

# Sind Sie ein guter Teamplayer?

Von Kerstin Schneider

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. Auch wenn Lehrer nicht als Einzelkämpfer arbeiten, sondern ihre Schule gemeinsam voranbringen wollen, müssen sie ein Team bilden. Doch bevor eine Projektgruppe läuft, kann vieles schief gehen.

An ihre erste Teamerfahrung erinnert sich die Ernährungsberaterin Martina Knaus\* nur ungern. Gemeinsam mit drei anderen Leuten sollte sie eine Gesundheitswoche für eine Krankenkasse umsetzen. Es ging darum, flexible, überall einsetzbare 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, hatte sie plötzlich ganz viele andere Dinge zu tun“, sagt Martina 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 an den Messeständen vorzunehmen.

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. Ja, und das vierte Teammitglied, der Finanzkoordinator, hielt sich zurück. Eine Teamleitung gab es nicht. „Irgendwie haben wir das Projekt dann doch über die Bühne gebracht, aber es hat wahnsinnig viel Mühe und Zeit gekostet“, sagt die Ernährungsberaterin.

Doch was zeichnet ein gutes Team 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 Business-Alltags an ihrer Team-Kommunikation und Konfliktlösungsstrategien. Ob am Berg, auf hoher See oder in der Wüste: Gemeinsames Lernen in der Natur spielt dabei eine wichtige Rolle. Gefragt seien auch soziale Projekte. Neulich hat Nicole Wörle mit einem Firmenteam aus der IT-Branche einen Spielplatz für ein Behindertenheim gebaut. 30 Manager aus zehn Nationen gossen Fundamente, bauten Spielgeräte und legten Wege an. Diese Erfahrungen helfen den Teammitgliedern, sich auch im Berufsalltag aufeinander verlassen.

„Ein gutes Team ist heterogen“, sagt Wörle. Die Teammitglieder bringen unterschiedliche Kompetenzen mit, die zum Lösen der Aufgabe beitragen. Das gemeinsame, schriftliche fixierte Ziel muss jeder verinnerlicht haben. Außerdem ist jedem Teammitglied klar, was es zur Erreichung des Gesamtziels beitragen kann.

Schlagkräftige Teams werden für den Erfolg eines Unternehmens immer wichtiger. So funktionieren gute Projektgruppen

„Das Team sollte auch die Fähigkeit zur Metakommunikation haben“, macht die Trainerin deutlich. Denn ab und an sei es wichtig, eine Pause einzulegen und über die Qualität der Zusammenarbeit zu sprechen. Wie läuft die Kooperation? Was brauche ich, um mich auf meine Teamkollegen einzulassen? Wo gibt es Hindernisse für eine exzellente Teamarbeit? Was kann verbessert werden? Wie können konkrete Vereinbarungen getroffen werden? Wichtig ist auch: Die Rollen und Verantwortlichkeiten müssen klar definiert sein, erklärt die Trainerin.

Der englische Forscher Meredith Belbin hat die verschiedenen Teamtypen in den 70ziger Jahren definiert. Er identifizierte Typen, die durch ihre Persönlichkeit und Charakterzüge bestimmt sind und in jedem Team dabei sein sollten. Da gibt es den „Macher“, der die Zielvorgaben streng verinnerlicht hat, planvoll und strategisch arbeitet, aber Alleingänge nicht scheut und sich manchmal als Arbeitsbiene vom Dienst zu viel vornimmt. Der Botschafter oder Kreative ist nach außen orientiert, findet schnell Kontakt im Team und hat viele Ideen. Leider scheut er die Detailarbeit und verliert rasch die Lust. Der Moderator integriert und koordiniert. Er sorgt sich ums Ganze und steuert den Prozess, auch wenn er nicht das Team selbst führt. Oft bringt er jedoch zu wenige eigene Vorschläge ein und hält sich mit Ideen vornehm zurück.

Der Experte oder Analytiker arbeitet planvoll; er schreckt nicht vor kniffligen Arbeiten zurück, neigt aber dazu, sich vom Team abzusondern und sich ins stille Kämmerlein zurückzuziehen. Dazu kommen Trittbrettfahrer, die sich im Team ein wenig verstecken wollen und kaum eigene Leistung zeigen, oder notorische Verweigerer, deren Strategie vor allem darin besteht, Vorschläge kaputt zu



Symbolisiert die Schlagkraft der Gruppe: Die Faust jedes Teammitglieds

machen. Die Psychologen und Trainer wissen: In Reinform kommen diese Typen meist nicht vor, zumal man Menschen nicht in Schubladen stecken soll. Doch die Typologie hilft, gute Teams zusammenzustellen.

Hannelore Zambelli-Hösch, Personaltrainerin aus Wiesenttal, coacht gerade drei Geschäftsführer, die ein Team bilden wollen. Doch alle drei sind richtige Macher und als Chefs daran gewöhnt, dass ihre Vorschläge aufgenommen werden. Das Ende vom Lied: Es gab nur noch Streit und kaum mehr Beschlüsse. Zambelli durfte bei einer Besprechung dabei sein, in der auch schon mal die Fetzen flogen. „Ich habe ein erstes Feedback gegeben und dann Einzelgespräche geführt“, sagt die Trainerin. Ein Ergebnis: In der nächsten Runde moderiert immer derjenige Chef, der am wenigsten fachlich und emotional von einem Thema betroffen ist. Außerdem sollen die Bosse sich auch im Privaten besser kennen lernen und werden ein gemeinsames Wochenende zur Teambuilding verbringen.

Zambelli-Hösch bietet vor allem Teamcoaching im Mittelstand an, wo der Trainer meist 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 sitzt

man vor Teams, die richtig abblocken, erzählt die Trainerin: „Entweder sie sagen, wir haben gar keine Probleme, oder sie finden es sinnlos, im Team 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. Allen im Team muss von Anfang an klar sein, wer die Leitung hat, welchen Handlungsspielraum das Team besitzt und wie die tägliche Arbeit organisiert wird. Der Teamleiter koordiniert und moderiert. Er muss Konflikte erkennen und nach Lösungsmöglichkeiten suchen; außerdem vertritt er das Team nach außen. Er ist auch für die Atmosphäre innerhalb der Gruppe verantwortlich und muss dafür sorgen, dass Gespräche offen geführt werden können und die Teammitglieder Vertrauen haben.

Fakt ist: Meist legen persönliche Konflikte das Team eher lahm als inhaltliche Fragen. In der Teambuilding werden daher oft Fragebögen verteilt, in denen Verhaltensmuster und Wertvorstellungen abgefragt werden. Wie schätze ich mich selbst ein? Wie schätze ich meine Teamkollegen ein? Noch effektiver können Videoaufzeichnungen von Teamsitzungen Aufschluss über eine Projektgruppe geben.

Die These vieler Forscher: Das Team muss emotional stabil sein, dann kann es gut arbeiten. Der amerikanische Organisationspsychologe J. Richard Hackman sieht das anders. Er geht jedoch davon aus, dass in einem erfolgreichen Team das soziale und emotionale Miteinander sowieso gut funktionieren. Ist ein Team effektiv, könnten die Mitglieder auch miteinander umgehen.

Nicht nur neue Teams können von Teamentwicklungsprozessen profitieren. Wenn Umstrukturierungsprozesse anstehen oder neues Führungspersonal an Bord ist, können auch bestehende Abteilungen gestärkt werden. Eine Berliner Bibliothek hat kürzlich alle Abteilungen des Hauses an drei Tagen coachen lassen. Jede separat. Im Brainstorming kamen alle persönlichen und sachlichen Probleme auf den Tisch. „Teambuilding 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 Projektgruppen in der Verwaltung untersucht hat und jetzt in seinem „Büro für angewandte Psychologie“ Unternehmen berät.

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 gruppendynamische Prozesse studieren wollen. Sie kosten die Unternehmen mehr als sie ihnen nutzen.

\*Name von der Redaktion geändert

## Ein Team steuern

■ Nur heterogene Teams funktionieren. Wer ein Team neu besetzt, sollte je nach Aufgabe verschiedene Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Kompetenzen integrieren. Dabei spielt auch die Teamgröße eine wichtige Rolle.

■ Das Team muss auf ein gemeinsames Ziel eingeschworen werden. Das Team und seine Aufgabe muss gegenüber anderen Arbeitsprozessen absolute Priorität haben. Trittbrettfahrer und Querschläger, die die Arbeit des Teams untergraben, müssen von Anfang an in die Schranken gewiesen werden.

■ Klar kommunizieren, dass Termine eingehalten werden müssen. Eine offene Atmosphäre schaffen, in der die Teammitglieder vertrauensvoll kommunizieren. Interessenskonflikte harmonisieren und nicht den Kopf bei Konflikten in den Sand stecken. Möglichkeiten für eine Metakommunikation schaffen. Das Team trifft sich und tauscht sich über die Qualität der Arbeit aus. Wer erfolgreich sein will, muss Außenpolitik betreiben und die Arbeit des Teams gut verkaufen.

■ Ständiger Wechsel im Team kann die Arbeit stören.

Anzeige

## BUSINESS EXPLORER

<b>ABO</b> <b>Jeden Tag DIE WELT? Kostenloses Probeabo</b> <a href="http://www.welt.de/aboservice">www.welt.de/aboservice</a> Zeitschriften einfach clever mieten. <a href="http://www.lesezirkel.de">www.lesezirkel.de</a>	<b>ÄRZTE</b> Problemzonen wegschmelzen <a href="http://www.fett-weg-spritze.de">www.fett-weg-spritze.de</a> <b>BAD &amp; SANITÄR</b> BAD & SANITÄR / SHOP <a href="http://www.megabad.com">www.megabad.com</a> <b>BANKEN</b> Sicher. Rentabel. Direkt. <a href="http://www.umweltbank.de">www.umweltbank.de</a> Telefon 0911 - 53 08-123 <b>BAUEN &amp; WIRTSCHAFT</b> <b>Traumgrundstück</b> <a href="http://www.bauland-am-see.de">www.bauland-am-see.de</a> <a href="http://www.wv-verlag.de">www.wv-verlag.de</a> <a href="http://www.bauenundwirtschaft.com">www.bauenundwirtschaft.com</a> <b>BAUEN &amp; WOHNEN</b> <b>www.Partner-Haus.de</b> Energiesparhäuser ab 112.490,- € <a href="http://www.HausAusstellung.de">www.HausAusstellung.de</a> <b>BÜCHER/BUCHHANDEL</b> <b>www.Antikbuch24.de</b>	<b>BÜCHER/BUCHHANDEL</b> <b>Geld verdienen im Web</b> <a href="http://www.geld-verdienen-im-web24.de">www.geld-verdienen-im-web24.de</a> <b>CONTAINER</b> <b>Büro-, Mannschaft-, Wohn-, Sani-, Lager-Container</b> <a href="mailto:info@container.de">info@container.de</a> • Tel. 05932 - 506-0 <a href="http://www.container.de">www.container.de</a> <b>PRESTIGE-HALLEN &amp; BÜROCONTAINER</b> Großflächen - Mietpreisbrecher Jahresgebäude bis 50 % unter NP <a href="http://www.wa.deutsche-industrie.de">www.wa.deutsche-industrie.de</a> <b>Gebrauchte Seecontainer alle Typen.</b> An 25 Standorten bundesweit. <a href="http://www.starcontainer.de">www.starcontainer.de</a> <b>DIENSTLEISTUNGEN</b> <b>preiswerte Druckerpatronen</b> <a href="http://www.faxversand-lettershop.de">www.faxversand-lettershop.de</a> <b>FERIENHÄUSER/-WOHNUNGEN</b> <b>Arbeiten in CH - wohnen in DE</b> <a href="http://www.monteur-wohnungen.de">www.monteur-wohnungen.de</a> <b>FINANZEN</b> ÄRZTE - APOTHEKER - ANWÄLTE STEUERBERATER jetzt 100 % STEUERFINANZIERTE RENTE <a href="http://www.VERMOEGENDEIN.de">www.VERMOEGENDEIN.de</a>	<b>FINANZEN</b> <b>Visa-Life-Card</b> Kreditkarte ohne Ablehnung Als Dankeschön gibt es einen Reisegutschein im Wert von 398,- €. <a href="http://www.loyd-visa.com">www.loyd-visa.com</a> <b>GESCHENKIDEEN</b> <b>BIERE aus aller Welt</b> <a href="http://www.haus-der-131-biere.de">www.haus-der-131-biere.de</a> <b>GESCHÄFTSVERBINDUNGEN</b> Das Nachschlagewerk für alle, die nach gewerblichen Anbietern und Dienstleistern suchen. Zur Veröffentlichung, Bekanntgabe und Empfehlung Ihres Gewerbebetriebes versendet die GFW-Wirtschaftsmarketing GmbH innerhalb der nächsten Monate deutschlandweit Eintragungsangebote per Post zur kostenpflichtigen Registrierung. <a href="http://www.gewerbedienst.info">www.gewerbedienst.info</a> <b>Der Persönliche Fahrdienst</b> <a href="http://www.edelo.de">www.edelo.de</a> <b>GESUNDHEIT</b> Naturheilmittel bei <b>DEPRESSION &amp; ANGST</b> <a href="http://www.neurotosan.com">www.neurotosan.com</a> <b>Schlank und Schön</b> <a href="http://www.futuremed-berlin.de">www.futuremed-berlin.de</a> <b>TRAUMDEUTUNG und BERATUNG</b> <a href="http://www.traum21.de">www.traum21.de</a>	<b>GESUNDHEIT</b> <b>VITAMINE U.S.A.</b> Tel. 0180-512 54 58 • Fax 0180-512 54 59 <a href="http://vitasavia.de">vitasavia.de</a> <b>Clever vergleichen auf</b> <a href="http://www.Pflegepolice.de">www.Pflegepolice.de</a> <b>HANDWERK</b> Die Fachbetriebe der Innungen <a href="http://www.innung.org">www.innung.org</a> <b>Ihr Maler für Berlin und Sytl</b> <a href="http://www.decocolor-berlin.de">www.decocolor-berlin.de</a> <b>HOBBY &amp; FREIZEIT</b> Das Modellbahn-Fachgeschäft <a href="http://www.hobby-center.de">www.hobby-center.de</a> <b>IMMOBILIEN</b> <b>Mietverwalter gesucht?</b> Nürnberg • Regensburg • Passau <a href="http://www.mietverwaltung.de">www.mietverwaltung.de</a> <b>INTERNET</b> mehr als nur ein Stadtplan <a href="http://www.city-map.de">www.city-map.de</a> <b>KULTUR &amp; VERANSTALTUNGEN</b> <b>Catering - Themenevents</b> Sommerfeste und Gala-Dinner Betriebs- und Familienfeiern von 15 - 350 Personen im altenglischen Club - messenah <a href="http://www.bloomsbridge.de">www.bloomsbridge.de</a>	<b>MODE</b> Taschenkauf ohne Einkaufsstress <a href="http://www.bree.com">www.bree.com</a> <b>Sex And The City V.I.P. High Heels</b> <a href="http://www.stylein.eu">www.stylein.eu</a> Original SWAROVSKI® Kristalle <a href="http://www.STRASS.com">www.STRASS.com</a> <b>Ausgefällene Berliner Kinderlabel</b> <a href="http://www.AMITOLA-BERLIN.de">www.AMITOLA-BERLIN.de</a> <b>REISEN</b> <b>Seespitz direkt am See</b> <b>Hotel-Appartements Wellness im Allgäu</b> <a href="http://www.seespitz.com">www.seespitz.com</a> SYLT - Erholung, Urlaub... Tel.: 030 - 81 55 200 <a href="http://www.hotel-westend-sylt.de">www.hotel-westend-sylt.de</a> <b>Reisen an die Emsquellen!</b> <a href="http://www.HotelVictoria-Hoevelhof.de">www.HotelVictoria-Hoevelhof.de</a> <b>Erlebnisreise DUBAI</b> <a href="http://www.flamingoreisen.net">www.flamingoreisen.net</a> <b>Reif für die Insel?</b> <a href="http://www.welt.de/extra/reisemarktplatz">www.welt.de/extra/reisemarktplatz</a> <b>SCHWIMMBAD/POOL</b> Info-Tel. 03523-621 45 <a href="http://www.schwimmbadtechnik-fkb.de">www.schwimmbadtechnik-fkb.de</a> <b>SEMINARE/WEITERBILDUNG</b> Dr. Kitzmann, Tel.: 0251 - 20 20 50 <a href="http://www.seminarseminar.de">www.seminarseminar.de</a>	<b>SEMINARE/WEITERBILDUNG</b> <b>Zienterra Institut für Rhetorik und Kommunikation</b> Seminare/Beratung/Coaching Berlin - Bonn - 02222-27 30 <a href="http://www.rhetorik-online.de">www.rhetorik-online.de</a> <b>STELLENMARKT</b> <b>Existenzgründung mit Vernunft</b> auch als 2. Standbein möglich! Telefon + 49 (0) 2016 48 07 45 <a href="http://www.maihoff-consulting.de">www.maihoff-consulting.de</a> tägl. mehrere 1000 Job-Angebote <a href="http://www.welt.de/karrierewelt">www.welt.de/karrierewelt</a> <b>ÜBERSETZUNGEN</b> Ihr kompetenter Partner für professionelle Übersetzungen <a href="http://www.flitzi-uebersetzungen.de">www.flitzi-uebersetzungen.de</a> <b>UMZÜGE</b> <b>Besuchen Sie uns!</b> <a href="http://www.zapf.de">www.zapf.de</a> <b>VERLAGE/ZEITUNGEN</b> <b>Haufe Mediengruppe</b> <a href="http://www.haufe.de">www.haufe.de</a> <b>Neue Autoren gesucht</b> <a href="http://www.buchhandel.de/r.g.fischer">www.buchhandel.de/r.g.fischer</a>	<b>FINDEN STATT SUCHEN.</b> Traumimmobilien im Internet. <a href="http://www.immonet.welt.de">www.immonet.welt.de</a> <b>VERMIETUNGEN</b> Wohnungen - Tel. 05862 - 97 55 0 <a href="http://www.peter-schneeberg.de">www.peter-schneeberg.de</a> <b>VERSCHIEDENES</b> Super-8-Filme auf DVD <a href="http://www.super8-auf-video.de">www.super8-auf-video.de</a> <b>VERSICHERUNGEN</b> Kostenlose Versicherungsvergleiche <a href="http://www.info-finanzvergleiche.de">www.info-finanzvergleiche.de</a> <b>VERSTEIGERUNGEN</b> Insolvenzversteigerungen und Verkäufe <a href="http://www.perlick.de">www.perlick.de</a> <b>WEIN</b> Weine online bestellen <a href="http://www.rot-weiss-rose.de">www.rot-weiss-rose.de</a>
---	--	--	--	--	---	--	--