

## **HV-Text: Teamarbeit im modernen Arbeitsleben**

Studien beweisen es. Und auch Personalexperten sind sich in diesem Punkt einig: Im modernen Arbeitsleben kommt keiner mehr an Teamarbeit vorbei. Denn weil Projekte immer komplexer werden, sind sie von einem Menschen alleine nicht mehr zu bewältigen. Oft übernehmen deshalb Fachleute und Spezialisten einzelne Aufgaben in einer Gruppe. Damit eine solche Gruppenarbeit aber zu echtem Teamwork wird, müssen ein paar Spielregeln beachtet werden.

Die 1 200 Mitarbeiter starke Carl Stahl GmbH zum Beispiel hat die Methode der Arbeitsteilung hervorragend in die Realität umgesetzt: Besonders wichtig ist der Firma dabei eine gezielte Teambildung. Die bisherigen Strukturen mit ausgeprägten Hierarchien und verschiedenen Abteilungen hat die Firmenleitung aufgelöst. Gemeinsam mit einem Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation entwickelte sie ein neues Modell: In dem Familienunternehmen gibt es nur noch Teams, die nach bionischen Strukturen funktionieren. Natürliches Vorbild für die neue Unternehmensstruktur ist die Zellteilung: Sie haben Abteilungen wie den Vertrieb und den Einkauf aufgelöst und sämtliche Prozesse von der Bestellung bis zur Auslieferung an Teams übertragen.

Diese Gruppen umfassen jeweils fünf bis neun Mitarbeiter, die für bestimmte Marktgebiete zuständig sind. Sobald der Zehnte hinzukommt, zerfällt das Team in zwei neue Teams, vergleichbar mit Zellen in einem Organismus, die sich teilen, wenn sie zu groß werden. Diese neuen Teams können dann wiederum auf bis zu neun Personen anwachsen. Die Erfolge dieser Umstrukturierung waren schnell spürbar: Manche Arbeitsprozesse wie zum Beispiel der Bestellvorgang haben sich um bis zu 70 Prozent beschleunigt. Zudem gelang es den Mitarbeitern beispielsweise in der Herstellung von bestimmten Produkten, die Fehlerquote auf unter ein Prozent zu senken. Eine Verbesserung ist für den Geschäftsführer am markantesten: In der Firma spürt man eine größere Zufriedenheit bei den Mitarbeitern, weil sich deren Freiraum zur Gestaltung ihrer Arbeit deutlich vergrößert hat.

Für Personalexperten ist dies keine Überraschung. Mit Erfolg kann solches Teamwork aber nur funktionieren, wenn darauf geachtet wird, wie eine Mannschaft zusammengesetzt ist. Arbeitsgruppen sollten möglichst gemischt zusammengestellt werden. Mithilfe bestimmter Analysewerkzeuge unterscheiden Personalexperten vier

Grundtypen - den Macher, den Genauen, den Visionär und den Zwischenmenschlichen. Studien besagen, dass wenn von jedem Typus einer im Team vertreten ist, steigt die Effektivität der Gruppenarbeit um bis zu 30 Prozent. Für das Gelingen sei außerdem wichtig, wie die veränderten Strukturen in der Firma vorher kommuniziert werden. Es ist sehr wichtig, alle Mitglieder nicht nur auf der sachlichen, sondern vor allem auf der emotionalen Ebene anzusprechen. Das gelingt am besten, wenn man aus dem Arbeitsalltag ausbreche und die Kollegen etwas außerhalb der Firma miteinander unternehmen. Beliebt sind dafür zum Beispiel sportliche Veranstaltungen in der Natur wie z. B. Flussfahrten mit dem Boot oder Klettertouren in den Bergen, bei denen die Kollegen miteinander aktiv sein müssen und sich gegenseitig helfen müssen. Das Miteinander schafft Vertrauen. Zudem lernen sich die einzelnen Leute besser kennen und lernen, sich aufeinander zu verlassen und Verantwortung für die Gruppe zu übernehmen.

Trotz solcher Maßnahmen zur Teambildung kann es in einer Mannschaft zu Problemen kommen. Hierbei spielt die Gruppengröße eine Rolle. Wenn Gruppen zu groß sind, wird es schwierig, ständig miteinander zu kommunizieren. Probleme müssen aber möglichst frühzeitig angesprochen und gelöst werden. Teams sollten also aus weniger als neun Menschen bestehen und sollten sich regelmäßig außerhalb der Firma treffen und die Zusammenarbeit reflektieren. Eine wichtige Rolle spielt auch der Gruppenleiter. Experten zufolge benötigt ein guter Team-Leader drei Kompetenzen: Er muss moderieren können, beginnende Konflikte rechtzeitig erkennen und unangenehme Punkte ansprechen. Wenn das Team keinen kompetenten Gruppenleiter hat, führen Besprechungen oft zu unklaren Ergebnissen, weil niemand die Verantwortung für die Planung der weiteren Aktivitäten übernimmt. Wenn Teams dermaßen ineffizient arbeiten, ist ein Wechsel in der Zusammensetzung der Mannschaft manchmal die beste Lösung.

Obwohl die Teamfähigkeit inzwischen unentbehrlich ist, können viele diese Kompetenz nicht genau definieren. Teamfähigkeit ist in vielen Stellenanzeigen zum schlichten Modewort geworden. Personalexperten raten deswegen, darauf zu achten, was Bewerber konkret darunter verstehen. Bedeutet Teamfähigkeit für einen Kandidaten, „ich bleibe lieber unverbindlich und äußere keine Meinungen“, hat das zur Folge, dass Teams langsamer arbeiten. Personalchefs sollten stattdessen auf starke Persönlichkeiten setzen, die sich aber auch für die Meinungen anderer interessieren. Nur so entsteht Kommunikation. Auch zum Beispiel internationale

Teamarbeit auf der Basis von Email-Kontakten und Videokonferenzen kann problematisch sein. Solch eine virtuelle Teamarbeit funktioniert nur, wenn sich die Mitglieder auch in der Realität immer wieder persönlich treffen. Am wichtigsten für den Erfolg eines Teams sind persönliche Gespräche: Sie sind die Grundlage für eine funktionierende Teamarbeit.