



Juliane Feldner & Rainer König

Bin ich team(un)fähig oder ist das Team (un)fähig für mich?

Jürgen Tüssler (43) wusste nicht mehr weiter. Als erfolgreicher Webdesigner war er kein typischer Computer Nerd. Ok, auf der Gamescom ballerte er schon gerne von morgens bis abends mit den neuesten shooter-games herum. Und in der World of Warcraft verirrte er sich immer mal wieder für ein paar Tage ins Nirvana diverser Sublevels. Aber ansonsten verstand er unter sozialem Kontakt mehr als Chatrooms und Gamercommunities. Er mochte echte Menschen und arbeitete deshalb gerne in Teams. Ja, in gewisser Weise konnte man den smarten Blondschoopf sogar als charmant bezeichnen.

Umso frustrierender waren nun seine Erfahrungen in dem Team eines sehr erfolgreichen IT-Unternehmens. Vor zwei Monaten hatte Tüssler ganz bewusst den Schritt gewagt, sein freiberufliches Homeoffice gegen das Großraumbüro des IT-Dienstleisters einzutauschen. Nicht aus Not. Denn als selbstständiger Webdesigner war er sehr erfolgreich. Nein, er wollte ganz einfach wieder mit anderen Menschen zusammenarbeiten. Sich austauschen, zusammen Spaß haben und dabei – quasi nebenbei – mit anderen etwas kongenial Kreatives schaffen. So wie die großen Rock-Bands der 60er. Allerdings ohne Drogen. Das war seine Idee.

Die Realität sah nun aber ganz anders aus: Kreativ war seine Arbeit nicht wirklich und in dem Arbeits-Team kam er auch nicht zurecht. Als ihm dann sein neuer Chef im Mitarbeitergespräch sagte, er sei nicht teamfähig, war das wie ein Totalcrash im Call of Duty. Jürgen Tüssler begann, an sich selbst zu zweifeln. Er musste etwas tun und buchte ein Team-Seminar in der örtlichen VHS. Online-Games dazu gab es leider noch nicht. „Hier lernen Sie, Ihre Teamfähigkeit zu entwickeln“, versprach der Dozent in seinem Ankündigungstext. Das klang richtig gut.

Im Seminar stellte eben dieser Dozent den Teilnehmern dann ein Modell vor, das den einprägsamen Titel „DISG“ trug. „Es kann alle möglichen Teamtypen abbilden, die sich als Mischform aus den vier Typen dominant, initiativ, stetig und gewissenhaft ergeben.“ Referierte der schlanke Seminarleiter. „Sie erkennen hier, wer Sie sind und was Sie in Teams wirklich einbringen können“, erläuterte er dann weiter.

Jürgen Tüssler hörte interessiert zu. Der Dozent sprach ja auch mitreißend. Aber so richtig überzeugen konnten ihn dessen Worte nicht. Denn für seine Freundin Gabi war er dominant – zumindest warf sie ihm das immer vor. Richtig Initiativ fühlte er sich, wenn er wieder eine geniale Webdesignidee hatte. An der konnte er dann so stetig und gewissenhaft arbeiten, dass ihm manchmal Zeit, Raum, Schlaf und Essen verloren gingen. In anderen Situationen aber, vor allem wenn Gabi in Shoppinglaune war und ihn von einem Einkaufstempel in den nächsten zerrte, überkamen Jürgen eher depressiv-lethargische als dominant-initiative Stimmungen. „Also mit dem Modell kann ich nichts anfangen!“ teilte er dem Dozenten kritisch mit.

„Tja Herr Tüssler, die anderen Mitglieder dieses Seminarteams aber schon. Da sollten Sie mal drüber nachdenken.“ Entgegnete der Dozent leicht pikiert. Das war zwar rhetorisch gut gekontert.

Aber eine Antwort auf Jürgen Tüsslers Frage war das nicht. Eigentlich hatte er ja auch gar keine Frage gestellt. Aber eine freundliche Erläuterung hätte er schon gerne erhalten. Aber egal, ihm ging's hier im Seminar genauso mies wie in der Firma. „Dann kann ich ja auch gehen!“ knurrte Tüssler den Dozenten an und verließ auf der Stelle die VHS.

Draußen ging es ihm zwar ein wenig besser. Aber so richtig weiter war er mit seinem Problem noch nicht gekommen. Vielleicht konnte ihm der firmeneigene Betriebspsychologe helfen. Wie hieß der noch einmal, ach ja: Dr. Meinhard Haßelburg war sein Name.

Zwei Tage später schilderte er dem Doktor seine Teamprobleme.

„Tja“ sagte ihm Dr. H. in seiner sympathisch ruhigen Art, „das ist so eine Sache mit der Teamfähigkeit. Manche meinen, das wäre ein Muskel, den man wie den Bizeps trainieren könne. Andere glauben, es sei ein angeborenes Talent - so wie eine musikalische Begabung. Ich glaube, dass beides nicht der Fall bzw. eher unwichtig ist. Nach meiner Erfahrung stellt Teamfähigkeit vielmehr eine soziale Konstruktion dar für deren Existenz, Dauer und Erfolg sowohl das Team als auch das einzelne Teammitglied verantwortlich ist.“

„Aha“, äußerte Jürgen Tüssler verdutzt. „Aber das mit der sozialen Konstruktion habe ich jetzt noch nicht so ganz verstanden. Was meinen Sie damit?“

„Das erläutere ich Ihnen gerne. Sehen Sie, ein Team ist ja nichts anderes als eine Gruppe von Menschen, die zusammen eine komplexe Aufgabe besser lösen können als dies jeder einzelne alleine tun könnte. Das macht die Stärke, die Leistungsfähigkeit eines Teams aus – egal ob Sie ein Tennisduo, eine Fußballmannschaft, eine Ehe oder ein Team in unserer Firma nehmen. Dazu brauchen Teams natürlich auch Regeln, Mittel, Werte etc. und selbstverständlich auch Menschen, die zur Aufgabe sowie zu den Regeln, Mitteln, Werten etc. und zu den anderen Menschen passen. Von hier aus sind Teams und deren Fähigkeit von Menschen gemachte Konstruktionen. Rein sozial sind sie, weil man sie nicht wie von Menschenteams gemachte Autos oder Häuser sehen und anfassen kann.“

„Das habe ich jetzt verstanden. Dann ist Teamfähigkeit so etwas wie eine IT-Anwendung. Die selbst kann ja auch keiner sehen oder anfassen. Aber mir geht es ja nicht um die Fähigkeit von Teams, Probleme zu lösen. Mir geht es um *meine* Fähigkeit, in Teams zu arbeiten! Da steckt der Wurm drin, das ist keine soziale Konstruktion Herr Dr. Haßelburg, sondern mein Problem, das ich lösen will.“

„Beides hängt aber eng miteinander zusammen. Sehen Sie HerrTüssler, ich habe noch nie einen Menschen kennengelernt – und ich komme berufsbedingt mit sehr vielen Menschen zusammen – der tatsächlich *teamunfähig* war. Was ich aber schon immer wieder erlebe, dass sind Menschen, die nicht zu bestimmten Teams *passen*, bzw. umgekehrt: Teams, die nicht zu bestimmten Menschen passen. Wir haben es bei der individuellen Teamfähigkeit in Wirklichkeit mit Pass- und nicht mit Kompetenzproblemen bei Menschen zu tun. Das macht einen großen Unterschied. Wenn Sie bei Levi's keine passende Jeans für sich bekommen, dann halten Sie sich ja auch nicht für jeansunfähig. Sie gehen in einen anderen Jeans-Laden, wo Sie dann weiter eine für sich passende Jeans suchen. Natürlich sind Teams keine Jeansstores. Da hinkt der Vergleich.“

„Trotzdem, der Vergleich gefällt mir. Und das Gespräch mit Ihnen hat mir auch schon sehr viel gebracht. Aber was kann ich denn sonst noch tun? Ich habe auch schon ein Seminar besucht und

da wurde mir so ein komisches DISG-Modell vorgestellt. Fand ich nicht hilfreich. Kennen Sie bessere Instrumente? Man muss doch auch was machen können. Bei Jeans kann ich ja auch an meiner Figur arbeiten. Das frittierte Kantinenessen hier in unserer Firma hat mir ganz schön zugesetzt. Das müssen Sie mir jetzt glauben: in einige meiner älteren Jeans passe ich einfach nicht mehr rein. Das will ich aber wieder und darum gehe ich seit einer Woche ins Fitness-Studio. Gibt es auch Teamfitness-Studios?“

Dr. H. muss jetzt aber doch lachen. „Nein, leider nicht. Denn wie gesagt, Teamfähigkeit ist kein Muskel, den man aufbauen oder wie ein paar Pfunde, wieder abtrainieren kann. Aber da es eine soziale Konstruktion ist, können Sie natürlich mehr machen, als nur zu warten und ein Gespräch mit mir zu führen. Zwei Hinweise will ich Ihnen geben: Der eine hat etwas mit Klärung, der andere – wenn Sie so wollen – mit Training zu tun. Ich fange mal mit der Klärung an. Wie bei der Kleidung ist es auch bei der Arbeit in Teams sinnvoll, den eigenen Typ, hier : den Teamtyp zu kennen. Da kann der DISG-Test schon helfen. Ein anderes Modell, mit dem ich sehr gerne arbeite, ist das des sog. Kernquadrates. Es stammt von einem holländischen Kollegen namens Daniel D. Ofman.“

„Ein Psychologe aus Holland?“

„Ja, so etwas gibt es. Kernqualitäten sind nach ihm Eigenschaften, die zum Wesen oder zum Kern einer Person gehören. Sie sind das, was wir sofort mit jemandem in Verbindung bringen.¹ Wenn jemand über seine Fähigkeiten sagt, ´das kann doch jeder´, dann handelt es sich um eine Kernqualität, die nicht nach Belieben ein- und ausgeschaltet, wohl aber verdrängt werden kann. Das können Kompetenzen wie Entschlossenheit, Ehrlichkeit, Gründlichkeit, Humor etc. sein.“

„Das wäre bei mir die Begeisterung für Webdesign und Shootergames!“

„Ja, das auch. Zu jeder Kernqualität oder Stärke gibt es auch sog. Fallen oder Verformungen, die dadurch entstehen, dass man es mit der Kernqualität übertreibt – zu viel Entschlossenheit kann aufdringlich wirken, zu viel Ehrlichkeit verletzend und zu viel Gründlichkeit pingelig und schließlich zu viel Begeisterung für Webdesign und Shootergames kann süchtig wirken. Ofman sagt dazu das Folgende: „Falle und Kernqualität sind zwei Seiten einer Medaille. ... Wenn du deine Kernqualität noch nicht kennst, kannst du dich selbst fragen, was andere dir vorwerfen, wenn sie sagen ´oh, sei nicht so ...´. Und dann solltest du dich fragen, von welcher positiven Eigenschaft dies ein Übermaß darstellt.“²

„Könnten Sie das bitte auch meiner Freundin Gabi sagen? Genau darüber streiten wir nämlich immer.“

„Am besten klären Sie das mit ihr zusammen- z.B. über die Kernquadratübung. Denn die zeigt, dass es zu jeder Stärke incl. Falle auch noch die Herausforderung gibt. Sie ist das positive Gegenteil der Falle: Wenn der Entschlossene und Überengagierte oft aufdringlich wirkt, dann ist die Herausforderung die Geduld, die ihm zumeist fehlt. Er sollte nicht weniger tatkräftig sein, sondern es schaffen, geduldig tatkräftig zu sein. Schließlich kommen wir zu der Eigenschaft, die Ofman als „Allergie“ bezeichnet. Allergisch reagieren Menschen oft dann, wenn sie mit einem Übermaß der eigenen Herausforderung konfrontiert werden, wenn es z.B. der Entschlossene mit einem sehr passiv wirkenden Menschen zu tun hat. „Je mehr du mit deiner eigenen Allergie durch

¹ Daniel D. Ofman: Kernqualitäten und das Kernquadrat. Core Quality 2013, 23f.

² ebd., 26

einen anderen Menschen konfrontiert wirst, desto größer ist die Gefahr, dass du überreagierst und in die eigene Falle tappst.“³ Nicht unsere Falle, sondern unsere Allergie ist das größte Problem. Allein: Das Meiste können wir von den Menschen lernen, auf die wir am allergischsten reagieren. Denn sie haben genau von dem zu viel, was wir am meisten brauchen. Wenn ich mit meinen Klienten zu diesem Punkt gekommen bin, ist schon sehr viel erreicht. Aber ich schweife ab.“

„Nein überhaupt nicht. Ich überlege nämlich gerade, wie ich mit Gabi an meiner Shopping-Allergie arbeiten kann.“

„Sie sollten solch einen Test oder so ein Modell aber nicht zu ernst nehmen. Psychologische Modelle – egal ob sie von Freud oder Ofman stammen - sind Versuche, die Wirklichkeit vereinfacht so zu beschreiben, dass man sie besser versteht und besser bearbeiten kann. Sie sind nicht wirklich das, was in Ihnen Herr Tüssler vorgeht. Und vor allem ergründen sie nicht ihre gesamte Persönlichkeit. Sie können aber einen Fingerzeig geben, wohin Sie in einer bestimmten Arbeits- oder Privatsituation eher hintendieren. Wenn dann umgekehrt auch das Team, das einen neuen Kollegen sucht, mit dem DISG-Modell oder Kernquadratmodell das Profil des neuen Kollegen abgeklärt hat, und sie beide wie der Schlüssel ins Schloss passen, dann könnte es klappen. Das hängt aber auch davon ab, ob die anderen Faktoren, die eine Teamarbeit bestimmen – z.B. Teamaufgabe, -größe, -kommunikation etc. stimmen. Wir sind dann wieder bei der anderen Seite der Teamfähigkeitsmedaille, mit der ich begonnen habe. Mit Ihrer Freundin sollten Sie die Modelle aber nicht benutzen, um alternative Partner zu suchen.“

„Warum nicht? Wäre mal spannend. Aber Sie wollten mir noch einen zweiten Tipp geben“.

„Genau, das Training! Natürlich können sie bestimmte Fertigkeiten, in denen Sie sich schwach fühlen, die aber für Sie und das neue Team wichtig sind, trainieren – z.B. Gesprächsführung, Lockerheit, Kreativität etc. Aber ich warne davor, den eigenen Typ ummodelln zu wollen, nur weil man in ein bestimmtes Team nicht passt bzw. es nicht zu einem passt. Bei der Figur ist das ja ähnlich: man sollte es mit dem Abspecken nicht übertreiben.“

„Das klingt aber alles sehr kompliziert.“

„Vielleicht. Aber wirklich kompliziert wird es, wenn man die doppelte Arbeit an der Teamfähigkeit nicht nur als einmalige Aktion, sondern als Daueraufgabe ansieht. Das ist sie nämlich. Teams wie auch Menschen ändern sich kontinuierlich – z.B. weil sich die Menschen oder die Aufgaben verändern. Deshalb sollte man – wie bei dem eigenen Körper und seinem Gewicht auch - immer wieder die Passgenauigkeit überprüfen. Das wäre dann der Inhalt eines Teamentwicklungsprozesses.“

„Aber könnten wir nicht in unserem Team mit solch einem ersten Passgenauigkeitstest starten?“

³ ebd., 30
feldnerkoenig.de

„Das wäre auch mein Vorschlag. Sprechen Sie Ihren Vorgesetzten daraufhin an. Solche Teamworkshops sind in unserem Hause gern gesehene Zeichen der Führungs- und Teamstärke. Ich kann Sie dabei gerne unterstützen.“

„Besten Dank Dr. Haßelburg. Das mache ich. Und heute Abend fange ich damit auch zu Hause bei meiner Freundin an. Vielleicht kann Gabi mich beim Jeanskauf unterstützen. Das würde auch meine Shopping-Allergie lindern.“

So froh wie lange nicht mehr verließ Jürgen Tüssler das Büro von Herrn Dr. Meinhard Haßelburg. Schon interessant, was so alles aus Holland kam. Da könnte er mit Gabi auch mal zum Shoppen hinfahren! Z.B. ins Designeroutlet nach Roermond. Dort gibt's bestimmt auch jede Menge Jeans.