

STANDPUNKT NR. 45 – 12/2016

„Was ist ein Team?“

Das Führungs-Leitbild der Mannschaft

„Brasilien hat Neymar, Argentinien hat Messi, Portugal hat Ronaldo,
Deutschland hat eine Mannschaft.“

(Steven Gerrard, ehem. Kapitän der englischen Nationalmannschaft)

Der Triumph von Rio ist nun schon über zwei Jahre her. Zwischenzeitlich gab es eine Europameisterschaft, die nicht ganz so verlief, wie man erhofft hatte, nicht nur in Deutschland.

Dafür gab es das Handball-Wunder der Europameisterschaft in Polen und die überraschende Silbermedaille für die Fußballer bei den Olympischen Spielen.

Und immer fragt man sich, wie es sein kann, dass Mannschaften plötzlich über sich hinauswachsen und z.T. größten Widerständen trotzen.

Die Handballer waren nicht nur die jüngste Mannschaft im Turnier (wie übrigens die Fußballer in Frankreich auch), sondern verloren auch noch früh ihre erfahrensten Spieler, schlugen aber danach die gesamte europäische Handball-Belletage.

Die Olympia-Fußballer lernten sich praktisch erst beim Abflug nach Rio richtig kennen und wurden trotzdem zu einer verschworenen Gemeinschaft.

Und man darf auch nicht vergessen, dass Portugal das Endspiel der Europameisterschaft gegen Frankreich erst gewann, nachdem ihr Superstar Ronaldo schon lange verletzt ausgeschieden war.

Mannschaften sind ein Phänomen, denn sie sind mehr als ein Team. Unser landläufiges Verständnis von „Team“ kommt ja u.a. aus der Projektarbeit, wo man für bestimmte Zeiträume und Aufgaben Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten zusammenbringt, um ein gestelltes Problem zu lösen.

Eine andere Betrachtung ist die des inneren Verständnisses von Organisationseinheiten, also bspw. Abteilungen. Wenn man sich innerhalb einer solchen Einheit gut versteht, spricht man oft von einem guten Team, und meint damit, dass man offen miteinander spricht, sich gegenseitig respektiert und jeder seine Aufgaben so gut es geht erledigt.

Ist eine Mannschaft also auch nur ein Team? Ist eine Mannschaft einfach nur eine Einheit, die sich gut versteht?

Oder umgekehrt: Warum kommt eigentlich niemand auf die Idee, von einer Abteilung als einer Mannschaft zu sprechen? Oder ist jedes Projektteam auch eine Mannschaft?

Man merkt beim Nachdenken schnell, dass da bestimmte Unterschiede sind, weshalb man die Begriffe nicht einfach wahllos miteinander vertauschen kann. Unter einer Mannschaft verstehen wir eben irgendwie mehr als nur unter einem Team.



Die zentrale Assoziation von Mannschaft heißt Wettbewerb und damit auch Leistungsorientierung. Teams und Organisationseinheiten können, sind aber idR. nicht primär leistungs- und wettbewerbs-orientiert. Ich weiß, dass das nach Haarspalterei klingt, aber mitunter lohnt es sich, ein Haar zu spalten.

Menschen, die sich in der Gemeinschaft bewegen, die sich als Team versteht, bewerten dabei vor allem den Wohlfühl-Faktor, d.h. man fühlt sich wohl und versteht sich deshalb als Team. Teil einer Mannschaft zu sein, bedeutet, als Kämpfer unterwegs zu sein, um Wettbewerber zu besiegen.

Ein Team funktioniert bereits dann gut, wenn die Individualisten einen Weg gefunden haben, problemfrei miteinander umzugehen und sich zu respektieren.

Zu einer Mannschaft wird man erst, wenn die Individualisten ihre Individualität der Gesamtaufgabe bzw. der Gesamt-Zielsetzung der Mannschaft unterordnen. Diese Unterordnung unterscheidet die Mannschaft von bloßen Team.

Es gehört eben eine besondere Form der Bereitschaft zur Unterordnung der eigenen Ziele und Bedürfnisse unter das Mannschaftsinteresse dazu, wenn es nicht so läuft, wie man sich das wünscht, trotzdem mit allen Kräften die Mannschaft zu unterstützen (für Insider: s. Mertesacker beim Viertelfinale der WM 2014).

Der Leitsatz der Mannschaft lautet daher auch: „Wir arbeiten füreinander, nicht nur miteinander!“

In diesen Zeiten der wachsenden Herausforderungen braucht es Kämpfer, keine Verwalter. Wir müssen mutige Entscheidungen treffen, die unter großer Unsicherheit zu treffen sind.

Wir müssen bereit sein, Dinge auch wieder zu ändern, wenn wir erkennen, dass der eingeschlagene Weg doch der falsche war bzw. sich die Welt doch anders verändert hat als wir das dachten.

Welchen Typ Mitarbeiter (besser: Mitstreiter) braucht man, wenn man solche Herausforderungen hat?

Nehmen wir das Evergreen-Beispiel des Firmenkundenbetreuers und „seines“ Kreditanalysten. Seit unendlichen Zeiten suchen wir nach der optimalen Lösung und wechseln dabei beständig organisatorisch zwischen Kunden- und Risiko-Präferenz.

Durch die aufsichtsrechtlichen Drohszenarien hat sich in den letzten Jahren das Pendel stark zugunsten der Risikovermeidung verschoben, meist auf Kosten der Marktbearbeitungsintensität.



Heute finden wir fast überall gut durchstrukturierte Kreditbearbeitungs-Abteilungen und -Prozesse, durch alle denkbaren Prüfungen bestätigt, die jetzt vor der Herausforderung stehen, dass sie sich nur dann noch rechnen, wenn auch genügend Geschäft gemacht wird, was angesichts gestiegener Formalanforderungen und Wettbewerbsintensität nicht eben einfacher geworden ist. Das nennt man ein Dilemma, denn die optimale Risikovermeidung besteht natürlich dann, wenn gar kein Geschäft gemacht wird. Wenn aber kein Geschäft gemacht wird, braucht man auch keine Kreditabteilung.

Daher haben sich Marktverantwortliche und Kreditverantwortliche zunehmend „einbetoniert“, d.h. sie üben ihre „Teilverantwortung“ aus, indem sie sich ausschließlich auf ihre eigenen Ziele konzentrieren und darauf, keine Fehler zu machen. Das führt zu steigenden Delegationsprozessen, denn irgendwer im Unternehmen muss ja letztendlich die Entscheidungen treffen. Je besser also die „Silos“ aufgestellt und verbarrikadiert sind, umso mehr Arbeit haben die Führungsebenen, denn sie müssen die Konflikte entschärfen.

In einer solchen Situation mit dem Leitbild der Mannschaft konfrontiert zu werden, mit der Aufforderung also, für den anderen zu arbeiten, kommt einer Revolution oder einem Sakrileg gleich, ist aber der einzig sinnvolle Lösungsansatz.

Man stelle sich vor, in einer Fußball-Mannschaft hätten die Verteidiger die Ansicht, ihre Verantwortung läge nur darin, Tore zu verhindern, weshalb sie bei Ballbesitz den Ball nur einfach nach vorne dreschen würden, weil dort diejenigen anzutreffen seien, die gefälligst die Tore zu schießen hätten et vice versa.

Welche Ansprache würden diese Spieler von ihrem Trainer heutzutage erhalten?

Genauso absurd wie diese Fußballer-Vorstellung ist das Kultivieren der Teilverantwortungen. Die Crux großer Organisationen liegt gerade darin, dass sie alles geregelt und die Verantwortlichkeiten so weit aufgefächert haben, dass keiner mehr die Verantwortung für das Ganze spürt und wahrnimmt. Eine Mannschaft, in der jeder nur seinen eigenen Abschnitt verantwortlich bearbeitet, kann nicht erfolgreich sein.

In unserem Beispiel bedeutet das, dass der Kreditanalyst in enger Zusammenarbeit mit einem (oder mehreren) Kundenbetreuer versucht, alle relevanten Aspekte einer guten Entscheidung zu bedenken, d.h. Kundenwunsch, Konditionen und Risiko. Dabei geht es also um Optimierung, nicht um Maximierung eines der genannten Aspekte. Der Kreditanalyst, der „seinen“ Kundenbetreuer kennt, ihn also auch hinsichtlich seiner Risikoneigung einzuschätzen weiß, kann weitaus bessere Beurteilungen vornehmen als wenn er nur anhand abstrakter Kennzahlen entscheiden muss.



Genauso weiß der Mannschafts-orientierte Kundenbetreuer, dass die Entscheidung tendenziell schneller getroffen werden kann, wenn dem Analysten alle relevanten Informationen sofort bereitgestellt werden, und dass es manchmal auch sinnvoll sein kann, wenn der Analyst den Kunden kennenlernt. Man arbeitet also füreinander, nicht nur miteinander.

Es gibt keine Organisationsform und keine Prozesse, die ein Mannschaftsgefühl zwingend entstehen lassen. Die Beteiligten müssen verstehen, dass sie sich auf Sicht damit besser stellen, denn in der Mannschaft ist am Ende jedem gedient, es sei denn, man verweigert sich der Zusammenarbeit.

Wenn aber das Mannschaftsgefühl entsteht, lassen sich auch Organisationsformen finden, die dieses unterstützen.

Hochleistungs-Organisationen, wie es erfolgreiche Mannschaften darstellen, zeichnen sich dadurch aus, dass sich die Individualisten der Mannschaft unterordnen und dass man danach beurteilt wird, inwieweit man „den anderen“ unterstützt. Das erfordert sehr viel Disziplin, vor allem in der Führung.

Je öfter sie die Aussage hören „...da müsste man mal ...“, umso weiter sind sie von der Mannschaft entfernt. Je öfter sie hören „... da müssen wir mal ...“, umso näher sind sie dran.

Wir brauchen Hochleistungsorganisationen nicht nur im Fußball oder Handball, sondern in allen Unternehmen, denn die Märkte lassen nur denjenigen überleben, der besser ist als die anderen.

Wir können von den Sportlern lernen, was Mannschaft bedeutet und wie sie funktioniert, denn herausragende Leistungen entstehen immer in der Gemeinschaft. Auch der Wimbledon-Sieger hat immer eine Mannschaft um sich.

Stellen Sie sich einmal vor, in Ihrem Unternehmen wäre das charakteristische Verhalten, zunächst den anderen Organisationseinheiten bestmögliche Unterstützung zu liefern, auch seitens der Revision, des Controllings oder des Compliance Office.

Und wenn die vordringlichste Ambition der Vertriebsmitarbeiter die Optimierung der Effizienz im Back Office wäre?

Warum ist das absurd? Macht es nicht Sinn, alle Bereichs- und Abteilungsleiter an ihrem Beitrag für das Gesamtunternehmen und nicht in erster Linie nach der Qualität der Wahrnehmung ihrer Teilverantwortung zu beurteilen?

Sie kennen doch die Führungskräfte, bei denen immer alles in Ordnung ist, die aber jedes Haar in der Suppe des Kollegen kennen.



Wen braucht man, wenn man in die Schlacht ziehen muss? Nur Mannschaften können siegen!

Ich wünsche Ihnen viel Spaß bei der Suche und Entwicklung von Mannschafts-Spielern und Spielsystemen.

Hans-Dieter Krönung