

Team und Teamleistung

Frage: Immer wieder spricht man vom Team und von der Teamleistung. Was ist eigentlich der Unterschied zwischen einer Gruppe und einem Team? Was kennzeichnet ein gutes Team und wie kann ein Team zu Höchstleistung angespornt werden?

Antwort: Eine Gruppe besteht aus einer Mehrzahl von Personen, die eine bestimmte Zeit miteinander verbringen wollen. Zwischen den Gruppenmitgliedern besteht eine Beziehung und es findet eine Interaktion (Kommunikation oder Handlung) statt. Das einzelne Gruppenmitglied identifiziert sich mit den anderen Gruppenmitgliedern, wie auch mit den gemeinsamen Gruppennormen und -werten. Dies kann beispielsweise eine Gruppe von Jugendlichen gleichen Alters (Peergruppe) oder eine bestimmte Interessengruppe sein. Ein Team oder eine Arbeitsgruppe* besteht ebenfalls aus einer Mehrzahl von Personen, die aber im Unterschied zur Gruppe eine aus mehreren Teilaufgaben bestehende Arbeitsaufgabe bearbeiten, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen, für welches sie verantwortlich sind.

Merkmale. Bei einem gut funktionierenden Team sind folgende Merkmale zu beobachten: Die einzelnen Teammitglieder ordnen sich dem Teamziel unter. Sie sind bestrebt, den zugeteilten Arbeitsauftrag gemeinsam zu erreichen und die für den Auftrag wichtigen Informationen und Ressourcen wechselseitig auszutauschen. Probleme innerhalb der Gruppe oder mit dem Auftrag werden schnell identifiziert und gelöst. Zudem sind an einem Entscheidungsfindungs- und Problemlöseprozess alle Mitglieder gleich stark beteiligt. Die Auswahl der Teammitglieder findet entsprechend den Aufgaben statt, die sie zu lösen haben. Das heisst, die einzelnen Kompetenzen (Fähigkeiten und Fertigkeiten) und Persönlichkeitseigenschaften der Mitglieder passen sowohl zur Aufgabe als auch zum Team. Ausserdem sind die Rollen richtig, das heisst nach Können, verteilt und gegenseitig akzeptiert. Weil sich die einzelnen Mitglieder mit dem Team als Ganzes identifizieren, entsteht ein Gefühl von Zusammengehörigkeit, ein sogenanntes Wir-Gefühl. Durch besonders attraktive Aufgaben oder die einzigartige Stellung des Teams im Unternehmen bleiben die Teammitglieder motiviert und langfristig an das Team gebunden.

Höchstleistung. Um ein Team zu einer Spitzenleistung anzuspornen müssen Sie dafür sorgen, dass die Attraktivität der Aufgabe für das Team hoch ist, es einen starken Zusammenhalt entwickelt und stolz auf die Aufgabe und das Ergebnis ist. Zudem lohnt es sich, die einzelnen Mitglieder sorgfältig auszuwählen, wie dies beim Segelteam der Alinghi der Fall war, das 2007 den 32. America's Cup gegen die alten Rivalen des Emirates Team New Zealand gewann. Die einzelnen Crewmitglieder wurden aufgrund ihrer individuellen Kompetenzen und der Fähigkeit, als Teammitglied zu funktionieren, ausgewählt. Die Teammitglieder waren fähig, Hand in Hand zu arbeiten, die Stärken der anderen Crewmitglieder anzuerkennen und zu nutzen, so wie sie auch die Schwächen gekannt und kompensiert haben. Die Mitglieder haben ihre Teamrolle ohne Mühe akzeptiert und das Ziel, den America's Cup zu gewinnen, nie aus den Augen verloren. Immer wollten sie aus ihren Fehlern lernen und die Prozesse (Manöver) neu aufeinander abstimmen. Misserfolg war ein Ansporn, es noch besser zu machen. Erfolg war immer das Produkt gemeinsamen Handelns und nie eine Einzelleistung.

*Gruppenarbeit und Teamarbeit sind weitgehend identische Begriffe.

Michael F. Gschwind arbeitet als Psychologe FSP und Laufbahncoach SSCP in der mfgschwind human consulting.

www.mfgschwind.ch