

## JOB

### Wie effektive Teams funktionieren

Sonntag, 15. Juni 2008 04:00

**Gute Teamplayer sind in den Unternehmen gefragt. Teamlösungen werden gesucht, ob nun ein neues Handy entwickelt werden soll oder ob es darum geht, in einem Ärzteteam die Qualität von Operationen zu verbessern. Doch bevor eine Projektgruppe richtig läuft, kann vieles schief gehen.**

An ihre erste Teamerfahrung erinnert sich die Ernährungsberaterin Martina Knaus (Name geändert) nur ungern. Gemeinsam mit drei anderen Leuten sollte sie eine Gesundheitswoche für eine Krankenkasse umsetzen. Es ging darum, Stände zu entwickeln, an denen Experten interessierte Besucher über Ernährungsfragen informieren sollten. Von Anfang an lief nichts rund. "Die Pressereferentin war eine Quasselstrippe, die vor Ideen nur so sprudelte. Ging es um die Umsetzung der Vorschläge, hatte sie plötzlich ganz viele andere Dinge zu tun", sagt Knaus. Die Werbefrau, die die Marketingaktivitäten koordinierte, war eine typische Macherin. Während die anderen noch überlegten, wie sie ein Problem lösen sollten, rannte sie schon los, um Verbesserungen vorzunehmen.

#### GRUPPEN BRAUCHEN KOORDINATION

Knaus war für die inhaltliche Umsetzung zuständig. Obwohl sie analytisch stark war, konnte sie ihre Ideen oft nicht umsetzen, weil sie von den anderen vor vollendete Tatsachen gestellt wurde. Und das vierte Teammitglied, der Finanzkoordinator, hielt sich zurück. Eine Teamleitung gab es nicht.

Was zeichnet ein gutes Team überhaupt aus? Nicole Wörle aus München ist Psychologin und Prozess-Trainerin. Beim Trainingsinstitut "Business & Nature" bringt sie Teams auf kreative Weise zusammen. Die Gruppen arbeiten außerhalb des Alltags an ihrer Team-Kommunikation und Konfliktlösungsstrategien. Ob am Berg, auf See oder in der Wüste: Gemeinsames Lernen in der Natur spielt dabei eine wichtige Rolle. "Ein gutes Team ist heterogen", sagt Wörle. Die Teammitglieder bringen unterschiedliche Kompetenzen mit. Das gemeinsame Ziel muss jeder verinnerlicht haben.

"Das Team sollte auch die Fähigkeit zur Metakommunikation haben", macht die Trainerin deutlich. Wie läuft die Kooperation? Was kann verbessert werden? Wie können konkrete Vereinbarungen getroffen werden? Wichtig: Die Rollen und Verantwortlichkeiten müssen klar definiert sein.

Der englische Forscher Meredith Belbin hat die verschiedenen Teamtypen in den 70er-Jahren definiert. Da gibt es den "Macher", der die Zielvorgaben streng verinnerlicht hat, planvoll und strategisch arbeitet, aber sich manchmal zu viel vornimmt. Der Botschafter oder Kreative ist nach außen orientiert, findet schnell Kontakt und hat viele Ideen. Leider scheut er die Detailarbeit. Der Moderator integriert und koordiniert. Er steuert den Prozess, auch wenn er nicht das Team selbst führt. Oft bringt er jedoch zu wenige eigene Vorschläge ein. Der Experte oder Analytiker arbeitet planvoll; er schreckt nicht vor kniffligen Arbeiten zurück, neigt aber dazu, sich vom Team abzusondern. Dazu kommen Trittbrettfahrer, die kaum eigene Leistung zeigen.

In Reinform kommen diese Typen meist nicht vor. Doch die Typologie hilft, gute Teams zusammenzustellen. Hannelore Zambelli-Hösch, Personaltrainerin aus Wiesenthal, bietet vor allem Teamcoaching im Mittelstand an, wo der Trainer meist erst dann geholt wird, wenn etwas gründlich schief gegangen ist. Denn oft werde das Team aus verschiedenen Abteilungen zusammengewürfelt und steht nicht hinter der Aufgabe. Dann sitze man vor Teams, die richtig abblocken. "Entweder sie sagen, wir haben gar keine Probleme, oder sie finden es sinnlos, zusammen zu arbeiten". Doch Verantwortung müsse immer beim Team bleiben; ein Coach kann nur helfen, Konflikte aufzuzeigen und zu verdeutlichen.

Alles steht und fällt mit dem Teamleiter: "Ein Team ist nur so stark, wie der, der es führt", erklärt Zambelli-Hösch. Der Teamleiter koordiniert und moderiert. Er muss Konflikte erkennen und nach Lösungen suchen; außerdem vertritt er das Team nach außen. Er ist auch für die Atmosphäre verantwortlich, denn meist legen persönliche Konflikte das Team eher lahm als inhaltliche Fragen. In der Teamdiagnostik werden daher oft Fragebögen verteilt, in denen Verhaltensmuster und Wertvorstellungen abgefragt werden.

Nicht nur neue Teams können von Teamentwicklungsprozessen profitieren. Wenn Umstrukturierungsprozesse anstehen oder neues Führungspersonal an Bord ist, können auch bestehende Anteilungen gestärkt werden.

#### NUR GUTE TEAMS BRINGEN LEISTUNG

"Teambildung kann viel bewirken, weil sie das Klima im Team verbessert. Als isolierte Sache bringt sie jedoch nichts", sagt auch der Wissenschaftler Dieter Beck, der in einem Forschungsprojekt diverse Projektgruppen in der Verwaltung untersucht hat.

Das Team muss in der Organisationsstruktur eines Unternehmens gut verankert sein: "Es muss ganz klar sein, welche Macht die Gruppe hat." Denn nur gute Teams erbringen Höchstleistungen; schlecht integrierte Teams sind bestenfalls Selbsterfahrungsgruppen und Futter für Psychologen, die gruppensdynamische Prozesse studieren wollen.