

# Ein Team für komplexe Aufgaben

Nicht jede Zusammenarbeit ist Teamarbeit - Teams müssen sich entwickeln

Welche Mitarbeiter in Unternehmen müssen „teamfähig“ sein? Fast alle, wenn man den Stellenanzeigen glaubt. Ganz gleich, ob ein Polier, ein Artdirektor oder ein Controller gesucht wird, meist lautet eine Anforderung: Der Neue muss teamfähig sein.

Der inflationäre Gebrauch des Begriffs Team hat laut Elisabeth Heinemann, Professorin für Schlüsselqualifikationen an der FH Worms, unter anderem folgenden Grund: Die Arbeitsstrukturen haben sich gewandelt. „Heute wird in den meisten Betrieben bereichs- und funktionsübergreifender gearbeitet als vor zehn Jahren“, sagt sie. „Die Aufgaben werden nicht mehr in so viele Teilaufgaben zerlegt, die Einzelpersonen zugewiesen werden. Vielmehr sollen mehrere Mitarbeiter diese gemeinsam lösen.“

In manchen Unternehmen ist das „Ja“ zur Teamarbeit jedoch 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 Individuen übertragen.“ Und dennoch 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 Rainer Flake, Geschäftsführer der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden. „In manchen Unternehmen wird jede Form der Kooperation als Teamarbeit bezeichnet; andere verstehen darunter eine hoch spezialisierte Form der Zusammenarbeit, bei der mehrere Experten

gemeinsam komplexe Aufgaben lösen.“ Entsprechend schwer lassen sich Team-, Gruppen- und Projektarbeit voneinander abgrenzen.

„Eine Gruppe ist eine Ansammlung von Individuen. Ein Team hingegen zeichnet sich durch eine gemeinsame Kultur aus“, wagt Flake eine erste Begriffsklärung. Ähnlich äußert sich Stefan Bald: „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 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.“

Was macht ein Team aus? Einig sind sich die Befragten: Ein Team braucht ein Ziel. Sonst ist es nicht arbeitsfähig. Für Führungskräfteainer Hubert Hölzl, Lindau, 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 braucht ein Team Regeln für die Zusammenarbeit.

Einig sind sich die Befragten auch: Ein Team braucht einen Leader. Er muss die Teamarbeit steuern und koordinieren und die Mitglieder integrieren. Der Teamleiter muss aber nicht das „disziplinarisch hierarchiehöchste Teammitglied sein“, betont Bald. Im Idealfall schält er sich erst im Laufe des Teamfindungsprozesses heraus. Er wird also nicht von außen ernannt.

Hier liegt für Hölzl denn auch ein entscheidender Unterschied zwischen einer Gruppe und einem Team. „Ein 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.“ Davon ist Hölzl überzeugt. Deshalb entwickelt 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 Rainer Flake hin. Der US-amerikanische Psychologe Bruce W. Tuckmann, der ein Modell der Teamentwicklung erfand, nannte dies „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“. Damit dies geschieht, ist oft eine Begleitung der neu formierten Teams durch professionelle Coaches oder Teamentwickler nötig. Darauf weist Ollechowitz hin.

Speziell bei komplexen Aufgaben mit ungewissem Ausgang setzen Unternehmen auf Teams. Teams für Routinearbeiten einzusetzen, erscheint dagegen den meisten Experten absurd. „Teamarbeit bewährt sich vor allem, wenn harte Nüsse zu knacken sind“, sagt Bald. *Bernhard Kuntz*