

## Weniger reden – mehr handeln!

**Der Boss ist tot, es lebe das Team.** Mit der Pandemie sind Bedeutung und Menge der Teamarbeit revolutionär gewachsen. Und das ist gut so, denn die Resultate, die in Teams entstehen, sind ausgewogener. Wenn nur einer entscheidet, ist das Resultat seinen Ansichten entsprechend. Wenn im Team entschieden wird, besteht das Ergebnis aus mehreren Ansichten und ist insgesamt werthaltiger. Zudem sind alle, die mit ihrem Detailfachwissen beim Entstehen mitgeholfen haben, zum Entscheidungsträger geworden, was ihrer Arbeit mehr Sinn gibt.

**Teamarbeit hat aber Gefahrenpotential.** So wie in der Politik die Demokratie, enthält Teamarbeit durch deren Mitglieder die Gefahr zum Missbrauch für eigene Vorteile:

1. **Profilierungssucht.** Es gehört zur Natur des Menschen, dass er strebt. Entsprechend ist natürlich, dass Teammitglieder ihre Ansichten durchsetzen möchten. Niemand verliert gerne. Deshalb führen Diskussionen zu Siegern und Verlierern. Das ist dem allgemeinen Einvernehmen abträglich.
2. **Narzissmus.** Ebenfalls menschlich ist, dass einzelne Teammitglieder von Natur aus extrovertiert sind und andere introvertiert. Die Extrovertierten verfügen meist über gute Rhetorik und führen dadurch in Diskussionen. Die Introvertierten planen, konstruieren, kombinieren, entdecken Zusammenhänge und perfektionieren. Da sie aber meist rhetorisch den Extrovertierten unterliegen besteht die Gefahr, dass ihre wertvollen Beiträge keine Achtung finden.
3. **Gruppenbildung.** Menschlich ist auch, dass Sympathien und Antipathien vorkommen. Wer sich sympathisch ist, bindet sich zur Gruppe mit dem Ziel der Machtbildung gegen diejenigen, die einem antipathisch sind. So entsteht die Gefahr, dass die Ergebnisse der Teamarbeit durch Ideologien, gesellschaftliche Strömungen, modische Erscheinungen oder sonstige Gegebenheiten gefärbt sind. Es kann sogar vorkommen, dass sich Gruppen gegenseitig in der Zielerreichung behindern.

**Gute Teamarbeit** ist eine diffizile Angelegenheit, bei der alle Mitglieder gemeinsam Sorge tragen müssen. Entsprechend sollten alle Teammitglieder soweit einsichtig sein, dass sie sich als gleichwertig empfinden. Ein Teamchef kann in der Sache und durch Koordination von Ideen den Erfolg fördern, aber ein Teamcoach hat die Möglichkeit, den Menschen einen Spiegel vorzusetzen und sie zu fragen, ob sie ihre humanen Reaktionen als wertvoll für das Team erachten.

**Effizienz:** Überall, wo viele Menschen ein gemeinsames Ziel verfolgen, ist die Effizienz die wichtigste Komponente für Erfolg. Sagt ein Boss, wie das Ergebnis aussehen soll, ist die Effizienz maximal, aber das Ergebnis nicht unbedingt den Anforderungen entsprechend, denn der Boss verfügt nur über seine eigenen Kenntnisse. Für komplexe Ziele ist das Team die richtige Form. Hingegen für die Effizienz ist es auf Grund der menschlichen Gefahrenpotentiale gefährdet.

**Controlling:** Effizienz in Teamarbeit kann nicht mathematisch genau erfasst werden. Effizienz zeigt sich darin, wieviel geredet und wieviel gehandelt wird. Man könnte versuchen, in Zeitmassstäben Redezeiten und Handlungszeiten zu messen, aber solche Zahlen würden falsche Werte liefern. Oft sind es Kleinigkeiten mit vielseitigen Auswirkungen, bei denen es sich lohnt, Zeit zur Diskussion für alle Details einzusetzen.

**Worte brauchen einen Sinn.** Oft wird geredet, um sich selber einen Mehrwert zu geben, um sich in der Gruppe ins Zentrum der Aufmerksamkeit zu rücken. Diese Reden haben wenig Inhalt, sind oft gespickt mit Eigenlob (ich habe schon immer gesagt, dass ..... ) und absolut nicht zielführend. Sie brauchen aber viel Zeit. Zeit, die vom Arbeitgeber bezahlt, aber nicht in Ertrag umgesetzt wird. Ein Teamcoach kann durch Beobachtung und subtile Eingriffen einem Team zu mehr Effizienz verhelfen. Besonders dann, wenn er versteht, die Extrovertierten auf Ziele zu konzentrieren und den Introvertierten mehr Mut zur Sprache zu geben.

*jb*