

Wie schaffen Sie es, aus einem Haufen Einzelkämpfer ein Team zu formen?

Mancher Vorgesetzte sagt in meinen Coachings so etwas wie: Leider musste ich das Team so übernehmen, wie mein Vorgänger es hinterlassen hat. Das stimmt so weit, was aber nicht stimmt, ist die unausgesprochene Annahme, dass, wenn er das Team zusammengesetzt hätte, alles viel besser laufen würde. Fast nie hat man die Möglichkeit, von Anfang an ein neues Team zusammenzustellen, und auch wenn das der Fall ist, klappt die Teamarbeit nicht reibungslos. Warum?

Der erste mögliche Fehler ist die Auswahl. Einige Chefs neigen dazu, neue Mitarbeiter auszuwählen, nach wie vor, wie früher nach Kenntnisstand und außerdem nach Nasenfaktor. Dieser Nasenfaktor orientiert sich häufig an Sympathie. Das ist zwar schön, bringt aber das Team nicht weiter, denn sympathisch sind uns oft Menschen, die so ähnlich ticken wie wir. Die verstehen wir halt besser. Aber wenn man nun ein Team hat, in dem es von kreativen Menschen nur so wimmelt, ist der erste Streit vorprogrammiert, denn es gibt unendlich viele Ideen, aber es wird dann mit der Ausführung hapern, denn dazu haben die kreativen Köpfe weniger Lust. Ein Team erbringt bessere Leistungen, wenn es heterogen ist. Das birgt mehr Konflikte, erzielt aber bessere Leistungen.

Der zweite Fauxpas ist die Abgrenzung der Arbeitsgebiete. Wenn nicht von Beginn an klar definiert wird, wer für welches Themengebiet zuständig ist, wird es nachher schwer, die Verantwortung festzulegen. Wenn alle zuständig sind, sind alle auch verantwortlich – und somit keiner.

Der dritte Punkt ist die Einbeziehung des Teams. Wichtig ist es, das Team an der Festlegung und Definition der Spielregeln zu beteiligen, denn nur so können gewisse Freiräume geschaffen werden und das Team kann motiviert werden, sich an der Umsetzung zu beteiligen und Verantwortung zu übernehmen. Viele haben die eigene Entwicklung im Blick und sind hoch motiviert und bereit, sich einzubringen.

Die vierte Herausforderung ist die Führung. Ein guter Teamleiter ist unbedingt vonnöten, ohne den geht es nicht. Er gibt die Richtung vor, setzt faire Rahmenbedingungen, koordiniert Maßnahmen, schafft Struktur und greift auch ein. Er gibt Feedback und hat ein Gespür für Situationen, greift die auf und setzt sich nicht darüber hinweg. Eine Führungsqualität ist es, eine gute Arbeitsatmosphäre und so viel Freiraum zu schaffen, dass alle sich entwickeln und einbringen können.

Man muss sich darüber im Klaren sein, dass Teambuilding eine langwierige und aufwendige Angelegenheit ist. Gutes Teambuilding dauert Jahre und bedeutet, flexibel und offen zu sein für alle Möglichkeiten, die sich bieten.

Denn es soll nicht am Ende heißen:

Team: Toll, ein anderer machts. ???