

Je nach Persönlichkeit fällt es Menschen leicht, sich in ein Team erfolgreich zu integrieren und das gemeinsame Ziel zu verfolgen

Agiles Arbeiten birgt Risiken

Psychologieprofessor Guido Hertel über hartgesottene Einzelkämpfer, mitreißende Teamplayer, den Hype um neue Arbeitsmethoden und warum es sich für Unternehmen auszahlt, ein Team an eine Person anzupassen statt umgekehrt

Herr Professor Hertel, gab es in jüngster Zeit ein Team, das Sie beeindruckt hat, aus Politik, Wirtschaft oder Sport?

Beispiele aus dem Arbeitsleben oder dem Sport gibt es viele – gerade in der Corona-Zeit sind viele Arbeitsteams zusammengedrückt und haben sich gegenseitig gestützt. Mich beeindruckt die Teamfähigkeit von Familien: Hier hat jeder unterschiedliche Bedürfnisse und Stärken, und jeder bringt eine andere Expertise mit. Wir haben seit Kurzem einen Hundewelpen, und die Herausforderung, ihn zu erziehen, funktioniert nur als Team.

Was zeichnet gute Teamplayer denn aus?

Zunächst einmal sollten Teammitglieder offen für Neues sein und grundsätzlich mit anderen zusammenarbeiten wollen. Dann ist eine ganze Reihe an Kompetenzen gefragt: soziale Skills, wie Konflikt-, Kommunikations- und Kompromissfähigkeit, aber auch aufgabenbezogene Fähigkeiten, also gemeinsam Ziele umsetzen zu können. Dabei sollte man die anderen mitnehmen können. Ein Team ist nicht automatisch gut, weil es aus lauter tollen Individualisten besteht, sondern weil jeder Einzelne sein Können einbringt, sich selbst aber hinten anstellt und dennoch das Ziel nicht aus den Augen verliert.

Das klingt nach Menschen, die sehr viele Talente haben und nicht eigennützig sind. Kann man das lernen?

In gewissem Maß ja, eine ganze Trainings- und Beratungsindustrie baut ja darauf auf, Teamfähigkeit bei Menschen zu entwickeln. Wichtig ist dabei, bei den Beteiligten den Blick auf den gemeinsamen Gewinn und Gesamtnutzen des Teams zu richten. Verantwortung für andere zu übernehmen kann auch für Einzelkämpfer sinnstiftend sein. Aber auch das beste Training kann einen Menschen nicht komplett verändern.

Dennoch muss ein Team funktionieren, um erfolgreich zu sein.

Wie lässt sich das sicherstellen?

Das ist sehr spannend. Man kann versuchen, Personen mit den nötigen sozialen Kompetenzen für ein Team zu rekrutieren. Das ist aber nicht immer einfach, auch weil erst mal die nötige Fachkompetenz sichergestellt werden muss. Anstatt zu versuchen, Menschen an ein Team anzupassen, ist es oft vielversprechender, das Team an die Teammitglieder anzupassen.

Wie erreicht man das?

Indem man die Teamstruktur anpasst. Habe ich wettbewerbsorientierte Personen im Team, kann es sinnvoll sein, die Aufgaben stärker zu unterteilen und gegenseitige Abhängigkeiten im Team zu reduzieren. Dann kann auch ein Einzelkämpfer zum Teamerfolg beitragen und muss sich nicht sorgen, dass sein Beitrag nicht gesehen wird. Ein anderes Beispiel ist die Einführung von Shared Leadership im Team, wenn ich erfahrene und eigenständige Teammitglieder habe. Das erfordert von ihnen hohe soziale Kompetenz. In der Praxis erweist es sich oft als hilfreich, wenn es eine moderierende Unterstützung bei Konflikten gibt.

Das klingt stark nach agilem Arbeiten. Eine Arbeitsmethode, die viele Unternehmen derzeit schätzen.

Hier hat sich tatsächlich ein Hype entwickelt. Agiles Arbeiten setzt jedoch ausreichende Kompetenzen der Teammitglieder voraus – fachlich wie sozial. Metastudien zeigen, dass der Erfolg von agilen Teams mit der Zeit eher nachlässt. Konflikte entstehen, wenn einzelne Teammitglieder beispielsweise das Gefühl haben, mehr zu arbeiten als andere. Agilität ersetzt keine verantwortungsvolle strategische Führung, gerade in Krisenzeiten. Sicherlich haben agile Strukturen positive Effekte auf Motivation und Flexibilität, aber es empfiehlt sich, für etwaige Schwierigkeiten ein Back-up-Netz zu schaffen, beispielsweise durch Moderatoren.

Oft lässt sich beobachten, dass manche im Team mehr Verantwortung übernehmen als andere ...

Internationale Forschungen belegen das: Die Arbeitsanteile sind in den meisten Teams unterschiedlich verteilt. Das ist an sich nicht negativ, sondern funktional. Erstaunlich ist, dass sich Teams oft schnell anpassen, wenn ein Leistungsträger aussteigt, dann übernehmen die anderen.

Es gibt also nicht den Ideenentwickler oder den Kritiker?

Entgegen populärer Überzeugung – nein! Solche Rollen lassen sich nicht bestätigen. Auch die Idee, dass einzelne Personen nur für bestimmte Rollen geeignet sind, konnte nicht bestätigt werden. Je nach fachlicher Expertise und Teamzusammensetzung kann eine Person mal die Innovator- und mal die Skeptiker-Rolle einnehmen.

Es gibt Menschen, die sich für teamfähig halten. Dennoch arbeiten sie ungern in einer Gruppe. Was steckt da dahinter?

Schlechte Erfahrungen oder Persönlichkeitseigenschaften. Bei einem großen Kontrollbedürfnis und geringer Unsicherheitstoleranz ist Teamarbeit nicht attraktiv. Hartgesottene Einzelkämpfer erledigen am liebsten alles selbst, so haben sie alles im Blick. Wer so gestrickt ist, wird in einem Team eher nicht glücklich. Wenn solche Personen aus fachlichen Gründen im Team arbeiten müssen, macht es Sinn, die Teamstruktur anzupassen.

Lassen sich Rückschlüsse von der Freizeitbeschäftigung eines Menschen auf seine Teamfähigkeit ziehen?

Auch hier spielen persönliche Grundbedürfnisse eine Rolle. Wer ein großes Kontrollbedürfnis hat, wird eher Einzelsportarten wie Tennis oder Golf lieben und auch lieber allein arbeiten. Zugleich kann der Sport Defizite aus dem beruflichen Bereich kompensieren. Hat jemand ein starkes Anschlussmotiv, muss aber im Beruf allein arbeiten, wird er wahrscheinlich einen Teamsport wählen. Grundsätzlich schulen Erfahrungen aus dem Teamsport soziale Kompetenzen, die auch im beruflichen Bereich hilfreich sind. ■



GUIDO
HERTEL, 57

Der habilitierte Psychologe leitet seit 2008 an der Universität Münster den Bereich Organisations- und Wirtschaftspsychologie. Themen seiner Forschungsarbeiten sind unter anderem Teamarbeit und Synergie in Gruppen, virtuelle Teams und Online-Communitys sowie User Experience (www.uni-muenster.de/OWMS/)