

# Teamwork statt Konkurrenz

Wenn Menschen sich treffen, um gemeinsam zu arbeiten, so ist der Erfolg mehr dem Zufall überlassen, als wenn sie sich treffen, um gemeinsam ein Fest zu feiern.

Von Cornelia Nussle-Stein

**WARUM?** Zum Fest sind genau die Menschen eingeladen, welche man kennt, schätzt, welche gewissermaßen «das Heu auf derselben Bühne» haben: ähnliche Grundüberzeugungen, Werte, Ziele oder einen ähnlichen Lebensstil. Am Arbeitsplatz hingegen treffen Menschen mit völlig unterschiedlichen Haltungen, Vorstellungen und Motivationen zusammen. Im schlimmsten Fall ist die einzige Gemeinsamkeit die, dass sie einen Job brauchen.

## Neue Impulse

Die wenigsten Teams arbeiten deshalb wirklich optimal. Kommunikation und Kooperation sind unpräzise und provozieren Fehler, berufliches und privates Leben werden vermischt, private Kleinkriege oder Tratschereien stehlen Zeit und Energie. Doch die bewusste Förderung des Teampotenzials wird oft nicht als notwendig erachtet, solange das Unternehmen erfolgreich arbeitet.

Ein professioneller Teamentwicklungsprozess bringt hohen Nutzen; wenn Fehlerquoten, Fluktuation und Qualitätsprobleme ansteigen zum Beispiel, wenn der Konkurrenzdruck eine Umstrukturierung erzwingt oder die Einführung neuer Technologien und Produkte anstehen.

Die heute aktuellen Gross- und Kleingruppenkonferenzen wie etwa «Open Space» und «Future Search» können den Auftakt dazu bilden. Oft sind die Beteiligten dabei höchst aktiv und entwickeln einen nie da gewesenen Enthusiasmus. Die TeilnehmerInnen werden an ihre soziale und

emotionale Kompetenz herangeführt, sämtliches Wissen und die Intelligenz in der Organisation erschlossen. Dies ist kein in sich abgeschlossener Vorgang; er trägt neue Impulse und Motivationen in das ganze Unternehmen, aber auch in das übrige soziale Umfeld der Beteiligten hinein.

## Alle in einem Boot

Im Teamentwicklungsprozess wird ein Bewusstwerdungsprozess eingeleitet, welcher darauf sensibilisiert, dass alle Teile des Unternehmens in «einem Boot» sitzen. Die MitarbeiterInnen in der Produktion sind ebenso darauf angewiesen, dass das Management seinen Job gut macht, wie umgekehrt. Das bedeutet konkret: Alle sind Betroffene – also sollen auch alle an der Gestaltung des Arbeits-

platzes partizipieren. Dies verlangt einiges an wirklicher Akzeptanz und echtem Respekt auf allen Stufen.

Resultat dieses Prozesses ist die Erkenntnis, dass erstens niemand allwissend ist, zweitens es nicht unbedingt eine «einzige» richtige Lösung gibt und drittens, dass gute Lösungen im gemeinsamen Austausch und unter Berücksichtigung der aktuellen Situation gefunden werden können. Damit entwickelt sich das Unternehmen im gleichen Masse, wie sich die einzelnen MitarbeiterInnen persönlich zu entwickeln bereit sind!

## Gelebte Wertschätzung

Andererseits basiert die Ressourcenförderung auf der gelebten Wertschätzung aller. Täglich werden Hunderte von MitarbeiterInnen frustriert, weil eine wirklich kostensparende oder innovative Idee nicht wahrgenommen wird. Diese Frustration hält nicht nur einen Moment lang an, sondern taucht immer wieder neu auf und verdirbt allmählich das Engagement für die Arbeit. Dabei liegt auf der Hand,

## So testen Sie sich selbst und Ihr Team

### Einzeltests

#### – BIP Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeits-

**beschreibung:** Ein sehr guter, auf berufsbezogene Persönlichkeitsmerkmale ausgerichteter Test, um anhand von 14 Anforderungsbereichen individuelle oder auf ganze Arbeitsteams bezogene Stärken und Schwächen zu erfassen.

#### – MFA – Management-Fallstudien:

In Fallstudien werden realistische Situationen aus dem unternehmerischen Ablauf geschildert und von den TeilnehmerInnen konkrete, praxisnahe Entscheidung gefordert. Die MFA entsprechen einem verkürzten Assessment Center.

– **Persönlichkeitstest 16PF:** Ein altbewährter Test zur Erfassung allgemeiner Persönlichkeitsmerkmale. Die revidierte, deutsche Fassung gibt Auskunft über die 16 Persönlichkeitsfaktoren, unter anderem Sachorientierung vs. Kontaktorientierung, konkretes vs. abstraktes Denken, soziale Anpassung vs. Selbstbehauptung, Spontaneität vs. Selbstkontrolle, innere Ruhe vs. Gespanntheit etc.

– **AIST – Allgemeiner Interessen-Struktur-Test:** Der AIST ist ein Fragebogen zur Erfassung schulisch-beruflicher Interessen. Die Generelle Interessen-Skala (GIS) dient der Erfassung eines breiten, zeitgemässen Interessenspektrums.



BILD: PHOTODISC/RYAN MCVAY

– **FVVB – Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltensbeschreibung:** Der Test zur Erfassung des Vorgesetztenverhaltens ist weitgehend unabhängig von spezifischer Situation, Stellung in der Betriebshierarchie und Organisationsform.

### Gruppentests

– **MDF – Multidirektionales Feedback:** Das multidirektionale Feedback dient der Ist-Analyse in Arbeitsgruppen und Teams und soll Stärken und Schwächen in der Gruppenorganisation und -kom-

munikation aufdecken. Durch das MDF erhalten ArbeitskollegInnen voneinander ein systematisches Feedback zu ihrem Verhalten bei der Bewältigung gemeinsamer Aufgaben. Der Vergleich von Fremd- und Selbstwahrnehmung ist der erste Schritt, um die Arbeitseffektivität der Gruppe zu optimieren.

– **QFA – Qualitative Führungsstilanalyse (mit Klimaanalyse als Erweiterungsoption):** Die Qualitative Führungsstilanalyse besteht aus zwei korrespondierenden Fragebögen für Vorgesetzte und MitarbeiterInnen. Die Vorgesetzten erhalten ein systematisches Feedback über ihr Führungsver-

halten dass diejenigen die ExpertInnen sind, welche die Arbeit täglich leisten! Zumindest sollen deshalb ihre Vorstösse geprüft und in respektvoller Weise gewürdigt werden.

### Wertfreie Diagnose

Zu Beginn einer Teamentwicklung muss die konkrete Fragestellung erarbeitet werden. Dazu gehört das Sammeln von Daten, Informationen und Beobachtungen. Ergänzend zur direkten Befragung kann ein neutrales, validiertes Testverfahren (s. Kasten) eingesetzt werden.

Eine Teamdiagnose ist wertfrei – sie darf keine «Schuldigen» etikettieren und niemanden schlecht hinstellen. Sie soll Interaktionen, Frustrationen und das persönliche Befinden innerhalb des Teams aufzeigen, aber auch veränderungswürdige Abläufe identifizieren.

Erst auf der Basis dieser Diagnose werden Entwicklungsstrategien geplant. Dazu steht ein grosser Fundus an Methoden zur Verfügung. Wenig Sinn macht es, aufs Geratewohl ein x-beliebiges Seminar zu organisieren, das gerade «in» ist. Als stellvertretendes Beispiel können «Outdoor-Incentives» angeführt werden: Die Einsichten, die unter Extremsituationen zustande gekommen sind, können nämlich ohne begleitende Massnahmen kaum in den Arbeitsalltag transferiert werden.

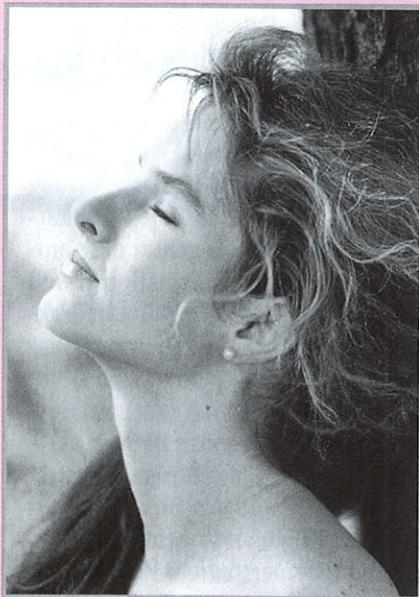
*Teamwork: in einem Boot sitzen und in die gleiche Richtung rudern*

halten respektive dasjenige ihrer MitarbeiterInnen in Kaderposition. Hemmnisse und Leistungsblockaden bei den MitarbeiterInnen und/oder bei der Organisationseinheit sind zu erkennen.

– **TKI – Teamklima-Inventar:** Der Einsatzbereich des TKI umfasst MitarbeiterInnen und Führungskräfte und erfolgt in Abteilungen, Komitees, Projekten, Teams oder Arbeitsgruppen. Es zeigt das Klima im unmittelbaren sozialen Arbeitskontext. TKI kann Innovation und Leistung fördern und/oder Teil von Massnahmen der Organisationsentwicklung, für Benchmarking oder für die Gestaltung von Teamentwicklungsmassnahmen sein.

## DIE SEELE BAUMELN LASSEN...

Gesundheit und Schönheit – von innen nach aussen



revital

ZEIT UND RAUM FÜR KÖRPER UND SEELE

### Eine *revital* Intensivwoche wirkt Wunder.

Die Seele baumeln lassen, in herrlicher Lage oberhalb Yverdon-les-Bains im Waadtland mit freiem Blick auf das schönste Panorama Europas. Liebevoll modern eingerichtete Räume bieten Platz für 25 Frauen. Deutschschweizer Leitung.

Tägliche Anwendungen (kosmetische Behandlungen und Körpertherapien wie Shiatsu, manuelle Lymphdrainage, Ganzkörpermassage, Reiki u.a.) im Pauschalpreis inbegriffen. Aromabäder mit ätherischen Ölen und freie Benützung von Bio-Sauna mit Farbtherapie, Fitnessraum und Sprudelbad.

Biologisch vollwertige Entschlackungskur mit Früchten, Gemüse, Kartoffeln, Vollkornprodukten und Heilkräutertees. 4-5 Pfund Gewichtsabnahme möglich.

### Eine *revital* Woche bringt mehr Energie als 3 Wochen Urlaub...

Wochenpauschale alles inbegriffen Fr. 1750.- bis Fr. 1890.- im Einzelzimmer. Ab 2001 jährlich 3 Paarwochen.

Informationen und Prospekte:

Revital Center Doris Ammann  
CH-1452 Les Rasses  
Tel. 024 455 44 44, Fax 024 455 44 55  
www.revital.ch, info@revital.ch

### Gesundes Gleichgewicht

Obwohl professionelle Teamentwicklung win-win-Situationen anstrebt, wird der eine oder die andere dabei auch zurückstecken müssen. Gerade hier entscheidet die psychologisch fundierte Ausbildung der Teamentwicklerin darüber, ob Mobbing wirklich aufgedeckt wird, ob die stillen Leidenden endlich zu Worte kommen oder ob die (aus dem Hintergrund) ewig Starken und Manipulierenden noch mehr gestärkt werden. Letztlich soll ein gesundes Gleichgewicht zum Wohle und zum Nutzen aller hergestellt werden.

Gleichgewicht ist allerdings keineswegs mit Harmonie zu verwechseln. Ein Gleichgewicht ist ein pendelnder Vorgang und schliesst Auseinandersetzungen und Standpunkt-diskussionen mit ein – im Rahmen einer gemeinsam anerkannten Umgangskultur.

### Gefahr oder Chance?

«Ein Teamentwicklungsprozess wird immer eine gewisse Brisanz mit sich bringen», sagt die Organisationsberaterin Ute Schmidt-Brasse. «Nach Abschluss einer Teamentwicklung darf nicht mehr alles so sein wie früher. Die mit Veränderungen unabdingbar verknüpften Ängste und Widerstände gilt es zu berücksichtigen, sie in einer Atmosphäre von Offenheit und Vertrauen ernst zu nehmen und deren untergründige Aussage herauszuarbeiten.» Teamentwicklung darf deshalb nicht über «die Köpfe der Beteiligten hinweg» erfolgen. Sie ist auf die beteiligten Personen abzustimmen, wenn sie eine nutzbringende Veränderung bewirken soll.

Die meisten Menschen haben ein Bedürfnis nach individueller Entfaltung auch im Arbeitsbereich. Sie



### Die Schlüssel zum guten Team:

- Umgangskultur (diese ist oft in einem Gesamtprogramm Vision-Firmenleitbild-Firmenkultur eingebettet):
  - Effiziente Kommunikation
  - Geregelter Informationsfluss
  - Klare Regulative für Konfliktbewältigung
  - Respekt und Akzeptanz
- Gemeinsames (formuliertes) Arbeitsziel mit entsprechenden Verstärkern

möchten mitgestalten und sind auch zur Übernahme von Verantwortung bereit. Dies hilft, Gefühlen von Hilflosigkeit und Ausgeliefertsein auf konstruktive Weise zu begegnen. Wir brauchen den Einsatz und die Energie aller – für eine Zukunft mit gewandelten Werten und Gleichberechtigung auf allen Ebenen. ☐

Cornelia Nussle-Stein, Psychologin lic. phil., ist Mitglied der Schweizerischen Gesellschaft für Arbeits- und Organisationspsychologie

SGAOP. Sie bringt 18 Jahre Erfahrung in Persönlichkeitsentwicklung in ihre Arbeit ein, begleitet mit ihrer Kooperationspartnerin Ute Schmidt-Brasse Teamentwicklungs- und Organisationsentwicklungen, moderiert Semina-

re und Trainings und bietet Einzelcoachings in verschiedenen Bereichen. Kontakt: psycon, Psychological Consultings, 8753 Mollis, Tel. 055/622 39 29, Mail: cnussle@psycon.ch, www.psycon.ch

### Zum Weiterlesen:

- Gabriele Birker, Klaus Birker, Teamentwicklung und Konfliktmanagement, Cornelsen, 2001, ISBN 3-464-49819-0
- Felix Frei, Die kompetente Organisation, vdf Hochschulverlag, 1996, ISBN 3-728-12335-8

