



Foto: Fotolia

Sylvia Müller-Trenk

Teamfähigkeit - eine Schlüsselkompetenz

TEAMFÄHIGKEIT – „Toll, ein Anderer macht´s!“ und andere Definitionen

In nahezu allen Stelleninseraten wird eine zentrale soziale Kompetenz explizit verlangt: **Teamfähigkeit**. Auf den ersten Blick scheint diese Eigenschaft für sämtliche Berufsbilder eine wesentliche Voraussetzung zu sein. Was aber steckt hinter diesem Begriff? Beim Versuch einer Klärung sollten wir zunächst den Begriff klarer definieren. Wir müssen einerseits zwischen Teamorientierung / Teamfähigkeit und andererseits Teamabhängigkeit unterscheiden.

Eine geringe Teamorientierung unterstellen wir Personen, die ausgeprägt autonom und eigenständig arbeiten wollen, die auf die Unterstützung Anderer nicht angewiesen sein wollen. Wir haben es hier mit so genannten „EinzelkämpferInnen“ zu tun. Im Persönlichkeitstest BIP (Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, Rüdiger Hossip & Paschen, 2003) heißt es dazu: „... es bedeutet Personen viel, die Verantwortung für ihre Arbeitsergebnisse allein zu tragen. Sie sind der Auffassung, dass Teamarbeit nicht grundsätzlich der Arbeit einzelner überlegen ist. In einer Tätigkeit, die ein hohes Maß selbständiges und von Anderen unabhängiges

Handeln erlaubt, fühlen sie sich am wohlsten.“...

Mit **ausgeprägter Teamorientierung** werden hingegen Personen beschrieben, die laut BIP Testmanual „... im hohem Maße kooperationsbereit sind und Zusammenarbeit mit anderen Personen als außerordentlich wertvoll empfinden. Weiters setzen sie sich für die Durchsetzung von im Team getroffenen Entscheidungen aktiv ein und sind gerne bereit, Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse auf die Gruppe beziehungsweise einzelne Mitglieder zu übertragen oder mit diesen zu teilen.“

Eine hohe Teamorientierung ist etwa dann gefragt, wenn ein Team zur Unterstützung vorhanden ist und dieses über nötige Ressourcen und Kompetenzen verfügt, um positiven Input zu leisten und die berufliche Aufgabe nicht völlig selbständiges Handeln erfordert.

Gute Teamfähigkeit und Teamorientierung werden in Summe als sehr positive Eigenschaften bewertet, die Human Ressourcen Manager und ArbeitgeberInnen oft als unabdingbares Kriterium für den jeweiligen Job verlangen.

Teamabhängigkeit hingegen ist wenig positiv konnotiert. Es schwingen hier sofort Eigenschaften wie geringe Durchsetzungsstärke, „kann-nicht-eigenständig-arbeiten“, geringes Selbstbewusstsein und wenig Vertrauen in die eigene Entscheidungskompetenz mit. Dabei sollte die Führungskraft letztlich nicht abhängig von der Teammeinung sein. Sie soll sich Ressourcen des Teams oder der Projektgruppe zunutze machen und Ideen einholen, aber die letzte Entscheidung liegt bei ihr.

Wer ist teamfähig?

Teamfähige zeichnen sich beispielsweise dadurch aus, dass sie sich gut auf andere einstellen können und auf Kompromisse eingehen. Wichtig ist, dass sie die Bereitschaft mitbringen, von anderen zu lernen und sich von ihnen inspirieren zu lassen. Sie erkennen und akzeptieren verschiedene Charaktere in Teams und können diese Unterschiede für ein gutes Ergebnis nutzen.

Wer ist nicht teamfähig?

EinzelkämpferInnen leiden oft unter Konkurrenzdruck, fallen durch man-



Mag. Sylvia Müller-Trenk
Geschäftsführende Gesellschafterin CATRO Personalberatung

gelhafte Kommunikation und Kooperation auf und legen keinen Wert auf ein Wir-Gefühl. Es fehlt im Extremfall die Bereitschaft, Erfolge anderer anzuerkennen und daraus zu lernen. Aber auch EinzelkämpferInnen können erfolgreich sein. Sie zeichnen sich durch Autonomie, selbstständiges Arbeiten und Eigenverantwortung aus.

Nutzen für ArbeitgeberInnen und MitarbeiterInnen

Wer teamfähig ist, trägt einen wesentlichen Teil zu schnellen und erfolgreichen Resultaten bei, da Aufgaben aufgeteilt werden und eine gegensei-

tige Unterstützung gegeben ist. Jeder darf seine individuellen Stärken einbringen, wodurch maximale Ideenproduktion und ein optimales Ergebnis gewährleistet sind. Ebenso wird die Gefahr des Mobings reduziert.

Fazit

Um beruflich erfolgreich zu sein, ist aber nicht zwangsweise und ausschließlich eine hohe Ausprägung der Teamfähigkeit nötig. Es ist vielmehr von der Stellenbeschreibung bzw. dem Anforderungsprofil abhängig.

Während eine Projektmitarbeiterin im Forschungs- und Entwicklungsbereich in der Regel eine hohe Ausprägung an Teamfähigkeit mitbringen muss, ist dies beim Sales Manager, der international tätig ist, nicht unbedingt notwendig. In manchen Berufen, vor allem jenen mit hoher persönlicher Verantwortung - wenn rasche klare Entscheidungen getroffen werden müs-

sen - sind andere persönliche Kriterien vorrangig.

Das Tätigkeitsfeld in der Personalberatung ist breit gestreut. Die Angebotspalette hat sich in den letzten Jahren ständig verändert und reicht so von der klassischen Personalberatung, MitarbeiterInnen-Coaching über Headhunting und Karriereberatung bis zu Arbeiten im Personalentwicklungs-, Trainings- und Forschungsbereich.

Der Schwerpunkt liegt jedoch nach wie vor auf dem Gebiet der professionellen Personalsuche und -auswahl im Auftrag von Firmen und Organisationen, wobei die Herausforderung bei Schlüsselkräften derzeit in der Personalauswahl liegt.

Autorin:

Sylvia Müller-Trenk
Studium der Psychologie an der Universität Graz.
17 Jahre Aufbau und Leitung einer internationalen Personalberatungsfirma. Seit 2006 Geschäftsführende Gesellschafterin der Catro Management Services GmbH., der größten Personalberatung im Süden von Österreich

LEUTE/KÖPFE



Bundesminister Töchterle überreicht Ernennungsurkunde an Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Roland Falb

Der Audienzsaal des Bundesministeriums für Wissenschaft und Forschung bildete am 24. Jänner den feierlichen Rahmen für die Würdigung von Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Roland Falb, Managing Partner von Roland Berger Strategy Consultants. Wissenschaftsminister Univ.-Prof. Dr. Karlheinz Töchterle überreichte Falb im Rahmen einer feierlichen Zeremonie die Ernennungsurkunde, nachdem ihm durch Bundespräsident Dr. Heinz Fischer der Titel Professor verliehen worden war.

Roland Falb war nach seinem Wirtschaftsingenieur-Maschinenbau Studium zwischen 1983 und 1988, Universitätsassistent und Lehrbeauftragter am Institut für Industriebetriebslehre und Innovationsforschung unter der Leitung von Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Josef Wohinz. Danach wechselte er zuerst in die Konsumgüterindustrie und danach in die Strategieberatung.

Mit der Verleihung der Professorenwürde zeichnet die Republik die herausragenden Leistungen Falbs für die Entwicklung der österreichischen Wirtschaft aus. Seit mehr als zwei Jahrzehnten unterstützt der ausgewiesene Wirtschaftsexperte marktführende Unternehmen bei ihren erfolgreichen Expansionsstrategien in Richtung CEE-Raum.

Während seiner gesamten beruflichen Laufbahn blieb Roland Falb bei zahlreichen Veranstaltungen und Vorträgen seiner Alma Mater treu.