

Studiengang  
Führen durch Ziele und Delegation

# Führung von Projekten und Teams

## LESEPROBE

**AFW**

AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH  
... seit 1961 Bad Harzburger Manager-Schule

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>1-3</b>
<b>2</b>	<b>ARBEITSGRUPPEN INNERHALB DER HIERARCHIE .....</b>	<b>2-1</b>
2.1	MERKMALE VON GRUPPEN	2-2
2.2	DIE ARBEITSGRUPPE ALS TEAM	2-5
2.3	GRUPPENENTWICKLUNG UND GRUPPENLEISTUNG	2-5
2.4	DIE ARBEITSGRUPPE ALS HOCHLEISTUNGSTEAM	2-9
2.5	ZUSAMMENFASSUNG	2-10
2.6	ÜBUNGSAUFGABEN	2-11
<b>3</b>	<b>TEAMARBEIT BEI DELEGATION VON VERANTWORTUNG .....</b>	<b>3-1</b>
3.1	DAS WESEN DER TEAMARBEIT	3-1
3.2	DIE GEISTIGEN VORAUSSETZUNGEN FÜR TEAMARBEIT	3-1
3.3	DIE VOR- UND NACHTEILE DER TEAMARBEIT	3-3
3.4	DAS TEAM BEI EINER FÜHRUNG MIT DELEGATION VON VERANTWORTUNG	3-5
3.5	DIE ORGANISATION DER TEAMARBEIT	3-7
3.6	ZUSAMMENFASSUNG	3-12
3.7	ÜBUNGSAUFGABEN	3-13
<b>4</b>	<b>PROJEKT UND PROJEKTTEAM .....</b>	<b>4-1</b>
4.1	DAS PROJEKT	4-1
4.2	PROJEKTMANAGEMENT	4-6
4.3	PROJEKTVORBEREITUNG	4-9
4.3.1	Die Projektidee.....	4-9
4.3.2	Der Projektantrag .....	4-9
4.3.3	Der Projektauftrag.....	4-15
4.4	ZUSAMMENFASSUNG	4-17
4.5	ÜBUNGSAUFGABEN	4-19
4.6	PROJEKTORGANISATION	4-21
4.6.1	Projektleitung in der Linie .....	4-21
4.6.2	Projektleitung im Stab.....	4-24
4.6.3	Projektleitung in der Matrixorganisation .....	4-24
4.6.4	Entscheidung der Projektleitung für eine Organisationsform.....	4-25
4.6.5	Die Projektbetreuung.....	4-26
4.6.6	Die Projektgremien .....	4-27
4.6.7	Kompetenzmatrix.....	4-34
4.6.8	Menschen in Projekten .....	4-36
4.7	ZUSAMMENFASSUNG	4-42
4.8	ÜBUNGSAUFGABEN	4-44
4.9	ABLAUFORGANISATION VON PROJEKTEN	4-45
4.9.1	Projektplanung.....	4-45
4.9.2	Projektsteuerung und -kontrolle.....	4-55
4.10	ZUSAMMENFASSUNG	4-60
4.11	ÜBUNGSAUFGABEN	4-61
4.12	ARBEITSPRINZIPIEN IN DER PROJEKTGRUPPE	4-62
4.13	ZUSAMMENFASSUNG	4-66

<b>4.14 INTERNATIONALES PROJEKTMANAGEMENT</b>	<b>4-66</b>
<b>5 GLOSSAR.....</b>	<b>5-1</b>
<b>6 WIEDERHOLUNGSFRAGEN .....</b>	<b>6-1</b>
<b>7 LÖSUNGEN DER ÜBUNGSAUFGABEN.....</b>	<b>7-1</b>
<b>8 STUDIENAUFGABE .....</b>	<b>8-1</b>
<b>9 LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>9-1</b>

# 1 Einleitung

Noch heute arbeiten viele Organisationen nach bürokratischen Prinzipien: Sie praktizieren Spezialisierung, klassische Hierarchie, Regeln und unpersönliche Beziehungen. Dies hat je nach Branche und Art der Organisation bzw. des Unternehmens Vorteile, doch die Nachteile wiegen zunehmend schwerer.

Diese Organisationen können oft die Potenziale ihrer Mitarbeiter nicht ausreichend nutzen, ihre Ressourcen nicht effektiv gebrauchen und haben wenig Handwerkszeug für den Umgang mit Konflikten. Sie sind nicht flexibel und anpassungsfähig genug und darum häufig dem Wettbewerb und der Globalisierung nicht gewachsen.

Viele Vorstände, Geschäftsführer, Geschäftsleitungen scheuten bis vor wenigen Jahren vor einem radikalen Umbau ihrer Unternehmen zurück. Inzwischen aber setzt sich die Erkenntnis durch, dass klassische (oft auf autoritären Vorstellungen beruhende) Modelle sich nicht mehr dazu eignen, mit den aktuellen Anforderungen an Effizienz, Innovation und Umgang mit Unsicherheiten fertig zu werden. Es zeichnet sich ab, dass neue Formen der Organisationsgestaltung erforderlich sind.

Moderne Organisations-Designs bringen eine Abkehr von klassischen Theorien und erfordern ein neues Denken. In der Praxis wurden viele Neuerungen umgesetzt: flachere Organisationsstrukturen, zunehmende Dezentralisierung, weitere Entwicklung der Stabs-Linien-Organisationen und die Praktizierung der (im Studienbrief "Handlungs- und Führungsverantwortung" behandelten) Grundsätze der echten Delegation von Verantwortung. Daneben haben sich auch die Einstellungen gegenüber den Motiven, Zielen und Fähigkeiten des arbeitenden Menschen verändert, wie auch die Führungs- und Managementphilosophien in den Organisationen. Speziell zum letztgenannten Thema hat die AFW einen (Kurz-)Studiengang "Persönliche Führungskompetenz" entwickelt.

Zu den Alternativen zum Umbau von Organisationen gehören insbesondere die **teamorientierte Organisation** sowie das **Projektmanagement**. Sie verbinden beides miteinander, hierarchische und Funktionselemente mit den Vorteilen der Kommunikation in Teams und Projektgruppen.

Im **zweiten Kapitel** dieses Studienbriefs wird Ihnen allgemeines sozial- und organisationspsychologisches Wissen über Gruppen im Unternehmen vorgestellt. Auf dieser Grundlage beschäftigen Sie sich ausschließlich mit den genannten Alternativen, und zwar in **Kapitel 3** mit

der Teamarbeit bei Delegation von Verantwortung und in **Kapitel 4** mit dem Thema "Projekt und Projektteam".

Inzwischen hat sich die Annahme bestätigt, dass Teams bzw. Projektteams als besonders geartete Arbeitsgruppen – neben der hierarchischen Strukturorganisation – viele Aufgaben besser und effizienter bewältigen. Darüber hinaus profitieren auch Führungskräfte und Mitarbeiter von der Arbeit in Teams, nicht zuletzt im Interesse ihrer eigenen persönlichen Weiterentwicklung.

## 2 Arbeitsgruppen innerhalb der Hierarchie

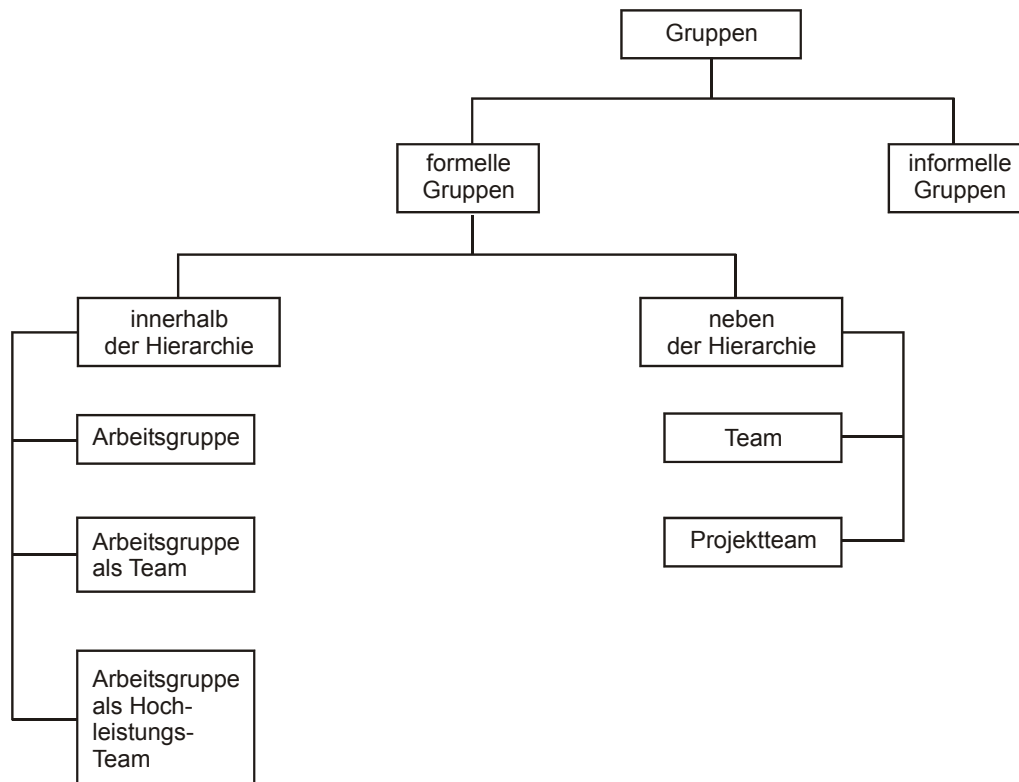


Abbildung 1: Arbeitsgruppen in der Organisation

Arbeitsgruppen und Teams haben im Vergleich zu allgemeinen Gruppen in der Gesellschaft einige Besonderheiten. Bei ihnen steht nicht – wie z. B. bei Interessentengruppen (Kochen, Fußball) oder Freundschaftsgruppen – die Kommunikation, sondern die gemeinsame Aufgabenerfüllung (Kooperation) im Vordergrund, die auf Spezialisierung und Arbeitsteilung basiert und dadurch zu größerer Effizienz und höherer Qualität der Arbeit führt.

Die formellen Gruppen im Unternehmen müssen in der Regel – im Gegensatz zu den informellen Gruppen – erst zu einer sozialen Einheit entwickelt werden. Als Grundlage dafür dienen das gemeinsame Ziel, die gemeinsamen Aufgaben und Kompetenzen sowie die unmittelbare Kommunikation der Gruppenmitglieder. Im Laufe der Entwicklung der Gruppe (Gruppendynamik) bilden sich mit der Zeit bestimmte Gruppennormen, Gruppenkohäsion, Gruppenklima und Gruppenidentität heraus.

Es können **verschiedene Grundtypen** von Arbeitsgruppen bzw. Teams im Unternehmen definiert werden:

- innerhalb der Strukturorganisation übliche Gruppen im Führungs-Mitarbeiter-Verhältnis (Gruppen, Abteilungen bis zur Geschäftsleitung),
- Arbeitsgruppen, die sich durch Synergieeffekte und Zusammengehörigkeitsgefühle zu (psychologischen) Teams bzw. Hochleistungsteams entwickeln,
- echte Teams und Projektteams als besonders geartete Arbeitsgruppen, die neben der Hierarchie stehen.

In diesem Studienbrief wollen wir uns hauptsächlich nicht auf die ersten beiden Grundtypen konzentrieren, sondern auf Teams bzw. Projektteams, die neben der hierarchischen Organisation eingerichtet werden. Vorher beschäftigen wir uns jedoch mit generellen Fragen der Arbeit in Gruppen im Unternehmen, um ein Grundverständnis für Gruppen aller Art zu entwickeln.

## 2.1 Merkmale von Gruppen

Die Basis einer Gruppe bilden drei oder mehrere Personen. Einige Autoren (FRANKEN, 2004) definieren eine Gruppe "als zwei oder mehrere Individuen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen und dabei interdependent interagieren".

Nach WERTH (2004) ist eine Arbeitsgruppe "eine Ansammlung von drei oder mehr Personen, die folgende Kriterien aufweist:

- Interaktion,
- zeitliche Stabilität,
- gemeinsame Ziele,
- Wir-Gefühl."

Eine reine Ansammlung von Personen wird folglich noch nicht als Gruppe bezeichnet, doch kann eine solche in eine Gruppe übergehen, sobald sie die genannten Kriterien erfüllt.

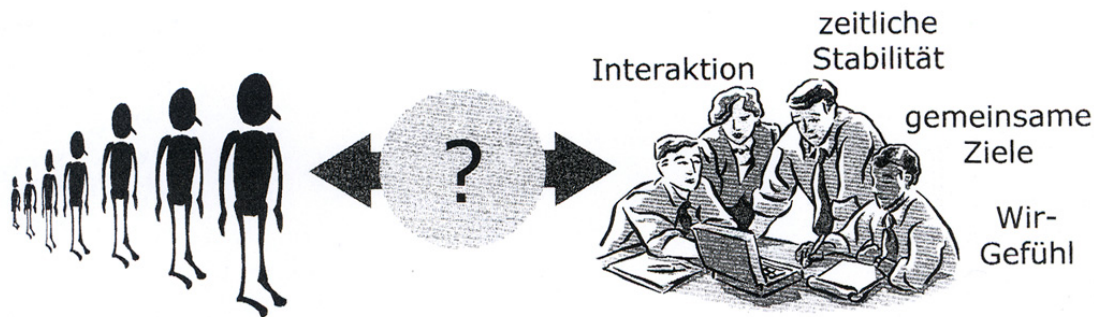


Abbildung 2: Kriterien für eine Gruppe

Eine wichtige Unterscheidung von Gruppen ist die in **formelle** und **informelle** Gruppen:

- Arbeitsteilung und offizielle Hierarchien gliedern eine Organisation in **formelle** Gruppen. Diese ergeben sich aus den Positionen oder den Funktionen der Gruppenmitglieder innerhalb der Organisation, beispielsweise Ausschüsse, Kommissionen, Projektgruppen.
- Neben diesen formellen Gruppen bilden sich in jeder Organisation **informelle** Gruppen, die sich auf Grund gemeinsamer Merkmale und Interessen oder Sympathien auf natürliche Weise gruppieren, so beispielsweise Kollegen, die sich gegen die Neuregelungen der Geschäftsführung verbünden, die gemeinsam eine Lerngruppe bilden oder die ganz einfach gleiche Interessen entdecken, wie eine gemeinsame Vorliebe für Badminton nach Feierabend. Solche informellen Gruppen befriedigen neben den **inhaltlichen Interessen** wie Sport treiben oder lernen auch **soziale Bedürfnisse** wie Freunde sein oder auch "seinen Frust loswerden", und sind aus diesem Grunde für das Verhalten ihrer Mitglieder unter Umständen sogar einflussreicher als die Organisation selbst. Kenntnis über diese informellen Gruppen und deren Bedeutung zu haben, ist für eine Organisation daher von großer Bedeutung.

### Formelle Gruppen

werden von der Organisation gebildet, um ihre Mitglieder zu einem definierten Ziel zu leiten.

### Informelle Gruppen

entstehen auf natürlichem Wege zwischen Personen ohne Steuerung durch die Organisation.

Die meisten Mitarbeiter und Führungskräfte einer Organisation sind Mitglieder von Gruppen, jeweils abhängig von ihrer Position innerhalb des Unternehmens. Dabei kann sich eine "formale Gruppe" entweder auf Autoritätsbeziehungen mit hierarchischer Weisungsstruktur aufbauen (z. B. eine Oberschwester mit Krankenschwestern) oder auf der

Basis der Aufgabenstruktur (z. B. ein Schwesternteam in der Notaufnahme eines Krankenhauses).

In der Praxis ist oft die Frage zu beantworten, welches die **optimale Größe** ist, damit eine Gruppe effizient arbeiten und die individuellen Fähigkeiten optimal nutzen kann. Die Forschung hat gezeigt, dass die Beziehung zwischen Größe und Leistung von den Erfordernissen der Gruppenaufgabe abhängig ist:

**Kleine Gruppen** mit fünf bis sechs Mitgliedern.

Sie können eine Aufgabe rascher abschließen, weil sie produktiver sind. Sie eignen sich gut für das Koordinieren und für die Umsetzung von Entscheidungen.

**Größere Gruppen** mit zehn bis zwölf Mitgliedern.

Diese Gruppen schneiden beim Problemlösen besser ab, weil sie über vielschichtige Talente, Erfahrungen und Informationsträger (z. B. Besorgen von Fakten) verfügen. Andererseits gibt es Nachteile:

- Wenige Mitglieder dominieren,
- Es können sich Untergruppen entwickeln,
- Einige Teilnehmer leisten aus Schüchternheit keine Beiträge,
- Oft wird übermäßig viel Zeit bis zur Entscheidung benötigt.

### **Computertechnologie**

Eine neue Perspektive weist WEINERT (2004) nach: Die traditionelle Brainstorming-Methode ließ mit zunehmender Gruppengröße keine Zunahme an Ideen erkennen, dies ist aber sehr wohl der Fall, wenn die produzierten Ideen in miteinander vernetzte Computer eingegeben werden.

### **Ungerade Mitgliederzahlen**

Es ist empfehlenswert, Gruppen mit ungeraden Mitgliederzahlen jenen mit geraden Zahlen vorzuziehen (da es bei Abstimmung kein "unentschieden" geben kann) und fünf bis sieben Mitglieder einzusetzen, um die Vorteile von kleinen und großen Gruppen miteinander zu verbinden.

## 2.2 Die Arbeitsgruppe als Team

Das Thema "Team und Teamarbeit" (innerhalb der hierarchischen Organisation) wird ständig kontrovers diskutiert. Gegner der "Team-euphorie", wie R. Sprenger oder J. Stante (FRANKEN, 2004), sprechen von einer "Teamlüge" und behaupten, dass die Erfindungen und Problemlösungen immer von Einzelnen, nicht im Team, gemacht und gefunden werden und dass viele Unternehmen diese Teamlegende nur in eigenem Interesse (z. B. Rationalisierung und Personalabbau) benutzen. Auch die berühmte ironische Erläuterung des Wortes TEAM als "Toll, ein anderer macht's" spricht für sich: Gruppen- und Teamarbeit kann von einigen dafür missbraucht werden, sich hinter den Rücken von fleißigen Mitgliedern zu verstecken.

Aus folgendem Vergleich ist offensichtlich, dass Teams durch eine größere Bindung der Mitglieder gekennzeichnet sind, was sich in einem starken Zusammengehörigkeitsgefühl und der Ausrichtung auf das Gesamtinteresse widerspiegelt:

<b>Merkmale</b>	<b>Gruppe</b>	<b>Team</b>
Wettbewerb	Gegner auch innerhalb	Gegner meist außerhalb
Innovation	Wenig Wunsch nach Veränderung	Innovation wird gesucht
Entscheidungen	Durch den Leiter von außen	Intern durch Konsens
Erfolg	Persönliche Erfolge haben Stellenwert	Erfolg des Teams steht im Vordergrund
Abhängigkeit	Mitglieder relativ unabhängig	Mitglieder voneinander abhängig

Abbildung 3: Gruppe und Team im Vergleich (FRANKEN, 2004)

## 2.3 Gruppenentwicklung und Gruppenleistung

Gruppen und Teams sind dynamische Handlungseinheiten, die aus verschiedenen Gründen und für verschiedene Zwecke entstehen und sich immer weiter entwickeln und verändern. Jede Gruppe ist in ihrer Dynamik einmalig, und trotzdem gibt es nach Tuckmann (WEINERT, 2004) bestimmte allgemein gültige Gruppenentwicklungsphasen:

## Die fünf Phasen

1. **Formierung** (Forming) – Individuen beginnen, sich als Gruppenmitglieder wahrzunehmen. Mitarbeiter kommen zusammen, lernen sich kennen und stellen fest, dass sie zusammen gehören und demnächst zusammen arbeiten sollen. Diese Phase bedeutet ein gegenseitiges "Abtasten" und Orientieren.
2. **Strukturbildung** (Storming, oder Konfliktphase) – die Mitglieder bestimmen ihre Rollen und ihren Status in der Gruppe. Jedes Individuum hat eigene Verhaltensmuster, die sich im Laufe seines Lebens entwickelt haben. Diese Verhaltensmuster beeinflussen die Rollen, die die Mitglieder innerhalb der Gruppe freiwillig übernehmen. Jeder muss sich zuerst mit seiner Rolle durchsetzen, es kann zu Konflikten kommen, wenn andere Mitglieder mit der Rollenverteilung nicht einverstanden sind.
3. **Normierungsphase** (Norming) – die Beziehungen haben sich etabliert, die Rollen sind gegenseitig akzeptiert worden, eine Gruppenidentität entsteht, die Gruppe demonstriert Zusammengehörigkeit.
4. **Arbeitsphase** (Performing) – die Gruppe ist voll funktionsfähig und erbringt ihre Leistung. Diese Phase kann unterschiedlich lang dauern, abhängig von der Aufgabe. Es entwickeln sich effiziente Verfahren, Gruppennormen und -kultur.
5. **Auflösung** oder Reorganisation, falls die Aufgabe nicht mehr gefragt ist.

In diesem Entwicklungsprozess steht einem **Gruppenleiter** eine aktive **Moderationsrolle** zu: Er soll Initiative übernehmen, den Gruppenmitgliedern Zeit und Raum für das Durchlaufen jeder Phase geben, sich vorsichtig in die Abläufe einmischen. Allerdings ist es wichtig, dass der Gruppenleiter eine Balance findet und nicht zu stark dominiert. Er soll ein Moderator sein, der eine Diskussion intensiv wahrnimmt, in eine bestimmte Richtung steuert und schnell reagiert.

In der Konfliktphase kann der Gruppenleiter bei ausgeprägten Auseinandersetzungen eingreifen, um Konflikte zu entschärfen und eine konstruktive Strukturbildung zu fördern. Vor allem kann der Gruppenleiter zu Offenheit und respektvollem Umgang miteinander anregen. Diese Phase ist besonders schwierig und soll bis zur Normierungsphase vollständig abgelaufen sein, sonst können nicht geklärte Konflikte später auftauchen. In der Normierungsphase kann der Gruppenleiter die Ergebnisse kurz und deutlich zusammenfassen, um allen ihre Rollen und Funktionen nochmals klar zu machen. Können sich Gruppenmitglieder mit der Gruppenstruktur identifizieren, so kann die Arbeitsphase beginnen.

In der Arbeitsphase sind die Ziele der Gruppenarbeit eine hohe Gruppenleistung und Zufriedenheit aller Mitglieder. Einflussfaktoren auf

die Gruppenleistung und -zufriedenheit können in einem Lernprozess mit Rückkopplung dargestellt werden, der aus folgenden Elementen besteht: Aufgabe der Gruppe, Gruppenprozess, der gestaltet werden soll, Ressourcen der Mitglieder und Gruppenstruktur, externe Bedingungen und kulturelle Rahmenbedingungen (Interaktion, Kommunikationsart, Konfliktneigung, Lernfähigkeit etc.).

Der Prozess des Leistungserbringens in einer Gruppe ist nicht nur ein rein wirtschaftlicher (Lösung einer gemeinsamen Aufgabe), sondern auch ein sozialer – ein menschliches Zusammensein. Er hat einen kulturellen Hintergrund, der das Geschehen in der Arbeitsgruppe und seine Elemente beeinflusst. Die charakteristischen Merkmale kultureller Rahmenbedingungen können durch die Art der Kommunikation, Neigung zu Konflikten und den Umgang mit diesen sowie durch die Lernprozesse beschrieben werden.

Der **Prozess** kann als **ein Lernprozess mit Rückkopplung** betrachtet werden, in dem sowohl der Gruppenleiter als auch die Gruppenmitglieder auf jedes Element Einfluss nehmen können, um die Gruppenleistung und Zufriedenheit zu optimieren.

Eine wichtige Frage ist auf Grund der unterschiedlichen **Leistungsfähigkeit** die Auswahl der Mitarbeiter für Arbeitsgruppen. Wenn aus einem Pool sehr unterschiedlich fähiger oder erfahrener Mitarbeiter kleine Arbeitsgruppen zusammengestellt werden sollen, welche Konstellation ist dann empfehlenswert:

- die besten Talente gleichmäßig auf alle Gruppen zu verteilen, damit möglichst in allen Gruppen Befähigte oder Erfahrene und weniger Befähigte oder Unerfahrene positioniert sind, oder
- bringt es mehr Gesamtleistung, wenn die Talentierten für sich und die wenig Befähigten für sich in Untergruppen positioniert werden?

Klar ist, dass sich Gruppen, die sich nur aus Leistungsträgern zusammensetzen, die besten Ergebnisse erzielen und Gruppen ausschließlich aus Mitarbeitern mit mangelnder Befähigung und Erfahrung die schlechtesten.

Die Fähigkeit jedes Gruppenmitglieds beeinflusst jedoch die Effektivität der Gruppe in unterschiedlicher Weise, abhängig vom Grad der Fähigkeiten der anderen Mitglieder.

Ein sehr fähiger Mitarbeiter leistet mehr, wenn er ausschließlich mit anderen Leistungsträgern zusammenarbeitet, und weniger, wenn er mit weniger fähigen Personen kooperiert. Die Gruppenleistung erfährt somit dann einen zusätzlichen Schub, wenn sich die Gruppe nur aus hohen Leistungsträgern zusammensetzt. Wenn sich die Gruppe nur aus

Mitgliedern mit geringen Fähigkeiten zusammensetzt, wird die Leistung noch weiter absinken, als man dies erwarten könnte. Der sog. Interaktionseffekt wirkt also sowohl in die positive als auch in die negative Richtung.

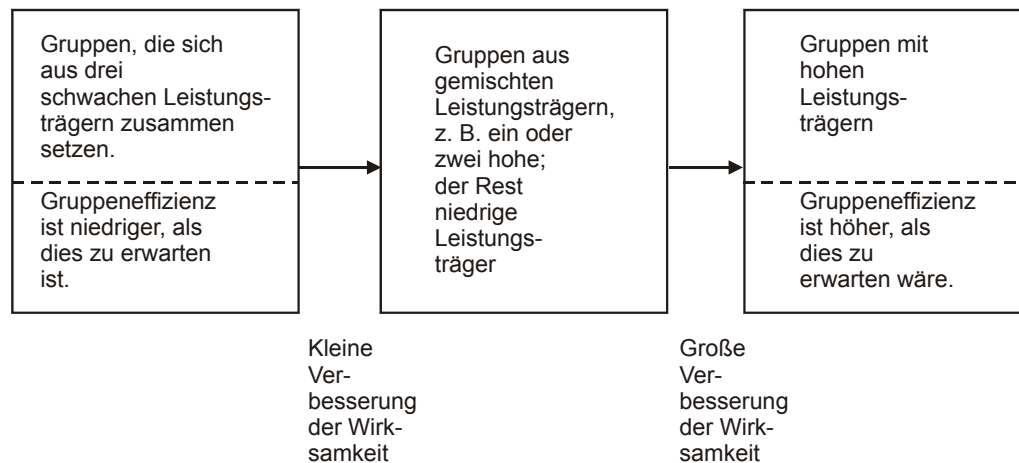


Abbildung 4: Zusammensetzung und Leistung der Gruppe (WEINERT, 2004)

Die obige Abbildung verdeutlicht, dass signifikant größere Leistungsverbesserungen erreicht werden können, wenn solche Gruppen zusammengestellt werden, in denen sich nur hohe Leistungsträger befinden, verglichen mit dem Versuch, Gruppen von niedrigen Leistungsträgern durch Hinzufügen von einem oder zwei hohen Leistungsträger zu verbessern.

Bei der Frage der Generalisierbarkeit dieser Vorgehensweise ist nach WEINERT (2004) allerdings zu bedenken, worin bei der Zusammenstellung von Arbeitsgruppen das **Ziel** besteht:

- die Leistung aller Gruppen anzuheben bzw. Mitarbeiter oder Nachwuchskräfte zu trainieren und zu entwickeln, oder
- die Leistung der besten Arbeitsgruppen zu maximieren.

Im ersten Fall würde man hohe Leistungsträger über alle Gruppen verteilen, was z. B. in der Produktion angeraten ist. Wenn es darum geht, die besten Gruppen, z. B. die so genannten Hochleistungsteams (Kapitel 2.4), zu Spitzenleistungen zu bringen (z. B. in Forschung und Entwicklung), würde man eher die besten Mitarbeiter zusammenfassen.

Abschließend zur Leistung in Gruppen: Wenn Mitarbeiter in einer Gruppe arbeiten und ihr individueller Beitrag zur Gesamtgruppenleistung **nicht** identifiziert werden kann bzw. zumindest nicht bewertet wird, tritt ein Phänomen auf, das als "**soziales Faulenzen**" ("social loafing") bezeichnet wird. Hier steht der Einzelne und seine Leistung nicht "im

Rampenlicht", sondern taucht vielmehr "in der Menge unter". In diesem Fall reduzieren Mitarbeiter ihre Anstrengungen in der Gruppe im Vergleich zur Einzelarbeit, allerdings überwiegend bei einfachen Arbeiten in der Gruppe. Männer sind für das soziale Faulenzen auffälliger als Frauen und neigen damit eher dazu, andere die Arbeit machen zu lassen.

## 2.4 Die Arbeitsgruppe als Hochleistungsteam

Beim "Team-Building" für Hochleistungsteams ist die Entwicklung einer hohen gegenseitigen **Vertrauensbasis** sehr wichtig. Sie setzt sich aus folgenden Dimensionen zusammen:

- Integrität (Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit),
- Offenheit (Teilen von Vorstellungen, Ideen und Informationen), Loyalität,
- Kompetenz und "Konsistenz" (Zuverlässigkeit, Berechenbarkeit).

Damit ein Team Vertrauen entwickeln kann, muss von Unternehmen ein positives Klima geschaffen werden. Dieses wird sich aber nur allmählich entwickeln, wenn die Vorgesetzten selbst Offenheit und ein faires Verhalten praktizieren.

Voraussetzung für Hochleistungsteams ist vor allem eine **hohe Kohäsion** im Sinne einer Geschlossenheit bzw. eines Zusammengehörigkeitsgefühls.

**Kohäsion** beschreibt den Zusammenhalt bzw. das Wir-Gefühl einer Gruppe und spiegelt darin wider, wie gerne die Gruppenmitglieder Teil der Gruppe bleiben wollen.

Ob eine starke Kohäsion leistungsförderlich oder -mindernd wirkt, ist allerdings von den leistungsbezogenen Gruppennormen abhängig.

**Normen** sind allgemein geteilte Erwartungen darüber, wie sich alle Gruppenmitglieder zu verhalten haben. Diese informellen sozialen Regeln bzw. "ungeschriebenen Gesetze" leiten das Verhalten der Gruppenmitglieder.

Je höher die Kohäsion in einer Gruppe ist, desto stärker fühlen sich die Mitglieder ihren Normen verpflichtet. Ist die Leistungsnorm hoch, ist eine hoch kohäsive Gruppe auch hoch produktiv, da sich alle Mitglieder bemühen, den Normen zu entsprechen. Ist die Leistungsnorm bei hoher Kohäsion dagegen niedrig, versuchen auch hier alle Mitglieder, dieser Norm zu entsprechen, was jedoch in geringer Produktivität resultiert. Bei hoher Leistungsnorm und niedriger Kohäsion ist die Produktivität mittelmäßig, d. h., die Norm ist dann auf Grund der niedrigen Kohäsion

nicht so stark verhaltenssteuernd und die Leistungen der verschiedenen Mitglieder streuen stärker (WERTH, 2004).

		Kohäsion	
		hoch	niedrig
Leistungsnorm	hoch	↑	→
	niedrig	↓	↘

Abbildung 5: Leistungsveränderung in Gruppen

## 2.5 Zusammenfassung

Wir unterscheiden formelle und informelle Gruppen. Bei den formellen Arbeitsgruppen trennen wir zwischen Arbeitsgruppen im Unternehmen innerhalb der hierarchischen Aufbauorganisation und Teams bzw. Projektteams, die neben der Hierarchie eingerichtet werden.

Unter bestimmten Bedingungen kann sich eine Arbeitsgruppe zu einem Team und im Idealfall zu einem Hochleistungsteam entwickeln, wobei Synergieeffekte und Zusammengehörigkeitsgefühle eine entscheidende Rolle spielen.

Je nach Begründung kann sowohl eine kleine als auch eine größere Arbeitsgruppe effizient arbeiten. Miteinander vernetzte Computer können kreative Gruppenprozesse positiv beeinflussen.

Es gibt allgemein gültige Entwicklungsphasen für Gruppen: Forming, Storming, Norming und Performing.

Für Hochleistungsteams ist Kohäsion bzw. Kohäsivität eine wichtige Voraussetzung für entsprechend hohe Effizienz und Produktivität.

## 2.6 Übungsaufgaben

1. Was bedeutet Gruppenkohäsion? Von welchen Faktoren hängt sie ab?
2. Welche beiden Begriffe kennzeichnen eine Arbeitsgruppe als Team (innerhalb der Hierarchie)?
3. Was bedeutet "Synergie"?
4. Eine informelle Gruppe entsteht aus individuellen Bemühungen und entwickelt sich aus gemeinsamen Interessen. Welches sind die Gründe?
5. Beschreiben Sie in einem Satz das Fünf-Stufen-Modell der Gruppenentwicklung!
6. Das vorherige Modell erklärt Gruppenentscheidungen im Allgemeinen. Gruppen halten sich jedoch nicht strikt an die Sequenzen, die das Modell vorgibt. Geben Sie bitte ein Beispiel!
7. Um produktive Arbeitsgruppen zu bilden: Aus einem Pool von 24 Mitarbeitern, davon 12 sehr gute und 12 weniger fähige, sollen acht Gruppen von je drei Personen gebildet werden mit dem Ziel, dabei die produktivste Gesamtlösung zu finden. Welche Lösung wäre zu empfehlen?

## 3 Teamarbeit bei Delegation von Verantwortung

Nachdem wir im vorherigen Kapitel ein Grundverständnis für Arbeitsgruppen aller Art einschließlich Teams und Projektteams gewonnen haben, wollen wir uns ab hier nur noch mit echten Teams beschäftigen, die außerhalb der hierarchischen Strukturorganisation gebildet werden, allerdings sehr eng mit der Linienorganisation verbunden sind.

### 3.1 Das Wesen der Teamarbeit

Das Team ist eine besonders geartete Arbeitsgruppe, die gewöhnlich für eine bestimmte Zeitdauer, aber auch als ständige Einrichtung gebildet wird und neben der Hierarchie steht. Es wird zur Lösung einer bestimmten Aufgabe, die einer allein nicht lösen kann oder lösen soll, eingesetzt.

Das Team ist also ein Sonderfall der Delegation von Verantwortung. Während normalerweise eine Aufgabe und die dazugehörigen Kompetenzen einem Mitarbeiter im Rahmen der hierarchischen Organisation übertragen werden und es dessen Sache ist, diese Aufgabe zu lösen, wird im Falle des Teams der Auftrag an eine Gruppe erteilt, die gemeinsam an der Lösung der Aufgabe arbeitet.

Dabei kann das Team sowohl Beratungs- als auch Entscheidungsbefugnis haben. Die Beratungsfunktion und damit die Vorbereitung einer zu treffenden Entscheidung ist der Normalfall der einem Team übertragenen Kompetenz.

#### **Beispiel**

*Eine Firma hat ein neues Produkt auf den Markt gebracht. Nach kurzer Zeit stellt sich heraus, dass das Erzeugnis nicht den Anforderungen entspricht. Die Unternehmensführung beschließt daher die Bildung eines Teams, das sich aus Mitarbeitern des Verkaufs, der Konstruktion, der Produktion und der Qualitätskontrolle zusammensetzt. Ihr gemeinsames Ziel ist es, nach Wegen zu suchen, wie man die Mängel abstellen kann.*

### 3.2 Die geistigen Voraussetzungen für Teamarbeit

Teamarbeit beinhaltet eine eigenartige Mischung zwischen selbstständigem Denken und Handeln des Einzelnen und seiner Einordnung in die Gemeinschaft des Teams unter dem Blickpunkt der allen ge-

meinsam gestellten Aufgabe. Insofern ist sie ein Novum für die Zusammenarbeit von Führungskräften, deren Tätigkeit sonst unter dem Gesichtspunkt der individuellen Leistung gewertet wird. Im Einzelnen bedeutet dies:

- Wer in einem Team mitarbeitet, muss wissen, dass dies in völliger Anonymität zu geschehen hat. Nicht der Einzelne gewinnt persönlich "Ruhm und Ehre", sondern alles, was von der Gruppe erarbeitet worden ist, wird dem Team als Ganzem zugeschrieben.
- Demgemäß kann das einzelne Teammitglied kein Urheberrecht für die von ihm beigesteuerten Ideen geltend machen und auch nicht Punkte für die Bewertung der eigenen Leistung sammeln. Wem es darauf ankommt, in dieser Weise hervortreten, der ist für die Mitarbeit in einem Team ungeeignet. Das Erfolgserlebnis des einzelnen Teammitgliedes liegt darin, dem Team angehört und zu seinem Arbeitsergebnis beigetragen zu haben.
- Darüber hinaus muss derjenige, der in einem Team mitarbeiten will, vorurteilslos und ohne jede Überheblichkeit den Meinungen der anderen Teammitglieder gegenüberstehen. Teamarbeit setzt die Bereitschaft für Zusammenarbeit, geistige Aufgeschlossenheit gegenüber anderen Meinungen und neuen Ideen sowie Verzicht auf starres Festhalten am eigenen Standpunkt voraus.

Diese für die Mitarbeit im Team kennzeichnende Verhaltensweise erfordert eine tief greifende geistige Umstellung von Vorgesetzten und Mitarbeitern, die sich nicht durch Befehle erreichen und auch nicht "organisieren" lässt. Es ist vielmehr ein längerer Erziehungs- und Entwicklungsprozess notwendig, um Führungskräfte mit hoher persönlicher Leistung "teamfähig" zu machen.

Das traditionelle Erziehungssystem, das auf die Einzelleistung und ihre Bewertung mit all den Folgen im beruflichen Aufstieg ausgerichtet ist, ist seinem Wesen nach ausgesprochen teamfeindlich. Diese historische Hypothek führt dazu, dass Teams auch da, wo sie notwendig sind, oft höchst unvollkommen arbeiten.

Ebenso wie die Umstellung auf eine Führung mit Delegation von Verantwortung in einem Unternehmen oder einer Behörde ohne die entsprechende geistige Vorbereitung von Mitarbeitern und Vorgesetzten nicht denkbar ist, setzt auch die Schaffung von Teams zunächst eine bestimmte geistige Schulung der Mitarbeiter voraus.

### 3.3 Die Vor- und Nachteile der Teamarbeit

#### 1. Die Vorteile der Teamarbeit

Hier sei insbesondere auf Folgendes hingewiesen:

- Durch die Einsetzung einer Gruppe ist die Gewähr dafür gegeben, dass nicht einseitige Interessensgesichtspunkte für die Erarbeitung der Lösung ausschlaggebend werden.
- Durch die Zusammenarbeit in der Gruppe tritt bei richtiger Zusammensetzung eine ausgesprochene Versachlichung bei der Behandlung des anstehenden Problems ein.
- Die Gruppe hilft, das Risiko einer Fehlentscheidung zu mindern. Dadurch, dass mehrere Kräfte an einer Aufgabe arbeiten, wird die Gefahr, dass Dinge übersehen werden oder Gesichtspunkte nicht zum Tragen kommen, verringert.
- Die Gruppe wirkt der Betriebsblindheit entgegen. Das, was der eine aus Gewohnheit auf seinem Gebiet nicht mehr erkennt, sieht der andere, dem seinerseits wiederum bestimmte Dinge im eigenen Bereich nicht mehr auffallen. Die Mängel der einzelnen Gruppenmitglieder in dieser Hinsicht gleichen sich durch die Zusammenarbeit in der Gruppe aus.
- Die Gruppenarbeit kann sich ausgesprochen zeitsparend auswirken. Sie bietet z. B. die Möglichkeit, mehrere Stellen, deren Gesichtspunkte für die Lösung des anstehenden Problems Berücksichtigung finden müssen, in der Gruppe gleichzeitig am Prozess der Entscheidungsfindung zu beteiligen.
- In der Gruppe lässt sich das Kreativitätspotenzial, das dem Unternehmen in seinen Mitarbeitern zur Verfügung steht, auf vielfältige Weise zum Einsatz bringen.

Dem Großunternehmen bietet sich durch den Einsatz von Problemlösungsgruppen die Möglichkeit, die Kreativität der vorhandenen Spezialisten stärker auszuschöpfen, indem sie an der Lösung von Problemen, die sie nicht unmittelbar betreffen, beteiligt werden.

Für den Mittelbetrieb liegt ein besonderer Vorteil der Gruppenbildung darin, dass er sich die speziellen Fähigkeiten seiner Mitarbeiter, die sie neben ihrer Qualifikation für den eigenen Delegationsbereich besitzen, für die Erarbeitung übergeordneter Problemlösungen nutzbar machen kann.

- Die Teamarbeit intensiviert die Bereitschaft und die Fähigkeit des einzelnen Mitarbeiters zur Zusammenarbeit. Wer einmal in einem Team produktiv mitgearbeitet hat, wird in Zukunft wesentlich weniger Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit seinen Kollegen haben.
- Das Team wirkt ausgesprochen erzieherisch. Es zwingt zur Toleranz, zur Einordnung, zur Anerkennung anderer Meinungen, zu einer fairen Dis-

kussion und damit zur Beseitigung einer einseitig individualistischen Einstellung. Dies sind Faktoren, die sich über die Teamarbeit zugleich befruchtend auf das Gesamtunternehmen auswirken. Ein Mitarbeiter, der sich bei der Teamarbeit bewährt hat, ist doppelt wertvoll.

- Durch die Teamarbeit wird der organisatorische Rahmen geschaffen, um das Intelligenzpotenzial der Mitarbeiter sowie deren Kreativität auf vielfältige Weise systematisch zum Einsatz zu bringen.

## **2. Die Nachteile der Teamarbeit**

Diesen Vorteilen stehen allerdings auch Nachteile gegenüber, die nicht übersehen werden dürfen:

- Gruppenarbeit kann erheblich zweitaufwendiger sein als Einzelarbeit. Die Anlaufzeit, in der sich die Mitglieder der Gruppe aufeinander einstellen, um eventuelle fachliche Missverständnisse zu beseitigen, ist oft beträchtlich.
- Geht die Gruppe nicht diszipliniert und in voller Geschlossenheit an ihre Aufgabe heran, dann sinkt sie, wie Gordon feststellt, „auf ein Niveau herab, wo alles möglichst sicher, möglichst augenfällig, aber auch möglichst oberflächlich zugeht.“
- Gruppen sind in ihrer Arbeit oft schwerfälliger als ein Einzelner bei der Erfüllung seiner Aufgaben. Dies insbesondere dann, wenn die Zahl der Gruppenmitglieder verhältnismäßig groß ist und die Arbeit in der Gruppe nebenamtlich geleistet wird. Schon die Schwierigkeit, die Betreffenden zu bestimmten Terminen zusammenzufassen, wirkt sich oft hemmend aus. Es muss daher jeweils sorgfältig geprüft werden, ob die Belastung durch die Teamarbeit im Einzelfall tragbar ist und in welchem Umfang andere Aufgaben zurückgestellt werden müssen.
- Gruppenarbeit kann zu einer Verzögerung in der Entscheidungsfindung führen, weil die Teilnehmer einen unterschiedlichen Wissens- und Erkenntnisstand besitzen. Dadurch lassen sich die Auffassungen der Teilnehmer erst nach langwierigen Diskussionen koordinieren und weiterentwickeln.
- Teamfähige und noch nicht teamfähige Mitarbeiter begegnen sich vielfach in der Gruppe und beeinträchtigen die Effektivität der Teamarbeit.
- Die Anonymität der Einzelnen kann sich nachteilig auf den Leistungswillen und die Einsatzbereitschaft der Teammitglieder auswirken. Jedes Teammitglied kann sich mit seiner mangelnden Leistung hinter anderen „verstecken“.
- Im Team fehlt der Anreiz des Ehrgeizes, da dem Einzelnen für seine Leistung keine persönliche Anerkennung zuteil wird.
- Teams werden vielfach bewusst zur Verzögerung der Entscheidungsfindung benutzt. Geschickte Taktiker verweisen, um unliebsame Projekte oder Vorschläge zunächst einmal auf Eis zu legen, diese an ein Team.

Ironisch spricht man vielfach von einem "Begräbnis erster Klasse", wenn ein Vorhaben zur weiteren Beratung an ein Team überwiesen wird.

- Die Vorschläge des Teams beinhalten oft eine im Interesse der Sache keineswegs erwünschte Kompromisslösung. Kennzeichnend dafür ist der Anspruch, der von einem britischen Politiker stammen soll: „A camel is a horse designed by a committee“ – „Ein Kamel ist ein Pferd, das von einem Ausschuss (Team) entworfen wurde“.

Immer wieder wird man in Diskussionen vor die Frage gestellt: „Sind Sie für oder gegen Teams?“ Die Antwort kann nicht mit einem einfachen Ja oder Nein erfolgen.

**Für Teams** überall da, wo nach sorgfältiger Prüfung im Einzelfall und Abwägung aller Vor- und Nachteile das Team den größeren Leistungseffekt bewirkt.

**Gegen Teams**, wo dies nicht der Fall ist. Wo man mit Teams im Unternehmen nur einem Trend nachgibt, weil man den Beweis erbringen will, dass man auch modern ist.

Teams aus irgendwelchen Voreingenommenheiten nicht einzusetzen, wo sie gute Arbeit leisten können, ist ebenso verfehlt wie etwa der Satz: Die Güte eines Unternehmens wird man in Zukunft danach beurteilen, wie groß der Einsatz von Teams in diesem Unternehmen ist.

Organisation, gleich welcher Art, kann man nicht auf Flaschen ziehen. Man muss sie in ihrem Wesen verstehen und nach den gegebenen Umständen einsetzen. Ihre Notwendigkeit ergibt sich aus der Sache und nicht aus ideologischer Voreingenommenheit.

### **3.4 Das Team bei einer Führung mit Delegation von Verantwortung**

Ob und in welchem Maße in einem Unternehmen erfolgreich mit Teams gearbeitet werden kann, hängt weitgehend von dem hier praktizierten Führungsstil ab.

Teamarbeit muss man nicht behelfen, man muss die Voraussetzungen dafür schaffen, dass sie sich entfalten kann. In einem weitgehend autoritär geführten Unternehmen ist das Team ein Fremdkörper. Autoritäre Führung und Teamarbeit schließen sich gegenseitig aus.

Ganz anders ist die Situation bei delegativer Führung.

Aus der Sicht des **Vorgesetzten** ergibt sich hier Folgendes:

- Der Vorgesetzte ist sich bewusst, dass seine Mitarbeiter auf ihren Spezialgebieten möglicherweise mehr wissen und können als er selbst, und empfindet dies nicht als Autoritätsverlust.  
  
Er hat sich auch innerlich darauf eingestellt, dass seine Vorgesetztenautorität nicht von der fachlichen Überlegenheit abhängt. Deshalb bereitet es ihm keine Schwierigkeiten, im Team mit Spezialisten zusammenzuarbeiten, die auf ihren Fachgebieten größeres Wissen besitzen als er.
- Auf Grund der von ihm geführten Mitarbeitergespräche und -besprechungen ist er bereits daran gewöhnt, andere Ansichten anzuhören, sich mit ihnen auseinander zu setzen und den eigenen Standpunkt daran zu überprüfen. Er kennt also die Bedeutung der Diskussion und weiß, wie fruchtbar sie sein kann. Die Gesprächsführung im Team ist letztlich nur eine andere Spielart dessen, was er auf Grund seiner Vorgesetztenfunktionen beherrscht. Er kann sich die dafür erforderlichen Techniken ohne große Schwierigkeiten aneignen.
- Er weiß auch, dass Informationen nicht mehr als persönlicher Besitz zu betrachtend sind. Er ist gewohnt, aus dem Bereich seiner fachlichen Aufgaben und dem der Führung das an Mitarbeiter wie an dritte Stellen weiterzugeben, was für diese wichtig zu wissen ist. Deshalb fällt es ihm nicht schwer, auch innerhalb des Teams den gegenseitigen Austausch von Informationen und Erfahrungen in der richtigen Weise vorzunehmen.

Ähnlich verhält es sich mit dem **Mitarbeiter**, der mit Delegation von Verantwortung geführt wird. Auch er bringt bestimmte Voraussetzungen für die Arbeit im Team mit:

- Er ist im Gegensatz zum Untergebenen alten Stils an Selbstständigkeit im Denken und Handeln gewöhnt. Deshalb ist es ihm möglich, sich ohne Bedenken wegen einer vielleicht anderen Auffassung des eigenen Vorgesetzten mit seinem Wissen und Können an der Lösung der Aufgabe zu beteiligen, die dem Team gestellt ist.
- Ihm ist es zur Selbstverständlichkeit geworden, sich eine eigene Meinung zu bilden und diese auch gegenüber anderen im Gespräch zu vertreten.
- Auf Grund seiner Beratungspflicht gegenüber dem Vorgesetzten gehört es zu seinem Arbeitsstil, Vorschläge zu machen und Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln, um damit zur Entscheidungsfindung beizutragen. Ganz ähnlich ist die Situation, in der er sich bei der Teamarbeit befindet.
- Auf Grund seiner Informationspflichten findet er nichts Außergewöhnliches daran, mit Gleichgestellten aus benachbarten Bereichen Informationen und Erfahrungen auszutauschen.
- Auch die Selbstkoordination, zu der der Mitarbeiter im Rahmen seines Delegationsbereiches verpflichtet ist, ist eine gute Voraussetzung für eine fruchtbare Mitarbeit im Team. Ein Mitarbeiter, der gewöhnt ist, bei

der Wahrnehmung seiner eigenen Aufgaben die Zusammenarbeit mit den Nachbarbereichen zu berücksichtigen und sich hier bei bestimmten Arbeitsabläufen mit den Kollegen abzusprechen, weiß, welche Bedeutung es hat, Anregungen und Ansichten von dritter Seite in die eigenen Überlegungen mit einzubeziehen. Dieses Verfahren spielt bei der Teamarbeit eine wichtige Rolle.

- Die Pflicht zur Intensivierung seines Delegationsbereiches ist in besonderem Maße eine Vorbereitung auf die Teamarbeit. Ein Mitarbeiter, der unternehmerisch denkt und schöpferisch an der Weiterentwicklung seiner Aufgaben mitzuwirken pflegt, geht bereits von der Grundhaltung aus, die auch im Team von ihm verlangt wird. Teamarbeit ist zukunftsorientiert und verlangt schöpferisches Denken für die Bewältigung ungelöster Probleme. Derjenige, dem eine solche Denkweise fremd ist, wird sich im Team nur schwer eingewöhnen. Dem echten Mitarbeiter hingegen ist sie bereits vertraut.

Die Pflichten, die Vorgesetzte wie Mitarbeiter im Rahmen einer Führung mit Delegation von Verantwortung zu erfüllen haben, sind also die besten Voraussetzungen zur Entwicklung der Teamfähigkeit. Dies zeigt sich auch in der betrieblichen Praxis. Während in weitgehend autoritär geführten Unternehmen Teams oft auf Ablehnung stoßen, sind Unternehmensführung wie Mitarbeiter und Vorgesetzte in Unternehmen, die bereits mit der Delegation von Verantwortung arbeiten, gewöhnlich aufgeschlossen gegenüber der Teamarbeit.

### **3.5 Die Organisation der Teamarbeit**

Immer wieder kann man hören, dass das Team seinem Wesen nach keiner Organisation bedürfe, um funktionieren zu können. Hier sei alles auf Spontaneität der Teammitglieder abgestellt. Jede Art von Organisation widerspräche zutiefst dem Charakter des Teams.

Dies ist jedoch ein Irrtum. Jedes Team braucht ein Minimum an Organisation, um funktionieren zu können.

Im Rahmen dieser Organisation sind vor allem die Stellung des einzelnen Teammitglieds mit seinen Rechten und Pflichten, die Stellung des Teamleiters wie des Vorgesetzten des Teams zu klären. Aus ihren Aufgaben und Kompetenzen ergibt sich ihre Verantwortung.

#### **1. Rechte und Pflichten des einzelnen Teammitglieds**

Damit ein Team funktionieren kann, müssen seine Mitglieder sich darüber klar sein, welche Rechte und Pflichten sie im Einzelnen besitzen. Diese sind eine wichtige Basis für die Zusammenarbeit innerhalb des Teams.

**a) Die Pflichten des Teammitglieds**

Zu den Pflichten, die jeder Angehörige des Teams zu erfüllen hat, gehören im Einzelnen die folgenden:

- Jedes Mitglied eines Teams hat die Pflicht, seine gesamte Kraft, sein Wissen und Können rückhaltlos für die Erreichung der dem Team gestellten Aufgabe einzusetzen. Dabei darf es nicht aus persönlichen und egoistischen Gründen Gedanken zurückhalten, um sie später für sich selbst in seinem eigenen Bereich zu verwenden.
- Jedes Teammitglied hat nach bestem Wissen und Gewissen seine eigene Meinung darzulegen. Es darf sich dabei nicht an eventuelle Vorstellungen oder gar Weisungen seines Vorgesetzten gebunden fühlen.
- Jedes Teammitglied ist verpflichtet, von sich aus alles zu tun, damit die Teamarbeit ungehindert und reibungslos verlaufen kann. Es darf seine aktive Mitarbeit nicht davon abhängig machen, wie weit das Team seinen Ansichten folgt oder nicht. Es muss vielmehr bereit sein, sich den Beschlüssen des Teams auch dann zu beugen, wenn diese im Gegensatz zu seinen eigenen Vorschlägen stehen, es sei denn, dass es glaubt, dafür die Verantwortung nicht tragen zu können. Dann muss das Mitglied des Teams seine abweichende Meinung zu Protokoll geben und evtl. aus dem Team ausscheiden.
- Jedes Teammitglied ist zur unbedingten Loyalität gegenüber den anderen Teammitgliedern verpflichtet und muss sich insbesondere als Treuhänder ihrer Meinungen fühlen. Das bedeutet, dass es nichts von den ihnen geäußerten Auffassungen nach außen trägt und auch nichts für persönliche Zwecke ausnutzt.
- Jedes Mitglied des Teams ist verpflichtet, die übrigen Teammitglieder als gleichberechtigte Partner anzuerkennen. Dabei hat es ihre Meinungen und Gedanken vorurteilslos zu prüfen und dazu Stellung zu nehmen sowie sie lückenlos über alles zu informieren, was sie wissen müssen, um ihrer Teamaufgabe gerecht werden zu können.
- Jedes Teammitglied ist verpflichtet, die Zusammenarbeit im Team nicht durch persönliche Ressentiments und Empfindsamkeiten zu behindern und von sich aus alles zu tun, um gute menschliche Beziehungen, die die sachliche Zusammenarbeit erleichtern, zu den übrigen Teammitgliedern herzustellen.

**b) Die Rechte des einzelnen Teammitglieds**

Aus den eben dargelegten Pflichten ergeben sich auf der anderen Seite die Rechte, die das einzelne Teammitglied besitzt. Dabei sei insbesondere Folgendes hervorgehoben:

- Jedes Teammitglied hat das Recht, ungehindert und frei seine Meinung im Team zu äußern und zu verlangen, dass sie sachlich und ohne jede Voreingenommenheit geprüft wird.
- Jedes Teammitglied hat ein Recht darauf, dass Meinungen, die von ihm im Team geäußert worden sind, nicht dritten Stellen zugetragen werden.

Dies gilt auch gegenüber Vorgesetzten. Ein Teammitglied darf nicht Gefahr laufen, wegen seiner Äußerungen im Team von seinen Vorgesetzten kritisiert zu werden.

- Jedes Teammitglied hat das Recht auf rückhaltlose offene Information von Seiten der übrigen Teammitglieder.
- Jedes Teammitglied hat ein Recht darauf, dass die von ihm geäußerten Gedanken ausschließlich für die dem Team gestellte Aufgabe Verwendung finden und nicht von einzelnen Teammitgliedern für eigene Zwecke außerhalb des Teams benutzt werden – es sei denn, sie sind dafür ausdrücklich freigegeben.
- Jedes Teammitglied hat das Recht darauf, dass in der Zusammenarbeit im Team die Grundsätze der Fairness beachtet werden.

Diese Rechte und Pflichten müssen dem einzelnen Teammitglied bewusst gemacht werden. Sie sind auf der einen Seite die Basis für die Arbeit im Team selbst, auf der anderen die Grundlage für die Beurteilung seines Verhaltens im Team und damit seiner Teamfähigkeit. Hat man es unterlassen, die Teammitglieder über die Grundregeln für ihr Verhalten im Team zu orientieren, so kann man ihnen nachher keinen Vorwurf machen, wenn sie dabei Fehler begehen.

## **2. Aufgaben des Teamleiters**

Der Teamleiter wird entweder von der Stelle, die über die Einsetzung eines Teams entscheidet, bestimmt oder vom Team selbst ausgewählt. Er tritt als primus inter pares im Kreise der übrigen Teammitglieder auf, ist nicht deren Vorgesetzter und hat auch nicht das Recht, seine eigene Meinung den übrigen Mitgliedern des Teams aufzuzutroyieren.

Abgesehen davon hat der Teamleiter eine Reihe wichtiger Aufgaben zu erfüllen. Sie sind zunächst formaler Art. Dazu gehört im Einzelnen Folgendes:

- Er erledigt die Formalitäten der Zusammenarbeit, wie z. B. die Einladung zu den vorgesehenen Zusammenkünften, die Weiterleitung von Informationen an das Team, notwendige Benachrichtigungen über bestimmte Vorkommnisse, die das Team betreffen, sowie die Weitergabe von für das Team bestimmte Informationen seitens des Vorgesetzten des Teams.
- Er leitet die Rundgespräche, die innerhalb des Teams stattfinden.
- Er übernimmt die Berichterstattung nach außen, d. h. gegenüber dem Vorgesetzten des Teams oder dritten Stellen im Unternehmen im Namen, Sinn und Geist des Teams, wird also für das Teams stellvertretend tätig.
- Er achtet auf die Einhaltung der Arbeitsordnung, die sich das Team gegeben hat.

Vielfach wird dem Teamleiter in diesem Zusammenhang die Befugnis gegeben, den einzelnen Teammitgliedern Anweisungen zu erteilen und auch entsprechende Kritik an ihrem Verhalten zu üben. Wo dies der Fall ist, tut der Teamleiter dies nicht aus eigenem Recht, sondern im Namen des Teams. Er wird also auch hier wieder für das Team stellvertretend tätig.

Abgesehen von diesen mehr formalen Funktionen hat der Teamleiter eine wichtige Aufgabe zur Gewährleistung des reibungslosen Ablaufs der Teamarbeit zu erfüllen. Innerhalb des Teams sind Störungen, die sich aus der Verschiedenartigkeit des Wesens der Teammitglieder ergeben, nichts Ungewöhnliches, insbesondere wenn sich die Teamarbeit über einen längeren Zeitraum erstreckt. Sie lassen sich jedoch durch eine kluge Führung von Seiten des Teamleiters ausgleichen.

Auch die bestfunktionierenden Teams geraten, wenn sie längere Zeit miteinander arbeiten, in bestimmte Krisensituationen. Hier kann ein geschickter Teamleiter, der die Gesprächsführung beherrscht, viel dazu beitragen, um Spannungen innerhalb des Teams zu lösen.

Zweifellos hängt von der Auswahl des richtigen Teamleiters viel für den Erfolg der Teamarbeit ab. Die wichtigste Voraussetzung für das Funktionieren des Teams aber ist und bleibt die Bereitschaft und Fähigkeit zur Teamarbeit auf Seiten aller seiner Mitglieder. Denn auch der talentierteste Teamleiter vermag das Team nicht zusammenzuhalten, wenn die einzelnen Teammitglieder nicht die Bereitschaft zur Zusammenarbeit mitbringen und die innere Einstellung besitzen, den bestmöglichen Beitrag zur Erreichung des gemeinsamen Ziels leisten zu wollen.

### **3. Der Vorgesetzte des Teams**

- Der Vorgesetzte muss das Team innerhalb seines Delegationsbereiches selbstständig handeln und entscheiden lassen.

Dieser allgemein im Rahmen der Delegation von Verantwortung geltende Grundsatz ist für das Team lebenswichtig. Der Vorgesetzte ist also nicht berechtigt, in die Teamarbeit selbst einzugreifen und hier seine Auffassungen durchzusetzen.

- Der Vorgesetzte ist verpflichtet, das Team über diejenigen Vorkommnisse zu informieren, die für dessen Arbeit wichtig zu wissen sind. Hier handelt es sich um die gleiche Informationspflicht, die der Vorgesetzte jedem der ihm unterstellten Stelleninhaber gegenüber besitzt. Es kann sich dabei des Teamleiters zur Weitergabe seiner Informationen an das Team bedienen.
- Der Vorgesetzte kann dem Team im Rahmen seiner Gesamtaufgabe befristete Einzelziele setzen.

- Der Vorgesetzte hat dem Team gegenüber Stichprobenkontrolle und Ergebniskontrolle (Erfolgskontrolle) auszuüben.

Der Vorgesetzte kann durch Stichproben das führungsmäßige Verhalten des Teams kontrollieren und feststellen, ob es sich an die Grundsätze einer ordnungsgemäßen Teamarbeit hält.

Dagegen ist es häufig für den Vorgesetzten schwierig, auch in fachlicher Hinsicht Aufsicht über das Team auszuüben. Ebenso wie bei hochqualifizierten Fachstäben muss die Unternehmensführung dann eine Entscheidung darüber treffen, ob und inwieweit von einer fachlichen Aufsicht abgesehen werden kann und lediglich auf die Erfolgskontrolle zurückgegriffen werden soll.

- Der Vorgesetzte ist verpflichtet, dem Team gegenüber Kritik und Anerkennung auszusprechen.

### **Zu beachten:**

Die Führung des Vorgesetzten konzentriert sich immer auf das Team als Ganzes. Mit den einzelnen Mitgliedern des Teams hat der Vorgesetzte nichts zu tun. Nicht die Mitglieder des Teams als Einzelpersonlichkeiten, sondern das Team als Zusammenschluss dieser Einzelpersonlichkeiten ist ihm unterstellt. Die einzelnen Mitglieder unterstehen dem Team als Ganzem.

## **4. Die Verantwortung bei Teamarbeit**

- Der Vorgesetzte des Teams trägt die Führungsverantwortung, d. h., er hat dafür einzustehen, dass er seine oben genannten Pflichten erfüllt.
- Das Team als Ganzes trägt
  - die Beratungsverantwortung, soweit es, was normalerweise der Fall ist, beratend tätig ist;
  - die Entscheidungsverantwortung, soweit es Entscheidungsbefugnis besitzt.
- Für das einzelne Mitglied des Teams gilt Folgendes:
  - Es ist lediglich dem Team als Ganzem für die Erfüllung der durch die Teamarbeit auferlegten Pflichten und nicht dem Vorgesetzten des Teams verantwortlich.
  - Wird im Team ein Mehrheitsbeschluss gefasst, den eines oder mehrere Teammitglieder für eine so schwerwiegende Fehlentscheidung halten, dass sie es nicht verantworten zu können glauben, auf dieser Basis weiterzuarbeiten, so ist darüber der Vorgesetzte des Teams zu informieren, der über ihr Ausscheiden und die Neubesetzung des Teams eine Entscheidung zu treffen hat.
- Der Teamleiter ist für die ordnungsgemäße Erfüllung der ihm übertragenen formalen Aufgabe dem Team gegenüber verantwortlich. Hinsichtlich

der Ergebnisse der Teamarbeit trägt er keine größere Verantwortung als jedes andere Teammitglied. Er ist also in seiner Stellung als Teamleiter nicht dem Vorgesetzten gegenüber für das Erreichte oder Nichterreichte verantwortlich.

### **3.6 Zusammenfassung**

Das Team ist als Sonderfall der Delegation von Verantwortung eine besonders gearbete Arbeitsgruppe, die neben der Hierarchie einer Organisation steht. Es hat die Befugnis, Entscheidungen vorzubereiten oder zu treffen.

Bevor Teams eingerichtet werden, sind im Unternehmen die geistigen Voraussetzungen für Teamarbeit zu schaffen sowie die Vor- und Nachteile gegenüber der individuellen Leistung abzuwägen.

Die Pflichten, die Führungskräfte wie Mitarbeiter im Rahmen der Führung mit Delegation von Verantwortung zu erfüllen haben, sind die besten Voraussetzungen zur Entwicklung der Teamfähigkeit.

Das Team wird im Rahmen der Organisationsgestaltung eingerichtet. Wichtig sind die Klärung der Stellung des Teamleiters wie des Vorgesetzten des Teams sowie die Festlegung von Zielen, Aufgaben, Kompetenzen und der daraus resultierenden Verantwortung.

### 3.7 Übungsaufgaben

1. Nennen Sie einige Unternehmensentscheidungen, die gut in einem Team vorbereitet werden können (Beratungsteam)!
2. Nennen Sie ein Beispiel für Entscheidungskompetenzen und Beratungskompetenzen in einem Team!
3. In anderen Studienbriefen wird die Zielsetzung einer Einzelperson behandelt (Gesamtziel der Stelle und Einzelziele für den Stelleninhaber). Was meinen Sie, lassen sich die darin enthaltenen Überlegungen zur Motivation auf Gruppenziele übertragen?
4. Versuchen Sie eine Definition für das Wort "Gruppendenken"... Was könnte daran negativ sein?
5. Ist der Teamleiter Vorgesetzter des Teams?
6. Nennen Sie den wichtigsten Grundsatz für das Verhalten des Teamleiters als Diskussionsleiter während der Teamsitzung!
7. Kann die Teamleitung innerhalb des Teams wechseln?
8. Welches ist die wichtigste "Passivpflicht" des Vorgesetzten des Teams?
9. Welche Verantwortung obliegt dem Vorgesetzten des Teams?
10. Ist der Teamleiter eine Art Zwischenstufe zwischen dem Vorgesetzten und dem Team?