

TEAMARBEIT

Chancen und Gefahren

Fußballteam, Expertenteam, Rettungsteam – gemeinsam schaffen wir Dinge, die den Einzelnen überfordern würden. Damit Teamarbeit funktioniert, müssen bestimmte Prinzipien und Regeln beachtet werden.

Teamarbeit ist vergleichbar mit dem Mannschaftssport, wo jeder auf das Mitwirken der Kollegen angewiesen ist. In vielen Stellenangeboten wird „Teamfähigkeit“ als Anforderung an die Bewerber explizit genannt. Denn die konstruktive Zusammenarbeit gilt als Garant für die Erbringung optimaler Leistung für den Kunden.

CHANCEN DURCH TEAMARBEIT

Gemeinsames Arbeiten bedeutet, dass die unterschiedlichen Fähigkeiten, Kenntnisse und Interessen einzelner Mitarbeiter für gemeinsame Aufgaben genutzt werden. Die Zusammenarbeit wird gefährdet, wenn in einem eingespielten Team eine Person wegen Krankheit oder Urlaub ausfällt und ein neues Mitglied ins Team kommt. Da kommen



Bild: AndreyPopov / thinkstock

Im Idealfall ergänzen sich die Stärken der einzelnen Mitglieder eines Teams

Kollegen zusammen, die nicht zwingend zusammenpassen, die eventuell gewöhnungsbedürftig sind oder Zeit zur Anpassung brauchen. Und schon im Zweier-Team kommt es zu Reibereien, wenn sich einer von beiden zum Alpha-Tier entwickelt. Auch zwei Ältere im Team, die bisher getrennt gearbeitet haben und sich eigentlich gut verstehen, harmonisieren nicht auf Anhieb.

Im Team ist Anpassung gefragt, nicht etwa Dominanzstreben. Auch der Beste in einer Gruppe ist nur ein Mitglied und muss sich anpassen können. Sich gut zu verstehen, ohne sich dafür extra Mühe zu geben, ist ein Glücksfall für die Teambildung. Ideal ist es, wenn der Chef bei der Zusammenstellung des Teams auf die Besonderheiten und Fähigkeiten Einzelner Rücksicht nimmt.

Phasen	Kennzeichen
„Forming“ (Orientierung)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kennenlernen des Kollegen im Team 2. Anpassungswillen zeigen 3. Beachtung der Spielregeln
„Storming“ (Gestaltung)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gespräch um Werte, Rollen und Regeln 2. Einigung der unterschiedlichen Interessen 3. Aufgabenverteilung; wer macht was bis wann
„Norming“ (Klärung)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Übernahme der Arbeitsschritte festlegen 2. Suche nach Lösungen bei Problemen 3. Bewertung der Vorschläge
„Performing“ (Vorführung)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Präsentation des Arbeitsergebnisses 2. Feedback vom Kunden einholen 3. Eventuelle Nacharbeit (Korrekturen)

Der amerikanische Psychologe Bruce Tuckman hat herausgefunden, dass ein Team vier Stufen durchläuft

DIE VORTEILE EINES TEAMS

Teamarbeit ist für den Einzelnen ein Vorteil, weil er durch die Gruppe Unterstützung erfährt. Jüngere können von Erfahrungen der Kollegen profitieren, die Älteren haben auch Vorteile im Team mit Jüngeren. Die Synergie-Effekte der Einzelnen wirken wie in einem Puzzle, wo jeder mit einem Baustein zum Ergebnis beiträgt. Gegenseitige Hilfe, koordiniertes Zusammenwirken und gegenseitige Abstimmung und Anpassung gehören zu den Pluspunkten. Hilfsbereitschaft ist die Basis für eine gute Zusammenarbeit. Alle tragen gemeinsam die Verantwortung für ein Arbeitsergebnis und jeder erkennt den anderen als vollwertiges Mitglied an, Meinungen werden wertneutral geäußert. Die Motivation des Einzelnen muss auch in der Gruppe erhalten bleiben, sie kann dadurch auch gesteigert werden.

NACHTEILE EINES TEAMS

Zusammenarbeit birgt immer auch einige Risiken: Die Mitarbeiter tolerieren sich untereinander unzureichend. Die Zusammensetzung des Teams führt zu Spannungen; vor allem wenn Einzelkämpfer dabei sind, stimmt die Chemie nicht. Einzelkämpfer müssen erst teamfähig gemacht werden. Der Zusammenhalt in der Gruppe ist schwierig, wenn sich einer dem anderen anpassen muss, obwohl er das nicht will (sogenannter Gruppendruck). Dann werden Zuständigkeiten und Aufgaben-

verteilung infrage gestellt und immer wieder neu geregelt. Konkurrenz untereinander, wer das Sagen hat, wer recht hat, sorgt für Zündstoff. Konflikte bei der Arbeitseinteilung werden meist hintenrum ausgetragen, die Kollegialität spielt dabei keine Rolle mehr. Man kann im Team die eigenen Fehler und Pannen verstecken, die Verantwortung auf andere verteilen. Der Teamgeist ist gefährdet, wenn es zu Diskussionen kommt, wer Schuld hat, wer dafür geradestehen muss. Wenn es um schnelle Entscheidungen geht, ist ein Team schwerfällig und weniger handlungsfähig als ein Einzelner. Meinungsdominanz und Profilierungsstreben einzelner Kollegen führen oft zu endlosen Diskussionen. Es gibt Arbeiten, die eine Einzelperson effizienter erledigen kann als eine Gruppe.

DAS IST TEAMKULTUR

Im idealen Team stehen Einzelinteressen zurück, es zählt die Mannschaft. Selbst autarke Alleskönner – wenn es die überhaupt gibt – müssen Spielregeln beachten. Dennoch soll jeder soweit wie möglich seine Individualität behalten. Sich der Gemeinschaft anzupassen heißt nicht, sich immer unterzuordnen. Nach außen hin tritt das Team als Gesamtheit auf. Erfolg oder Misserfolg tragen alle zusammen, auch wenn eine

Person die Verantwortung für einen bestimmten Arbeitsschritt trägt. Die Bereitschaft zur Kooperation darf kein Zwang sein, sondern erfolgt aufgrund innerer Überzeugung. Mitarbeiter mit ähnlicher Kompetenz ergänzen sich optimal und konkurrieren nicht miteinander. Eigenarten des anderen zu akzeptieren und auf Augenhöhe mit ihm zu kommunizieren, setzt viel Toleranz voraus. Schuldzuweisungen bei Fehlern oder schlechten Ergebnissen sind ein absolutes Tabu, weil das gesamte Team für den Erfolg verantwortlich ist. Für Kunden ist gute Zusammenarbeit der Mitarbeiter erkennbar und wird positiv bewertet.



AUTOR



Dipl.-Betw. Rolf Leicher ist Kommunikationstrainer und Autor. Er bietet Tagesseminare über Vertrieb und Marketing an. Telefon (0 62 21) 80 48 82 Telefax (0 62 21) 80 93 41 E-Mail rolf.leicher@t-online.de