

## Teamarbeit

Wenn ein Team gebildet wird oder freiwillig zusammenkommt, um ein bestimmtes Projekt oder Problem zu lösen (z.B. ein Marketing- oder Verkaufskonzept, eine neue Organisations-Struktur oder die Einführung von Kurzarbeit), so werden sich die Teilnehmer in dieser Gruppe hauptsächlich mit dem Thema der Aufgabe d. h. mit inhaltlichen Fragen befassen. Während dieser Arbeit an der Sache treten jedoch häufig Störungen auf, die nichts mit der eigentlichen Aufgabe zu tun haben (z.B. Profilierungsstreben einzelner, Ärger über Wortabschneidung, Rechthaberei, unterschiedliche Beurteilung aufgrund verschiedener Erfahrungen).

Diese Schwierigkeiten, die die Arbeit eines Teams stark behindern können bis hin zu seiner Auflösung, werden von der Situation, von der Stimmlage, dem Alter der Beteiligten, von vorausgegangenen Gesprächen, von unterschiedlichen Wünschen, Vorstellungen und Phantasien der Teilnehmer über Ablauf und Aufgabe und von vielen Kleinigkeiten mehr, jedoch nicht von der Aufgabe selbst verursacht. Dieses Insgesamt der gefühlsmäßigen und situationalen Kleinigkeiten, die vor allem von der Persönlichkeit der Teammitglieder stark beeinflusst werden, bestimmt die Art wie z. B. die anscheinend sachliche Frage „Wie hoch ist unser bisheriger Umsatz“ wirklich zu verstehen ist. Sie definieren den Beziehungsaspekt, der sich in jeder sprachlichen oder nichtsprachlichen Kommunikation zum anderen oder den anderen ausdrückt.

Neben der Sachdiskussion läuft also implizit eine nicht minder heftige persönliche Auseinandersetzung mit, die das Ausmaß und die Intensität der Störungen bestimmt, von den meisten Teammitgliedern aber normalerweise gar nicht beachtet wird.

Daraus ergibt sich, daß jedes Team nicht nur die Aufgabe hat, ein bestimmtes Ziel zu erreichen (Lösung der Aufgabe), sondern dass es darüber hinaus auch die Funktion, sich selbst zu erhalten, erfüllen muss. Es genügt daher keinesfalls, die Aufmerksamkeit des Teams nur auf die Bewältigung der zu erfüllenden Aufgabe zu richten. Es müssen auch alle Bemühungen unternommen werden, den Beziehungsaspekt zu bearbeiten d. h. eine Auflösung des Teams zu vermeiden. Daher spielen Gefühle wie Freude, Humor, Angst, Unsicherheit, Spannung etc. eine ungeheuer wichtige Rolle.

Insgesamt müssen also die Teilnehmer eines Teams zwei wesentliche Funktionen zur Erfüllung ihrer Aufgabe ausüben:

**IMT**

PRODUKTIVITÄT – QUALITÄT – SOZIALE KOMPETENZ

*„Weltklasse Leistungen in Produktivität,  
Qualität und sozialer Kompetenz  
durch KAIZEN-Methoden:  
Lean Production (JIT), TQM,  
TPM und SOSCOT“*



# I. Funktionen (task activities)

Dabei handelt es sich um Funktionen, die die intellektuelle, sachliche oder leistungsmäßige Ausrichtung des Verhaltens der

Teilnehmer auf das Ziel des Teams zum Gegenstand haben. Sie sind darüber hinaus für die Auswahl und Festigung der Aufgabe für ein Team notwendig. Dazu gehören etwa:

## 1. Initiative entwickeln

Die initiiierende Funktion – der Ein-stieg oder ein weiterführender Beitrag – ist bedeutsam zu Beginn einer Teamsitzung, wenn die Gruppe an einem bestimmten Punkt stecken bleibt oder einen neuen Aspekt verfolgen muss. Sie ist am effizientesten, wenn sie zu diesem Zeitpunkt vom Leiter und von mehreren Teilnehmern gleichzeitig eingebracht wird. Einzelinitiativen wie z. B. Entwicklung neuer Ideen, Neudefinition von Problemen, Vorschlag einer bestimmten Diskussionsmethode haben dagegen erst dann eine Chance vom Team aufgenommen zu werden, wenn sich die Anfangsnervosität etwas gelegt hat und die Teammitglieder etwas sicherer geworden sind.

## 2. Suche nach Informationen

Gut durchdachte Entscheidungen haben umfassende Informationen nötig. Deshalb ist es wichtig, dass Teammitglieder Fragen stellen, um nach zusätzlichen Fakten zu fragen oder Vorschläge genauer zu definieren, damit auch alle Gesichtspunkte eingebracht werden. „Lassen Sie uns bitte nicht fortfahren, bevor nicht jeder glaubt, alle für ihn wichtigen Informationen zu haben“, ist für diesen Zweck oft eine sehr nützliche Aufforderung.

## 3. Informationen geben

Das Anbieten von Fakten und Daten ist offensichtlich das entgegengesetzte Verhalten zur Suche nach Informationen. Je mehr Informationen von den Teammitgliedern auf den Tisch gebracht werden, um so mehr helfen sie dem Team Verantwortung für die Lösung der Aufgabe zu übernehmen. Es versteht sich von selbst, dass das Team darauf achten muss, dass gleichzeitig soviel Mitglieder wie möglich dazu beitragen.

## 4. Entwickeln von Lösungen

Darunter wird das Ausarbeiten und Vortragen von Lösungsansätzen zum behandelten Thema verstanden. Diese Funktion hat deshalb solch große Bedeutung, weil viele Lösungen in der Regel zunächst nur halb fertig auf den Tisch kommen. Aus diesem Grunde ist es Aufgabe des Teams zu prüfen, ob in diesen rudimentären Ansätzen oder Rohentwürfen Aspekte enthalten sind, die es wert sind weiterverfolgt zu werden, damit gute Ideen und Vorschläge nicht verloren gehen. Selbst die Diskussion eines sich letztlich als unwichtig heraus-stellenden Ansatzes ist nicht wertlos, weil diesem dem Team demonstriert, dass das Team es mit der Diskussion jedes Lösungsansatzes ernst meint.

## 5. Koordinieren

Viele der in einem Problem-lösungsprozess vorgeschlagenen Ideen haben irgendwelche Gemeinsamkeiten. Statt eine Idee nun zurückzuweisen und Enttäuschung, Frustration oder gar Widerstand bei dem Vorgeschlagenen hervorzurufen, ist es oft nützlicher, Beziehungen und Ähnlichkeiten von verschiedenen Vorschlägen aufzuzeigen m .a. W. eine Brücke zwischen verschiedenen Vorschlägen zu bauen. Damit lässt sich oft eine drohende Polarisierung im Team vermeiden.

## 6. Orientieren

Unter Orientieren wird das Aufzeigen und Klarstellen der gegenwärtigen Situation des Teams in Bezug auf seine Ziele, des bisher erreichten Ergebnisses und der Richtung der Arbeit verstanden. Eine Bemerkung wie z. B. „ich weiß im Moment nicht genau wo wir gerade sind“ kann dazu eine große Hilfe sein, weil sie das Team dazu veranlasst, sich Gedanken über den gegenwärtigen Standpunkt in der Arbeit zu machen.

## 7. Zusammenfassen

Von Zeit zu Zeit, auf jeden Fall jedoch in der Mitte und am Schluss einer Teamsitzung, müssen die erarbeiteten Maßnahmen, akzeptierte Vorschläge und das inzwischen erreichte Gruppenergebnis festgehalten und zusammengefasst werden. Dies soll dazu dienen, evtl. vorhandene sachliche Unklarheiten über das Erreichte aufzuzeigen und gegebenenfalls auszuschalten, eine gemeinsame Ausgangsbasis zu schaffen und etwas gemeinsam Vollbrachtes als Erfolgserlebnis ins Bewusstsein zu rücken.

# II. Gruppenerhaltungs- oder Kohäsionsfunktionen (Maintenance Tasks)

Niemand bezweifelt heute noch Sinn und Zweck von Service, Wartung oder Kundendienst für sein Auto. Selbstverständlich gilt dies in gleichem Maße für das viel komplexere Gebiet der menschlichen Beziehungen, die gepflegt werden müssen, wenn sie ihren Zweck als Bindeglied für ein Team erfüllen sollen. Menschliche Beziehungen sagen etwas darüber aus, wie ein Team sein Ziel erreicht. Die dafür erforderlichen Funktionen haben deshalb auch etwas mit Gefühlen, Stimmungen, Einstellungen, Vorstellungen und Wünschen der Teammitglieder zu tun. M. a. W. Aufgabenfunktionen sind der Text eines Liedes, während Kohäsionsfunktionen die Musik bzw. die Melodie dazu darstellen. Im einzelnen sind in diesem Bereich folgende Funktionen zu erwähnen:

### 1. Ermuntern

Nicht selten gibt es Fälle, in denen Gruppenmitglieder Vorschläge und Beiträge nur sehr zaghaft machen, weil sie sich unsicher fühlen. Damit diese Beiträge nicht verloren gehen, ist es wichtig, dass der Leiter oder andere Gruppenmitglieder hier eingreifen. Dies kann auf verschiedene Art und

Weise geschehen: durch Fragen nach Details und Hintergründen, durch nochmaliges Betonen einer Idee oder durch Hinzufügen eigener Gedanken. Auf jeden Fall muss jedes Teammitglied die Überzeugung erhalten, dass seine Leistungen von großer Bedeutung für das Team ist.

## 2. Ausgleichen

Ausgleichen darf nicht verwechselt werden mit Ausweichen oder bewusstem Vermeiden von Konflikten. Konflikte sind in einem Team unvermeidlich, sie konstruktiv zu lösen, sogar eine Herausforderung.

Demzufolge bedeutet Ausgleichen das Verhandeln zwischen zwei Parteien mit Hilfe eines Dritten, um das Beste der beiden Positionen in den Problemlösungsprozess des Teams einzubringen. Ein zu starkes Ausgleichen wird in aller Regel dazu führen, dass die kreativen Geistesblitze in Ideen, die gerade durch/von Konflikten ausgehen, ausbleiben und das Team quasi eingelullt wird.

Ausgleich soll vielmehr dazu dienen, Machtkämpfe und Polarisierungen, die einen großen Teil der Energie und der Zeit des Teams in Anspruch nehmen, zu vermeiden. Gleichzeitig soll den Teammitgliedern damit demonstriert werden, dass ein Kampf keine Strategie ist, mit der Probleme gelöst werden können.

## 3. Gruppengefühle äußern

Gefühlsmäßige Äußerungen von Teammitgliedern sind Aktivitäten, die einem Team wertvolle Hinweise über ihren Arbeits- und Problemlösungsprozess geben können. Dazu gehören Meinungen, die ein Gruppengefühl darstellen („im Moment empfinde ich Langeweile“), Reaktionen der Teammitglieder gegenüber Vorschlägen („diesen Vorschlag finde ich sehr abstrakt“), Vorgehensweisen („bei dieser Vorgehensweise fühle ich mich in ein Schema gezwängt“), Verhaltensweisen von Teammitgliedern („das ständige Wiederholen stört mich“), bestimmten Aspekten der Gruppenarbeit und der Qualität des Gruppenprozesses („diese Lösung empfinde ich unbefriedigend“).

Für die Teamarbeit am effizientesten sind Äußerungen, die direkt, konkret, spontan und beschreibend sind und mit den übrigen Mitgliedern geteilt und diskutiert werden können.

## 4. Festlegung von Regeln und Standards

Gelegentlich muss jedes Team an seine Pflicht für Fairness, offene Kommunikation und für Leistung sowie ein Ergebnis erinnert werden. Auch die Betonung der Notwendigkeit von Vertrauen und Kooperation gehört dazu. Darüber hinaus können Mitglieder die diese Funktion ausführen darauf hinweisen, dass Konflikte (persönliche oder gruppenale) im Team bestehen und angepackt werden sollten.

Selbstverständlich gehört zu dieser Funktion auch die Diskussion der Standards selbst, ob und wie weit sie sinnvoll und akzeptabel sind.

### III. Dysfunktionale Funktionen (Egozentrische Funktionen)

Diesen das Ziel und den Zusammenhalt fördernden Aktivitäten stehen einige aus den verschiedenen Bedürfnissen der Teilnehmer resultierenden Funktionen gegenüber, die auf die Auflösung des Teams hinzielen und die zur Gewährleistung einer erfolgreichen Teamarbeit deshalb unter Kontrolle gehalten werden müssen. Je mehr Verantwortung von den einzelnen Teammitgliedern ausgeübt wird, d. h. je mehr die Mitglieder in der Lage sind, Aufgaben und Kohäsionsfunktionen zu übernehmen, um so geringer wird das Ausmaß des dysfunktionellen Verhaltens sein.

#### Dysfunktionelle Verhaltensweisen können sein:

##### 1. Abblocken

Abblocken heißt ganz einfach den Teamprozess stören. Dies kann auf verschiedene Art und Weise geschehen: Abweichen vom Thema, Beharren auf einem Punkt, das Team auf ein unwichtiges Detail abdrängen. In jedem dieser Fälle wird versucht, das Team von seinem Ziel abzubringen, d. h. den Problemlösungsprozess abzublocken.

##### 2. Dominanz ausüben

Der Versuch, Dominanz auszuüben, tritt am klarsten und häufigsten in Situationen auf, in denen Teammitglieder in Konkurrenz zum Leiter oder sonstigen Autoritäten treten können. Um Macht zu gewinnen, versuchen diese Mitglieder, heimlich Entscheidungen zu verdrehen bzw. zu unterlaufen, als graue Eminenz zu wirken oder irgendwelche theatralischen Gesten zu produzieren, um sich damit eine Anhängerclique zu verschaffen und das Team zu spalten.

##### 3. Suche nach Anerkennung

Wenn ein Teammitglied versucht, durch übermäßiges Reden, extreme Ideen oder ungewöhnliches Verhalten Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen, dann sucht es Anerkennung. Auch das Wiederholen von bereits gemachten Ideen oder Zitaten, das Auf-Sich-Ziehen der Diskussion durch bedeutungslose Anekdoten gehört in diesen Bereich.

##### 4. Rückzug

Unaufmerksamkeit und Desinteresse sind die unauffälligsten Formen des Rückzugs von der Teamarbeit. Eine rote Warnlampe müsste jedoch für jedes Gruppenmitglied aufleuchten, wenn einzelne Mitglieder sich ins Schweigen zurückziehen und somit ihre Mitarbeit aufkündigen.

Schweiger sind immer ein Indiz dafür das irgendetwas in einem Team nicht stimmt. Sie verunsichern darüber hinaus das Team, weil niemand weiß auf welcher Seite sie stehen.

*„Weltklasse Leistungen in Produktivität,  
Qualität und sozialer Kompetenz  
durch KAIZEN-Methoden:  
Lean Production (JIT), TQM,  
TPM und SOSCOT“*

Oft sind es Teammitglieder, die nach einer Entscheidung plötzlich aus dem Hintergrund auftauchen und einwerfen, dass überhaupt keine Entscheidung getroffen wurde, weil sie ja nicht zugestimmt haben oder die bei nicht erwünschten Konsequenzen von Entscheidungen meinen, dass sie es ja von vornherein gewusst hätten.

## IV. Der Erwerb dieser Funktionen

Nach dem Aufzeigen der für ein Team wichtigen Funktionen stellt sich nun die Frage, wie diese Fertigkeiten von den einzelnen Mitgliedern erworben werden können. Am besten eignen sich dazu sog. gruppenspezifische Seminare. Der dahinter stehende Gedanke und die Erfahrung ist die, dass zum Beobachten, Erkennen und Lernen dieser Funktionen und Verhaltensweisen Gruppensituationen und –erlebnisse besser geeignet sind als herkömmliche Vorlesungen, Vorträge und Seminare. In einem derartigen Training soll jedes Mitglied in die Lage versetzt werden

- die für das jeweilige Team notwendigen Funktionen und Aktivitäten zu erlernen
- seinen eigenen Beitrag zu dosieren und
- durch permanentes Training seine Rolle als Teammitglied oder Leiter zu verbessern.

Quelle: „Das Neue Erfolgs- und Karriererhandbuch für Selbständige und Führungskräfte“, Verlag: Beste Unternehmensführung, München

**IMT**

PRODUKTIVITÄT – QUALITÄT – SOZIALE KOMPETENZ

*„Weltklasse Leistungen in Produktivität,  
Qualität und sozialer Kompetenz  
durch KAIZEN-Methoden:  
Lean Production (JIT), TQM,  
TPM und SOSCOT“*

