

Teamarbeit

Über Teamarbeit schrieb ich häufiger, habe versucht, sie zu lehren und wünschte mir, eine präzise Beschreibung von Teamarbeit, weil über sie viel Unsinn geschrieben wird.

Nun hat „Scouting“ dankenswerterweise in Heft 4/2003 auf Seite 11 den Artikel „Corporate Identity und Spitzenteams“ von Prof. Fredmund Malik aus dem Managementzentrum St. Gallen abgedruckt. Darin wird aus langjähriger Erfahrung in der Wirtschaft Sinn und Zweck von Teamarbeit beschrieben. Das Geheimnis wirksamer Spitzenteams ist Einhaltung von Grundsätzen und Regeln, auf die man sich geeinigt hat. Dabei sind drei Grundsätze und sechs weitere Regeln wichtig. Sie werden hier zur besseren Übersicht und zur Erinnerung zusammengefaßt

Die drei Grundsätze:

1. Aufgaben eines Exekutivteams müssen klar sein.
2. Wirksame Teams haben eine präzise Arbeitsteilung.
3. Arbeitsfähige Teams halten strikte Disziplin.

Sechs weitere Regeln:

1. Jedes Mitglied hat in seinem Verantwortungsbereich das letzte Wort.
2. Keiner trifft eine Entscheidung im Verantwortungsbereich eines anderen.
3. Bestimmte Entscheidungen müssen dem Team als Ganzes vorbehalten sein.
4. Außerhalb des Teams gibt es keine Qualifikation von Teammitgliedern durch andere. Diese Regel gilt nach außen.
5. Jeder ist verpflichtet, die anderen über alles zu informieren, was in seinem Verantwortungsbereich vor sich geht. Autonome Entscheidungsbefugnis bedingt volle Information aller anderen.
6. Teams haben nichts mit Demokratie zu tun, sondern mit Wirksamkeit.

Diese Grundsätze und Regeln sind klar formuliert, zeigen Grenzen auf und unterscheiden sich wohlthuend von pädagogischen oder ideologischen Begründungen. Aufgabe eines Teams ist Wirksamkeit. Die Leistung einer kleinen Gruppe als Ganzes ist größer als die Summe der Leistung Einzelner, vorausgesetzt, die Kräfte sind auf ein Ziel ausgerichtet und heben sich nicht gegenseitig auf.

Wie das Ganze ausgerichtet wird, beschreiben die Grundsätze und Regeln.

Ein Team ist keine Bühne für charismatische Führer und Selbstdarsteller, wie sie häufig unter Gruppenleitern zu finden sind. Aus Erfahrung des Managementzentrums St. Gallen wird deren Effizienz im Team grundsätzlich bestritten. Vertreter charismatischen Führertums, wie sie in manchen Gruppen bewundert werden, sollten nicht von Teamarbeit reden. Sie treiben Etikettenschwindel.

Vor einem Team liegt eine klar beschriebene Aufgabe, die arbeitsteilig unter Einhaltung strikter Disziplin gelöst wird. „Disziplin umfaßt unter anderem Verzicht auf Personenkult und Eitelkeit, und sie schließt ein, daß persönliche Ziele im Zweifel Zielen des Unternehmens untergeordnet werden.“ Diese Forderung ist sehr hoch, denn wenige sind frei von Eitelkeit, und sie verlangt Einsicht und Reife. Sie zeigt an, wohin die Richtung geht. Wenn das leicht wäre, würden nicht so viele Firmen in ihren Führungsetagen scheitern. Darum muß Teamarbeit eingeübt werden. Für die großen Bosse gibt es Institute wie das Managementzentrum in St. Gallen. Bei Pfadfindern mag es auch gehen, wenn die Grundsätze und Regeln von Teamarbeit verstanden worden sind und eingehalten werden.

Teamarbeit trägt nichts bei zu Selbstbestimmung und zu Selbstverwirklichung .

Solche wichtigen Ziele müssen außerhalb von Teamarbeit gepflegt werden. Bringt man sie in Teamarbeit hinein, entsteht nur Verwirrung.

Daß Teamarbeit und Demokratie nichts miteinander zu tun haben, tut denen weh, die mit Demokratie einem Harmoniemodell verbinden. Demokratie ist kein Ideal. Einübung in Demokratie geht nicht über Teamarbeit. Je klarer man beide unterscheidet, desto besser ist es für Demokratie. In ihr leben unterschiedliche Interessen und unterschiedliche Werte durch Kompromisse unblutig miteinander.

Das hat mit Wirksamkeit nichts zu tun. Wirksamkeit ist wichtig genug. Sie bringt Gruppen voran.

Aber Wirksamkeit allein ist unmenschlich. Diese Überlegungen möchten anstoßen, Maliks Gedanken noch einmal zu lesen und Teamarbeit einzuüben. Teamarbeit ist nicht voraussetzungslos. Sie verlangt unter anderem Loyalität, Fähigkeit zur Selbstkritik, Wahrnehmungsfähigkeit, logisches Denken.

Sie verlangt charakterliche Reife. Insofern setzt Teamarbeit Charaktertraining voraus.