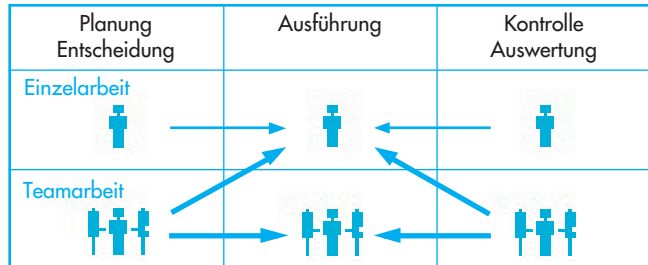


■ **Was ist Teamarbeit?**

Von Teamarbeit sprechen wir, wenn eine Aufgabe in einer Gruppe gemeinsam geplant wird, wenn sie einzeln oder gemeinsam ausgeführt und schliesslich gemeinsam ausgewertet wird.



■ **Was ist Teamfähigkeit?**

Das Ziel jeder guten Zusammenarbeit liegt darin, ein möglichst gutes Arbeitsergebnis zu erzielen. Gute Teams ermöglichen den einzelnen Gruppenmitgliedern, ihre je unterschiedlichen Fähigkeiten, Erfahrungen und Wünsche einzubringen. Sie legen zudem Wert auf ein gutes Arbeitsklima. In einem solchen Team kann jedes Mitglied mehr erreichen, als wenn es alleine arbeiten würde.

Die erlernbare Fähigkeit, zu einem guten Arbeitsklima beizutragen und in einem solchen Klima gemeinsam erfolgreich zu arbeiten, wird Teamfähigkeit genannt.

■ **Warum ist Teamfähigkeit wichtig?**

Bei vielen beruflichen Aufgabenstellungen genügt heute eine einzige Fachperson nicht mehr - sie ist auf das Wissen anderer Berufsleute angewiesen, also auf Zusammenarbeit. Im Berufsleben wird immer häufiger von Ihnen erwartet, dass Sie erfolgreich zusammenarbeiten können, und zwar mit Fachleuten aus dem eigenen, wie auch aus anderen Bereichen.

Teamfähigkeit war schon immer wichtig und wird in Zukunft noch bedeutsamer.

■ **Warum muss man üben?**

Es gibt Regeln für gute Teamarbeit, deren Beachtung zwar Erfolg und Zufriedenheit noch nicht garantieren, aber doch wahrscheinlicher machen. Diese Regeln sind einfach zu verstehen. Schwieriger ist es, sie in der Praxis anzuwenden. Da kommen uns häufig alte Gewohnheiten in die Quere, oder wir haben einen blinden Fleck und merken zunächst gar nicht, was wir durch unser Verhalten bei den Teammitgliedern auslösen. Die Regeln sollen uns dabei helfen, die alten Gewohnheiten durch neue, bessere zu ersetzen. Dies wird uns nur gelingen, wenn wir die Regeln nicht bloss auswendig lernen, sondern deren Anwendung auch üben.

■ **Begriffsklärungen**

Unter dem Teamvorteil verstehen wir folgendes:

- Das Team ist kreativer als der Einzelne, weil viele Köpfe mehr Einfälle haben!
- Das Team weiss mehr als der Einzelne!
- Im Team können Arbeiten aufgeteilt werden, so dass das Ziel schneller erreicht werden kann!
- Im Team können sich die Mitglieder gegenseitig anspornen und motivieren!

Unter Konkurrenz verstehen wir in diesem Blatt Wettbewerb, Wettstreit. Wir stellen uns dies als sportliches und faires Wettfeiern mit gegenseitigem Anspornen vor, wobei das Erreichte allen etwas bringt. Unter Rivalität verstehen wir in diesem Blatt eine Auseinandersetzung, bei der es um Positionen geht. Wir stellen uns dies als einen Kampf mit gegenseitiger Behinderung vor, der die Erreichung der Ziele gefährdet oder gar verhindert.

■ **Die Sachebene: strukturiert vorgehen**

Auf der Sachebene ist eine strukturierte Vorgehensweise wichtig, damit der Teamvorteil voll zum Tragen kommt. Strukturiert vorgehen bedeutet zweierlei:

1.) Die Aufgabe als Ganzes wird strukturiert angegangen. Dies wird zum Beispiel durch das „6-Schritt-Modell“ (Informieren - Planen - Entscheiden - Ausführen - Kontrollieren - Auswerten) gewährleistet. Die Checkliste auf der dritten Seite beinhaltet viele Fragen zur Strukturierung einer Teamaufgabe als Ganzes.

2.) Einzelne Arbeitsschritte, insbesondere die Besprechungen im Team zur Planung oder gemeinsamen Auswertung werden strukturiert angegangen. Hierfür sind die Regeln und Verfahren gedacht, die Sie auf der folgenden Seite kennenlernen.

Das 6-Schritt-Modell und die Regeln zur Teamarbeit ergänzen sich also.

■ **Die Beziehungsebene: Arbeitsklima**

Das Klima, das bei einer Teamarbeit herrscht, beeinflusst das Wohlbefinden der Mitglieder und damit auch das Ergebnis sehr stark. Welches Klima in Ihrem Team herrscht, soll nicht dem Zufall, respektive der Zusammensetzung Ihres Team überlassen bleiben. Sie sollen es aktiv mitgestalten können!

Die Anwendung der Regeln und Verfahren trägt zu einem guten Arbeitsklima bei. Darüberhinaus ist es von grossem Vorteil, sich im Team darüber klar zu werden, wo und in welchen Mass Konkurrenz sinnvoll ist, und wo sie in hinderliche oder schädliche Rivalität umschlägt? Auf der letzten Seite schlagen wir Ihnen eine Übung zu diesem Thema vor.

Regeln für Besprechungen im Team

1. Zuerst Strukturieren

a) Gruppenstruktur: Klären, ob die Besprechung von jemandem geleitet werden soll. Mindestanforderung: Es muss dafür gesorgt sein, dass die Gruppe beim Thema bleibt und dass die Zeit eingehalten wird (Thema und Zeitplan hüten).

b) Zeitstruktur: Festlegen, wie lange die Besprechung dauern kann und die Zeit abschätzen, die für die einzelnen Themen zur Verfügung steht.

c) Inhaltliche Struktur: Die Besprechungsthemen oder -phasen festlegen und am besten für alle sichtbar notieren.

2. Jede Sicht ist wichtig -

denn jedes Gruppenmitglied könnte etwas wissen, was zum Thema beitragen kann. Es müssen alle Mitglieder Gelegenheit haben, zu Wort zu kommen.

3. Alle beteiligen sich -

weil Sie dann viel eher hinter dem Vorgehen und dem Ergebnis stehen können.

4. Keine vorschnelle Zensur -

denn niemand soll allein darüber bestimmen, welche Beiträge berücksichtigt werden und welche nicht. Sammeln Sie die Ideen aller Beteiligten, auch wenn sie zunächst noch nicht perfekt sind.

5. Nicht vorschnell entscheiden -

denn oft ist die erste Idee noch nicht die beste. Zuerst müssen alle Diskussionsbeiträge gesammelt werden, bevor entschieden wird.

6. Das Team entscheidet -

und zwar nach dem Sammeln aller Diskussionsbeiträge.

7. Diskutieren ist wichtig, aber nicht Selbstzweck

deshalb lohnt es sich, für Pattsituationen (wenn Sie einfach zu keinem Entscheid kommen) eine Entscheidungsregel zu vereinbaren. Zum Beispiel könnte in diesem Falle ein Gruppenmitglied den Stichtscheid haben. Oder es wird jemand von aussen beigezogen. Oder die Sache wird per Münzwurf entschieden. Oder...

8. Festhalten von Abmachungen -

damit auf einer klaren Basis gearbeitet werden kann.

9. Von Fall zu Fall abwägen -

In Teamarbeiten werden Sie oft zwischen einander entgegenlaufenden Anliegen abwägen müssen. Zum Beispiel möchten Sie sich gerne intensiver mit einem spannenden Thema auseinandersetzen und verweilen, gleichzeitig muss der Abschlusstermin eingehalten werden. Hierfür gibt es keine einfachen Rezepte. Wie sich die gegensätzlichen Anliegen in der jeweiligen Situation vereinbaren lassen und welches im Moment wichtiger ist, das müssen Sie vor Ort entscheiden. Es ist durchaus in Ordnung, einmal zielstrebig und auf die Sache bezogen vorwärtzumachen und andere Anliegen auf der Seite lassen. Störungen der Teamarbeit sind zu erwarten, wenn Sie dies immer und ausschliesslich so machen. Häufig einander entgegenlaufende Anliegen, zwischen denen abgewogen werden muss, sind:

Methoden für Besprechung im Team

Brainstorming

Besonders geeignet, wenn der Teamvorteil der Kreativität genutzt werden soll.

1. Schritt: In kurzer Zeit werden zu einem Problem oder einer Aufgabe möglichst viele Einfälle gesammelt. Die Teammitglieder äussern spontan, was ihnen zum Thema in den Sinn kommt. Die Beiträge sollen möglichst knapp sein, am besten nur Stichworte oder kurze Sätze. Kritik, Rückfragen, Kommentare sind in dieser Phase nicht erlaubt. Ein bis zwei Teammitglieder notieren alles, am besten auf einen grossen und für alle sichtbaren Bogen Papier.

2. Schritt: Die Beiträge werden nun gemeinsam besprochen.

Blitzlicht

Besonders geeignet, um die Stimmung der Teammitglieder zu erfassen, zum Beispiel wenn Spannungen in der Luft liegen oder Langeweile und Müdigkeit sich ausbreiten. Es zwingt alle Teammitglieder, sich zu äussern. Ein Blitzlicht kann von jedem Teammitglied verlangt werden.

1. Schritt: Jedes Gruppenmitglied äussert sich ganz kurz (Blitzlicht und nicht Dauerbrenner!) zu einer vorher gestellten Frage. Zum Beispiel: Wie zufrieden bin ich jetzt gerade mit unserer Teamarbeit? Oder: Was beschäftigt mich jetzt gerade?

2. Schritt: Auswertung. Gibt es Dinge, die ausführlich besprochen werden sollten? Müssen wir etwas ändern? Wie können wir weiterarbeiten?

Kärtchenmethode

Besonders geeignet, wenn in der Planungsphase der Teamvorteil "das Team weiss mehr..." genutzt werden soll. Es ermöglicht allen Teammitgliedern, sich zu beteiligen.

1. Schritt: Jedes Gruppenmitglied schreibt zur gestellten Frage Stichworte auf Kärtchen, zum Beispiel, welche Arbeitsschritte erfolgen müssen, oder welche Themen besprochen werden sollten.

2. Schritt: Alle Kärtchen werden für alle sichtbar gemacht, indem sie auf dem Tisch ausgebreitet oder an eine Magnetwand geheftet werden.

3. Schritt: Die Kärtchen werden gemeinsam geordnet. Inhaltlich übereinstimmende oder ähnliche Kärtchen werden zueinandergelegt. Wenn es um Arbeitsschritte geht, können die Kärtchen nun in die geeignete Reihenfolge gebracht werden, wobei diese Reihenfolge unter Einhaltung der Regeln im Team zu diskutieren ist. Manchmal werden in dieser Phase noch neue Kärtchen geschrieben, zum Beispiel wenn sich herausstellt, dass ein bestimmter Arbeitsschritt von allen vergessen wurde.

4. Schritt: Das Ergebnis wird festgehalten (fotografieren oder abschreiben) und an alle Gruppenmitglieder verteilt.

Checkliste

Die Fragen dieser Checkliste sollen Ihnen Anregungen geben, worauf bei jedem der 6 Schritte in bezug auf Arbeitsklima und strukturiertes Vorgehen achten müssen, um den Teamvorteil zum Tragen zu bringen. Je nach Aufgabenstellungen werden einzelne Fragen wichtiger sein als

andere. Sie können also ruhig einzelne Fragen herausgreifen und anlässlich einer Teamaufgabe besonders aufmerksam beachten. Bei vielen Fragen finden sich Hinweise auf Regeln, die hier wahrscheinlich von Bedeutung sein werden.

Arbeitsklima		strukturiertes Vorgehen
<ul style="list-style-type: none"> Haben wir einige "Spielregeln" vereinbart? (siehe Regeln 1, 7 und 8) Haben wir Fixpunkte vereinbart, an denen wir uns über das Arbeitsklima unterhalten und so sicherstellen, dass die Gruppenzufriedenheit von Zeit zu Zeit zum Thema werden kann? (Regel 9) Tip zur Methode zur Feststellung der Gruppenzufriedenheit: Blitzlicht 	Informieren	<ul style="list-style-type: none"> Sind wir uns darüber im klaren, was die Ziele, Inhalte und Schwerpunkte der Aufgabenstellung sind? Wissen wir, welche Kenntnisse und Fertigkeiten es braucht, um die Aufgabe zu lösen bzw. die Arbeit zu erledigen? Was ist neu oder nicht vollständig bekannt? Tip zur Methode: Brainstorming oder Kärtchenmethode. Wissen wir, welche Kenntnisse und Fertigkeiten die einzelnen Mitglieder haben und welche uns fehlen, um die Aufgabe zu lösen? Sind wir uns im klaren, welche Erfahrungen aus anderem Aufgaben uns hier nützlich sind? Haben wir eine Vorstellung, wie das fehlende Wissen am besten erarbeitet werden kann?
<ul style="list-style-type: none"> Sprechen wir unsere Zweifel an der Planung tatsächlich aus? (Regel 2, aber auch 4) Nehmen wir Einwände auch wirklich ernst? (Regeln 2, 5) Ziehen wir zurückhaltende Teammitglieder für einbestimmtes Vorgehen mit ein, ertragen wir beispielsweise ihre Gedanken zur Lösung? (Regel 3) 	Planen	<ul style="list-style-type: none"> Haben wir die Arbeitsschritte und Arbeitsmittel festgelegt? (Regel 8) Tip zur Methode: Kärtchenmethode. Haben wir die Arbeit der Teammitglieder gegenseitig abgestimmt? Haben wir überlegt, wann gemeinsame Treffen stattfinden müssen? (Regel 1) Wissen wir, nach welchen Kriterien wir nach der Ausführung unsere Arbeit kontrollieren können?
<ul style="list-style-type: none"> Entscheiden wir uns gemeinsam für ein bestimmtes Vorgehen oder wird der Entscheid von einer Person allein gefällt? (Regel 6) Ertragen wir es, wenn wir unterschiedliche Ansichten erst diskutieren müssen, anstatt einfach loszulegen? (Regel 5) 	Entscheiden	<ul style="list-style-type: none"> Besprechen wir unsere Planung wenn nötig mit unseren Ausbilder/innen oder mit unseren Vorgesetzten?
<ul style="list-style-type: none"> Wie gut gelingt es mir, engagiert mitzuarbeiten, wenn vorher mein eigener Vorschlag unterlegen ist? (Regel 3) 	Ausführen	<ul style="list-style-type: none"> Wenn ein Termin, eine Vereinbarung nicht eingehalten werden kann, sprechen wir uns mit dem zuständigen Kollegen/der Kollegin über nötige "Sofortmassnahmen" ab?
<ul style="list-style-type: none"> Sind wir uns über die Qualität unserer Ergebnisse einig geworden? Kritisieren wir gezielt und sachbezogen? Begründen wir unsere Kritik? Versuchen wir, Kritik mit Verbesserungsvorschlägen zu verbinden Versuchen wir, auf Kritik nicht abwehrend zu reagieren? Anerkennen wir die Leistungen der anderen Teammitglieder und übergehen wir diese nicht einfach? 	Kontrollieren	<ul style="list-style-type: none"> Überprüfen wir gemeinsam, in welchem Umfang alle Mitglieder die bisher gesteckten Ziele erreicht haben? (Regeln 5., 6, 7) Konnten wir unsere Ergebnisse anhand klarer Kriterien überprüfen?
<ul style="list-style-type: none"> Nehmen wir uns Zeit zu überlegen, was wir bezüglich des Gruppenprozesses gelernt haben? Haben wir uns überlegt, was bezüglich des Arbeitsklimas das nächste Mal besser machen könnten? (Regel 8) Gönnen wir uns auch einmal die gemeinsame Freude über eine gelungene Arbeit? 	Auswerten	<ul style="list-style-type: none"> Überlegen wir, wie wir das Ergebnis verbessern können? Werten wir mit der Ausbilderin oder dem Ausbilder unser fachliches Ergebnis aus? Haben wir festgehalten, was wir das nächste Mal besser machen wollen? (Regel 8)

Vorschläge für Übungen

■ Konkurrenz und Rivalität




Diskutieren Sie gemeinsam:

- Was verstehen Sie unter den Begriffen „Konkurrenz“ und „Rivalität“?
- Wo und in welchen Mass ist Konkurrenz sinnvoll, was bringt sie? Wo schlägt sie um in Rivalität und ist hemmend oder gar schädlich?
- Schliessen sich Konkurrenz und Zusammenarbeit aus?
- Wie reagieren Sie auf Rivalitäten? Ziehen Sie sich zurück? Fühlen Sie sich angespornt oder bedroht? Erzählen Sie einander Ihre Erfahrungen.
- Wie wollen Sie in Ihrem Team mit Konkurrenz und Rivalitäten umgehen?

Halten Sie die wichtigsten Ergebnisse der Diskussion fest, zum Beispiel auf einem Plakat, das Sie während der nächsten Teamarbeit im Arbeitsraum aufhängen.

■ Das richtige Mass finden

Lesen Sie bitte Regel 9 durch. Wie war Ihr Team in bezug auf diese Regel bei der letzten Teamarbeit? Die Mitte be-

Wir waren...		
..zu sehr auf eine rasche Lösung aus		..zu wenig zielstrebig, haben uns zu lange an Details
Warum:		
Beim nächsten Mal achten wir auf:		
Bei dieser Teamarbeit stand ...		
..das Thema / Sache zu sehr im Vordergrund		das Arbeitsklima / unsere Zusammenarbeit zu sehr im Vordergrund
Warum:		
Beim nächsten Mal achten wir auf:		
Wir haben uns ...		
..zu sehr in Details oder Teilaspekte vertieft		..verloren und versucht, zu viele Aspekte einzubeziehen
Warum:		
Beim nächsten Mal achten wir auf:		

■ Einzel- oder Teamarbeit?

Überlegen Sie anhand der Aufgabe, die Sie als nächstes bearbeiten (oder auch anhand einer Aufgabe, die Sie kürzlich bearbeitet haben), welches konkret die Vorteile von Einzelarbeit und Teamarbeit sind. Betrachten Sie die drei Phasen Planung/Entscheidung, Ausführung, Kontrolle/Bewertung separat. Halten Sie Ihre Gedanken auf einem Plakat der folgenden Art fest:

	Vorteile Einzelarbeit	Vorteile Teamarbeit
Planung Entscheidung		
Ausführung		
Kontrolle Bewertung		

Auswertung: Diskutieren Sie, was Sie dafür tun müssen, damit die Vorteile der Einzel- wie der Teamarbeit voll zum Tragen kommen. Wenn Sie beispielsweise die Kreativität bei der Suche nach Lösungswegen als Vorteil der Teamarbeit notiert haben, ginge es jetzt darum, die Bedingungen zu nennen, unter denen der Vorteil der Kreativität wirklich genutzt werden kann.

Am Schluss der Diskussion erstellen Sie eine kleine Liste der folgenden Art:

Kreativität als Vorteil der Teamarbeit kommt besser zum Tragen, wenn...:

wir einander ernst nehmen
sich alle engagieren

usw.

Hinweis: Vielleicht sollten Sie gerade diejenigen Punkte, bei denen Sie unterschiedlicher Meinung sind, die interessantesten!

■ Halten wir uns an die Regeln?

Lesen Sie zuerst für sich die Regeln nochmals durch und überlegen Sie, mit welcher der Regeln Sie in der Gruppe am meisten Mühe haben. Ähnliches können Sie als Variante auch mit der Checkliste tun. Hier lesen Sie die Fragen für sich durch und überlegen, wo Sie sich bei den einzelnen Schritten des „6-Schrittes“ bezüglich der Teamarbeit noch verbessern können.

Tauschen Sie nun Ihre Überlegungen in der Gruppe aus. Einigen Sie sich in der Gruppe auf ein bis drei Regeln oder, falls sie diese Variante gewählt haben, auf ein bis drei Fragen aus der Checkliste, die Sie in der folgenden Teamarbeit besonders beachten wollen.

Übrigens: Haben Sie auch bei dieser Übung an die Einhaltung der Regeln für Besprechungen im Team gedacht? Oder an die Checkliste? Zum Beispiel daran, dass Sie Abmachungen festhalten sollten (Regel 8)? Oder dass Sie nach der Besprechung wissen sollten, aufgrund welcher Kriterien Sie feststellen können, ob Sie sich verbessert haben (Checkliste, Schritt „Planen“, unterster Punkt in der rechten Kolonne)?