

MYTHOS "TEAM" - EIN PLÄDOYER ZUR ENTGLORIFIZIERUNG

Mag. Thomas Schöller MAS

"Erfolgreich durch Teamwork", "Dream-Teams", "Innovation durch Teams" und unzählige weitere Buchtitel zeugen von der Faszination, die von diesem Begriff ausgeht. Die Wirtschaftsliteratur befasst sich seit vielen Jahren damit. Manager weisen in jeder Ansprache auf dessen Wichtigkeit hin. Jede Gruppierung von arbeitenden Personen wird schon als Team bezeichnet.

In unserer Arbeit mit Organisationen stoßen wir immer wieder auf den Mythos "Team" und auf die dahinter liegenden Sehnsüchte. Dieser Mythos verspricht die Lösung zahlreicher Probleme von Organisationen zu sein. Im Endeffekt produziert er jedoch oft Enttäuschung, wenn "Dream Teams" zwar viel Begeisterung hervorrufen, aber die Organisation nicht erfolgreicher machen.

Der Mythos "Team" ist in der heutigen Zeit eher irreführend, als nützlich. Zwei Thesen sollen zur Entglorifizierung des Zauberworts beitragen.

Teams sind eine gefährlich reduzierte Antwort auf das Spiel von Kooperation und Konkurrenz in Organisationen.

Mit Teamwork verbundene Wertvorstellungen verhindern die konstruktive Auseinandersetzung mit interner Konkurrenz. Die Logik von Teams bietet eine hervorragende Basis für interne Kooperation, negiert bzw. verbietet jedoch interne Konkurrenz und bietet keine sinnvollen Prozesse im konstruktiven Umgang mit diesem Phänomen. Der Fokus auf die "Gemeinsamkeiten" blendet die "Unterschiede" aus. Eine gute Arbeitskooperation erkennt man jedoch viel eher am Umgang mit Unterschieden, als am Umgang mit Gemeinsamkeiten. Der Teamgedanke provoziert oft ein Harmonieverständnis, das eher an eine Familie, als an ein Unternehmen erinnert. Da haben oft individuelle Eigenheiten und somit auch individuelle Stärken keinen Platz mehr. Sogenannte "Dream-Teams" gehören eher auf den Fußballplatz als in ein komplexes Wirtschaftsunternehmen. Gerade hier wird oft unterschätzt, wie solche Teams in die Organisation hineinwirken und welche Phänomene sie auslösen. Allein der Vorbildcharakter ist gewünscht, wirkt aber selten. Die Bildung "eingeschworenen Teams" hat das Insel-Denken gefördert und den Blick auf das Ganze aus dem Fokus genommen. Der innere Zusammenhalt definiert sich immer über ein Außen. Entscheidend ist, wo man die Grenze zieht. Die Teamgrenze ist nach den heutigen Erfordernissen zu eng gesetzt.

In Organisationen geht es immer um Grenzziehung. Wer gehört dazu, wenn man "Wir" sagt? Wer sind die "Anderen"? Und wie wird mit den "Eigenen" und den "Anderen" umgegangen? In einer Organisation kann man zweierlei erleben: Einerseits den "Schulterschluss", die "Kampfgemeinschaft", die Verbundenheit mit den "Eigenen", andererseits Skepsis und Vorsicht, aber auch Interesse und Neugier zu den "Anderen" anderer Abteilungen oder Bereiche. Konkurrenz herrscht überall. Die Kunst ist, das Spiel von Kooperation und Konkurrenz zu beherrschen. Die Regeln dafür müssen von der Führung klar definiert sein.

Besonders unterschwellige Dynamiken herrschen in Managementteams. Deren Mitglieder leben in einem unvermeidlichen Widerspruch: Einerseits müssen sie selbstbewusst, entscheidungsfreudig und durchsetzungsfähig ihren Bereich führen. Andererseits sollen sie sich im Managementteam "über den Tellerrand blickend", konflikt- und kooperationsbereit zeigen. Ein Managementteam nach den Regeln der klassischen Teamphilosophie aufgestellt, bringt deren Mitglieder in heftige Rollenkonflikte.

Teams sollen das Vertrauen aufbauen, das Führung verabsäumt.

Insofern sind Teams die Antwort auf vernachlässigte Führung. Das mangelnde Vertrauen in Führungskräfte soll durch das Wohlbefinden im eigenen Team kompensiert werden.

Teams befriedigen die Sehnsucht nach Harmonie und Wohlbefinden, die die Organisation in ihrer ökonomischen Logik und Härte nicht bieten kann. Teams täuschen den MitarbeiterInnen eine Verbundenheit mit der Organisation vor, die der Organisationslogik nicht entspricht. MitarbeiterInnen wird vorgespielt, sie wären "als Menschen" für die Organisation unverzichtbar. Teams wären wie ein zweites Zuhause. Verschwiegen wird, dass MitarbeiterInnen "nur" über ihre Rolle und Leistung für die Organisation Bedeutung haben und genau dafür bezahlt werden. Familiengefühle in Organisationen sind, wenn es gut läuft, angenehm, in Zeiten von notwendigem Mitarbeiterabbau, aber sehr schmerzhaft. Denn eine Familie trennt sich fast nie von ihren Mitgliedern. Um hoch gesteckte Ziele zu erreichen, sind Familienmetaphern auch nicht notwendig. Menschen, die ein herausforderndes gemeinsam vereinbartes Ziel verfolgen, finden sehr rasch zu guter Zusammenarbeit. Solche Menschen eint ihr Ziel und die Bereitschaft, es zu erreichen. Persönliche Beziehungen stehen nicht im Vordergrund und haben auch nicht die Bedeutung, die ihnen von sehr beziehungsorientierten Teambuildingansätzen zugesprochen wird.

In vielen Organisationen schaffen umfangreiche Controllingsysteme, genaueste Verfahrensanweisungen und die kontrollierende Haltung von Führung eine Kultur des Misstrauens. Diese soll in Teams aufgefangen werden. Hier sollen enge Beziehung Vertrauens schaffen. TeamleiterInnen werden magnetisch ins Team gezogen und können so vom Vertrauen mitnaschen, können damit aber ihre Vertretungsfunktion der nicht Organisation wahrnehmen. Oder sie stellen sich als ungeliebte Führungskräfte außerhalb des Teams und werden mit Misstrauen bedacht. Eingeschworene Teams erhalten ihr enormes Vertrauen untereinander durch eine klare Grenzziehung nach außen. Darunter leidet die Flexibilität der Organisation, da dies Allianzen oder strategische Partnerschaften über die Teamgrenzen hinweg sehr erschwert.

Führungskräfte tun sich unter diesen Rahmenbedingungen schwer Vertrauen aufzubauen. Intuitive persönliche Theorien über den Vertrauensaufbau erschweren das Ganze zusätzlich. So reden manche viel über "Vertrauen" und sind sich nicht bewusst, dass sie damit erst dadurch "Misstrauen" in den Raum stellen. Manche glauben durch ein striktes "Beharren auf Meinungen oder Entscheidungen" Beständigkeit demonstrieren zu müssen. Andere denken Authentizität hätte ursächlich etwas mit Vertrauen zu tun. Und nur wenige Führungskräfte sind bereit, ihren Mitarbeitern einen für sie riskanten Vertrauensvorschuss zu geben.

Vertrauen in die Organisation, was gleichzusetzen ist mit Vertrauen in die Führung der Organisation, ist zugleich Voraussetzung, als auch Ergebnis erfolgreicher Kooperation. Der Pulsschlag dazu liegt in der Führung selbst und nicht in den "Teams".

Resümee

Weder glorifizierte Teams, noch Einzelkämpfer sind eine sinnvolle Antwort auf gegenwärtige organisationale Erfordernisse.

Überhaupt ist es fraglich, ob sich die Selbststeuerungstendenzen von Teams mit der Reglementierungsfreudigkeit internationaler Konzerne vertragen. Und der "Teamspirit" von US-Konzernen passt wiederum kaum mit dem hohen Wert der Individualität in der europäischen Kultur zusammen.

Der Mythos "Team" schafft mehr Missverständnisse als Nutzen. Er produziert Erwartungen, die niemand erfüllen kann. Er gibt vor Lösung für Probleme zu sein, die er nicht lösen kann, und lenkt von der dahinter liegenden Problematik ab.

Anstelle von "Teams" braucht es Menschen

- die gemeinsam klare Ziele anstreben
- deren Rollen und Verantwortlichkeiten im Unternehmen klar vereinbart sind
- und die miteinander in einem klar abgesteckten Rahmen mit vereinbarten Regeln kooperieren und konkurrieren

Unsere Antwort bei TRAIN Consulting darauf ist:

Leading Cooperation®

Leading Cooperation® ist ein von uns eigens dafür entwickeltes Verfahren, das die Leistungsfähigkeit und vor allem die Leistungsbereitschaft von Arbeits-, Projekt- und Managementteams steigert.

Damit ziehen wir eine klare Grenze zu klassischen Teamentwicklungsansätzen, die oft ein Harmonieverständnis provozieren, das eine gefährlich reduzierte Antwort auf den Umgang mit Kooperation und Konflikten ist.

Typische Anlässe dafür sind:

- Emotionales Abschließen der vergangenen Periode, um Energien für Neues freizusetzen
- Commitment zu den Zielen und Strategien schaffen
- Demotivation und/oder Konflikte im Team
- Steigerung der Eigeninitiative und Eigenverantwortung
- Integration der neuen Führungskraft oder neuer Teammitglieder
- Kooperation und Vertrauen stärken
- Stärker "über den Tellerrand schauen" lernen
- Rollen und Verantwortlichkeiten klären

In der nächsten TRAIN Mail werden wir einige Beispiele von Leading Cooperation® - Projekten beschreiben.