



„Es geht um Suche - die tägliche Suche nach dem Sinn und die Suche nach dem täglichen Brot, die Suche nach Anerkennung und die Suche nach Geld, die Suche nach Spannung statt Unbeweglichkeit – kurz, um die Suche nach Leben statt einer Art Sterben von Montag bis Freitag.“

Studs Terkel

Was macht ein Team zum Erfolgsteam?

1. Was ist ein Team?
2. Merkmale erfolgreicher Teams
3. Entwicklungsphasen der Teamfindung
4. Das erfolgreiche Team - Die 12 Teamverstärker
5. Wann sind Teamentwicklungsmaßnahmen, Teamtrainings und Organisationsberatung sinnvoll?

1. Was ist ein Team?

Befragt man Führungskräfte, wodurch sich ein erfolgreiches Team auszeichnet, gibt es zwei Merkmale, die fast einhellig genannt werden:

- Erfolgreiche Teams vollbringen (außerordentliche) Leistungen auch unter schwierigen Bedingungen.
- Die Mitglieder fühlen sich für die Arbeit des Teams verantwortlich, sie erörtern offen alle Probleme, die ihnen im Weg stehen.

In einem *Team* arbeiten Personen zielorientiert zusammen, indem sie ihre Arbeit selbst planen, organisieren, durchführen, kontrollieren und verantworten.

In einer *Gruppe* arbeiten Personen funktional zusammen; die verschiedenen Aufgaben sind klar geregelt und dem Einzelnen zugeordnet im Hinblick auf den Prozess und das Ziel. Der wesentliche Unterschied zwischen Team und Gruppe ist demnach die Selbstorganisation (Ellebracht, S. 207).

2. Merkmale erfolgreicher Teams:

Leistung:

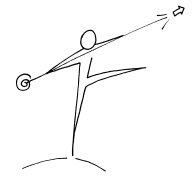
Der Prüfstein eines jeden Teams ist seine Leistungsfähigkeit. Ein Team ist imstande, Leistungen zu erzielen, die die Mitglieder für sich allein niemals fertig bringen würden. Ihre persönlichen Stärken vereinen sich im Team und kreieren ein Produkt, das mehr als die Summe der Einzelbegabungen darstellt.

Ziele:

Jedes Team braucht ein Hauptziel, das seine Mitglieder kennen, mit dem sie einverstanden sind und das ihnen erstrebenswert erscheint. Dieses Ziel eines Teams bezeichnen wir als seinen "Auftrag". Daneben gibt es persönliche Ziele, die zu erreichen das Team und jedes Mitglied ein besonderes Interesse haben.

Dynamik:

Die Mitglieder eines Teams spornen sich gegenseitig an. In der Gemeinschaft fühlen sie sich wohler, und sie merken, dass die gemeinsame Arbeit ihre Kraft und ihre Freude immer wieder aufs Neue belebt. Zur Beschreibung dieses einzigartigen Energiepotentials einer Gruppe wurde das Wort "Synergie" geprägt.



Struktur:

Ein hoch entwickeltes Team hat die kniffligen Fragen wie Kontrolle, Führungsansprüche, Arbeitsstil, Organisation und Rollenverständnis geregelt.

Die Struktur des Teams ist genau abgestimmt auf die zu lösende Aufgabe; individuelle Fähigkeiten und Teilaufgaben werden (ohne viele Worte) sinnvoll koordiniert.

Klima:

Jedes Team entwickelt seinen besonderen Geist. Er bewirkt Offenheit zwischen den Mitgliedern und gegenseitige Freude und Ermunterung. Die Mitglieder identifizieren sich mit dem Team; Erfolg oder Misserfolg überträgt sich auf ihre Stimmung, und sie werden mit ganzer Kraft die Interessen ihres Teams zu wahren suchen. In einem Team herrscht ein Klima, in dem die Mitglieder Vertrauen zueinander fassen, persönliche Schwierigkeiten offen besprechen und bereit sind, Risiken einzugehen.

Führung:

Der Teamleiter/die Teamleiterin hat das Talent und zeigt die Bereitschaft, mit seinem/ihrem Team eng zusammen zu arbeiten und Zeit für die Entwicklung des Teams aufzubringen.

Er/sie betrachtet die Führung der Gruppe als eine kollektive Aufgabe. Nicht nur der Vorgesetzte, sondern auch jedes einzelne Mitglied hat die Chance, Führungsfunktionen zu übernehmen, wenn sein spezielles Wissen und Talent gefragt sind.

Qualifikation:

Die Mitglieder sind für ihre Arbeit qualifiziert und können ihre Qualifikation so in das Team einbringen, dass eine ausgewogene Mischung aus Fähigkeiten und Persönlichkeit entsteht.

Engagement:

Die Mitglieder identifizieren sich mit den Zielen und Absichten eines Teams. Sie sind gewillt, ihre Kräfte in den Aufbau des Teams zu investieren und auch andere Teammitglieder zu unterstützen.

Klima:

Im Team herrscht ein Klima, in dem sich die Mitglieder wohl fühlen. Sie kommunizieren offen und direkt miteinander.

Leistungsniveau:

Das Team kennt seine Ziele und hält sie für erstrebenswert und erreichbar.

Die Teammitglieder halten kritischen Rückblick (Reflexion), um zu sehen, wo Verbesserungen notwendig sind.

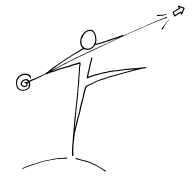
Rolle in der Organisation:

Das Team ist in die Gesamtplanung eingebunden und hat eine klar definierte und sinnvolle Funktion innerhalb der Gesamtorganisation.

3. Entwicklungsphasen der Teamfindung

Ein optimaler Nährboden für kreative und innovative Arbeit ist eine Kultur, in der freimütig Ideen geäußert, diese entsprechend der verschiedenen Interessen der KundInnen und der betroffenen Abteilungen bewertet und schließlich weiterentwickelt werden. Solch ein Nährboden wird niemandem geschenkt. Diesen Nährboden muss sich eine Gruppe – sofern sie ihn denn für notwendig erachtet - erst erarbeiten. Die Gruppe muss reifen. Die Reifung zum arbeitsfähigen Team ist eine kollektive Herausforderung für die gesamte Gruppe und nicht die alleinige die Verantwortung des Leiters. Allerdings kann er einiges tun, um die Reifung des Teams zu behindern oder zu fördern.

Der Prozess der Teambildung braucht Zeit. Es kann nicht von Beginn an eine reibungsfreie Zusammenarbeit erwartet werden. Wenn Teams für Projekte oder im Zuge einer Reorganisation neu zusammengestellt werden, durchlaufen sie oft bestimmte Phasen, in denen sich das Klima im Team entwickelt, bis sich schließlich Strukturen, Regeln und Verhaltensmuster herausgebildet haben. Dann



kann sich das Teampotenzial entfalten und die Kreativität und Produktivität ausgeschöpft werden. Lumma (2000) stellt den Verlauf dieser Entwicklung entlang der englischen Phasenbezeichnungen Forming, Storming, Norming und Performing dar:

1. Orientierungsphase (Forming):

- unpersönlich
- gespannt
- vorsichtig

2. Kampfphase (Storming)

- Unterschwellige Konflikte
- Konfrontation
- Mühsames Vorwärtkommen
- Gefühl der Ausweglosigkeit

3. Organisationsphase (Norming)

- Entwicklung neuer Umgangsformen und Verhaltensweisen
- Feedback
- Konfrontation der Standpunkte

4. Integrationsphase (Performing)

- ideenreich
- flexibel
- offen
- leistungsfähig
- solidarisch und hilfsbereit

4. Das erfolgreiche Team - Die 12 Teamverstärker

Das Ergebnis und die Qualität der Teamarbeit sind in hohem Maße von Teamstruktur und Teamkultur abhängig. Das Team muss bei Projektstart die Chance erhalten, abhängig von den Projektzielen und -aufgaben, die Teamstrukturen selbst zu definieren. Hier ist zu klären, wer zur Lösung der Aufgabe gebraucht wird und wer über seine Fachkompetenz hinaus zusätzliche Aufgaben übernehmen kann.

Aufgaben des Teams sind:

1. Auftrag und Aufgaben klären und verantwortlich übernehmen,
2. Rahmenbedingungen und Ressourcen feststellen und verhandeln,
3. Prozess festlegen und ständig verbessern,
4. Steuerung erfolgt über Arbeitspakete/Meilensteine/Feedbackschleifen,
5. Ergebnis erzeugen (bez. Kosten, zeit und Qualität).

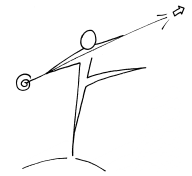
Ein reifes, leistungsfähiges Team entwickelt sich erst nach und nach, nachdem es Probleme gelöst, Beziehungen vertieft und Rollen geklärt hat. Bei der Beobachtung erfolgreicher Teams kann man entdecken, dass sie auf folgenden Gebieten Fortschritte erzielt haben:

Arbeitsmethoden:

Das Team hat praktische, systematische und effektive Wege gefunden, um die Aufgaben und Probleme gemeinsam zu meistern.

Organisation:

Klar definierte Rollen, guter Informationsfluss und verwaltungstechnischer Rückhalt sind wesentliche Stützpfeiler des Teams.



Kritik:

Feedback erfolgt überwiegend sachlich, die Mitglieder verzichten auf persönliche Bewertungen und Beschuldigungen. Kritik wird als Lernchance angesehen.

Persönliche Weiterentwicklung:

Die Mitglieder suchen bewusst neue Erfahrungen und stellen ihre ganze Persönlichkeit in den Dienst des Teams.

Kreativität:

Das Team hat die Fähigkeit, durch sein Zusammenspiel neue Ideen zu kreieren, innovative Risiken zu fördern und neue Ideen von innen oder von außen wohlwollend aufzunehmen und umzusetzen.

Beziehungen zu anderen Gruppen:

Das Team hat systematisch mit anderen Gruppen Beziehungen angeknüpft; damit hat es sich offene und persönliche Kontakte erschlossen, die eine optimale Zusammenarbeit gewährleisten. Die Teams pflegen regelmäßige Kontakte zueinander und stimmen sich über die gemeinsam erarbeiteten Prioritäten ab.

Literaturempfehlungen zum Thema

- „Systemische Organisations- und Unternehmensberatung: Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte“, 2. Auflage. Heiner Ellebracht/gerhard Lenz/Gisela Osterhold/Helmut Schäfer. Gabler Verlag 2004.
- „Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten“, 11. Auflage, Klaus Doppler/Christoph Lauterburg, Campus Verlag 2005
- „Personalmanagement – Führung – Organisation“, 3. Auflage, Helmut Kasper/Wolfgang Mayerhofer (Hrsg.), Linde Verlag/Fachbuch Wirtschaft, 2002