

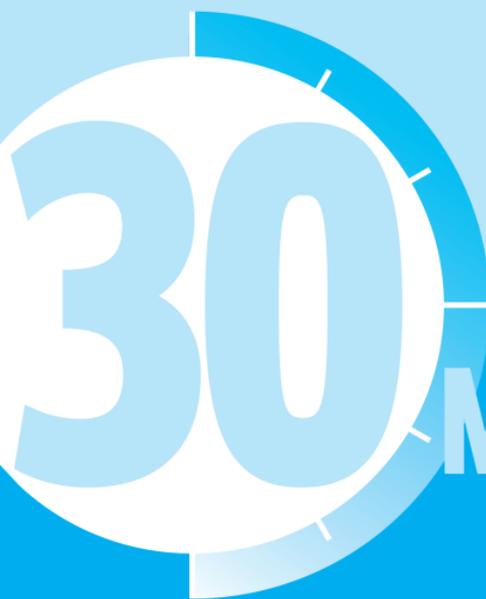
In 30 Minuten  
wissen Sie  
mehr!

**30** **MINUTEN**

Rolf Meier

# Team- arbeit

GABAL



# **30 MINUTEN**

**Warum sind unterschiedliche  
Persönlichkeiten für ein Team  
wichtig?**

**Seite 10**

**Was müssen Teammitglieder  
mitbringen?**

**Seite 12**

**Wovon hängt gute Teamarbeit  
ab?**

**Seite 13**

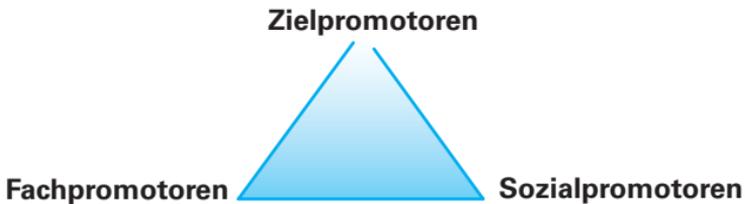
# 1. Was ein gutes Team ausmacht

Warum können Teams so gute Ergebnisse erbringen? Die Antwort ist einfach: Weil unterschiedliche Personen mit unterschiedlichen Eigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten zusammentreffen und diese Unterschiede der gemeinsamen Arbeit zugute kommt. Doch das klappt natürlich nicht immer so, wie man sich das wünschen würde. Eigenschaften einzelner Mitarbeiter können auch kontraproduktiv sein, die Rahmenbedingungen ungünstig, die Motivation zur Zusammenarbeit wenig ausgeprägt.

# 1.1 Teams leben von den Unterschieden zwischen den Mitgliedern

Um ein wirklich gutes Team zu erreichen, müssen Mitarbeiter mit unterschiedlichen persönlichen Eigenschaften im Team zusammengebracht werden. Wichtig sind zum Beispiel:

- Mitglieder, die den Fortschritt mit den Zielen abstimmen (die **Zielpromotoren**),
- Mitglieder, die den Fachbezug in den Vordergrund stellen (die **Fachpromotoren**) und
- Mitglieder, die sich um das Team selbst kümmern (die **Sozialpromotoren**).



Genauso wichtig für den gemeinsamen Erfolg sind

- Mitglieder mit einer ausgeprägten Kreativität, um für Probleme Lösungsideen zu finden,
- Mitglieder mit einem ausgeprägten Blick für die Kosten, um die Effizienz sicher zu stellen,
- kritische Geister, die zu unrealistische Vorschläge auf ihre Praxistauglichkeit hinterfragen.

Die besonderen persönlichen Eigenschaften der Mitglieder müssen sich gegenseitig ergänzen. Es kommt dabei auf eine ausgewogene Mischung an: Ein Team, das nur aus Sozialpromotoren besteht, wird sicherlich viel Spaß an der Arbeit haben, aber kaum brauchbare Ergebnisse liefern. Ein Team mit vielen kreativen Elementen wird zahlreiche Vorschläge liefern, von denen nur wenige vielleicht zu gebrauchen sind.

### **Die acht Rollen in Spitzenteams**

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

- der Vorsitzende mit besonderen Stärken bei der Motivation von Mitarbeitern
- der Zuarbeiter, der sich durch disziplinierte und harte Arbeit auszeichnet
- der Ideengeber als kreatives Element
- der Ressourcenverwalter, der Ideen anderer Realität werden lassen kann
- der Gestalter, der Diskussionen und Arbeitsergebnisse strukturiert
- der Teamarbeiter als integratives Element
- der Beobachter und Analytiker mit stark ausgeprägten analytischen Fähigkeiten
- der Qualitätsprüfer mit Blick für wichtige Details

## 1.2 Es kommt aber auch auf Gemeinsamkeiten an

Unterschiede zwischen den Mitgliedern helfen gemeinsam gute Ergebnisse zu erreichen. Doch neben den Unterschieden muss es auch nützliche Gemeinsamkeiten geben. Dazu gehören:

- **die Motivation zur Mitarbeit im Team und eine positive Einstellung zur Teamarbeit:** Ein hochqualifizierter Experte, der lieber für sich allein arbeitet, und Teamsitzungen für „Schwafelrunden“ hält, ist für die Teamarbeit wenig geeignet.
- **Lernfähigkeit und Lernbereitschaft:** Gemeinsam Arbeiten muss auch heißen, von einander und aus gemachten Fehlern lernen.
- **geistige Beweglichkeit, Kreativität und Neugier:** Ein Teammitglied, das gebetsmühlenartig immer wieder die selben Vorschläge vorträgt, ohne nach rechts und links zu blicken, bringt das Team nicht weiter.
- **Frustrationstoleranz:** Ein gutes Teammitglied muss damit umgehen können, dass seine Vorschläge abgelehnt werden.
- **Kritikfähigkeit:** Zum Teil kann es bei Auseinandersetzungen im Team hoch hergehen. Möglicherweise werden Diskussionen auch schon einmal im Eifer des Gefechts unsachlich und persönlich. Kritikfähigkeit ist deshalb eine wichtige Eigenschaft von Teammitgliedern.

Teammitglieder, die allen genannten Anforderungen im gleichen Maße gerecht werden, sind in der Realität nur sehr selten zu finden. Achten Sie daher darauf, dass das Team als Ganzes eine gute Mischung ergibt.

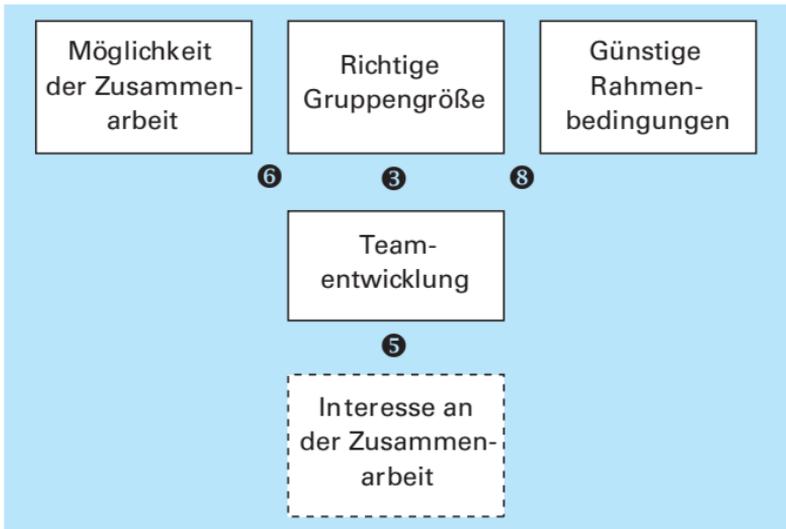
## 1.3 Wovon gute Teamarbeit abhängt

Eine gute Zusammenarbeit hängt von zwei Faktorenbündeln ab:

- **harte Faktoren** als Voraussetzung: Die Rahmenbedingungen müssen stimmen. Wenn die Zahl der Mitarbeiter zu groß wird, wenn der Charakter der Aufgaben keine Arbeit im Team erlaubt, wenn die Rahmenbedingungen ungünstig sind, etwa die Mitarbeiter häufig wechseln, ist eine Teamentwicklung nur bedingt möglich.
- **weiche Faktoren** als Grundlage und Ziel: Von Seiten der Kollegen und Mitarbeiter sollte Interesse an einer guten Zusammenarbeit bestehen, sollten die Mitarbeiter willens sein, sich für die gemeinsame Sache zu engagieren.

Nicht jede Arbeitsgruppe ist gleich ein Team. Von einem Team lässt sich nur sprechen, wenn folgende Bedingungen gegeben sind:

- gemeinsame Zielsetzung
- gute Kommunikation
- relativ intensive Beziehung untereinander
- ausgeprägter Gemeinschaftsgeist
- relativ starker Gruppenzusammenhalt



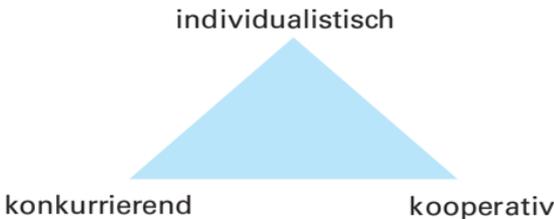
Damit ist auch gleich gesagt, woran man ein gut funktionierendes Team erkennt. Aus dem Umkehrschluss lassen sich Ursachen ableiten, wann Teams nicht funktionieren (können).

- strenge Aufgabenteilung
- mangelnde Identifikation mit der Aufgabe
- rivalisierendes Verhalten
- Schwarzer-Peter-Verhalten
- geringe Offenheit
- schlechte Kommunikation
- Demotivation und Passivität
- autoritäre Führung

Eine gute Zusammenarbeit ist nicht immer einfach zu erreichen. Gerade bei eingefahrenen, hierarchisch strukturierten Arbeitsabläufen und ausgeprägtem Spezialistentum kann es schwierig sein, die Mitarbeiter zum Team zu führen.

Außerdem sollten Sie immer auch prüfen, ob einzelne Mitarbeiter durch ihre Art die gemeinsame Zusammenarbeit eher hindern oder fördern. Grundsätzlich lassen sich drei verschiedene **Grundhaltungen** unterscheiden:

- individualistische Einstellung
- konkurrierende Einstellung
- kooperative Einstellung



Solche Hemmnisse aufgrund der Einstellung einzelner Mitarbeiter können das Gruppenklima stark belasten. Überprüfen Sie, ob es sich überhaupt lohnt, sich für eine bessere Zusammenarbeit in Ihrem Team zu engagieren.

	stimmt	stimmt nicht
Die Arbeitsaufgaben lassen sich im Team kaum besser abwickeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch die Art der Arbeit und die Kenntnisse der Mitarbeiter sind kaum Synergie-Effekte zu erwarten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Gruppenmitglieder sind an einer intensiven Zusammenarbeit wenig interessiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Von den Persönlichkeiten her sind die Mitarbeiter eher Einzelkämpfer mit geringer sozialer Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei geselligen Veranstaltungen erscheinen immer nur wenige und immer die selben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Zahl der Mitarbeiter ist so groß, dass Kommunikation und Abstimmungsprozesse im Team zu schwerfällig würden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Haben Sie mehr als zwei Mal mit „stimmt“ geantwortet, sollten Sie kritisch hinterfragen, ob eine bessere Zusammenarbeit erreichbar ist und ob der Aufwand durch bessere Motivation und größere Arbeitsproduktivität wett gemacht wird. Anders sieht es bei neu zu schaffenden Strukturen aus, etwa bei [Projektgruppen](#). Hier ist Teamentwicklung ebenso sinnvoll wie notwendig.

***Die Zusammensetzung eines Teams ist ein entscheidender Faktor für eine gute Zusammenarbeit und gute Arbeitsergebnisse. Häufig hapert die Zusammenarbeit, wenn die Persönlichkeiten nicht zusammenpassen oder die individuellen Ziele zu unterschiedlich sind. Deshalb sollte man immer prüfen, ob es sich lohnt, die Zusammenarbeit zu verbessern.***

