1 Wir brauchen gute Teams

Die internen Strukturen eines Unternehmens haben einen großen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens. Wir glauben, dass gute Teams ein Schlüssel für den Erfolg sein können.

So geht es nicht weiter in den Unternehmen

»Der Wirtschaft geht es nicht gut. Aber was kann ich schon machen?« So mögen viele Mitarbeiter:innen und Führungskräfte gerade denken. Ein Blick in die aktuellen Nachrichten bestätigt das ungute Gefühl, dass es in vielen Unternehmen gerade nicht gut aussieht.

Im Jahr 2025 versucht die US-Regierung, die eigene Industrie durch Zölle und Handelsbeschränkungen zu schützen. In Europa werden wieder Grenzen hochgezogen, um die Ströme von Menschen und Waren zu reglementieren.

In Deutschland ist der Automobilsektor in Unruhe. Alte Geschäftsmodelle funktionieren nicht mehr. Die Führungsetagen glauben an Kostenvorteile, wenn man Werke schließt oder die Produktion verlagert.

Viele Menschen verlassen den Arbeitsmarkt in den nächsten Jahren. Es wird schwierig, die frei werdenden Stellen zu besetzen. Entweder findet man keine Fachkräfte oder es fehlt Fachkompetenz.

Der Zusammenbruch der Dresdner Carolabrücke im September 2024 symbolisiert den Zustand der Infrastruktur in Deutschland, die lange vernachlässigt wurde. Und dann ist da noch die Zunahme extremer Wetterlagen, weil sich die Erde erwärmt.

Tja, was kann man im Angesicht dieser Ereignisse schon tun? Abwarten und Aussitzen ist eine von verschiedenen Strategien. Schuldzuweisungen eine andere.

COPYRIGHTED MATERIAL

In der Industrie sieht man gern die Verantwortung bei der aktuellen oder der letzten Regierung, der EU, der Bürokratie, dem demografischen Wandel, den unproduktiven Arbeitnehmer:innen oder beim Datenschutz. Mitarbeiter:innen sehen die Schuld dagegen bei den Führungskräften oder bei den anderen Abteilungen.

Wie gut hat diese Schuldzuweisung in der Vergangenheit funktioniert? Sie entlastet uns vielleicht emotional. Aber sie hilft nicht.

Na gut, irgendetwas muss man doch tun, wenn sich ein Unternehmen nicht in einer guten Lage befindet. Bob Emiliani hat mehrere Bücher über klassische Führungsstrukturen geschrieben. Er sammelt seit den 1980er-Jahren, was neue Chefs machen, wenn sie an die Macht kommen. Hier ist ein Auszug aus seinen gesammelten Spielzügen neuer Vorstände[1]:

- Mitarbeiter:innen entlassen,
- neue Manager:innen einstellen,
- Standorte schließen,
- Aktien zurückkaufen,
- Unternehmen kaufen,
- mit anderen Unternehmen fusionieren,
- Unternehmensteile verselbstständigen oder abstoßen,
- ein neues Belohnungssystem in Kraft setzen.

Kennt ihr das? Wahrscheinlich haben viele von uns diese Spielzüge schon mehrmals beobachtet. Wie gut haben diese Maßnahmen in eurem Unternehmen funktioniert?

Diese Spielzüge sind sehr beliebt, weil sie einfach und schnell gespielt werden können. Sie schaffen kurzfristig finanziellen Spielraum. Aber sie lösen keine Probleme. Sie verändern nicht die Ursachen für schlechte Leistung. Sie verschärfen die Probleme langfristig. Was können wir denn stattdessen tun, um die Unternehmensleistung zu verbessern? Worauf sollten wir achten? Auf den Gewinn?

Das Maximieren von Gewinnen ist kein Unternehmenszweck. Auch wenn es manchmal für die Mitarbeiter:innen so aussieht.

Zitieren wir Peter F. Drucker: »*Gewinn ist nicht die Erklärung, die Ursache oder der Grundgedanke hinter unternehmerischem Verhalten oder Entscheidungen. Es ist der Test für die Wirksamkeit.*«[2] Drucker (1909–2005) war ein wichtiger Ökonom, der sich stets für besseres Management eingesetzt hat. Wir lieben die Klarheit seiner Artikel und Bücher. Seine Erklärung eines Unternehmens gefällt uns besser: »*Es gibt nur eine wirksame Erklärung für den Zweck eines Unternehmens: Kunden schaffen.*«[3]

Unternehmen unterscheiden sich also von anderen Organisationen dadurch, dass sie Kunden finden und halten müssen. Unternehmen sind am Markt erfolgreich, wenn sie Produkte auf den Markt bringen, für die Kunden einen guten Preis zahlen. Sie sind noch erfolgreicher, wenn sie schnell auf Marktchancen reagieren und sich immer weiter verbessern.

Warum bilden sich eigentlich Unternehmen? Diese Frage hat Ronald Coase im Jahr 1937 in einem wichtigen Aufsatz beantwortet.[4] Seine Antwort gibt den entscheidenden Hinweis, warum wir gute Teams brauchen. Coase (1913–2010) begründet Unternehmensstrukturen mit Transaktionskosten. Unternehmer:innen könnten eigentlich jede erdenkliche Leistung am Markt einkaufen. Eine Firma bildet sich aber nur dann, wenn bestimmte Leistungen aus der eigenen Firma billiger sind als die am Markt verfügbaren Angebote. Je besser wir uns intern organisieren, desto geringer sind die Transaktionskosten.

Das ist unsere Prämisse für dieses Buch: Wenn wir die Situation eines Unternehmens verbessern wollen, brauchen wir gute Strukturen und Durchhaltevermögen. Sie ermöglichen es dem Unternehmen, gute Produkte und Dienstleistungen auf den Markt zu bringen. Sie ermöglichen es auch, die Transaktionskosten im Unternehmen gering zu halten.

Wie wäre es damit, aktiv zu werden, um die Situation des eigenen Unternehmens zu verbessern?

Die internen Strukturen sind der Schlüssel zum Erfolg

Allen Unternehmen steht ein langer Hebel zur Verbesserung der eigenen Situation zur Verfügung: **das Verändern der internen Strukturen**. Darum geht es in diesem Buch. Wir schaffen Strukturen für gute Teamarbeit. Darin unterscheiden wir uns von anderen Ansätzen. Wir suchen nicht nach Heldinnen und Helden oder charismatischen Leitungspersonen. Wir wollen keine spezielle Methode oder Werkzeuge anpreisen.

In Unternehmen können wir das Verhalten des Marktes, das Erscheinen und Verschwinden von Technologien oder neue Regularien nicht ändern.

Aber wir können beeinflussen, welche Aufträge wir annehmen und in welcher Reihenfolge wir sie bearbeiten. Wir haben Einfluss darauf, wie wir uns intern organisieren. Bereiche, Abteilungen, Positionen und Stellen lassen sich besetzen und gestalten. Abteilungen können sich Projekte aussuchen und Abläufe verändern.

Wie können wir die Situation verbessern, wenn wir nicht mehr Leute, Geld und Zeit bekommen? Der einfachste Weg besteht dann darin, die eigenen Prozesse und Strukturen zu hinterfragen.

Wie wäre es, wenn alle Menschen im Unternehmen wieder mehr Zeit hätten? Wir könnten dann endlich neue Produkte auf den Markt bringen. Wir könnten Projekte starten, die uns weiterbringen. Wir könnten die Lieferprozesse aufräumen. Aktuell machen es die internen Strukturen schwer, überhaupt etwas zu leisten. Die Arbeit ist fragmentiert. Die Mitarbeiter:innen arbeiten an zu vielen Themen gleichzeitig. Die Abteilungen warten endlos aufeinander, um Dinge abzuschließen. Wir wollen in diesem Buch an diese Strukturen heran.

Bis sich die äußere Situation verbessert, können wir schon einmal intern anfangen. Aber worauf sollen wir beim Verbessern genau achten?

Verbessert die Lieferfähigkeit

Wir haben Teamleitungen erlebt, die uns stolz ihr KVP-Board zeigten. (KVP ist die Abkürzung für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.) Auf diesem Board stehen die nächsten Verbesserungsideen. Wir fragen dann immer gern nach, ob das Board aktuell und gepflegt sei. Da schütteln unsere Ansprechpartner:innen den Kopf: »Wir haben im Moment keine Zeit für Verbesserungen.«

Das ist schade, aber auch verständlich, wenn man sich die Ideen genau ansieht. Sie fallen oft in die Kategorie »Man müsste mal den Müll wegbringen«. Das ist zu unkonkret und hat keinen Bezug zu den Lieferprozessen. Wenn wir die Situation eines Unternehmens verbessern wollen, achten wir am besten auf die Lieferfähigkeit.

Lieferfähigkeit ist für uns die Fähigkeit einer Organisation, das zu liefern, was ihre Stakeholder erwarten. Kunden erwarten bestimmte Produkte oder Dienstleistungen. Die Lieferanten erwarten einen fairen Umgang. Um zu liefern, brauchen wir Menschen mit bestimmten Fähigkeiten und gegebenenfalls Maschinen oder Software. Wir brauchen gegebenenfalls auch Geld und Zeit dafür.

Wir finden diesen Begriff passender als Produktivität oder Wirksamkeit. Die Begriffe Produktivität und Wirksamkeit sind uns zu technokratisch. Bei dem Wort Lieferfähigkeit werden wir daran erinnert, dass die Organisation ja einen Zweck hat: einen Kunden finden, der für die Lieferung einen Preis bezahlt.

Ein Team ist eine gute Einheit, um die Lieferfähigkeit zu verbessern. Ein Team schafft mehr Verbesserungen als einzelne Personen. Ein Team kann konkreter an seinen Lieferprozessen arbeiten als ein ganzes Unternehmen.

Teams liefern Ergebnisse

Lieferfähigkeit bedeutet, Ergebnisse zu liefern. Aber was sind Ergebnisse genau? Wenn wir mit Teams und Führungskräften arbeiten, können sie gut beschreiben, was sie tun. Aber die meisten müssen eine Weile darüber nachdenken, was ihre Ergebnisse sind. Interessanterweise fällt es Außenstehenden leichter, die Ergebnisse eines Teams zu beschreiben.

Warum ist es wichtig, dass wir Ergebnisse benennen können? Wenn wir uns immer wieder bewusst machen, was am Ende herauskommen soll, können wir unseren Lieferprozess einfacher gestalten. Wir können uns die Frage stellen: »*Wie können wir mit weniger Aufwand die gleichen oder sogar bessere Ergebnisse für unsere Kundinnen und Kunden liefern?*« Wenn wir dagegen an den einzelnen Arbeitsschritten hängen, wird das Optimieren sehr schwierig. Denn ohne Bezug auf Ergebnisse können wir nicht einschätzen, ob ein bestimmter Schritt sinnvoll ist.

Wir können uns fragen, was nach dem Liefern von Ergebnissen bei den Empfänger:innen anders ist als vorher. Hier sind ein paar Denkanstöße:

- Welche physischen Gegenstände haben die Empfänger:innen, die sie vorher nicht hatten? (Oder umgekehrt: Sind sie bestimmte Gegenstände nun los?)
- Was können sie tun, was sie vorher nicht tun konnten?
- Was tun sie anders als vorher?
- Hören sie mit bestimmten Dingen auf, die sie vorher getan haben?
- Fühlen sich die Empfänger:innen anders als vorher?

Da stellt sich die Frage, was Teams eigentlich tun. Jon Katzenbach und Douglas Smith bieten uns in ihrem Klassiker *The Wisdom of Teams* drei Möglichkeiten an:

- Teams sind für einen laufenden Betrieb verantwortlich. Im Gegensatz zu Projektteams hat ihre Arbeit kein Ende.[5] Das Team stellt Menschen mit Dienstleistungen (mit einer bestimmten Qualität) zufrieden. *Beispiele: Das Team kocht und serviert Essen in einem Restaurant. Das Team verbucht Belege, damit Rechnungen bezahlt werden.*
- Teams empfehlen etwas. Dazu gehören Projektteams und Teams, die Situationen begutachten und Probleme lösen. Ihre Arbeit ist durch feste (End-)Termine geprägt. Der Erfolg dieser Teams hängt übrigens davon ab, wie gut nachfolgende Einheiten die Empfehlungen übernehmen und umsetzen (»Handoff Dilemma«).[6] Das Team verändert die eigenen Fähigkeiten, etwas zu tun (oder die von anderen). *Beispiel: Das Team baut die Entsorgung von Altglas in einem Stadtteil auf.* Dazu gehören auch Teams, die Prozesse verändern. Gegebenenfalls sind Softwareprodukte an den Veränderungen oder an den Prozessen beteiligt. *Beispiel: Das Team baut ein System zur digitalen Aktenführung auf, damit die Mitarbeiter:innen einer Behörde ortsunabhängig arbeiten können.*[7]
- Teams stellen Dinge her. Diese Teams sind wichtig für die Wertschöpfung des Unternehmens. Das Team liefert physische Produkte und Teilprodukte (mit bestimmten Eigenschaften). *Beispiel: Das Team liefert Spritzgussteile an seine Kunden.*

Manchmal muss man die Ergebnisse in kleinere Teilergebnisse zerlegen, um besser zu planen. Jedes Ergebnis wird durch seine Eigenschaften konkretisiert.

Bevor ihr die Tätigkeiten eurer Arbeit plant, stellt gemeinsam fest, welche Ergebnisse ihr liefert und welche Eigenschaften von diesen Ergebnissen erwartet werden.

Bildet gute Teams

Unsere Herzen schlagen für gute Teams. Teams entwickeln neue Produkte. Sie produzieren Güter und erbringen Dienstleistungen.

Teams sind die kleinste Liefereinheit in einem Unternehmen. Sie lassen sich zu größeren Einheiten und Wertströmen zusammenfügen. Der Erfolg steht und fällt mit der Leistung von Teams und der Fähigkeit des Unternehmens, mehrere Teams zu koordinieren.

Das ist nicht nur unsere Meinung. Jon Katzenbach schreibt in seinem Buch über Teamarbeit: »*Wir glauben, dass Teams – echte Teams, nicht die Gruppen, die das Management ›Team‹ nennt – die grundlegende Leistungseinheit für die meisten Organisationen sein sollte, unabhängig von der Größe [der Organisation]. In jeder Situation, die die unmittelbare Kombination verschiedener Fähigkeiten, Erfahrungen und Einschätzungen bedarf, liefert ein Team zwangsläufig bessere Ergebnisse als eine Ansammlung von Einzelpersonen, die in eingeschränkten Arbeitsbereichen und Zuständigkeiten arbeiten.*«[8]

In guten Teams macht die Arbeit Spaß. Sie bereichern die Mitglieder des eigenen Teams, das Unternehmen und am Ende die Gesellschaft. Wir wissen: »Gute Teams sind keine Illusion.«

Teamarbeit und damit auch die Arbeit für das Leiten eines Teams muss Spaß machen. Spaß bei der Arbeit entsteht, wenn ein Team erfolgreich ist. Aber was bedeutet Erfolg für ein Team? Und was kann man tun, damit ein Team erfolgreich ist?

Um in die Realität vieler Teams zu schauen, bei denen die Arbeit nicht notwendigerweise Spaß macht, teilen wir hier einige Beobachtungen aus anderen Teams mit euch. Wenn ihr mögt, nehmt doch einen Stift zur Hand und kreuzt an, wie viele der genannten Punkte auch auf euch und euer Team zutreffen.

Teamleiter:innen und Teammitglieder …

- ☐ … wissen nicht genau, welchen Sinn die Arbeit des Teams erfüllt und wie sie zum Erfolg des Unternehmens beitragen,
- ☐ … wissen nicht genau, ob ihre Arbeit anderen Personen (intern oder extern) wirklich hilft,
- ☐ … wissen nicht genau, wer die Kundinnen und Kunden ihrer Arbeit sind,

- ☐ … wissen nicht genau, wofür sie eigentlich bezahlt werden,
- ☐ … wissen nicht genau, ob sie mehr kosten, als sie erwirtschaften (und das ist auch überhaupt kein Thema),
- ☐ … wissen nicht genau, was von ihnen erwartet wird,
- ☐ … sind ständig mit Arbeit überhäuft und überlastet,
- ☐ … können nicht abschätzen, welche Tätigkeiten wichtiger sind als andere,
- ☐ … arbeiten zum Teil sehr lange an Dingen,
- ☐ … können viele Arbeiten lange nicht abschließen oder müssen nochmal ran,
- ☐ … erledigen Doppelarbeiten,
- ☐ … warten lange auf Zuarbeiten von anderen Personen außerhalb ihres Teams oder können anderen Teams, die auf Zuarbeit warten, nicht helfen,
- ☐ … bekommen immer wieder ganz, ganz dringliche Arbeiten kurzfristig auf den Tisch,
- ☐ … verlieren den Überblick,
- ☐ … haben nicht die nötige Expertise innerhalb des Teams,
- ☐ … haben Spezialistinnen und Spezialisten, an denen alle Arbeit hängen bleibt (der Brent-Faktor)[9],
- ☐ … sind mit der Qualität ihrer Arbeitsergebnisse nicht zufrieden,
- ☐ … sind mit ihrer Liefergeschwindigkeit nicht zufrieden,
- ☐ … haben keine Zeit, um andere oder neue Teammitglieder anzulernen,
- ☐ … haben keine Zeit, um sich mit neuen Themen zu beschäftigen,
- ☐ … haben keine Zeit, um Dinge aufzuräumen.

Kennt ihr das? Na? Wie viele der genannten Beobachtungen treffen auch auf euch und euer Team zu? Wenn ihr weniger als drei Beobachtungen angekreuzt habt: Glückwunsch! Wir laden euch gerne als Speakerin auf einer unserer Partnerkonferenzen ein. Wenn ihr mehr als drei Beobachtungen angekreuzt habt: ebenfalls Glückwunsch! Ihr haltet genau das richtige Buch in den Händen.

Aber was ist eigentlich genau ein Team? Wie definiert ihr Teams und Teamarbeit? Sicherlich kennt Ihr, liebe Leserinnen und Leser, das bereits erwähnte Buch *The Wisdom of Teams* von Jon Katzenbach und Douglas Smith. Katzenbach war Unternehmensberater bei McKinsey und PwC. Er hat viel über Teams geschrieben. Im Buch und in einer Zusammenfassung für den Harvard Business Review definiert er Teams so:

Ein Team ist eine kleine Anzahl von Personen mit ergänzenden Fähigkeiten, die sich einem gemeinsamen Zweck, Leistungszielen und einer Vorgehensweise verpflichtet haben, für die sie sich gegenseitig zur Verantwortung ziehen.[10]

Katzenbach und Smith unterscheiden Teams von Arbeitsgruppen. Eine Arbeitsgruppe kann schon gut funktionieren. Aber die Ergebnisse werden nicht gemeinsam, sondern von einzelnen Personen geliefert. Echte Teams arbeiten und entscheiden gemeinsam. Sie geben uns aber noch einen weiteren Hinweis: Teams müssen sich um eine Leistungslücke (engl. performance gap) kümmern. Zwischen Ist und Soll ist noch ein großer Unterschied. Der Aufwand für den Aufbau eines echten Teams lohnt sich dann, wenn es eine große Leistungslücke gibt.

Für uns ist diese Definition schon ein guter Start. Jedoch passt sie nicht immer zu den Situationen, wie wir sie bei unseren Kunden vorfinden. Wir haben nach weiteren Beschreibungen gesucht.

Wir möchten euch das Buch *Teams that work* von Scott Tannenbaum und Eduardo Salas ans Herz legen.[11] Salas, Tannenbaum und andere Psychologinnen und Psychologen haben mit Flugzeugbesatzungen, Feuerwehrleuten, Soldatinnen/Soldaten, Menschen auf Bohrinseln und im Gesundheitswesen gearbeitet. In diesem Buch beschreiben sie verständlich, was Teams erfolgreich macht.

Wir übernehmen für dieses Buch ihre Definition von einem Team.

Ein Team besteht aus zwei oder mehr Personen, die miteinander arbeiten und in Situationen geraten, in denen sich einige Teammitglieder mindestens eine gewisse Zeit auf andere Teammitglieder verlassen müssen. Die Teammitglieder teilen ein gemeinsames Ziel oder eine gemeinsame Daseinsberechtigung. Das Team betrachtet sich selbst als eine Einheit und/oder wird von anderen als solche betrachtet.[12]

Wir finden es interessant, dass Tannenbaum und Salas nicht von jedem Team verlangen, dass es immer stabil ist, feste Rollen und ein Ziel hat, das von allen geteilt wird. Das ist auch unsere Erfahrung. Wir haben oft mit Teams zu tun gehabt, die noch nicht im Teammodus waren. Trotzdem haben andere schon Erwartungen an die Ergebnisse formuliert.

Nehmen wir uns also Zeit, um Teams zu bilden. In *Teams that work* heißt es entsprechend: »Die besten Teams waren nicht von Tag eins an großartig.«[13] Der Aufbau von guten Teams ist eine lohnende Arbeit für ein Unternehmen. Es geht schnell und bringt in kurzer Zeit gute Ergebnisse.

Darin unterscheiden sich Teams

Teams sind nicht gleich Teams und nicht immer ist die Teamarbeit auch die Lösung. Nicht jede Lösung passt zu jedem Team. Wir wünschen uns ein wenig mehr Einfühlungsvermögen für die spezifischen Situationen eines Teams. Tannenbaum und Salas geben uns ein paar Hinweise darauf, worin sich Teams unterscheiden.[14]

- **Abhängigkeit:** Wie wenig oder stark muss sich ein Teammitglied auf ein anderes verlassen können?
- **Teamstabilität:** Wie statisch oder dynamisch ist die Mitgliedschaft im Team?

- **Aufgabenstabilität:** Wie vorhersehbar oder unvorhersehbar sind die Aufgaben, die das Team zu lösen hat?
- **Nähe der Teammitglieder:** Wie nah oder verteilt sind die Teammitglieder?
- **Ähnlichkeit der Teammitglieder:** Wie verschieden oder ähnlich sind die Teammitglieder?

Diese Unterschiede legen fest, wie stark man sich um ein Team kümmert. In einem Team mit vorhersehbaren, festen Aufgaben können Mitglieder leicht wechseln. Wenn die Mitglieder weit verteilt arbeiten und sehr unterschiedliche Expertisen haben, sind gute Koordination und das Vergleichen der Sichtweisen wichtig.

Diese Unterschiede beeinflussen auch die Gewohnheiten von Teams. Ein verteiltes Team kann sich nur täglich abstimmen, wenn sich die Teammitglieder in gleichen oder benachbarten Zeitzonen befinden. Allerdings gehen wir in diesem Leitfaden nicht näher auf diese Unterschiede ein. Wir glauben, dass ihr die Besonderheiten eures Teams schnell selbst erkennt und eine gute Lösung findet.

Die spezifische Situation gibt uns auch Hinweise, nach welchen Kriterien die Teamarbeit bewertet werden kann.

Struktur ist die Grundlage für eine gute Teamkultur

Was macht ein gutes Team aus? Was ist dafür zu tun? Müssen wir jetzt alle Teammitglieder auf ein Team-Building-Event schicken? Müssen wir kompatible Persönlichkeiten zusammenbringen?

Die Debatte über gute Teamarbeit hat sich, unserer Einschätzung nach, in den letzten Jahren sehr stark in Richtung Teamkultur verschoben. Das ist an und für sich begrüßenswert. Wir verbringen viel Zeit mit unserer Arbeit. Wir geben viel Energie in unsere Profession. Da soll es doch gerne angenehm sein.

Allerdings beginnen wir oft mit der Veränderung der Kultur, ohne die Strukturen zu berücksichtigen, die zu einer heute ungünstigen Teamkultur und Teamleistung geführt haben. Wir wissen: **Kultur folgt Struktur**.[15]

Wenn ihr die Strukturen der Zusammenarbeit nach und nach in kleinen Schritten verändert, folgt die Kultur von ganz allein.

In diesem Buch wollen wir für Teamgewohnheiten werben, die gute Teams formen. Wir sehen die Teamleitung in der Pflicht, diese Gewohnheiten zu etablieren. Teamleitung ist Gewohnheitssache.

Eigentlich war das Formen von Strukturen immer schon Managementaufgabe. Im 19. Jahrhundert haben Menschen in größerem Stil angefangen, Unternehmen zu gründen; Unternehmen mit deutlich mehr als zehn Mitarbeitenden. Die einzigen Vorbilder, an denen sich Führungskräfte damals orientieren konnten, waren Kirche, Verwaltung und Militär. Die Unternehmer:innen mussten sich überlegen, welche Strukturelemente sie übernehmen. Es wurde experimentiert. Unternehmer:innen, Kaufleute und Ingenieurinnen/Ingenieure diskutierten über die beste Unternehmensorganisation.

Ende des 19. Jahrhunderts machte sich F. W. Taylor mit seiner wissenschaftlichen Betriebsführung einen Namen. Um ihn herum entstand eine aktive, weltweit vernetzte Scientific-Management-Community von Berater:innen und Geschäftsleuten. Sie forderte Unternehmer:innen und Führungskräfte auf, ihr Unternehmen neu zu denken (»A Mental revolution«).[16] Diese Leute hatten großen Einfluss und konnten gut organisieren. Als im Ersten und Zweiten Weltkrieg in den Vereinigten Staaten von Amerika Fachkräfte und Rüstungsgüter fehlten, organisierten Leute wie Channing R. Dooley die entsprechende Ausbildung. Eine gute Managerin beziehungsweise ein guter Manager musste in erster Linie gut organisieren können.

Doch das ändert sich nach dem Zweiten Weltkrieg. Nun gewinnt ein neuer Managementansatz an Bedeutung: Human Relations sollte die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden im betrieblichen Alltag berücksichtigen. Das hatte allerdings einen (durchaus beabsichtigten) Nebeneffekt: Die Mitarbeitenden wurden vereinzelt. Die Unternehmensstrukturen wurden nicht mehr angetastet.

Nur noch eine kleine Anzahl von Unternehmen beschäftigt sich weiterhin mit den eigenen Strukturen. Der Autobauer Toyota sowie lean produzierende oder agil arbeitende Unternehmen fallen hier besonders auf. Sie stellen ihre eigenen Strukturen konstant in Fragen, um bessere Ergebnisse zu liefern.

Heute ist es also für Manager:innen unüblich, Strukturen im Unternehmen anzupassen. Hier setzt unser Buch an.

Eine aktive Teamleitung und neue Gewohnheiten sind strukturelle Veränderungen.

In diesem Leitfaden gibt es auch ein Kapitel darüber, wie man ein neues Team aufbaut. Dort gehen wir noch stärker auf Strukturen ein.

Schafft Fokus und Ziele

Unsere Kunden übersehen zu Beginn oft, wie fragmentiert die Arbeit wirklich ist. Es gibt keine festen Teams. Alle Mitarbeiter:innen sind auf vielen Baustellen gleichzeitig tätig. Es ist keine Seltenheit, dass uns jemand sagt: »*Ich arbeite an 20 bis 30 Themen oder Projekten gleichzeitig.*« Die Arbeit fühlt sich zäh und anstrengend an. Ihr könnt selbst gern die Kosten für Multitasking recherchieren.[17] Uns hat erstaunt, dass Verluste durch das Wechseln nicht gering, sondern signifikant sind. Wir verlieren nicht ein wenig, sondern den Großteil unserer Zeit, wenn wir zu viele Dinge gleichzeitig machen.

Die Begründungen sind immer die gleichen: Das ist in unserer Branche so. Wir müssen so arbeiten. Es geht nicht anders.

Es ist einfach, gute Teams aufzubauen. Aber das hat einen Preis: Wir müssen mit dem fragmentierten Arbeiten aufhören.

Es mag in jeder Situation spezifische Hindernisse geben. An diesen können wir arbeiten. Fokussiertes Arbeiten fühlt sich großartig an. Die Mühe lohnt sich. Wer zu viel zu tun hat, sollte aufhören, zu viele Dinge gleichzeitig zu tun. Wenn sich keine andere Person darum kümmert, sehen wir die Teamleitung in der Pflicht, das Thema Multitasking anzusprechen und zu verbessern.

Wir werden später sehen, dass es ein großer Vorteil ist, wenn Teams ihre Ziele kennen. Ziele steuern nicht nur die Teamarbeit. Sie sind auch im Kleinen nützlich, wenn man sich zum Beispiel fragt, welches Ziel eine Besprechung hat.

Anmerkungen zur Teamverteilung (Präsenz, online, hybrid)

In der Vorbereitung auf dieses Buch wurden wir gefragt, ob wir auch etwas zum Thema Verteilung der Teammitglieder schreiben. Neben den vielen Teams, die vor Ort gemeinsam arbeiten, gibt es auch verteilte Teams, die sich nur virtuell treffen. Es gibt dazu Teams, die hybrid arbeiten. Das heißt, die meisten Teammitglieder sind an einem Ort und einzelne Mitglieder werden online hinzugeholt.

Wir haben uns entschlossen, nicht besonders darauf einzugehen. Die Dynamiken in bestimmten Besprechungen mögen vor Ort anders sein, als wenn sich das Team online trifft. Dennoch brauchen wir ähnliche Strukturen und Gewohnheiten. Statt eines physischen Boards werden verteilte Teams digitale Lösungen einsetzen. Wenn die Teams wissen, was sie brauchen und tun, werden sie auch gute Lösungen finden.

Wir empfehlen euch, mehr mit digitalen Möglichkeiten zu experimentieren. Warum?

- Wir wissen, dass es geht. Also keine Angst.
- Es gibt viele Vorteile von Home-Office, die sich positiv auf die Lieferfähigkeit auswirken.
- Digitale Werkzeuge bieten neue Möglichkeiten, neue Mitglieder ins Team zu holen.

Früher haben sich die Arbeitgeber:innen auf den lokalen Arbeitsmarkt beschränkt. Wenn wir digital arbeiten, steht theoretisch die ganze Welt zur Verfügung.

Home-Office und online stellen die Teams vor neue Herausforderungen, die in der Präsenzwelt nicht so dringlich waren:

- Wie organisieren wir die Präsenzzeiten für unsere Kundinnen und Kunden? Ist es wirklich möglich, die Kundinnen und Kunden zu bedienen, wenn alle im Home-Office sind? Wie funktioniert das in der Pflege oder in der industriellen Produktion oder im Handwerk?
- Wie gehen wir mit unterschiedlichen Sprachen und Zeitzonen um? Was können wir tun, damit wir uns besser verstehen? Wie schaffen wir es, uns gemeinsam abzustimmen?
- Wie bekommen die Teammitglieder mit, wie es den anderen geht, was sie tun oder was sie brauchen?

Unsere Arbeit finanziert sich nur, wenn wir zuerst an unsere Kundinnen und Kunden denken und sie gut bedienen. Wenn das gut organisiert ist, können die Teams kreative Lösungen für ihre Zusammenarbeit finden.

So fühlen sich gute Teams an

Wir möchten hier nicht alle Vorteile von Teamarbeit aufzählen. Die meisten Mitarbeiter:innen können sich gar nicht mehr gegen Teamarbeit entscheiden. Teamarbeit ist der Alltag. Aber es ist nicht immer gute Teamarbeit.

Wenn die Strukturen passen, werden Menschen leistungsfähig. Teamleiter:innen und Teammitglieder …

- wissen, welchen Sinn die Arbeit des Teams erfüllt und wie sie zum Erfolg des Unternehmens beitragen,
- wissen, dass ihre Arbeit anderen Personen (intern oder extern) wirklich hilft,
- wissen, wer die Kundinnen und Kunden ihrer Arbeit sind,
- wissen, wofür sie eigentlich bezahlt werden und dass sie in diesem Sinne gute Arbeit leisten,
- wissen, dass sie mehr erwirtschaften, als sie kosten,
- wissen, was von ihnen erwartet wird und/oder wie sie das herausfinden können,
- haben Strukturen erarbeitet, die ihnen bei der Bewältigung der Arbeitslast helfen,
- wissen, welche Arbeiten wichtiger sind als andere,
- können Arbeitspakete schneller abschließen,
- kennen ihre Qualitätsstandards,
- haben eine Übersicht über erledigte Aufgaben,
- sind gut mit ihrer Umgebung vernetzt,
- haben Wege gefunden, wie sie mit kurzfristig hereinkommenden Aufgaben umgehen können und wie sie deren Menge reduzieren können,
- können Wissen innerhalb des Teams aufbauen und Spezialistinnen und Spezialisten entlasten,
- sind mit der Qualität ihrer Arbeitsergebnisse zufrieden,
- sind mit ihrer Liefergeschwindigkeit zufrieden,
- haben Zeit, um andere oder neue Teammitglieder anzulernen,
- haben Zeit, um sich mit neuen Themen zu beschäftigen,
- haben Zeit, um Dinge aufzuräumen.

Kennt ihr das? Wie viele dieser Beobachtungen treffen auf euch und euer Team zu? Oder klingt das für euch im Moment zu schön, um wahr zu sein?

Gute Teams sind möglich. Aber es muss sich jemand darum kümmern. Wir sehen die Teamleitung dazu in der Pflicht. Aber was ist eine gute Teamleitung? Darum geht es im nächsten Kapitel.

Zusammenfassung der wichtigen Begriffe

Ein Unternehmen ist erfolgreich, wenn es Kunden findet, die für seine Produkte und Dienstleistungen einen guten Preis bezahlen. In den einzelnen Prozessen eines Unternehmens entstehen immer **Transaktionskosten**. Ein Unternehmen bildet sich dann heraus, wenn die Kosten für die interne Abwicklung günstiger sind als die Kosten für die Abwicklung mit externen Marktteilnehmer:innen. Deswegen ist es für das Unternehmen von Vorteil, wenn wir uns intern gut organisieren.

Unser Ansatz ist das Verändern der **internen Strukturen**, um ein Unternehmen erfolgreicher zu machen. Wir können aktiv festlegen, wie wir uns intern organisieren und an welchen Aufgaben wir arbeiten. Ein Schlüssel zum Erfolg sind gute Teams.

Teams liefern **Ergebnisse**. Es spielt aus Sicht der Empfänger:innen keine Rolle, was ein Team dafür tun muss. Deswegen arbeiten Teams an ihrer **Lieferfähigkeit**. Das ist die Fähigkeit einer Organisation, das zu liefern, was ihre Stakeholder erwarten. Kunden erwarten bestimmte Produkte oder Dienstleistungen. Die Lieferanten erwarten einen fairen Umgang. Um zu liefern, brauchen wir Menschen mit bestimmten Fähigkeiten und gegebenenfalls Maschinen oder Software. Wir brauchen gegebenenfalls auch Geld und Zeit dafür.

Ein großes Hindernis für eine hohe Lieferfähigkeit ist fragmentiertes Arbeiten oder **Multitasking**.

Ein **Team** besteht aus zwei oder mehr Personen, die miteinander arbeiten und in Situationen geraten, in denen sich einige Teammitglieder mindestens eine gewisse Zeit auf andere Teammitglieder verlassen müssen. Die Teammitglieder teilen ein gemeinsames Ziel oder eine gemeinsame Daseinsberechtigung. Das Team betrachtet sich selbst als eine Einheit und/oder wird von anderen als solche betrachtet. (Das ist die Teamdefinition von Tannenbaum und Salas.) Der Aufbau von echten Teams lohnt sich dann, wenn es eine große Leistungslücke, also einen großen Abstand zwischen geforderter und tatsächlicher Teamleistung, gibt.

Was bedeutet das für euch als aktuelle oder künftige Teamleiter:innen?

Der Schlüssel zu einem erfolgreichen Unternehmen und vielen glücklichen Kunden sind gute Teams. Als Teamleitung habt ihr somit nicht nur Einfluss auf eure Teams, sondern auch auf den Unternehmenserfolg. Auch große Unternehmen profitieren davon, wenn sie kleine, flexible Teams aufbauen. Denn im Gegensatz zum »Tanker«-Unternehmen seid ihr als Team wie ein »Speedboot« und könnt in Zeiten des Wandels schneller wenden und auf ein neues Ziel zusteuern, auch wenn der Tanker seine Richtung noch nicht geändert hat.