hilmar Schneider vom IZA sieht künftig ein ganz neues Verhältnis zwischen Chef und Mitarbeitern: „Führungskräfte werden ihre Festangestellten wie Freelancer in Projektteams behandeln“, so seine Vorhersage. Mitarbeiter werden in Zukunft nur noch nach Bedarf, Qualifikation und Persönlichkeit eingesetzt und müssen daher wie Unternehmer denken und agieren. „Sie müssen bereit sein, Verantwortung zu übernehmen, und flexibel auf die Projektanforderungen eingehen können. Es werden verantwortungsbereite Teamworker gebraucht“, so Schneider. Für die Mitarbeiter bedeutet dies, dass sie alle Vorteile eines Freelancers genießen: Ihre Arbeit ist abwechslungsreich, sie können weitgehend eigenständig Entscheidungen treffen, und sie haben den Freiraum, im Team Ideen zu entwickeln und umzusetzen. Die Führungskraft hingegen muss sich auf selbstbewusstere und eigenständigere Mitarbeiter einstellen als bisher.

Damit Teams nicht nur effektiv, sondern auch innovativ und kreativ arbeiten, ist es Aufgabe der Projektleiter, gute Voraussetzungen für die Arbeit zu schaffen. Zu den wichtigsten zählen die optimale Teamzusammensetzung, Hierarchiefreiheit und größtmögliche Freiräume. „Führungskräfte müssen die richtige Mischung aus Autonomie und Unterstützung gegenüber ihren Mitarbeitern finden. Einerseits müssen sie ihren Mitarbeitern die Freiheit zugestehen, selbstständig zu arbeiten. Andererseits sollte ein Teamleiter nah am Team sein, um im Bedarfsfall Hilfestellung geben zu können“, so Udo-Ernst Haner, wissenschaftlicher Mitarbeiter und Projektleiter am Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart.

TEAMTYPEN UND WIE SIE WIRKEN

Teamrolle	Rollenbeitrag	Charakteristika	zulässige Schwächen
Erfinder	bringt neue Ideen ein	unorthodoxes Denken	oft gedankenverloren
Netzwerker	entwickelt Kontakte	kommunikativ, extrovertiert	oft zu optimistisch
Koordinator	fördert Entscheidungsprozesse	selbstsicher, vertrauensvoll	kann als manipulierend empfunden werden
Macher	hat Mut, Hindernisse zu überwinden	dynamisch, arbeitet gut unter Druck	ungeduldig, neigt zu Provokation
Beobachter	untersucht Vorschläge auf Machbarkeit	nüchtern, strategisch, kritisch	mangelnde Fähigkeit zur Inspiration
Teamarbeiter	verbessert Kommunikation, baut Reibungsverluste ab	kooperativ, diplomatisch	unentschlossen in kritischen Situationen
Umsetzer	setzt Pläne in die Tat um	diszipliniert, verlässlich, effektiv	unflexibel
Perfektionist	vermeidet Fehler, stellt optimale Ergebnisse sicher	gewissenhaft, pünktlich	überängstlich, delegiert ungern
Spezialist	liefert Fachwissen und Information	selbstbezogen, engagiert, Fachwissen zählt	verliert sich oft in technischen Details

Quelle: www.belbin.com

hält die Hütte clean. Sonst fressen Frust und Grabenkämpfe Teamseele auf. Gerade, wenn die Zahlen immer noch nicht stimmen und die Optik immer noch unterirdisch ist. Doch woher nehmen? Wer könnte dieser Sündenbock sein? Die Netzwerkerin ist unverzichtbar, da sie das Team bei der Stange hält und Informationen weitergibt. Der Erfinder bringt neue Impulse, die das Team kreativ machen. Der Perfektionist wäre vielleicht als Sündenbock gut geeignet. Meistens wird er aber noch als Qualitätsmanager gebraucht. Wer also bleibt? Eher der Macher oder eher der Koordinator, die Beobachterin oder die Umsetzerin, der Spezialist oder gar der Teamarbeiter? Wer oder was kann das Team in der Krise retten? Vielleicht sollte die Rolle des Sündenbocks Chefsache sein. Wenn Sie es schaffen, als Chef oder Chefin den Sündenbock zu geben, halten Sie Ihr Team am Laufen. Anstatt den miserablen Stand der Dinge Ihren Mitarbeitern in die Schuhe zu schieben, übernehmen Sie selbst Verantwortung. Eine unvergleichliche Geste. ◀

Neben den inhaltlichen Faktoren spielen dabei auch räumliche eine Rolle, wie das IAO herausfand: „Kreativität braucht Impulse, und Austausch regt Impulse an“, so Udo-Ernst Haner. „Daher muss die Arbeitsumgebung mehr Kommunikation und Interaktion als bisher ermöglichen.“ Das IAO entwickelte auf Basis dieser Erkenntnisse Büros der Zukunft: flexible Arbeits-, Denk- und Kommunikationsräume, die sich an die Bedürfnisse der Teams anpassen und damit Kommunikation und Kreativität fördern.

Nicht zuletzt werden aufgrund des steigenden Durchschnittsalters in den Teams große Herausforderungen auf die jungen Chefs zukommen. Dazu IZA-Direktor Schneider: „Angesichts des bevorstehenden demographischen Wandels besteht die besondere Herausforderung für junge Führungskräfte darin, auch ältere und erfahrene Mitarbeiter in Teams zu integrieren, weil junge und gut ausgebildete Nachwuchskräfte in nicht allzu ferner Zukunft zur Mangelware werden. Junge Führungskräfte werden lernen müssen, sich die Älteren zu Verbündeten zu machen, statt sie – wie häufig in der Vergangenheit – als Gegner zu begreifen.“ Fingerspitzengefühl bei der Zusammensetzung der Teams ist also gefragt. Nur so können Projektleiter sicherstellen, dass aus einzelnen Mitarbeitern kreative Team-Mitglieder werden. ◀

SEMINARTIPPS

Seminar: Team-Management: Wie Sie Ihr Team zu mehr Erfolg führen (Online-Kurs)

Zeitpunkt: Fünf Wochen lang,
Einstieg jederzeit möglich
Kosten: 790 Euro
Info: www.business-wissen.de

Seminar: FiT: Führen im Team

Zeitpunkt: 17.–20. Oktober 2006 in
Bad Teinach
Kosten: 720 Euro
Info: www.die-seminarwerkstatt.de

Seminar: Erfolgreich(e) Teams führen

Zeitpunkt: 2.–4. Mai 2007 in
Bad Schallerbach, Österreich
Kosten: 690 Euro
Info: www.ibg-bildung.at

CHECKLISTE FÜR PROJEKTTEAMLEITER

Sorgen Sie für eine interdisziplinäre Teamzusammensetzung: Menschen aus verschiedenen Fachrichtungen befruchten sich gegenseitig mit neuen Denkanstößen.

Bilden Sie heterogene Teams bezüglich Geschlecht und Alter: Erfahrung und frischer Wind bilden gemeinsam die Grundlage für neue Ideen. Männer und Frauen gehen zudem anders an Problemlösungen heran.

Sorgen Sie dafür, dass es nicht zu viele „Macher“-Typen und zu wenige Denker im Team gibt. Alle wichtigen Team-Rollen müssen besetzt sein.

Schaffen Sie innerhalb des Teams weitgehende Hierarchiefreiheit, dann blockieren sich die Teammitglieder nicht gegenseitig.

Eine Arbeitsgruppe sollte höchstens zehn Teammitglieder haben, denn: „Viele Köche verderben den Brei.“

Definieren Sie klar vor Beginn der Teamarbeit die Ziele und Aufgaben des Teams. Sprechen Sie verbindliche Normen und Regeln ab, zum Beispiel: Wie sind die Arbeitszeiten des Teams? Wie häufig trifft man sich? Wie geht man mit Deadlines und mit dem Thema Pünktlichkeit um?

Bieten Sie Ihren Mitarbeitern größtmögliche Freiräume und Autonomie – dann fließen die Ideen besser als in engen Strukturen.

Lernen Sie zu delegieren: Teamleiter müssen und sollen nicht alles allein machen.

Schaffen Sie eine flexible und inspirierende Arbeitsumgebung, dann wird auch der Geist Ihrer Mitarbeiter flexibler.

Bieten Sie jedem Mitarbeiter jederzeit die Möglichkeit zu einer regen und offenen Kommunikation – sowohl zwischen Ihnen und dem Einzelnen als auch innerhalb der Gruppe.

Erkennen Sie die Leistung jedes Einzelnen im Team an. Das schafft Motivation, sich weiter in hohem Maße für das Ziel einzusetzen.

Geben Sie Ihren Mitarbeitern konstruktives Feedback. Nur dadurch lernen sie, wie sie es in Zukunft noch besser machen können.

Blocken Sie Ideen Ihrer Mitarbeiter nicht ab. Werden Ideen direkt kritisiert und bewertet, bleiben sie im Ursprung stecken und verpassen die Chance auf Weiterentwicklung.

Stellen Sie materielle Anreize in Aussicht – eine Gehaltserhöhung, eine Prämie oder ein Bonus spornen viele zusätzlich an.