

„Die meisten Teams enttäuschen“

Arbeitswelt. Teamarbeit liegt im Trend. Psychologe Florian Becker weiß, was für den Erfolg nötig ist

VON ANDREAS ANZENBERGER

Willkommen in der schönen, neuen Arbeitswelt. Die Arbeit wird immer öfter in Teams organisiert, die je nach der Aufgabenstellung ständig wechseln. Es gibt für die Mitarbeiter oft auch keinen fixen Sitzplatz im Büro mehr.

Diplompsychologe Florian Becker hat in seinem kürzlich erschienen Buch „Teamarbeit, Teampsychologie, Teamentwicklung“, die wirtschaftspsychologischen Grundlagen für gute Teamführung zusammengefasst und erklärt, aus welchen Gründen Teams oft nicht funktionieren.

KURIER: Alle arbeiten erfolgreich im Team und sind glücklich. Das kann wohl so nicht stimmen.

Florian Becker: Die wenigsten Teams funktionieren wirklich gut. Das liegt an falschen Vorstellungen wie etwa der Annahmen, dass der Einzelne im Team automatisch aufblüht. Wissenschaftliche Studien weisen in eine andere Richtung: Teambildung führt in der Regel zu negativer Synergie. In der Praxis enttäuschen die meisten Teams. Die Koordination ist oft mangelhaft und es kommt zu Motivationsverlusten, Mobbing und Trittbrettfahren. Bei inhomogenen, bunt gemischten Gruppen gibt es deutlich mehr Konflikte und Unzufriedenheit der Mitarbeiter. Teams müssen also gut geführt werden, um ihre Potenziale zu nutzen.

Warum setzen dann so viele Unternehmen auf Teamarbeit?

Man kommt gar nicht mehr an Teams vorbei. Die Projekte werden immer komplexer und der Zeitdruck immer größer. Ein Beispiel dafür ist der Automobilbau. Es gibt immer mehr Modelle, die



Die großen Probleme sind meist näher, als man denkt. Vor allem, wenn durch die immer komplexeren Aufgabenstellungen die Anforderungen an die Teamführung steigen

in immer kürzeren Zeitintervallen entwickelt und produziert werden müssen. In vielen Kulturen wünschen sich die Mitarbeiter stärker im Team zu arbeiten.

Gibt es nicht auch finanzielle Motive?

Natürlich. Es gibt etwa die Hoffnung, dass das Team Aufgaben übernimmt, die sonst Führungskräfte erfüllen. Dazu gehört die klare Zuteilung der Rollen der Teammitglie-

der, sowie die Vereinbarung und Kontrolle der Ziele. Man baut Führungskräfte ab, entfernt Hierarchieebenen und setzt auf Teams. Das spart auf den ersten Blick Personalkosten und macht Unternehmen flexibler. Die Teams funktionieren aber nur in den seltensten Fällen wirklich gut.

Verbessert Teamarbeit automatisch die Entscheidungsfindung?

Das ist eine spannende Frage. Auf den ersten Blick sollen ja mehrere Köpfe klüger sein als wenige oder gar einer. Dennoch zeigen die Forschungsergebnisse, dass große Teams im Vergleich mit kleinen Teams oder mit Einzelpersonen in der Regel länger brauchen für eine Entscheidung. Das ist nicht nur teuer. Oftmals ist auch die Qualität schlechter.

Was sind die Ursachen?

Es gibt vielfältige Gründe dafür. Etwa, dass Mitarbeiter in Teams sich nicht mehr bei der Lösungsfindung anstrengen und sich auf andere verlassen, oder dass abweichende Meinungen nicht toleriert und daher gar nicht mitgeteilt werden.

Kann Teamarbeit die Kreativität steigern?

Ja, aber das hängt vom Kontext ab. Es gibt Unternehmen, die geben ihren Mitarbeitern den Freiraum, einen Teil ihrer Arbeitszeit selbst zu gestalten, solange die Tätigkeit im Interesse des Unternehmens ist. Dazu gibt es positive Berichte. Man kann aber nicht erwarten, dass die Mitarbeiter kreativ sind, wenn man ihnen nicht die Zeit dazu gibt. Das ist wieder ein Beispiel dafür, dass Teams funktionieren können, wenn man gut führt.

Warum gibt es keine breite Diskussion über die Probleme?

Die Unternehmen berichten natürlich gerne Positives. Kaum einer geht in die Öffentlichkeit und sagt: wir haben mit unserer Teamorganisation leider sehr schlechte Erfahrungen gemacht. Das lesen ja auch Investoren, potenzielle Mitarbeiter und Wettbewerber.

Worauf kommt es an, damit ein Team erfolgreich ist?

Teams brauchen einen Kontext, in dem sie arbeiten. Die Unternehmenskultur etwa betont und belohnt zu oft den Individualismus. Dann die Auswahl der Teammitglieder. Oft achtet man zu wenig auf die Persönlichkeitsmerkmale, etwa ob jemand emotional stabil ist oder ge-



„Die Koordination ist oft mangelhaft und es kommt zu Motivationsverlusten und Mobbing.“

Florian Becker
Wirtschaftspsychologe

wissenschaftlich arbeitet. Man darf ein Team auch nicht sich selbst überlassen. Es braucht Pflege, damit es sich gut entwickelt.

Weg zur erfolgreichen Zusammenarbeit

Der Inhalt

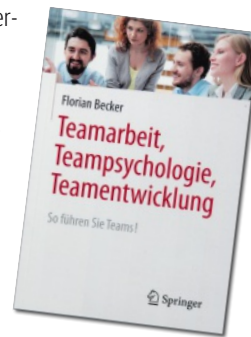
Das neue Buch „Teamarbeit, Teampsychologie, Teamentwicklung“ erläutert, wie man Teams erfolgreich zusammenstellt, einsetzt und führt (2016, Springer Verlag, 15,41 Euro).

Der Autor

Diplom-Psychologe Prof. Florian Becker ist Spezialist für Wirtschaftspsychologie und auch Bereichsvorstand der Wirtschaftspsy-

chologischen Gesellschaft in München. Bekannt ist er als Experte für Wirtschaftspsychologie aus zahlreichen Vorträgen und Fernsehbeiträgen und Interviews.

Becker erforscht mit seinem Team wirtschaftspsychologische Fragestellungen. An der Rosenheim University of Applied Sciences unterrichtet er als Professor Kommunikation sowie auch Organisationspsychologie.



KOLUMNE

Bilanziert



SANDRA BAIERT

Krisenmüde

Mitarbeiter und Teams leben von Erfolgen. Wie alle Menschen brauchen sie Anerkennung und Wertschätzung, um motiviert zu bleiben.

In Krisen bleiben die Erfolge für Mitarbeiter naturgemäß aus. Wenn Krisenzeiten lange dauern, weil sich ganze Branchen verändern und Geschäftsmodelle nicht mehr so wie früher funktionieren, sind alle handelnden Personen in einer ständigen Ausnahme-situation. Das zehrt und kostet Kraft – viele Mitarbeiter – und oft auch die Führungskräfte selbst – werden krisenmüde.

Das kann man in vielen Unternehmen gerade beobachten: Personalabbauwellen, budgetäre Reduzierungen und Umstrukturierungen hinterlassen hör- und sichtbare Spuren bei den Mitarbeitern.

Gerade in diesen Phasen ist eine klare Führung und Strategie gefragt. Dazu gehören genaue, eindeutige Vorgaben und Ziele, eine gute, lückenlose Kommunikation – auch von unangenehmen Botschaften. Und die Vision, wie es in Zukunft gehen kann. Um Teams vor der Krisenmüdigkeit zu bewahren, brauchen Führungskräfte die absolute Zuversicht. Die Überzeugung nämlich, dass eine Krise am Ende gut gelöst und bewältigt wird.

Die Aufgaben an die Teamführung steigen mit der schwierigen, komplexen Geschäftswelt. Krisenmanager sind die neue Normalität. Auch, weil raue Zeiten im Berufsleben mittlerweile ein Dauerzustand sind, ja schon fast dazugehören zum Berufsalltag.

sandra.baiert@kurier.at