

18. Juni 2008, 11:17 Uhr

VON KERSTIN SCHNEIDER

KARRIERE

Trittbrettfahrer ducken sich im Team gerne weg

Gute Teamplayer sind in den Unternehmen gefragt. Teamlösungen werden gesucht, ob nun ein neues, für Senioren taugliches Handy entwickelt werden soll oder ob es darum geht, in einem Ärzteteam die Qualität von Operationen zu verbessern. Doch bevor eine Projektgruppe läuft, kann vieles schief gehen.



Ein Team ist immer nur so stark wie sein Chef

Foto: dpa

Gute Teamplayer sind in den Unternehmen gefragt. Teamlösungen werden gesucht, ob nun ein neues, für Senioren taugliches Handy entwickelt werden soll oder ob es darum geht, in einem Ärzteteam die Qualität von Operationen zu verbessern. Auch wenn Lehrer nicht als Einzelkämpfer arbeiten, sondern ihre Schule gemeinsam voranbringen wollen, müssen sie ein Team bilden. Doch bevor eine Projektgruppe läuft, kann vieles schief gehen.

Doch was zeichnet ein gutes Team aus? Nicole Wörle aus München ist Psychologin und Prozess-Trainerin. Beim Trainingsinstitut "Business & Nature" bringt sie Teams auf kreative Weise zusammen. Die Gruppen arbeiten außerhalb des Business-Alltags an ihrer Team-Kommunikation und Konfliktlösungsstrategien. Ob am Berg, auf hoher See oder in der Wüste: Gemeinsames Lernen in der Natur spielt dabei eine wichtige Rolle. Gefragt seien auch soziale Projekte. Neulich hat Nicole Wörle mit einem Firmenteam aus der IT-Branche einen Spielplatz für ein Behindertenheim gebaut.

30 Manager aus zehn Nationen gossen Fundamente, bauten Spielgeräte und legten Wege an. Diese Erfahrungen helfen den Teammitgliedern, sich auch im Berufsalltag aufeinander verlassen. "Ein gutes Team ist heterogen", sagt Wörle. Die Teammitglieder bringen unterschiedliche Kompetenzen mit, die zum Lösen der Aufgabe beitragen. Das gemeinsame, schriftliche fixierte Ziel muss jeder verinnerlicht haben. Außerdem ist jedem Teammitglied klar, was es zur Erreichung des Gesamtziels beitragen kann.

"Das Team sollte auch die Fähigkeit zur Metakommunikation haben", macht die Trainerin deutlich. Denn ab und an sei es wichtig, eine Pause einzulegen und über die Qualität der Zusammenarbeit zu sprechen. Wie läuft die Kooperation? Was brauche ich, um mich auf meine Teamkollegen einzulassen? Wo gibt es Hindernisse für eine exzellente Teamarbeit? Was kann verbessert werden? Wie können konkrete Vereinbarungen getroffen werden? Wichtig ist auch: Die Rollen und Verantwortlichkeiten müssen klar definiert sein, erklärt die Trainerin.

Der englische Forscher Meredith Belbin hat die verschiedenen Teamtypen in den 70er-Jahren definiert. Er identifizierte Typen, die durch ihre Persönlichkeit und Charakterzüge bestimmt sind und in jedem Team dabei sein sollten. Da gibt es den "Macher", der die Zielvorgaben streng verinnerlicht hat, planvoll und strategisch arbeitet, aber Alleingänge nicht scheut und sich manchmal als Arbeitsbiene vom Dienst zu viel vornimmt. Der

"Botschafter" oder "Kreative" ist nach außen orientiert, findet schnell Kontakt im Team und hat viele Ideen. Leider scheut er die Detailarbeit und verliert rasch die Lust.

Der "Moderator" integriert und koordiniert. Er sorgt sich ums Ganze und steuert den Prozess, auch wenn er nicht das Team selbst führt. Oft bringt er jedoch zu wenige eigene Vorschläge ein und hält sich mit Ideen vornehm zurück. Der "Experte" oder "Analytiker" arbeitet planvoll; er schreckt nicht vor kniffligen Arbeiten zurück, neigt aber dazu, sich vom Team abzusondern und sich ins stille Kämmerlein zurückzuziehen. Dazu kommen "Trittbrettfahrer", die sich im Team ein wenig verstecken wollen und kaum eigene Leistung zeigen, oder notorische "Verweigerer", deren Strategie vor allem darin besteht, Vorschläge kaputt zu machen. Die Psychologen und Trainer wissen: In Reinform kommen diese Typen meist nicht vor, zumal man Menschen nicht in Schubladen stecken soll. Doch die Typologie hilft, gute Teams zusammenzustellen.

Kompromisslose Geschäftsführer

Hannelore Zambelli-Hösch, Personaltrainerin aus Wiesenttal, coacht gerade drei Geschäftsführer, die ein Team bilden wollen. Doch alle drei sind richtige Macher und als Chefs daran gewöhnt, dass ihre Vorschläge aufgenommen werden. Das Ende vom Lied: Es gab nur noch Streit und kaum mehr Beschlüsse. Zambelli durfte bei einer Besprechung dabei sein, in der auch schon mal die Fetzen flogen. "Ich habe ein erstes Feedback gegeben und dann Einzelgespräche geführt", sagt die Trainerin. Ein Ergebnis: In der nächsten Runde moderiert immer derjenige Chef, der am wenigsten fachlich und emotional von einem Thema betroffen ist. Außerdem sollen die Bosse sich auch im Privaten besser kennen lernen und werden ein gemeinsames Wochenende zur Teambildung verbringen.

Zambelli-Hösch bietet vor allem Teamcoaching im Mittelstand an, wo der Trainer meist dann geholt wird, wenn etwas gründlich schief gegangen ist. Denn oft werde das Team aus verschiedenen Abteilungen zusammengewürfelt und steht nicht hinter der Aufgabe. Dann sitzt man vor Teams, die richtig abblocken, erzählt die Trainerin: "Entweder sie sagen, wir haben gar keine Probleme, oder sie finden es sinnlos, im Team zusammen zu arbeiten". Doch Verantwortung müsse immer beim Team bleiben; ein Coach kann nur helfen, Konflikte aufzuzeigen und zu verdeutlichen.

Alles steht und fällt mit dem Teamleiter: "Ein Team ist nur so stark, wie der, der es führt", erklärt Zambelli-Hösch. Allen im Team muss von Anfang an klar sein, wer die Leitung hat, welchen Handlungsspielraum das Team besitzt und wie die tägliche Arbeit organisiert wird. Der Teamleiter koordiniert und moderiert. Fakt ist: Meist legen persönliche Konflikte das Team eher lahm als inhaltliche Fragen. In der Teamdiagnostik werden daher oft Fragebögen verteilt, in denen Verhaltensmuster und Wertvorstellungen abgefragt werden. Wie schätze ich mich selbst ein? Wie schätze ich meine Teamkollegen ein?

Tipps: Wie man ein Team steuert

- Nur heterogene Teams funktionieren. Wer ein Team neu besetzt, sollte je nach Aufgabe verschiedene Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Kompetenzen integrieren. Dabei spielt auch die Teamgröße eine wichtige Rolle.
- Das Team muss auf ein gemeinsames Ziel eingeschworen werden.
- Das Team und seine Aufgabe muss gegenüber anderen Arbeitsprozessen absolute Priorität haben. Trittbrettfahrer und Querschläger, die die Arbeit des Teams untergraben, müssen von Anfang an in die Schranken gewiesen werden.
- Klar kommunizieren, dass Termine eingehalten werden müssen. Eine offene Atmosphäre schaffen, in der die Teammitglieder vertrauensvoll kommunizieren. Interessenkollisionen harmonisieren und nicht den Kopf bei Konflikten in den Sand stecken.
- Möglichkeiten für eine Metakommunikation schaffen. Das Team trifft sich und tauscht sich über die Qualität der Arbeit aus. Wer erfolgreich sein will, muss die Arbeit des Teams gut verkaufen.
- Ständiger Wechsel im Team kann die Arbeit stören.