



29. Dezember 2014

Was ist dran an der „Teamlüge“? Wie teamfähig sind Sie wirklich?



Frische Ideen, effiziente Lösungen, ein Workflow wie geölt, transparente Kommunikation – die Erwartungen mancher Chefs an die Teamworker im Betrieb kennen kaum Grenzen. Schließlich haben sie nicht umsonst ihre besten Köpfe zu einer Gruppe formiert. Aber manchmal ruhen sich Einzelne auf Kosten anderer im Team aus.

„Teamfähigkeit“ wird nahezu in jeder Stellenanzeige verlangt, sie gehört längst zu den Schlüsselqualifikationen. Im Klartext heißt das, der Bewerber muss Kreativität mitbringen, kommunikativ sein, sich in jede Arbeitsgruppe einfügen lassen und mit den dort bereits aktiven Kollegen kräftig am gleichen Strang ziehen.

Natürlich wird niemand bei einer laufenden Bewerbung sagen, dafür eigne er sich nicht. Doch beklommen mag mancher denken, dass er sich eigentlich wohler fühlt, wenn er seinen Kram allein machen kann. Gehören Sie dazu? Eventuell haben Sie die Erfahrung gemacht, dass sich Kollegen in früheren Teams vorwiegend entspannt zurücklehnten, während die anderen geschuftet haben. Sehen Sie deshalb diese Arbeitsform kritisch?

Team oder nicht Team – nicht alles gelingt im Kollektiv besser

Sie sind mit Ihrer Skepsis nicht allein. Es mehren sich die kritischen Stimmen, sogar das Wort **„Teamlüge“** ist bereits aufgekommen. Haben sich die Führungskräfte nur in ein angesagtes Management-Ideal verrannt und die Vorteile einer individuellen Arbeitsweise komplett über den Haufen geworfen?



Es darf bezweifelt werden, ob wirklich alle Arbeiten am besten in einem Team untergebracht sind. Viele Mitarbeiter empfinden es als weitaus angenehmer und ihren Kompetenzen gemäßer, wenn sie in einem organisierten Nebeneinander tätig sind – also in gut aufeinander abgestimmten Arbeitsabläufen. Sie wollen lieber allein über eine Sache nachdenken, anstatt sich ständig im Team bewähren zu müssen. Dort geht viel Zeit für die gruppenspezifischen Prozesse drauf – das weiß jeder, der schon Teamwork erlebt hat. Ständig gibt es Verpflichtungen, neue Absprachen zu treffen und diese einzuhalten. Dadurch wird der natürliche Workflow mancher Arbeitnehmer eingeschränkt oder sogar behindert.

Dies ist vor allem dann der Fall, wenn die hoch eingeschätzten Teamplayer den Eindruck haben, ohne Not in dieser Gruppe gelandet zu sein. Dass hier lediglich ein Team geschaffen wurde, weil es überall in den Unternehmen so gemacht wird und als der Weisheit letzter Schluss in den Augen der Manager gilt. Denn dem Ideal von einer funktionierenden, mit klar formulierten Zielen geführten Gruppe hinkt die Realität häufig hinterher.

Die Tücken der Teamarbeit



Bei der Zusammensetzung der Gruppe werden meist die ersten Fehler gemacht, die das Miteinander und Füreinander bei der Erledigung von Aufgaben zumindest erschweren. Die unbewusste Tendenz zur Faulheit in Teams wird dabei beispielsweise außer Acht gelassen. Wissenschaftlich spricht man vom **“Social Loafing”** (to loaf = engl. für faulenz, herumlungern), einem Phänomen, zu dem Menschen neigen, denen nicht ganz klar ist, wer die Leistungsträger sind und wer die Erfolge kassiert.

Es ist wie beim Tauziehen: Eine Einzelperson schafft 60 Kilogramm, zwei hingegen ziehen nur 110 statt 120 Kilogramm. Das **“Social Loafing”** bezieht sich allerdings eher auf das geistige Faulenzen im Team: Unbewusst verringert der Einzelne seine Bemühungen, weil er meint, sein Beitrag sei für das Gesamtergebnis nicht von Belang. Allerdings möchte auch niemand den Schwarzen Peter haben, wenn es nicht gut läuft.

Wer davon überzeugt ist, überdurchschnittlich kompetent zu sein, bringt sich bei komplexen Problemen mit aller Kraft ein, während er bei simplen Gemeinschaftsaufgaben gern mal Fünfe gerade sein lässt. Seine Kollegen, die sich selbst eher als durchschnittlich einschätzen, neigen am wenigsten zum Abhängen, gleichgültig wie schwierig oder einfach die Fragestellung ist.

Deshalb setzen sich effektive Teams aus verschiedenen Experten zusammen, bei denen die Leistungen erkennbar mit den einzelnen Personen in Zusammenhang gebracht werden können. Das ist auch unter dem Aspekt der Verantwortung wichtig, damit sich niemand in der Gruppe verstecken kann, um nicht mitschuldig an schwachen Ergebnissen zu sein.

Den Sinn eines Teams begreifen und danach handeln

Dass sich Einzelne auf Kosten anderer ausruhen, kann verhindert werden, indem Teams miteinander im Wettbewerb stehen. Im Vergleich mit einer konkurrierenden Gruppe bestehen zu können, ist ein Ansporn, interne Schwierigkeiten im Team zugunsten der Zielsetzung zu überwinden. Ein starker Zusammenhalt und die Loyalität gegenüber der Gruppe bestimmen die Schlagkraft eines Teams. Leistungssteigernd wirkt es sich auch aus, wenn es mit Männern und Frauen besetzt wird. Konkurrenten des anderen Geschlechts beflügeln für gewöhnlich die eigene Leistungsbereitschaft.

Und der Spruch **“T.e.a.m. = Toll, ein anderer macht’s!”** kann dann als das abgetan werden, was er eigentlich ist – ein netter Gag.

