



KOMPASS

## Teamarbeit braucht Selbstdisziplin

EIN KOMMENTAR VON  
MARKUS BAUMANN

⚡ Die funktionale Ordnung unserer Organisationen nach Vertrieb, Produktion, Finanzen/Controlling hakt. Jammern über nicht funktionierende Schnittstellen, hohen Abstimmungsaufwand und interne Reibungsverluste ist von allen Seiten zu hören.

Die Lösung liegt in Agilität, oder weniger nebulös ausgedrückt in cross-funktionalen Teams. Also Teams, die nach Kundenprojekten zusammengesetzt sind, Funktionshierarchien überwinden und für das Projekt erforderliche Kompetenzen bündeln: die mit Markttrends vertraute Vertrieblerin, der den Kunden einbeziehende Produktionsleiter, die Controllerin, die darauf achtet, dass Aufwand und Ertrag in einem gesunden Verhältnis stehen. Statt in Zuständigkeiten zu denken, arbeitet sich das Team gemeinsam mit dem Kunden nach vorn.

Teamarbeit ist anspruchsvoll. Worauf kommt es an? Zum Beispiel auf Folgendes: 1) Halten Sie Teams so klein wie möglich. Hinein gehören nur die, die etwas zur Aufgabenstellung beizutragen haben - unabhängig von Hierarchie und Zuständigkeit. 2) Die Leiterin vereinbart mit dem Team wenige, klare und aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Ziele, stellt die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung und überlässt dem Team den Weg zum Ziel. 3) Das Team klärt Rollen sowie die Erwartungen jedes Mitglieds und überprüft diese alle drei Monate. 4) Die Leiterin beobachtet das Team, coacht die Mitglieder und spricht Konflikte an. Sie hat Entscheidungsrecht, wenn sich das Team nicht einigen kann. 5) Formale Teammeetings werden nur zu strittigen Themen einberufen. Die Ziele des Meetings sind vorab klar definiert. Alle kennen den Status der Teamarbeit und sind bestens vorbereitet, sodass sich die Diskussion auf die Aussprache konzentrieren kann.

Sich selbst organisierende Teams brauchen mehr Eigenverantwortung, Selbstdisziplin und Regeln als funktionale Organisationen, die nach Befehl und Gehorsam arbeiten. Wenn Teamarbeit gelingt, heben wir ungeahnte Schätze.

Der Autor ist Unternehmer, Berater und Autor.  
E-Mail: baumanns@companycompanions.com