

## **IHR PERSÖNLICHER KARRIEREBERATER**

Stichwort: Teamarbeit

Teamarbeit, Teamgeist, Teamfähigkeit. Nur im Team werden Sie langfristig erfolgreich sein! Diese Schlagworte und Formulierungen finden sich heute in allen Bereichen unserer Arbeitswelt wieder. Und fast immer ist von Anforderungen an ein eingespieltes Team die Rede, das blind aufeinander vertrauend alle Widrigkeiten meistert, Negativerlebnisse wegsteckt und ausschließlich dem Erfolg verschrieben ist. Was aber macht erfolgreiche Teamarbeit wirklich aus und wie muss oder soll ich mich verhalten, damit ich einen positiven Beitrag leiste? Kann ich auch als überzeugter Einzelkämpfer im Team erfolgreich sein? Oder bin ich dann eher der Störfaktor, der den Gesamterfolg verhindert?

Vielleicht sollten wir zunächst einmal den Begriff Team definieren: Die Erreichung gemeinsamer Ziele durch gegenseitige Unterstützung und Berücksichtigung der Stärken und Schwächen jedes Einzelnen sind wesentliche Voraussetzungen; Größe und Zusammensetzung des Teams sind von besonderer Bedeutung; zielgerichtetes Vorgehen erfordert ein hohes Maß an Selbstdisziplin sowie Ehrlichkeit und Offenheit im Umgang miteinander; sachliche Einschätzung der eigenen Grenzen, Kompromissbereitschaft und der positive Umgang mit Konflikten sind gefordert. Nicht jedes Teammitglied verfügt über gleichgeartete Talente; die richtige Mischung ist entscheidend.

Vor dem Hintergrund, gemeinsame Ziele schnell zu erreichen, treten in der Auslegung einzelner Schritte immer wieder Spannungen und Reibungen auf und einzelne Mitglieder beklagen sich über mangelnde Akzeptanz innerhalb des Teams, da ihre Vorschläge nur bedingt Zustimmung finden. Diese Hürden können nur durch direkte und unmittelbare Kommunikation überwunden werden. So wird Misstrauen vermieden, denn Misstrauen baut sich dort leichter ab, wo Zugehörigkeit und der Wunsch nach Identifikation (mit der Sache) verwirklicht werden. Bewusste Identifikation ist Teil einer Philosophie, nach der es auch bei Fehlentscheidungen keinen Rechtfertigungszwang geben darf.

Innerhalb eines Teams sollte jeder seine Rolle suchen und finden. Der Prozess des Kennenlernens kann Verhaltensweisen nachhaltig beeinflussen und wird dies in den meisten Fällen auch tun. Wird ein Team neu zusammengestellt, können die Mitglieder die Aufgaben immer anders verteilen, bis sich eine Struktur bewährt. Neuzugänge in Teams haben es dagegen oft schwer, Zugang zu einer vermeintlich gut funktionierenden und eingeschworenen Gemeinschaft zu finden. Es werden ihm manchmal bewusst, gelegentlich auch unbewusst, Stolpersteine in den Weg gelegt von Fehlinformationen über Zurückhaltung wesentlicher Details bis hin zur persönlichen Ablehnung, für die es allem Anschein nach keine greifbaren Gründe gibt. Das darf man nicht unterschätzen, denn einmal aufgebaute Fronten sind nur mühsam wieder einzureißen, führen häufig zu einer Haltung, die Leistung verhindert und Frust aufbaut und letztlich der Sache und dem Einzelnen nicht dienlich ist. In solchen Situationen sollte man einen klaren Kopf behalten, die Aussprache suchen und eigene Vorstellungen und Wünsche deutlich machen.

Bei allem Selbstbewusstsein darf man nicht außer Acht lassen, dass ein Team einen Kopf benötigt, der in letzter Konsequenz Meinungen analysiert, an den Anforderungen der Sache misst und falls erforderlich eine Entscheidung trifft, die nicht immer auf die Zustimmung aller Beteiligten stößt. Dies sollte möglich sein, ohne die weitere Zusammenarbeit negativ zu beeinflussen, kann aber nicht bedeuten, dass der "leader" alle Erfolge sich selbst zurechnet,

während die Misserfolge ausschließlich auf das Fehlverhalten der Teammitglieder zurückgeführt werden. Besonders perfide wird es, wenn unter dem Deckmantel des Teamgeistes einzelne Mitglieder ihre Eigenheiten ausleben und so mangelnde Fähigkeiten oder fehlende soziale Kompetenz verschleiern. Ein rüder Umgangston ist nicht gleichzusetzen mit Durchsetzungsfähigkeit!

Werden solche Auswüchse gezügelt, setzt Teamarbeit einen wichtigen Lernprozess in Gang, der insbesondere weniger erfahrenen, aber hoch motivierten Mitarbeitern zugute kommt. Hier wird ihnen die Chance geboten, ihre Fähigkeiten unter Beweis zu stellen, Mängel auszubügeln, sich mit einer Sache und dem Unternehmen zu identifizieren und Weichen für ihre berufliche Zukunft zu stellen. Neue Wege zu gehen, darf dabei für die Karriere nicht nachteilig sein, denn wenn man nur das tut, was man kann, wird man nur das bleiben, was man ist. Wenn man allerdings nicht in der Lage ist, Erfolge anderer zu akzeptieren und anzuerkennen und daraus für sich selbst zu lernen, sondern einen einmal eingeschlagenen Weg mit grober Rücksichtslosigkeit verfolgt und unbeirrt von Tatsachen und Gegebenheiten andere Meinungen gegen bessere Überzeugung nicht gelten lässt, wird man sicher nicht mit Rückendeckung rechnen können, sollte der eigene Weg sich irgendwann als falsch erweisen.

Teamarbeit darf nicht zu einem stammtischartigen Diskutierklub werden, sondern muss Teil einer Strategie sein: Dann wird der Erfolg des Teams auch der eigene sein.

Text vom 12. Januar 2001/Betr.oec. M. Morscher  
MCM / office@mimor.com