

## **Team-Building**

Teamarbeit ist eine Thematik, die in den letzten Jahren sehr viel und ausführlich diskutiert wird. Team-Building und Team-Training sind Bereiche, in die man beträchtliche Summen investieren kann. Die Ernüchterung folgt manchmal im Nachgang, wenn die erhofften Resultate und Synergieeffekte ausbleiben. Das Wir-Gefühl ist zwar gestärkt; man hatte auch Spaß und eine schöne Zeit. Aber haben Aufwand und Nutzen in einem vernünftigen Verhältnis gestanden? Hat es sich wirklich gelohnt?

Um das Thema Team-Building zu diskutieren, möchte ich in mehreren Schritten vorgehen: Zuerst ist zu klären, was ist ein Team, denn „Team“ ist ein sehr viel und sehr unterschiedlich verwendeter Begriff. Was unterscheidet z.B. ein Team von einer einfachen Arbeitsgruppe?. Welche Merkmale kennzeichnen ein gutes Team? Im zweiten Schritt geht es darum, warum – trotz allgemeiner Bekenntnis zur Teamarbeit – diese im betrieblichen Alltag oft auf massive Widerstände von vielen Seiten stößt. Zum Schluss wird dargestellt, wie man den Prozess der Teambildung im Unternehmen fördern und Teamarbeit als effiziente Arbeitsform etablieren kann.

Was ist ein Team? Teams sollen wichtige Probleme lösen, überdurchschnittliche Resultate erreichen, in ihrer Arbeit schneller und besser als Einzelkämpfer oder Arbeitsgruppen sein. Durch Synergieeffekte der Teamarbeit erhoffen sich Unternehmen Wettbewerbsvorteile bei Qualität, Service, Rentabilität und Innovation. Andererseits wird der Begriff Team auch benutzt, um das Zusammengehörigkeitsgefühl einer Arbeitsgruppe, einer Abteilung oder gar der Belegschaft eines Unternehmens zu beschreiben. Hier geht es aber nicht mehr um überdurchschnittliche Arbeitsresultate sondern vor allem um das Wir-Gefühl, die Identifikation mit der entsprechenden sozialen Gruppe, die Bindung an das Unternehmen.

Wenn ich im weiteren über Teams spreche, dann nur über Teams, auf die folgende Definition zutrifft: „Ein Team ist eine kleine Anzahl von Mitarbeitern, die über komplementäre Skills verfügen und sich auf eine gemeinsame Aufgabe konzentrieren. Um diese Aufgabe zu lösen, die für den Erfolg des Unternehmens wesentlich ist, entwickeln die Teammitglieder Leistungsziele und eine Arbeitsstrategie, für die sie gemeinsam die Verantwortung übernehmen.“ (Vopel: Themenzentriertes Teamtraining, S.15) Schauen wir uns nun die hier genannten Kriterien etwas näher an:

Anzahl der Teammitglieder – Ist das Team zu klein, sind vielleicht nicht alle notwendigen Skills vertreten, ist das Team zu groß, dann wird die Interaktion im Team unübersichtlich und ist nicht intensiv genug. Die Größe eines Teams lässt sich letztendlich aus den Gegebenheiten der Gruppendynamik herleiten: Kleine Teams von 3 bis 6 Personen können sehr leistungsfähig sein, wenn alle Skills ausreichend vertreten sind. Teams mit bis zu 12 Personen weisen noch eine gut handhabbare Gruppendynamik auf. Teams mit mehr als 20 Mitgliedern entwickeln sehr leicht die Tendenz sich in Sub-Teams aufzuspalten. Prinzipiell bietet eine Gruppengröße von 2 bis 20 Personen einen möglichen Rahmen für Teamarbeit, das Optimum liegt für mich zwischen 4 und 12 Teammitgliedern. Verlangt die Aufgabe von ihrem Umfang her ein größeres Team, ist es günstiger mit einem System aus Kern- und Teilteams zu arbeiten.

Komplementäre Skills – Im Team müssen letztendlich alle Fähigkeiten und Fertigkeiten kombiniert sein, die zur Lösung der gestellten Aufgabe nötig sind. Dabei werden

unterschiedliche Arten von Skills benötigt. Zunächst sind das die rein technischen und funktionalen Skills, d.h. primäre fachliche Voraussetzungen für die Aufgabenlösung. Dazu kommen arbeitsmethodischen Skills, die dem Team helfen, Probleme zu analysieren, Ideen zu generieren, Entscheidungen zu treffen, Arbeitsprozesse zu organisieren und Resultate angemessen nach außen zu präsentieren. Die dritte Gruppe von Skills liegen auf dem Gebiet der sozialen Kompetenz, d.h. die Mitglieder müssen miteinander kommunizieren können, konfliktfähig sein und sich eine ausgewogenen Balance aus Kritikfähigkeit und Hilfsbereitschaft erarbeiten.

Gemeinsame Aufgabe – Sollen Teammitglieder Engagement, Energie und Kreativität entwickeln, brauchen sie dafür ein Ziel, auf das sie ihre gemeinsamen Anstrengungen richten können. Dieses Ziel muss herausfordernd und anspruchsvoll sein, damit es einen Anreiz bietet, sich damit auseinander zu setzen, sich anzustrengen.

Es muss plausibel sein, d.h. nachvollziehbar in den Kontext der Unternehmensstrategie passen. Teams wollen gebraucht werden, sie wollen Engagement, Energie und Kreativität nur in Aufgaben investieren, die das Unternehmen weiterbringen, nicht aber in „Scheingefechte“. Die Aufgabe muss vom Team als prinzipiell lösbar erkannt werden, denn niemand wird Kraft und Energie für ein Ziel aufwenden, das von Anfang an als nicht erreichbar eingeschätzt wird. Das Team muss sich mit der Aufgabe identifizieren können. Natürlich wird die Aufgabe im Regelfall durch das Unternehmen vorgegeben, das Team braucht dann aber Zeit, sich auf seine Weise mit der Aufgabenstellung auseinander zu setzen, sich seinen Zugang zu erarbeiten. Das Team braucht deshalb Freiräume, um in Absprache mit der Unternehmensführung die Aufgabe in einzelnen Aspekten modifizieren zu können. Nur wenn es sich letztendlich um eine von **allen** Teammitgliedern innerlich bejahte Aufgabe handelt, hat Teamarbeit die Chance erfolgreich zu sein.

Gemeinsame Arbeitsstrategie – Um das angestrebte Ziel zu erreichen, muss sich das Team als nächstes auf eine gemeinsame Arbeitsstrategie einigen. Aufgaben müssen entsprechend individueller Skills verteilt, Zeitpläne entworfen werden. Es muss besprochen werden, wie die Zusammenarbeit im Team organisiert werden soll und welche „Spielregeln“ das Team für diese Zusammenarbeit braucht. Dieser Prozess verläuft oft nicht einfach und ist mit Konflikten verbunden. Wie oben bereits erwähnt, wählt man für ein Team bewusst Mitglieder mit komplementären Skills aus. Aus dieser gewollten Unterschiedlichkeit der Teilnehmer resultiert auch ihre unterschiedliche Sicht auf die Aufgabe; ihre differenzierte Art und Weise an die Aufgabenlösung heranzugehen. Konflikte sind deshalb unvermeidlich und treten zum Erstaunen der Umgebung schon auf, „bevor die überhaupt angefangen haben zu arbeiten.“ Der Prozess der Umsetzung einer herausfordernden Zielstellung in eine konkrete Arbeitsstrategie des Teams wird wesentlich erleichtert, wenn es von Anfang an eine gemeinsame, von der Unternehmenskultur gestützte Wertebasis und von allen akzeptierte Grundregeln des Verhaltens gibt.

Wechselseitige Verantwortung – Ist im Rahmen einer Arbeitsgruppe jeder für seinen Anteil am Gesamtresultat verantwortlich, so übernimmt in einem Team jedes Mitglied für die Lösung der zentralen Aufgabe zusammen mit den anderen eine gemeinsame Verantwortung. Daraus erwächst das Recht, sich kritisch mit einer persönlichen Meinung zu allen Vorgängen im Team zu äußern und auch gehört zu werden. Zu Interesse und Anteilnahme an der Arbeit der anderen Teammitglieder braucht man niemanden zu verpflichten, denn mit der Aneignung der gemeinsamen Zielstellung durch alle Mitglieder wird von jedem auch die komplette Verantwortung für das Errei-

chen dieses Ziels übernommen. Diese Art gemeinsamer Verantwortlichkeit lässt einfach keine Gleichgültigkeit gegenüber der Arbeit der anderen zu. Jedes erreichte Zwischenziel stärkt das Bewusstsein gemeinsamer Verantwortung genauso wie überwundenen Schwierigkeiten und gemeisterte Krisen.

Woran kann man erkennen, ob sich aus einer Arbeitsgruppe ein wirkliches Team entwickelt? Es entwickelt eine eigene „Persönlichkeit“, d.h: Es hat seine eigene Sprache, die Außenstehende nicht komplett verstehen können, weil sie nur aus dem Kontext von gemeinsam Erlebtem verstanden werden kann. Es hat seine eigene emotional geprägte Entwicklungsgeschichte aus Erfolgen und Niederlagen, lustigen und traurigen Ereignissen. Es hat seine eigenen Verhaltensregeln, seinen eigenen Arbeits- und manchmal sogar einen eigenen Kleidungsstil. Wie sehr ein Team zu einer selbstständigen Persönlichkeit werden kann, lässt sich gut bei DeMarco und Lister am Beispiel des „Schwarzen Teams“ nachlesen, das trotz des Ausscheidens gestandener Teammitgliedern und dem Eintritt neuer Teammitglieder nichts von seiner „Teampersönlichkeit“ einbüßt. (DeMarco, Lister: Wien wartet auf Dich!, S.144-146)

Man erkennt ein gutes Team auch daran, dass die Mitglieder sehr intensiv und mit Enthusiasmus arbeiten, wobei der hohe Grad der Identifikation auf Außenstehende manchmal befreudlich wirkt. Die Teammitglieder machen nach außen klar, dass sie nicht nur für ihr Gehalt arbeiten und im Rahmen der offiziell vereinbarten Arbeitszeit. Sie zeigen, dass sie die Aufgabe herausfordernd finden, sich an erreichten Resultaten ebenso freuen wie an wachsender eigenen Kompetenz oder dem Engagement der Teamkollegen. Wichtigstes Merkmale erfolgreicher Teamentwicklung ist die Qualität der erreichten Resultate. Gute Teams arbeiten besser und schneller, Hochleistungsteams erreichen Resultate, die niemand im Vorfeld für möglich hält.

Wenn Teams mit ihrer Arbeit für das Unternehmen so wertvoll sind, warum haben sie dann überhaupt mit Widerständen zu kämpfen und noch dazu von so unterschiedlichen Seiten: Führungskräfte, Kollegen im Umfeld und manchmal sogar von potentiellen Teammitgliedern selbst?

Für viele Führungskräfte ist ein gut funktionierendes Team etwas, was sich in seinem Funktionieren scheinbar ihrer Macht und Verantwortung entzieht und in dem die klassischen Organisationsprinzipien nicht zu gelten scheinen. Für viele Führungskräfte scheint diese Aushebelung klassischer Organisationsprinzipien die Unternehmensorganisation als Ganzes in Frage zu stellen und zu schwächen. Manche sehen eigene Machtpositionen gefährdet, weil sich in ihrer Abteilung etwas von ihnen nicht Steuer- und Kontrollierbares vollzieht. Andere Führungskräfte finden Teamarbeit gut für das Betriebsklima, aber schlecht für die Resultate. Sie fühlen sich in dieser Meinung bestätigt, wenn Teams in der Anfangsphase um Identifikation mit der Aufgabe und eine gemeinsame Arbeitsstrategie ringen, aber keine „greifbaren“ Resultate bringen. Teamarbeit wird so zu einem „Schönwettermodell“, das man sich vom Standpunkt der Humanisierung des Arbeitslebens zwar gönnt, das aber gleichzeitig bei den ersten Anzeichen von Schwierigkeiten zugunsten traditioneller Arbeitsformen aufgegeben wird.

Das es auch Widerstände von Seiten der Kollegen im Umfeld gibt scheint nachvollziehbar: Ein Team mit eigener Sprache, eigenen Regeln, eigener Kultur erscheint den Außenstehenden als etwas Fremdes, für das offensichtlich die Regeln des Gesamtunternehmens nicht mit der gleichen Verbindlichkeit gelten wie für alle anderen.

Auf manchen Mitarbeiter wirkt das Team, das sich in anspruchsvoller Weise mit einer herausfordernden Aufgabe auseinandersetzt, gar elitär. Man fühlt sich ausgeschlossen und das wird übelgenommen. Das Team wird mitunter sogar als Bedrohung wahrgenommen und zwar vor allem dann, wenn befürchtet wird, dass die Resultate dieser Teamarbeit sich nachhaltig negativ auf die eigene Arbeit auswirken, wenn z. B. durch Innovation die Mitarbeiter mit völlig neuen Arbeitsanforderungen konfrontiert oder aber Arbeitsplätze abgebaut werden.

Nicht zuletzt kommen Widerstände gegen Teamarbeit von einzelnen Mitarbeitern, die auf Grund ihrer spezifischen Qualifikation als Teammitglied gewonnen werden sollen. Dabei handelt es sich häufig um ergebnisorientierte Einzelkämpfer, die sich nicht damit abfinden können und wollen, Verantwortung gemeinsam zu tragen. Letzteres setzt vollkommenes Vertrauen in die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der anderen Teammitglieder voraus, denn nur dann kann ich Verantwortung für die Arbeit anderer übernehmen. Des Weiteren ist für ergebnisorientierte Einzelarbeiter der Prozess der Teamformierung viel zu langsam und umständlich. Er wird als sinnlos empfunden, weil „er keine konkreten Arbeitsresultate bringt“. Die sich in guten Teams entwickelnde Atmosphäre von gegenseitigem Vertrauen und Nähe wird eher als bedrohlich empfunden und man ist nicht bereit, den anderen soviel Einfluss auf die eigene Arbeit zuzugestehen oder sich vom Team „vereinnahmen zu lassen“. Das Verhalten dieser Mitarbeiter ist geprägt durch das Gefühl, mit Teamarbeit sich auf ein für die eigene Karriere unkontrollierbares Risiko einzulassen.

Was kann man als Unternehmen konkret tun, um Teamarbeit trotz der vielfältigen Widerstände dauerhaft im Unternehmen zu etablieren?

Ein Team muss davon überzeugt sein, dass die ihnen gestellte Aufgabe von großer Bedeutung für das Unternehmen ist. Das muss in der Kommunikation von Management und Team klar herausgearbeitet werden. Außerdem muss das Team wissen, welche Erwartungen das Management an die Resultate der Teamarbeit knüpft. Ein intensiver Dialog zwischen Management und Team ist ein zentraler Erfolgsfaktor, dafür muss das Management die entsprechende Zeit einplanen. Die vom Management in den Dialog mit dem Team investierte Zeit ist für das Team ein entscheidender Gradmesser dafür, wie wichtig die gestellte Aufgabe für das Unternehmen wirklich ist. Einem Team eine wichtige Aufgabe anzuvertrauen heißt auch, ihm die entsprechend großen Handlungsspielräume und Vollmachten zuzustehen, die es für die Lösung dieser wichtigen Aufgabe braucht.

Bei der Zusammenstellung des Teams müssen die für die Lösung der Aufgabe notwendigen Skills primäres Auswahlkriterium sein. Damit das Team über ausreichend Lern- und Entwicklungsfähigkeit verfügt, braucht man ein ausgewogenes Verhältnis von einerseits erfahrenen Spezialisten, die bereits über Skills verfügen, die für die Aufgabenlösung nötig sind. Andererseits braucht man Teammitglieder mit guten Skill-Potentialen. Für letztere bietet die Möglichkeit der Teamarbeit einen hervorragenden Lernprozess, in dem sie sich fachlich und persönlich entwickeln können. Dem Unternehmen als Ganzes „wachsen“ auf diese Art und Weise kontinuierlich qualifizierte Teamarbeiter nach. Wichtig ist außerdem, dass das Management dem Team die Chance gewährt, bei erkanntem Lernbedarf diesen möglichst „just in time“ zu decken und sich so Skills, die für die Aufgabenlösung notwendig sind, schnell und effizient anzueignen.

Eine besonderes wichtige Entscheidung bei der Zusammenstellung des Teams ist die Auswahl eines qualifizierten Teamleiters. Dieser hat einen erheblichen Einfluss darauf, ob aus den ausgewählten Mitarbeitern wirklich ein Team wird. Wichtigste Auswahlkriterium ist, dass der Teamleiter eine klare und positive Vorstellung von der kollektiven Arbeitsweise eines Teams hat. Engagement und Zuversicht der Teammitglieder durch positives Feedback und Anerkennung zu fördern ist eine seiner zentralen Aufgaben. Er gibt den Teammitgliedern Raum zu Entfaltung und beteiligt sich an der alltäglichen Arbeit. Außerdem vertritt er das Team nach außen und sorgt dafür, dass externe Hindernisse beseitigt werden. So hält er den Teammitgliedern den Rücken frei und schafft ihnen damit einen gewissen Schutz. Natürlich benötigt er selbst dafür Unterstützung und Rückendeckung durch das Management. Ein guter Teamleiter wird als Führungskraft nicht bemerkt, seine Teammitglieder sagen: "Wir haben es selbst geschafft."

Wie oben bereits dargestellt, ist die Anfangsphase einer Teamarbeit besonders kritisch. Die Teammitglieder müssen sich kennen lernen, sich mit der Aufgabe auseinandersetzen, eine Arbeitsstrategie entwickeln, sich über Normen und Regeln für die Zusammenarbeit einigen. Es gibt Teams die reiben sich bereits in den ersten drei Phasen der Teamentwicklung – Kennen lernen, „Nahkampf“, Normierung – auf, ohne je die Phase schöpferischer Arbeit zu erreichen. Dies passiert besonders oft, wenn das Team zusätzlich unter hohem Erwartungsdruck von außen steht. Das Team braucht deshalb in dieser Anfangsphase besondere Unterstützung. Das Management muss dem Team ausreichend Zeit und Raum geben sich als Team zu finden. Ideale Bedingungen dafür bieten mehrtägige Teamworkshops außerhalb des Unternehmens, bei dem sich das Team ohne Störungen mit sich selbst und der Aufgabenstellung auseinandersetzen kann. Außerdem sollte das Team in der Anfangsphase vom Management vor überzogenen Erwartungen von außerhalb geschützt werden.

Das Team braucht wie jede Gruppe für ihre Arbeit klare Verhaltensregeln. Es reicht aber nicht, diese Regeln am Anfang nur festzulegen. Diese Regeln müssen auch etabliert werden, d.h. es muss tagtäglich nach ihnen gelebt werden. Teammitglieder testen so ihre eigene Glaubwürdigkeit und Ernsthaftigkeit. Kann man die Regeln ungestraft verletzen untergräbt dies das Vertrauen der Mitglieder in das Team. Deshalb ist es wichtig, Verletzungen der Spielregeln nicht einfach zu übergehen, sondern die Betroffenen ernsthaft damit zu konfrontieren. In diesem Prozess der Etablierung von Spielregeln kommt dem Teamleiter eine Schlüsselfunktion vor. Er muss diese Regeln selbst vorleben und Verletzungen der Regeln mit Geduld und Ausdauer immer wieder ansprechen. Wird sehr häufig und von unterschiedlichen Teammitgliedern gegen die gleiche Regel verstößen, sollte diese im Rahmen einer Teamsitzung in ihrer Sinnhaftigkeit hinterfragt und notfalls geändert werden.

Damit das Team möglichst schnell ein positives Selbstbewusstsein entwickelt, braucht es schnell greifbare erste Erfolge. Erste spezifische Teilziele müssen deshalb so gesteckt werden, dass sie zwar schwierig, aber trotzdem in überschaubarem Zeitraum erreichbar sind. Diese „organisierten“ Erfolge der Anfangsphase sollen dazu beitragen, dass sich im Team nach und nach die sichere Überzeugung herausbildet, auch noch anspruchsvollere und komplexere Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können.

Im Regelfall konzentriert sich ein Team stark auf die Lösung der gestellten Aufgabe, d.h. es ist stark mit sich und der eigenen Arbeit befasst, es ist also oft vorrangig nach

innen orientiert. Dabei besteht die reale Gefahr, dass sich das Team vom Unternehmensumfeld absondert und anfängt in einer eigenen Welt zu leben. In diesem Zusammenhang muss das Management einen beständigen Informationsfluss zum und vom Team gewährleisten. Die Organisation dieses lebendigen Informationsflusses sorgt nicht nur dafür, dass das Team aktuelle Informationen in die Aufgabenlösung einbeziehen kann sondern auch dafür, dass das Team das Unternehmensumfeld als notwendig und wertvoll empfindet.

Damit ein Team die erhofften synergetischen Effekte erreichen kann, braucht es den intensiven persönlichen Kontakt zwischen den Teammitgliedern. Dafür brauchen sie Raum und Zeit. Idealerweise verfügt das Team über eigene Arbeitsräume, in denen es ungestört arbeiten kann. Außerdem hat es so die Möglichkeit, den gesamten Raum nutzend Arbeitsprozesse zu visualisieren. Zumindest benötigt das Team aber genügend Zeit für Meetings und Workshops. Wichtig ist neben der verplanten Zeit auch Zeit für „ungeplantes“ Zusammensein der Teammitglieder zu haben. Für das Zusammengehörigkeitsgefühl der Gruppe ist eine bestimmte Dichte von Interaktionen nötig, die sich nicht allein durch Arbeitstreffen erreichen lässt, sondern zusätzlich den persönlichen Austausch, die persönliche Nähe der Teammitglieder braucht. Besonders wichtig ist dieser intensive persönliche Kontakt in Krisensituationen.

Da das Team sich einer sehr herausfordernden Aufgabe stellt, benötigt es in diesem schwierigen Arbeitsprozess regelmäßig Feedback und Anerkennung. Das gilt sowohl für das Team intern als auch für das Verhalten des Managements gegenüber dem Team. Teamintern heißt das, sich zwar offen und kritisch mit Arbeit und Verhalten der anderen auseinander zu setzen, dies aber auf der Basis eines generellen Wohlwollens zu tun. So können Teammitglieder in schwierigen Situationen durch das Team innere Sicherheit gewinnen. Extern bedeutet das, dem Team regelmäßig die Möglichkeit zu geben, Zwischenresultate vorzustellen und darauf ein qualifiziertes Feedback und Anerkennung zu erhalten. Gerade in Krisensituationen, wenn Teams an der eigenen Leistungsfähigkeit zweifeln, brauchen sie positive Impulse und Anerkennung von außerhalb.

Im Regelfall vertieft sich das Team völlig in die Lösung der gestellten Aufgabe. Es kann in seinem Arbeitsprozess stark von Team-Trainings profitieren, weil es so die Möglichkeit hat mit Abstand über diesen Arbeitsprozess nachzudenken, Reserven zu erschließen, Teamskills zu entwickeln, Konflikte auszutragen, Vertrauen aufzubauen. Team-Trainings sind nicht Selbstzweck, sind nicht nur zur Stärkung des Wir-Gefühls da. Sie sind im Prozess der Aufgabenlösung wichtige Zäsuren, Denkpausen, Reflexionsphasen – und als solche unverzichtbar für erfolgreiche Teamarbeit.

„Die Mitgliedschaft im Team ist ein Karriererisiko; die Aufgabe individueller Kontrolle ist ein Leistungsrisiko; die Bereitschaft, persönlich und beruflich ganz neue Dinge zu lernen, ist ein Risiko für die Selbstachtung; die Delegation von Verantwortung an ein ganzes Team ist ein institutionelles Risiko; und der Verzicht auf hierarchische Kontrolle ist ein Stabilitätsrisiko. Solche Risiken sind nur dann vertretbar, wenn dadurch ungewöhnliche Leistungen für das Unternehmen erreicht werden können und gleichzeitig eine Weiterqualifizierung der Teammitglieder, die in dieser Intensität sonst kaum möglich wäre.“ (Vopel: Themenzentriertes Teamtraining, S.29/30)