

Vier Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit in agilen Zeiten – Teil 1

Teamwork und das neue WIR (1)

Teamarbeit wird anspruchsvoller. Immer öfter werden Teams aufgaben- und projektbezogen zusammengestellt. Dabei geht es häufig um wichtige und zeitkritische Aufgaben, wie Produkt- oder Softwareentwicklungen und Systemumstellungen. Weil die Aufgaben komplexer werden, werden mehr hochspezialisierte Experten benötigt. Das wiederum führt zu höherer Diversität und größeren Teams, deren Mitglieder zum Teil noch nie zusammengearbeitet haben. Was braucht es also, dass diese neue Art der Teamarbeit funktioniert? Ein zweiteiliger Beitrag von Ulrike Stahl, Rednerin, Autorin und Expertin für das neue WIR im Business. Den zweiten Teil finden Sie in unserer nächsten Ausgabe.

Bisher waren wir es gewohnt, in überschaubaren Teams zu arbeiten, die lange beständig bleiben und in denen die Teammitglieder Zeit haben, eine Teamkultur zu entwickeln. Weil alle Beteiligten meist über einen ähnlichen Hintergrund verfügten, war das auch nicht so schwierig. Diese gemeinsame Kultur ist auch für die heutigen Teams essentiell. Es ist nur weit herausfordernder, diese neue WIR-Kultur in die Tat umzusetzen. Gelingt es allerdings nicht, ist der Schaden groß.

Vier Aspekte einer erfolgreichen Teamarbeit

Nehmen wir an, ein Innovationsprozess bringt in einem Unternehmen eine neue Produktidee für digitale Lösungen hervor. Es findet sich ein Sponsor, der das Budget für die Produktentwicklung bereitstellt. Die Maßgabe ist, vor der Konkurrenz auf dem Markt zu sein. Also wird ein Projektverantwortlicher eingesetzt und ein ambitionierter Termin für die Markteinführung festgelegt. Für das Projekt werden die besten Experten weltweit aus den involvierten Bereichen rekrutiert (Prozesse, IT, Finanzen, Marketing, Sales etc.). Ist das nun der beste Weg zum Erfolg oder zum Scheitern? Beides.

Erfolgreiche Teamarbeit zeichnet sich durch vier Aspekte aus:

Fokus: Gemeinsames Ziel und Ergebnisorientierung

Prozess: Arbeitsmethoden und Messkriterien

Flow: Zusammenarbeit und Agilität, sprich Lernen und Weiterentwicklung

Klima: Vertrauen und Zusammenhalt

Üblicherweise bekommen die Aspekte Prozess und Fokus zu Beginn die größte Aufmerksamkeit. Das Budget wird nur bereitgestellt, wenn das Ziel im Vorfeld bereits klar definiert ist. Das Ziel wird in der Regel auch verständlich und klar an die Teammitglieder kommuniziert. Durch den hohen Druck sind sich alle bewusst, bis zu welchem Zeitpunkt das Ziel erreicht sein muss und hochfokussiert, die geforderten Ergebnisse auch zu liefern. Schließlich sind die besten Experten am Start. Geteilte und verstandene Prozesse machen das Team erst arbeitsfähig, also fließt auch hierhin viel Energie.

Da die Experten sich zunächst einmal in ihre Themen vertiefen, spielt der Flow – also die Zusammenarbeit – an dieser Stelle noch nicht die größte Rolle. Informationen fließen, soweit der Prozess das fordert. Dass dabei nicht immer die gesamte Information zur rechten Zeit am rechten Ort ankommt, fällt noch nicht auf.

Das Klima ist von „Swift Trust“ geprägt – einem sogenannten „flüchtigen Vertrauen“. Was ist das? Projektgruppen, die sich

neu formen, scheinen unvermittelt vertrauensvoll zusammenzuarbeiten, obwohl sich die Beteiligten gar nicht kennen. Tat-



sächlich beruht das weniger auf dem Vertrauen in die anderen, als vielmehr auf dem Bewusstsein, es sich nicht leisten zu können, misstrauisch zu sein. Die Beteiligten wissen: „Wir sitzen alle im selben Boot“ und „Scheitern ist keine Option“. Das gilt vor allem dann, wenn die Gruppe unter Druck steht, erfolgreich zu sein, wie in unserem Beispiel.

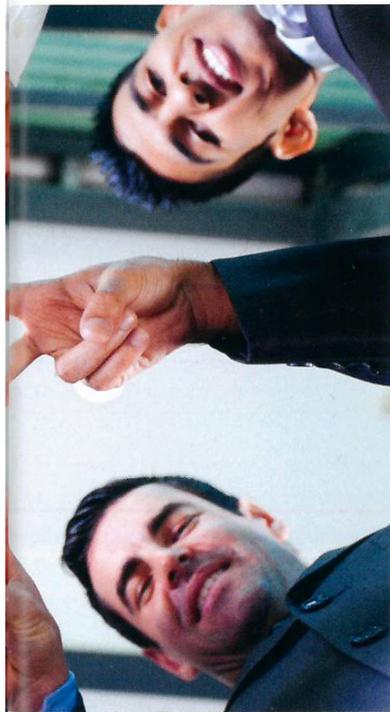
Sich vom Swift Trust lieber nicht täuschen lassen

Gerade in zeitkritischen Projekten stürzen sich die Beteiligten sofort auf das, was zu tun und wie es zu bewältigen ist. Weil sich jeder zu Beginn von seiner besten Seite zeigen will, scheint das erfolgsversprechend. Jeder konzentriert sich auf seine Arbeit, also das, was er am besten kann. Das gibt Sicherheit. Smalltalk, Interessen, Bedenken, persönliche Sichtweisen oder Vorlieben auszutauschen, wird in dieser auf Effizienz getrimmten Umgebung als Zeitverschwendung betrachtet und deshalb vermieden. Jeder funktioniert eben. Die Gefahr besteht, sich vom „swift trust“ täuschen zu lassen. Er hat nämlich die Eigenschaft, nach einiger Zeit zu verschwinden.

Spätestens, wenn es zu Verzögerungen kommt oder sich Misserfolge einstellen, zeigt sich, dass Menschen keine Maschinen sind. Plötzlich kommen Emotionen ins Spiel und leiten unser Verhalten. Interessenskonflikte werden sichtbar, Streitereien über scheinbare Belanglosigkeiten häufen sich, Verhaltensweisen werden negativ bewertet. Dem Projektleiter fällt plötzlich auf, dass einige weniger ergebnisorientiert arbeiten als andere. Hier kommt dann das Thema Persönlichkeit ins Spiel.

Die vier Aspekte, die für erfolgreiche Teamzusammenarbeit verantwortlich sind, finden sich in unterschiedlichen Persönlichkeitstypen auch unterschiedlich gewichtet wieder. Während Fokus- und Flow-orientierte Menschen

sehr gut mit Druck, agiler Lösungsentwicklung und der daraus entstehenden Unsicherheit umgehen können, fällt dies Klima- und Prozess-orientierten Menschen schwerer. Der eine beginnt um seinen Job zu bangen, weil er fürchtet, dass ihm Fehler nicht verziehen werden.



Dass sich die zunächst oft positive Dynamik in großen, neu zusammengestellten Teams hält, ist nicht selbstverständlich. Die hier fließenden Energien müssen vom Projektverantwortlichen in die richtigen Bahnen gelenkt werden.

Der andere wirkt langsam und zögerlich, weil er gerne perfekte Ergebnisse abliefern will. Hinzu kommt, dass über diese Befürchtungen und Befindlichkeiten nicht gesprochen wird, weil es scheint, dass die meist Fokus-orientierte Führungskraft dafür kein Verständnis und keine Zeit hat. Genau diese Mitarbeiter schauen aber auf die Details und Risiken und leisten jene nachhaltige Arbeit, die erfolgsscheidend sein kann. Die Gefahr wächst, dass die Beteiligten sich nicht mehr voll engagieren, weil sie glauben, keine angemessene Anerkennung für ihre Arbeit zu bekommen oder meinen, keinen guten Job zu machen. Teammitglieder denken darüber nach, sich nach einer neuen Position umzusehen.

Wäre das Team wohl erfolgreicher, wenn die Teammitglieder einander ähnlicher wären? Die Antwort darauf lesen Sie in der nächsten Ausgabe der STEINE+ERDEN. ■

WEITERE INFORMATIONEN

www.ulrike-stahl.com



Sicher ans Ziel!

GDA-ORGCheck:
Arbeitsschutz
mit Methode
zahlt sich aus.



www.gda-orgacheck.de

Auch als Onlinefassung oder APP erhältlich.

