

WARUM RELATIONALE TEAMFÜHRUNGS-EXZELLENZ, UND WAS KANN SIE?/1 11

1. Warum Relationale Teamführungsexzellenz?

Wie war es früher, vor 10, 15 oder gar 20 Jahren? Nun, die Welt war behäbiger, ziemlich voraussehbar und langsamer. Und definitiv um Vieles strukturierter und auch „strukturierbarer“.

Dazu passte die entsprechende Teamarbeit: Ein schöner Betriebsausflug über einen Tag oder gar zwei Tage, damit die Mitarbeiter schön motiviert blieben, gekoppelt mit einer Teamentwicklung im Ausmaß von 2-3 Tagen pro Jahr – am besten in einem angenehmen Seminarhotel am Land („... mindestens 60 km vom Büro entfernt, damit die Leute abends nicht mehr heimfahren!“ – ich habe es noch im Ohr!). Kennen Sie das alles? Bestimmt. Denn am Vorgehen hat sich nichts verändert – oder zumindest nichts Merkwürdiges. Aber die Rahmenbedingungen haben sich geändert, hallo! Das ist beim besten Willen nicht zu übersehen:

- Unfassbar schnell prasseln neue Herausforderungen auf uns herein,
- Zeit ist Mangelware,
- Multitasking ist key,
- Veränderungen sollten am besten jeweils gestern schon gegriffen haben,
- und die Menschen erleben sich im permanenten, „von oben verordneten“ Change.

Und auch wenn es schön wäre, für 2-3 Tage im Jahr irgendwohin zu fahren, drücken insgeheim die Gewissensbisse ob des ökologischen Fußabdrucks, der „unproduktiven“ Seminarzeit, der Gefahr des Nichterzielens von Erwartungen und der Nichterreichbarkeit am Seminarort mitten im Grünen. Plus das quälende Wissen, dass ohnehin jegliche Erarbeitung binnen eines Monats obsolet sein würden; und dass nach dem Teamevent das

„Europa der 2 Geschwindigkeiten“ aus Teammitgliedern vor Ort und „draußen“ noch drastischer ausgeprägt sein würde, weil es schlicht unwirtschaftlich wäre, auch die Mitarbeiter aus den anderen Werken oder dem Ausland zum Ausflug ins Grüne dazuzuholen.

Passen Rahmenbedingungen und Angebot hier noch zusammen? Nein – müsste unsere ehrliche Antwort lauten. Und ich erlebe es sogar noch als viel schlimmer: Zum einen wird die Teamführung ohnehin kläglich vernachlässigt; zum anderen sind unsere traditionellen Teamführungstools gar nicht geeignet, den Anforderungen an unsere Teams im Lichte der Herausforderungen auch nur annähernd nachzukommen.

Warum brauchen wir in diesen grundsätzlich neuen Rahmenbedingungen, das neue Relationale Teamführungsverständnis?

- Weil das Relationale Team als eigenes System, als „Brand“ das Können, die Motivation und die Stärke des Einzelnen wesentlich beeinflusst,
- Weil die Relationale Weiterentwicklung des Teams gleichzeitig auch jedes einzelne Mitglied weiterentwickelt und
- Weil es einen Unterschied macht, ob die entstandene Erfahrung im Kopf des Einzelnen bleibt, oder im Team für alle verfügbar ist – also ob zentrale Herangehens- und Vorgangsweisen, welche echte Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen schaffen, nicht (nur) in den Köpfen einzelner Mitarbeiter bleiben, sondern im Team verfügbar sind – besonders wichtig in Zeiten von „Great Resignation“ und dem signifikant häufigeren Arbeitsplatzwechsel von Mitarbeitern (das lässt sich übrigens jederzeit testen: Wie hoch ist das gelebte Wissen, auf das in Ihrem Team noch zugegriffen werden kann, wenn alle Ihre Direct Reports morgen in einem Management Buyout das Team verlassen?).

WARUM RELATIONALE TEAMFÜHRUNGS-EXZELLENZ, UND WAS KANN SIE?/2 11

- Weil die Arbeit am gemeinsamen „Ganzen“ (am Teamergebnis) die Rahmenerfüllung des Einzelnen erleichtert, oft erst ermöglicht: über Synergienutzung, Know-how-Transfer, Kooperation und die gemeinsame „Weisheit der Vielen“.

2. Was kann Relationale Teamführung?

1) In folgenden 10 Situationen ist Relationale Teamführungsexzellenz unverzichtbar:

1. In der Organisation der Teambeziehungen in einer optimalen Ablauforganisation
2. in der Erarbeitung einer gemeinsamen Brand, eines gemeinsamen Selbstverständnisses („Wofür stehen wir?“)
3. in der Erarbeitung einer gemeinsamen Identität
4. in der Erarbeitung eines immer neuen konzertierten Miteinanders intern bzw. nach außen (Richtung Kunden)
5. in Veränderungssituationen (Reaktion auf Veränderungen, die von oben/ außen wahrgenommen werden),
6. wenn Innovation ansteht – also out-of-the-box Neues erarbeitet werden soll,
7. wenn im Team Konflikte auftreten,
8. in der Gestaltung von Teammeetings,
9. wenn das Können Einzelner im Team verfügbar gemacht werden sollen („Aufbau eines lernenden Teams“),
10. wenn das Können des Teams zum Teamstandard gemacht werden soll – als LERNEN 2 (Bildungsexzellenz).

2) Die zentralen „großen“ Fragestellungen beantworten

Gehen wir ein paar Schritte zurück zur RELATIONALEN SPIELTHEORIE (Relationale Managementreflexions-Exzellenz) und bringen diese mit der Idee des Teams zusammen, dann muss Relationale Teamführungsexzellenz den Grundgedanken der

Relationale Spieltheorie ganz einfach „wuppen“ und unablässig neue Antworten auf die drei zentralen Fragestellungen liefern (die dann auch durchgängig gelebt werden sollten!):

- **Welches Spiel wird hier gespielt? extern** (Was wird von unserem Team in der Rolle als ORGAN bzw. STRATEGISCHER TREIBER gefordert?) bzw. **intern** (Wird hier intern „das passende Spiel zum Außenspiel“ gespielt, und wenn nicht: Welches sollte besser gespielt werden?)
- **Wie bleiben wir im Spiel?** (immer wieder aufs Neue herauszufinden,
 1. welche Spielregeln wir neu definieren können,
 2. wie wir (noch einfacher oder überhaupt) im Spiel bleiben können, bzw.
 3. herauszufinden, wer unsere Mitspieler sind und wie diese uns (auch) helfen können, im Spiel zu bleiben).
- **Wie können wir im Team (immer besser) spielen lernen?** (also uns Erfolge und Erfahrungen bewusst zu werden und uns gezielt und konsequent weiterzuentwickeln)

Und diese Fragen sind heute und morgen keine „Nice to have“-Fragen – das sind Überlebensfragen, denen Sie sich als Leitung mit Ihrem Team stellen müssen: Denn es hat sich nicht nur „Ihr Spiel verändert“, sondern Sie können von Glück reden, wenn Sie das Spiel, das Sie mit Ihrem Team spielen, überhaupt noch stabil gültig beschreiben können; denn das Spiel verändert sich laufend und in einer so hohen Geschwindigkeit, dass es nicht mehr darum geht, immer die gleichen Prozesse in der gleichen Qualität abzuwickeln, sondern die Prozesse immer wieder neu zu denken, die sich ständig verändernden Spielregeln zu erfassen oder – noch besser – sogar für den Markt zu gestalten und auszudefinieren (immer wieder neu!), und sehr aufmerksam zu beobachten, mit welchen Mitspielern Sie es denn jetzt wieder zu tun haben. Und das kann Relationale Teamführungsexzellenz!

WARUM RELATIONALE TEAMFÜHRUNGS-EXZELLENZ, UND WAS KANN SIE?/3 11

3) Beziehungsfokus und inhaltlicher Fokus

Ich weiß, dass im traditionellen Denken Teamführung als „Beziehungsgestaltung“ gesehen und völlig unabhängig von der inhaltlichen Arbeit betrachtet wird. Das halte ich nicht nur für eine Vergeudung von Ressourcen, sondern auch für eine oft hinderliche Parallelarbeit. Denn Beziehung findet m.E. in der Arbeit statt, und der Inhalt definiert und prägt die Beziehungen, die zwischen den Teammitgliedern notwendig sind:



Inhalt und Beziehung in der Relationalen Teamführung (S. Radatz)



vielmehr **die kontinuierliche inhaltliche Arbeit im und am Team** , entlang der geforderten Ergebnisse – und wissen dabei stets: Die Teamkultur entsteht, wächst und gedeiht dabei „von selbst“ mit; entsprechend der Samen, die wir säen.

Was bedeutet: Wenn wir Wettbewerb, Unfrieden, Vorwürfe etc. in unsere Teamführung einfließen lassen, dann ernten wir automatisch die entsprechende Kultur mit; wenn wir allerdings 1) mit Klarheit, 2) mit dem Fokus auf die geforderten Ergebnisse und das schon Funktionierende, und 3) mit der bewussten Förderung von Mut und Eigenverantwortung an unsere Teamführung herangehen, dann werden wir die entsprechende Teamkultur ernten.

4) Konzentration auf das Teamsystem – und nur darauf!

Relationale Teamführung konzentriert sich auf das Teamsystem. Ich mache das deshalb an dieser Stelle so deutlich, weil ich zu oft in der Vergangenheit erlebt habe, dass Teamführung genau eben nicht auf das Teamsystem bezogen wird, sondern darunter der Aufbau und die Pflege eines Parallelsystems, meist das „Privatsystem der Teammitglieder“ verstanden wird: Da geht es vor allem darum, „abseits des Unternehmens“ einfach nur „generell den Zusammenhalt“ zu pflegen.

Verwirrt bleibt dann oft die Leitung zurück, die zwar feststellt, dass das gemeinsame Golfturnier toll war und selbst im Klettergarten wurde der eine oder andere mutig gerettet – bloß: An der Team-Performance und den Beziehungen hat sich nichts geändert. Ja, es gibt sogar mehr und mehr Leitungen, die ausdrücklich für sich ablehnen, an solchen „Events“ teilzunehmen, weil dort häufig private Verflechtungen entstehen, die einer beruflichen Kooperation schon aus Compliance-Sicht eher abträglich sind. **Und genau deshalb konzentriert sich die Relationale Teamführung auf das Teamsystem in seiner Arbeit.**

WARUM RELATIONALE TEAMFÜHRUNGS-EXZELLENZ, UND WAS KANN SIE?/4 11

Wer dennoch Radausflüge machen will, weil er die eigenen Mitarbeiter einmal „in einem ganz anderen Kontext kennen lernen“ will, der sei von mir an dieser Stelle daran erinnert, dass er dann eben die Mitarbeiter in einem ganz anderen Kontext kennen lernt.

Was ich damit sagen will: Das ist ein anderes System – ein System (halb) privater Freundschaft. Es hat nichts mit Ihrem Team zu tun. Und ich bin nicht sicher, ob Sie ein neues System „eröffnen“ wollen – neben dem Teamsystem. Es könnte nämlich durchaus passieren, dass die beiden Systeme einander in die Quere kommen – etwa, wenn Sie vom gleichen Direct Report, der Ihnen gestern von seiner privaten zeitlichen Herausforderung der kranken Tochter erzählt hat, heute fordern sollten, dass er den sehr anspruchsvollen Rahmen erfüllen sollte.

5) Die durchgängige Projektfreiheit

Ja, Relationale Teamführung kann auch durchgängige PROJEKTFREIHEIT – muss sie können, denn Projekte wirken unserer Idee der selbstverantwortlichen Entrepreneurship samt Rahmenerfüllung und dem Relationalen „Entscheidungs“leben (anstatt des „Entwicklungs“lebens) komplett entgegen. Im Relationalen Team können wir auf Projekte verzichten (wenn wir nicht Projekte als unsere Teamleistung an den externen Kunden verkaufen, wie z.B. Bauprojekte) – denn die Ownership jedes einzelnen Teammitglieds für die eigenen nächsten Schritte und Themen innerhalb des eigenen Rahmens hat sich meiner Erfahrung nach als effizienter und effektiver herausgestellt als die unendlich vielen Meetings „nicht Verantwortlicher“.

6) Laufende Erweiterung und Erneuerung des Teamwissens

Dabei geht es darum, konsequent und bewusst daran zu arbeiten, „als Team ständig mehr und Neues zu wissen“ und sich damit vom Kopf des Einzelnen immer unabhängiger zu machen.

Es macht nun mal aus meiner Sicht einen Unterschied, ob das Team „weiß“, also so etwas wie eine Teamerfahrung besteht, oder nur der Einzelne „weiß“ (dann ist das Team ziemlich dumm).

Der Grad des Wissens im Team und der laufenden Weiterentwicklung können m.E. sehr einfach überprüft werden:

- **Wissen im Team:** Angenommen, alle Mitarbeiter würden morgen kündigen: Welches Wissen wäre dann noch da?
- **Laufende Weiterentwicklung des Teams:** Was weiß Ihr Team, was es vor einem Jahr nicht wusste? „Kann“ es jetzt wesentlich mehr als noch vor wenigen Monaten?

Entlang der Antworten auf diese beiden Themen bekommen Sie m. E. schon einen recht guten ersten Eindruck, welche „Weiterentwicklung“ in den kommenden Wochen ansteht!