



## Ist das Team der Star?

### FRAGE

## 01 Was ist überhaupt ein Team?

Es ist wesentlich vom Selbstverständnis eines Kollektivs abhängig, ob es sich als Team sieht.

Zwei Menschen bilden ein Paar, ab drei Personen spricht man von einer Gruppe. Doch unabhängig von der Grösse ist ein Team nicht einfach die Summe seiner Mitglieder. Es braucht weitere Faktoren, damit man von einem Team sprechen kann. Ein Team hat idealerweise ein gemeinsames Interesse und Ziele, die verbinden. Das bietet einen Anreiz, den Reichtum der Gruppe nutzbringend einzusetzen. Es ist jedoch auch so, dass es wesentlich vom Selbstverständnis eines Kollektivs abhängt, ob es sich als Team sieht und ob es der Gruppe gelingt, Einzelinteressen generell oder auch nur punktuell zugunsten der gemeinsamen Sache zurückzustellen.

Sich als Gruppe identifizieren zu können bei dem, was man tut und mit wem man etwas tut, ist das untrügliche Anzeichen dafür, dass es gelungen ist, aus Einzelpersonen ein Team zu formen. Har-

moniert ein Team gut, erhöht dies die Chance, dass gute Ergebnisse erarbeitet werden und man gemeinsam die gesteckten Ziele erreicht. Natürlich wollen Teams auch «gewinnen» können. Oft zeigt sich aber gerade in schwierigen Momenten, ob ein Kollektiv trägt, nämlich dann, wenn es vielleicht darum geht, gemeinsam verlieren zu müssen – um aber letztlich daran zu wachsen.

FRAGE

02

## Was fördert gute Teamarbeit?

Gut funktionierende Teams sind essenziell für Arbeitgeber, denn der Einzelne verbringt einen Grossteil seiner Arbeitszeit in einem Team. Ähnlich wie in einer Familie kann man sich auch im Arbeitsleben meist nicht aussuchen, mit wem man zusammenarbeitet. Natürlich kann sich mit der Zeit ein Team bilden und formen. Es stellt sich also für Arbeitgeber die Frage, was sie tun können, um Teamarbeit gezielt zu fördern. Da kulturelle Aspekte sehr oft stärker wirken als zum Beispiel Weisungen und Regelungen, ist es wichtig, dass Teamplayertum nicht nur gepredigt, sondern vom Management auch vorgelebt wird. Zudem kann es hilfreich sein, die Herausforderungen von «Diversity» (siehe Frage 6) kommunikativ zu begleiten und Führungskräfte dabei zu unterstützen, eben auch Unterschiedlichkeit und Abweichung von der Norm in Teams zuzulassen. Weiter muss auf teamkompatible Kommunikationsformen Wert gelegt werden, zumal in Zeiten von E-Mails, SMS und Chatten die Gefahr gross ist, dass zwar intensiv kommuniziert, aber kaum mehr direkt miteinander gesprochen wird.

Das Gefühl, Teil eines Teams zu sein, wird wesentlich durch das Führungsverhalten von Vorgesetzten bestimmt. Es ist erwiesen, dass ein partizipativer Führungsstil zu mehr Arbeitszufriedenheit führt und dazu, dass die Mitarbeitenden besser mit Stress



umgehen können. Das bedeutet, dass zu bestimmten Fragen auch Verantwortung an Teams delegiert werden soll, um ihre Wichtigkeit zu untermauern. Gerade kleinere Projekte eignen sich gut dafür, ad hoc eine Gruppe zu bilden und ihr zu ermöglichen, sich zu profilieren. Souveräne Vorgesetzte zeichnen sich zudem dadurch aus, dass sie mit Kontrollverlust nicht nur gut leben können, sondern gar in der Lage sind, daraus neue Plattformen zu schaffen, die für Einzelne wie auch für Teams Chancen bieten. Gutes Talentmanagement geschieht dort, wo es strukturelle Möglichkeiten gibt, sein Talent zu zeigen.

FRAGE

03

## Erzielen Teams bessere Resultate?

Es kommt, lautet die Antwort, wesentlich auf die Zusammensetzung eines Teams an. Man weiss, dass Menschen in Gruppen vor allem dann optimal zusammenarbeiten, wenn die Unterschiedlichkeiten nicht zu ausgeprägt sind, beispielsweise hinsichtlich Bildungsniveau, Alter und Erfahrung. Wenn es jedoch gelingt, dass die Unterschiede sich als Potenziale entfalten können, indem man beispielsweise mehr Fachwissen zu einem Thema verfügbar machen oder mehr Kreativität erzeugen kann, dann vermögen Teams in der Regel bessere Outputs zu erbringen als der Einzelne. Zudem können Teams bei Schwierigkeiten dazu beitragen, dass man unter widrigen Umständen (Zeitdruck, Rückschläge etc.) das Zusammenarbeiten als unterstützend erlebt, was sich wiederum günstig auf Motivation und Durchhaltewillen auswirkt. Weiter ist entschei-

dend, wie offen und transparent untereinander kommuniziert wird, also wie gut letztlich Vertrauen generiert werden kann.

Es ist jedoch anzumerken, dass viele Topleistungen gerade nicht in und von Teams erbracht werden, weil die Unterschiedlichkeit hinsichtlich Leistungsvermögen nicht zu gross werden darf, damit das auf Ausgewogenheit ausgerichtete Gruppengefüge nicht bedroht ist. Der singuläre Exploit ist und bleibt eher dem Einzeltypus «Genie» vorbehalten. Die Glühbirne zum Beispiel wurde nicht im Team erfunden, sondern 1854 von Heinrich Goebel (und nicht von Edison, wie immer wieder behauptet wird). Die Apollo-Missionen in der Raumfahrt, die 1969 zur Mondlandung führten, waren wiederum eine Parforceleistung eines herausragenden Kollektivs.

Es ist entscheidend, wie offen und transparent kommuniziert wird.





**Am gleichen Strick ziehen: Teams müssen sich immer auch entwickeln können.**

FRAGE

05

## Was stärkt die Verantwortung in Teams?

Führt man Menschen oder führt man Teams? Die meisten Vorgesetzten tun wohl beides, denn Teams sind, wie gezeigt, eine Folge davon, dass einzelne Personen ein Team bilden. Die Herausforderungen in der Teamführung bestehen darin, eine Gruppe von Menschen zu motivieren, damit kontinuierlich gute oder sogar überdurchschnittliche Leistungen möglich werden. Die Gefahr bei Teamarbeit besteht darin, dass Verantwortlichkeiten nicht wahrgenommen werden und der Einzelne versucht, in der Anonymität der Gruppe unterzutauchen. Dieser Effekt wird in der Tendenz stärker, je grösser die Gruppe ist.

Aufgabe der Führungskräfte ist es, solchen Mechanismen entgegenzuwirken und ein Klima zu schaffen, das nicht in ungewolltes Delegieren, auch bekannt als «Monkey-Management», mündet. Führungskräfte sind also eingeladen, Strategien zu entwickeln und Anreize zu setzen, welche das kollektive Verantwortungsgefühl stärken und es für das Individuum lohnenswert machen, sich für die Gruppe und gemeinsame Ziele zu engagieren. Hier kennt man Modelle, in denen spezielle Leistungen von Einzelpersonen explizit gewürdigt werden, indem man zum Beispiel einmal pro Monat eine Auszeichnung verleiht – zum Beispiel den «Customer Hero», wenn man ein sehr kundenorientiertes Verhalten von Mitarbeitenden honorieren möchte. Idealerweise ist beides möglich: Stars, die aus der Gruppe herausragen können, und Konstellationen, wo der Superstar das Team ist.

FRAGE

04

## Gibt es den Gruppenzwang?

Wie aufgezeigt, gibt es Faktoren, die eine gewisse Tendenz zur Konformität in Gruppen nachvollziehbar machen. Für das Individuum kann das bedeuten, dass man sich vorzugsweise anpasst, um nicht (negativ) aufzufallen. Denn wer dazu neigt, sich zu sehr zu exponieren, auch wenn Absicht und Handlung durchaus positiv sein können, läuft Gefahr, isoliert zu werden. Man kann also sagen, dass Anpassungsleistungen absolut notwendig sind, damit Teams überhaupt funktionieren können. Denn Zusammenhalt (Kohäsion) ist für das Bestehen von Gruppen essenziell. Wer ihn gefährdet, muss damit rechnen, dass Sanktionsleistungen erfolgen werden (Mobbing kann eine Folge davon sein).

Ob aus diesem immerwährenden Spannungsfeld negativ erlebte Drucksituationen resultieren, hängt massgeblich davon ab, wie bewusst mit den vorhandenen Unterschiedlichkeiten und ihren Folgen umgegangen wird. Auch hier sind intakte und konstruktive Kommunikationsmuster wesentlich: Wie offen kann darüber gesprochen werden? Wie sehr ist das Team in der Lage, Abweichungen nicht nur zu tolerieren, sondern sie punktuell gar zu belohnen, also auch Gratifikationsleistungen zuzulassen? Ob etwas als einengend erlebt wird, ist wesentlich mit der Frage der Dosierung verbunden. Zu viel Zwang wird negativ erlebt, aber ganz ohne Zwang wird ein Team langfristig keinen Bestand haben und auseinanderfallen.

---

### Erfolgsfaktoren für gute Teamarbeit

#### 1. Psychologische Sicherheit:

Kann man in der Gruppe Risiken eingehen, ohne sich in Gefahr oder Verlegenheit zu bringen?

#### 2. Zuverlässigkeit:

Kann man sich auf jedes Teammitglied verlassen, um qualitativ hochstehende Arbeit rechtzeitig zu erledigen?

#### 3. Struktur und Klarheit:

Sind die Ziele und die Rolle jedes Einzelnen klar?

#### 4. Bedeutsamkeit:

Ist den Teammitgliedern die Arbeit persönlich wichtig?

#### 5. Sinnhaftigkeit:

Wird die Arbeit vom Unternehmen gewürdigt?

Quelle: Umfrage von Google (Studie aus dem Jahr 2015)

## Warum ist «Diversity» wichtig?

Andersartigkeit fördert die Innovationskraft von Unternehmen.

In fast allen Firmen gibt es sie, die «schrägen Vögel», die «komischen Kauze», den etwas verschrobene Freak – also all jene, die als das personalisierte Gegenteil des sozial hoch im Kurs stehenden Teamplayers gelten können. Solche Menschen verfügen oft über wertvolle und nicht selten auch über überdurchschnittliche Fähigkeiten. Sie haben es jedoch häufig schwer, in betrieblichen Strukturen zu funktionieren. Denn der Zwang zur Konformität steigt. Die Gründe dafür sind zahlreich. Es ist erwiesen, dass Einzelgänger für ein Team als Gefahr wahrgenommen und deswegen bestraft wird. Es ist durch Studien erwiesen,

dass Abweichung von der Norm im Kontext von Arbeit häufig zu psychischen Störungen führt (oder sie verstärkt) und dass eine Lösung der Problematik in den allermeisten Fällen in eine Kündigung mündet.

Gute Teams sind also auch in der Lage, ein für die Gruppe tolerierbares Mass an Andersartigkeit («Diversity») zuzulassen. Das kann vor allem dann gelingen, wenn ein Team erkennt, dass Unterschiedlichkeit nicht nur Platz hat, sondern die Gruppe durch sie auch profitiert. Es ist bekannt, dass «Diversity» die Innovationskraft von Unternehmen fördert und somit auch aus wirtschaftlicher Sicht von Interesse ist.



### Gesündere Mitarbeitende – was ist sinnvoll und was kostet das?

Testen Sie unseren Offertrechner und Ideengenerator für Angebote der betrieblichen Gesundheit.  
[www.vivit.ch/angebote-und-tools](http://www.vivit.ch/angebote-und-tools)

### Workshop Teamentwicklung

vivit, das Kompetenzzentrum der CSS für Gesundheit und Prävention, bietet auch Workshops zum Thema Teamentwicklung an. In einer spezifisch abgestimmten und massgeschneiderten Teamentwicklung werden Brennpunkte geklärt, Teamressourcen erkannt und gefördert sowie eine gemeinsame Zukunftsvision erarbeitet. Es werden stärkenorientierte Entwicklungsschritte definiert und positive Prozesse in Gang gesetzt, um ein leichteres und freudvolleres Zusammenarbeiten zu ermöglichen.

Weitere Informationen:

[www.vivit.ch/proposals](http://www.vivit.ch/proposals)

(Angebote wählen > Gesunde Führung)

Weitere Informationen unter: [www.vivit.ch](http://www.vivit.ch)

Sie können die «Business Fit Info» auch als PDF herunterladen: [www.css.ch/businessfitinfo](http://www.css.ch/businessfitinfo)

#### IMPRESSUM

Redaktion: CSS Versicherung, Tribtschenstrasse 21, Postfach 2568, 6002 Luzern, [www.css.ch/unternehmen](http://www.css.ch/unternehmen) | Gestaltung: CSS Grafik

#### Wer kann mich beraten?

Welcher CSS-Unternehmensberater oder Makler für Ihr Unternehmen zuständig ist, erfahren Sie hier:

[info.unternehmen@css.ch](mailto:info.unternehmen@css.ch)  
058 277 18 00