

Weiterbildung Neu an der Uni Hamburg: der berufsbegleitende Bachelor-Studiengang Sozialökonomie Seite 76
Online Welche Art von Besprechung für welchen Zweck? Mit der Übersicht der vier Meeting-Arten verbessern Sie Ihre Besprechungskultur Abendblatt.de/teammeeting

Der kleinste gemeinsame Nenner

Bewerber sollen unbedingt **teamfähig** sein. So bekommen Arbeitgeber lauter Mitläufer statt Persönlichkeiten mit Ecken und Kanten

MARK HÜBNER-WEINHOLD

Er gehört als Schauspieler zur ersten Garde. Doch wie so viele erfolgsverwöhnte Stars gilt Edward Norton als arrogant und egozentrisch. Seine Allüren kosteten den 40-Jährigen vor zwei Monaten seine Rolle als „Hulk“ im Hollywood-Film „The Avengers“, der 2012 in die Kinos kommen soll. Die Produzenten der Marvel Studios feuerten Norton, weil er angeblich nicht teamfähig war und sich am Set nur wenig kooperativ zeigte. „Wir brauchen eher einen Schauspieler, der Kreativität verkörpert und mit den anderen talentierten Mitgliedern des Ensembles zusammenarbeiten kann“, begründete Studioboss Kevin Feige die Entscheidung gegen Norton.

Dieser Vorgang zeigt: Sogar Stars, ob im Showbusiness oder im Sport, müssen ihre Allüren zügeln und sich im Kollektiv einordnen, weil der Erfolg ihrer Arbeit davon abhängt, dass ein Team gut zusammen funktioniert. „Teamfähig“ ist eine der am meisten verwendeten Vokabeln in den Stellenausschreibungen hierzulande. Wie ein Mantra beten Personalentscheider dieses Wort daher, wenn sie die Anforderungen an einen Bewerber beschreiben.

Spätestens seit die McKinsey-Berater Jon Katzenbach und Doug Smith im Jahr 1993 Teams als den Schlüssel zu Hochleistungsorganisationen idealisiert haben, geht in der Wirtschaft nichts mehr ohne Teamplayer.

Doch was sind eigentlich Teams? „Ein Team im Wortsinne ist eine Arbeitsgruppe überschaubarer Größe, die einander ergänzende Kompetenzen (fachliche oder soziale) zusammenführt und gemeinsam ein eindeutig definiertes und terminiertes Ziel verfolgt“, erklärt die Hamburger Managementberaterin Maren Lehky den Begriff. Bei Beschäftigten gilt Team oft als Abkürzung für „Toll, ein anderer machte’s“ oder noch polemischer für „Terror, Egoismus, Aggression, Mobbing“.

42 Prozent der Spitzenmanager halten den Teambbeitrag für unwichtig

Die gemeinsame Arbeit von Kollegen wird also kritisch gesehen oder gar missachtet. Laut einer Studie der Personalberatung Egon Zehnder International zur Teamarbeit gehen 42 Prozent der befragten Spitzenmanager davon aus, dass der Teambbeitrag für die Bewertungen ihrer eigenen Leistung keine Rolle spielt.

Hart ins Gericht mit dem Begriff geht der Hamburger Unternehmensberater Torsten Schumacher von schuma-

cher & baumanns: „Teams werden in unerträglichem Ausmaß glorifiziert. Jede pointierte Einzelmeinung, die einen fruchtbaren Diskurs in der Sache auslösen könnte, wird der teamgetränkten Harmoniesoße geopfert. Das Ergebnis basiert mit mechanischer Sicherheit auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner.“ Teams sozialisieren individuelle Verantwortung – und seien genau deshalb so beliebt, sagt Schumacher.

Ein klares Bekenntnis zum Einzelkämpferdasein bedeute „in diesen teamorientierten Zeiten das Karriere-Aus für alle, die nicht als Außendienstler für Fahrradzubehör in der Region Vorpommern enden wollen“, wettern Svenja Hofert und Thorsten Visbal in ihrem gerade erschienenen Buch „Ich hasse Teams!“ (Eichborn).

Hier allerdings lauert die Denkfalle: Wer sich dem harmoniegesteuerten Herdentrieb vieler Teams entzieht, muss deshalb nicht gleich ein Sozialrambo sein. Er oder sie verweigert sich nur der ritualisierten Mittelmäßigkeit des Gruppenzwangs.

Das Problem beginnt bei den Führungskräften, die nicht den Mut haben, Leute mit Ecken und Kanten einzustellen, weil sie sich selbst daran reiben müssten. „Das ist viel anstrengender, als einen Haufen meinungsloser Jassager zu kommandieren“, räumt Torsten

Schumacher ein. „Wer Teamfähigkeit fordert, bekommt graue Mäuse. Was wir mehr denn je benötigen, sind Leute mit wachem Geist und innerer Unabhängigkeit. Mitläufer müssen wir aussortieren“, erklärt Schumacher.

Stromlinienförmige Teams liefern keine Impulse für Innovationen

Auch der Rendsburger Unternehmensberater Andreas von Studnitz sieht den Fehler im Auswahlprozess: „Der Teambegriff vermittelt eine trügerische Harmonie. Organisationen haben über Jahrzehnte gelernt, alles auszuselektieren, was anders ist in puncto Verhalten, Umgangsformen, Werte oder Methodenkompetenz. Doch stromlinienförmige Teams liefern keine Impulse für Innovationen.“

Der eigentliche Motor für Erfolg sei Vielfalt, sagt von Studnitz. „Ein gutes Team begünstigt das Miteinander unterschiedlicher Charaktere.“ Der Management-Vordenker Reinhard K. Sprenger unterscheidet zwischen formalisierter Teamarbeit einerseits und freiwilliger Zusammenarbeit andererseits: „Teams haben eine Tendenz zum Gleichmachen. Zusammenarbeit will gerade die Unterschiedlichkeit erhalten und sie nutzen, die Stärken des Individuums nicht nivellieren, sondern zur Geltung kommen lassen.“

Ist die Forderung nach Teamfähigkeit in Stellenprofilen also überflüssig? „Nein, eine bewusst gelebte Teamfähigkeit ist von enormer Bedeutung. Doch herausragende Einzelleistungen dürfen dabei nicht unter den Tisch fallen. Wichtig ist jedoch, dass diese im Team besprochen und reflektiert werden – so bleibt die Gesamtleistung des Teams unangetastet“, sagt Joachim Pawlik, Vorstandschef der Pawlik Sales Consultants AG.

Der Extremsportler und Motivationstrainer Hubert Schwarz fordert mehr Mut zur Eigeninitiative. „Die Fähigkeit, sich im entscheidenden Augenblick auf die eigene Stärke zu besinnen, halte ich innerhalb eines Teams für ganz wichtig“, sagt Schwarz. „Was hilft mir eine hoch motivierte Truppe, die sich eifrig zu gemeinsamen Zielen bekennt und am Ende doch nur aus Jassagern besteht? Sie werden mir auch in einen Abgrund folgen.“

9. Sales Congress zum Thema „Individualität“

„Individualität – Die Gleichwertigkeit des Ungleichen“ lautet das Leitthema vom 9. Sales Congress am 23. November 2010 im Gastwerk Hotel in Bahrenfeld. Wie in den Vorjahren hat der Veranstalter, die Hamburger Pawlik Sales Consultants AG, prominente Referenten engagiert, die aus ganz verschiedenen Perspektiven die Bedeutung von Persönlichkeit beleuchten werden.

Der **Bergsteiger Reinhold Messner**, selbst ein charismatischer Grenzgänger, beschreibt, wie extreme Höchstleistungen möglich sind. **Hans-Dieter Herrmann**, als Sportpsychologe im Betreuerstab von Bundestrainer Joachim Löw tätig, lüftet das Erfolgsgeheimnis der Fußball-Nationalmannschaft. **Peer Steinbrück**, Mi-

nisterpräsident und Bundesfinanzminister a.D., diskutiert, ob mehr Individualität eine Gefahr für unsere Gesellschaft darstellt. Außerdem im Programm: der Philosoph Richard David Precht und der Dirigent Christian Gansch. **Die Teilnahme** kostet 960 Euro. Weitere Informationen unter Telefon 53 28 50-0 oder im Internet: www.pawlik.de



Illustration: Jörg Dommel



Jetzt für € 14,95 im Handel oder auf www.abendblatt.de/shop

KOMPASS



Schlechter Chef sucht Klon

EIN KOMMENTAR VON MARK HÜBNER-WEINHOLD

Gesucht wird jemand, der zu uns passt. Eine Person, die so tickt wie wir. Die unsere Werte, Denk- und Verhaltensweisen, kurzum unsere Kultur teilt. So jemand passt perfekt ins Team, kann sich bestens integrieren, fällt nicht weiter auf.

Willkommen in der Einstellungspraxis deutscher Firmen und Organisationen. Von ein paar fachlichen Defiziten abgesehen, erfüllt ein Mensch, der teamfähig, flexibel und einsatzfreudig ist, schon die wichtigsten Anforderungen der Arbeitgeber.

Neben dieser soziokulturellen Gleichschaltung wiegt eine zweite Tendenz bei der Bewerberauswahl schwer: Viele Führungskräfte neigen nicht nur dazu, Menschen mit Ecken und Kanten auszusortieren, um sich im Arbeitsalltag nicht mit unbequemen Typen auseinandersetzen zu müssen. Nein, die Chefs bevorzugen auch oft Kandidaten, die ihnen selbst zwar ähnlich sind, aber ihrem eigenen Status als Alphanier in der Abteilung nicht gefährlich werden können – sozusagen kleine Klone.

So erzeugen die Unternehmen selbst das graue Mittelmaß, über das sie oft klagen. Verstärkt wird dieser fatale Trend durch ein formidables Missmanagement im Bewerbungsverfahren. Gerade im Mittelstand, dem Rückgrat der deutschen Wirtschaft, ist häufig eine gadenlos amateurhafte Auslese zu beobachten: Ritualisiert werden Lebensläufe durchgesprochen, im netten Smalltalk versucht man das eigene Bauchgefühl zu bestätigen – ohne die blasseste Ahnung zu haben, welche Kompetenzen die zu besetzende Position wirklich verlangt. Denn die Personalabteilung und der Fachbereich stimmen sich, wenn überhaupt, nur oberflächlich ab.

Manchmal stellt der Chef sogar noch selbst ein und nimmt die Kandidaten ins Verhör. Bewerber, die dabei eine gute Vorstellung geben und ins kulturelle Raster passen, gewinnen. Ihre Eignung ist dadurch leider keineswegs geprüft und bewiesen. Doch wer mahnt später beim Chef dessen eigene Entscheidung an?

Unternehmen sind gut beraten, wenn sie solche Missstände beim Bewerbermanagement abstellen. Denn erstklassige Mitarbeiter bekommen sie nur mit erstklassigen Methoden.

BUCH DER WOCHE

De Bonos neue Denkschule

JANETT BRANDT

Inhalt: Viele von uns glauben, gut denken zu können. Wir tun dies schließlich täglich, fast ununterbrochen. Doch Edward de Bono zweifelt daran, dass unsere grauen Zellen vorrangig Hochwertiges produzieren. Unser meist kurz-sichtiges, egozentrisches Denken müsse und könne verändert werden. Dass dies leicht und in wenigen Schritten möglich ist, will er mit seiner „neuen Denkschule“ beweisen. Außer trockener Theorie über „laterales Denken“ – das Bemühen, Probleme mithilfe unorthodoxer Methoden zu lösen – macht de Bono deutlich, wie der Leser mithilfe verschiedener Denk-Werkzeuge effektives Denken lernen kann.

Präsentation: Zwischen den teils in die Länge gezogenen Abschnitten über die Theorie effektiven Denkens verstecken sich viele praktische Tipps mit Übungsaufgaben für den Selbstversuch. Zu Beginn können die viele Abkürzungen, die Edward de Bono für seine verschiedenen Denk-Techniken nutzt, ablenken, doch wer sich intensiv mit dem Buch beschäftigt, wird sich schnell im Buchstaben-Labyrinth zu Recht finden. Das effektive Denken nach de Bono ist allerdings nicht von heute auf morgen zu erlernen. Wer es versucht, sollte für Lektüre und Übungen viel Zeit einplanen.

Praxiswert: Wer sich ausgiebig mit dem Buch und dem Denken beschäftigt hat, wird sicher Vorteile in den von de Bono angeregten Denkprozessen erkennen. Nützlich können diese überall sein – in der Schule ebenso wie im Berufsleben. Auch gut: seine Anleitung, die beschreibt, wie man einen Denk-Club gründet. Das hilft, wenn man sich nicht allein mit neuen Denk-Theorien auseinandersetzen möchte.

Verlosung: Vom Buch der Woche verlost das Abendblatt zehn Exemplare. Und so sind Sie dabei: Wählen Sie unsere **Gewinnhotline (01378) 40 34 67** (50 Cent pro Anruf aus dem Festnetz), und geben Sie das Stichwort „Denken“ an. Oder schreiben Sie eine Postkarte an: Hamburger Abendblatt, Beruf & Erfolg, Stichwort: „Denken“, 20644 Hamburg. Teilnahmechluss ist der 21. September. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.



„De Bonos neue Denkschule. Kreativer Denken, effektiver arbeiten, mehr erreichen“ von Edward de Bono, mvg-Verlag, 240 Seiten, 9,95 Euro

Was macht eigentlich ...

... ein Facharzt für Plastische Chirurgie? Holger Fuchs hilft der Attraktivität seiner Patienten nach

CHAN SIDKI-LUNDIUS

Schönheitsoperationen sind kein Tabu-Thema mehr. Laut einer Umfrage des Forsa-Instituts kann sich jeder sechste Deutsche einen ästhetisch-chirurgischen Eingriff vorstellen, um der eigenen Attraktivität nachzuhelfen. Fett absaugen steht auf der Wunschliste mit 35 Prozent ganz oben. Es folgen Nasenkorrekturen und „Verbesserungen des Erscheinungsbildes im Augenbereich“ mit jeweils 28 Prozent.

Fachärzte für Plastische und Ästhetische Chirurgie, diesen offiziellen Titel gibt es seit dem Jahr 2005, führen Eingriffe aus kosmetischen oder funktionellen Gründen durch. „Anders als ‚Schönheitschirurgen‘ können wir eine sechsjährige Ausbildung auf diesem Gebiet vorweisen“, sagt Holger Fuchs, Ärztlicher Leiter und Inhaber der Privatklinik Pöseldorf.

Im Rahmen der Weiterbildung muss jeder Arzt theoretisch und praktisch die rekonstruktive Chirurgie, Verbrennungschirurgie, Handchirurgie und ästhetische Chirurgie kennengelernt haben. Bevor ihnen der offizielle Titel „Facharzt für Plastische und Ästhetische Chirurgie“ verliehen wird, müssen die Mediziner mehrere Hundert Operationen durchführen und eine Prüfung an der Landesärztekammer absolvieren.

Holger Fuchs hat nach dem Studium der Humanmedizin an der Uni-Kli-

nik Hamburg-Eppendorf und seiner Approbation eine zweijährige Basisausbildung in der Chirurgie durchlaufen. Darauf folgten mehrere Jahre Ausbildung und Forschung in der plastischen und ästhetischen Chirurgie, unter anderem in den USA, England und Südamerika. Seine eigene Klinik hat er im Jahr 2006 eröffnet.

Den Großteil der Behandlungen des 42-Jährigen machen Operationen im plastisch-ästhetischen Bereich aus, beispielsweise „Facelifts“, Nasenkorrekturen, Fettabsaugungen, Straffungen sowie Brustvergrößerungen und die Korrektur von „Deformitäten“, also von Abweichungen von der Norm.

Nicht nur Frauen suchen seinen Rat. Der Anteil der männlichen Patien-

Perspektiven

Ein gut ausgebildeter Facharzt hat sehr gute Chancen, in einer Klinik angestellt zu werden. Gesucht sind insbesondere Oberärzte. Der Verdienst von Ausbildungsärzten der ästhetisch-plastischen Chirurgie liegen bei etwa 2500 Euro netto. Kassenärzte verdienen rund 3300 Euro. Mit großer Berufserfahrung können die Mediziner ein Jahreseinkommen von 500 000 Euro erreichen. (cs)

ten steigt zunehmend, sie machen in der Klinik Pöseldorf bereits bis zu 25 Prozent aus. Probleme haben sie zumeist mit Tränensäcken, schlaffen Oberlidern, Männerbrüsten, starkem Achselschweiß und Fett am Bauch. „Jeder Eingriff ist eine neue handwerkliche Herausforderung, bei der man immer 110 Prozent leisten muss“, sagt Holger Fuchs.

Außerdem gehört natürlich auch viel Beratung zu seiner Arbeit: „Kommen sehr junge Patienten mit keiner feststellbaren medizinischen Indikation und falscher Erwartungshaltung in meine Beratung, rate ich von einem Eingriff ab. Schließlich stellt jede Operation ein Risiko dar“, betont der Mediziner. Manchmal müsse er auch in die Rolle eines Seelsorgers schlüpfen, denn ein Großteil der Beratungsgespräche drehe sich um die Wünsche und das Gefühlsleben der Patienten.

Plastische Chirurgen werden in Privatkliniken, Krankenhäusern und Fachpraxen beschäftigt. Sie lassen sich vor allem in Ballungsgebieten nieder, erklärt Dr. Johannes Bruck, Vize-Präsident der Vereinigung der Deutschen Ästhetisch-Plastischen Chirurgen (VDÄPC). In weiten Teilen Ostdeutschlands hingegen gebe es eine Unterversorgung.

Mehr Infos online bei der Vereinigung der Deutschen Ästhetisch-Plastischen Chirurgen unter www.vdaepc.de

WER VERDIENT WIE VIEL? Kaufmännischer Leiter

| Jahresbrutto, mit Personalverantwortung | | | | |
|---|------------------|----------|----------------|--|
| Gesamt | Unteres Quartil* | Median** | Oberes Quartil | |
| | 80 800 | 99 892 | 128 680 | |
| Frauen | 66 000 | 81 000 | 104 000 | |
| Männer | 83 999 | 102 850 | 132 017 | |
| Nach Alter | | | | |
| 30 Jahre | 60 120 | 72 000 | 95 600 | |
| 40 Jahre | 81 250 | 100 400 | 131 232 | |
| 50 Jahre | 89 020 | 116 500 | 146 200 | |
| Nach Unternehmensgröße | | | | |
| Bis 100 Mitarbeiter | 69 300 | 83 521 | 102 500 | |
| 101–1000 | 84 000 | 102 000 | 128 000 | |
| >1000 | 100 749 | 121 800 | 157 800 | |

* Quartil = Ober- oder unterhalb dieses Wertes verdienen nur noch 25 % besser oder schlechter.
 ** Median = 50 % verdienen mehr, 50 % weniger
 PERSONALMARKT