

DIE 5 EBENEN EINES
ERFOLGREICHEN TEAMS



ERFOLGREICHE TEAMS SIND MEHR ALS EINE GRUPPE

Erfolgreiches Team
– oder doch nur eine
Gruppe von Mitarbeitern?

AUTOR

**Michael Wohlmuth**

ist Gründer und Inhaber
der Michael Wohlmuth Business
Coaching, Training & Consulting
in Marschacht bei Hamburg

Es hat sich längst herumgesprochen, dass nicht der Genius einzelner Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter für den Erfolg eines Unternehmens stehen. Auch der Erfahrungsschatz der möglicherweise ergrauten Grandseigneurs und erfahrenen Fertigungspraktiker allein reicht nicht mehr aus, um in der volatilen und agilen Welt der Produktionstechnik zu bestehen. Ein Erfolgsrezept – selbstverständlich neben einer Vielzahl anderer Faktoren – besteht darin, die Mannschaft zu einem wirklichen Team zu formen. Dabei müssen die Verantwortlichen berücksichtigen, dass ein jeder eine unterschiedliche Persönlichkeit hat und über einen anderen Background hinsichtlich Ausbildung und Erfahrung verfügt, darüber hinaus auch nach unterschiedlichen Werten und Glaubenssätzen ausgerichtet ist.

Was aber unterscheidet ein Team von einer Gruppe von Menschen, zum Beispiel von einer Arbeitsgruppe? Was zeichnet ein Team aus und wann ist ein Team erfolgreich, wann hingegen tritt es auf der Stelle oder reibt sich im worst case sogar gegenseitig auf? Die gemeinsame Arbeit an einem Projekt, die gleichen Aufgaben zum Beispiel in der Konstruktionsabteilung oder in der Fertigung, können sicherlich nicht als Kriterium für ein Team herhalten, insbesondere wenn damit ein performantes Team gemeint ist. Fakt ist, dass ein Team nicht dadurch entsteht, dass die Geschäftsleitung es per Einstellungen oder interne Umbesetzung bildet – es muss sich formen und entwickeln. Überspitzt formuliert muss ein Team oftmals durch mehr als ein Tal der Tränen gehen, bevor es sich als ein solches bezeichnen kann. So betrachtet muss der Teambegriff sicherlich auch differenziert betrachtet werden. Im formalen Sprachgebrauch des Geschäftslebens wird eben auch von Team – mit einer Teamleiterin – gesprochen, wenn es sich um das Entwicklungsteam oder das Einkaufsteam handelt. Aber von diesem Teambegriff hin zu dem Team, das ein Unternehmen voranbringt, das den Unterschied ausmacht

zu einer Gruppe von Menschen, die zufälligerweise die gleiche oder ähnliche Tätigkeitsbeschreibung haben, ist es ein weiter Weg.

Ganz besonderes Augenmerk gilt es hier auf das Führungsteam zu richten, die Gruppe von leitenden Mitarbeitern, die direkt der Geschäftsleitung berichtet und deren Teammitglieder im Allgemeinen eigene Abteilungen führen. Diese Führungsmannschaft und ihre Qualitäten entscheiden signifikant darüber, wie erfolgreich ein Fertigungsbetrieb am Markt agiert und wahrgenommen wird.

Zum umfassenden und immergrünen Thema des Teambuildings hat die massivUMFORMUNG Michael Wohlmuth befragt, der seine jahrzehntelange Erfahrung als Gründer und Geschäftsführer eines weltweit tätigen Unternehmens im Bereich Simulationssoftware unter anderem einsetzt, um als Consultant Unternehmen in ihrer Organisationsentwicklung zu beraten. Die massivUMFORMUNG dankt Michael Wohlmuth für das nachfolgende Interview.

KONSENT-MODERATION 	
Phase/Runde	Beschreibung/Ziel
1 Vorbereitung	wer ist erforderlich? Konsentmoderator festlegen
2 Start/Eröffnung	Ziel formulieren/vorstellen vorhandene Vorschläge vorstellen
3 Vorschläge sammeln	Vorschläge durch Team ergänzen weitere Vorschläge
4 Informative Runde	Verständnisfragen welche Informationen fehlen dem Team?
5 Meinungsbildende Runde	Meinungäußerungen zu den Vorschlägen (individuell und subjektiv)
6 Widerstände abfragen	Widerstände zu jedem einzelnen Vorschlag von jedem Mitglied abfragen
7 Entscheidung	Widerstandsummen bilden – der Vorschlag mit dem geringsten Widerstand ist angenommen
8 Abschluss	Entscheidung verkünden Nacharbeit (action items)

Das alles ist Vertrauen im Sinne des Teamgedankens: sich öffnen, wissend, dass man wertneutral gehört wird, nicht „fertig gemacht“ oder belächelt wird. Wenn das so funktioniert, dann ist auch der Weg frei für Kreativität, Engagement, Mut und weitere Attribute, die für eine erfolgreiche Firma essentiell wichtig sind. Balance“.



Heißt das, wenn in einer Abteilung Vertrauen haben, so wie Sie es skizziert habe, dass diese dann bereits erfolgreich ist?



Das wäre zu einfach. Nein – da gibt es noch einige mehr Kriterien, die aber alle auf Vertrauen aufbauen. Vertrauen ist somit lediglich das unabdingbare Fundament für eine echte Mannschaft, die an einem Strang zieht. Ein weiterer Baustein ist der Mut und der Wille, Konflikte auszutragen.



Das klingt nach Hauen und Stechen in einem Team – kann es das wirklich sein?



Natürlich nicht! Jetzt müsste ich weit ausholen, um einiges über Konflikte zu erzählen. Das würde aber zu weit führen. Nur so viel: Es gibt so etwas wie ein Konfliktkontinuum, das reicht vom Kuschelkurs auf der einen Seite und geht bis zum selbstzerstörerischen, offen ausgetragenen, aggressiven Konflikt. Wenn ich von Konfliktfähigkeit spreche, dann meine ich einen relativ schmalen Bereich, der sich ziemlich in der Mitte dieses Konfliktkontinuums befindet und den wir als „konstruktiven Konflikt“ bezeichnen. Es ist ganz wichtig, dass sich Teammitglieder vom Kuschelkurs – und permanenten Ja-sagen gegenüber den Führungskräften – fernhalten und wenn dieser an der Tagesordnung ist, diesen ganz schnell abbauen. Aber natürlich sind aggressive Konflikte auf der anderen Seite ebenfalls ein absolutes Tabu.

Um dies zu erreichen, bedarf es einiger Übung und anfangs vielleicht auch einer Moderation. Auch formale Spielregeln (conflict rules) sind unabdingbar, die möglichst von der Gruppe selbst aufgestellt werden sollten.



Ist das nicht ziemlich herausfordernd und anspruchsvoll für eine Führungskraft?



Niemand hat gesagt, dass ein Team beziehungsweise eine Abteilung zu führen keine anspruchsvolle Aufgabe ist. Allzu oft wird die Führungsaufgabe ausschließlich fachlich interpretiert, dabei ist es so viel mehr. Um bei dem Beispiel der Konfliktfähigkeit zu



Worin sehen Sie das entscheidende Merkmal, ob ein Team erfolgreich ist und eben nicht?



Es gibt nicht das entscheidende Merkmal. Man sollte diese Thematik andersherum angehen und fragen: „Wann hat eine Crew keine Chance, erfolgreich zu sein?“ Davon kann dann einiges abgeleitet werden.

Um gleich diese Gegenfrage zu beantworten: das Fundament eines jeden Teams ist Vertrauen. Damit ist aber nicht gemeint, dass ich darauf vertrauen kann, dass mein Kollege Termine einhält oder mir wunschgemäß zuarbeitet oder Vergleichbares. Das Vertrauen, das hier gemeint ist, geht viel tiefer. Es hat etwas mit Verletzlichkeit zu tun, mit absoluter Offenheit, mit der Möglichkeit, sich auch einmal bloßzustellen, ohne dass es gleich gegen einen verwendet wird. Das geht sehr stark einher, mit dem Thema Fehlerkultur. Damit ist es in vielen Firmen nicht weit bestellt.

Typischerweise werden Fehler schnell abgestraft und irgendwann auch als Unfähigkeit eingestuft. Und wer nach einem, auf den ersten Blick abstrusen Vorschlag gleich ins Lächerliche gezogen wird, der wird sich nie wieder mit Ideen zu Wort melden, die, wenn sie denn erfolgreich gewesen wären, auf einmal nicht mehr abstrus sind.

bleiben, ist es die vornehme Aufgabe einer guten Teamleiterin, Konflikte – in dem angesprochenen Maße – zuzulassen, sogar zu provozieren beziehungsweise einzufordern, aber auch zu moderieren.

? Soll das heißen, dass der Fertigungsleiter jetzt nicht nur dafür Sorge zu tragen hat, dass die Maschinen laufen und die Qualität eingehalten wird, sondern er sich auch noch um solche Dinge kümmern muss, die er wahrscheinlich nie gelernt hat?

! Wenn man es auf den Punkt bringt, ja. Aber keine Sorge. Das kann man schneller erlernen als die Technik, für die der Produktionsleiter geradestehen muss. Aber es ist eben wichtig zu verstehen, dass in konstruktiven Konflikten unschätzbare Chancen und Vorteile für eine Arbeitsgruppe und somit für das gesamte Unternehmen liegen. Selbst in Bereichen, die eigentlich völlig durchgeplant und strukturiert ablaufen wie eben eine Produktion, ist es hilfreich, auch einmal Dinge zu hinterfragen und zur Sprache zu bringen – und dabei einem Konflikt nicht aus dem Weg zu gehen. Ich denke dabei nur mal an das Thema Verbesserungswesen. Erst wenn „gesund gestritten“ wird, kommen wirklich alle Vorschläge und Ideen auf den Tisch, Missverständnisse werden ausgeräumt und darüber hinaus werden Spannungen zwischen Kollegen eher abgebaut, als dass sie sich anstauen.

? Vertrauen und Konfliktfähigkeit – damit haben wir nunmehr die wichtigen Säulen eines guten Teams?

! Dass dies wichtige Säulen sind, ist unbestritten. Aber es geht noch weiter. Wie dargelegt wurde, dienen Konflikte dazu, den besten Weg zu einer Lösung zu finden. In der Praxis fangen hier allerdings oftmals die Probleme erst an. Wer kennt das nicht: Es wird etwas entschieden (im ungünstigen Fall „von oben“ vorgegeben) und hinterher hält man sich nicht an die Entscheidungen und Beschlüsse – so, als ginge es einen nichts an. Oder die Beschlüsse werden nur halbherzig und widerwillig umgesetzt.

? Das stimmt, aber wie kann man dem entgegensteuern?

! Wir subsumieren das unter dem Begriff Verbindlichkeit oder auf Neudeutsch „Commitment“. Dahinter steht, dass sich jeder in der Gruppe vorbehaltlos und mit Engagement vor und hinter die Beschlüsse stellt. Das ist nicht immer einfach, vor allen Dingen dann nicht, wenn ein Beschluss nicht dem eigenen Vorschlag oder der eigenen

DIE SMARTEN ZIELE EINES ERFOLGREICHEN TEAMS

Smarte Ziele

S Spezifisch	klare und konkrete Ziele: wie, was, warum, welche Hürden
M Messbar	durch messbare Kriterien überprüfbar: Kennzahlen, Mengen etc. festlegen
A Ausführbar	Ziele müssen mit den verfügbaren Ressourcen (in der geplanten Zeit) erreichbar sein
R Realistisch	Ziele dürfen keine Fiktion oder Wunschdenken sein
T Terminiert	Ziele müssen mit Zeitangaben verknüpft sein – Zwischenziele (Milestones) definieren

Sicht auf ein Problem folgt. Doch hier gilt die Regel – und die gab es bereits in den 70er Jahren bei Intel – „disagree and commit“. Auf gut Deutsch: Auch wenn ich nicht zu hundert Prozent der Meinung der Kollegen bin, stehe ich mit vollem Engagement hinter der Entscheidung, die in der Crew getroffen wurde.

Was sich fast als ein unlösbares Problem darstellt ist verhältnismäßig einfach zu realisieren. Es gibt zwei ganz wichtige Säulen, auf denen Commitment aufbaut. Das eine ist Klarheit und das andere die Entscheidungsfindung über einen Konsent und nicht einen Konsens. Nur wenn Klarheit besteht über das Warum, den eingeschlagenen Weg, das Ziel, die verfügbaren Ressourcen und die Verantwortlichkeiten kann ich mich als Teammitglied zu einer Entscheidung committen.

Konsent wiederum ist ein formaler Prozess auf dem Weg zu einer Entscheidung, der deutlich vorteilhafter ist als eine Konsensfindung. Das im Detail zu erläutern, würde aber noch viel Zeit in diesem Interview erfordern.

? Jetzt haben wir schon sehr viel gehört, was ein gutes, um nicht zu sagen performantes Team auszeichnet. Ist das nun ein vollständiges Bild?



! Nicht ganz. Es fehlen noch zwei Aspekte. Der eine ist die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, der andere die Fokussierung auf Ziele. Was die Verantwortung betrifft, geht es nicht um die Verantwortung, eine zugewiesene Aufgabe gewissenhaft durchzuführen. Das ist für mich per se gegeben. Vielmehr geht es darum, dass innerhalb eines Teams ein jeder Verantwortung dafür übernimmt, dass alles rund läuft, dass alle am gleichen Strang ziehen, dass Spielregeln eingehalten werden. Das ist nämlich nicht nur die Aufgabe des Leiters einer Abteilung, das geht alle etwas an und alle sind dafür verantwortlich.

? Sagt man nicht immer, Verantwortung kann man nicht delegieren?

! Klar, das sehe ich auch so. Damit ist aber zum Beispiel die Verantwortung des Produktionsleiters gemeint, dass die Fertigungskapazitäten bei definierter Qualität eingehalten werden. Oder der Leiter Werkzeugbau steht dafür gerade, dass die erforderlichen Werkzeuge rechtzeitig an den Umformmaschinen sind.

Was ich mit gemeinsamer Verantwortung meine, geht in eine etwas andere Richtung, und ich möchte das an einem Beispiel erläutern: Stellen wir uns mal eine Konstruktionsabteilung vor, in der der Abteilungsleiter eine Art genialer Daniel Düsentrrieb ist, der jüngste Konstrukteur aber vielleicht der sogenannte „Erbsenzähler“, der alles – auch Termine – äußerst gewissenhaft beob-

achtet und verfolgt, sodass er von den Kollegen schon belächelt wenn nicht gar gehänselt wird. Und hier kommt die Definition von Teamrollen ins Spiel, die viel mit der Persönlichkeit der einzelnen zu tun haben. Solche Teamrollen können sein „devil’s advocate“, der alles kritisch hinterfragt, der „timekeeper“, der akribisch Termine und Deadlines im Auge behält oder der Visionär, der immer die kreativen, innovativen Konzepte im Kopf hat. Es ist ja wohl klar, dass der Konstruktionsleiter nicht alle Rollen gleichermaßen gut ausfüllen kann. Richtig erfolgreich wird aber eine Mannschaft, wenn sie sich auf eine formelle Aufteilung verschiedener Rollen verständigt. In dem Moment ist dann der Einwand eines Kollegen oder der Hinweis einer Kollegin nicht mehr Nörgelei, sondern ein akzeptierter und wertvoller Beitrag innerhalb des Teams. Und wenn ein anderer Mitarbeiter mal etwas vergisst, weil er schon wieder eine neue Vision im Kopf hat, dann wird dieser eben erinnert und mitgenommen und nicht angemacht. Teamrollen in der Abteilung zu haben ist ein essenzieller Beitrag für eine gesunde, funktionierende Crew! Jeder Einzelne muss Verantwortung im Rahmen seiner Rolle übernehmen

? Bleibt also noch der Fokus auf Ziele?

! Richtig. Man könnte es ganz einfach formulieren – ohne Ziel kein Team. Ziele, die es zu erreichen gilt, sind gewissermaßen die Existenzberechtigung für Teams. Sehr schön sieht man das beim Sport. Da gibt es nur ein Ziel, nämlich zu gewinnen. Dem ist alles untergeordnet und die gesamte Mannschaft arbeitet mit ganzer Kraft darauf hin.

Allerdings funktionieren Ziele eben nur, wenn sie klar und realistisch sind und auch verstanden werden. Dann hängt sich auch jeder einzelne Kollege mit voller Kraft hinein, um die gesteckten Ziele zu erreichen. In diesem Zusammenhang möchte ich nicht verschweigen, dass Umsatzziele typischerweise keine guten Teamziele sind, bestenfalls für die Geschäftsleitung oder eine Vertriebsmannschaft. Im Umkehrschluss kann aber gesagt werden, wenn Ziele in den einzelnen Abteilungen richtig gesetzt und dann auch verfolgt werden, der Umsatz automatisch kommt – damit sollte jede Geschäftsleitung glücklich sein. Diese Ziele sind selbstverständlich unterschiedliche im Werkzeugbau, im Einkauf, in der Konstruktion und natürlich auch ganz oben im Führungsteam.

Wenn man es schafft, SMARTe Ziele zu definieren, dann hat man alles richtig gemacht und ist auf dem besten Weg.