

Teamarbeit

Was ist Teamarbeit?

Bei Teamarbeit arbeiten mehrere Menschen zusammen an einem Projekt. Teamarbeit kann projektbezogen stattfinden aber auch zeitlich unbegrenzt. Auch die Organisation einer regelmäßigen Gruppenstunde kann Teamarbeit sein. Alle MitarbeiterInnen sollten teamfähig sein. Genauso kommt es aber auf die sinnvolle Verteilung von Kompetenzen an. Alle Teammitglieder haben idealerweise einen klar abgegrenzten Aufgabenbereich, für den sie verantwortlich sind. Trotzdem sollten sie nie den Überblick über die Gesamtaufgabe verlieren.

Teamarbeit ist geprägt von fünf Merkmalen:

- eine begrenzte Anzahl von Mitgliedern
- einander ergänzende Fähigkeiten
- explizite, gemeinsam getragene Leistungsziele
- Engagement für einen gemeinsamen Arbeitsansatz
- ein gemeinsamer, als sinnvoll empfundener Existenzzweck

Aufgaben eines Teams

Ein Team schließt sich zusammen, um eine Aufgabe zu erfüllen. Alle bringen ihre Arbeitsleistung und ihre Talente ein und treiben das Team voran. Damit ein Team nicht mitten in der Arbeitsphase auseinanderbricht, sollte es sich einige Regeln geben, die auch dem Selbsterhaltungszweck dienen. Außerdem sollten Teams Rollen und Strukturen entwickeln, um die Arbeit transparent zu gestalten.

So entsteht eine Ordnung, die Einzelne dazu motivieren soll, ihre Aufgaben gewissenhaft zu erledigen. Nur motivierte Teammitglieder arbeiten effizient, deshalb bemühen sich alle um die Zufriedenheit der Einzelnen. Damit ein Team bestehen bleibt, sind Zusammenhalt und ein gemeinsames Interesse wichtig. Die Teammitglieder sollten sich regelmäßig austauschen. Schließlich ist auch Spaß wichtig und erleichtert es, die gemeinsame Aufgabe zu bewältigen.

Was beeinflusst ein Team?

Teams werden von innen und von außen beeinflusst. Im Team haben alle Wünsche und Befürchtungen. Das ist auch abhängig von Altersstruktur, Geschlecht oder ethnischen Hintergründen. Jede Person prägt das Team auf ihre Weise und das Team prägt die einzelnen Mitglieder.

Äußerer Einfluss entsteht meist durch die Aufgabe, die sich das Team stellt oder gestellt bekommt. Zum Beispiel beschließt die KjG-Mitgliederversammlung, dass die KjG die Kinderbetreuung beim Gemeindefest übernehmen soll. Das dafür zusammengestellte Team passt sich der Aufgabe an, um sie zu lösen.

Stabilität und Dynamik eines Teams

Ein Team ist kein starres Gebilde und muss trotzdem stabil sein. Durch Rollen, Normen und Strukturen entsteht Stabilität. Diese Strukturen grenzen das Team auch nach außen ab. Sie bestimmen, wer zum Team gehört und wer nicht. Sie geben vor, welche Themen und Verhaltensweisen geduldet sind.



Teamarbeit - Handout

Dynamik im Team entsteht durch Konflikte, da die Teammitglieder unterschiedliche Ansichten mitbringen. Auch die verschiedenen Bedürfnisse der Mitglieder führen zu einer Dynamik. So ist es einigen wichtiger, dass das Team die Aufgabe so schnell wie möglich erfüllt. Anderen ist wichtiger, dass das freundliche Miteinander nicht zu kurz kommt. Über solche Probleme muss das Team sich verständigen, die Mitglieder sollten ihre Erwartungen klären. Das bringt das Team weiter. Doch auch Erfolg und Begeisterung bringen Dynamik in das Team und treiben die Arbeit voran.

Steuerung eines Teams

Für jedes Team ist es hilfreich, wenn eine Person den Überblick behält. Manche Teams haben eine Teamleitung. Auch in Teams ohne formale Leitung übernimmt ein Teammitglied die Führung, wenn auch unbewusst.

Die Leitung sollte die Steuerung aber nicht komplett übernehmen. Das ganze Team sollte lernen, die eigene Arbeit zu koordinieren und sich so selbst steuern. Das geschieht durch Rückschlüsse aus der eigenen Erfahrung: Die Teammitglieder besprechen sich, reflektieren und ziehen daraus Konsequenzen.

Größe eines Teams

Es gibt keine ideale Größe für ein Team. Je nach Situation beeinflussen viele Parameter die Teamgröße. Allgemein sollte ein Team, dessen Arbeitsweise auf direkter Kommunikation basiert, nicht größer als zehn Personen sein. Sonst wird die Verständigung schwierig. Kleinere Teams mit vier oder fünf Mitgliedern können weitgehend ungeregelt miteinander reden und arbeiten. Je größer ein Team ist, desto mehr Regeln und Strukturen braucht es. Je größer ein Team ist, desto größer werden auch die zu berücksichtigenden Beziehungen untereinander. Dann besteht die Gefahr, dass sich Unterteams bilden.

Allgemein gilt: Wenige tun viel, und viele tun immer weniger.

Teams sind auf jeden Fall keine Großgruppen. In Großgruppen übernehmen Stellvertreter die direkte Kommunikation. Das bedeutet, dass einige wenige für viele sprechen. Einzelne können die Meinungsbildung und Entscheidungsfindung dann kaum beeinflussen. Das sind aber genau die Punkte, die Teamarbeit auszeichnen. Alle bringen sich aktiv ein und entscheiden mit.

Was zeichnet eine gute Teamarbeit aus?

- Das Team verfügt über ein gemeinsames Ziel.
- Das Ziel ist realistisch und klar formuliert.
- Ziel und Vorgehen: Das Team trifft Entscheidungen gemeinsam.
- Offene Kommunikation: Zuhören, Kompromisse und Sachlichkeit.
- Die Teammitglieder unterstützen einander (im Notfall: ersetzen einander).
- EinE TeamleiterIn koordiniert die Arbeit, schlichtet Konflikte.
- Es gibt klare Regeln, Verantwortungsbereiche und Rückmeldungen.
- Die Teammitglieder reflektieren ihr Handeln.

Zur erfolgreichen Arbeit eines Teams gehört es, nicht nur auf einzelne Personen und die gelöste Aufgabe zu blicken. Bei der Reflexion sollten die TeilnehmerInnen ihren Blick auf das gesamte System richten. Das gelingt, wenn sie zwischen ihrem eigenen Engagement, zwischen Einmischen und Zurückhalten wechseln und mit Distanz das Team als Ganzes analysieren.



Teamarbeit - Handout

Rollen im Team

Die Arbeit eines Teams gleicht einer Großbaustelle. Um eine Brücke zu bauen, braucht es viele Kompetenzen und Fähigkeiten, eine oder zwei Personen reichen nicht. Manche Personen erstellen Pläne. Sie können aber nicht allein bauen. Denn sie brauchen Arbeiter, die betonieren, schweißen, etc. Die ganzen Arbeiten koordiniert wiederum ein Bauleiter. Alle haben unterschiedliche Fähigkeiten und Aufgaben. Aber alle werden benötigt, um das gemeinsame Ziel zu erreichen und die Brücke zu bauen.

Genauso ist es auch bei Teams in der Jugendarbeit. Für Projekte oder Gruppenstunden braucht man JugendleiterInnen, die gut planen und organisieren. Man braucht aber auch JugendleiterInnen, die kreative witzige Spiele entwickeln und durchführen. Wieder andere überlegen sich die Dekoration oder helfen einfach mit. Egal wie eine Aufgabe aussieht: Jede Person nimmt in einem Team eine Rolle ein. Und egal wie diese Rolle aussieht: Sie ist wichtig. Nicht alle sind Teamleiter oder Architekten.

Die verschiedenen Rollen sollten regelmäßig überprüft werden: Sind sie festgefahren? Übernehmen alle immer dieselben Aufgaben? Gerade in einem Team können die Mitglieder sich in einem geschützten Rahmen in neuen Rollen ausprobieren. Die Reinform der Rollen gibt es nicht, aber das Modell hilft bei der Reflexion und macht die eigenen Stärken sichtbar.

Mögliche Rollen in Teams

Teamrolle	Eigenschaften
LeiterIn ModeratorIn	<ul style="list-style-type: none"> • leitet und strukturiert • behält das Ganze im Blick • setzt Impulse • überwacht Vereinbarungen • denkt weitblickend und konzeptionell
UmsetzerIn KoordinatorIn	<ul style="list-style-type: none"> • entwirft Aktionspläne • behält Machbarkeit im Auge • entwirft sinnvolle Arbeitspakete • motiviert in „Schwächephasen“ • Durchhaltevermögen
KreativerR IdeengeberIn	<ul style="list-style-type: none"> • denkt unkonventionell • experimentierfreudig • spontan und ideenreich • aufgeschlossen gegenüber Neuem • vertrauensvoll und offen
VernetzerIn Kontaktperson	<ul style="list-style-type: none"> • pflegt Außenkontakte • sorgt für Informationsfluss • informiert über wichtige Entwicklungen und Tendenzen • spürt externe Unterstützung auf • kontaktfreudig
DetailarbeiterIn VollenderIn	<ul style="list-style-type: none"> • bringt Dinge wirklich zu Ende • betont und beachtet das Detail • gibt Dingen den letzten Schliff • achtet auf Qualität und Termintreue • gründlich und gewissenhaft

