ARTIKEL

Die Kunst der erfolgreichen Teamarbeit

Teams leben von Diversität und Verschiedenheiten. Im idealen Fall ergänzen sich die Besonderheiten der einzelnen Mitarbeiter/innen und führen zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit. In der Praxis bietet diese Vielfalt oft Nährstoff für Konfliktsituationen. Überall wo Menschen mit ihren unterschiedlichen Persönlichkeiten zusammentreffen, treten Missverständnisse auf. Zielerreichung, Produktivität und Arbeitsklima werden durch kleine und manchmal eskalierende Konflikte beeinträchtigt.

Die Kunst der erfolgreichen Teamarbeit hängt nicht von einem Faktor ab, sondern von der Balance auf mehreren Ebenen:

- Führungsebene
- Soziale Ebene – die Gemeinschaft
- Individuelle Ebene – einzelne Teammitglieder

1. Führung:

Menschen suchen nach Orientierung. Es ist die Aufgabe der Führungskraft die Teamziele und die Teamaufgaben zu vermitteln. Damit ergibt sich eine Sinnhaftigkeit bei der Verteilung der Aufgaben im Team. Voraussetzung ist es die Stärken und Schwächen der einzelnen Teammitglieder zu kennen. Der Teamleiter hat den Überblick über den Erfahrungsschatz des Teams und kann die Aufgaben und Kompetenzen kombinieren. **Die passende Zusammensetzung des Teams ist entscheidend für die Produktivität und Teamleistung.** Das ermöglicht in weiterer Folge die einzelnen Teammitglieder entsprechend ihrer Potenziale zu fördern. Dabei ist der Teamleiter gefordert eine Balance zwischen Selbstorganisation und Anweisungen zu finden. Sowohl der Einsatz des Teams als auch einzelne Hochleistungen brauchen Anerkennung. Transparenz über die Qualitäten und Leistungen der einzelnen Teammitglieder helfen ein Klima des gegenseitigen Vertrauens im Team aufzubauen und wirken Bevorzugungen vor. **Grundwerte wie Vertrauen, Respekt und Anerkennung untereinander bilden die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.** Der Teamleiter hat eine Vorbildwirkung in Bezug auf die Werte und Arbeitskultur. Selbstreflexion und ein bewusster Umgang mit den eigenen Handlungsweisen, erleichtern diese Funktion.

2. Soziale Ebene:

In der Gemeinschaft als Team gibt es mehrere Bereiche die für einen Erfolg verantwortlich sind:

- **Kommunikationsfluss:** Eine transparente und offene Kommunikationskultur stellt den Informationsfluss sicher und schafft Vertrauen. Damit werden nicht nur Missverständnisse sondern auch Gerüchten oder Intrigen vorgebeugt. **Für den engen Zusammenhang von Kommunikation und Teamerfolg gibt es wissenschaftliche Belege.** Der US-amerikanische Medienwissenschaftler Alex Pentland vom Massachusetts Institute of Technology (MIT) hat die Häufigkeit, Intensität und Qualität der Kommunikation in Teams gemessen. Nach seiner Studie kommt es durch die Zahl der persönlichen Kommunikation zwischen den Teammitgliedern außerhalb von Meetings zu einer Steigerung der Leistung eines Teams. **Dies bestätigt die Wichtigkeit von informellem Informationsaustausch innerhalb des Teams.** Eine entsprechende Gestaltung von Gemeinschaftsräumen, wie Pausenraum oder sozialen Kontaktpunkten im Büro fördert den persönlichen Kontakt.

- **Konfliktlösung als Teamhygiene:** Der Umgang mit Konflikten im Team hat direkten Einfluss auf die Produktivität und Zielerreichung. Wenn ein Teammitglied zu viel Aufmerksamkeit bekommt oder andere zu wenig, sind Spannungen untereinander vorprogrammiert. Viele Menschen versuchen Konflikten aus dem Weg zu gehen und übersehen gerne die ersten Anzeichen. Das führt zu noch mehr

Zündstoff innerhalb des Teams. **Konflikte gehören zum Teamalltag.** Je einfacher und normaler ein Team damit umgeht, desto schneller und entspannter können Konfliktherde gelöst werden. In weiterer Folge können gemeinsame Regeln der Zusammenarbeit, sinnvolle und effiziente Besprechungen und regelmäßige Workshops eine heilsame Teamhygiene bewirken.

- **Aufgaben- und Rollenverteilung:** Jeder Mensch möchte Erfolg haben und Anerkennung erfahren. Teammitglieder vergleichen sich untereinander und messen den eigenen Erfolg auch an den anderen. Dabei kommt es immer wieder zu Konkurrenzkampf und ungesundem Wettbewerb untereinander. **Passende Aufgaben und klar definitere Verantwortungsbereiche reduzieren Missverständnisse**. Verschiedene Teamrollenmodelle, wie Belbin, zeigen die natürlich eingenommenen Rollen auf und bringen Klarheit über die Stärken und Schwächen eines Teams: Welche Rollen werden im Team gebraucht, welche sind eingenommen und welche sind vakant. Diese Information zeigt die aktuelle Kombination von Rollen und schafft einen Einblick in Lücken oder Überlappungen. Entweder ergeben sich dadurch Korrekturen in der Aufgabenverteilung oder eine klare Sicht auf den Sinn in der bestehenden Aufteilung.

- **Zusammenhalt und Teamgeist:** Der Teamgeist wird durch eine Kultur des Vertrauens und gegenseitigen Respekts genährt. **Menschen arbeiten produktiver, wenn sie sich wohlfühlen und gute Beziehungen zueinander haben.** Dadurch verstärkt sich die Motivation und Loyalität im Team. Gegenseitige Unterstützung in Krisen oder Herausforderungen - unabhängig davon, ob ein konkretes Problem in den Zuständigkeitsbereich fällt oder nicht – fördert den Zusammenhalt. Diese Kultur entsteht durch regelmäßige Team-Workshops, gemeinsame Rituale und dem Feiern von Erfolgen. Gemeinsame emotionale Erlebnisse und besondere Erfolge stärken den Teamgeist.

- **Gemeinsame Weiterentwicklung:** Weiterentwicklung findet sowohl in einer individuellen Ebene als auch auf der sozialen Ebene statt. Als Team ist es hilfreich gemeinsam zu reflektieren und zu überprüfen: **Was läuft gut? Was läuft weniger gut? Was können wir anders und besser machen?** Diese Teamreflexion sollte mindestens einmal pro Jahr in einem abgegrenzten Setting und Raum stattfinden. Abseits des Alltags können die Teammitglieder gemeinsam an Verbesserungen und Neuerungen arbeiten. In diesem Forum kann auch ein Change Prozess gestaltet werden. Durch die Beteiligung der betroffenen Teammitglieder lassen sich viele Unsicherheiten klären und es entsteht eine Vertrauenskultur.

3. Individuelle Ebene:

Jedes Teammitglied ist Teil des Teamerfolgs. Es liegt in der Verantwortung des Einzelnen seinen speziellen Beitrag in der Teamarbeit zu leisten. **Dies bedingt die grundlegende Bereitschaft, Offenheit und Motivation sich auf eine Gemeinschaft einzulassen.** Neben der Teamhygiene ist daher auch die individuelle „Hygiene“, d.h. das Bewusstmachen des Anteils am Gesamten und die Reflektion über die eigenen Handlungen, förderlich für die Zusammenarbeit.

Die Vorteile der Vielfalt an Kompetenzen und Persönlichkeiten sind offenkundig. Diese zu nutzen und davon zum Wohle aller Beteiligten zu profitieren ist die Kunst der Teamarbeit. **Ein erfolgreiches Team schafft es eine Balance auf allen drei Ebenen herzustellen und zu halten.**

Gerne begleite ich Sie persönlich auf dem Weg zum erfolgreichen Team oder bei konkreten Fragestellungen in Ihrer Organisation.

Ich freue mich auf eine Kontaktaufnahme: contact@isabella-dinstl.com