

Teamarbeit

[Quelle: Brändle-Ströh, M.: Teamarbeit. Zürich 2001]



Herkunft des Begriffs „Team“

Das englische Wort "Team" stammt aus einem vorindustriellen-agrarischen Zusammenhang und bedeutet ursprünglich:

"Das, womit man zieht" –

nämlich ein (Ochsen- oder Pferde-)

Gespann vor einem Fuhrwerk oder Pflug

(Duden 1989; Webster 1996).

Team: Definition 1

Dieser wortgeschichtliche Gehalt ist sehr präzise und prägnant. Wenn ich moderne Definitionen zusammenfasse, resultieren die folgenden Grundmerkmale:

Ardelt-Gattinger et al. 1998; Born & Eiselin 1996; Duden 1990; Haug 1994; Stahmer 1996; Wiegand 1995

Team: Definition 2

Ein Team

- ist eine Spezialform der formellen Gruppe (wir lassen also informelle Teams ausser Acht, z.B. Hobby-Bergsteiger)
- besteht aus mindestens 3, aber selten mehr als 7 Mitgliedern mit zumeist verschiedenen fachlichen Kompetenzen
- hat ein sachlich-fachliches Ziel bzw. einen Auftrag oder eine Aufgabe

Team: Definition 3

- weist einen minimalen gefühlsmässigen Zusammenhalt auf
- regelt (teilautonom) Kommunikation und Kooperation selber
- verbringt gemeinsame Arbeitszeiten bzw. ist interaktiv (im Gegensatz zu koagierenden Gruppen wie z.B. Golfspieler oder Verkäuferinnen im selben Rayon)
- ist eingebettet in grössere soziale Systeme

Was ist Teamarbeit?

- Teamarbeit besteht in der gezielten Erschliessung, Entwicklung und Verknüpfung individueller Ressourcen und Leistungen.
- Teamarbeit basiert auf spezifischen und operationalisierbaren Kompetenzen der Mitglieder und ist abhängig vom Umfang gemeinsam geteilter theoretischer und pragmatischer Vorstellungen (Integrationsgrad).

Lohnt sich Teamarbeit?

Aufbau und Einsatz "integrierter" Teams lohnen sich in psychischer, sozialer und ökonomischer Hinsicht dann, wenn in einer Organisation wiederholt oder dauernd komplexe und fachbereich-übergreifende Aufgaben zu bearbeiten sind.

Spezifische Leistungsvorteile der Teamarbeit

Teams können unter bestimmten Bedingungen und bei bestimmten Aufgaben leistungsfähiger als Einzelpersonen sein – zum Beispiel:

- Heben und Tragen
- Sammeln und Suchen
- Ab- und Einschätzen
- Bestimmen, Beurteilen und Entscheiden (sog. Fehlerausgleich)

Boos & Meier 1993; Fengler 1996; Hofstätter 1957/1963; Mueller & Thomas 1976; Wiegand 1995; Zysno 1998

Keine prinzipielle Überlegenheit der Teamarbeit

- Die gegenüber Einzelarbeit oft postulierte prinzipielle Überlegenheit von Teamarbeit für Problemlösungen ist heute empirisch eindeutig widerlegt

Endres & Putz-Osterloh 1994; Stroebe & Hewstone 1994; Witte 1989

Indikationen für Teamarbeit 1

- Heterogene, fachbereichsübergreifende und/oder neuartige Probleme oder Fragestellungen
- die nicht mit standardisierten Denk- und Handlungsabfolgen angegangen werden können
- die gekennzeichnet sind durch Berechenbarkeiten und Unberechenbarkeiten, durch Vorhersehbarkeiten und Ungewissheiten

Indikationen für Teamarbeit 2

- Wenn breit abgestützte Antworten und Lösungen zu generieren sind,
- für die auch die nachfolgende Umsetzung oder Implementierung in einem hohen Masse gewährleistet ist (Konsens; Akzeptanz)

Prozess-Verluste in Teams 1

Bierhoff 1993; Born & Eiselin 1996; Stroebe & Hewstone 1994

- Motivationsverluste, Risikovermeidung und Anstrengungsreduktion (Team = **Toll, ein anderer macht's!**).

"Trittbrett-Effekt,, >> mit zunehmender Gruppengrösse verliert der individuelle Beitrag an Bedeutung, der Vorteil unkooperativen Verhaltens nimmt zu, und die Identifizierbarkeit unkooperativen Verhaltens sinkt (vgl. Grossklasse in der Volksschule, Militärdienst)

Prozess-Verluste in Teams 2

- Konformitätseffekte, Gruppendruck, (Selbst-) Zensur und suboptimale Informationsnutzung
- Produktivitätshemmung infolge reduzierter individueller Zeitanteile (z.B. an Sitzungen und Besprechungen)
- Zeitverluste im Zusammenhang mit Organisationsfragen und Teamkonflikten (Wer schreibt heute das Protokoll?)

Massnahmen gegen Prozessverluste

- Anstrengungsreduktion >> Subteams, spezifische Zuständigkeiten, Belohnungsformen
- Konformitätsdruck >> Schutz von Einzelmeinungen, Feedback-Praxis, Advocatus Diaboli, Phasen mit Einzelarbeit
- Produktivitätshemmungen/Zeitverluste >> Moderation/Leitung, virtuelle Kommunikation, Redezeiten

Team-Kohäsion

Integrierte Teams weisen in der Regel einen hohen Zusammenhalt auf. Diese sog. "**Team-kohäsion**" trägt klar zur Leistungssteigerung des Teams und zur Zufriedenheit der Mitglieder bei, sofern – und dies ist der Haken! – das Team die Aufgabe oder den Auftrag akzeptiert. Wenn dies nicht der Fall ist, erbringt auch ein integriertes Team schlechte bis miserable Leistungen

(Endres & Putz-Osterloh 1994)

Teammitglieder „gewinnen“ – nicht zwingen!

In Anbetracht von komplexen und wiederkehrenden Fragestellungen ist eine Organisation oder Firmenleitung auf integrierte Teams angewiesen – sie kann diese Teams aber nicht einfach zu etwas **zwingen**, sondern muss deren Teilautonomie achten und die Mitglieder für eine Aufgabe **gewinnen**.

Mitglieder gewinnen ...



... nicht zwingen



TEAMWORK

Because bullets can only go through so many bodies.

... und am Schluss
eine saubere Evaluation

