

# Verbesserung der Eigenmotivation von den Teammitgliedern an dem Arbeitsplatz

Atanas Bonchev, Vesselin Kantshev

FDIBA, Technical University of Sofia

Sofia, Bulgaria, e-mail: atanas.bontschev@gmail.com. vesselin.kantshev@fdiba.tu-sofia.bg

**Abstract** — Das Ziel von diesem Referat ist eine spezialisierte Analyse durchzuführen, deren Ziel die möglichen Gründe zur Verbesserung der eigenen Motivation von den Mitarbeitern am Arbeitsplatz ist. Hintergrund dafür ist der Mangel an praktischen Fähigkeiten (Soft-skills u.a.), die in der heutigen Universitätsausbildung selten zu finden sind, speziell in den Ingenieurbereichen. Diese wissenschaftliche Arbeit soll die Führungskräfte unterstützen, die aus unterschiedlichen Gründen die direkte Meinung ihren Angestellten nicht direkt mit den periodischen Ergebnissen im Unternehmen assoziieren können.

**Zusammenfassung** — Dieser Referat will möglichst einfach die Basis von der erfolgreichen Team- Zusammensetzung vorzustellen, mit Fokus auf der Effektivität. Die unterschiedliche Teammitglieder haben verschiedene Personalitäten, die zusammen in einem dynamischen Umfeld funktionieren sollen. Ohne der Fokus auf der Teamarbeit werden die einzelnen Mitglieder nicht effektiv genug, um ihre Aufgaben erledigen zu können. Dafür wurde umfangreiche Literatur verwendet, die auch mit persönlichen Erfahrungen und Beobachtungen aus der industriellen Welt unterstützt ist.

## I. EINFÜHRUNG

In der heutigen Welt existieren Kooperationen unter unterschiedlichen Formen. Die modernen Organisationen funktionieren aufgrund der Teamarbeit und ihre Optimierung spielt eine besondere Rolle für die Wirtschaftlichkeit der Operationen im Alltag.

Die effektive Wechselwirkung von Menschen in einem Team kann der Unterschied zwischen einem erfolgreichen Unternehmen und einem professionalen Misserfolg sein. Die Fähigkeiten, um in einem Team arbeiten zu können, sind heutzutage geschätzt und sind ein Muss für jeden Bewerber, der Zukunft in einer Korporation haben will.

Die Diversifikation von notwendiger Arbeitskraft verdeutlicht die entstandene Lücke zwischen Kenntnissen aus der klassischen Universitätsausbildung und erforderlichen Befähigungen am Arbeitsplatz, die erst da gelernt werden müssen. Die heutigen Unternehmen legen besonderer Wert auf Mitarbeiter, die effektiv in einem dynamischen Umfeld arbeiten können, was leider bei Schülern und Studenten selten zu finden ist.

Das Ausbildungssystem fördert die fachliche Kompetenz in dem ausgewählten Feld und es bleibt wenig Zeit für die Grundlagen der Teamarbeit. Noch dazu werden Mitarbeiter in der Industrie oft aufgrund ihrer Erfahrung promoviert und hier entsteht eine besondere Problematik – z.B. ein erfahrener Ingenieur kann mühelos neue Produkte erfinden, aber das bedeutet nicht, dass er gute Führungskraft im Sinne von Team- oder Abteilungsleiter sein kann. Seine Fähigkeiten in einem bestimmten Bereich übertragen sich nicht, wenn eine leitende Position gemeint wird.

## II. PROBLEMATIK

Die soziale Kompetenz ist ein kritischer Faktor bei der Zusammenarbeit in einem Team. Ähnlich wie bei den Maschinen - ein Motor kann perfekt berechnet werden, mit allen notwendigen Komponenten und Toleranzen, allerdings würde er sehr kurz ohne Schmierstoff funktionieren - in diesem Fall das sind die Soft-Skills.

Heutzutage ist die Abwesenheit von dieser Kompetenz leider extrem sichtbar [1]. Ein Grund dafür ist das Streben nur nach Kenntnissen und nicht auch an Kommunikationsfähigkeiten. In der Schule wird das Wissen bewertet, nicht die Zusammenarbeit. In den Universitäten fördern die Dozenten selten eine positive Mitarbeit zwischen den Kommilitonen - im Endeffekt werden nur die gezeigten Leistungen bewertet.

Erst am Arbeitsplatz trifft man eine langfristige professionelle Beziehung zwischen Leuten, die keine (gute) Bekannte waren und keine solche in der Zukunft werden müssen. Da muss man mit den anderen passend umgehen können, somit er die festgestellten Ziele weiterverfolgen kann - allein kann keiner ein großes Projekt schaffen. Viele Unternehmen funktionieren nur dank guter Beziehung zwischen den Kollegen. Dort kann man auch ganz genau behaupten, dass viele von den Mitarbeitern eigentlich außer der Arbeit gute Bekannte sind und ein Teil ihres Lebens zusammen überlebt haben.

Eine schlechte Kooperation zwischen den Teammitgliedern (und auch ihre Vorgesetzte) wird eine sinkende Motivation und Zufriedenheit am Arbeitsplatz im Laufe der Zeit bedeuten.

Kein Manager würde absichtlich ein schlechtes Team aufbauen, und es kann selten passieren, dass ein Team absichtlich unpassend aufgebaut wird. Wenn der Manager aber die Merkmale von so einem erfolgreichen Team kennt, werden die schlechten Erfahrungen gespart. Der gut vorbereitete Projektleiter wird diese Team-Charakterzüge analysieren, damit er weiß, was zu vermeiden ist.

Die wichtige Frage aber bleibt noch offen: Warum sind manche Teams nicht effektiv, kann es an die „Chemie“, an die Atmosphäre, und die Stimmung im Team liegen? Prof. Meredith Belbin hat umfangreiche Untersuchungen bei verschiedenen echten Teams weltweit durchgeführt und die Ergebnisse dokumentiert. Sein Ziel bestand darin, ein universelles Rezept für die erfolgreiche Teambildung zu erstellen. Ob Gewinner oder Verlierer – bei allen befragten Teams herrschte eine mehr oder weniger positive Stimmung. Somit eine erste Schlussfolgerung: Die schlechte Stimmung ist Folge der negativen Teamarbeit und kein Grund dafür.

### III. BEFRAGUNG EINER ZIELGRUPPE ALS BASIS FÜR DIE ANALYSE [2].

Zur empirischen Auseinandersetzung mit dem Thema der erfolgreichen Teambzusammensetzung wurde eine online Befragung im Zeitraum vom 18.05.2022 bis 10.06.2022 durchgeführt. Mit dem dazu entwickelten Fragebogen sollte erfasst werden, inwieweit Teilnehmer in unterschiedlichen Teams theorierechte Vorstellungen über die Teamarbeit allgemein haben.

Der Grund für diese Ausrichtung besteht darin, dass es anscheinend eine große Anzahl von Mitarbeiter gibt, welche schon eine Ahnung von Teamarbeit haben, da sie mit anderen Mitarbeitern zusammenarbeiten sollen und in manchen Fällen auch müssen, aber nicht obligatorisch dafür theoretisch vorbereitet sind. Bei der Konstruktion des Fragebogens wurde darauf geachtet, dass die Fragen dazu veranlassen sollten, dass die Befragten ihre Meinung frei und ehrlich äußern sollten, und daher enthalten die Fragen keine theoretischen Begriffe. Besonderer Wert wurde auf die offenen Fragen gelegt, bei welchen man mit seinen eigenen Worten die Antwort formulieren konnte.

Das Ziel besteht nicht darin Test zu entwickeln, der beweisen soll, ob man genügende theoretische Vorbereitung hat, sondern ob man ein passendes Gefühl für die Vor- und Nachteile bei der Zusammenarbeit hat.

Zur Vereinfachung wird mehr auf den Fragen zur Verbesserung der Teamarbeit konzentriert, da man erst dort die wichtigen Schlussfolgerungen ausleiten kann.

- Was würden Sie in Ihrem Team verbessern?

Diese Frage wurde absichtlich als offene Frage konzipiert, damit jeder Befragte die Möglichkeit hat, die eigene Meinung frei äußern zu können. Bevor man zu den Ergebnissen im Einzelnen kommt, soll man einem weiteren Befund nachgehen, und nämlich, dass fast alle Befragten diese offene Frage beantwortet haben. Wir können annehmen, dass dies klarstellen soll, dass es in allen Teams, woher die Befragten kommen, es Problemfelder gibt, die verbesserungsbedürftig sind. Nur 11.7% von den Befragten geben an, dass nichts zu verbessern ist, da ihr Team effektiv genug sein soll.

Die Antworten können zu drei Themenbereichen systematisiert werden – Kommunikation, Motivation und Belastung. 1/3 von allen Befragten wünschen direkte potenzielle Verbesserungen bei dem Informationsaustausch unter verschiedenen Formen – mehr Zeit für offene Diskussionen, interne Besprechungen, bessere Präsentation von Informationen, mehr konkrete Rückmeldungen, Informationsaustausch u.a. Diese Ergebnisse unterstützen die Annahme, dass während der Universitätsausbildung die Kommunikationsfähigkeiten eher chaotisch verbessert werden, was bedeutet, dass man dieses Spektrum, das Teil der kompletten Lebenserfahrung von den Einzelpersonen ist, soll im Laufe der Arbeitserfahrung mittels gezielter Maßnahmen verbessert werden.

Als Nächstes wird die Rolle der Eigenmotivation der Teammitglieder erwähnt. Man kann annehmen, dass niedrige Eigenmotivation mit den bereits erörterten Kommunikationsmängeln in Beziehung stehen darf.

Wenn ein Mitarbeiter nicht gut genug motiviert zu leisten ist, dann existieren keine konkreten Ziele, an die er streben soll. Zugleich kommt es, dass man an Motivation verlieren kann, wenn die individuellen Erwartungen nicht erfüllt werden. Beiden Tendenzen kann durch verbesserte Kommunikation entgegenwirken.

Die dritte Gruppe von Antworten, welche die Belastung am Arbeitsplatz betreffen, soll die Notwendigkeit von Planung hervorheben, im Sinne, dass die Kapazitäten der Teammitglieder gut genug analysiert werden sollen, damit man realistisch planen kann. Wenn ein Teammitglied, oder ein Team immer mehr belastet wird als andere, kann das eine Indiz dafür sein, dass es im Arbeitsprozess Engpässe existieren. Das dürfte ein Planungsrisiko sein, und somit können unnötige Kosten und auch Verspätungen entstehen.

- Welche externen Faktoren können die Atmosphäre im Team negativ beeinflussen?

Bei dieser Frage ist die Zielgruppe einig – mehr als 85% geben an, dass schlechte externe Planung der Arbeitskapazität eine negative Rolle im Team spielt. Das kann man mit der langfristigen Planungsphase während der Projektarbeit verbinden, da an dieser Stelle ohne falsche Erwartungen entstehen und versteckten Risiken bis zur Realisierungsphase nicht entdeckt werden können.

Die Befragten finden auch die Inkonsistenz des Vorgehens als kritisch für die gute Zusammenarbeit, da man auf eine unregelmäßige Art und Weise die zukünftige Arbeitsbelastung schwer geplant werden kann. Beispiel dafür ist die Situation, wo man im Frühling und Herbst mehr zu tun hat als im Sommer, da mehrere Mitarbeiter genau dann im Urlaub sind. Wenn Entscheidungen über die Planung der Kapazitäten, Anzahl der Mitarbeiter inklusive, getroffen werden sollen, dann sollte man nicht nur die Zeitkomponente einschätzen, sondern auch die genaue Periode, die in der Planperiode vorkommt. Eine Aufgabe, die z.B. 6 Wochen für ihre Realisierung braucht, könnte 8 Wochen im Sommer dauern, da ein Teil von den Mitarbeitern abwesend ist.

An dritter Stelle wird von den Befragten die Bürokratie ausgewählt, die sich negativ auf das Teamgeschehen auswirken kann. Das soll damit verbunden sein, dass die Mitarbeiter für andere sinnvolle Zwecke eingestellt sind, als für das bürokratische Apparat des Unternehmens zu arbeiten.

### IV. INTERPRETATION VON DEN ERGEBNISSEN.

Die dargestellten Ergebnisse aus der Befragung zum heutigen Stand der Teamarbeit in einem Konzern oder Großunternehmen beinhalten die Stellungnahmen von Befragten, die Lebens- und Arbeitserfahrung haben, sodass man annehmen kann, die Befunde widerspiegeln die Realität.

Die Tendenzen, die abzuzeichnen sind, stimmen mit den in der Theorie von Prof. Belbin ziemlich gut überein. Befunde zu den erkannten und genannten Problembereichen sind auch in der Literatur zum Thema Teamarbeit zu finden, ein Thema mit mittlerweile Jahrzehnten langen Geschichte. Wie es scheint, es werden momentan kaum Neuerungen aufgedeckt, bzw. erfunden – die Ergebnisse aus der Befragung widerspiegeln aus der Theorie bekannten Faktoren zur Effektivität der Arbeit im Team, wie Kommunikation, Motivation, Rollenverteilung. Die Befragung macht deutlich, wie wichtig für die Mitarbeiter der effektive Informationsaustausch ist. Generell kann angenommen werden, dass die Ergebnisse der Befragung erneut die Rolle von Soft-Skills im Arbeitsalltag hervorheben.

Die Abwesenheit von Soft-Skills am Arbeitsplatz ist der kritische Punkt, um den ein Großteil von den Kommunikationsproblemen kehren; Schwierigkeiten in diesem Bereich führen zu weiteren Hindernissen in der langen Kette von Menschen und Entscheidungen in einem Unternehmen.

#### V. MÖGLICHKEITEN ZUR VERBESSERUNG DER EIGENMOTIVATION AM ARBEITSPLATZ.

Die Teamrollentheorie vom Prof. Belbin zeigt abstrakt, was für Aufgaben die unterschiedliche Persönlichkeitstypen besser oder schlechter erledigen können. Dort wird nicht gemeint, wie ein Ingenieur oder Rechtsanwalt sich im Team verhalten soll, sondern wird auf der notwendigen Kreativität und Präzision gerichtet – im Team braucht man eine kreative Person, der Aufgaben X und Y übernehmen soll, danach kommt die präzise Person für Aufgaben A und B, wieder abstrakt abgebildet usw. Das ist kein Kochrezept, sondern Know-How für die zukünftige Teamleiter, auf was sie achten sollen, wenn sie ein Team führen wollen.

Es gibt laut der Theorie mehrere Lösungen und Ideen, wie man die Eigenmotivation während der Arbeit erhöhen kann. Das ist aber keine eindeutige Lösung, sondern eine Zusammenfassung, die alle oben in der Befragung erwähnte Problematiken ins Auge nimmt – Kapazitätsplanung und Kommunikation, deren Ergebnis direkt zu der Selbstmotivation verbunden werden kann.

Die Theorie von Belbin [3] erläutert gut die unterschiedlichen Rollen im Team. Die Möglichkeiten zur Kombination von unterschiedlichen Teammitglieder-Rollen können genau das Unterschied zwischen ausgezeichnetem und mittlerem Team machen.

- Der erste Schritt für die gute Teambildung besteht darin den Teamleiter sorgfältig auszuwählen. Der Teamleiter soll genug geduldig sein, aber muss wissen, wann er die Probleme persönlich im Griff nehmen soll, falls eine wichtige Entscheidung zu treffen ist. Der Teamleiter wird immer zusammen mit seinen talentierten Kollegen arbeiten, nicht gegen. Er soll Vertrauen generieren und soll klar zeigen, dass es ihm bekannt ist, wann er eingreift. Somit kann der Teamleiter ein Mangel an Eigenmotivation rechtzeitig erkennen und die notwendigen Schritte zur Verbesserung zu unternehmen.
- Erfolgreiche Teams zeigen, dass es passend ist, wenn die Teammitglieder den Job bekommen, das sie wollen. Unangemessene Arbeitsverteilung aufgrund vorheriger Erfahrung kann und spielt immer noch eine negative Rolle bei der Eigenmotivation für die Zusammenarbeit in einem Team. Erfolgreiche Teams verteilen die Aufgaben aufgrund personaler Exzellenz und somit liegt die allgemeine Verantwortung nicht nur auf eine Person. Kritische Aufgaben werden auf dieser Art und Weise auf dem Team verteilt und “langweilige” Aufträge werden mit maximaler Effizienz mithilfe des ganzen Teams erledigt. Die Praxis zeigt, dass bei Nebenaufgaben, die keiner machen einzeln machen kann, eine Kombination zwischen Teammitglieder mit Erfahrung und Teammitglied mit Verlangen bessere Ergebnisse liefert, als wenn nur der Mitarbeiter mit Erfahrung die Aufgabe löst [4]. Informale Anpassung ist der empfohlene Weg. Somit werden Nichtübereinstimmungen am besten vermieden werden.

- Kontinuierliche Anpassung gemäß den Schwächen im Team. Schwächen sind am besten mit Selbstbewusstsein gekämpft und das gilt nicht nur für das Individuum. Das konstante Lernen und die regelmäßige Beobachtung ermöglichen die Erkennung von den existierenden Schwächen. Diese Aufgabe ist eine gemeinsame Verantwortung und liegt nicht immer beim Teamleiter. Die einzelne Teammitglieder sollen im besten Fall ihre Umgebung beobachten und rechtzeitige Meldungen geben, falls sie Unklarheiten oder Tendenzen merken. Es ist eine Aufgabe vom Teamleiter die Vor- und Nachteile seinen Mitarbeiter festzustellen und korrekte Anpassungen zu machen. Wie er die Information bekommt, hängt von der Mannschaft ab. Eine gute Rollenverteilung würde passende Rückmeldungen bezüglich der Qualität der Arbeit liefern und somit können passende Organisationsentscheidungen getroffen werden.

#### VI. WICHTIGKEIT DES GUTEN TEAMLEITERS FÜR DIE EIGENMOTIVATION

Der effektive Teamleiter wird die Emotionen rechtzeitig erkennen und bei einer Abweichung wird er Maßnahmen treffen, so dass die Atmosphäre am Arbeitsplatz angenehm für alle Mitarbeiter bleiben kann. Wenn ein Mitarbeiter negativ auf eine Nachricht reagiert, bedeutet das, dass es irgendwo ungelöstes Problem existiert. Die rechtzeitige Lösung von solchen Problemen bringt Erfahrungen für die Zukunft, die eine positive Wirkung auf die Qualität haben sollen.

Der leistungsfähige Teamleiter kann nicht auf Gedanken lesen, kann aber die richtigen Fragen den Mitarbeitern stellen, so dass er die Situation besser verstehen kann. Eine stark emotionell hochgeladene Antwort bedeutet, dass der Mitarbeiter sich gefährdet fühlt und es ist wichtig für den Teamleiter solche Zustände zeitig zu erfassen. In so einer Situation kann ein informelles Gespräch dazu verhelfen, aufzuklären, was überhaupt passiert ist. Die Fakten unterstützen die konstruktive Kommunikation und lassen wenig Platz für Manipulationen und falsche Interpretationen. Erst wenn die Situation geklärt ist, soll erfragt werden, warum das Geschehene für den Mitarbeiter von Bedeutung ist: Wieso spielt das eine besondere Rolle bei ihm oder ihr? Was könnte passiert sein? Was für Folgen wären möglich?

Diese Fragen sollten es ermöglichen klarzumachen, ob das Problem Auswirkung auf den Arbeitsprozess hat oder nicht. Bei solchen Gesprächen könnten auch andere problematische Gegebenheiten entdeckt werden, die unbemerkt geblieben sind, die aber, wenn ungelöst bleiben, negative Auswirkung haben könnten. Zu guter Letzt können beide Seiten noch klären, was man aus dem Ganzen lernen kann. Mitarbeitergespräche dieser Art sind hilfreich, da der Mitarbeiter dadurch bessere Einsicht in die Problemlage ermöglicht, und da man dadurch den Umgang mit Problemsituationen einfacher werden kann [4].

#### VII. ATMOSPHÄRE IM TEAM.

Die Atmosphäre in einem Team soll nicht defensiv und nicht dominant sein - d.h. die Ambitionen der einzelnen Teammitglieder sollen nicht nur ihre personellen Bedürfnisse erfüllen, sondern ein größeres Spektrum abdecken, wo die anderen Mitarbeiter auch mitbeteiligt sein können [4]. Somit könnte jeder verstehen, dass er sich auf die anderen verlassen kann und umgekehrt - je mehr man sich um die anderen kümmert, wird man dieselbe Unterstützung von den anderen auch bekommen. Dafür können die reguläre Teammeetings hilfreich sein, da dort versteckte Probleme entdeckt und auch gelöst werden können, noch bevor diese eskaliert sind.

Im Endeffekt wird das Team davon profitieren, da unterschiedliche Gesichtspunkte unterschiedliche Erfahrungen mitbringen und jeder Teammitglied dadurch bereichert werden kann. Auf dieser Art und Weise werden Vertrauen und Loyalität entstehen und das wird die

Zusammenarbeit auf höherer Ebene bringen. Diese Atmosphäre wird mehr Raum für Kreativität und Annehmen vom Risiko zulassen. Offene Diskussionen über vorherige Situationen werden vor dem Team klar machen, was für Denkweise jeder Mitarbeiter hat und somit werden die anderen mehr aufmerksam, falls sie irgendwo ein Problem sehen, das vom Team nicht beobachtet wird.

#### VIII. FAZIT.

Die Eigenmotivation ist einer der wichtigsten Faktoren für die persönliche Entwicklung, unabhängig vom Bereich. Die Sportler sollen sich gut kennen, um selber wissen zu können, warum sie ihre Zeit und Gesundheit investieren. Die Wissenschaftler finden den Grund für ihre Mühen in die Zukunft – ihr Einsatz heute wird die Welt von morgen ändern. Eigenmotivation zu finden ist eine persönliche Frage, die jeder für sich selbst beantworten soll. Der Fall, dass jemand kein Zweck für seinen Einsatz findet, ist leider heutzutage oft zu finden, da das klassische Ausbildungssystem selten Platz dafür lässt. Die persönliche Motivation bleibt als Verantwortung von den Studenten, die sich aber in den Händen von den Schulen und Universitäten lassen. Die Schwierigkeiten kommen

erst später, wenn die frischen Mitarbeiter erst beobachten, was sie während ihrer Ausbildung verpasst haben – dort wurden nur Kenntnisse im Raum geworfen und die Studenten versuchen möglichst viel davon zu bekommen, ohne den Hintergrund oder das grobe Bild anzuschauen. Sie sind selber nicht schuldig – die Welt funktioniert auf dieser Art und Weise. Die Unternehmen sollen aber mit diesem Nachteil nachträglich kämpfen, erst wenn die Mitarbeiter ab und zu schlechte Ergebnisse zeigen. Die Manager, die das rechtzeitig erkennen, wissen, dass das Problem mit der Eigenmotivation vor Ort gelöst werden soll und sie eine Entscheidung treffen sollen – neue Mitarbeiter zu suchen oder mithilfe von unterschiedlichen Methoden die jetzige Situation möglichst schmerzlos zu verbessern. Das Ziel von diesem Referat ist die Führungskräfte möglichst präzise mithilfe einer zusammengefassten Theorie zu unterstützen. Je mehr Teamleiter ihre Schwächen im Team erkennen können, desto mehr Spezialisten wird die Welt von morgen verfügen.

#### REFERENCES

- [1] Leganes-Lavall, E. und Perez-Aldeguer, S. (2017) - Social Competence in Higher Education Questionnaire (CCSES): Revision and Psychometric Analysis.
- [2] Bonchev A. und Dr. Kantshev - Team-Zusammensetzung und Effektivität der Teamarbeit
- [3] Belbin, R. Meredith (2010) – Management teams – Why they succeed or fail? (Third edition)
- [4] Gardenswartz L., Jorge Cherbosque, Anita Rowe (2008) - Emotional intelligence for managing results in a diverse world.