



Foto: Jodi Jacobson/E+ via Getty Images

# Kompetenzen für Teamplayer

*Toll, ein anderer macht's! Mit einem Augenzwinkern wird so gern der Begriff „Team“ beschrieben. Doch genau das Gegenteil sollte der Fall sein. Ein bewusst gelebter Teamgedanke sorgt für Erfolgserlebnisse und die berufliche Zufriedenheit aller Teammitglieder.*

Es lohnt sich in Teambildung zu investieren, denn eine kreative Teamarbeit spart Zeit, Geld und Nerven. In einem Seminar des Bildungszentrums Gartenbau und Landwirtschaft in Münster-Wolbeck wurden Praktikerinnen und Praktiker aus dem GaLaBau dafür sensibilisiert, wie wichtig Teamarbeit im beruflichen Alltag ist. Grundlage ist ein speziell für die Grüne Branche entwickeltes Kompetenzmodell. Es besteht aus folgenden vier Bausteinen:

- **Fachkompetenzen:** Die Fachkompetenzen berücksichtigen Fertig- und Fähigkeiten, um berufstypische Tätigkeiten, Aufgaben oder Anforderungen (eigen-) verantwortlich sowie ziel- und ergebnisorientiert zu erledigen. – Ein guter Teamplayer nutzt die unterschiedlichen Fertig- und Fähigkeiten seiner Teammitglieder für den angestrebten Erfolg sinnvoll.
- **Methoden- und Sachkompetenzen:** Hierzu zählen Techniken, Fertigkeiten sowie Verfahren und Methoden, die einer Person helfen, beruflich wie privat verschiedenste Tätigkeiten, Arbeiten oder Aufträge professionell, sicher und kostensparend zu erledigen. Für den

Teamplayer sind zum Beispiel Gesprächs- und Fragetechniken, gutes Zuhören oder Rhetorik wichtige Kompetenzen.

- **Lern- und Umsetzungskompetenzen:** Die eigene Bereitschaft, sich selbst sowie die einem anvertrauten Mitarbeitenden stetig weiterzuentwickeln und zu qualifizieren, ist der eine Teil des Kompetenzbereichs Lern- und Umsetzungskompetenzen. Der zweite Teil berücksichtigt die Fähigkeit, Dinge in die Tat umzusetzen, Veränderungen als Chance zu sehen und offen für Neues zu sein. Dabei sollte man stets die eigene Zukunft sowie die Zukunft der Mitarbeitenden im Blick haben. Zu diesem Kompetenzbereich zählen beispielsweise Innovationsfreudigkeit, Neugierde und Entscheidungsfähigkeit.
- **Selbst- und Sozialkompetenzen:** Darunter lassen sich charakterliche Kompetenzmerkmale zusammenfassen, die eine Person befähigen, sich in ein Team, eine Arbeitsstelle oder in die Gesellschaft zum Wohle aller Beteiligten einzubringen. Gelebte Selbst- und Sozialkompetenzen verhindern, dass sich Personen auf Kosten anderer profilieren

## Der Autor



**Johann Detlev Niemann**  
MCT - Moderation Coaching  
Training, Siegen  
[www.mct-niemann.de](http://www.mct-niemann.de)  
[info@mct-niemann.de](mailto:info@mct-niemann.de)

oder bereichern sowie durch falschen Ehrgeiz, Selbstsucht und Unaufrichtigkeit ein Team zerstören oder ihr Umfeld beschädigen. Zu den wichtigsten Selbstkompetenzen zählen auch Selbstreflexion, Eigeninitiative oder Selbstbewusstsein. Zu den Sozialkompetenzen zählen etwa Pünktlichkeit, Verbindlichkeit oder Ordnungsliebe.

Anlässlich einer Befragung bei der Jahrestagung des Greenkeeperverbands (GVD) 2020 werteten über 75 Prozent der Tagungsteilnehmenden die Selbst- und Sozialkompetenzen als den wichtigsten Kompetenzbereich. Auf Platz zwei sahen 56 Prozent der Befragten die Lern- und Umsetzungskompetenzen.

Um Diskussionen zu vermeiden, ob zum Beispiel Pünktlichkeit eine Tugend oder eine Kompetenz ist, soll in diesem Beitrag von Kompetenzmerkmalen als Oberbegriff für Tugenden, Kompetenzen und Werte gesprochen werden. Ferner steht der Begriff „Team“ gleichbedeutend für „Arbeitsgruppe“ oder „Kolonie“. Das eigene Team ist als Teil des gesamten Betriebes zu verstehen; teamorientiertes Handeln setzt bestimmte Kompetenzen der einzelnen Mitarbeitenden voraus.

## Verantwortung

Die erste Kompetenz gilt auch als die Königin aller Kompetenzen: die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Oder anders ausgedrückt: Antworten oder Lösungen zu finden, wenn etwas nicht so läuft wie geplant. Gern duckt man sich weg, wenn es eigentlich heißen sollte, Verantwortung zu übernehmen. Auszubildende tragen Verantwortung für den Inhalt ihrer Berichtshefte. Jeder Mitarbeitende ist verantwortlich für die ihm anvertrauten Maschinen und Geräte sowie alle weiteren Arbeitsutensilien. Wer Verantwortung übernimmt, tut dies im Vertrauen auf die Unterstützung der Teammitglieder, des Kollegenkreises oder der Geschäftsführung.

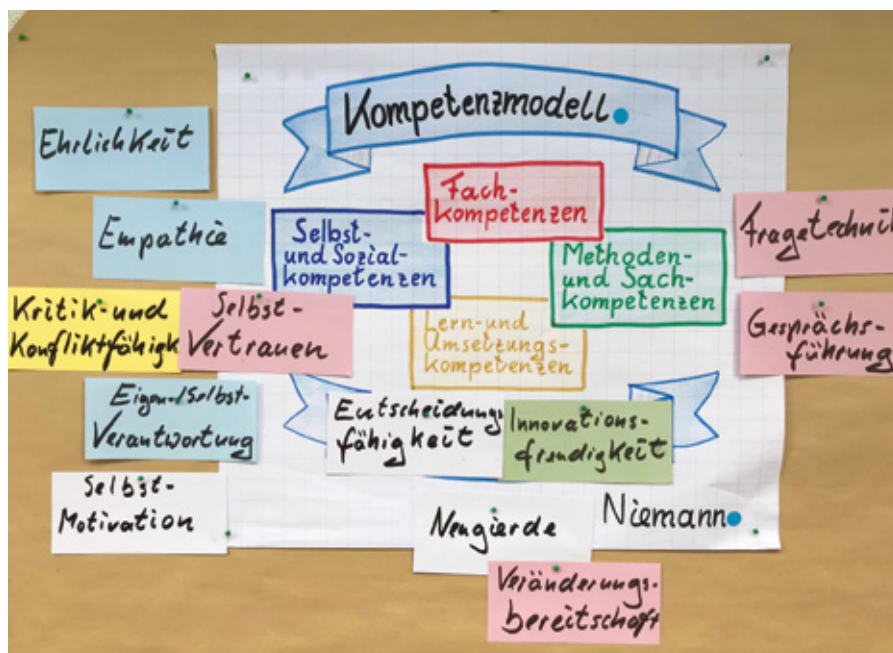
## Motivation

Eng mit der Verantwortung verknüpft ist die persönliche Einstellung zum Job, zum Betrieb und zur Branche. Aus dieser Einstellung erwächst die Leistungsbereitschaft, kurz das Wollen. Ein weiteres großes Feld in der Zusammenarbeit von Menschen liegt in dem Bereich der Motivation. Am Anfang steht die Eigenmotivation. Wer sich selbst nicht motivieren kann, ist auch nicht in der Lage, andere zu motivieren. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Frage nach den Motiven der einzelnen Teammitglieder. Während für den einen Kollegen/die eine Kollegin ein möglichst hohes Einkommen wichtig ist, legen andere zum Beispiel Wert auf viel Freizeit und eine ausgeglichene Work-Life-Balance.

## Rollenverständnis

Aus diesem Beispiel leitet sich eine weitere Kompetenz der Teamplayer ab: die Kritik- und Konfliktfähigkeit. Zu empfehlen ist, dass in jedem Team Konsens über die vereinbarte Fehlerkultur sowie über den kollegialen Umgang miteinander besteht. Das führt zur nächsten Kompetenz: zum Rollenverständnis. Jedes Teammitglied kennt und lebt eine bestimmte Rolle im Team. Es kann nicht nur „Hauptlinge“ geben. Jeder Mitarbeitende lebt in einer Sandwichposition, in der „Druck von oben“, wie Zeit- und Budgetvorgaben, nach unten weitergegeben wird. Damit sich dieser „Druckausgleich“ kollegial vollzieht, sind Respekt, Wertschätzung sowie Vertrauen existenziell wichtig. Verständnis für die Rolle oder besser für den Aufgabenbereich zum Beispiel der Abteilungsleitung oder der Geschäftsführung zu zeigen, ist wertvoll für das Betriebsklima und ein wichtiger Schlüssel für ein erfolgreiches Team.

Folgende drei Parameter müssen dabei erfüllt sein: die eigene Rolle beziehungsweise Funktion kennen, annehmen und ausfüllen.



Flipchart Kompetenzmodell

Foto: Niemann

Wer das beherzigt, kann die tätigkeitsbezogenen Erwartungen besser erfüllen. Ferner sorgt sie oder er für Verbindlichkeit im Handeln und ist dadurch für Kollegen und Vorgesetzte im Verhalten kalkulierbar. Für diese Person stellt das Rollenverständnis die Leitplanke für die täglichen Herausforderungen dar.

## Veränderungswillen

Zu einem guten Teamplayer gehört auch die grundsätzliche Bereitschaft, die berufliche Komfortzone oder Wohlfühloase zu verlassen. Die Bereitschaft zu Veränderungen ist nicht immer gegeben. Dies hat viele Ursachen. Bei manchen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern steigt der Hang zur Komfortzone mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit. Wer 20 Jahre oder länger im gleichen Betrieb tagein tagaus die gleichen Tätigkeiten ausführt, neigt eher zur Bequemlichkeit nach dem Motto „Haben wir immer schon so gemacht“ als Kolleginnen und Kollegen, die neu und auch jünger sind. Zu beobachten ist ferner, dass der Wille, sich zu verändern, bei einem schlechten Betriebsklima deutlich geringer ist.

## Vertrauen

Ein gutes Betriebsklima im Büro und auf der Baustelle ist gekennzeichnet durch gegenseitiges Vertrauen. Von Vertrauen wird in Unternehmen oder am Arbeitsplatz meistens dann gesprochen, wenn kein Vertrauen (mehr) vorhanden ist. Eine zentrale Frage in Bezug auf Vertrauen lautet: Verstehen alle das Gleiche darunter? Wenn Vertrauen vorhanden ist, wird es häufig entweder nicht als solches wahrgenommen oder als eine Selbstverständlichkeit angesehen. Vertrau-

en verpflichtet, speziell den- oder diejenige, dem/der vertraut wird. Ein gutes Vertrauensverhältnis ist Grundlage für erfolgreiches Arbeiten im Team und auch deshalb wichtig, weil es Mitarbeitende bindet. Moderne flexible Betriebsstrukturen, in denen Mitarbeitende und Führungskräfte ein starkes Team bilden, steigern die Leistungsbereitschaft und Eigeninitiative. Der Managementberater und Führungsexperte Dr. Reinhard K. Sprenger drückt es folgendermaßen aus: „Wir bekommen die Dinge nicht schneller bewegt, nur wenn wir schneller gehen, sondern indem wir Arbeitsverhältnisse schaffen, in denen Vertrauen herrscht.“

## Schwierige Situationen

Wenn es im Team nicht rund läuft und Konfliktsituationen entstehen, liegt das häufig am unprofessionellen Umgang mit (vermeintlich) „schwierigen Kolleginnen oder Kollegen. Die Kernfrage ist: Wer oder was ist schwierig? Sind es die betrieblichen Umstände? Ist die aktuelle Aufgabe unangenehm? Sind es familiäre Probleme? Fühlt sich ein Kollege übergangen? Oder stimmt die Chemie zwischen zwei oder mehreren Kollegen nicht? Über diese Kompetenzen sollten gute Teamplayer in schwierigen Situationen am Arbeitsplatz verfügen: Empathie und Einfühlungsvermögen und die Kunst der Gesprächsführung, verbunden mit der Kompetenz, an der richtigen Stelle im Gespräch die richtige Frage zu stellen. ■

### Literatur

Sprenger, R. K. (2002): Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt, Campus-Verlag: Frankfurt.