



Teamarbeit



Warum wollen Menschen Teamarbeit?

Ein Team setzt sich zusammen aus einzelnen Personen und gegebenenfalls einem Teamleiter. Warum kann eigentlich eine so einfache Idee solch enorme Leistungen hervorbringen?

Wesentlich für diese so entstehenden Leistungen ist, wie die einzelnen Personen sich innerhalb des Teams wohlfühlen, welche Aufgaben das Team erfüllen soll und wie sie diese Aufgaben durchführen sollen.

Ein **effektiv arbeitendes Team** unterstützt das Gefühl von Menschen, daß sie:

- etwas **Wertvolles** für sich und ihr Unternehmen **tun** können
- **Spaß haben** innerhalb eines **befriedigenden Arbeitslebens**
- **mehr Entscheidungsmöglichkeiten** bei ihren Aufgaben haben
- **Beiträge liefern**, die gut verwendet werden können
- neue Fähigkeiten und Fertigkeiten **hinzulernen**
- in ihren Fähigkeiten **erkannt und anerkannt** werden

Welche Vorteile kann man aus der Teamarbeit ziehen?

Teamarbeit bedingt **zunächst ein höheres Maß an Anstrengungen und Bemühungen**. Wenn Arbeitsgruppen aber effektiver werden und sich eingespielt haben, brauchen sie nur noch **wenig Hilfestellung** durch andere. Es entstehen **weniger Probleme**, und falls sie auftauchen, sind einzelne Personen innerhalb einer Gruppe **eher** in der Lage, **Lösungen** zu finden.

- Frustrationen werden abgebaut.
- Entscheidungen werden schneller getroffen und die Produktivität steigt in der Regel.
- Allgemein wird die Arbeit angenehmer und leichter durchgeführt.
- Die Teammitglieder werden zufriedener und der Umgang miteinander wird leichter.

Kurz gesagt **K**

Ein gutes Team
wird auch die Arbeit von Führungskräften
erheblich erleichtern.



Welche Vorteile zieht das Unternehmen aus der Teamarbeit?

Motivierte Menschen bringen **bessere Arbeitsleistungen**. Die Loyalität zum Team schließt auch mit ein, daß die **Fluktuationsrate geringer** wird und insgesamt das **Zugehörigkeitsgefühl** zum Unternehmen **wächst**. Diese Faktoren dürften eigentlich schon Grund genug sein, die Teamarbeit zu fördern bzw. darauf hinzuwirken.

Schließlich ist es auch ein angenehmer Nebeneffekt, daß sich aus einer größeren Motivation ein **höheres Maß an Produktivität** ergibt. Dies ist auch einer der Gründe, warum besonders große Unternehmen diese Form der Verbesserung des Arbeitslebens fördern. Schließlich schlägt sich diese Verbesserung in meßbaren Ergebnisse nieder.

Wie funktionieren Teams?

Ein Arbeitsteam ist verantwortlich für einen genau definierten Teil des Arbeitsprozesses. Planung, Entscheidungsfindung, Problemlösung und Leistungsbewertung finden in wechselseitiger Kommunikation statt.

In dem Maß, in dem die Mitglieder eines Teams **mehr Fertigkeiten** erwerben, wird es auch dem Unternehmen erleichtert, den Arbeitsteams **mehr Eigenverantwortung** zugestehen. Das Team wird Teile der Führung und Verantwortung selbst übernehmen und wird damit zu einer **sich selbst tragenden Einheit**.

Obwohl das Team sich nach dem Unternehmensziel und vorgegebenen Verfahrensweisen ausrichtet, bleiben ihm dennoch die **Möglichkeiten, selbständig Neuerungen und Verbesserungen durchzuführen** und letztendlich auch die **Arbeitsergebnisse selbständig zu kontrollieren**.



Natürlich ergeben sich auch **Schwierigkeiten**, z.B. weil sich die Arbeitsgruppe sträubt, eigenständig die anstehenden Probleme zu lösen. Verantwortung zu übernehmen, heißt, Anstrengungen auf sich nehmen. Wer an Entscheidungsprozessen beteiligt ist, muß auch Verantwortung übernehmen. Das heißt aber, daß Mitglieder in einem solchen Team nicht mehr die Möglichkeit haben, Fehler und Versäumnisse auf andere zu schieben, wenn etwas nicht so funktioniert, wie es funktionieren sollte.

Die Mitglieder des Teams kommen auch nicht umhin, **persönliche Ziele zu verändern**. Manche artikulieren auch ein gewisses **Unbehagen**, nämlich nah und gemeinsam mit anderen arbeiten zu müssen. Die Ursache liegt häufig darin, daß sie schüchtern sind oder Angst haben, der Gruppe nichts bieten zu können. Zuweilen liegt es aber auch daran, daß Mitglieder von Teams **wenig Vertrauen in sich selbst** haben, nicht daran glauben, sich zu verändern oder aus ihrer gewohnten Routine auszubrechen.

Trotz solcher Widerstände steht doch fest, daß die Vorteile die Nachteile überwiegen, auch für Menschen, die im Team arbeiten sollen. Alle Mitglieder eines solchen Teams erwerben neue Fertigkeiten und Fähigkeiten und werden in der Lage sein, auch Arbeitsprozesse zu übernehmen, die sonst nur andere getan haben.

Die Teammitglieder lernen die Stärken, Schwächen und auch die Fähigkeiten anderer Gruppenmitglieder kennen. Das bedeutet, daß die Fähigkeiten eines jeden einzelnen weit mehr als bisher genutzt werden können. Mitglieder eines Teams fühlen sich durch die Teamarbeit noch mehr herausgefordert, weil sie mit anderen Problemen konfrontiert werden und auch andere Aufgaben sehen.

Sie sind motivierter, weil sie mehr leisten können und dieses Gefühl sich auch auf die Arbeitsergebnisse niederschlägt. Mehr Personen konzentrieren sich in einem Team auf ein Problem, und deshalb kommen auch mehr und bessere Ideen zum Einsatz, und oft, nicht immer, sind es die besseren Lösungen, die sich durchsetzen.



Was macht Teams effektiv?

Schritt 1:

Bringen Sie zunächst **für sich allein** die untenstehenden „Merkmale erfolgreicher Teams“ in eine Reihenfolge nach Wichtigkeit in absteigender Reihenfolge

(1 = am wichtigsten, 2 = am zweitwichtigsten usw.)

Dafür haben Sie 10 Minuten Zeit.

Schritt 2:

Anschließend einigen Sie sich in Ihrer Gruppe über ein **gemeinsames** Ergebnis!

Dafür haben Sie maximal 15 Minuten Zeit.

Schritt 3:

Sollten Sie in Ihrer Gruppe zu der Feststellung kommen, daß ein oder mehrere Merkmale noch fehlen, so ergänzen Sie die untenstehende Auflistung.

- () Wir haben eine **optimale Zusammensetzung** von Kenntnissen und Fähigkeiten.
- () Das Team ist sich über seine **Zielsetzung** im Klaren.
- () **Streitpunkte** werden vorgetragen und in **offener** Art und Weise behandelt.
- () Mitglieder **unterstützen** sich untereinander, wodurch ein hohes Maß an **Vertrauen** entsteht.
- () **Kooperation** sowie **Konflikte** erbringen in gleichem Maße **gute Ergebnisse**.
- () Es gibt **gute** und **verständliche Richtlinien** zur Entscheidungsfindung.
- () **Teamleitung**, falls erforderlich, läuft auf **hohem Niveau** und ist in geeigneten Händen.
- () Das Team **überdenkt** in regelmäßigen Abständen seine **Vorgehensweise** und **lernt** aus seinen **Erfahrungen**.



-
- () Die **individuelle Entwicklung** wie auch die des Teams und deren Bedürfnisse werden **regelmäßig geprüft**.
 - () **Beziehungen** zu anderen Gruppen sind **empfehlenswert**.
 - () Unsere **interne** wie **externe Kommunikation** funktioniert **gut**.

 - ()
 - ()
 - ()

Zusammenfassung

Teamarbeit gewinnt einen immer höheren Stellenwert.

Indem man die Qualität des Arbeitslebens für das einzelne Teammitglied erhöht, wird das Potential des Unternehmens erhöht.

Menschen arbeiten in Teams zusammen, sie planen besser, sie lösen Probleme gemeinsam und sie treffen Entscheidungen.

In einem Team werden Fähigkeiten und Fertigkeiten besser erworben, sie fördern die Verantwortungsbereitschaft des Einzelnen für die eigene Handlungsweise.

Einen Teamprozeß in Gang zu setzen erfordert große Anstrengungen. Widerstände müssen zuweilen aus dem Weg geräumt werden, die entsprechenden Fähigkeiten und Fertigkeiten müssen entwickelt werden.

Durch die Unterstützung des Unternehmens entsteht im Team sehr schnell das „Wir“ anstatt des „Ich“.

Effektive Arbeitsgruppen entstehen nicht durch Zufall, sondern brauchen Zeit und erfordern harte Arbeit.

Die Rolle des Teamleiters ist die wichtigste bei all den Rollen im Team. Ein Team, das gut zusammenarbeitet, macht die Arbeit nicht nur für jeden angenehmer, sondern steigert auch die Produktivität.



Wie wichtig ist es?

| nicht wichtig | irgendwie wichtig | wichtig | sehr wichtig | |
|---------------|-------------------|---------|--------------|---|
| | | | | 1. eine gute Kommunikation haben |
| | | | | 2. auf Teammitglieder zu hören und deren Ideen in eigene Überlegungen mit einzubeziehen |
| | | | | 3. Klarheit über die Fähigkeiten und Fertigkeiten von Teammitgliedern besitzen |
| | | | | 4. persönliche Dinge über Teammitglieder zu erfahren |
| | | | | 5. Ziele zu setzen, Pläne zu machen und Vereinbarungen mit dem Team zu treffen |
| | | | | 6. Anstrengungen zu unternehmen, um eine entspannte Arbeitsatmosphäre zu schaffen |
| | | | | 7. Mitglieder in einem Team zu loben und ihren Anteil an den Managemententscheidungen zu erwähnen |
| | | | | 8. das Arbeitsteam auf dem Laufenden zu halten, insbesondere über neue Informationen im Unternehmen |
| | | | | 9. dafür zu sorgen, dass das Team wirkliche Ziele für die Aufgabenrealisierung hat |
| | | | | 10. der Gruppe zu helfen, besser zu werden, indem klärende Fragen gestellt werden und Unterstützung geboten wird beim Entwickeln von Problemlösungs- und Führungsstrategien |
| | | | | 11. Offenheit zu zeigen bei Vorschlägen und Probleme besser zu lösen als bislang |
| | | | | 12. Mitglieder des Teams anzuleiten und zu ermutigen, ihre Fähigkeiten an andere weiter zu vermitteln |
| | | | | 13. nachvollziehbar zu machen, dass gute Vorschläge des Teams wirklich angewendet werden |
| | | | | 14. mit den Teammitgliedern zu sprechen, in welchem Maße in welchem Maße sie effektiver arbeiten können. |



Wie oft mache ich es?

| | niemals | selten | häufig | immer |
|---|---------|--------|--------|-------|
| 1. eine gute Kommunikation zu haben | | | | |
| 2. auf Teammitglieder zu hören und deren Ideen in eigene Überlegungen mit einzubeziehen | | | | |
| 3. Klarheit über die Fähigkeiten und Fertigkeiten von Teammitgliedern zu besitzen | | | | |
| 4. persönliche Dinge über Teammitglieder zu erfahren | | | | |
| 5. Ziele zu setzen, Pläne zu machen und Vereinbarungen mit dem Team zu treffen | | | | |
| 6. Anstrengungen zu unternehmen, um eine entspannte Arbeitsatmosphäre zu schaffen | | | | |
| 7. Mitglieder in einem Team zu loben und ihren Anteil an den Managemententscheidungen zu erwähnen | | | | |
| 8. das Arbeitsteam auf dem Laufenden zu halten, insbesondere über neue Informationen im Unternehmen | | | | |
| 9. dafür zu sorgen, dass das Team wirkliche Ziele für die Aufgabenrealisierung hat | | | | |
| 10. der Gruppe zu helfen, besser zu werden, indem klärende Fragen gestellt werden und Unterstützung angeboten wird beim Entwickeln von Problemlösungs- und Führungsstrategien | | | | |
| 11. Offenheit zu zeigen bei Vorschlägen und Probleme besser zu lösen als bislang | | | | |
| 12. Mitglieder des Teams anzuleiten und zu ermutigen, ihre Fähigkeiten an andere weiter zu vermitteln | | | | |
| 13. nachvollziehbar zu machen, dass gute Vorschläge des Teams wirklich angewendet werden | | | | |
| 14. mit den Teammitgliedern zu sprechen, in welchem Maße sie effektiver arbeiten können | | | | |



Wie wichtig ist es?

Wie oft mache ich es?

| nicht wichtig | irgendwie wichtig | wichtig | sehr wichtig | | niemals | selten | häufig | immer |
|---------------|-------------------|---------|--------------|---|---------|--------|--------|-------|
| | | | | 1. eine gute Kommunikation zu haben | | | | |
| | | | | 2. auf Teammitglieder zu hören und deren Ideen in eigene Überlegungen mit einzubeziehen | | | | |
| | | | | 3. Klarheit über die Fähigkeiten und Fertigkeiten von Teammitgliedern zu besitzen | | | | |
| | | | | 4. persönliche Dinge über Teammitglieder zu erfahren | | | | |
| | | | | 5. Ziele zu setzen, Pläne zu machen und Vereinbarungen mit dem Team zu treffen | | | | |
| | | | | 6. Anstrengungen zu unternehmen, um eine entspannte Arbeitsatmosphäre zu schaffen | | | | |
| | | | | 7. Mitglieder in einem Team zu loben und ihren Anteil an den Managemententscheidungen zu erwähnen | | | | |
| | | | | 8. das Arbeitsteam auf dem Laufenden zu halten insbesondere über neue Informationen im Unternehmen | | | | |
| | | | | 9. dafür zu sorgen, dass das Team wirkliche Ziele für die Aufgabenrealisierung hat | | | | |
| | | | | 10. der Gruppe zu helfen, besser zu werden, indem klärende Fragen gestellt werden und Unterstützung geboten wird beim Entwickeln von Problemlösungs- und Führungsstrategien | | | | |
| | | | | 11. Offenheit zu zeigen bei Vorschlägen und Probleme besser zu lösen als bislang | | | | |
| | | | | 12. Mitglieder des Teams anzuleiten und zu ermutigen, ihre Fähigkeiten an andere weiter zu vermitteln | | | | |
| | | | | 13. nachvollziehbar zu machen, dass gute Vorschläge des Teams wirklich angewendet werden | | | | |
| | | | | 14. mit den Teammitgliedern zu sprechen, in welchem Maße sie effektiver arbeiten können | | | | |



Beschreiben Sie Ihr Arbeitsteam:

Die untenstehende Tabelle führt eine Reihe von Faktoren auf, die für Aufbau und Effizienz jedes Teams von Bedeutung sind.

Lesen Sie die Tabelle durch, und geben Sie an, inwieweit die einzelnen Faktoren auf Ihr Arbeitsteam zutreffen.

Beispielsweise könnten Sie den Faktor „teaminterne Kommunikation“ mit einem der folgenden Eigenschaftswörter (Adjektive) beschreiben:

hervorragend, mittelmäßig, langsam, konfus, hektisch, effizient, zügig, klar, kontrolliert, unzulänglich usw (sicher fallen Ihnen weitere Charakterisierungen ein).

Schritt 1: Notieren Sie für sich, welche Charakterisierungen Ihnen zu den diversen Faktoren einfallen.

Schritt 2: Schauen Sie sich jede dieser Charakterisierungen an und entscheiden sich jeweils, ob sie eine positive, neutrale oder negative Bedeutung hat.

Schritt 3: Nehmen Sie anschließend das Arbeitsblatt auf der nächsten Seite zu Hilfe, und entscheiden sich, welche ersten Schritte Sie gehen wollen, um die Teamfähigkeit Ihrer Mannschaft zu verbessern.

| | Faktor | Mit welchem Eigenschaftswort würden Sie die Realisierung dieses Faktors in Ihrem Arbeitsteam beschreiben? | positiv | neutral | negativ |
|----|--|---|---------|---------|---------|
| 1. | Teamleitung | | | | |
| 2. | Teaminterne Kommunikation | | | | |
| 3. | Kommunikation mit anderen Teams | | | | |
| 4. | Arbeitsleistung | | | | |
| 5. | Beziehung der Teammitglieder untereinander | | | | |
| 6. | Teamidentität | | | | |
| 7. | Konfliktlösung | | | | |
| 8. | | | | | |



**Um die Teamarbeit meiner Mannschaft zu verbessern,
werde ich ab heute folgendes tun:**