

Darum scheitern Top-Teams

Dr. Karl Kreuser, SOKRATEam

Unternehmen stellen für besonders herausfordernde Aufgaben häufig Spezialistenteams mit hochkarätigen Mitarbeitern zusammen. Doch statt Erfolg kommt nicht selten Ernüchterung auf. Der Grund: Kollektive Kompetenz ist mehr als die Summe individueller Kompetenzen im Team. Damit ein Top-Team funktioniert, müssen Verantwortliche viel mehr beachten. Fünf Erfolgsfaktoren spielen dabei eine Rolle.

Erfahrene Projektleiter stehen häufig vor demselben Problem: Eine Ansammlung von hervorragend ausgebildeten Spezialisten, die partout kein schlagkräftiges Team ergeben wollen. Den Unternehmen ist längst klar, dass es auf viel mehr ankommt, als nur auf individuelle Kompetenzen. Denn die müssen zusammenpassen. Eine Möglichkeit: Über die Passung so genannter Persönlichkeitsprofile vermeintlich ideale Teams zusammenzustellen. Doch das funktioniert gleich aus zwei Gründen eher schlecht als recht: Zum einen haben Projektleiter nicht immer freie Auswahl. Häufig bekommen sie die Mitarbeiter einfach zugeteilt. Zudem ergeben sich aus dem Zusammenwirken von Individuen im Team stets neue Qualitäten und Restriktionen, die nicht aus einzelnen Fähigkeiten der Mitglieder heraus vorhersagbar sind. Mein Rat: Machen Sie keine Psychotests.

Menschen nehmen, wie sie sind

Erfolgsentscheidend ist ein bewusstes Koordinieren beim Miteinander. Dazu gehört, sich klarzumachen, was Kompetenzen eigentlich sind. Akademisch ausgedrückt: Fähigkeiten, in neuartigen, unüberschaubaren, herausfordernden Situationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln. Wir haben es mit einem Mix aus Fähigkeiten, die Wissen und Erfahrung umfassen, und einer Bereitschaft zu tun, also dem Willen und Werten, zu denen sich näherungsweise auch Motivation sagen lässt (vgl. Abb. 1).

Kompetenzen sind	...und (noch) nicht
Fähigkeiten	Persönlichkeitseigenschaften, formale Qualifikationen (Zeugnisse), Verweildauer in einer Funktion
zu selbstorganisiertem	fremdorganisiert, erzwungen, reaktiv, reflexartig, alternativlos
und kreativem	nachgeahmt, routinehaft, gewohnt, traditionell (schon immer so)
Handeln (einschließlich Denken und Entscheiden)	Möglichkeitsformen und Konjunktive (könnte, sollte können, müsste doch eigentlich...) Denk-, Entscheidungs- oder Handlungsunfähigkeit (Paralyse)
in neuartigen (zieloffen, mehrdeutig, unsicher, herausfordernd, belastend, emotional labilisierend)	bekannt, alltäglich, einfach, linear (wenn..., dann...)
Situationen	unabhängig von der wertenden Perspektive auf die Konstellation von Gegebenheiten, Umständen, Sachzwängen etc. in der Umwelt, die zum Handeln anregt

Abb. 1: Kompetenzbegriff nach Erpenbeck (2010).

Genau darum geht es im Projektgeschäft: In herausfordernden Situationen als Team ergebnisorientiert handeln. Kompetent sein. Fünf Erfolgsfaktoren ergeben dabei die Rahmenbedingungen, unter denen das ganz besonders gut gelingt. In der etwas sperrigen Sprache der Wissenschaft sind das:

1. **Gemeinsame Realität:** Teams können nur das gezielt einbeziehen, was zuvor kommuniziert worden ist. Dies bildet die gemeinsame Realität. Aber: Auch das Unausgesprochene bleibt nach wie vor vorhanden. Es wirkt „irgendwie“ im Verborgenen und taucht immer wieder unverhofft auf. Im Projektalltag ergeben sich daraus Defizite auf rationaler und emotionaler Ebene. Rational bedeutet, dass häufig kein ausreichend gemeinsames Bild über Ziele, Probleme und das Team an sich besteht. Ein kleines Experiment lässt diese Beobachtung offenbar werden: Wenn Führungskräfte Mitarbeiter einzeln fragen, was „Team“ für sie bedeutet, ergeben sich häufig überraschende und vielfältige Antworten. Zu oft gehen wir davon aus, dass „das doch klar“ sein dürfte. Emotional bedeutet, das angemessene Einbeziehen von Gefühlen wie Ärger, Verunsicherung und Enttäuschungen sicherzustellen. Auch Emotionen beeinflussen die Arbeitsfähigkeit eines Teams. Im Sinne einer gemeinsamen Realität geht es nur darum, diese Emotionen als Tatsachen anzusprechen und nicht unbedingt, jede emotionale Störung zu bearbeiten. In der Praxis bietet es sich an, bei der Darstellung von Problemen auf eine Matrix zurückzugreifen, die Ergebnisorientierung und emotionale Belastung darstellt (vgl. Abb. 2).

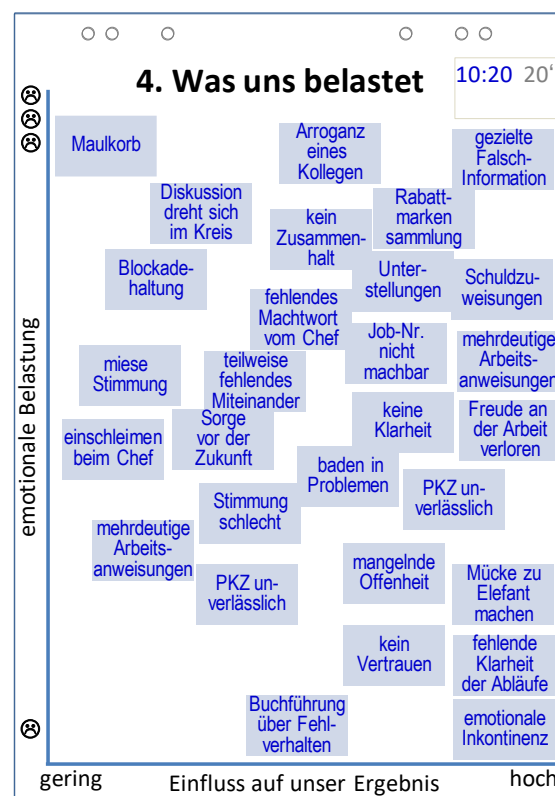


Abb. 2: Darstellung individueller Gefühle und Wahrnehmung im Projektgeschäft.

Der Clou dabei: Vorhandene Emotionalität lässt sich abbilden und so zur gemeinsamen Realität machen. Sie wird gesehen und akzeptiert, jedoch von uns nicht weiter bearbeitet. Wir setzen dabei (im Gegensatz zu Teamentwicklung) nicht auf die Förderung von zwischenmenschlichem Verständnis, sondern auf Erhöhung von Frustrationstoleranz. Das funktioniert immer wieder erstaunlich gut.

2. **Arbeitsfähige Strukturen:** Teams und Unternehmen haben stets organisatorische (formale) und zwischenmenschliche (soziale) Strukturen zugleich. Ganz ohne wird es nie gehen. Selbst ein verliebtes Paar muss neben der sozialen Beziehung minimale formale Festlegungen treffen, etwa in der Frage „zu mir oder zu dir?“ Sonst bleibt die Lovestory eine Episode und findet keine Fortsetzung. In einem Team sind formale und soziale Anteile untrennbar verwoben. Beide Strukturen müssen arbeitsfähig sein. Das bedeutet, dass sie zielorientiertes Vorgehen und erforderliche Absprachen über das Miteinander fördern und überhaupt erlauben. Wenn sich Mitglieder mehr mit strukturellen Defiziten befassen – etwa, weil es keine oder widersprüchliche formale Bedingungen gibt oder weil ein unbearbeiteter Konflikt das soziale Miteinander stört –, dann ist die Konzentration auf Ergebnisse kaum möglich.
3. **Ausgewogene Strukturen:** Formale und soziale Strukturen in einem Team beeinflussen sich gegenseitig. So ist es Aufgabe von Projektleitern, in jeder Situation neu eine angemessene Balance zwischen beiden herzustellen, also situativ zu entscheiden. Wird nur eine Seite gelebt, egal ob formal oder sozial, dann gerät das Team in eine Schieflage (vgl. Abb. 3).

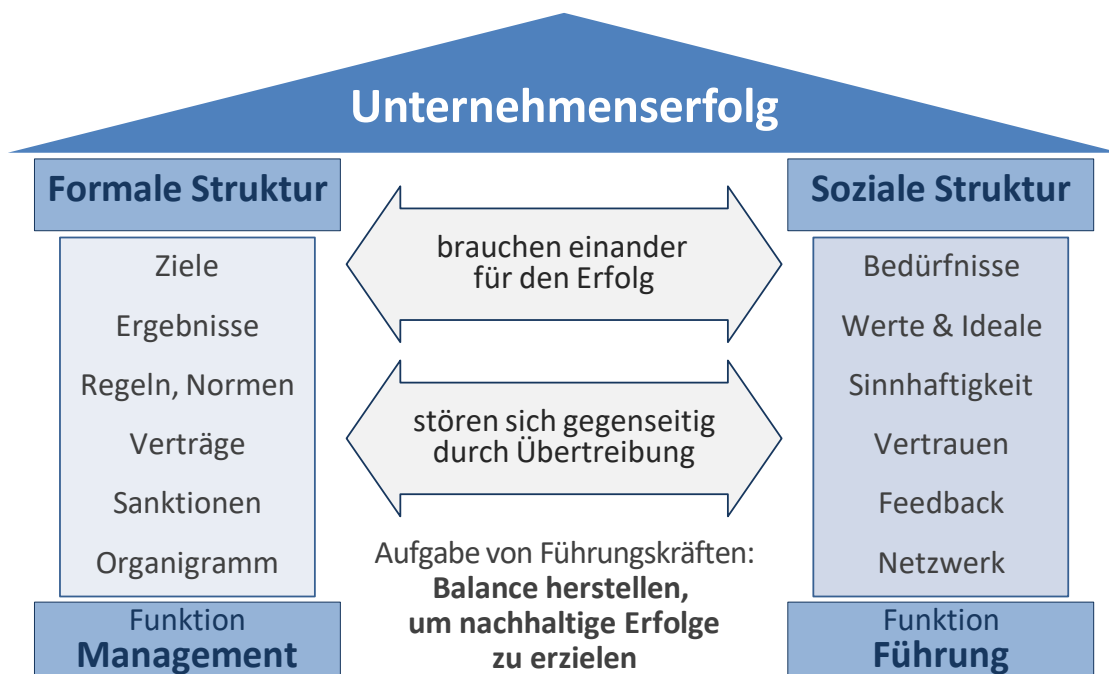


Abb. 3: Aufgabe für Führungskräfte: Formal-soziale Balance im Unternehmen.

4. **Individuelle Kompetenzen:** Klar – nur mit guten Leuten kann man einen guten Job machen. Fraglich ist jedoch, ob die guten Leute ihre Kompetenzen auch einsetzen können, dies dürfen und auch wollen. Das ist Kompetenzmanagement: Das Fördern und Entwickeln von Kompetenzen der Mitarbeiter, das Ermöglichen eines Umfelds, in dem diese individuellen Kompetenzen wirken können und letztlich auch das Abfordern vorhandener Kompetenzen.
5. **Reflexionsvermögen:** Entscheidend ist schließlich, wie klug und kritisch das Team mit sich selbst umgeht. Das geschieht durch regelmäßiges Nachdenken des Teams über sich und sein Handeln, das Einbeziehen von Fremdbildern, beispielsweise von Kunden, und das Umsetzen von Innovation und Lernen, um noch besser zu werden.

Projektleiter können diese Erkenntnisse für einen Selbstcheck nutzen. Im ersten Schritt für sich allein. Anschließend unter Einbeziehen des Teams. So lässt sich gemeinsam herausfinden, an welchen Stellen bessere Voraussetzungen für kompetentes und erfolgreiches Handeln als Team zu schaffen sind. Gutes Projektmanagement legt bereits im Kick-off die Grundlagen dazu und macht eben diese Voraussetzungen in Reviews zum Thema.

Mehr zum Thema

Im April 2016 erscheint im Metzner-Verlag das Buch „Wo liegt das Problem?“, das Methoden und Hintergründe zur Förderung kollektiver Kompetenzen beschreibt. Die Abbildungen sind diesem Buch entnommen.