



Brauchen Teams eine Leitung?

Wie ist das bei Ihnen?

Es wird immer mehr „außerhalb“ der Hierarchie gearbeitet. Arbeits- oder Projektgruppen, Teams oder Zirkel – viele Begrifflichkeiten für eine Form des Arbeitens: Mehrere Menschen tun sich zusammen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen (so sollte es wenigstens sein). Manche Gruppen sind recht effektiv, andere sehr ineffektiv. Was macht den Unterschied? Die Leitung!

Es sind doch alle gleich – oder?

Das verführerische an solchen Gruppen außerhalb der Hierarchie ist die Fantasie oder Hoffnung, dass alle gleich wären. Sicher gelten die hierarchischen „Abstände“ im Team nicht. Sicher sind alle Teammitglieder gleich. Doch einer ist gleicher: Der oder die mit dem „Hut auf“.

Ineffektive Teams

Konflikte im Innenverhältnis	Konflikte im Außenverhältnis
Wer darf wem was sagen?	Keine klar zugeteilten Ressourcen
Wie gehen wir miteinander um?	Keinen Fürsprecher
Was wollen wir erreichen?	Häufig keinen klaren Auftraggeber
Wie wollen wir „das“ erreichen?	Unklarer Informationsfluss

Und was hat das mit Leitung zu tun?

Die einzige „Instanz“, die diese Konflikte dauerhaft lösen kann, ist der Teamleiter. Die Aufgabe der Teamleiter(in) ist es auf der Prozessebene eine Struktur zu schaffen, damit diese Themen Platz haben (Konflikte im Innenverhältnis) und angegangen werden können. Ohne Leitung werden daraus nämlich „Dauerlutscherthemen“.

Im Außenverhältnis ist die Teamleiterin die Stellvertreterin des Teams. So können Aktivitäten und Informationen gebündelt werden.

Was ist die Aufgabe der Organisationen?

Damit Leitung wahrgenommen werden kann, muss sie „beauftragt“ oder installiert sein. Es braucht also (wie im Projektmanagement) ein Instrument für den Start (z. B. Projektauftrag oder Kickoff). Leitung muss mit den notwendigen Kompetenzen und Ressourcen ausgestattet sein, damit das Ziel erreicht werden kann.

Fortsetzung nächste Seite

Brauchen Teams eine Leitung?, Fortsetzung

Und die Aufgabe der Teams

Die Illusion, dass alle gleich sind, muss aufgegeben werden. Ohne Leitung bricht Wirrwarr aus. Manchmal tut es „weh“, diese Illusion aufzugeben. Doch lieber realistisch ein Ziel erreicht als mit Illusion noch nicht mal den Hafen verlassen.

Und die Aufgabe des Teamleiters?

Leitung macht einsam. Als Leitung ist „man“ oder „frau“ eben nicht gleich, sondern „anders“. Leitung muss die Illusion aufgeben, dazu zu gehören. Auch das tut manchmal weh. Leitung muss durchgesetzt werden. Und damit ist Widerstand ein Zeichen von „ich setze mich durch“. Der konstruktive Umgang mit Widerstand ist natürlich etwas, was eine erfolgreiche Leitung auszeichnet. An anderen Stellen im Archiv finden Sie hierzu passende Ausgaben unseres Newsletters.

Wie blockiert das Team?

- Es führt Kämpfe auf „Nebenkriegsschauplätzen“.
- Es torpediert Leitungsversuche.
- Es verweigert die Mitarbeit.
- Es weigert sich, die Notwendigkeit von Teamleitung anzuerkennen („Wir brauchen keine Leitung, wir sind hier demokratisch und entscheiden gemeinsam.“).

Und viele „Spielchen“ mehr.

Was sollte Leitung tun?

- Ganz wichtig ist, für klare Rahmenbedingungen zu sorgen. Dazu gehört an erster Stelle, dass der Auftrag bzw. das Ziel klar ist.
 - Und mit Aufgabe oder Ziel sollte Leitung auch ernannt oder benannt werden.
 - Die notwendigen Ressourcen sollten bereit stehen oder nachgefordert werden können.
 - Dem Team muss durch Inanspruchnahme von Leitung, das Benutzen von „Macht“, das Einfordern von „Folgen“ der Leitungswille deutlich gemacht werden.
-

Wir erleben gerade in Non-Profit-Organisationen, dass ein Riesenknoten um klare Leitungsfunktionen und –aufgaben gemacht wird. Das trägt aber wesentlich zur Ineffektivität bei. Doch auch in Profit-Organisationen finden wir Beispiele, wie ungelöste Leitungsprobleme Abläufe behindern und eine Zielerreichung verhindern. Wir begleiten hier mit klärenden Maßnahmen.

