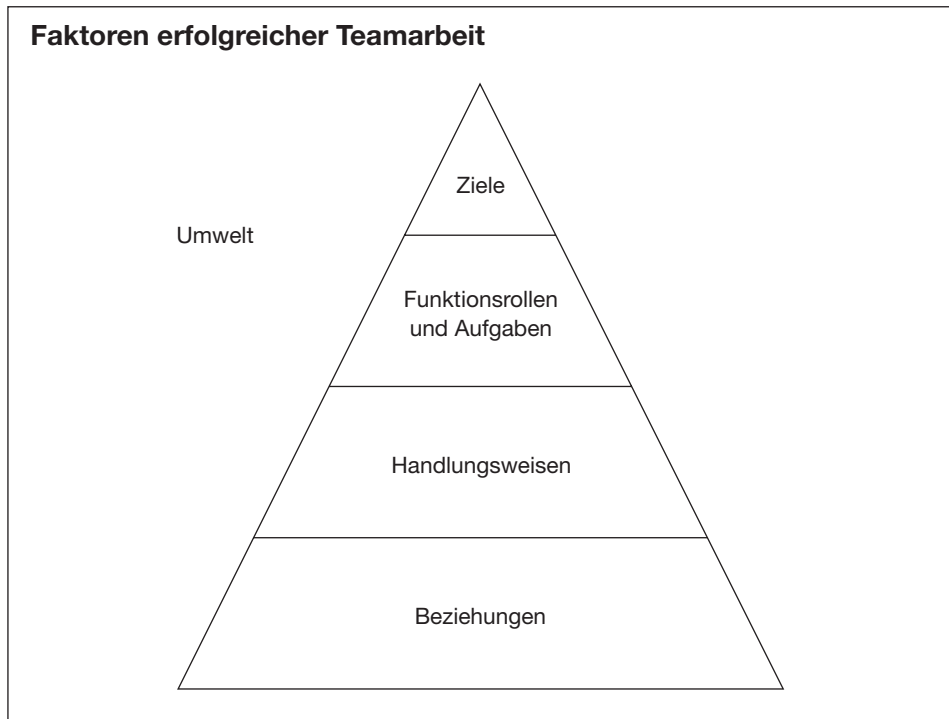


Was lässt Teams erfolgreich werden?

Die bisher an unterschiedlichen Stellen genannten Faktoren erfolgreicher Teamarbeit werden nun zusammengefasst und beschrieben.

James Shonk bringt die Faktoren der Gruppenleistung in ein Bild, das sich sowohl zur Erklärung als auch zu Diagnose und Planung des Vorgehens mit einem Team eignet (vgl. Shonk 1982, Shonk 1992).



Die fünf kritischen Faktoren erfolgreicher Teamarbeit sind in diesem einfachen Modell beschrieben. Wenn sowohl das Team als auch seine »Umgebung« (Auftraggeber, Vorgesetzte) diese Faktoren ausdrücklich beachten – zu Beginn und periodisch im Arbeitsprozess –, dann hat das Team gute Chancen, sowohl beste Ergebnisse als auch persönliche Zufriedenheit der Mitglieder zu erreichen.

Die Faktoren werden nun von außen nach innen vorgestellt.

Die Umweltfaktoren des Teams

Damit sind Faktoren gemeint, die als Rahmenbedingungen für die Teamarbeit bedeutsam sind:

- Zusammensetzung des Teams,
- Führung des Teams,
- Kultur der Organisation, in der das Team arbeitet,
- Ressourcen des Teams: Zeit, Geld und Arbeitsstrukturen.



Zusammensetzung des Teams: Im Idealfall können Teams neu gebildet werden, zum Beispiel als Projektteam mit dem Ziel, ein neues Produkt zu entwickeln, ein bestehendes Verfahren zu verbessern und Ähnliches. Eine Orientierung bietet hier: »So wenig (Personen) wie möglich, so viel (Fachlichkeit, Erfahrung) wie nötig.« Dabei ist die Art der Aufgabe zu beachten.

Bei kreativen, anspruchsvollen Aufgaben oder bei schwierigen Entscheidungen sind heterogen besetzte Teams erfolgreich als Teams, deren Mitglieder sich fachlich, professionell und persönlich ähnlicher sind. Die heterogenen Teams leisten anfangs weniger, weil mehr Zeit erforderlich ist, aus der Unterschiedlichkeit eine gemeinsame Arbeitsbasis zu entwickeln (vgl. Guzzo/Dickson 1997, S. 311 f.). Allerdings kann dies auch scheitern, da das Konfliktpotenzial aufgrund der Unterschiedlichkeit höher ist. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch die Untersuchungen multikultureller Arbeitsgruppen (vgl. Jedrzejczyk 2007).

Die Unterschiedlichkeit bezieht sich nicht nur auf den fachlichen Hintergrund, sondern auch auf die persönlichen Präferenzen, in Gruppen bestimmte (Steuerungs-) Rollen zu übernehmen (vgl. Doppler u. a. 2002, S. 305 ff.). Für neu zu bildende Teams können Analysemethoden zu den bevorzugten sozialen Rollen in Teams, zum Beispiel Ideengeber, Umsetzer, Entscheider, Kontrolleur und ähnliche, eine Hilfe sein (vgl. Alf-Jähniq/Hanke/Preuß-Scheuerle 2008, S.68 ff., vgl. auch den Beitrag von Andreas Amann, s. S. 404 ff.).

Im Normalfall kann jedoch die Arbeitsgruppe nicht neu gebildet werden beziehungsweise sind die personellen Wahlmöglichkeiten eingeschränkt.



Führung des Teams: Interessant ist die Frage, auf welche Weise die Arbeitsgruppe zu ihrer Leitung kommt: per Wahl, von außen eingesetzt oder ist es eine »führerlose«, sich selbst organisierende Gruppe?

Nach den Ergebnissen von Kehr (vgl. Kehr 2000, S. 227) ist es sinnvoll, die Art der Arbeitsaufgabe und die Teamzusammensetzung für die Antwort auf diese Frage zu berücksichtigen.

Wird zwischen den Gruppenmitgliedern eine komplexe Interaktion verlangt aufgrund der Aufgabe, zum Beispiel bei Projektgruppen in Unternehmensberatungen oder bei Planungsstäben in der Verwaltung, so waren die Gruppen erfolgreicher, die einen formal bestimmten Führer besaßen. Die Gruppenleitung fühlte sich für den Gruppenprozess verantwortlich und übernahm die strukturierenden und richtung-

weisenden Gruppenfunktionen. Bei dieser Art von Aufgaben erzielen Gruppen mit einer formal bestimmten Leitung eine bessere Leistung.

Wenn es dagegen bei schwierigen Aufgaben vor allem auf die Einzelleistung von Spezialisten ankommt, zum Beispiel in Forschung und Entwicklung, bei Informatikern oder (mit Einschränkungen) auch im Vertrieb, lassen führerlose Gruppen eine höhere Leistung und eine größere Zufriedenheit erwarten. Eine formal bestimmte Gruppenleitung, die sich um eine Strukturierung der hochgradig individualisierten Tätigkeiten bemüht, ist gefährdet, die Arbeit zu behindern und aufzuhalten. Falls eine Koordination der Einzeltätigkeiten erforderlich ist, dann ist die Wahl einer Leitung sinnvoll, aber ohne Weisungsbefugnis und ohne sich in die konkrete Arbeit der Spezialisten einzumischen.

Bei Aufgaben mit Wettbewerbscharakter ist es zweckmäßig, wenn eine Führung bestimmt ist, die den Gruppenprozess in eine kooperative Richtung lenkt. Bei wettbewerbsorientierten Aufgaben eignet sich als Quelle der Autorität am ehesten die Wahl, weil die gewählte Leitung zum einen von der Akzeptanz ihrer Geführten abhängig ist und daher an einem hohen Niveau an Kooperation interessiert ist und weil sie zum anderen die für die Schlichtung von Meinungsverschiedenheiten erforderliche Legitimation besitzt. Auch von außen benannte Führer besitzen eine hohe Legitimation. Bei dieser Legitimation kommt es jedoch häufiger zu Reibungen zwischen den Gruppenmitgliedern, was sich im Vergleich zur Wahl negativ auf die Gruppenleistung auswirkt (vgl. Kehr 2000, S. 227).

Wichtig ist nicht nur die direkte Führung des Teams, sondern auch, wie mit den Ergebnissen eines Teams in der Hierarchie umgegangen wird. Die Führung muss die Vorschläge einer Arbeitsgruppe nicht akzeptieren, aber es ist nichts demotivierender, als wenn die Arbeit eines Teams ohne jeden Einfluss auf die Entscheidungen der Hierarchie bleibt (vgl. Dechant/Marsick/Kasl 2000, S. 16). Leider ist dies – vor allem in großen Organisationen – nicht gerade die Ausnahme. Wer erlebt hat, dass die Fachkompetenz und das Engagement des eigenen Teams letztendlich wenig gewürdigt wurden, der wird sich die Bereitschaft zu weiterer Teamarbeit genau überlegen.



Die Kultur der Organisation, in der das Team arbeitet: Auch die Frage, ob und wie eine Arbeitsgruppe geleitet werden soll, findet nicht im luftleeren Raum statt, sondern auf dem Hintergrund der Organisation, in der das Team arbeitet. Die bisherige Erfahrung mit Teams und die vorhandene Selbststeuerungsfähigkeit müssen dabei berücksichtigt werden, um die Mitglieder nicht zu überfordern (vgl. Krainz/Simsa 2005, S. 291). Wenn die Organisation bisher durch eine straffe Führung geprägt war, dann wäre alles andere als eine klare Benennung der Führung verunsichernd und kontraproduktiv.

Teamarbeit verlangt andere Qualitäten der Kommunikation und Kooperation als bürokratisch-tayloristisch organisierte Einzelarbeit. Teamarbeit, die nicht nach dem Muster »Ober sticht Unter« funktioniert, ist diesem System (noch) fremd (vgl. Marx 2003, S. 313). Je länger die Mitglieder einer Arbeitsgruppe in einer autoritär-patriarchalen Unternehmenskultur gearbeitet haben, mit umso mehr Schwierigkeiten muss

bei der Einführung von Teamarbeit gerechnet werden – und mit einem höheren Zeitaufwand.



Ressourcen des Teams: Zeit, Geld und Arbeitsstrukturen. Teams brauchen Zeit, um arbeitsfähig zu werden. Die Phasen der Gruppenbildung muss jedes neue Team bewältigen. Am Anfang braucht dies länger und wird bei jedem Treffen von Neuem, aber in kürzerer Form durchlaufen (vgl. Heintel 2001, S. 255).

Ein besonderes Problem entsteht durch häufige Fluktuation: Neben dem Verlust an Know-how und den Kosten der Einarbeitung kann ein erfolgreicher Lernzyklus des Teams durch wiederholte Fluktuation immer wieder gestört und unterbrochen werden (vgl. Milowiz/Käfer 1989). Teams bleiben dadurch dauerhaft unter ihren Leistungsmöglichkeiten.

Teams benötigen die Unterstützung ihrer Organisation. Operatives Management, Informations- und Entscheidungswege müssen darauf ausgerichtet sein, Teamarbeit zu unterstützen. Hackman betont, dass vor allem günstige Rahmenbedingungen in der Organisation für eine erfolgreiche Gruppenarbeit erforderlich seien (vgl. Hackman 2002, S. 251 ff.). Wie bereits angesprochen (s. Projektteams, S. 138), ist insbesondere für die Mitglieder einer Projektgruppe die Abstimmung zwischen ihrer »normalen« Tätigkeit in der Linie und der Arbeit für das Projekt wesentlich (vgl. Heintel/Krainz 1994).

Fallvignette: Geschäftsstelle eines Sozialbürgerhauses

Fokus: Verhalten gegenüber Kontextanforderungen



Ausgangssituation: Die Geschäftsstelle eines Sozialbürgerhauses (SBH) hat eine Dienstleistungsfunktion gegenüber allen anderen Abteilungen. Dazu gehören die Postverteilung, die »Infothek« als Anlauf- und Zuweisungsstelle der Kunden, Kasse, Vorzimmer der Leitung, EDV. In einem der größten Sozialbürgerhäuser arbeitete die Geschäftsstelle trotz sehr hoher Arbeitsbelastung bisher mit geringer Fluktuation. Der Wechsel in der Leitung der Geschäftsstelle wurde erfolgreich bewältigt.

Design der Maßnahme: Die zunehmend auftretenden Störungen in den verschiedenen Arbeitsbereichen sollen früher in Eigeninitiative gelöst werden, um die Leitung der Geschäftsstelle zu entlasten. Ziele des Workshops sind:

- Der Zusammenhalt im Team soll gefördert werden.
- Die Aufgaben und Verantwortung der einzelnen Arbeitsbereiche sind zu klären.
- Mut und Sicherheit sollen gefördert und Störungen frühzeitig angesprochen werden.
- Lösungen für Probleme der Teilnehmer werden erarbeitet und vereinbart, die Umsetzung wird kontrolliert.

Vermittelt werden soll darüber hinaus Theorie zu Teamarbeit sowie zu Konfliktlösungsmöglichkeiten.

Rahmen: Der Workshop findet zweitägig, extern und ohne Übernachtung statt. Es nehmen teil: Leitung der Geschäftsstelle, neun Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, vier sogenannte »MAW« (Mehraufwand-)Kräfte. Für die meisten der Mitarbeiter ist der Workshop die erste Erfahrung mit Teamentwicklung, an die sie mit Vorsicht und Skepsis herangehen. Am Ende des Workshops will die Leitung des Sozialbürgerhauses für eine Stunde zum Gespräch kommen.

Fokus-Szene: Zur Diagnose wird die folgende Aufgabe gestellt:

»Rollen im Team«.

- Erstens: Überlegen Sie sich ein Bild für Ihre Geschäftsstelle im SBH (Zirkus, Schiff, Bergtour...).
- Zweitens: Verteilen Sie die wichtigsten Rollen in diesem Bild.
- Drittens: Malen Sie dieses Bild. Zwei Gruppen bearbeiten dies und präsentieren das Ergebnis auf einer Pinnwand.

Das wesentliche Ergebnis beider Bilder ist, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgenutzt und innerhalb des SBH missachtet fühlen. Dies formulieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wesentlich schärfer als die Leitung der Geschäftsstelle. In der Folge geht es darum, sich mit der Veränderung des Status quo auseinanderzusetzen, hier mit der Methode Soziogramm. Das bedeutet:

- Aufstellung zu »Wir bleiben gutmütig!« (pro) und »Wir ändern das!« (kontra).
- Sammeln von Argumenten für jede Seite, dann Seitenwechsel und weitere Argumente sammeln.
- Konklusion: Mein Standpunkt jetzt hinsichtlich Veränderung? Was bedeutet das Gesamtbild für die Geschäftsstelle?

Anschließend werden Arbeitsgruppen gebildet, die vorbereiten, wie die gemeinsam erarbeitete Haltung konkret umgesetzt werden kann.

Reflexion des Beraters: Die Vorinformation zum Workshop basiert auf der Einschätzung des Leiters. Auf dem Workshop zeigt sich, dass er die Belastung seines Teams deutlich unterschätzte. Der Workshop wird als dringend nötiges Ventil empfunden, die Überlastung auszusprechen und sich mit den anderen Klarheit zu verschaffen. Um aus dem Klagen in die Veränderung zu kommen, können die Ambivalenzen über die Argumente für beide Alternativen so geklärt werden, dass alle für eine Veränderung stehen. In der konkreten Umsetzung dieser Veränderung, insbesondere in dem anstehenden Konflikt mit der Hausleitung, wollen einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Leitung der Geschäftsstelle unterstützen. Dieser inhaltliche Klärungsprozess und die Einigung innerhalb des Teams fördern deutlich Zusammenhalt und Arbeitsmotivation.

Weitere Entwicklung: Es gelingt nicht, die Umsetzung der Veränderung schon auf dem Workshop zu beginnen, da die SBH-Leitung kurzfristig absagt. Daher wird ein verbindlicher Zeitplan vereinbart, welche Schritte »back home« zu gehen sind. Mit dem Team soll es nach einem Jahr einen Folge-Workshop geben.

Was ist innerhalb des Teams bedeutsam?

Nach der Teamumgebung nun zu den Faktoren innerhalb des Teams: Ziele, Funktionsrollen, Handlungsweisen und Beziehungen.



Ziele: Ziele haben einen positiven Einfluss auf die Leistung einer Arbeitsgruppe. Dabei ist es nicht wesentlich, ob neben Gruppenzielen, auch (Leistungs-)Ziele für die einzelnen Mitglieder der Arbeitsgruppe formuliert sind (vgl. Guzzo/Dickson 1997, S. 314). Eine sinnvolle Arbeitsaufgabe und damit die Ziele der Arbeit scheinen für das subjektive Wohlbefinden noch wichtiger zu sein als die Orientierung an der Person (vgl. Angehrn 2004, S. 310). Nach Shonk sind folgende Fragen für die Zielorientierung erfolgreicher Teamarbeit wichtig:

- Sind die Ziele klar formuliert? – Gebräuchlich in vielen Organisationen ist die Zielformulierung nach dem »SMART-Modell«.

Das SMART-Modell

S – spezifisch, konkret

M – messbar, zum Beispiel an Zahlen, Terminen, definierten Qualitätskriterien

A – attraktiv, anspruchsvoll

R – realisierbar

T – terminiert

- Sind die Ziele von allen geteilt und haben alle zugestimmt? – Diese Frage ist in der Regel nicht ohne intensive Auseinandersetzung zu beantworten. Wird dem zu wenig Raum gegeben und eine schnelle Zustimmung des Teams eingefordert, so machen sich ungeklärte Fragen, Bedenken oder auch Kritik später als Schwierigkeiten in der Umsetzung bemerkbar. Dann ist es nicht leicht, »normale« Sachprobleme von verborgenen Widerständen (vgl. Doppler u. a. 2002) zu trennen.
- Sind die Ziele verbindlich? Wie ernst nimmt die Organisation die Ziele für Teams? Wenn es keine nachvollziehbare Auswirkung hat, Ziele zu erreichen oder zu verfehlen, dann schwindet ihre motivierende Wirkung. Herausfordernde Ziele sollten mit einer Prämie für das Team verbunden sein. Wenn Prämien nur individuell gewährt werden, können sie Teamarbeit hemmen. In Umsetzung und Höhe von Leistungsprämien gibt es große Unterschiede zwischen Organisationen des Profit- und des Non-Profit-Sektors. Auch Kommunen sowie Landes- und Bundesbehörden erhalten mittlerweile mit der sogenannten »leistungsorientierten Bezahlung«, die tariflich im öffentlichen Dienst beschlossen wurde, dafür einen größeren Spielraum. Die Leistung eines Teams kann aber auch in einer anderen »Währung« als Geld anerkannt werden.
- Sind die Ziele anschlussfähig? Auch nach »oben«? – Können Ziele im Team formuliert werden, so muss die Führungskraft beziehungsweise das Team darauf achten, wie weit der Entscheidungsspielraum reicht.



Funktionsrollen und Aufgaben: Hier geht es um die (Funktions-)Rollen und Aufgaben auf der Sachebene, nicht um Rollen auf der Beziehungsebene.

Die Art und Verteilung der Tätigkeiten hängt ab von der Art der Aufgabe. Je innovativer und neuartiger das Ergebnis der Arbeitsgruppe sein kann oder soll, desto weniger lassen sich zu Beginn die Aufgaben vollständig festlegen. Es empfiehlt sich generell und hier umso mehr, in regelmäßigen, nicht zu großen Abständen die Teamarbeit gerade auch unter dem Rollen aspekt zu besprechen (s. S. 146 die Aufgabenreflexivität von West 2004). Können die Funktionsrollen optimal ausgefüllt werden, ist dies ein zentraler Beitrag zu der Leistungsfähigkeit eines Teams.

Dafür sind folgende Fragen hilfreich:

- Sind alle Aufgaben klar definiert? Weiß jeder, was von ihm erwartet wird? – Dies sollte am Anfang geklärt werden, soweit dies zu diesem Zeitpunkt möglich ist. Dazu gehören auch die Erwartungen der Kollegen im Team.
- Werden die Funktionsrollen angenommen? Erfüllen die Mitglieder ihre Verantwortung? – Im Arbeitsprozess zeigt sich, wie die Rollen ausgefüllt werden. Dabei auftretende Probleme werden in der Regel zwischen den betroffenen Teammitgliedern, falls erforderlich auch mit der Teamleitung, geklärt. Wie diese Probleme konstruktiv gelöst werden können, verlangt – oft – eine gute Diagnose und viel Fingerspitzengefühl der Leitung.
- Überlappen sich Aufgaben oder beinhalten sie Konfliktstoff, zum Beispiel wer welche Arbeitsmittel dafür nutzt? Gibt es Lücken zwischen Rollen, »keiner ist zuständig«? – Im letzteren Fall kommt es nicht zu einem Konflikt im Team – erst einmal. Werden wichtige Aufgaben von niemandem übernommen, erfolgt die Rückmeldung über die Umwelt des Teams, beispielsweise über andere Teams, die mit dem Ergebnis weiterarbeiten, die nächsten Führungsebenen, auch Stabsabteilungen, Adressaten oder Kunden der Organisation.



Handlungsweisen: Arbeitsgruppen brauchen schnelle und effektive Kommunikation. Neben den informellen Kanälen sind vor allem wirksame Instrumente erforderlich, um die Probleme zu bearbeiten, Entscheidungen zu treffen und Konflikte zu lösen. Der wichtigste Ort dafür sind die Teambesprechungen, sie sollten daher professionell geleitet werden (können). Es geht hier darum, welche Instrumente dem Team zur Verfügung stehen, wie sie akzeptiert und umgesetzt werden.

- Welche Instrumente gibt es für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Besprechungen? Gibt es zu viele oder zu wenige Besprechungen? Sind daran die richtigen Personen beteiligt? Wie werden die Ergebnisse, zum Beispiel Arbeitsaufträge, weiterverfolgt? Wie wird die Kommunikation vor, während und nach der Besprechung gestaltet?
- Wie werden Probleme der Arbeitserledigung angegangen? Werden strukturierte Verfahren der Problemanalyse und Entwicklung von Lösungsideen angewandt?
- Wie werden Entscheidungen getroffen? Wie werden Entscheidungen vorbereitet, die Informationen gesammelt und wie wird die Entscheidungsanalyse durchgeführt?

- Welche Mittel werden eingesetzt zur Lösung von Uneinigkeit und Konflikten? Welche Verfahren von Zweier-, Dreier- oder Teamgesprächen haben sich bewährt? Unter welchen Umständen können andere Möglichkeiten wie Supervision, Coaching oder Mediation genutzt werden?



Beziehungen: Die zwischenmenschlichen Beziehungen bilden die Basis in Shonks Modell für eine erfolgreiche Teamarbeit. Wie bereits dargestellt, wird die Gruppenkohäsion, das Zusammengehörigkeitsgefühl der Teammitglieder, als ein zentraler Faktor für die Leistungsfähigkeit einer Arbeitsgruppe angesehen. Allerdings wird ebenso die Position vertreten, dass gute interpersonelle Beziehungen nicht die Voraussetzung, sondern das Ergebnis erfolgreicher Arbeit sind (vgl. Hackman/Wageman 2005a, S. 274).

Der Faktor Beziehung meint nicht, dass sich in einem guten Team alle Mitglieder sympathisch sind, und schon gar nicht von Anfang an. Es reicht aus, wenn die zwischenmenschlichen Beziehungen respektvoll und »arbeitsfähig« sind. Wenn eine gewisse gegenseitige Wertschätzung vorliegt.

Das heißt für die Zusammenarbeit:

- Wird Unterschiedlichkeit akzeptiert und genutzt? Werden unterschiedliche fachliche Sichtweisen und Erfahrungen anerkannt und können sie in die Diskussion eingebracht werden?
- Wie hoch ist der Grad an Vertrauen, Respekt und Offenheit? Können spontane Ideen und Einzelmeinungen geäußert werden, ohne dafür (subtil) sanktioniert zu werden? Wird bei Spannungen ein Mindestmaß an Umgangsformen, wie sich zu grüßen, eingehalten? Werden Informationen vollständig und zeitnah weitergegeben?
- Werden Konflikte ausgetragen, ohne den gegenseitigen Respekt zu gefährden? Können Störungen in der Zusammenarbeit rechtzeitig angesprochen werden, bevor sie eskalieren?

Eine funktionierende Beziehungsebene ist nicht ohne Konflikte zu haben. Wie das umgangssprachliche Bild »ein Team zusammenschweißen« ausdrückt, erfordert dieser Prozess einiges an Energie, es entsteht Wärme und vorher unverbundene Teile werden fest zusammengefügt.

Die Beziehungen unter den Mitgliedern der Arbeitsgruppe differenzieren sich über die Auseinandersetzungen zu Zielen, Funktionsrollen und Handlungsweisen. Dafür und für die auf der Beziehungsebene ablaufenden Phasen der Gruppenbildung braucht es Zeit und die erforderlichen sozialen und kommunikativen Kompetenzen sowohl der Teamleitung wie der Teammitglieder.

Wie die Erfahrung zeigt, können gravierende Störungen zu tief sitzenden Kränkungen führen, die noch Jahre später die Zusammenarbeit belasten.

Fallvignette: Abteilungsleiter eines Hotels mit Seniorenresidenz

Fokus: Klären der Funktionsrollen und der Zusammenarbeit an den Schnittstellen



Ausgangssituation: Das Unternehmen wurde vor 18 Monaten eröffnet und Schritt für Schritt wurden die einzelnen Abteilungen aufgebaut. Ziel ist, der führende Altersruhesitz für Senioren mit sehr gutem Einkommen zu werden. Integrale Bestandteile sind ein gehobenes Restaurant, ein exklusives Hotel in attraktiver landschaftlicher Lage und eine Pflege- und Wellnessabteilung. Die Investitionen bewegen sich in einem dreistelligen Millionenbetrag.

Fortbildungen, insbesondere zum Thema Teamentwicklung, sind im Hotelgewerbe unüblich. Der Geschäftsführer kommt aus der Hotellerie und hat noch keine Erfahrung mit Teamentwicklung. Er stand im Vorgespräch dem Vorhaben, das der Eigentümer anregte, skeptisch gegenüber.

Design der Maßnahme: Vereinbart wurden ein Strategie-Workshop (1 Tag), ein Workshop zur Teamentwicklung der Abteilungsleiter (1,5 Tage) und ein Verwaltungskräfte-Workshop (0,5 Tage).

Ziel des Workshops Teamentwicklung ist, die Zusammenarbeit zu verbessern sowie Stellenbeschreibungen zu erarbeiten und abzustimmen. Der Workshop findet 1,5 Tage extern ohne Übernachtung statt. Der direkte Vorgesetzte nimmt teil, abends kommt der Eigentümer zu einem (festlichen) Essen.

Rahmen: Teilnehmen an diesem Workshop zur Teamentwicklung sollten neben dem Geschäftsführer noch sieben Abteilungsleiter: Marketing, Rezeption, Erste Hausdame, Rechnungswesen, Pflege, Personal, Chefkoch. Der Abteilungsleiter Pflege, mit dem es sehr viele Spannungen gibt, nimmt wegen Krankheit nicht teil.

Fokus-Szene: Zunächst erfolgt die Auftragsklärung. Dazu werden die mit der Leitung vereinbarten Ziele vorgestellt, anschließend das »Eisberg-Modell der Kommunikation« sowie das Modell »Faktoren erfolgreicher Teamarbeit«. Die Teilnehmer benennen in Gruppen anhand des zweiten Modells ihre Ziele mit der Frage: »Welche Verbesserungen unserer Zusammenarbeit wollen wir in diesem Workshop erreichen?«

Die meisten Karten kommen zum Thema Rollenklärung. Eine Karte zu »Zielen« beinhaltet einen Konflikt zwischen Service und Küche, der angesprochen wird und sich auch lösen lässt.

Zur Frage der Rollenklärung zeichnet der Berater einen Kreis mit allen Abteilungsleitern und trägt die wahrgenommenen Rollenüberschneidungen oder im Alltag zu beobachtende Reibungen ein. Einzelne Konflikte lassen sich mit einem Organigramm sichtbar machen und darüber lassen sich Lösungen finden. Die Teilnehmer arbeiten weiter an den als unklar benannten Aufgaben und halten Verbesserungen fest. Das Ergebnis mündet in Stellenbeschreibungen, die klare Zuständigkeiten, Kompetenzen und Verfahren an den Schnittstellen zu den wichtigsten angrenzenden Abteilungen beinhalten.

Reflexion des Beraters: Ausgangspunkt des beschriebenen Falles waren zu geringe Umsatzzahlen, wofür die mangelnde Leistung des Leitungsteams verantwortlich gemacht wird.

Die Abteilungsleiter müssen ihre Bereiche an den Schnitt- oder besser Kontaktstellen so aufeinander abstimmen, dass der jeweils andere Arbeitsbereich nicht beeinträchtigt wird. Hier betrifft dies vor allem das Zusammenspiel von Altersruhesitz/Pflege mit gehobenem Hotel/Gastronomie.

Die Unklarheiten in den Rollen und Handlungsweisen konnten angesprochen und geklärt werden. Allerdings wurde auch deutlich, dass im Hintergrund ein erheblicher Ärger der Marketingleiterin über den Geschäftsführer wirkte wegen der fehlenden Unterstützung, den Altersruhesitz zu verwirklichen. Wesentlich war hier ein Konflikt auf der Zielebene: zuerst das Hotel ausbauen und den Altersruhesitz diesem unterordnen oder umgekehrt? Geht beides gleichzeitig und zu welchem Preis? Diese strategische Frage kann aber auf der Ebene des Teams nicht geklärt, sondern muss vom Eigentümer entschieden werden. Für den Workshop war es ein Erfolg, dass immerhin der Konflikt benannt und offen wurde, auch wenn noch keine Lösung erreicht werden konnte.

Weitere Entwicklung: Der Zielkonflikt wurde nicht entschieden. Die Leiterin Marketing verließ das Unternehmen.

Was ist das Gesamtergebnis?

Alle fünf Ebenen gehören zusammen, keine lässt sich in ihrer Wirkung auf die Gruppenleistung isolieren. In Arbeitsgruppen steigt gegenüber einer bürokratisch-tayloristisch strukturierten Einzelarbeit die Bedeutung der Akteure, Mitglieder wie Leitung der Gruppe, und ihrer Fähigkeiten, zu kommunizieren, sich sozial kompetent zu verhalten sowie flexibel einsetzbar zu sein (vgl. Schwarzbach 2005, S. 252).

Allerdings braucht auch ein gut zusammenarbeitendes Team sinnvolle und passende Rahmenbedingungen.

Guzzo und Dickson fassen die Ergebnisse der Forschungen zu drei zentralen Ergebnissen in Bezug auf Leistung zusammen (vgl. Guzzo/Dickson 1997, S. 334 f.):

- *Design der Gruppe:* Eine heterogene Zusammensetzung eignet sich vor allem für kreative Aufgaben; die Größe der Gruppe muss der Aufgabe angepasst sein; Ziele wirken überwiegend positiv.
- *Gruppenprozess:* Gruppenkohäsion kann zur Leistung beitragen, eine strukturierte Problembearbeitung ist hilfreich.
- *Kontext:* Teamleistung kann erhöht werden durch die Änderung der Rahmenbedingungen, dazu gehört auch die Führung mit ihrem Einfluss auf die Gruppenleistung. Dieser Punkt findet die größte Unterstützung durch die Forschung.

Es ist gerechtfertigt, zu sagen, dass die größten Veränderungen in der Teamleistung entstehen, wenn veränderte Rahmenbedingungen begleitet werden durch ein ange-

messenes Teamdesign und einen qualifiziert durchgeführten Teamprozess. Bei aller Komplexität kann Teamleistung strukturell unterstützt werden: »Je systematischer und regelmäßiger ergebnisorientierte Problem- und Selbstreflexionen in Gruppen gefördert werden, die komplexe Aufgaben bearbeiten ..., desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich Effektivität und Innovativität der Gruppe verbessern« (Greif 2008, S. 351).

Abschließende Bemerkungen

Teams sind komplex und anspruchsvoll – soziale Systeme, die sich nicht linear steuern lassen wie Maschinen. Die Leistung einer Arbeitsgruppe kann sowohl größer als auch kleiner sein als die Summe der Einzelleistungen. Klare Ziele und genügend Disziplin sind wichtig, aber allein nicht ausreichend.

Teams brauchen nicht nur gute Rahmenbedingungen, sondern auch »Pflege« im laufenden Prozess. Das heißt vor allem eine regelmäßige Reflexion über den Verlauf der gemeinsamen Arbeit und sich daraus ergebende Folgen für die Zukunft. Diese Feedbackschleifen zu fördern, mit Komplexität umzugehen und die Qualität der Zusammenarbeit zu erhalten und zu erhöhen, dafür braucht es Zeit, Kompetenz und oft auch Mut.