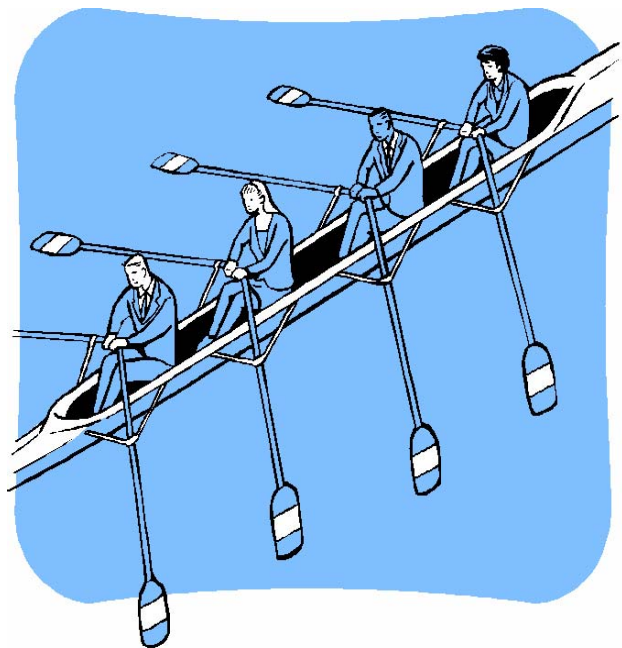


Von Divas und Helikoptern: Zur Aufgabenverteilung in Teams

Das Team entscheidet, der Chef verantwortet. So kommen effiziente Entscheidungen zustande. Müssen Führungskräfte also teamfähig sein? Nicht unbedingt. Ihre Aufgabe ist es, die Teamentscheidungen im Unternehmen durchzusetzen. Diese Aufgabenteilung halten in der Realität nur die wenigsten Führungskräfte durch; vielmehr erwarten sie von Ihren Teams Chef-konformes Verhalten.

Ulf D. Posé



Immer häufiger liest man in Textanzeigen: »Wir suchen eine dynamische Führungskraft. Sie sollte teamfähig sein.« Wer mit Vorständen und Geschäftsführern spricht, vernimmt dort ebenfalls das Hohelied der Teamfähigkeit: »Wir müssen im Vorstand als Team auftreten und uns einig sein.« Wer dann nachfragt, was Teamfähigkeit eigentlich ausmacht, erhält immer ähnliche Antworten: »Wir müssen fair miteinander umgehen. Es soll alles ohne Reibungen vonstatten gehen, die Leute sollen sich vertragen. Die Teams sollen mit gruppendynamischen Prozessen zurechtkommen.« Na wunderbar! Mit dieser Eiapoepia-Haltung endet man häufig im dichten Wald: Am Ende kann keiner mehr sagen, wo es langgeht. Stellt sich die Frage: Wenn sich immer alle einig sind oder der Vorstandsvorsitzende Kollegen hat, die ihm gerne zustimmen, warum entscheidet er nicht gleich alleine?

Das Teamgesäusel geht mir langsam auf die Nerven. Offensichtlich kümmert sich niemand so recht darum, wann Teamfähigkeit benötigt wird und wann nicht. Ich vermute, in deutschen Unternehmen ist nicht einmal bekannt, was Teamfähigkeit überhaupt bedeutet. Unterscheiden wir also zunächst das Team von der Gruppe und prüfen anschließend, ob eine Führungskraft teamfähig sein muss.

In einer Gruppe wird erst einmal ermittelt, wer das Sagen hat. Kommt ein neues Mitglied in die Gruppe hinein, wird sehr aufwändig geregelt, wie die zukünftige Hackordnung auszusehen hat. Der Konferenzstil geht über Beziehungen: Wer kann mit wem, wer setzt sich durch? Eine Gruppe agiert immer in einem Herrschaftsfeld, in dem Einfluss, Hierarchiegeplänkel, Freundschaften oder Feindschaften sowie Konferenzrituale wichtig sind. In einer Gruppe gibt es demnach Sieger

.....
Ulf D. Posé ist Präsident des *Ethikverbandes der deutschen Wirtschaft*. Außerdem betreut er Unternehmen in der Personalentwicklung und ist als Fachpublizist tätig.

und Besiegte, Gewinner und Verlierer.

In einem Team spielt hingegen die optimale Problemlösung die entscheidende Rolle. Ein Team wird über einen gemeinsamen Erkenntnisfortschritt ein Problem lösen wollen. In einem Team können nur alle gewinnen, wenn das Problem gelöst wird, oder nur alle verlieren, wenn das Problem nicht gelöst wird. Ein Team agiert immer in einem Lösungsfeld, in dem es auf Diskursfähigkeit, Problemlösung, Hierarchiefreiheit, Zielorientierung und eine gute Kameradschaft ankommt. In einem Team gewinnt und verliert man gemeinsam.

Die Vorteile eines echten Teams

Der Unterschied ist somit augenfällig: Im Team sind Lösungen gewünscht, in der Gruppe kommt es auf Beziehungen an. Viele Führungskräfte kennen diesen Unterschied nicht. Sie wännen sich in einem Team, handeln aber als Boss der Gruppe. Sie pochen auf ihre höhere hierarchische Position. Das Problem: In einem Team spielt Hierarchie nur bei der Verantwortung eine Rolle, nicht bei der Entscheidung. Es ist das Team, das entscheidet, der Chef verantwortet.

In der Realität sieht es oft umgekehrt aus! Das Team badet aus, was der Chef entscheidet. Dabei wird unterschätzt, dass die Kompetenz zur Problemlösung aus dem gesamten Team kommen sollte. Denn jeder Mensch unterliegt Irrtümern und Täuschungen. Im Team geht es deshalb darum, diese Irrtümer und Täuschungen zu minimieren. Je besser die Teammitglieder es schaffen, durch ihre Wortbeiträge neue Gedanken, Ideen, Vorstellungen oder Impulse ins Team hineinzugeben, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die gefundene Lösung eines Problems die rational vernünftigste Entscheidung darstellt.

Die besonderen Merkmale der Teamfähigkeit

Ein gewisser Herr Fiedler fand bereits 1953 heraus, dass effektive Teams aus Personen bestehen, die psychisch auf Distanz bleiben und sich nur auf die Aufgabe konzentrieren. Das bedeutet: Teamfähig ist ein Mitarbeiter nur dann, wenn er gemeinsam mit seinen Kollegen gegen ein Problem kämpft, jedoch niemals gegen Menschen. Will sagen: Jemand ist genau dann teamfähig, wenn er ein Problem mit anderen selbst dann optimal löst, wenn er die anderen überhaupt nicht leiden kann. Teamfähig heißt also nicht gruppenfähig oder gar pflegeleicht zu sein. Es wird allenfalls eine gewisse Anpassungsfähigkeit benötigt. Die vernetzte Informationsverarbeitung, das Freisetzen von Kreativität (also realistisches Denken gegen Regeln) und der Erkenntnisfortschritt zur Erarbeitung realitätsdichter Lösungen zeichnen die Teamfähigkeit aus.

Die Fehler der Entscheidungsfindung

Ich halte es deshalb für tragisch, wenn sich in Unternehmen immer wieder Gruppen zusammen-

finden, die sich dann Team nennen. Mit Mitteln der Gruppendynamik wird anschließend versucht, aus einer Gruppe ein Team werden zu lassen.

Gute Teams beherrschen Teaminteraktionen. Diese Methoden sind in der Diskurstechnik verankert. Sie stellt eine methodische Vorgehensweise dar, die in ihrer Struktur jedweden Versuch, hierarchische Positionen in die Entscheidungsfindung einzubringen, völlig unmöglich macht. In Gruppen herrscht dagegen der Konferenzstil, in dem egoistische Optimierungsspiele ohne Kooperation gespielt werden. Die Lösungen in diesen Konferenzen sind oft reine Nullsummenspiele. Was der eine Konferenzteilnehmer verliert, gewinnt ein anderer.

Sie können es selbst ausprobieren: Wenn sich Ihre Überlegung in einem Problemlösungsprozess als falsch herausstellt, freuen Sie sich dann über den Erkenntnisfortschritt oder ärgern Sie sich, wieder einmal nicht Recht behalten zu haben? Im ersten Fall sind Sie teamfähig, im zweiten Fall gruppenfähig.

Der Vorgesetzte muss nicht teamfähig sein Was ist nun die Aufgabe einer Führungskraft in einem Team? Ganz klar: Sie muss die vom Team getroffene Entscheidung im Unternehmen durchsetzen können. Darauf kommt es an! Ein Teamleiter sollte in der Lage sein, ein gutes Team zusammenstellen zu können. Er hat die Aufgabe, Projekte und Aufgaben für das Team zu definieren. Er achtet darauf, dass die Randbedingungen vom Team eingehalten werden (die Gesetze, Vorstandsvorgaben, die Unternehmenssatzung). Er muss darauf achten, dass Dogmatiker aus seinem Team entfernt werden, denn sie behindern optimale Lösungen. Ein Teamleiter muss überdies akzeptieren können, dass sein Team eine bessere Lösung für ein Problem erarbeitet, als er es alleine kann. Er muss nicht unbedingt an den Teamsitzungen teilnehmen. Aber er muss die Beschlüsse des Teams im Unternehmen durchsetzen. Das Blöde ist nur: Teamfähigkeit und Durchsetzungsfähigkeit schließen sich nahezu aus.

Und so kommt es zu den berühmten Spielchen in den Pseudoteams, die wir tagtäglich vielerorts antreffen:

- ⚡ Das Diva-Spiel: Der Ranghöchste bestimmt.
- ⚡ Das Ideenkiller-Spiel: Vorschläge anderer sind unbrauchbar.
- ⚡ Das Recycling-Spiel: Alte Teammitglieder gehen raus, neue kommen herein.
- ⚡ Das Helikopter-Spiel: Gelegentlich im Team auftauchen, Staub aufwirbeln und davonschweben.
- ⚡ Das Schwarze-Peter-Spiel: Schuldige statt Lösungen suchen. ■

.....
Dieser Artikel ist erstmals auf changeX (www.changeX.de) erschienen.