

Teamarbeit im außerkirchlichen Bereich

Von Alfred Schieb, Köln

Nach einem Vortrag auf der Mitgliederversammlung der Vereinigung Deutscher Ordensobern am 22. Juni 1971 in Würzburg/Himmelspforten.

Einleitung

Man spricht heute viel von Teamarbeit in der Kirche. Dabei denkt man an ein Arbeitsprinzip, das außerhalb der Kirche, „in der Welt“, immer mehr angewendet wird. In vielen Bereichen der Gesellschaft führt die wissenschaftliche, wirtschaftliche und technische Entwicklung zu einer zunehmenden Arbeitsteilung, zum Spezialistentum, so daß es für einen einzelnen Menschen immer schwieriger wird, bestimmte Aufgaben allein mit eigenen Kräften und Kenntnissen zu erfüllen. So kommt es zur Gemeinschaftsarbeit von Spezialisten, eben zur „Teamarbeit“. Die Zielvorstellungen für dieses Zusammenwirken werden von außen vorgegeben, die Wertmaßstäbe sind Wirtschaftlichkeit und praktischer Erfolg, Wirkungsgrad, Gewinn oder Macht.

Wortbedeutung „team“

Zur Klärung der Begriffe sei eine Übersetzung des Fremdwortes „team“ vorangestellt. Es kommt aus der englischen Sprache und bedeutet „Gespann“, „Mannschaft“, „Arbeitsgemeinschaft“, und man kann darin das verwandte deutsche Wort „Zaum“ entdecken. Am Zaum führt der Gespannführer, der „teamster“, das Gespann (team) von Zugtieren in einer vorausbestimmten Richtung zu einem bestimmten Zweck. An diese Grundbedeutung denkt man meist nicht mehr, wenn man z. B. im Sport eine Mannschaft als „team“ bezeichnet; es ist aber interessant, daß auch das entsprechende französische Wort „équipe“ in der „équipage“, dem von Pferden (equus) gezogenen Wagen, enthalten ist, und daß man in Frankreich „équipes sociales“ kennt, Arbeitsgruppen von Arbeitern und Studenten im kirchlichen Raum. Im Sinne dieser sprachlichen Vorüberlegungen könnte man „teamwork“ oder „Teamarbeit“ definieren als die organisierte Zusammenarbeit einer Gruppe verschiedener spezialisierter Fachleute an einer gemeinsamen Aufgabe unter einer verantwortlichen Führung. In einer solchen Gruppe kann sich dann der „team-spirit“, Gemeinschaftsgeist, entwickeln, der den Gruppenerfolg vor den eigenen Vorteil und das persönliche Ansehen setzt.

Arbeitsgruppen, die kein Team sind

Wenn man Beispiele von Teamarbeit im außerkirchlichen Bereich betrachten will, so ist es nützlich, vom Negativen auszugehen und festzustellen, welche Arbeitsgruppen kein Team darstellen. Man kann Teamarbeit kei-

neswegs mit Demokratie in einem Atem nennen, denn die parlamentarisch-demokratische Gemeinschaftsarbeit ist das Zusammenwirken divergierender Kräfte, Parteien, Gruppen und Meinungen. Anders als ein Gespann, das in einer Richtung zieht, die der Gespannführer (teamster) bestimmt, arbeiten die Kräfte in einem demokratischen Gremium, von dem es viele Ausprägungen gibt, nach vielen verschiedenen Richtungen, und fast nach den Regeln der Physik ergibt sich dann eine resultierende Richtung, die von den Machtverhältnissen oder der geistigen Überlegenheit abhängt. Ein Parlament wäre also zweifellos kein Team. In ihm arbeiten keine Spezialisten, die auf Spezialaufgaben angesetzt werden, es hat keinen Lenker, der die Richtung vorschreibt, es sucht seine Ziele selbst als Ergebnis divergierender Meinungen. Auch im Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft sitzen keine Spezialisten, so sehr sie vielleicht in ihrem Privatberuf Fachleute sein mögen; die Mitglieder von Verwaltungsräten oder Selbstverwaltungskörperschaften vertreten die verschiedensten Auffassungen als Arbeitgeber oder Arbeitnehmer, die gemeinsam nach einem Kompromiß suchen. Gemeinsames Kennzeichen dieser Arbeitsgemeinschaften, die kein Team sind, ist das Suchen nach eigenen Zielen, die Entwicklung von Satzungen und Verfassungen, der Abschluß von Kompromissen. Entscheidungen werden durch Abstimmungen und Mehrheitsbildung getroffen, es gibt keine Arbeitsteilung, das Gremium ist „souverän“ und übt Macht aus, man erstrebt Mitbestimmung, Parität und Proporz.

Ein Blick auf den kirchlichen Bereich mag zur Klärung beitragen. Ein Konzil wäre z. B. kein Team, denn es ist eher einem Parlament zu vergleichen, einer gesetzgebenden und entscheidenden Versammlung. Nach einer Formulierung von P. Rahner kommen hier unter dem Antrieb des Hl. Geistes charismatisch begabte Kräfte zusammen, die nach verschiedenen Richtungen ziehen und drängen und Ziele suchen und setzen.

Sport

Nach dieser negativen Vorbetrachtung sollen positive Beispiele von Teamarbeit gezeigt werden. Am ältesten ist diese Bezeichnung im Sport, wo etwa beim Fußball oder beim Staffellauf, beim Rudern oder Hockey Mannschaften gemeinsam um den Sieg kämpfen. Hier gibt es einen Mannschaftskapitän, einen Schlagmann, einen Trainer, einen Steuermann, der die Gruppe auf ein Ziel lenkt, das von außen durch die Spielregeln klar vorgegeben ist. Der einzelne setzt alle Kräfte für den Erfolg der Gruppe ein, nicht als Rädchen im Getriebe, sondern als lebendige Person, aber unter Zurücksetzung seiner eigenen Wünsche. Spezialisten sind es, so wie z. B. ein „Rechtsaußen“ kaum ein guter „Torwart“ sein wird. Eine Sportmannschaft muß üben, trainieren, sich einspielen. Der einzelne muß darauf verzichten, seine eigene Meinung zur Spielführung durchsetzen zu wollen. Die Mitglieder der Mannschaft kommen nicht aus irgendwelchen höheren

Eingebungen zusammen, sie werden ausgesucht als erfahrene, tüchtige Fachleute, die schon etwas können. Sie wachsen durch Training und Regeln zu einer Gemeinschaft zusammen, die große Leistungen vollbringt.

Von dieser Welt des Sports könnte auch manche kirchliche Gemeinschaft etwas lernen, Ordensleute, Schwestern, Geistliche, Laien. Sie arbeiten an der Verwirklichung eines Zieles, sie zeigen Mannschaftsgeist, indem sie sich einordnen und unterordnen, sie üben sich ein. „Askese“ heißt ja „Übung“. Die Mitglieder einer solchen Arbeitsgruppe bringen ihre Sach- und Fachkenntnis in die Arbeit ein und beachten Zielrichtung und Weisungen, die der Gruppe gegeben werden.

Kunst (Theater, Musik)

Weitere typische Beispiele für Teamarbeit kann man im Bereich der Kunst finden, beim Theater und in der Musik. In einem Bühnensembel werden ausgeprägte Persönlichkeiten, spezialisierte Schauspieler zu einer Aufgabe zusammengespannt. Es bedarf oft aller Kräfte und Kenntnisse eines Regisseurs, der als „Gespannführer“, als „teamster“, die Arbeit der einzelnen auf das vom Autor gesetzte Ziel hinlenkt. Die Regieanweisungen bilden eine Art Spielregeln, nach denen sich alle richten. Der Wertmaßstab für die Gemeinschaftsleistung ist dann der Erfolg beim Publikum.

Ähnliche Gesetze gelten für ein Orchester. Natürlich gibt es heute auch Jazz-Bands, in denen jeder nach seinen eigenen Einfällen spielt und wo so etwas wie eine resultierende Wirkung divergierender Kräfte zustande kommt. Wenn man aber genauer hinsieht und hinhört, so haben auch die improvisierenden Jazz-Musiker bestimmte Grundgedanken, künstlerische Spielregeln, gemeinsame Ideen. Jeder ist ein Spezialist, der auf seinem Instrument etwas leistet, und Anfänger bringen nichts Gutes zustande. Das traditionelle Orchester lebt davon, daß jeder Mitspieler sein Notenblatt hat, einen Teil der Partitur, nach der vom Dirigenten nach der Zielsetzung des Komponisten die Richtung, das Tempo und der Takt angegeben werden. Auch der beste Solist muß sich mit seinem Instrument einfügen, wenn eine gute Gesamtleistung zustande kommen soll. Jeder einzelne dient mit seinem Spiel einem Zweck, der Darbietung eines Kunstwerkes, und es ist nicht seine Sache, nach Zweck oder Ziel zu suchen.

Im kirchlichen Bereich kann aus dem „team-spirit“ der Kunst die Achtung vor der Persönlichkeit, vor der Leistung des einzelnen abgeleitet werden. Es mag manchmal nicht leicht sein, einen Laien als Lektor zu finden, der es dem Herrn Pfarrer recht macht, wenn er aber gut sprechen kann und eingeübt ist und sich dem gesamten Dienst unterordnet, dann sollte die persönliche Fähigkeit des einzelnen geachtet und — nach den Maßstäben der Welt — mit bestem Erfolg und Wirkungsgrad eingesetzt werden.

Politik

Auch in Politik und Verwaltung gibt es Teamarbeit. Wenn der Souverän oder die Volksvertretung die großen Ziele, Verfassung und Gesetz, gegeben hat, führt das Kabinett der Fachminister diese Weisungen aus. Der Ministerpräsident, der Bundeskanzler, der Kabinettschef wäre der „teamster“, der den Spezialisten in seinem Kabinett die Richtlinien gibt. Er korrigiert die Richtung, in der die gemeinsame Arbeit geht, immer wieder in einem kybernetischen System, indem er die Abweichungen vom Soll erkennt und im Wege der Rückkopplung, des „feed-back“, die notwendige Steuergröße in das System hineinbringt. Dieses korrigierende Lenken der Spezialisten auf das gegebene Ziel ist die typische Funktion des Leiters eines Arbeitsteams, der mit „leichtem Zügel“ arbeiten soll.

Auf der nächst niederen Stufe der Politik arbeiten die Fachausschüsse des Parlaments im Sinne eines Teams. Hier sind Fachleute für Spezialfragen am Werk, um Entscheidungshilfen zu erarbeiten. Das Ziel der Arbeit ist vom Parlament festgesetzt: Es gilt, mit hoher Sachkenntnis Entscheidungen auf bestimmten Sachgebieten vorzubereiten. Der Aufgabebereich ist festgelegt: Auswärtige Angelegenheiten, Verkehr, Wissenschaft usw. In Ländern, Kreisen und Gemeinden wird auf vielen Ebenen ebenso gearbeitet. Es gibt da z. B. einen Schulausschuß, einen Jugendausschuß, einen Ausschuß für Verkehrssicherungsfragen. Jedes Gremium dieser Art hat eine Geschäftsordnung als feste Regel für seine Sitzungen, zu deren Rahmen und Stil eine feste Tagesordnung und ein abschließendes Protokoll gehört. Hier tauchen wieder die Begriffe der Erfolgskontrolle und der Rückkopplung auf, die für jede Gemeinschaftsarbeit von großer Bedeutung sind.

Für den kirchlichen Bereich könnte man hier die Einsetzung von Beratergremien ableiten, die der patriarchalischen Führung Entscheidungshilfen geben, sowohl auf der oberen wie auf den unteren Ebenen. Für solche Teams muß es eine Geschäftsordnung geben, und zu jeder Sitzung gehört eine Tagesordnung und ein abschließendes Protokoll. Damit wird die Arbeit versachlicht und der Erfolg ständig kontrolliert. Auf diese Weise entstehen begründete Empfehlungen und Vorschläge, die den maßgebenden Personen die Entscheidungen erleichtern.

Verwaltung

Sind die Entscheidungen getroffen, dann führt die öffentliche Verwaltung sie aus. In Bund, Ländern, Kreisen und Gemeinden gibt es hier eine Hierarchie in vielfältiger Form, in der es Chefs, Abteilungsleiter, Gruppenleiter, Sachbearbeiter usw. gibt, ein Organismus, der nach straffer Organisation und Führung ruft, damit die gemeinschaftliche Arbeit Erfolg hat. In einer Bundesbahndirektion etwa hätte der Präsident, der als Vorgesetzter einer großen Zahl von Mitarbeitern nicht zugleich Fachmann auf

allen Gebieten sein kann, vor allem die Aufgabe der Menschenführung, der „Gespann-Lenkung“, der Kontrolle. In einer solchen Arbeitsgemeinschaft ist die Arbeitsteilung sehr weit getrieben, übrigens ebenso in einer Stadt- oder Kreisverwaltung. Besonders hervorgehoben werden soll hier die Aufgabe des Leiters, dafür zu sorgen, daß bei der Erledigung einer bestimmten Aufgabe niemand vergessen wird, der mitwirken muß. Das Prinzip des „Mitzeichnens einer Verfügung“ stellt sicher, daß ein Problem wirklich von allen beteiligten Fachleuten bearbeitet und beleuchtet worden ist und daß kein Verantwortlicher ausgelassen wird. Gerade die alte Reichsbahn-Gesellschaft hat in den 20er Jahren, als noch in Wirtschaft und Verwaltung viele Dinge in patriarchalischer Form erledigt wurden, schon von dieser modernen Art der Teamarbeit mit Erfolg Gebrauch gemacht.

Für kirchliche Probleme wäre daraus zu lernen, daß man niemand übergehen oder übersehen sollte, der durch seine Fachkenntnis, etwa als Arzt oder Wirtschaftsfachmann, Jurist oder Ingenieur, der Kirche bei ihrem großen Auftrag helfen könnte. Es wäre auch gut, solche Hilfe in der Entscheidungsbildung in bestimmten Formen und Institutionen festzulegen, damit kein sachverständiger Rat vergessen wird.

Wirtschaft

Das schon erwähnte Prinzip der Arbeitsteilung ist wohl am weitesten in der Wirtschaft entwickelt, ja es ist das Kennzeichen unseres Industriezeitalters. Die alte Zeit, in der ein Kaufmann als Chef seines Unternehmens den Betrieb improvisierend, persönlich, patriarchalisch leitete, ist vorbei. Die Konzentration zu Großunternehmen macht schnelle Fortschritte, und diese Konzentration führt zu einer planmäßigen Verteilung der Aufgaben. Der Zweck eines Unternehmens, eines Wirtschaftszweiges wird wissenschaftlich analysiert und in einer Synthese dem Organismus des Betriebes aufgegeben. Stets ist natürlich das Gewinnstreben das sehr nüchterne Ziel aller Bemühungen und der Motor der kapitalistischen Wirtschaft. An zwei Dinge muß dabei heute besonders gedacht werden, an die wachsende Zahl mitarbeitender Fachleute und an den schwindenden Überblick der leitenden Persönlichkeiten. Es muß also gelingen, immer mehr Spezialisten mit dem notwendigen Gemeinschaftsgeist, dem „teamspirit“ zu erfüllen, und der leitende Wirtschaftler hat fast nur noch darauf zu achten, daß der richtige Mann am richtigen Platz zur richtigen Zeit die richtige Arbeit tut. Bei der Auswahl der Mitarbeiter und ihrer Zusammenfassung in Gruppen und Teams muß er daran denken, daß er es mit Menschen zu tun hat und nicht, wie sozialistische und materialistische Systeme meinen, mit auswechselbaren Getriebeteilen. Auch ein Teamleiter im wörtlichen Sinn, ein „teamster“, ein Gespannführer, hat es mit lebenden Wesen, etwa zwei tüchtigen Pferden, zu tun, die als Individuen gemeinsam den Wagen ziehen. Je weiter in der Wirtschaft die Arbeits-

teilung getrieben wird, um so wichtiger ist die Delegierung von Aufgaben, die Abstufung der Verantwortung und der Entscheidungsbefugnisse. Ein „teamster“ kann nur die Zügel einer überschaubaren Zahl von Zugkräften sicher in der eigenen Hand halten. Der moderne Führungsstil in der Wirtschaft geht von der straffen autoritären Lenkung „mit Zügel und Peitsche“ immer mehr zur Führung mit leichter Hand über. Es beginnt mit Information und Kommunikation über die Arbeitsziele und setzt sich fort in der Weckung von Interesse und Arbeitseifer, von persönlicher Anteilnahme und Mannschaftsgeist („team-spirit“) nach dem Grundsatz „Wer schaffen will, muß fröhlich sein“. Bei der fortgeschrittenen Arbeitsteilung ist es oft nicht leicht, dem Mitarbeiter selbst auf höherer Ebene das Ganze und seinen Zweck überschaubar zu machen, ganz abgesehen von dem berühmten Arbeiter, der die berühmte Schraube in das Auto dreht. In regelmäßigen Abteilungsleiterkonferenzen wird echte Teamarbeit in mittlerem Management geleistet. Die Geschäftsleitung gibt das Ziel an, informiert, delegiert, lenkt und kontrolliert, nimmt aber auch im Wege der Rückkopplung („feed-back“) Änderungen vor, wenn das Ziel auf neuen Wegen besser erreicht werden kann. Der „teamster“ herrscht nicht völlig souverän über die Menschen, mit denen er arbeitet, sondern er läßt die Sachkenntnis der Mitglieder dieser Mannschaft auf sich zurückwirken. So wickelt sich die Arbeit nach klarer Ordnung unter steter Kontrolle des Erfolges ab.

Ein Team anderer Art im Unternehmen ist der Betriebsrat, der eine Gruppe von Mitarbeitern darstellt, die sich mit der Geschäftsführung um das persönliche Wohl der Betriebsangehörigen kümmert, im Rahmen des Betriebes und seinen Zielen eng verbunden durch die neuen Möglichkeiten der Mitbestimmung.

Bei aller Lenkung und Kontrolle soll der Mann im Team mit einer gewissen Selbständigkeit arbeiten können. Er soll die Korrekturen als freundliche Hinweise, als „sanften Zügel“, als Hilfe zum gemeinsamen Erfolg empfinden. Aber es gibt keine Teamarbeit im industriellen Bereich ohne Zielvorgabe, ohne Steuerung nach den Ergebnissen.

Auch im kirchlichen Bereich sind solche Grundsätze anwendbar. Der Führungsstil sollte zu selbständiger Arbeit in Gruppen anregen, Arbeitsfreude und Verantwortung wecken, hauptamtliche und ehrenamtliche Mitarbeiter regelmäßig informieren und in gewisser Weise auch den Erfolg kontrollieren.

Ver b ä n d e

In der modernen arbeitsteiligen Wirtschaft sind die einzelnen Betriebe in Verbänden und Organisationen mit fachtechnischer, wirtschaftlicher und sozialer Zielsetzung zusammengefaßt. In zahlreichen Fachausschüssen wird echte Teamarbeit geleistet. Eine große Aufgabe der gesamten Industrie

ist etwa die Unfallversicherung und Unfallverhütung, deren sich die Berufsgenossenschaft als Zweckverband und Selbstverwaltungsorganisation annimmt. Hier gibt es ein Parlament, die Vertreterversammlung, die den Arbeitsteams, den Fachausschüssen, die Ziele setzt. In echter Teamarbeit von Fachleuten wird dort über die Sicherheit von Maschinen und Geräten, über neue Arbeitsverfahren, über sicherheitsbewußtes Verhalten beraten. Im Rahmen dieser Tätigkeit werden auch ehrenamtliche Mitarbeiter mit Mannschaftsgeist erfüllt und mit Aufgaben betraut. Aufgrund der Ergebnisse der Teamarbeit berät die Berufsgenossenschaft ihre Mitglieder, die einzelnen Unternehmen.

Auch die anderen Wirtschaftsfachverbände kennen die Teamarbeit in ihren Ausschüssen, die im Zusammenwirken zahlreicher Fachleute Richtlinien und Vorschriften für alle Verbandsmitglieder erarbeiten und für die Weiterbildung der Beteiligten die Grundlage schaffen.

Für den kirchlichen Bereich wäre es interessant, nach dieser Methode auch ehrenamtliche Mitarbeiter heranzuziehen, deren Arbeitsfreude zu wecken und ihre Sachkenntnis bei klarer Abgrenzung der Aufgabengebiete fruchtbar zu machen.

T e c h n i k

Große Aufgaben in der Technik erfordern sehr oft das Zusammenwirken mehrerer Firmen in Arbeitsgemeinschaften, etwa beim Bau großer Objekte wie Brücken, Autobahnen oder Talsperren, weil hier die fachliche und finanzielle Kapazität eines einzelnen Unternehmens nicht ausreichen würde. Beim Bau einer Brücke etwa gehören zu einem Team eine Spezialfirma für Erdbau und Gründungen, weitere Firmen für Beton- und Stahlbau, für Isolierungen gegen Feuchtigkeit und schließlich für den Anstrich. Jede Firma hat ihr eigenes Interesse, aber alle leisten ihren Beitrag zum gemeinsamen Werk. Auch Architekten arbeiten bei großen Baukomplexen, bei der Gestaltung von Stadtvierteln in Teams zusammen, in denen natürlich einer die Federführung hat. Ein weiteres Beispiel ist die Entwicklung und der Bau moderner Eisenbahnfahrzeuge. Hierfür wird von den Verkehrsunternehmen ein sogenanntes „Lastenheft“ oder „Pflichtenheft“ als eine Art Satzung oder Geschäftsordnung aufgestellt, in der Zweck und Ziel der Gemeinschaftsarbeit festgelegt sind. Dann arbeiten die Waggonbaufirma, die Aluminium-Hütte, der Radsatzspezialist und der Bremsfachmann, die Sachverständigen für Elektromotoren und deren Steuerung und viele andere Spezialisten in enger Teamarbeit zusammen, und das Ergebnis ist in diesem Falle etwa ein moderner Schnelltriebwagen aus Leichtmetall, zweckmäßig, wirtschaftlich, schön und erfolgversprechend im Einsatz. Auch bei dieser Teamarbeit gibt es die bereits erwähnte Rückkopplung, etwa in dem Sinne, daß die Arbeitsgemeinschaft Varianten für eine Brückenkonstruktion abweichend vom ersten Auftrag vorschlagen kann,

oder daß eine Spezialfirma dem Auftraggeber zu einer neuen Lösung rät. Trotz klarer Zielvorgabe bleibt also genügend Freiheit und Spielraum erhalten.

Auch im kirchlichen Raum kann man vorhandene Gruppen zur Zusammenarbeit anregen, sie fördern und unterstützen. Ganz gleich ob es im Rahmen einer Pfarre oder in größeren Bereichen geschieht, soll man trotz klarer Zielsetzung für die Gemeinschaftsarbeit die Möglichkeit offenlassen, eigene Vorschläge wirksam vorzubringen. Im Rahmen der stets notwendigen Erfolgskontrolle und Rückkopplung werden dann auch neue Gedanken die allgemein gewollte Zielrichtung nicht beeinträchtigen, sondern sogar beleben und fördern.

Wissenschaft

Auch auf dem Gebiete der Wissenschaft hat die Arbeitsteilung, die Aufspaltung in Spezialgebiete, rasche Fortschritte gemacht. Ja, man bedauert vielfach die Unüberschaubarkeit der weit gefächerten Wissensgebiete. Zwar ist die Zahl der Fakultäten an den Hochschulen noch überschaubar, aber ihre Verbindung untereinander droht im Spezialistentum zu ersticken. Der einzelne Forscher verliert den Überblick über die Nachbargebiete. Der Spezialist weiß immer mehr von immer weniger, wie man abkürzend sagt. Da ist es Aufgabe der menschlichen Gemeinschaft, der Gesellschaft, des Volkes, die verschiedenen Fachsprachen, die sich wie um den Turm zu Babel entwickeln, das sogenannte Fachchinesisch, übersetzbar und verständlich zu machen, so daß man die Erkenntnisse anderen Interessierten übermitteln und miteinander in Kontakt kommen und bleiben kann. Die Grundwissenschaft der Philosophie hat viele Blüten getrieben und viele Zweige entwickelt, wozu die Naturwissenschaft mit ihren vielen Fachgebieten wohl den Anstoß gegeben hat. Diese Zersplitterung verlangt Zusammenarbeit, Gemeinschaftsarbeit, Teamarbeit. Das Ziel ist die Erkenntnis, das Wissen, die Wahrheit, zu der jeder Fachwissenschaftler seinen Teil beiträgt. Durch zielklare Führung muß die Möglichkeit der so nützlichen Analogieschlüsse gegeben und erhalten werden. Durch gegenseitige Information und Kommunikation können neue Erfolge erzielt werden, wie z. B. Erkenntnisse der Vermessungstechnik im Straßenbau zu neuen Methoden im Gleisbau bei Eisenbahnen geführt haben. Ein einzelner Forscher wird oft ein Team von Mitarbeitern, etwa von Assistenzprofessoren oder Assistenten, an eine Aufgabe setzen und ihre Arbeit koordinieren und lenken. Dabei taucht die Frage der Organisation der Wissenschaft auf, etwa der Fachbereiche an den Universitäten. Man muß darüber nachdenken, wie die Einheit der Wissenschaft, die verloren zu gehen droht, erhalten werden kann, wie man interdisziplinäre Gruppen schafft, wie etwa der Ingenieur dem Mediziner oder der Philosoph dem Theologen bei seiner Arbeit helfen kann. Zwei besonders auffallende Beispiele von Teamarbeit in der Wissenschaft sind heute

die Raumfahrt und die Medizin. Ein Chefarzt wird sich oft in der Beurteilung von speziellen Fachfragen zurückhalten. Er setzt das Ziel, er weist die Richtung, nimmt aber die Entscheidungshilfe seiner Fachkollegen an und koordiniert deren Arbeit, etwa bei einer schwierigen Operation. Als die Apollo-Raumschiffe zum Mond flogen, war die Sicherheit der Astronauten und der Erfolg des gesamten Unternehmens nur durch die straff gelenkte Zusammenarbeit einer außerordentlich großen Zahl von Spezialisten zu erreichen. Moderne Führungspersönlichkeiten beschränken sich darauf, solche Spezialistenteams über ihre Aufgabe zu informieren, Konflikte auszuschalten, die Richtung zu weisen und den Ablauf der Arbeit zu kontrollieren, ohne daß sie sich in Fachfragen selbst einmischen.

Wie die Wissenschaft arbeitet auch die Kirche in der Welt des Geistes. Der einzelne wird immer weniger die Gesamtheit dieser Gedankenwelt überschauen können. Da bedarf es einer klaren Zielsetzung, damit gemeinsame Arbeit vieler Personen möglich wird. Die Führung muß Konflikte ausräumen, in den arbeitenden individuellen Persönlichkeiten den Gemeinschaftsgeist wecken, die Verantwortung richtig verteilen und die Arbeit nach festen Regeln überwachen, ohne daß in die Einzelheiten hineingeredet wird.

Militär

Die straffste Teamarbeit kennt man seit jeher beim Militär. Grundbegriffe moderner Führungssysteme in der Industrie, wie etwa „Linie“ und „Stab“, kommen aus dem militärischen Bereich. In einem Generalstab arbeiten unter dem Chef die Spezialisten der verschiedenen Waffengattungen eng zusammen. Im ständigen Wechsel von Befehlen und Meldungen, von Aufträgen und Kontrollen, von Information und Kommunikation entsteht ein Geflecht intensiver Zusammenarbeit, das an den Aufbau eines modernen Computers erinnert, der die genannten Aufgaben mechanisch-elektronisch viel schneller als Menschen ausführen kann, aber eben nur ein vom Menschen erfundener geschickter Sklave ist. Militärische Disziplin gewährleistet die wirkungsvollste Zusammenarbeit von verschiedenen Fachkräften im Hinblick auf ein großes Ziel. Trotzdem gibt es in der höheren militärischen Führung so etwas wie kritischen Gehorsam. Ein General wird auch abweichende Gegenvorschläge von Offizieren seines Stabes berücksichtigen, und ein Fachmann im Stabe wird vor der letzten Entscheidung immer noch seinen Rat in die Waagschale werfen können. Im Generalstab kann es nicht den Kommißton und den unbedingten Gehorsam geben, der bei den unteren Dienstgraden der Truppe üblich ist. In der Führung müssen, wenn es um Leben und Tod geht, Spezialisten, Individualisten und Sachkenner ihre Erfahrung zur Geltung bringen können. Allerdings kann keiner das Team ganz aus der Richtung drängen, und der Chef, der „teamster“, wird nach Anhören der Beteiligten die Zügel straff in der Hand behalten.

Die richtige Abwägung von Freiheit und Gehorsam in der Teamarbeit ist gerade auch für den kirchlichen Bereich wichtig. Wer in der Kirche Verantwortung trägt und zur Führung berufen ist, soll vor der Entscheidung auch Wünsche und Ratschläge anhören. Die Parallele zum Militär ist wohl auch darin zu sehen, daß es um Menschen, um deren irdisches oder ewiges Leben, daß es um die Grundlagen der menschlichen Existenz überhaupt geht.

Z u s a m m e n f a s s u n g

Zusammenfassend soll noch einmal festgestellt werden, daß die Teamarbeit das Prinzip der Arbeitsteilung voraussetzt. In einem Team sind Spezialisten nicht derselben, sondern verschiedener Sachgebiete zusammengefaßt und auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet. Der Leiter eines Teams muß die Mitglieder richtig aussuchen; man kann nicht einen Ochsen und einen Esel gemeinsam vor einen Wagen spannen. Eine klare Zielsetzung sowie Spielregeln oder Geschäftsordnungen sind unerlässlich, wenn die gemeinsame Arbeit Erfolg haben soll. Eine zweckmäßige Organisation muß verhindern, daß Sand ins Getriebe kommt, und muß dazu beitragen, daß mit Freude und Erfolg gearbeitet wird. Teamarbeit erfordert ständige Kontrolle, die aber in menschenwürdiger Form durchgeführt werden muß. Neben die Kritik sollte möglichst oft auch die Anerkennung guter Leistungen treten, so wie der „teamster“ den Pferden seines Gespanns ein Stück Zucker gibt, wenn der Wagen zur richtigen Zeit am richtigen Ort angekommen ist. In jedem Team arbeiten Menschen zusammen, das sollte man nie vergessen, Menschen und nicht mechanische Getriebeteile, wie man sie in sozialistischen, marxistischen und leninistischen Systemen kennt. Der Zügel, an dem der Lenker sein Team führt, darf nicht schmerzen, er soll sanft lenken und von dem Mitarbeiter im Team als wohltuende Hilfe empfunden werden. Ein Team ist ein Organismus, keine Maschine; es leitet seine kybernetische Eigenschaft der Rückkopplung, der Steuerung nach Beobachtung der Ergebnisse, nicht aus der Technik der Prozeßrechner, der Computer, sondern aus der kybernetischen Selbststeuerung von Lebewesen in der Natur her.

In der Kirche leben und arbeiten Menschen verschiedenster Art, Berufung, Begnadung zusammen, ein lebendiger Organismus, der zur Gemeinschaft berufen ist, das Corpus Christi Mysticum. Soweit menschliche Arbeit hier Erfolg bringen kann, sollte sie sich zweckmäßig nach den Regeln für Teamarbeit in der Welt richten. Man kann darüber nachdenken, ob etwa die 12 Apostel ein Team waren, das von Christus und dem Heiligen Geist gelenkt wurde, wenn man menschliche Maßstäbe anlegen will.

In der Arbeit des Kölner Männerwerks hat man mit der Teamarbeit, der Arbeit in Zellen oder lebendigen Gruppen, gute Erfahrungen gemacht. Führungskreise und Dozentenkreise sind solche Teams, aus den verschie-

densten Sachkennern aus dem Laienstande gebildet, mit sanftem Zügel auf ein großes Ziel gelenkt. Einer muß da sein, der immer wieder Mut macht, die Richtung zeigt, brüderliche Kritik übt, Erfolge lobt, eben ein „teamster“.

Schl u ß

Ein Bild aus der Technik des Verkehrs soll den Abschluß bilden. Verkehr ist eines der Elemente menschlichen Zusammenlebens, er überwindet Raum und Zeit und ermöglicht Begegnungen. Man kann Schiffe oder Autos, Flugzeuge oder Eisenbahnen benutzen. Je mehr Freiheitsgrade ein Verkehrsmittel hat, desto mehr Aufwand erfordert es, und die Freiheit der Ortsveränderung im Auto kostet sogar jährlich Tausenden von Menschen Gesundheit und Leben. Man ruft nach einem Leitkabel, das mehr Sicherheit bringen kann. Die spurgebundene Eisenbahn hat so etwas schon, sie gab für die Sicherheit und Leistungsfähigkeit einen Freiheitsgrad auf. Sie folgt der Spur wie das Gespann(team) dem Zügel des Lenkers (teamster). In jeder Gemeinschaft entsteht Leistung und Erfolg nur durch Begrenzung der Freiheit: „In der Beschränkung zeigt sich erst der Meister“.