

# Was macht ein Team zum Winner-Team?

## Oder die Kunst, ein Unternehmen durch konsequentes gemeinsames Handeln zu Spitzenleistungen zu führen

Von Werner Bauer, GUK-Streitberg, Dezember 2001

Die schlechte Nachricht zuerst: bis zu 60% des Humanpotentials, der Fertigkeiten und Fähigkeiten von Mitarbeitern kommen in den Unternehmen nicht zum Einsatz. Welch eine Verschwendung. Die gute Nachricht: das kann man ändern. Aber zunächst zu den Ursachen. In den meisten Sozietäten, ob Unternehmen, öffentlichen Verwaltungen, Parteien, Verbände oder auch Krankenhäuser ist die Teamqualität von Team zu Team unterschiedlich. Dieser Umstand erschwert das gemeinsame Handeln über die gesamte Sozietät hinweg erheblich. Denken Sie nur an die Umsetzung und Durchsetzung von Strategien über alle Hierarchieebenen. Wenn man auch die Gesamtsozietät als Team sieht, dann geht es natürlich nicht nur um das Erkennen, Erwecken und Integrieren der Mitarbeiterpotentiale in den Teams, sondern genauso um ein konzertiertes gemeinsames Handeln der relevanten Teams in der Gesamtsozietät. Die Entwicklung einzelner Teams ist also nur die halbe Miete.

„Falsche“ Motivation und unterschiedliche Auffassungen von Selbstverantwortung sind weitere Ursachen, warum vom vorhandenen Humanpotential nur so wenig zum Einsatz kommt. Motivation erwächst aus Selbstmotivation und nicht aus „Fremdmotivation“, wie es immer noch der weitverbreitete Glaube ist. Und Selbstmotivation ist die Folge aus der „Lust an Leistung“ (v. Cube und Kollegen, Heidelberg). Aber ohne Herausforderung und der damit verbundenen Anstrengung und der wiederum daraus resultierenden tiefen Befriedigung bzw. Anerkennung kann diese Lust eben nicht entstehen. Dazu ein Beispiel: Zwei Personen sitzen auf einem Berggipfel. Die eine ist mit der Bergbahn heraufgefahren, die andere über viele Stunden hinaufgestiegen. Beide haben den gleichen Blick und dennoch völlig unterschiedliche Erlebnisse. „Lust an Leistung“ heißt also im Umkehrschluß „keine Lust ohne Leistung“. Alles was an dauerhafter Motivation fließt, stammt aus dieser einfachen Beobachtung. Wenn Leistung dann auch noch in einem Klima der gegenseitigen Akzeptanz, in einem angstfreien, einem fördernden Klima erbracht werden kann, dann entsteht „Flow“, Nachhaltigkeit und Selbstverantwortung.

Zum Thema Selbstverantwortung nur so viel: Verantwortet kann nur werden, was man kennt, erkennt, anerkennt, überschaut, durchschaut und zumindest teilweise mitgestalten kann. Selbstverantwortung bezieht sich auf die eigene Wirklichkeit. Die Wirklichkeiten anderer kann man natürlich auch erkennen, aber eben nicht verantworten. Das eigene Tun und Lassen verantworten, das ist Selbstverantwortung. Nicht mehr und nicht weniger. Ursache Nummer drei ist unsere Erwartungshaltung an die „Teamfähigkeit“ von Individuen. Wenn wir unsere Aufmerksamkeit von der Teamfähigkeit der Individuen verlagern auf die „Individualefähigkeit“ eines Teams, führt dies zu völlig anderen Fragestellungen. Zum Beispiel: hat ein Team die Kraft, die „Bindungsqualität“, seine Individuen so zu integrieren, wie diese sind? Auch sperrige, kantige, introvertierte? Gibt das Team seinen Individuen genügend Raum zu persönlicher Entwicklung? Hat jedes Individuum mit seinem Potential – positives wie negatives - Platz in der Gruppe? Die Frage nach der „Teamfähigkeit“ alleine präferiert eine bestimmte Persönlichkeitsstruktur: „die Guten“ Und was machen wir mit dem Rest? Erziehen? Nur ein Team, dem es gelingt, all seine Individuen als komplexe Persönlichkeiten zu akzeptieren, wird auch deren Potential, Kraft und Einsatzwille erkennen, hervorlocken und zu 100% nutzen können.

## Vernetzung contra Gleichschaltung von Subkulturen

Was für die einzelnen Teams richtig ist, gilt natürlich auch für die Gesamtsozietät. Eine Sozietät erreicht im selben Maße Spitzenleistungen wie es ihr gelingt, ihre Teams ins gemeinsame Handeln zu integrieren bzw. zum

gemeinsamen Handeln zu führen. Je größer ein Unternehmen, eine Sozietät ist, desto mehr Subkulturen beherbergt sie. Meist wird versucht, diese Subkulturen mit einer globalen Unternehmenskultur zu überlagern. Die Erfahrung zeigt aber, daß dies in den seltensten Fällen gelingt. Ursache Nummer vier. Zielführender ist es deshalb, diese Subkulturen weder aufzubrechen noch zu überlagern, sondern in einen gutartigen Wettbewerb zu führen, der sich an den globalen Zielen der Sozietät ausrichtet. Wenn diese Ziele durch ausgesuchte Teams oder einer Task Force aus den jeweiligen Subkulturen dann ebenfalls in Wettbewerbsform entwickelt werden, sozusagen als entscheidungsfähige Vorlage für die Hierarchie, umso besser. Ein Unternehmen erreicht dann Spitzenleistungen, wenn es ihm gelingt, alle „Strömungen“, „Stimmungen“, kurz, alle Subkulturen im eigenen Hause aufzufangen und die kreativen Impulse daraus durch sportiven Wettbewerb zu integrieren. Eine „Vernetzung“ der Andersartigkeit, der „Vielfalt“, bringt mehr Nutzen als deren Gleichschaltung.

### **Die Entwicklung von Hochleistungsteams**

Teams bilden und entwickeln sich am besten prozesshaft. Dieser Prozess hat - ob bewußt oder unbewußt erlebt - drei Phasen bzw. Aspekte.

In Phase 1 geht es um das „Zu-sich-kommen“ der Teammitglieder, um den persönlichkeitsbildenden Aspekt der Teambildung.

Phase 2 sollte das „Ins-Team-kommen“ der Teammitglieder regeln, zumindest aber erleichtern, der teambildende und teamstabilisierende Aspekt.

In Phase 3 geht es darum, wie die Teams „Ins-Handeln-kommen“, der Umsetzungs-Aspekt.

Der persönlichkeitsbildende Aspekt in Phase 1 benötigt keine psychotherapeutischen Maßnahmen, sondern lediglich einen „geschützten bzw. vertrauensbildenden Raum“, in dem Kritik zur Sache und Anerkennung zur Person fließt. Erst wenn jedes Individuum sein Potential bestätigt bekommt, als Person nicht mehr hinterfragt wird, sondern von der Gruppe in seinem „So-sein“ akzeptiert ist, kann es selbst sein Potential erkennen, entwickeln, einbringen und gegebenenfalls sogar über sich hinaus wachsen.

Der integrative Aspekt einer Teamentwicklung, das „Ins-Team-kommen“, wird häufig völlig vernachlässigt. Wir kaufen „teuere“ Leute ein, machen mit ihnen vor der Einstellung aufwendige Assessments, um ganz sicher zu gehen, auch die Besten zu bekommen. Wie diese dann aber „Ins-Team-kommen“, überlassen wir ihnen selbst. „Sozialkompetenz“ wird vorausgesetzt. Wie „betritt“ man eigentlich ein Team? Wie muß ich mich geben, um akzeptiert zu werden? Wieviel darf, wieviel muß ich von mir zeigen? Der eine versucht es mit Charme oder Kumpanei, der andere mit „Fachkompetenz“, der dritte mit „Durchsetzungskraft“. All diese Strategien werden unnötig in einem Team, das zu sich einlädt, das gelernt hat, auch ausgeprägten Individuen Raum zu geben. Teams mit der Erfahrung: „das Anderssein des andern ist unsere eigentliche Qualität“ sind nicht nur integrativer, sondern auch kreativer, schneller, leistungsfähiger. Phase 1 und 2 benötigen ein emotionales Commitment, um diese Phasen schnell und mit geringem Reibungsverlust zu durchlaufen. Und erzeugen dieses auch, vorausgesetzt in diesen Phasen wird gegenseitige Akzeptanz präferiert und nicht die Forderung nach Verhaltensänderungen im Sinne von Erziehung.

Das Miteinander verbessert sich nicht durch Verhaltensänderungsansprüche, die wir aneinander richten, sondern durch Akzeptanz untereinander, die wir durch Wissen voneinander erhalten, indem wir Zeit miteinander verbringen. Teams, die sich diese Zeit nicht nehmen, werden schwerlich Winner-Teams. Apropos Zeit. Ursache Nummer fünf: wir haben keine Zeit. Dennoch, die Dinge, die wir aus Zeitmangel falsch machen, kosten uns anschließend umso mehr Zeit zum Nachbessern. Zeit investieren um Zeit zu gewinnen ist gerade bei Teambildungs- oder Entwicklungsprozessen unabdingbare Voraussetzung. Besonders Phase 3: „als Team ins Handeln kommen“ kostet Zeit, wie jedermann weiß, der sich häufig in Projekten bewegt. Oft tatsächlich zu viel

Zeit. Das hat emotionale und rationale Ursachen. Zum einen wird ein emotionales Commitment selten erreicht, weil es ebenso selten überhaupt im Kalkül ist. Zum andern, weil auch das Commitment auf Werkzeuge und Methoden, auf „Tools“, oft nicht besteht. Auch durchaus ernst zu nehmende Management-Systeme wie z.B. TQM von EFQM erreichen dieses Commitment auf Tools ohne das emotionale Commitment im Vorfeld meistens nicht und „verhungern“ deshalb auf dem Wege der Umsetzung. Eine besonders weit verbreitete Form der Zeitverschwendung. Zeit für das emotionale Commitment investieren heißt Zeit für die Umsetzung gewinnen. Genügend Zeit zu haben ist natürlich hauptsächlich eine Frage der Vorgehensweise, zu einem nicht geringen Teil aber auch eine Frage der persönlichen Einstellung, der inneren Haltung dazu. Wer sich von vornherein sicher ist, nicht genügend Zeit zu haben, die Dinge richtig bzw. die richtigen Dinge zu tun, wird dies in seiner Realität auch immer wieder bestätigt bekommen.

### **Die Merkmale eines Winner-Teams**

- Winner-Teams legen mehr Wert auf die „Individualfähigkeit“ ihres Teams, als auf die „Teamfähigkeit“ ihrer Mitglieder. Das macht sie weitsichtig, umsichtig und kraftvoll.
- Winner-Teams integrieren ausgeprägte Individuen, weil sie die Unterschiedlichkeit der Blickpunkte als ihre Kreativquelle entdeckt haben. „Meins-ist- besser-als-deins“-Konflikte sind in einem Winner-Team unnötig.
- Winner-Teams laden zu sich ein und erleichtern damit neuen Mitgliedern das „Ins-Team-kommen“. Erleichtern ihnen aber auch, das Team wieder zu verlassen. Und vertragen deshalb mehr Fluktuation als normale Teams.
- Winner-Team ziehen die Besten an, locken aus jedem ihrer Individuen das Beste hervor und machen so auch aus „mittelmäßigen“ Mitgliedern die Besten. In einem Winner-Team wächst man über sich hinaus.
- Winner-Teams sind weder „Schmuße-Clubs“ noch „Brutalo-Gangs“, sondern lieben den energetisierenden Wettbewerb. Offen. Konkret. Direkt.
- Winner-Teams haben gelernt, daß die Bündelung ihrer „Individual-Intelligenzen“ zu einer „synergetischen Intelligenz“ führt, die für Individual-Intelligenzen in der Regel unerreichbar ist.
- Winner-Teams geben Anerkennung zur Person und Kritik zur Sache, stellen Vertrauen über Kontrolle und halten gegenseitige Akzeptanz für wichtiger als sich gegenseitig ständig Verhaltensänderungen abzufordern.
- Winner-Teams sind permanent auf Entdeckungsreise, getrieben von Neugier, Wissbegier, Lust an der Leistung, gesundem Wettbewerb, und bauen dabei verlässliche Bindungen auf.
- Winner-Teams integrieren Auseinandersetzungs-Sucher und Auseinandersetzungs-Vermeider gleichermaßen und werden durch permanentes Sich-Auseinandersetzen zu Auseinandersetzungs-Profis. Ohne sich gegenseitig zu verwunden.
- Winner-Teams integrieren auch geborene Optimisten und Pessimisten, weil sie am Wert und am Abgleich beider Arten, die Welt zu sehen, gleichermaßen interessiert sind.

### **Die Prinzipien des gemeinsamen Handelns**

Fünf Grundtriebe steuern unsere Verhaltensprogramme: Nahrung, Lust, Aggression, Neugier und Bindung. Betrachtet man diese Dispositionen genauer, stellt man fest, daß sie insgesamt ein natürliches Programm für Teamarbeit bilden. Im Grunde genommen geht es lediglich darum sich danach zu richten. Oder anders gesagt, zumindest nicht gegen die Natur zu arbeiten. Im Buch „Winner-Teams“ (Gabler Verlag 01) habe ich das gemeinsam mit meinen Co-Autoren Leo Mikuta und Heinrich Fiebiger ausführlicher beschrieben, als es an dieser Stelle möglich ist. Auch im Internet kann man unter [www.winner-teams.de](http://www.winner-teams.de) mehr darüber lesen. Ebenfalls unter [winner-teams.de](http://winner-teams.de) finden Sie den sehr lesenswerten Artikel von Dr. Klaus Dehner (von Cube und Kollegen,

Heidelberg), den er über den Streitberg-Prozess geschrieben hat. Wenn die Nahrungsgrundlage nicht reicht, dominiert die Aggression. Wenn es gelingt, in der Teambildung den Übergang von Aggression zu Bindung so zu organisieren, daß dabei die Aggression nicht verloren geht, sondern in sportiven und damit energetisierenden Wettbewerb umgesetzt wird, dominiert die Lust an der Leistung und der Motivationsgrad ist hoch.

Wenn beim Übergang von Aggression zu Bindung die Aggression auf der Strecke bleibt, dominiert die Bindung, „Kuschelgruppen“ entstehen, „Schmußgruppen mit geringer Lust an der Auseinandersetzung und ebenso geringer Lust an Leistung.

Wenn beim Übergang von Aggression zu Bindung aber die Aggression dominiert, bleibt die Bindung auf der Strecke. Zu viel Energie geht in falsch oder nicht geführte Auseinandersetzung. Der Wettbewerb wird giftig. Gemeinsames Handeln wird mühsam, die Team-Motivation sinkt. Nur noch Einzelkämpfer haben Lust auf Leistung. Neugier ist eine der wichtigsten Triebe, damit ein Winner-Team ein solches bleibt. Jeder Teambildungsprozess sollte deshalb das Team auf eine permanente Entdeckungsreise schicken. In Phase 1 zum Potential ihrer Individuen. In Phase 2 zum Potential des Teams als Ganzes. In Phase 3 in die Projekte. Und dann von Projekt zu Projekt. Am besten mit zunehmendem Schwierigkeitsgrad, damit es spannend bleibt und es immer etwas zu entdecken gibt. Wenn ein Team es schafft, die emotionale mit der rationalen Ebene zu verbinden, ein emotionales Commtiment und ein Commitment auf Werkzeuge und Methoden als Basis für gemeinsames Handeln zu schaffen und alles zusammen auf eine permanente Entdeckungsreise mitzunehmen, dann bleibt es ein Hochleistungsteam auf Dauer. Im Gegensatz zu den sattsam bekannten Power-Teams, die ja meistens nach zwei, drei Jahren oder Projekten ausgebrannt sind. Aber wie bei allem geht es auch dabei um das rechte Maß. Nicht zu viel und nicht zu wenig.

#### **Der Autor**

Werner Bauer, Jahrgang 1945, seit 25 Jahren selbständig. Gründer und Inhaber der GUK-Streitberg, Gesellschaft für Unternehmens-Kultur und -Entwicklung, Streitberg. Viele Jahre Projektmanagement und Unternehmensentwicklung in unterschiedlichen Branchen. Entwickelte daraus Ende der achtziger Jahre den GUK-Human- und -Strukturprozess, den heutigen Streitberg-Prozess. Zahlreiche Vorträge und Publikationen. Autor von „Mut zum Vertrauen“, Campus Verlag 1996, und „Winner-Teams“ Gabler Verlag 2001