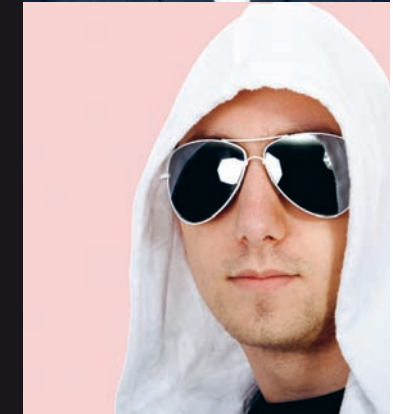
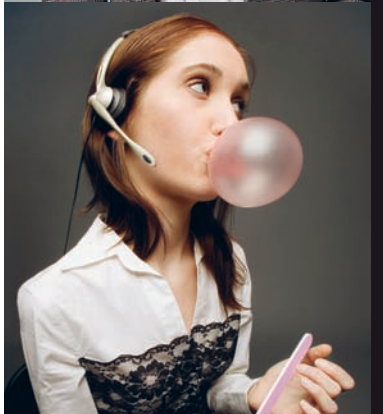
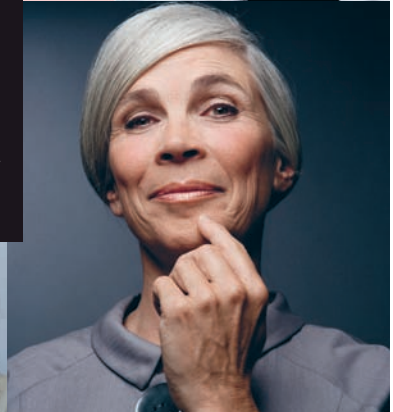


DAS PERFEKTE TEAM: *BUNT GEMISCHT?*



Von Gabriele Schwieder. Es leuchtet ein, dass eine bunte Mischung von Jung und Alt, von Frauen und Männern und von unterschiedlichen beruflichen und kulturellen Backgrounds ein Team entstehen lässt, das an Innovationskraft nicht zu überbieten ist. Doch wo ist die Grenze? Wie viel Heterogenität verträgt eine gute Zusammenarbeit?



Innovative Teams – das ist doch gerade das, was wir in einer sich immer schneller ändernden Welt brauchen. Der demografische Wandel zwingt uns, Erfahrungen zu sammeln mit Teams, wo junge Absolventinnen und Absolventen gemeinsam mit erfahrenen Seniors Produkte und Dienstleistungen für die nächste Generation entwickeln. Doch welches sind die Kriterien für eine optimale Mischung? Und überhaupt: Optimal wofür? Je nach Aufgabe kann ein optimales Team natürlich anders aussehen. Um eine reibungslose Abwicklung zu garantieren oder um beispielsweise etwas lückenlos zu überwachen, braucht es eher homogene Teams. Sprechen wir landläufig von einer optimalen Zusammensetzung respektive einer guten Durchmischung eines Teams, so meinen wir meist Projektteams, die sich neuen Herausforderungen stellen.

Generation Management: Alte Hasen versus junge Wilde. Im Idealfall profitieren alle in altersgemischten Teams. Die Jungen bringen frischen Wind, aktuelles Fachwissen, versierten Umgang mit neuen Medien und Kommunikationsformen. Die älteren Mitarbeitenden teilen ihr breites Wissen und ihre wertvollen Erfahrungen. Sie können besser abschätzen, welche Ideen auch umsetzbar sind und sie verfügen über wichtige Kontakte und Wissen über Unternehmen. Es können aber auch zwei Welten aufeinanderprallen. Legen die Älteren Wert auf klare Abläufe und Zuständigkeiten, schätzen die Jüngeren flache Hierarchien und einen lockeren Umgangsstil. Die Älteren fühlen sich von den Jungen unter Druck gesetzt, die Jüngeren umgekehrt gebremst. Es können sich Lager bilden, die sich dann erst recht bekämpfen. Das Leibniz-Institut für Arbeitsforschung hat festgestellt, dass Teams mit grossen Altersunterschieden weniger innovativ waren und es mehr Fälle von Burn-out gab als in altershomogeneren Gruppen.

Gender und Diversity Management: Vielfalt versus Missverständnisse. Es gibt viele Studien, die zeigen, dass sich die Teamarbeit dank einer ausgewogenen Mischung von Frauen und Männern verbessert hat. Doch man ist sich in der Forschung nicht einig: Sind die Frauen beziehungsorientierter, handeln sie ganzheitlicher und haben sie mehr soziales Einfühlungsvermögen? Braucht es mindestens 30 Prozent Frauen, damit diese Eigenschaften zum Tragen kommen und sich nicht einfach die Minderheit der Mehrheit anpasst? Wann sind heterogene Teams wirklich produktiver und innovativer, und wann kommt es stattdessen zu erschwelter Kommunikation, zu Instabilität und Unzufriedenheit? Ob eine optimale Teamzusammenstellung letztendlich funktioniert oder nicht, hängt in erster Linie von den Rahmenbedingungen und von der Teamführung ab.

Optimale Teamführung und Teamentwicklung. Die Voraussetzungen für ein funktionierendes und leistungsstarkes Team sind die Definition der Aufgaben und Ziele, sowie die Klärung von Rollen, Kommunikations- und Spielregeln. Parallel zum Problemlösungsprozess läuft immer auch ein Gruppenprozess. Dabei sind gegenseitige Akzeptanz, Zugehörigkeit und Lernbereitschaft die Basis. Eine zentrale Rolle spielen die Teamleitung wie auch das

Umfeld und die Unternehmenskultur. ABB etwa bietet ihren Führungskräften Kurse zum Führen von altersgemischten Teams an. Neben Alter und Geschlecht sind zusätzlich verschiedene Persönlichkeitstypen zu berücksichtigen. Wir alle kennen Typen beziehungsweise Rollen, die eingenommen werden: Entscheider, Macher, Perfektionisten, Pragmatiker, Kreative, Praktiker, Vermittler und viele mehr.

Das optimale Team in unserem Kopf. Ist ein Team einmal zusammengestellt, muss dafür gesorgt werden, dass die Einzelnen ihre Stärken und Besonderheiten einbringen können. In jedem Team entfaltet sich jedoch ab dem ersten Meeting eine ganz eigene Dynamik. Jede und jeder von uns hat eine individuelle Vorstellung davon – ob bewusst oder unbewusst – was ein gutes Team ist und wie ein Team zu funktionieren hat: In einem guten Team herrscht ein sportlicher Wettbewerb, braucht es eine starke Führung, sind Gleichberechtigung und Konsens wichtig, braucht es Ausgleich und Harmonie, gibt es gegenseitige Unterstützung, findet Austausch statt und alle lernen dazu – Vorstellungen gibt es so viele wie ein Team Mitglieder hat.

Der Schlüssel zum Erfolg: Selbstreflexion und soziale Kompetenz. Ein Team ist wie ein Mobile: Verändert sich ein Mitglied, positionieren sich alle neu. Zwei geschäftige Macher in einem Team, und die Ziele sind in Rekordzeit erreicht. Aber auch: Zwei geschäftige Macher in einem Team – und der eine bemüht sich sofort um Ausgleich, weil in seiner Vorstellung Ergänzung in einem Team wichtig ist, und er wird zum Bedenkenträger. Oder die beiden lähmen das Team, weil sie sich konkurrenzieren. Deswegen ist Selbstreflexion unerlässlich. Alle sollten wissen, welche eigenen Anteile von Typen und Verhaltensmustern sie selber wann und zu welchem Zweck einsetzen. Und welche ganz persönlichen Vorstellungen von Führung und von Teamarbeit ihrem Verhalten zugrunde liegen. Selbstreflexion und soziale Kompetenz sind der Schlüssel, um das eigene Verhalten besser zu verstehen – und um andere besser zu verstehen und Teams erfolgreich zu führen.

BUCHTIPPS

- *Diversity Management – Impulse aus der Personalforschung.* Gertraude Krell, Hartmut Wächter, Rainer Hampp Verlag 2006.
- *Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz.* Catherine Müller, Gudrun Sander, Haupt Verlag, 2. Auflage 2011.

Dr. Gabriele Schwieder (linke Seite, 2. Reihe, 4. von links), 48, ist geschäftsführende Inhaberin der Schwieder GmbH Career Coaching & HR Consulting. Als unabhängige Spezialistin und als persönlicher Coach berät sie sowohl Unternehmen als auch Einzelpersonen. Ihre Schwerpunkte sind Personalgewinnung und -entwicklung, Coaching von Führungs-, Lehrkräften und Unternehmern, Teamcoaching sowie Standortbestimmung und Karriereberatung. www.schwieder.ch