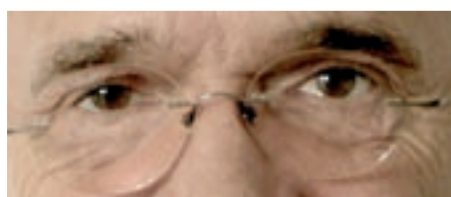
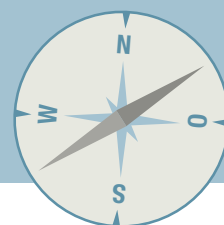


Ulf D. Posé: Der ethische Kompass



Moralisches Missverständnis: Wir! Sind! Ein! Team!

■ Glaubt man Stellenanzeigen, sind alle Führungskräfte teamfähig. Auch in Vorstandssitzungen höre ich immer wieder den Satz „Wir müssen mehr als Team auftreten.“ Frage ich nach, was das heißen soll, erhalte ich zur Antwort: „Wir müssen fair miteinander umgehen, uns einig sein.“ Für mich heißt das vor allem, dass ich alles erst mit dem Vorstandsvorsitzenden besprechen muss, dann mit jedem einzelnen Vorstand noch einmal.

Dieses Teamgesäusel geht mir langsam auf die Nerven. Zumal es mit der Wirkungsweise echter Teams nichts zu tun hat. In vielen deutschen Unternehmen ist nicht einmal bekannt, was die geforderte Teamfähigkeit eigentlich bedeutet, wann man sie benötigt – und wann nicht. Das fängt schon damit an, dass der Begriff Team inflationär jeder innerbetrieblichen Ansammlung von Menschen übergestülpt wird. Oft handelt es sich dabei aber gar nicht um Teams, sondern um Gruppen. Und die funktionieren nach ganz anderen Mustern.

In einer Gruppe wird als Erstes und oft mit hohem Energieaufwand die Hackordnung festgelegt. Jemand muss immer das Sagen haben, Entscheidungen laufen über Beziehungen: Wer kann mit wem, wer setzt sich durch? Eine Gruppe zeichnet sich also aus durch Einflussnahmen, Hierarchiegeplänkel, Freund- oder Feindschaften. In Gruppen gibt es immer Sieger und Besiegte. In einem Team hingegen geht es um die optimale Problemlösung durch gemeinsa-

men Erkenntnisfortschritt. In einem Team können daher immer nur alle gewinnen oder alle verlieren, je nachdem, ob das Problem gelöst wird oder nicht. Ein Team zeichnet sich aus durch Hierarchiefreiheit, Lösungsorientierung und Kameradschaft.

In der Gruppe werden also soziale Beziehungen verhandelt, im Team Lösungen. Das wirkt sich auf die Art aus, wie die Einzelnen miteinander kommunizieren. In Gruppen herrscht ein Konferenzstil, bei dem eher nacheinander als miteinander gesprochen wird. Die Kommunikation ist hierarchisch, gegner- und begründungsorientiert. Die zentrale Frage ist: Wessen Argument zählt? Lösungen sind daher oft Kompromisse, die die Machtverhältnisse spiegeln. Teaminteraktionen sind eher in der Diskurstechnik verankert, sie sind anti-hierarchisch, sach- und konsensorientiert. Die entscheidende Frage dabei: Unter welchen Bedingungen bekommen wir das Problem optimal gelöst?

Trotzdem versuchen Führungskräfte auch in Teams immer wieder, ihren Einfluss geltend zu machen. Hierarchie aber spielt in Teams nur bei der Verantwortung eine Rolle, nicht bei der Entscheidung. Das Team entscheidet, der Chef verantwortet. Dahinter steckt die Idee, die Irrtümer, denen jeder Einzelne unterliegen kann, zu minimieren. Je besser die Teammitglieder es schaffen, neue Ideen oder Impulse ins Team hineinzugeben, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass sie eine rationale Lösung finden.

Was bedeutet also Teamfähigkeit? Mitte der 60er Jahre fand der Organisationspsychologe Fred Edward Fiedler heraus, dass effektive Teams aus Personen bestehen, die psychisch auf Distanz bleiben und sich nur auf die Aufgabe konzentrieren. Teamfähig ist also, wer gemeinsam mit seinen Kollegen gegen Probleme kämpft, nicht gegen Menschen. Teamfähig ist, wer ein Problem selbst dann mit anderen optimal löst, wenn er sie überhaupt nicht leiden kann. Teamfähigkeit bedeutet also nicht, gruppenfähig oder gar pflegeleicht zu sein. Allenfalls eine gewisse Anpassungsfähigkeit wird benötigt. Die vernetzte Informationsverarbeitung, das kreative Denken gegen Regeln, der gemeinsame Erkenntnisgewinn – das ist fähige Teamarbeit.

Es ist tragisch, dass in Unternehmen immer wieder Gruppen zusammenfinden, die sich dann Team nennen. Mit Mitteln der Gruppendynamik wird anschließend versucht, aus solch einer Gruppe ein Team werden zu lassen. Fragen Sie sich einmal: Wenn sich Ihre Überlegungen in einem Problemlösungsprozess als falsch herausstellen, freuen Sie sich dann über die gewonnene Erkenntnis oder ärgern Sie sich, weil Sie nicht Recht behalten haben? Im ersten Fall sind Sie teamfähig, im zweiten Fall gruppenfähig.

Ulf D. Posé ■

Präsident des Ethikverbandes der Deutschen Wirtschaft e.V.,
pose@ethikverband.de



Was ist Ihre Meinung: Müssen im Job alle teamfähig sein? Sind Sie es? Und warum? Diskutieren Sie mit unter www.managerSeminare.de/foren.