
2.1 Begriffliche Grundlagen

Unter „Zusammenarbeit“ verstehen wir laut Duden, unsere „Tätigkeiten auf ein Ziel hin zu vereinigen“. Einzelne Personen oder Gruppen wirken also bewusst zusammen, um ein gesetztes Ziel zu erreichen. Das Zusammenwirken beinhaltet, sich gegenseitig zu unterstützen, d. h. bewusst etwas zu leisten, was dem Kooperationspartner hilft. Eine solche Zusammenarbeit kann auf sehr unterschiedliche Art und Weise stattfinden: z. B. zu zweit, im Team einer Abteilung (dauerhaft) oder eines Projektes (zeitlich begrenzt), lokal vor Ort oder international mit interkulturellem Charakter, organisationsintern oder organisationsübergreifend, kurzfristig oder langfristig (vgl. hierzu u. a. Wunderer 2011, S. 28 ff.).

„Kooperation“ wiederum verstehen wir in Anlehnung an Triebel und Hürter folgendermaßen: „Zwei oder mehr Menschen kooperieren, wenn sie sich in einer Beziehung befinden, die ihnen hilft, ihre Ziele und Pläne zu verwirklichen.“ (2012, S. 21). In diesem Beitrag konzentrieren wir uns – in Abgrenzung zur Kooperation zwischen Unternehmen oder Organisationen – auf die Kooperation zwischen Menschen. Dabei werden die Begriffe Zusammenarbeit und Kooperation in der Folge weitgehend synonym verwendet (vgl. z. B. Wunderer 2011, S. 26).

Der Begriff „Gruppe“ wird hier definiert als eine Ansammlung von Personen (ab drei) mit niedrigem Organisationsgrad – wesentliche Elemente des Miteinanders, wie z. B. Ziele, Werte, Selbstverständnis und Methodik, sind also nicht gemeinsam abgesprochen, definiert und akzeptiert. Ein Team ist im Unterschied zu einer Gruppe hingegen eine Organisationsform, in der sich die einzelnen Personen organisiert haben. Dies bedeutet:

- Es gibt ein gemeinsames, erklärtes Ziel, auf das sich alle geeinigt haben.
- Es gibt eine direkte, offene, konstruktive Kommunikation untereinander.
- Es gibt ein gemeinsam akzeptiertes Wertesystem und Selbstverständnis, auf denen Zusammenhalt und Kooperation gründen.
- Es gibt im Idealfall Arbeitsmethoden, Arten der Entscheidungsfindung sowie festgelegte Organisationsformen, die allen bekannt und von allen akzeptiert sind.

„Teamentwicklung“ bedeutet demnach die Förderung dieser Faktoren und Verhaltensweisen mit dem Ziel, eine Gruppe zu einem möglichst starken Team werden zu lassen.

2.2 Kriterien: Woran lässt sich erfolgreiche Zusammenarbeit erkennen?

Erfolgreich zu sein bedeutet zunächst einmal, dass das erfolgt ist, was erreicht werden sollte. Wir formulieren dies sinnvollerweise in unseren Zielen. Das gilt auch für unsere Zusammenarbeit im Team. Ob wir dann auf dem richtigen Weg sind, sollten wir anhand von Erfolgskriterien stetig überprüfen.

Mögliche Kriterien für Erfolg sind z. B. die folgenden Aspekte (vgl. u. a. Parker 2008, S. 19):

- Erzielte Ergebnisse
- Klar definierte Arbeitsziele, die von allen akzeptiert werden
- Zufriedenheit aller Beteiligten
- Gemeinsam vereinbarte Regeln, die auch eingehalten werden
- Klar definierte Rollen und Aufgaben sowie die entsprechenden Qualifikationen der Teammitglieder
- Effiziente Prozessstruktur und Ablauforganisation
- Entspannte Arbeitsatmosphäre
- Gemeinsamer Nutzen, der von allen gesehen und wertgeschätzt wird
- Überwiegend gemeinsam getroffene Entscheidungen
- Konsequente Umsetzung der getroffenen Entscheidungen
- Motivierte und engagierte Gruppenmitglieder
- Konstruktive Fehlerkultur und offener Umgang mit Konflikten
- Klare Meinungsäußerungen aller Gruppenmitglieder, keine „Angstkultur“
- Transparenter Informationsfluss, zielgerichtete Diskussionen auf der Sachebene
- Nachvollziehbar begründete Entscheidungen

- Wertschätzende, persönliche Kommunikation auf der Beziehungsebene
 - Gute Beziehungen über die eigenen „Teamgrenzen“ hinweg zu anderen Teams, Kollegen, Vorgesetzten, Kunden, Lieferanten etc.
- **Tipp** Diese Auflistung kann als Checkliste für die Zusammenarbeit im eigenen Team genutzt werden. Sinnvoll ist es, die einzelnen Aspekte gemeinsam mit dem Team zu konkretisieren. Damit kann Orientierung für alle Beteiligten geschaffen werden: Wie stellen wir uns unsere Zusammenarbeit vor? Worauf kommt es konkret an?
- Dabei ist es wichtig, genau zu formulieren. Es sind konkret beobachtbare Verhaltensweisen zu beschreiben, zu denen dann gemeinsam festgehalten werden kann, ob sie stattgefunden haben oder nicht.
- Ein Beispiel: Die Formulierung „freundlich sein“ ist eher abstrakt, es bleibt unklar, welches konkrete Verhalten im Team gezeigt werden soll. „Lächeln“ oder „mit Namen ansprechen“ sind beobachtbare Verhaltensweisen und damit eben überprüfbar.

2.3 Grenzen und Kosten der Zusammenarbeit

Wenn wir über die Merkmale erfolgreicher Teams sprechen, sollte realistischerweise unser Blick auch auf die Kehrseite gerichtet sein: Bei jeder Zusammenarbeit gibt es Risiken und Kosten.

Kosten entstehen nicht nur durch Investitionen in Zeit und Geld, sondern können auch die Folge von „Reibungsverlusten“ sein. Nicht selten stehen als Risiken Streitigkeiten und Konflikte auf der Negativseite einer Zusammenarbeit. Es gilt, sie in die Kalkulation mit einzubeziehen. Insofern weisen Triebel und Hürter zu Recht darauf hin, dass es auch ein Zuviel an Kooperation geben kann (2012, S. 45).

Ein typisches Risiko von Gruppenarbeit ist folgendes Phänomen: „In Gruppen neigen die Charismatiker, Rhetoriker, die Extravertierten dazu, sich durchzusetzen. Sie sind nicht unbedingt die Klügeren“ (Triebel und Hürter 2012, S. 46). Interessant sind in diesem Zusammenhang auch die Arbeiten von Sylvia Löhken (u. a. *Leise Menschen – starke Wirkung*).

Es bleibt das Fazit: Kooperation will dosiert sein, sie muss unterm Strich durch ein Plus an positiven Effekten legitimiert sein.

2.4 Rollen und Aufgaben in der Zusammenarbeit

Bei den Erfolgsmerkmalen von Teams war bereits die Rede davon: In der Zusammenarbeit von Menschen ergeben sich verschiedene Rollen und Aufgaben.

2.4.1 Typische Rollen in Teams

(in Anlehnung an die Rangdynamik von Raoul Schindler)

- **Alpharolle (Führerrolle):** Dem Träger der Alpharolle kommt innerhalb der Gruppe besondere Bedeutung zu. Oft vertritt er auch das Team nach außen. Der Träger der Alpharolle kann vom Team bestimmt werden. Ebenso ist es möglich, dass einzelne Personen aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur die Alpharolle bewusst oder unbewusst übernehmen. Problematisch wird es, wenn innerhalb einer Gruppe mehrere Personen einen unbewussten oder bewussten Führungsanspruch haben. Sie treten dadurch bewusst oder unbewusst in Konkurrenz zueinander oder auch zum Teamleiter. Es kann auch zu informeller Führerschaft kommen.
- **Betarolle (Spezialistenrolle):** Diese Rolle steht für Personen, die für besondere Aufgaben und Funktionen aufgrund ihrer Persönlichkeit oder fachlichen Kompetenz zum Spezialisten werden. Der Inhaber dieser Rolle erhebt aber keinen Führungsanspruch, obwohl ihm dies aufgrund der Kompetenzen eventuell zustehen würde.
- **Gammarolle (Mehrheit):** Die meisten Teammitglieder nehmen – vor allem in größeren Teams – in der Regel keine exponierte Rolle ein und erscheinen dadurch häufig als „Mitläufer“, in deren Gesellschaft sich die profilierten (Alpha- oder Beta-)Rollen erst entwickeln können. Je zurückhaltender die einzelnen Teilnehmer diese Gammarolle gestalten, desto eher kann der Eindruck einer schweigenden Mehrheit entstehen. Das Verhalten der Gammarolle wird entscheidend vom Träger der Alphaposition beeinflusst; gleichzeitig ermöglicht die Gammarolle aber auch erst die Alphaposition.
- **Omegarolle (Außenseiter):** Der Träger der Omegarolle ist häufig nicht ausreichend ins Teamgeschehen integriert. Dies kann sich u. a. dadurch bemerkbar machen, dass sein Wort weniger zählt als das anderer Mitglieder. Der Träger der Omegarolle leistet u. U. (unbewusst) einen wichtigen Beitrag zum Gruppenzusammenhalt, da die anderen Mitglieder ihn als Zielscheibe nutzen können, um z. B. eigene unbewältigte Konflikte und Aggressionen auf ihn (als den „Sündenbock“) zu übertragen.

- **Experte/Informant:** Der Experte, der um wichtige Informationen gebeten wird, kann u. U. außerhalb des eigentlichen Teams stehen. Er übernimmt nur zeitweilig eine Rolle in der Zusammenarbeit.

Vorsicht!

Die Einfachheit eines solchen Rollenmodells mit unterschiedlichen Rollentypen mag dazu verleiten, dieses eins zu eins auf jede Gruppe zu übertragen. In der Realität ist jedoch das Teamgeschehen häufig wesentlich komplexer und vielschichtiger. Hinzu kommt, dass verschiedene Mitglieder möglicherweise die Rollen je nach Situation bewusst oder unbewusst wechseln.

2.4.2 Aufgaben im Team

Bei der Zusammenarbeit im Team ist eine Vielzahl von Tätigkeiten zu erledigen. Diese Aufgaben sind zu definieren und auf die einzelnen Teammitglieder zu verteilen. Es folgt eine Auswahl.

- **Ziele setzen:** Klären und Festlegen von Zielen und regelmäßiger Verweis darauf (Zielrevision).
- **Initiative und Aktivität:** Lösungen vorschlagen, neue Ideen vorbringen, neues Herangehen an Probleme.
- **Informationssuche:** Recherche relevanter Daten, Einfordern von ergänzenden Informationen.
- **Meinungen erkunden:** Einholen von Stimmungsäußerungen unter den Teammitgliedern und Externen, hinter denen u. a. Werte, Meinungen oder Ideen stehen.
- **Informationen geben:** Informationen aktiv anbieten, eigene Erfahrungen und Kenntnisse einbringen.
- **Meinungen kundtun:** Äußern einer Meinung oder Überzeugung, eine persönliche Einschätzung abgeben.
- **Ideen, Konzepte ausarbeiten:** Sachstände abklären, Beispiele geben und Ideen entwickeln, weitere Entwicklungen aufzeigen.
- **Koordinieren:** Aufzeigen der Beziehungen zwischen verschiedenen Ideen oder Vorschlägen, Vereinen von Aktivitäten verschiedener Untergruppen oder Mitglieder.

- **Zusammenfassen und Festhalten von Ergebnissen (u. a. Protokollieren):** Zusammenfassen von Meinungen, Informationen, Sachständen, Nachformulierung von bereits diskutierten Vorschlägen zur Klärung.
- **Ermutigen und Motivieren:** Freundlich sein, Wärme und Nähe gegenüber anderen zulassen, andere und deren Ideen loben, zu weiteren Aktivitäten anregen.
- **Integrieren und die Einbindung aller sicherstellen:** Versuchen, einem anderen Gruppenmitglied einen Beitrag dadurch zu ermöglichen, dass andere darauf aufmerksam gemacht werden (z. B. „Wir haben von X noch nichts zu diesem Thema gehört“ oder „Y wollte etwas sagen, erhielt aber nicht die Gelegenheit“). Begrenzung der Sprechzeit für alle, um allen eine Chance zu geben, tatsächlich gehört zu werden.
- **Regeln bilden:** Formulierung von Regeln für Verfahrensweisen oder Entscheidungen, Erinnerung der Gruppenmitglieder daran, diese Regeln einzuhalten.
- **Entscheidungen Folge leisten:** Den Gruppenentscheidungen folgen, auch wenn sie der eigenen Ansicht widersprechen.
- **Zuhören:** Aktiv die Ideen anderer anhören, zuhören können, Aufmerksamkeit schenken.
- **Empathie und Wahrnehmung von Gruppengefühlen:** Die Gruppe und die Emotionen beobachten. Zusammenfassen, welches Gefühl innerhalb der Gruppe zu spüren ist. Beschreiben der einzelnen Reaktionen, Mitteilung von Beobachtungen und unbewussten Reaktionen von Gruppenmitgliedern auf geäußerte Ideen oder Lösungen.
- **Auf Zeiten und Termine achten („Zeitwächter“):** Auf die Einhaltung von Zeitvorgaben und Terminen achten, zu effektivem Arbeiten auffordern.
- **Diagnostizieren und Analysieren:** Erkennen von Schwierigkeiten und Bestimmen der situationsgerechten nächsten Schritte, analysieren der Haupthindernisse, die sich dem weiteren Vorgehen entgegenstellen.
- **Übereinstimmung prüfen:** Nach der Gruppenmeinung fragen, um herauszufinden, ob die Gruppe sich einer Übereinstimmung für eine Entscheidung nähert.
- **Vermitteln:** Harmonisieren, verschiedene Standpunkte miteinander versöhnen, Kompromisslösungen vorschlagen.
- **Spannungen reduzieren:** Negative Gefühle durch einen Scherz ableiten, beruhigen, eine gespannte Situation in einen größeren Zusammenhang stellen.
- **Auswerten:** Überprüfen der Gruppenentscheidungen im Vergleich mit den Regeln; Vergleich der Bemühungen im Verhältnis zum Gruppenziel.

- **Tipp** Eine klare Rollen- und Aufgabenzuteilung hilft. Nach Triebel und Hürter schneiden Gruppen besonders gut ab, die zu Beginn die Rollen offiziell verteilen (2012, S. 41). Die Rollenverteilung darf allerdings nicht dazu führen, dass sich die Teammitglieder hinter ihren Rollen „verschanzen“. Teamleiter und Team sollten sich im Prozessverlauf immer wieder fragen:
- Wie sind die Rollen im Team verteilt?
 - Werden die beschriebenen Aufgaben im Team wahrgenommen?
Von wem?
 - Sind die Aufgaben „gleichmäßig“ verteilt?
 - Sind sich die Teammitglieder der Notwendigkeit dieser Aufgaben bewusst?
 - Sind die Mitarbeiter auch Mitdenker?
 - Was passiert im Team, wenn ein Funktionsträger ausfällt?
 - Wird auf den Teamleiter geschickt oder denken andere mit?

2.5 Unterschiedliche Persönlichkeiten und Charaktere im Team

Als Führungskraft ein Team zur Zusammenarbeit zu führen, heißt insbesondere auch, mit der Unterschiedlichkeit der Teammitglieder umzugehen, ihre Unterschiedlichkeit zu akzeptieren, sie sogar wertzuschätzen und für die Teamziele zu nutzen (vgl. u. a. Fuchs-Brünninghoff und Gröner 1999, S. 73 ff.).

In der Vergangenheit wurden Instrumentarien entwickelt, um die Verschiedenartigkeit der Menschen messbar zu erheben, insbesondere auch die individuellen Präferenzen und Stärken; zu nennen sind hier beispielsweise die Biostrukturanalyse, das DISG-Modell, das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP), der 16-Persönlichkeits-Faktoren-Test, das Reiss-Profil und der Myers-Briggs-Typen-Indikator. Letzterer sei im Folgenden exemplarisch kurz vorgestellt (vgl. hierzu ausführlicher u. a. Stöger 2006, S. 17 ff.).

2.5.1 Der Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI)

Der MBTI wurde vor über 50 Jahren entwickelt und ist eines der anerkanntesten Instrumente dieser Art weltweit. Der Indikator orientiert sich an der Theorie der Persönlichkeitstypen von Carl Gustav Jung, der ausgehend von vier psychologischen Grundfunktionen – Denken, Fühlen, Empfinden, Intuition – eine Charakterologie entwickelte. Diese Grundfunktionen bilden in Kombination mit den beiden

Erscheinungsformen Extraversion und Introversion typologische Persönlichkeitsbilder.

Außerdem stellte Jung fest, dass bei uns in der Interaktion mit unserer Umwelt zwei psychische Prozesse ablaufen: Zum einen nehmen wir wahr und sammeln Informationen (wahrnehmen), zum anderen ordnen wir diese Informationen, ziehen Schlussfolgerungen und treffen Entscheidungen (urteilen). Dabei legt jeder Mensch individuelle Präferenzen an den Tag (sein „natürliches“ Verhalten). Der MBTI spiegelt diese Präferenzen wider und ist damit so etwas wie ein Kompass durch die Welt der Persönlichkeit – der eigenen und der anderer Menschen. Mit seiner Hilfe werden die Unterschiede in den Persönlichkeiten leichter erkennbar und verständlich nachvollziehbar.

Um den MBTI zu erheben, muss zunächst ein Fragebogen mit ca. 90 Fragen im Multiple Choice-Verfahren ausgefüllt werden (es stehen jeweils zwei Antwortalternativen zur Auswahl). Anschließend wird die Auswertung vorgenommen. Im Ergebnis erkennt der Proband, wo seine Präferenzen liegen.

Es gibt übrigens keine „richtigen“ oder „falschen“ Antworten beim MBTI. Er ist deshalb auch kein Test, sondern ein Instrument zur Visualisierung ausgeprägter Persönlichkeitszüge. Diese Visualisierung ist aber auch immer eine Momentaufnahme, insofern sind der Aussagekraft dieses Instruments Grenzen gesetzt.

Dennoch sind der MBTI und vergleichbare Instrumentarien – auch und v. a. in Sachen Kooperation – von großem Nutzen:

- Wir können selbst besser verstehen, wie wir die Dinge sehen, wie wir Entscheidungen treffen.
- Wir erkennen Präferenzen und Stärken des Einzelnen besser (Einsatz in der Praxis: gezielte Auswahl von Mitarbeitern, z. B. für Projekte).
- Wir können besser einschätzen, welche Tätigkeiten der Person wahrscheinlich besser liegen, wie sie bevorzugt lernt und arbeitet.
- Wir erfahren etwas darüber, wie wir besser mit anderen Menschen unterschiedlicher Präferenzen umgehen können, z. B. in der Kommunikation allgemein und der Zusammenarbeit im Team (Einsatz in der Praxis: im Projektmanagement).
- Wir können Unterschiede in den Persönlichkeiten als Ursache für Missverständnisse und Konflikte eindeutiger erkennen (Einsatz in der Praxis: im Konfliktmanagement).
- Wir können diese Erkenntnisse nutzen, um unsere Teams sinnvoll zusammenzustellen.

2.6 Die optimale Zusammensetzung von Teams

Persönlichkeitsprofile wie der MBTI helfen zu erkennen, wie ein Team idealerweise zusammengesetzt sein sollte und ob dies zurzeit der Fall ist. Denn Teams sollten keineswegs zu homogen sein: Triebel und Hürter sprechen in diesem Zusammenhang vom Phänomen des „Group Think“ (2012, S. 44), also der Gefahr, dass Teams intern zu homogen und harmonisch aufgestellt sind, sodass abweichende oder kritische Stimmen in der Gruppe fehlen bzw. nicht geduldet werden. Ein Team sollte daher tendenziell heterogen zusammengesetzt sein, um die Stärken unterschiedlicher Persönlichkeiten einbeziehen zu können (vgl. u. a. Fuchs-Brüninghoff und Gröner 1999, S. 134 ff.).

Gleichzeitig stellt dies aber auch alle Beteiligten vor die Aufgabe, mit Andersartigkeit konstruktiv umzugehen. Damit dies gelingen kann, sind neben der Unterschiedlichkeit auch Gemeinsamkeiten erforderlich – insbesondere hinsichtlich der grundlegenden Werte und Ziele. Wenn diese Gemeinsamkeiten gegeben sind, lassen sich Unterschiedlichkeiten respektieren.

Fazit

Bei der Zusammenstellung eines Teams sind folgende Faktoren zu berücksichtigen:

1. Technisch-fachliche, menschliche, methodische Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten/Qualitäten
2. Persönlichkeit, Werte, Einstellungen und typische Verhaltensweisen
3. Sympathie, Akzeptanz, Vertrauen untereinander
4. Gemeinsame Zielsetzungen und Interessen
5. Rahmenbedingungen aus der Organisation (u. a. Verfügbarkeit)
6. Optimale Teamgröße: 3–5 bis max. 8 Personen (ab 10 Teammitgliedern überwiegen häufig die negativen Effekte).

Zusammenarbeit fördern

Kooperation im Team – ein praxisorientierter Überblick
für Führungskräfte

Wiek, U.

2015, VIII, 46 S., Softcover

ISBN: 978-3-662-45274-5