

## Monatsbrief März 2005 antros consulting, beat brühlhart

### Informationen, Gedanken und Ideen für Führungskräfte

---

### Der Mythos TEAM

#### Kritische Gedanken zu einem Management-Heiligtum

„Sind Sie teamfähig“ ist bei Anstellungsgesprächen die am häufigsten gestellte Frage. „Team“ ist in der Welt des Managements zu einem heiligen Begriff geworden. Der Begriff „Team“ wird mit positiv, populär, produktiv assoziiert. Er trägt die Vorentscheidung für etwas Angenehmes und moralisch Hochstehendes in sich. Er hat einen Hauch des Antielitären der 68-er Jahre. Mich erinnert er eher an einen Propagandafilm aus der DDR-Zeit. Da wird ein Denkstein enthüllt indem eingemeißelt steht: „Vom Ich zum Wir“. Dazu die Melodie „...es klappert die Mühle am rauschenden Bach“.

Team ist Erfolgsrezept Nr. 1. geworden – obwohl es keine Erfolgsrezepte gibt. Gleich einem Gespenst sucht ein Geist die Unternehmen heim: der Teamgeist. Chefs nennen ihre Mitarbeiter „mein Team“ (will heißen: seid schön brav und fleißig und zankt euch nicht), ohne sich selbst als Teammitglied zu sehen. KMU-Betriebe fügen „Team“ in ihren Namen ein um damit ihre Modernität zu manifestieren.

Personalberater empfehlen ihren Schützlingen bei Bewerbungen den Mannschaftssportler heraus zu kehren um damit ihre Anstellungschancen zu erhöhen.

Viele hervorragende Mitarbeiter und Manager haben sich jahrelang aufgrund ihrer Fachkompetenz bewährt. Haben einen hervorragenden Job gemacht und tragen nun ein Minus mit sich herum, weil sie bisher nicht in Teams gearbeitet haben. Dabei sind sie überhaupt nicht schlechter geworden, es fehle ihnen halt der Teamgeist, sagt man. Und so werden sie geradezu gewaltsam in ein Team gezwängt, ohne dadurch nur einen Deut mehr am Unternehmensergebnis beitragen zu können.

#### Individuum versus Kollektiv

Keiner Denkt darüber nach, dass Team letztlich immer ein Kollektiv bedeutet. Dort wird die Gruppe seit je über das Individuum gestellt. Deshalb wird der erhoffte Teameffekt – mehrere Hirne können mehr denken – sehr oft neutralisiert. Denn Team bedeutet sehr oft eben *nicht*: Querdenken, ausgeflippte Ideen produzieren, Verrücktes zu denken wagen, sondern Einordnung ins kollektive Mittelmaß. Wie schrieb doch Robert Musil: „Mittelmäßigkeit ist das, worauf ein Kongress von Genies sich einigen kann“.

#### Sitzitis

Das wichtigste Arbeitsinstrument in einer Teamkultur ist die Sitzung, in Neudeutsch: das Meeting. Nach langem Palaver gerät man plötzlich unter Zeitdruck und einigt sich auf den erst besten Gleichgewichtszustand, dem alle zustimmen können. Das am nächsten Tag zu hinterfragen wird durch die Disziplinierungskräfte der Gruppe verhindert, was schon oft zu Fehlentwicklungen geführt oder Fehlervermeidung verhindert hat. Dies einmal abgesehen von den horrenden Kosten. Rechnen Sie doch mal aus, wie viel Geld pro Jahr in Ihrer Firma „versitzt“ wird. (Anzahl beteiligte Mitarbeiter x Dauer der Sitzung x Anzahl der Sitzungen x durchschn. Lohnkosten p.h.).

#### Entantwortung

Viele Kollektive entstehen aus dem Drang zur eigenen Denkfaulheit und dem Ablehnen von Verantwortung. Was die offizielle Deutung von „Team“ ausblendet, wird durch das praktische Erleben der Teammenschen ausgedrückt. Team bedeute : „Täglich Einen Andern Mobben“ oder auch „Toll Ein Anderer Machts“. Gerade letzteres zeigt deutlich, was Teams oft sind: Verantwortungs-Schiebe-Karussells. Echte Urheberschaft verschwindet im Nebel breiter Zuständigkeitsstreuung. Am Schluss war es niemand und keiner weiß Bescheid. Das scheint für viele nichts Neues zu sein. Schon im Schülerchörli konnte man mitsingen, ohne je einen Ton heraus zu bringen, es reichte ja, den Mund zu bewegen. Und so sind viele Teams reicht gespickt mit Trittbrettfahrern, die keine einzige Idee beisteuern; von unnötigen Beisitzern, die wenigstens nicht stören; von penetranten Besserwissern, die es unter ihrer Würde finden

mit Mittelstrukturierten zusammen arbeiten zu müssen; Moderatoren, die sich mit dem kleinsten gemeinsamen Nenner zufrieden geben. Sehr oft ist nicht einmal einer für die Gruppe verantwortlich.

### Doppelzüngigkeit

Im Zuge der Tendenz in Unternehmungen für alles und jedes eine Parole zu formulieren um bestimmte Verhaltensweisen zu beeinflussen („Wir sind kundenorientiert“, „Wir sind Mitunternehmer“) welche dann aber oft an der Realität scheitert, wird auch Teamfähigkeit zum Schlachtruf. „Sei teamfähig“ tönt es. Auf der andern Seite: „belohnt wird individuelle Leistung“. Individuelle Lohnsysteme und Teamgeistkultur gehen nie miteinander auf. Oder haben Sie schon mal gehört, dass ein Team befördert wird? Zudem orientieren sich tendenziell die meisten Mitarbeiter an dem, was sich aufs eigene Portemonnaie auswirkt. Resultat dieses Widerspruchs: Man muss mit den andern konkurrieren, darf aber nicht konkurrenz *scheinen*. Das ist systematische Verschizophrenie der Mitarbeiter.

### Auf den Einzelnen kommt es an

Was immer an Großem und Dauerhaftem in unserer Welt entstand, es kam immer von einzelnen Menschen. Ohne den Einzelnen passiert nichts. Wenn nicht wenigstens einer handelt kommt nie eine Leistung zustande. Schon Platon erkannte: „Und in der Stunde größter Gefahr wird es letztlich so sein, dass der einsichtige Einzelne die Gemeinschaft rettet – und nicht umgekehrt.“ Dies ist bei aller Notwendigkeit von Zusammenarbeit in einer Unternehmung zu berücksichtigen: dass es auf *mich* ankommt und dass mein Nachdenken, Entscheiden und Handeln im Ganzen etwas bewirken. Nur daraus entsteht wirkliche Motivation. Und auch wenn wir es nicht wahrhaben wollen und dauernd unter den Tisch kehren: In seinem Herzen ist niemand Teamplayer.

**Ich wünsche Ihnen erholsame Ostertage.**

Ihr  
Beat Brühlhart

<b>Aktuelle Daten</b>		
<b>a) öffentliche</b>	<b>Leadership</b>	<b>2. / 3. Mai 2005</b> <b>Seminarhotel Bramboden</b>
<b>b) Inhouse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mehr Effizienz und Effektivität</li> <li>▪ Mitarbeiterpower – erfolgreiche, motivierte MitarbeiterInnen</li> <li>▪ <b>NEU seit Januar 2005 „Leiter werden, Leiter bleiben“</b></li> </ul> <p>Entwicklung und Anwendung der Führungsfähigkeiten für mittlere und untere Kader.</p>	
<b>Vorträge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Gastvorlesung Universität Freiburg zum Thema Motivation</b> <b>11.5. 2005          Freiburg</b></li> </ul>	

**Ferien vom 7. bis 27. April 2005**