



Harte Nuss fürs Team

Von Bernhard Kuntz

Ein Blick in die betriebliche Praxis zeigt: Teamarbeit ist kein Allheilmittel. Personalentwickler und Unternehmensberater äußern sich zum Thema.

Welche Mitarbeiter im Unternehmen müssen teamfähig sein? Fast alle - wenn man Stellenanzeigen glaubt. Ganz gleich, ob ein Polier für einen Bautrupp, der Art-Director für eine Werbeagentur oder der Controller für ein Produktionsunternehmen gesucht wird - meist lautet eine Anforderung an den Neuen: Er sollte teamfähig sein. Auch die Lektüre von Imagebroschüren vermittelt oft den Eindruck, als würden in Unternehmen nur noch Teams agieren.

Dass der Begriff Team so inflationär gebraucht wird hat laut Elisabeth Heinemann, Professorin für Schlüsselqualifikationen an der Fachhochschule Worms, unter anderem folgenden Grund: Die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Betrieben haben sich stark gewandelt. „Heute wird in den meisten Unternehmen viel bereichs- und funktions-

übergreifender gearbeitet als noch vor zehn Jahren", konstatiert sie. „Die einzelnen Aufgaben werden nicht mehr in so viele Teilaufgaben zerlegt, die Einzelpersonen zugewiesen werden. Vielmehr sollen mehrere Personen diese gemeinsam lösen. Hierfür sind Mitarbeiter mit anderen Denk- und Verhaltensstrukturen nötig.“

Ähnlich sieht dies Professor Karl Müller-Siebers, Präsident der Fachhochschule für die Wirtschaft, Hannover. „Gefragt sind heute Mitarbeiter, die über ihre Schreibtischkante hinaus blicken und begreifen, dass sie einen wichtigen Beitrag innerhalb eines Gesamtprozesses leisten. Das müssen sie beim Erfüllen ihrer Aufgabe immer vor Augen haben. Sonst produzieren sie Insellösungen, die nicht zusammen passen.“

Die Euphorie flaut ab

Seit einigen Jahren kann man jedoch ein Abflauen der Team-Euphorie spüren. „Auch weil manch Unternehmen mit der Teamarbeit negative Erfahrungen gesammelt hat“, sagt Müller-Siebers, „insbesondere solche, die die Teamarbeit relativ unreflektiert aus Modegründen eingeführt haben.“ Sie stülpten diese Form der Zusammenarbeit den Bereichen ihrer Organisation einfach über, „ohne sich zunächst bewusst zu machen, was Teamarbeit bedeutet und wann diese sinnvoll ist“.

In manch Unternehmen war das „Ja“ zur Teamarbeit auch nur ein Lippenbekenntnis. Dieser Auffassung ist Stefan Bald Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal: „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 auf Individuen übertragen.“ Und doch verkünden ihre Personalverantwortlichen stolz: Wir praktizieren Teamarbeit. Fragt man aber nach, was Teamarbeit bedeutet, hört man oft nur Worthülsen.

„Der Begriff Teamwork hat sich zu einer Leerformel entwickelt, die jeder mit einem anderen Inhalt füllt“, kritisiert auch Rainer Flake, Geschäftsführer der WSFB Beratergruppe Wiesbaden. „In manchen Unternehmen wird jede Form der Kooperation als Teamarbeit bezeichnet; andere verstehen darunter eine hochspezialisierte Form der Zusammenarbeit, bei der mehrere Experten gemeinsam sehr komplexe, von Einzelnen nicht lösbare einmalige Aufgaben bewältigen.“ Entsprechend schwer lassen sich Team-, Gruppen- und Projektarbeit voneinander abgrenzen.

Gruppe oder Team?

„Eine Gruppe ist eine Ansammlung von Individuen. Ein Team hingegen zeichnet sich durch eine gemeinsame Kul-

tur aus“, wagt Flake eine erste Begriffsklärung. Ähnlich äußert sich Stefan Bald: „Ein Team entsteht erst im Laufe eines längeren Teambildungsprozesses. In einem Team sind Kompetenzgerangel und Positionierungskämpfe bereits abgeschlossen. Deshalb ist ein Team im gruppenspezifischen Prozess weiter als eine Gruppe.“ Auch für Julia Voss, Geschäftsführerin des Trainingsunternehmens Voss+Partner, Hamburg, ist ein Team mehr als nur ein lockerer Zusammenschluss einzelner Individuen, die gemeinsam eine Aufgabe zu erfüllen haben. Ein Team zeichnet sich für sie unter anderem „durch die Fähigkeit zu Selbstorganisation und wechselseitiger Inspiration aus. Eine Gruppe dagegen bekommt Regeln und Ziel vorgegeben“.

Eher pragmatisch äußert sich Werner Ollechowicz, Bereichsleiter Personal bei der Bausparkasse Schwäbisch Hall: „Die Diskussion, ob man eine Arbeitsform nun Gruppen- oder Teamarbeit nennt, ist eine akademische. Für den betrieblichen Alltag ist es wichtig, dass die Personalverantwortlichen die gewünschte Form der Zusammenarbeit genau definieren und die nötigen Rahmenbedingungen schaffen, damit diese gelebt wird.“

Was macht also ein Team zu einem Team? Einig sind sich die Experten darin: Ein Team braucht ein Ziel. Sonst ist es nicht arbeitsfähig. Für Stefan Bald sind noch weitere Faktoren wichtig. Unter anderem sollten die Rollen und Aufgaben der einzelnen Teammitglieder genau definiert sein. Außerdem sollte ein Zeitrahmen für das Erfüllen der Aufgabe vorgegeben sein. Zudem braucht ein Team vereinbarte Regeln für die Zusammenarbeit. Und allen Teammitgliedern sollte bewusst sein: Wir tragen gemeinsam die Verantwortung für eine bestimmte Aufgabe.

Wer ist der Leader?

Einig sind sich alle Befragten auch: Ein Team braucht einen Leader. Er muss die Teamarbeit steuern und koordinieren und die Mitglieder integrieren. Gewisse Aufgaben, etwa die eines Moderators, kann er jedoch auch an andere Teammitglieder delegieren. Der Teamleiter muss nicht das „disziplinarisch hierarchiehöchste Teammitglied sein“, betont Stefan Bald. Im Idealfall schält der „Leader“ sich erst im Laufe des Teamfindungsprozesses in der Gruppe heraus. Er wird dann also nicht von außen ernannt.

Hier liegt für Rainer Flake denn auch ein entscheidender Unterschied zwischen einer Gruppe und einem Team. „Ein Team bestimmt die Rollen und Aufgaben der einzelnen Mitglieder selbst; außerdem definiert es selbst die Regeln für die Zusammenarbeit.“ Dieser Selbstorganisationsprozess läuft nicht automatisch ab. „Er wird stets von Leuten im Team angestoßen.“ Davon ist Flake überzeugt. Deshalb entwickelt sich seines Erachtens in jedem Team auch eine Hie-

rarchie - „zumindest eine informelle. Fehlt diese, sind Teams nur begrenzt arbeitsfähig.“

In der Praxis setzen die Unternehmen einer solchen Selbstorganisation von Teams oft enge Grenzen. Im Extremfall stellt sich ein Vorgesetzter vor seine Mitarbeiter und verkündet: Ab morgen sind wir (oder seid ihr) ein Team. Er gibt sich also der irrigen Hoffnung hin, der Teamgeist falle sozusagen vom Himmel. Ähnlich ist es oft, wenn Unternehmen Projektteams bilden. Dann wird in vielen Organisationen zunächst der Teamleader ernannt. Für diesen wird dann ein Team zusammengestellt oder der Leiter macht dies selbst. Meist nach folgenden Kriterien:

- Mit wem kommt der Teamleader am besten klar und
- wer hat gerade Zeit.

„Die Aufgabe selbst spielt beim Zusammenstellen der Teams oft eine untergeordnete Rolle“, kritisiert Jürgen Rohr, Inhaber der Projektmanagementberatung Vedanova, Wiesbaden. „Die Personalverantwortlichen betonen zwar immer wieder, wie wichtig die Auswahl der Teammitglieder für den Erfolg der Teamarbeit sei, im Alltag wird diese Erkenntnis aber oft vernachlässigt.“

Eine Ursache hierfür dürfte sein, dass es zwar durchaus Instrumente zur Auswahl von Mitarbeitern für ein Team gibt. Über die Aussagekraft dieser Test- und Analyseverfahren streiten sich aber die Geister. Karl Müller-Siebers sieht in ihnen primär ein Hilfsmittel: „Ein Team kann man nicht mechanisch nach dem Schema ‚ein Tüftler, ein Ausarbeiter, ein Vernetzer - und fertig ist das perfekte Team‘ zusammenstellen. Solche Verallgemeinerungen funktionieren nicht.“ Trotzdem wird in der Praxis oft so verfahren.

Zeit zum Reifen

Damit aus Einzelkämpfern ein Team wird, ist vor allem Zeit nötig. Denn jedes Team durchläuft bei seiner „Selbstfindung“ mehrere Phasen. Bruce W. Tuckman, US-amerikanischer Theoretiker der Psychodynamik, nannte sie „Forming“ (Orientierungsphase), „Storming“ (Konfliktphase), „Norming“ (Organisationsphase) und „Performing“ (Integrationsphase). In den ersten drei Phasen ist das Team noch weitgehend mit sich selbst beziehungsweise mit dem Setzen von Regeln beschäftigt. Entsprechend sind meist seine Arbeitsergebnisse - „in der Regel geringer, als wenn die Gruppenmitglieder alleine arbeiten würden“, betont Rainer Flake. „Erst in der vierten Phase entwickelt das Team die Kreativität und Produktivität, die erfolgreiche Teams auszeichnen. Jedoch nur, wenn das Team mit Erfolg die ersten drei Phasen durchlaufen hat.“

Damit dies geschieht, ist eine Begleitung der neüformierten Teams durch professionelle Coaches oder Teamentwickler

empfehlenswert. Eine solche Betreuung ist nicht selbstverständlich. Dabei liegen ihre Vorteile „auf der Hand“, wie Helmut Fuchs, Cheftrainer der TAM Trainer Akademie München, Fulda, betont. „Für die Team-Mitglieder selbst ist oft nicht erkennbar, welche Probleme sich bereits im Vorfeld abzeichnen. „Ein externer Coach könne diese hingegen wahrnehmen und gegensteuern, weil er nicht Teil des Findungsprozesses ist.“

Bewährt haben sich auch flankierende Maßnahmen, um den Teambildungsprozess abzusichern. „Wir haben zum Beispiel mit erlebnisorientierten Trainings, die In- und Outdoorelemente kombinieren, gute Erfahrungen gesammelt“, berichtet Fuchs. Das bestätigt Werner Ollechowitz. Auch bei Schwäbisch Hall besuchen neu formierte Teams in der Regel zunächst Seminare, um den Teambildungsprozess zu beschleunigen. „Bei großen und strategisch wichtigen Projekten schicken wir die Teammitglieder zuweilen auch zu Outdoor-Seminaren. Dort zeigt sich meist schnell, wer welche Funktion im Team übernehmen kann.“ Solche Fördermaßnahmen stellen zudem sicher, dass die Teams sich, wenn ihre eigentliche Arbeit beginnt, nicht mehr durch Statuskämpfe oder unterschwellige Konflikte lahm legen. Diese Dinge sind dann abgehakt.

Geeignet für komplexe Aufgaben

Generell lässt sich feststellen: Insbesondere bei komplexen Aufgaben und Arbeiten mit ungewissem Ausgang setzen Unternehmen auf Teams. Teams für Routinearbeiten einzusetzen, erscheint den meisten Experten absurd. „Teamarbeit bewährt sich vor allem dann, wenn harte Nüsse zu knacken sind“, betont Stefan Bald. Eine solche Herausforderung kann zum Beispiel die Fusion zweier Unternehmen oder die Umstrukturierung von Unternehmensbereichen sein. Denn dann steht neben der Struktur der Zusammenarbeit meist auch die „Kultur“ auf dem Prüfstand.

Solch harte Nüsse zu knacken ist meist „das Expertenwissen vieler Spezialisten nötig. Dieses muss sozusagen zusammenfließen“, betont Jürgen Rohr. Genau dies soll bei der Teamarbeit geschehen. Hier soll Wissen gebündelt und vernetzt werden. So können Fehler vermieden werden, die entstehen, wenn Aufgaben quasi im Umlaufverfahren statt gemeinsam gelöst werden. Der Einsatz der Ressourcen lässt sich durch Teamarbeit optimieren. Und Durchlaufzeiten verkürzen sich.



Bernhard Kuntz, Berater, PR-Fachmann, Buch-Autor, leitet das Büro für Bildung & Kommunikation in Darmstadt.