

1 Nutzen Sie die Vorteile der Teamarbeit

Heutzutage gibt es kaum eine Stellenanzeige, in der nicht vom Bewerber „Teamfähigkeit“ gewünscht wird. Das ist nicht weiter verwunderlich, nimmt doch diese besondere Form der Zusammenarbeit einen immer größeren Raum ein.

Dieses Kapitel erläutert Ihnen die Vorteile echter Teamarbeit für das Unternehmen. Es behandelt die Unterschiede zwischen den verschiedenen Formen der Zusammenarbeit und zeigt, woran Sie echte, leistungsfähige Teams erkennen. Sie erfahren, welche Synergieeffekte, aber auch Managementfehler bei der Teamarbeit häufig vorkommen und in welchen Fällen Sie eine Aufgabe besser nicht einem Team übergeben.

An Mitarbeiter werden in den Unternehmen mittlerweile hohe Anforderungen hinsichtlich der Geschwindigkeit, der Qualität und der Komplexität der Leistungen, die sie erbringen sollen, gestellt. In Einzelleistung ist das oft kaum mehr zu erreichen. Teams versprechen die schnelle Kombinierbarkeit vieler verschiedener Kompetenzen, um ein komplexes Problem rasch zu lösen. Sie sind flexibel einsetzbar, zügig formbar, reformierbar, relativ unkompliziert wieder auflösbar und schnell im Informationsdurchsatz. Für Unternehmen ergeben sich also zahlreiche Vorteile:

- In einem gut funktionierenden Team ergänzen sich die verschiedenen Kompetenzen und Kenntnisse der einzelnen Mitglieder.
- Neue und komplexere Lösungen für bestehende Probleme sind dadurch möglich.
- Teams erarbeiten Ergebnisse häufig schneller und besser als ein Einzelkämpfer.
- Kleine Gruppen arbeiten in der Regel sehr eigenständig an Projekten und nach erfolgreichem Abschluss suchen sich die Mitglieder neue Aufgaben und Mitstreiter im Unternehmen.

Teamarbeit
fördert rasche
Problem-
lösungen

1.1 Unterscheiden Sie „echte“ und „unechte“ Teams

Nicht jede Gruppe ist ein Team

Nicht jede Gruppe ist ein Team – auch wenn viele Menschen den Begriff gebrauchen, wenn sie von ihrem Arbeitsumfeld sprechen. „Bei uns im Team ...“ ist unter Kollegen eine sehr häufige Redewendung. Doch wer arbeitet wirklich in einem Team? Welches sind die Kennzeichen eines echten Teams?

1.1.1 Welche Formen der Zusammenarbeit gibt es?

Nur weil Kollegen im selben Büroraum sitzen, bilden sie deshalb noch lange kein Team. Wer ähnliche und gleiche Sachverhalte bearbeitet, ist darum noch kein Teamarbeiter. Tatsächlich existieren viele Formen der Zusammenarbeit, die gern als Team bezeichnet werden, aber teilweise nur wenig mit Teamarbeit gemein haben.

Schritt für Schritt: Die Arbeitsgruppe

Die Arbeitsgruppe

In einer Arbeitsgruppe bearbeiten alle Mitarbeiter ähnlich gelagerte Inhalte. Die räumliche Nähe dient dem Informations- und Meinungsaustausch zwischen ihnen. Allerdings verfolgen die Kollegen die Aufgaben nicht gemeinsam, sondern bearbeiten sie in Schritten nacheinander.

Keine gemeinschaftliche Leistung: Das Pseudo-Team

Das Pseudo-Team

Unter die Pseudo-Teams fallen „Teams“, die keinen Wert auf gemeinschaftliche Leistung legen und diese auch nicht wirklich anstreben. Jeder Mitarbeiter arbeitet für sich allein. Es existieren keine gemeinsamen Ziele und es findet kein Austausch zwischen den „Teammitgliedern“ statt. Das Team existiert nur formell.

Erhöhte Leistungsanforderungen: Das potenzielle Team

Das potenzielle Team

Ein potenzielles Team ist eine Gruppe, an die erhöhte Leistungsanforderungen bestehen und die auch versucht, diese Anforderungen zu erfüllen. Allerdings fehlt es in dieser Form der Zusammenarbeit an größerer Klarheit über den Existenzzweck, die Ziele oder auch die Arbeitsergebnisse sowie den gemeinsamen Arbeitseinsatz. Innerhalb

der Gruppe hat sich auch noch keine gemeinschaftliche Verantwortung entwickelt.

Gemeinsame Sache: Das echte Team

In einem echten Team dagegen arbeitet eine überschaubare Anzahl von Personen zusammen, die einander ergänzende Fähigkeiten mitbringen. Alle engagieren sich gleichermaßen für eine gemeinsame Sache, gemeinsame Ziele und Vorgehensweisen. Zudem ziehen sich die Teammitglieder gegenseitig zur Verantwortung.

Das echte Team

Erwartungen übertroffen: Das Hochleistungsteam

Ein Hochleistungsteam erfüllt alle Kriterien eines „echten Teams“. Darüber hinaus setzen sich die Mitglieder besonders für die persönliche Entwicklung und den Erfolg ihrer Mitstreiter ein. In der Gruppe besteht ein ausgeprägtes Bewusstsein über die Rolle des Teams, wenn es darum geht, die Unternehmensziele zu erreichen. Dadurch übertrifft es die Leistungen ähnlicher Teams und die geäußerten Erwartungen.

Das Hochleistungsteam

1.1.2 An diesen Merkmalen erkennen Sie erfolgreiche Teams:

- Das Team zeichnet sich durch ein sehr gutes Arbeitsklima aus.
- Es existiert ein starkes Wir-Gefühl.
- Das Team oder einzelne Mitarbeiter sind zur Übernahme von Verantwortung bereit.
- Das Team sorgt selbstständig für Qualifikation und Weiterbildung seiner Mitarbeiter.
- Es existiert eine ziel- und mitarbeiterorientierte Führung.
- Die Teammitglieder zeigen ein sachlich und emotional offenes Verhalten.
- Alle Mitglieder zeigen hohes Engagement.
- Gegenseitige Unterstützung ist selbstverständlich.
- Es zeichnet sich durch klare Zielsetzungen für Team und Mitarbeiter aus.

Kennzeichen erfolgreicher Teams

- Das Team ist fest und sinnerfüllt in die Gesamtorganisation eingebunden.
- Die Art und Weise der Zusammenarbeit ermöglicht in hohem Maße Partizipation.
- Das Team hat ein konstruktives Konfliktmanagement installiert.
- Es werden Methoden zur Zeit- und Projektplanung genutzt.
- Es wird eine allseitige Kommunikation und Interaktion gepflegt.

Checkliste: Arbeite ich in einem Team?	Ja
Mein Team ist eine fach- und abteilungsübergreifende Gruppe.	
Innerhalb meines Teams sind Rechte und Pflichten gleich, unabhängig von hierarchischen Gegebenheiten außerhalb des Teamkontexts. (Eine Ausnahme gibt es unter Umständen nur für die Funktion des Teamleiters).	
Komplexe Aufgaben werden in meinem Team durch die Kombination von unterschiedlichem Spezialisten- und Laienwissen gelöst.	
Mein Team ist eine Arbeitsgruppe, die sich unter der Moderation eines Teamleiters selbst organisiert.	
Einzelne Mitarbeiter können gleichzeitig in verschiedenen Teams arbeiten – besonders in sehr projektbezogen arbeitenden Unternehmen.	
Das Team findet sich für die gemeinsame Arbeit an bestimmten Aufgaben und Vorhaben zusammen – es ist keine Gruppe von Menschen, die parallel zueinander dasselbe tun.	
Jeder beteiligt sich nach persönlichen Fähigkeiten und Kenntnissen an der gemeinsamen Aufgabe. Innerhalb meines Teams gibt es – mit Ausnahme des Teamleiters – keine hierarchischen Abstufungen.	

1.1.3 Nutzen Sie die Synergieeffekte

Durch die Kombination der unterschiedlichen Kompetenzen der einzelnen Mitglieder werden Teams zu erfolgreichen Problemlösern. Aber ein Team ist nur als ein Ganzes leistungsfähig und nicht einfach eine Ansammlung einer bestimmten Anzahl von Leuten.

Verschiedene
Kompetenzen
kombinieren

Beispiel: Leistungsfähigkeit eines Teams

Eine Fußballmannschaft, die nur aus Verteidigern besteht, kann das eigene Tor sauber halten – doch zum Sieg muss sie selbst Tore erzielen. Sie braucht also auch Stürmer. Die Stürmer allein wiederum schießen auch noch keine Tore – sie benötigen die Zuspiele aus dem Rückraum, die aus dem Mittelfeld und der Verteidigung kommen müssen.

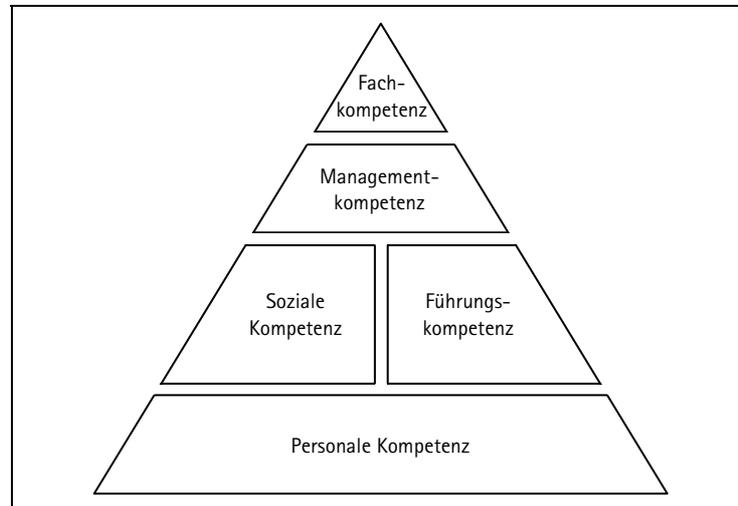
Die reine Summierung der Einzelleistungen von Teammitgliedern ist nicht sinnvoll: Sinkt die Leistung eines Fußballteams, wenn der Torwart ausscheidet, um genau 9,09 Prozent? Oder gerät nicht vielmehr die gesamte Teamstruktur ins Wanken? Ist nicht das Erreichen des Ziels insgesamt gefährdet?

Wie müssen die Kompetenzen verteilt sein?

Teamarbeit erfordert die Integration menschlicher Kompetenzen auf den Ebenen von

Ebenen der
Kompetenz-
pyramide

- Fachkompetenz,
- Managementkompetenz,
- sozialer Kompetenz,
- Führungskompetenz und
- personaler Kompetenz.



Kompetenzpyramide

Wie die Kompetenzen den menschlichen Umgang beeinflussen

In der Heterogenität der Teamzusammensetzung liegt das Potenzial für Spitzenleistungen. Um ein Team wirklich schlagfertig zu machen, sind Unterschiedlichkeiten auf der Ebene der Fachkompetenz geradezu erwünscht. So können sich die Mitglieder in ihrem Wissen, ihren Fertigkeiten und Erfahrungen ergänzen.

Dagegen sollten die Voraussetzungen auf der Ebene der Persönlichkeit einander weitgehend ähneln. Hier geht es um grundlegende Sichtweisen des menschlichen Umgangs innerhalb eines Teams.

1.2 Wo liegen die Grenzen von Teamarbeit?

Mitarbeiter
müssen Ver-
trauen spüren

Die Grenzen der Teamarbeit sind schnell erreicht, wenn die Unternehmenskultur nicht zulässt oder erschwert, dass einzelne Mitarbeiter Verantwortung übernehmen. Wenn ein Klima der Rechtfertigung und Absicherung herrscht, können kreative Lösungen, die oft einen gewissen Vertrauensvorschuss benötigen, nicht Fuß fassen. In solchen Fällen muss das Topmanagement erkennbare Signale setzen. Es muss die Verantwortung für neue Schritte und einen generellen

Wandel der Unternehmenskultur übernehmen, um so genügend Veränderungsbereitschaft zu erzeugen.

Expertentipp: Kritische Anfangsphase

Gerade in der Anfangsphase ist Teamarbeit, insbesondere in Projektteams, sehr anfällig. Wenn Sie als Führungskraft in dieser Zeit das Team zu wenig unterstützen und als Teamleiter zu wenig Ansporn und Anstoß bieten, kann es schnell zu Frustrationen kommen, die den Prozess stagnieren lassen.

1.2.1 Welche Führungsfehler Teams behindern können

Der Unternehmensberater Norbert Ueberschaer nennt die folgenden zwölf Gründe, die vor allem die Teamarbeit zum Scheitern bringen:

Zwölf Gründe für das Scheitern von Teamarbeit

1. Die Führung geht zu sehr auf Distanz („Macht mal!“).
2. Das mittlere Management ist zu passiv, statt aktive Unterstützung zu leisten („Beweist mal, dass ihr es besser könnt!“).
3. Ein ungeeignetes Führungsverhalten zerstört Vertrauen, Offenheit und Selbstverwirklichungswünsche der Mitarbeiter.
4. Verantwortung wird nicht konsequent genug delegiert und zugelassen.
5. Es werden zu schnell Erfolge erwartet, obwohl die Teamarbeit als mittel- bis langfristiger Prozess zu sehen ist.
6. Ein Mangel an methodischem Vorgehen bzw. Unterstützung reduziert die Effizienz der Ergebnisse. Es finden zu viele Diskussionen statt, zu wenige detaillierte, sofort umsetzbare Ergebnisse entstehen.
7. Die Moderationsumgebung und -mittel sind schlecht, die Workshop-Moderation ist unprofessionell, Schulungen und Betreuung fallen zu knapp aus.
8. Die Führungskräfte wollen selbst moderieren, statt sich als Gruppenmitglieder einzubringen.

9. Dem Team sind die strategischen Ziele des Unternehmens nicht bekannt oder diese werden zu wenig als Orientierungsgrößen verwendet.
10. Es gibt Versuche mit Insellösungen, die Integration aller Abteilungen und Bereiche wird zu spät vorgenommen.
11. Für die Teamarbeit wird zu wenig Zeit aufgewendet, es ist zu viel Freizeit der Mitarbeiter erforderlich.
12. Projektabwicklung, Zeitplanung und Koordination der Schnittstellenthemen sind mangelhaft.

1.2.2 Wann Sie besser nicht auf Teamarbeit setzen sollten

Teamarbeit ist nicht immer die beste Wahl

Nicht immer ist Teamarbeit die beste Wahl. Es gibt einige Situationen, in denen Sie besser auf sie verzichten.

- Ein wichtiger Faktor ist die Zeit. Der Aufwand für die Planung, Koordinierung und Dokumentation eines Teams kann sehr hoch sein. Damit ist es möglich, dass Aufwand und Nutzen in bestimmten Entscheidungssituationen in einem sehr ungünstigen Verhältnis stehen.
- Ein Übermaß an Kompromissbereitschaft und Harmoniebedürfnis im Team können den gemeinsamen Erfolg schmälern. Dann besteht die Gefahr, dass um des Friedens willen bestimmte Lösungen nicht ausdiskutiert und umgesetzt werden.
- Es gibt immer wieder Teammitglieder, die vor allem als „Eigenbrötler“ einen guten Job machen. Allerdings können sie sich eventuell mit der Arbeitsweise in Teams – z. B. mit dem gemeinsamen Beraten und Entscheiden – nicht anfreunden. Solche Tüftler und Spezialisten werden unter Umständen durch Teamspielregeln „neutralisiert“.
- Einige Mitarbeiter können sich durch Gruppennormen und den Zwang, anderen Raum zu geben, in ihrer Persönlichkeit und in ihren Entfaltungsmöglichkeit eingeschränkt sehen. Kreatives Potenzial kann verloren gehen.

- Manche Verhaltensweisen von Menschen, wie z. B. Intoleranz und Sturheit, können das Team schnell an seine Grenzen führen. Frust und später Desinteresse breiten sich aus.

Angesichts der Schwierigkeiten, die bei der Teamarbeit auftreten können, sollten vor der Übertragung einer Aufgabe an ein Team einige Vorüberlegungen angestellt werden.

Vorüberlegungen zur Bildung eines Teams

Checkliste: Ist die Bildung eines Teams sinnvoll?	Ja
Haben die Teammitglieder wenigstens teilweise bereits Erfahrungen mit der Arbeit in Teams gemacht?	
Sind die organisatorischen Voraussetzungen für eine Teamarbeit gegeben?	
Erfordert der Teamauftrag als solcher tatsächlich eine Teambildung (s. Kapitel 3.1)?	
Sind die infrage kommenden Mitarbeiter zu einer kooperativen Arbeitsweise bereit und fähig? (Es gibt auch sehr gute „Einzelkämpfer“.)	
Treten die Teammitglieder freiwillig in die neuen Strukturen ein?	

1.3 Warum Sie die Vorteile der Teamarbeit für Ihr Unternehmen nutzen sollten

Unternehmen mit einer strengen Hierarchie werden in einem sich rasch verändernden Umfeld schwerfällig und haben langfristig nur geringe Überlebenschancen. Bürokratische, langsame Strukturen sind nicht mehr fähig, der Geschwindigkeit des Markts zu folgen.

Teams arbeiten marktgerecht

1.3.1 Lassen Sie Eigeninitiative zu

Hierarchische Organisationen sind u. a. deshalb so schwerfällig, weil sich die Loyalität der einzelnen Mitarbeiter häufig eher auf den eigenen Vorgesetzten als auf das Unternehmen richtet: „Lieber mit dem Chef irren, als gegen ihn Recht haben!“ Auch Bezahlung und Karrie-

Kleine, autonome Organisationseinheiten sind lernfähiger

re der Mitarbeiter ist von diesem Denken abhängig. Wer den Markt in seiner Entwicklung gar mit beeinflussen möchte, braucht aber ein Mehr an Flexibilität, Innovation und Synergie. Diese Fähigkeiten können Unternehmen mit klassischen hierarchischen Organigrammen und Arbeitsanweisungen nicht genügend entwickeln.

Die „alten“, funktional und hierarchisch gegliederten Organisationen werden daher zunehmend durch Netzwerke aus kleineren, flexibleren und autonomeren Einheiten abgelöst. Diese Organisationsform ist lernfähiger – denn sie lässt sich schnell und pragmatisch den sich stets wandelnden Bedingungen anpassen.

1.3.2 Punkten Sie im „War for Talents“

Es wird künftig ein entscheidender Wettbewerbsvorteil auf den globalen Märkten sein, im „War for Talents“ hoch motivierte und hoch talentierte Mitarbeiter zu binden. Teams bieten für diese umkämpfte Zielgruppe die ideale Arbeitsumgebung: Sie sind hoch motivierend für ihre Mitarbeiter, überschaubar groß und weitgehend selbstverantwortlich und kreativ.

Expertentipp: Investoren schätzen Teamarbeit

Es wurde beobachtet, dass Anlegergruppen – jenseits der temporären Euphorie für bestimmte Branchen – besonders in Unternehmen investieren, die als Arbeitgeber interessant sind. Denn hier sammeln sich die interessantesten Köpfe. Mit anderen Worten: Langfristig wird ökonomischer Erfolg vor allem dort erwartet, wo die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten optimal entfalten können und mit hoher Motivation die gemeinsamen Ziele verwirklichen.