

Coaching

Teamarbeit: Die Bedeutung in der heutigen Zeit



Einleitung

Keine Stellenanzeige, in der nicht Teamfähigkeit gefordert wird, keine Organisation, die sich nicht Teamarbeit auf die Fahnen schreibt. Das ist nicht weiter verwunderlich, nimmt doch diese besondere Form der Zusammenarbeit einen immer grösseren Raum ein. Immer häufiger hört man das Hohelied: «Wir müssen in der Geschäftsleitung als Team auftreten» oder «in unserer Organisation hat die Teamarbeit Vorrang». Doch ist dies wirklich immer der einzig und richtige Weg?

Kooperatives Verhalten im Team und das Arbeiten an gemeinsamen Lösungen gestalten sich in Zeiten von Personalabbau, erhöhten Kundenansprüchen



und knapperen Budgets zunehmend schwieriger. Die Angst vor dem Verlust von Kompetenzen und Privilegien führt bei Mitarbeitern oft zu versteckten Machtkämpfen und Widerständen, welche die produktiven Energien binden.

Übermässige Absicherung, Taktieren und das Hinauszögern von Entscheidungen behindern dann in der Folge eine schnelle und flexible Anpassung des Unternehmens an veränderte Umweltbedingungen.

Hier sind die Verantwortlichen gefordert, diesen Entwicklungen wirksam entgegenzuwirken und Einzelkämpfer zu einem schlagkräftigen Team zusammenschweissen.

Teamorientiertes Denken und Handeln beginnt nicht erst mit der formellen Implementierung von Arbeitsgruppen. Überall im Unternehmen lassen sich abteilungsintern und -übergreifend Synergieeffekte nutzen, die auf Grundgedanken und Techniken der Teamarbeit basieren.

Vor der Implementierung eines Teams (Teambildung) steht zunächst die Abwägung von Kosten und Nutzen. Eine zweite Überlegung richtet sich auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen, um wirklich optimale Arbeitsbedingungen zu schaffen.

Unternehmen und Führungskräfte, die Teamarbeit fördern wollen, sollten sich im Vorfeld mit folgenden Fragen auseinandersetzen:

-  Wo steht mein Unternehmen im Hinblick auf Teamentwicklung? Soll Teamentwicklung als Unternehmensziel realisiert werden?
-  Welche Ziele verfolgt das Unternehmen mit der Implementierung von Teamarbeit? Welcher Stellenwert und welcher Entscheidungsspielraum sollen Teams zugestanden werden?
-  Inwieweit ist der Teamgedanke im Unternehmen bereits realisiert? Gibt es selbständig arbeitende Teams oder Arbeitsgruppen? In welchem Bereich liesse sich ggf. ein Pilotprojekt starten?

Teams können ihre produktive Kraft nur in einem kooperativen Klima entfalten, in dem Kompetenzen klar geregelt sind und Konflikte nicht unter den Teppich gekehrt werden. Unter ungünstigen Rahmenbedingungen können Gruppen eine Eigendynamik entwickeln, die den Unternehmenszielen diametral entgegenläuft.

Coaching

Teamarbeit: Die Bedeutung in der heutigen Zeit



Es ist deshalb wichtig, die Ziele der Teamarbeit glaubhaft zu kommunizieren und zum Bestandteil der Unternehmenspolitik zu machen.

Das Team - mehr als die Summe seiner Mitglieder

Ein Team ist immer mehr als die Summe seiner Mitglieder. Etwas überspitzt formuliert, könnte man sagen: Team ist das, was zwischen den Mitgliedern geschieht.

Nicht jede Gruppe, die zusammen arbeitet, wird automatisch zu einem funktionierenden Team. Und längst nicht alles, was sich Teamarbeit nennt, wird diesem Namen wirklich gerecht.

Um von einem Team sprechen zu können, bedarf es zunächst einiger elementarer Grundvoraussetzungen:

Bestimmungsgrößen von Teamarbeit

Gruppengröße

Die optimale Mitgliederzahl für ein Team liegt bei zwei bis zwölf Personen. Bei mehr als zwölf Mitgliedern bilden sich in der Regel Untergruppen.

Gruppenziel

Ein Team kann nur in Richtung auf ein gemeinsames Ziel hin agieren. Dauer: Erst über einen längeren Zeitraum hinweg entstehen Engagement und Identifikation.

Wechselseitige Beziehungen in der Teamarbeit

Die Mitglieder müssen sich untereinander kennen und in Beziehung zueinander stehen. Jeder muss mit jedem kommunizieren (können).

Im optimalen Fall setzen Teams Energien frei, beflügeln die Produktivität, Kreativität und Flexibilität, fördern Initiative und Eigenverantwortung. Diesen positiven Effekten stehen allerdings auch negative Einflussgrößen gegenüber: Konfliktvermeidung, das Missachten von Minderheitenmeinungen, Dominanz und Egoismus behindern oder verhindern die Entwicklung einer Gruppe zum Team.

Unterschiede zwischen Gruppen und Teams

Gruppe

Hierarchie (Fremdbestimmung), Koordination nach externen Regeln oder persönlichen Vorlieben, Entscheidungen werden von aussen getroffen, externe Zeitvorgaben, persönliche Leistung steht im Vordergrund, konservatives Festhalten an bestehenden Verfahren.

Team

Selbstverantwortung (Selbstbestimmung), viel aufgabenbezogene Kommunikation und Koordination, Entscheidungen werden diskutiert und intern abgestimmt, gemeinsame Zeitplanung, Teamerfolg zählt mehr als Einzelleistung, gezieltes Suchen nach Verbesserungen.