



Arbeiten im Team

Fluch oder Segen?

Teamarbeit ist angesagt – durch Meetings, Brainstorming und Großraumbüros sollen Mitarbeiter noch kreativer und produktiver werden. Manchmal gehen Einzelne aber auch im Team unter und bei anderen schleicht sich das „soziale Faulenzen“ ein. Wenn ein Team scheitert, kann das sogar zu Katastrophen führen. Quarks & Co durchleuchtet Stärken und Schwächen von Teams - im Büro, im Cockpit und beim Fußball.

Redaktion:

Claudia Heiss

Autoren:

Thomas Liesen,
Pia Huneke,
Mike Schaefer,
Fabian Wolf
Tilman Wolff

Assistenz:

Ursula Heidtmann

Team-Terror im Büro?

Toooooor dank Teamgeist

Das Tauzieh-Experiment

Volvo versus Toyota

Die Todsünden eines Teams

Das Team als Lebensretter?

Die goldenen Teamregeln



Team-Terror im Büro?

Warum Konferenzen und Großraumbüros nicht immer zum Erfolg führen

Viele Unternehmen versprechen sich von der Arbeit im Team besonders kreative und motivierte Mitarbeiter. Bereits in den 1960er-Jahren etablierten sich immer mehr Großraumbüros, bald darauf gehörte auch das gemeinsame „Brainstorming“ zum Arbeitsalltag und bis heute reiht sich in vielen Berufen eine Konferenz an die andere. Dabei ist Arbeit im Team keineswegs ein Selbstläufer zum Erfolg und kann sogar schwerwiegende Nachteile haben – das zeigen wissenschaftliche Studien. Einzelne Mitarbeiter können stärker abgelenkt und gestresst sein und sogar die Produktivität des gesamten Unternehmens kann leiden. Wenn zum Beispiel ein eher introvertierter Mitarbeiter bei einer Konferenz nicht zu Wort kommt, kann seine gute Idee leicht unter den Tisch fallen. Ein Film über den ganz normalen Bürowahnsinn...

Filmautor: Mike Schaefer

Linktipps:

Lärmstress und Arbeitsleistung

http://www.ergoonline.de/site.aspx?url=html/gesundheitsvorsorge/psychische_blastungen_stress/laermstress.htm

Interessante Übersichtsseite zum Thema mit vielen Hinweisen auf konkrete Studien. Herausgegeben vom gemeinnützigen Trägerverein „Gesellschaft Arbeit und Ergonomie-online e.V.“ und initiiert vom Hessischen Arbeitsministerium.

Broschüre: Wohlbefinden im Büro

<http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A11.html>

Hier kann eine Broschüre von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin heruntergeladen werden. „Wohlbefinden im Büro“ beantwortet viele Fragen zu einer arbeitnehmerfreundlichen Bürogestaltung.

Buchtipps:

Intros und Extros: Wie sie miteinander umgehen und voneinander profitieren

Autorin: Sylvia Löhken

Verlagsangaben: GABAL, 2014

ISBN: ISBN-10: 3869365498; ISBN-13: 978-3869365497

Sonstiges: 360 Seiten; 24,90 Euro

Sylvia Löhken hat das Thema „leise Menschen“ oder „Introvertierte in einer extravertierten Welt“ in Deutschland bekannt gemacht. Die Sprachwissenschaftlerin arbeitet vor allem als Berufs- und Unternehmens-Coach und beschreibt an vielen Beispielen ihre These: Introvertierte und Extravertierte arbeiten und kommunizieren unterschiedlich, beachten dies aber in der Zusammenarbeit oft zu wenig. Für Sylvia Löhken wird die Berufswelt derzeit eher von Extravertierten geprägt, doch die Introvertierten haben mindestens gleich gute Ergebnisse zu Unternehmenserfolgen beizusteuern. Beide Gruppen sollten deshalb besser „aufeinander hören“. Ihr Buch ist wie ein Ratgeber aufgebaut mit einer Vielzahl von kleinen Exkursen und alltagspraktischen Tipps. Auch ein Test und Selbstchecks im Buch werden angeboten. Die Autorin betont aber, dass die Tests keine wissenschaftlich untermauerten Persönlichkeits-Tests sind, sondern vielmehr auf Persönlichkeitsmerkmalen beruhen, die Forscher im Allgemeinen bei intro- und extravertierten Menschen beschreiben.

Still – Die Kraft der Introvertierten

Autorin: Susan Cain
Verlagsangaben: Goldmann, 2013
ISBN: ISBN-10: 3442157641; ISBN-13: 978-3442157648
Sonstiges: 464 Seiten; 12,87 Euro

Die US-Publizistin Susan Cain hat als erste Expertin das Thema „Introvertierte und Extravertierte in der Arbeitswelt“ publikumswirksam thematisiert. Ihr Buch „Quiet: The Power of Introverts in a world that can't stop talking“ wurde weltweit in zahlreichen Sprachen übersetzt und zum Bestseller. Susan Cain stellt klar, dass es sich bei Introvertierten nicht um die „Schüchternen“ oder „Kontaktscheuen“ handelt, sondern um Menschen, die von ihrer Persönlichkeitsstruktur her lieber und besser in Ruhe und besonders systematisch arbeiten. Susan Cain hält Introvertierte aktuell für chronisch unterschätzt. Als selbst Betroffene schreibt sie nicht nur eine Kulturgeschichte der heutigen, eher extravertiert orientierten westlichen Gesellschaft, sondern liefert auch Hinweise auf wissenschaftliche Erkenntnisse aus den Bereichen Psychologie, Arbeitsmedizin und Arbeitssoziologie. In dem Buch ist auch ein Selbsttest zum Thema Introvertiertheit enthalten. Dieser ist nach Aussage der Autorin aber kein wissenschaftlich untermauerter Persönlichkeitstest. Die Fragen basierten vielmehr auf Persönlichkeitsmerkmalen, die von modernen Forschern im Allgemeinen als introvertiert angesehen werden.

Cubed – A secret history of the workspace

Autor: Nikil Saval
Verlagsangaben: Doubleday, 2014
ISBN: ISBN-10: 0385536577; ISBN-13: 978-0385536578
Sonstiges: 368 Seiten; 21,82 Euro; auf Englisch

Eine spannende Kultur- und Wirtschaftsgeschichte des Büros als Arbeitsort und damit auch der Großraumbüros in allen Varianten. Hier kann man zum Beispiel nachlesen, dass die „Bürolandschaft“, also das architektonisch mit Anspruch designte Großraumbüro ohne Zwischenwände, im Jahr 1958 von zwei Deutschen erfunden wurde. Das Buch erschien bislang leider nur in englischer Sprache.



Toooooor dank Teamgeist

Das Erfolgsgeheimnis einer guten Fußballmannschaft

Am 13. Juli 2014 wurde die deutsche Fußballnationalmannschaft endlich wieder Weltmeister. Für Spieler und Trainer war es ein Höhepunkt ihrer Karriere. Experten sagen, dass der Teamgeist für den Erfolg eine entscheidende Rolle gespielt hat. Und auch der kann, genau wie die Muskeln der Spieler, trainiert werden. Der Trainer muss dafür psychologische Mechanismen erkennen, Konflikte steuern und Regeln aufstellen. Lernen kann man das an der Hennes-Weisweiler-Akademie in Hennef. Hier bildet der Deutsche Fußballbund seine besten Trainer aus - der erste Schritt zum Erfolgs-Team.

Filmautor: Tilman Wolff

Linktipp:

Hennes-Weisweiler-Akademie

<http://www.dfb.de/sportliche-strukturen/hennes-weisweiler-akademie/start/>

Auf der Website der Akademie finden Sie alle Informationen zur Trainerausbildung des Deutschen Fußballbundes.



Das Tauzieh-Experiment

Einzelkämpfer oder Team – wer ist leistungsstärker?

Wann sind wir leistungsstärker – als Einzelkämpfer oder im Team? Quarks-Reporter Burkhardt Weiß will das herausfinden und lädt Passanten im Park zu einem ungewöhnlichen Experiment ein. Die Aufgabe: Sie müssen sowohl alleine als auch gemeinsam im Team an einem Seil ziehen. Das überraschende Ergebnis: Die Gruppenleistung ist grundsätzlich schwächer als die Summe der Einzelleistungen. Wie kann das sein? Die zweite Runde des Experiments liefert die Erklärung und bringt ein erstaunliches psychologisches Phänomen ans Tageslicht...

Der Gruppen-Test

Für die erste Runde braucht Burkhardt vier "Testzieher", die zuerst alleine und dann gemeinsam am Tau ziehen sollen. Ein Messgerät misst die Zugkraft in Newton. Die Ergebnisse der Einzelleistungen und der Gruppenleistung werden von Burkhardt notiert, aber nicht kommentiert und erst am Ende eines Durchgangs genannt. Vergleicht man die Gruppenleistung mit der rechnerischen Summe der Einzelleistungen, dann ist die Gruppenleistung immer schwächer. Das ist überraschend. Woran kann das liegen? Zwei Begründungen sind denkbar: Vielleicht haben die Personen am Tau nicht alle gleichzeitig mit ihrer maximalen Kraft und auch nicht in die genau gleiche Richtung gezogen. Durch dieses "Koordinations-Problem" hätte sich die theoretisch maximale Leistung der Gruppe reduziert. Vielleicht sinkt aber auch bewusst oder unbewusst die Motivation, in der

Gruppe genauso viel Leistung aufzubringen wie alleine. Das Experiment geht weiter.

Der vermeintliche Gruppen-Test



Die Tauzieher an Position eins glauben, sie ziehen zu viert am Tau.

Deswegen verändert Burkhardt das Experiment: Er sucht im Park einzelne Passanten und verweist auf drei Personen, die schon am Tau auf den Vierten warten. Wieder findet der gleiche Ablauf statt: Alle Personen am Tau ziehen alleine und zusammen in der Gruppe. Doch die drei Mitzieher sind eingeweihte Probanden! Sie geben nur vor, am Tau zu ziehen. Damit der eigentliche Testkandidat das nicht merkt, wird er scheinbar willkürlich an die Position eins am Tau platziert. Das heißt, in beiden Durchgängen - beim alleinigen Ziehen am Seil und beim vermeintlichen Gruppenziehen - wird nur die Zugkraft von einer Person gemessen. So lassen sich die Ergebnisse direkt vergleichen. Auch hier bestätigt sich das Resultat aus der ersten Runde: Unsere Probanden ziehen weniger stark, wenn sie glauben, sie ziehen in der Gruppe. Mit diesem zweiten Durchgang kann Burkhardt beweisen, dass der Verlust an Leistung nicht mit einem Mangel an Koordination erklärt werden kann.

Historische Referenzstudie

Burkhardts Tauzieh-Experiment wäre für sich allein nicht wissenschaftlich und repräsentativ. Aber die Ergebnisse decken sich mit einer psychologischen Studie von Alan Ingham und seinen Kollegen aus dem Jahr 1974. Ingham wiederum bezog sich auf Erkenntnisse des französischen Agraringenieurs Maximilian Ringelmann am Ende des 19. Jahrhunderts. Der fand heraus, dass die Leistung einer Gruppe beim Ziehen von Lasten nicht linear steigt. Die Forscher um Ingham

bauten eine Holzapparatur mit sechs "Zugstationen", in der sie ein Tau einspannten und an einem Ende ein Zugkraftmessgerät anbrachten. 102 männliche Studenten zogen jeweils in Gruppen zu sechst, zu fünft, zu viert, zu dritt, zu zweit und alleine. Das Ergebnis: Bei der Gruppengröße von zwei sank die Durchschnittsleistung jedes Einzelnen um neun Prozent, bei drei Tauziehern um 18 Prozent. Danach sank die Produktivität des Einzelnen aber nur noch geringfügig: In einer Gruppe von sechs zog jeder um 22 Prozent weniger als in der Einzelleistung. Wie Burkhardt im Quarks-Experiment wiederholten auch Ingham und Kollegen ihre Studie mit Pseudo-Tauziehern, damit der Faktor Koordination ausgeschlossen werden konnte. Auch wenn die Teilnehmer nur dachten, sie zögen in der Gruppe, reduzierten sie ihre Leistung.

Soziales Faulenzen



Diese vier Tauzieher wollten eine zweite Chance.

Das Tauzieh-Experiment zeigt einen Effekt, den man als "soziales Faulenzen" bezeichnet und der seitdem in mehr als 80 anderen Studien bestätigt wurde. Es handelt sich um ein sozialpsychologisches Phänomen, das in Gruppen auftreten kann und bezeichnet die Abnahme individueller Anstrengungen bei der Arbeit in Gruppen. Die Ursachen für die geringere Teameffizienz und den Motivationsabfall sahen Ingham und Kollegen vor allem in der Bedeutungslosigkeit der Einzelleistung, da die Tauzieher keine Rückmeldung über ihre Ergebnisse bekamen und sie keinen Effekt bei besonderer Anstrengung spürten. Bewusst oder unbewusst hatten die Teilnehmer ihre Kraft in der Gruppe reduziert, weil sie sich für die Gesamtleistung weniger verantwortlich fühlten.

Autorin: Pia Huneke



Volvo versus Toyota

Welches Team-Konzept war erfolgreicher?

Im Laufe des 20. Jahrhunderts wollten immer mehr Menschen Auto fahren. Die Automobilhersteller mussten reagieren und immer schneller immer mehr produzieren. Die Herstellung wurde im Jahr 1913 durch Henry Fords Einführung des Fließbands revolutioniert. Ford produziert dadurch Stückzahlen, die alle Vorstellungen übersteigen: Es ist die Geburtsstunde der Massenproduktion. Während Toyota in Japan auf strenge Hierarchie und Effizienz setzte und ein Mitarbeiter mehrere Maschinen gleichzeitig bedienen musste, ließ Volvo in Schweden seinen Mitarbeitern viel freie Hand. Sie mussten die Produktionsvorgaben zwar einhalten, aber die Hierarchien waren flach: Führungspositionen und Arbeitsstationen wechselten monatlich zwischen geeigneten Teammitgliedern und alle arbeiteten weitgehend selbstbestimmt.

Toyota - ehrgeizig und hierarchisch

Der Automobilhersteller Toyota will Anfang der 1950er-Jahre mit der neuen Entwicklung mithalten. Auf der Suche nach geeigneten Führungskräften für die Motorenabteilung stößt man auf Taiichi Ohno, einen ehrgeizigen Manager, der sich bereits einen Namen gemacht hat. Ohno trägt immer ein Stück Kreide mit sich. Wann immer eine Maschine nicht wie erwartet funktioniert, malt Ohno mit der Kreide einen Kreis auf den Boden rund um die Maschine. Der zuständige Vorgesetzte muss so lange im Kreis stehen und die Maschine betrachten, bis er weiß, wie man sie verbessern kann. Die Japaner nennen es "kaizen" - die ständige

Bestrebung nach Verbesserung. Ohno krempelt die Arbeitsphilosophie in den Toyota-Werken komplett um. Bislang gelten Fließbandarbeiter als austauschbar. Sie sollen nicht denken und einfach ihre Arbeit einfach ausführen.



Taiichi Ohno. Strenger Vorgesetzter mit dem Blick für Details.

Ohno aber nimmt sie in die Verantwortung. Die Monteure sollen für die Qualität ihrer Arbeit geradestehen und Verbesserungsvorschläge machen. Doch das System ist streng hierarchisch: Das Management bestimmt, was ein Team machen soll und wie. Außerdem müssen die Team-Arbeiter mehrere Maschinen gleichzeitig bedienen, denn das spart Zeit. Alles muss schneller und besser werden. Wer dem hohen Leistungsdruck nicht gewachsen ist, wird ausgetauscht. Aber das Toyota-System funktioniert. Als Taiichi Ohno seine Arbeit in den 1950er-Jahren beginnt, stellt Japan 30.000 Fahrzeuge her. 1980 erreicht das Land die elf Millionen-Grenze. Toyota ist bis heute der größte Autohersteller der Welt.

Volvo - Identifikation mit der eigenen Arbeit

In Schweden steht die Autoindustrie in den 1970er-Jahren vor einem Problem: Es gibt zu wenig Arbeitskräfte. Die wenigen, die der Markt hergibt, gilt es für die harte und schlecht bezahlte Arbeit in der Montage zu motivieren. Denn 70 Prozent der Arbeitnehmer kündigen die Fließbandarbeit bereits im ersten Jahr. Das Traditionsunternehmen Volvo ist deswegen bereit außergewöhnliche Wege zu gehen. Eine Arbeitsgruppe aus Managern, Produktionstechnikern, Architekten und Soziologen konzipiert ein Werk, das frei von den konventionellen Gedankenmustern sein soll. 1974 ist es soweit. Das Werk in der Kleinstadt Kalmar geht in Betrieb. Hier sind Arbeitskräfte in Teams organisiert, die relativ autonom agieren. Die Produktionsvorgaben müssen zwar eingehalten werden, aber den

Weg zum Ziel sollen die Monteure selbst mitbestimmen dürfen. Wenig später geht Volvo das Projekt in einem Werk zur Endmontage noch kompromissloser an. In Uddevalla übernehmen ab 1989 kleine Teams von acht bis zehn Mitgliedern die komplette Montage der Autos. Jedes Fahrzeug besteht aus sieben Arbeitsabschnitten: Nach einer langen Lern- und Einarbeitungszeit von 16 Monaten sollen die Beschäftigten zwei bis drei solcher Arbeitsabschnitte beherrschen. Je mehr beziehungsweise je besser ein Arbeiter die einzelnen Schritte beherrscht, desto besser der Lohn. Eine Reihe von Arbeitern ist bereits in der Lage, ganze Autos allein zusammenzubauen.



In Kalmar steht die Zufriedenheit der Arbeiter an erster Stelle.

Die Hierarchien sind flach. Die Führungsfunktionen wechseln monatlich zwischen geeigneten Teammitgliedern. Teams wählen ihre Mitglieder selbst aus. Eine gesunde Mischung aus jung, alt, Frau und Mann soll zu einer "Unterstützungskultur" führen. Das macht die Teams innerhalb des Volvo-Konzerns nicht nur zufriedener, sondern auch produktiver. Auf dem globalen Auto-Markt gilt die Produktivität der Schweden jedoch als gering. Die Teams arbeiten zu langsam und die Qualität der Fahrzeuge ist sehr unterschiedlich. Volvo beendet das Projekt schließlich und passt den Fertigungsprozess an die moderne Massenproduktion an.

Optimierung schlägt sozialen Kompromiss

Im Unterschied zum japanischen "team concept", stellt das schwedische Modell einen sozialen Kompromiss zwischen den unterschiedlichen Interessen von Betrieb und Arbeitnehmern dar. In Japan liegt die Betonung nicht auf der "Teilhabe" der Arbeiter, sondern auf der Zustimmung zu neuen Maßnahmen. Toyota ist damit schlicht profitabler und flexibler als Volvo.

Klar ist, dass der Erfolg der Teams eng mit der demokratischen Kultur des Landes verbunden ist. Japan ist auch nach dem Zweiten Weltkrieg hierarchisch geprägt. Schweden ist liberaler - Gewerkschaften und Arbeitskräfte haben deutlich höhere Erwartungen an einen Arbeitsplatz. Bemerkenswert bleibt, dass Uddevalla der Vorstellung einer wirklich "schlanken" Produktion - mit Dezentralisierung, flacher Hierarchie, funktionaler Integration, Komplettbearbeitung in sich weitgehend selbst regulierenden Gruppen - weit eher entsprach als irgendein anderes Werk der Automobilindustrie.

Autor: Fabian Wolf

Buchtip:

Der Toyota-Weg – 14 Managementprinzipien des weltweit erfolgreichsten Automobilkonzerns

Autor: Jeffrey K. Liker
Verlagsangaben: 8. Aufl., München, FBV-Verlag, 2013
ISBN: 978-3-89879-791-7
Sonstiges: 439 Seiten, EUR 34,99 €

Wer mehr über Toyotas erfolgreiche Strategie erfahren möchte, kann hier ausführlich über die Unternehmensgeschichte nachlesen.



Die Todsünden eines Teams

Wenn Teamversagen zu Katastrophen führt

Bei Katastrophen wie dem Absturz des Air France-Airbus 2009, dem Unglück der Raumfähre Columbia 2003 oder dem Super-GAU in Tschernobyl 1986 wurden zunächst technische Probleme als Ursache diskutiert. Doch am Ende ging es in all diesen Beispielen auch um Teamversagen. Der Fehler: Die Teams hatten entscheidende Regeln und Standards verletzt, die für eine erfolgreiche Teamarbeit unerlässlich sind. Sehen Sie im Quarks-Film, welche Regeln missachtet wurden...

Filmautor: Tilman Wolff



Das Team als Lebensretter?

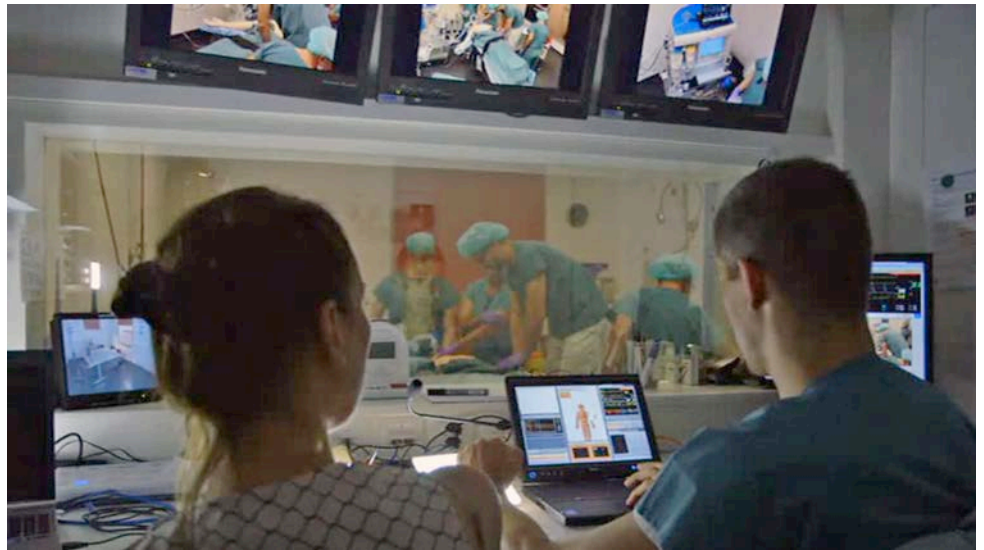
Warum Teamtraining im Krankenhaus lebensnotwendig ist

Bei der medizinischen Versorgung von Patienten sind fast immer Teams im Einsatz. Aber Zeitnot, Leistungsdruck und strenge Hierarchien im Krankenhaus erschweren gute Teamarbeit. Studien zeigen, dass schlechte Teamarbeit im Krankenhaus Menschenleben kosten kann. Deshalb richten immer mehr Kliniken Simulationszentren ein, in denen Notfall- und Operationsteams geschult werden. Einer der Vorreiter ist das Universitätsspital Zürich. Alle Ärzte und Pfleger werden hier verpflichtet, am Teamtraining teilzunehmen. Dazu gehören Simulationen einer Operation ebenso wie reflektierende Gespräche über die Zusammenarbeit. Hier darf jeder jeden kritisieren – auch der Pfleger den Oberarzt.



Jede Operation gelingt nur im Team.

Lebensnahe Simulationen



Die Teamtrainer beobachten, wie die Teams funktionieren.

Unter Federführung der Anästhesisten hat das Unispital Zürich ein Simulationszentrum aufgebaut, in dem unter anderem ein praxisnah eingerichteter OP-Vorraum für Teamtrainings genutzt wird. Es gibt auch einen "Patienten": eine High-Tech-Puppe, die aus einem Nebenraum ferngesteuert wird. Die Trainer können den Blutdruck variieren, die Herzfrequenz, können die Puppe schwitzen, erbrechen - und sogar sterben lassen. Geleitet werden die Trainings von der Psychologin Michaela Kolbe und dem Oberarzt der Züricher Anästhesie Bastian Grande. Sie können durch eine einseitig verspiegelte Scheibe die Teams aus Ärzten und Schwestern im Trainingsraum beobachten - und sie durch Steuerung der Puppe immer wieder neuem Notfall-Stress aussetzen. Die Szenarios orientieren sich dabei an realen Fällen des Klinikalltags, vom plötzlichen Herzinfarkt des Patienten bis zum Versagen der künstlichen Beatmung. Die Teilnehmer am Training wissen allerdings nie, was auf sie zukommt.

Reanimation ist Teamwork

Eine typisches Trainingszenario: die Reanimation. Der Herzschlag des Patienten wird plötzlich unregelmäßig und setzt schließlich ganz aus. Die Teamtrainer erleben dabei immer wieder Erstaunliches: Obwohl jede Reanimation ein standardisiertes und in schriftlichen Leitlinien festgelegtes Vorgehen vom Team erfordert, unterlaufen Ärzten wie Schwestern schwere Fehler. So wird oft zu geringer Druck bei der Herzmassage ausgeübt. Es vergeht auch regelmäßig wertvolle Zeit, weil die Koordination unter den Teammitglieder nicht funktioniert. Also wer macht was? So ist die Herzdruckmassage körperlich sehr anstrengend. Um den notwendigen Druck auf den Brustkorb über mehrere Zyklen

aufrechterhalten zu können, reicht selbst die Kraft eines sportlichen Arztes nicht aus. Das Team müsste also rotieren. Doch häufig geschieht dies nicht. Offenbar kostet viele Ärzte eine Aussage wie "Ich habe keine Kraft mehr, kannst du übernehmen" Überwindung. Der Satz "Ich weiß nicht weiter, wer hat einen Rat?" kommt erst recht zu selten über die Lippen.



Die Herzdruckmassage erfordert zu viel Kraft für einen alleine.

Offene Kommunikation entscheidend für Teambildung

Ein Grund für die Kommunikationshürden ist laut Michaela Kolbe das immer noch häufig in hierarchischen Kategorien verhaftete Denken vieler Ärzte. "Götter in Weiß", so abgegriffen der Ausdruck scheint, er umschreibt manches Ärzteverhalten im Team dennoch treffend. Ein weiteres Problem: Die Notfallteams sind fast immer spontan zusammengewürfelt, es sind keine festen, eingespielten Gemeinschaften. Doch wenn es auf jede Sekunde ankommt, dann geht wertvolle Zeit verloren, wenn unschwellig Rangkämpfe ablaufen oder wenn aus Unsicherheit die Kommunikation untereinander hakt. Das Rezept der Züricher Teamtrainer lautet daher: regelmäßiges Training. Ihrer Meinung nach sind die beste Medizin und die besten Leitlinien wertlos, wenn nicht gleichzeitig Ärzte und Pflegekräfte genau wissen, wie sie sie im Team umsetzen müssen.

Je nach Notfall sind die Erfordernisse dabei verschieden: In sehr komplexen Situationen kann es hilfreich sein, wenn einer das Sagen hat und klare Anweisungen gibt. Ein anderer Notfall kann wiederum das Gegenteil erfordern: das strikte Aufteilen der Verantwortung im Team. Und das heißt: Auch der Chefarzt gibt Kompetenzen ab, ob an den Assistenzarzt oder die Pflegekraft.

Mehr Patientensicherheit

Die Entwicklung der Teamarbeit bedeutet eine Art Kulturwechsel im Krankenhaus. Schulungen einzelner Mitarbeiter reichen daher nicht aus, um gut funktionierende Notfallteams zu etablieren. Deshalb geht das Unispital Zürich jetzt einen Schritt weiter: Alle Ärzte, Pfleger und Schwestern werden verpflichtet, an Simulationstrainings teilzunehmen - ein europaweit einmaliges Projekt. Das kostet Zeit und Geld im durchrationalisierten Medizinbetrieb. Doch internationale Studien zeigen: Es lohnt sich. Trainierte Teams retten mehr Leben als untrainierte, das haben Vergleichsstudien gezeigt. In großen Kliniken lassen sich demnach durch verbessertes Teamwork 20 Todesfälle und mehr pro Jahr vermeiden. Und auch das zeigen die Untersuchungen: Der Stress-Level der Teammitglieder sinkt deutlich. Das steigert die Arbeitszufriedenheit.

Autor: Thomas Liesen



Die goldenen Team-Regeln

Das Erfolgsrezept des Schülerzirkus Configurani

Wie schaffen es über 200 Schüler, selbstständig ein komplettes Zirkusprogramm auf die Beine zu stellen – von der Organisation des Trainings über die Entwicklung der Zirkusnummern bis zur Bühnentechnik? Die Antwort: Sie beachten die goldenen Regeln eines Teams!

Der „Circus Configurani“ ist ein besonderer Zirkus – er besteht aus 200 Schülern unterschiedlicher Altersstufen. Mindestens einmal wöchentlich trainieren die Schüler des Aachener Viktoria-Gymnasiums für ihre Auftritte. Auch wenn der Lehrer und Zirkusleiter Krenne Aymans seit 25 Jahren die Fäden zusammenhält – die Schüler machen fast alles selber: Vom Aufstellen des Trainingsplans über das Erfinden neuer Kunststücke bis zur Bühnentechnik mit Musik und Beleuchtung. Dabei achten die Zirkusschüler auch darauf, dass die Schwächeren unter ihnen während der Aufführung genauso viel Anerkennung bekommen wie die Leistungsstarken.

Im Quarks-Film verraten die Configuranis, auf welche „goldenen Teamregeln“ sie setzen.

Filmautor: Mike Schaefer

Die 11 goldenen Regeln für ein gutes Team

- 1.) Ein Team sollte immer genau so groß oder klein sein, wie es die Aufgabe erfordert. Sieben plus/minus zwei Mitglieder erscheinen sinnvoll.
- 2.) Jedes Teammitglied muss motiviert sein und merken, dass seine Aufgabe wichtig ist für das gemeinsame Ziel.
- 3.) Teams brauchen Belohnungen – und zwar gemeinschaftliche!
- 4.) Teamplayer, die kooperieren und sich gegenseitig unterstützen, sind für ein gutes Team unverzichtbar.
- 5.) Kein Problem, wenn die Teammitglieder unterschiedlich sind - Vielfalt ist gut für den Teamerfolg!
- 6.) Teams sollten immer offen sein für neue Ideen, denn das macht innovativ.
- 7.) Um ihre Prozesse und Ziele zu reflektieren, sollten Teams sich regelmäßig gemeinsame Auszeiten nehmen.
- 8.) Die Leitung eines Teams muss jederzeit klar definiert sein, auch wenn sie zwischendurch wechseln sollte.
- 9.) Weil ein Team von abweichenden Meinungen profitieren kann, müssen auch Minderheiten zu Wort kommen.
- 10.) Alle müssen sich mit ihrem Team identifizieren können. Dabei helfen eine gemeinsame Geschichte, gemeinsame Erfolge und gemeinsame Werte!
- 11.) Teams müssen aufgeschlossen sein gegenüber anderen Teams. Jeder sollte die Aufgaben und Ziele kennen, die gemeinsam mit anderen Teams bestehen.

Quelle:

Rolf van Dick

Professor für Sozialpsychologie

Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt

Linktipps:

Circus Configurani

<http://www.configurani.de>

Wer sich über den „Circus Configurani“ weiter informieren möchte, findet hier alles Wissenswerte.

Schülerzirkus Configurani an der Viktoria Schule in Aachen

<http://www.viktoriaschule-aachen.de/index.php?menuid=61&reporeid=33>

Gute Beschreibung des „Circus Configurani“ auf der Website der Aachener Viktoria Schule, an der die Zirkus-AG seit 25 Jahren erfolgreich arbeitet.

Buchtipp:

Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung

Autoren: Rolf van Dick, Michael A. West

Verlagsangaben: Hogrefe Verlag, 2013

ISBN: ISBN-10: 3801724816; ISBN-13: 978-3801724818

Sonstiges: 125 Seiten; 24,25 Euro

Der Sozialpsychologe Prof. Rolf van Dick und der Organisationspsychologe Prof. Michael A. West erforschen seit vielen Jahren das Thema Teamarbeit. Sie haben hier zwar ein Fachbuch vorgelegt, das auf 125 kompakten Seiten aber auch als praktische Anleitung für jedermann gelesen werden kann: Was ist eigentlich ein Team? Wie verhalten sich Menschen in Teams? Wie kann man ein Team entwickeln und lebendig halten? Welche „goldenen Regeln“ sollte ich beachten, wenn mein Team erfolgreich sein soll? Inklusive Fragebögen zur eigenen Teamanalyse.

Impressum:

Herausgeber:

Westdeutscher Rundfunk Köln

Verantwortlich:

Quarks & Co

Claudia Heiss

Redaktion:

Claudia Heiss

Gestaltung:

Designbureau Kremer & Mahler, Köln

Bildrechte:

Alle: © WDR

© WDR 2015