

Voraussetzung: der passende Rahmen, die richtigen Leute

Man kann mit den Kollegen *zusammen arbeiten* und man kann als Team *zusammenarbeiten*. Der Unterschied liegt in der Art der Zusammenarbeit. Ein Team hat gemeinsame Ziele und ein gemeinsames Verständnis davon, welche Aufgaben wie zu erfüllen sind. Die Kollegen kooperieren nicht nur punktuell.

Arbeitsteams und temporäre Teams

Es gibt zwei verschiedene Formen von Teams:

- *Arbeitsteams*, die ständig zusammenarbeiten und die über lange Zeit bestehen können, allerdings einer mehr oder weniger hohen Fluktuation unterliegen;
- *temporäre Teams*, die zusammenkommen, um eine bestimmte Aufgabe zu lösen und ein Ziel zu erreichen. Typische Beispiele sind Projektteams und Qualitätszirkel. Solche Teams sind oft hierarchie-, abteilungs- und organisationsübergreifend zusammengesetzt.

Sie müssen allerdings stets bedenken, dass Teamarbeit nicht per se anderen Organisationsformen überlegen ist. Es kommt auf die Aufgabe an, auf die beteiligten Kollegen und auf die Ziele.

1. Erfolgchancen prüfen

Sie können nicht einfach festlegen, dass ab sofort bei Ihnen Teamarbeit stattfinden soll. Es reicht auch nicht aus, dass die Kollegen im Team arbeiten wollen. Eine positive Teamentwicklung hängt vielmehr von zwei Faktorenbündeln ab:

■ **Harte Faktoren als Voraussetzung**

Eine Zusammenarbeit mit ausreichender Kommunikation muss möglich sein, die Gruppe darf nicht zu groß sein, die Rahmenbedingungen müssen stimmen.

■ **Weiche Faktoren als Grundlage**

Die Kollegen müssen Interesse an einer guten Zusammenarbeit haben, von der Persönlichkeit her sollten sie willens sein, sich für die gemeinsame Sache zu engagieren.

Richtige Gruppengröße

Als ideal gilt eine Zahl von fünf bis sieben Teilnehmern. Bei weniger Mitgliedern kommen die Synergieeffekte in der Gruppe nicht richtig zum Tragen, bei mehr Personen rauben die Kommunikations- und Abstimmungsprozesse viel Zeit. Ab einer Gruppengröße von zwölf oder mehr Menschen bilden sich vielfach Untergruppen. Zu bedenken ist außerdem, dass ein Teamleiter nicht eine unbeschränkte Zahl an Mitarbeitern gleichzeitig führen kann. Auch hier ist die Grenze bei rund zwölf Leuten erreicht. Allerdings muss man bei der Gruppengröße oft Kompromisse eingehen, denn sie wird auch vom Arbeitsgebiet, vom Auftrag und den Zielen mitbestimmt.

Ist die Arbeitsgruppe zu groß, können Sie überlegen, ob sie sich in Teilgruppen aufteilen lässt.



Passende Aufgaben

Die Aufgaben müssen sich dazu eignen, im Team bearbeitet zu werden. Gerade bei eingefahrenen, hierarchisch strukturierten Arbeitsabläufen und in der Folge ausgeprägtem Spezialistentum kann es schwierig sein, die Kollegen zum Team zu führen.

Interesse an der Zusammenarbeit

Besteht bei den Mitarbeitern überhaupt Interesse an einer intensiven Zusammenarbeit? Mit Schwierigkeiten müssen Sie bei folgenden Konstellationen rechnen:

Voraussetzung: der passende Rahmen, die richtigen Leute

Problematische Konstellationen

- Kollegen verfolgen in erster Linie eigene Interessen und stellen diese über die Ziele der Arbeitsgruppe.
- Viele Beschäftigte stufen die gemeinsame Arbeit als eher unwichtig ein und engagieren sich entsprechend wenig, liefern nicht die versprochenen Ergebnisse, verpassen wichtige Sitzungen, kommen zu spät.
- Es herrscht Konkurrenz zwischen Kollegen, Informationsaustausch und Kommunikation sind mangelhaft, Vertrauen fehlt.

Natürlich kommt es auch auf die Einstellung der Mitarbeiter an. Grundsätzlich lassen sich drei verschiedene Grundhaltungen unterscheiden:

Wichtig: die Einstellung anderer gegenüber

- die *individualistische* Einstellung,
- die *konkurrierende* Einstellung und
- die *kooperative* Einstellung.

Für Teamarbeit sind die Kollegen am besten geeignet, die sich kooperativ verhalten, die offen sind für Ideen anderer und gerne mit anderen zusammenarbeiten, deren Hauptziel es ist, gemeinsam ein gutes Ergebnis zu erringen.

Möglichkeit zur Kommunikation

Damit ein Team entstehen kann, müssen die Mitarbeiter über längere Zeit intensiv genug zusammenarbeiten können. Gruppen, die sich nur selten sehen, bei denen die Kontakte kurz sind, bieten wenig Möglichkeiten zur Teamarbeit. Die Gruppenzusammensetzung sollte zudem einigermaßen stabil sein. Auch wenn ausreichend Gelegenheit zur Kommunikation besteht, heißt dies nicht unbedingt, dass diese auch genutzt wird. Mangelnder Austausch ist eines der Haupthindernisse für effektive Teamarbeit. Hier hilft nur, Kommunikationsmöglichkeiten zu schaffen, etwa durch regelmäßige Besprechungen, und die Kollegen immer wieder auf die Bedeutung eines regen Dialogs aufmerksam zu machen.



Untersuchungen zeigen, dass die Häufigkeit der Kontakte ein wichtiger Faktor für die Entstehung einer Gruppenstruktur ist.

Günstiger Rahmen

Teams können nur dann produktiv arbeiten, wenn sie die nötigen Freiräume besitzen. Nicht zu Unrecht werden Teams auch als (teil-)autonome Gruppen charakterisiert. Sie sollten selbstständig Entscheidungen treffen und umsetzen, Arbeitsabläufe nach eigenen Vorstellungen gestalten und Ressourcen nutzen können. Starre, hierarchische Strukturen vertragen sich nicht mit effektiver Teamarbeit.

Gemeinsame Ziele

Die Ziele des Teams und seiner Mitglieder beziehen sich erst einmal auf die gemeinsame Arbeit. Somit handelt es sich um Arbeitsziele. Allerdings gibt es daneben oft auch Teamziele, die aus dem Wunsch nach einem guten Miteinander resultieren, etwa, harmonisch zusammenzuarbeiten, vielleicht auch, viel Zeit miteinander zu verbringen. Solche Teamziele sind wichtig, weil sie den Motor einer guten Kooperation darstellen. Allerdings sollten sie keinesfalls die Sachziele in den Hintergrund treten lassen. Gruppen, die sich zu intensiv mit sich selbst beschäftigen, sind leider keine Seltenheit.

Wir-Gefühl

Das Wir-Gefühl ist gleichzeitig Bedingung und Ergebnis eines erfolgreichen Teamprozesses. Der Teamgeist kennzeichnet die Verbundenheit mit der Gruppe. Diese Verbundenheit hängt ab von der Sympathie, die die Mitglieder füreinander empfinden, von der Toleranz, mit der sie jedem einzelnen Kollegen begegnen, und natürlich auch von der gemeinsamen Geschichte, den Erfolgen, vielleicht auch den Misserfolgen, die sie zusammen erlebt haben.

Die genannten Voraussetzungen sind gleichzeitig mögliche Hemmnisse für den Erfolg eines bestehenden Teams. Deshalb gilt es hier, immer wieder Probleme und Stolpersteine aus dem Weg zu räumen, die Kommunikation und Kooperation zu verbessern. Nur so kann es gelingen, die verschiedenen Stärken, Fähigkeiten und Fertigkeiten der einzelnen Mitarbeiter für den gemeinsamen Erfolg zu nutzen.

Ein Team muss zusammenwachsen, effektive Teamarbeit bedarf bestimmter Rahmenbedingungen. Diese zu schaffen ist mit Mühe

**Sachziele
und Teamziele**

**Teambildung und
Teamerhaltung**

Voraussetzung: der passende Rahmen, die richtigen Leute

verbunden. Deshalb sollten Sie stets überlegen, ob die Vorteile, die Teamarbeit mit sich bringt, den Aufwand rechtfertigen. Nutzen Sie dazu die folgende Checkliste. Je häufiger Sie mit „Stimmt“ antworten konnten, desto günstiger sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Teamentwicklung.

Checkliste:	stimmt	stimmt nicht
Voraussetzungen zur Teamentwicklung		
Die Arbeitsaufgaben lassen sich im Team besser abwickeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Von den Kenntnissen der Kollegen sind etliche Synergieeffekte zu erwarten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Gruppenmitglieder sind an einer intensiven Zusammenarbeit sehr interessiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Von der Persönlichkeit her sind die Kollegen recht kommunikativ, verfügen über hohe soziale Kompetenz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei geselligen Veranstaltungen nehmen die meisten teil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Zahl der Mitarbeiter ist überschaubar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Rahmenbedingungen lassen eine effektive Zusammenarbeit im Team zu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Team wird angemessen angeleitet, produktiv zusammenzuarbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeit für eine ausreichende Kommunikation, Abstimmung und Information ist vorhanden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Team hat genug Raum und Gelegenheit, sich zusammenzufinden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Teammitglieder auswählen

Bei temporären Teams besteht im Idealfall die Chance, die richtigen Leute auszuwählen und zusammenzubringen, was bei Arbeitsteams selten möglich ist. Leider gibt es auch bei temporären Teams häufig Sachzwänge: Jemand aus dem Vertrieb muss mit ins Team, der Abteilungsleiter möchte einen bestimmten Kollegen berücksichtigt sehen, ein Mitarbeiter lehnt wegen Arbeitsüberlastung ab.

Doch auch wenn Sie Zwängen bei der Zusammenstellung Ihrer Mannschaft unterliegen, wenn die Arbeitsgruppe vielleicht schon jahrelang besteht, sollten Sie so weit wie möglich auf den richtigen Mix unter den Kollegen achten. Jede Veränderung im Team, ob jemand weggeht oder neu dazukommt, ist eine gute Gelegenheit, den Zusammenhalt und die Leistungsfähigkeit eines Teams zu verbessern.

**Zusammen-
setzung bewusst
verbessern**

Über den Erfolg eines Teams entscheidet nicht nur das Fachwissen der Mitglieder. Genauso wichtig sind die Persönlichkeitsstruktur der Beteiligten und ihre Art, miteinander umzugehen. Arbeiten die falschen Kollegen zusammen oder wird das Team schlecht geführt, kann es schnell zu Problemen kommen. Schwierigkeiten entstehen manchmal schon deshalb, weil Teilnehmer eine solche selbstbestimmte Arbeitsorganisation nicht kennen und diese missverstehen oder missbrauchen. Wer es gewohnt ist, nach Vorschrift oder nach Anweisung zu arbeiten, tut sich mit der neuen Freiheit bisweilen schwer.

Kompetenzen der Teammitglieder

Jedes Team steht und fällt mit den Kompetenzen seiner Mitglieder:

- persönliche Kompetenzen wie Einsatzfreude oder Kreativität,
- soziale Kompetenzen wie Kommunikations- oder Überzeugungsfähigkeit,
- methodische Kompetenzen wie Präsentations- oder Moderationstechnik,
- fachliche Kompetenzen wie Kenntnisse in Controlling oder Qualitätsmanagement.

Voraussetzung: der passende Rahmen, die richtigen Leute

Basisanforderungen und Leistungsanforderungen

Diese Kompetenzen lassen sich untergliedern in *Basisanforderungen* für die Teamarbeit, das sind (vor allem soziale) Fähigkeiten, die alle Mitglieder besitzen sollten, und *Leistungsanforderungen*, Sachkenntnisse, in denen sich die Kollegen unterscheiden müssen, denn ein Team lebt auch und gerade vom breit gefächerten Know-how der Beteiligten. Um ein Spitzenteam zu bilden, braucht man Kollegen, die motiviert bei der Sache sind, Ideen entwickeln, gerne mit anderen zusammenarbeiten, andere Meinungen tolerieren, sich gegenseitig helfen und unterstützen. Auf der Leistungsseite hingegen sollten sich die Mitarbeiter gegenseitig ergänzen (siehe Kapitel 3).

Achten Sie bei der Zusammenstellung des Teams möglichst von Anfang an darauf, dass sich keine ungünstige Konstellation ergibt. Zwei Kollegen, die um eine Beförderung konkurrieren, sollten Sie nicht in ein Team zwingen – gleichgültig, wie gut die Profile der beiden zu Ihrer Gruppe passen mögen. Vermeiden Sie weitestgehend folgende sechs typischen „Geburtsfehler“ bei der Zusammenstellung eines Teams:

„Geburtsfehler“ bei der Teamzusammenstellung

1. Es ist nicht klar, warum ein Mitarbeiter im Team ist.
(„Was hat der denn hier zu suchen?“)
2. Die Hierarchieunterschiede sind zu groß.
(„Oh, der Leiter von Referat XY ist im Projekt. Da bin ich doch besser still.“)
3. Es bestehen Konflikte zwischen Kollegen.
(„Dem zeig ich’s jetzt aber mal!“)
4. Ein Mitglied hat resigniert.
(„Das haben die schon so oft versucht, das gibt doch wieder nichts.“)
5. Jemand streut Gerüchte.
(„Das ist doch alles nur Hokuspokus. Die Entscheidung ist längst gefallen.“)
6. Ein Mitarbeiter ist neidisch.
(„Warum hat der denn die Leitung bekommen? Eigentlich bin ich dran.“)

Besonders bei Teams, die nur eine bestimmte Zeit zusammenarbeiten – zum Beispiel in einem Projekt – ist die Zusammensetzung enorm wichtig. Es bleibt hier kaum Zeit, falsche Personalentscheidungen zu korrigieren.



Wie Teams zusammengesetzt sein sollten, hängt immer auch vom Aufgabenbereich ab. In einem erfolgreichen Team bringen verschiedene Personen ihre unterschiedlichen Kompetenzen ein. Anderenfalls sind Synergieeffekte nicht möglich. Die Betreuung eines Kundenprojektes in der Werbebranche stellt sicher andere Anforderungen an die Akteure als die Einführung einer Softwarelösung.

Um teamfähig zu sein, sollte jemand folgende Eigenschaften mitbringen:

**Hinweise auf
Teamfähigkeit**

■ **eine positive Einstellung zur Gruppenarbeit**

Ein hoch qualifizierter Experte, der lieber für sich allein arbeitet und Teamsitzungen für „Schwafelrunden“ hält, ist für die Teamarbeit recht nutzlos. Wenn erforderlich, sichern Sie sich als Teamleiter das Know-how von Mitarbeitern mit einer sehr individualistischen Einstellung am besten in einem persönlichen Gespräch. Auch Personen mit einer stark konkurrierenden Einstellung, die das Team als Plattform zur Selbstdarstellung betrachten, sollte der Teamleiter im Auge behalten und gezielt versuchen, sie ins Team zu integrieren.

■ **geistige Beweglichkeit, Kreativität und Neugier**

Ein Teammitglied, das gebetsmühlenartig immer wieder dieselben Vorschläge vorträgt, ohne nach rechts und links zu blicken, bringt seine Mannschaft nicht weiter. Ein guter Teamplayer lässt sich auf Ideen anderer ein und trägt eigene Aspekte zur Diskussion bei.

■ **Frustrationstoleranz**

Ein guter Teamspieler muss damit umgehen können, dass seine Vorschläge abgelehnt werden. Er sollte sich auch dann nicht beleidigt zurückziehen, wenn er sich nicht durchsetzen konnte.

Voraussetzung: der passende Rahmen, die richtigen Leute

■ **Kritikfähigkeit**

Bisweilen kann es bei Auseinandersetzungen im Team hoch hergehen. Möglicherweise werden Diskussionen im Eifer des Gefechts schon einmal unsachlich und persönlich. Kritikfähigkeit ist deshalb eine wichtige Eigenschaft von Teammitgliedern.

■ **Lernfähigkeit und Lernbereitschaft**

Hierbei müssen nicht nur fachliche Kompetenzen, sondern auch soziale und methodische Fertigkeiten berücksichtigt werden. Mancher Kollege hat vielleicht brillante Ideen, weiß aber nicht, wie er sie im Team präsentieren soll.

Ein Teammitglied, das allen genannten Anforderungen im gleichen Maße gerecht wird, ist sicherlich in der Realität kaum zu finden. Wichtig ist, dass das Team als Ganzes eine gute Mischung ergibt.



Bei bestehenden Teams können Sie als Teamleiter durch die Auswahl neuer Mitglieder gezielt Schwächen ausgleichen. Wenn Sie zum Beispiel feststellen, dass das Team wenig innovativ ist, holen Sie einen besonders kreativen Mitarbeiter dazu.

Auswahlverfahren

Die Auswahl der Teammitglieder kann beispielsweise über ein Assessment-Center erfolgen. Von Vorteil ist hier die Aussagekraft der Ergebnisse, nachteilig ist allerdings der hohe Aufwand. Bei der Wahl des Teamleiters, der ja in hohem Maße Führungs- und Sozialkompetenzen besitzen muss, ist ein solches Auswahlverfahren zumindest überlegenswert.

Um ein gut strukturiertes Team zu bilden, kann man sich zahlreicher Persönlichkeitsmodelle bedienen. Ein gut handhabbares Grundmodell hat F. Riemann bereits 1956 entwickelt. In Anlehnung an dieses Modell lassen sich zwei Gegensatzpaare unterscheiden:

Das Persönlichkeitsmodell nach Riemann



2. Teammitglieder auswählen

Menschen, die eine Orientierung auf Nähe haben, sind häufig Sozialpromotoren, Distanzmenschen eher Fachpromotoren (siehe Kapitel 4). Menschen mit hoher Spontaneität sind vielfach kreativ, ordnungsliebende Menschen oft gute Abarbeiter.

Wenn Sie in Ihrem Team einmal überprüfen wollen, welche Kollegen zu welchen Ausprägungen neigen, oder dies für sich selbst ermitteln wollen, finden Sie hier die passende Einschätzungshilfe:

Persönlichkeitsprofil

Bitte kreuzen Sie jeweils die Alternative an, zu der Sie eher neigen.

Persönlichkeits- test

-
1. Sie müssen mit dem Auto zu einem Termin in eine fremde Stadt, haben aber kein Navigationssystem. Was tun Sie?

Ich fahre los. Es wird schon klappen. ja O
Ich sehe mir vorab die Route an. ja S

-
2. Sie haben sich verfahren. Was tun Sie?

Ich frage einen Passanten. ja N
Ich schaue im Atlas nach. ja D

-
3. Sie suchen ein Hotel. Worauf achten Sie?

Es sollte in der Stadtmitte liegen, damit man abends noch etwas unternehmen kann. ja N
Es sollte ruhig liegen und möglichst gut zu erreichen sein. ja D

-
4. Wie suchen Sie Ihr Hotel?

Ich fahre in die Innenstadt und suche mir ein schönes aus. ja S
Ich frage bei der Touristeninformation nach. ja O

-
5. Wie gestalten Sie den Abend?

Ich bleibe im Zimmer, lese oder sehe fern. ja D
Ich gehe in die Bar und trinke noch einen. ja N

-
6. Sie sind froh, nach dem langen Tag im Bett zu liegen. Das Hotel hat Ihnen ein Doppelzimmer gegeben. Welche Seite des Bettes nehmen Sie?

Ich nehme immer dieselbe Seite, ich achte auf die Nähe zur Tür oder zum Fenster. ja O
Das ist mir egal. ja S

Voraussetzung: der passende Rahmen, die richtigen Leute

7. Am nächsten Morgen gehen Sie frühstücken. Der Frühstücksraum ist ziemlich voll.

Ich suche mir einen einzelnen Tisch, der frei ist, auch wenn er etwas abseits liegt.

ja D

Mir macht es nichts aus, mich an einen Tisch zu anderen zu setzen.

ja N

8. Sie packen Ihre Sachen. Wie gehen Sie dabei vor?

Ich packe alles ordentlich ein.

ja O

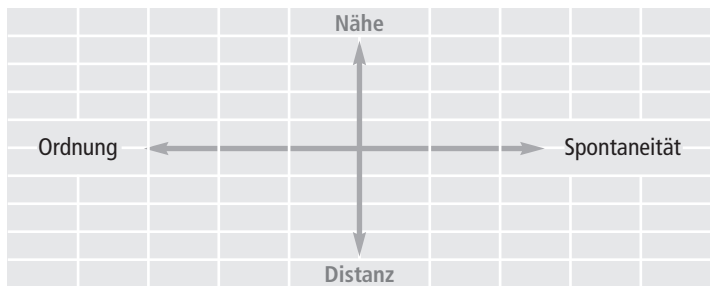
Ich stopfe die Sachen in den Koffer.

ja S

Bitte zählen Sie zusammen, wie häufig Sie die einzelnen Buchstaben gewählt haben.

Buchstabe	O	S	D	N
Punkte				
	Ordnung	Spontaneität	Distanz	Nähe

Diese zwei Dimensionen sind als Koordinatensystem darstellbar, in dessen Feldern sich die Position einzelner Teammitglieder verdeutlichen lässt.



Jedes gute Team benötigt Mitarbeiter aus allen vier Bereichen. Eine Gruppe mit vielen spontanen, kreativen Menschen wird zahlreiche Ideen produzieren, aber Schwierigkeiten haben, Unbrauchbares auszusortieren und das Verbleibende systematisch und konsequent umzusetzen. Ohne Menschen, die Ideen einbringen und Neuerungen anregen, besteht umgekehrt die Gefahr, dass sich das Team in

2. Teammitglieder auswählen

der gewohnten Tagesarbeit einrichtet und Chancen auf Veränderungen nicht sieht und nicht nutzt. Besteht die Gruppe überwiegend aus Menschen, die allzu gerne mit anderen kommunizieren, kann die Arbeit darunter leiden, dass man oft ins Plaudern gerät, finden sich zu viele Eigenbrötler, geht dies auf Kosten der Information, des Austauschs und der Zusammenarbeit.

Falls Sie die Möglichkeit haben, die Auswahl neuer Kollegen mitzubestimmen, nutzen Sie das folgende Profil. Kreuzen Sie für die jeweiligen Bereiche an, wie wichtig die Kompetenz für das Team ist. Wenn Sie das Profil erstellt haben, können Sie in einem zweiten Schritt überlegen, welcher Mitarbeiter am ehesten diesem Profil entspricht.

	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	un- wichtig	Checkliste: Auswahlprofil für Teammitglieder
fachliche Kompetenz					
Fachkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Erfahrung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
methodische und soziale Kompetenzen					
methodisches Arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
systematisches Arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ziel- und Ergebnisorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Problemlösungsorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Teamfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Organisationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
persönliche Kompetenzen					
Kreativität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Konfliktfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Problemlösefähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kooperationsbereitschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Motivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Verantwortungsbewusstsein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Qualitätsbewusstsein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kostenbewusstsein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Voraussetzung: der passende Rahmen, die richtigen Leute

3. Kompetenzen sichern

Ein Team braucht Fachleute – möglichst auf unterschiedlichen Gebieten. Gibt es einzelne Spezialisten, können die anderen Mitglieder von ihnen profitieren. Fehlen ausreichende Kompetenzen, kann es schnell zu Überforderung, zu Frustration und zu Demotivation kommen.

Gruppen- statt Einzelmaßnahmen Einzelne Mitarbeiter zu schulen ist oft nicht der beste Weg, da die Teammitglieder ja interagieren und sich Defizite genauso wie positive Entwicklungen schnell auf alle auswirken. Isolierte Maßnahmen können ins Leere laufen, wenn das Umfeld ebenfalls betroffen ist und die Umsetzung des Gelernten an der Gruppe scheitert.

Beispiel *Wenn Konflikte innerhalb einer Arbeitsgruppe bestehen, hilft es wenig, einen einzelnen Mitarbeiter auf ein Konfliktmanagement-Seminar zu schicken.*

Es ist häufig sinnvoller, das ganze Team gemeinsam zu schulen. Überprüfen Sie als Verantwortlicher, ob es sich bei Fortbildungswünschen einzelner Mitarbeiter nicht eher um einen Teambedarf handelt. Dies dürfte bei vielen Themen aus dem Bereich der Sozialkompetenz der Fall sein, wie Konfliktmanagement, Kommunikation, Mobbing, aber auch bei Methodentrainings, etwa zu Stressbewältigung, Arbeitsorganisation und Zeitmanagement. Was nützt es beispielsweise, wenn ein Mitarbeiter gelernt hat, mit seiner Zeit optimal umzugehen, und seine Kollegen ihn behindern, weil sie Termine häufig nicht einhalten?

Vor allem dann sind Gruppenveranstaltungen sinnvoll, wenn die Zusammenarbeit oder gemeinsame Vorhaben Thema der Fortbildung sind. Verhaltensorientierte Seminare, etwa zum Umgang mit Kunden, werden generell deutlich effizienter sein, wenn alle Gruppenmitglieder daran teilnehmen. Hier können nämlich bereits im Seminar Umsetzungsmöglichkeiten ausgelotet und mögliche Schwierigkeiten besprochen werden.

Es ist allerdings zuweilen auch sinnvoll, einzelnen Mitarbeitern bestimmte Methodenkompetenzen zu vermitteln, sie etwa in Moderationstechnik oder Projektmanagement auszubilden, damit sie mit ihren Kenntnissen das ganze Team unterstützen können.

**Einzelförderung,
die der Gruppe
dient**

Der Qualifizierungsbedarf

Verschiedene Methoden helfen, fehlende Kompetenzen zu erkennen:

**Wege, Defizite
wahrzunehmen**

- Bei der *Verhaltensanalyse* stehen die Mitarbeiter selbst im Mittelpunkt:
 - Wie agieren sie in bestimmten Situationen, bei spezifischen Anforderungen?
 - Wo sind Defizite erkennbar? Kommen Beschwerden?
 - Wie lassen sich eventuelle Mängel ausräumen?Beispiel: *Wie gehen Mitarbeiter mit Kunden um?*

- Die *Betroffenheitsanalyse* untersucht, welches Teammitglied mit bestimmten Abläufen und Vorgängen betraut ist und welcher Schulungsbedarf daraus entsteht. Hier geht es um die Frage: Wer ist konkret von Veränderungen und Neuerungen betroffen und in welcher Weise?
Beispiel: *Eine Kosten-Leistungs-Rechnung wird eingeführt. Welche Mitarbeiter müssen mit dem neuen System arbeiten?*

- Die *Problemanalyse* versucht Reibungspunkte aufzuspüren und abzustellen.
Beispiel: *Der Informationsaustausch zwischen einigen Kollegen ist mangelhaft.*

- Die *Schwachstellenanalyse* nimmt Abläufe unter die Lupe und analysiert, wo es „hakt“.
Beispiel: *Es kommt zu Reklamationen wegen langer Bearbeitungszeiten.*

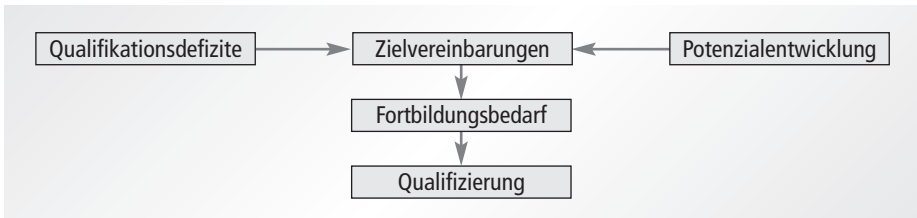
- Aus der *Analyse kritischer Zwischenfälle* lassen sich Qualifikationen ableiten, die solche Vorfälle vermeiden helfen.
Beispiel: *Kunden beschwerten sich über die Unhöflichkeit von Mitarbeitern.*

Voraussetzung: der passende Rahmen, die richtigen Leute

Ziele und Qualifikationsanforderungen

Die Auswahl geeigneter Schulungsangebote, die Beurteilung des Erfolges einer Fortbildung ist nur möglich, wenn vorab Ziele für die Qualifizierung aufgestellt werden:

- Wie sollen Qualifizierungslücken geschlossen werden?
- Wie lassen sich Potenziale ausbauen?



Umfang der Qualifizierung ermitteln

Nicht jeder Mitarbeiter benötigt profunde Kenntnisse zu einzelnen Themen. Deshalb sollte die *quantitative Analyse*, die Ermittlung der Ziele und Themen der Qualifizierung, durch eine *qualitative Analyse* ergänzt werden. Grundfrage ist hier: Wie gut müssen die einzelnen Kenntnisse und Fertigkeiten beherrscht werden? Eine einfache Unterscheidung ist die zwischen

1. Übersichtskenntnissen,
2. fundierten Kenntnissen,
3. Expertenwissen.

Damit ist der Umfang der Qualifikation grob umrissen. Überprüft man daraufhin die Kenntnisse einzelner Mitarbeiter in notwendigen Bereichen, lassen sich vier verschiedene Stufen unterscheiden:

Kenntnisstand prüfen

1. Das Teammitglied beherrscht das Gebiet; eine Aktualisierung ist wünschenswert.
2. Die Kenntnisse sind im Wesentlichen vorhanden; eine Schulung hinsichtlich Systematisierung und Aktualisierung ist erforderlich.
3. Der Mitarbeiter hat lückenhafte Kenntnisse; eine Grundschulung, gegebenenfalls lediglich eine vertiefende Schulung, ist erforderlich.
4. Dem Betroffenen ist das notwendige Wissen unbekannt, eine Grundschulung ist in Breite und Tiefe zwingend geboten.

Aus der Kombination der Fortbildungsthemen und der Schulungstiefe lassen sich dann individuelle *Qualifizierungspläne* entwickeln.

Qualifizierungsplan für _____

Priorität	Schulungsthema	Schulungstiefe	Dauer
1	Projektmanagement	Aktualisierung	1 Tag
2	Moderationstechnik	Grundkenntnisse	3 Tage
3	Präsentationstechnik	Aktualisierung	1 Tag
4	Mitarbeiterführung	Aktualisierung	2 Tage

**Beispiel:
Qualifizierungs-
plan**

Der richtige Zeitpunkt

Ein Problem ist oft der angemessene Zeitpunkt einer Fortbildungsmaßnahme. Schult man zu früh, kann das Wissen vielleicht schon wieder fast verschüttet sein, ehe es zur Anwendung kommt. Untersuchungen zeigen, dass bereits eine Woche nach der Qualifizierung bis zu 80 Prozent des Gelernten vergessen sind. Je höher der Wissensanteil im Seminar, desto wichtiger ist eine schnelle Umsetzung der erworbenen Kenntnisse. Dies gilt ganz besonders bei Sprachtrainings und IT-Kursen.

**Zu frühe
Maßnahmen**

Schult man zu spät, haben sich vielleicht beim Mitarbeiter oder im ganzen Team schon Routinen eingeschliffen, die einer effektiven Arbeit entgegenstehen. Die Kunst besteht darin, zum richtigen Zeitpunkt die passende Qualifizierungsmaßnahme zu organisieren. Lassen Sie sich dabei von Ihrer Fortbildungsstelle unterstützen. Voraussetzung ist, dass Sie angeben, wie dringend die Schulung ist und bis wann sie erfolgen soll. Dringen Sie auch als betroffener Mitarbeiter auf einen sinnvollen Termin.

**Zu späte
Maßnahmen**

Der geeignete Lernweg

Seminare sind nur *ein*, wenn auch ein wichtiges Instrument, um Fortbildungsbedarf zu decken. Es gibt andere Möglichkeiten: Kongresse und Tagungen, Workshops, Gesprächs- und Erfahrungskreise und vor allem verschiedene Selbstlernmedien. Im Mittelpunkt der Entscheidung, welcher Lernweg für welches Teammitglied am besten geeignet ist, muss die Person des Lernwilligen selbst stehen.

**Entscheidungs-
hilfe: Lernformen**

Checkliste: Auswahl von Lernwegen	Veränderung von Einstellung und Verhalten	wichtig <input type="checkbox"/> eher Seminar	weniger wichtig <input type="checkbox"/> eher Selbstlernen
	Erfahrungsaustausch	wichtig <input type="checkbox"/> eher Seminar	weniger wichtig <input type="checkbox"/> eher Selbstlernen
	gemeinsames Lernen	wichtig <input type="checkbox"/> eher Seminar	weniger wichtig <input type="checkbox"/> eher Selbstlernen
	verfügbare Zeit	hoch <input type="checkbox"/> eher Seminar	gering <input type="checkbox"/> eher Selbstlernen
	Motivation zum Lernen	hoch <input type="checkbox"/> eher Selbstlernen	gering <input type="checkbox"/> eher Seminar

Vorteile selbst organisierten Lernens Für selbstständiges Lernen sprechen die wachsenden Schwierigkeiten, Mitarbeiter wegen hoher Arbeitsbelastung für Qualifizierungsmaßnahmen freizustellen. Hier eignen sich schriftliche Selbstlernmaterialien, Fernkurse, Lehrfilme und natürlich computergestützte Lernprogramme (*Blended Learning*). Selbstlernen hat zwei Vorteile:

- Das Lernen wird individualisiert. Über- und Unterforderung lassen sich so vermeiden. Der Mitarbeiter kann sich allein mit den Inhalten beschäftigen, die er tatsächlich für seine Arbeit benötigt.
- Das Lernen wird flexibler. Der Lernende ist nicht mehr an feste Seminartermine gebunden und muss nicht monatelang auf den nächsten Kursus warten.

Austausch fördern Allerdings fehlt beim Selbstlernen der Erfahrungsaustausch. Deshalb werden zunehmend Kombinationen von Selbstlernphasen und Workshops angeboten. Gerade Teammitglieder sollten ihre Kollegen von neu erworbenem Wissen profitieren lassen. Die Diskus-

sion über den Stoff klärt zum einen Sachfragen und stärkt auf der anderen Seite das Gemeinschaftsgefühl.

Die Umsetzung des Gelernten

Viele Seminare, an deren Ende die Teilnehmer positiv gestimmt, manchmal geradezu euphorisch sind, bleiben trotzdem ohne Erfolg. Der Grund ist, dass das Gelernte im Arbeitsalltag nicht umgesetzt wird. Mittlerweile hat sich ein Fachbegriff für dieses Phänomen eingebürgert: die *Transferlücke*.

Die Umsetzung scheitert an verschiedenen Faktoren. Die wichtigsten sind:

■ **Mangelnde Zeit**

Es bleibt nicht genügend Raum, um das Erlernete auszuprobieren. Allerdings ist dies auch eine beliebte Ausrede.

**Typische
Umsetzungs-
schwierigkeiten**

■ **Mangelnde Unterstützung**

Kollegen stehen den mitgebrachten neuen Ideen skeptisch gegenüber und räumen dem Teilnehmer keine Chance ein, sie umzusetzen – getreu dem Motto: „Das haben wir immer so gemacht, das wird nicht geändert.“

■ **Mangelnde Gelegenheit**

Die Teammitglieder können beispielsweise ihr Wissen über Projektmanagement gar nicht anwenden, weil in ihrem Bereich keine Projekte durchgeführt werden.

Notwendig sind gezielte Transferfördermaßnahmen nach der Maßnahme. Besprechen Sie nach einer Fortbildung im Team:

**Die Transferlücke
schließen**

- Welche neuen Erkenntnisse bringen die Teilnehmer mit?
- Was lässt sich davon umsetzen?
- Wie und bis wann wollen Sie es umsetzen?
- Wer kann dabei helfen?
- Wie können weitere Kollegen an das neue Wissen herangeführt werden?

Voraussetzung: der passende Rahmen, die richtigen Leute

Die Implementierung des Lernstoffs können Sie zudem fördern, wenn Sie typische Fehler einer wenig durchdachten Qualifizierung vermeiden:

Sinn von Bildungsmaßnahmen vorab sicherstellen

- An einschlägigen Seminaren sollten nur Mitarbeiter teilnehmen, die in ihrem Arbeitsbereich das Gelernte unmittelbar umsetzen können. Hier gibt es eine Ausnahme: Ein Beschäftigter soll auf eine neue Aufgabe vorbereitet werden.
- Parallel zu einer Fortbildungsveranstaltung müssen die Teilnehmer notwendige Arbeitsmittel und Befugnisse erhalten. Beispielsweise hat es wenig Sinn, jemanden zu einem EXCEL-Seminar anzumelden, wenn ihm das Programm am Arbeitsplatz gar nicht zur Verfügung steht.
- Das Teammitglied sollte von sich aus motiviert an die Schulung herangehen. Denn die Anfangsmotivation wirkt sich direkt auf das Engagement im Lernprozess aus und damit auf die Umsetzungsmotivation und auf den Umsetzungserfolg.



Geben Sie Ihren Mitarbeitern die notwendigen Freiräume, um zu experimentieren, zu üben und Neues auszuprobieren. Und natürlich muss auch Gelegenheit zur Anwendung geschaffen werden.



Überlegen Sie im Team, wie Kollegen und Mitarbeiter mit den neuen Ideen und Erkenntnissen vertraut gemacht werden können, etwa durch Weitergabe von Seminarunterlagen, eine Minischulung oder eine Präsentation während der nächsten Besprechung.

Oft bietet es sich an, in Teamsitzungen gemeinsam nach Wegen zu suchen, wie sich innovatives Wissen erwerben und nutzen lässt. Im Idealfall kann daraus gleich ein Maßnahmenplan entwickelt werden. Weiterbildung sollte in jedem guten Team ständig auf der Tagesordnung stehen.

Welche Mitglieder verfügen über ein gutes Überblickswissen?

**Checkliste:
Kompetenzen
im Team sicher-
stellen**

Welche Mitarbeiter Ihres Arbeitsgebiets verfügen über Spezialwissen?

Welche Mitarbeiter haben langjährige Erfahrung in ihrem Einsatzbereich?

Welche Kollegen sollten sich noch Spezialkenntnisse aneignen?

Welche Spezialisten könnten sich mehr zu Generalisten entwickeln?

Wie können fehlende Kompetenzen erworben werden?

Welche Qualifizierungsangebote stehen zur Verfügung?

Welche Teammitglieder sind geeignet und bereit, ihr Wissen weiterzugeben?

Welche Mitarbeiter können als Mentoren unerfahrene Kollegen unterstützen?

Voraussetzung: der passende Rahmen, die richtigen Leute

4. Rollen finden

Zu einem erfolgreichen Team gehört, dass jeder seine Rolle in der gemeinsamen Arbeit und Zusammenarbeit findet und akzeptiert. Dies ist gleichzeitig ein Anhaltspunkt dafür, ob der gruppendynamische Prozess erfolgreich war (siehe Kapitel 5). In einem Team hat jeder Kollege mindestens eine Rolle – mehr oder weniger explizit, ob er es will oder nicht. Denn Rollen werden nicht nur bewusst angestrebt, wie zum Beispiel die Rolle des Führers, sondern auch zugewiesen. Falls ein Kollege sich nicht besonders hervortut, wird er eben als Mitläufer abgestempelt. Rollen erzeugen Erwartungen – Erwartungen, wie sich jeder selbst und auch alle anderen verhalten sollen. Für den Einzelnen entsteht im Idealfall eine Übereinstimmung zwischen den eigenen Erwartungen und den Rollen, die er im Team einnimmt.

Rollentest Rollen in Gruppen

Überlegen Sie bitte, welche Rollen es in Arbeitsteams gibt. Wie wirken sich die einzelnen Rollen auf die Teamarbeit aus?

Rolle	für ein effektives Arbeiten		für ein gutes Gruppenklima	
	eher hinderlich	eher förderlich	eher hinderlich	eher förderlich
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

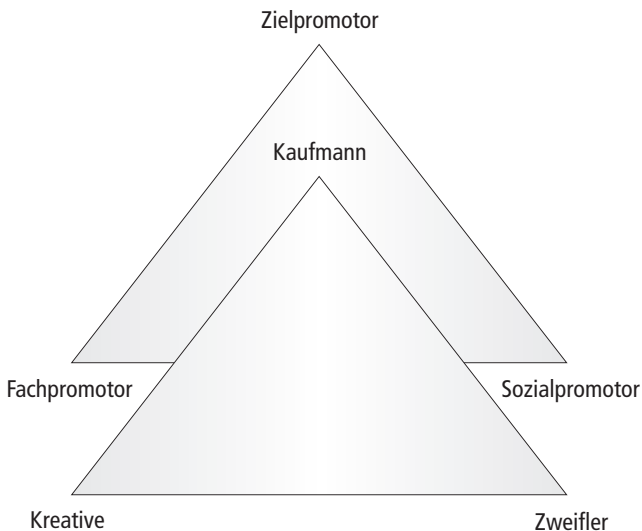
Manche Rollen sind für die Arbeit und für das Gruppenklima günstig, zum Beispiel die eines (fähigen) Leiters. Manche Rollen nützen hauptsächlich der Arbeit, etwa die des kreativen Ideengebers, andere vor allem dem Klima, beispielsweise die des Gruppenclowns. Es gibt aber auch Rollen, die weder für die eine noch für die andere Seite der Arbeit in der Gruppe dienlich sind, so die Rolle des Mitläufers. Im Hinblick auf die Unterstützung, die der Einzelne der Gruppe zukommen lässt, finden sich:

- Teammitglieder, die die Ziele im Blick behalten (*Zielpromotoren*),
- Mitarbeiter, die den Fachbezug in den Vordergrund stellen (*Fachpromotoren*) und
- Mitglieder, die sich um das Team selbst kümmern (*Sozialpromotoren*).

**Übergeordnete
Rollen: Promotoren**

Genauso wichtig für den gemeinsamen Erfolg sind

- kreative Mitglieder, die für Probleme Lösungsideen finden,
- Teilnehmer mit einem ausgeprägten Blick für die Kosten, um die Effizienz sicherzustellen, und
- kritische Geister, die zu unrealistische Vorschläge auf ihre Praxistauglichkeit hinterfragen.



Voraussetzung: der passende Rahmen, die richtigen Leute

Die typischen Rollen im Team lassen sich gut den verschiedenen Promotoren zuordnen.

Zielpromotoren

Meinungsführer ■ *Meinungsführer* und Macher gibt es in vielen Teams, vor allem, wenn die Gruppe recht groß ist. Sie haben für die Mitglieder, die sich eher zurückhalten, eine wichtige Orientierungsfunktion. Außerdem können sie dazu beitragen, langwierige und unnötige Diskussionen zu vermeiden oder abzukürzen. Allerdings sind mit dieser Position auch Gefahren verbunden: Solche dominanten Persönlichkeiten können eine Gegenposition zum Teamleiter aufbauen, versuchen, sich mit ihm zu messen, oder untereinander konkurrieren. Sie können die Gruppenmeinung so stark beeinflussen, dass sich einzelne Mitglieder übergangen fühlen.

Engagierte ■ *Engagierte* fühlen sich für die gemeinsame Arbeit und deren Produktivität verantwortlich. Sie übernehmen bereitwillig die Gesprächsleitung, sorgen für ein schnelles Ergebnis, passen auf, dass sich niemand übergangen fühlt, und sind gerne bereit, (zusätzliche) Aufgaben zu bearbeiten, vor allem, wenn dies dem Team nützt. Sie sind mit dieser Haltung eine Stütze jedes Teams. Jede Gruppe kann sich glücklich schätzen, wenn sie viele dieser Mitarbeiter in ihren Reihen hat. Dieses starke Engagement führt aber möglicherweise dazu, dass stille und zögerliche Mitarbeiter nicht zum Zuge kommen. Außerdem besteht die Gefahr, dass sich solche „Arbeitsstiere“ zu viel aufbürden. Darunter kann langfristig ihre Motivation leiden.

Fachpromotoren

Einzelgänger ■ *Einzelgänger* sind eigentlich nicht für Teamarbeit geschaffen, sie fühlen sich wohler, wenn sie für sich arbeiten können. Sie beschäftigen sich gerne mit Dingen, mit Zahlen, mit Abläufen. Oft sind sie als Experten geschätzt. Die Vorliebe für zurückgezogene Tätigkeiten kann sie zu Außenseitern machen. Da Kommunikation oft nicht ihre Stärke ist, beteiligen sie sich kaum. Das Team profitiert bisweilen zu wenig von ihren fachlichen Stärken.

Karrieristen ■ *Karrieristen* haben ein Hauptziel: schnell die Erfolgsleiter nach oben zu klettern. Aus diesem Blickwinkel heraus bewerten sie ihr

Arbeitsumfeld und ihre Kollegen: Was nützt ihnen, wer hilft ihnen, sich in einem guten Licht zu präsentieren, wo stecken potenzielle Konkurrenten? Damit sind Karrieristen im Grunde nicht teamfähig, auch wenn sie dies manchmal vorschützen, weil Teamfähigkeit von der Leitung positiv gesehen wird. Solche Mitarbeiter können mit ihrem Einsatz und ihren Ideen ein Team voranbringen. Der Teamgeist leidet jedoch, wenn Karrieristen die Gruppe missbrauchen, um auf Kosten der anderen gut dazustehen; die Kollegen merken schnell, dass die Zusammenarbeit nur Mittel zum Zweck ist.

Sozialpromotoren

- *Clowns* sorgen für gutes Klima. Immer wenn es zu sachlich wird, versuchen sie die Stimmung aufzulockern. Gruppenclowns sollten aber nicht zu stark auf diese Rolle festgelegt sein, auch sie sind verpflichtet, ihren fachlichen Beitrag zu leisten.

Gruppenclowns

Nicht leicht einzuordnen sind *Mitläufer*. Solche Teammitglieder zeigen weder bei der Sacharbeit noch bei der Zusammenarbeit besonderes Engagement. Man erkennt sie daran, dass sie sich schnell der vorherrschenden Meinung anschließen. Sie ergreifen selten die Initiative, arbeiten für sich und vor sich hin und versuchen, nicht aufzufallen. Mitläufer gehen Auseinandersetzungen gerne aus dem Weg. Ihre Anwesenheit im Team ist erst einmal nicht problematisch. Lediglich zwei Dinge sollten beachtet werden: Da Mitläufer gerne Konflikte vermeiden und sich bevorzugt einer anderen Meinung anschließen, lassen sie sich leicht manipulieren. Ein Meinungsmacher kann mit ihrer Hilfe seine Position durchdrücken. Damit geht eine der wesentlichen Stärken von Teams verloren, nämlich dass aus unterschiedlichen Sichtweisen heraus eine gemeinsame Lösung gefunden wird. Es ist mitunter schwierig, Mitläufer richtig einzuschätzen. Motivationsprobleme etwa sind bei ihnen schwer zu erkennen.

Mitläufer

Kennzeichnend für ein gutes Team ist eine gewisse Flexibilität in der Rollenzuordnung. Wer bei einer bestimmten Aufgabe das beste Know-how hat, sollte die fachliche Leitung übernehmen, wer brauchbare Methodenkenntnisse besitzt, als Moderator wirken. Auch sollte ein Team es verschmerzen können, wenn ein Mitglied

**Wichtig:
keine starre
Rollenverteilung**

Voraussetzung: der passende Rahmen, die richtigen Leute

abspringt. Zu einer vorübergehenden Minderung der Arbeitsfähigkeit kann es allerdings kommen, wenn Mitglieder mit wichtigen Rollen ausscheiden, seien es formelle oder informelle Führer, seien es Sozialpromotoren oder Fachpromotoren.



Rollen sollten nicht zu fest mit einzelnen Personen verbunden sein. Denn dies kann die Arbeitsfähigkeit behindern, wenn die betreffende Person ausfällt.

Auf Rollenprobleme achten

Die Zuweisung oder Übernahme von Rollen kann zu Problemen führen, zum Beispiel bei

■ **Unklarheit über die Rolle**

Jemand wird eine Rolle zugeschrieben oder eine bestimmte Rolle wird von einer Person angestrebt, dem Betreffenden ist aber unklar, ob ihm die Rolle tatsächlich zugefallen ist.

■ **fehlender Beherrschung der Rolle**

Jemand hat eine Rolle inne, verfügt aber nicht über die notwendigen Fertigkeiten und Fähigkeiten, um diese auszufüllen.

■ **widersprüchlicher Rollenerwartung**

An eine Person werden unterschiedliche Erwartungen gestellt.

Beispiel

Von einem neuen Mitarbeiter erwartet der Chef, dass er endlich Schwung in die Arbeitsgruppe bringt, die Kollegen wünschen, dass er sich ihrem Arbeitsstil anpasst.

■ **Auseinandersetzungen um Rollen**

Mehrere Personen versuchen dieselbe Rolle einzunehmen.

■ **Diskrepanz zwischen zugeschriebener und angestrebter Rolle**

Einem Teammitglied wird eine andere Rolle zuerkannt, als es selbst anstrebt.

Problematische Rollen

Es sind vor allem vier Rollen in Teams, die potenziell zu Schwierigkeiten führen:

- *Außenseiter*, die es zu integrieren gilt,

- *Gruppenclowns*, die die Arbeit nicht stören sollten,
- *Gegenführer*, die Unruhe in die Gruppe tragen und sie in verschiedene Lager spalten können,
- *Mitläufer*, die es zu motivieren und zu aktivieren gilt.

Außenseiter und Gruppenclowns kann man integrieren, indem man ihnen Aufgaben anvertraut, bei denen sie ihr Know-how beweisen können. Damit erreichen sie Anerkennung über Leistung. Diese Leistungen muss der Teamleiter dann allerdings auch würdigen.

Auch Gegenführer gilt es in die Arbeit einzubinden. Wege dazu sind,

- ihnen einen eigenen Verantwortungsbereich zu übertragen,
- sie bei Entscheidungen einzubeziehen,
- ihnen wichtige Aufgaben anzuvertrauen.

Sollte dies nicht fruchten, hilft vielleicht ein Gespräch unter vier Augen mit dem Teamleiter.

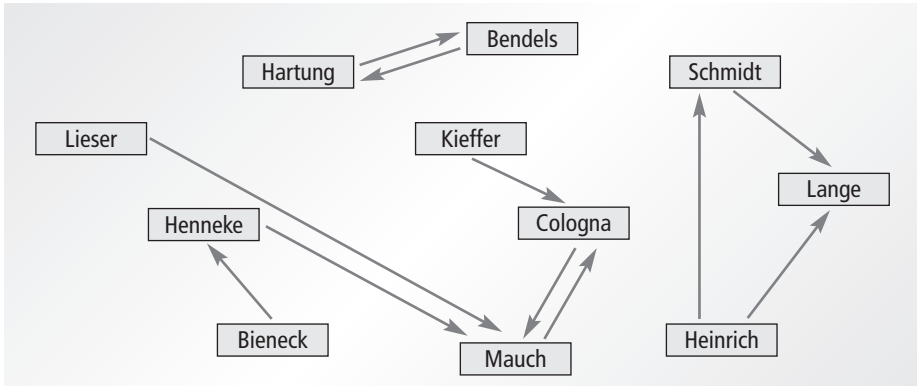
Mitläufer zu aktiven und engagierten Kollegen zu machen, gelingt am besten über eine gute Motivation durch Lob, Anerkennung, Beteiligung an Entscheidungen, Übertragen von Verantwortung, eine funktionierende Information und Kommunikation.

Wie das Beziehungsgeflecht in einer Gruppe aussieht, können Sie mithilfe eines *Soziogramms* feststellen. Hierbei wird in einer anonymen Abfrage ermittelt, welcher Mitarbeiter mit welchem Kollegen am liebsten zusammenarbeitet. Grafisch könnte es das Bild auf Seite 36 ergeben.

Soziogramm erstellen

Sie werden sehen, dass es Kollegen gibt, die besonders häufig gewählt werden. Typisch sind auch Paare und Untergruppen. Bei Personen, die häufig gewählt werden, ist wahrscheinlich, dass sie in der Gruppe eine besondere Stellung innehaben, möglicherweise als informelle Führer gelten können. Es kann sich jedoch ebenso um Sozialpromotoren, im Einzelfall auch um den Gruppenclown handeln. Personen, die bevorzugt Wortführer wählen, aber nicht selbst gewählt wurden, zählen vermutlich zu den Stillen, zu den Mitläufern. Vielleicht verbirgt sich dahinter auch ein Außenseiter. Paare können in der Gruppe ebenfalls eine Randposition einnehmen.

Voraussetzung: der passende Rahmen, die richtigen Leute



Auf eine gute Mischung achten

Die Rollen im Team müssen sich gegenseitig ergänzen. Wichtig ist eine ausgewogene Mischung: Ein Team, das nur aus Sozialpromotoren besteht, wird sicherlich viel Spaß an der Arbeit haben, aber kaum brauchbare Ergebnisse liefern. Eine Gruppe mit vielen kreativen Elementen wird zahlreiche Vorschläge machen, von denen aber wahrscheinlich nur wenige tatsächlich zu gebrauchen sind.

Notwendige Rollen nach Belbin

Der britische Psychologe R. Meredith Belbin fand in Untersuchungen heraus, dass in besonders erfolgreichen Teams acht verschiedene Rollen besetzt waren:

- **der Teamleiter mit besonderen Stärken bei der Motivation von Mitarbeitern**

- **der Zuarbeiter, der sich durch disziplinierte und harte Arbeit auszeichnet**

Der Zuarbeiter ist ein Praktiker, der seine Arbeit gerne und gut macht. Tendenziell hängt er an Gewohntem und an klaren Strukturen. Dies kann bei hohem Veränderungsdruck schon mal zum Problem werden.

- **der Ideengeber als kreatives Element**

Der Ideengeber sorgt für frischen Wind. Er entwickelt zu jedem Anlass neue Vorschläge, die allerdings nicht alle umsetzbar sind. Er braucht Freiräume, Routinearbeiten liegen ihm nicht. Pro-

blem: Kaum ein Team kann sich jemanden leisten, der seine ganze Energie in die Produktion neuer Ansätze steckt.

■ **der Ressourcenverwalter, der die Mittel bereitstellt**

Ohne Ressourcen, angefangen von den notwendigen Informationen über Kontakte bis zu Finanzmitteln, stößt man schnell an Grenzen, können auch die besten Ideen nicht Realität werden.

■ **der Gestalter, der Diskussionen und Arbeitsergebnisse strukturiert**

Der Gestalter nimmt die Dinge in die Hand, packt gerne Aufgaben an, zieht Zögerliche mit sich. Gestalter sind häufig Führungsnaturen. Sie sollten genügend Freiräume erhalten, damit sie ihre Energie ausleben können, ohne mit dem Teamleiter in Konflikt zu geraten.

■ **der Beobachter mit stark ausgeprägten analytischen Fähigkeiten**

Der Analytiker besticht durch sein Wissen und seine Fähigkeit, Dinge logisch zu durchdringen und Argumente gegeneinander abzuwägen. Analytiker sind wichtige Helfer, wenn es um sichere Entscheidungen geht.

■ **der Teamarbeiter als integratives Element**

Es gibt Menschen, denen es Freude macht, Dinge auszuarbeiten, ihre Energie in die Lösung und Umsetzung zu stecken. Kein Team kommt ohne solche Mit-Arbeiter im wahrsten Sinne des Wortes aus.

■ **der Qualitätsprüfer mit dem Blick für wichtige Details**

Teamarbeit ist ergebnisorientiert. Die Resultate müssen eine ausreichende Qualität besitzen – und es muss Kollegen geben, die hierauf achten.

In vielen Teams ist es nicht möglich, solch eine Idealbesetzung zu schaffen. Das liegt daran, dass Teams zu klein sind, dass in der Vergangenheit bei der Zusammenstellung zu wenig auf Persönlichkeitstypen geachtet wurde oder andere Aspekte bei der Stellenbesetzung wichtiger waren. Eine ideale Mischung muss aber auch nicht sein.

Voraussetzung: der passende Rahmen, die richtigen Leute

Die Erfahrung zeigt, dass Lücken in vielen Teams ausgefüllt werden, einzelne Kollegen zwei oder drei Rollen übernehmen, in großen Teams Rollen zum Teil mehrfach besetzt werden. Häufig sind dies verwandte Rollen. Ein Zuarbeiter wird sich kaum als Ideengeber positionieren.

Checkliste: Rollen im Team erkennen	stimmt	stimmt teilweise	stimmt nicht	
An Diskussionen beteilige ich mich gerne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	I
Ich beschäftige mich lieber mit Dingen, mit Zahlen, Vorgängen und Abläufen als mit Menschen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	E
Ich schließe mich gerne der allgemeinen Meinung an, dann findet man schneller zu einem Ergebnis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	M
Wichtig ist mir vor allem mein berufliches Fortkommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	K
Bei der Arbeit sollte es nicht immer so bitterernst zugehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	C
Gruppentreffen müssen für mich kurz und effizient sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A
Wenn ich eine bestimmte Meinung habe, vertrete ich sie auch mit Nachdruck.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	I
Die Arbeit wird durch die vielen Gespräche eher behindert als gefördert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	E
Mir ist es nicht so wichtig, dass meine Meinung gehört wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	M
Ich erzähle gerne mal einen Witz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	C
Bei Diskussionen übernehme ich gerne die Gesprächsführung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A
Es fällt mir leicht, mich auch in großer Runde rege zu beteiligen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	I

4. Rollen finden

	stimmt	stimmt teilweise	stimmt nicht	
Die Arbeit im Team darf nicht dazu führen, dass meine Einzelleistung untergeht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	K
An Gruppensitzungen nehme ich eher ungerne teil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	E
Es gibt bei uns ein, zwei Leute im Team, die eigentlich immer mit ihren Ansichten Recht haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	M
Ich glaube, ich bin wegen meiner Späße im Team sehr beliebt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	C
Ich setze mich dafür ein, dass wir bei Besprechungen schnell zu guten Ergebnissen kommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A
Letztlich will auch in einem Team jeder besser sein als die anderen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	K
Ich bin schlagfertig, mir fällt meist die passende Erwiderung ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	I
Die Arbeit selbst ist mir wichtiger als die Zusammenarbeit mit den Kollegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	E
Auseinandersetzungen lohnen sich meist nicht, deshalb versuche ich sie zu vermeiden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	M
Der Nachteil von Teamarbeit ist, dass die individuelle Leistung zu wenig sichtbar wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	K
Mir fällt immer irgendeine nette Pointe ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	C
Ich bin schnell bereit, eine Aufgabe zu übernehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A
Punkte	1	2	3	

Voraussetzung: der passende Rahmen, die richtigen Leute

Bitte zählen Sie für jedes Teammitglied die Punkte bei den einzelnen Buchstaben zusammen. Die Buchstaben mit den meisten Punkten entsprechen den grundlegenden Rollen.

Buchstabe	I	M	E	C	K	A
Punkte						
	Meinungs- führer	Mitläufer	Einzel- gänger	Gruppen- clown	Karrierist	Arbeitstier

5. Zusammenraufen ermöglichen

Auch wenn Sie die Mitglieder sehr sorgfältig auswählen (können): Am Anfang läuft die Arbeit meist nicht rund. Die Gruppe muss erst zu einem Team zusammenwachsen, sie muss sich „zusammenraufen“.

Gruppen- dynamische Prozesse

Denn wenn Menschen zusammenarbeiten, entwickeln sich Beziehungen zwischen ihnen, die oft nicht ganz unproblematisch sind. Wie solche Beziehungen entstehen und welche Schwierigkeiten dabei auftreten können, mit diesem Thema beschäftigt sich die *Gruppendynamik*. Gruppendynamische Prozesse laufen in jedem Team ab, ja sie sind sogar notwendig, damit ein Teamgeist entstehen und die Zusammenarbeit später reibungslos funktionieren kann.

Solche Vorgänge treten immer dann auf, wenn Gruppen neu zusammengestellt werden. Man findet sie aber auch in Teams, die sich in der Zusammensetzung ändern. Bei diesen Änderungen kommt es allerdings darauf an,

- wie tief greifend sie sind.

Beispiel

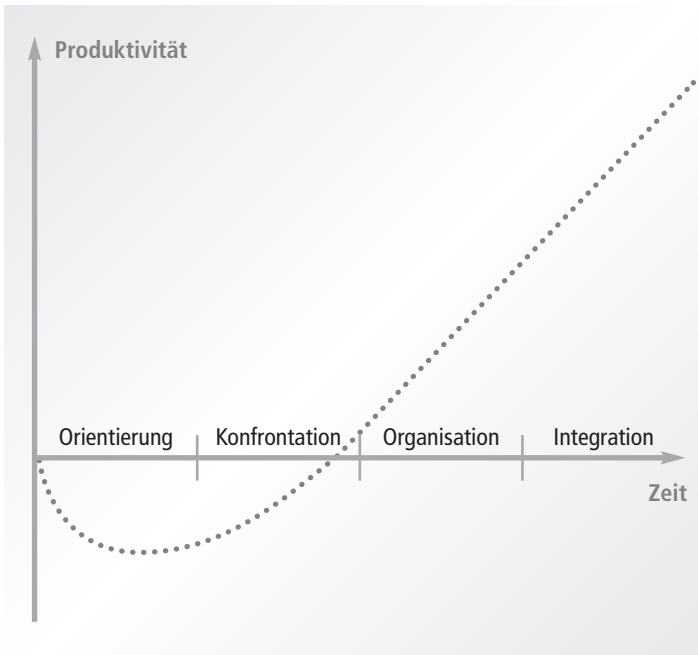
Der Teamleiter oder ein Kollege, der eine Machtstellung im Team innehatte, verlässt die Arbeitsgruppe.

- wie problemlos sich ein neuer Kollege in das Team integriert.

Beispiel

Ein neues Mitglied erkennt die gewachsenen Strukturen nicht an und will sich „nach oben boxen“.

Gerade zu Beginn sind die Mitglieder viel mit sich selbst beschäftigt. Darunter leidet zunächst die Arbeitsproduktivität. Kennzeichen einer gelungenen Gruppenfindung ist eine merklich zunehmende Produktivität. Der Teambildungsprozess durchläuft unterschiedliche Phasen: von der Orientierung über Konfrontation und Organisation zur Integration.



Die Teambildungsphasen

1. Orientierung

Phase 1

Während der ersten Zeit ist jeder Mitarbeiter mehr oder weniger unsicher. Eine normale Reaktion ist daher, sich auf gewohnte Rollen und Verhaltensweisen zurückzuziehen und erst einmal mit eigenen Äußerungen vorsichtig zu sein. Die Gruppenmitglieder beobachten sich gegenseitig, versuchen, das Umfeld abzutasten und sich ein Bild zu machen. Sie suchen Antworten auf Fragen wie:

- Wie sind die anderen?
- Wie komme ich mit ihnen zurecht?
- Was wird von mir erwartet?

Voraussetzung: der passende Rahmen, die richtigen Leute

Viele Menschen verhalten sich zunächst eher passiv, andere, die es gewohnt sind, Initiative zu zeigen, übertragen dieses für sie typische Verhalten auf die neue Situation. Die Gruppenmitglieder orientieren sich zu Beginn stark am Gruppenleiter und erwarten von ihm, dass er die Dinge in die Hand nimmt. Wichtig ist daher, gleich am Anfang klare Strukturen zu schaffen und gemeinsam Regeln für die Zusammenarbeit aufzustellen.

Sicherheit geben

Was Sie als Teamleiter tun können

In der Orientierungsphase ist das größte Problem die Unsicherheit. Deshalb sollten Sie Ihre Erwartungen präzise beschreiben und Raum geben für ein gegenseitiges Kennenlernen. Bei Projektgruppen ist es beispielsweise in vielen Firmen üblich, zu Beginn gemeinsam einige Tage „in Klausur“ zu verbringen. Das bietet eine günstige Gelegenheit, Spielregeln für die Arbeit und das Miteinander gemeinsam zu entwickeln – eine gute Starthilfe für ein Team. In dieser Phase können Sie die Kollegen unterstützen, wenn Sie Vorschläge machen, auf die Einhaltung von Regeln achten und lange, unproduktive Diskussionen vermeiden helfen.

Phase 2 2. Konfrontation

Je besser sich die Mitglieder kennen lernen, desto mehr wagen sie, sich zu öffnen und einzubringen. Nicht immer geht dies reibungslos vonstatten. Denn wer seine Meinung und seine Ideen äußert, muss sich mit anderen Ansichten auseinandersetzen, wer sich von seiner angestammten Rolle löst, verliert an Sicherheit und muss sich gegebenenfalls eine neue Rolle suchen. Deshalb ist diese Phase durch Konfrontation, Meinungsverschiedenheiten und Auseinandersetzungen geprägt. Hinter sachlichen Kontroversen verbergen sich oft Probleme auf der Beziehungsebene, nicht selten Kämpfe um Macht, Anerkennung und Rollen.

Entscheidend ist, ob die Mitglieder den Willen haben, sich zusammenzurufen, ob sie die Kollegen mit ihren Eigenarten akzeptieren können, ob sie gelernt haben, sich mit anderen konstruktiv auseinanderzusetzen und vermeintliche Niederlagen einzustecken, oder eben nicht. Erst wenn diese Phase durchlaufen ist, kann die Gruppe versuchen, die Einzelinteressen und das Gruppenziel in Übereinstimmung zu bringen.

Was Sie als Teamleiter tun können

In der Konfrontationsphase müssen die Auseinandersetzungen irgendwann ein Ende finden. Gelingt es der Gruppe nicht, eine Vertrauensbasis aufzubauen, wird die Zusammenarbeit auch in der Folge von Streitigkeiten und Konflikten geprägt sein. Klare Ziele und Vereinbarungen, Regeln zum Umgang miteinander können hier unfruchtbare Diskussionen eindämmen.

Wichtig ist eine klare Orientierung, die der Teamleiter geben muss:

- Welche Ziele sollen erreicht werden?
- Wie sollen die Ziele erreicht werden?
- Was bedeutet das für die tägliche Arbeitsorganisation?
- Wer ist für was verantwortlich, wer arbeitet mit?

Auseinandersetzungen um die Sache dürfen nicht das Gruppenklima in Mitleidenschaft ziehen. Sobald erkennbar wird, dass Meinungsverschiedenheiten zu persönlichen Konflikten ausarten, bedarf es einer Klärung. Deutlich werden muss, dass unterschiedliche Auffassungen normal sind und es nicht darum geht, wer Recht und wer Unrecht hat. Sollte es tatsächlich zu Konflikten kommen, müssen diese sofort benannt und besprochen werden (siehe Kapitel 20). Hier ist der Teamleiter als Schlichter und Moderator gefragt. Gemeinsame Aktivitäten können ausgleichend wirken und das Zusammengehörigkeitsgefühl stärken.

Konflikte eindämmen

Konflikte und Positionskämpfe sind in der Konfrontationsphase normal. Wichtig ist, dass sie geklärt werden und am Ende kein Verlierer übrig bleibt.



3. Organisation

Die Gruppe gibt jetzt eine gewisse Sicherheit, die Mitglieder öffnen sich und beteiligen sich an Gesprächen und Diskussionen. Ein Streben nach Harmonie herrscht vor. Diese Übereinstimmung existiert allerdings erst einmal äußerlich. Oft sieht es im Inneren der Beteiligten ganz anders aus. Aber der Wunsch, eine arbeitsfähige Gruppe zu sein, und die Erleichterung, miteinander zu harmonisieren, verdeckt unterschiedliche Meinungen und Standpunkte.

Phase 3

Voraussetzung: der passende Rahmen, die richtigen Leute

In dieser Phase fängt die Gruppe an, sich selbst zu steuern, die Abläufe bei der Meinungsbildung, bei Entscheidungen, bei der Verteilung von Aufgaben zu regeln, die notwendigen Organisationsstrukturen zu schaffen. Typisch für diese Stufe ist, dass innerhalb der Gruppe ein positives Gemeinschaftsgefühl entsteht, sich gemeinsame Regeln und Normen herausbilden und die Arbeit Außenstehender, insbesondere anderer Gruppen, überkritisch betrachtet wird.

Konformitäts- druck vorbeugen

Was Sie als Teamleiter tun können

In der Organisationsphase lauern zwei Gefahren, denen Sie als Teamleiter begegnen müssen: Erstens kann sich ein übertriebener Drang nach Harmonie einstellen, der Unterschiede in den Auffassungen und kritische Stimmen unter dem Mantel des Teamgeistes verdeckt. Das Team selbst erhält dann bisweilen einen so hohen Stellenwert, dass ein starker Druck auf „Andersdenkende“ entsteht, kein Raum für abweichende Gedanken und wache Geister mehr bleibt und Signale, die davon kündigen, dass nicht immer alles nur eitel Sonnenschein ist, bewusst ignoriert werden. Die Qualität von Teams kann darunter leiden, wenn ein zu hoher Konformitätsdruck entsteht. Zweitens kann sich die Organisationsphase längere Zeit hinziehen. Dann beschäftigt sich die Gruppe sehr lange hauptsächlich mit sich selbst. Die Leistungsfähigkeit leidet darunter. Fordern Sie die Kollegen bewusst auf, auch abweichende Meinungen zu äußern, regen Sie die Eigeninitiative an.



Ist das Harmoniestreben sehr ausgeprägt, können Sie sich bei (der Suche nach) Entscheidungen anonymer Verfahren wie der Kartenabfrage bedienen. Dann ist jeder gezwungen, seine Meinung kundzutun.

Phase 4 4. Integration

Erst auf dieser vierten Stufe kommen wieder unterschiedliche Ansätze, Ansichten und Ideen zum Vorschein. Der Grund: Langsam kristallisiert sich eine Arbeitsteilung innerhalb der Gruppe heraus. Die Stärken einzelner Kollegen werden gewinnbringend miteinander kombiniert. Der eine hat gute Vorschläge, der Zweite über-

nimmt vorzugsweise die Organisation von Abläufen, der Dritte sorgt für eine gute Stimmung im Team.

Diese Phase ist ebenfalls konfliktträchtig, vor allem dann, wenn es Auseinandersetzungen um bestimmte Rollen gibt. Besonders bei der Suche nach einem oder mehreren informellen Führern kann es schnell zu Rivalitäten einzelner Mitglieder oder zur Bildung von Untergruppen kommen, die einen bestimmten „Kandidaten“ unterstützen. Alle Rollen gewinnen nun an Gestalt: der Außenseiter, der Gruppenclown, der Mitläufer und so weiter. Am Ende steht eine Gruppe, die sich selbst Spielregeln gesetzt, die Normen entwickelt und Rollen verteilt hat.

Was Sie als Teamleiter tun können

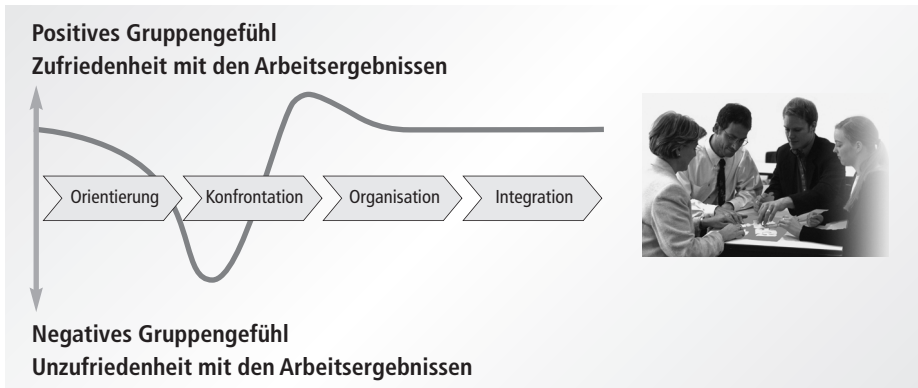
Beugen Sie Rollenkonflikten und Positionskämpfen vor, indem Sie den Betroffenen gezielt passende Aufgaben übertragen (siehe Kapitel 4 und Kapitel 8) und sie so einbinden. Teams neigen dazu, sich gegenüber der Außenwelt abzuschließen, die eigene Arbeit als besonders positiv zu bewerten und sich Feindbilder zu schaffen, nach dem Motto: Die anderen sind schlecht. Solche Abkoppelungstendenzen lassen sich aus dem gruppendynamischen Prozess gut erklären, ja sie sind sogar ein Indiz für eine gelungene Teambildung. Allerdings ist eine solche Einstellung dann problematisch, wenn der Austausch und die Kooperation mit Personen und Gruppen außerhalb des Teams leidet und zu wenig Impulse von außen die gemeinsame Arbeit befruchten.

**Abschottung
verhindern**

Sorgen Sie bei Abkoppelungstendenzen im Team bewusst für Außenkontakte.



Voraussetzung: der passende Rahmen, die richtigen Leute



Die vier Phasen bauen aufeinander auf – allerdings findet man sie nicht immer in Reinform. Vielfach durchdringen sie sich.

Nicht allen Teams gelingt es zudem, sich wirklich zusammenzuraffen. Das Team entwickelt sich in einem solchen Fall nicht weiter. Es kann auf einer Stufe verharren oder auch in eine frühere Phase zurückfallen. Die Mitglieder legen möglicherweise ihre anfänglichen Unsicherheiten nicht ab, die Positionskämpfe innerhalb des Teams nehmen kein Ende oder die Rollenübernahme und -zuweisung misslingt. Wenn die Probleme einer Phase nicht hinreichend gelöst sind, treten sie unter Umständen auf der nächsten Stufe wieder auf.

Besondere Phase: 5. Abschied
der Abschied

Es gibt noch eine fünfte gruppendynamische Phase, die allerdings nur dann zum Tragen kommt, wenn sich ein Team auflöst: den Abschied. Bei gut harmonisierenden Teams kann dies eine schwierige Phase sein, die die abschließenden Arbeiten vielleicht sogar lähmt. Deshalb sollten Sie auch dieser Stufe Ihre Beachtung schenken und sie bewusst gestalten. Die Kollegen könnten sich etwa auf einem Fest zum Abschluss eines Projekts angemessen und positiv gestimmt voneinander verabschieden.

Eine gelungene Gruppendynamik sollte sowohl zu einem positiven Gruppenklima auf der Beziehungsebene (Wir-Gefühl) als auch zur Ergebnisorientierung auf der Sachebene führen.

Als Teamleiter können Sie das Zusammenwachsen Ihres Teams aktiv unterstützen. Dabei helfen Ihnen die folgenden Maßnahmen (die die Teammitglieder aktiv einfordern sollten):

Checkliste: Gruppen- dynamische Tipps für Teamleiter

- Geben Sie klare Strukturen und Ziele vor.
- Lassen Sie den Teammitgliedern ausreichend Zeit, sich kennen zu lernen.
- Legen Sie Regeln für den Umgang miteinander fest.
- Stärken Sie das Zusammengehörigkeitsgefühl, versuchen Sie gemeinsam, Ziele zu erreichen, machen Sie gemeinsame Erfolge deutlich.
- Zeigen Sie dem Team, dass es Handlungsfreiräume hat, die es in eigener Verantwortung gestalten kann. Legen Sie aber auch die Grenzen fest.
- Unterdrücken Sie Auseinandersetzungen nicht. Achten Sie aber darauf, dass Konflikte nicht ausufern. Ganz wichtig: Es darf bei Auseinandersetzungen keine Gewinner und Verlierer geben.
- Versuchen Sie bei langwierigen Sachdiskussionen herauszufinden, ob hier nicht Streitereien auf einer persönlichen Ebene ausgefochten werden.
- Nehmen Sie in den ersten Teamsitzungen das Heft in die Hand. Viele Mitglieder erwarten in dieser Phase, dass Sie als Teamleiter besonders aktiv werden.
- Nach einiger Zeit neigen viele Teams dazu, sich von der Außenwelt abzunabeln und sich hauptsächlich mit sich selbst zu beschäftigen. Darunter kann die Leistungsfähigkeit erheblich leiden. Sorgen Sie gegebenenfalls gezielt für Außenkontakte.

Geben Sie Ihren Teammitgliedern ein gutes Vorbild in

- Ihrem Engagement,
 - Ihrer Motivation,
 - der Art des Umgangs mit anderen,
 - Ihrem Kommunikationsverhalten und
 - Ihrer Teamfähigkeit.
-