

## Erfolgreich im Team arbeiten

Teamarbeit beherrscht den Arbeitsalltag. Ohne das Miteinander sind die komplexen Aufgaben oft nicht zu bewältigen. Sinn der Teamarbeit ist das Wissen aller Teammitglieder zu nutzen. Eigentlich klingt das ganz einfach. Doch im Arbeitsalltag ist es oft schwerer umzusetzen als gedacht. Was benötigen Sie, um erfolgreich im Team arbeiten zu können?

### Aufgabe und Zieldefinition

Erfolgreiche Teamarbeit beginnt mit einer klaren Definition der Aufgabe. Ohne Aufgabe benötigen Sie kein Team. Ohne Aufgabe bliebe von dem Team eine Ansammlung von Menschen übrig, die sich vielleicht nett unterhalten. Zu einem Team können sie sich erst mit einer Aufgabe und einem Ziel entwickeln. Um erfolgreich zu sein bedarf es einer Grundvoraussetzung: Aufgabe und Ziel sollten von allen Teammitgliedern verstanden und akzeptiert werden, also eine gemeinsame Zieldefinition erreicht werden. Die Vermittlung dieser Zieldefinition ist Aufgabe des Teamleiters, der im Prozess auch darauf achten sollte, dass das Team sein Ziel nicht aus den Augen verliert. Basisfragen zur Aufgaben- und Zieldefinition sind:

- Welches Ergebnis soll bis ... erreicht werden?
- Für wen tun wir das?
- Wozu soll das Endergebnis dienen?
- Woran wird das Endergebnis gemessen?

### Anforderungen an das Team

Die Bewältigung der Arbeitsaufgabe steht vermeintlich im Vordergrund, denn deshalb wurde das Team gebildet. Für den Erfolg der Teamarbeit müssen aber noch zwei andere Aspekte berücksichtigt werden. Um sich aktiv in der Teamarbeit einzubringen, sollte jedes einzelne Teammitglied für sich einen Sinn in der Aufgabe sehen. Durch den persönlichen Nutzen wird das Teammitglied zufriedengestellt und arbeitet aktiv mit. Darüber hinaus ist es wich-

tig, dass die Beziehungen zwischen den Teammitgliedern passen. Das System „Team“ muss sich beständig erhalten. Dieser Prozess ist nie abgeschlossen und bedarf immer wieder einer Korrektur. Gut lässt sich die Verknüpfung von Aufgabe (Thema), Teammitgliedern (Ich) und ihrer Beziehung zueinander (Wir) mit dem Dreieck aus der themenzentrierten Interaktion von Ruth Cohn darstellen.

In der Grafik wird sofort deutlich, dass allen Bereichen die gleiche Aufmerksamkeit gezollt werden sollte, um eine erfolgreiche Teamarbeit zu erreichen. Neben der inneren Umwelt wird auch die äußere Umwelt, also der Rahmen, in



dem das Team agiert (Unternehmen, Projekt, aber auch Raum oder Equipment), die Arbeit beeinflussen. Bei Störungen im Team kann mit dieser Grafik eine spontane, aber strukturierte Analyse vorgenommen werden.

### Rollen im Team

Die Rolle des Teamleiters ist schon kurz angesprochen worden. Sie ist aber nur eine Rolle, die für die erfolgreiche Teamarbeit wichtig ist. Im Team sind alle Rollen in einer hierarchiefreien Ebene zu sehen, somit ist der Teamleiter in der Hierarchie nicht höher anzusetzen. Seine Aufgabe definiert sich darin den Überblick zu behalten und das Team nach außen zu repräsentieren, also die Arbeitsfortschritte und Ergebnisse mitzuteilen. Seine Aufgabe

ist es auch, dafür zu sorgen, dass alle Teammitglieder optimal arbeiten können und nach Ihren Kenntnissen und Erfahrungen richtig eingesetzt sind. Deshalb stellt der Teamleiter nicht selten das Team zusammen. Wichtig für ein gut arbeitendes Team ist die Vielfalt. Dr. Matthias Meifert stellte in der Ausgabe vom August 2014 des Fachmagazins Personalführung seine Studie vor, in der er feststellt, dass Age Diversity und Gender Diversity wenig Einfluss auf den Erfolg der Teamarbeit haben. Dafür erhöht sich die Teamleistung klar, wenn die Teammitglieder über unterschiedliche Erfahrungen und Fachkenntnisse verfügen. Die Diversity an Wissen trägt also zur erfolgreichen Teamarbeit bei.

Neben unterschiedlichem Wissen benötigen Sie auch unterschiedliche Typen im Team, um alle relevanten Rollen auszufüllen. Im Team gibt es außenorientierte Rollen, wie den Teamleiter, den kreativen Ideengeber und den Vernetzer. Der kreative Ideengeber gibt dem Team neue Impulse und hinterfragt Analysen und Handlungsschritte. Er ist der Kopf, der im Team durch seine Ideen oft eine positive Unruhe hineinbringt, da er für neue kreative Lösungsvorschläge zuständig ist.

Der Vernetzer kümmert sich um Wissen von außen. Er recherchiert, kennt Quellen und Menschen, die dem Team notwendiges Wissen verschaffen.

Innenorientierte Rollen im Team sind die des Umsetzers oder Koordinators, des Detailarbeiters und des Teamarbeiters. Der Umsetzer und Koordinator behält im inneren des Teams den Überblick, prüft Ideen und Wissen der außenorientierten Teammitglieder und sorgt für Entscheidungen und die Durchführung von gesetzten Aufgaben. Ihm zur Seite steht der Detailarbeiter, der meist nicht gerne selbst entscheidet, aber, wie sein Name schon verrät, für die Ausarbeitung sehr wichtig ist.

Der Teammitarbeiter ist für das „Wir“ verantwortlich und sorgt dafür, dass sich die Team-

mitglieder gemeinsam dem Ziel nähern. Er wird auch bei Meinungsverschiedenheiten oder Kommunikationsproblemen aktiv. Die optimale Teamgröße liegt zwischen drei und acht Personen. Somit werden die unterschiedlichen Rollen durchaus auch einmal von einem Teammitglied belegt oder es gibt zwei Teammitglieder, die eine Rolle verkörpern. So kann durchaus die Rolle des Teamleiters auch vom Umsetzer/Koordinator ausgefüllt werden oder der kreative Ideengeber ist eventuell auch ein Vernetzer.

Am Beispiel des kreativen Ideengebers kann auch gut verdeutlicht werden, dass erfolgreiche Teamarbeit schwierig wird, wenn ein Team nur aus kreativen Köpfen besteht. Diese werden sicherlich tolle Ideen und Lösungsansätze finden, aber ihnen fehlt das Durchhaltevermögen, diese Ideen zu prüfen und umzusetzen. In ihrer kreativen Unruhe fällt es ihnen oft schwer sich kritisch mit ihren Ideen auseinanderzusetzen. Es wird deutlich, wieso wir „bunte“ Teams für die erfolgreiche Teamarbeit benötigen.



Um „bunte“ Teams zu finden, bedienen sich einige Unternehmen Persönlichkeitsmodellen, wie DiSG, Insights oder dem Riemann-Thomann Kreuz. Mit diesen Modellen, die wissenschaftlich nicht untermauert sind, wird mittels Fragebögen versucht herauszufinden, welche Rolle das Teammitglied gerne ausfüllen möchte. Für den Erfolg der eigenen Teamarbeit kann so ein Modell durchaus auch interessant sein. In welcher Rolle Sie sich wohl fühlen und die eigenen Potentiale entwickeln, können Sie

aber auch gut durch Selbstreflexion und das Einholen von Feedback im Teamprozess.

### **Was zeichnet ein Spitzenteam aus?**

Kurz könnte man sagen, dass ein Spitzenteam alle Ziele aus dem TZI Dreieck erreicht und im Gleichgewicht steht. Beim Thema werden die gesteckten Ziele erreicht und die Aufgabe erfolgreich erledigt. Im „Wir“ herrscht Hierarchiefreiheit und wenig Rivalität. Das Motto des Teams lautet „ Dein Erfolg ist unser Erfolg“. Das Team steht füreinander ein und es besteht gegenseitige Loyalität, Vertrauen, Akzeptanz und Wertschätzung. Es werden konstruktive Kompromisse beim Austragen von Konflikten gesucht. Im „Ich“ werden die Potentiale der Teammitglieder genutzt und sie können sich selbst organisieren und weiterentwickeln.

So ein Spitzenteam fällt nicht vom Himmel. Es bedeutet harte Arbeit und auch Zeit, um sich zu so einem Team zu entwickeln. Wird ein Team neu gebildet beginnt in der Regel erst einmal die Orientierungsphase auch Forming genannt. Der Umgang miteinander ist noch unpersönlich, höflich, gespannt und vorsichtig. Haben sich die Teammitglieder eingeschätzt und kommt es zur Rollenverteilung geht das Team in die zweite Phase, die Positionsfindung oder das Storming. Mit der Bewältigung der Aufgabe kommt das Team in dieser Phase schlecht voran, da sie geprägt ist von Diskussion und unterschwelligem Konflikten. Es ist aber immens wichtig diese Phase zuzulassen und einzuplanen.

In der dritten Phase, der Organisationsphase oder auch Norming genannt, wird das Team seine eigene Kultur und Umgangsform finden und ein Wir-Gefühl entwickeln. Unterdrückt man das vorangegangene Storming, kann es zu einer widerwillig angenommenen Kultur bei den Teammitgliedern führen, welches sich in der für die Sache wichtigen vierten Arbeitsphase, dem Performing, negativ auswirken kann.

Denn in dieser vierten Phase steht die Aufgabe im Vordergrund und das Team arbeitet offen, leistungsfähig, ideenreich und solidarisch miteinander.

Auch ein Team, das langfristig zusammenarbeitet, wird immer einmal wieder in die Storming- und Normingphase rutschen, um das „Wir“ und „Ich“ neu zu justieren. Dies ist besonders dann der Fall, wenn z.B. ein neues Teammitglied hinzukommt. Um diesen Phasen immer wieder Raum zu geben, veranstalten Unternehmen gerne Teambuilding Maßnahmen. Hier kann beobachtet werden, wo das Team steht, ob Veränderungen nötig sind oder ob die Potentiale richtig verteilt sind.

### **Auf dem Weg zum Spitzenteam - Fazit**

Der Weg zum Spitzenteam ist eigentlich nie zu Ende. Ein Team kann sich aber immer besser entwickeln, wenn es auch die Möglichkeit und Raum bekommt, sich neben dem Thema auch mit dem „Wir“ und dem „Ich“ zu beschäftigen. Regeln sind hilfreiche erste Maßnahme zur Teamentwicklung. Regeln erleichtern den Umgang miteinander. Die einzelnen Teammitglieder sollten Interesse daran haben, sich zu entwickeln und Feedback zulassen. Eine stetige Selbstreflexion der eigenen Person, aber auch des Teams untereinander fördert die Entwicklung. Notwendig hierfür ist eine offene Kommunikation und Wertschätzung untereinander. Der Weg zum Spitzenteam mag nicht immer geradlinig verlaufen. Das ist auch nicht tragisch, denn jeder Schritt ist ein Lern- und Entwicklungsprozess, der das Team insgesamt und seine einzelnen Teammitglieder weiterbringen wird. Auch vermeintliche Rückschritte werden so zum Fortschritt.

*Dipl.-Ing (FH) Angela Schütte M.A.*