

## Teamarbeit ist Beziehungsarbeit



Foto: www.fotolia.com/Robert Kneschke

**Die Arbeit in einem guten Team kann sehr erfolgreich und obendrein motivierend sein. Mit anderen etwas auf die Beine zu stellen, gemeinsam Ideen zu entwickeln und umzusetzen, ein gemeinsames Ziel zu verfolgen, ist ein tolles Gefühl. Teamarbeit hat aber auch ihre Tücken und ist nicht automatisch eine Garantie für gute Arbeitsergebnisse.**



Präsentation,  
Seite 1

Die Vorteile von Teamarbeit für die einzelne Person liegen auf der Hand. Die Arbeit in einem guten Team ist abwechslungsreich, macht Spaß und motiviert. Egal ob man gemeinsam Unterrichtsstoff erarbeitet, ein Kraftfahrzeug repariert oder in der Küche Speisen zubereitet, in einem Team ist man nicht allein. Man tauscht sich aus, unterstützt sich gegenseitig, bekommt neue Impulse. Das setzt Kreativität frei. Im Team lassen sich komplexe und umfangreiche Aufgaben besser koordinieren und schneller lösen als im Alleingang. Jeder und jede Einzelne erhält Zugang zu mehr Informationen und mehr Wissen. Mit der Zeit wächst ein Team zusammen und kann so Außergewöhnliches leisten. Erfolgreiche Sportteams, Musik- oder Forschergruppen demonstrieren das immer wieder eindrucksvoll.

### **Gute Teams sind bares Geld wert**

Ein Team, das reibungslos und effizient arbeitet, bringt die Firma voran und ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht bares Geld wert. Erfolgreiche Teamarbeit verspricht einen Zuwachs an Produktivität, Qualität und Innovation. Teams bieten darüber hinaus einen guten Rahmen für soziales Lernen und Raum zur positiven Veränderung von Verhaltensmustern. Die Arbeit an einem gemeinsamen Projekt schweißt zusammen und fördert das Durchhaltevermögen. Das kann sich auf die gesamte Arbeitsatmosphäre, das Betriebsklima und das Wohlbefinden positiv auswirken. Das Risiko, zu erkranken oder einen Unfall zu erleiden, kann sinken, wo mehrere Personen gemeinsam an einer Aufgabe beteiligt sind. Beispiel:

Ein Möbelpacker, der sich beim Schleppen schwerer Lasten helfen lässt, arbeitet sicherer und schont seinen Rücken.

Bei allen Vorteilen, die Teamarbeit mit sich bringt, ist sie dennoch kein Patentrezept für Erfolg. Wenn man zum Beispiel viel Lesestoff verarbeiten oder sich sehr konzentrieren muss, ist Teamarbeit keine Hilfe. Manche Aufgaben bekommt man als einzelne Person besser und schneller hin. Wer käme schon auf die Idee, im Team Auto zu fahren, zu mehreren eine Bohrmaschine oder einen Rasenmäher zu bedienen?

Teamarbeit ist komplex. Denn es wird ständig wechselnd auf der Sach- und auf der Beziehungsebene agiert. Das Problem: Teamgeist und erfolgreiche Teamarbeit entwickeln sich nicht von allein, schon gar nicht, wenn die Gruppe bunt zusammengewürfelt ist. Ein Team braucht Zeit, um sich zusammenzuraufen. Im Team muss man sich aufeinander einstellen und bereit sein, sich mit anderen auseinanderzusetzen. Teamarbeit ist Beziehungsarbeit. Und die kann eben auch schiefgehen. Unklare Zielvorgaben, Mangel an Koordination, fehlende Motivation, unterschiedliche Leistungsniveaus, mangelnde Bereitschaft zur Beziehungspflege, Konkurrenz, Eigeninteressen, Positionskämpfe, Kommunikationsprobleme sind Beispiele für Risiken, die Teamarbeit in unergiebige Dauerm Meetings verwandeln und zum Erliegen bringen können.



Foto: Frank Schuppelius

Im Berufsalltag sind altersgemischte Teams keine Seltenheit. Sie funktionieren, wenn sich alle Mitglieder aufeinander einlassen und den anderen mit seinen Fähigkeiten und Defiziten akzeptieren.



Präsentation,  
Seite 2



Teamrollen nach  
Belbin  
[www.belbin.de/  
teamrollen](http://www.belbin.de/teamrollen)

### Keine Angst vor Konflikten

Optimal ist es, wenn die verschiedenen Rollen in einem Team zusammenpassen und sich ergänzen. Ein solches Rollenmodell erarbeitete beispielsweise Meredith Belbin in den 1970er Jahren. In seinen Forschungen zu den Auswirkungen von Teamzusammensetzungen klassifizierte er neun verschiedene Persönlichkeitstypen, mit denen sich die Rolle eines jeden Teammitglieds beschreiben lässt ([www.belbin.de/teamrollen](http://www.belbin.de/teamrollen)). Beispielsweise liefert in Belbins Modell der Spezialist das Fachwissen, die Wegbereiterin knüpft die Kontakte, der Macher setzt Pläne in die Tat um. Aber nicht immer ziehen alle am gleichen Strang. Unterschiedliche Persönlichkeiten bringen zwangsläufig unterschiedliche Charaktere, unterschiedliche Interessen und unterschiedliches Verhalten mit sich. Das kann zu Rivalität, Machtgerangel, Positionskämpfen oder Alleingängen führen. Bestimmte Teamrollen belasten die Zusammenarbeit und können zum Motivationskiller werden. Zum Beispiel entwickeln sich aus Belbins Rollentypen bei falscher Zusammensetzung schnell: Die Schnorrerin, die von der Arbeit der anderen profitiert, das Alpha-Tier, das sich für unentbehrlich hält und stets im Mittelpunkt stehen will, der Streitsüchtige, der ständig widerspricht und Diskussionen in die Länge zieht, die Stänkerin, die alles mies macht, der Hektiker, der sich verzettelt und Arbeit vortäuscht, die Frohnatur, die vor lauter Quasseln nicht zum Arbeiten kommt.

Damit aus Reibereien keine Konflikte werden, hilft nur eins: aktiv gegensteuern. Es ist zwar nicht immer leicht, Meinungsverschiedenheiten offen anzusprechen und fair auszutragen, aber es lohnt sich. Wenn man ehrlich miteinander umgeht, Probleme frühzeitig anpackt und die damit verbundenen Anstrengungen nicht scheut, kann man zu etwas wirklich Wertvollem beisteuern: zu einem leistungsfähigen Team.



Präsentation,  
Seite 3

### Checkliste „Konfliktprävention“

- Erste Anzeichen für Konflikte ernst nehmen und so früh wie möglich reagieren. Beispiele für mögliche Konfliktsignale: abwertende Bemerkungen, Sticheleien, blockierter Informationsfluss, unsachliche Kritik, heimliche Hierarchien, gehäufte Krankmeldungen.
- Negative Teamrollen durchschauen, gegensteuern. Beispiele: Der Teamschmarotzerin klare Aufgaben zuweisen, dem Alpha-Tier Grenzen setzen, den Stänkerer mit guten Ergebnissen überzeugen.
- Arbeitsaufteilung und Gruppenzusammensetzung regelmäßig überprüfen. Ungünstige Arbeitsaufteilung, Überlastung und Unterforderung abstellen, eingefahrene Rollenverteilung ändern.
- Zeitrahmen, Ziele und Arbeitsmethodik nicht aus den Augen verlieren.
- Spielregeln festlegen und respektieren.
- Im Ernstfall: Konflikt analysieren, alle Teammitglieder in eine sachliche Problemlösung einbeziehen, Interessenausgleich anstreben, annehmbare Vereinbarungen treffen.

Bei Dauerproblemen:  
Mediator oder Mediatorin einschalten,  
eventuell auch Team auflösen und in neuer  
Besetzung weiterarbeiten.



Illustration: Michael Hüter

Gute Teamleiterinnen und Teamleiter erkennen sofort erste Anzeichen für Konflikte und reagieren möglichst schnell darauf.

### Voraussetzungen und Spielregeln

Angenommen zur Teambesprechung kommt die Hälfte zu spät, der Raum ist für 10 Teammitglieder viel zu klein und alle reden durcheinander. Ob es unter solchen Voraussetzungen zu guten Arbeitsergebnissen kommen kann, ist fraglich. Zugegeben, die Anforderungen an Teams lassen sich nicht über einen Kamm scheren. Es ist ein Unterschied, ob eine Gruppe im Kurs innerhalb einer halben Stunde eine bestimmte Aufgabe lösen soll oder monate- vielleicht jahrelang an einem Projekt arbeitet. Dennoch: ein Minimum an Planung, Regeln und gegenseitigem Einverständnis benötigt jedes Team.

Um nicht die Übersicht über die zahlreichen Aufgaben und Anforderungen zu verlieren, können Checklisten und Leitlinien für die Zusammenarbeit im Team eine große Hilfe sein. Je günstiger die Voraussetzungen, desto unbeschwerter kann man in die Teamarbeit einsteigen.



Präsentation,  
Seite 4



Schaubild

### Checkliste „Rahmenbe- dingungen“

- Ist die Größe der Gruppe angemessen und überschaubar?  
Tipp: Vier bis acht Teammitglieder sind optimal.  
Wenn man nicht auf Anhieb alle Namen der Beteiligten aufzählen kann, ist die Gruppe höchstwahrscheinlich zu groß.
- Stehen geeignete Räumlichkeiten für ungestörte Treffen zur Verfügung?
- Stehen alle erforderlichen Arbeitsmittel bereit?
- Mit welchen Kosten ist zu rechnen? Wie hoch ist das finanzielle Budget?
- Ist allen Teammitgliedern ein Teamfahrplan zugänglich?



Illustration: Michael Hüter

In einem Team werden die verschiedenen Aufgaben auf alle verteilt. Gut, wenn dabei auf die spezifischen Eigenschaften und Fähigkeiten jedes Teammitglieds geachtet wird.

In einem funktionsfähigen Team kann nicht einer alles machen. Die verschiedenen Aufgaben müssen auf alle verteilt werden. Es ist sinnvoll, dabei auf die spezifischen Eigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten jedes einzelnen Teammitglieds zu achten, seine Stärken und Schwächen angemessen zu berücksichtigen. Erforderlich ist, zumindest bis die Teamarbeit sich eingespielt hat, **eine Teamleitung**. Sie koordiniert die Gruppe, hat ein Auge auf die Gruppendynamik und auf die Einhaltung der Spielregeln. **Der Moderator oder die Moderatorin** steuert die Diskussionen und achtet auf den Zeitplan, **der Protokollant oder die Protokollantin** notiert die Diskussionsbeiträge, Arbeitsschritte und -ergebnisse, **der Referent oder die Referentin** präsentiert die Ergebnisse. Wichtig: Über alle Rollenzuweisungen hinweg arbeitet das Team partnerschaftlich und gleichberechtigt zusammen.

### Checkliste „Aufgabenverteilung“

- Wer koordiniert die Gruppe und achtet auf die Einhaltung der Spielregeln?
- Wer kümmert sich um die Rahmenbedingungen?
- Wer behält die Gruppendynamik im Auge?
- Wer regelt die Gesprächsführung?
- Wer achtet auf den Zeitplan?
- Wer hält die Arbeitsschritte und Arbeitsergebnisse fest?
- Wer präsentiert und visualisiert die Ergebnisse?

Im Team treffen verschiedene Charaktere, Erwartungen, Meinungen, Interessen aufeinander. Es erleichtert die Zusammenarbeit und begünstigt das Arbeitsklima, wenn man sich von Anfang an auf gemeinsame Umgangsformen verständigt, sie eventuell sogar selbst



Präsentation,  
Seite 5



erarbeitet. Im Konfliktfall kann sich jeder auf diese Regeln beziehen und sich niemand der Verantwortung entziehen.

### Checkliste „Umgangsformen für die Zusammenarbeit“



Präsentation,  
Seite 6

- Es spricht immer nur eine Person!
- Ausreden lassen und zuhören. Bei Diskussionsrunden Regeln zur Diskussionsführung festlegen. Beispiel: Jeder und jede muss mindestens einmal zu Wort kommen. Alle müssen sich kurz fassen. Keiner redet ununterbrochen länger als 30 Sekunden.
- Killerphrasen vermeiden. Beispiel: Statt „So geht das nicht ...“ besser „Könnte man es auch so machen?“
- Im Streit nicht persönlich werden. Es geht um die Sache!
- Information und Wissen weitergeben. Die anderen sind Kolleginnen und Kollegen und keine Konkurrenten.
- Offen kommunizieren. Probleme und Fehler sofort ansprechen und baldmöglichst klären.
- Über eine Aussage geärgert? Nachfragen, wie es gemeint war.
- Kritik nicht persönlich nehmen.
- Jede Aussage ernst nehmen.
- Andere Meinungen akzeptieren, offen sein für Neues.
- Kompromisse eingehen.
- Sich gegenseitig unterstützen, wohlwollend und wertschätzend miteinander umgehen.
- Keine gegenseitigen Bewertungen oder Verurteilungen.
- Über Abwesende sachlich sprechen.
- Gemeinsame Ziele höher einschätzen als die Durchsetzung eigener Interessen.
- An Absprachen und Termine halten.



Illustration: Michael Hüter

Im Team treffen verschiedene Charaktere, Erwartungen, Meinungen und Interessen aufeinander. Es erleichtert die Zusammenarbeit, wenn man sich von Anfang an auf gemeinsame Umgangsformen verständigt.

### Impressum

DGUV Lernen und Gesundheit, Teamarbeit, Februar 2020

**Herausgeber:** Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV), Glinkastraße 40, 10117 Berlin

**Redaktion:** Andreas Baader, Sankt Augustin (verantwortlich); Gabriele Albert, Anna Nöhren, Wiesbaden

**Text:** Gabriele Mosbach, Potsdam

**Verlag:** Universum Verlag GmbH, 65175 Wiesbaden, Telefon: 0611 9030-0, [www.universum.de](http://www.universum.de)



Internet-  
hinweis



Arbeits-  
blätter



Arbeits-  
auftrag



Präsentation



Video



Didaktisch-  
methodischer  
Hinweis



Lehrmaterialien