



# ERFOLGSGEHEIMNIS TEAM

## **ERFOLGSGEHEIMNIS TEAM**

Herausgegeben von der StepStone GmbH  
Von Patricia Pela und Dr. Tobias Zimmermann  
März 2019

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

## **ÜBER DIE STUDIE**

In der vorliegenden Studie erläutert die Online-Jobplattform StepStone die wichtigsten Begriffe rund um Teamarbeit und Unternehmenskultur, gibt Einblick in die Einstellung der Fachkräfte zu diesen Themen und die Relevanz des Cultural Fits bei der Jobsuche. Daneben beleuchtet StepStone die Erfolgsfaktoren von Teamarbeit und gibt rekrutierenden Unternehmen Empfehlungen für den Aufbau einer produktiven Teamstruktur.

Für die Studie hat StepStone im November 2018 eine Online-Befragung unter insgesamt rund 14.000 Fach- und Führungskräften in Deutschland durchgeführt, darunter waren rund 10.600 Fachkräfte ohne Personalverantwortung und rund 3.400 Führungskräfte. Daneben befragte StepStone online insgesamt rund 2.000 Recruiter und Manager, die für Personalbeschaffung zuständig sind.

# INHALT



## MANAGEMENT SUMMARY

Seite 4



1

## DEFINITION

Was ist ein Team?

Seite 7



2

## PERFECT MATCH

Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur im Recruiting?

Seite 9



3

## TEAMDESIGN

Wie formt sich ein erfolgreiches Team?

Seite 14



4

## TEAMARBEIT

Wie arbeiten Teams in Deutschland zusammen?

Seite 23



5

## TEAMERFOLG

Welche Faktoren machen Teams leistungsfähig und innovativ?

Seite 25





# MANAGEMENT SUMMARY



Die Arbeit in Teams ist ein prägendes Merkmal der modernen Arbeitswelt. Ob gemeinsam im Großraumbüro oder mittels digitaler Kommunikationstools über Länder und Kontinente hinweg: Fach- und Führungskräfte sind im 21. Jahrhundert in Teamstrukturen eingebunden. StepStone hat deshalb 14.000 Fach- und Führungskräfte zu ihren Erfahrungen mit Teamarbeit in Unternehmen befragt. Die Auswertung liefert drei Ansatzpunkte, Teamarbeit effizienter und innovativer zu gestalten: in der Schwerpunktsetzung der Zusammenarbeit, der Teamführung und bereits im Recruitingprozess.



## Teamarbeit wird überwiegend klassisch interpretiert

Fach- und Führungskräfte arbeiten gerne in Teams. In ihrem Team wünschen sie sich Kenntnisse und Fertigkeiten wie Organisationsfähigkeit, Zeitmanagement sowie Sorgfalt anstelle von visionärem Denken oder Risikobereitschaft. Die Kommunikationskultur und Zusammenarbeit in Teams sind durch klare Regeln und Verlässlichkeit geprägt. Offenheit gegenüber neuen Ideen

und Fehlertoleranz findet man dagegen seltener. Teams arbeiten und kommunizieren hierbei in hohem Maße digital, aber seltener international oder standortübergreifend. Ein gutes Verhältnis mit ihren Teamkollegen am Arbeitsplatz ist Fach- und Führungskräften wichtig, aber nach Feierabend gehen die meisten Teams lieber getrennte Wege.



## Unterschiedliche Wahrnehmung von Teamführung durch Fach- und Führungskräfte

Fachkräfte bewerten ihre Teamleitung in mehreren Aspekten guter Führung ambivalent und die Ergebnisse zeigen einen eindeutigen Zusammenhang zwischen guter Führung und Zufriedenheit wie Erfolg im

Team. Führungskräfte hingegen beurteilen die Leistungs- und Innovationsfähigkeit ihrer Teams deutlich positiver als Fachkräfte und stellen sich auch selbst ein sehr gutes Zeugnis aus.



## Teamarbeit als zentraler Faktor im Recruiting

Die Arbeit im Team ist für Fach- und Führungskräfte der wichtigste Aspekt der Unternehmenskultur bei ihrem Arbeitgeber. Deshalb wünschen sie sich bereits im Bewerbungsprozess Informationen zu ihrem künftigen Team und möchten im Vorstellungsgespräch ihre möglichen Vorgesetzten und Teamkollegen kennenlernen. Die Studienergebnisse

zeigen eine ausbaufähige Identifikation von Fachkräften mit der Unternehmenskultur ihres Arbeitgebers sowie eine andere Schwerpunktsetzung der Unternehmen in Vorstellungsgesprächen. Hier treffen Kandidaten eher auf den direkten Vorgesetzten und Mitarbeiter der Personalabteilung als auf ihre künftigen Teamkollegen.



## Innovative Teams sind offen für Veränderungen und identifizieren sich mit der Unternehmenskultur

Fach- und Führungskräfte sehen bei der Leistungs- und Innovationsfähigkeit ihrer Teams noch Verbesserungsmöglichkeiten. Hierfür bietet die Studie drei Ansatzpunkte an: Erstens können Unternehmen Optimierungs- und Innovationspotenziale in ihren Teams stärker fördern. Eine Kultur der Offenheit gegenüber Neuem und Fehlern ist noch nicht überall ausgeprägt. Zweitens zeigt die Befragung eine deutliche Diskrepanz in der

Wahrnehmung von Teamleitung durch Fach- und Führungskräfte. Fachkräfte, die ihre Teamleitung positiver einschätzen, bewerten sowohl die Leistung als auch die Innovationsfähigkeit ihrer Teams höher. Drittens zeigt sich, dass Fachkräfte in erfolgreicheren Teams arbeiten, die sich mit der Unternehmenskultur ihres Arbeitgebers identifizieren – und die Arbeit im Team wird als wichtigster Aspekt dieser Kultur gesehen.



## DIE HIGHLIGHTS DER STUDIE „ERFOLGSGEHEIMNIS TEAM“



### TEAM

**95%**

der Fach- und Führungskräfte in Deutschland **arbeiten gerne in einem Team**. Das durchschnittliche Team in Deutschland besteht aus 11 Personen.



### UNTERNEHMENSKULTUR

**97%**

der Fachkräfte ist die Unternehmenskultur wichtig. Aber: **Mehr als jeder Dritte** kann sich **nicht mit der Unternehmenskultur** seines Arbeitgebers identifizieren.



### ZIELORIENTIERUNG & ZUVERLÄSSIGKEIT

**77%**

der Fachkräfte können sich in ihren Teams aufeinander verlassen und halten sich an gemeinsam vereinbarte Regeln. Aber: In **mehr als jedem vierten Team herrscht Unklarheit über die gemeinsamen Ziele**.



### PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT

**2/3**

der Fachkräfte erleben ein **Gefühl von Sicherheit und Vertrauen** in ihren Teams. Aber: Mehr als **4 von 10** der Fachkräfte arbeiten in Teams, in denen nicht offen über Fehler gesprochen werden kann und in denen keine Offenheit gegenüber neuen Ideen herrscht.



### TEAMFÜHRUNG

**97%**

der Führungskräfte erkennen gute Leistungen ihrer Teams an und unterstützen ihr Team dabei, aus Fehlern zu lernen. Aber: **Mehr als jede dritte Fachkraft vermisst diese Fähigkeiten** bei ihrer Teamleitung.



### ZUSAMMENARBEIT

**84%**

der Teams arbeiten und kommunizieren heutzutage in hohem Maße digital. Aber: Nur etwas mehr als **jedes dritte Team** arbeitet mit Mitgliedern aus unterschiedlichen Ländern zusammen.

1

## DEFINITION

### Was ist ein Team?



Teamarbeit hat eine zentrale Bedeutung in modernen Organisationen. Das liegt insbesondere daran, dass Unternehmen mithilfe von Teams und flachen Hierarchien im internationalen Wettbewerb handlungsfähiger werden wollen. Teams ersetzen starre hierarchische Strukturen und begegnen der Herausforderung, global zu arbeiten und agil zu sein.

### **ABER ANHAND WELCHER MERKMALE LASSEN SICH TEAMS IN UNTERNEHMEN CHARAKTERISIEREN?**

Im Kern ist ein Team eine künstlich geschaffene Gruppe mit dem Ziel, eine Aufgabe zu lösen – dazu zählt sowohl der Abschluss eines Projektes als auch die Markteinführung eines neuen Produktes oder einer neuen Dienstleistung. Im Zentrum steht immer die zu lösende Aufgabe, um die herum die Teamziele, die Rollen oder die Hierarchiestruktur ausgerichtet sind. Auch die Eigenschaften und Kernkompetenzen der Teammitglieder sind an dieser Aufgabe in der Regel

orientiert. Soziale Interaktion und Kommunikation sind daher in Teams immer an die jeweilige Aufgabe gebunden. Ist die Aufgabe abgeschlossen, wird das Team meistens aufgelöst. Ein gutes Beispiel sind Beratungsprojekte, wo eine Gruppe an Beratern nur solange für einen Klienten arbeitet, bis das Projekt abgeschlossen ist. Das heißt, die Stabilität über die Zeit ist ebenfalls immer an der Aufgabe ausgerichtet.



**WELCHE VORTEILE HABEN UNTERNEHMEN  
DURCH TEAMARBEIT?**



**Produktivität  
erhöhen**

In Teams lassen sich kreative Ideen und Lösungen schneller entwickeln. Unternehmen können so ihren Kunden innovativere Produkte und bessere Leistungen anbieten und dadurch ihren Umsatz steigern.



**Qualifikation  
fördern**

Ein wesentlicher Vorteil der Teamarbeit liegt darin, dass in einem Team Mitarbeiter mit unterschiedlichsten Qualifikationen zusammenarbeiten, die sich gegenseitig sehr gut ergänzen und voneinander lernen können.



**Motivation  
steigern**

Teammitglieder übernehmen Verantwortung und treffen gemeinsam eine Entscheidung. Im Gegensatz zu traditionellen Arbeitsformen wird bei der Teamarbeit die Entscheidung nicht von oben vorgegeben, sondern gemeinsam ausgehandelt. Dies führt zu größerer Akzeptanz gegenüber einmal getroffenen Entscheidungen.



**Zeit sparen**

Teamarbeit führt oft zu schnelleren Ergebnissen, da der Abstimmungsbedarf durch die geteilte Arbeit verringert wird. Durch den direkten Austausch zwischen den Teammitgliedern läuft die Umsetzung effektiver und effizienter.





## PERFECT MATCH

### Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur im Recruiting?



Fach- und Führungskräfte verbringen beinahe ein Drittel ihrer Lebenszeit auf der Arbeit. **Das macht die kulturelle Passung für Mitarbeiter und Unternehmen gleichermaßen zu einem wichtigen Faktor für nachhaltige Zusammenarbeit.** Bei Unternehmen sorgt ein gutes Gespür für kulturelle Passung für bessere Einstellungsentscheidungen, eine engagiertere und produktivere Belegschaft und ein harmonisches Arbeitsklima. Für Kandidaten bedeutet es, sinnvolle, persönlich bedeutsame Arbeit in einem Unternehmen zu finden, das mit den eigenen Normen und Werten übereinstimmt.

**97%**   **98%**

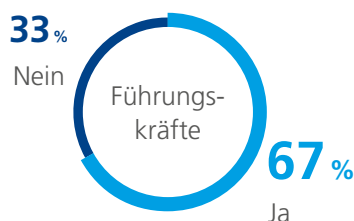
der **Fachkräfte** in Deutschland ist Unternehmenskultur wichtig.

der **Recruiter** in Deutschland ist Unternehmenskultur wichtig.

Der Mehrheit der befragten Fach- und Führungskräften ist die Unternehmenskultur zwar generell wichtig, jedoch können sich nur rund zwei Drittel mit der Unternehmenskultur ihres aktuellen Arbeitgebers identifizieren. **Eine Ausnahme stellen Recruiter dar: 73 Prozent von ihnen fühlen sich der Arbeitsplatzkultur ihres derzeitigen Arbeitgebers zugehörig.**



*Können Sie sich mit der Unternehmenskultur Ihres derzeitigen Arbeitgebers identifizieren?*





EINE GUTE KULTURELLE PASSUNG ZWISCHEN MITARBEITERN UND UNTERNEHMEN BRINGT KLAR ERSICHTLICHE VORTEILE



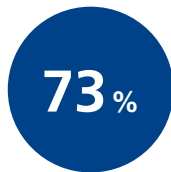
9 von 10 der befragten Recruiter und Personalverantwortlichen bewerten die Rolle des Cultural Fits im Recruiting als wichtig.



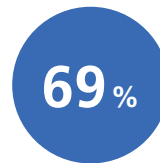
Welche Vorteile sehen Sie in einem guten Fit zwischen Kandidaten und Unternehmen?



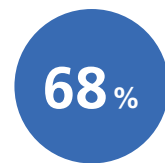
höhere Mitarbeiter-zufriedenheit



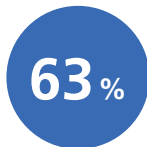
höhere Mitarbeiter-motivation



effektivere Zusammenarbeit innerhalb des Teams



höheres Mitarbeiter-engagement



bessere Mitarbeiterbindung



bessere Kommunikation im Unternehmen



bessere Zusammenarbeit zwischen Teams



bessere Performance

GUT ZU WISSEN

Was ist der Cultural Fit?

Der Begriff Cultural Fit beschreibt den Grad der Übereinstimmung zwischen Mitarbeitern bzw. Bewerbern und Unternehmen in Bezug auf Denkmuster, Verhaltensweisen, Normen und Werte. Unterschieden wird zwischen dem Supplementary Fit und dem Complementary Fit: Der Supplementary Fit gibt die Ähnlichkeit zwischen Person und

Unternehmen bezogen auf gemeinsame Werte oder Einstellungen an. Ein Complementary Fit hingegen liegt vor, wenn Bewerber und Unternehmen sich ergänzen. Der Kandidat verfügt über Eigenschaften, die ein Unternehmen noch nicht oder noch nicht in ausreichendem Maß besitzt.



**CULTURAL FIT UND UNTERNEHMENSKULTUR SPIELEN  
EINE ENTSCHEIDENDE ROLLE BEI DER JOBSUCHE**

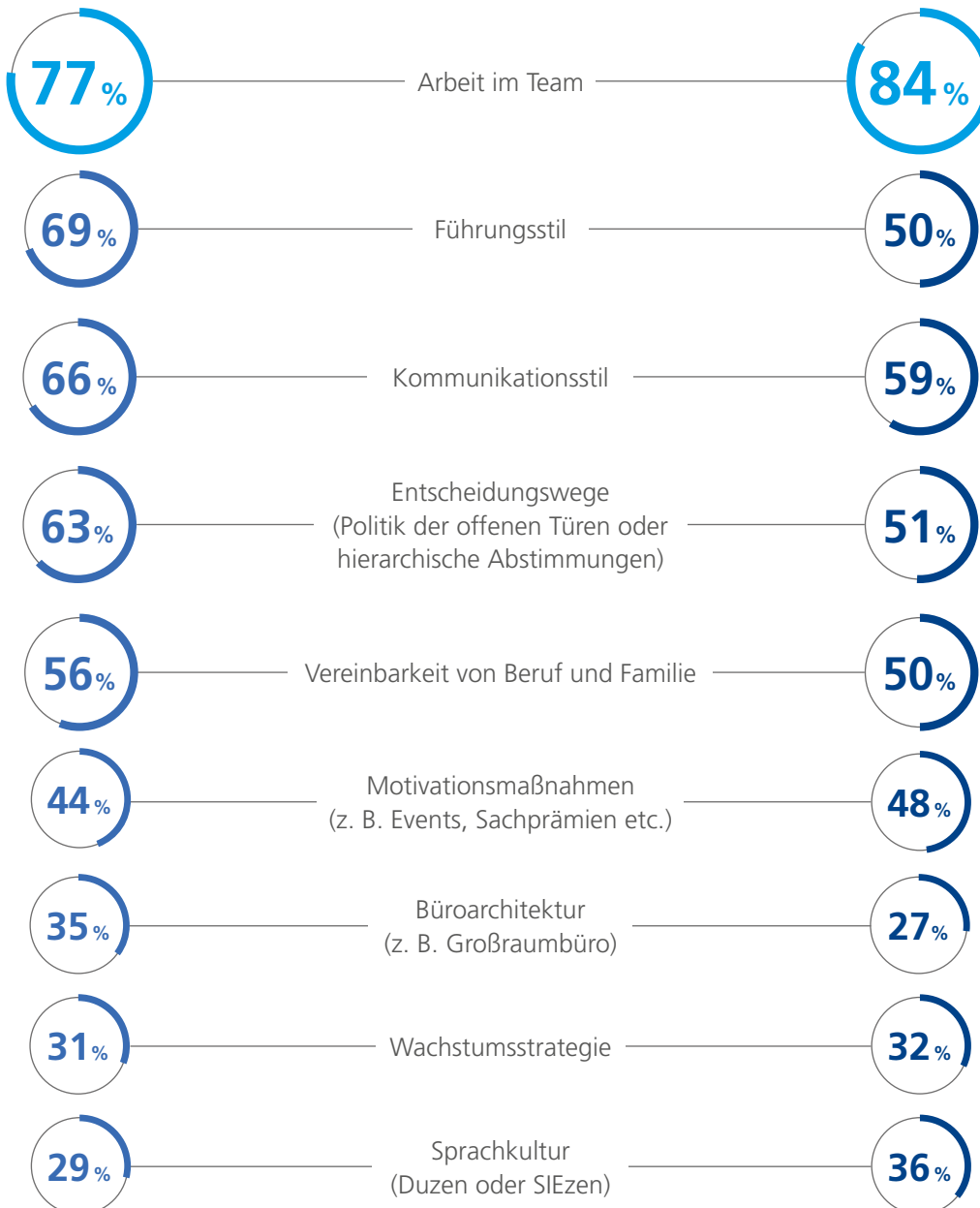
Neun von zehn Kandidaten achten bei der Jobsuche gezielt auf den Cultural Fit. Dafür informieren sie sich bereits im Vorfeld über verschiedene Kanäle über Aspekte wie Teamarbeit, Führungsstil und Entscheidungswege.



Dazu wollen Kandidaten Informationen haben



Diese Informationen geben Unternehmen





Kandidaten suchen aktiv nach Informationen zur Unternehmenskultur, auch in den Stellenausschreibungen. **Unternehmen halten sich allerdings sehr bedeckt, wenn es darum geht, ihre Unternehmenskultur sichtbar darzustellen.** Daher achten Bewerber im Vorstellungsgespräch besonders auf das Verhalten der Unternehmensvertreter, um hieraus Rückschlüsse ziehen zu können.



*Aus welchen Merkmalen ziehen Kandidaten Schlüsse auf die Unternehmenskultur eines potenziellen Arbeitgebers?*

Auftreten der  
Unternehmensvertreter  
beim Vorstellungsgespräch

**83%**

Kommunikation von  
Unternehmensvertretern  
untereinander

**68%**

Inhalt und Gestaltung  
der Stellenanzeige

**49%**

Kommunikation mit  
der Personalabteilung

**59%**

Bürräume /  
Unternehmensgebäude

**47%**

Gestaltung der eigenen Karriereseite

**40%**

Kleidungsstil der  
Unternehmensvertreter  
beim Vorstellungsgespräch

**39%**

## GUT ZU WISSEN

### Was ist der Personal Team Fit?

Beim Team Fit wird der Kandidat bzw. Mitarbeiter mit der Kultur des Teams verglichen, in dem er eingesetzt werden soll. In jeder Abteilung, die aus mehreren Mitarbeitern besteht, gibt es verschiedene Charaktere mit verschiedenen Stärken und Schwächen. Der Team Fit gibt Aufschluss darüber, welche Rolle eine Person im Team über-

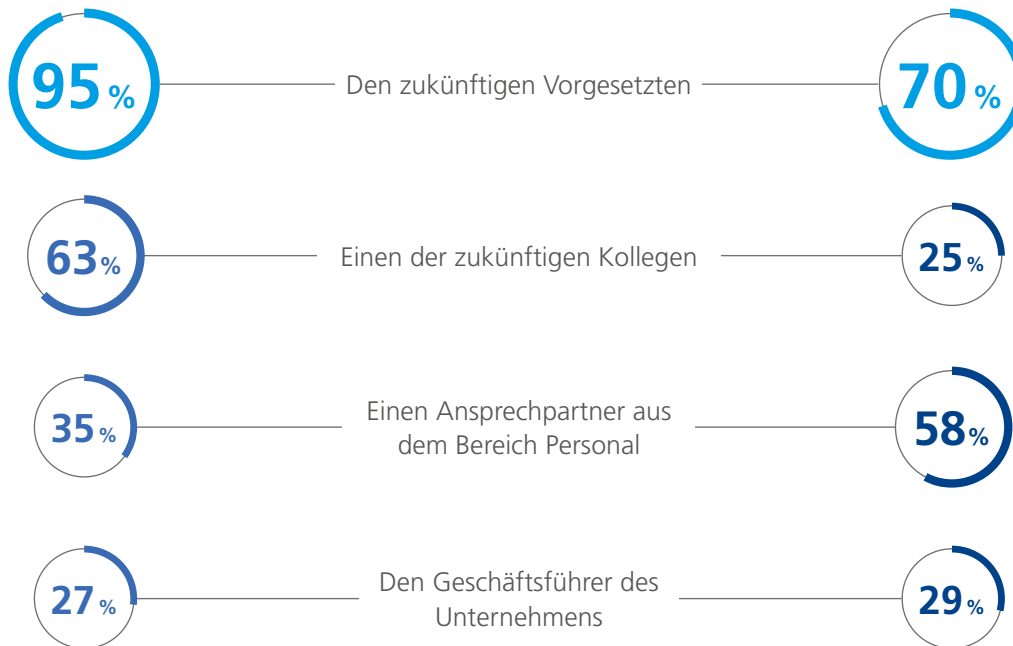
nimmt, wie gut diese in eine bestehende Gruppe mit unterschiedlichen Eigenschaften passt (Supplementary Fit) und inwiefern diese fehlende Kompetenzen in einem Team ergänzt (Complementary Fit). Der Team Fit gibt somit Aufschluss über den potenziellen Erfolg der Teamarbeit.



**KANDIDATEN WOLLEN NICHT NUR DEN  
ZUKÜNFTIGEN CHEF KENNENLERNEN, SONDERN  
AUCH DIE POTENZIELLEN KOLLEGEN**

Diese Personen wollen  
Kandidaten kennenlernen

Diese Personen lernen  
Kandidaten im Vorstellungsgespräch kennen



### EMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS

Für das Recruiting und die langfristige Mitarbeiterbindung ist die Unternehmenskultur eine wichtige Rahmenbedingung. Kandidaten reicht es schon lange nicht mehr aus, nur einen attraktiven Vertrag angeboten, einen schicken Firmenwagen vor die Tür gestellt oder eine hohe Jahresprämie zugesichert zu bekommen. Sie wollen wissen, wie der Arbeitsalltag für die Mitarbeiter organisiert wird, welche Wertschätzung Unternehmen ihren Mitarbeitern entgegenbringen und welche Werte spürbar gelebt werden. **Daher wird die Definition und Kommunikation einer eigenen Arbeitsplatzkultur für Unternehmen zu einem der entscheidenden Faktoren für erfolgreiches Recruiting.** Insbesondere die Verwendung

authentischer Bilder und Videos, die Darstellung der Arbeitgebervorteile und der Mitarbeitermeinungen tragen dazu bei, dass Kandidaten sich bereits im Vorfeld der Bewerbung einen Überblick über den Job und das Unternehmen verschaffen können. **Aber auch die Teilnahme der zukünftigen Kollegen und des zukünftigen Chefs am Vorstellungsgespräch helfen sowohl dem Kandidaten als auch dem Unternehmen, zu entscheiden, ob beide Parteien zueinander passen.** Unternehmen, die diese Disziplinen beherrschen, überzeugen die richtigen Kandidaten für sich und haben damit einen deutlichen Wettbewerbsvorteil bei der Gewinnung und Bindung neuer Talente.



# TEAMDESIGN

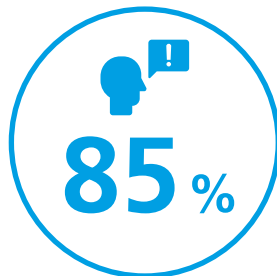
## Wie formt sich ein erfolgreiches Team?



Kooperatives Verhalten im Team und das Arbeiten an gemeinsamen Lösungen wird für Unternehmen immer wichtiger, um langfristig am Markt agieren zu können. **Beim Bilden von Teams geht es daher um mehr, als nur zu klären, wer mit wem in welcher Konstellation zusammenarbeiten soll.** Die einzelnen Teammitglieder sind voneinander abhängig. Sie arbeiten tagtäglich zusammen und müssen sich aufeinander verlassen können, um Projekte erfolgreich abzuschließen und Ziele zu erreichen. Jeder Einzelne ist von Bedeutung, um effizient an Problemlösungen zu arbeiten, Entscheidungen zu treffen und Deadlines einzuhalten.



*Welche **sozialen Eigenschaften** sind für eine erfolgreiche Teamarbeit wichtig?*



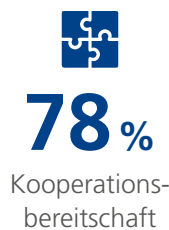
Kommunikationsfähigkeit



Zuverlässigkeit



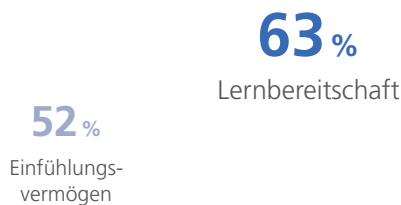
Kritikfähigkeit



Kooperationsbereitschaft



Verantwortungsbewusstsein



Einfühlungsvermögen



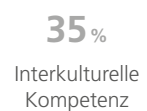
Lernbereitschaft



Anpassungsfähigkeit



Toleranz



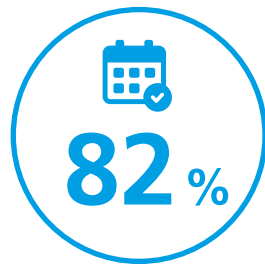
Interkulturelle Kompetenz



In einem guten Team werden kreative Energien dadurch freigesetzt, dass **verschiedene Mitarbeitertypen unterschiedliche Impulse und Ideen** äußern können. Daher wundert es kaum, dass aus Sicht der Befragten insbesondere Kommunikationsfähigkeit, Zuverlässigkeit und Kritikfähigkeit die wichtigsten sozialen Eigenschaften für die Teamarbeit sind. Für die tagtägliche Projektarbeit im Team schätzen die Befragten insbesondere Organisationsfähigkeit, Zeitmanagement und Sorgfalt als besonders relevant ein.



Welche **methodischen Kenntnisse** sind für eine erfolgreiche Teamarbeit wichtig?



Organisationsfähigkeit



72%

Zeitmanagement



60%

Sorgfalt



57%

Analysefähigkeit



53%

Beurteilungsvermögen



51%

Kreativität

45%

Konzeptionelle Fähigkeiten

44%

Projektmanagement

30%

Visionäres Denken

18%

Risikobereitschaft

**Kreatives Denken, Visionäres Denken und Risikobereitschaft sind wichtige Werte für innovatives Agieren von Teams, da inspirierte Mitarbeiter sich eher trauen, neue Wege zu gehen und querzudenken.** Jedoch werden diese Kompetenzen in der Teamarbeit von den Befragten als weniger relevant eingestuft.



.....

## FACHKRÄFTE WOLLEN JOB UND PRIVATLEBEN NICHT VERMISCHEN

Können Kollegen und Chefs gute Freunde sein? Für die Mehrheit der Fach- und Führungskräfte trifft das nicht zu. Die Hälfte der Befragten pflegt eine gute, aber professionelle Beziehung zu ihren Kollegen.



*Welche der folgenden Beschreibungen trifft am ehesten auf Ihre Beziehungen zu Kollegen zu?*



Es ist mir wichtig, mich auf der Arbeitsebene gut mit meinen Teamkollegen zu verstehen



Ab und zu ist ein Treffen nach Feierabend mit ausgewählten Teamkollegen okay



9%

Ich verbringe abseits des Berufsalltags gern Zeit mit meinen Teamkollegen



9%

Ich möchte Arbeit und Privates nicht vermischen

## GUT ZU WISSEN

Wenn es um die Größe eines Teams geht, zeigt die wissenschaftliche Untersuchung von Good&Co, dass eine Gruppe von fünf Personen am besten zusammenarbeitet. Das liegt insbesondere daran, dass diese Teamkonstellation einen hohen Zusammenhalt aufweist und ein geringes Konfliktpotenzial bietet. So ist ein Team aus fünf Personen einerseits groß genug, um diverse Mitar-

beiter-Persönlichkeiten und Perspektiven zuzulassen. Andererseits ist es auch klein genug, um sicherzustellen, dass jedes Mitglied seinen Beitrag leisten, sich mit dem Team eng verbunden fühlen kann und weniger Missverständnisse bei der Kommunikation zwischen Individuen entstehen. Dies sind entscheidende Faktoren, um die Zusammenarbeit zu fördern und zu erleichtern.

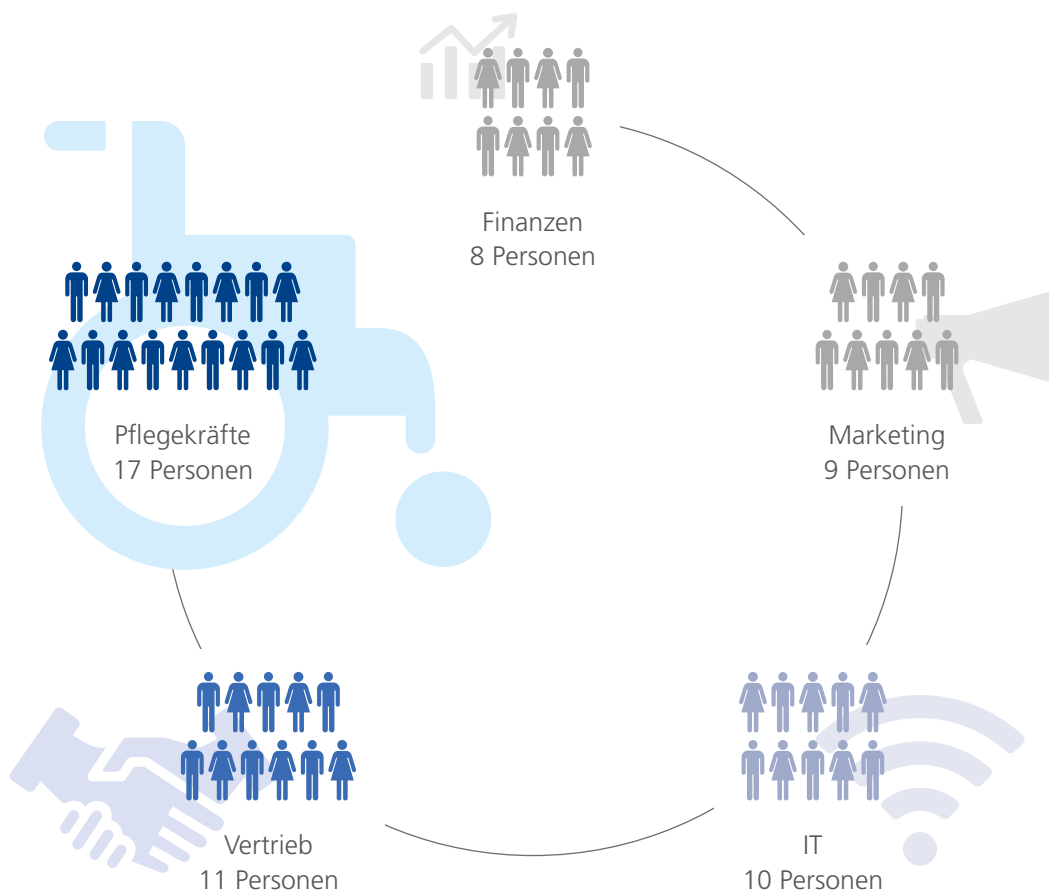
Quelle: Mermelshtine, R., White, E., Longo, Y., Jarrett, E. (2018). Teamdynamik nach Good&Co





## TEAMS IN DEUTSCHLAND BESTEHEN IM SCHNITT AUS 11 PERSONEN

Je größer das Unternehmen, desto größer sind auch die Teams: So arbeiten in kleineren Betrieben (bis 500 Mitarbeiter) in der Regel 9 Personen in einem Team, während in größeren Unternehmen (ab 1.000 Mitarbeiter) im Schnitt 12 Personen Teil eines Teams sind.



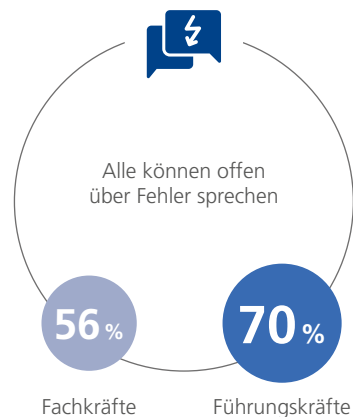
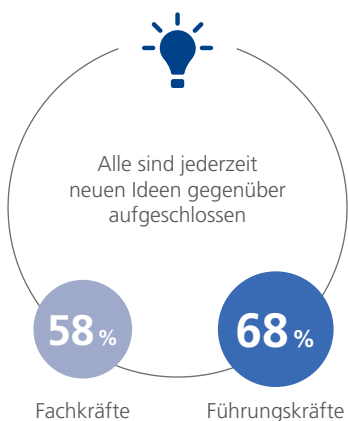
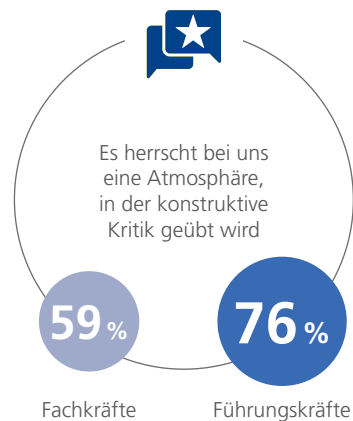
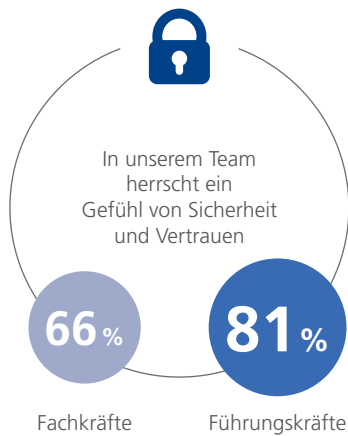
Obwohl vermutet werden könnte, dass die Größe eines Teams mit der Innovationsfähigkeit und der Leistungsfähigkeit eines Teams zusammenhängt, offenbarte eine Korrelationsanalyse gegenteilige Ergebnisse. Es zeigt sich kein Zusammenhang zwischen Teamgröße und Innovationsfähigkeit bzw. Leistungsfähigkeit eines Teams. **Es scheint, als würde es weniger darum gehen, wie groß ein Team ist, als vielmehr darum, wie das Team zusammenarbeitet.** Wie die folgenden Ergebnisse zeigen, haben insbesondere die Faktoren psychologische Sicherheit, Zuverlässigkeit, Zielorientierung und Führung einen entscheidenden Einfluss auf die Innovationsfähigkeit und die Leistungsfähigkeit eines Teams.



## PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT: DAS FUNDAMENT ERFOLGREICHER TEAMARBEIT

Um innovativ und erfolgreich arbeiten zu können, brauchen Mitarbeiter eine Teamkultur, in der sie sich sicher fühlen, um frei agieren zu können. **In einem Team mit hoher psychologischer Sicherheit fühlen sich die Teammitglieder sicher, Risiken im Umfeld ihrer Teammitglieder einzugehen.** Sie sind zuversichtlich, dass niemand im Team andere dafür in Verlegenheit bringen wird, dass sie einen Fehler eingestehen, eine Frage stellen oder eine neue Idee anbieten.

### SO ERLEBEN FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE DIE PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT IN IHREN TEAMS



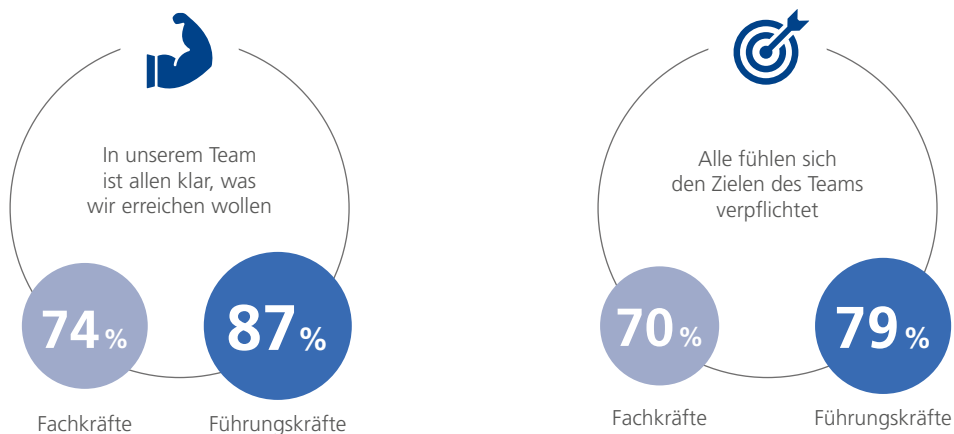
Die Ergebnisse zeigen, dass Fachkräfte noch Ausbaubedarf in der Kommunikation von Ideen und Kritik sehen: Nur rund 6 von 10 betätigen, dass in ihren Team Raum für konstruktive Kritik besteht.



## ZIELORIENTIERUNG: DIE SINNHAFTHIGKEIT DER TEAMARBEIT

Ziele können auf Einzel- oder Gruppenebene festgelegt werden und müssen spezifisch, messbar, attraktiv, realisierbar und terminiert sein. Führungskräfte spielen bei der Festlegung von Zielvorgaben eine wichtige Rolle, da diese ihrem Team diese Zielorientierung vorleben. Ein weiterer Faktor, der für die Zielorientierung wichtig ist, ist die Sinnhaftigkeit. Mitarbeiter, die in ihren Aufgaben einen Wertbeitrag und ein klares Ziel erkennen, sind motivierter und effektiver.

### SO ERLEBEN FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE DIE ZIELORIENTIERUNG IN IHREN TEAMS



### GUT ZU WISSEN

62 Prozent der Fachkräfte ist es wichtig, eine sinnvolle Tätigkeit auszuüben. Das heißt nicht per se, dass alle mit ihrem Job sprichwörtlich die Welt verbessern wollen – aber die Mehrheit möchte mit ihrer Arbeit einen positiven Effekt erzielen. Das ist auch wichtig, da die Arbeitsmotivation stark mit dem Sinnerleben zusammenhängt: Wenn Mitarbeiter einen Sinn in ihren Aufgaben

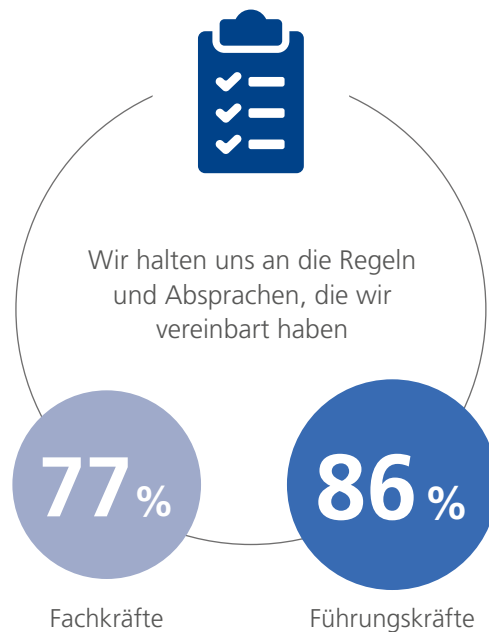
sehen, dann haben sie auch einen Anreiz, sich stärker zu engagieren. Daher ist die Vermittlung der Sinnhaftigkeit auch für die Arbeit im Team wichtig. Führungskräfte sollten daher eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung zusammen mit einer langfristigen Vision in ihrem Team kommunizieren. Zusätzlich sollten Teams eine Kultur des Vertrauens und des Unterstützens pflegen.

Quelle: Kienbaum & StepStone Leadership Survey 2018



**ZUVERLÄSSIGKEIT:  
DIE INTEGRITÄT DER TEAMARBEIT**

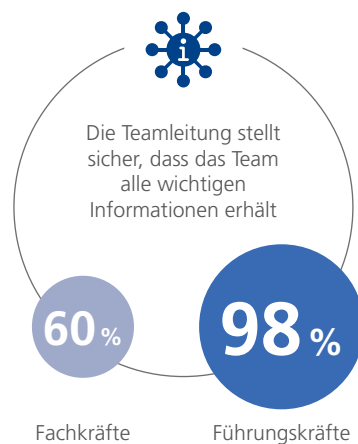
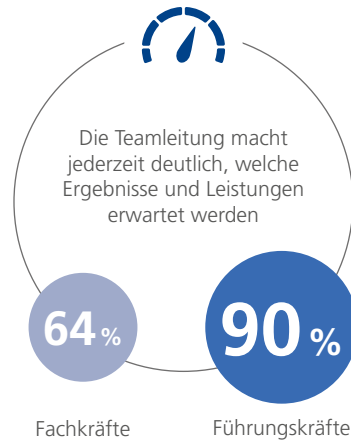
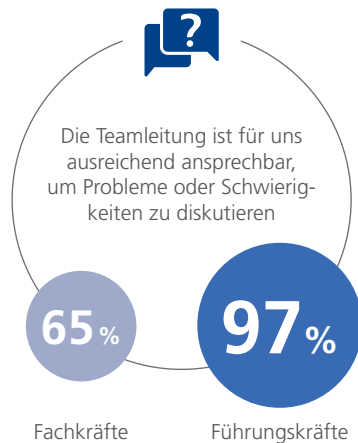
Zuverlässigkeit ist für eine erfolgreiche Teamarbeit unabdingbar. **Nur wenn sich alle im Team aufeinander verlassen können und wissen, dass die Aufgaben sorgfältig erledigt werden, kann eine Zusammenarbeit auf Dauer funktionieren.** Bei der Analyse des Antwortverhaltens von Fach- und Führungskräften fällt auf, dass Führungskräfte die Zuverlässigkeit in ihren Teams deutlich positiver einschätzen als die Teammitglieder selbst.

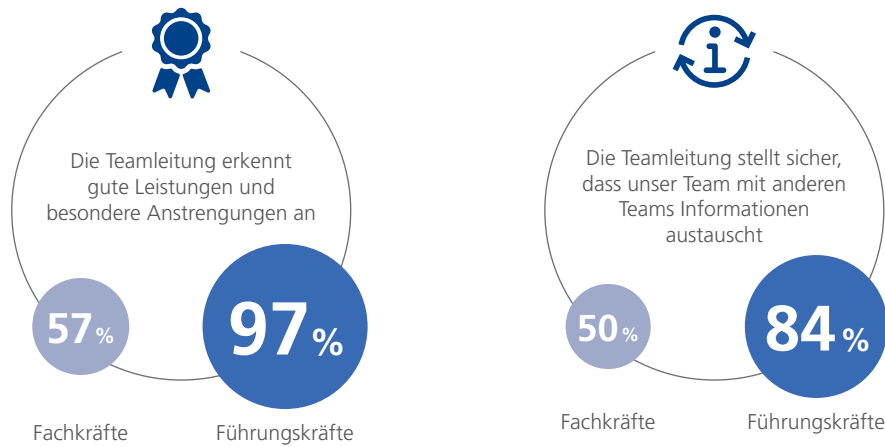




## TEAMFÜHRUNG: DER RICHTUNGSWEISER ERFOLGREICHER TEAMS

Führungskräfte haben entscheidende Wirkung auf die Dynamik eines Teams. **Zwar ist ein großer Teil der Teamdynamik von den Interaktionen zwischen den individuellen Teammitgliedern abhängig, jedoch spielt auch die Persönlichkeit der Teamleitung eine bedeutende Rolle.** So können Führungskräfte einerseits als Vorbild fungieren, eine Vision vermitteln und die Selbstständigkeit ihrer Teammitglieder fördern. Andererseits können sie auch die Arbeitsleistung und die Mitarbeiter permanent kontrollieren oder diese bei Fehlverhalten vor dem Team kritisieren.





Die Selbst- und Fremdwahrnehmung bei der Beurteilung der Teamführung weicht stark voneinander ab. **Führungskräfte schätzten sich bei allen Fragen zu ihrem Führungsverhalten deutlich günstiger ein, als es Fachkräfte wahrnehmen.** In den Augen der Fachkräfte scheint weniger der Mensch bei Führungskräften im Fokus zu stehen als Leistung und Zielorientierung. Empathie, Selbstbestimmung und Unterstützung scheinen bei den Führungskräften in Deutschland eine untergeordnete Rolle zu spielen.

## EMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS

Was für ein Team gilt, lässt sich auch auf die einzelnen Teammitglieder übertragen. Jeder Mitarbeiter braucht ein gewisses Maß an Sicherheit und Respekt, den er dann auch anderen gegenüber zeigen kann. Ausgehend von dieser sicheren Umgebung kann er sich für die Ziele des Teams und anderer Abteilungen sowie für deren Befindlichkeiten, Anforderungen und Interessen öffnen. Die Ergebnisse der Befragung zeigen allerdings, dass es noch nicht in allen Teams gelingt, eine entsprechende Teamkultur zu etablieren. So erleben nur 2/3 der Fachkräfte ein Gefühl von Sicherheit und Vertrauen in ihrem Team. **Für die effektive Zusammenarbeit sollten Führungskräfte daher an den wichtigsten Stellschrauben des Teammanagements drehen.** Dazu zählt in erster Linie die Verbesserung des eigenen Führungsverhaltens. Führungskräften kann empfohlen werden, mehr auf ihre Mitarbeiter zu achten und sich nicht

nur auf das Erreichen von Zahlen und Zielen zu konzentrieren. Führungskräfte sollten sich Zeit für ihre Mitarbeiter nehmen und diese emotional unterstützen, um sie aktiv zu entwickeln. Aber auch die Vermittlung einer gemeinsamen Teamvision verbessert die Zusammenarbeit, indem das Team gemeinsam Ziele definiert und diese in Form eines Maßnahmenplans auch aktiv umsetzt. Des Weiteren sollten auch die Rollenerwartungen an die einzelnen Mitarbeiter im Team geklärt werden, damit für alle die Schnittstellen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten transparent sind. **Schlussendlich kann Teams noch empfohlen werden, die gemeinsam erarbeiteten Definitionen auf ihre langfristige Wirksamkeit in der Zusammenarbeit zu überprüfen.** Denn nur durch die regelmäßige Reflexion über die Qualität der Zusammenarbeit schaffen es Teams nachhaltig erfolgreich an Projekten zusammen zu arbeiten.

4

## TEAMARBEIT

### Wie arbeiten Teams in Deutschland zusammen?



Die Art und Weise, wie Teams zusammenarbeiten, ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg einer Organisation. **Die Fähigkeiten von Teammitgliedern zu diskutieren und einander zu verstehen sind hierbei essenzielle Faktoren.**

In der heutigen Arbeitswelt, in der sich Teams schnell verändern, flexibel und ortsunabhängig arbeiten und von zunehmender Diversität geprägt sind, ist es umso wichtiger die Zusammenarbeit stets im Blick zu haben.

# 95%

der Fach- und Führungskräfte  
arbeiten gerne in einem Team



#### KOMMUNIKATION

71%

Wir treffen uns  
ausreichend häufig,  
um effektiv zu  
kommunizieren und  
die Aufgaben zu  
koordinieren

80%

Wir halten uns  
gegenseitig über  
arbeitsrelevante  
Dinge auf dem  
Laufenden



#### GEGENSEITIGE UNTERSTÜTZUNG

79%

Wir unterstützen uns  
gegenseitig bei der  
Erledigung unserer  
Aufgaben

79%

Wir bieten uns  
gegenseitig bei  
Schwierigkeiten  
oder Engpässen  
Hilfe an



### FLEXIBILITÄT

**67%**

Wir können uns unsere Arbeitszeit flexibel einteilen

**39%**

Wir haben die Möglichkeit, auch vom Home-Office aus mit dem Team zu arbeiten



### DIGITALISIERUNG

**84%**

Zur Erledigung unserer Arbeitsaufgaben sind wir abhängig von digitalen Medien (z. B. Internet, E-Mail)

**74%**

Ohne die Nutzung digitaler Medien (z. B. Internet, Computerprogramme) wäre unsere Teamarbeit unmöglich



### INTERNATIONALITÄT

**42%**

Wir arbeiten im Team von unterschiedlichen Standorten aus

**36%**

Ich arbeite mit Teammitgliedern aus unterschiedlichen Ländern zusammen

## EMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS

Teams arbeiten und kommunizieren heutzutage in hohem Maße digital, jedoch erleben Fach- und Führungskräfte ihre eigene Arbeit unterschiedlich flexibel. Auch die internationale oder standortübergreifende Zusammenarbeit spielt eine untergeordnete Rolle, obwohl Unternehmen immer globaler am Markt agieren. Die Ergebnisse zeigen, dass an dieser Stelle noch Handlungsbedarf für moderne Organisationen besteht. **So sollten Führungskräfte die Kooperation mit anderen Bereichen im Unternehmen und das Vertrauen im eigenen Team stärken, damit auch eine Zusam-**

**menarbeit über die eigenen Teamgrenzen hinweg funktionieren kann.** Dafür sollten klare Kommunikationsregeln für vertrauensvolle Zusammenarbeit gemeinsam im Unternehmen erarbeitet werden, um dadurch eine Richtung für die Zusammenarbeit vorzugeben. **Eine weitere Schlüsselrolle spielt die interne Kommunikation, um eine effektive Teamarbeit über Fach- und Organisationsgrenzen hinweg sicherzustellen.** Hierfür ist es wichtig, einen Perspektivenwechsel zwischen verschiedenen Team- und Arbeitskulturen vorzunehmen.





# TEAMERFOLG

## Welche Faktoren machen Teams leistungsfähig und innovativ?

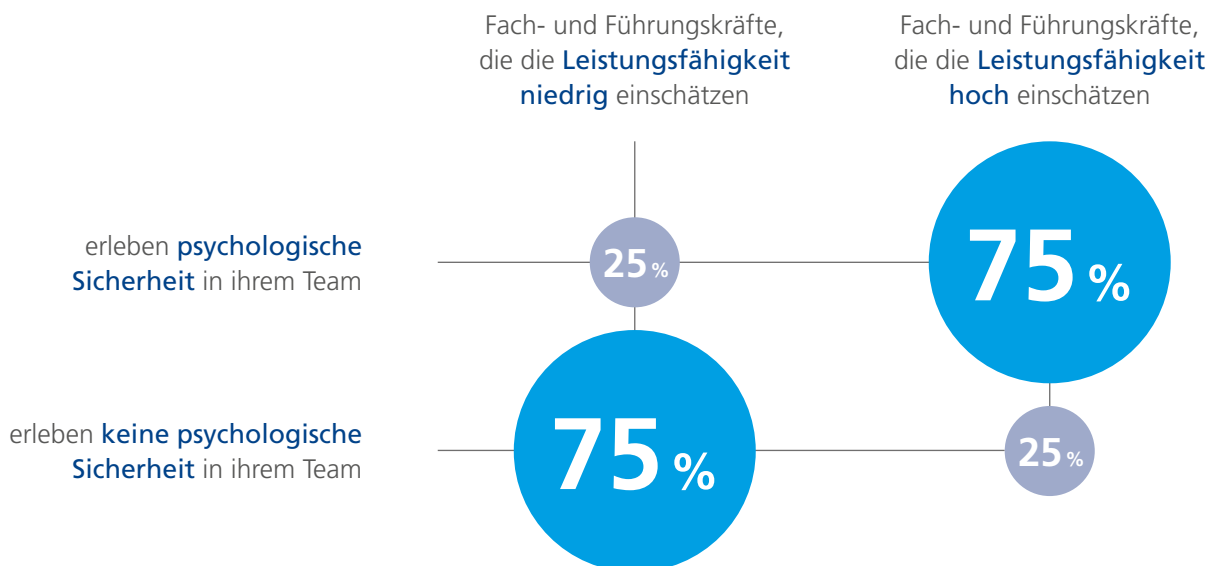


Organisationen ohne Teamarbeit sind heute kaum noch vorstellbar. Teamarbeit ist allerdings kein Garant dafür, dass ein Unternehmen leistungsfähig agieren kann und eine gute Fähigkeit entwickelt, um Verbesserungen und Innovationen im eigenen Geschäftsfeld hervorzubringen.

### SO ERLEBEN FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE DIE LEISTUNGSFÄHIGKEIT IN IHREM TEAM



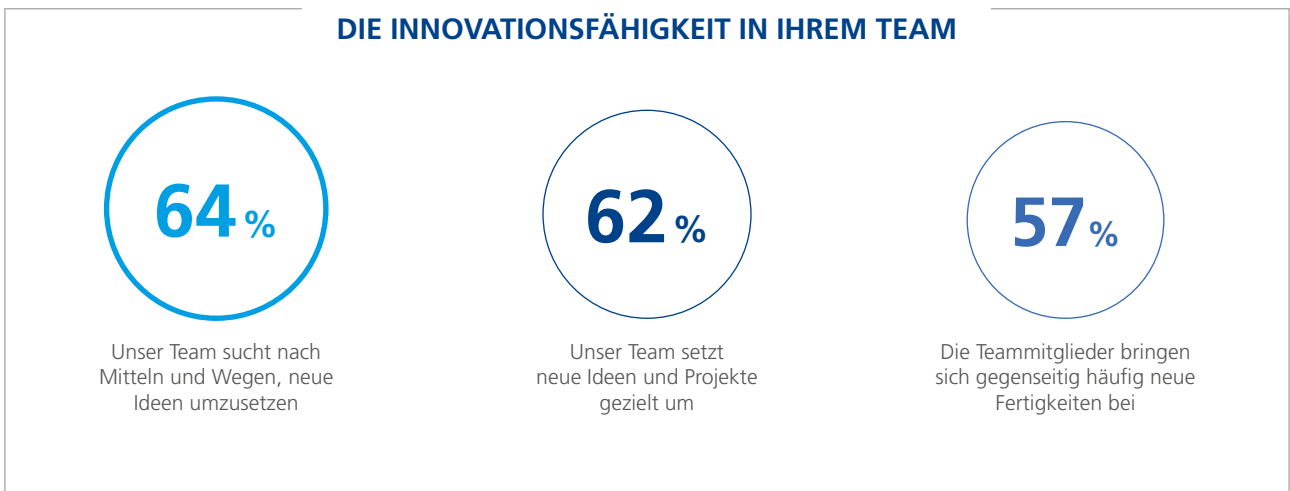
Es besteht ein ausgeprägter Zusammenhang zwischen stark erlebter psychologischer Sicherheit und der erlebten Leistungsfähigkeit.



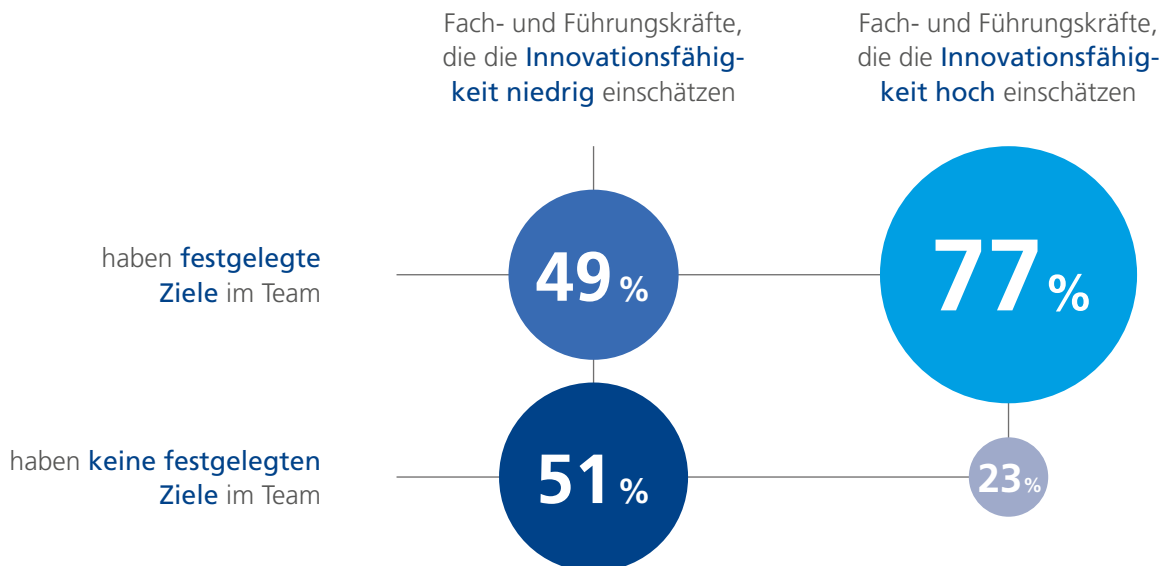


Einen ähnlichen Zusammenhang bei der erlebten Leistungsfähigkeit des Teams zeigten auch die starke Identifikation mit der Unternehmenskultur und die Qualität der Teamführung. **Das heißt, Fach- und Führungskräfte schätzen ihre Teams leistungsfähiger ein, wenn Sie eine Umgebung erleben, in der Sie sich wohl und sicher fühlen.** Auch bei der Beurteilung der Innovationsfähigkeit zeigen die Ergebnisse, dass das Vorhandensein einer Teamkultur, mit der sich Fach- und Führungskräfte identifizieren, einen Einfluss hat. So sagen 82 Prozent der Befragten, die Sicherheit und Vertrauen in der Zusammenarbeit erleben, dass ihr Team neue Ideen und Projekte gezielt umsetzt.

### SO ERLEBEN FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE DIE INNOVATIONSFÄHIGKEIT IN IHREM TEAM

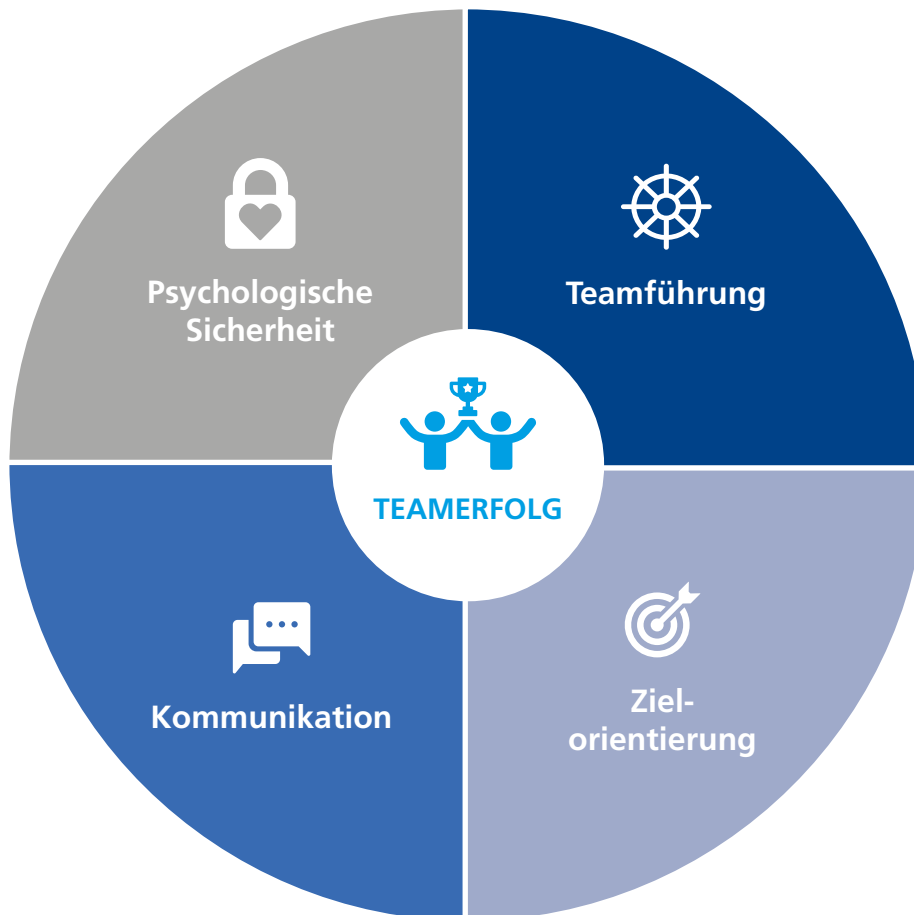


Es besteht ein ausgeprägter Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein von Teamzielen und der Innovationsfähigkeit.





**DIESE FAKTOREN HABEN EINEN FUNDAMENTALEN  
EINFLUSS AUF DEN TEAMERFOLG**



**EMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS**

Von dem Idealbild eines perfekten Teams sind die Unternehmen in Deutschland gar nicht so weit entfernt. Die Untersuchung zeigt, dass die Mehrheit der Fach- und Führungskräfte gerne in Teams arbeitet und nur in einzelnen Bereichen wie z. B. der psychologischen Sicherheit noch Defizite erkennt. Diese wirken sich allerdings nachhaltig auf die Leistungsfähigkeit und den Innovationserfolg von Unternehmen aus.

**Deshalb sollten Führungskräfte und ihre**

**Teams ihre Zusammenarbeit regelmäßig gemeinsam reflektieren und hinterfragen, ob die Zusammenarbeit in allen Bereich noch effektiv und effizient ist.** Ein gutes Mittel, um die Teamperformance zu messen, sind Kennzahlensysteme. Auch eine offene Feedbackkultur gegenüber Neuem und Fehlern sollte in Teams gefördert werden, um Innovationen und Verbesserungen von Aufgaben zu ermöglichen.

---

## IMPRESSUM

StepStone GmbH  
Völklinger Str. 1  
40219 Düsseldorf  
info@stepstone.de

---

Weitere StepStone-Studien und Informationen  
rund um Personalgewinnung finden Sie auf:

[www.stepstone.de](http://www.stepstone.de)