Job & Karriere



ASTRID SCHWAMBERGER

ibke Rissling-Erdbrügge kennt sich aus mit Teambuilding. Die Spezialistin für Personalentwicklung in der Touristik weiß, wie Teamarbeit richtig geht und wie es nicht laufen sollte. An Beispielen und Schlussfolgerungen mangelt es nicht. So erinnert sie sich an ein Projekt in einem Zielgebiet, bei dem sich das Team - angeleitet durch die Führungskraft – darauf konzentrierte, konfliktfrei und höchst kollegial miteinander zu arbeiten. Die Folge: Glückliche Mitarbeiter auf der einen Seite, auf der anderen jedoch unzufriedene Kunden und ein großes Defizit im Qualitätsmanagement. "Hier war dem Team die Beziehungsebene wichtiger als die Erfüllung seiner täglichen Aufgaben", erläutert die Expertin. Das heißt: Ein Team, in dem die Chemie stimmt, in dem Harmonie herrscht, muss nicht automatisch effizient sein.

Ein Problem, das sich vor allem in Teams breitmacht, die lange zusammen sind und sich zu gut verstehen, vielleicht sogar befreundet sind. "Die Harmonie darf nicht den Austausch von Kritik überlagern", warnt Reisebüro-Chef Michael Vivell aus Landsberg am Lech. Für ihn ist Vertrauen der Schlüssel. Eine gute Vertrauensbasis schaffe

Tolles Team, lasche Leistung

Teamarbeit hat einen hohen Stellenwert. Doch viele Teams arbeiten gar nicht so effizient, wie sie könnten: Oft ist zwar die Stimmung super, doch Kritik wird unter den Teppich gekehrt, Brainstormings plätschern vor sich hin. Gut zu wissen, was **TEAMARBEIT** pusht oder lähmt.

74 fvw 25.04.2014

eine positive Atmosphäre und mache es möglich, Konflikte, Kritik und Probleme anzusprechen. Gegenseitige Sympathie ist im Grunde eine gute Voraussetzung für effiziente Teamarbeit. Denn "wenn sich Kollegen schätzen, anerkennen und respektieren, können sie zum Beispiel Meinungsverschiedenheiten konstruktiv austragen, ohne dass die Gruppe auseinanderfällt", sagt auch Dietrich von der Oelsnitz, der an der TU Braunschweig das Institut für Unternehmensführung leitet. Dabei kann Reibung aber auch Teamarbeit beflügeln. "Denken Sie etwa an die Beatles", sagt der Professor und Autor, "zwischen John Lennon und Paul McCartney hat es ja nur geknallt." Als Songwriter wollten sich die beiden stets überbieten eine positive Spannung.

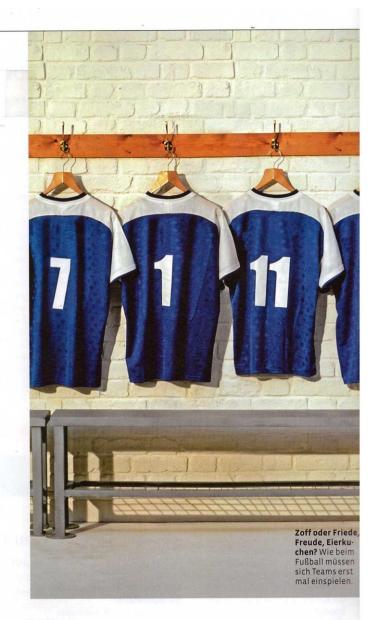
Die Kunst besteht allerdings darin, Kritikpunkte nicht nur anzusprechen, sondern dabei wertschätzend zu bleiben und die Leistung des anderen anzuerkennen - "auch wenn ich den vielleicht doof finde", sagt Rissling-Erdbrügge. Sanfte Kritik ist angesagt – nach dem Motto: "Toll, dass du dich da so reingehängt hast, aber zwei Sachen würde ich

gerne noch mit dir durchsprechen."

Eine Fehlerkultur einzuführen, ist die Aufgabe der Führungskraft, sagt die Trainerin. "Denn wenn sie Konflikte nicht direkt anspricht, werden schlechte Botschaften unter den Tisch gekehrt." Mitarbeiter richten sich nun mal nach der Unternehmenskultur. Das sehe man beispielsweise daran, dass Neue sich erst einmal genau anschauen, wie die Uhren im Unternehmen ticken: Aha, zum Geburtstag gibt man eine Runde Kuchen aus, aber Probleme spricht man hier nicht an. "Zuerst ruckeln sich die Neuen, aber nach einem Jahr machen sie es genauso", hat Rissling-Erdbrügge beobachtet.

TEAMLEITER MIT SCHLÜSSELROLLE

Überhaupt ist die Teamleitung "der Schlüsselfaktor", damit die Zusammenarbeit einwandfrei funktioniert, sagt von der Oelsnitz. Der Teamleader steuert die Gruppe. Er vergibt die Aufgaben und sorgt dafür, dass die Ziele erreicht werden, die Gruppe zusammenhält und sich weiterentwickelt. "Jede Fußballmannschaft muss am Ende der Saison eingespielter sein als am Anfang", zieht der Professor einen Vergleich zum Profisport. Auch



BUCHTIPPS

→ TEAM - TOLL, EIN ANDERER MACHT'S von Dietrich von der Oelsnitz und Michael W. Busch, Orell Füssli, 21,95 Euro.

VOM UMGANG MIT STUREN ESELN UND BELEIDIGTEN LEBER- WÜRSTEN von Ursula Wawrzinek und Michael Wirth, Klett-Cotta, 18,95 Euro.

→ TEAMS FÜHREN von Wolfgang Krüger, Haufe, 6,95 Euro.

DIETRICH VON DER OELSNITZ Professor an der TU Braunschweig, Leiter des Instituts für Unternehmensführung

Raus aus der Harmoniefalle



Verschiedene Charaktere oder gleiche Wellenlänge – wie sollte ein Team am besten zusammengesetzt sein?

Das ist ein Punkt, zu dem es unterschiedliche Meinungen gibt. Wir sagen: In einem kreativen Team, das Neues entwickeln soll, ist ein gewisses Maß an Vielfalt angesagt. Teams, die einfach nur Standardaufgaben erledigen, brauchen aus unserer Sicht Homogenität. Da ist es also eher hinderlich, wenn unterschiedliche Charaktere zusammenarbeiten.

Mit welcher Konstellation lässt sich eine positive Spannung im Team erzeugen?

Das muss nicht immer die Konstellation Mann/Frau sein. Das kann auch Alt und Jung sein. Die Älteren sind erfahrener, sehen zum Beispiel eher Fehler oder dass die Kosten aus dem Ruder laufen könnten. Die Jungen sind innovativer, kreativer, probieren eher Neues aus.

Was macht einen guten Teamplayer aus?

Ein guter Teamplayer kann sich einordnen und hat Einfühlungsvermögen. Er ist bereit, auch einmal in Vorleistung zu gehen und mehr zu arbeiten. Und er sollte bereit sein, die Rolle zu wechseln, bei einem anderen Projekt zum Beispiel mal in die zweite Reihe zu treten – oder in einer neuen Rolle zu wachsen.

Ist es gut, wenn Teams möglichst lange zusammenbleiben?

In der Regel schon; wenn die Teamführung das richtig managt. Wenn Teammitglieder zu lange zusammen sind und sich zu gut verstehen, kann allerdings die kreative Spannung oder auch der Leistungsanreiz verloren gehen. Die einigen sich dann sozusagen auf eine Durchschnittsleistung. In so einem Kaffee-und-Kuchen-Team will keiner mehr dem anderen wehtun.

Gibt es einen Ausweg aus der Harmoniefalle?

Wenn von einem Kreativteam nichts wirklich Kreatives mehr kommt, dann sollten einzelne Leute und auch der Teamleader ausgetauscht werden. Dabei muss man jedoch aufpassen, dass die verbliebenen Teammitglieder sich dann nicht gegen den neuen Teamleiter verbünden.

die Auswahl der Mitarbeiter gehört zu den Aufgaben der Führungskraft. Ein Team sollte "auf keinen Fall aus mehr als neun Leuten" bestehen, rät Svenja Hofert, die gerade an einer "Teambibel" arbeitet, die Anfang 2015 erscheinen soll. Denn: Je größer die Gruppe, desto mehr Mitläufer gibt es und Verantwortlichkeiten verschwimmen. "Ideal ist, wenn unterschiedliche Rollen besetzt sind", sagt die Unternehmensberaterin aus Hamburg.

Der britische Psychologie-Professor Meredith Belbin hatte in den 70er-Jahren insgesamt neun Teamrollen definiert. "Nicht immer werden alle benötigt", so Hofert. Unabdingbar sind ihrer Meinung nach jedoch der Koordinator, der Umsetzer und der Gestalter. Darüber hinaus kann es einen Teamplayer als Bindeglied geben, der auch mal die Wogen glättet, einen Ideengenerator sowie einen Perfektionisten für den Feinschliff. In größeren Unternehmen kann es notwendig sein, jemanden damit zu beauftragen, die Beziehungen zu anderen Abteilungen herzustellen. Darüber hinaus gibt es die Rolle des Prüfers, der relevante Infos besorgt, und einen Spezialisten, der mit Fachwissen punktet. Michael Vivell bestätigt die Theorie aus seiner Reisebüro-Erfahrung: "Ein Team braucht eine gesunde Mischung aus unterschiedlichen Typen." Schließlich müsse auch im Hintergrund gewissenhaft mitgearbeitet werden.

GRÜPPCHENARBEIT VERMEIDEN

Die Teamleitung ist auch gefordert, die einzelnen Stadien der Teambildung zu begleiten: Die Aufwärmphase, in der alle höflich und umgänglich sind, die Storming-Phase, in der die ersten Probleme auftauchen und die in die Klärungsphase übergehen sollte, in der die Erwartungen abgeglichen werden und um Lösungen gerungen wird. Erst danach beginnt die eigentliche Arbeitsphase. Allerdings läuft dieser Prozess nicht immer wie am Schnürchen: "Ich erlebe oft, dass Teams eine tolle Warming-Phase haben, dann aber in der Storming-Phase stecken bleiben", sagt Rissling-Erdbrügge.

Bleibt dieser Klärungsprozess aus, könne ein Vakuum über Jahre anhalten, sagt die Expertin. Grüppchenbildung ist die Folge, eine Netzwerkarbeit mit dem ungeliebten Kollegen nahezu unmöglich. "Die Fachkraft muss immer wieder antriggern, damit das Team gemeinsam ins Boot steigt und seine Erwartungen abgleicht."