

### Teamprozesse kooperativ gestalten

Teamprozesse sind in der Weiterbildung, Wirtschaft und Wissenschaft von hoher Bedeutung. Die Fähigkeit, sich in ein Team integrieren zu können und dieses auch aktiv mitzugestalten, wird insbesondere im Hinblick auf die zunehmende Komplexität beruflichen Handelns vorausgesetzt.

So scheint es eher widersprüchlich, dass die Leistungsfähigkeit und die Effizienz von Teams immer wieder infrage gestellt werden. Um diesen Widerspruch aufzulösen, ist die Kenntnis von der Dynamik eines Teams unabdingbar. Durch das Wissen, was ein Team ausmacht, welche Chancen und Grenzen in der Teamarbeit liegen, wie die einzelnen Phasen der Teamarbeit vorbereitend gestaltet werden und welche Kriterien leistungsfähige Teams erfüllen, können Teamprozesse zwischen „anleitender Steuerung“ und „freier Entwicklung“ gestaltet werden. Gelingt es der Teamleitung, dieses Wissen mit eigenen Erfahrungen aus der Praxis zu verknüpfen, öffnet sich der Teamprozess in einen gemeinsamen Prozess der Arbeitsfähigkeit, der von gegenseitiger Wertschätzung, Kooperation, Motivation und offener Kommunikation geprägt ist.

### Was macht ein Team aus

„Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ (Christian von Ehrenfels).

Nicht jede Zusammenarbeit mit anderen ist per se Teamarbeit. Von einem Team kann man erst sprechen, wenn bestimmte Merkmale erfüllt sind, die für andere deutlich sind:

- begrenzte Anzahl von Mitgliedern,
- relativ kontinuierliche und überdauernde Zusammenarbeit,
- gemeinsame Ziele und Aufgaben,
- Entwicklung eines WIR-Gefühls,
- gegenseitige Abhängigkeit und Verantwortung,
- jedes Mitglied hat die Möglichkeit, mit den anderen zu jeder Zeit direkt Kontakt aufzunehmen und sich auszutauschen.

### Chancen und Grenzen

Warum werden in unserer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft Teams für Problemlösungsprozesse eingesetzt? Warum arbeiten Menschen gerne in Gruppen zusammen?

Welche Funktionen erfüllt Teamarbeit?

#### Die Chancen:

- Ideenvielfalt und Innovationen nehmen zu,
- Motivationssteigerung durch gegenseitige Unterstützung,
- Handlungsspielraum erweitert sich,
- Synergieeffekte führen zu besseren Ergebnissen,
- Bedürfnisse nach sozialen Kontakten und Zugehörigkeit werden befriedigt,
- Teamentscheidungen und Verantwortung tragen alle.

Wann ist die Einzelleistung höher als die Gruppenleistung?

Welchen negativen Einfluss haben Teams auf individuelles Verhalten?

Können die Kosten und die Leistungen von Teamarbeit gemessen werden?

#### Die Grenzen:

- lange Vorlaufzeit für die Gruppenentwicklung,
- verfestigte Konflikte und Antipathien verhindern die Zusammenarbeit,
- unbeteiligte haben wenig Einblick in den Gruppenprozess und können den Arbeitsfortschritt nicht beurteilen,
- hohe Leistungsfähigkeit Einzelner geht im Gruppenprozess verloren.

### Wie spät ist es im Team?

Bruce W. Tuckman hat in Studien über Gruppenverhalten die Annahme bestätigt, dass Teamprozesse einer Entwicklung folgen, die in bestimmten, vorhersagbaren Phasen oder Stufen abläuft. Sein Modell der Team-Uhr zeigt diesen Entwicklungsprozess als dynamische Struktur von Teams auf. Sie kann als Gestaltungshilfe genutzt werden, mit dessen Hilfe der Teamprozess zwischen „anleitender Steuerung“ und „freier Entwicklung“ ausbalanciert werden kann. Das Ziel ist die begleitete Übernahme der Prozess- und Ergebnisverantwortung durch die einzelnen Teammitglieder.

### Wie gestalte ich die jeweilige Phase?

#### 1 forming

Präsentation der Seminarstruktur, persönliches Kennenlernen, Vereinbarungen über den Umgang miteinander treffen, Feedback-Regeln vorstellen.

#### 2 storming

Klärung der Motivation und Ziele der Gruppenmitglieder. Verstärkung der Kommunikation, Beziehungsklärungen vornehmen, die Frage nach den Normen und Werten der gemeinsamen Arbeit beantworten.

#### 3 norming

Leitungsaufgaben an Gruppensprecher übertragen, einzelne Gruppenmitglieder als Verbündete gewinnen und Normen der gemeinsamen Arbeit formulieren.

#### 4 performing

Arbeitsmethoden und Materialien bereithalten und als Berater zur Verfügung stehen. Begleitende Überprüfung des Gruppenklimas, der Arbeitsweisen und der Führungsstrukturen, Balance halten zwischen der Sachebene und der psychosozialen Ebene.

#### 5 adjourning

Themen abschließen und Transferhilfen und Möglichkeiten der Weiterarbeit aufzeigen. Angebote zum Abschiednehmen machen, Raum geben für die Vereinbarung von Kontakten untereinander.



### Leistungsfähige Teams – was machen sie, was andere nicht tun?

#### Führungsstil

- Partnerschaftlich und kooperativ.
- Führung zwischen Anleitung, Beratung und Moderation.
- Vermittelt klare Ziele und Visionen.
- Kommunikationsfähigkeit und Überzeugungskraft.
- Kreative Problemlösungsfähigkeit.
- Begeisterung und Motivation.

#### Teammitglieder

- Mischung der Persönlichkeiten.
- Einsatz vielfältiger Talente mit verschiedenen Fähigkeiten und Fertigkeiten, Wissen, kreativem Potenzial.
- Zufriedenheit der Teammitglieder im Team.
- Gute Teamatmosphäre.

#### Ziele und Aufgaben

- Klare und erstrebenswerte Ziele, mit hoher Identifikation und Signifikanz für die Umwelt.
- Autonomie bei der Aufgabenbearbeitung.
- Eine geeignete Strategie und vorhandene Arbeitsmethoden und -mittel für die Lösung der Aufgaben.
- Bereitstellen von Ressourcen, zum Beispiel Zeit, Räume, Budget und Informationen.

#### Kontext

- Unterstützung des Teams und Einbindung in den Kontext der Organisation.
- Erfahrungs- und Informationsaustausch mit anderen Teams.
- Feedback und „Belohnungssysteme“

#### Umgang miteinander

- Offene und ehrliche Kommunikation.
- Umgang mit emotionalen und fachlichen Konflikten.
- Transparenz und wechselseitiger Informationsfluss.
- Zusammenhalt des Teams („Wir-Gefühl“) auf der Inhalts- und Beziehungsebene.
- Gemeinsame Normen („Gruppengeist“).
- Verbindliche Beziehungen und soziale Unterstützung.

### Tipps

Teamprozesse sind aus Bildungs- und Arbeitsfeldern nicht mehr wegzudenken. Projekte, innovative Produktentwicklungen sowie persönliche Entwicklungsprozesse beruhen auf den Synergien der Teamarbeit. Ein Team ist dynamisch und nimmt vielfältige persönliche Facetten auf. Ein effektives Team balanciert die sachlichen Themen und die psychosozialen Bedürfnisse nach aktiver Mitgestaltung, Anerkennung und Zusammengehörigkeitsgefühl aus. Mischen Sie mit in ihrem Team!