

Berliner Zeitung

17.08.2002



VON RUPRECHT HAMMERSCHMIDT

In kaum einem Unternehmen arbeiten heute noch Einzelkämpfer. Die Aufgaben sind inzwischen zu umfangreich geworden, als dass sie ein Einzelner bewältigen könnte. Fast alle Personalchefs fördern von ihren Mitarbeitern daher Teamfähigkeit.

Doch längst nicht jeder Angestellte lässt sich wirklich auf eine Gruppe ein. Dadurch gerät die Teamarbeit ins Stocken.

In einer aktuellen Studie hat die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft ermittelt, dass für 97 Prozent der Teammitglieder mangelnde Kommunikation die größte Schwierigkeit für die Arbeit darstellt. Unausgesprochene Konflikte sind ebenfalls ein oft genannter Grund für das Scheitern von Team-Projekten. Etwa 90 Prozent nannten diesen Punkt als Ursache für das Misslingen einer gemeinsamen Arbeit.

Umgekehrt waren nur die Hälfte der Meinung, dass offene Konflikte die Teamarbeit behindern, solange sie ehrlich ausgetragen werden könnten. Nicht die offen ausgesprochenen Meinungsverschiedenheiten blockieren offenbar die Teamarbeit, sondern die tabuisierten Gefühle.

Der Geschäftsführer der Akademie für Führungskräfte Daniel E. Pinnow hat beobachtet, dass zwar viele Führungskräfte von Teamarbeit in ihren Unternehmen sprechen, aber die tatsächliche Zusammenarbeit nicht hinterfragen. Die Aussage „wir arbeiten alle in einem Team“ diene „oft als harmonischer Deckmantel und Ausrede, die tatsächlichen Probleme offen anzusprechen“,

Mythos Team

Scheitern: Unklare Aufträge, Machtkämpfe und Kommunikationsschwierigkeiten nannten Führungskräfte am häufigsten als Grund für das Scheitern eines Teams. Der Faktor Zeit oder eine unklare Hierarchie spielte für das Funktionieren eines Teams danach nur eine untergeordnete Rolle. Als weitere Hindernisse wurden fehlende Zusammenbeitskultur genannt und fehlendes Vertrauen.

Zufriedenheit: Fast alle Manager (97 Prozent) sagten, dass sie gerne oder sehr gerne in einem Team arbeiten. Die meisten Befragten gaben an, mit der Arbeit im Team auch dann glücklich zu sein, wenn sie die volle Arbeitszeit umfasst.

sagt er. Solche Teamleiter seien meist schwache oder sogar ängstliche Charaktere. Der Akademie-Leiter betont: „Einen Konflikt zuzulassen ist immer eine Frage von persönlicher Souveränität.“

Fehlende Einbindung

Konfliktpotenzial entsteht vor allem durch die verschiedenen Belastungen, die innerhalb einer Gruppe verteilt werden. Fühlt sich dabei ein Kollege ausgenutzt, weil er wesentlich mehr arbeiten muss oder häufig unangenehme Arbeiten zugeteilt bekommt, ist es die Aufgabe des Teamleiters, regulierend einzugreifen.

Unruhe stiftet auch, wenn ein Mitarbeiter das Gefühl hat, aus dem Team ausgeschlossen zu sein. Der Grund für die mangelnde Integration kann darin liegen,

dass er nicht genügend in Beratungen einbezogen wird oder ihm Informationen vorenthalten werden. Offener Gedankenaustausch ist deshalb wichtig. Alle Teammitglieder kommen auf diese Weise leicht an Informationen der anderen Kollegen und es entsteht gar nicht erst der Verdacht, einer aus der Gruppe wolle sich Herrschaftswissen verschaffen, das ihm unentbehrlich macht.

Gerade am Teilen von Informationen mangelt es jedoch noch häufig. In der Untersuchung gab lediglich jeder Dritte an, im fachlichen Austausch einen Teamvorteil zu sehen. Nur jeder fünfte konnte dem normalen kollegialen Kontakt in Konferenzen oder sogar auf dem Flur einen positiven Aspekt abgewinnen. Doch bieten gerade diese Kurzbegegnungen oft Vorteile für die eigene Arbeit. Diese bestanden beispielsweise in der Diskussion eigener Ideen mit anderen, wodurch diese meist verbessert werden.

Nach Ansicht von Pinnow haben Teamleiter hier noch Nachholbedarf. „Teams, die auf ihre Ziele eingestimmt sind, erzielen bessere Ergebnisse“, sagt Pinnow. Für die Umsetzung der Ziele sollten die Mitarbeiter eigene Verantwortung erhalten.

Um Konflikte als Hauptquelle von Blockaden möglichst rechtzeitig auszuschalten, rät er Teamleitern dazu, die Gruppen sorgfältig zusammenzusetzen. „Jedes Team benötigt die richtige Mischung an persönlichen Kompetenzen“, betont Pinnow. Ausgleichende Moderatoren seien für eine Gruppe ebenso wichtig wie tatkräftige Macher oder akribische Perfektionisten.