

Kurzreferat Führen und Teamarbeit

Was Führen genau ist, darüber lässt sich trefflich streiten. Ich will hier auch nicht den Versuch, unternehmen, eine allgemeinverbindliche Definition einzuführen. Aber sicherlich hat Führen immer etwas mit Beeinflussen anderer Menschen zu tun. Ich glaube, dass man das Besondere des Beeinflussens, das wir Führen nennen, über fünf Merkmale beschreiben kann.

Von jemandem der führt, erwartet man zum einen, dass er das Ziel kennt, auf das das Team zusteuert bzw. zusteuern soll. Ein Ziel ist etwas anderes als eine Aufgabe: die Aufgabe ist der allgemeine Nutzen einer Arbeit, ein Ziel das anvisierte Ergebnis einer konkreten Tätigkeit, das dazu dient, diesen Nutzen zu stiften. Der Nutzen ist das Allgemeine, das Dauernde, das Ziel das Konkrete, das Endliche, das immer wieder neu anvisiert und angegangen werden muss.

Von jemandem der führt erwartet man des Weiteren, dass er bereit und in der Lage ist, Entscheidungen zu fällen und dafür die Verantwortung zu übernehmen. Entscheiden hat immer etwas mit der Wahl zwischen Alternativen zu tun. Manche sagen sogar, echtes Entscheiden findet nur dann statt, wenn ich zwischen zumindest zwei gleich guten Alternativen wählen muss ohne zu wissen, welche wirklich die beste ist. Entscheiden wäre demnach immer von Ungewissheit und Risiko geprägt. Wer entscheidet, braucht vor allem Mut, die Verantwortung auch für eine falsche Entscheidung zu übernehmen. „Das menschliche Leben geschieht nur einmal, und der Grund warum wir nicht herausfinden können, welche unserer Entscheidungen gut sind und welche schlecht, liegt darin, dass wir uns in einer bestimmten Situation nur einmal entscheiden können. Ein zweites, drittes oder viertes Leben, in denen wir die Entscheidungen vergleichen könnten, ist uns nicht gegeben“ (Milan Kundera)

Zum Dritten muss jemand der führt, sein Ziel und seine Entscheidung klar und verständlich kommunizieren können. Manche sagen sogar, dass Führen nichts anders als eine bestimmte Form der Kommunikation sei. Wer führt, kommuniziert immer – unabhängig davon, ob er das will oder nicht.

Zum Vierten hat es Führen immer mit Menschen zu tun. Und hier besteht die besondere Herausforderung darin, ihren aufgabenbezogenen „Reifegrad“ zu berücksichtigen und entsprechend situativ „richtig“ zu führen.

Fünftens schließlich bemisst sich der Erfolg des Führens letztendlich an den Ergebnissen, die das geführte Team erbringt.

All diese Führungsaufgaben müssen nicht unbedingt durchgehend von einer Person ausgeführt werden. Auch können die Personen, die in Teams Führungsaufgaben übernehmen, wechseln. Aber sowohl die Erfahrung als auch alle relevanten Untersuchungen zum Thema zeigen dreierlei:

- Zum einen, dass Teams quasi automatisch Führungsstrukturen ausbilden, damit die skizzierten Aufgaben erfüllt werden.
- Zum zweiten, dass Teams, sobald sie wie im Berufsleben auf Dauer verlässlich (berechenbar) zusammenarbeiten müssen, ihre (Führungs)Struktur nicht mehr dem Zufall überlassen dürfen. Es gibt dann jemanden, der das Team offiziell und auf Dauer (zumindest für eine bestimmte Zeit) leitet.
- Zum dritten sollte gewährleistet sein, dass die Person, die die Führungsrolle übernimmt, die obigen fünf Teilaufgaben kompetent erfüllen kann.

Was ist nun ein Team? Eigentlich kann man jede Gruppe von Menschen als Team bezeichnen. Das Wort ist nicht klar festgelegt. Es stammt aus dem Altenglischen und meinte dort Familie, Gespann oder Nachkommenschaft.

Historisch soll das Wort in Deutschland erstmals aufgekommen sein, als britische Mannschaftssportarten auch hier populär wurden. Seit dem ist es üblich, als Team einen Zusammenschluss von mehreren Personen zur Lösung einer bestimmten Aufgabe oder zur Erreichung eines bestimmten Ziels aufzufassen.

Näher betrachtet weisen sowohl Sport- als auch Arbeitsteams folgende Strukturmerkmale auf:

- Ein Team hat mindestens zwei Mitglieder.
- Die Mitglieder tragen zur Erreichung der Teamziele mit ihren jeweiligen Fähigkeiten und den daraus entstehenden gegenseitigen Abhängigkeiten bei.
- Das Team hat eine Team-Identität, die sich von den individuellen Identitäten der Mitglieder unterscheidet.
- Das Team hat Kommunikationspfade sowohl innerhalb des Teams als auch zur Außenwelt entwickelt.
- Die Struktur des Teams ist aufgaben- und zielorientiert beschrieben.
- Ein Team überprüft periodisch seine Effizienz

Will man vor diesem Hintergrund die Begriffe Team und Arbeitsgruppe unterschiedlich benutzen, dann sind Arbeitsgruppen nur dann echte Teams, wenn ihre Mitglieder

- arbeitsteilig so zusammenspielen, dass eine *gemeinsame* Leistung entsteht. Diese Leistung lebt davon, dass sie wie beim Fußball nur durch das Zusammenspiel des ganzen Teams erbracht werden kann,
- gemeinsame und selbst formulierte Ziele setzungen besitzen, mit denen sich *alle voll und ganz* identifizieren,
- intensiv und kontinuierlich mit einander kommunizieren. Das setzt nicht nur eine entsprechende technische Infrastruktur voraus. Mindestens ebenso wichtig ist es, dass sich die Mitglieder auch *wirklich* begegnen. Teams leben vom sinnlich-echten Kontakt. Ein virtuelles oder potenzielles Team ist ein Widerspruch in sich!
- über einen hohen Gemeinschaftsgeist und ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl verfügen. Die Chemie stimmt, so dass jeder für den anderen einspringt.
- eine bestimmte Anzahl nicht überschreiten. Arbeits-Gruppen mit weit über 10 oder 20 Mitgliedern können nicht mehr Teams sein. In der Regel zerfallen sie dann wieder in z.T. sehr heterogen strukturierte Unterteams.

Teams müssen demnach nicht unbedingt basisdemokratisch organisiert oder hierarchie- und führerlos sein. Das ist sogar eigentlich nie der Fall. Aber sie brauchen eine Führungsstruktur, hinter der jedes Mitglied voll und ganz steht.

Von hier aus ist ein Teamleiter sehr viel stärker als ein Gruppenleiter darauf angewiesen, dass sich die Mitglieder von ihm oder ihr auch führen lassen *wollen*.

Drei Dinge sind in diesem Zusammenhang besonders interessant:

- Dass Gruppen von Menschen nicht sofort und nicht unbedingt automatisch ein Team bilden.
- Und zum anderen, dass echte Teams tatsächlich sehr leistungsfähig sein können.
- Zum Dritten, dass Teams keine Wunder bewirken können und nicht immer und per se empfehlenswert sind.

Den ersten Aspekt nennt man in der Fachsprache „Teamentwicklung“. Eigentlich weiß ja jeder, dass Menschen, die sich nicht kennen, sich fachlich und menschlich erst kennen lernen und vertrauen müssen, um gut zusammenarbeiten zu können. Das braucht seine Zeit. Der US-amerikanische Psychologe Bruce Tuckman hat nun ein Modell vorgestellt, das zeigt, in welchen Stufen oder Phasen solch eine Entwicklung vonstattengeht. Es handelt sich dabei natürlich nur um ein mehr theoretisches Konstrukt. Wirkliche Teamentwicklungen müssen nicht so verlaufen. Aber Tuckman liefert zumindest einen interessanten Orientierungsrahmen:

1. Forming - die Einstiegs- und Findungsphase (Kontakt)
 2. Storming – die Auseinandersetzungs- und Streitphase (Konflikt)
 3. Norming – die Regelungs- und Übereinkommensphase (Kontrakt)
 4. Performing – die Arbeits- und Leistungsphase (Kooperation)
 5. Adjourning – die Auflösungsphase
- *Einstiegs- und Findungsphase (Kontakt)*: Die erste Phase ist durch Unsicherheit und Verwirrung gekennzeichnet. Es geht zunächst darum, dass die Teammitglieder sich miteinander bekannt machen und ihre Zugehörigkeit zur Gruppe absichern. Erste Ziele und Regeln werden definiert und die Gruppe wendet sich langsam der Aufgabe zu, doch die Beziehungen der Teammitglieder untereinander sind noch unklar.^[1]
 - *Auseinandersetzungs- und Streitphase (Konflikt)*: In der zweiten Phase, dem Storming, kommt es häufig zu Unstimmigkeiten über Prioritätensetzungen wenn die Teammitglieder verschiedene Ziele verfolgen. Es kommt zu Machtkämpfen um die Führungsrolle und den Status in der Gruppe, dadurch entstehen Spannungen zwischen den Teammitgliedern. Die Beziehungen sind eher konfliktbeladen im schlimmsten Fall sogar feindselig, doch es erfolgen erste Abstimmungen über die Arbeitsorganisation. In dieser Phase ist die Leistung der Gruppe eher gering.
 - *Regelungs- und Übereinkommensphase (Kontrakt)*: In der Phase des Norming werden Normen und Regeln diskutiert oder durch stillschweigende Übereinkunft gefunden und eingehalten. Die Teammitglieder haben ihre Rollen gefunden und es wird verstärkt kooperiert. Die Beziehungen sind harmonischer, die gegenseitige Akzeptanz steigt und das Team wendet sich verstärkt seiner Aufgabe zu.^[13]
 - *Arbeits- und Leistungsphase (Kooperation)*: In der Phase Performing pendelt sich die Leistung der Teammitglieder auf einer gleichbleibenden Ebene ein. Das Team handelt geschlossen und orientiert sich an dem gemeinsamen Ziel. Es herrscht eine Atmosphäre von Anerkennung, Akzeptanz und Wertschätzung. Die Teammitglieder arbeiten erfolgreich zusammen. Rollen können durchaus flexibel zwischen Personen wechseln. Das Team geht offen miteinander um, kooperiert und hilft sich gegenseitig. Aus diesem Grund läuft die Aufgabenbearbeitung erfolgreich.^[14]
 - *Auflösungsphase*: Diese Stufe ist nicht für alle Teams relevant. Sie bezieht sich auf die Gruppen, die längerfristig zusammen arbeiten, doch nach Abschluss ihres Auftrags getrennte Wege gehen. Zum Beispiel Mitglieder eines Projektteams, die nach Abschluss eines Projekts in ein anderes Projektteam wechseln oder sich wieder um ihre Aufgaben aus dem Tagesgeschäft kümmern, sind von der Adjourning-Phase betroffen. Teammitglieder sind häufig traurig über das bevorstehende Ende und machen sich Sorgen über die Zeit nach der Arbeit im Team. Organisationen ist zu empfehlen eine abschließende Dokumentation über die Arbeit des Teams zu erstellen, die den anderen Mitarbeitern auch noch zu einem späteren Zeitpunkt hilft, mögliche Fehler zu finden und zu beheben oder erfolgreiche Prozesse auf andere Aufgaben zu transferieren.

Zu beachten ist, dass die einzelnen Phasen auch wiederholt durchgemacht werden können, wenn ein neues Teammitglied in ein bestehendes Team eintritt oder sich eine Änderung der Aufgabenstellung ergibt. Tuckmans Phasenmodell ist eine grob vereinfachende Beschreibung. Die Darstellung suggeriert einen Automatismus, der keinesfalls mühelos ist, sondern das Ergebnis intensiver Arbeit durch die Teammitglieder. Die prägenden Einflüsse sind Führungsperson, Mitarbeiter, Aufgabe und Umwelt. Manche Gruppe erreicht nie das Stadium der Arbeitsphase, bei anderen scheint es keine Konfliktphase zu geben.

Nun zum zweiten Aspekten: Echte Teams können sehr leistungsfähig sein. Stimmen all die oben genannten Faktoren (Arbeitsteilung/Organisation, selbst gesetzte Ziele/Identifikation, Gemeinschaftsgeist, Kommunikation und Führung), dann soll ihre Leistung um über 90% über der von anderen Gruppen liegen, die vergleichbare Arbeiten erledigen.

Nun noch abschließend einige Bemerkungen zum dritten Aspekt: Teamarbeit enthält auch Risiken.

- Zum einen muss man immer mit größeren Konflikten und dem Rückfall in die sehr kontraproduktive Storming-Phase rechnen. Wenn die „Chemie“ nicht stimmt, Misserfolgserlebnisse sich häufen oder die Gruppe von der Gesamtorganisation nicht akzeptiert wird, wird es immer wieder zu Streitereien kommen und die Arbeit leiden. Die us-amerikanischen Teamforscher Dave Francis und Don Young nennen sogar 12 solcher Risikofaktoren.
- Zum zweiten wird bei großen und heterogenen Teams der Koordinationsaufwand sehr groß und die Gefahr von Koordinations-/Kommunikationskonflikten steigen.
- Zum Dritten schließlich besteht gerade bei Spitzenteams die Gefahr, abzuheben, sich abzuschotten und abweichende Meinungen zu ignorieren. „Groupthink“ nennen das die Fachleute. Dabei werden abweichende Meinungen und Informationen unterdrückt um voreilig einen eh schon feststehenden Konsens zu erzielen. Das kann zu fatalen Fehlentscheidungen führen. Auch laufen Spitzenteams Gefahr, leichtsinnig zu werden.

Fachleute raten Teams deshalb dazu, nicht nur einmal eine professionell organisierte Teamentwicklung zu machen, sondern sich in regelmäßigen Abständen einer Teamdiagnose zu unterziehen. Vergleichbares raten uns ja auch die Krankenkassen bei der individuellen Gesundheitsvorsorge.