



## Das Teamgesäusel

„Sie sind dynamisch und teamfähig und....“ Kaum ein Stelleninserat, das vom Bewerber nicht Teamfähigkeit verlangt.

Mir geht das Teamgesäusel schon lange auf den Wecker. Offensichtlich kümmert sich niemand darum, was ein Team eigentlich ausmacht, was Teamfähigkeit bedeutet und wann sie benötigt wird und wann nicht. Aber alle reden sie von Teams.

Wann immer ich mit sog. Teams zu tun habe, frage ich mich stets als erstes ob es sich um ein richtiges Team handelt oder um eine Gruppe. Es ist nicht dasselbe. In 95% der Fälle handelt es sich um Gruppen. (Selbstverständlich nicht in Ihrer Firma!)

In einer Gruppe wird zuerst einmal ermittelt, wer das Sagen hat und es werden Rollen verteilt. Kommt ein Neuer hinzu, wird aufwändig geregelt, wie die Hackordnung aus zu sehen hat. Der Stil ist geprägt von Beziehungen: wer kann mit wem, wer setzt sich durch, wer hat Recht und wer nicht. Es geht also um Einflussfragen, Hierarchiegeplänkel, Freundschaften, Feindschaften und Seilschaften, Konferenzrituale, Sieger und Besiegte.

Ein Team ist etwas völlig anderes. Die optimale Problemlösung, das Ergebnis ist im Vordergrund.

Ein Team will *über gemeinsamen Erkenntnisfortschritt* Problemlösungen schaffen und beste Ergebnisse erzielen,

sonst nichts. Dabei können immer nur alle gewinnen oder alle verlieren, wenn das Ergebnis nicht erreicht wird. Das Team zeichnet sich also aus durch: Diskursfähigkeit, Problemlösungsdenken, Ergebnisorientierung, Hierarchiefreiheit. Nur das Team als Ganzes ist Gewinner oder Verlierer.

Haben Sie schon mal vom Sozialpsychologen Fred Edward Fiedler gehört? Der hat schon 1967! herausgefunden, dass effektive Teams aus Personen bestehen, die emotional auf Distanz bleiben und sich nur auf die Aufgabe konzentrieren. Voilà. Und was bedeutet das nun? Teamfähig ist genau der Mitarbeiter, der ausschliesslich gemeinsam mit den Kollegen für eine Lösung gegen ein Problem kämpft und nicht gegen Personen. Das heisst doch des Weiteren, dass jemand dann teamfähig ist, wenn er selbst dann mit andern ein Problem zu lösen vermag, wenn er diese nicht besonders leiden kann. Teamfähig heisst also nicht gruppenfähig oder gar pfllegeleicht und Duckmäusertum.

Vernetzte Informationsverarbeitung, das Freisetzen von Kreativität (also Denken gegen Regeln), die Freude am gemeinsamen Erkenntnisfortschritt zeichnen Teamfähigkeit aus und nicht Unterordnung, Profilneurosen, Besserwisserei, Opportunismus.

Gute Teamplayers sind positiv eingestellt und offen für Neues, können los lassen, sind voller Selbstvertrauen, mutig, kritisch hinterfragend und quer denkend, ausdauernd, sachlich, zielgerichtet, engagiert, selbstbeherrscht, motiviert, tolerant, in ihrem Fachbereich kompetent. Wunschkind also. Macht aber nichts. Denn: wer das Ideal nicht kennt, weiss nicht, wohin er sich bewegen und wo er suchen soll.

Wirkliche Teams beherrschen eine Vorgehensweise, die jeden Versuch, die hierarchische Position in die Entscheidungsfindung ein zu bringen unmöglich macht. In Gruppen herrscht dagegen der Konferenzstil, wo es um „ich habe recht und du nicht“, „ich bin über dir und du bist unter mir“ geht. Deshalb sind Lösungen in Gruppen fast immer Nullsummenspiele. Palaver, Persönlichkeits-Wettbewerb, reinste Zeitverschwendung. Was Einer in der Gruppe gewinnt, verliert der Andere.

Manchmal ist es schon fast tragisch, wenn sich in Unternehmen und andern Organisationen immer wieder Gruppen finden, die sich dann breitspurig Team nennen. Und es ist grotesk mit an zu sehen, wie mit ungeheuer viel Aufwand Teams erzeugt werden sollen und dabei nichts anderes als Gruppen heraus kommen. Weil die Grundlagen fehlen.

Wollen Sie mal Ihre eigene Teamfähigkeit testen?

Sie können sich einmal fragen: Wenn sich meine Überlegungen in einem Problemlösungsprozess als total falsch erweisen, freue ich mich dann über den Erkenntnisfortschritt oder ärgere ich mich, weil nicht ich, sondern der Andere Recht behalten hat? Im ersten Fall sind Sie teamfähig, im zweiten gruppenfähig.

Ich weiss nicht, ob in Ihrer Firma auch der Teamkult gepflegt wird. Wäre es nicht an der Zeit, einmal zu überlegen: handelt es sich bei uns um wirkliche Teams oder um Pseudoteams, Gruppen also?

Was ist nun die Aufgabe einer Führungskraft in einem richtigen Team? Sie muss die vom Team getroffene Entscheidung im Unternehmen durchsetzen können. Darauf kommt es an! Ist aber leichter gesagt als getan. Weil Teamfähigkeit und Durchsetzen sich eigentlich widersprechen, was dann zu den bekannten Spielchen führt und das Team zur Gruppe verkommen lässt. Es ist Aufgabe der Führungskraft, diese Spielchen zu unterbinden.

Das Diva-Spiel: der Ranghöchste hat recht.

Das Ideenkiller-Spiel: Vorschläge anderer sind unbrauchbar.

Das Richter-Spiel: ich habe recht.

Das Recycling-Spiel: alle Teammitglieder werden ausgewechselt.

Das Helikopter-Spiel: Gelegentlich im Team auftauchen, Staub aufwirbeln und verschwinden.

Das Schwarz-Peter-Spiel: Schuldige suchen, statt Lösungen finden.

Das Poker-Spiel: ich gewinne, du verlierst.

Ich wünsche Ihnen eine gute Zeit und freue mich über Ihren Feedback.

Mit freundlichen Grüssen

Beat Brühlhart

### Vorträge Herbst 2006-09-20

<b>Wann</b>	<b>Was</b>	<b>Wo</b>
18.10. 2006	Marketing im KMU	Laupen
24.10. 2006	Feierabendseminar SMU/SFS unimarket	Nänikon
26.10. 2006	Feierabendseminar SMU/SFS unimarket	Aarau
31.10. 2006	Feierabendseminar SMU/SFS unimarket	Bern
2.11. 2006	Feierabendseminar SMU/SFS unimarket	Münchenstein
7.11. 2006	Feierabendseminar SMU/SFS unimarket	Crissier/Lausanne
14.11. 2006	Feierabendseminar SMU/SFS unimarket	Zug
15.11. 2006	Feierabendseminar SMU/SFS unimarket	St. Gallen