

Voraussetzungen für ein Team, damit es sich ziel und zweckbezogen bewegen kann

1. Das Team braucht ein Ziel

Anerkannte, klar
umrissene
Zielsetzungen

Ob von aussen gesetzt oder im Rahmen übergeordneter Ziele selbst festgelegt, wesentlich ist, dass Zielsetzungen anerkannt und als wichtig erachtet werden. Dies ist allerdings in der Regel eher zu erwarten, wenn das Team Gelegenheit hat an der Zielformulierung / Aufgabenstellung mitzuarbeiten. Dabei ist wichtig, das gewünschte Resultat zu quantifizieren und klar zu umreissen, mit welchen Massstäben die Leistung des Teams zu messen ist. Dazu allerdings braucht es Verständnis und Wissen über Hintergründe, Strategien und Perspektiven.

Für eine dauerhafte Identifikation mit einer Zielsetzung müssen zudem objektive und subjektive Ziele zumindest in Teilbereichen übereinstimmen. Konkret: Das einzelne Teammitglied muss mit der Erreichung des betrieblichen Ziels zugleich auch persönliche Ziele in einem gewissen Masse befriedigen können.

2. Das Team braucht Führung

Team ist kein demokratisches oder antiautoritäres Konzept. Unter Umständen kann eine weitgehend direktiv geführte Gruppe ein gutes Team sein, ebenso wie eine Gruppe Gleichgestellter. Die Frage ist hier eher die Art und Weise wie Führung praktiziert und organisiert wird.

Führung im Team
als Dienstleistungs-
funktion

Führung im Team ist nicht Selbstzweck, sondern hat eine Dienstleistungsfunktion für Leistungserstellung, Problembewältigung, Teamerhalt und -entwicklung. Sie ist also abhängig von der Art und den Umständen des Auftrags, den strukturellen Bedingungen und der personellen Zusammensetzung des Teams. Damit ist Führung ein Vorgang im und mit dem Team und in diesem Sinne partizipativ. Sie darf nicht dauerhaft ohne oder auf Kosten des Teams geschehen (indem die Führenden z.B. den Leistungsvorteil des Teams als Hinterbühne für eigene Profilierungsrunden benützen).

Ein gutes Team führt sich in Teilbereichen selbst, d.h. es entwickelt und akzeptiert ein prozesshaftes und komplexes Vorgehen auf den verschiedenen Ebenen der Zusammenarbeit, also z.B.

- : Zielfindung, Strategie, Methodenentwicklung
- : Arbeitsteilung, Gestaltung, Spielregeln
- : Kontrolle, Reflexion, Situationsanalyse, Konfliktregelung.

Kontrolle von oben
und untereinander

Da Kontrolle von oben nur sehr sporadisch und strukturiert stattfindet, entwickelt sich in Teams beispielsweise das, was man subtile Kontrolle untereinander nennen könnte. Sie reicht von Kontrolle durch gegenseitige Anerkennung bis zur Kontrolle durch Kollegen- bzw. Gruppendruck.

Konflikte als
zwangsläufig
für Teamarbeit
akzeptieren und
nutzen

In dem Bestreben Mitwirkung und Eigenverantwortung bei den Mitarbeitern zu fördern, glauben Führungskräfte in Teamzusammenhängen allerdings häufig, sie müssten ihre eigene Autorität aufgeben, z.B. indem ein Projektmanager glaubt, es würde genügen, wenn er die Weisung ausgibt, das Team solle sich selbst führen. Damit bewirkt er jedoch etwas Paradoxes: Häufig reagieren Teams auf solch ein Führungsvakuum, indem sie passiv werden. Statt ihre Differenzen und Konflikte zu bereinigen, lassen sich die Teammitglieder von ihnen lähmen. Weil keine Autorität vorhanden ist, die die unvermeidlich aufkommenden Spannungen anspricht, konstruktiv hilft, auf Klärung besteht, eingrenzt, glauben sie, dass die sichtbar vorhandenen Konflikte eben ungelöst bleiben und jeder versteift sich auf die Verteidigung seines Terrains. Die Mitarbeiter fühlen, dass es kein oberstes Gericht für Streitfälle gibt, keinen Garanten für faire Entscheidungen. Dabei sind Konflikte eben ein zwangsläufiges Merkmal der Arbeit in flexiblen Teamorganisationen.

Die Lösung des Problems liegt darin, dass Teamleiter Autorität praktizieren, aber auf eine neue Art und Weise. Im Team geht es bei der Führung nicht darum zu kontrollieren, sondern einzudämmen - nämlich die Konflikte und Ängste, die die produktive Arbeit stören. Teamleiter müssen in dieser Weise präsent sein, bereit, jene Konflikte zu regeln, mit denen die Gruppe allein nicht zu Rande kommt.

3. Das Team braucht Strukturen mit Aufgaben- und Rollenverteilungen

Produktive
Nahtstellen
und Anlässe zur
Zusammenarbeit
statt scharfer
Abgrenzung

Ob die Aufgabenverteilung vorgegeben ist oder das Team sich selbst strukturieren kann, spielt dabei eine untergeordnete Rolle. Wichtig ist jedoch, dass jedes Teammitglied eine bestimmte Funktion / Rolle innehat oder übernehmen kann. In dieser Rolle / Aufgabe / Funktion muss es nicht nur vom Team akzeptiert sein, sondern es muss sich darin auch selbst akzeptieren (können). Diese (Rollen-, Aufgaben-) Struktur muss auch nicht permanent und festgeschrieben sein, sondern soll arbeitsbezogen flexibel gehandhabt werden.

Auch wenn Rollen nicht durch formelle Strukturvorgaben definiert sind, bedeutet dies nicht, dass Unterschiede in Bezug auf Autorität und Bedeutung, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Talent und Neigung einfach verschwinden. Diese Unterschiede stellen das Team und seine Leitung vielmehr vor eine zusätzliche Herausforderung. Es geht also bei der Aufgabenstrukturierung und Rollenzuordnung eher darum, produktive Nahtstellen (Mitdenken für andere) und Anlässe für Zusammenarbeit, Kommunikation, Lern- und Austauschprozesse zu schaffen, als scharfe Abgrenzungen. Um selbst effektiv zu arbeiten, muss sich jeder zunehmend auf andere verlassen, die über Fähigkeiten und Mittel verfügen, die er weder kontrollieren noch immer begreifen kann. Da im Ergebnis die eigene Leistung direkt davon abhängt was Kollegen erreichen, hat jeder, während er sich vor allem auf seine eigene Aufgabe konzentriert, zugleich lebhaftes Interesse für die Probleme des anderen, die auf ihre Weise den Erfolg des Projekts bestimmen.

4.. Das Team braucht eine gemeinsame Arbeitsorganisation und gemeinsame Arbeitsmethoden

Teamleitung sollte gemeinsam mit den Teammitgliedern geeignete Arbeitsmethoden und Prozesse entwickeln, festlegen und anwenden:

- : je Problemsituation nach oder Zielerreichung die geeignete Teamform bzw. Projektorganisation
- : je nach Problemstellung geeignetes Vorgehen, Zeitplanung, Rollenverteilung etc.
- : Austauschgefässe (z.B. Teambesprechungen) für einen gesicherter Informationsaustausch, Standortbestimmungen und die Sicherung von (Zwischen-)Ergebnisse
- : kreative Problemlösetechniken
- : Spielregeln bzw. Vereinbarungen zur Aufgabenbewältigung
- : Regelmässige Reviews der Qualität der eigenen Arbeit sowie der Teamprozesse

5. Das Team braucht Autonomie und Rahmensetzung

Freiheit von
häufigen Eingriffen
in die Tagesarbeit

Der ‚Auftraggeber‘ (Geschäftsleitung, Management) greift nur selten in die Tagesarbeit ein und gibt dem Team die Freiheit, sich zu finden, zu strukturieren, seine eigene Richtung zu bestimmen, sich Ziele zu setzen und sie im Laufe des Entwicklungsprozesses zu verfeinern und in Ergebnisplänen zu präzisieren. Z.B. IBM: Eine kleine Gruppe begann in einem abgelegenen Ort an einem neuen Rechner zu arbeiten. Das Team erhielt die für IBM ungewöhnliche Erlaubnis, auch die Auswahl der externen Zulieferer für Prozessoren, Betriebssystem und Anwendungssoftware selbst zu treffen. Abgesehen von einer vierteljährlichen Prüfung liess die Zentrale in Armonk das Team völlig eigenverantwortlich arbeiten, auch als es anfangs anscheinend widersprüchliche Ansätze verfolgte.

6. Das Team braucht schnelle Kommunikation

Kommunikation als
das zentrale
Arbeitsinstrument

Schnelle gegenseitige und reibungsarme Kommunikation ist - wie bereits dargestellt - der Träger der gesamten Teamdynamik. Sie ist das zentrale Arbeitsinstrument, mit dessen Hilfe Probleme analysiert, Erfahrungen ausgetauscht, Wissen transportiert, Entscheidungen getroffen, Synergien geschaffen, das Zusammenspiel gewährleistet, das Klima erhalten und dadurch ein Mehr an Produktivität erzeugt wird.

Durch Kommunikation tritt das Team zudem mit anderen Gruppen in Kontakt, nützt aussen liegende Ressourcen, klärt Schnittstellen, stimmt ab, vereinbart. Diese Kommunikation muss schnell und offen sein.

7. Das Team braucht Unterstützung und Ressourcen

Eigenverantwortliches Handeln hat Vorrang

Wenn Mitarbeiter sich für neue Ideen persönlich einsetzen, Neuland betreten und in Innovations- bzw. Veränderungsprozessen verantwortliche und koordinierende Funktionen übernehmen sollen, muss von oben glaubhaft gemacht werden, dass eigenverantwortliches und initiatives Handeln Vorrang hat und dass dabei auch Fehler unterlaufen können und dürfen. Wer also Dinge in Bewegung bringt, braucht Ermutigung, Förderung und die notwendigen Ressourcen.

8. Das Team braucht ein Leistungserlebnis

Herausforderungen schaffen Motivation

Ein Team, das keine Herausforderung erkennt, das zu wenig Resultate erzielt, dessen 'Output' nicht dem Aufwand entspricht, verliert Motivation und damit die Fähigkeit, gemeinsam, offen und selbstkritisch die eigene Situation zu analysieren, Ursachen zu diagnostizieren und in Korrekturen umzusetzen. Geschieht all dies jedoch nicht in ausreichendem Masse, so erhöht sich die Neigung, dass - wie auch anderen Orts - z.B. ein externer Sündenbock gesucht oder widrige Umstände vorschnell in Anspruch genommen werden. Und dies schwächt das Team. Bleibt der Erfolg länger aus, beginnen Selbstzweifel. Ein neuer Erfolg kann wieder Wind in die Segel blasen.

9. Das Team braucht auch ein geeignetes Umfeld

Die Umfeld-Organisation sollte:

- : eine minimale Teamkultur aufweisen
- : dem Team einen klaren Zweck zuweisen mit einer konkreten Nutzenerwartung, d.h. es muss die Einsicht da sein, dass die Teamlösung vorteilhafter zur Zielerreichung ist als eine Einzellösung.
- : dem Team möglichst viele Kompetenzen und Verantwortungen mit einem möglichst grossen Handlungsspielraum übergeben
- : bereit sein, Resultate der Teamarbeit zu verwerten und umzusetzen
- : die Teamleistung honorieren und nicht nur die Einzelleistung des Teamleiters.

Zusammenfassend:

Alle sog. Flow-Elemente von der Sinnfindung über die Schaffung einer gemeinsamen Vision bis hin zur Gestaltung der Information müssen bewusst kultiviert* werden, damit ein Team funktioniert und sich in die beabsichtigte Richtung bewegt. Wird nur eines dieser Elemente ungenügend bedient, entsteht eine Beeinträchtigung der Effizienz und Effektivität des Teams.

