

TEAM ODER TEAMS?

Was tun, wenn trotz hoher Drehzahl der Vortrieb nicht stimmt?

von Dr. Götz Marczinski

Sie sind wahrscheinlich besser durch die Pandemie gekommen als gedacht. Telearbeit, Mobile Office mit all der dazugehörigen Technologien haben besser funktioniert als erwartet. Der viel beschworene „Kick“ für die Digitalisierung hat vieles bewirkt. Trotzdem beschleicht Sie das Gefühl: Alle sind beschäftigt und nichts wird fertig?

Sie drehen sich im Kreis, stoßen an die Decke. Ihr Hamsterrad läuft auf Hochtouren, doch die Traktion stimmt nicht. Zu viel Umdrehung für zu wenig Vortrieb. Das heißt nicht, dass es nicht weitergeht. Nur eben nicht mit den angestrebten Wachstumsraten, mit verbessertem Betriebsklima, mit messbarer Effizienzsteigerung. Oder was auch immer Ihre Ziele waren.

Wir sehen zwei Herausforderungen, um die Traktion zu steigern, um auf Wachstumskurs zu bleiben bzw. auf Wachstum einzuschwenken:

1. Den Fokus schärfen, um die Geschäftigkeit, die „busy-ness“ jedes Einzelnen und der Teams im Sinne der Unternehmensziele zu bündeln.

Auch wenn alle beschäftigt sind, und jeder Einzelne die Qualität der eigenen Arbeit gerade durch Mobile Office gesteigert sieht, entsteht nicht automatisch Wertschöpfung im Sinne der Unternehmensziele. Die Prioritäten jedes Einzelnen müssen koordiniert, müssen in Bezug auf übergeordnete Ziele harmonisiert werden. Denn wer hat in der Pandemie die Teams, wer hat jeden Einzelnen gecoacht? Gibt es noch die „eingeschworenen“ Teams? Oder sind doch mehr Einzelkämpfer und Solisten entstanden?

Und das ist die 2te Herausforderung:

2. Die Teamharmonie herstellen. Und damit ist nicht in erster Linie das Wohlbe finden und die Work-Life-Balance des Einzelnen gemeint.



Bildnachweis: Shutterstock

Es ist Zeit, den Blick von der Tastatur zu heben und persönliche Distanz abzubauen

Es geht darum, wie bei einer guten Fußballmannschaft die Rollenverteilung entsprechend der Stärken und Schwächen klar zu haben. Und ja: Verfolgen wirklich alle dasselbe Ziel? Rudern alle in die gleiche Richtung? Stellen sich die Einzelnen in den Dienst der Mannschaft?

Unternehmensprozesse zur Wertschöpfung bündeln

Den Fokus zu schärfen und Vortrieb zu erzeugen gelingt mit einem stimmigen Betriebssystem für das Unternehmen, einem Enterprise Operating System. Beispiele dafür haben wir in unseren Seminaren bereits präsentiert. „Die Teile halt ich in der Hand, allein mir fehlt das geist'ge Band“, mit diesem Goethe Zitat begann die Fa. Würth treffend die Darstellung des Würth Betriebssystems im Rahmen des Chefseminars von CIM Aachen 2006.

Stimmig heißt auch heute, aufeinander abgestimmte Methoden zur Wirkung zu bringen. Nicht nur einzelne Aspekte. Hilfreich sind dabei die als „EOS“ veröffentlichten Handlungsanleitungen. 6 Elemente werden aufgelistet, doch der beste Teil ist der über Traktion. Denn über Strategieformulierung, über Personalführung und Kennzahlensysteme haben Sie schon viel gehört. Auch Problemlösungsmethoden kennen Sie genauso wie Methoden um die Geschäftsprozesse zu spezifizieren.

„Traktion“ beschreibt einen Baukasten aufeinander abgestimmter Methoden, mit denen Sie Ihre Jahresziele gemeinsam definieren und in klar strukturierten Quartals-, Monats- und Wochenmeetings erreichen.

Jedes Meeting hat eine klare Struktur und Regeln, mit denen die vereinbarte Sitzungsdauer in jedem Fall eingehalten wird. Soweit die Theorie.

Die Trennung von „führen“ und „ausführen“ ist nicht zeitgemäß.

Dr. Götz Marczinski



Das Team harmonisieren

Die Wirksamkeit der Methode wurde von CIM Aachen am Beispiel der Schwestergesellschaft CIMSOURCE erprobt. Kurz vor Ausbruch der Pandemie gestartet, zeigen sich Schwierigkeiten, die auf die mangelnde persönliche Interaktion zurückgeführt werden können. Technisch waren alle an Bord, aber die Führung greift nicht durch. Die „Kabinensprachen“ ließen sich auf Dauer offensichtlich nicht virtualisieren.

Die Beachtung gemeinsamer Ziele als Leitlinie des individuellen Handelns sind verloren gegangen. Der Auslöser war die Corona Pandemie, durch die viel Vertrauen verlorengegangen ist. Denn die ständige Abwägung persönlicher gegen unternehmerische Risiken hat auf den unterschiedlichen Führungsebenen zu unterschiedlichen Schlussfolgerungen bezüglich der Umsetzung von Präventionsmaßnahmen geführt. Einerseits „zieht“ der persönliche Infektionsschutz in Richtung „Home-Office“, andererseits fordert die Aufrechterhaltung des Betriebs die Präsenz vor Ort. Was denkt die jeweils andere „Fraktion“ über meine persönlichen Entscheidungen? Bin ich als „Heimarbeiter“ arbeitsscheu? Bin ich „vor Ort“ nur leichtsinnig bezüglich der Infektionsrisiken?

Wie auch immer, die Offenheit der (Online-) Gespräche ging verloren. Die Angst, den anderen Teammitgliedern gegenüber angreifbar zu sein, zerstört wechselseitiges Vertrauen. Und das ist der Anfang vom Ende der Teamleistung. Das Team wird konflikt-scheu. Probleme werden nicht mehr klar genannt, der Wunsch nach Harmonie ersetzt die Kreativität kontroverser Diskussionen. Dadurch fehlen Klarheit und belastbare Entscheidungen, zu denen der Einzelne dann auch steht. Und die eigene Unverantwortlichkeit verhindert in der Folge, andere für ihre Zusagen beim Wort zu nehmen. Schließlich will man selber keine unangenehmen Fragen



Warum Teams nicht funktionieren, wenn die Vertrauensbasis fehlt

gestellt bekommen. Ultimativ fällt dadurch das Team auseinander, individuelle Ziele und die persönliche Selbstoptimierung treten an die Stelle des Teamerfolgs. Ein Mechanismus, der in der Literatur bereits klar beschrieben ist.

Führungsarbeit ist gefordert

Was gefordert ist, ist Führungsarbeit. Es müssen trotz der Pandemie Formate gefunden werden, um in persönliche Interaktion zu kommen. Dazu kann die attraktive Bürogestaltung einen Beitrag leisten, aber entscheidend sind die persönlichen Gespräche und gemeinsame Aktivitäten.

Um Vortrieb zu erzeugen, muss klar sein, wo vorne ist.

Stellen Sie also sicher, dass es eine Strategie gibt und dass diese im Unternehmen bekannt ist. Das beginnt bei den Werten, für die das Unternehmen steht. Es geht um die stimmige

Beantwortung der Fragen „Warum sind wir hier?“ und „Wo wollen wir hin?“ Für manche alten Hasen mag das esoterisch klingen. Aber es geht heute vielen Mitarbeitern um den Sinn ihres Handelns und um Identifikationsmöglichkeiten. Denn es ist keineswegs so, dass die Selbstoptimierung im Home Office zu einer höheren Zufriedenheit des einzelnen Mitarbeiters führen muss. Es gibt Hinweise, dass genau das Gegenteil der Fall ist. Warum kündigen in den USA reihenweise Mitarbeiter ihren langjährigen Job ("The Great Resignation"). Offensichtlich geht doch der Sinn verloren.

Es gilt also: Implementieren Sie ein Betriebssystem für Ihr Unternehmen und: Get people involved! Sich auf Führungsaufgaben zu besinnen und Führungsarbeit zu organisieren, heißt Teamarbeit. Denn die Trennung von „führen“ und „ausführen“ ist nicht zeitgemäß.

Kennziffer: 6010