

## Regel 16

# Praktizieren Sie Teamarbeit und leben Sie Teamgeist vor!

Freuen sich Ihre Mitarbeiter morgens, in die Arbeit zu gehen, und dort ihre Arbeitskollegen wiederzusehen oder empfinden sie es eher als ein notwendiges Übel? Wenn in einer Abteilung oder Arbeitsgruppe eine Kultur des „Teamgeists“ vorhanden ist, macht es Spaß mit anderen zu arbeiten. Als Vorgesetzter sollten Sie diesen Teamgeist fördern und aus Ihrer Mannschaft ein Hochleistungsteam machen. Was aber bedeutet Teamarbeit bzw. Teamgeist?

Teamarbeit heißt, gemeinsam mit anderen ein Ziel zu erreichen. Im Gegensatz zur Erfüllung einzelner Aufgaben durch einzelne Mitarbeiter, welche allein für ihre Arbeit verantwortlich sind, geht es bei Teamarbeit darum, ein gemeinsames Arbeitsergebnis zu erzielen, an dem alle mitgearbeitet haben und für das die Gruppe verantwortlich zeichnet.

Dabei ist ein Team weit mehr als die Summe seiner Mitglieder. Gelebte Teamarbeit kann wahre Produktivitäts- und Kreativitätsschübe in einer Gruppe bewirken. Teamarbeit ist nicht etwa eine neue Erfindung: im Sport wurde schon immer im Team gearbeitet. Ein Mannschaftssieg wird nicht mit Einzelkämpfern errungen, sondern nur wenn die Mannschaft als Team zusammenspielt. Ein gutes Team entwickelt seinen besonderen Geist, den Teamgeist. Er ermuntert bzw. motiviert die Teammitglieder und schafft Identifikation, Spaß und Zufriedenheit.

Funktionierende Teams sind aber kein Zufall, sondern können durch die Führungskraft und Teamentwicklungsmaßnahmen gefördert werden. Es reicht jedoch nicht aus, wenn Teams nur an oberflächlichen Incentive-Maßnahmen teilnehmen: Gemeinsam im Schlauchboot einen wilden Fluss hinunter fahren oder sich über wilde Schluchten hangeln reicht nicht aus, um ein starkes Team zu bilden. Messlatte für den echten Teamerfolg ist der Alltag und nicht ein Erlebnis am Lagerfeuer. Die „eigentlichen“ und

„versteckten“ Teamthemen müssen bearbeitet werden, da sonst so manches Teammitglied zwar offiziell die Teamhymne singt, aber hinterherum schon dabei ist, die Messer neu zu wetzen. Teamarbeit heißt, die Persönlichkeit und die Ziele jedes Einzelnen anzuerkennen und bestmöglich mit den gemeinsamen Zielen zur Überdeckung zu bringen. Jedes Team braucht Ziele, die von allen Mitgliedern getragen werden, da sonst jeder in eine andere Richtung läuft. Nur wenn gemeinsame Ziele bestehen, klappt es mit der Teamarbeit. Wenn jedes Teammitglied nur an seine eigenen Ziele denkt, kann keine echte Zusammenarbeit entstehen.

Gemeinsame Ziele sind somit eine wesentliche Voraussetzung für eine funktionierende Teamarbeit. Um sie aber auch erreichen zu können, müssen Rollen und Aufgaben in einem Team klar verteilt und geklärt sein. Jeder Mitarbeiter will geführt werden, denn Führung gibt Sicherheit in Bezug auf das eigene Handeln: „Mache ich auch wirklich das Richtige?“ Unklare Rollen führen zu Unsicherheit, zu Kommunikationsproblemen und eventuell zu Doppelarbeiten. Dabei muss die Rollenverteilung keineswegs starr sein. Ganz im Gegenteil: das Wechseln von Aufgaben und Rollen in einem Team führt zu einer sukzessiven Qualifikationssteigerung aller Teammitglieder. Das Team steigert auf diese Weise seine Leistungsfähigkeit und Flexibilität. Zudem wird sichergestellt, dass der zeitweise Aus- oder Wegfall eines Teammitgliedes nicht die Arbeit der Gruppe substantiell beeinträchtigt.

Neben der Einsatz- und Veränderungsbereitschaft aller Teammitglieder erfordert dies auch Offenheit und Vertrauen im Team. Nur wenn die Kommunikation reibungslos läuft, können persönliche Probleme offen besprochen werden und die Teammitglieder sind bereit, Hilfestellung zu leisten oder ggf. auch mal Risiken einzugehen. Teams, in denen Probleme in Kaffee- oder Zigarettenpausen zwar besprochen werden, aber nicht mit der betroffenen Person, sind leider häufig die Regel. Gerade das offene Ansprechen von persönlichen Problemen und Störungen haben viele nicht gelernt. Dies führt dazu, dass es in Teams viel Unausgesprochenes gibt, was die Teamleistung beeinträchtigt.

Dabei stellt die gegenseitige Unterstützung insbesondere bei problematischen Situationen einen zentralen Aspekt der Teamarbeit dar. Ein Team

kann nur dann sein Potenzial voll ausschöpfen, wenn Probleme gemeinsam gelöst werden und man sich gegenseitig bei der Aufgabenerfüllung hilft. Gut eingespielte Teams entwickeln Weitblick und unterstützen sich untereinander. Teamarbeit kann nicht bedeuten, dass die restlichen Teammitglieder einfach zuschauen, wenn ein Teammitglied durch Arbeitsüberlastung zusammenbricht. Teamarbeit heißt, mitverantwortlich zu sein. Und das wirklich im wahrsten Sinne des Wortes! Bei Teamarbeit hat jeder die Verantwortung für das gemeinsame Arbeitsergebnis. Leider ist es häufig so, dass der Erfolg viele Väter, der Misserfolg aber nur Waisenkinder hat. Wahre Teamarbeit heißt aber, dass man auch Verantwortung für das Arbeitsergebnis des anderen übernimmt, auch wenn dies auch mal unangenehme Folgen haben kann. Gemeinsame Probleme werden vom Team in der Teamsitzung besprochen und gelöst. Und die Erfolge werden auch gemeinsam gefeiert!

Teamarbeit entsteht nicht von alleine, auch ein Team will geführt sein. Dabei gibt es keine ideale Form der Führung in Teams. Sie orientiert sich am Reifegrad der Gruppe und an der aktuellen Arbeitssituation. Weiterhin kann die Führungskraft die Gruppe in ihrem Reifegrad fördern und Entscheidungskompetenzen nach und nach auf das Team übertragen. Ein Fehler vieler Vorgesetzter besteht darin, zu denken, durch Teamarbeit könne man sich der Führungsarbeit weitgehend entledigen, diese „dem Team überlassen“. Das Gegenteil ist meistens der Fall. Jedes Team braucht klare Vorgaben bezüglich Rahmen und Ziele. Und es braucht eine wahrnehmbare Vertretung nach außen, einen starken „Außenminister“.

Die Entwicklung eines Teams ist eine Daueraufgabe, die ernst genommen werden muss. Regelmäßige Treffen spielen dabei eine wichtige Rolle. Ein Team sollte sich idealerweise mindestens einmal pro Woche als Gruppe treffen. Je seltener sich ein Team trifft, umso häufiger treten Kommunikationsprobleme auf. Teams leben durch die Kommunikation ihrer Mitglieder. Obwohl die Wichtigkeit von Teamtreffen fast eine Binsenweisheit ist, gibt es viele Teams, bei denen regelmäßige Treffen nicht funktionieren. Dabei ist die Bewältigung der kommunikativen Probleme eine der wichtigsten Aufgaben, um als Team erfolgreich zu sein.