

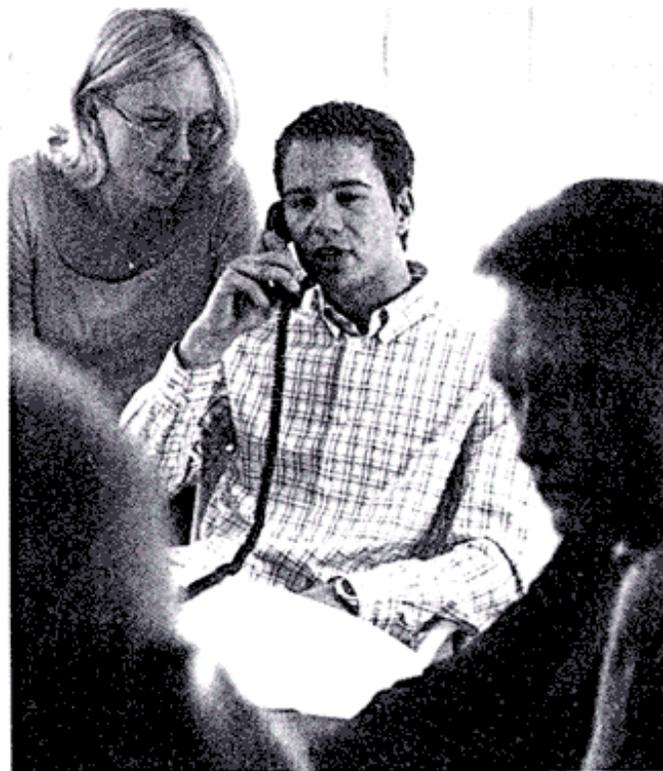
Lässt sich Teamarbeit entwickeln?

Ein gutes Team arbeitet effizienter als eine Gruppe von unverbundenen Spezialisten

VON JOACHIM RÖSSEL

■ Bielefeld. In Stellenanzeigen fällt häufig der Hinweis auf, dass an dem ausgeschriebenen Arbeitsplatz vom Bewerber oder der Bewerberin Teamarbeit gefordert wird. Der interessierte Leser nimmt für sich fast selbstverständlich in Anspruch, dass er dieses Persönlichkeitsmerkmal auch erfüllen kann. Auch in Vorstellungsgesprächen wird nahezu von allen Befragten die eigene Teamfähigkeit bestätigt. Eigentlich begegnet man in der Arbeitswelt nur wenigen Menschen, die von sich sagen würden, dass sie nicht teamfähig seien.

Ein Team kann aus drei oder mehreren Mitarbeitern bestehen, die gemeinsam an einer Problemstellung arbeiten. Erforderlich ist ein positives menschliches Beziehungsgeflecht, das durch offene Kommunikation und den Willen zur Kooperation geprägt ist. Unter diesen Bedingungen entsteht neben der formellen eine informelle Gruppenbeziehung, in denen die Fähig- und Fertigkeiten der einzelnen Teammitglieder verstärkt werden. Ein gutes Team arbeitet in der Regel effizienter als eine Gruppe von unverbundenen Spezialisten. Wesentliche Voraussetzung für den Erfolg



Positives menschliches Beziehungsgeflecht: Es ist geprägt durch den Willen zur Kooperation und offene Kommunikation. FOTO: ARCHIV

sind die von allen Beteiligten erkannten und angestrebten betrieblichen Ziele. Trotzdem auftretende Unstimmigkeiten müssen umgehend ausdiskutiert und beseitigt werden, denn nicht geklärte Meinungsverschiedenheiten können das

Arbeitsergebnis belasten. Insofern stellt erfolgreiche Teamarbeit auch hinsichtlich Offenheit und Hilfsbereitschaft besondere Anforderungen an die Teammitglieder.

Ebenso ist die angemessene Führung für Teamarbeit von be-

sonderer Bedeutung. Die Führungskraft oder der zeitlich befristet eingesetzte Projektleiter muss viel Einfühlungsvermögen, menschliche Wärme und Entscheidungsbereitschaft besitzen. Insbesondere ist die Fähigkeit gefordert, zur rechten Zeit Verantwortung zu delegieren, denn dadurch wird der Mut zur Entscheidung und die Freude am Erfolg noch verstärkt. Führungskräfte sollten sich idealerweise als Coach und Förderer ihrer Mitarbeiter sehen und die gemeinsame Arbeit als eine Art der Führungskräfteentwicklung betrachten und ausbauen. Teams brauchen in der Regel eine Entwicklungszeit, um ihr volles Leistungspotential zu entwickeln. In der ersten Phase wird es bei unbekanntem Teammitgliedern zwangsläufig zu Konflikten kommen, ehe die unterschiedlichen Eigenheiten und Wertevorstellungen der Gruppenmitglieder aufeinander abgestimmt sind bzw. die gegenseitigen Akzeptanz gefestigt ist. Der Teamleader wird in dieser Phase stark gefordert sein, um klare Teilziele zu definieren und die Teamkultur aufzubauen. Dazu ist ein ständiger Prozess des Abgleichs des Werteverständnisses der Gruppenmitglieder notwendig, bis jeder seine Stärken und Schwächen hinreichend erkannt hat und offen damit

umgehen kann. In gemeinsamen Teamsitzungen, die im Wechsel von den Mitgliedern moderiert werden, sollten neben fachlichen Fragen solche wie zum Beispiel: „Sind alle mit dem bisher Erreichten zufrieden? Wie klappt die Zusammenarbeit? Was könnte verändert werden? Was stört den Vorgesetzten? Fühlen sich die Teammitglieder ausreichend informiert?“ gestellt und offen erörtert werden.

Teammitglieder sind gefordert, die konstruktive Zusammenarbeit durch ehrliches Bemühen und faire Beiträge zu fördern und dabei Meinungen und Kompetenzen ihrer Kollegen zu akzeptieren. Die Arbeit im Team bedeutet natürlich nicht, dass einzelne Kollegen die ihnen zugeordnete Arbeit nicht mehr selbstständig erledigen, sich „hängen lassen“ in der Hoffnung, dass die Kollegen es schon richten werden. Idealerweise wird mit einem Prämiensystem die Gruppenleistung belohnt, wobei auch eine besondere Einzelleistung anerkannt und honoriert wird. Es gibt bereits eine Vielzahl von Unternehmen, die nicht nur für Mitarbeiter im Vertrieb nach erzieltm Ergebnis bezahlen, sondern auch solche, die nicht unmittelbar im Kundenkontakt stehen, mittels Zielvereinbarungen belohnen.