

## Mythos Team

**Teams.** Teamarbeit gilt als effizient, kreativ und erfolgreich. Ohne Teams geht heute in der Theorie fast gar nichts mehr. Teamarbeit wird oft unkritisch idealisiert. Dies vor allem von Menschen mit wenig Teamerfahrung oder Menschen, die ihre eigene Inkompetenz gerne hinter der Teamleistung verstecken.

Der Wert der Teamarbeit im Sinne einer intelligenten Kräfteverstärkung und Arbeitsteilung ist sicher nicht zu unterschätzen. Je komplexer eine Aufgabe, desto notwendiger wird die Gruppe. In einer Welt, die immer komplizierter wird, kann auf Teamarbeit nicht verzichtet werden. Sie ist das komplementäre Gegenstück zum kreativen Alleingang des Individuums. Der Einzelne träumt, skizziert, kreierte, entwirft und entscheidet. Das Team entwickelt, strukturiert, vervollständigt und perfektioniert mit vereinten Kräften. Das Eine bedarf des Anderen.

Voraussetzung für eine sinnvolle und funktionierende Teamarbeit ist immer ein herausforderndes Ziel bzw. eine komplexe Aufgabe, die nur mit einer gemeinsamen Anstrengung bewältigt werden kann.

Teamarbeit kann Grossartiges leisten, aber auch zur Farce entarten. Allzu häufig werden Arbeitsgruppen gebildet, wo keine notwendig wären, wo der gesunde Menschenverstand besser ein kompetentes Individuum mit einem klaren Auftrag ungestört arbeiten lassen würde.

Wenn Teams zum Selbstzweck werden und das Individuum aus der Organisation zu verdrängen beginnen, dann wirken sie kontraproduktiv. Wenn ganze Teams unterbeschäftigt oder lediglich auf Sandkastenprojekte angesetzt sind, leidet nicht nur die Produktivität, sondern auch das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter.

Die Mittelmässigkeit vieler Teams hängt mit ihrer gewollt antihierarchischen und pseudodemokratischen Struktur zusammen, die sicherstellt, dass jeder einmal moderieren, aber keiner bestimmen, jeder einmal Teamleiter spielen, aber keiner wirklich Chef sein darf. Dieses kleinkarierte Schema verträgt sich schlecht mit grossen Aufgaben.

**Crews.** So ist es wohl kein Zufall, wenn Gruppen von Menschen, die ein Flugzeug in die Luft, eine Raumfähre ins All oder einen Riesentanker über den Ozean bringen, nicht als Team, sondern als Crew bezeichnet werden. Auch auf den Chefetagen spricht man lieber von der Führungscrew als vom Führungsteam.

Im Unterschied zu einem Team gibt es in einer Crew klare Aufgabenverteilungen, persönliche Verantwortung, sauber abgegrenzte Kompetenzen und unumstössliche Weisungsbefugnisse. In der Crew weiss jeder genau, wo sein Platz ist. Da dies in einem Team höchst selten der Fall ist, verkommt das Team häufig zum Sammelbecken für ängstliche Zeitgenossen, die die individuelle Bewährung und die Übernahme von Verantwortung scheuen, und für Bequeme, die sich gerne von den Fleissigen in der Gruppe durchschleppen lassen. Nicht umsonst ist das Wort Team für viele Mitarbeiter das Akronym von „Toll, ein anderer macht's.“

**Einzelkämpfer.** Die Frage nach der Teamfähigkeit von Individuen kann man getrost auch einmal umkehren: Ist ein Team flexibel und weitsichtig genug, eigenständig denkende Individuen und ihre Gedanken zu ertragen oder müssen sich alle Mitglieder auf den kleinsten gemeinsamen Nenner der Mittelmässigkeit reduzieren und anpassen?

Wer ernsthaft an Spitzenleistungen interessiert ist und Talente fördern will, muss neben der Teamorganisation unbedingt individuelle Spitzenleistungen fördern, sonst werden aus ehrgeizigen Mitarbeitern gezwungenermassen Zyniker und Opportunisten.

Die meisten wirklich grossen kreativen Leistungen sind von Individuen erbracht worden und nicht von Teams.