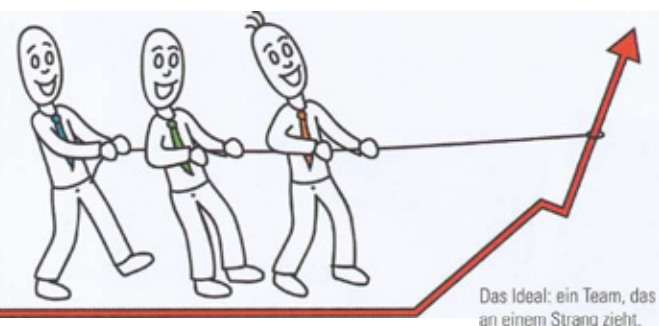


MYTHOS TEAMARBEIT

Was sich eigentlich hinter ihr verbirgt

Keine andere Arbeitsform wurde in den vergangenen Jahren so stark propagiert wie die Teamarbeit. Doch ist jede Ansammlung von Mitarbeitern gleich ein Team? Wodurch zeichnet es sich aus? Bernhard Kuntz von den PProfilBeratern hat nach Antworten gesucht.



Schwartz eine erste Begriffsklärung. Ähnlich äußert sich Georg Kraus: „Ein Team entsteht erst im Verlauf eines längeren Teambildungsprozesses. In ihm ist das Gerangel um Kompetenzen und Positionen abgeschlossen.“ Eher pragmatisch äußert sich Werner Ollechowitz, Bereichsleiter Personal bei der Bausparkasse

hig. Für den Managementberater Albrecht Müllerschön sind weitere Faktoren wichtig. Die Rollen und Aufgaben der einzelnen Teammitglieder sollten genau definiert sein. Außerdem sollte ein Zeitrahmen für das Erfüllen der Aufgabe vorgegeben sein. Zudem benötigt ein Team Regeln für die Zusammenarbeit. Einig sind sich die befragten Experten auch hierin: Ein Team braucht einen Leader. Er muss die Teamarbeit steuern und koordinieren sowie die Mitglieder integrieren. Der Teamleiter muss aber nicht das „disziplinarisch hierarchiehöchste Teammitglied sein“, betont Kraus. Im Idealfall schält er sich erst im Laufe des Teamfindungsprozesses heraus. Er wird also nicht von außen ernannt.

Weiche Mitarbeiter in Unternehmen müssen teamfähig sein? Fast alle - wenn man den Stellenanzeigen glaubt.

In manchem Unternehmen ist das Ja zur Teamarbeit jedoch nur ein Lippenbekenntnis. Dieser Auffassung ist der Unternehmensberater Dr. Georg Kraus: „In vielen Branchen und Unternehmensbereichen besteht zwar ein objektiver Zwang zu mehr Gruppen- und Teamarbeit. Trotzdem wird in den meisten Organisationen Verantwortung immer noch fast ausschließlich Individuen übertragen.“ Und doch verkünden ihre Personalverantwortlichen stolz: Wir praktizieren Teamarbeit. Fragt man dann aber nach, was Teamarbeit bedeutet, hört man oft nur Worthülsen. „Der Begriff Teamarbeit hat sich zu einer Leerformel entwickelt“, kritisiert Michael Schwartz, Inhaber des ilea-Instituts. „In manchen Unternehmen wird jede Form der Kooperation als Teamarbeit bezeichnet; andere verstehen darunter eine hochspezialisierte Form der Zusammenarbeit, bei der mehrere Experten gemeinsam komplexe Aufgaben lösen.“ Entsprechend schwer lassen sich Team-, Gruppen- und Projektarbeit voneinander abgrenzen.

Schwäbisch Hall: „Die Diskussion, ob man eine Arbeitsform nun Gruppen- oder Teamarbeit nennt, ist eine akademische. Für den betrieblichen Alltag ist wichtig, dass die Personalverantwortlichen die gewünschte Form der Zusammenarbeit genau definieren und hierfür die Rahmenbedingungen schaffen.“

Ohne Leader geht es nicht

Einig sind sich die Experten: Ein Team braucht ein Ziel. Sonst ist es nicht arbeitsfä-

Allmähliche Entwicklung

Hier besteht für Michael Schwartz denn auch ein entscheidender Unterschied zwischen einer Gruppe und einem Team: „Ein

Viele Einzelne sind kein Team

„Eine Gruppe ist eine Ansammlung von Individuen. Ein Team hingegen zeichnet sich durch eine gemeinsame Kultur aus“, wagt



Team bestimmt die Rollen und Aufgaben seiner Mitglieder selbst; außerdem definiert es selbst die Regeln der Zusammenarbeit." Dieser Selbstorganisationsprozess läuft nicht automatisch ab. „Er wird stets von Leuten im Team angestoßen“, ist Schwartz überzeugt. Deshalb entwickle sich in jedem Team auch eine Hierarchie - „zumindest eine informelle“. Damit aus Einzelkämpfern Teams werden, ist vor allem Zeit nötig. Denn jedes Team durchläuft bei seiner Selbstfindung mehrere Phasen. Darauf weist Albrecht Müllerschön hin. Bruce W. Tuckmann nannte diese Forming (Orientierungsphase), Storming (Konfliktphase), Norming (Organisationsphase) und Performing (Integrationsphase). In den ersten drei Phasen ist das Team noch weitgehend mit sich selbst beschäftigt. Entsprechend schlecht sind meist die Arbeitsergebnisse. Erst in der vierten Phase entwickelt es die Kreativität und Produktivität, die erfolgreiche Teams auszeichnen - jedoch nur, wenn das Team mit Erfolg die ersten drei Phasen durchlaufen hat.

Teambildung unterstützen

Damit dies geschieht, ist meist eine Begleitung der neuformierten Teams durch professionelle Coaches oder Teamentwickler nötig. Darauf weist Werner Ollechowitz hin. Bei Schwäbisch Hall besuchen neu formierte Teams in der Regel zunächst Seminare, um den Teambildungsprozess zu beschleunigen. „Bei strategisch wichtigen Projekten schicken wir die Mitglieder zuweilen auch zu Outdoor-Seminaren. Dort zeigt sich meist schnell, wer welche Funktion im Team übernehmen kann.“ Solche Maßnahmen stellen zudem sicher, dass die Teams sich, wenn ihre eigentliche Arbeit beginnt, nicht mehr durch Statuskämpfe oder unerschwellige Konflikte selbst lahmlegen. Diese Dinge sind dann abgehakt.



Outdoor-Seminare zeigen, wer welche Funktion im Team übernehmen kann.