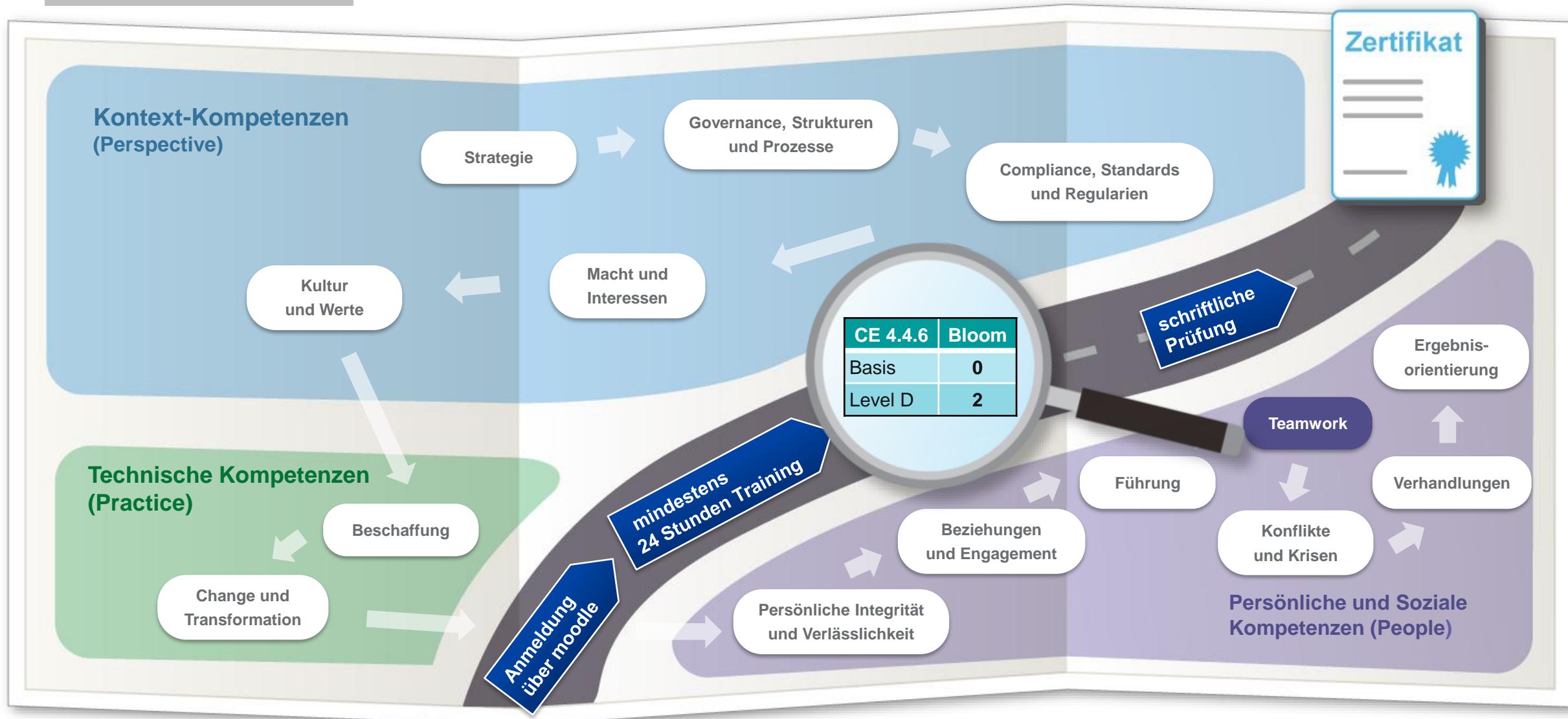


# Teamwork



ICB-ID	KCI	Bloom Basis	Bloom Level D
4.4.6.1	Das Team zusammenstellen und entwickeln.	0	2
4.4.6.2	Zusammenarbeit und Netzwerken zwischen Teammitgliedern fördern.	0	2
4.4.6.3	Die Entwicklung des Teams und der Teammitglieder ermöglichen, unterstützen und überprüfen.	0	2
4.4.6.4	Teams durch das Delegieren von Aufgaben und Verantwortlichkeiten stärken.	0	0
4.4.6.5	Fehler erkennen, um das Lernen aus Fehlern zu ermöglichen.	0	2

## Wichtige Begriffe aus ICB 4 und Taxonomie für Level D

Teamrollen

Teamregeln

Phasen der Teamentwicklung nach Tuckman

Lessons-Learned-Workshops

## I Darstellung in der ICB 4

### Definition

Bei der Kompetenz Teamarbeit geht es darum, Menschen zusammenzubringen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Teams sind Gruppen von Menschen, die zusammenarbeiten, um bestimmte Ziele zu erreichen. Projektteams sind meist interdisziplinär. Experten aus verschiedenen Bereichen arbeiten zusammen, um komplexe Ergebnisse zu realisieren. Bei der Teamarbeit geht es darum, ein produktives Team aufzubauen, indem es geformt, unterstützt und geführt wird. Die Kommunikation und die Beziehungen im Team zählen zu den wichtigsten Aspekten der erfolgreichen Teamarbeit.

### Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie man in die Lage versetzt wird, die richtigen Teammitglieder auszuwählen, die Ausrichtung des Teams zu fördern und ein Team effektiv zu leiten.

Quelle: vgl. ICB 4, 1. Auflage 2017, Kap. 4.4.6, S. 85

## I Darstellung in der ICB 4

### Beschreibung

Teamarbeit deckt den gesamten Lebenszyklus von Teams ab. In der ersten Phase werden die richtigen Teammitglieder ausgewählt. Anschließend wird das Team aufgebaut, unterstützt und gelenkt. Wenn die Teammitglieder und das Team als Ganzes im Projektverlauf in ihren jeweiligen Aufgaben immer reifer werden, können sie diese Aufgaben selbstständiger ausführen und erhalten folglich mehr Verantwortung.

Teamgeist (d.h. Menschen dazu bringen, gut zusammen zu arbeiten) kann erreicht werden durch individuelle Motivation, das Setzen von Zielen für das Team, gesellschaftliche Ereignisse, unterstützende Strategien und vieles mehr.

Die Person, die das Team leitet, muss sowohl das Team als auch seine Mitglieder während des gesamten Projektlebenszyklus kontinuierlich weiterentwickeln.

Während der gesamten Lebensspanne eines Teams sollte persönliches Engagement gefördert, die Bildung von Netzwerken angeregt, eine produktive Arbeitsumgebung bereit gestellt und Kommunikation und Beziehungen gefördert werden.

Quelle: vgl. ICB 4, 1. Auflage 2017, Kap. 4.4.6, S. 85

# CE 4.4.6 Teamwork

## KCI 4.4.6.1 Das Team zusammenstellen und entwickeln

### Teamrollen

Teamrolle	Rollenbeitrag	Charakteristika	zulässige Schwächen
<b>Neuerer/ Erfinder</b>	bringt neue Ideen ein	unorthodoxes Denken	oft gedankenverloren
<b>Wegbereiter/ Weichensteller</b>	entwickelt Kontakte	kommunikativ, extrovertiert	oft zu optimistisch
<b>Koordinator/ Integrator</b>	fördert Entscheidungsprozesse	selbstsicher, vertrauensvoll	kann als manipulierend empfunden werden
<b>Macher</b>	hat Mut, Hindernisse zu überwinden	dynamisch, arbeitet gut unter Druck	ungeduldig, neigt zu Provokation
<b>Beobachter</b>	untersucht Vorschläge auf Machbarkeit	nüchtern, strategisch, kritisch	mangelnde Fähigkeit zur Inspiration
<b>Teamarbeiter/ Mitspieler</b>	verbessert Kommunikation, baut Reibungsverluste ab	kooperativ, diplomatisch	unentschlossen in kritischen Situationen
<b>Umsetzer</b>	setzt Pläne in die Tat um	diszipliniert, verlässlich, effektiv	unflexibel
<b>Perfektionist</b>	vermeidet Fehler, stellt optimale Ergebnisse sicher	gewissenhaft, pünktlich	überängstlich, delegiert ungern
<b>Spezialist</b>	liefert Fachwissen u. Information	selbstbezogen, engagiert, Fachwissen zählt	verliert sich oft in technischen Details

Quelle: PM4, 1. Auflage 2019, S. 755

KCI 4.4.6.1	Bloom
Basis	0
Level D	2

## CE 4.4.6 Teamwork

### KCI 4.4.6.2 Zusammenarbeit und Netzwerken zwischen Teammitgliedern fördern

KCI 4.4.6.2	Bloom
Basis	0
Level D	2

#### Teamregeln

Für die Zusammenarbeit im Team hat es sich bewährt, dass das Team zum Start seiner Arbeit eine Reihe von Regeln formuliert. Diese sollten im Verlauf der Zusammenarbeit regelmäßig, z.B. zu erfolgten Meilensteinen, überprüft und ggf. angepasst werden. Jedes Team muss dabei seine individuellen Regeln finden.

Quelle: PM4, 1. Auflage 2019, S. 746f.

## CE 4.4.6 Teamwork

### KCI 4.4.6.3 Die Entwicklung des Teams und der Teammitglieder ermöglichen, unterstützen und überprüfen

KCI 4.4.6.3	Bloom
Basis	0
Level D	2

Die **Phasen der Teamentwicklung von Tuckman** können verwendet werden, um die Faktoren zu identifizieren, die für das Aufbauen und das Entwickeln von zunächst Gruppen, die unbefristet zusammenarbeiten, kritisch sind. Tuckman's Teamentwicklungs-Modell versucht zu erklären, wie sich ein Team über die Zeit entwickelt. Die fünf Phasen der Entwicklung sind: **Forming, Storming, Norming, Performing und Adjourning.**

Quelle: PM4, 1. Auflage 2019, S. 747ff.

# TEAMANALYSE

## Unterschied zwischen leistungsstarken und leistungsschwachen Gruppen / Teams

Kriterium	leistungsstark	leistungsschwach	Arbeitsmethodik	Wird eine Aufgabe angefangen, so werden klare Anordnungen getroffen und akzeptiert.	Niemand weiß so recht, wer was macht bzw. machen soll. Selbst dann, wenn gewisse Verantwortlichkeiten festgelegt sind, werden erhebliche Zweifel angebracht, ob man sich ihnen unterzieht.
Ziele	Aufgaben und Ziele der Gruppe sind allen Mitgliedern klar und finden Zustimmung. Strittige Punkte werden in aller Offenheit diskutiert und es wird nach Lösungen gesucht.	Aus Gesprächen ist schwer zu entnehmen, wie die Aufgabe der Gruppe lautet oder welches die Ziele sind. Obwohl sie vielleicht „verkündet“ worden sind, gibt es keine Anzeichen dafür, dass die Gruppe sie verstehen will oder bereit ist, ein gemeinsames Ziel zu akzeptieren.	Kritik	Kritik wird offen und ohne Angst vorgebracht. Sie wird nicht als persönlicher Angriff aufgefasst. Kritik ist konstruktiv und zielt darauf ab, Hindernisse zu beseitigen, die der Gruppe den Weg zum Ziel erschweren oder behindern.	Kritik führt regelmäßig zu Spannungen. Mit Kritik werden persönliche Angriffe vorgetragen. Von Kritik ist die Gruppe peinlich betroffen. Aus Angst vor Spannungen und Konflikten wird jede offene Kritik vermieden.
Kommunikation	Die Kommunikation ist spontan, offen und fließt in alle Richtungen. Die Gruppenmitglieder hören einander zu. Jede Idee findet Gehör. Es hat niemand Angst, seine Meinung beizusteuern, wenn sie der Gruppe irgendwie weiterhelfen könnte.	Die Kommunikation ist vorsichtig zurückhaltend oder ganz blockiert. Niemand weiß, woran er ist. Die Gruppenmitglieder hören kaum aufeinander. Wenn Meinungen geäußert werden, dann vor allem, um die eigene Person zu stärken.	Gesprächsform	Die Gruppenmitglieder geben ihren Gefühlen Ausdruck, soweit sie zum Problem beitragen und die Ziele der Gruppe betreffen. Es gibt keine Leistetretler. Geheime Vorgehensweisen werden nicht angewendet. Jeder weiß von anderen was er denkt.	Mit seinen Gefühlen hält man sich möglichst zurück. Jeder will sich nicht die Finger verbrennen oder sich bloßstellen. Viele Dinge sind daher geheim und keiner weiß vom anderen, was er denkt.
Konflikte	Meinungsverschiedenheiten werden von der Gruppe akzeptiert. Es gibt keine Anzeichen dafür, dass man Konflikte aus dem Wege geht. Konflikte werden nicht unterdrückt, sondern als Anstoß zur weiteren Diskussion genommen. Konflikte helfen der Gruppe weiter.	Konflikte blockieren die gesamte Gruppe. Sie werden deshalb unterdrückt oder in persönlichen Feindschaften und Rivalitäten auf Kosten der Gruppe ausgetragen.	Führung	Der Vorgesetzte herrscht nicht über die Gruppe, die Führung wird von Zeit zu Zeit weitergegeben, so wie es die Umstände erfordern und es die Fähigkeiten der Mitarbeiter zulassen. Es gibt daher auch wenig Anzeichen für Macht- und Prestigekämpfe. Nicht wer recht hat steht zur Debatte, sondern wie die Gruppe ihre Aufgabe optimal lösen kann.	Der Vorgesetzte lässt sich die Führung unter keinen Umständen aus den Händen nehmen. Er klammert sich mit allen ihm zur Verfügung stehenden Mitteln an seine Rechte, seine Macht und Stellung. Letztlich lautet die entscheidende Frage: wer hat recht, wer setzt sich durch.
Entscheidungen	Die meisten Entscheidungen werden im Geiste der Übereinstimmung gefällt und es herrscht Klarheit darüber, dass die Lösung bei allen auf Zustimmung stößt. Ist jemand nicht einverstanden, so bringt er seine Bedenken in aller Offenheit vor und die Gruppe versucht, die Bedenken in den Entscheid einzubauen, sofern dazu Möglichkeiten vorhanden sind.	Oft werden Entscheidungen gefällt, ohne dass die Konsequenzen für die Gruppe geprüft worden wären. Nach dem Entscheid beginnt das Gemeckere derjenigen Leute, die den getroffenen Entscheid nicht akzeptieren können und sich gegen die Durchführung weigern oder sie sabotieren.	Selbstkritik	Die Gruppe ist sich gegenüber kritisch. Sie verfolgt ihre Arbeit mit wachem Auge. Um was es sich auch im handelt, man wird darüber offen diskutieren und nach Lösungen suchen.	Die Gruppe geht jeder Diskussion über ihre eigene Funktionsfähigkeit aus dem Weg. Sie hält sich für unfehlbar und kritisiert vor allem andere Gruppen.