

Quelle: Kurier.at

Adresse: <http://kurier.at/karrieren/teamwork-und-jetzt-alle-zusammen/29.963.824>

Datum: 07.10.2013, 11:38

---

Starke Leistung

**Teamwork: Und jetzt alle zusammen! Gute Zusammenarbeit ist magisch. Im Team kann man das Unmögliche schaffen. Kein Wunder, dass alle Teil eines solchen sein wollen. Aber grandiose Teams gibt es höchst selten – warum eigentlich?**

Autor: Andrea Hlinka



Es sah übel aus für das US-Team Oracle beim 34. America's Cup. Dann wurde der Cheftaktiker ausgetauscht: Ben Ainslie, vierfacher Olympiasieger, übernahm. Nach zwei weiteren Niederlagen begann das Team zu gewinnen. In einer spektakulären Aufholjagd siegte das Team Oracle schließlich 9:8. Kurz nach dem Sieg sagte Skipper Jimmy Spithill: „On your own, you're nothing, but a team like this can make you look great.“ Mit Ainslie und Spithill lernte das Team, den bockigen Katamaran zu beherrschen – und begann zu fliegen.

Teams können magisch sein. Gerne wäre jeder Teil eines solchen Spitzenteams und damit mehr als die Summe der einzelnen Teile. Doch solche Teams sind rar. Erklärungsversuche liefern Sozialwissenschaftler und Organisationspsychologen: Die Charaktere passen oft nicht zusammen, die Probleme auf der Beziehungsebene sind so massiv, dass die Arbeit am Sachthema unmöglich ist. Die Teamgröße ist nicht adäquat, das Ziel nicht genau definiert, der Leiter eine Nullnummer, der Druck von außen zu groß – um nur die wichtigsten zu nennen. Und sie alle sind tatsächlich Störfaktoren. Ein Rezept für ein Spitzenteam könnte lauten: Eine überschaubare Anzahl von Menschen, die einander sympathisch sind, jeder genial auf seinem Spezialgebiet, abgestimmt, aber eigenständig, kreativ und effizient und der Leiter ist ein Primus inter pares.

Dietrich von der Oelsnitz, Universitätsprofessor und Koautor von „Team – toll, ein anderer macht’s“, ordnet das Team Oracle der Kategorie „Hochleistungsteam“ zu. Es brilliert in der Zusammensetzung aus unterschiedlichen Individuen, die alle auf ihrem Gebiet hervorragend sind und technisch zusammenspielen wie ein Orchester, aber kreativ und blitzschnell auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren können.

Aber muss jedes Spitzenteam kreativ und heterogen sein? Keineswegs: Wenn es um Effizienz geht, sollen die Mitglieder sogar homogen sein. Eine Kampftruppe aus kreativen Soldaten wäre im Einsatz eine tödliche Fehlbesetzung.

## **Auf gleichem Niveau**

Was für alle Teams zutrifft, ist, dass die Mitglieder annähernd auf dem gleichen Niveau sein sollten. Denn sind wir von Schwächeren umgeben, fahren wir die Performance hinunter. Sind wir ständig von Stärkeren umgeben, strengen wir uns nicht mehr an. Dann erachten wir den Kampf als aussichtslos. „Wenn die anderen zu weit weg sind, geben wir auf“, sagt von der Oelsnitz. Im Buch unterstreicht er die These mit folgendem Beispiel: Jennifer Brown, eine amerikanische Forscherin konnte nachweisen, dass Golfprofis schlechter spielten, wenn Superstar Tiger Woods mit von der Partie war. Am leistungsfähigsten sind wir, wenn der Stärkere in Sichtweite ist.

Ein Team aus Superstars ist aber nichts für schwache Nerven, deswegen jedoch auf sie zu verzichten, wäre ungeschickt. „Wenn Sie Spitzentalente aller Art in einem Team zusammenbringen, multiplizieren sich Produktivität und Leistungsvorsprung der einzelnen Stars“, schreiben Autoren Anfang des Jahres im Harvard Business Manager. Und belegen die These mit folgenden Beispielen: In nur zwei Jahren haben 600 Apple-Ingenieure das Betriebssystem OS X entwickelt, getestet und zum Einsatz gebracht. Bei Microsoft brauchten 10.000 Ingenieure mehr als fünf Jahre für Windows Vista – um es doch wieder vom Markt zu nehmen. Oder: Das sechsköpfige Team von Rennfahrer Kyle Busch gilt als das beste der Nascar-Szene. Die Crew schafft einen Boxenstopp in 12,12 Sekunden. Würde Busch einen seiner Top-Leute durch einen mittelmäßigen Mitarbeiter ersetzen, würde die Zeit auf 23,09 Sekunden steigen.

„Wo reicht der Durchschnitt, wo reichen die Besten, das sollten sich Unternehmen gut überlegen.“ Dietrich von der Oelsnitz Buchautor So sehr die Autoren den A-Teams huldigen, sie warnen davor, diese in kleinen Projekten einzusetzen. „Es wäre schade um die Mühe, die Opportunitätskosten wären zu hoch.“ Dietrich von der Oelsnitz erklärt: „Wo reicht der Durchschnitt, wo braucht man die Besten, das sollten sich Unternehmen gut überlegen.“

## **Veränderte Teamrealität**

Wie lange ein Team zusammenspielen muss, um zur Perfektion zu gelangen, unterliegt keiner Regel. Richard Hackman hat herausgefunden, dass weniger Unfälle passieren, wenn einander Cockpit-Crews vertraut sind und gemeinsame Erfahrungen gesammelt haben. Teams in der Forschung und Entwicklung hingegen sollten alle drei bis vier Jahre um ein Mitglied ausgetauscht werden. Jedenfalls muss einer gehen, wenn keine Innovation mehr möglich ist oder einander Teammitglieder schlichtweg nicht mehr riechen können. „Wenn das Klima nachhaltig gestört ist, wird es mühsamer, es wieder

aufzubauen, als ein neues zu bilden. Wenn Leute nicht miteinander können, kann man sie nicht dazu zwingen“, sagt von der Oelsnitz. Teams sind nicht statisch. Verändern sich die Rahmenbedingungen, verändert sich auch das Team. „Teaming“ nennen das Experten. Flexible Teams sollen die Zukunft sein. Doch bisher kommen die Menschen mit dieser postulierten Flexibilität nur schwer klar: Eben noch Teamleiter, schon in der zweiten Reihe – das ist hart. Aber es ist erst der Anfang der veränderten Teamrealitäten: Wirklich knifflig wird’s virtuell. Chats, Videokonferenzen und Skype sollen Kostenvorteile bringen. Aber wenn das Projekt in Turbulenzen gerät, bremsen diese Werkzeuge. 75 Prozent der virtuellen Teams arbeiten laut Studie bisher erfolglos. Face-to-Face-Kommunikation und physisches Zusammensein – so funktionieren Spitzenteams.