



**Geduld gefragt:** Teambuilding wird oft zum Puzzle-Spiel

Foto: iStockphoto

# Mythos Teamarbeit

In vielen Betrieben ist das „Ja“ zur Gruppenarbeit nur ein Lippenbekenntnis (Teil 1)

Keine Arbeitsform wurde in den vergangenen Jahren so stark propagiert wie die Teamarbeit. Doch inzwischen ist in vielen Unternehmen eine Ernüchterung eingeleitet. Denn die betriebliche Praxis zeigt: Teamarbeit ist kein Allheilmittel. Und: Bis ein Team funktioniert vergeht Zeit.

Welche Mitarbeiter in Unternehmen müssen „teamfähig“ sein? Fast alle - wenn man den Stellenanzeigen glaubt. Ganz gleich, ob Koch oder Hotelfachfrau gesucht werden, meist lautet die Anforderung: Der/die Neue muss teamfähig sein.

Der inflationäre Gebrauch des Begriffs Team hat laut Elisabeth Heinemann, Professorin an der FH Worms, unter anderem folgenden Grund: Die Arbeitsstrukturen haben sich gewandelt. „Heute wird in den meisten Betrieben bereichs- und funktionsübergreifender gearbeitet, als vor zehn Jahren“, stellt sie fest. „Die Aufgaben werden nicht mehr in so viele Teilaufgaben zerlegt, die Einzelpersonen zugewiesen werden. Vielmehr sollen mehrere Mitarbeiter diese gemeinsam lösen.“

In manchen Betrieben ist das „Ja“ zur Teamarbeit jedoch nur ein Lippenbekenntnis. Dieser Auffassung ist Stefan Bald, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal: „In vielen Branchen und Unternehmensbereichen besteht zwar ein objektiver Zwang zu mehr Gruppen- und Teamarbeit. Trotzdem wird in den meisten Organisationen Verant-

---

**In einem Betrieb müssen alle Mitarbeiter teamfähig sein.**

Was ist Ihre Meinung zu diesem Thema?

Schicken Sie eine E-Mail an:  
**ahgz@matthaes.de**

---

wortung fast ausschließlich Individuen übertragen.“ Dennoch verkünden ihre Personalverantwortlichen stolz: Wir praktizieren Teamarbeit. Fragt man dann aber nach, was Teamarbeit bedeutet, hört man oft nur Worthülsen.

„Der Begriff Teamarbeit hat sich zu einer Leerformel entwickelt“, kritisiert Rainer Flake, Geschäftsführer der

WSFB-Beratergruppe Wiesbaden. „In manchen Unternehmen wird jede Form der Kooperation als Teamarbeit bezeichnet; andere verstehen darunter eine hochspezialisierte Form der Zusammenarbeit bei der mehrere Fachleute gemeinsam komplexe Aufgaben lösen.“ Entsprechend schwer lassen sich Team-, Gruppen- und Projektarbeit voneinander abgrenzen.

„Eine Gruppe ist eine Ansammlung von Individuen. Ein Team hingegen zeichnet sich durch eine gemeinsame Kultur aus“, so Flake. Ähnlich äußert sich Stefan Bald: „Ein Team entsteht erst im Verlauf eines längeren Prozesses. In ihm ist das Gerangel um Kompetenzen abgeschlossen.“

Eher pragmatisch äußert sich Werner Ollechowitz, Bereichsleiter Personal bei der Bausparkasse Schwäbisch Hall: „Für den betrieblichen Alltag ist wichtig, dass die Personalverantwortlichen die gewünschte Form der Zusammenarbeit genau definieren und hierfür die Rahmenbedingungen schaffen.“ (Fortsetzung in der nächsten Ausgabe). *Bernhard Kuntz*