

# **Zusammenarbeit im Team**

## **Teil 1**

**Grundbegriffe, Planung und Organisation von Teams**

Wolfgang Widulle

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. BESTANDESAUFNAHME: GRUNDBEGRIFFE ZU TEAM</b> .....	<b>3</b>
1.1. WARUM ZUSAMMENARBEIT IM TEAM? .....	3
1.2 WAS IST EIGENTLICH EIN TEAM? .....	3
1.3 DREI EXKURSE ZUM THEMA TEAM .....	4
1.3.1 <i>Teamarbeit in der Wirtschaft:</i> .....	4
1.3.2 <i>Teams im Sport</i> .....	4
1.3.3 <i>Das innere Team</i> .....	4
1.4 WELCHE ARTEN VON TEAMS GIBT ES? .....	4
1.4.1 <i>Funktionale Teamtypologie</i> .....	5
1.4.2 <i>Qualitative Teamtypologie</i> .....	5
1.5 WAS SIND MERKMALE EINES GUTEN TEAMS? .....	6
1.6 WANN IST TEAMARBEIT SINNVOLL? .....	7
1.7 ENTWICKLUNGSPHASEN VON TEAMS .....	8
<i>Phase 1: "Test- und Schnupper-Phase"</i> .....	8
<i>Phase 2: Nahkampf</i> .....	9
<i>Phase 3: Organisieren</i> .....	10
<i>Phase 4: Arbeiten und Leistung erbringen</i> .....	11
1.8 INDIVIDUUM UND TEAM .....	12
1.8.1 <i>Was braucht es zur Teamarbeit</i> .....	12
1.9 PERSÖNLICHKEIT UND TEAMTYP - .....	13
1.9.1 <i>Einleitung</i> .....	13
1.9.2 <i>Konsequenzen für Lern- und Arbeitsprozesse</i> .....	15
1.9.3 <i>Bestandesaufnahme des Lernstiles</i> .....	17
1.9.4 <i>Das Lernstilprofil</i> .....	18
1.10 ROLLEN .....	19
<b>2. PLANUNG UND ORGANISATION: WIE ORGANISIEREN TEAMS IHRE ARBEIT?</b> .....	<b>20</b>
2.1 DAS HERZ VON TEAMS - DER KONTRAKTGEDANKE .....	20
2.2 ARBEITSPRINZIPIEN AUS DEM KONTRAKTGEDANKEN .....	21
2.3 DER MOTOR VON TEAMS - ZIELE VEREINBAREN .....	21
2.3.1 <i>Gründe für die Arbeit mit Zielvereinbarungen</i> .....	22
2.3.2 <i>Drei Ebenen von Zielen</i> .....	22
2.3.3 <i>Forderungen an die Formulierung von Teamzielen</i> .....	22
2.4 WIE ORGANISIERT SICH EIN TEAM? - STRUKTUREN UND PROZESSE IM TEAM .....	23
2.4.1 <i>Die Teilung von Aufgaben im Team - „Teamaufbau organisieren“</i> .....	23
2.4.2 <i>Arten von Aufgaben in der Teamarbeit</i> .....	24
2.4.3 <i>Instrumente zur Aufgabenklärung in Teams</i> .....	25
2.5 DIE VERBINDUNG VON AUFGABEN IM TEAM - „ABLÄUFE ORGANISIEREN“ .....	25
<b>3. VERWENDETE LITERATUR:</b> .....	<b>27</b>

# 1. Bestandesaufnahme: GRUNDBEGRIFFE ZU TEAM

## 1.1. Warum Zusammenarbeit im Team?

Die Leistungsfähigkeit einer Organisation hängt weitgehend davon ab, wie gut die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Abteilungen und zwischen den einzelnen Mitarbeiterinnen klappt. Teamarbeit ist in der heutigen Zeit eine wichtige Form der Arbeitsbewältigung. „Teamfähigkeit“ findet sich in fast jeder Stellenausschreibung als Qualifikationsmerkmal. Während der Faktor Selbstverantwortung auf die Initiative der Einzelnen verweist, zielt Teamarbeit auf den sozialen Kontext; darauf, dass kaum noch etwas ohne Zusammenarbeit funktioniert. Wie wir diese Zusammenarbeit gestalten und das Nachdenken darüber ist deshalb von grosser Bedeutung.

## 1.2 Was ist eigentlich ein Team?

(n. Pohl 2000, 17- 22)

Was verstehen wir eigentlich unter einem Team? Was unterscheidet es von einer Gruppe? Welche Typen von Teams gibt es? Was zeichnet ein gut funktionierendes Team aus? Wie trägt Teamarbeit zur Bewältigung des unvermeidlichen Wandels bei? Wie sollte ein innovatives Team in die Gesamtorganisation eingebettet sein? Was kann Teamarbeit leisten, und wo liegen ihre Grenzen?

Der Begriff „Team“ ist wissenschaftlich nicht gebräuchlich. Die Sozialpsychologie operiert, genau wie andere Sozialwissenschaften, mit den Kategorien "Individuum", "Gruppe" und "Organisation". Der Begriff "Team" ist wahrscheinlich altenglischen Ursprungs und bezeichnete zunächst Gruppen junger, gleichartiger Tiere, später dann Gespanne von Zugtieren und schliesslich das System von Tieren, Kutscher und gezogenem Gefährt. Nach Pischetsrieder ist hier bereits der Übergang vom geschlossenen zum interaktiven System angelegt.

Seit dem 19. Jahrhundert wird der Begriff verwendet, um Gruppen von Menschen zu bezeichnen, die in Sport, Politik oder Arbeitswelt zusammenarbeiten bzw. mit anderen im Wettbewerb stehen. Wenn man an die ursprünglichen Definitionen anknüpft, sind die ersten Arbeitsteams Gruppen von Gleichen, die für einen bestimmten Zweck "eingespannt" sind.

Zwar gelten in Teams weitgehend ähnliche Entwicklungsgesetze wie in anderen Gruppen, doch ist ein Team stets mehr als eine beliebige Gruppe von Menschen. Unter Team verstehen wir heutzutage "eine kooperierende Arbeitsgruppe, ein organisatorisches System oder Teilsystem, das zum Zwecke gemeinsamer Aufgabenerfüllung eine Binnenstruktur vorweist."

### **Ein Team ist**

eine leistungsorientierte Gruppe (task-orientated group), deren Verhalten und soziale Interaktionen durch vorwiegend funktionale Leistungs- und Aufgabenorientiertheit bestimmt ist. Dies gilt sowohl für feste Arbeitsgruppen (family groups) als auch für zeitlich begrenzte Projektgruppen.

## 1.3 Drei Exkurse zum Thema Team

### 1.3.1 Teamarbeit in der Wirtschaft:

**Scientific management** (1890 - 1930): Teamarbeit existierte nicht. Der Mensch wurde nach Prinzipien der Machterhaltung in Produktionsprozesse eingeplant. Die Manager gaben so wenig Information wie möglich.

**Human relations:** Die modernen Betriebswissenschaften in den USA interessierten sich für Gruppenprozesse in der Industrie und stellten u.a. fest, dass die Einstellungen der Arbeiter mehr Einfluss auf die Produktion hatten, als die physischen Variablen. Daraus resultierte ein erhöhtes Interesse für die Prozesse in Kleingruppen. Die Erkenntnis dass Gefühle und Einstellungen, Motivation und Ansehen Einfluss auf betriebliche Abläufe haben, führte zur Human-Relations-Bewegung. Sie führte in die Gruppendynamik und Organisationsentwicklung. Besondere Erwähnung verdient Kurt Lewin, der schon in den 30er Jahren wichtige Forschungsergebnisse präsentierte.

**Rationalisierung** (50er-/60er Jahre): Humanorientierte Ansätze traten in den Hintergrund. Stattdessen wurden Finanz- und Rechnungswesen, Strukturorganisation und Marketing wichtiger genommen.

**Psycho-Boom** (seit Mitte der 60er Jahre): Die Ressource Mensch rückt in den Mittelpunkt. Gruppendynamische Trainings etablieren sich. Führungskräfte sollen sensibilisiert werden für soziale psychologische Faktoren, die betriebliches Klima bestimmen.

**Unternehmenskultur** (Mitte der 80/90er Jahre): Unter diesem Stichwort spielen jetzt Einstellungen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen der Mitarbeiter eine zentrale Rolle. Die „soft skills“ (weiche Führungsfaktoren) treten in den Vordergrund. Die Vereinbarung von individuellen Lebenszielen und Unternehmenszielen wird als legitim und förderlich erklärt. Kommunikation und Beziehungsfähigkeit werden zu zentralen Kompetenzen für Führungskräfte.

### 1.3.2 Teams im Sport

Da der Teambegriff einen seiner Ursprünge im Sport hat, gibt es zahlreiche Analogien zwischen Teams in Wirtschaft und Dienstleistungsbereich und Sport. Rollenverteilung in Mannschaften, Konkurrenz, Planung, Training, Coach, usw. sind an Teams im Sport sinnfällig zu erleben.

### 1.3.3 Das innere Team

Die Psychologie zeigt auf, dass der Mensch nicht nur Teil von sozialen Systemen ist, sondern auch in sich eine Vielzahl von Instanzen, Stimmen, Tendenzen, Persönlichkeitsanteilen in sich vereint. Die Kommunikationswissenschaft entwickelte dazu den Begriff des „inneren Teams“ und meint damit die Analogie von Persönlichkeit zu sozialen Teams, wo immer eine Vielzahl von verschiedenen Stimmen zu hören ist. Besonders wichtig ist die Integration der vielen inneren Tendenzen durch „das Oberhaupt“ oder das ICH, wie es die Psychoanalyse nennen würde. „Hier wie dort müssen Chef und Team miteinander leben und auskommen. Langjährigen Mitarbeitern kann schlecht gekündigt werden und einen schwachen Chef wird man nicht so leicht los. ...“Schultz von Thun, zit.n. Pohl 2000, 22)

## 1.4 Welche Arten von Teams gibt es?

Teams lassen sich zum einen nach den Anlässen und Aufgaben und zum anderen nach Entwicklungsstufe und Kooperationsqualität des Teams unterscheiden.

### 1.4.1 Funktionale Teamtypologie

Je nach Funktion und Entstehungsgeschichte lassen sich mehrere Teamtypen unterscheiden:

- Dauerhafte vs. Temporäre Teams
- Projektteams
- Arbeitsteams
- Fachteams vs. Interdisziplinäre Teams
- Führungsteams
- Teams mit Leitung vs. Teams ohne Leitung

In den heutigen Unternehmen lassen sich hauptsächlich vier Teamtypen unterscheiden:

- **Abteilungsteams**  
dauerhafte Teams, ermöglichen den Austausch von Informationen und der besten Methoden; Entscheidungskompetenz für das Tagesgeschäft
- **Problemlösungsteams**  
nur begrenzter Zeitrahmen, sollen besondere Probleme angehen und Lösungen finden; Entscheidungskompetenz meistens beim Management; Auflösung der Gruppe wenn Problem gelöst ist
- **Funktionsübergreifende Teams**  
Aufgabe ist die Prozessverbesserung, Mitglieder aus verschiedenen Abteilungen mit bestimmtem Ziel (z.B. Verbesserung der Koordination individuellen Fördermassnahmen über verschiedene Bereiche); Vorschläge werden vom Management entschieden und vom Team realisiert. In der Regel bleiben Teams bestehen und sind weiterhin für die Prozessüberwachung und –verbesserung zuständig.
- **Sich selbst steuernde Teams**  
treffen tägliche operative Entscheide darüber selber, wie sie ihre Arbeit am effizientesten ausführen und auf ein höheres Niveau führen können; werden gestartet nachdem Prozesse überprüft worden sind; grosse Entscheidungskompetenz führt zu Flexibilität.

#### Welcher Teamtyp für welche Aufgabe:

- Wie genau lautet der Auftrag des Teams?
- Handelt es sich um einen kontinuierlichen oder um einen begrenzten Auftrag?
- Wieviel Zeit hat das Team dazu zur Verfügung?
- Welche Kompetenzen soll das Team dazu erhalten?
- Wie soll die Einbindung des Teams in die Gesamtorganisation aussehen?

### 1.4.2 Qualitative Teamtypologie

Teams lassen sich nicht nur aufgabenbezogen kategorisieren, sie lassen sich auch nach dem Reifegrad ihrer Interaktionen unterscheiden. Um festzustellen, auf welchem Niveau sich Ihr Team befindet, bietet sich folgende Typologie an:

- **Arbeitsgruppe**  
Austausch von Informationen und bewährter Praxis und Perspektiven; unterstützt Entscheidungsfindung der Einzelnen; keine weiteren Leistungserfordernisse, keine Entwicklungsziele, keine gemeinsam angestrebte Sache

- **Pseudo-Team**  
Wird (intern oder extern) als Team bezeichnet, hat gemeinsame Leistungsanforderungen, aber Augenmerk nicht auf kollektive Leistungen; Interaktionen im Team gehen auf Kosten der individuellen Leistungen; Gesamtleistung im Team ist niedriger als das Gesamtpotential im Team
- **Potentielles Team**  
Wesentlich gemeinsame Leistungsanforderung, versucht kollektive Leistung zu verbessern. Noch zu wenig Zielklarheit, zu wenig effektive Kommunikation, zu wenig Disziplin bei Teamfindung und gemeinsamer Verantwortung. Sehr häufig. Zwischen dem potentiellen und dem echten Team ist der steilste Leistungsanstieg möglich.
- **Echtes Team**  
Nicht zu viele Personen mit einander ergänzenden Fähigkeiten. Engagement für gemeinsame Ziele ist ungefähr gleich verteilt, weitgehender Konsens über Arbeitsansatz, Inhalte und Methoden. Mitglieder ziehen sich gegenseitig zur Verantwortung
- **Hochleistungsteam**  
Selten. Gleiche Merkmale wie echtes Team plus Überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft und -fähigkeit, viel Einsatz für persönliche Entwicklung der einzelnen Teammitglieder.

#### Welches Entwicklungsniveau hat mein Team?

- Besteht für das Team eine wesentliche gemeinsame Leistungsanforderung?
- Wird sie wirklich angestrebt?
- Bringt das Team mehr Leistung als die Einzelmitglieder?
- Ist das Engagement für die gemeinsamen Ziele etwa gleich verteilt?
- Ziehen sich die Teammitglieder gegenseitig im positiven Sinne zur Verantwortung?
- Ergänzen sich die Fähigkeiten der Teammitglieder?
- Können Team- und Einzelerfolge miteinander verbunden werden?

## 1.5 Was sind Merkmale eines guten Teams?

Hauptkriterium für die Beurteilung der Qualität eines Teams ist, dass die gemeinsam erbrachte Leistung von höherer Güte ist, als wenn man die Einzelbeiträge lediglich addiert hätte.

„Ein Team, wenn es diesen Namen verdient und nicht bloss eine zusammengewürfelte Gruppe oder einen zerstrittenen Haufen darstellt, zeichnet sich durch das geordnete und sich ergänzende Zusammenspiel von Mitgliedern mit unterschiedlichen Qualitäten und Kompetenzen aus ... Entscheidende Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit ist eine nach den Regeln der Kunst gestaltete Beobachtung, Beherrschung und Entwicklung der zwischenmenschlichen Dynamik, so dass ein Teamgeist entstehen und sich erhalten kann“ (Schultz von Thun 1998, S. 64/65).

#### Team-Mathematik

- in einer durchschnittlichen Gruppe *addieren* sich die Einzelpotenziale
- in einer schlecht funktionierenden Gruppe *subtrahieren* sich die Kräfte
- in einem wirklich guten Team *multiplizieren* sie sich.

In einem guten Team vereinen sich Lernbereitschaft und die Fähigkeit, den notwendigen Wandel zu bewältigen, durch das Prinzip der Verantwortungsgemeinschaft. Die Teammitglieder sind in der Lage, Widersprüche auszuhalten, und die Leitung sorgt für die Förderung einer kreativen Atmosphäre. Ein aufgabenbezogener Sinnzusammenhang gewährleistet, dass alle wissen, was sie wo für tun. Das Klima ist von hoher Leistungsbereitschaft geprägt, die nicht in Perfektionismus ausartet - nur wer nicht arbeitet, macht keine Fehler. Das ist natürlich ein Idealbild, und das perfekte Team wird es nur selten geben.

## 1.6 Wann ist Teamarbeit sinnvoll?

- Komplexe Vorhaben und vielfältige Probleme sollen im Sinne aller kreativ gelöst werden.
  - interdisziplinäre Zusammenarbeit, Kooperation von mehreren Spezialistinnen
- Schnelles, gezieltes Reagieren auf Veränderungen ist notwendig.
  - flexibel bzgl. der Handlungsstrategien, schnell an neue Situationen anpassen
- Der Erfolg des Auftrags ist abhängig von der gleichbleibend hohen Motivation der Mitarbeiterinnen.
  - Möglichkeit von Anerkennung, Selbstverwirklichung etc., dadurch hohe Arbeitszufriedenheit und ausgeprägter Leistungswille
- Die Aufgabe erfordert möglichst praxismgerechte und realisierbare Entscheidungen.
  - durch Einbezug aller Teammitglieder ist Umsetzung der Entscheidung unproblematischer
- Tiefgreifende Veränderungen sollen erwirkt werden.
  - Team hat mehr Einfluss als Einzelpersonen
- Die stetige Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen ist gefragt.
  - innerhalb des Teams grosse Wissensvielfalt

### Grenzen von Teamarbeit

Entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg von Teamarbeit ist – neben gewissen Rahmenbedingungen – die tatsächliche Bereitschaft der Mitglieder zur bedingungslosen Zusammenarbeit. Ohne Commitment (Selbstverpflichtung) geht es nicht. Mit Zwang und Manipulation ist nichts zu erreichen.

Teamarbeit funktioniert auch nicht, wenn der Rahmen nicht stimmt, wenn sie z.B. von der Leitung nicht oder nicht wirklich gewollt ist. Die Leitung muss förderliche, zumindest duldende Bedingungen gewährleisten und Demotivation vermeiden.

Die Unterminierung von Teamarbeit kann durch „Sabotage“ erfolgen, die in der Praxis von allen Hierarchieebenen ausgeübt werden kann.

Schliesslich muss der Arbeitsauftrag eines Teams angemessen und zu bewältigen sein.

Bei allen Vorteilen von Teamarbeit muss auch immer gefragt werden:

- Was lässt sich besser individuell erledigen?
- Wann verderben zu viele Köche den Brei?

Wenn es bereits an den formalen und organisatorischen Voraussetzungen oder am Willen zur Teamarbeit mangelt, ist sie von vornherein zum Scheitern verurteilt.

## 1.7 Entwicklungsphasen von Teams

n. Haug 1994, 65ff

Teams existieren nicht als statische Grösse, sie funktionieren nicht wie Maschinen. Als lebende soziale Systeme durchlaufen sie Entwicklungsphasen. Jedes Team und jede zielgerichtete Teamarbeit entwickelt sich nach gruppendynamischen Gesetzmässigkeiten in vier wesentlichen Phasen:

<b>Forming</b>	Testphase: Orientierung (höflich, unpersönlich, gespannt, vorsichtig)
<b>Storming</b>	Nahkampfphase: Richtungssuche, Frustration, Konfrontation, Cliquesbildung, mühsam
<b>Norming</b>	Organisierungsphase: Zusammenfindung, Beschlussfassung, gemeinsame Regeln etc.
<b>Performing</b>	Arbeitsphase, Wir-Gefühl, produktiv, spannend, kreativ, ideenreich hohes Leistungsniveau

### Phase 1: "Test- und Schnupper-Phase"

In dieser ersten Phase müssen die Teilnehmer zunächst Unsicherheiten in der neuen Situation abbauen. Das geschieht, indem man sich auf seinen sozialen Status zurückzieht und "Maske zeigt", besonders dann, wenn formale Positionen oder Strukturen der Organisation im Spiel sind. In dieser Phase prüfen die Gruppenmitglieder die gemeinsame Situation. Sie entdecken, testen und bewerten die gegenseitigen Verhaltensweisen. Der Gruppenleiter wird kritisch beobachtet. Auf rationaler Ebene laufen in dieser Phase die Themensuche, die Themenfindung und die Aufgabendefinition ab. Auf emotionaler Ebene kommt es zur Rollenfindung und zur Aufstellung von Spielregeln (möglichst im Gleichklang). Die Gruppenmitglieder klären für sich die Fragen:

- In welcher Situation befinde ich mich?
- Wo beginnt und wo endet unsere Verantwortlichkeit?
- Was wird von uns erwartet?
- Was hat jeder für eine Rolle?

Der Schwerpunkt der Hilfestellung für die Teamentwicklung besteht in der ersten Phase darin, dem Team die Orientierung zu erleichtern und Teamlernen zu installieren. Es stehen der Aufbau von Teamgeist, die gemeinsame Definition von Zielen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, die Erarbeitung eines Arbeits- und Terminplans und die Veröffentlichung eines Gesamtplanes im Vordergrund.

Um das Team als solches erst einmal "in Schwung zu bekommen", empfiehlt es sich ausserdem, anfangs verstärkt leichte, machbare Aufgaben in den Mittelpunkt zu stellen, dem Team ein passendes Vorbild zu suchen und ihm die Gelegenheit zu geben, selbst Beobachtungen zu machen.

#### Tipps für Teamleiter:

- Schaffen Sie Symbole: Kleidung, Besprechungsraum, Entlohnung, Prämien etc.
- Fordern Sie Toleranz: "auf die gleiche Wellenlänge kommen" braucht Zeit.
- Installieren Sie ein "Rotes Telefon": allein das Wissen um mögliche Hilfestellung hilft weiter.
- Stellen Sie einen Erfahrungsaustausch mit bereits erfolgreichen Teams her.
- Installieren Sie einen Termin zu einem Feedback mit Moderator bzw. Coach.



- Sprechen Sie in jeder Sitzung in den letzten 10 Minuten über die Zusammenarbeit.
- Legen Sie das besondere Augenmerk auf sauberes methodisches Vorgehen: sorgen Sie für eine schriftliche Festlegung von Zieldefinition und Verteilung der Aufgabenpakete etc.
- Konzentrieren Sie das Team auf leichte Aufgaben: Erfolge schweissen zusammen!

In dieser Phase 1 der Teamentwicklung gilt es, für alle Teammitglieder den konstruktiven Umgang miteinander zu lernen, Konfliktfähigkeit aufzubauen und das Zuhören, Fragen und das konstruktive Kritisieren zu lernen. Ausserdem soll das Team lernen, Teamsitzungen effizient durchzuführen und eine Systematik hinsichtlich der Problemlösung zu entwickeln. Für die Bewältigung dieser Lernanforderungen in einem "neugeborenen" Team ist es hilfreich und wichtig, dass das Team seine eigenen Spielregeln aufstellt und deren Einhaltung konsequent überwacht. Spielregeln fördern die Entwicklung "konstruktiver" Gruppennormen wie z. B. Partizipation und Engagement aller Teammitglieder, allseitige Kommunikation und Interaktion und gegenseitige Unterstützung und Wertschätzung im Team. Das Gerüst von Normen und Werten in einem Team ist der Massstab für den Umgang der Teammitglieder untereinander und auch für die Regelung der Beziehungen des Teams zu seiner sozialen Umwelt. Normen als etablierte Vorstellungen darüber, was jedes Teammitglied tun kann, soll oder muss, haben einen grossen Einfluss auf das Handeln, die Kommunikation und die Verhaltenserwartungen der einzelnen Teammitglieder. Über die Sanktionierung von Verstössen gegen solche Normen wird eine gewisse Einheitlichkeit im Verhalten der Teammitglieder erreicht. Für funktionierende Teamarbeit gilt es über die Formulierung von Spielregeln die Norm- und Wertvorstellungen des Teams im positiven Sinn zu formen.

#### **Regeln für den Umgang im Team:**

- Ich bin o. k. - Du bist o. k. - Wir sind o. k. einander mit Respekt und Wertschätzung begegnen.
- Einer für alle - alle für einen! Benötigte Hilfe wird geleistet. Auf eigene Faust handeln nur, wenn unbedingt erforderlich. Dann sofort das Team informieren.
- Erst anhören, dann reden! Verstehen und Verständnis füreinander beginnen bei Anhören.
- Konstruktive Kritik üben und ertragen, ohne die Person anzugreifen! Meinungen und Vorschläge frei äussern.
- Hart in der Sache, fair zur Person! Meinungsverschiedenheiten um sachliche Inhalte gehören zum Teamleben, nicht aber persönliche Streitereien.
- "Teufels-Advokaten-Rolle" zulassen! alle Meinungen, Erfahrungen oder Vorschläge zur Diskussion.
- Einstimmigkeit statt Bügeltechnik! Konsens anstreben, wenn nicht möglich, Mehrheitsbeschluss.
- Offene Information pflegen! Kenntnisse und Fertigkeiten aller Teammitglieder optimal nutzen. (Bringschuld und Holschuld).
- Moderieren und Visualisieren! Problemlösungsmethoden und Kreativitätstechniken einsetzen.
- Dokumentation und Planung! Effektive Teamarbeit lebt von strukturierter Vorgehensweise.

## **Phase 2: Nahkampf**

In der zweiten Phase versuchen die Teilnehmer, Unsicherheiten im persönlich-affektiv-emotionalen Bereich zu überwinden. Es bilden sich wechselnde Koalitionen, affektive Beziehun-

gen und Machtkämpfe werden ausgetragen, Meinungen prallen aufeinander. Die Fähigkeiten des Teamleiters werden ausgetestet. Diese Phase muss erfolgreich durchlaufen werden, damit aus der Gruppe von Mitarbeitern überhaupt ein Team entstehen kann.

Rational entwickelt sich bei den Teammitgliedern in dieser Phase ein Widerstand gegen die Aufgabe und emotional gegen den Teamleiter. Es kommt zur Austragung von Konflikten (je intensiver, je besser). Erkennbar wird diese Phase z. B. durch die gefürchteten "Anträge zur Geschäftsordnung", die bereits verhindern sollen, dass bestimmte Themen überhaupt oder in der vorgeschlagenen Reihenfolge oder Länge bearbeitet werden. Dieses ist die kritischste Phase. Kommt es nämlich nicht zu einer für alle akzeptable Einigung, besteht die Gefahr, dass das Team zerbricht. Die bisher bestehenden Gemeinsamkeiten werden über Bord geworfen, der Grundkonsens in Frage gestellt, die Gruppe löst sich auf. Wenn andererseits die Konflikte und Interessengegensätze konstruktiv ausgetragen werden, geht es in der nächsten Phase um die Konsolidierung des Erreichten.

Der Schwerpunkt für die Hilfestellung bei der Teamentwicklung liegt darin, zum Durchhalten zu ermuntern und soweit nötig dem Team helfend beizustehen. Die wichtigste Herausforderung in dieser Nahkampfphase ist, das Durchhaltevermögen aller Beteiligten zu stärken, zum Weitermachen zu motivieren und das "Ende des Tunnels" aufzuzeigen.

#### **Tipps für Teamleiter:**

- Bereiten Sie das Team auf diese schwierige Phase durch Feedback-Sitzungen vor (mit Stimmungsbarometer): Gefahr eines "vulkanartigen" Ausbruchs aufgestauter Spannungen.
- ausserordentliche Bilanz-Sitzung zu folgenden Themen: Ziel, Zusammenarbeit (Spielregeln), Probleme (z. B. Ressourcen/Aufgabenverteilung) und das weitere Vorgehen.
- Lenken Sie die Aufmerksamkeit der Gruppe auf folgende Lernbereiche: Effizienz der Sitzungen, Hilfe und Unterstützung, Informationsfluss, Toleranz und Akzeptanz, Problemlösung mit Methode.
- Die Aufgabe/Sache in den Mittelpunkt stellen: nicht in "Beziehungskisten" untergehen!
- Laden Sie, soweit möglich, geübte Teams zum Erfahrungsaustausch ein.
- Feiern Sie jeden Erfolg, machen Sie ihn öffentlich: so sieht das Team, was trotzdem alles gut läuft.

### **Phase 3: Organisieren**

Haben die Teilnehmer die zweite Phase erfolgreich abgewickelt, entspannt sich ihr Verhältnis untereinander. Widerstände werden überwunden, Konflikte beigelegt. Die Atmosphäre wird gelockelter. Man ist bereit, zusammenzuarbeiten und sich an der Arbeit des Teams zu beteiligen. Es entwickelt sich ein "Wir-Gefühl", ein offener Austausch von Ansichten ist möglich, die Teilnehmer spielen sich aufeinander ein und können an die Arbeit gehen.

In rationaler Hinsicht gelingt dem Team nun die Findung des endgültigen Themas und in emotionaler Hinsicht die Findung der endgültigen Rollen. Im Klartext heisst das, die berühmte "Hackordnung" ist festgelegt, Spielregeln, Rollen und Aufgabenverteilung stehen - zumindest fürs erste. Erst jetzt besteht die Chance zu einer echten Zusammenarbeit.

Im Umgang mit Problemen und Konflikten haben die Teammitglieder jetzt Routine, die individuelle Verschiedenheit wird als Grundlage von Teamerfolg verstanden, und das Vertrauen in die spezifischen Fähigkeiten der einzelnen wächst. Die Verantwortung der einzelnen Teammitglieder ist geklärt, und "Experten" werden anerkannt und für das Team nutzbar gemacht. In dieser Organisie-

rungsphase besteht allerdings die Gefahr der Cliquenbildung gegenüber den anderen Mitarbeitern im Unternehmen, eines übersteigerten Gruppenbewusstseins und eines übertriebenen Gruppenzwangs.

**Tipps für Teamleiter:**

- Beenden Sie die „Nabelschau“ des Teams.
- Intensivieren Sie den Kontakt des Teams zu internen Partnern.
- Bieten Sie verstärkt Weiterbildung in interdisziplinären Gruppen: Inhalte sind vor allem die Einübung fortgeschrittener Methoden der Problemlösung, Vertiefung von Kommunikation und sozialen Fähigkeiten und Übertragung weiterer Managementaufgaben an das Team.
- Fördern Sie allgemein den Kontakt des Teams zu anderen Stellen im Unternehmen: z. B. durch Anbieten von "Schnuppertagen" in anderen Teams oder Abteilungen.

Der Schwerpunkt der Hilfestellung für die Weiterentwicklung des Teams in der dritten Phase ist die Öffnung des Teams nach aussen ins Unternehmen. Es gilt, den Horizont des Teams zu erweitern und ihm den unternehmerischen Gesamtzusammenhang aufzuzeigen.

**Phase 4: Arbeiten und Leistung erbringen**

Das Team ist nun arbeitsfähig und in der Lage, mit Konflikten und Spannungen fertig zu werden. Das Team hat sich strukturiert, die verteilten Rollen und gebildeten Kommunikationsbeziehungen werden im Sinne der Aufgabenbewältigung genutzt. Es werden konstruktive Anstrengungen sichtbar, alle Energie ist jetzt für effektive Arbeit verfügbar.

Rational gelingt nun die Bearbeitung der Aufgabe, die Zielorientierung und die Entscheidungsfindung, und emotional die konstruktive und kooperative Aufgabenbewältigung. Das Team beweist nun seine Autonomie und Lebensfähigkeit für einen längeren Zeitraum. Es sichert seinen Bestand und regelt seine Beziehungen zur Umwelt. Im betrieblichen Alltag ist ein relativ fester Zusammenhalt, ein festes Gruppengefüge erstrebenswert.

**Tipps für Teamleiter:**

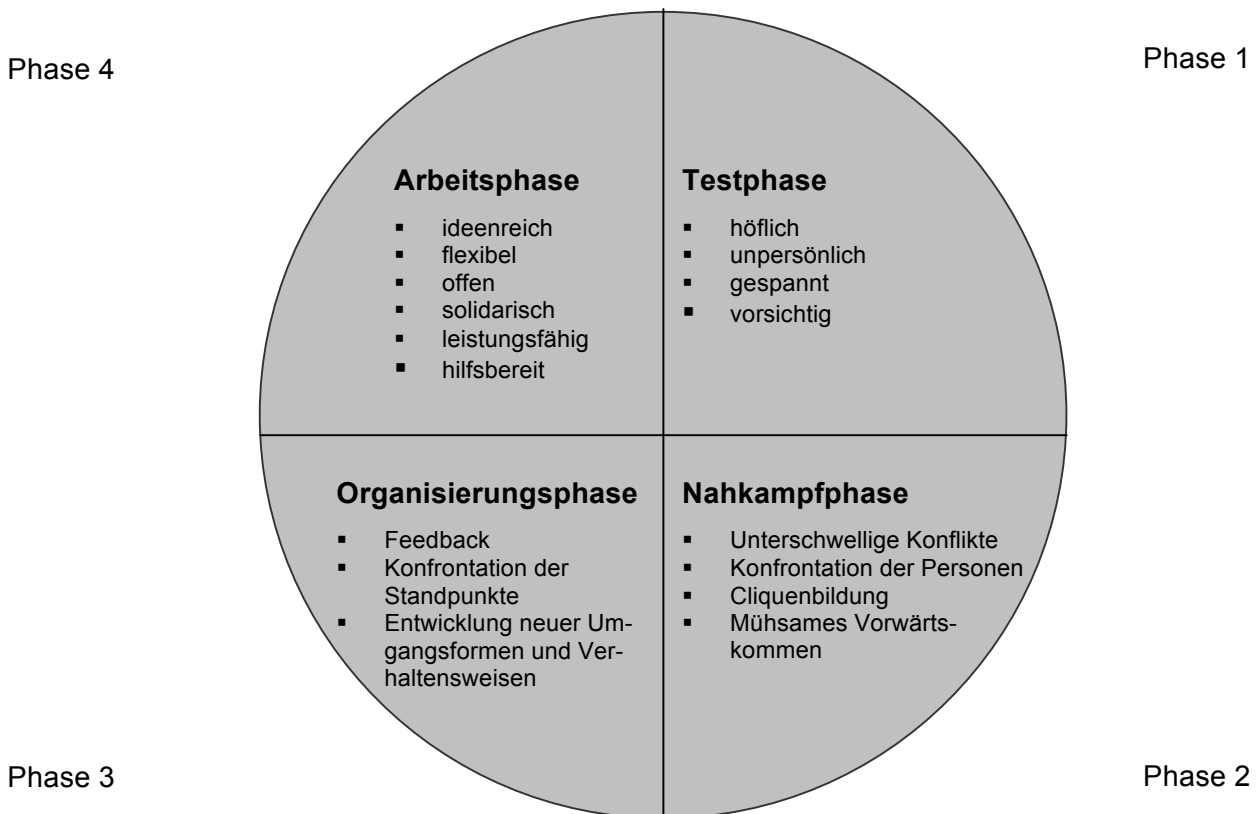
- Führen Sie geeignete Pflegemassnahmen zum Erhalt der Leistungsfähigkeit des Teams ein.
- Erhöhen Sie durch Job-Rotation die Flexibilität der Teammitglieder.
- Fördern Sie gezielt das Wachstum des Teams durch die Übertragung weiterer Aufgaben.
- Schaffen Sie durch die Übergabe einer Patenschaft für neue Teams die Möglichkeit zur kritischen Reflexion der eigenen Erfolgsfaktoren.
- Stellen Sie durch sorgfältige Dokumentation der Vorgehensweise nachvollziehbares Wissen bereit.

Das Team zeichnet sich in dieser Arbeitsphase durch einen hohen Grad an Selbstorganisation aus, die Einflussmöglichkeit des Managements ist vor allem auf Zielvereinbarungen beschränkt. Das Team fordert zunehmend seine Rechte ein und das Team-Selbstbewusstsein kann zur "Machtfrage" führen.

Der Schwerpunkt der Hilfestellung in dieser vierten Phase ist, das Team dabei zu unterstützen, "seinen Platz im Unternehmen" zu finden. Es gilt mit dem Team seine Rechte und Pflichten aus-

zudiskutieren, seine Aufmerksamkeit auf die eigenen Verbesserungsmöglichkeiten zu lenken und sein Verhältnis zum Management zu hinterfragen und evtl. neu zu definieren. Tips für das Verhalten des Teamleiters hierbei sind:

### Wie spät ist es in ihrem Team?



## 1.8 Individuum und Team

### 1.8.1 Was braucht es zur Teamarbeit

n. Haug 1994, 50 – 58

Die Kompetenz eines Teams resultiert aus den individuellen Kompetenzen der Teammitglieder. Damit ein Team seine Aufgabe gut erfüllen kann, soll die Auswahl der Mitglieder sorgfältig erfolgen. Das bedeutet: es muss anhand der Teamaufgabe ein Anforderungsprofil erstellt werden, das folgende Bereiche beinhaltet:

**Fachwissen und Lernbereitschaft:** Das notwendige Spezialwissen für Einzelaufgaben muss bei Teammitgliedern vorhanden sein. Im Idealfall sind die Kompetenzen im Team so verteilt, dass man sich gegenseitig vertreten kann.

**Selbstverantwortung und -organisation:** Die Fähigkeit zu sinnvoller Zeiteinteilung effektivem und rationellem Arbeiten und Selbstmotivation sind für Teamarbeit nötig.

**Beziehungspflege:** Hier sind vor allem gesprächs- und beziehungsfördernde Verhaltensweisen gemeint, wie

- aufmerksam zuhören

- Feedback annehmen und geben
- Ich-Botschaften senden
- konstruktive Kritik annehmen und üben
- sich selbst behaupten
- sensibel, tolerant, aufrichtig, einfühlsam sein
- flexibel und kompromissbereit sein
- verantwortungsbewusst und hilfsbereit sein

**Persönlichkeit:** Wünschenswert für die Teamzusammenarbeit sind hier

- eine aktiv-gestaltende positive Lebenseinstellung
- ein positives Menschenbild
- Kooperation
- ein gesundes Selbstwertgefühl

## 1.9 Persönlichkeit und Teamtyp - Lern- und Verhaltensstile in Teams und Ausbildungsgruppen

n. Huizing, R., Bakker, A. (1991).

### 1.9.1 Einleitung

Wenn SozialpädagogInnen in Teams arbeiten, lernen sie permanent. Mit Menschen zu arbeiten, ohne zu lernen ist quasi unmöglich: Du beobachtest einen betreuten Menschen, suchst nach Erklärungen für sein Verhalten, nach Lösungen für sein Problem. Dabei nimmst du Informationen auf, verarbeitest sie und handelst danach - im günstigen Fall jedenfalls. Du tust dies als einzelner und als Team: Z.B. muss das schwierige Verhalten eines Klienten verstanden werden, die Zusammenarbeit mit einer Familie verbessert werden, ein Jugendlicher soll seine Schulleistungen verbessern. Besonders wenn wir mit Menschen arbeiten, lernen wir andauernd, während wir erziehen, betreuen und begleiten.

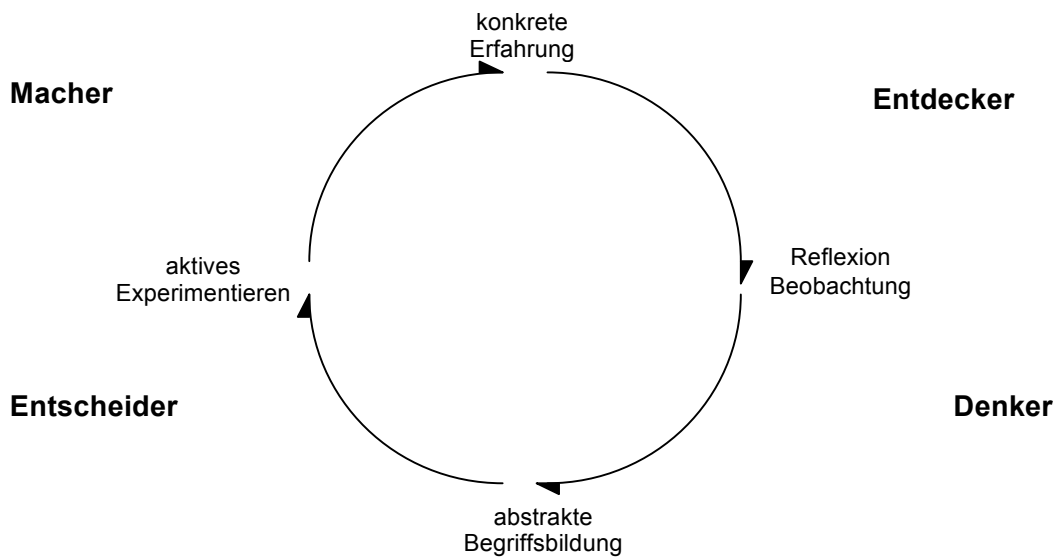
Wir gehen als Menschen auf sehr unterschiedliche Weise mit diesen Arbeits- und Lernprozessen um und haben unterschiedliche Stärken in Arbeits- und Lernprozess. Dies wirkt sich besonders in Teams aus. Die Verschiedenheit von Menschen in Teams kann sich ergänzen oder behindern, je nachdem wie Teams mit dieser Verschiedenheit von Menschen umgehen. Von der optimalen Ergänzung in einem gut funktionierenden Team bis zu Dauerkonflikten aufgrund verschiedener Haltungen und Persönlichkeiten sind viele Situationen in Teams möglich.

Die Lernstiltheorie von Kolb (1984) gibt ein griffiges Modell, das Lern-, Arbeits- und Problemlöseverhalten von Menschen darzustellen. Die Verschiedenheit von Menschen lässt sich hierbei für Teamarbeit besonders gut nutzen. Kolb geht von einem erfahrungsorientierten Modell aus, das menschliches Lernen als Prozess beschreibt. Er unterscheidet zwei Dimensionen und vier polare Begriffe: konkretes und abstraktes, aktives und passives Lernen: Basis sind die konkreten Erfahrungen im Hier-und-Jetzt. Sie bilden die Basis für Wahrnehmung und Reflexion. Die Beobachtungen werden in eine „Theorie“ übersetzt, und daraus werden neue Pläne, Ideen abgeleitet, die in Arbeit und Lernen überprüft werden. Das Überprüfen führt wieder zu neuen Erfahrungen.

Aus der Kombination der vier Handlungsschritte ergeben sich vier Lernstile, die je zwei Schritte verbinden:

- Der **Entdecker** vereint konkrete Erfahrung und Beobachtung/Reflexion (konkret-passiv)

- Der **Denker** verbindet Beobachtung/Reflexion mit abstrakter Begriffsbildung (passiv-abstrakt)
- Der **Entscheider** nutzt abstrakte Begriffsbildung und aktives Experimentieren (abstrakt-aktiv)
- Der **Macher** experimentiert aktiv und macht konkrete Erfahrungen (aktiv-konkret).



Jeder Lern- und Arbeitsprozess kann in diesem Schema abgebildet werden. Damit Menschen wie Teams optimal lernen und erfolgreich arbeiten, müssen alle vier Fähigkeiten (Konkrete Erfahrung, Beobachtung/Reflexion, Abstraktion /Begriffsbildung/Aktives Experimentieren) vorhanden sein. Die Stile sind gleichwertig, es gibt keine guten oder schlechten Stile. Sie stellen Idealtypen dar - jeder Mensch hat von jeder Eigenschaft mehr oder weniger Anteile. Es gibt Menschen, die ausgeglichen alle Eigenschaften haben, oder eine sehr stark ausgeprägt. Um zu lerne (oder einen Arbeitsprozess erfolgreich zu bewältigen) muss jedoch jeder Mensch immer wieder alle vier Schritte durchlaufen. Das gleiche gilt für Teams. Der vorherrschende Stil stellt das „Zugangstor“ dar, durch das wir lernen und Probleme lösen. Jemand braucht z.B. am Anfang viel Wahrnehmung, muss erst lange beobachten können. Jemand anderes muss aktiv etwa ausprobieren können, damit sein Prozess in Gang kommt.

Für die Zusammenarbeit in Teams bedeutet dies folgendes: Menschen gehen unterschiedlich an Aufgaben und Probleme heran: aktiv, passiv, konkret handelnd oder abstrakt denkend. Damit Teams gut funktionieren, müssen sie von der Verschiedenheit der Mitglieder profitieren. Wo einzelne ihre Stärken haben, sollen sie ihre Fähigkeiten einbringen. Das Team als ganzes muss den gesamten Lern- und Bewältigungsprozess durchlaufen und so eine Aufgabe lösen.

Die Verschiedenheit der Lernstile benötigt bewusstes Verständnis: Der Entdecker findet vielleicht, durch seine Analysen macht der Denker die Frische der Erfahrung kaputt, der Entscheider drängt darauf, zu einem Schluss zu kommen und die Macherin findet ohnehin, „probieren gehe über studieren“... Damit Teamarbeit funktionieren kann, müssen sich Teammitglieder ihrer Stärken und Schwächen in den Phasen eines Arbeits- oder Lernprozesses bewusst sein und diese nutzen.

## 1.9.2. Konsequenzen für Lern- und Arbeitsprozesse

Die **Entdeckerin** lernt am besten

- durch eigene Erfahrungen und Erfahrungen von anderen
- wenn genug Zeit und Ruhe zu Verfügung steht, um Eindrücke und Wahrnehmungen zu verarbeiten.
- aus verschiedenen Meinungen und Standpunkten, die sie miteinander vergleicht
- aus visuellen Präsentationen

Die Stärken der **Entdeckerin** in der Arbeit sind

- scharfe Wahrnehmung der Umgebung, Vorstellungskraft und Phantasie.
- Sensibilität für Prozesse, „das Gras wachsen hören“
- Zusammenhänge zwischen Beobachtungen herstellen
- vor allem in Anfangsprozessen sind Entdeckerinnen wichtig (Brainstorming-Phase)
- Gefahr: Entscheidungen hinausschieben, oder nicht treffen

Die **Denkerin** lernt am besten

- aus Unterrichtsstoff, der Teil eines Systems oder Modells ist
- in einer strukturierten Lernsituation mit klaren Lernzielen
- wenn sie Zusammenhänge zwischen Ideen, Ereignissen und Situationen herstellen kann
- wenn sie Warum-Fragen über Logik und Philosophie des Stoffes stellen kann

Die Stärken der **Denkerin** in der Arbeit sind

- Logik und Exaktheit
- Analytische Fähigkeiten und Fragen nach Zusammenhängen
- emotionale Unabhängigkeit, Sachlichkeit
- Gefahr: Tendenz zum Perfektionismus und zur Unbelehrbarkeit durch Erfahrungen

Die **Entscheiderin** lernt am besten

- wenn sie eine Theorie in die Praxis umsetzen und testen kann
- wenn ein Zusammenhang besteht zwischen Lernstoff und einem Problem in der eigenen Praxis
- wenn sie Techniken vermittelt bekommt, die ein praktisches Resultat haben (wie kann ich Zeit sparen...? wie gehe ich mit schwierigen Leuten um ...?)
- durch Lernen am Modell

Die Stärken der **Entscheiderin** in der Arbeit sind

- Zusammenhang von Theorie und Praxis
- Zuspitzen auf den Punkt
- Entscheidungen vorantreiben
- Zielgerichtetheit und Planmässigkeit.
- Gefahr: Qualität von Entscheidungen kann leiden, wenn mehrere Möglichkeiten gleich gut sind.

Die **Macherin** lernt am besten

- anhand herausfordernder und spannender Aufgaben, die die Rivalität fördern
- wenn das Programm abwechslungsreich ist und Arbeitsformen angeboten werden, die ihre Aktivität fördern (Überraschungen gegen Langeweile)
- in einer Gruppe, wo Humor und Lachen Platz haben
- wenn sie ab und zu im Mittelpunkt steht, indem sie z.B. eine Präsentation gestaltet oder Leitungsfunktion übernimmt.

Die Stärken der **Macherin** in der Arbeit sind

- Flexibilität, handfeste Ergebnisse erreichen wollen
- Begeisterung für Neues
- Risiken eingehen
- gute Anpassungsfähigkeit an neue Situationen
- Offenheit für praktische Erfahrungen
- Gefahr: Ungeduld, zu schnelles Handeln, Sturheit, Aktionismus

Kolb betrachtet die Lernstile als lebensgeschichtlich gelernt und relativ stabil. Durch Rollenzuteilung, Verstärkung, aktive Wahl der Umgebung und Anpassung an die Umgebung schaffen sich Menschen einen stabilen Lern-, Arbeits-, Führungs-, und Entscheidungsstil.

Auch Teams und Organisationen können bevorzugte Stile entwickeln. Kolb nennt dies „sozialen Lernstil“. Ein Team z.B. geht Probleme vorwiegend aktiv und experimentierend an, hält sich nicht lang mit Beobachtung und Analyse auf. Ein anderes beobachtet und reflektiert lange Zeit und schiebt Entscheidungen hinaus oder trifft sie gar nicht. Die Arbeitsfähigkeit eines Teams lebt nach Kolb von der Vielfalt und Nutzung der verschiedenen Qualitäten seiner Mitglieder im gemeinsamen Problemlöse- und Lernprozess.



### 1.9.3 Bestandesaufnahme des Lernstiles

Diese Bestandesaufnahme wurde entworfen, um Deinen Lernstil zu ermitteln.

Es gibt keine guten / schlechten Antworten oder Ergebnisse

Gut und richtig ist, was für dich subjektiv stimmt.

Vergleiche bei jeder Zeile die vier **nebeneinander** stehenden Wörter.

Du teilst allen Wörtern aller Zeilen 4 - 1 Punkte zu.

Frage dich bei jeder Zeile, welches Wort am meisten zu deinem Lernstil passt. Das, das am Besten zu dir passt, erhält 4 Punkte; das, was am Zweitbesten passt, 3 Punkte usw.

Zeile 1	<input type="checkbox"/> unterscheidend	<input type="checkbox"/> vorläufig	<input type="checkbox"/> beteiligt	<input type="checkbox"/> praktisch
Zeile 2	<input type="checkbox"/> empfänglich	<input type="checkbox"/> relevant	<input type="checkbox"/> analytisch	<input type="checkbox"/> unparteiisch
Zeile 3	<input type="checkbox"/> fühlend	<input type="checkbox"/> betrachtend	<input type="checkbox"/> denkend	<input type="checkbox"/> handelnd
Zeile 4	<input type="checkbox"/> akzeptierend	<input type="checkbox"/> Risiken eingehend	<input type="checkbox"/> urteilend	<input type="checkbox"/> bewusst
Zeile 5	<input type="checkbox"/> intuitiv	<input type="checkbox"/> produktiv	<input type="checkbox"/> logisch	<input type="checkbox"/> fragend
Zeile 6	<input type="checkbox"/> abstrakt	<input type="checkbox"/> durch Wahrnehmung	<input type="checkbox"/> konkret	<input type="checkbox"/> aktiv
Zeile 7	<input type="checkbox"/> gegenwartsbezogen	<input type="checkbox"/> reflektierend	<input type="checkbox"/> zukunftsorientiert	<input type="checkbox"/> nützlich
Zeile 8	<input type="checkbox"/> Erfahrung	<input type="checkbox"/> Beobachtung	<input type="checkbox"/> Begriffe bildend	<input type="checkbox"/> prüfend
Zeile 9	<input type="checkbox"/> intensiv	<input type="checkbox"/> zurückhaltend	<input type="checkbox"/> begründet	<input type="checkbox"/> verantwortlich

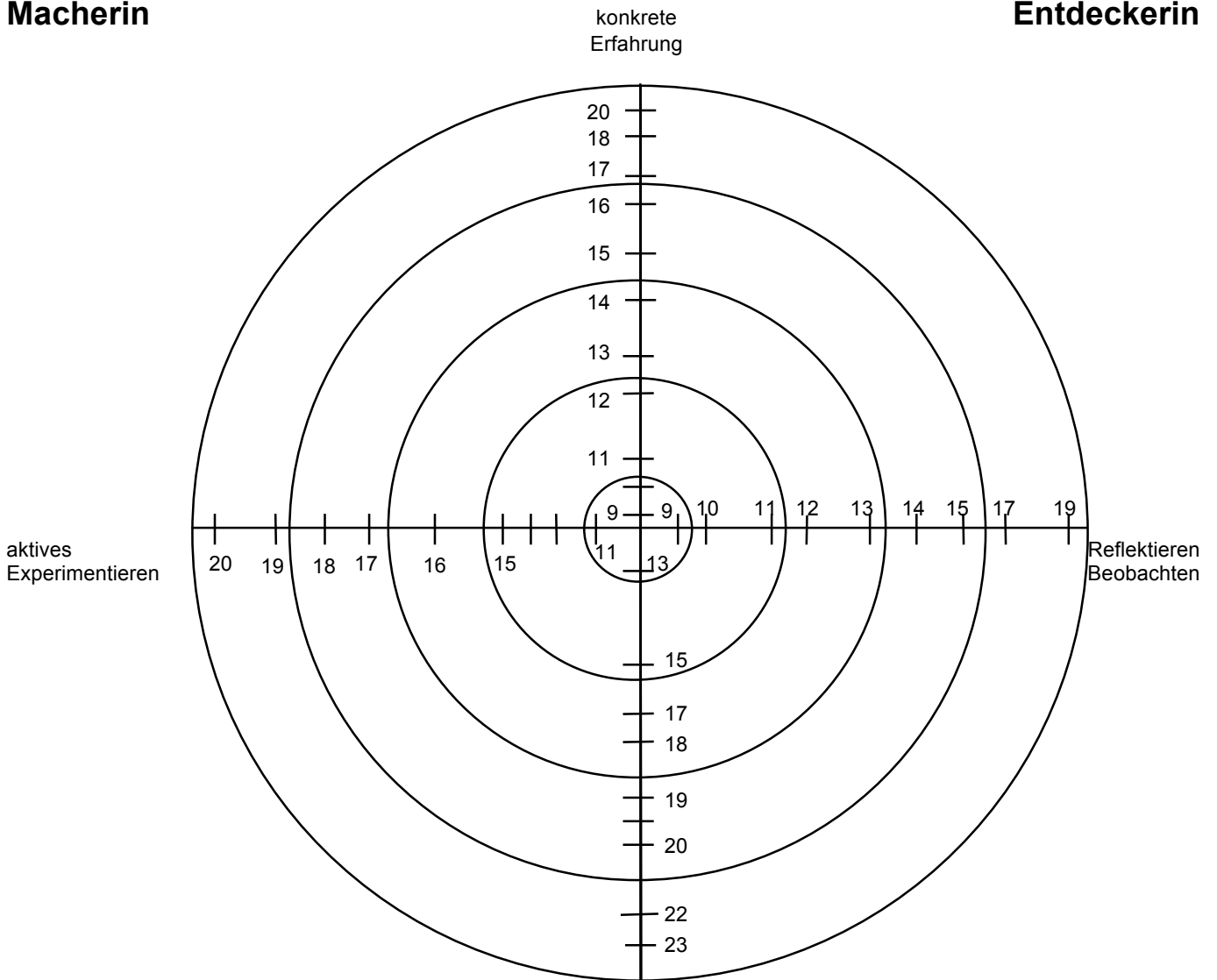
---

Summe:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	ausser 1,6,9	ausser 2,4,5	ausser 1,6,7	ausser 2,4,5
	<b>KE</b>	<b>RB</b>	<b>AB</b>	<b>AE</b>

### 1.9.4 Das Lernstilprofil

**Macherin**

**Entdeckerin**



**Entscheiderin**

**Denkerin**

Die konzentrischen Kreise stellen prozentuale Punktzahlen dar, die auf Antworten von Managern und Studenten der amerikanischen Wirtschaft basieren. Bei 21 Punkten bei Abstrakter Begriffsbildung (AB) haben sie mehr Punkte als 80% der getesteten Personen, bei 24 Punkten mehr als alle bisher getesteten Personen.

## 1.10 Rollen

Die Rolle ist der kleinste Baustein von Organisationen, sie ist gewissermassen der Schnittpunkt von Individuum und System. Eine Rolle beinhaltet ein Bündel von Verhaltenserwartungen, die von Gruppen an die jeweilige Rolleninhaberin herangetragen werden.

### Rollenarten:

- Formelle Rollen (Heimleiterin, Assistentin, Gruppenleiter, Lehrling)
- Informelle Rollen (Vertraute der Chefin, graue Eminenz)
- Biographische Rollen (Nesthäkchen, Dienstälteste)

### Rollenfunktionen

- Aufgabenbezogene Rollen im Hinblick auf das Erreichen des Gruppenziels (z.B. Ergreifen von Initiative, Koordination von Aktivitäten)
- Sozialbezogene Rollen im Hinblick auf den Aufbau und Erhalt der Gruppe (z.B. Vermittler, Ermuntern)
- Konflikt- und Spannungsrollen, die gegen jede konstruktive Beteiligung an der Gruppenarbeit gerichtet sind

Die Rolle charakterisiert ein Verhaltensmuster des Individuums in der Gruppe. Jeder Mensch gehört verschiedenen Gruppen an und nimmt dort verschiedene Rollen wahr. Daraus ergibt sich ein individuelles Rollenrepertoire.

### Rollencheck

Fragen Sie zunächst sich selbst:

- Welche formelle/informelle Rolle spiele ich im Team?
- Wie nehme ich diese Rolle wahr?
- Bin ich klar in dieser Rolle?
- Sehen die andern die Rolle genauso wie ich?

Betrachten Sie das Team:

- Welche Rollenerwartungen gibt es im Team formell / informell?
- Ist sie gewollt oder ungewollt entstanden?
- Ist die Rollenverteilung transparent oder verdeckt?
- Gibt es Rollendiffusionen?
- Ist die tatsächliche Rollenverteilung unserem Arbeitsauftrag förderlich?
- Gibt es notwendige Rollen, die nicht hinreichend ausgefüllt werden?

## 2. Planung und Organisation: WIE ORGANISIEREN TEAMS IHRE ARBEIT?

Damit Teamarbeit ihre Wirkung entfalten kann, braucht es sozial-emotionale wie auch strukturell-sachliche Bedingungen. Die provokante Hypothese des folgenden Teils ist: „Teamarbeit gelingt nur, wenn die sozial-emotionale Seite der Teamarbeit auf der Basis von guten Strukturen erfolgt.“ Die umgekehrte Forderung gilt gleichermassen: „Gute Strukturen eines Teams sind nur tragfähig, wenn die sozial-emotionale Seite der Teamarbeit (Beziehungsaspekt) funktioniert.“

Im folgenden Teil des Skriptes soll die Frage geklärt werden, wie Teams ihre Arbeit so organisieren können, dass Strukturen eine tragfähige Basis für gelingende Teamarbeit im sozialpädagogischen Bereich ergeben.

### 2.1 Das Herz von Teams - der Kontraktgedanke

(n. Pohl 2000, 45f)

Der Grundgedanke eines Teams ist der Dienst an der gemeinsamen Sache. Der Teamgedanke stellt die gemeinsame Leistung des Teams über die Leistung Einzelner. Dies geschieht im Wissen, dass das Team mehr als der Einzelne leisten kann. Für die gemeinsame Arbeit braucht es eine Grundvereinbarung (Kontrakt), die den Charakter eines unausgesprochenen oder vereinbarten „Vertrages“ hat. Die vier wesentlichen Grundgedanken eines Teamkontraktes sind:

#### Grundkontrakt Teamarbeit

- Alle können sich einbringen, so wie sie sind („Ich muss mich nicht verbiegen“)
- Stärken und Eigenarten der Mitglieder werden gefördert („Ich muss nicht alles können“)
- Alle sind bereit, sich auch zu ändern („Der Aufschwung beginnt bei mir“)
- Alle sind zuständig (nicht: „Wer ist hier zuständig?“ sondern: „Wofür bin ich zuständig?“)

Der Kontraktgedanke betont die freiwillige Arbeitsbeziehung, schliesslich sind die Mitglieder keine Sklaven oder Leibeigenen. Es ist hilfreich, alles, was im Team passiert, unter dem Gesichtspunkt gegenseitiger Verträge zu sehen. Zunächst besteht ein übergreifender rechtlicher Grundkontrakt "Arbeitsleistung gegen Geld", der für alle Mitarbeiter z.B. "Anwesenheit" und "Nüchternheit am Arbeitsplatz" beinhaltet. Da jeder formal freiwillig da ist, gehört dazu auch der Kontraktteil "Eigenaktivität".

Innerhalb dieses Grundkontraktes bestehen viele andere ungeschriebene Verträge, die Kooperation und Konfliktbewältigung regeln, beispielsweise "wir lassen uns gegenseitig ausreden", "wenn du mich unterstützt, unterstütze ich dich auch" oder "wenn du besser protokollieren kannst, übernehme ich öfter die Einhaltung der Tagesordnung". Sämtliche Interaktionen im Team aus der Vertragsperspektive zu sehen, hat den grossen Vorteil der Versachlichung von Konflikten.

Wenn jemand sich ständig heraushält, so dass die Kollegen mehr arbeiten müssen, wenn jemand ständig anderen ins Wort fällt, oder wenn jemand fremde Beiträge mit Killerphrasen abwertet, dann ist das nicht in erster Linie moralisch zu verurteilen. Es handelt sich um Verstösse gegen Teamkontrakte wie beispielsweise: "Hier arbeitet Jeder ungefähr gleich viel", "bei uns kann Jeder ausreden" und "um uns weiterzuentwickeln, lassen wir auch ungewöhnliche Ideen zu." Diese Verstösse werden nach dem Vertragsprinzip nicht "bestraft", sie werden sachlich angesprochen und - falls erforderlich - mit Konsequenzen belegt.

Natürlich läuft selten alles rund. In einem lebendigen, produktiven Team kommen zwangsläufig auch Regelübertretungen vor. Wenn jedoch die Gesamtleistung eines Teams auf Dauer durch solches Verhalten stark beeinträchtigt wird, ist die Frage zu stellen, ob alle Teammitglieder auf dieser Basis zusammenarbeiten wollen. Falls nicht, sind Konsequenzen zu ziehen - im Dienst der gemeinsamen Sache.

Falls eine der beteiligten Parteien im Verlauf des Arbeitsprozesses ihren Kontraktteil nicht erfüllt, ist es sinnvoll, zunächst die Ursachen zu reflektieren, sie wenn möglich auszuräumen oder gegebenenfalls den Kontrakt zu aktualisieren. Wenn das trotz angemessener Bemühungen nicht gelingt, muss es jedem Beteiligten möglich sein, als letzte Konsequenz das Arbeitsbündnis zu beenden.

Die zentralen Kontraktfragen sind immer: "Was muss getan werden?" und "Wer tut es?" Zum einen sind organisatorische und betriebsklimatische Bedingungen zu gewährleisten, in denen Kreativität und Selbstverantwortung sich entfalten können. Auf der anderen Seite ist die Frage nach der Zuständigkeit und Verantwortung jedes Mitarbeiters zu stellen.

## 2.2 Arbeitsprinzipien aus dem Kontraktgedanken

**Akzeptanz:** Ich habe meine Eigenarten und die anderen andere. Wenn ich das annehme, können wir voneinander profitieren.

**Selbstzuständigkeit:** Ich bin kein Opfer der Umstände, für mein Verhalten kann ich niemand anders verantwortlich machen.

**Vertrauen:** Vertrauen ist wichtiger als Kontrolle. Dadurch werden Selbstverantwortung, Selbststeuerung und Selbstoptimierung gefördert.

**Grenzen respektieren:** Druck erreicht oft weniger als das Zulassen der eigenen Begrenztheit. Niemand wird zu etwas gedrängt, was ihn überfordert - das schliesst Anstösse und positive Provokationen nicht aus.

**Risikobereitschaft:** Wenn ich etwas Neues probiere, eine Hürde überspringe, kann es auch schiefgehen. Es gibt selten eine Erfolgsgarantie.

**Fehlerfreundlichkeit:** Nur wer nichts tut, macht keine Fehler. Ein Fehler ist kein Makel, sondern eine Lernchance.

**Prozesshaftes Denken:** Ziele sind wichtig, aber Ziele können sich ändern. Ziele sind relativ und manchmal ist der Weg das Ziel. Wenn ich die obigen Punkte beachte, wird etwas Gutes dabei herauskommen.

**Lockerheit:** Arbeit im Team darf auch Spass machen. Tut sie es nicht, läuft etwas schief.

## 2.3 Der Motor von Teams - Ziele vereinbaren

Damit Teams erfolgreich arbeiten, d.h. am gleichen Thema in die gleiche Richtung arbeiten, müssen viele Faktoren stimmen. Für selbstorganisierende Teams ist der Faktor der Ziele besonders wichtig, er wird darum hier vertieft behandelt. Häufig finden sich unklare Ziele, Absichtserklärungen, unrealistische Wunschvorstellungen und vage Ideen als Grundlage für die Arbeit in Teams. Auch Widersprüche zwischen Zielen (wirtschaftlicher arbeiten vs. pädagogisch intensiv begleiten) sind häufig ein Problem. Das Ergebnis sind dann häufig zäher Start, Zersplitterung der Kräfte und Teamverdrossenheit.

### 2.3.1 Gründe für die Arbeit mit Zielvereinbarungen

Vereinbarung von Zielen in Teams ist wichtig, denn:

- Ziele in sozialen Organisationen geben die Richtung für das Handeln an.
- Sie sind abgestimmt auf die Bedürfnisse nach sozialen Dienstleistungen.
- Von Zielen werden konkrete Aufgaben abgeleitet.
- Ziele basieren auf Werthaltungen, die mit persönlicher Werthaltung im Widerspruch stehen können.
- Ziele sind wichtig für die Identifikation der Mitglieder und ihre Motivation, zu bleiben.
- Ohne konkret beschriebene Ziele ist keine Wirksamkeitskontrolle möglich. (Lotmar/Tondeur 2000, 59ff)

### 2.3.2 Drei Ebenen von Zielen

Folgende drei Ebenen von Zielen sind in der Teamarbeit zu unterscheiden

- **Standard-Ziele:** Sie sichern das *Leben* der Institution / des Teams
- **Innovationsziele:** Sie sichern das *Überleben* des Teams / der Institution in der Zukunft
- **persönliche Entwicklungsziele:** Sie sichern Motivation und Entwicklung der einzelnen Teammitglieder. (Stroebe 2000, 50)

### 2.3.3 Forderungen an die Formulierung von Teamzielen

Ziele sind im Bereich der Sozialpädagogik nicht immer leicht präzise zu formulieren, da Emotionales und Soziales, Selbstbestimmung und Wohlbefinden von betreuten Menschen nicht leicht zu messen sind. Dennoch sind genaue Ziele wichtig für Teamarbeit gerade in der Sozialpädagogik. Teamziele sollen

- *positiv formuliert* („In der Gruppe haben die Jugendlichen ihre Rolle gefunden“)
- *präzise formuliert* („In der Teamsitzung bleibt eine halbe Stunde für freien Austausch“)
- *zeitbezogen formuliert* („Bis Ende Jahr steht die Belegung bei 80%“)
- *quantifiziert* („Die Überzeiten sind bis ... abgebaut“)
- *integriert in Institutionsziele* („der Betreute X. zeigt Selbstbestimmung durch ...“)
- *widerspruchsfrei* („Die Schulleistungen von A. sind stabil (... müssen aber nicht steigen“ )
- *realistisch gesetzt* („Die Gruppe kontrolliert sich selbst bzgl. der Wohnheimregeln“)
- *messbar* („X. trifft ihre Elternteile einmal im Monat“)
- *erstrebenswert* („Aufgaben im Lager sind fähigkeits- und interessenorientiert aufgeteilt“)

## 2.4 Wie organisiert sich ein Team? - Strukturen und Prozesse im Team

(Haug, 1994, 118ff, Krüger 2000, 50ff)

Die Vorteile der Teamarbeit gegenüber der Einzelarbeit ergeben sich hauptsächlich aus der Mischung verschiedener Talente. Diese Stärke von Teams kommt jedoch nur zum Tragen, wenn das richtige Teammitglied zur richtigen Zeit am richtigen Ort die richtigen Dinge tut. Dies ist auf zwei Arten möglich. Über die Koordination des Teamleiters oder permanente Neuverteilung der Aufgaben, oder über die Schaffung von dauerhaften Strukturen, die die Aufgabenteilung regeln. Optimale Koordination im Team bedeutet die verschiedenen Aufgaben jeweils den Mitgliedern zuzuteilen, die dafür die besten Voraussetzungen mitbringen. Prinzipiell muss sich die Koordination der Aufgaben an folgenden 5 Kernfragen orientieren.

- **Inhalt:** Was soll getan werden?
- **Person:** Wer soll es tun?
- **Ziel:** Warum soll er es tun?
- **Methode:** Wie soll er es tun?
- **Termin:** Bis wann soll er es tun?

Um ein Team auf Dauer gut zu organisieren, braucht es Strukturen. Die Verteilung von Einzelaufgaben durch einen Teamleiter genügt dann in der Regel nicht mehr. Daueraufgaben sollten über Fachbereiche, Ressorts, Aufgabenbereiche o.ä. geregelt werden.

Zwei Grundarten von Strukturen werden unterschieden:

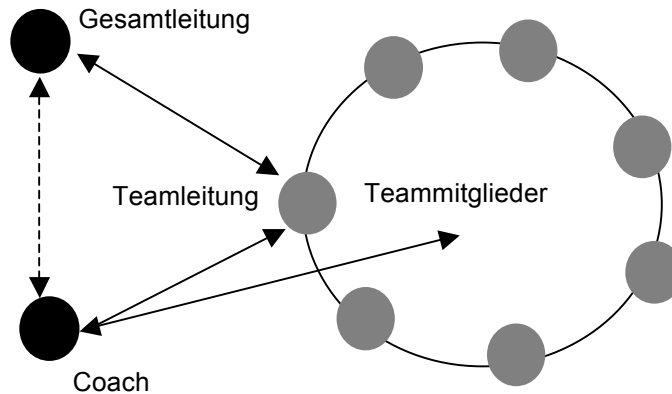
- Strukturen für das Teilen von Aufgaben (Struktur im engeren Sinn, Aufbauorganisation)
- Strukturen für das Verbinden von Aufgaben (Prozess, Ablauforganisation)

### 2.4.1 Die Teilung von Aufgaben im Team - „Teamaufbau organisieren“

Krüger (2000, 52) unterscheidet im Team vier Rollen: Gesamtleiter, Coach, Teamleiter, Teammitarbeiter. Dies gilt für hierarchisch strukturierte Teams. In selbstorganisierten Teams müssen die Funktionen (Leitung, Beratung, Ausführung von Arbeit, Koordination, etc.) bewusst aufgeteilt werden. Entweder gibt es sie (Gesamtleitung) oder sie müssen ausserhalb des Teams geschaffen werden (Coach, Supervisor, päd. Fachberatung).

- Die **Gesamtleitung** wird von einer Führungskraft oder einem Steuerausschuss wahrgenommen. Die Gesamtverantwortung umfasst dabei Erteilung und Veränderung des Teamauftrags, Zielvereinbarung, Kontrolle, Personalverantwortung.
- **Coaching** kann von einer erfahrenen Führungskraft oder einem externen Berater wahrgenommen werden (z.B. Supervision, Anm. ww: Supervision ist kein Luxusgut, sondern ein Arbeitsinstrument für jedes Team). Die externe Beratung macht die Teamentwicklung zum Thema, die Sicherung des Handlungsspielraums für das Team, sie gibt Beratung von Team und Mitgliedern bei Konflikten oder persönlichen Problemen.
- Die **Teamleitung** hat keine disziplinarische Verantwortung (Controlling, Personalverantwortung). Als „Erste unter Gleichen“ ist sie verantwortlich
  - nach innen für Koordination, Moderation, Beratung und Konfliktregulierung.
  - nach aussen für Verhandlung und Repräsentation des Teams

- Die **Teammitarbeiter** nehmen die abgesprochenen Aufgaben wahr, im sozialpädagogischen Alltag, im Rahmen von Ressorts oder Fachbereichen, oder im Rahmen von Einzelaufträgen des Teams oder der Leitung (z.B. Alltagsaufgabe „Gruppengespräch“, Ressort „Einzelbetreuung“, Fachbereich „interne Beschäftigung“, Einzelauftrag „Lagerorganisation“). Damit die Teamarbeit nicht zur Hängemattenpartie wird, trägt jedes Teammitglied neben der Verantwortung für eigene Aufgaben auch Querschnittsverantwortung für das ganze Team:
  - *Informationsverantwortung*: aktive, gegenseitige Bereitstellung aller wichtigen Infos
  - *Prozessverantwortung*: aktive Mitgestaltung der Teilschritte der Teamarbeit
  - *Ergebnisverantwortung*: für die eigene Aufgabe und das Gesamtergebnis des Team



weitere Organisationsformen, die im sozialpädagogischen Bereich üblich sind:

- Das **Leitungsteam**, das ohne innere hierarchische Gliederung arbeitet und die innere Führung des Teams kollektiv wahrnimmt. Diese Art, ein Team zu organisieren, verlangt hohe Verantwortung und Einsatzbereitschaft der Teammitglieder. Die Aufgaben werden konsequent in Fachbereichen oder Ressorts wahrgenommen. Die gemeinsame Teamsitzung hat hierbei besonders hohen Stellenwert.
- Die **Co-Leitung** von Teams durch zwei Personen ist eher selten anzutreffen, sie ersetzt aber z.T. das System von Leitung und Stellvertretung.

#### 2.4.2 Arten von Aufgaben in der Teamarbeit

Die Aufgabenteilung für sozialpädagogische Aufgaben ist unterschiedlich zu regeln, je nachdem um welche Art Aufgaben es sich handelt. Sinnvollerweise können unterschieden werden:

- **Führungsaufgaben** umfassen die Erteilung und Veränderung des Auftrags, die Zielvereinbarung und das Controlling. im Rahmen von Institutionen haben Führungsaufgaben besonderen Charakter. Sie genießen besonderen Status, und schliessen besondere Verantwortung ein. In der Regel sind sie einer Person zugeordnet, in selbstorganisierten Teams werden sie verteilt unter den Mitgliedern des Teams.
- **Alltagsaufgaben** werden von allen Teammitgliedern erledigt. Alle müssen hierzu gleichermaßen handlungsfähig sein (Tagesgestaltung, Gruppengespräche, Haushalt, u.a.).
- **Ressorts** oder **Fachbereiche** sind Aufgabenbündel, die einzelnen Mitgliedern zugeteilt werden. Entscheide von allgemeiner Tragweite trifft das Team, die Ressortinhaber besorgen Ausführung und Kontrolle, Initiative und Planung ihres Ressorts. Die Verantwortung Für die Grundsatzentscheide trägt das Team. Ressortstrukturen verlangen Balance von Teamsolidarität und



Eigeninitiative, Selbstorganisation und Absprache (Einzelbetreuung, EFP, Praxisausbildung, Aufnahmeverfahren, Vertretung des Teams in Gremien)

- **Projektaufträge** sind zeitlich begrenzt und in Projekte eingebunden. Auf sie wird hier nicht näher eingegangen (Lager, Festorganisation, Konzeptentwicklung).
- **Einzelaufträge** werden durch das Team delegiert. Sie sind als Einmal-Aufgaben gedacht. (Krisenbegleitung, besondere Gespräche, Abklärungen)
- **gruppenübergreifende Aufgaben** im Rahmen der Institution sind dauernde Aufgaben, die über das Team hinausgehen und mit der Gesamtaufgabe des Teams zusammenhängen. Sie können durch einen Teamleiter, aber auch durch Mitglieder des Teams wahrgenommen werden (Leitbildarbeit, interdisziplinäre Aufgaben, Vertretung in Gremien).

### 2.4.3 Instrumente zur Aufgabenklärung in Teams

Um eine Aufgabe und die dazugehörige Verantwortung, Entscheidungskompetenz und Informationspflicht zu definieren, dienen verschiedene Instrumente. Auf zwei soll hier näher eingegangen werden:

Die **Stellenbeschreibung** (Lotmar, Tondeur 2000, 240) legt schriftlich Ziele, Aufgaben, Kompetenzen und Anforderungen an eine Stelle fest. Sie enthält folgende Bestandteile:

- Bezeichnung der Stelle
- Einordnung in die Institutionsstruktur
- Stellenziel / Hauptaufgabe
- wichtige Aufgaben mit ungefährem Anteil an der Arbeitszeit
- Kompetenzen, die mit einzelnen Aufgaben verbunden sind
- Gewährleistung und Umfang des Berufsgeheimnisses
- Stellvertretung: (Wer vertritt dich, wen vertrittst du?)
- eventuell besondere Regelungen zu den Aufgaben
- Anmerkung, die Stellenbeschreibung sei Teil des Arbeitsvertrages

Die **Ressortbeschreibung** legt schriftlich Ziele, Aufgaben, Kompetenzen und Pflichten einer Daueraufgabe im Rahmen eines Teams fest. Sie enthält folgende Bestandteile:

- Ressortinhaber, Stellvertretung
- Bezeichnung des Ressorts
- geschätzter Zeitaufwand / Monat
- Aufgaben des Ressorts
- Entscheidungskompetenz allein, im Team
- Schnittstellen, Kommunikationspartner, weitere beteiligte Personen
- Material, Unterlagen, Hilfsmittel
- finanzielle Mittel / Budget

## 2.5 Die Verbindung von Aufgaben im Team - „Abläufe organisieren“

Um die geteilten Aufgaben wieder miteinander zu verbinden, Übergänge und Koordination zu sichern, gibt es für Teams verschiedene Mittel. Die Grundfrage ist dabei wieder: „Wer tut was, mit welchem Ziel, bis wann, wie fließt es im Team wieder zusammen“.

Abläufe in Teams regeln heisst Entscheidungsabläufe definieren, Konfliktlösungsregeln bestimmen, Informationswege klären, Geld- und Zeitbudgets festlegen. Dies ist mit verschiedenen Hilfsmitteln möglich:

- **Ablaufdiagramme** oder **Ablaufpläne** regeln bei komplexeren Aufgaben die zeitlichen und Arbeitsabläufe. Der Ablauf eines Aufnahmeverfahrens kann z.B. so festgelegt werden oder die zeitliche Strukturierung einer Erziehungs- und Förderplanung.
- **Zeitplanung:** Keine sozialpädagogische Institution und kein Team werden ohne Jahres- und Monatsplanung auskommen. Die wichtigen Ereignisse, Feste, Termine werden eingetragen und über das Jahr geplant. Dies ist normalerweise die Aufgabe des Teamleiters. In Leitungsteams wird die Jahresplanung als Ressort organisiert. Längerfristige Abläufe werden hier festgehalten.
- **Die Teamsitzung** - das zentrale Instrument der Verbindung von Aufgaben: Sie ist das zentrale Instrument der Verbindung von Aufgaben, der Kommunikation, Information und Entscheidung. In der Teamsitzung werden die wichtigen, nicht an Ressorts gebundenen Entscheidungen getroffen, Konsequenzen diskutiert, Einzelaufträge erteilt, geplant und delegiert. Nicht-routinehafte Abläufe müssen in der Teamsitzung festgelegt werden. Der letzte Schritt nach einer Entscheidung: „Wer macht was, bis wann, wann wird es wieder zum Thema, wann wird kontrolliert?“ ist der Abschluss von Entscheidungsprozessen.

Beispiel: Ablaufplan mit Beteiligten für ein Aufnahmeverfahren (AV)

Aktivitäten	Beteiligt	Ressort-inhaber AV	Team	Gesamt-leitung	Klientin	zuweis. Stelle	Termin
Anfrage um Plazierung					●	●	
„Augenschein“			●		●		
Entscheid für ein AV			●				
Vorstellungsgespräch		●			●	●	
Entscheid für Schnuppern			●		●		
Schnupperwoche		●	●		●		
Auswertungsgespräch		●			●	●	
Entscheid Team Aufnahme		●	●				
Antrag für Aufnahme			●				
Entscheid Aufnahme				●			
Aufnahmegespräch		●			●	●	
Eintritt Klient		●			●		
Übergabe AV an Betreuer		●	●				
Probezeitauswertung			●			●	
definitive Aufnahme			●	●			

### 3. verwendete Literatur:

Haug, C. (1998). Erfolgreich im Team.  
München: Beck

Huizing, R., Bakker, A. (1991). Lernstile in Ausbildungsgruppen.  
Akademie für Erwachsenenbildung: Luzern

Krüger, W. (2000). Teams führen.  
Planegg: STS-Taschen-Guides

Lotmar, P., Tondeur, E. (2000). Führen in sozialen Organisationen. Bern: Haupt

Pohl, M., Witt, J., (2000). Innovative Teamarbeit zwischen Konflikt und Kooperation.  
Heidelberg: Sauer

Steiger, T., Lippmann, E. (1999). Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte.  
Berlin: Springer

Stroebe, R.W. (2000). Arbeitsmethodik I.  
Heidelberg: Sauer