



# Der Team-Diamant

Welche Faktoren sind es nun, die zum Erfolg eines Teams beitragen? Unzählige Modelle wollen es uns erklären. Ich habe viele von ihnen ausprobiert und oft festgestellt: Für den vollgestopften Alltag eines Teams sind diese Modelle oft zu komplex.

Aus diesem Grund habe ich den Team-Diamanten entwickelt: Jede Facette steht für einen wichtigen Aspekt der Team-Performance, und alle Facetten zusammen ergeben ein strahlendes Konstrukt.

Mittlerweile verwende ich ihn sehr oft in der Teamentwicklung, und die Reaktionen sind immer höchst positiv. Der Team-Diamant kann als Analyse-Tool verwendet werden, um den Status quo eines Teams aufzunehmen. Dabei wird ganz schnell sichtbar, wo Verbesserungsmöglichkeiten für eure Zusammenarbeit liegen. Wo sind eure Reibungsverluste versteckt? Wo könnt ihr ansetzen, um euch als Team erfolgreich zu machen?

Nach der Analyse hilft euch dieses Bild, um in einem regelmäßigen gemeinsamen Reflexionsprozess zu bleiben und die oft subtilen Stolperfallen der Teamarbeit sichtbar und besprechbar zu machen.



Der Team-Diamant besteht aus folgenden Facetten: gemeinsames Ziel, klare Rollen und Verantwortlichkeiten, effektive Kommunikation, effiziente Prozesse, gegenseitige Verpflichtung und – als Ergebnis eures gemeinsamen Handelns – eure Teamkultur. Im Folgenden werde ich jeden dieser Einzelaspekte ausführlicher erläutern. Ich beginne hier mit einem kurzen Überblick über alle Facetten, bevor wir später in jede einzelne Facette tiefer eintauchen:

Das **gemeinsame Ziel**, das für alle erstrebenswert ist und im hektischen Alltag immer wieder die Richtung weist, ist Grundvoraussetzung für erfolgreiche und entspannte Teamarbeit. Wie heißt es so schön: „Wer nicht weiß, wo er hinwill, muss sich nicht wundern, wenn er woanders ankommt.“ Ich erlebe häufig Teams, die zu mir kommen, weil sie sich von einer zu hohen Arbeitslast gestresst und überfordert fühlen. Hier steht der Wunsch nach Priorisierung im Vordergrund. Wenn ich dann nach Kriterien frage, wonach priorisiert werden soll und was eigentlich das zu erreichende Ziel ist, blicke ich in fragende Gesichter. Ein klar formuliertes Ziel hilft also dabei, Prioritäten zu setzen, die richtige Richtung einzuschlagen und die Motivation, sich täglich anzustrengen, aufrechtzuerhalten. Auch hilft ein klar formuliertes Ziel dabei, zu wissen, wann man eigentlich fertig ist mit einer Aufgabe.

**Klar definierte Rollen und Zuständigkeiten** helfen dabei, Verantwortlichkeiten festzulegen und Doppelarbeit zu vermeiden. Viel Zeit und Energie wird gespart, wenn nicht ständig neu geklärt werden muss, wer welchen Arbeitsschritt erledigt oder welche Entscheidung treffen darf.

Effiziente Prozesse sorgen dafür, wiederkehrende Arbeitsabläufe so zu definieren, dass sie mit möglichst wenigen Arbeitsschritten und Reibungsverlusten durchgeführt werden können. Auch hilft es jedem Teammitglied ungemein, nicht jedes Mal neu zu überlegen, wie eine Aufgabe zu erledigen ist.

Koordinationsverluste können minimiert werden, indem Schnittstellen klar definiert sind.

Eine **effiziente Kommunikation** stellt sicher, dass zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Informationen ausgetauscht werden. Mal ist das die kurze, knappe Arbeitsanweisung, mal ist es das ausführlichere Gespräch bei einem Eins-zu-eins-Termin. Teams, die gut kommunizieren, haben einen guten Blick für die Themen unter der Wasseroberfläche, bauen stabile Beziehungen auf und tun sich wesentlich leichter in der Bewältigung von Konflikten.

Der letzte Power-Knopf ist dann die **gegenseitige Verpflichtung** oder auch die **gemeinsame Verantwortung** – alle für einen, einer für alle. Wenn sich alle Teammitglieder für den gemeinsamen Teamerfolg verantwortlich fühlen und sich gegenseitig in dieser Verantwortung halten, dann entsteht eine ungeheure Kraft. Dann ist da kein Platz für unkollegiales Faulenzen oder Starallüren.

Die Teamkultur ist schließlich die Summe eurer Verhaltensweisen und eurer gelebten Werte. Wie geht ihr mit Fehlern um? Wie groß ist das gegenseitige Vertrauen? Fühlt sich jedes Teammitglied sicher? Und lacht ihr viel miteinander?

Im folgenden Teil des Buches werde ich jede einzelne Facette im Detail beleuchten.

Dabei gehe ich jeweils auf folgende Aspekte ein:

- **Was ist damit gemeint?** – Hier erläutere ich, was ich unter der jeweiligen Facette verstehe.
- **Wozu brauchen wir das?** – Hier erläutere ich, weshalb die jeweilige Facette wichtig ist, bzw. die positiven Auswirkungen auf die Motivation und die Teamarbeit.
- **Die Wissenschaft hat festgestellt ... Aus der Forschung** – Für alle, die es ganz genau wissen wollen, nehme ich kurzen Bezug auf interessante Forschungen zum

jeweiligen Thema.

- **Erfolgsfaktoren** – In diesen Abschnitten stelle ich gesondert heraus, was bei der Gestaltung der jeweiligen Facette besonders wichtig ist, zu beachten.
- **Beispiele** – Hier beschreibe ich konkrete Beispiele aus meiner langjährigen Beraterpraxis.
- **Wie erreicht man das? Methoden** – In diesen Abschnitten beschreibe ich meine Lieblingsmethoden so, dass ihr sie einmal selbst ausprobieren könnt.
- **Die Rolle der Führungskraft** – Der Führungskraft kommt in Zusammenarbeitsgestaltungsprozessen stets eine besondere Rolle zu. Daher beleuchte ich diese hier noch einmal gesondert.
- **Humor** – Am Ende jedes Kapitels folgen noch ein paar Impulse, wie ihr Humor in die jeweiligen Themen einfließen lassen könnt.

Ihr könnt diese Kapitel alle von vorne bis hinten durchlesen oder auch einfach zu den Aspekten springen, die euch jeweils interessieren. (Wer sich beispielsweise nicht für wissenschaftliche Abhandlungen interessiert, sondern einfach schnell wissen will, was man jetzt tun kann, der überspringt die Abschnitte „Erkenntnisse aus der Forschung“ und „Erfolgsfaktoren“ einfach.)

## Vorzeigeteams als Inspiration

Es macht immer Spaß, sich interessante Vorbilder zu suchen oder natürlich auch überzeichnete Geschichten zu benutzen. Eine frühere Mitarbeiterin von mir hat einmal den Team-Diamanten am Beispiel von **Ocean's Eleven** durchgespielt. Eine großartige Idee!

„Der Coup ist perfekt vorbereitet, das Team auf die Mission eingeschworen. Jeder weiß genau, was er wann zu tun hat, damit das Unmögliche gelingt. Die Kommunikationswege sind sichergestellt, der Plan trainiert, alle auf Position. Das Täuschungsmanöver, durch das der Casinobesitzer glaubt, sein Tresor sei schon ausgeräumt, funktioniert und jetzt geht es erst richtig los. Gemeinsam wird es gelingen. Als unschlagbares Team raubten die Ocean's Eleven vor gut 20 Jahren das Bellagio-Casino in Las Vegas aus, zumindest auf den Kinoleinwänden ...“

So beginnt mein Artikel, der im Magazin t3n veröffentlicht wurde. Bleiben wir auch diesmal bei dieser wunderbaren Geschichte, wenn wir uns jetzt in die Tiefen der Zusammenarbeit begeben ...