



Susanne Bender

Team- entwicklung

Der effektive Weg zum „Wir“

3. Auflage

Beck-Wirtschaftsberater im dtv

eine Struktur im Kopf zu haben, die es Ihnen jederzeit ermöglicht, sich nach Turbulenzen, Unterbrechungen, Ablenkungen, Veränderungen wieder neu zu orientieren und die richtigen Weichen zu stellen.

München, im Mai 2002

*Susanne
Bender*

¹ 1. Kapitel

Einführung

Es wird geschätzt, dass 90 % der Entlassungen und Kündigungen aufgrund von Personal- und Beziehungsproblemen erfolgen. Probleme, die sich aus fehlender Qualifikation der Teammitglieder ergeben, sind relativ unbedeutend verglichen mit den Schwierigkeiten, die aus den kollegialen Beziehungen herrühren. Dies kostet allen Beteiligten nicht nur viel Zeit und

Nerven, sondern vor allem kostet es auch Geld. Die Ressourcen könnten sinnvoller eingesetzt werden, wenn sich die Verantwortlichen kompetent den zwischenmenschlichen Beziehungen zuwenden würden. Da Menschenführung aber in keinem Studium gelehrt wird, muss sich der Verantwortliche durch Schulungen und Literaturstudium dieses Wissen selbst aneignen. Dieses Buch soll dabei helfen, Kenntnisse der Team- und Projektarbeit zu erwerben.

Ob man Stellenanzeigen analysiert, Manager und Personalverantwortliche interviewt oder die Fachliteratur studiert – **eine** Forderung an die Mitarbeiter der Zukunft wird durchgängig artikuliert – **Teamfähigkeit**. Sie ist eine der wichtigsten Schlüsselqualifikationen

geworden. Das gilt nicht nur für Wirtschaftsunternehmen, sondern für alle Organisationen – ob sie erwerbswirtschaftlich oder gemeinnützig ausgerichtet sind.

Die meisten von uns haben Erfahrungen mit Teams gemacht: positive oder negative. Negativ waren sie besonders dann, wenn das Zusammenwirken im Team unbefriedigend war und/oder auch das Ergebnis der Teamarbeit nicht den Erwartungen entsprach.

²Bei positiven Erfahrungen hat das Ergebnis gestimmt und die Zusammenarbeit der Teammitglieder wurde von allen als angenehm und produktiv empfunden. Dass die Ansammlung von Einzelkämpfern nicht zwangsläufig eine gute

Teamleistung mit sich bringt, können wir bei Mannschaftssportarten beobachten. Teams mit hoch bezahlten Profis spielen nur mittelmäßig, weil das Zusammenspiel fehlt. Andere Mannschaften sind dagegen sehr erfolgreich, weil die Zusammenarbeit und das Zusammenspiel ausgezeichnet klappen.

Nun ist Teamfähigkeit keine angeborene Eigenschaft, über die man verfügt oder nicht. Teamfähigkeit ist erlernbar, auch wenn wir akzeptieren müssen, dass es Menschen gibt, die lieber für sich arbeiten und andere, die ausgesprochene „Teamplayer“ sind.

Den meisten Unternehmen bleibt gar nicht die Wahl, ob sie Teamarbeit