

Veröffentlichung auf Homepage
<http://www.dm-soft.de> im Juni 2003
von Petra Meier
Mail: pme@dm-soft.de

Kirchberger Str. 13
64823 Groß-Umstadt
Fon: +49 (6078) 9 63 90-0
Fax: +49 (6078) 9 63 90-9

Geschäftsführer:
Steven Danner
Petra Meier
Amtsgericht Darmstadt
HRB 33373

Teammanagement oder "Was ist teamfähig?"

Warum funktioniert dieses Team?

Jeder weiß, was er zu tun hat, jeder ist optimal eingearbeitet, man hat gemeinsam die Abläufe trainiert und die Partitur ist dem Teamleader absolut geläufig.

Das Beispiel eines Orchesters zeigt, mit welchen Mitteln ein eingespieltes Team vorbereitet wird, um eine Premiere zu bestehen. Gibt es Parallelen zu unserer Arbeitswelt?



Teamfähigkeit

Teamfähigkeit gilt als selbstverständlich. Sind wir tatsächlich teamfähig oder verstehen wir jeder für sich individuell unter Teamfähigkeit etwas anderes?

Die Frage stellt sich, wo diese Teamfähigkeit eigentlich im Rahmen unserer Ausbildung wie Schule, Studium oder Lehre angewendet wurde. Überall in anderer Form. In der Schule wurde evtl. ein Referat zusammen mit anderen Schülern erstellt. Im Studium arbeitete man vielleicht gemeinsam an einem Symposium und in der Lehre war evtl. das gemeinsame Arbeitsumfeld in einer 2er oder 3er Arbeitsgruppe vorhanden.

Doch wurde in diesen Bereichen das Thema Team und Teamfähigkeit besonders beachtet? Nein, in manchen Fällen in negativer Weise. Der Ausspruch: "Sie sind nicht teamfähig." ist keine Seltenheit. Die betroffene Person fragt sich in dieser Situation meist, was denn damit konkret gemeint ist oder war. Wir behaupten, dass Teamfähigkeit gewisse Voraussetzungen benötigt. Voraussetzungen, die das Unternehmen schaffen muss und Vereinbarungen, die eine Teamarbeit ermöglichen.

Wann entsteht ein Team?

Ein Team wird meist dann zusammengestellt, wenn eine einzelne Person die Arbeit aufgrund ihrer Komplexität und ihres Umfangs nicht mehr bewältigen kann. Oder es handelt sich bereits zu Beginn um ein Projekt, das mehrere Personen mit unterschiedlichen Kenntnissen zu realisieren haben, das Projektteam.

Es werden Aufgaben verteilt, die jeder für sich erledigen soll. Bestenfalls ist eine Projektplanung vorhanden die gewisse Aufgabenfolgen und deren Abhängigkeiten, also auch Abhängigkeiten in der personellen Besetzung, dokumentiert.

Problemstellungen im Team

Ist jedem Mitglied eines Teams bewusst, ob und welche Verantwortung innerhalb dieser Arbeitsgruppe übernommen wurde oder wird die Arbeit entsprechend der Zuteilung tatsächlich sach- und termingerecht erledigt?

"Funktioniert doch!" Ja, es funktioniert im Kreise von Mitarbeitern die sich kennen oder jahrelang zusammen arbeiten.

Wird ein Team jedoch aus unterschiedlichen Bereichen mit Mitarbeitern, die sich nicht kennen

oder unternehmensfremden Mitarbeitern besetzt, ist die Teamarbeit plötzlich nicht mehr so einfach. Noch schwieriger wird es, wenn sich unterschiedliche Kulturen treffen.

Auch ist die Größe eines Teams ein wesentlicher Faktor. Man spricht von einer idealen Teamgröße bei 3 Personen. Bei 5 Personen wird bereits die Kommunikation, der Wissenstransfer und die eigentliche Form der Zusammenarbeit sehr unterschiedlich gehandhabt. Die Verantwortung für den reibungslosen Ablauf trägt dann der ernannte Teamleiter, meist neben seiner täglichen produktiven Tätigkeit. Funktioniert es wirklich?

Holschuld versus Bringschuld

"Wenn er die Information benötigt, kann er sie sich ja beschaffen!" Ein Ausspruch, den wir dann zu hören bekommen, wenn wir aufgrund einer fehlenden Information das falsche oder unvollständige Ergebnis liefern. Ist Information immer eine Holschuld oder wäre es nicht besser, die Information generell und aktuell bereit zu stellen?

Das ist ein Thema für Regeln der Zusammenarbeit im Team.

Veröffentlichung auf Homepage
<http://www.dm-soft.de> im Juni 2003
von Petra Meier
Mail: pme@dm-soft.de

Kirchberger Str. 13
64823 Groß-Umstadt
Fon: +49 (6078) 9 63 90-0
Fax: +49 (6078) 9 63 90-9

Wo ist die Information, in welcher Form ist sie vorhanden und wird sie tatsächlich von jedem Mitglied des Teams schnell und aktuell gefunden.

Eine beliebte und intensiv praktizierte Einrichtung hierfür sind die Mailsysteme. Eine nicht unerhebliche Anzahl täglicher Mails mit ebenso nicht unerheblichen Anhängen lässt uns den Tag mit Lesen und Beantworten verbringen, will man aktuell informiert sein. Aber die Information ist ja vorhanden!

Ist sie das tatsächlich oder muss der Empfänger in der Fülle aller erhaltenen Informationen die richtige finden?

Kommunikation

Gesagt ist nicht gleich verstanden und verstanden ist nicht gleich akzeptiert! Ein simples Beispiel aus dem Projektgeschehen verdeutlicht die Unterschiede des Gesagten und Verstandenen:

Beauftragt man verschiedene Personen mit der Einladung zu einem Meeting, so könnte das Ergebnis doch unterschiedlich sein:

- *Die Einladung wird an die ermittelten Teilnehmer mit Termin, Uhrzeit, Ort, Bezeichnung des Sachverhalts versandt.*
- *Die Einladung wird an die ermittelten Teilnehmer mit Termin, Uhrzeit, Ort, Bezeichnung des Sachverhalts und AGENDA des Meetings versandt.*
- *Die Einladung wird an die ermittelten Teilnehmer mit Termin, Uhrzeit, Ort, Bezeichnung des Sachverhalts und AGENDA des Meetings sowie der gewünschten Vorbereitung versandt.*

Alle drei dieser Versionen sind grundsätzlich korrekt. Welche war die gewünschte?

Die Art und Ausführung der Aufgabe ist abhängig von der üblichen Arbeitsweise im Unternehmen und der vorhandenen Information.

Eine einfache Aufgabe wird zur unterschiedlich interpretierten Erledigung, sind die Regeln und Vorgaben dafür nicht klar und deutlich. In diesem Fall nicht tragisch doch wie sieht es mit komplexen Aufgabenstellungen aus oder bei vorausgesetzten Kenntnissen bezüglich einer komplexen Aufgabe?

Aufgabenstellung, Aufgabenverifizierung und tatsächliche Zusage einer Erledigung sind nicht vorauszusetzen. Eine, im Rahmen einer Teambesprechung gestellte Aufgabe ist noch nicht zugewiesen, auch wenn die Person für eine Erledigung bekannt oder sogar eindeutig ist.

Teammanagement heißt: "Managen eines Teams", die Grundvoraussetzung für jeden Projektleiter. Was ist zu beachten, wo liegen evtl. Konflikte und wie kann die Arbeit im Team effektiv, produktiv und mit gutem Klima gesteuert werden? Eine Aufgabe, die nicht einfach ist und häufig unterschätzt wird.

Petra Meier

Geschäftsführer:
Steaven Danner
Petra Meier
Amtsgericht Darmstadt
HRB 33373

Beachten Sie das Workshop-Programm zum Thema:

Effektive Arbeitsmethoden im Team

und

**Verhalten im Team,
Konflikte vermeiden!**