



Vier Stolpersteine in der Teamarbeit Strategien für eine gute Zusammenarbeit

Dipl.-Ing. Arno Popert

Gibt es in Ihrer Zusammenarbeit immer wieder Überraschungen wie: "Aber das haben wir doch anders besprochen!?" Kennzeichnet hin und wieder eine gereizte Stimmung den Verlauf von Besprechungen, geraten Sie zu Projektbeginn schnell unter Leistungsdruck, wird in Ihrem Team gerne über andere Planungsbeteiligte gelästert oder fehlt es manchmal etwas an motivierender Aufbruchsstimmung"? Dann ist dieser Beitrag für Sie durchaus interessant. Der Autor berichtet über den Prozess der Teambildung unter den verschiedenen Planungsbeteiligten.

Sahnehäubchen Teamklima?

Ein Team ist, wenn mindestens zwei Menschen gemeinsame Ziele verfolgen und sich in Ihrer Arbeit abstimmen, wie z.B. Ingenieur und Zeichner, Chef und Mitarbeiter, Architekt und Statiker, Bauherr und Architekt etc. Teamarbeit ist also selbst in kleinen Büros eher die Regel als die Ausnahme.

Ist ein gutes Teamklima nun lediglich Luxus oder gar schädlich für die Konzentration aufs Wesentliche? Untersuchungen haben ergeben, dass ein gutes Betriebsklima zwar nicht besonders die Motivation erhöht, ein schlechtes aber sehr wohl demotivierend und damit leistungsmindernd wirkt. Dass dadurch die Effizienz leidet, hat sicherlich jeder schon selbst erlebt.

Zur Vermeidung dieser „Reibungsverluste“ haben sich in jedem Team sowohl offizielle, aber auch unausgesprochene "Regeln" etabliert. Diese sind oft hilfreich, können aber den Teambildungsprozess mitunter nur weiter behindern. Im Folgenden vier solcher in Planungsbüros häufigen „Stolpersteine“:



1. Stolperstein

„Schnell erste Ergebnisse bringen!“

Gerade neue Teams stehen häufig vor Ihren Auftraggebern unter Leistungsdruck: „Klar, Freitag sehen Sie die ersten Ergebnisse!“ Eingespielte Teams werden das locker meistern, neue Teams können das aber noch nicht - selbst wenn sie aus sehr kompetenten Mitgliedern bestehen. Das liegt nicht nur an der noch fremden Materie des neuen Projekts, sondern auch an der noch fehlenden sicheren Basis zur Zusammenarbeit. In der Gruppendynamik ist hier das Modell der vier Teambildungsphasen (Tuckman) sehr hilfreich und übersichtlich:

Die Orientierungsphase:

Die erste Phase, auch forming genannt, ist noch von allgemeiner Unsicherheit geprägt. Auf der Sachebene müssen die genauen Aufgaben und Ziele erst gemeinsam geklärt und Informationen gesammelt werden. Es sind die unterschiedlichen Kenntnisse und Vorgehensweisen der anderen Teammitglieder einzuschätzen. Auf der persönlichen Ebene stehen hohe Motivation, aber auch Unsicherheit, Zurückhaltung und Misstrauen im Vordergrund. Man geht höflich und konventionell miteinander um. Noch niemand wagt sich mit mutigen oder unkonventionellen Ansätzen vor, sondern ist zuerst bestrebt, persönliche Akzeptanz und die eigene Position im Team zu finden.

In dieser Phase kann die Teamarbeit dadurch gefördert werden, dass der Teamleiter

- für eine klare Aufgabenstellung sorgt und
- noch keine herausragenden Ergebnisse erwartet, sondern
- eher kleine Erfolge ermöglicht und
- durch sein persönliches Auftreten Regeln „vorlebt“.

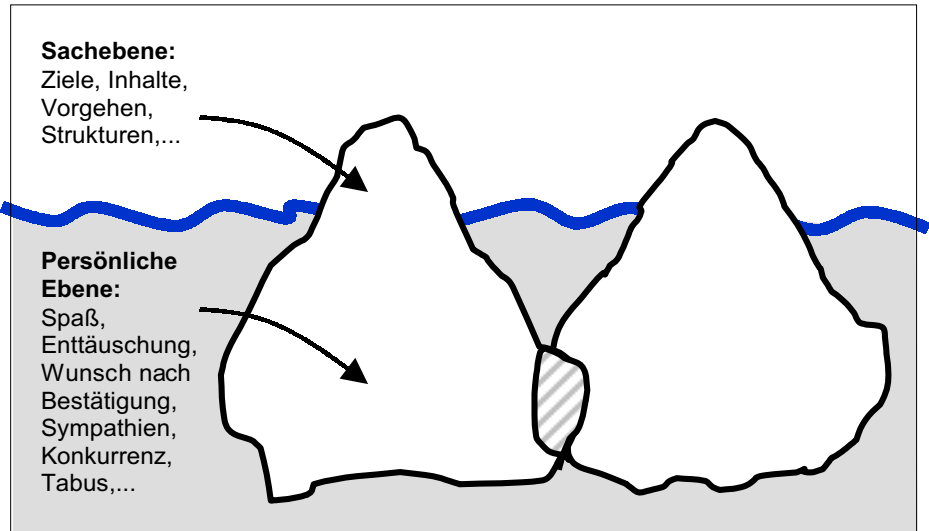


2. Stolperstein

„Bitte sachlich bleiben!“

Gerade in der Planungsbranche gilt emotionales Verhalten oft als unangemessen, geht es doch scheinbar darum, in jedem Fall die Dinge auf der sachlichen Ebene zu lösen. Wie ein Eisberg aber nicht nur aus dem sichtbaren Überwasserteil, sondern auch aus dem viel größerem Unterwasserteil besteht, haben viele Konflikte am Arbeitsplatz neben einem sichtbaren sachlichen Anteil auch einen unterschwellig

persönlichen Anteil. Dieser ist zwar nicht so leicht sichtbar, aber ebenso entscheidend. So geht es z.B. in einer Diskussion mit einem Mitarbeiter vielleicht nicht nur um die Wahl der Fassadenfarbe (sachlich), sondern auch darum, wer sich denn hier durchsetzt (persönlich). Die „Zusammenstöße“ finden aber oft zuerst „unter Wasser“ statt, also auf der persönlichen Ebene. Werden dann aber Lösungen nur auf der sachlichen Ebene gesucht, bahnen sich die persönlichen Unstimmigkeiten einen anderen Weg: patzige Antworten, eine vergiftete Atmosphäre, ungewöhnliche hitzige Diskussionen über scheinbar belanglose Fragen oder auch der Rückzug in einen „überhöflichen“ Umgangston etc. Ohne Raum für die Klärung auch persönlicher Themen wird die sachliche Arbeit zäh und Einigungen schwierig.



Eisbergmodell: „Zusammenstöße“ finden zuerst unter Wasser statt

Werden dann aber Lösungen nur auf der sachlichen Ebene gesucht, bahnen sich die persönlichen Unstimmigkeiten einen anderen Weg: patzige Antworten, eine vergiftete Atmosphäre, ungewöhnliche hitzige Diskussionen über scheinbar belanglose Fragen oder auch der Rückzug in einen „überhöflichen“ Umgangston etc. Ohne Raum für die Klärung auch persönlicher Themen wird die sachliche Arbeit zäh und Einigungen schwierig.

Die Konfliktphase:

In dieser zweiten Phase, auch storming genannt, wächst im Team das Bedürfnis, die sich abzeichnenden Unstimmigkeiten zu klären. Auf der Sachebene werden jetzt konträre Punkte diskutiert, Aufgaben und Ziele in Frage gestellt, aber auch neue Ideen entwickelt. Auf der persönlichen Ebene treten die unterschwellig Konflikte zu Tage, werden persönliche Positionen ausgefochten – mitunter zulasten anderer oder der Aufgabe. Vertrauen und Motivation sind eher gering.

Gerade in Planungsteams herrscht oft die Vorstellung, dass auftretende Konflikte ein Zeichen für Versagen sind, die aber mit „ein bisschen guten Willen“ zu vermeiden sind. Entgegen dieser Vorstellung ist es jedoch besonders wichtig, gerade solchen Themen bewusst Raum zu geben, damit sie in einer konstruktiven Klärung münden.

Der Teamleiter sollte

- ➔ unterschwellige Konflikte ansprechen und
- ➔ dabei unterstützend und vermittelnd wirken,
- ➔ sich selber auch konfliktfähig zeigen,
- ➔ überzeugen und motivieren sowie
- ➔ die Projektziele verdeutlichen, damit diese nicht aus den Augen verloren werden.



3. Stolperstein

„Gemeinsam gegen den Rest!“

Jeder genießt das Gefühl der Gruppenzugehörigkeit und pflegt mitunter das Bild, darüber hinaus nur von Armleuchtern umgeben zu sein (kulturlose Bauherren, bornierte Behörden, spröde Statiker etc.). Diese Art von Kampfgeist mag im Sport hilfreich sein, in der vernetzten Kooperation eines Planungsprojektes ist sie es nicht. Umso wichtiger ist es bei einem erstarktem Wir-Gefühl gleichzeitig auch einen ungetrübten Blick für die größeren Zusammenhänge zu bewahren.

Organisationsphase:

In dieser Phase - norming genannt – einigt man sich auf der Sachebene auf die tatsächlichen Ziele und Methoden der Zusammenarbeit, werden die Kompetenzen gefestigt und Standpunkte und Meinungen geklärt. Auf der persönlichen Ebene entwickelt sich nun allmählich ein Gefühl der Teamzugehörigkeit und auch die informellen Rollen werden verteilt. Das heißt: es wird klar, wer hier das Sagen hat, wer kritisieren darf, wer für die gute Stimmung zuständig ist etc. Es entstehen informelle Umgangsnormen, das Team neigt aber nun auch zu Nabelschau und Team-Egoismus.

Als Teamleiter ist es nun hilfreich,

- die Entwicklung von klaren Absprachen zu fördern und
- auf die Angemessenheit der sich abzeichnenden Standards zu achten: ist z.B. der sich abzeichnende Detaillierungsgrad dem Projekt angemessen?
- Er sollte der noch schwankenden Motivation und Zuversicht stützend begegnen,
- die Kompetenzen erweitern und
- den Blick auf größere Zusammenhänge fördern.



4. Stolperstein

„Nur immer weiter so!“

Hat sich ein Team einmal gefunden, werden sich die Mitglieder allerdings nun vielleicht beharrlich weigern, Veränderungen der Rahmenbedingungen, z.B. veränderte Projektziele oder Wechsel von Teammitgliedern, zu akzeptieren und darauf mit neuen Lösungen zu reagieren.

Produktionsphase:

In dieser Phase, auch performing genannt, hat das Team die größte Produktivität: die Rollen, Aufgaben, Ziele und Beziehungen sind geklärt. Auf der Sachebene wird alle Energie für die Lösung der Aufgaben verwendet und das Team kann sich weitgehend selbst organisieren. Auf der persönlichen Ebene identifizieren sich die Mitglieder mit dem Team. Es wird Verantwortung übernommen und Meinungsverschiedenheiten fair und offen ausgetragen. Eventuell neigt das Team aber auch zur Erstarrung und zum Ausruhen auf Lorbeeren.

Ein Teamleiter sollte jetzt

- ein Team weitgehend selbstbestimmt arbeiten lassen,
- neue Herausforderungen bieten bzw. annehmen helfen sowie
- immer wieder zur Anpassung an die verändernden Rahmenbedingungen anregen.

Fazit

Natürlich ist die hier skizzierte Entwicklung nur ein Modell. Nicht jedes Team durchläuft alle Phasen und oft wird der Eintritt in eine neue Phase vermieden. Verbreitete Leitsätze, wie „immer schön sachlich bleiben“ unterstützen dabei diese Blockade. Eine effektive Zusammenarbeit kann aber nur durch die Auseinandersetzung, klare Ziele, Projektstandards und Rollenverteilungen erzielt werden. Wie in anderen Branchen schon verbreitet, kann

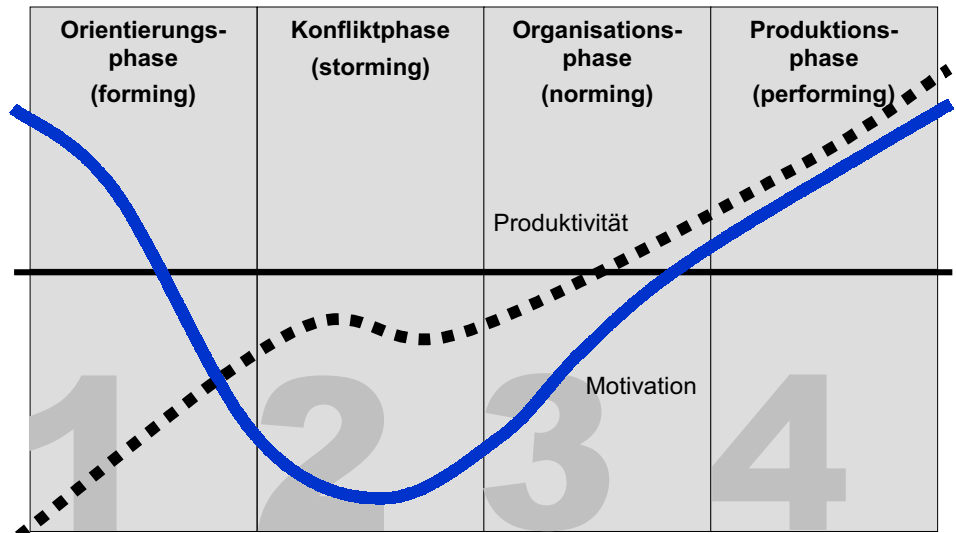
ein externer Moderator hier zur Klärung sehr nützlich sein. Er hilft vor allem, die Teambildung zu beschleunigen, um so die Arbeitsfähigkeit der Gruppe weiter zu steigern.

Dipl.-Ing. Arno Popert, Hamburg, arbeitet als Trainer, Moderator, Teamentwickler und Konfliktklärungshelfer für die Planungsbranche - www.popert.de

Informationen

Stahl, E.: Dynamik in Gruppen, Beltz-Verlag 2002

Schulz v. Thun, F.: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, rororo 2000



Teambildungsphasen: Produktivität und Motivation