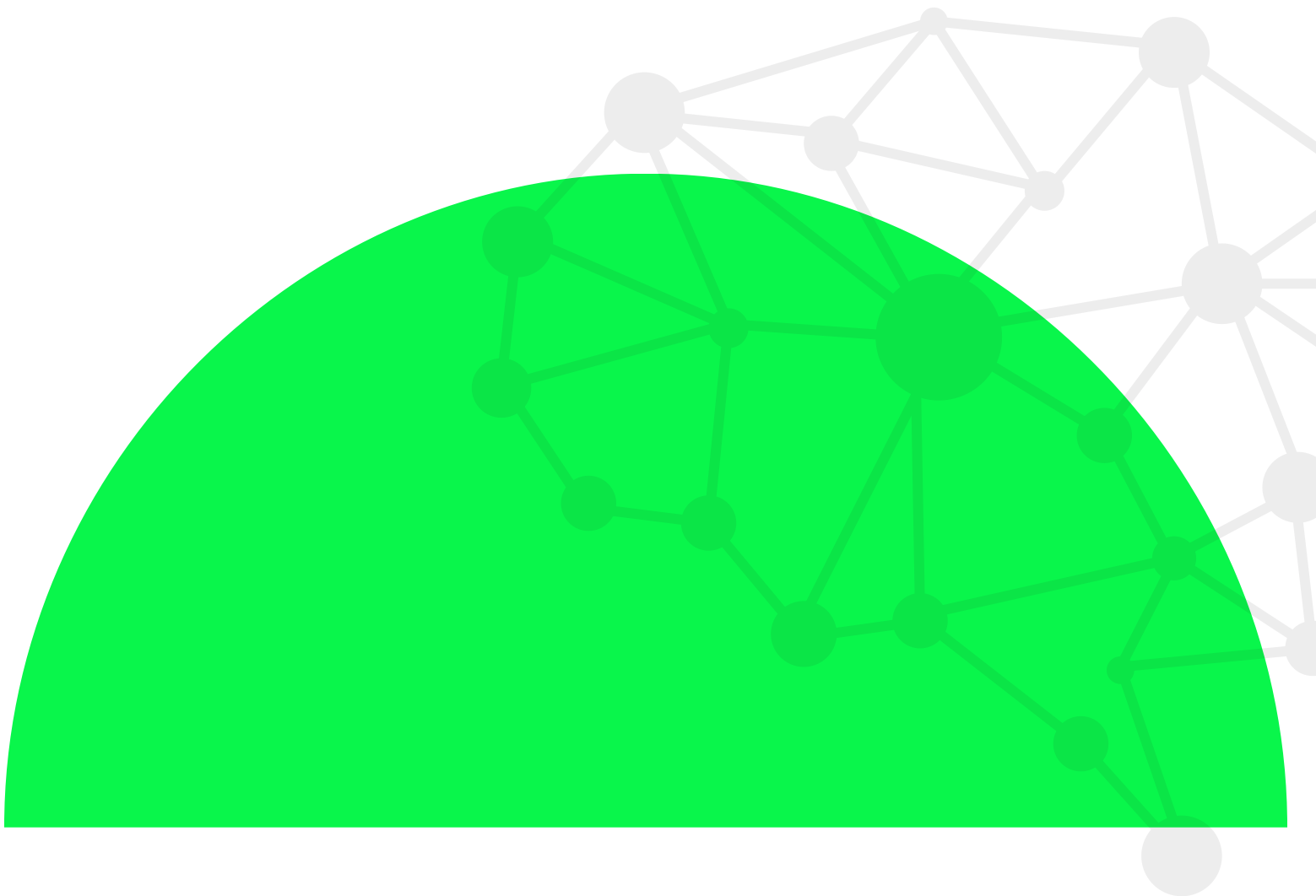


2026

LEITFADEN TEAM-ENTWICKLUNG I

**Warum Teams nicht
funktionieren**
obwohl alle kompetent sind



EINORDNUNG

In vielen Teams arbeiten fachlich kompetente Menschen zusammen. Dennoch entstehen Reibungsverluste, Abstimmungsprobleme oder ineffiziente Abläufe.

Die naheliegende Erklärung ist oft eine zwischenmenschliche: fehlende Motivation, unterschiedliche Arbeitsweisen oder unzureichende Kommunikation. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass diese Faktoren selten die eigentliche Ursache sind.

Teams funktionieren nicht primär aufgrund individueller Kompetenz, sondern aufgrund klarer Strukturen. Wenn Erwartungen, Rollen und Abläufe nicht eindeutig geregelt sind, entsteht Interpretationsspielraum, unabhängig davon, wie erfahren oder qualifiziert die Beteiligten sind.

Das führt dazu, dass Zusammenarbeit nicht gesteuert, sondern situativ organisiert wird. Genau hier entstehen die meisten Probleme.

Typische Situationen:

- Aufgaben werden mehrfach abgestimmt, ohne klarer zu werden
- Zuständigkeiten sind nicht eindeutig geklärt
- Entscheidungen verzögern sich durch Abstimmungsschleifen
- Zusammenarbeit hängt stark von einzelnen Personen ab

WAS TATSÄCHLICH PASSIERT

Wenn Strukturen fehlen, übernehmen Teams die Organisation selbst. Aufgaben werden verteilt, Prioritäten gesetzt und Entscheidungen getroffen, jedoch ohne gemeinsame Grundlage.

Dadurch entstehen typische Dynamiken:

- Arbeit wird unterschiedlich interpretiert
- Verantwortung wird nicht klar übernommen
- Abstimmungen nehmen zu, ohne mehr Klarheit zu schaffen
- Entscheidungen werden mehrfach hinterfragt

Das führt dazu, dass nicht mangelnde Kompetenz das Problem ist, sondern fehlende Abstimmung auf struktureller Ebene.

Im weiteren Verlauf wird dieses Problem häufig personalisiert. Unterschiede werden als individuelles Verhalten interpretiert, obwohl sie aus unklaren Rahmenbedingungen entstehen.

Typische Frühsignale:

- wiederkehrende Abstimmungen ohne klare Ergebnisse
- Aufgaben werden doppelt erledigt oder bleiben liegen
- Unsicherheit darüber, wer entscheidet
- Abhängigkeit von einzelnen Schlüsselpersonen
- Aussagen wie „Ich dachte, das macht jemand anderes“



WAS SIE KONKRET TUN KÖNNEN

Funktionierende Teams entstehen nicht durch bessere Abstimmung, sondern durch klare Strukturen. Entscheidend ist, Zusammenarbeit bewusst zu gestalten.

Rollen und Zuständigkeiten klären

Legen Sie fest, wer für welche Aufgaben verantwortlich ist und wer in Entscheidungen eingebunden wird.

Entscheidungswege definieren

Klären Sie, wer entscheidet und wie Entscheidungen zustande kommen.

Prioritäten transparent machen

Sorgen Sie dafür, dass klar ist, was aktuell wichtig ist und worauf sich die Arbeit ausrichten soll.

Abstimmungen reduzieren und fokussieren

Nicht jede Abstimmung schafft Klarheit. Strukturierte Kommunikation ist wirksamer als häufige Abstimmung.



IMPULS ZUR ANWENDUNG

Beobachten Sie die Zusammenarbeit in Ihrem Team nicht auf der persönlichen Ebene, sondern auf der strukturellen.

- Wo entstehen Unklarheiten in Zuständigkeiten?
- Welche Entscheidungen sind nicht eindeutig geregelt?
- Wo wird Arbeit mehrfach abgestimmt, ohne klarer zu werden?

Diese Punkte zeigen meist deutlich, ob das Team strukturell arbeitet, oder situativ reagiert.

Teams funktionieren nicht durch individuelle Stärke, sondern durch klare Strukturen, die Zusammenarbeit verlässlich machen.



RAYANI WISSENSTRANSFER

WEITERFÜHRENDE INHALTE

Dieser Leitfaden bietet Ihnen eine erste Einordnung und konkrete Impulse für den Arbeitsalltag. In vielen Fällen reicht bereits ein klarer Gedanke, um Situationen neu zu strukturieren und eigenständig weiterzuarbeiten.

Wenn Sie das Thema vertiefen oder systematisch in Ihrem Team bearbeiten möchten, finden Sie passende Inhalte und Formate auf unserer Website.

- Wissen & Leitfäden
- Firmenseminare

Auf Wunsch unterstützen wir Sie auch bei der Entwicklung passender Lösungen für Ihre Organisation.

www.eliasrayani.de



SCANNEN UND
VERTIEFEN

