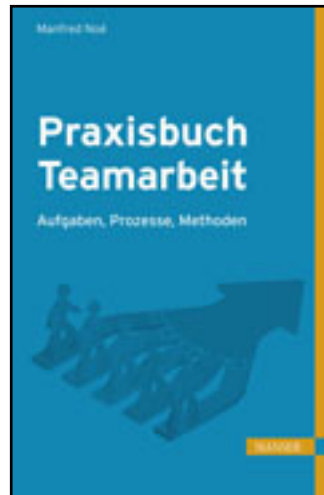


# HANSER



Leseprobe

Manfred Noé

Praxisbuch Teamarbeit

Aufgaben, Prozesse, Methoden

ISBN: 978-3-446-43022-8

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-43022-8>

sowie im Buchhandel.

# 1

## Was heißt Teamarbeit?

Arbeit im Teamzusammenhang bedeutet,

- eine gemeinsame Aufgabe zu übernehmen,
- die Arbeitsabläufe selbst zu koordinieren sowie zu kontrollieren und
- gemeinsam für das Resultat verantwortlich zu sein.

Teams werden aus einer bestimmten Anzahl von Mitarbeitern gebildet und arbeiten in der Regel über längere Zeit zusammen. Der Grad der Selbständigkeit (Autonomie) kann dabei verschieden sein. Gute Teams gehen partnerschaftlich miteinander um, bestimmen weitgehend gleichberechtigt ihr Vorgehen und entwickeln dabei Teamgeist und Zusammengehörigkeitsgefühle. Dabei entstehen Motivation aus der Identifikation heraus und eine Kultur, die in vieler Hinsicht das Gegenteil der von Frederik W. Taylor geprägten industriellen Arbeitsweise darstellt.

### ■ 1.1 Warum Teamarbeit?

Starre Hierarchien, Bürokratie, behäbige Kommunikationsstrukturen und lineare Unternehmensabläufe passen immer weniger zum sich rasant entwickelnden digitalen Wirtschaftsleben des 21. Jahrhunderts. Komplexe Aufgabenstellungen in Unternehmen müssen flexibel und schnell behandelt werden. Doch viele Unternehmen haben dies noch nicht erkannt. Studien und Befragungen (u. a. Bad Harzburger Weiterbildungsanbieter „Die Akademie“, Studie der Akademie für Führungskräfte, Studie Universität Münster im Rahmen der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG)) haben ergeben, dass erst gut ein Viertel aller Unternehmen die Teamorganisation als alternative Arbeitsform zur traditionellen Form der Abteilungen und Hierarchien einsetzt.

Die Kreativwirtschaft fordert mitdenkende und eigenverantwortlich handelnde Selbstunternehmer. Die meisten Mitarbeiter im Unternehmen sind Wissensarbeiter. Die durch die Informationstechnik ausgelöste Wissensexplosion ist dabei nur durch zunehmende Spezialisierung zu bewältigen. Schon Peter F. Drucker sagte: „Ein Wissensarbeiter ist jemand,

der mehr über seine Tätigkeit weiß als jeder andere in der Organisation.“ (Drucker, P.: *Die postkapitalistische Gesellschaft*, Düsseldorf/Wien u.a. 1993, S. 155). Damit ist nicht gemeint, dass zwangsläufig jeder Wissenschaftler ist, sondern die Wissensarbeiter werden eigentlich in allen Organisationsbereichen des Unternehmens gefunden:

- Der Arbeiter in der Produktion, der den Produktionsprozess beherrscht und Fertigungsprobleme selbständig analysiert und auch löst.
- Der Wartungstechniker, der seine tägliche Arbeit selbst plant, Prioritäten setzt und selbst entscheidet, wann und wie er die Arbeiten durchführt.
- Der Einkäufer, der die besten und zuverlässigsten Lieferanten kennt, weil er in der Lage ist, die Leistungsfähigkeit von Lieferanten zu bewerten.

Diese Aufzählung könnte man beliebig fortsetzen, alle Mitarbeiter in einem Unternehmen stellen in diesem Sinne Wissensarbeiter dar.

Wissensarbeiter brauchen Organisationen, in denen sie ihr Know-how optimal mit den Kenntnissen anderer Spezialisten verbinden und zu neuem Wissen und neuen Erkenntnissen umsetzen können. Hierarchische Organisationen, wie sie heute noch in vielen Unternehmen vorhanden sind, eignen sich dafür jedoch nicht. Wissen ist nicht hierarchisch strukturiert, sondern immer nur situationsabhängig entweder relevant oder irrelevant. Hier findet das große Dilemma unserer Zeit durch den Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft statt: Heute arbeiten solche Wissensarbeiter fast überall, aber meist in Organisationen, die noch immer von Taylors Konzepten geprägt sind.

Fast jeder kennt es: Man hat es mit Vorgesetzten zu tun, die über Dinge entscheiden, von denen sie in der Regel weit weniger verstehen als man selbst, und man kann sich glücklich schätzen, wenn man nach seiner eigenen Meinung gefragt wird. Meistens entscheiden die Vorgesetzten so, wie sie es sich vorstellen, und sie sagen auch, „wo es langgeht“.

Ganz anders verläuft die Arbeit in Teamorganisationen; es gibt keine Hierarchie, sondern alle Beteiligten arbeiten selbstorganisierend auf Augenhöhe miteinander. Dafür haben sich Mitarbeiter zusammengefunden, die nicht mehr in der herkömmlichen Struktur integriert sind, sondern sich nur noch um den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens kümmern und als mobile Wissensarbeiterteams agieren. Dabei werden Teams für zeitlich und thematisch begrenzte Aufgaben eingesetzt. Jedes Team, das für einen bestimmten Bereich oder Prozess oder eine bestimmte Aufgabe verantwortlich ist, arbeitet unternehmerisch und abteilungsübergreifend, praktisch als Unternehmer im Unternehmen.

Das Ziel dieser Organisationsform besteht darin, das Wesen der Interaktion mit anderen und den Arbeitsprozess als Ganzes zu beobachten und das eigene Funktionieren im Prozess besser zu verstehen. Das Team überblickt die ganze Aufgabe, den Input, den Output, den Prozess, und der Einzelne greift dort ein, wo es notwendig ist. Dadurch wird das Team zu einer leistungsfähigen Instanz für die Lösung komplexer Aufgaben. Nur in dieser Organisationsform gelingt es, das notwendige Wissen der Mitarbeiter und der Organisation schnell neu zu kombinieren und optimal zu nutzen, um Veränderungen durchzuführen und Neues entstehen zu lassen. Wenn die Leistungsfähigkeit des Teams gemessen und dann auch noch honoriert wird, ist das Team im höchsten Maße an der Lösung von Problemen und einer ständigen Verbesserung interessiert.

Das hohe Qualifikationsniveau, die Flexibilität und die Kreativität von Teams sind nach wie vor ein entscheidender Wettbewerbsvorsprung national und auch international. Organisationsformen, die auf Eigenverantwortung und Selbststeuerung setzen, stellen wichtige Voraussetzungen dar, diesen Vorsprung durch höhere Qualität, schnellere Prozesse und entsprechende Flexibilität umzusetzen.

Die folgende Liste nennt potenzielle Ansätze bzw. Schwerpunktgebiete für die Teamorientierung im Unternehmen:

■ *Struktur für Linienorganisation bzw. Arbeitsgruppen:*

Die Linienorganisation und die Arbeitsgruppen können so umstrukturiert werden, dass sie auf Prozesse und die erforderlichen Arbeitssysteme und Arbeitsbeziehungen ausgerichtet sind.

Beispiel: Bildung eines Vertriebsteams. Jedes Mitglied im Vertriebsteam kennt die Kunden mit all ihren Vorlieben, Abneigungen und Bedürfnissen. Dieses Wissen befähigt das Vertriebsteam, sich voll auf den Kunden und dessen Anforderungen zu fokussieren.

■ *Zusammenfassen von Aufgaben:*

Eng miteinander verknüpfte Aufgaben können zusammengefasst werden, um die Fragmentierung zu verringern. Der Caseworker-Ansatz kann in Erwägung gezogen werden: Die Rolle und die Fähigkeiten eines Mitarbeiters werden hierbei so erweitert, dass dieser einen Vorgang, der bisher eine Reihe von Mitarbeitern passieren musste, ganz allein abwickeln kann.

Beispiel: Einsatz eines Kundendienst-Caseworkers.

■ *Teamansätze:*

Methoden der Teamarbeit können eingeführt werden, in deren Rahmen ein Problem von mehreren Mitarbeitern kollektiv bearbeitet wird und nicht sequenziell von einem Mitarbeiter nach dem anderen.

Beispiel: Bildung eines Problemlösungsteams (KVP-Team).

■ *Anreichern des Arbeitsinhalts (Enrichment):*

Bestimmte Rollen können um Arbeitsinhalte erweitert werden. Auf diese Weise wird die Organisation in horizontaler Richtung komprimiert. Es gibt kein Fließband mehr, auch nicht im übertragenen Sinne. Viele Positionen und Aufgaben, die vorher voneinander getrennt waren, werden integriert und in die Verantwortung einer Person übergeben. Effekt: Der Koordinationsbedarf verringert sich, die Teams bewegen sich schneller.

Beispiel: Die Rolle eines Kundendienstmitarbeiters kann so erweitert werden, dass auch das Messen der Produktionsleistung, die Kalibrierung und Routinewartung der Werkzeuge sowie die Problemlösungen in den Aufgabenbereich des Mitarbeiters fallen.

■ *Mitarbeiter-Empowerment:*

Mitarbeiter erhalten einen größeren Verantwortungsspielraum, werden mit mehr Macht ausgestattet und können dadurch selbständiger Entscheidungen treffen. Auf

diese Weise wird die Organisation auch in vertikaler Richtung vereinfacht, d. h., viele Fragen, zu deren Klärung sich der einzelne Mitarbeiter früher an seinen Vorgesetzten wenden musste, kann er nun selbst bzw. im Team entscheiden. Damit ist die Entscheidung nicht mehr von der eigentlichen physischen Arbeit abgekoppelt, sondern wird Bestandteil dieser Arbeit. Der Prozess kann flexibler gestaltet werden. Die einzelnen Prozessschritte werden in eine natürliche Reihenfolge gebracht. Die notwendige Weiterleitung besonderer Vorgänge muss nicht in allen Fällen gemeldet werden, da der Mitarbeiter bzw. das Team die Problembehebung selbständig durchführt.

An die Stelle einer künstlich auferlegten Linearität tritt der natürliche Arbeitsablauf. Diese Entlinearisierung beschleunigt den Arbeitsablauf auf zweierlei Weise:

- Zum einen werden viele Arbeitsgänge gleichzeitig erledigt und es wird weniger Zeit vergeudet mit endlosen bürokratischen Aufgaben, wie Überprüfungen, Genehmigungen, unternehmenspolitischen Auseinandersetzungen und Papierkram. Die Mitarbeiter sind frei in ihren Entscheidungen, ihre ganze Energie und Aufmerksamkeit können sie den tatsächlich wertschöpfenden Aufgaben widmen, anstatt sie im Kampf gegen die Bürokratie zu erschöpfen.
- Zum anderen lassen sich wegen der kürzeren Zeitspanne zwischen Früh- und Spätphase des Prozesses weniger weitreichende Veränderungen durchsetzen, die unter Umständen zur Folge haben können, dass anfängliche Arbeiten irrelevant werden und spätere nicht mehr zu den ersten Schritten passen. Demzufolge fallen weniger Nacharbeiten an, womit eine weitere wichtige Ursache für Verzögerungen wegfällt.

Beispiel: Die Zugbegleiter in ICEs können bei Problemen (Klimageräteausfall, Verspätungen usw.) die Befugnis erhalten, für Fahrgäste, die benachteiligt bzw. betroffen sind, zum Ausgleich eine Vergütung (Gutschein) zur Verfügung zu stellen.

#### ■ *Orientierung:*

Bei hierarchischen Organisationen orientieren sich die Mitarbeiter an den Vorgesetzten und erwarteten Anweisungen und Anordnungen. Das Orientierungsmerkmal im Team hingegen ist der Kunde mit seinen Anforderungen und Wünschen. Dieser gibt dann den Handlungsspielraum vor.

#### ■ *Kommunikation:*

Teammitglieder kennen sich untereinander, treffen sich regelmäßig und sind weniger in die Bürokratie eingebunden. Dadurch funktioniert die Kommunikation im Regelfall besser und ist innerhalb des Teams und mit dem Umfeld (Linienorganisation, andere Teams, Kunde, Lieferant usw.) einfacher, direkter und schneller.

#### ■ *Informelle Beziehungen:*

Die meisten Teams sind geordnet, einfach und informell. Informelle Beziehungen sind durch eine formlose Kommunikation gekennzeichnet, Meetings oder Workshops sind zumeist schnell und einfach durchzuführen. Der Erfolg beruht auf der Begeisterung für Teamarbeit. Die Teams wachsen auf dem Boden guter Ideen – gleich, aus welcher Quelle. Sie brauchen jeden, beziehen jeden ein und erwarten entsprechende Anerkennung und Belohnung.

Beispiel: Einrichten von Diskussionsforen für bestimmte Probleme, Ideenfindung usw.

■ *Lernprozess des Teams:*

Das organisatorische Lernen wird wirkungsvoller unterstützt. Lerndisziplinen wie systemisches Denken, mentale Modelle, der Aufbau einer gemeinsamen Vision und persönliches Weiterkommen unterstützen den Lernprozess wirkungsvoll.

Beispiel: Erfahrungsaustausch und Verbreitung von Wissen im Team sowie gegenseitige Hilfe und Anleitung bei Schwierigkeiten bei der Aufgabendurchführung.

■ *Belohnung und Anerkennung:*

Die Belohnungs- und Anerkennungssysteme können entsprechend des Teamgedankens angepasst werden.

Beispiel: Statt individueller Leistungen können die Leistungen des Teams belohnt werden; außerdem kann hervorragende Teamarbeit zu Beförderungen führen.

■ *Aus- und Weiterbildung:*

Durch die enge Zusammenarbeit mit Kollegen erhalten die einzelnen Teammitglieder im Regelfall ein stärkeres Feedback über die eigenen Fähigkeiten. Sie erhalten auch mehr Informationen über die Hintergründe der Teamaufgabe, des Teamprozesses und ihrer eigenen Aufgabe. Dadurch können die Aus- und Weiterbildung gezielter geplant und durchgeführt werden.

Beispiel: Tut sich ein Teammitarbeiter schwer, seine Ergebnisse vor dem Team zu präsentieren, kann gezielt Präsentieren geschult werden. Oder die Aufgabe erfordert, dass der Mitarbeiter im Prozess sofort das Problem erkennt sowie schnell und flexibel notwendige Entscheidungen fällen muss, so kann er gezielt hinsichtlich der fachlichen Kompetenz und der Problemlösungskompetenz befähigt werden.

■ *Kultur:*

Jedes Unternehmen hat eine eigene Unternehmenskultur, eigene Werte, Normen oder Paradigmen. Hierbei kann es sich beispielsweise darum handeln, wie mit der Umwelt umgegangen wird, der Art und Weise wie Widersprüche der Mitarbeiter „erlaubt“ sind, wie mit Fehlern umgegangen wird oder ob Überstunden eher die Ausnahme sind. Innerhalb von hierarchischen Strukturen wird beispielsweise häufig durch Kontrolle geführt. Kontrollen führen allerdings meistens nicht zu einer Verbesserung der Leistung, sondern dazu, dass sich Mitarbeiter verunsichert fühlen und Verantwortung abgeben. Auch eine Kultur, die keine Fehler erlaubt, bei der „Schuldige“ gesucht werden, führt dazu, dass das Leistungspotenzial nicht ausgeschöpft wird, dass Mitarbeiter wenig kreativ und innovativ sind. Teamorganisationen hingegen verlangen eine Förderung der Eigenverantwortung sowie eine offene Fehlerkultur.

■ *Vision:*

Gute Führungskräfte prägen in den meisten Fällen eine Vision und überlassen den Teams und den Teammitgliedern die Umsetzung. Ein Teil dieser Vision sollte vorsehen, das Bestmögliche aus dem Team herauszuholen und es in seiner „Unternehmerschaft“ nicht zurückzuhalten, sondern zu stärken.

## ■ 1.2 Mehr Leistung durch Teamarbeit

Teams sollten vor allem bei zunehmender Aufgabenkomplexität gebildet werden, da Informationsverarbeitung, Steuerung und Verantwortung nicht mehr problemlos von Einzelpersonen gehandhabt werden können. Hierbei ist darauf zu achten, dass die Teammitglieder möglichst unterschiedliche Qualifikationen besitzen, um sich gegenseitig optimal zu ergänzen.

Einerseits kann die Teambildung als ein Lebenszyklus gesehen werden, der der Verantwortung jedes einzelnen Mitgliedes unterliegt. Die Teambildung ist ein immer wiederkehrender Prozess, in dem eine klare und einzigartige Identität entwickelt wird.

Andererseits trägt eine vorgesetzte Stelle auch immer die qualitative Verantwortung für die optimale Zusammenstellung der benötigten Ressourcen in einem Team. So müssen die einzelnen Wünsche und Ambitionen der Teammitglieder berücksichtigt werden, um dadurch den Beitrag jedes einzelnen erkennen zu können. Teambildung ist somit keine kurzfristige Angelegenheit und bezieht sich auch nicht nur auf einzelne Teammitglieder.

Teamarbeit ist im Vergleich zu zerstückelten und einzelorientierten Arbeitsformen kreativitätsfördernd und steigert die Gesamtleistung, wenn die Aufgaben gut organisiert sind. Dabei wirken unter anderem die gemeinsame Verantwortung, gegenseitige Anregung und Vertrauen motivations- und leistungsfördernd, aber auch der Ansporn durch Konkurrenzgefühle. Direktes Feedback kann zu mehr Qualität des Ergebnisses beitragen. Gute Teams können erfolgreicher sein als eine hoch qualifizierte und hoch bezahlte, aber streng hierarchisch geführte Abteilung. Voraussetzung ist, dass sich ein Team „gefunden“ hat und ein „Wir-Gefühl“ vorhanden ist.

Die leistungssteigernde Wirkung von Teamarbeit beruht zum einen auf psychodynamischen Effekten und zum anderen auf den Effekten des Lernens und der Kommunikation. Dabei können auch Konkurrenz und Teamdruck für die Leistungssteigerung verantwortlich sein. Tabelle 1.1 gibt einen Überblick über die leistungssteigernde Wirkung.

Die Zielerreichung und die gemeinsamen Aufgaben binden die Teammitglieder mehr in das Betriebsgeschehen ein und verändern ihr Bewusstsein. Gemeinsam erzeugte Ideen und Lösungen werden erfolgreicher umgesetzt, wenn man an deren Entwicklung beteiligt wurde.

Die betrieblichen Erfahrungen mit Teamarbeit zeigen, dass der entscheidende Vorteil auf der Partizipation der Beschäftigten beruht. Sie ermöglicht das Mitgestalten der Arbeitsabläufe, das Gefühl, etwas beitragen zu können, Kompetenz zu besitzen und Anerkennung zu erreichen. Auch kann davon ausgegangen werden, dass durch Teamarbeit der Umgang untereinander „humaner“ wird, es wird mehr miteinander geredet, jeder hat die Möglichkeit, sich zu entwickeln, die Teammitarbeiter werden selbstbewusster.

Erfolgreiche Teamarbeit benötigt ein gutes Klima im Betrieb, Teamziele, die zu den Unternehmenszielen passen, und Ausbildung und Förderung in Teamkompetenz. Die Effektivität dieser Anforderungen ist am ehesten nachweisbar bei Teams, die eine hohe Selbständigkeit bei der Bearbeitung ihrer Aufgaben haben und die Abwechslung durch

Aufgabenrotation bieten. Dabei steigen Motivation, Arbeitszufriedenheit und Produktivität im Vergleich zu Arbeitsformen wie automatisierte Fließbandarbeit.

**Tabelle 1.1** Leistungssteigerung im Team

Welche leistungssteigernde Wirkung hat die Arbeit in Teams?	
Sachliche und Lernwirkung	Psychodynamische Wirkung
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bündelung unterschiedlicher Kompetenzen</li> <li>▪ gegenseitige Anregung in kreativem Arbeitsklima</li> <li>▪ ständiges Lernen durch Reflexion</li> <li>▪ Kompetenzsteigerung</li> <li>▪ Arbeitsdisziplin</li> <li>▪ gemeinsame Verantwortung</li> <li>▪ direkte Kommunikation</li> <li>▪ klare Zielsetzung</li> <li>▪ Übereinstimmung unternehmerischer und persönlicher Ziele</li> <li>▪ selbst gesetzte hohe Leistungsstandards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selbstgestaltung, Autonomie</li> <li>▪ Vertrauen, offene Kommunikation</li> <li>▪ Anerkennung und Belohnung</li> <li>▪ angenehmes Arbeitsklima</li> <li>▪ „Wir-Gefühl“</li> <li>▪ persönliche Entwicklungschancen</li> <li>▪ Verständnis für den anderen</li> <li>▪ Identifikation mit den Zielen und Aufgaben</li> <li>▪ sozialer Druck</li> <li>▪ Konkurrenzsituationen</li> <li>▪ Herausforderung, Anreiz</li> </ul>

## ■ 1.3 Schnelligkeit durch Teamorganisation

Ein Unternehmen kann zu den Gewinnern im Wettbewerb werden, wenn es sich auf eine Entwicklung zu einer Teamorganisation ausrichtet, mit der es schneller reagieren und eindeutiger kommunizieren kann. Eine solche Teamorganisation hat zum Ziel, die Schnittstellen zwischen den Funktionsbereichen wie Planung, Entwicklung, Produktion, Vertrieb, Marketing usw. und auch zwischen den Teammitgliedern optimal zu gestalten, eventuell sogar aufzuheben. Jede dieser Schnittstellen stellt eine Barriere und somit einen Widerstand dar und der Arbeitsprozess wird an diesen Stellen verzögert. Verzögerungen dieser Art haben zur Folge, dass sie Geld und Zeit kosten und schlimmstenfalls den Kunden verärgern.

Teams und die Teammitglieder haben die Möglichkeit, Barrieren zu beseitigen, die innerhalb des Teams die Arbeit behindern und die Kommunikation nach außen zu den Kunden, Lieferanten und anderen Teams erschweren. In einem einheitlichen Prozess sollte das Ziel verfolgt werden, die Zufriedenheit des Kunden zu erreichen oder zu erhöhen. Zu diesem Zweck müssen die horizontalen Hindernisse und Unzulänglichkeiten anhand einer Prozessanalyse untersucht werden. Dabei muss die Frage beantwortet werden: „Welche Komponenten im Prozess verursachen Verzögerungen?“ Um diese Frage zu beantworten, wird jedes Teammitglied gehalten sein, seine Prozessschritte (Aktivitäten, Tätigkeiten) und die erzielten Ergebnisse ständig zu prüfen. Schnelligkeit wird



dann erreicht, wenn die Teams bzw. Teammitglieder innerhalb einer kurzen Zeitspanne Entscheidungen selber treffen und Verbesserungen sofort ausführen können.



Innerhalb einer Teamorganisation werden Kontrollen durch irgendwelche Instanzen überflüssig, die Bürokratie nimmt ab, die Schnelligkeit zu.

Als weiteres gemeinsames Merkmal neu gestalteter Teamorganisationen ist die Verlagerung von Arbeiten über organisatorische Grenzen hinweg anzusehen. Im konventionellen Organisationsaufbau werden Arbeitsgänge um Bereiche bzw. Abteilungen herum gruppiert. Deshalb kann z. B. das Bestellen eines Bleistiftes mehrere Abteilungen beschäftigen. Die Abteilung, die den Bedarf meldet, die Einkaufsabteilung, die die Bestellung vornimmt, und das Rechnungswesen, das den Bleistift bucht und bezahlt. Zudem verursacht dieses Prozedere Gemeinkosten, da die Vorgänge protokolliert und die einzelnen Schritte koordiniert werden müssen.

Durch die Teamorganisation und den Arbeitsprozess wird ein Unternehmen in vertikaler Richtung vereinfacht bzw. komprimiert. Die Reduzierung von Führungsebenen (Hierarchie) beschleunigt die Kommunikation, damit ist in erster Linie der Abstimmungs- und Entscheidungsprozess gemeint. Abstimmungsarbeiten werden reduziert. Die Teamorganisation und Teamstruktur senken die Abgleichung etwaiger Unstimmigkeiten auf ein Minimum. Dies ist eine Folge der verringerten Anzahl externer Kontaktpunkte und der einfacheren Koordinierung des Arbeitsprozesses.

Das heißt: Viele Fragen, zu deren Klärung sich der Einzelne früher an einen Vorgesetzten wenden musste, kann er selbst bzw. im Team entscheiden. Damit ist die Entscheidung nicht mehr von der eigentlichen, der physischen Arbeit abgekoppelt, sondern wird Bestandteil seiner Arbeit. Die einzelnen Prozessschritte werden in eine natürliche Reihenfolge gebracht. An die Stelle einer künstlich auferlegten Linearität tritt der natürliche Arbeitsablauf (Arbeitsprozess). Der Überwachungs- und Kontrollbedarf – ebenfalls nicht wertschöpfende Tätigkeiten – werden reduziert.

Mit der Teamorganisation werden Arbeitsprozesse nur noch in dem Maße kontrolliert, in dem dies wirtschaftlich sinnvoll ist. Die oft übertriebenen Überwachungs- und Kontrollmechanismen in den konventionellen Prozessen dienen in der Regel hauptsächlich dem Zweck, einen Missbrauch des Systems zu verhindern, und verursachen dadurch erheblichen Aufwand und Kosten.

Diese Entlinearisierung beschleunigt den Arbeitsablauf auf zweierlei Weise. Zum einen werden viele Arbeitsgänge gleichzeitig erledigt. Zum anderen lassen sich wegen der kürzeren Zeitspanne zwischen Früh- und Spätphase des Prozesses weniger weitreichende Veränderungen durchsetzen, die unter Umständen zur Folge haben könnten, dass anfängliche Arbeiten irrelevant werden und spätere nicht mehr zu den ersten Schritten passen. Demzufolge fallen weniger Nacharbeiten an, womit eine weitere wichtige Ursache für Verzögerungen wegfällt.

## ■ 1.4 Kontrollierte Autonomie

Teamarbeit ist eine Form der „kontrollierten Autonomie“. Sie verändert Hierarchie, Kompetenzen, Herrschaftsstrukturen. Gegen das Abgeben von Kontrollmacht und die erweiterten Entscheidungsspielräume der Teams gibt es häufig Widerstände, überwiegend im mittleren Management. Führungskräfte müssen ihr Führungsverhalten von der anweisenden, kontrollierenden zu einer unterstützenden Rolle entwickeln. Sie werden keineswegs überflüssig. Für Unternehmen sind Teamverfahren eine Gratwanderung zwischen dem durchaus berechtigten Kontrollinteresse der Geschäftsleitung und dem Maß an Offenheit und Beteiligung, das ihnen die größte produktivitätssteigernde Wirkung verspricht. Die insgeheime Furcht vor steigenden Beteiligungsforderungen der Mitarbeiter führt oft zu Halbherzigkeiten, und Fehlschläge sind vorprogrammiert.

### Die Kontrolle weicht dem Empowerment

In konventionellen Unternehmen gibt es viele Mitarbeiter, die sich strikt an vorgegebene Regeln halten; dies wird auch von ihnen verlangt. Anders sieht es in der Teamstruktur bzw. -arbeit aus. Die Mitglieder eines Teams müssen vom Management bevollmächtigt werden, die Entscheidungen treffen zu können, die bei der Erfüllung der Aufgabe anfallen. Dieses „Empowerment“ fördert selbstverantwortliches Handeln mit weitreichender Entscheidungsbefugnis. Dazu gehört auch, dass die Regeln und Normen, die im Team gelten, vom Team selber festgelegt werden:



In einer Teamorganisation kann die Art und Weise, wie an eine Aufgabe herangegangen werden soll, zu Beginn der Teamarbeit in Form von eigenen Regeln und Normen festgelegt werden.

Jede Gemeinschaft, also auch das Team, benötigt gewisse Normen, Regeln, Standards und Strukturen, um effektiv zusammenzuarbeiten. Ohne diese Voraussetzungen bzw. Rahmenbedingungen endet die Teamgemeinschaft im Chaos. Andererseits muss aber auch den Teammitarbeitern eine gewisse Freiheit erlaubt sein, damit sich das Team entwickeln kann. Vorhandene Normen und Regeln sollten somit die Teammitglieder nicht einschnüren und die Kreativität abwürgen. Die goldene Regel lautet:

*„So viele Normen und Regeln wie nötig, so wenig wie möglich.“*

Normen regeln dabei die Aufgabenbearbeitung, über die – einmal festgelegt – das Verhalten der Teammitglieder beeinflusst werden kann. Die Teamregeln sollten am besten vom entsprechenden Team gleich nach Formation des Teams erarbeitet werden. Solche eigenen Teamregelungen und die damit verbundene Stabilität im Team bringen folgende Vorteile mit sich:

- Es muss nicht in jedem Einzelfall wieder neu nachgedacht werden, wie die Aufgabe bewältigt werden soll. Der Planungsaufwand verringert sich.

- Teamregelungen führen dazu, den Sachverhalt im Vorhinein gründlich zu durchdenken. Das führt normalerweise zu einer effizienten, qualitativen und kostengünstigen Abwicklung von Aufgaben.
- Die Teamregelungen führen zu einer höheren Transparenz, da jeder weiß, wer für was zuständig ist, und demzufolge zu einer besseren Koordination der Einzel- und Gesamtaufgabe.
- Die Teamregelungen verringern auch die Abhängigkeit von einzelnen Mitarbeitern. Bei nicht lösbaren Konflikten und teamschädigendem Verhalten sollten Trennungen von Teammitgliedern möglich sein.
- Die Teamregelungen sollten eine Anpassungsfähigkeit des Teams an neue Gegebenheiten nicht behindern. Eine gewisse Flexibilität bezüglich der Anpassungsfähigkeit muss gewährleistet sein, so sollte z. B. das Team durch weitere Fachleute (Marketing- und Produktexperten, Teammanager usw.) erweiterbar sein.
- Die Teamregelungen führen dazu, dass sich Teams stets innerhalb von zwei Dimensionen entwickeln:
  - Sachorientierung (Ziele, Kundenorientierung, Ergebnisse ...) ist notwendig, um dem Sinn und Zweck des Teams gerecht zu werden. Die Sachdimension beschreibt das „Was“ eines Teams.
  - Beziehungsorientierung (Kommunikation, Kooperation, Vertrauen, Kritikfähigkeit ...) ist notwendig, um die Verbindlichkeit und Qualität der Zusammenarbeit zu sichern und Reibungsverluste vorzubeugen. Die Beziehungsdimension beschreibt das „Wie“ eines Teams.

## Sachorientierung

Das Kernelement der Dimension Sachorientierung ist die Aufgabe. Die Aufgabe ergibt sich aus der Zielvereinbarung und wird gegliedert in Gesamtaufgabe und Einzelaufgaben. Um überhaupt eine organisatorische Regelung schaffen zu können, müssen die Aufgaben bekannt sein.

Wenn die Ermittlung und Festlegung der Aufgaben nicht möglich ist, sind folgerichtig auch die übrigen Elemente (Aufgabenträger, Sachmittel und Informationen) entbehrlich. Insofern nimmt die Aufgabe eine ganz besondere Stellung in der Teamorganisation ein. Im Kapitel 4 wird auf die Technik der Aufgabenanalyse eingegangen. Diese Technik soll helfen, die Aufgaben in einem Team vollständig zu erfassen und in der gewünschten Detaillierung abzubilden.

Aufgabenträger sind die Mitarbeiter, die eingesetzt werden, um die Aufgaben im Team zu bewältigen. In der Regel werden bestimmte typische Qualifikationen vorausgesetzt, die ein Aufgabenträger besitzen muss. Diese Qualifikationen werden in der Teamorganisation als Kompetenzen bezeichnet. Um die Teamfähigkeit sicherzustellen, werden dabei fachliche und soziale Kompetenzen gefordert, einige Mitarbeiter, wie der Teamleiter, sollten zusätzlich über strategische Kompetenzen und über Prozesskompetenz verfügen.

Die Beurteilung der einzelnen Kompetenzen sollte in regelmäßigen Abständen von den Vorgesetzten in Mitarbeitergesprächen durchgeführt werden. Bei neuen Mitarbeitern sind im Regelfall die Spezialisten der Personalabteilung zuständig.

Im Vorfeld der Teambildung müssen sich die Verantwortlichen für die Teamorganisation darüber im Klaren sein, dass nicht allein die Leistungsfähigkeit (fachliche Kompetenz) eines Mitarbeiters maßgeblich für die Aufnahme in ein Team ist, sondern dass die Leistungsbereitschaft, der Wille, die Motivation und das Sozialverhalten (Teamfähigkeit) einen viel größeren Stellenwert haben.

Sachmittel (Ressourcen) unterstützen die Aufgabenerfüllung. Wenn von Sachmitteln die Rede ist, so reicht das Spektrum von Schreibgeräten über den Vordruck zu den Möbeln und Räumen bis hin zu den Computern und dem Netzwerk. Ein Team muss also im Grunde genommen genauso ausreichend ausgestattet werden wie eine Abteilung in der Linienorganisation. Die Anforderungen und die Bereitstellung von Sachmitteln werden von der Abteilung bearbeitet, die das Team für die Durchführung der Aufgaben beauftragt. Verfahrenstechnisch werden somit die Kosten auch auf dieser Kostenstelle verbucht.

Die Durchführung und Bewältigung von Aufgaben setzt Informationen voraus. So müssen z. B. die Teammitarbeiter eines Vertriebsteams uneingeschränkter Zugriff auf die Kundendatenbank (Customer Relationship Management – CRM), auf Produktbeschreibungen, Preise, Liefer- und Zahlungsbedingungen usw. haben.

## **Beziehungsorientierung**

Durch die Beziehungsorientierung wird erreicht, dass nicht nur das formale System betrachtet wird, sondern auch den sozialen Beziehungen der Beteiligten untereinander ein hoher Stellenwert beigemessen wird. Unter sozialer Kompetenz wird die Fähigkeit verstanden, mit Menschen umzugehen, mit ihnen zu kommunizieren und zu kooperieren. Dabei geht es aber gerade nicht darum, diese Menschen zu instrumentalisieren, sondern, diese sich selbst entwickeln zu lassen. Zur sozialen Kompetenz gehören demnach vor allem ethische Prinzipien, wie Toleranz, Offenheit, Ehrlichkeit, Selbstvertrauen, Zivilcourage.

Beziehungsorientierung bezeichnet den Komplex aller persönlichen Fähigkeiten und Einstellungen, die dazu beitragen, das Beziehungsverhalten von einer individuellen auf eine gemeinschaftliche Handlungsorientierung hin auszurichten und dabei auch das Verhalten und die Einstellungen der Teammitarbeiter in diesem Sinne zu beeinflussen. Sozial kompetentes Verhalten verknüpft die individuellen Handlungsziele von Teammitgliedern mit den Einstellungen und Werten eines Teams.

Der Begriff „soziale Kompetenz“ wird häufig synonym mit dem Begriff der sogenannten „Soft Skills“ (aus dem Englischen für „weiche Fertigkeiten“) verwendet. Er gilt insbesondere im Zusammenhang mit dem Wettbewerb von Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt als Schlüsselqualifikation und beschreibt in diesem Zusammenhang die Fähigkeit, Teamgeist, Motivation und Begeisterung in die Zusammenarbeit mit anderen (Kollegen, Kunden, Vorgesetzten, Mitarbeitern) hineinzutragen und für gemeinsame Ziele zu nut-