IMPULS: TEAMS & TEAMING

Ein Schlüsselfaktor in der menschlichen Evolutionsgeschichte

In Unternehmen hat sich die Teamarbeit seit Ende der 1970er Jahre zunehmend zur beliebtesten Arbeitsform entwickelt, was sich seither auch in der rasant zunehmenden Forschungsaktivität zum Thema Teams widerspiegelt. Doch die Zusammenarbeit in Teams ist so alt wie die Menschheit selbst: Bereits die Urmenschen haben im Gruppenverband mit klarer Aufgabenteilung gejagt. Diese Fähigkeit zur Zusammenarbeit war und ist also der Schlüsselfaktor in der menschlichen Evolutionsgeschichte.

Was wir heute unter Team verstehen, ist stark mit der Idee der Arbeitsteilung und Führung verbunden, die mit der Industrialisierung aufkam – spätestens seit Henry Ford, der erkannte, dass komplexe Aufgaben, die ein breites Spektrum an Wissen und Fähigkeiten erfordern, von Teams bewältigt werden sollten. Nicht zuletzt um stetige Verbesserungen – oder später dann: Innovationen – zu ermöglichen und gleichzeitig die Produktionskosten zu senken.

Definition eines Teams

Das Wort Team stammt aus dem Altenglischen und hatte die Bedeutung „Familie, Nachkomme, Rasse, Linie, Brut, Gesellschaft“. Interessant daran ist, dass seine ursprüngliche Bedeutung in erster Linie zwischenmenschliche Beziehungen zu beschreiben scheint. In der heutigen Soziologie bezeichnet Team üblicherweise eine aus mindestens zwei Personen bestehende Organisationseinheit, die eine bestimmte Aufgabe erfüllen und/oder gemeinsame Ziele verfolgen soll. Es scheint heute so viele verschiedene Definitionen von „Team“ zu geben, wie es Teams da draußen gibt – Projektteams, Managementteams, virtuelle Teams, Notfallteams, Teams im Sport … und viele mehr.

Die kürzeste, allgemeine und dennoch recht vollständige Definition lautet: Ein Team ist eine Gruppe von Menschen, die gemeinsam an gemeinsamen Zielen arbeiten, unterschiedliche Rollen einnehmen und miteinander kommunizieren, um ihre Bemühungen koordinieren zu können. Wir wollen einige wichtige Punkte hervorheben, die in dieser kurzen Definition verborgen sein könnten:

- Die Mitglieder des Teams haben gemeinsame Ziele, für deren Erreichung sie gemeinsam verantwortlich sind.
- Sie sind wechselseitig abhängig von der Leistung der anderen Teammitglieder.
- Sie beeinflussen ihre Ergebnisse, indem sie miteinander interagieren.
- Da das Team als Ganzes für das Endergebnis seiner Arbeit verantwortlich ist, ist es eine der zentralen Aufgaben jedes einzelnen Teammitglieds, sich mit den anderen Teammitgliedern zu vernetzen.

Inwieweit beschreibt das auch dein Team oder Teams, die du bisher erlebt hast – bei der Arbeit, aber auch außerhalb der Arbeit? Was fehlt, was würdest du noch hinzufügen?

Wie Teams entstehen

Wenn man darüber nachdenkt, beinhaltet die oben genannte Definition die Idee, dass ein Team nicht einfach durch die Entscheidung eines Managers geboren werden kann, sondern erst einen Prozess durchlaufen muss, um tatsächlich zu dem zu werden, was wir später ein Team nennen würden. Einerseits, weil Teams natürlich aus Individuen bestehen. Diese brauchen Zeit, um sich kennenzulernen und Beziehungen zueinander aufzubauen, um den Vertrauensraum zu erweitern, damit Teamarbeit möglich wird. Andererseits sind die Aufgaben, Rollen und gemeinsamen Ziele am Anfang meist nicht jedem wirklich klar. Meist gibt es unterschiedliche Definitionen und Interpretationen, die erst durch ein gewisses Maß an Kommunikation geklärt werden müssen. Das braucht einfach Zeit.

Die interessante Frage ist also nicht so sehr „was ist ein Team", sondern vielmehr „wie wir man ein Team". Wahrscheinlich kennst du die vier typischen Phasen des Teambuildings, die 1965 vom Psychologen Bruce Wayne Tuckman entwickelt wurden:

- **Forming:** Die Teammitglieder kommen zum ersten Mal zusammen, die Phase ist vor allem von Ungewissheit aber auch von Kennenlernen, einem ersten Rollenverteilen und Positionierungen geprägt.
- **Storming:** Bei den einzunehmenden Rollen und übertragenen Aufgaben scheint nach einer anfänglichen Klarheit bei zunehmender Detailtiefe noch vieles unklar, was zunehmend zu Konflikten führt.
- **Norming:** Die aufkommenden Konflikte haben dazu geführt, dass Regeln festgelegt werden, Rollen klarer definiert und abgegrenzt werden und das Team dank gemeinsamer Erfahrungen zusammenwächst.
- **Performing**: Die Gruppe arbeitet nun auf dem Höhepunkt ihrer Fähigkeiten mit möglichst geringem Energieverlust zusammen.

Natürlich sind diese Phasen in der Realität nicht so klar abgegrenzt, sondern gehen stark ineinander über. Üblicherweise muss das Team bei jedem personellen Wechsel oder Wandel des Ziels diese Phasen bis zu einem gewissen Grad erneut durchlaufen. Wenn du an die Gruppe oder das Teams denkst, mit dem du derzeit zusammenarbeitest – in welcher der Phasen würdest du dein eigenes Team im Moment (mal wieder) sehen?

Teams auf einer Metaebene

Wir möchten noch andere Dimensionen einführen, die oft mit dem Begriff Team assoziiert werden und die weit über die reine Organisationsform einer Gruppe von Menschen hinausgehen. Jenseits des offensichtlichen Ziels (Entwicklung oder Bereitstellung eines Produkts oder einer Dienstleistung), das wir als Team zu erreichen versuchen, dienen Teams auf einer Metaebene oft weiteren Zwecken. Versuche, während du die folgenden Dimensionen durchliest, Beispiele zu finden, bei denen du diese Zwecke ausgiebig erlebt hast. Vielleicht lässt sich das eine oder andere zu finden, das besonders auf dein Team momentan zutrifft:

- **Erlebnis**: Alle Teammitglieder kennen sich und verstehen sich als Gemeinschaft von Gleichgesinnten, die auf einer Wellenlänge liegen. Der Aspekt der emotionalen Verbindung steht im Vordergrund, was das Ergebnis negativ beeinflussen kann, da Konflikte vermieden werden.
- **Aufgabe**: Das spezielle Wissen jedes Einzelnen, die fachliche Aufgabenstellung und die gemeinsame Zielsetzung sowie geteilte Herausforderungen bilden das Fundament für die Teammitglieder. Die hohe Bindung zur Sache und eher geringe Bindung zum Team kann allerdings zu höherer Fluktuation oder ähnlichen Herausforderungen führen.
- **Image**: Jeder, der gerade Teil des Teams ist, gilt deswegen als beliebt. Das Image des Teams färbt auf die Mitglieder positiv ab. Die Bindung an das, wofür das Team steht, ist sehr ausgeprägt. Hinter diesem strategischen Deckmantel verbirgt sich allerdings manchmal nur eine Ansammlung von Einzelkämpfern.

- **Krise**: In schwierigen Zeiten finden bestimmte Teams sehr schnell zueinander und funktionieren sehr gut, da die Teammitglieder ihre persönlichen Bedürfnisse zurückstellen. Allerdings ist der Teamerfolg daher meist nur auf die Krisenzeit begrenzt.
- **Prozess**: Bei dieser Dimension steht die Team-übergreifende Zusammenarbeit und das Interesse an einer größeren Sache im Vordergrund. Auf dieser Ebene lassen sich Kommunikations- und Schnittstellenprobleme gut lösen, was einer langfristig guten Zusammenarbeit zum Beispiel zwischen verschiedenen Teams, Projekten oder Abteilungen zugutekommt.
- **Ergebnis**: Die Faszination einer gemeinsamen Aufgabe und des Arbeitens im Team kann ein ganzes Team begeistern und die Zusammenarbeit beflügeln. Das führt bisweilen allerdings dazu, dass Einzelne nicht mehr berücksichtigt werden, sondern nur das Ergebnis. Der Erfolg wird dann schnell mal als Rechtfertigung für schwieriges Verhalten herangezogen.

Wie Teamgeist entsteht

Produktives Teamwork ist das A und O einer jeden Arbeitsgruppe. Wir investieren viel Zeit, um unsere Kollegen kennenzulernen, ihre Stärken und Schwächen zu verstehen und mit unseren auszugleichen. Je besser ein Team miteinander arbeitet, umso höher ist die Wirksamkeit und umso befriedigender die erbrachten Leistungen. Nun befinden wir uns aber in einem sehr schnelllebigen Zeitalter, wo flexible Arbeitszeiten, Homeoffice und freie Projektarbeit eher Standard sind. Während bei langfristiger Zusammenarbeit von täglich 8 Stunden nebeneinandersitzenden Kollegen das Thema Team sich seinen eigenen, etwas subtileren Weg bahnt, braucht es heute bewusstere, schnellere Prozesse des Team-werdens.

Teaming ist eine mögliche Antwort: Wie verwandelt man eine Gruppe Menschen möglichst zeitnah in ein echtes Team? Beim Teaming es geht um eine eher spontane, meist sehr schnelle Koordination von intensiver Zusammenarbeit von Experten über alle Grenzen - wie unterschiedliches Fachwissen, Sprachen, Entfernungen, Zeitzonen, Arbeitskulturen und so weiter - hinweg.

Die Business School Professorin **Amy Edmondson** beschäftigt sich in ihrer Arbeit intensiv mit Situationen, in denen Menschen (vorübergehend) aufeinandertreffen, um sehr schnell ungewöhnliche und dringende Probleme zu lösen. Das beste Beispiel dafür ist die Rettung von 33 Bergarbeitern 2010 in Chile, die in 800m Tiefe festsaßen und nach 70 Tagen alle lebend geborgen werden konnten. Spezialisten aus aller Welt waren eingeflogen worden, um ad hoc gemeinsam für Lösungen zu sorgen.

Wenn du dir ihren TED-Talk (siehe unten) gleich anschaust, achte besonders auf zwei Hinweise, die sie für gelingendes Teaming gibt. Zum einen sagt sie: damit Teaming funktionieren kann, haben die begleitenden Führungskräfte an irgendeiner Stelle glasklar gesagt, dass sie die Antwort selbst nicht kennen. Sie nennt es „situative Demut“. Kombiniert mit Neugier können Führungskräfte auf diese Weise eine Atmosphäre der psychologischen Sicherheit vermitteln, in der alle Gedanken, Ideen und Ansätze willkommen sind und offen diskutiert werden können.

Der andere Hinweis für Teaming, den sie gibt, ist ebenfalls an die Fähigkeit zur Neugier geknüpft: Wie schnell können alle Teammitglieder die einzigartigen Talente, Fähigkeiten und Hoffnungen ihrer Kollegen erkennen? Und wie schnell können sie vermitteln, was sie selbst mitbringen? Denn um gemeinsam etwas zu schaffen, was keiner von uns allein schaffen könnte, dürfen wir unsere Mitstreiter nicht als Konkurrenten sehen.

Was kannst du noch aus diesem Vortrag für dich und dein Team oder Teams in deiner Umgebung mitnehmen?

(Der Talk ist auf Englisch, aber sehr verständlich gesprochen. Ansonsten hilft immer der kleine Youtube-Hack: Auf das kleine Icon unten rechts klicken "CC" - damit werden die Untertitel eingeblendet. Danach auf das Rädchen-Icon klicken und bei Subtitles auf "English" klicken, dann auf "Auto-Translate" und dann "German" wählen.)

Teamführung

Bleibt abschließend nur noch der Blick auf die Führung von Teams: Teamführung ist Führung und unterscheidet sich insofern nicht von ihr. Allerdings lassen sich für Leiter und Leiterinnen von Teams ein paar Führungsaspekte besonders hervorheben. Eine Besonderheit von Teamleitenden ist, das sie oftmals innerhalb des Teams arbeiten und dabei die gleichen Rollen wie die anderen Teammitglieder ausüben, jedoch mit der zusätzlichen Führungsverantwortung. Teamleitende nutzen ihr Fachwissen, ihre Kreativität, ihre Empathie und ihr Verständnis von Führung vor allem dafür, einer Gruppe Menschen dabei behilflich zu sein, sich zu einem effektiven Team zu bilden. Dazu müssen sie einerseits die vielfältigen Ressourcen und Leistungen ihrer Teams im Blick haben und diese zielführend einsetzen, und sich andererseits vor allem auf die Lösung von aufkommenden Problemen, zu konzentrieren, damit es einen reibungslosen Ablauf in der Zusammenarbeit der Teammitglieder geben kann.

Der Leadership Coach und Autor James Scouller schreibt in seinem Buch „The three levels of Leadership“, dass die Aufgabe eines Teamleiters vor allem darin besteht, sicherzustellen, dass es Führung gibt. Damit ist nicht gemeint, dass Teamleitende alle Antworten haben oder jedes Mal an vorderster Front stehen, sondern – neben den Leadership-Aspekten, die jede Art von Führungskraft betreffen, wie das Etablieren einer gemeinsamen, motivierenden Vision, das Runterbrechen der Vision in sinnvolle Aufgaben, messbare Fortschritte und Ergebnisse – haben ihre Führungsaufgabe vor allem im Aufbauen eines kollektiven Zusammenhalts und Teamgeists sehen.

Was du als Vorbereitung auf die gemeinsame Session jetzt tun kannst

Reflektiere noch einmal die Eckpunkte eines Teams: Die Mitglieder des Teams haben gemeinsame Ziele, für deren Erreichung sie gemeinsam verantwortlich sind. Sie sind wechselseitig abhängig von der Leistung der anderen Teammitglieder. Sie beeinflussen ihre Ergebnisse, indem sie miteinander interagieren. Da das Team als Ganzes für das Endergebnis seiner Arbeit verantwortlich ist, ist es eine der zentralen Aufgaben jedes einzelnen Teammitglieds, sich mit den anderen Teammitgliedern zu vernetzen.

- Inwieweit beschreibt das auch dein Team oder Teams, die du bisher erlebt hast – bei der Arbeit, aber auch außerhalb der Arbeit?
- Was passt nicht dazu?
- Und was fehlt: was würdest du noch unbedingt hinzufügen wollen?

Reflektiere noch einmal die Teamphasen: Forming, Storming, Norming, Performing.

- In welcher Phase befindet sich dein Team gerade hauptsächlich?
- Wie oft habt ihr (vielleicht) diesen Zyklus schon durchlebt?
- Wie lassen sich diese Phasen in deinem Team und Arbeitskontext bewusst(er) gestalten?

Lese das Fallbeispiel durch und schreibe dir ein paar Stichpunkte heraus, wie du handeln würdest. Wir werden in der gemeinsamen Session darauf eingehen.

Literaturhinweise

- Christoph V. Haug: Erfolgreich im Team. Deutscher Taschenbuch Verlag, 2009
- Bruce Wayne Tuckman: Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin 63,
- Rolf van Dick, Michael A. West: Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung, Hogrefe, 2013
- James Scouller, The three levels of Leadership, 2011