

## Teamlust statt Teamfrust – was echte Teams von Pseudoteams unterscheidet

Damit sich unser Gehirn wohlfühlt, braucht es zwei Bedingungen: Verbundenheit und Entwicklung, so der Gehirnforscher Prof. Dr. Gerald Hüther. Ein Team, das in einem guten Klima und mit einem starken Wir-Gefühl gemeinsam daran arbeitet, herausfordernde Ziele zu erreichen und sich stetig weiterentwickelt, bietet diese Bedingungen. Doch nicht alle Teams sind echte Teams. Stimmen die Rahmenbedingungen nicht, kann Teamarbeit ausgesprochen frustrierend sein. Das Leistungsniveau des Teams ist dann gering, der Stresslevel der Teammitglieder umso höher. Der Artikel zeigt, worauf es ankommt, um „echte Teams“ mit einer leistungsbezogenen Teamkultur und einem starkem Zusammenhalt zu schaffen.

### **Pseudoteams – Teams mit gefährlichem Etikettenschwindel**

Prof. Dr. Michael A. West, Professor für Organisationspsychologie an der University of Lancaster, befragte ca. 300.000 Mitarbeiter des britischen Gesundheitswesens zur Teamarbeit. Auf die Frage „Arbeiten Sie in einem Team?“ antworteten 90 % der Befragten mit „Ja“. Dann stellte er drei Zusatzfragen und trennte damit die Spreu vom Weizen:

- „Hat ihr Team klare Ziele?“
- „Arbeiten Sie eng zusammen, um diese Ziele zu erreichen?“
- „Treffen Sie sich regelmäßig, um ihre Leistungsfähigkeit zu reflektieren und mögliche Verbesserungen zu diskutieren?“

Nur 40 % der Befragten bejahten alle drei Fragen und erfüllte damit die Kriterien für echte Teams. Die anderen Teams sind für Prof. West Pseudoteams. Und dies hat Folgen: Je höher die Zahl der Pseudoteams in den einzelnen Krankenhäusern war, umso höher war die Zahl der Verletzungen und der Fehler, die Patienten gefährdeten. Gegenüber den echten Teams waren die Mitarbeiter der Pseudoteams deutlich stärker gestresst, hatten höhere Fehlzeiten und es kam öfter zu Mobbing. Das Fazit von Prof. West: „Es zeigt sich also klar, dass es besser ist, gar nicht in einem Team zu arbeiten, als zwar formal einem Team zugeordnet zu sein, aber nicht die Teammerkmale zu haben, die echte Teams ausmachen. Schon wenn einer der Bestandteile (klare Ziele, gemeinsame Zielerreichung, regelmäßige Reflexion) fehlt, steigen Fehler, Stress und Übergriffe – fehlen zwei oder drei der Merkmale, wird es besonders schlimm.“<sup>1</sup>

### **Pseudoteams leisten wenig**

Die schwachen Leistungen der Pseudoteams zeigten auch die Team-Studien der Mc Kinsey-Berater Katzenbach und Smith, die sie in ihrer Team-Leistungskurve zusammengefasst haben.<sup>2</sup> Pseudoteams haben nur eine minimale Leistungskraft. Dies liegt daran, dass sie keine echte Zusammenarbeit anstreben und es ihnen an gemeinsamen Zielen mangelt.

### **Starke Teams brauchen Ziele, die gemeinsame Zielerreichung und konstruktive Reflexion**

Der Weg zum „echten Team“ führt über gemeinsame Ziele, enge Zusammenarbeit, um die Ziele zu erreichen sowie die regelmäßige Reflexion der Frage, wie das Team sich weiter entwickeln und noch besser werden kann. Das ist die Basis für ein gutes Teamklima und eine starke Teamleistungskultur.

Die nachfolgende Checkliste bietet Teamleitern wirksame Ansatzpunkte für ihre Teamentwicklung.

---

<sup>1</sup> R. van Dick, M.A. West (2013). Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. S. 114

<sup>2</sup> Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith (1993). Teams – Der Schlüssel zu Hochleistungsorganisationen. S. 125

## Teamentwicklung – so schaffen Sie die Basis für ein starkes Team

Anhand dieser Checkliste können Sie prüfen, in wie weit ihr Team bereits die Merkmale von echten Teams aufweist. Die Checkliste zeigt Teamleitern gleichzeitig effektive Hebel, um sowohl das Teamklima wie auch die Teamleistung zu verbessern. Dies sind wichtige Basisbausteine für Teamresilienz, d.h. der Fähigkeit von Teams, Herausforderungen und Krisen zu meistern.

### **Klare Ziele**

- Die Ziele sind klar definiert, einfach und messbar.
- Jedes Teammitglied kann stets die aktuellen Ziele benennen.
- Jedes Teammitglied weiß, was es dazu beitragen kann, die Ziele zu erreichen.
- Die Ziele bieten Sinn und entsprechen den Werten der Teammitarbeiter.
- Der Stand der Zielerreichung wird regelmäßig ermittelt und besprochen.
- Der aktuelle Stand der Zielerreichung ist den Teammitgliedern bekannt.
- Alle Teammitglieder stehen hinter den Zielen und übernehmen dafür Verantwortung.

### **Gemeinsame Zusammenarbeit zur Zielerreichung**

- Die persönlichen und fachlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter ergänzen sich.
- Die Teammitglieder unterstützen sich bei Bedarf gegenseitig.
- Die Teammitglieder wissen, dass sie sich aufeinander verlassen können.
- Die Teammitglieder kennen und schätzen ihre jeweiligen Kompetenzen.
- Die Teammitglieder wissen, wofür sie individuell und wofür sie gemeinsam verantwortlich sind.
- Die Teammitglieder treffen Entscheidungen, die ihre Ziele betreffen, gemeinsam.
- Die Teammitglieder halten sich über zielrelevante Informationen auf dem Laufenden.

### **Regelmäßige Reflexion und konstruktives Feedback**

- Im Team gibt es anregende Diskussionen, was wie verbessert werden kann.
- Über Fehler und wie sie zukünftig vermieden werden können, wird offen gesprochen.
- Kritik wird immer konstruktiv formuliert.
- Erkannte Verbesserungspotentiale werden zügig umgesetzt.
- Die Teammitglieder erhalten Anerkennung für ihr Engagement und ihre Zielbeiträge.
- Fortschritte und Erfolge werden wahrgenommen, gewürdigt und gefeiert.
- Das Team spricht oft über Erfolge, Stärken und das gemeinsam Erreichte.

Das Expertenteam vom Coachingzentrum Heidelberg unterstützt Teamleiter und ihre Teams dabei, durch Teamworkshops und Teamcoachings mehr Teamstärke und Teamresilienz zu entwickeln.