

# Teamarbeit

## Eine anspruchsvolle Organisationsform

von Peter Hügelmeyer

Gemeinschaften werden in der Soziologie als eine überschaubare soziale Gruppe mit hoher Identität angesehen. Das Besondere an Gruppen ist, dass sie ein Ziel verfolgen, oft institutionell organisiert sind (Abteilung, Personalrat, Partei, Bürgerinitiative etc.) und hierarchische Strukturen aufweisen. Es gibt Leiter\*innen, Organisatoren, Stellvertreter\*innen mit den entsprechenden Aufgaben und Vollmachten. Teams sind dagegen etwas völlig anderes. Ein Team ist ein Zusammenschluss von Menschen, die miteinander kommunizieren, hierarchiefrei miteinander agieren und ein konkretes Problem lösen wollen. Es spielt in einem idealen Team keine Rolle, was jemand ist, sondern was er oder sie zur Lösung des anstehenden Problems beiträgt. Nach Rupert Lay SJ sind Personen genau dann teamfähig, wenn sie nicht gegen andere Menschen, sondern zusammen mit ihnen eine optimale Problemlösung anstreben und nicht gegeneinander kämpfen.

Damit ist Teamarbeit etwas Besonderes, auch wenn in der angelsächsischen Literatur für Gemeinschaften, Gruppen jeder Art und ganze Unternehmen immer der Team-

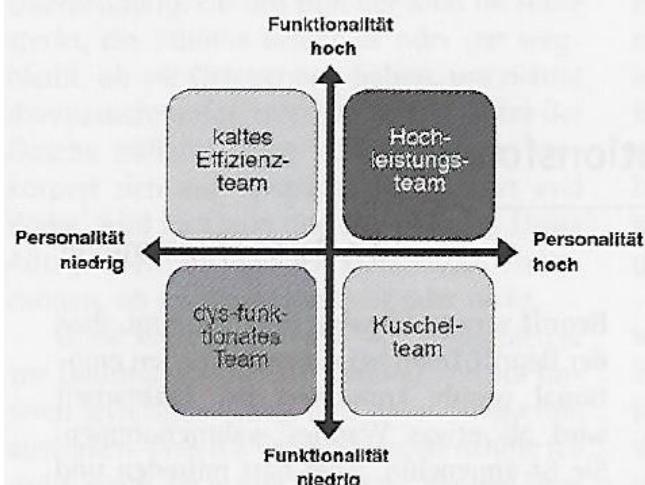
Begriff verwendet wird. Hinzu kommt, dass der Begriff Team bei vielen Menschen emotional positiv konnotiert ist. Teamarbeit wird als etwas Warmes wahrgenommen. Sie ist angenehm, jeder darf mitreden und mitentscheiden. Teamarbeit hat auch basisdemokratische Züge. Aber eben auch: Niemand trägt die Verantwortung für ein Ergebnis. Alles gemeinsam tun, ist manchmal nicht effizient und für manche Aufgaben ist die Organisationsform Teamarbeit nicht geeignet, zum Beispiel bei komplexen Fragen, die einen Fachmann benötigen.

Neben dem gemeinsamen Ziel gibt es in Teams verschiedene Rollen. David Kantor unterscheidet zum Beispiel den *Spielmacher*, den *Mitspieler*, den *Gegenspieler* und den *Beobachter*. Alle Funktionen tragen mit ihren unterschiedlichen Stärken maßgeblich zum Teamergebnis bei. Keine der Funktionen ist überflüssig, keine darf zu stark ausgeprägt sein. Ein Beispiel: Der Gegenspieler widerspricht oft und hinterfragt. Er wird manchmal als Störenfried und Widersacher empfunden. Gleichzeitig produziert er aber Qualität und sorgt dafür, dass nichts Wichtiges vergessen wird. Ein

Team mit zu vielen Gegenspieler blockiert sich allerdings.

### Grundmuster der Zusammenarbeit

Man kann verschiedene Formen der Zusammenarbeit in Teams unterscheiden, je nachdem, wie ausgeprägt der personale Umgang der Teammitglieder miteinander ist und wie effektiv gute Ergebnisse erzielt werden, lassen sich etwas holzschnittartig vier Grundmuster unterscheiden.



Teammodell, verändert nach West, MA (2012)

Im kirchlichen Umfeld findet sich manchmal die Tendenz, Konflikte und die dabei auftretenden Aggressionen auf jeden Fall zu vermeiden und sei es auch um den Preis einer suboptimalen Lösung. Um nicht missverstanden zu werden: Nichts gegen Höflichkeit und Achtsamkeit im persönlichen Umgang. Das sind ohne Zweifel hohe Güter im zwischenmenschlichen Umgang! Dies darf dennoch mit einer konstruktiven Diskursfähigkeit und einer gewissen Lösungsorientierung verknüpft sein.

Menschen, die Teams als Organisationsform zur Bearbeitung und Lösung eines konkreten Problems einrichten, tragen eine hohe Verantwortung. Sie sind nämlich für das Wachsen und Gedeihen des Teams verantwortlich, denn Teams arbeiten nicht automatisch gut zusammen, sie sind kein Selbstläufer.

Dafür sollten Führungspersonen die klassischen Phasen einer Teamentwicklung kennen.

Zuerst gibt es nach Bruce Tuckman die *Formierungsphase*. Freude über die Aufgabe, aber auch Abwarten und vorsichtiges Austesten lassen sich hier beobachten. Als nächstes folgt die *Storming- oder Konfliktphase*, gekennzeichnet durch Sach- und Beziehungs-konflikte sowie durch die Rollenverteilung im Team. Die dritte Phase ist die *Normierungsphase*. Umgangsformen und Regeln werden vereinbart, ein „Wir“-Gefühl entsteht. Erst danach beginnt die konstruktive *Arbeits- und Hochleistungsphase*. Es wird effektiv und effizient miteinander gearbeitet. Ist das Ziel erreicht, folgt die *letzte Phase*, das Team hat sein Ziel erreicht. In dieser Phase kann und muss die geleistete Arbeit gewürdigt werden. Es darf gefeiert werden – schließlich haben alle dazu beigetragen. Danach kann das Team aufgelöst werden; was nicht heißt, dass es zu einer anderen Frage wieder installiert werden kann.

Alle Phasen müssen von demjenigen, der ein Team einrichtet, begleitet werden. Die Person muss erspüren, welche Unterstützung das Team für seine Arbeit und Entwicklung jetzt gerade benötigt. Teamentwicklung ist ein gesteuerter und aktiver Prozess – keine Sache, die von selbst passiert.

Verantwortliche in Gemeinschaften und Unternehmen haben also Folgendes zu leisten: Erkennen, wo und bei welchen Fragen die Organisationform „Teamarbeit“ der Gemeinschaft oder der Organisation wirklich nützt. Des Weiteren sollten sie ein Gefühl entwickelt haben, wie Teams optimal zusammengesetzt werden und wie sie bei ihrer Entwicklung begleitet werden können. So betrachtet ist Teamarbeit alles andere als trivial, sondern professionelle Führungs- und Leitungsaufgabe im besten Sinne.

[www.bs-muc.de](http://www.bs-muc.de)

Geschäftsführer Dr. rer. nat. Peter Hügelmeyer,  
Business School München BSM GmbH,  
Stahlgruberring 22, 81829 München