



Jedes einzelne Teammitglied soll der passgenaue Puzzle-Baustein sein, der zum Gesamtergebnis beiträgt.

#### Checkliste Teambildung

- Hat das Team eine arbeitsfähige Grösse?
- Sind alle Mitglieder freiwillig dabei?
- Ergänzen sich die Kompetenzen der Mitglieder?
- Ist die Aufgabenverteilung geklärt?
- Werden die Ziele gemeinsam festgelegt?
- Werden Konflikte erkannt und sofort erledigt?
- Sind jedem Mitglied die Spielregeln bekannt?
- Ist der Teamleiter unparteiisch?

Worauf erfolgreiche Unternehmen bei der Bildung von Arbeitsteams achten müssen

## Teamarbeit – gemeinsam geht's besser

Teamarbeit führt zu besseren Ergebnissen, wenn sich mehrere Spezialisten zusammenfinden. Sie kann jedoch nicht per Erlass von oben eingeführt werden. Teambildner sollen darauf achten, dass einzelne Mitglieder sich kooperativ verhalten und die fachlichen Voraussetzungen für die Aufgabe mitbringen. Jedes Mitglied muss die Regeln zur Kooperation kennen und sich dementsprechend verhalten.

Rolf Leicher

■ Fussballteam, Expertenteam, Rettungsteam, Projektteam – Teams sind «in». Die Arbeit der Techniker funktioniert nur noch im Team. Teamarbeit ist vergleichbar mit dem Mannschaftssport; jeder ist auf das Mitwirken der anderen in der Gruppe angewiesen. In Stellenangeboten wird «Teamfähigkeit» als Anforderung an Bewerber extra genannt. Denn die Fähigkeit zur Zusammenarbeit gilt als Garant für optimale Leistung im Betrieb. Teamwork bedeutet, die unterschiedlichen Fähigkeiten und Kenntnisse einzelner für eine gemeinsame Aufgabe zu nutzen.

#### Voraussetzungen für gute Teamarbeit

Die Effizienz eines Teams ist von der Gruppengrösse abhängig. Ein Team aus drei bis fünf Personen wird erfolgreicher arbeiten, grössere Gruppen eignen sich nur für entsprechend grosse Projekte mit langer Laufzeit. Für detaillierte Arbeiten sind Kleingruppen ideal, in denen aus jeder Abteilung nur eine Person für eine Spezialaufgabe verantwortlich ist.

Teamarbeit kann nicht funktionieren, wenn Mitarbeiter Einzelkämpfer und lieber «Alphatiere» sind. Gefahren in der Arbeitsgruppe treten auf, wenn sich ein Einzelner aufgrund des «Gruppendrucks» der Mehrheit anpassen muss, obwohl er das nicht will. Ein

zen sind unzulässig und Informationen dürfen keinesfalls monopolisiert werden, sondern müssen allen zugänglich sein.

Teamarbeit ist für den Einzelnen ein Vorteil, weil er durch die Gemeinschaft Unterstützung erfährt. Im Team schaut

man über den Tellerrand und erfährt andere Aspekte, die für die Bearbeitung eines Problems relevant sind. Gegenseitige Hilfe, koordiniertes Zusammenwirken und gegenseitige Abstimmung und Anpassung gehören zu den To-do's.

Von Teams verspricht man sich vielfältige Synergie-Effekte.

«Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile», lautet die viel zitierte Erkenntnis. Ein einzelner Mitarbeiter kann nicht so informiert, erfahren und ideenreich sein wie viele. Unterschiedliche Aspekte kommen nur durch mehrere zusammen.

### In einem schwachen Team heisst es: «Toll – ein anderer macht's!»

Team wird schwerfällig, wenn es zu viele Interessengegensätze gibt. Dann dauern Entscheidungen länger. Meinungsdominanz und Profilierungsstreben einzelner Teammitglieder führen oft zu endlosen Diskussionen. Separate Treffen eines Mitglieds mit Vorgeset-

### Spielregeln in Team

In einer Arbeitsgruppe stehen Einzelinteressen des Mitarbeiters zurück, es zählt die Mannschaft. Selbst autarke Alleskönner – wenn es die überhaupt gibt – müssen Spielregeln bei der Zusammenarbeit beachten. Die Individualität des Mitarbeiters ist grundsätzlich eingeschränkt, er kann nichts im Alleingang regeln, er muss sich der Gemeinschaft anpassen. Die Bereitschaft zur Kooperation darf nicht für den Einzelnen ein Zwang sein, sondern erfolgt aufgrund innerer Überzeugung. Erfolg oder Misserfolg tragen alle zusammen, auch wenn ein einzelner Fehler macht. Mitarbeiter unterschiedlicher Kompetenzen ergänzen sich optimal, wenn sie sich auch persönlich voll akzeptieren. Eine Arbeitsgruppe ist für den Einzelnen vorteilhaft, weil er durch die Gemeinschaft Unterstützung erfährt. Im Idealfall ist der Einzelne der passgenaue Puzzle-Baustein, der zum Gesamtergebnis beiträgt. Koordiniertes Zusammenwirken und gegenseitiges Abstimmen und Anpassen gehören zu den Spielregeln. Im Team zu arbeiten erfordert Rücksicht aufeinander zu nehmen, die Eigenarten des anderen zu akzeptieren und auf Augenhöhe zu kommunizieren. Das setzt viel Toleranz voraus. Schuldzuweisungen bei Fehlern oder schlechten Ergebnissen werden nicht zugelassen, weil das gesamte Team für den Erfolg verantwortlich ist. Teamleistung ist eine Gesamtleistung, eine Einzelbeurteilung erfolgt nur bei sehr grossen Leistungsunterschieden der Mitarbeiter.

### Bilden des Teams

Die Zusammenstellung des Teams ist Aufgabe des Vorgesetzten. Ob einzelne Mitarbeiter aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur und Fachkompetenz zusammenpassen, muss sorgfältig

### Aufgaben und Rolle des Teamchefs

Die Teamleiterin oder der Teamleiter muss sich selbst im Klaren sein, dass die gemeinsame Aufgabe entscheidend ist und nicht die Arbeit eines Einzelnen. Folgende Erkenntnisse helfen bei der Bildung eines Teams:

- Wertschätzung für individuelle Stärken kann sich motivierend auswirken, aber auch Missgunst der anderen hervorrufen.
- Im Team wird kooperativ zusammengearbeitet mit einem klaren Bewusstsein der unterschiedlichen Fähigkeiten und Stärken Einzelner und dem Willen zur gegenseitigen Unterstützung.
- Die Mitglieder pflegen eine Kultur der Transparenz und einen engen persönlichen Austausch.
- Durch die heterogene Zusammensetzung nach individuellen Fähigkeiten kann es zu Konflikten kommen, die in der Beseitigung Vorrang vor der Erledigung der Aufgabe haben.
- Bereits zu Beginn ist die Zielsetzung im Detail darzulegen und zu verdeutlichen, welche Rahmenbedingungen einzuhalten sind (Zeit und Aufwand).
- Es sind die geeigneten Leute zusammenzubringen, ein «Einzelkämpfer» ist selten teamfähig.
- Ein Teamleiter sollte am ersten Meeting teilnehmen, um anschliessend noch Änderungen vorzunehmen.
- Möglichst viele Ideen sollen eingebracht werden, und zwar wertneutral. Die Mitglieder des Teams nutzen am besten eine Pin-Wand, auf der alle Vorschläge notiert werden. Die Gleichbehandlung aller Mitglieder ist eine wesentliche Voraussetzung für das funktionierende Team.
- Die Teamleitung muss eingreifen, wenn sich jemand auf Kosten anderer für seine Karriere profilieren will. Die Bevorzugung einer Person durch den Vorgesetzten würde die Teamkultur stören.

# JRG Coral force Gesundes Wasser dank natürlichem Kalkschutz

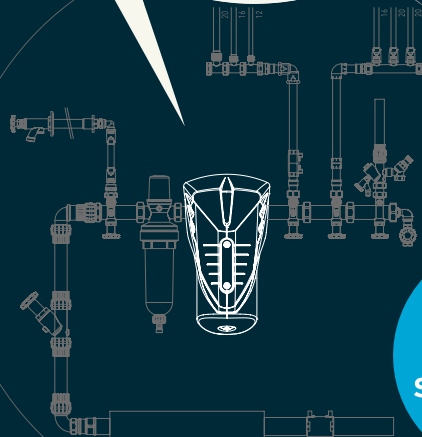
JRG Coral force ist der natürliche Kalkschutz für Ein- und Mehrfamilienhäuser. Dank dem natürlichen Prozess der Biomineralisierung werden Kalkablagerungen verhindert und die Rohrleitungen geschont.

Das Trinkwasser wird in seiner Zusammensetzung nicht durch chemische Zusätze beeinflusst – die Trinkwasserqualität bleibt unverändert, ohne Entzug der gesunden Mineralien wie Magnesium und Calcium.

- Keine Zugabe von Salz und Chemikalien
- Hygienische Sicherheit dank automatischer Desinfektion
- Wartungsarm mit geringen Betriebskosten

### Profitieren Sie von unserer Erfahrung und unserem Knowhow:

Georg Fischer Rohrleitungssysteme (Schweiz) AG  
Ebnatstrasse 101, CH-8200 Schaffhausen  
Telefon 052 631 30 26, [ch.ps@georgfischer.com](mailto:ch.ps@georgfischer.com)  
[www.gfps.com/kalkschutz](http://www.gfps.com/kalkschutz)



Demnächst  
im Fokus:  
Swissbau 2018



**Meinungsdominanz und Profilierungsstreben einzelner Teammitglieder führen oft zu endlosen Diskussionen.**



**Möglichst viele Ideen sollen eingebracht werden, und zwar wertneutral. Die Mitglieder des Teams nutzen am besten eine Pin-Wand, auf der alle Vorschläge notiert werden. (Bilder: iStock)**

tig geprüft werden. Die Teamleitung versteht sich als Architekt, der die Aufträge vergibt und den Baufortschritt eines Gebäudes überwacht und bei Pannen eingreift. Über den Arbeitsfortschritt lässt er sich regelmässig informieren. Und er bringt sich als aussenstehende Beratungsinstanz nur ein, wenn sich das Team bei der Problemlösung nicht entscheiden kann und sich an ihn wendet. Die Schlagworte «Wir sitzen alle in einem Boot» oder «Nun macht mal schön» sind für die Teambildung nicht ausreichend.

#### Stufen der Teamentwicklung

Der amerikanische Psychologe Bruce Tuckman hat herausgefunden, dass ein Team vier Stufen durchläuft. Vorgesetzte müssen wissen, dass diese Entwicklung ein natürlicher Vorgang ist, der durch Zeitdruck oder Einmischung nicht unterbrochen werden darf. Es sind die folgenden:

- **Forming** (Orientierung); hierbei geht es a) ums Kennenlernen im Team; b) Aufgaben und Ziele werden definiert; c) man konzentriert sich auf die Spielregeln.
- **Storming** (Gestaltung); in dieser Phase werden a) Werte, Rollen und Regeln im Gespräch festgelegt; b) man findet eine Einigung zu den unterschiedlichen Interessen; c) die Aufgabenteilung wird geklärt: Wer macht was bis wann?
- **Norming** (Klärung); a) Befugnisse und Pflichten werden festgelegt, b) das Team sucht nach Lösungen, c) verschiedene Vorschläge werden bewertet.
- **Performing** (Vorführung); in dieser Phase präsentiert das Team erste Ergebnisse ihrer Arbeit, holt ein Feedback der Führung ein und macht sich daran, aufgrund von Hinweisen des Chefs Nacharbeiten durchzuführen.

#### Risiken im Team

Was als Team bezeichnet wird, ist sehr oft nur eine Arbeitsgruppe, die unkoordiniert nebeneinander arbeitet. Der Be-

griff Team wird inflationär für jede Form von Zusammenarbeit gebraucht. Die Probleme sind nicht nur die Meinungsverschiedenheiten, sondern, dass solche nicht transparent gemacht werden und das Team belasten. Keinesfalls dürfen Differenzen hintenherum ausgetragen werden. Wie oft passiert es, dass ein Mitarbeiter zum Kollegen sagt: «Ich mache hier die Arbeit und du erntest den Erfolg.» Bei dem Mitarbeitertyp

dann der Fall, wenn der Kreis der Teilnehmer sehr gross ist. Im Team kann jeder die Verantwortung auf einen Kollegen schieben, keiner fühlt sich voll zuständig. Durch das Team gewinnt eine Arbeitsgruppe Macht und kann diese dem Management gegenüber ausspielen. Das Management kann vom Team abhängig werden. Ein einziger Querkopf stört das ganze Team, die Gruppe arbeitet ineffizient und muss wieder aufgelöst werden. Persönliche Eigenheiten, Vorlieben und Arbeitsgewohnheiten des Einzelnen können bei der Teambildung nicht immer berücksichtigt werden. Bei Einzelarbeit wirkt sich das weniger störend aus. Einzelarbeit ist optimal, wenn die Aufgabe klar abgegrenzt ist, und wenige Schnittstellen zu anderen Abteilungen und Fachgebieten aufweist.

#### Fazit

Die positive Entwicklung eines Unternehmens ist zu wichtig, als dass man wegen der Gefahren auf die Bildung von Arbeitsteams verzichtet. Teamarbeit führt zu besseren Ergebnissen, wenn sich mehrere Spezialisten zusammenfinden. Diese Zusammenfügung kann die Motivation bei allen Teammitgliedern beflügeln und die Gesamtleistung des Teams verbessern. Teamarbeit kann jedoch nicht per Erlass von oben eingeführt werden. Der Vorgesetzte sollte darauf achten, dass die einzelnen Mitglieder sich kooperativ verhalten und die fachlichen Voraussetzungen mitbringen. Der/die Teamleiter/in gibt die Spielregeln bekannt, ist auf Ausgleich bedacht und greift ein, wenn sich jemand auf Kosten anderer profilieren möchte. ■

## In einem starken Team gilt: «Toll – endlich alle miteinander!»

«Einzelkämpfer» kommt es eher zu Problemen, weil er die Verantwortung alleine tragen möchte und auch den Erfolg selbst geniessen will. Konkurrenz untereinander kann für Zündstoff sorgen, Verteilungs- und Rangordnungskonflikte stören die Kooperation. Wo das Wir-Gefühl fehlt, ist der Gruppenzusammenhalt gefährdet.

#### Argumente «Pro-Teamarbeit»

Teamarbeit führt zu besseren Arbeitsergebnissen, wenn sich mehrere Spezialisten zusammenfinden. Teamarbeit reduziert das Risiko der Fehlscheidungen, weil in der Gruppe die Aspekte anderer gesehen werden und durch die Zusammenarbeit von Spezialisten Probleme transparent werden: viele Augen sehen mehr als zwei. Im funktionierenden Team steigt der Ehrgeiz der Mitarbeiter durch den wechselseitigen Gedankenaustausch. Ein Team kann Ideen produzieren, die ein Einzelner längst abgebrochen hätte.

#### Argumente «Contra-Teamarbeit»

Teamarbeit ist oft schwerfällig. Ein Team zu führen ist für Vorgesetzte ungleich anspruchsvoller als das Führen von Einzelpersonen. Das ist besonders