

SEMINARARBEIT

Team

ausgeführt von XXX

BegutachterIn: Mag^a. Karin Pilsa

Wiesen, 30.12.2008



Ausgeführt an der FH Technikum Wien

Studiengang: XXX

Lehrveranstaltung: Teamarbeit

Kurzfassung

Wenn Menschen miteinander an einem Problem/einer Lösung arbeiten, kommt es über kurz oder lang zu Konflikten. Wichtig dabei ist, dass es klare Strukturen und Zuständigkeiten gibt, damit man Missverständnisse von vorne weg ausschließen kann. Es ist daher sehr vorteilhaft, wenn man sich grundlegende Kenntnisse der Teambildung beziehungsweise Teamführung aneignet. Mit dieser Arbeit möchte ich dem Leser/der Leserin einige Grundbegriffe näher bringen, aber auch auf Probleme in Teams eingehen.

Ich werde Themen rund um das Team, wie zum Beispiel die Definition eines Teams über die Phasen der Teambildung, die Teamstruktur, Regeln eines erfolgreichen Teams sowie die Probleme in der Teamarbeit behandeln. Diese Arbeit gliedert sich in zwei Teile:

Theoretischer Teil:

- Die Definition eines Teams
- Phasen der Teamentwicklung
- Teamstruktur
- Regeln eines erfolgreichen Teams
- Probleme in der Teamarbeit

Praktischer Teil:

- Meine Teamerfahrungen

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich nochmals bei unserer Lektorin, Frau Mag^a. Karin Pilsa, für die ausgezeichnete Organisation und die hervorragende Gestaltung der Lehrveranstaltung bedanken. Ich bin fest davon überzeugt, dass Sie einen wesentlichen Beitrag zur Bildung von effektiven Teams in unserem Lehrgang geleistet hat.

Inhaltsverzeichnis

1	Theoretischer Teil.....	1
1.1	Die definition eines Teams	1
1.2	Phasen der Teamentwicklung.....	2
1.3	Teamstruktur.....	3
1.3.1	Der Projektleiter	3
1.3.2	Das Gesamtteam.....	5
1.3.3	Teamrollen.....	5
1.4	Regeln eines erfolgreichen Teams.....	7
1.4.1	Die Themenzentrierten Interaktions-Regeln (kurz TZI-Regeln).....	8
1.5	Probleme in der Teamarbeit	9
2	Praktischer Teil.....	11
2.1	Meine Teamerfahrungen.....	11
	Literaturverzeichnis.....	14
	Abkürzungsverzeichnis	16

1 Theoretischer Teil

1.1 Die Definition eines Teams

Als ein Team bezeichnet man eine Gruppe von verschiedenen Individuen welche konstruktiv zusammenarbeiten. Sie sind meist wechselseitig voneinander abhängig und für die Entwicklung eines Projektes, die Klärung einer Problemlage, das Erreichen spezifischer Ziele sowie eine angenehmes Arbeitsklima gemeinsam verantwortlich.

In einem Team sollten Regeln vereinbart werden, die zu einer guten Kommunikation und einer angemessenen Art des „miteinander Umgehens“ führen. Aber auch definierte Rollen und eine klare Aufgabenverteilung sind für den Erfolg eines Teams ausschlaggebend.

Die Zusammenführung eines Teams und die daraus resultierende Teamarbeit ist ein dynamischer Prozess, der häufig auch durch Konflikte gespickt ist, da unterschiedliche Personen mit verschiedenen Ansichten gemeinsam Ziele verfolgen (vgl. Francis, 2002:17f).

1.2 Phasen der Teamentwicklung

Es ist in der Praxis ziemlich unwahrscheinlich, dass sich verschiedene Teammitglieder von Beginn an gut verstehen und sofort in die Leistungsphase kommen. Ein Team entwickelt sich Schritt für Schritt, dieser Vorgang wird zumeist in fünf Phasen unterteilt.

Teams durchlaufen in ihrer Zusammensetzung verschieden Phasen der Entwicklung. Dieses ist in der Praxis auch häufig mit Konflikten verbunden (vgl. Tiemeyer, 2002:75).

Die Phasen der Teamentwicklung

QuickTime™ and a
decompressor
are needed to see this picture.

Formierungsphase: Zusammenarbeit beginnt, erstes Kennenlernen, Ressourcen entdecken, häufig schon Wunsch nach Regeln für Zusammenarbeit.

Konfliktphase: Machtkämpfe und Konflikte können aufgrund unterschiedlicher Rollen entstehen, Regeln der Zusammenarbeit sollten erstellt werden, Konflikte klären und in positive Energie für Projekt umwandeln.

Normierungsphase: Umsetzung der vereinbarten Regeln, Bildung von Ritualen, im Idealfall entsteht ein „Wir-Gefühl“. Dieser Teil ist sehr wichtig und ausschlaggebend für die spätere Leistungsphase eines Teams.

Leistungsphase: Der „Soll-Zustand“ eines Teams ist erreicht, das Team ist effektiv und die Lösung der Projektaufgabe steht im Vordergrund.

Abschlussphase: hier findet die Präsentation der Projektergebnisse statt sowie die Implementierung der erarbeiteten Lösung, Projektteam löst sich auf, Abschied sollte im angemessenen Rahmen erfolgen.

Abbildung 1 (nach Tiemeyer, 2002:75)

1.3 Teamstruktur

Die Struktur eines Teams gestaltet sich meistens individuell. Je nach Persönlichkeit der einzelnen Teammitglieder werden Aufgaben gerecht verteilt. Jeder soll sich in seiner Rolle so gut wie möglich entfalten können und sein Wissen – wenn auch nicht immer möglich oder erforderlich – weitergeben. Damit die vorhandenen Ressourcen optimal genutzt werden können, und auch das vorhandene Potential der Teammitglieder voll ausgeschöpft werden kann, bedarf es einer Person die die unterschiedlichen Charaktere einschätzen kann, sowie den Überblick behält und das Ziel des Projektes nicht aus den Augen verliert. Diese Position nimmt der Projektleiter wahr und sorgt damit für ein gutes Zusammenspiel eines professionell vereinten Teams.

1.3.1 Der Projektleiter

Wie schon oben erwähnt braucht jedes Team eine Person die hauptverantwortlich als Projektleiter die Fäden in der Hand hat. Dies kann entweder der Initiator eines Projektes sein oder er wurde als solcher von einer höheren Stelle nominiert. Zumeist formiert sich um den Projektleiter das Kernteam, bestehend aus zwei bis – abhängig von der Größe des Projektes - fünf Personen. Der Projektleiter und das Kernteam bilden das Fundament, auf welches das gesamte Team aufbauen kann. Sie besetzen meist unterschiedliche Rollen, die das Team beleben, aber auch zu Konflikten führen können. Daher sollten sie über verschiedene Techniken der Konfliktbehandlung bescheid wissen, positiv Denken und Projektmitarbeiter motivieren können. Damit ein Team eine möglichst hohe Teameffizienz erreicht, sollte eine Gruppenstärke von sechs bis acht Personen nicht überschritten werden.

Der Projektleiter ist Hauptanlaufstelle bei Problemen, Fragen, Konflikten und ist einerseits Bestandteil des Teams, andererseits auch „Manager eines Unternehmens“, nämlich des Projektes (vgl. Kraus/Westermann, 1998:156f.).

1.3.1.1 Die Aufgaben des Projektleiters

QuickTime™ and a decompressor are needed to see this picture.

- Moderiert Teamsitzungen (Moderationskenntnisse, Methodenwissen)
- Arbeitet strukturiert
- Ist sensibel für Gruppenprozesse
- Muss Neutralität bewahren (nicht immer leicht)

QuickTime™ and a decompressor are needed to see this picture.

- Fängt Sorgen und Nöte der Teammitglieder auf
- Spricht Spannungen zwischen Teammitgliedern an
- Richtet Team in einer Krise moralisch auf

QuickTime™ and a decompressor are needed to see this picture.

- Muss Gesamtziel vor Augen haben
- Prüft immer wieder Realisierbarkeit der Ziele
- Koordiniert Aufgabenverteilung

QuickTime™ and a decompressor are needed to see this picture.

- Verbindet unterschiedliche Aufgabenbereiche miteinander
- Beachtet Kommunikationsprozesse
- Gestaltet aus Einzelkämpfern ein Team (nicht immer leicht)

Abbildung 2

Des Weiteren ist der Projektleiter auch noch Konfliktmanager, Berater, Diagnostiker, Lehrer, Fachmann, Puffer usw (vgl. Kaus/Westermann, 1998:156ff.).

1.3.2 Das Gesamtteam

Im Idealfall gruppieren sich um den Projektleiter und das Kernteam die weiteren Projektmitarbeiter, welche Teilaufgaben des Projektes erledigen können, jedoch nicht im gesamten Planungsablauf integriert sind.

Das Gesamtteam setzt sich zusammen aus: Projektleiter + Kernteam + Projektmitarbeiter

Die gesamte Teamstruktur ist natürlich abhängig vom jeweiligen Projekt. Es können durchaus auch Experten einer Universität oder eines externen Beratungsunternehmens in ein Team integriert sein.

1.3.3 Teamrollen

Teammitglieder nehmen im Team verschiedene Rollen ein. Meredith Belbin, ein englischer Experte auf dem Gebiet Team- und Führungsentwicklung, hat 1993 eine Studie initiiert, in der er neun charakteristische Teamrollen herausgefunden hat, wie wichtig und notwendig für die Teamarbeit sind, aber auch Konfliktpotentiale bergen. Dieses Rollenverständnis soll nicht dazu dienen, einen Menschen zu stigmatisieren, da die Rollenbegriffe eher offen zu sehen sind. Eine Person im Team kann mehrere Rollen charakteristisch vertreten oder verschiedene Merkmale der unterschiedlichen Rollen in sich vereinen. Eine ideale Teamzusammensetzung würde möglichst alle Charaktere aufweisen.

Diese Rolleneinteilung kann Hilfestellung geben, um Konflikte im Team besser zu verstehen und sich selbst zu reflektieren (vgl. Dick/West, 2005:26)

Rolle	Positive Merkmale	Negative Merkmale
Der Koordinator	Koordiniert und delegiert Aufgaben an Teammitglieder, zielsicher, selbstbewusst, Teamzielen verpflichtet	Liefert nicht unbedingt Ideen, kann als manipulierend empfunden werden
Der Spezialist	Liefert Fachwissen und Informationen, engagiert	Oft selbstbezogen, verliert sich im Detail seines Wissens
Der Macher	Aufgabenorientiert, will Ziele erreichen, hat mut Hindernisse zu überwinden, reißt mit, ist hoch motiviert und motiviert andere	Neigt zu Aggressionen, zwei oder drei Macher in einem Team können zu Konflikten führen
Der Wegbereiter	Entwickelt Kontakte und Netzwerke, kommunikativ, enthusiastisch	Kann leicht das Interesse verlieren, kaum selbst Ideen
Der Erfinder	Intelligent, kreativ, neue innovative Problemlösungsstrategien	Unkommunikativ, kaum praktisch verlangt
Der Teammitarbeiter	Diplomatisch, empathisch, Zuhörer, „Herz des Teams“	Häufig unentschlossen, manchmal zu rücksichtsvoll
Der Umsetzer	Setzt Pläne in die Tat um, effektiv, zuverlässig, verantwortungsvoll	Unflexibel, wenig offen für Neues
Der Beobachter	Urteilt überlegt, genaue Abwägung pro und kontra	Wirkt trocken und manchmal überkritisch, kann nicht inspirieren
Der Perfektionist	Gewissenhaft, sorgfältig, detailgetreu, pünktlich, bringt Dinge zum Abschluss	Manchmal überängstlich, kann schlecht delegieren, verliert sich im Detail

Abbildung 3 (nach Dick/West, 2005)

1.4 Regeln eines erfolgreichen Teams

Damit ein Team gut funktioniert, müssen auch Regeln aufgestellt werden. Ein positives Zusammenarbeiten ist keine Selbstverständlichkeit, sondern muss erarbeitet werden. An dieser Stelle möchte ich nur ein paar Regeln der guten Zusammenarbeit vorstellen:

- Jeder darf seine Meinung äußern und hat ein Recht darauf auszureden.
- Die das Projekt betreffenden Informationen müssen für alle Teammitglieder transparent sein.
- Vereinbarungen werden eingehalten.
- Entscheidungen sind Teamentscheidungen und müssen in der Öffentlichkeit geschlossen vertreten werden.
- Wertschätzung und Vertrauen in der Gruppe bilden die Basis.
- Moderation und Protokollführung sind wichtig.
- Es werden die TZI¹-Regeln beachtet.

Diese oder ähnliche Regeln sollten zu Beginn eines Projektes mit dem gesamten Team erarbeitet werden. Sie sind die Grundlage für eine funktionierende Zusammenarbeit im Allgemeinen und je nach Gruppe individuell erweiter- oder veränderbar. Es bietet sich an, diese Regeln zu visualisieren, ihre Einhaltung zu überprüfen und gegebenenfalls erneut zu diskutieren.

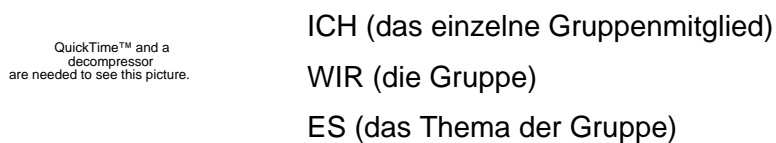
(vgl. Tiemeyer, 2002;76ff)

1: vgl. Themenzentrierte Interaktions-Regeln, 1.4.1

1.4.1 Die themenzentrierten Interaktions-Regeln (kurz TZI-Regeln)

Die themenzentrierte Interaktion (TZI) ist ein Konzept und eine Methode zur Arbeit in Gruppen. Es wurde von der Psychoanalytikerin und Psychologin Ruth C. Cohn entwickelt und über die Jahre weiterentwickelt.

TZI wird charakterisiert durch die Balance von drei Strukturelementen, die eingebettet sind in die jeweiligen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen.



QuickTime™ and a decompressor are needed to see this picture.

Abbildung 4 (www.wikipedia.org)

Nach dem TZI Modell gibt es folgende Regeln, die in der Interaktion von Gruppen beachtet werden sollten (vgl. Lumma 2000; 21 nach Ruth Cohn)

1. Sprich per ich und nicht per man.
2. Mach persönliche Aussagen, statt Fragen zu stellen.
3. Vermeide es, andere zu interpretieren oder ihnen Ratschläge zu geben.
4. Sende Ich-Botschaften und nicht Du-Botschaften.
5. Vermeide Sätze in der dritten Person! Sprich direkt zu einem anwesenden Gruppenmitglied.
6. Seitengespräche sind oft wichtig!
7. Es soll nur einer auf einmal reden.
8. Beachte die Signale des Körpers bei dir und bei anderen!
9. Sei selektiv authentisch (Du brauchst nicht alles zu sagen, was dir einfällt. Jedoch was du sagst, soll echt sein.).

1.5 Probleme in der Teamarbeit

Dass es beim Arbeiten im Team zu Problemen kommen kann liegt auf der Hand. Ich möchte hier einige der Gefahren herausgreifen und darstellen, damit auftretende Probleme in einer Gruppe diagnostiziert und eventuell geklärt werden können.

- **Das Motivationsproblem**

Oft leisten Personen, welche als ausgezeichnete Performer bekannt sind, im Team weniger als wenn sie alleine eine Aufgabe zu erledigen haben. In der diversen Literatur wird dieses Phänomen als „social loafing“, also soziales Faulenzen, bezeichnet.

Ein anderes aber auch sehr oft gesehens Phänomen ist das „free riding“. Hierbei reduzieren Teammitglieder ihre Leistung, weil sie sich auf die Arbeit und das Geschick der anderen Teammitglieder verlassen können.

Resultierend ergibt sich aus der Kombination der beiden Probleme schließlich der sogenannte „Sucker- Effekt“. Ein Teammitglied reduziert seine Leistung weil er denkt, dass andere Mitglieder Trittbrett fahren und sich auf den Lohrbeeren der Performer ausruhen.

Dies kann Motivationsprobleme hervorrufen und geschieht vor allem dann, wenn nicht genug Zeit auf eine Teamfindung verwandt wurde und zu wenig gegenseitiges Vertrauen vorherrscht (vgl. Dick/West, 2005).

- **Die fehlende Teamstruktur**

Eine fehlende Teamstruktur kann weitreichende Folgen für das gesamte Projekt haben. Wenn zum Beispiel Aufgaben nicht klar definiert, Zuständigkeiten nicht geklärt sind oder „Information-hiding“ praktiziert wird, entstehen Rivalitäten und gleichzeitig sinkt die Motivation der Teammitglieder. Dies kann dazu führen, dass schlechte Stimmung verbreitet wird und sogar Teammitglieder das Team verlassen. Schlussendlich kann es dazu führen, dass das Projekt scheitert oder es zum Aus des Projektes führt.

- **Unausgesprochene Konflikte**

In einem Team muss es möglich sein, Probleme anzusprechen und adäquat zu behandeln. Wenn ein Teammitglied neue Vorschläge, Ideen oder die Vorgehensweise anderer Teammitglieder ständig in Frage stellt, Kompromisse ablehnt und sich mehr und mehr zurück zieht, treten Konflikte auf und der Widerstand wird spürbar. Dies kann die Folge von Neid oder Enttäuschung sein, oder aber auch ein Zeichen dafür, dass die Person mehr in das Teamgeschehen eingegliedert werden möchte, aber sich nicht klar und deutlich artikulieren kann.

- **Unklares Ziel des Projektes**

Startet das Projektteam ohne Vorüberlegungen in das Projekt, wird es zwangsläufig mit gravierenden Problemen konfrontiert werden. Bei einer unklaren Zielformulierung (wollen wir ein Sommerfest oder einen Weihnachtsmarkt?) kann es kaum zu einer guten und effizienten Aufgabenverteilung kommen. Die Teammitglieder arbeiten in alle Richtungen, bestenfalls werden Kompromisse eingegangen, die nicht jeden zufrieden stellen. Dies kann wiederum zu Motivationsverlust führen.

(vgl. Kaus/Westermann, 1998;153ff.)

2 Praktischer Teil

2.1 Meine Teamerfahrungen

Meine Erfahrungen zum Thema "Team" sind sehr unterschiedlicher Natur, deshalb möchte ich meine Erfahrungen mit Teams in zwei Abschnitte unterteilen. Der erste Teil beschreibt meine Erfahrungen mit Teams, in denen nur eine oder maximal zwei Personen denselben Aufgabenbereich haben oder für den einen Klienten zuständig sind. Es macht einen großen Unterschied, ob ich mich in einem Team befinde, welches sich um die Verwaltung eines kleinen Betriebes kümmert und ich der Hauptansprechpartner in Sachen EDV bin, oder ob ich in einem Team von EDV Spezialisten arbeite. Ob es bei der Aufgabe nun um die der EDV geht oder nicht, macht keinen Unterschied. Im zweiten Fall möchte ich auf Teams eingehen, in welchem sich mehrere Personen den gleichen Aufgabenbereich teilen.

In Teams, die sich auf den ersten Fall beziehen, hatte ich sehr selten Problem mit Kollegen oder Vorgesetzten. Da sich kein Teammitglied in seinem Tätigkeitsbereich beschnitten fühlte, aber auch niemandem Arbeit weggenommen wurde, fielen anfängliche Ängste oder gar Neid der neuen Kollegen weg. Diese Tatsache trug wesentlich zur schnellen Integration in das neue Team bei. Man erledigt seine Aufgaben nach bestem Wissen und Gewissen – wichtig ist einzig und alleine der Output. Der Vorteil besteht darin, dass man sich voll und ganz auf die Sache konzentrieren kann und es relativ wenig Konfliktpotential gibt. Ein Teil des Teams kümmert sich um die Koordination, der andere Teil um das Organisatorische, usw.

Da man alleine, vielleicht zu zweit, für einen Aufgabenbereich verantwortlich ist, gibt es wenige Reibungspunkte. Der Nachteil besteht darin, dass man nur langsam lernt und sich sein Wissen mühevoll selbst aneignen muss. Fehlendes Wissen oder eine mangelhafte Arbeitsweise kann hier ebenfalls nicht vertuscht werden. Häufig trifft man diese Art der Teamstruktur in kleineren beziehungsweise mittleren Unternehmen an.

Im zweiten Fall wird die Sache schon etwas komplizierter. Hierbei arbeitet man in einem Team von Spezialisten, das heißt es sind mehrere Personen an der Lösung eines Problems beteiligt. Es gibt Teams, die sehr offen für neue Vorschläge, Kritiken sowie Ideen sind und auch jedes neue Teammitglied herzlich aufnehmen. Jedoch war ich auch in Situationen, in denen ein neuer Kollege meinte, er wüsste besser über gewisse Dinge bescheid als andere oder man selbst. Es stellte sich aber ziemlich bald heraus, dass er sich zwar grundsätzlich auskannte, allerdings gingen die Kenntnisse über ein Kratzen an der Oberfläche nicht hinaus. Dadurch entstanden immer wieder Diskussionen, nicht nur mit mir sondern auch mit anderen Kollegen. Schlussendlich wechselte der Kollege nach drei Monaten in ein anderes Team, in dem er alleine für einen Aufgabenbereich zuständig war. Ich habe aber auch andere, sehr positive, Erfahrungen in einem Team erleben dürfen, in dem die Lösungserarbeitung von mehreren Kollegen in einem Team sehr gut funktionierte. Dazu muss ich allerdings anmerken, dass sich in diesen Teams eine Freundschaft zwischen den Kollegen entwickelte, die bis heute noch anhält. Jeder hat von jedem profitiert, keiner wollte sein Wissen horten. Dadurch hat man in kurzer Zeit sehr viel lernen können, nicht nur technischer Natur sondern auch Management bezogene Themen.

In beiden Fällen gibt es einen Abschnitt, den ich als "Abtastungsphase" bezeichnen möchte, da sowohl man selbst als auch Kollegen und Vorgesetzte Anfangs einen "Sicherheitsabstand" halten. Diese Phase dauert in der Regel rund zwei bis vier Wochen, danach kann man sich schon ein angemessenes Bild von der neuen Umgebung machen, hinterlässt aber auch schon die ersten Eindrücke vom Team. In dieser Phase entscheidet sich ein Unternehmen, oder man selbst, für eine weitere Zusammenarbeit oder nicht. Es kann sich als sehr schwierig erweisen, einen unvoreilhaften Eindruck wieder in das rechte Licht zu rücken. Ich persönlich habe mich des Öfteren während dieser Phase dazu entschlossen, von einer weiteren Zusammenarbeit abzusehen. Entweder waren die Teammitglieder relativ negativ eingestellt oder die anfänglich versprochenen Tätigkeiten haben nicht zu den tatsächlichen Aufgaben gepasst.

Abschließend möchte ich noch anmerken, dass eine Zusammenarbeit in einem Team von Spezialisten nur dann gut funktionieren kann, wenn alle Teammitglieder auf derselben "Wellenlänge" schwingen. Es kann oftmals länger dauern bis man sich selbst oder sich die Kollegen öffnen und einen vollständig in ein Team integrieren. Ist der Prozess einmal abgeschlossen, können jedoch Spitzenleistungen erbracht werden.

Literaturverzeichnis

Tiemeyer, E. (2002). *Projekte erfolgreich managen. Methoden, Instrumente, Erfahrungen.* Weinheim 2002, Beltz-Verlag

Kraus,G./Westermann, R. (1998). *Projektmanagement mit System. Organisationen, Methoden, Steuerung.* Gabler Verlag, ISBN: 3409387587

Dick, Van R./West, A.M (2005). *Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung.*

Francis, D/Young D. (2002). *Mehr Erfolg im Team*

Lumma, K. (2000). *Die Team Fibel*

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	2
Abbildung 2	4
Abbildung 3	6
Abbildung 4	8

Abkürzungsverzeichnis

TZI Themenzentrierte Interaktion