



Individuelles Tempo: Der Selbstbildungsprozess einer Gruppe geht nur schrittweise voran

Foto: iStockphoto

Jedes Team braucht Zeit

Prozess in mehreren Phasen: Gruppen finden sich selbst und bauen eine Hierarchie auf

Keine Arbeitsform wurde in den vergangenen Jahren so stark propagiert wie die Teamarbeit. Doch inzwischen ist in vielen Betrieben - auch in Hotellerie und Gastronomie - Ernüchterung eingetreten. Denn die betriebliche Praxis zeigt: Teamarbeit ist kein Allheilmittel. Und in vielen Betrieben ist das „Ja“ zur Gruppenarbeit längst zum Lippenbekenntnis geworden. Darüber berichteten wir unter der Überschrift „Mythos Teamarbeit“ (AHGZ vom 16. Oktober).

Was macht denn nun ein Team aus? Einig sind sich die Experten: Ein Team braucht ein Ziel. Sonst ist es nicht arbeitsfähig. Für Führungskräfteberater Hubert Hölzl, Lindau, sind weitere Faktoren wichtig. Die Rollen und Aufgaben der einzelnen Teammitglieder sollten genau definiert sein. Außerdem sollte ein Zeitrahmen für das Erfüllen der Aufgabe vorgegeben sein. Und ganz wichtig: Ein Team braucht Regeln für die Zusammenarbeit.

Einig sind sich die Personalverantwortlichen auch: Ein Team braucht einen Leader. Dieser muss die Teamarbeit steuern und koordinieren und die Mitglieder integrieren. Der Teamleiter muss aber nicht das „disziplinarisch hierarchiehöchste Teammitglied sein“, betont Stefan Bald, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal. Im Idealfall schält sich der Teamchef erst im Laufe des Teamfindungsprozesses he-

raus. Er wird also nicht von außen ernannt.

Hier liegt für Hölzl denn auch ein entscheidender Unterschied zwischen einer Gruppe und einem Team. „Ein Team bestimmt die Rollen und Aufgaben seiner Mitglieder selbst. Außerdem definiert es selbst die Regeln der Zusammenarbeit.“ Dieser Selbstorganisationsprozess läuft nicht automa-

Teams für Routinearbeiten einzusetzen, ist absurd.

Was ist Ihre Meinung zu diesem Thema?

Schicken Sie eine E-Mail an:

ahgz@matthaes.de

tisch ab. „Er wird stets von Leuten im Team angestoßen.“ Davon ist Hölzl überzeugt. Deshalb entwickelt sich in jedem Team auch eine Hierarchie - „zumindest eine informelle“.

Damit aus Einzelkämpfern Teams werden, ist vor allem Zeit nötig. Denn jedes Team durchläuft bei seiner „Selbstfindung“ mehrere Phasen. Darauf weist Rainer Flake, Geschäftsführer der WSFB-Beratergruppe in Wiesbaden, hin. Der amerikanische Psychologe Bruce Tuckman nannte diese „Forming“ (Orientierungsphase), „Storming“ (Konfliktphase), „Norming“ (Organisationsphase) und „Performing“ (Integrationsphase). In den ersten drei Phasen ist das Team noch

weitgehend mit sich selbst beschäftigt. Entsprechend schlecht sind meist die Arbeitsergebnisse. Erst in der vierten Phase entwickelt es die Kreativität und Produktivität, die erfolgreiche Teams auszeichnen, „jedoch nur, wenn das Team mit Erfolg die ersten drei Phasen durchlaufen hat“.

Damit dies geschieht, ist in der Regel eine Begleitung durch professionelle Coaches oder Teamentwickler nötig. Darauf weist der Bereichsleiter Personal bei der Bausparkasse Schwäbisch Hall, Werner Ollechowitz, hin. In seinem Unternehmen besuchen neu formierte Teams in der Regel zunächst Seminare, um den Teambuildingprozess zu beschleunigen. „Bei strategisch wichtigen Projekten schicken wir die Mitglieder zuweilen auch zu Outdoor-Seminaren. Dort zeigt sich meist schnell, wer welche Funktion im Team übernehmen kann.“ Solche Maßnahmen stellen zudem sicher, dass die Teams sich, wenn ihre eigentliche Arbeit beginnt, nicht mehr durch Statuskämpfe oder unterschwellige Konflikte selbst lahm legen. Diese Dinge sind dann abgehakt.

Speziell bei komplexen Aufgaben mit ungewissem Ausgang setzen Unternehmen auf Teams. Teams für Routinearbeiten einzusetzen, erscheint den meisten Experten absurd. „Teamarbeit bewährt sich vor allem, wenn harte Nüsse so zu knacken sind“, so das Fazit von Stefan Bald. *Bernhard Kuntz*