

Gemeinsam sind wir stark

Teammitglieder tauschen besonders dann ihr Wissen untereinander aus und unterstützen sich gegenseitig, wenn sie gemeinsame Ziele verfolgen und dabei wenig Konkurrenz untereinander herrscht. Hier erfahren Sie, warum dies so ist und wie sich Kooperation im Team fördern lässt.

Viele Aufgaben werden heute von Teams gelöst, in denen Personen mit unterschiedlicher Expertise ihr Wissen kombinieren, um eine hohe Leistung zu zeigen. Dabei sind Teammitglieder mitunter voneinander *abhängig*. Zum Beispiel tauschen Mitarbeitende im Flugverkehr Informationen mit anderen aus, Mitglieder eines Orchesters koordinieren sich untereinander, oder Mitarbeitende in Produktionsteams arbeiten zusammen, um Aufgaben zu erledigen. Die Zusammenarbeit kann dabei durch Kooperation (d.h. eine gegenseitige Unterstützung) oder Konkurrenz geprägt sein.

Gegenseitige Abhängigkeit im Team

Es lassen sich folgende Formen gegenseitiger Abhängigkeit (Interdependenz) im Team unterscheiden:

Positive Interdependenz:

- eigene Ziele lassen sich nur dann erreichen, wenn die anderen ebenfalls ihr Ziel erreichen
- d.h. durch gemeinsame Anstrengung können die Ziele jedes Teammitglieds erreicht werden

Negative Interdependenz:

- eigene Ziele lassen sich nur auf Kosten der Ziele anderer erreichen
- d.h. Teammitglieder stehen in Konkurrenz zueinander und (denken sie) erreichen ihre Ziele dann, wenn andere diese nicht erreichen

Keine Interdependenz:

- jede/r kann seine/ihre Ziele unabhängig von den anderen erreichen
- d.h. Zusammenarbeit ist zu zeitaufwendig oder eine Aufgabenteilung unmöglich

Dabei ist besonders positive Interdependenz mit hoher Leistung(-sbereitschaft) im Team assoziiert.

Warum positive Interdependenz wichtig ist

Eine positive Interdependenz fördert die *Kooperation* innerhalb eines Teams. Teammitglieder sind eher bereit, sich bei ihrer Arbeit *anzustrengen* und sie verwenden häufig effektivere *Strategien*, da sie länger nach Lösungen für Aufgaben suchen und dabei weniger auf den Vergleich ihres Verhaltens mit dem anderer Teammitglieder fokussieren. Wissen wird vermehrt untereinander *ausgetauscht*. Zudem *unterstützen* sich Personen stärker untereinander, behandeln sich mit mehr *Respekt* und entwickeln positivere *Arbeitsbeziehungen* im Team. Dies kann sich förderlich auf die psychische *Gesundheit* der Teammitglieder auswirken und das *Vertrauen* in die eigenen Fähigkeiten stärken, indem Personen eine Wertschätzung ihrer Kompetenzen im Team erfahren. All diese Effekte können zur *Teamleistung* beitragen.

© wissensdialoge.de | Bitte zitieren als: Scholl, A. (2011). Gemeinsam sind wir stark. wissens.blitz (41).
http://www.wissensdialoge.de/gemeinsam_sind_wir_stark

Wie lässt sich positive Interdependenz fördern?

Um im Team ein Klima positiver Interdependenz zu schaffen, reicht oft nicht nur die (formale) Zugehörigkeit zu einem Team aus. Dazu ist es vor allem notwendig, *Aufgaben* und *gemeinsame Ziele* so zu gestalten, dass der Beitrag jeder mitarbeitenden Person bedeutsam ist, Teammitglieder ihren Teil zur Aufgabe auch beitragen können und ggf. Teilaufgaben klar aufgeteilt werden. Eine weitere Bedingung für Kooperation sind soziale *Fertigkeiten* der Teammitglieder und die *individuellen Ziele*, die einzelne Personen verfolgen und mehr oder weniger mit gemeinsamen Zielen vereinbar sind. Zudem ist die Entwicklung gemeinsamer *Strategien*, z.B. wie Wissen untereinander ausgetauscht wird, eine Voraussetzung für erfolgreiche Zusammenarbeit.

Aufgaben kooperativ gestalten:

- z.B. klare Aufgabenteilung und Vergabe individueller Verantwortlichkeiten

Soziale Fertigkeiten unterstützen:

- z.B. über Trainings und individuelles Feedback durch TeamleiterInnen

Lernziele bei Teammitgliedern fördern:

- z.B. Förderung des individuellen Ziels, etwas dazu zu lernen und sich selbst zu verbessern (anstatt besser als andere abzuschneiden)

Strategien im Team entwickeln:

- z.B. regelmäßige Reflexion über gemeinsame Strategien, um Zusammenarbeit zu verbessern

Fazit: Positive Interdependenz fördern?!

Wenn Ziele nur durch gemeinsame Anstrengung erreicht werden können, fördert dies Kooperation und Teamleistung. Es gibt allerdings auch Situationen, in denen keine positive Interdependenz geschaffen werden kann oder sollte, z.B. wenn um eine Stelle oder Aufgabe konkurriert wird, bei der tatsächlich nur *eine* Person Erfolg haben kann. In solchen Fällen lässt sich eine möglichst konstruktive Konkurrenz unterstützen, indem allen Beteiligten eine gewisse Gewinnchance eingeräumt wird und klare, faire Prozesse und Erfolgskriterien festgelegt werden.

Literatur: Johnson, D. W. (2003). Social interdependence: Interrelationships among theory, research, and practice. *American Psychologist*, 58, 934-945.



Dipl.-Psych. Annika Scholl

Schreibt auf wissensdialoge.de zu den Themen: Reflexion, Lernen aus Erfahrung, Email-Kommunikation, Macht im organisationalen Kontext