

Jeder will's, keiner kann's?

Unser Alltag ist geprägt von Teamarbeit. Sei es im Beruf, in der Ausbildung, der Familie, im Sportverein oder in der Politik. An allen Orten sind wir Teil einer Gruppe. Dabei machen wir unterschiedliche Erfahrungen – vom tollen, ermutigenden Miteinander bis hin zu demotivierenden und frustrierenden Sitzungen. Warum gelingt es einzelnen Teams in guter Stimmung Höchstleistungen zu erbringen, während andere an dieser Aufgabe scheitern? Oder anders gesagt: Welche Faktoren sind entscheidend für ein erfolgreiches Arbeiten im Team?

Das Warum im Zentrum

Eines der Kernelemente, die ein Team ausmachen, ist der Zweck – das gemeinsame Ziel, das man verfolgt. Der Zweck ist die Antwort auf die Frage, warum es dieses Team gibt. Klarheit, Eindeutigkeit und Identifikation mit dem gemeinsamen Ziel haben zur Folge, dass die einzelnen Mitglieder sich langfristig engagieren und bereit sind auch unbeliebte Aufgaben zu erledigen. Sie lassen sich von der Vision inspirieren und verhalten sich loyal. Eine Verbundenheit kann auch über externe Anreize erreicht werden. Diese ist jedoch weniger stark und hält weniger lange an, wie viele Studien bestätigen.

Partizipation und Autonomie

Die gemeinsame Vision ist der Antreiber und gibt die Richtung vor, welche man als Team einschlägt. Auf dem Weg zu diesem Ziel gilt es, das Bedürfnis nach Partizipation und Autonomie zu berücksichtigen. Als Teil eines Teams möchten wir einen Beitrag leisten, um das gemeinsame Ziel zu erreichen. Das kann zum Beispiel bedeu-

ten, dass wichtige Entscheidungen zusammen gefällt werden. Weiter können verschiedenen Aufgabebereiche gebildet und die Verantwortung dafür verteilt werden. Innerhalb dieser Entscheidungen und Bereiche benötigen die Verantwortlichen einen Spielraum für eigene Ideen, Tätigkeiten und Erfahrungen. Diese Autonomie zu gewährleisten ist eine Herausforderung an die Struktur und Organisation von Teams, verspricht aber eine dynamische Kultur und bessere Resultate.

Kompetenzerlebnisse und Entwicklung

Der Management-Guru Fredmund Malik beschreibt das Erkennen und Entdecken von Stärken als die erste Pflicht in der Teamführung. Die zweite Pflicht ist es, die Aufgaben mit diesen Stärken in Übereinstimmung zu bringen. Für den Teamerfolg ist es also notwendig, dass sich die einzelnen Mitglieder ihrer Stärken bewusst sind und die Aufgaben so verteilt werden, dass diese eingesetzt werden können. «Und Führung heisst, das Leben in den Menschen hervorzulocken, das Gott ihnen geschenkt hat, die Möglichkeiten und Fähigkeiten in den Menschen zur Entfaltung zu bringen, die sie von Gott erhalten haben» (Anselm Grün). Um nachhaltig motiviert zu bleiben, benötigen wir diese Momente, in denen wir uns kompetent fühlen und Erfolge erzielen können um nachhaltig motiviert zu bleiben.

Neben dem Blick auf bestehenden Fähigkeiten gelingt es Spitzenteam zudem, die persönliche Entwicklung der einzelnen Mitglieder im Fokus zu haben. Praktiken, um diese zu fördern, sind beispielsweise Peer-Feedbacks, Interventionen und Weiterbildungen. ◀



Lukas Wellauer
leitet den Bereich
Studium der VBG.



Lukas am BELT Visionday 2019 / Foto: Raphael Ammann.



Lerne von
alten Hasen:
mentoring.vbg.net

