



Teamarbeit, Austausch und gemeinsame Entscheidungsfindung sind zentrale Faktoren für Unternehmen in wirtschaftlich anspruchsvollen Zeiten.

Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten treten Spannungen deutlicher zutage. Arbeitsverdichtung, Unsicherheit und Veränderungsprozesse erhöhen den Druck auf die Mitarbeitenden. Missverständnisse nehmen zu, Verantwortlichkeiten werden hinterfragt und Konflikte treten offener hervor. Das ist nicht zwangsläufig ein Zeichen schlechter Zusammenarbeit, sondern häufig Ausdruck eines Teams, das sich neu orientieren muss.

EINEN RAHMEN SCHAFFEN

Hier beginnt die eigentliche Führungsaufgabe. Moderne Führung bedeutet nicht, jede Entscheidung selbst zu treffen oder jede Schwierigkeit aus dem Weg zu räumen. Vielmehr geht es darum, einen Rahmen zu schaffen, in dem Zusammenarbeit gelingt. Mitarbeitende müssen wissen, woran sie sind. Rollen, Verantwortlichkeiten und Erwartungen sollten klar definiert sein. Ebenso wichtig ist ein Umfeld, in dem Probleme offen angesprochen werden können, ohne dass sofort Schuldige gesucht werden.

Die Wissenschaft spricht in diesem Zusammenhang von „psychologischer Sicherheit“. Gemeint ist ein Arbeitsumfeld, in dem Menschen ihre Meinung äußern, Fragen stellen und Fehler eingestehen können, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Gerade in Zeiten des Wandels ist dies ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Teambuilding beginnt deshalb nicht beim Betriebsausflug, sondern im täglichen Führungsverhalten. Wie werden Besprechungen geführt? Wer kommt zu Wort? Werden Ideen ernst genommen? Wie wird mit Fehlern umgegangen? Werden Informationen geteilt oder zurückgehalten? Die Antworten auf diese Fragen prägen die Teamkultur weit stärker als jede einmalige Veranstaltung.

VORBILD FÜHRUNGSKRAFT

Dabei kommt der Führungskraft eine Vorbildfunktion zu. Wer Offenheit erwartet, muss selbst offen kommunizieren. Wer Zusammenarbeit fordert, darf keine Silos fördern. Wer Vertrauen erhalten möchte, muss zunächst Vertrauen schenken.

Besonders bemerkenswert ist dabei eine Beobachtung aus meiner Tätigkeit als Personalberater: Die leistungsfähigsten Teams bestehen selten ausschließlich aus den fachlich stärksten Einzelpersonen. Entscheidend ist vielmehr, wie gut unterschiedliche Kompetenzen zusammenwirken. Fachwissen bleibt wichtig. Doch ebenso wichtig sind Kommunikationsfähigkeit, Verlässlichkeit, gegenseitige



Personalberater
Andreas Erbenich

Grillabende. Dagegen ist grundsätzlich nichts einzuwenden. Problematisch wird es nur dann, wenn Teambuilding auf gelegentliche Events reduziert wird.

TEAMBUILDING BRAUCHT ZEIT

Der amerikanische Psychologe Bruce Tuckman beschrieb bereits in den 1960er-Jahren die vier klassischen Entwicklungsphasen eines Teams: Forming, Storming, Norming und Performing. Vereinfacht gesagt: Menschen finden zusammen, geraten in Konflikte, entwickeln gemeinsame Regeln und werden schließlich leistungsfähig.

Viele Führungskräfte wünschen sich sofort die letzte Phase. Doch der Weg dorthin führt zwangsläufig über die vorhergehenden Entwicklungsschritte.

existieren indirekte Führungsinstrumente wie Unternehmenskultur, Werte oder Kommunikationsstrukturen.

Und genau hier findet auch Teambuilding statt. Allerdings hat Teambuilding oftmals ein Imageproblem. Viele denken dabei an Outdoor-Veranstaltungen, Klettergärten, Floßbauprojekte oder gemeinsame

Entwicklung. Delegation stärkt Eigenverantwortung, regelmäßige Meetings sichern den Informationsfluss und Coaching unterstützt Mitarbeitende dabei, eigene Lösungen zu finden. Daneben

Schwierige Märkte verlangen nicht nur gute Strategien, sondern vor allem Menschen, die diese Strategien gemeinsam umsetzen können. In der Personalführung gibt es eine Vielzahl bewährter Instrumente. Zielvereinbarungen schaffen Orientierung, Feedbackgespräche fördern

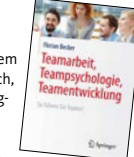
ZUSAMMENARBEIT UNTER DRUCK

TEAMARBEIT IST FÜHRUNGSAUFGABE

In angespannten Märkten reichen gute Strategien allein nicht aus. Entscheidend ist, ob Mitarbeitende über Funktionen, Standorte und Zuständigkeiten hinweg **gemeinsam handeln**. Teambuilding ist damit kein Wohlfühlthema, sondern Teil professioneller Führung.

BUCH-TIPP

TEAMARBEIT, TEAMPsYCHOLOGIE, TEAMENTWICKLUNG
VON FLORIAN BECKER



Erfahren Sie in diesem kompakten Fachbuch, wie Sie Teams erfolgreich zusammenstellen, einsetzen, entwickeln und führen – als Führungskraft, Teammitglied oder zur Vorbereitung darauf! Teams sind in der modernen Wirtschaft allgegenwärtig. Woran aber liegt es, dass manche Teams Top-Leistungen vollbringen, viele andere aber nicht – und einige auch scheitern? Vor allem: Wie können Sie Ihre Teams zum Erfolg führen? Diplom-Psychologe Prof. Dr. Florian Becker gibt als Experte für Wirtschaftspsychologie mit langjähriger Praxiserfahrung Antworten auf diese Fragen.

Springer-Verlag, Berlin
96Seiten, 27,99 €
ISBN: 978-3-662-49426-4

ger Respekt und die Bereitschaft, Verantwortung für das gemeinsame Ergebnis zu übernehmen.

Ein gutes Team ist mehr als die Summe seiner Mitglieder. Deshalb ist Teambuilding kein weicher Wohlfühlfaktor und erst recht kein Luxus für gute Zeiten. Es ist ein strategisches Führungsinstrument. Denn wenn Märkte schwieriger werden, Produkte austauschbarer erscheinen und Kosten steigen, entsteht Wettbewerbsvorteil immer häufiger durch Menschen, die gemeinsam an einem Ziel arbeiten.

Was lässt sich daraus für den Führungsalltag ableiten? Vielleicht dies: Führung bedeutet nicht, möglichst viele Menschen zu beschäftigen. Führung bedeutet, aus Mitarbeitenden ein Team zu machen. Oder mit den Worten des ehemaligen Fußballtrainers Sepp Herberger: „Elf Freunde müsst ihr sein.“ Ganz so einfach ist es in Unternehmen natürlich nicht. Aber die Richtung stimmt.

ANDREAS ERBENICH

<https://andreaserbenich.de/>