

Wie ist Teamwork möglich?

Frage: «Bei uns im Büro kommt es immer wieder zu Auseinandersetzungen und Streit. Unter den Kollegen herrscht einfach eine völlig unterschiedliche Auffassung von Teamarbeit und kollegialem Verhalten. Ist Teamwork möglich, wenn völlig unterschiedliche Wertvorstellungen vorherrschen?»

Antwort: Die Situation, die Sie schildern, ist wohl weniger ein Ausnahmezustand als vielmehr die Regel. Wo Menschen zusammentreffen, gibt es unterschiedliche Einstellungen, Meinungen und Werte. Nicht immer stimmt die Chemie unter allen Kollegen. Wesentlich ist auch nicht, ob man mit dem Kollegen ein Bier trinken gehen will, sondern dass die Arbeit gemeinsam (dem Ziel entsprechend) gut erledigt wird. Viele Unternehmen haben in der letzten Zeit genau diese Mannigfaltigkeit an Persönlichkeiten als einen bedeutenden Innovationsmotor entdeckt und stellen ihre Teams unter dem Gesichtspunkt der «Diversity» zusammen. Der Begriff stammt aus dem angloamerikanischen Kulturraum und bezeichnet eine Gruppe mit völlig unterschiedlichen Mitgliedern. Es wird explizit darauf geachtet, dass ein Team aus möglichst verschiedenen Persönlichkeiten (kulturell, soziökonomisch, Fachrichtung) besteht. Man verspricht sich von dieser Massnahme – durch den Einfluss unterschiedlicher Perspektiven – eine kreativere und innovativere Dynamik im Team. Die Konfrontation mit der Andersartigkeit des Denkens des anderen soll zu Diskussion und Austausch führen. So können Lösungen gefunden werden, die im dauerhaften Konsens nicht möglich geworden wären.

Werte. Selbstredend ist es kein Leichtes, in einer Gruppe mit derartig grosser Variation Gemeinsamkeiten zu finden. Jedes Mitglied hat bestimmte Wertvorstellungen, die es berücksichtigt wissen möchte. Die Sozialpsychologie der Gruppe zeigt, dass Gruppen ein stark ausgeprägtes Bedürfnis zu Kohärenz (Übereinstimmung) haben. Ein gemeinsames Wertgefüge zu schaffen, stellt somit eine Herausforderung an jeden Einzelnen dar, ist aber auch kennzeichnend für Gruppen.

Wertvorstellungen sind stark geprägt durch frühere Erfahrungen, durch die Kultur und das soziale Umfeld, in dem wir aufgewachsen sind. Allerdings ist der Mensch als soziales Wesen befähigt, sich in eine Gruppe zu integrieren und deren Leitphilosophie zu teilen und mitzugestalten. Gruppen tendieren also zur Harmonie, für Innovationsprozesse ist aber eine gewisse Disharmonie förderlich. In diesem Spannungsfeld ist es wichtig, «Teamwerte» zu entwickeln, die von allen Mitgliedern getragen werden. Welche Faktoren sind es also, die ein gelungenes Miteinander in einem heterogenen Team begünstigen?

Schnittmenge Ziel. Grundsätzlich sollte der Fokus des Teams das gemeinsame Ziel sein. Es gibt jedoch weitere wichtige «Grundvoraussetzungen», die gegeben sein müssen, um ein solides Fundament aufzubauen, auf dem eine ganz individuelle «Team-Philosophie» entstehen kann. Zu diesen zählen Respekt, Vertrauen und Humor. Die Unterschiede des Anderen anerkennen und respektieren gehört genauso dazu, wie die Einsicht, den anderen nicht ändern zu können – und zu wollen. Schliesslich stellt es für die Kollegen eine ähnliche Herausforderung dar, andere zu respektieren, wie für einen selbst.

Versuchen Sie Respekt, Vertrauen und Humor im Umgang mit Ihren Kollegen mehr zu beherzigen. Anerkennen Sie die Andersartigkeit, ohne sich zu stark an die anderen anzupassen. Nehmen Sie die Unterschiede als eine Herausforderung an, gemeinsam Neues entstehen zu lassen.

Michael F. Gschwind, Psychologe FSP, unterstützt als Laufbahnberater und Coach SSCP Personen in beruflichen Veränderungsprozessen.

> www.mfgschwind.ch