

Teamprobleme: die 5 Gründe, warum Teams und die Führung scheitern

Teamarbeit ist für erfolgskritisch. Umso gefährlicher ist es, dass in fast allen Organisationen die Teamarbeit ein Problem ist. Wir zeigen Ihnen aus meiner Coaching-Praxis, warum Teams scheitern und wie Sie dies verhindern können.

Wo Menschen und Persönlichkeiten aufeinandertreffen, treffen auch verschiedene Sichtweisen aufeinander. Diese können mit dem «persolog»-Persönlichkeitsmodell DISG analysiert werden. Das DISG-Profil erfasst die Persönlichkeit in den vier Verhaltenstendenzen, die wir alle mehr oder weniger in uns tragen: dominant, initiativ, stetig, gewissenhaft. Während die einen gleich loslegen wollen, wollen sich andere zuerst besprechen; wiederum andere sich eindenken oder erst einmal alles auflisten. Was im Team einfach sein sollte, erweist sich immer wieder als schwierig. Es bilden sich sogenannte Dysfunktionen im Miteinander – das Team funktioniert nicht (mehr) so, wie es sollte.

5 Gründe von Teamproblemen in der Ursache-Wirkungs-Kette

Teamarbeit basiert gemäss Patrick Lencioni auf 5 Elementen (siehe The Five Dysfunctions of A Team, 2002). Besonders gefährlich: Jedes der fünf Elemente ist mit dem anderen wie in einer Kette verbunden und sie verstärken sich im Positiven wie auch im Negativen gegenseitig – eine Ursache-Wirkungs-Kette der Funktion beziehungsweise Dysfunktion von Teams.

1. Es ist zu wenig Vertrauen vorhanden – fehlende Offenheit: Vertrauen ist alles. Denn ohne Vertrauen geht nichts. Ist zu wenig gegenseitiges Vertrauen vorhanden, verschliesst man sich und ist weniger offen. Fragen Sie sich: Wann und in welchen Situationen mangelt es an gegenseitigem Vertrauen? Wo gab es schon Vertrauensmissbrauch? Wie gehen wir mit Fehlern um? Werden diese angesprochen? Wie werden diese angesprochen? Was wird verschwiegen? Wie offen gehen wir miteinander um? Was wird ausgesprochen und was nicht?

2. Konflikte werden gescheut – künstliche Harmonie: Die fehlende Offenheit durch wenig Vertrauen führt unmittelbar dazu, dass Konflikte gescheut werden. Aber Konflikte gehören zum Leben. Umso mehr ist der Umgang mit ihnen entscheidend. Werden Konflikte gescheut, wird künstliche Harmonie erzeugt. Hinterfragen Sie in Ihrem Team: Wie offen sprechen wir Meinungsverschiedenheiten und Konflikte an? Wie offen und konstruktiv ist unsere Feedback-Kultur? Wie offen sprechen wir Disharmonien an und wo haben wir künstliche Harmonie?

3. Es ist zu wenig Engagement vorhanden – Nachlässigkeit und Unverbindlichkeit: Künstliche Harmonie führt unmittelbar dazu, dass das Engagement immer weniger wird. Es kommt folglich zu immer mehr Nachlässigkeit und Unverbindlichkeit. Fragen Sie sich: Wie hoch ist das Engagement in Ihrem Team? Wer kniet sich für andere und mit anderen richtig rein und wer schiebt eher eine ruhige Kugel? Wer packt im Team zusammen an, und wer ist sich selbst der Nächste und agiert im Team nachlässig und unverbindlich?

4. Es wird zu wenig Verantwortung übernommen – Silodenken: Nachlässigkeit und Unverbindlichkeit führt unmittelbar dazu, dass immer weniger Verantwortung übernommen wird. Doch ohne gelebte Verantwortung funktioniert keine Organisation erfolgreich. Verantwortung muss angenommen und übernommen werden, sonst kommt es zu Silodenken. Hinterfragen Sie in Ihrem Team: Wer übernimmt wofür Verantwortung und wer nicht? Wie klar und konsequent nehmen wir uns gegenseitig in die Pflicht? Was lassen wir einfach laufen, obwohl es eben nicht läuft, uns blockiert und zu Silodenken führt?

5. Mitarbeitende sind zu wenig ergebnisorientiert – Status und Ego: Das Silodenken führt unmittelbar dazu, dass Mitarbeitende nicht mehr ergebnisorientiert denken. Persönliche Ziele werden über die übergeordneten Ziele der Organisation gestellt. Status- und Egodenken greifen um sich. Fragen Sie sich: Wer orientiert sich konsequent an den übergeordneten Unternehmenszielen und wer nicht? Werden eigene Bedürfnisse über die Teambedürfnisse gestellt? Wem ist die Teamleistung wichtig und wem der eigene Status und sein Ego?

So lösen Sie die Teamprobleme systematisch
Beobachten Sie und sprechen Sie offen an, was Sie wahrnehmen. Fordern Sie Ihre Führungskräfte auf, dies ebenso zu tun. Gehen Sie als Vorbild voran. In meinen Coachings zeigt sich immer wieder, wie erstaunlich viel auf dieser Grundlage erreicht werden kann. Denn Führungskräfte sind immer Vorbilder. Darüber, was sie tun, machen sich die Mitarbeitenden ein Bild. Deshalb ist Führungsentwicklung immer die Basis und der Ausgangspunkt, um erfolgreich(er) in die Zukunft zu gehen.

DER AUTOR



Raphael Ledergerber ist Betriebsökonom FH und hat über 20 Jahre Erfahrung in leitenden Positionen in den Bereichen Strategie, Innovation, Change-Management, Marketing, Verkauf sowie Produkt- und Preismanagement. Unter anderem war er Business-Unit-Leiter beim IT-Distributor Also und baute in dieser Funktion einen neuen Geschäftsbereich für Services auf. Heute ist er Inhaber von Ledergerber & Partner sowie Verwaltungsrat und Beirat verschiedener KMUs und Organisationen. Er unterstützt als Sparringspartner, Projektleiter oder Berater Firmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien. Zu seinen Kunden gehören unter anderem IT-Fachhändler, IT-Dienstleister, Systemintegratoren und Softwarehersteller.

www.ledergerber-partner.ch

Raphael Ledergerber schreibt in seiner Serie im «IT-Markt» über betriebswirtschaftliche Themen.



Den vollständigen Beitrag finden Sie online www.it-markt.ch