

04.10.02



Die Akademie

MYTHOS TEAMARBEIT

Viele Teamleiter erwischt es kalt: Sie sind nicht auf ihre Führungsaufgabe vorbereitet. Wer aber Leadership beherrscht, kann seiner Karriere einen Kick geben

Neue Mannschaft, neue Spielregeln

Von Judith-Marla Gilles

Bernhard Rosenberger ist nicht gerade zu beneiden. Nach der Fusion der Telekomtochter Detecon Consulting mit der Eschborner Diebold GmbH sieht sich der Personalchef der neu geschaffenen Beratungsfirma Detecon International einer zusammengewürfelten Mannschaft gegenüber. In seiner Abteilung soll er 30 Mitarbeiter aus zwei unterschiedlichen Firmenkulturen zu einem neuen Team verschweißen. „Das große Einmaleins der eleganten Führung gilt in einer solchen Situation nicht“, sagt Rosenberger, der auch Mitglied der Geschäftsleitung ist. „Im Gegensatz zu eingespielten Teams ist mehr Autorität und Durchsetzungsvermögen gefordert.“

„Wir wollen niemals auseinander gehen – dieser Slogan gilt für Teams heute nicht mehr, wie Führungskräfte quer durch alle Abteilungen und Branchen feststellen müssen. Durch Personalabbau, strategische Allianzen, Joint Ventures und die Zunahme von Projektarbeit sehen sich Verantwortliche öfter einer wechselnden Mannschaft gegenüber. „Flexible Teams werden künftig weiter zunehmen“, prophezeit Professor Martin Welge vom Lehrstuhl Unternehmensführung der Universität Dortmund. „Allerdings sind viele Führungskräfte nicht darauf vorbereitet“, warnt der Wissenschaftler.

Eine schlechte Basis für die anstehenden Leadership-Aufgaben: „Die Führung flexibel zusammengestellter Teams ist anspruchsvoller, weil der Teamleiter nicht unbedingt auch der disziplinarische Vorgesetzte ist“, sagt Edmund Mastiaux, Chef des Bonner Zentrums für Management- und Personalberatung (ZfM). „Die Leiter solcher Teams können nicht die Chefschweife schwingen“, so der Managementexperte. Viel mehr heißt es, eine Mannschaft stets aufs Neue zu formen, zu überzeugen, zu motivieren und zu kontrollieren. Höherer Zeit- und Ergebnisdruck aus den Vorstandsetagen erschweren die Sache zusätzlich.

Gute Teamchefs kümmern sich gleichermaßen um die fachliche, organisatorische und persönliche Zusammenarbeit ihrer Mitarbeiter. Zu Beginn erklären sie ihnen Ziele, Aufgaben und Dauer des Projekts. Dann geht es an die Rollenverteilung. Es gilt also zu definieren, was jeder Einzelne auf welche Weise zum Gesamterfolg beitragen soll. Und, last but not least, kümmern sie sich um die Beziehungen zwischen den Teammitgliedern. „Spielregeln für gute Zusammenarbeit sind wie Schmieröl fürs Projekt“, so Managementberater Mastiaux. Er empfiehlt,

bei Projektbeginn eine Auftaktveranstaltung anzusetzen, möglichst unter projektexterner Moderation. Erwartungen werden hier vorab alle geklärt – sowohl aus Vorgesetzten- wie auch aus Mitarbeitersicht. So lassen sich böses Blut und Überraschungen vermeiden.

Doch nicht jeder Vorgesetzte beweist das richtige Händchen. „Viele Manager machen in einer solchen Situation Fehler“, sagt Daniel R. Pinnow von der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Bad Harzburg.

Als Seminarleiter für Topmanager kennt er die Schwachstellen seiner Klientel: „Zahlreiche Vorgesetzte führen im Laissez-faire-Stil“, so Pinnow. „Sie formulieren nicht ihre Erwartungen an das Team und legen keine oder zu schwammige Regeln fest.“ Häufige Folge solcher Managementfehler: Teams scheitern.

Oder es verbleibt zu wenig Spielraum. „Hier zu Lande führen Führungskräfte ihre Mitarbeiter meist sehr hierarchisch“, so der Dortmunder Professor Welge, der die Führungsstrukturen in sieben europäischen Ländern untersuchte. In Zeiten sich verändernder Organisationsstrukturen sei eine solche Führung nicht mehr zeitgemäß. Mana-

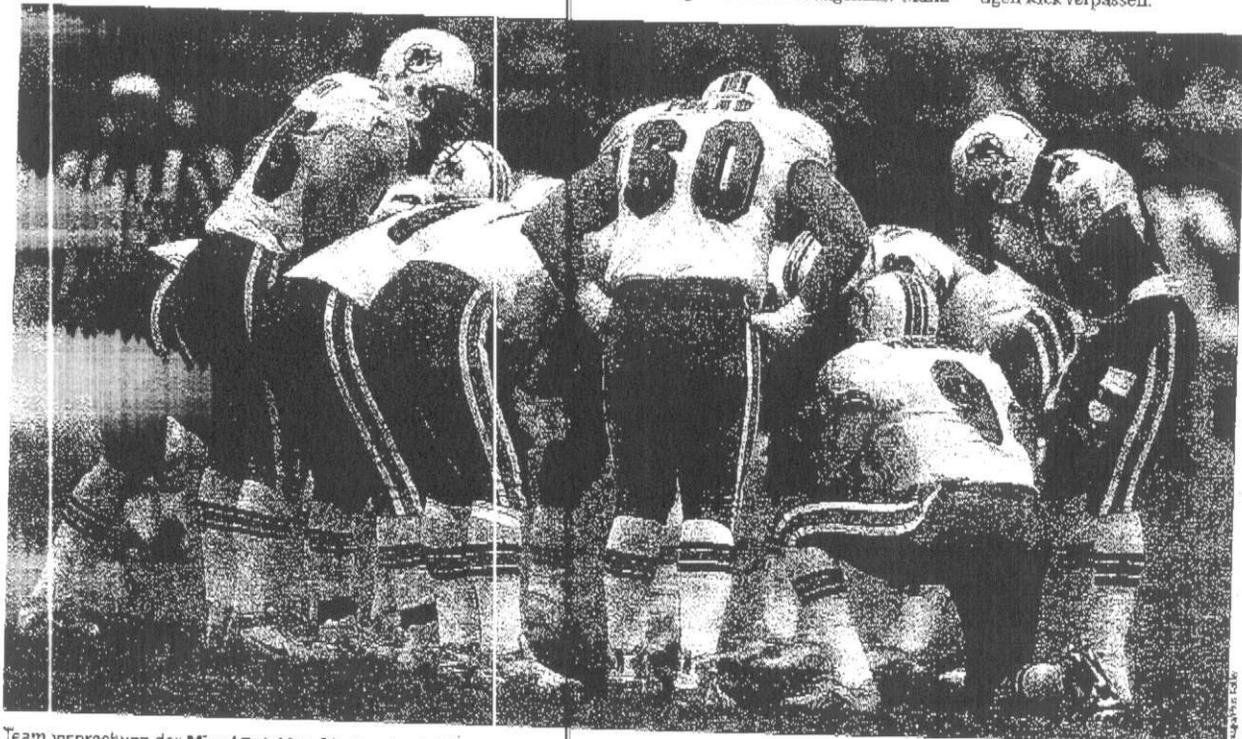
ger müssen beispielsweise lernen, die Netzwerke zwischen den einzelnen Teammitgliedern für einen vermehrten Wissensaustausch zu stärken. „Darauf sind deutsche Unternehmen schlechter vorbereitet als beispielsweise skandinavische oder niederländische Firmen“, erklärt der Forscher.

Doch Wunden lecken hilft nicht weiter. „Ein Team wächst nicht zusammen, indem wir dauernd über die schwierige Situation lamentieren, sondern indem die Mitarbeiter praktisch zusammenarbeiten“, sagt Detecon-Personalchef Rosenberger. Tatsächlich: In wechselnden Teams stecken auch jede Menge Chancen. „Teamchefs können sich ihre Mannschaft von Fall zu Fall maßschneidern“, sagt ZfM-Chef Mastiaux. So kommen dann jeweils genau die Mitarbeiter zum Einsatz, die in dieser spezifischen Situation benötigt werden. Die Teammitglieder befruchten sich gegenseitig und sind – durch den Zeitdruck von Deadlines – häufig motivierter als Langzeitzusammenarbeiter.

Neues Team, neues Glück? Auch das kann durchaus gelten. „Wechselnde Teams bieten Führungskräften eine gute Chance, sich in kurzer Zeit zu bewähren“, sagt Akademie-Leiter Pinnow. Wer die permanente Herausforderung meistert, kann seiner Karriere also dadurch einen kräftigen Kick verpassen.

„Die Leiter flexibler Teams dürfen nicht die Chefschweife schwingen“

Edmund Mastiaux,
Zentrum für
Managementberatung



Teambesprechung der Miami Dolphins. Die Regeln sind im Büro wie beim American Football: Ziele formulieren, überzeugen, motivieren