

Vorteile von Teamarbeit

- Kreativität wird freigesetzt
- Der Informationsfluss wird verbessert
- Das vorhandene Wissen wird besser genutzt und integriert
- Das Problemverständnis der Beteiligten wächst (sie kennen genauer die Ziele, Arbeitsmethoden und Hintergründe von Entscheidungen)
- Mitarbeiter sehen, dass sie Veränderungen beeinflussen können
- Mitarbeiter identifizieren sich stärker mit der Firma
- Die gegenseitige Unterstützung der Mitarbeiter wächst
- Anspruchsvollere Ziele werden gesetzt
- Arbeitsmoral und Arbeitszufriedenheit nehmen zu

Erfahrung bei der Lufthansa Technik

In den Fertigungshallen in Hamburg-Fuhlsbüttel werden vom kleinsten Airbus bis zur privaten Boeing Flugzeuge repariert, überholt, modifiziert und damit völlig auseinander genommen. Sicherheit hat dabei oberste Priorität. Es geht aber auch um die Einhaltung von Terminen; wenn Flugzeuge nicht rechtzeitig wieder an den Start gehen können, dann kostet jeder „verlorene“ Tag viel Geld: Bis zu mehreren hunderttausend Mark. Es wird in Teams gearbeitet, in der Flugzeugwartung sogar rund um die Uhr – und das seit knapp zehn Jahren. „Die Lösung lautet ganz einfach, mehr Verantwortung für den einzelnen Mitarbeiter“, sagt Aivars Polis von der Personalabteilung. Es wurden Teams eingeführt, die für Arbeitspakete zuständig sind. In der Einführungsphase wurden regelmäßig Teambesprechungen durchgeführt, Protokolle wurden geschrieben, um Abwesende über den Verlauf der Sitzung zu informieren und vor allem um Vereinbarungen festzuhalten.

Einige Teams arbeiten noch immer so, andere fanden diese festen Rahmenbedingungen zu bürokratisch, sie organisieren sich nach dem System „Zuruf“ und informelle Meetings. Nach der anfänglichen Euphorie herrscht Ernüchterung. Mitarbeiter erkannten, dass in Stresssituationen die ganze Bürde nun auf den Schultern des Teams liegt. Und sie bekommen die kalte Dusche ab, wenn Probleme auftauchen. Nicht jeder Techniker und Flugzeugbauer kommt damit gut klar, einige vermissen die hierarchischen Strukturen, die klaren Anweisungen „von oben“. Die Mehrheit der Kollegen jedoch arbeitet gern im Team. „Es ist auffällig, seit der Einführung sind die Mitarbeiter viel selbstbewusster geworden – und viel interessierter“, stellt Aivars Polis fest.

Einführung mit Gespür

Ein Problem bei der Einführung von Teamarbeit ist, dass die Entscheidung für Teamarbeit häufig von „oben“ getroffen wird und die Mitarbeiter diese Änderung nicht unbedingt begrüßen. Unmut und Unzufriedenheit über eine hierarchisch gefällte Entscheidung blockieren aber ein reibungsloses und schnelles Einfinden in die neuen Strukturen. Und dies umso stärker, wenn Mitarbeiter vorab wenig bis gar nicht informiert werden. Wenn Abteilungen aufgelöst werden und in Zukunft die Arbeit von flexiblen Teams erledigt werden soll, reicht kein Hinweis am schwarzen Brett. Selbst der Versand einer E-Mail an alle im Betrieb ist zu wenig. Es muss mit den Mitarbeitern darüber gesprochen werden, sie müssen einbezogen werden bei der neuen Gestaltung der Arbeit.

Vielen Managern fehlt die Einsicht, in die Entwicklung einer neuen Zusammenarbeitskultur ebenso viel Aufwand investieren zu müssen wie zum Beispiel in die Entwicklung eines neuen Produkts.

„Häufig wird ein Unternehmensberater eingekauft, der das neue Teamkonzept einführt. Danach verschwindet dieser Externe wieder, Mitarbeiter und Teamleiter werden allein gelassen.“ Heike Claussen, Kommunikationstrainerin und Beraterin für Teamentwicklung, hat vielfach beobachtet, wie Teammitglieder in die Informations- und Kommunikationsfalle laufen. Sie kennt die Konflikte und Spannungen, wenn durch die Einführung der Teamarbeit zum Beispiel der Posten des Vorarbeiters abgeschafft wurde und der, der es einmal war, sich nun in die Gruppe einfügen muss und einen seiner ehemaligen Untergebenen als Teamleiter akzeptieren soll. Empfehlenswert ist, nach Einführung der Teamarbeit auch den Umsetzungsprozess durch externe Berater begleiten zu lassen.

Schaffung struktureller Voraussetzungen

Während der Einführung der neuen Arbeitsform sollte das Management den Mitarbeitern Zeit und Gelegenheit geben, zuerst einmal ein gemeinsames Verständnis von Teamarbeit zu erarbeiten und die eigene Rolle zu definieren. Teambildung ist immer ein Veränderungsprozess – und der braucht Bewältigungsstrategien, zum Beispiel durch Team-Coaching oder Supervision für Teamleiter. Wichtig ist, bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter darauf zu achten, dass sie dafür geeignet sind. Konsequenterweise muss auch das Entlohnungssystem umgestellt werden. Qualifizierungsmaßnahmen müssen fortan für Teams bewilligt werden und Führungskräfte dürfen die kooperative Zusammenarbeit mit Teams nicht blockieren. Wer Teamarbeit einführt, sollte auch dazu stehen!

Zielvereinbarung: Eine wichtige Spielregel

Kommunikation ist, so der Fachbuchautor Christoph V. Haug, der Sauerstoff der Teamarbeit. Wo der Austausch zu kurz kommt, Informationen vorenthalten werden, droht der Kollaps. Als Stolperstein entpuppte sich immer wieder die unpräzise Beschreibung der Ziele, aber auch die unverbindlichen Absichtserklärungen, die unrealistischen Wunschvorstellungen und die Alibiziele, die keiner der Beteiligten für sinnvoll oder erstrebenswert hält. Ziele wirken wie ein Magnet, sie erzeugen eine Spannung, eine Energie, die zum Handeln drängt. Sie ermöglichen eine gemeinsame Planung und schweißen ein Team zusammen. Entscheidend aber sind Zielvereinbarung und Feed-back zum jeweiligen Stand der Zielerreichung.

Professionalität statt Trend

Alles aufs Team zu setzen, ist eine Modeerscheinung. Viele Aufgaben sind für Teamarbeit wirklich nicht geeignet. Professionell handelt der Vorgesetzte, der sich vorab die Frage stellt, ob die zu erledigende Aufgabe von einer Person besser, schneller und effizienter bearbeitet werden kann als von einem Team.

Um effektiv arbeiten zu können, sollten Teams auf maximal zehn Personen begrenzt werden. Aus Erfahrungen der Kleingruppenforschung sind fünf bis sieben Mitarbeiter ideal. Bei dieser Größe gelingen Kommunikations- und Abstimmungsprozesse unter aktiver Beteiligung aller Mitglieder am besten.

Wesentlich für das Gelingen von Teamarbeit ist die Größe der Gruppe. Besonders effektiv sind die, die fünf bis sieben Mitglieder haben. Kleinere Teams haben zu wenig Ideenvielfalt, größere Teams haben zu viel Gruppendynamik, die Steuerung der Teamarbeit wird schwieriger. Relativ häufig wird ein Team aus bereits bestehenden Gruppen und einigen neuen Mitgliedern zusammengestellt. Wenn Mitarbeiter das Team verlassen, neue hinzukommen – oder wenn das Team eine neue Aufgabe bekommt, müssen die Klärungsprozesse der Teamfindung wieder durchlaufen werden. Und das kostet Zeit. Teamarbeit funktioniert dann am besten, wenn zu Beginn des Projektes festgelegt wurde, was genau der Beitrag jedes Einzelnen ist. Ungerechtigkeiten bei der Aufteilung der Aufgabenfelder sollten vermieden werden.

Es gibt Aufgaben, die nur von einem Team erfüllt werden können und es gibt solche, für die ein Team die denkbar ungeeignetste Arbeitsform ist.

Misstrauisch werden Mitarbeiter, wenn im Kontext von Entlassungen und Rationalisierungen die Gruppenarbeit neu eingeführt wird. In diesem Fall kommt der Aspekt der Humanisierung der Arbeitswelt sicher zu kurz. Teamarbeit ist nicht zum Nulltarif zu haben. Ihre Einführung als Organisationsentwicklungsprozess erfordert eine frühzeitige Information der Führungskräfte und Mitarbeiter. Beide Seiten müssen überzeugt und als aktive Mitstreiter gewonnen werden. Ohne diese „Investition“ sind Konflikte programmiert. Die Umstellung erfordert aber auch Zeit; Mitarbeiter und Vorgesetzte müssen erst die neuen Schritte lernen: Wollen, Können und Tun.

Teams können zeitlich befristet arbeiten (Arbeitsgruppe, Serviceteam). Sie können sich für die Bewältigung von komplexen Aufgaben aus Mitarbeitern verschiedener Abteilungen – oder Forschungsdisziplinen – zusammensetzen (Projektteams, Lenkungsteams). Für das Arbeitsergebnis entscheidend sind die Verfolgung eines gemeinsamen Zieles, gemeinsame Werte und die Einhaltung der Spielregeln.

Teamfähigkeit und Selbstverantwortung

Merkmal der Teamarbeit ist, dass die Aufgabenbereiche unter den Mitarbeitern verteilt werden und jeder für seinen Bereich selbst verantwortlich ist. Bei der Einführung von Teamarbeit stellt sich grundsätzlich für alle Beteiligten die Frage: Wie kann ich mich vom „Befehlsempfänger“ zum „selbstverantwortlichen Teammitglied“ entwickeln? Christoph V. Haug, Autor des Buches „Erfolgreich im Team“ stellt klar, dass nicht jeder Mitarbeiter – nur weil es von oben, oder der Mehrheit der Beschäftigten, so beschlossen wurde – seine Einstellung ändern wird. Haug nennt als Barrieren: Mangelnde Flexibilität, falsche „Autoritätsprogrammierung“, ausgeprägtes „Rückwärtsdenken“. Er hat beobachtet, wenn das Teamprinzip „einer für alle und alle für einen“ gelten soll, spüren die Mitarbeiter sehr schnell, dass ihr eigenes bisheriges Verhalten ebenso grundsätzlich überarbeitet werden muss wie das der Führungskräfte. „Allerdings entdecken viele dabei auch die bequemen Seiten des bisherigen Modells. Einerseits stellt Teamarbeit an jeden Beteiligten hohe Ansprüche bezüglich Selbstverantwortung, Engagement, Mitdenken für die anderen und Zuverlässigkeit. Andererseits lässt sie weniger ‚Schonraum‘ für persönliche ‚Marotten‘ und Egoismus“, so Haug. Mitarbeiter, die diesen Ansprüchen nicht gerecht werden können – oder wollen – sind nicht oder nur bedingt teamfähig.

Teamentwicklung und Persönlichkeit

Häufig kommt es zu Konflikten und zur Demotivation Einzelner, wenn in einem Team offiziell alle gleichgestellt sind, doch der heimliche Leiter immer wieder die anderen an den Rand drängt. Er kontrolliert und meckert, ergreift bei Abwesenheit von Kollegen die Initiative und übernimmt interessante Aufgaben aus deren Zuständigkeitsbereich. Er verkörpert den Macher, und dominiert so lange, bis der eine oder andere aus dem Team Kontra gibt. Mitarbeiter, die viel Erfahrung mit Teamarbeit haben, beobachten, dass sie sich bei unterschiedlichen Teamzusammensetzungen mit unterschiedlichen Stärken einbringen.

Treffen in einem Team mehrere Einzeldarsteller aufeinander, wird es schwierig mit der Suche nach gemeinsamen Lösungen. Ständig Eigeninteressen über Teaminteressen stellen, das demotiviert den Rest des Teams.

Wer analysieren kann, wer andere so anerkennt, wie sie sind und wer sachbetont Dinge klar erläutern kann, hat eindeutig Teamqualitäten. Wer zu schnell vorprescht, gern dominiert, andere kontrolliert und kritisiert, hat die Spielregeln ebenso wenig verstanden wie all die, die sich abkapseln und das Wir-Gefühl als Kollektivzwang erleben. Es kommt auf die innere Beziehung zwischen den Gruppenmitgliedern an, auf den inneren Zusammenhalt. „Wenn es gelingt, die unterschiedlichen Persönlichkeiten in einem Team konstruktiv zusammenzubringen, liegt in der Persönlichkeitsvielfalt eine große Chance. Gelingt dies nicht, kommt es erst gar nicht zu einer wirklichen Teambildung“, haben Elisabeth Fuchs-Brüninghoff und Horst Gröner beobachtet. Wenn die Unterschiedlichkeit der Personen im Team zu einer Vielfalt an Kompetenz werden soll, müssen Unterschiede und Gegensätze deutlich als Konflikte ausgetragen werden.

Rollentraining

Viele Menschen verfügen nicht über kommunikative Kompetenz, sind keine guten Teamarbeiter, weil sie nie eine Gelegenheit hatten, dies zu lernen. „In der Schule bekommt man zwar Zensuren für die einzelnen Fächer, aber das Kooperationsverhalten wird nicht bewertet oder gefördert“, kritisiert Heinz Mandel, Professor für Pädagogische Psychologie an der Universität München. Teamfähigkeit ist durchaus erlernbar. Unter anderem durch learning by doing: Eigene Erfahrungen am Arbeitsplatz mit professioneller Begleitung. Heinz Mandel setzt auch auf das „Rollentraining“. Die Teilnehmer lernen im Rahmen einer Gruppenarbeit verschiedene Rollen und Perspektiven einzunehmen. Somit können sie Verständnis für die Aufgaben und Pflichten der anderen Mitglieder entwickeln. Nicht zuletzt, so erweitern sie ihre Kenntnisse und können später einmal flexibler eingesetzt werden. Rollentrainierte Teams sind, das bestätigen Forschungsergebnisse, sehr viel leistungsfähiger als Teams ohne dieses Training.

Teamleiter/Teamchef

Er ist der erste unter Gleichen! Der Begriff „Teamleiter“ ist ein Widerspruch in sich. In einem echten Team gibt es zwar einen offiziellen Teamleiter, aber die Leitung des Teams ist nicht ausschließlich an diese Person gebunden, sondern wird situativ jeweils von Teammitgliedern übernommen. Eine weitere Variante ist die Rotation; jedes Jahr schlüpft ein anderes Mitglied in die Rolle des Teamchefs und kann Erfahrungen sammeln. Dieses Modell sorgt für Transparenz, erfordert aber von jedem im Team gewisse Führungskompetenzen.

In der Realität häufiger anzutreffen sind Teams mit einem festen Teamleiter. Dieser muss konfliktfähig sein, klar die Aufgaben benennen, gut organisieren und eloquent Teamsitzungen moderieren können. Ein idealer Teamleiter setzt auf die Arbeit der Mannschaft, hält Fairness hoch. Er sorgt für ein entspanntes Klima, für eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre. Teamleiter müssen die Ausgewogenheit im Blick haben, wenn eine Gruppe neu zusammengestellt wird: es geht um die Balance zwischen den Träumern und Machern, den Logikern und Rebellen. Der Teamleiter kümmert sich darum, dass vor allem bei wachsender Gruppengröße und schlecht definierten Aufgaben möglichst wenig Koordinations- und Reibungsverluste entstehen.

Arbeitsgruppen können nur dann Innovation hervorbringen und effektiv zusammenarbeiten, wenn die Arbeitsatmosphäre entsprechend ist. Aufgaben und Rollen werden am besten in offener Teamdiskussion auf der Basis von fachlicher und personaler Kompetenz transparent verteilt. So weit möglich sollten auch persönliche Entwicklungsbedürfnisse berücksichtigt werden.

Der Teamleiter sorgt dafür, dass das Team zu seiner vollen Entfaltung kommen kann. Seine Aufgabe ist es mit, Orientierungsprobleme zu Beginn des Projektes aus der Welt zu schaffen und den gruppendynamischen Prozess zu steuern.

Schwierig wird es immer für Teamleiter, wenn von ihnen erwartet wird: „Führen ohne disziplinarischen Zugriff“. Dann sind persönliche und sozial-kommunikative Kompetenzen ebenso gefragt wie ein methodisch-didaktisches Händchen. Die Funktion eines Teamleiters ist eben fassetenreich: kommunizieren, koordinieren, balancieren und repräsentieren. Jedes Team braucht so etwas wie ein „Sprachrohr“, einen „Außenminister“. Dieser bemüht sich um Durchsetzung der verschiedenen Teaminteressen, sorgt für Aufstockung der finanziellen und personellen Ausstattung, verbessert die Abstimmung von Terminen und Aufgaben mit anderen Teams und Abteilungen und vertritt das Team bei offiziellen Anlässen beziehungsweise präsentiert die Ergebnisse sach- und zuhönergerecht. Die Teamleiter oder Gruppensprecher verkörpern die „neue“ Generation von Führungskräften.

Vermittler mit Fingerspitzengefühl

Gute Teamarbeiter sind für die Soziologin Doris Hartmann all die, die unterschiedliche Mitarbeiter im Team integrieren und verschiedene Arbeitsstile gut einbinden können. Es geht um die Fähigkeit, Vielfalt zu integrieren und zu einem gemeinsamen Ganzen zu führen. „Auch wenn dieser Typ ‚Mittler‘ oft als Harmoniemensch belächelt und als konfliktscheu etikettiert wird, in Zeiten der Globalisierung wird er gebraucht“, behauptet Doris Hartmann. Sie selbst ist unter anderem

als Beraterin für international zusammengesetzte Teams aus der IT-Branche tätig und setzt auf Sensibilität für regionale Besonderheiten und fremde Kulturen. „Heute, wo sich die Wirtschaft weltweit ausrichtet, und das in einer Dimension, die kaum noch Nischen lässt, wird der Blick für Zusammenarbeit und kollegialen Austausch immer wichtiger. Erst ein gutes Teambewusstsein ermöglicht die Kooperation mit Gruppen und Einzelpersonen außerhalb des Teams. Um effektiv und erfolgreich zusammenzuarbeiten, brauchen diese Gruppen eine Person, die behutsam moderiert und leitet.“

Effizienz contra Selbstüberschätzung

Die große Frage ist, wie lässt sich überhaupt feststellen, ob und wie Teams erfolgreich arbeiten? Ist in der Praxis diese Form der Arbeitsorganisation zu bewerten? Wo liegen die Stolpersteine? Ein Team ist dann gut, wenn jeder Einzelne engagiert und verantwortungsbewusst handelt. Die klassischen Pferdefüße sind: keine präzise Arbeitsteilung, keine Zielvereinbarung, fehlende Zeitpläne, mangelhafte Organisation und Disziplinlosigkeit. Und Selbstüberschätzung!

Wie wird aber nun aus einem Team ein Traum-Team? Wie sind einzelne Aufgaben zu verteilen, damit alle motiviert am Erfolg arbeiten können? Die Managementexperten und Teamforscher Charles Margerison und Dick McCann haben herausgefunden, dass erfolgreiche Teams auf ausgewogene Art und Weise neun zentrale Arbeitsfunktionen wahrnehmen:

1. Beraten:
Informationen beschaffen und weitergeben
2. Innovieren:
Neue Ideen hervorbringen und damit experimentieren
3. Promoten:
Neue Möglichkeiten erkunden und andere davon überzeugen
4. Entwickeln:
Neue Ideen auswählen und entwickeln
5. Organisieren:
Praktikable Arbeitsweisen planen und festlegen
6. Umsetzen:
Produkte und Dienstleistungen erstellen
7. Überwachen:
Systeme und Ergebnisse auf Qualität kontrollieren
8. Stabilisieren:
Standards und Werte aufrechterhalten und sichern
9. Verbinden:
Alle Bereiche miteinander vernetzen

Die Umsetzung gelingt nur dann reibungslos, wenn jede Arbeitsfunktion mit den richtigen Mitarbeitern besetzt ist. Dabei reicht es für optimalen Erfolg nicht aus, dass die Teammitglieder die Befähigung haben, bestimmte Funktionen wahrzunehmen. Um wirklich Spitze zu sein, müssen sie in ihrem Bereich nicht nur gut, sondern auch gern tätig sein.

Das Fundament:

Fragen, die vorab gestellt werden sollten:

- Welche Interessengruppen werden durch die Einführung der Teamarbeit tangiert?
- Wer gehört zu den Befürwortern der Teamarbeit, wer zu den Gegnern?
- Wie können Personen oder Gruppierungen für die Einführung von Gruppenarbeit gewonnen werden?
- Was hemmt im Unternehmen? Was fördert die Teamarbeit?
- Wer kümmert sich um die Kontrolle und die Weiterentwicklung der Teamarbeit?

Taugen Sie fürs Team?

Kooperationsfähigkeit

Teamarbeiter müssen bereit sein, sich in eine Gruppe zu integrieren, sich gegenseitig zu unterstützen und Kompromisse einzugehen.

Kommunikationsbereitschaft

Teamarbeiter sollten ihr Wissen und individuell erarbeitete Problemlösungen weitergeben und auch offen sein, Wissen von anderen anzunehmen.

Kritikbereitschaft

Teamarbeiter müssen sachlich begründete Kritik akzeptieren und zu kritischer Selbsteinschätzung in der Lage sein. Sie sollten Rückschläge ohne Schuldzuweisung verarbeiten können.

Konsensfähigkeit

Teamarbeiter müssen in der Lage sein, Übereinstimmung mit den anderen zu erzielen, ohne aufzuhören, selbständig zu denken.

Checkliste:

Anforderungsprofil

Sachbezogen und lösungsorientiert

Fachwissen und Bereitschaft zur Weiterqualifizierung

Selbstmanagement (übernimmt Verantwortung)

Kommunikations- und Beziehungsfähigkeit

Selbstkompetenz/Personalkompetenz

Akzeptanz von Zielvereinbarungen