



## Zusammenarbeit im Team – was muss geklärt sein?

---

### Das haben wir beobachtet:

In unseren Beratungen und Workshops mit und für Teams stellen wir fest, dass etliche Teams in unterschiedlichen Unternehmen die gleichen Themen haben. Oft werden Probleme an Personen fest gemacht – Probleme hängen jedoch teilweise auch an Strukturen. Schuldzuweisungen und Sündenbockmentalität verändern aber die Strukturen nicht. Und so bleiben die Probleme Probleme, statt zu Lösungen zu werden.

---

### Diese Themen haben wir erkannt:

- Leitungsfrage: Wer hat den Hut auf?
  - Zuständigkeiten und Schnittstellen: Wer kümmert sich um was?
  - Informationsfluss: Wie wird wer wann informiert?
- 

### Leitungsfrage

Auch wenn Teams glauben, dass alle gleichberechtigt sind, so ist doch eine Person „gleicher“ als die anderen. Für ein funktionsfähiges Team benötigt es eine klar benannte Person, die für das Team verantwortlich ist. Wenn die Leitungsfrage nicht geklärt ist, dann hat das Folgen:

- Es ist nicht klar, wer das Team nach außen repräsentiert
- Unangenehme Themen werden eher unter den Teppich gekehrt
- Notwendige autoritäre Entscheidungen (z. B. Kriseninterventionen) werden nicht getroffen oder vom Team nicht akzeptiert
- Ressourcen sind nicht transparent oder nicht einforderbar, weil sich niemand dafür zuständig fühlt.
- Niemand ist für die Strukturen im Team verantwortlich – wenn etwas schief läuft, fehlt der offizielle "Kümmerer"

Und etliches mehr

---

### Zuständigkeiten und Schnittstellen

Auch wenn im Team die Zusammenarbeit im Vordergrund stehen sollte, so ist doch wichtig, dass nicht jeder für alles verantwortlich ist. Wenn Zuständigkeiten nicht geklärt sind, häufen sich Doppelarbeiten oder Abläufe benötigen länger, weil sich für bestimmte Schritte niemand zuständig fühlt. Der Aufwand für Meetings oder Absprachen ist hoch, weil immer wieder ähnliche Probleme besprochen werden. Das lässt Frust und das Gefühl „nicht voran zu kommen“ entstehen.

---

*Fortsetzung nächste Seite*

## Zusammenarbeit im Team – was muss geklärt sein?, *Fortsetzung*

---

### Zuständigkeiten und Schnittstellen (Fortsetzung)

Natürlich soll nicht bis ins kleinste geklärt sein, wer für was zuständig ist. Nur mit einem angemessenen Teil an Improvisation arbeitet das Team wirklich effizient. Das überrascht Sie? Wenn alles bis ins Kleinste organisiert ist, verbrauchen diese Absprachen eine Menge Zeit und Energie. Aufgabe der Teamleitung ist, das notwendige und sinnvolle Maß an Organisation zu finden – initiiert durch die Leitung, gemeinsam mit dem Team. Damit bleibt das ungeklärt, was man auch „effiziente Improvisation“ nennen kann.

Zuständigkeiten sollten schriftlich festgehalten sein. Zum Arbeitsfluss und für die Hol- und Bringschulden an den Schnittstellen sollten Checklisten erstellt sein oder die Arbeitsabläufe visualisiert und für das Team in einer passenden Form transparent gemacht.

---

### Informationsfluss

Über den Informationsfluss in Teams und damit über die Kommunikation ließe sich viel mehr schreiben, als in diese Ausgabe passen würde. Daher finden Sie hier unsere wichtigsten Erkenntnisse aufgeführt:

- Formelle Kommunikation – also Teammeetings – sollten regelmäßig und damit planbar sein. Sie haben einen festen Rhythmus.
  - Meetings sollten so starten, dass kurz und knackig jeder vom anderen weiß, wo dieser gerade steht. Meetings sollten durch ein Ergebnisprotokoll schriftlich fixiert sein. So weiß jeder, was von ihm erwartet wird und Nicht-Anwesende können sich informieren.
  - Neben der formellen Kommunikation sollte es Plätze und Gelegenheiten für informelle Kommunikation geben. Gespräche in der Kaffeeküche, am Kopierer oder bei den Postkörbchen sind die Klassiker. Doch auch „Klönzeiten“ vor oder nach einer Besprechung oder zum Tagesstart sind geeignet, um das eine oder andere los zu werden oder ganz gezielt an Teammitglieder Fragen zu stellen.
  - Neben der Information in Papierform ist gerade für Teams, die nicht zusammen sitzen, die elektronische Welt wichtig. Ein gemeinsames Laufwerk für Tagesordnungen und Protokolle der Teammeetings ist ein gutes Instrument. Dort könnten auch die Beschreibungen der Arbeitsabläufe hinterlegt sein sowie die Checklisten. Ein gemeinsamer Terminkalender und die geregelten Lese- und Schreibrechte für Mail- und Aufgabenmanagement-Anwendungen gehören ebenso dazu.
- 

### Und Ihr Team?

Prüfen Sie alle drei Aspekte für Ihr Team und entdecken Sie Ihr Optimierungspotenzial. Viel Erfolg dabei wünscht Ihnen

*Christine Maurer*