

Wie werden wir Weltmeister? Kein Spitzenteam ohne Konflikte

- Was zeichnet ein Spitzenteam aus und wie geht es mit Konflikten um?

Online-Veröffentlichung vom 2.04.2011 unter <http://www.pressevoice.blogspot.com/>

Teamfähig zu sein ist eine der am häufigsten genannten Anforderungen in Stellenausschreibungen, im Berufsleben kommen die Wenigsten an Teamarbeit vorbei, auch nicht Teamleiter, Projektleiter oder Führungskräfte. Die Aufgaben sind zu komplex, Spezialisten aus verschiedenen Bereichen sind gefragt, das Projekt geht über die Landesgrenzen hinaus, in verschiedenen Phasen sind unterschiedliche Personen beteiligt.

Mit Teamarbeit verbinden wir nicht nur positive Erfahrungen. Wer hat nicht schon endlos lange Sitzungen ohne Ergebnis erlebt, Diskussionen, die sich im Kreis drehen, unerträgliche Spannungen, Mobbing, blinden kollektiven Aktionismus, destruktiven Gruppen-zwang oder die Einstellung der Bequemen von **Team – Toll ein anderer macht's**.

Wenn vor einem solchen Hintergrund auch die kategorische Aussage des Einzelkämpfers „Das schaffe ich schon allein“, allzu verständlich ist, so ist es schon längst wissenschaftlich erwiesen, dass Teams bessere Leistungen erbringen als der beste Einzelne. Für viele Mitarbeiter und Führungskräfte ist ohnehin die Wahl schon gefallen: Sie finden vorgegebene Strukturen vor und die zu bewältigenden Aufgaben sind für Einzelpersonen viel zu komplex.

So treffen in Abteilungen, in Unternehmen, unternehmensübergreifend, in virtuellen Teams und weltweit verstreut oder sich täglich treffend Menschen aufeinander, die einerseits individuelle Persönlichkeiten sind, ein ICH darstellen, und die auf der anderen Seite mit anderen Menschen ein WIR bilden (müssen). Dieses Wir bedeutet ein gemeinsames Ziel und Engagement bis zur Identifikation mit den gemeinsamen Aufgaben. Teammitglieder sind durch Kommunikationskanäle miteinander verbunden. Diese Kriterien unterscheidet ein Team von einer Gruppe. Denn Menschen, die lediglich eine Gruppe bilden, beispielsweise in einem Wartesaal im Flughafen, haben kein Ziel, das sie gemeinsam verfolgen und brauchen nicht miteinander zu kommunizieren.

Was aber macht ein Team, in dem die Mitglieder miteinander kommunizieren und die ein gemeinsames Ziel haben, zu einem Spitzenteam? Gäbe es ein Patentrezept, das sich auch noch leicht umsetzen ließe, hätten wir viele Probleme in der Wirtschaft, in der Politik und auch im Sport nicht. Jeder Fußballtrainer wüsste, wie er sein Team zusammenstellt und trainiert, jeder Spieler hätte die Haltung und das Verhalten, die den Erfolg garantieren würden. Leider ist es nicht so leicht. Mit den richtigen Maßnahmen können wir allerdings entscheidende Beiträge leisten. Folgende Kriterien können in Spitzenteams immer wieder beobachtet werden:

1. Eine hohe Identifikation des Einzelnen mit der zentralen Aufgabe des Teams, hohe Motivation, das Ziel zu erreichen, Übernahme der gemeinsamen Verantwortung.
2. Übereinstimmende Grundwerte.
3. Komplementäre Skills.
4. Eine für sich stimmige und von den anderen akzeptierte Balance zwischen persönlichen Interessen auf der einen Seite und denen des Teams und der einzelnen Teammitglieder auf der anderen Seite.
5. Eine Kommunikationskultur und eine Dynamik zwischen den Teammitgliedern, in der sich alle gesehen und akzeptiert fühlen und die Meinungsverschiedenheiten, das Ansprechen und Lösen von Konflikten und das Verarbeiten von Misserfolgen einschließt. Humor hilft.

6. Klare Absprachen: Wer übernimmt was bis wann. Dies schließt klar abgegrenzte Aufgabenbereiche für jeden Einzelnen einschließlich der Führungsverantwortung mit ein, die zuverlässig und mit dem Blick auf die anderen und das gemeinsame Ziel erfüllt werden.
7. Die Teammitglieder sind sehr daran interessiert, dass sich jeder in der gemeinsamen Arbeit entwickeln und erfolgreich sein kann. Sie sind in der Lage, sich zu höherer Kreativität anzuregen.
8. Es gibt Veränderungsspielraum für alle.
9. Ein hohes Maß an Zuverlässigkeit und Vertrauen der Teammitglieder zueinander.
10. Das tatsächliche Ergebnis: Die Arbeitsergebnisse liegen weit über der Qualität eines durchschnittlichen Teams.

Schauen wir uns eine erfolgreiche Fußballmannschaft an. Welche Kriterien erfüllt sie zu ihren Spitzenzeiten? Gibt es überhaupt welche, die sie nicht erfüllt? Was können wir daraus lernen? Wir können uns selbst diese Punkte als Checkliste für unser Team zu Hilfe nehmen. Ob als Führungskraft, Projektleiter, Teilprojektleiter oder Teammitglied ohne Führungsaufgabe – wir können damit den Ist-Stand unseres Teams feststellen. Welche Aspekte sind zufriedenstellend, welche nicht? Was brauchen wir persönlich mehr, was möchten wir weniger? Wie ist es bei den anderen Beteiligten? Steht es an, etwas zu verändern? Wenn ja, was können wir beitragen? Oder geht es um Akzeptanz der Andersartigkeit der anderen und der menschlichen kleinen Schwächen?

Wichtig ist, die Dinge nicht zu beschönigen und ungelöste Konflikte unter den Teppich zu kehren oder zu bagatellisieren. Vielen Menschen fällt es leichter, Konflikte mit Externen zu erkennen und zu benennen als Konflikte innerhalb des eigenen Teams. Wir sollten uns jedoch im Klaren darüber sein: Wenn mehrere Menschen zusammenarbeiten, entstehen früher oder später Konflikte. Ein Team ist nicht deswegen gut, weil es keine Konflikte hat. Im Gegenteil, Teams, die im Schulterschluss beteuern, die Kollegen seien alle so nett und sie kennen keine Probleme, sollten aufhorchen lassen. Wie verhalten sie sich tatsächlich bei Kritik und emotionalem Stress? Beispielsweise wenn Veränderungen notwendig sind, das Budget gekürzt, ein ausgeschiedener Kollege nicht ersetzt wird und zusätzliche Aufgaben den Arbeitsdruck weiter erhöhen. Kann das Team wirklich mit Misserfolgen und Fehlern umgehen, ist die Arbeitsatmosphäre wirklich entspannt und für Meinungsverschiedenheiten offen oder machen alle – ob bewußt oder unbewußt – gute Miene zum bösen Spiel?

Die Qualität eines Teams zeigt sich langfristig nicht in der Abwesenheit von Konflikten sondern in deren Erkennen und Lösen. Dadurch gewinnt die Zusammenarbeit an Tiefe, die Beteiligten dürfen sich widersprechende Meinungen austauschen. Hieraus entstehen kreative Ansätze und bekommen die Teammitglieder immer wieder neue Anregungen und lernen dazu. Durch Konflikte werden Gefühle aktiviert, die nicht immer angenehm sind, sogar Ängste oder das Gefühl von Gekränktheit und Verletztheit können beizeiten ausgelöst werden. In funktionierenden Teams findet dies in einem adäquaten Rahmen Akzeptanz und Raum. Durch einen solchen Umgang mit Konflikten und Gefühlen wird die persönliche Reifung jedes Einzelnen zur Persönlichkeit gefördert. Mit der Haltung, dass Konflikte und mit ihnen das Auslösen von unangenehmen Gefühlen normal sind, kann gelebt werden, was als Motto heißt: Konflikte als Chance. Vor diesem Hintergrund ist es nicht nachvollziehbar, warum die Konflikt- und Kritikfähigkeit und der Umgang mit emotionalem Stress als Einstellungskriterium für neue Mitarbeiter nicht eine größere Bedeutung hat.

Kaum etwas ruiniert ein Team mehr als wenn Teammitglieder darauf fokussiert sind, aus dem Team so viel wie möglich für ihre persönlichen Vorteile herauszuholen. Arbeit auf andere abschieben, zumindest die Unangenehme, sich mit fremden Federn schmücken, mangelnde Hilfsbereitschaft, fehlende Loyalität, Informationen für den eigenen Machtgewinn oder die eigene Karriere zurückhalten, Mobbing, bedrückende Atmosphäre, Zurückhalten von Ideen – um nur einige zu nennen. Möchten wir zu einem gut funktionierenden Team beitragen, kann es sinnvoll sein zu fragen, wer kann mir bei meiner Aufgabe weiterhelfen. Wich-

tiger kann es jedoch sein, sich zu fragen, was bringe ich heute ein, damit das Team noch erfolgreicher ist. Wie ein guter Fußballspieler, der darauf angewiesen sein kann, dass ihm ein anderer Spieler im passenden Moment den Ball zuspielt. Und nun entscheidet sich, ob er sein Bestes gibt und die Chance für den Mannschaftserfolg nutzt oder sie vergeudet.

Ruth Hellmich und Johannes Voermanek

Ruth Hellmich, Rechtsanwältin, ist Journalistin sowie Trainerin und Coach.
Journalistenbüro: www.newnews.de, CoachingTraining: www.coaching-training.eu

Johannes Voermanek, Journalist, www.pressevoice.de.