

viel wie eine Person – vorausgesetzt, sie ziehen alle am selben Strang. Dies ist ein wichtiger Grund, Gruppen einzusetzen.

Wie schaut aber die Praxis aus?

In vielen Organisationen ziehen nicht alle am gleichen Strang, sondern oft diametral gegeneinander (Intrigen, Mobbing, mangelhafte Zielklarheit usw.). Dann leisten 8 Personen nicht wie beim Tauziehen vier Mal so viel wie eine Einzelperson, sondern bewegen im Endeffekt mit vierfachem Aufwand NICHTS! Eine Definition für Team wäre dementsprechend: *Alle ziehen am gleichen Strang, und jeder wächst dabei über sich hinaus.*

### Vom Einzelnen zum Team

Wenn Menschen zusammen arbeiten, um ein Ziel zu erreichen, unterscheidet man sinnvollerweise zwischen:

1. Einzelarbeit
2. Arbeitsteilung
3. Gruppenarbeit
4. Teamarbeit

In Organisationen ist es sinnvoll, die Form der Arbeitsbewältigung (Einzelarbeit bis Teamarbeit) vom Zweck abhängig zu machen.

Wichtig! Teamarbeit als Selbstzweck ist sinnlos! Die Zweckmäßigkeit kann folgendermaßen bestimmt werden:

- Nach Aufwand: Einzelarbeit benötigt den geringsten Abstimmungs- und Organisationsaufwand. Für Teamarbeit ist ein sehr hoher Aufwand notwendig. Daher spielt der Zeitfaktor eine Rolle
- Nach der Notwendigkeit: Kann die Arbeit durch eine Einzelperson erledigt werden? Sind mehrere Personen notwendig?
- Nach der „Ausstrahlung und Wirkung“: Ein Team wirkt auf die Umwelt. Um in

einem Unternehmen einen Kulturveränderungsprozess einzuleiten, muss das Management ein Team sein.

### Teamarbeit

Auf den ersten Blick könnte man Teamarbeit mit Gruppenarbeit verwechseln. Man muss hier „unter die Oberfläche“ blicken, um die beiden Arbeitsformen zu unterscheiden. Vorweg genommen: Ein Team würde als Ergebnis seiner Arbeit z.B. eine Statue liefern, größer, kreativer und schöner als es sich jeder Einzelne je denken und leisten hätte können. Ähnlich einem Eisberg haben auch die Interaktionen in Gruppen einen sichtbaren und einen nicht direkt erkennbaren Anteil. Der wesentlich kleinere sichtbare liegt auf der Sachebene, wo man zwischen Richtig und Falsch entscheiden kann. Der größere Anteil jedoch liegt auf der deutlich

schwieriger fassbaren Gefühls- und Beziehungsebene. Auf dieser Ebene liegen auch die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale zwischen Gruppe und Team.

### Nachteil Teamarbeit

Einige Nachteile von Teamarbeit sind:

- Teamarbeit bedeutet einen hohen Aufwand, der sich nicht unmittelbar, sondern erst in weiterer Folge am Arbeitsergebnis niederschlägt.
- Teams neigen zur Ausgrenzung anderer
- In Teams tritt Konformitätsdruck auf, der mit entsprechenden Methoden kompensiert werden muss.
- Dem „Risky Shift Effekt“ muss Rechnung getragen werden, indem man eine Risikoabschätzung vornimmt, die anonym individuell stattfindet und extern überprüft wird.



### Lebensdauer von Teams

Wichtig! Teamarbeit entsteht durch Leistungsanforderung. Eine wesentliche Erkenntnis ist, dass es ohne Leistungsanforderung zu keiner Teambildung kommt. Turbulenzen können von vorne herein einkalkuliert werden. Je mehr dies allen Mitgliedern der Gruppe bewusst ist, desto schneller wird sie zu einem High-Performance-Team. In Unternehmen haben wir es immer mit Gruppen zu tun, die ein Leistungsziel erreichen wollen. Sehr oft wird übersehen, dass in der Phase der Ergebniskontrolle

(„Checking“) ein hohes Konfliktpotential liegt, da hier oft die Ergebnisse unbefriedigend sind oder nicht zusammenpassen. Die Lebensdauer von Teams ist unterschiedlich: Managementteams oder die Belegschaft von Kleinunternehmen (bis 12 Personen) sollten auf längere Lebensdauer angelegt sein. Projektteams werden für einzelne Projekte gebildet und danach wieder aufgelöst. Ihre Lebensdauer ist oft sehr kurz. Hier kommt der Phase der Auflösung („Adjourning“) eine hohe Bedeutung bei: Feiern und sich auf ein Wiedersehen freuen im nächsten Team sind hier die Hauptziele. Soweit der Artikel von Walter Siebert.

### Effektive Teamtrainings

Kooperation im Allgemeinen und Teamarbeit im Speziellen werden im nächsten Jahrtausend differenzierter zu sehen sein. Die heute immer noch übliche Praxis, ein paar Leute zusammenzustellen und „Team“ zu nennen, wird als sinnlos und teuer erkannt werden. Effektive Teamtrainings – und hier sind outdoor-unterstützte Trainings mit Abstand die effektivsten – werden gang und gäbe sein. Und wenn es dann heißt „Ihr Kapitän/Zugführer etc. und sein Team begrüßen Sie herzlich ...“, dann wird das mehr als eine Leerformel sein.

„Teamtrainings sollen dazu führen, dass die Teammitglieder nicht nur beim Seilziehen an einem Strang ziehen!“ So kurz und prägnant erklärt Christoph Stieg, perfect training-Gründer und Experte in der Teamentwicklung, die Zielsetzung eines solchen Trainings. „Wir sind nicht der Meinung, mit einem lustigen, erlebnisreichen Tag und einem ebenso alkoholreichen Abend werde ein Team gebildet. Mit

einem Schlauchboot durchs Wildwasser zu fahren oder einen 15 Meter hohen Pfahl zu erklimmen ist nicht genug; denn oft ist das Ergebnis davon, dass sich am nächsten Arbeitstag im Büro nicht viel verändert hat.“

Stieg weiter: „Teamentwicklung ist wesentlich mehr: Emotionale Konflikte unter der Oberfläche sind aufzulösen und konstruktive Kommunikation, Vertrauen und Teamgeist sind zu entwickeln.“

Der methodische Ansatz zu erlebnisorientiertem Training bei perfect training:

- Es kann unter freiem Himmel stattfinden
- Es muss nicht gefährlich sein
- Es darf Spaß machen
- Es will messbar wirken

Stieg: „perfect training zählt zu jenen Team-Training-Anbietern, die sich zum Transfer der Erkenntnisse aus erlebnisorientierten Übungen in den Unternehmensalltag eingehende Gedanken und sehr kompetente Konzepte entwickelt hat. Eine Vielzahl kleiner Übungen bedarf keiner Reflexion und wirkt ganz von selbst förderlich für die Vertrauensbildung und den persönlichen Austausch. Diese Übungen werden gezielt zwischen den moderierten Einheiten eingesetzt, um das Team sukzessive zu entwickeln und den Seminarablauf bewegt zu gestalten.“ Die zentralen Übungen/Erlebnisse werden ganz gezielt phasenweise aufgebaut, mit Video-Kamera verfolgt, regelmäßig durch die Moderation reflektiert und in ihrer Wirkung hinterfragt. Auf Basis der Erlebnisse und späterer Analyse im Seminarraum werden sofort Maßnahmen abgeleitet, die zur Umsetzung in den Unternehmensalltag vereinbart werden. Die Videoaufzeichnungen und Digitalfotos, die während jeder Übung gemacht werden, dienen dabei der gezielten Analyse



Christoph Stieg

von Team- und Kommunikationsprozessen. Es geht vor allem darum, „die emotionalen Qualitäten der einzelnen Teammitglieder einander anzunähern“, erklärt Stieg weiter. Das bedeutet nichts anderes, als dass jeder Teilnehmer an einem Teamentwicklungsseminar dazu gebracht werden will, offen auszusprechen, wie er seine Rolle im Team sieht, welche Erwartungen, Wünsche und Ziele er hat.

### Transfer sichergestellt

„Das teuerste Seminar bringt nichts, wenn die Teammitglieder aus falscher Rücksichtnahme auf ihre Kollegen oder Vorgesetzten ihre Probleme, die sie mit ihnen im Arbeitsalltag haben, nicht aussprechen. Da nicht jeder offen aussprechen kann oder will, was ihn am Verhalten des anderen stört, müssen wir dies mit geeigneten Übungen vorsichtig und zielorientiert herausfinden“, erklärt Stieg die Herausforderung an die Trainer. Eine solche Übung ist für Stieg z.B. der Floßbau: „Das Team findet die Teile vor und bekommt den Auftrag, daraus ein in kurzer Zeit, ein tragfähiges Floß zu bauen. Wir beobachten dabei sehr genau, welches Teammitglied welche Vorschläge macht und wie darauf reagiert wird. Oft stellt sich dabei heraus, dass jene Mitarbeiter, die am lautesten und am schnellsten schreien, vom Vorgesetzten eher wahrgenommen und allgemein als besser beurteilt werden. Die