



Den Teamspirit fördern: Mit diesen Tipps arbeiten Sie erfolgreich und gern im Team zusammen.

TEAMMOTIVATION

Gemeinsam ans Ziel

Projektarbeit ist heute in vielen Büros an der Tagesordnung. Dafür braucht man gute Teams, die gern und effektiv zusammenarbeiten. Worauf es ankommt – und wie man Virtualität in der Realität ausgleicht.

Die Vorteile von Teamarbeit liegen auf der Hand: Mit vereinten Kräften und Fähigkeiten lassen sich viele Projekte und Probleme leichter stemmen. Doch wie verwandelt man eine Gruppe unterschiedlichster Mitarbeiter in ein motiviertes Team? Eine der wichtigsten Fragen ist die Team-Zusammenstellung. Wer ist unerlässlich, damit das Team das anvisierte Ziel erreichen kann? Florian Grolman, Senior Berater der Initio-Organisationsberatung in Berlin, arbeitet mit der „ARE-IN-Formel“. Die Buchstaben repräsentieren die Bereiche, die ein Team abdecken muss, um ein Projekt erfolgreich zu stemmen: **A** steht für **Autorität**, das heißt, es müssen Mitglieder dabei sein, die „mächtig“ genug sind, eventuelle Änderungen durchzusetzen. Außerdem braucht man die erforderlichen Res-

ourcen; notwendig ist zudem **Expertise**, also Mitglieder mit Fachwissen und mit dem Interesse daran, das Teamziel zu erreichen. Nicht zuletzt ist der „**Need of Change**“ ein Faktor: Nur, wer offen für Veränderungen ist, kann erfolgreich mit anderen zusammenarbeiten. „Idealerweise haben alle Teammitglieder ein ähnliches Leistungsniveau. Überflieger können zwar in der Tat kurzfristig inspirierend wirken, bleiben aber meist nicht lange im Team. Außerdem belastet das Ungleichgewicht auf Dauer beide Seiten“, weiß Peter Rach, Kommunikationstrainer und Experte für Teamentwicklung, aus Erfahrung. Diese Regeln sind allerdings nur anwendbar, wenn der Teamleader die Mitglieder selbst aussuchen darf. Die Realität sieht oft anders aus: Firmeninterne Hierarchien oder Anweisungen aus der Füh-

rangsetage spielen bei der Teambesetzung eine große Rolle und stellen den *Teamlead* oft vor vollendete Tatsachen. Genauso häufig sind Mitglieder ganz automatisch im Team vertreten, weil sie als einzige über die erforderlichen Fachkenntnisse verfügen oder als einzige im Tagesgeschäft entbehrlich sind.

Kennenlernen beim „Kick-off“

Für die Teamleitung stellt das eine schwierige Situation dar, denn oft scheitern Teams nicht an den inhaltlichen Herausforderungen, sondern an der Zusammenarbeit ihrer Mitglieder. Antipathien, Konkurrenzdenken oder Mangel an Verantwortungsbewusstsein können das interessanteste Projekt ins Aus manövrieren. Umso wichtiger ist das gegenseitige Kennenlernen vor Beginn der Zusammenarbeit. Sogenannte „Kick-off“-Veranstaltungen geben den Teammitgliedern die Gelegenheit, sich persönlich kennenzulernen. Gelingt es, zwischen den Teammitgliedern echte Sympathie aufzubauen, geht die weitere Arbeit um einiges einfacher von der Hand. Es fällt leichter, Menschen zu vertrauen, die man gut kennt und versteht. Auch für Peter Rach ist klar: „Menschen, die sich nicht kennen, können kein Team bilden. Wenn das Vertrauen fehlt, bleiben die Teilnehmer eher bei ihrer eigenen Agenda.“ Bei einer Kick-off-Veranstaltung bekommt auch der Teamleader die Gelegenheit, die Mitglieder noch einmal unter die Lupe zu nehmen: Selbst Kollegen, die man seit geraumer Zeit kennt und glaubt, einschätzen zu können, zeigen in der Interaktion mit Fremden manchmal ganz neue Seiten.

Es gibt weitere Gründe, die für ein ausführliches Kennenlernen sprechen. „In einem guten Team arbeitet jeder nach seinen Stärken. Schwächen werden vom Team ausgeglichen“, erläutert Peter Rach, „das setzt natürlich voraus, dass man Stärken und Schwächen kennt.“ Und damit sind nicht nur fachliche Aspekte gemeint. Besonders zurückhaltende Menschen sind mit einer Vorreiterrolle eventuell genauso überlastet, wie extrovertierte Mitarbeiter mit reiner Hintergrundarbeit unterfordert sind.

Verantwortung übertragen

Die Basis der Teamarbeit ist die Kommunikation. Wichtig sei, von vornherein eine Atmosphäre gegenseitigen Respekts und offener Diskussionen zu schaffen, an denen sich alle beteiligen, sagt Peter Rach: „Es ist Aufgabe des Teamleiters, auch die Stillen aus der Reserve zu locken.“ Selbstverständlich werden dabei alle Beiträge erst einmal wertungsfrei wahrgenommen.

Wer im Team motivieren will, muss zudem eindeutig abgesteckte Verantwortlichkeiten vergeben. Teams brauchen eine klare Führung. Vage Aussagen und Ansagen bewirken, dass nicht der fachlich Beste die Aufgaben erledigt, sondern der Mitarbeiter mit dem größten Pflichtbewusstsein. Besonders motivierend ist es, gleich zu Beginn ein gemeinsames, realistisches Ziel zu formulieren. Es sollten sich alle Mitglieder damit identifizieren können und es sollte stark genug sein, persönliche

Animositäten und Probleme bei der Zusammenarbeit in den Hintergrund treten zu lassen.

Störfaktoren werden sensibel wahrgenommen

Trotz bester Vorsätze kann die Teamarbeit auch mal ins Stolpern geraten. Es lohnt sich, einen Blick auf die allgemeine Stimmung im Unternehmen zu werfen: Teams ohne Verantwortung und ohne die Befugnis, wirklich etwas zu bewirken, sind schwer zu motivieren und haben kaum Erfolgchancen. Vor allem in großen Firmen mit festen Abläufen hapert es in dieser Hinsicht erstaunlich oft. Und weil die Mitarbeiter sich dessen bewusst sind, gehen sie schon unwillig an Teamarbeit heran. Kursiert im Unternehmen das Gerücht, die eine oder andere Abteilung solle geschlossen werden, ist es ebenfalls nicht mehr weit bis zur (oft ungerechtfertigten) Vermutung, Teamarbeit diene dem Wissenstransfer, der Teile des Teams überflüssig machen soll. Derartige Hindernisse müssen unbedingt zur Sprache gebracht werden. Ist die Motivation spürbar schlecht, rät Florian Grolman: „Sammeln Sie bei einem allgemeinen Brainstorming alle Rezepte zum Scheitern und kehren Sie diese dann ins Positive um: Jetzt wissen wir, was man nicht tun soll. Auf welche Regeln wollen wir uns dann einigen?“

ANZEIGE

tagungshotels
weltweit.com

Sie suchen das ideale Tagungshotel?

Ersparen Sie sich zeitaufwendige Recherchen und Vergleiche unterschiedlicher Hotels, wir übernehmen das für Sie – **kostenlos und weltweit**.

Weitere Informationen finden Sie hier:
www.tagungshotelsweltweit.com



Ein Grund für schlechte Teamstimmung können auch Teammitglieder sein, die sich ohne offenkundigen Grund der Teamarbeit verweigern. Sie machen sich vor allem mit negativen Kommentaren bemerkbar und verderben auf diese Weise langsam, aber sicher, die Stimmung. In so einem Fall ist es wichtig, die Gründe für die Verweigerungshaltung herauszufinden. Die können vielschichtig sein: Fachliche Einwände kommen genauso infrage wie schlechte Erfahrungen mit Teamarbeit. Vielleicht sind die unzufriedenen Teammitglieder einfach nicht mit den richtigen Aufgaben betraut: „Die meisten Teamleiter behandeln alle Mitglieder gleich. Das klingt erst einmal gerecht und richtig, ist es aber nicht. Jeder Mensch ist ein Unikat und muss auch so behandelt werden. Wenn Menschen im Team scheinbar nichts beitragen, kann es schlicht daran liegen, dass sie zu wenig oder falsch gefordert werden“, erläutert Peter Rach.

Eine weitere Störquelle sind Rivalitäten und Animositäten. Dahinter müssen nicht zwingend komplexe Vorgänge stecken. Antipathien lassen sich in Teams nicht vermeiden. Hier kommt wieder das gemeinsame Ziel ins Spiel: „Suchen Sie sich etwas, was sich nicht allein, sondern nur im Team erreichen lässt. Ein Team ist wie eine Fußballmannschaft. Niemand kann ein Match im Alleingang gewinnen“, so Peter Rach. Kompromisse dagegen sind seiner Meinung nach oft kontraproduktiv, beide Seiten sind am Ende unzufrieden. Geht es vor allem um fachliche Reibereien, könne es hilfreich sein, so Florian Grolman, „eine Plattform für die Anregungen anderer zu schaffen. So kommen alle Mitglieder zur Sprache und niemand steht mit den schwierigen Aufgaben alleine da.“

Virtuelle Treffen fördern Missverständnisse

Viele dieser Methoden sind darauf angewiesen, dass die Teammitglieder persönlich an den Teamsitzungen teilnehmen. Doch

Frauen in der Teamleitung: (K)ein Problem?

Bei aller Gleichberechtigung passiert es dennoch immer wieder, dass Frauen es als Teamleiterinnen schwerer haben, sich durchzusetzen. Wie geht man damit um, wenn sich Teammitglieder mehr oder minder offen der Führung durch eine Frau widersetzen? Peter Rach rät: „Zweifeln Sie vor allem nicht an sich selbst, das überträgt sich unbewusst auch auf die Teammitglieder.“ Genauso wichtig sei es, so Florian Grolman, auf die eigene Autorität zu vertrauen und sich keine Macht auszuleihen. Sätze wie „der Chef (Abteilungsleiter, Vorstand etc.) hat angeordnet ...“ sollten Sie zugunsten eines schlichten „ich sage ...“ streichen. Sprachlich sind klare Sätze und einfache Aussagen ange-sagt: Keine Konjunktive, keine übertrieben höflichen Bitten: Sie sind nicht nur Teamleiterin, um gemocht zu werden, sondern um etwas zu erreichen!

Checkliste Teamleitung

Das CORPI-Modell der Organisationsberatung Initio ist eine Checkliste für Teamleiter, mit der sich überprüfen lässt, ob die notwendigen Voraussetzungen für eine reibungsarme Zusammenarbeit gegeben sind. Auf folgende Aspekte sollten Sie achten:

- Context: Ist allen Mitarbeitern der Zusammenhang klar, in dem ihre Aufgaben stehen?
- Objectives: Haben alle die gleichen Ziele?
- Roles: Sind die Rollen klar verteilt?
- Procedures: Sind die Ablaufprozesse in der Abteilung oder im Unternehmen klar definiert und kennt sie jeder?
- Interaction: Funktioniert die Zusammenarbeit zwischen allen Mitarbeitern und Abteilungen?

das ist längst nicht immer der Fall. Immer öfter kommen in der Arbeitswelt virtuelle Teams zum Einsatz. Moderne Technik macht es möglich, sich landesweit oder sogar über Kontinente hinweg zusammensetzen und Besprechungen per Telefon- oder Videokonferenzen abzuhalten. So lassen sich Reisekosten und Arbeitszeit sparen. Doch gerade in internationalen Teams ist es unerlässlich, die Mitglieder kennenzulernen, denn es gilt, kulturelle Unterschiede zu überbrücken. Und die sind oft größer, als es auf den ersten Blick scheint: Selbst in europäischen Nachbarländern herrscht oft ein völlig anderer Konversationsstil. So wird der britische verklausulierte Stil der indirekten Kritik in Deutschland oft gar nicht verstanden, während der deutsche, eher direkte Ansatz in vielen Ländern als unhöflich empfunden wird. Je fremder die Kulturen, umso schwieriger ist es, die Unterschiede zu verstehen und einen gemeinsamen Kommunikationsstil zu finden.

Lässt sich partout kein persönliches Treffen einrichten, sollten Sie zumindest ein virtuelles Meeting zum Kennenlernen anberaumen und potenzielle Verständigungsschwierigkeiten ansprechen. Informieren Sie sich über die kulturellen Eigenheiten der Teilnehmer, versuchen Sie in Erfahrung zu bringen, wie viel Auslandserfahrung die jeweiligen Teilnehmer mitbringen, und erläutern Sie bei den ersten virtuellen Begegnungen Ihren eigenen Kommunikationsstil. Dass dies nicht unbedingt leichtfällt, versteht sich von selbst: Die Standards der eigenen Kultur erscheinen uns selbstverständlich. Letztlich bedeuten virtuelle, internationale Teams eine Menge kontinuierlicher Arbeit und den Willen, eventuelle Missverständnisse noch ein wenig deutlicher anzusprechen, als es die Teamarbeit ohnehin erfordert. Das gemeinsame Ziel bekommt über Ländergrenzen oder Kontinente hinweg ebenfalls eine noch größere Bedeutung: Oftmals ist es der einzige Grund, sich nicht zurückzulehnen, das Telefon auf „Mute“ beziehungsweise „stumm“ zu stellen und den anderen bei der Arbeit zuzuhören. ←

Françoise Hauser, Journalistin