

„Team ist verteilte Intelligenz“

Organisation. Sie sind die Herzstücke der Unternehmen - und entsprechend geht es in ihnen zur Sache: Organisationsentwickler Rudolf Wimmer über (gruppendynamische) Stellhebel in Teams.

VON MICHAEL KÖTTRITSCH

Teams haben Hochkonjunktur. Teamförmige Strukturen werden heute überall dort dringender denn je gebraucht, wo es besonders komplexe, konflikthafte oder mit Unsicherheit behaftete Probleme zu bearbeiten gilt, wie es Rudolf Wimmer, Gründungspartner im Beraternetzwerk OSB, formuliert. Entsprechend intensiv werden die Teams auch beforscht, wie sie sich entwickeln und wie sie sich mit etablierten Autoritäten auseinandersetzen.

Drei Dimensionen hebt er in diesem Selbstwertungsprozess der Gruppe hervor. Sie erscheinen Wimmer, der Referent beim Wirtschaftstrainerkongress am 24. und 25. Mai in Wien sein wird, im Licht der neueren Systemtheorie besonders wichtig:

► **Existenzgrundlage.** Teams beschäftigen sich intensiv(er) mit der Frage: Warum gibt es uns als Team überhaupt? In welcher Hinsicht sind wir aufeinander angewiesen, um unsere Aufgaben erfüllen zu können? Und: Wären wir als Einzelkämpfer nicht besser, als uns in der Gruppe zu bewegen?

► **Kooperation.** Innerhalb des Teams geht es darum, eine stabile Kooperationsstruktur zu finden. In ihr soll jeder Raum bekommen, wann und wenn er sich einbringen



Wie Teams funktionieren, entscheidet über die Leistungs-, manchmal sogar die Überlebensfähigkeit von Unternehmen. [Marin Goleminov]

möchte. Ziel ist, einen Modus zu finden, die Leistungspotenziale der Mitarbeiter auszuschöpfen. Oder, wie Wimmer es ausdrückt, dafür zu sorgen, dass der Satz, „Team ist verteilte Intelligenz“ gelebt werden kann.

► **Beziehung.** Teams leben davon, dass verlässliche zwischenmenschliche Beziehungen unter ihren Mitgliedern entstehen, „dass sie sich emotional verbunden fühlen und ein Wir-Gefühl entsteht. Diese Grenzziehungen nach außen sind wichtig für die Leistungsfähigkeit“, sagt Wimmer. Und in der Folge spüre das Team, es geht etwas ab, wenn ein Mitglied fehlt.

Ob und wie diese Selbstwertungsprozesse der einzelnen Teams gelingen, entscheidet jedenfalls über die Leistungsfähig-

keit des Unternehmens. Im Extremfall hängt davon sogar die Überlebensfähigkeit ab.

Teams einen Platz einräumen

Denn die Bedeutung der Teams steigt. Ihnen wird Agilität zuge-
traut, sie können iterative Prozesse leichter abwickeln und zeichnen sich in vielen Fällen durch reduzierte Hierarchie aus. Es ist daher für die Führungskräfte vielfach keine einfache Aufgabe, dafür zu sorgen, dass das Zusammenspiel von hierarchischer Linienstruktur mit lateral geführten bzw. selbstorganisierten Teams funktioniert. Einige Stellhebel betont Wimmer in diesem Zusammenhang ganz besonders:

► **Intention.** Für Teams sei es wichtig zu verstehen, was die Or-

ganisation erwartet. Entsprechend transparent müsse sie auch agieren. Dieses Wissen ist für das Team wichtig, um „richtig“ auf Veränderungsimpulse zu reagieren oder Konflikte zu lösen.

► **Insistieren.** Zudem sollten Führungskräfte beobachten, wo notwendige Entscheidungen nicht getroffen werden. Und genau diese einzufordern. Mitarbeiter wollen zwar möglicherweise nicht bei allen Fragen mitentscheiden, doch sie wollen verstehen, wie Entscheidungen zustandekommen (Stichwort Prozessgerechtigkeit). Fehlt das, ist es genauso demotivierend, wie wenn sie keine Möglichkeit haben, sind ins Teamgeschehen einzubringen. Oder wenn es den Teammitgliedern an Empathie fehlt.

SPRECH
BLASE



VON MICHAEL KÖTTRITSCH

Altmodische Obstindustrie

Warum „Core“ selbst öde Themen aufregend macht.

Wie motzt man im Business-Sprech Inhalte auf, die an der Schnarchgrenze vegetieren? Man greift in die Anglizismuskiste und setzt ihnen ein - Achtung Sprechblase - „Core“ voran. Schon wird aus dem Thema ein Core-Thema, dem Geschäft ein Core-Geschäft und dem Team ein Core-Team. Aufregend. Aufregender als Kern-Thema, -Geschäft, -Team etc.

Also gibt es Core-Segmente, -Werte und -Immobilien (angeblich die Besten der Besten). Absurd wird es bei Core-CEE-Ländern. Welche Staaten zu den zentral- und osteuropäischen zählen, ist an sich schon unklar, wer deren Kern bilden soll, dann umso mehr.

Und: kein Kern ohne sein Gegenteil, etwa Non-Core-Kreditportfolio. Die hochgezüchtete Obstindustrie aber hat das bislang verschlafen: Immer noch will sie uns „kernlose Weintrauben“ verkaufen - anstatt Non-Core-Weintrauben.

michael.koettritsch@diepresse.com

ZUR PERSON



Rudolf Wimmer,

Gründungspartner des Beraternetzwerks OSB und Professor für Führung und Organisation an der Uni Witten, ist Referent beim Wirtschaftstrainerkongress am 24. und 25. Mai in Wien. Infos, Tickets unter: wtk2018.at. [OSB]

[DiePresse.com/berufseinstieg](https://www.diepresse.com/berufseinstieg)

Alles für den Karrierestart - jetzt online: Was Einsteiger im ersten Job erwarten, was sie erhalten, und wie sie zu ihrem Traumjob kommen.