



Gemeinsam handeln – wie geht das?

Was Sie schon immer über Teamarbeit wissen wollten

Was ist eigentlich ein Team bzw. was macht ein gutes Team aus?

Teams sind in Mode und Führungskräfte sind geneigt, jede Organisationseinheit, die aus mehr als zwei Personen besteht, als Team zu bezeichnen. Streng genommen handelt es sich dabei aber „nur“ um eine Gruppe. Zu einem wirklichen Team gehören mindestens drei zusätzliche Merkmale. Die Teammitglieder müssen:

1. sich einem gemeinsamen Ziel verpflichtet fühlen
2. miteinander interagieren, um das Ziel zu erreichen, wobei die Interaktion durchaus auch virtuell, d. h. per Mail, Telefon usw., geschehen kann
3. sich regelmäßig darüber austauschen, welche Ziele noch die richtigen sind und mit welchen Formen der Zusammenarbeit sie erreicht werden können.

Teams, die diese drei Merkmale erfüllen, arbeiten wesentlich erfolgreicher zusammen als solche, die eines oder mehrere der Merkmale nicht erfüllen. Wie wichtig gute Teamarbeit ist, haben z. B. Studien in britischen Krankenhäusern gezeigt, wo die Patientensterblichkeit in Teams, die gut zusammenarbeiten, geringer ist als in schlechter funktionierenden Teams.



Ist man gemeinsam wirklich immer stärker?

Manchmal hört man als Kürzel für Team eine ironische Definition „Toll-ein-anderer-machts“, weil man wieder einmal erlebt hat, dass sich einzelne Mitglieder des Teams auf den Leistungen der anderen ausruhen. Dieses Phänomen ist wissenschaftlich gut untersucht und heißt „soziales Faulenzen“. Insbesondere beim Brainstorming tritt es auf und führt dazu, dass Gruppen häufig weniger gute Ideen produzieren als Einzelne. Außerdem ist gut belegt, dass Gruppen manchmal schlechtere Entscheidungen treffen als der oder die Einzelne. Dies ist besonders dann der Fall, wenn die Führungskraft und das externe Umfeld Druck ausüben (z. B. Zeitdruck),

wenn die Gruppe sehr eng zusammenhält und es dann niemanden gibt, der widerspricht. So kommen dramatische Fehlentscheidungen zustande, wie anhand von Katastrophen – in Tschernobyl oder bei den Challenger- und Columbia-Raumfahrtunglücken – gezeigt wurde. Man muss also durchaus vorsichtig sein, wozu und wie man Teams einsetzt. Allerdings ist nicht die Tatsache entscheidend, ob eine Aufgabe allein oder im Team bearbeitet wird, sondern eher die Art, wie das Team zusammengesetzt ist und wie es gelernt hat, miteinander zu arbeiten. Im Idealfall, wenn sich alle wirklich den Teamzielen verpflichtet fühlen, die Aufgabe als wichtig angesehen wird und man ein konstruktives Klima pflegt, können Teams durchaus auch



mehr leisten und bessere Entscheidungen treffen als die gleiche Zahl von Mitarbeitern, die einzeln für sich arbeiten.

Welche Fähigkeiten brauchen Menschen, um im Team tätig werden zu können?

In der Psychologie ist gut untersucht, dass sich die Persönlichkeit aller Menschen anhand von fünf wichtigen Dimensionen beschreiben lässt. Dies sind Neurotizismus (geprägt durch Ängstlichkeit, Vorsicht, Sorgen), Verträglichkeit, Extraversion, Gewissenhaftigkeit und Offenheit.

Sicherlich ist es hilfreich, wenn Teammitglieder alle eher gewissenhaft sind. Dieser Persönlichkeitsaspekt hängt in der Regel auch mit guten Leistungen zusammen und die werden in jedem Team gebraucht. Außerdem ist ein gewisses Maß an Verträglichkeit wichtig, da dies hilft, gut mit Menschen auszukommen. Für die anderen Dimensionen kann man dies jedoch nicht verallgemeinern. Offenheit ist sicherlich für ein Team in der Werbeindustrie oder der Produktentwicklung gut, aber nicht im Hochsicherheitsbereich eines Kraftwerks. Und jemanden im Team zu haben, der etwas neurotisch ist, kann auch nicht schaden – denn dieses Teammitglied wird die anderen an die Deadline erinnern und sie auf Risiken aufmerksam machen. Man kann also sagen, dass es „die Mischung macht“. Sicherlich gibt es kaum jemanden, der komplett unfähig ist, im Team zu arbeiten, und un-

sere Persönlichkeit wirkt sich in unterschiedlichen Situationen unterschiedlich aus: Ein eher schüchterer, introvertierter Mensch wird im Einstellungsgespräch sicherlich zurückhaltender sein als beim Spieleabend in der Familie. Und in kleinen, gut harmonisierenden Teams können unterschiedliche Persönlichkeiten sicherlich gut miteinander auskommen. Es ist zumindest ein gewisses Maß an Verträglichkeit notwendig, und wer dies nicht mitbringt und sich nicht tolerant auch auf die Eigenarten anderer einlassen kann, sollte sich eher nicht um einen Job bewerben, in dem Teamarbeit notwendig ist.

Können verschiedene Generationen miteinander ein Team bilden und gemeinsam nachhaltig etwas bewirken?

Diversität – ganz gleich im Hinblick auf welches Merkmal, ob es die kulturelle Herkunft, die religiöse Orientierung, das Geschlecht oder das Alter ist – hat nicht per se Vor- oder Nachteile. Unterschiedliche Perspektiven jüngerer und älterer Kollegen können zu besseren Lösungen für Probleme führen, aber gleichzeitig bieten sie auch ein Potenzial für Konflikte. Die Forschung hat gezeigt, dass es entscheidend darauf ankommt, welche Einstellung die Teammitglieder zu Diversität haben und wie die Führungskraft die Diversität im Team organisiert. Mein Kollege Jürgen Wegge von der Universität Dresden fand heraus, dass altersgemischte Teams dann bessere Leistungen erbrachten, wenn sie an komplexen Aufgaben

arbeiteten. In gemischten Teams, die vorwiegend an Routinetätigkeiten arbeiteten, führte eine Altersmischung dagegen nicht nur zu einer schlechteren Leistung, sondern auch zu schlechterem Wohlbefinden der Einzelnen.

Wie kann man ein Team entwickeln und am Laufen halten?

Für jedes Team ist es sinnvoll, sich immer wieder Auszeiten zu nehmen und zu reflektieren, ob die Art und Weise, wie man zusammenarbeitet, noch den Zielen und Rahmenbedingungen angemessen ist. Dazu gehört auch, dass man Erfolge gemeinsam feiert und Misserfolge nicht unter den Teppich kehrt, sondern sie nachbearbeitet und aus ihnen für die Zukunft lernt. Eine gute Entwicklung, bestehend aus einer Mischung aus persönlicher Vorstellung, inhaltlicher Arbeit (an den Zielen und Prozessen) und Aktivitäten, die zusammenschweißen, sollte am Anfang jedes neu entstandenen Teams stehen. Sie sollte aber durchaus auch wiederholt werden, z. B. wenn Mitglieder ausscheiden und neue hinzukommen. ■

Prof. Dr. Rolf van Dick

Zur Person

Rolf van Dick ist Professor für Sozialpsychologie und Direktor des Center for Leadership and Behavior in Organizations (CLBO) an der Goethe Universität Frankfurt.

