

Teamarbeit in Unternehmen

Alle sprechen von Teams. Nur arbeiten in ambulanten und stationären Pflegeeinrichtungen wirklich Teams? Sind es nicht vielmehr Mitarbeiter, die zu definierten Zeiten mit- bzw. nebeneinander arbeiten? Und ist es nicht manchmal sogar besser, wenn ein Teamgedanke gar nicht erst aufkommt? Denn eines sollte uns allen klar sein. Der Begriff „Team“ ist stark idealisiert und entspricht unserem Zeitgeist: „Wer nicht kooperativ ist, kann in der heutigen Arbeitswelt nicht bestehen“.

Sollte diese Aussage stimmen, so vergessen wir häufig, dass Menschen nicht unbedingt von sich aus „teamfähig“ sind. Denn, auch wenn wir durch ein kooperatives Verhalten unsere individuelle Situation verbessern können, so möchte der Mensch dennoch als Individuum gesehen werden. Mit einem Status, der eben besser ist, als der anderer Mitarbeiter. Denn, wer ist gerne dazu bereit, innerhalb einer „Hackordnung“ auf der letzten Position zu stehen? Und mit diesem Gedanken müssen sich alle Führungskräfte beschäftigen. Bei aller Fähigkeit zur Zusammenarbeit hat der Mensch auch das Bedürfnis nach eigenem Ansehen, das sich von dem der anderen unterscheidet.

Wenn also Schindler in seinem Modell beschreibt, wie die „Sündenböcke“ (Omegas) im Team den Führungsdruck von „Alpha“ (Teamleitung) über die

„Gammas“ (die Gesamtgruppe) aushalten müssen, so wird auch hier die Hierarchie in Gruppen klar beschrieben.

Wobei die Teamleistung eindeutig durch das Verhalten der Teamführung beeinflusst werden kann.

Im Gegensatz dazu gibt es Untersuchungen, die belegen, dass das Miteinander in der Arbeitsgruppe wichtiger für den Erfolg der Gruppe ist. Dagegen sei der Einfluss der Teamleitung eher gering.

Wie dem auch sei: Yuval Noah Harari beschreibt in seiner *kurzen Geschichte der Menschheit*, dass im übertragenen Sinne jeder neue Mitarbeiter in einem Team evolutionär als Fremder anzusehen ist. Das bedeutet, dass das Bestandsteam eine Hochleistung an Integration einbringen muss. Nur, was passiert, wenn „der Neue“ einfach zu „anders“ ist?

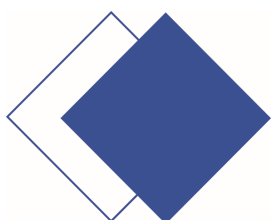
„Diversity-Management“: So lautet heute das Zauberwort. Die Unterschiedlichkeiten der Menschen sollen zusammengebracht und für die Arbeitsprozesse nutzbar gemacht werden. Das bedeutet jedoch, dass die Führungskraft sich der Unterschiede bewusst sein muss. Das mit der Zusammensetzung von Frauen und Männern beginnen. Unterschiedliche kulturelle Hintergründe sind jeder Führungskraft deutlich. Was sich jedoch besonders in der Forschung zeigt, ist, dass sich der Altersunterschied und damit der Anspruch an Arbeit und Leistung besonders in der Pflege auswirkt.

Deshalb ist der ständige Dialog zwischen den Generationen ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Qualität der Zusammenarbeit.

Sollten Leitungskräfte nun aufgeben und den Dingen freien Lauf lassen? Nein! Es bedarf nur einer Führung, die sich der sozialpsychologischen Mechanismen in Gruppen bewusst ist und sich täglich auf die Herausforderung „Gruppe“ neu einstellt.

Wir möchten Ihnen deshalb auf den nächsten Seiten einige Ideen mit auf den Weg geben, wie Sie in Ihren Unternehmen das Thema „Teamarbeit und Teamführung“ bearbeiten können. Dafür stellen wir Ihnen das Persönlichkeitsmodell von Fritz Riemann als Beziehungsmodell, einen Fragebogen zur „Qualität der Zusammenarbeit“ und ein Prozessmodell zur Effektivität und Effizienz der Teamarbeit vor.

Wir hoffen, dass unser Knowhow Sie auf Ihrem Weg zur verbesserten Teamarbeit unterstützen kann.



Teamarbeit

... Die „Unterschiedlichkeit“ in Arbeitsgruppen ...

Fakten

Wir haben im Jahr circa **1.500 Teilnehmer** in Inhouse-schulungen

96 % der Teilnehmer sind mit der Gesamtqualität der Inhalte „sehr zufrieden“ oder „zufrieden“ (+1 % zu 2016)

98 % der Teilnehmer sind der Meinung, dass wir die Themen „sehr gut“ oder „gut“ beherrschen (+/- 0 % zu 2016)

98 % der Teilnehmer sind der Meinung, dass wir die Themen „sehr gut“ oder „gut“ vermitteln (+2 % zu 2016)

98 % der Teilnehmer sind mit der Klärung ihrer Fragen „sehr zufrieden“ oder „zufrieden“ (+/- 0 % zu 2016)

Die herausragenden Themen 2016/2017

- Expertenstandards
- Das neue Begutachtungsinstrument NBI
- Strategien gegen Stress
- Kommunikation und Gesprächsführung
- Umgang mit schwierigen Kunden
- Diabetes Mellitus
- Knigge in der Pflege

Über **13.500 Stunden Lehrtätigkeit** seit der Unternehmensgründung unterstützen unsere kontinuierliche Weiterentwicklung!

... hat einen entscheidenden Einfluss auf das Arbeitsergebnis der Gruppe. Studien zeigen, dass die Gesamtleitung der Gruppe mit der wahrgenommenen Unterschiedlichkeit in der Gruppe abnimmt.

Dieses beginnt bei dem Geschlecht der einzelnen Teammitglieder, geht weiter über das Alter, bis hin zur Berufserfahrung der einzelnen Akteure. Es kann auch die wahrgenommene Persönlichkeit der Teammitglieder ausschlaggebend für die Arbeitsleistung sein.

Ein anerkanntes Modell der Persönlichkeitsbeschreibung hat Fritz Riemann mit seinem Werk „Grundformen der Angst“ geliefert. Er beschreibt, wie sich Menschen in Beziehungen verhalten. Dieses ist in erster Linie auf familiäre Konstrukte ausgerichtet. Diese Gedanken können jedoch auch in der Teamarbeit von Nutzen sein:

Riemann beschreibt vier Persönlichkeitstypen:

Der Distanzmensch:

Er äußert den Wunsch nach Abgrenzung von anderen Menschen, um ein eigenständiges und unverwechselbares Individuum zu sein.

Die Betonung liegt auf der Einmaligkeit, der Freiheit und der Unabhängigkeit, Ungebundenheit und Autonomie. Das Streben nach klarer Erkenntnis des Intellekts wird deutlich. Die Tendenz beschreibt Menschen, die eher auf Distanz zu anderen bleiben wollen.

Die Stärke in diesem Verhalten liegt in der Unabhängigkeit gegenüber anderen. Der Nachteil liegt darin, dass Distanzmenschen dazu neigen, Einzelgänger zu sein.

Der Nähemensch:

Hier steht der Wunsch nach vertrautem Kontakt, die Sehnsucht, lieben zu können und geliebt zu werden im Mittelpunkt.

Es wird zumeist eine Bindung angestrebt. Das Bedürfnis nach zwischenmenschlichen und sozialen Interessen und Geborgenheit, Zärtlichkeit, ebenso nach Bestätigung und Harmonie, Mitgefühl und Mitleid bis hin zur Selbstaufgabe. Der Vorteil in diesem Verhalten liegt in der Bereitschaft, sich auf andere Menschen einzulassen. Die Gefahr dabei ausgenutzt zu werden, ist allerdings relativ hoch.

Der Dauermensch:

Die Sehnsucht nach Dauer und der Wunsch nach Verlässlichkeit und Ordnung aktivieren im Menschen Grundtendenzen, die mit folgenden Begriffen umrissen werden können: Planung, Vorsicht, Ziel, Gesetz. Damit wird verdeutlicht, welche Grundstimmungen gemeint sind. Das den Moment Überdauernde wird angestrebt, um langfristig Sicherheit zu erlangen. Im Zwischenmenschlichen stehen hierfür Begriffe wie Verantwortung, Pflichtbewusstsein, Pünktlichkeit und Treue. Der Vorteil in dem Verhalten ist die Beständigkeit und Verlässlichkeit. Der Nach-

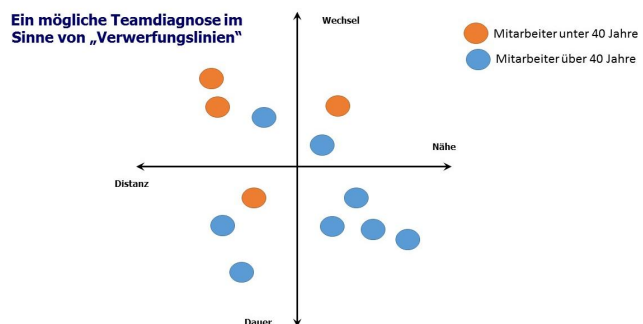
teil liegt in der Angst vor Neuem und dem nicht eingehen wollen von Risiken.

Der Wechselsmensch:

Diese Tendenz beschreibt den Wunsch nach dem Zauber des Neuen. Der Reiz des Unbekannten, von Wagnissen und Abenteuern steht hier im Fokus. Das Bedürfnis nach Spontaneität und Leidenschaft dominiert zudem.

Wechselsmenschen bringen „Farbe“ in ihre Umwelt. Sie stoßen zu neuen Ideen an. Sie können innovative Prozesse vorantreiben. Der Nachteil ist, dass keine Verpflichtungen und Verantwortung eingegangen werden.

Die unten dargestellte Abbildung zeigt eine Arbeitsgruppe, die mittels einer Teamdiagnose „aufgestellt“ wurde. Es handelt sich um eine Methode, die „vorsichtig“ angewendet werden muss. Denn, nicht alle Mitarbeiter sind von vornherein begeistert, wenn sie „eingeordnet“ werden. Wenn die Ergebnisse jedoch mögliche Konfliktquellen aufzeigen, erscheint eine Lösung wesentlich realistischer. Vorausgesetzt, dass die Diagnose keine einseitigen Veränderungsziele („Die Dauerleute müssen jetzt einmal flexibler werden“) nach sich zieht.



Literaturtipps zu diesem Thema:

Becker, F. (2016) *Teamarbeit, Teampsychologie, Teamentwicklung: So führen Sie Teams!* Berlin: Springer.
Eine gute Einführung, die die wichtigen Begrifflichkeiten zusammenbringt und dabei die unterschiedlichen Bedürfnisse der Teammitglieder und die Möglichkeiten der Führung vereint.

Von der Oelsnitz, D. & Busch, M. W. (2012). *Toll Ein Anderer Macht 's! Die Wahrheit über Teamarbeit.* Orrel: Füssli.

Endlich ein Buch, das die Wahrheit über den Mythos „Team“ beschreibt. Schonungslos werden die Personen aufgedeckt, die in jedem Team zu finden sind und dieses immer wieder in seiner Entwicklung behindern. Einige nützliche Tipps, wie mit diesen „Querulanten“ umgegangen werden kann, runden das Bild ab.

Der Team-Member-Exchange (Seers et al. 1995): Eine Anregung zur Diagnose der wahrgenommenen „Qualität der Zusammenarbeit“ durch die einzelnen Teammitglieder	1	2	3	4	5
Wie oft geben Sie Ihren TeamkollegInnen Anregungen zu besseren Arbeitsweisen?					
Wie oft geben Ihnen Ihre TeamkollegInnen Rückmeldung, wenn Sie etwas gemacht haben, was deren Arbeit erleichtert hat?					
Wie oft geben Ihnen Ihre TeamkollegInnen Rückmeldung, wenn Sie etwas gemacht haben, was deren Arbeit erschwert hat?					
Wie oft geben Sie den anderen TeamkollegInnen Rückmeldung, wenn diese etwas gemacht haben, was Ihre Arbeit erleichtert hat?					
Wie oft geben Sie den anderen TeamkollegInnen Rückmeldung, wenn diese etwas gemacht haben, was Ihre Arbeit erschwert hat?					
Wie leicht fällt es den anderen TeamkollegInnen, Ihre Einsatz und Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen der Teamarbeit einzuschätzen?					
Wie leicht fällt es den andere TeamkollegInnen Ihre beruflichen Probleme und Bedürfnisse zu verstehen?					
Wie leicht fällt es Ihnen, flexibel Aufgaben zu tauschen, damit es für andere TeamkollegInnen einfacher wird?					
Wie oft bitten Sie die anderen TeamkollegInnen um Hilfe, wenn viel zu tun ist?					
Wie oft versuchen Sie, spontan den anderen TeamkollegInnen zu helfen, wenn viel zu tun ist?					
Wie leicht fällt es Ihnen, andern dabei zu helfen, eine Arbeit fertig zu stellen, obwohl andere TeamkollegInnen damit beauftragt waren?					
Wie leicht fällt es anderen TeamkollegInnen, Ihnen zu helfen, eine Arbeit fertig zu stellen, mit der Sie beauftragt waren?					

Diskutieren Sie die Ergebnisse mit Ihren KollegInnen, um eine einheitliche Meinung zum Thema „Qualität der Zusammenarbeit“ zu erhalten. Es ist dabei wichtig zu bedenken, dass die Ergebnisse eine heutige Sichtweise der Arbeitsgruppe mit den heute anwesenden Mitarbeitern widerspiegelt.

„Förderung der Teamarbeit“ Vom Ich zum Wir: Teamentwicklung für Führungskräfte

Ein Angebot in diesem Segment

Sie verstehen **Teamarbeit** nicht im Sinne der Formel „Toll, ein anderer macht`s!“ Vielmehr möchten Sie in Arbeitsgruppen messbare Ergebnisse erzielen und gleichzeitig eine möglichst positive Arbeitsstimmung herstellen. Zudem müssen Sie neben dem inhaltlichen Auftrag gruppenspezifische Prozesse bearbeiten.

Folglich gilt es, die Prinzipien einer erfolgreichen Teamführung zu beherrschen und eine Teamkultur zu entwickeln, die zielgerichtete Ergebnisse liefert. Ferner müssen Sie die Grundlagen und bewährten Instrumente im Bereich der Führung von Teams beherrschen.

Hierzu gehört zum einen der Überblick über die Phasen, die eine Arbeitsgruppe während ihrer Zusammenarbeit durchläuft. Zum anderen muss es einer Teamleitung bewusst sein, dass sie von Zeit zu Zeit aktiv in Arbeits- und Gruppenprozesse eingreifen muss. Somit stehen nicht nur lösungsorientierte Kommunikationsformen im Vordergrund des Tagesgeschäfts, sondern vor allem der angemessene Umgang mit „herausfordernden“ Teammitgliedern.

Inhalte

- ✓ Grundlagen der Teamarbeit und Teamentwicklung
- ✓ Stellung und Aufgaben des Teamleiters
- ✓ Teamdynamik und Phasenverläufe
- ✓ Unternehmenskulturen und Teamtypen
- ✓ Kooperation und Konfrontation im Team
- ✓ Der Spannungsbogen zwischen „Wir-Gefühl“ und Individualität
- ✓ Bearbeitung von Fallbeispielen aus der Praxis

ANGEBOTSNUMMER

6803

ZIELGRUPPE

Führungskräfte aller Ebenen

TEILNEHMERANZAHL

Bis 10 Personen

ZEITLICHER RAHMEN

6 bis 8 Zeitstunden

TRAINERIN

Dr. Mercedes Stiller

SP Kommunikation Beratung - Training - Coaching wurde 2002 von Dr. Mercedes Stiller und Frank von Pablocki gegründet.

Seit dem betreuen wir bundesweit in über **900 Projekten** Kunden aus den Bereichen Gesundheitswesen, Schulen, Forschung und weiteren Dienstleistungsunternehmen.

Die Unternehmensgröße unserer **über 200 Kunden** variiert dabei von Betrieben mit einem bis hin zu 10.000 Mitarbeitern.

Durch unser kundenorientiertes Qualitätsmanagement erzielen wir in den einzelnen Projekten immer wieder Bestnoten für die Bereiche Praxisnähe und Umsetzbarkeit.

Um den Ansprüchen unserer Kunden - und natürlich unseren eigenen - gerecht zu werden, arbeiten wir mit Spezialisten aus den unterschiedlichsten Fachgebieten zusammen.

Wir sehen unsere Aufgabe in der Vermittlung von innovativen und bewährten Methoden, damit unsere Kunden in der heutigen Wirtschaftssituation Vorteile gegenüber ihren Mitbewerbern erzielen.

Daran lassen wir uns messen!

Vom Input zum Output von Arbeitsgruppen

Es soll sie ja geben, die erfolgreichen Teams. Was sind nun die Voraussetzungen dafür, dass ein Team nicht nur die Aufgabe zur Zufriedenheit aller löst, sondern auch in sich gefestigt ist. Neben dem Modell von Tuckman („Vom Forming zum Performing“) möchten wir Ihnen das Input-Prozess-Output-Modell vorstellen, dass - bei einer konsequenten Berücksichtigung - ein Team durch die Rahmenbedingungen zum Erfolg verhelfen kann.

Wichtig ist es dabei, die Voraussetzungen (Input) für den Erfolg genauso zu betrachten, wie die Prozesse innerhalb der Gruppe. Aus diesen Bedingungen können erste erfolgreiche Ergebnisse (Outputs) erfolgen.

Inputs

Das Modell geht davon aus, dass es wichtige Voraussetzungen für den Erfolg von Teams bzw. ungünstige Faktoren oder Konstellationen gibt, die besser vermieden werden sollten. Ein Faktor ist beispielsweise die Gruppenzusammensetzung. Hierbei müssen Fragen, wie Gruppengröße, Heterogenität oder Ausbildung und Background geklärt werden. Weiterhin ist die Art der Aufgabe genau zu betrachten. Außerdem muss man sich darüber im Klaren sein, mit welchen kulturellen Unterschieden die Gruppe beschäftigt ist. Genauso, wie die Frage nach dem Organisationskontext.

Prozesse

Wenn wir nun in die Gruppe und deren Aufgaben schauen, stellen wir unterschiedliche Faktoren fest, die den erfolgreichen Output unterstützen.

Die Führung ist wie immer eine wichtige Größe. Wie wird mit „Belohnung“ und „Bestrafung“ umgegangen. Studien belegen, dass ein systematischer Einsatz von positiver und negativer Kritik ein besseres Gruppenergebnis liefert als ein eher unsystematisches Vorgehen. Schwierige Aufgaben werden von den Gruppen besser bearbeitet, bei denen die Führungskraft den Mitarbeitern den Erfolg zutraut und mit der Gruppe gemeinsam die Ziele definiert.

Auch die Art der Kommunikation ist für den Erfolg entscheidend. Teammitglieder müssen motiviert werden, sich miteinander auszutauschen. Es muss Regeln für die Kommunikation geben, die für alle Beteiligten deutlich sind. Fehler in der Kommunikation müssen aufgedeckt werden, damit die Gruppe gemeinsam daran arbeiten kann. Das setzt Vertrauen voraus.

Die Entscheidungsfindung bestimmt den Weg der Problemlösung. Gruppen müssen sich stän-

dig die Frage stellen dürfen, ob sie noch auf dem richtigen Weg sind.

Mitarbeiter an der Definition und Vereinbarung von Zielen zu beteiligen, ist generell ein wichtiger Faktor für die Zielerreichung. Wenn Ziele in Gruppen gemeinsam - also partizipativ - vereinbart werden, dann fördert dies die Identifikation mit dem Ziel der Gruppe.

Minderheiten in Gruppen sollten Gehör bekommen. Sie tragen entscheidend dazu bei, dass unterschiedliche Meinungen und Interessen gehört und verarbeitet werden müssen, was der Gruppe die Möglichkeit gibt, in unterschiedliche Richtungen zu denken.

Output

Das, was am Ende als Erfolg der Gruppe oder des Teams bewertet wird, sind die Ergebnisse, die von anderen Personen gesehen werden. Was für das Team und deren Mitglieder genauso wichtig ist, sind die Zufriedenheit und das Wohlergehen der einzelnen Personen. Kurzfristig muss auf diese Faktoren keine Rücksicht genommen werden. Sollte das Team jedoch längere Zeit zusammenarbeiten, dann ist es unabdingbar, dass sich das Unternehmen dieser Faktoren annimmt und den Teammitgliedern Zeit und Aufmerksamkeit für die „weichen“ Outputfaktoren schenkt. Denn: Nur dann kann ein Team dauerhaft mit guten Ergebnissen zusammenarbeiten.

Wie der einen oder anderen Person vielleicht aufgefallen ist, haben wir in diesem Beitrag die Begriffe „Team“ und „Gruppe“ vermischt. Wie Sie in Ihrem Unternehmen die Ansammlung von Kollegen nennen, bleibt Ihnen überlassen. Bloß, weil Sie die Teamarbeit „ausrufen“, ist der Erfolg noch nicht garantiert.

„Das Ganze ist mehr als die Summe aller Teile.“ Aristoteles.

Aber:

Der britische Historiker C.N. Parkinson (1909 - 1993) nahm unter anderem Unternehmen ins Visier und schrieb Folgendes:

„In Diskussionen werden die Themen am ausführlichsten diskutiert, von denen die meisten Teilnehmer Ahnung haben - und nicht die Themen, die am wichtigsten sind. Deshalb wird über die Bestellung von Bleistiften länger geredet als über den Bau der neuen Fabrik.“

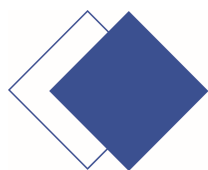
Bei der Zusammenstellung von interdisziplinären Teams ist dieser Gedanke von entscheidender Bedeutung für den Erfolg. Studien zeigen, dass in Extremsituationen, wie z.B. Bergstei-

gen, das schwächste Glied - in diesem Fall häufig aus körperlicher Erschöpfung - die Unfälle verursacht, die weitere Menschen mit in den Tod reißen. Doch vor der Tragödie wollten die „Stärkeren“ häufig die Bedenken der „Schwächeren“ nicht hören, da damit der eigene Erfolg in Frage steht. Wie häufig werden Bedenken von Teammitgliedern „belächelt“, weil sie als zu trivial abgehandelt werden?

Hier kann eine klare Kommunikationskultur Abhilfe schaffen. Es sind die zwischenmenschlichen Faktoren, die am Ende ein Team erfolgreich machen. Mögliche Faktoren können hierbei folgende Vorgehensweisen sein:

1. Die meisten *Entscheidungen* werden im Geiste der Übereinstimmung gefällt, und es herrscht Klarheit darüber, dass die Lösung bei allen auf Zustimmung stößt. Ist jemand nicht einverstanden, so bringt er seine Bedenken in aller Offenheit vor, und die Gruppe versucht, die Bedenken in die Entscheidung einzubauen, sofern dazu die Möglichkeiten vorhanden sind.
2. *Kritik* wird offen und ohne Angst vorgebracht. Sie wird nicht als persönlicher Angriff aufgefasst. Kritik ist konstruktiv und zielt darauf ab, Hindernisse zu beseitigen, die der Gruppe den Weg zum Ziel erschweren oder ihn behindern.
3. Die Gruppenmitglieder geben ihren *Gefühlen* Ausdruck, soweit sie zum Problem beitragen und die Ziele der Gruppe betreffen. Es gibt keine „Leisetreter“. Geheime Vorgehensweisen werden nicht angewendet. Jeder weiß vom anderen, was er denkt.
4. Der Vorgesetzte herrscht nicht über die Gruppen. Die *Führung* wird von Zeit zu Zeit weitergegeben, so, wie es die Umstände erfordern und es die Fähigkeiten der Mitarbeiter zulassen. Es gibt daher auch wenig Anzeichen für Macht- und Prestigekämpfe. Nicht, wer Recht hat, steht zur Debatte, sondern wie die Gruppe ihre Aufgabe optimal lösen kann.
5. Die Gruppe ist sich *selbst gegenüber kritisch*. Sie verfolgt ihre Arbeit mit wachem Auge. Um was es sich auch immer handelt, man wird darüber offen diskutieren und nach Lösungen suchen.

Wie beurteilen Sie diese Ansätze für Ihr Team? Bedenken Sie dabei bitte immer, dass sich ein „Gefühl von Team“ erst über eine längere Zeit hinweg entwickeln kann. Seien Sie also mit sich selbst gnädig.



SP Kommunikation
Beratung - Training - Coaching

GbR Dr. Mercedes Stiller
und Frank von Pablocki
Hasweg 31
25436 Tornesch

Tel.: 04122 98 56 977
Fax: 04122 98 56 978
Mobil: 0173 696 00 00
www.sp-kommunikation.de
info@sp-kommunikation.de

COMMERZBANK AG in Hamburg
IBAN: DE08 2008 0000 0902 5625 00
BIC: DRESDEFF200

Steuernummer: 13-220-31907



www.sp-kommunikation.de

Sie finden auf unserer Website alle aktuellen Termine für Schulungen und unsere neuesten Beratungsprojekte in kurzer und informativer Weise.

LUDWIG ERHARD PREIS
2018 Partner

Wir sind Mitglied im

