

## Grundlagen Teamarbeit Inhalt

1. Team – was ist das eigentlich?
2. Teams – Gebilde mit eigener Prägung
3. Team – eine anspruchsvolle Organisationsform
4. Im Team verantwortet jeder die Leistung
5. Teamarbeit – Klärung einiger Vorurteile
6. Externe Führung von Teams
7. Voraussetzungen der Teamarbeit

## 1. Team – was ist das eigentlich?

Mehrere Personen...

- a. verfolgen gemeinsam ein Ziel,
- b. ziehen gemeinsam am gleichen Ende des Stricks,
- c. tragen gemeinsam Verantwortung für die Erreichung des Ziels,
- d. haben eine ähnliche Einstellung,
- e. vertrauen sich und dem Teampartner,
- f. verkraften unterschiedliche Charaktere,
- g. sind vom Sinn der Teamarbeit überzeugt,
- h. leiten sich dabei gegenseitig selbst,
- i. und steigern damit gemeinsam den Gesamterfolg.

## 2. Teams - Gebilde mit eigener Prägung und Geschichte ...

- a. ... in denen die Teammitglieder wechselseitig ihre Kräfte produktiv werden lassen.
- b. Die einzelnen können ihre persönlichen Stärken einbringen und unterstützen sich gegenseitig dabei - wenn diese Stärken für das Ziel förderlich oder zumindest nicht abträglich sind.
- c. Die anderen wissen um die Schwächen eines Teammitglieds, berücksichtigen sie und gleichen sie aus.
- d. Es gibt keine allgemein verbindlichen Regeln für die Spielweise eines Teams. Das Team muss seine eigenen Regeln ausbilden und entwickeln.
- e. Das Team findet sich, indem es seinen Stil findet.

### 3. Team ist eine anspruchsvolle Organisationsform -

- für die professionelle Realisierung von Zielen.
  - a. Teamarbeit bedeutet einen fortgeschrittenen Entwicklungsstand des Personals.
  - b. Teamarbeit verlangt einen hohen Grad von Commitment gegenüber der eigenen Organisation und deren Zielen.
  - c. Teamarbeit entlastet die Führung. Sie kann damit Voraussetzungen für flachere Hierarchien schaffen.

## 4. Im Team verantwortet jeder die Leistung der gesamten Gruppe gegenüber dem Auftraggeber.

- a. Team heißt, für die gemeinsame Gruppe einstehen, und heißt nicht, sich in ihr verstecken.
- b. Wenn diese Bedingung nicht eingelöst wird, lautet der Spott:

**T**oll!

**E**in

**A**nderer

**M**acht es!

## 5. Teamarbeit - Klärung einiger Vorurteile

### a. Vorurteil: „Im Team sind alle gleich.“

- Team und interne Arbeitsteilung sind kein Widerspruch. Unterschiedliche (Fach-) Kompetenzen ergänzen sich.
- Erfahrene und Unerfahrene, Leistungsstärkere und Leistungsschwächere können beide einen Beitrag zum Gelingen einbringen.

## 5. Teamarbeit - Klärung einiger Vorurteile

### b. Vorurteil: „Teamarbeit bedingt Gleichberechtigung.“

- Wer sich in der Teamarbeit statt vom gemeinsamen Ziel von seinen vermeintlichen (gleichen) Rechten leiten lässt, hat den Boden der Teamarbeit schon verlassen.
- Das Team hat dann eine Störung.

## 5. Teamarbeit - Klärung einiger Vorurteile

c. Vorurteil: „Im Team wird über das Vorgehen mit gleichen Rechten abgestimmt.“

- Team ist keine Organisationsform zur Erzeugung demokratischer Legitimation.



## 5. Teamarbeit - Klärung einiger Vorurteile

d. Vorurteil: „Im Team wird im Konsensverfahren entschieden.“

- Die Umkehrung ist richtig: Teamarbeit setzt einen vorhandenen Konsens über alle wichtigen Fragen der Arbeit (Ziele, Konzeption, Werte usw.) voraus.
- Wenn er nicht da ist, muss die übergeordnete Entscheidungsinstanz eingreifen und eine Lösung verantworten. Das Team hat dann versagt.

## 5. Teamarbeit - Klärung einiger Vorurteile

e. Vorurteil: „Teams haben im Inneren keine Führung.“

- Im Team können und sollen durchaus einzelne eine Führungsrolle übernehmen.
- Solche Teammitglieder verbleiben jedoch im Team und arbeiten in ihm an der gemeinsamen Aufgabe. Sie treten nicht von Außen gegenüber dem Team auf.

## 6. Externe Führung von Teams

- a. Teams werden innerhalb der übergeordneten Organisationseinheit nicht durch Teams geführt.
- Die Ablösung einer Gruppenführungsfunktion durch Selbststeuerung des Teams bedarf in der externen, teamübergreifenden Anbindung einer eindeutigen Führungsstruktur.
  - D. h. für das Team ist eine Person in der Führungsverantwortung (bei Matrixorganisation mehrere Personen).

## 6. Externe Führung von Teams

- b. Führungskräfte, die in ihrem Verantwortungsbereich Teams führen, müssen ihre Rolle neu definieren.
- Klassisches Verhalten als Linienvorgesetzten kann zum Rückschritt in der Teamorganisation führen.
  - Die Führungskräfte müssen ihre neue Rolle als Teamentwickler und Coach erkennen und wahrnehmen.

## 7. Voraussetzungen der Teamarbeit

- a. Führen durch Zielvereinbarungen, Eingreifen nur im Fall des Abweichens
- Diese Führungstechniken gehören zur Teamarbeit und sind ihre Voraussetzung.
  - Ein Team kommt erst in die Gelegenheit der Selbststeuerung, wenn es mit der übergeordneten Instanz eindeutige, überprüfbare Ziele vereinbart hat und nur im Ausnahmefall mit dem externen Eingriff rechnen muss.

## 7. Voraussetzungen der Teamarbeit

### b. Dienstleistungsverständnis der Teammitglieder.

- Alle im Team sind sich ihrer Rolle als Dienstleister gegenüber der Unternehmensleitung bewusst.
- Sie lassen sich von der Aufgabe des Teams leiten und nicht von ihrem persönlichen Beziehungsverwicklungen.

## 7. Voraussetzungen der Teamarbeit

### c. Gleichgerichtete Zielorientierung der Teammitglieder

- Im Team hat jedes Mitglied das gleiche Verständnis vom Ziel der gemeinsamen Arbeit.
- Alle haben persönlich Verantwortung für die Zielerreichung gegenüber dem Auftraggeber übernommen.

## 7. Voraussetzungen der Teamarbeit

### d. Angemessene Möglichkeiten der Team-Kommunikation

- Das Team muss in den Dimensionen Dauer und Frequenz ausreichende Möglichkeiten des internen Diskurses haben, um die Ziele, die Zusammenarbeit, die Rollenbeziehungen usw. zu klären und zu entwickeln.
- Die externe Führung ist in der Verantwortung, die entsprechenden Voraussetzungen zu schaffen, den Anstoß zu dieser Kommunikation zu geben und bei Stockungen geeignete Unterstützung zu leisten.



## 7. Voraussetzungen der Teamarbeit

- e. Passende Größe der Gruppe, die als Team arbeiten soll/will
- In der Teamgruppe muss jeder jeden kennen, mit ihm kommunizieren und zusammenarbeiten können.
  - Abhängig von den Aufgaben gibt es bestimmte Maximalgrößen und optimale Größen für die Teamgruppe.

## 7. Voraussetzungen der Teamarbeit

- f. Gemeinsamer Informationsstand der Teammitglieder in der laufenden Arbeit
- Teamworker halten sich während der Arbeit wechselseitig im Auge und nehmen von der Arbeit der anderen laufend Kenntnis. Umgekehrt sorgen sie dafür, dass die anderen über das eigene Tun und den eigenen Stand auf dem Laufenden sind.
  - Die sendende und empfangende Informationstätigkeit schafft die nötige interne Transparenz im Team als Voraussetzung für nötige komplementäre Aktionen.

## 7. Voraussetzungen der Teamarbeit

### e. Hoher Entwicklungsstand der Professionalität der einzelnen Teammitglieder

- Mit der Teamarbeit steigt das Organisations- und Ablaufwissen der Teammitglieder.
- Gleichzeitig setzt Teamarbeit dieses Wissen voraus.

## 7. Voraussetzungen der Teamarbeit

### f. Teamfähigkeit als persönliche Fähigkeit

- Im Team zu arbeiten ist nicht jedermanns Wunsch oder Fähigkeit.
- Teamarbeit als Organisationsform verlangt ein spezifisches Mitarbeiterprofil, das nicht selbstverständlich ist – insbesondere nicht bei Führungskräften, für die eine Portion Dominanz gefordert werden muss.
- Ein „Teamspieler“ stellt das Gegenteil eines Individualisten dar. Es geht ihm nicht darum, eigenen Glanz zu produzieren, sondern um die gemeinsame Aufgabe und den gemeinsamen Erfolg.