

Erfolgreiche Teams, Wertschätzung und Vertrauen Was uns im Innersten zusammenhält



Verlässt man sich auf in manchen Firmen kursierende Witze bedeutet TEAM:

Toll
Ein
Anderer
Macht's

Diese Einstellung ist allerdings nicht nur unprofessionell, sondern auch kurzsichtig. Denn während dieser „Andere“ meine Arbeit erledigt, bleiben seine eigenen Aufgaben liegen. Die Teamleistung insgesamt verschlechtert sich und somit im Zweifel auch meine Bewertung. Besser ist es, die Aufgaben im Team entsprechend den Fähigkeiten und Neigungen der Kollegen zu verteilen und für die Zusammenarbeit mit der Zeit eine Team-Kultur zu entwickeln. Unser Newsletter für den Juni 2009 behandelt die gute Zusammenarbeit im Team und wie man sich selbst zu einem besseren Teamplayer entwickeln kann. Außerdem stellen wir die 9 unterschiedlichen Teamplayer-Typen vor, die Experten zufolge eine starke Arbeitsgruppe ausmachen.

Ob Manager oder Fachkraft – ein perfekter Teamplayer sollte heutzutage eigentlich jeder sein. Zumindest auf dem Papier. So gut wie jede Stellenausschreibung beinhaltet die Forderung nach „sehr guten Teamfähigkeiten“

oder ähnliche Sätze. Hier zeigt sich zweierlei: Einerseits ist es eine wichtige Fähigkeit, mit Kollegen und deren Stärken und Schwächen umgehen zu können. Der Vorteil der Teamarbeit ist ja gerade, dass unterschiedliche Kollegen sich gegenseitig ergänzen. Viele Unternehmen sind geradezu darauf angewiesen, dass Projekte oder die Tagesarbeit von funktionierenden Teams erledigt werden.

Andererseits kann es sich auch um eine gängige Floskel handeln, mit der der Personaler insgeheim meint: „Ich suche eine Person, die funktioniert, die keinen Ärger macht und die keine Konflikte hat.“ Selbstverständlich kommen Gruppen nie ohne Konflikte aus und jede Person funktioniert – nur eben nicht alle gleich. Und was sind funktionierende Teams? Ein Team funktioniert nie genau so wie man selbst, denn es ist eine Gruppe von mehreren unterschiedlichen Menschen, die auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Wer es versteht, die Balance zwischen dem „Ich“ und dem „Wir“ herzustellen und dieses Ziel aktiv verfolgt, wird bald als wertvolles Teammitglied (an)erkannt werden.

Funktionierende Teams

Der Begriff Team stammt aus dem Altenglischen und bedeutete soviel wie Familie oder Gespann. Auch heute nennt man ein gut funktionierendes Team auch „ein gutes Gespann“. Wer sich zum Beispiel mit Schlittenhunden auskennt, weiß,

Erfolgreiche Teams, Wertschätzung und Vertrauen

Was uns im Innersten zusammenhält

dass ein Gespann ein sehr ausgeklügeltes gruppendynamisches System ist. Die erfolgreichsten Renn-Teams haben perfekt aufeinander abgestimmte Abläufe und Zuständigkeiten. Es geht also bei Teams weniger um die Leistung des Einzelnen, sondern um die Koordination und Kombination der Leistungen aller. Das Ergebnis ist mehr als die Summe der Einzelleistungen.

Im modernen Englisch (und Deutsch) bezeichnet „Team“ eine Gruppe von zwei oder mehr Menschen, die in der Regel ein gemeinsames Ziel verfolgen oder gemeinsam ein Problem bewältigen. Wichtig für die Definition des Teams ist hierbei nicht die Anzahl der Personen, sondern dass sie gemeinsam arbeiten. Menschen, die eher zufällig im selben Büro sitzen und nicht an einem Strang ziehen oder gemeinsame Ziele verfolgen, sind kein Team, sondern eine Menge zufällig gleichzeitig anwesender Personen. Ein funktionierendes Team zieht am selben Strang.

Professionell arbeitende Teams

Teammitglieder sind dann besonders wertvoll für ihr Team, wenn sie die Eigenheiten, Schwächen und Stärken der Anderen akzeptieren und sich gegenseitig helfen und helfen lassen. Zur präzisen Kommunikation gehört die Festlegung auf Termine („Ich erledige / erwarte das bis morgen um 14h“ statt „am besten gestern“

oder „so schnell wie möglich“), auch ist präzise Kommunikation, wenn Email-Betreffs nicht so aussehen: „Re: Re: Re: Re: Hallo!“, sondern so: „Betr. Besprechung am Di. – Antwort bis heute 18h benötigt!“. Ob es um den gebuchten Urlaub geht oder darum, dass der gemeinsam genutzte Firmenwagen unbetankt auf dem Hof abgestellt wird: Lieber einmal mehr kommunizieren, als den anderen nicht zu informieren: „Hey, Anton, der Wagen ist leider leer, sorry. Du musst noch tanken, bevor Du los kannst“, oder „Chef, denk dran, dass ich nächste Woche Montag und Mittwoch nicht da bin, und Petra auch nicht!“ – Gute Kommunikation kostet nur ein paar Sekunden, kann den Teamkollegen aber viel Ärger ersparen.

Weitere Verhaltensweisen, die den Team-Alltag verbessern sind das Geben und Einholen von Feedback sowie sich gegenseitig auf dem Laufenden zu halten. Wie oft sind Projekte wochenlang „zu 90% fertig“, bis die Abgabe naht und der Stress losgeht: „Das hättest Du machen sollen! - Nein, das hab ich an Klaus abgegeben... – Klaus? Wieso Klaus? Der ist doch im Urlaub!“. Was im Team am allerwichtigsten ist: Wertschätzung. Die gute Nachricht: Wertschätzung ist Gold wert, kostet aber nichts. Ein Lächeln am Morgen: „Schön, dass Du wieder da bist aus dem Urlaub, erzähl mir heute Mittag mal wie´s war!“ oder der geregelte Einsatz von „bitte“, „danke“ und „gut gemacht!“ sind die halbe Miete beim Thema Wertschätzung und müssen von der Teamführung vorgelebt werden.

Erfolgreiche Teams, Wertschätzung und Vertrauen

Was uns im Innersten zusammenhält

Die schlechte Nachricht: Es fällt uns schwer, diese richtigen Verhaltensweisen im Alltag aufrecht zu erhalten. Doch unserer Erfahrung nach multipliziert sich positives Verhalten, da man sich gegenseitig „ansteckt“. Das Gleiche gilt natürlich auch für unkooperatives Verhalten und mangelnde Kommunikation. Es lohnt sich, aktiv den Teamplayer in sich zu schulen.

Richtig kritisieren

Achten Sie auch aktiv darauf, bei Kritik niemals die gemeinsame Beziehungsebene zu thematisieren oder die Persönlichkeit des Gegenübers, sondern stets dessen konkretes Verhalten. Richtig wäre etwa: „Peter, wenn Du zu spät kommst, machen wir uns Sorgen ob Du einen Unfall hattest, der Tagesplan kommt durcheinander und ich als Dein Vorgesetzter frage mich, ob Du unser Projekt ernst nimmst. Woran liegt es und wie kannst Du das demnächst abstellen?“ Falsch hingegen – aber leider viel zu oft anzutreffen – ist die Reaktion: „Mann Peter! Du kommst schon wieder zu spät, mir steht's bis hier: Du bist so was von unpünktlich!“ oder eben Schweigen. Vorteil der ersten Reaktion ist erstens, dass Peter nicht als Person angegriffen wurde („Du bist...“), sondern sein Verhalten (eben das, was er ja auch ändern soll) und zweitens, dass ihm die Konsequenzen präzise aufgezeigt und konkrete Verbesserungsbemühungen abverlangt wurden.

Für offene Kommunikation („Ich schaffe die Deadline nicht!“, „Ich brauche Hilfe“, „Mich stört...“) benötigt ein Team gegenseitiges Vertrauen und Wertschätzung. Vertrauen bedeutet, dass in der Teamkultur allen Beteiligten klar ist, dass offene Kommunikation wichtiger ist als Selbstdarstellung oder Schutzbehauptungen – in Deutschland aber auch in anderen Ländern ein großes Problem. Hier ist der Vorgesetzte gefordert: Führen Sie ihr Team in eine Teamkultur, die Vertrauen aufbaut, Ehrlichkeit spürbar honoriert und dem Einzelnen Freiheiten einräumt, sich entsprechend ihrer Fähigkeiten einzubringen. Dies ist nicht leicht und kann sehr lange dauern. Mit einem Meeting zur Verbesserung der Teamkultur ist es nicht getan, vielmehr muss Vertrauen und Wertschätzung täglich (vor)gelebt sowie „von oben“ gewollt und belohnt werden.

Teamzusammenstellung: Gleich und Gleich oder anziehende Gegensätze?

Es gibt bereits zahlreiche Untersuchungen zu gruppendynamischen Prozessen, die innerhalb von Teams ablaufen. Und wie in einer Partnerschaft stellt sich bei jeder Team-Zusammenstellung wieder neu die Frage, ob persönliche Gegensätze sich ergänzen und damit das Team voranbringen, oder ob sich vielmehr „gleich“ zu „gleich“ gesellt und homogene Teams besser kooperieren. Diese Frage zu beantworten würde einige empirische Forschungen erfordern. Vielleicht muss sie auch

Erfolgreiche Teams, Wertschätzung und Vertrauen

Was uns im Innersten zusammenhält

gar nicht beantwortet werden. Viel wichtiger ist es, die Eigenarten und die Persönlichkeiten der Kollegen anzuerkennen. Um gelebte Wertschätzung kommt man nicht herum.

Ideale Teams

Das ideale Team besteht aus motivierten, kompetenten und vor allem kooperativen Mitarbeitern, von denen sich alle gleichermaßen einbringen und die gemeinsame Arbeit mit ihren persönlichen Fähigkeiten bereichern. Gemeinsam arbeitet man dabei dann, wenn jeder seine Energie aufteilt: Der Hauptteil der Arbeitsenergie gehört den eigentlichen Aufgaben, schließlich ist in der Regel eine ganze Menge zu tun. Doch ein geringer Prozentsatz der täglichen Zeit und Nerven-Energie muss in die Teamarbeit investiert werden. Dies geschieht durch bewusste und gelebte Wertschätzung und professionelle, effiziente Kommunikation.

Typen machen Teams

Der britische Forscher und Team-Vordenker Dr. Meredith Belbin hat im Laufe seiner Gruppen-Analysen neun verschiedene Typen ausgemacht, die in einem idealen Team vertreten sein sollten*. Er identifiziert dabei zum einen den Koordinator, der den Überblick behält und genau um die Stärken seiner Team-Mitglieder weiß und sie entsprechend einsetzt. Außerdem nennt Belbin

den dynamischen Macher, der ständig antreibt und auf die zu erreichenden Ziele fokussiert ist. Die Stärken des Neuerers bestehen darin, kreative Ideen und Konzepte zu entwickeln, weiterzudenken und neue Impulse zu setzen. Der scharfsinnige Beobachter analysiert nüchtern die aufkommenden Ideen und gibt qualifizierte Urteile ab. Pläne, Konzepte und Abläufe werden vom Umsetzer realisiert, der Perfektionist sorgt für pünktliche und gewissenhafte Ausführung. Die nötige Expertise liefert der Spezialist, der Fachmann für sein Gebiet ist und deshalb für Professionalität einsteht. Die Schnittstelle zur Welt außerhalb des Teams bildet der Weichensteller, der Kontakte knüpft und recherchiert. Zu guter letzt beinhaltet ein gutes Team auch noch den Teamarbeiter, der für gute Kommunikation und Motivation zuständig ist und das verbindende Element darstellt. Auch kleinere Teams können profitieren, wenn wenigstens einige dieser Typen vorhanden sind. Somit plädiert Belbin für Gegensätze, nicht weil sie sich anziehen, sondern weil sie sich ergänzen. Nach wie vor ist gegenseitige Wertschätzung unabdingbar, wenn sich unterschiedliche Charaktere ergänzen sollen.

Zu guter letzt ist es häufig auch angebracht, die Organisation und Koordination der Arbeitsgruppe kritisch zu hinterfragen. Dabei kann es um auf den ersten Blick recht einfache Dinge gehen, wie z.B. die Häufigkeit und das professionelle Abhalten von persönlichen Treffen, ein gelebter Know-how Transfer

Erfolgreiche Teams, Wertschätzung und Vertrauen Was uns im Innersten zusammenhält

innerhalb des Teams und zu anderen Gruppen, die effiziente Regelung von Stellvertretungen, gemeinsam genutzte Pendenzenlisten (Todo-Listen), interne Kommunikationsmittel wie Email, Intranet, Wikis und Instant Messenger Software, klug organisierte Ablagesysteme und Arbeitszeiten-Koordination.

Oft staunen die Betroffenen selbst, wie viele ganz einfache Dinge nicht klar geregelt sind und dadurch Reibungsverluste, Missverständnisse und Ineffizienz entstehen. Erfahrene externe Berater legen oft schon durch einfache Fragen viele alltägliche Organisationslücken offen und geben somit den Anstoß, die Teamarbeit deutlich zu verbessern.

Zusammenfassend

Die Kooperation mehrerer Menschen erfordert ein deutliches Mehr an klaren Regeln und konsequent gelebter Wertschätzung. Doch meist ist dieses Mehr relativ einfach zu erreichen: Bitte, danke, präzise Kommunikation und offenes Informieren über den Status der eigenen Arbeit. Sie müssen vor allem die kleinen Veränderungen im Alltag wollen und durchhalten. Nehmen Sie dabei ruhig eine Vorreiterrolle ein.

Verlässt man sich auf die Erfahrungen vieler Mitarbeitergenerationen und Experten aus der Arbeitspsychologie, bedeutet TEAM:

Traue dem anderen
Engagiere Dich für den anderen
Anerkenne den anderen
Motiviere den anderen

In unserem Seminar „Führen von Teams & Teamentwicklung“** erhalten Sie Feedback über Ihr eigenes Verhalten im Team und erlernen, wie Sie Ihr Team aktiv weiterentwickeln und Aufgaben und Kompetenzen effektiv regeln.

Weitere Informationen finden Sie unter
www.Heinrich-Roth.com

* http://www.belbin.com/content/page/1971/Belbin_Team_Role_Descriptions.pdf

** <http://www.heinrich-roth.com/pages/deutsch/training.php>