

Entwicklung von Teamkompetenzen

1. Warum ist es wichtig, Teamkompetenzen im Studium zu erwerben?

Im beruflichen Kontext sind Teamarbeiten mittlerweile Alltag. Deshalb gehört die Fähigkeit, mit anderen in einem Team zusammen zu arbeiten, zum Anforderungsprofil vieler beruflicher Tätigkeiten. Warum hat sich die Teamarbeit in vielen Bereichen durchgesetzt? Teams sind immer dann gegenüber der Arbeit eines Einzelnen im Vorteil, wenn es darum geht, komplexe Probleme zu lösen und Situationen zu bewältigen, die verschiedene Erfahrungen, Fähigkeiten, Einschätzungen und Meinungen erfordern. Hier sind gut funktionierende Teams wesentlich flexibler und leistungsfähiger als der Einzelne, der jeweils nur über seine individuellen Erfahrungen und Fähigkeiten verfügt (West, 2004).

Dass Hochschulabsolventen vor diesem Hintergrund auf die Arbeit in Teams vorbereitet und gute Teamarbeiter sein sollen, ist daher allgemein anerkannt: Auch viele Studierende selbst betrachten die Teamfähigkeit als wichtige Kompetenz, die im Studium erworben werden sollte (vgl. Hogarth, 2008). Zugleich sind viele Menschen innerhalb und ausserhalb der Hochschule etwas zwiegespalten, wenn man sie zu ihrer Einschätzung der Teamarbeit fragt, viele haben negative Erfahrungen mit dieser Art der Zusammenarbeit gemacht. Teamarbeit wird oft als ineffizient und konfliktreich empfunden. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Herausforderungen, die mit einer erfolgreichen Teamarbeit verbunden sind, in der Praxis stark unterschätzt bzw. zu wenig bedacht werden (Burdett, 2003). Gute Teamarbeit gelingt nur, wenn die Teammitglieder über entsprechende Teamkompetenzen (z. B. Kommunikations-, Organisations-, Konfliktfähigkeiten) verfügen. Sind diese nicht gegeben, kommt es zu Problemen in der Teamarbeit, Reibungsverluste und Konflikte entstehen, die Arbeit wird als ineffizient erlebt. Dies führt zu Frust und einer generell negativen Einstellung gegenüber Teamarbeit. Eine negative Voreinstellung wiederum erschwert die Teamarbeit, sodass sich negative Erfahrungen häufen und es mit der Zeit immer schwieriger wird, ein guter Teamarbeiter zu werden. So sind negative Erfahrungen und Bedenken oder sogar Abneigung gegenüber dem Arbeiten in Teams bereits bei Studierenden weit verbreitet (Burdett, 2003).

Deshalb ist es wichtig und notwendig, möglichst frühzeitig, somit bereits im Studium, systematisch Teamkompetenzen zu erwerben. Nur wenn die Teammitglieder ausreichend kompetent sind, lassen sich die Vorteile von Teamarbeit entfalten und optimale Arbeitsergebnisse erzielen.

2. Welche Faktoren beeinflussen eine erfolgreiche Teamarbeit?

Teamarbeit verfolgt immer ein bestimmtes Leistungsziel (Katzenbach & Smith, 1999). An einer Hochschule geht es beispielsweise darum, ein Praxisprojekt miteinander zu bearbeiten, eine Seminararbeit zu verfassen oder eine Präsentation vorzubereiten und durchzuführen. Von daher kann jede Teamarbeit als Projekt betrachtet werden, das möglichst effizient bewältigt werden soll.

Nun stellt sich die Frage, wie sich Gruppeneffektivität, also eine erfolgreiche Teamarbeit erreichen lässt. Zur Klärung der Frage, welche Variablen bzw. Faktoren für eine erfolgreiche Teamarbeit relevant sind, werden häufig Input-Prozess-Output-Modelle der Teamarbeit herangezogen (Gomez, 2007; Brahm, 2010; vgl. Abb. 1). In diesen Modellen werden verschiedene Einflussfaktoren für die effektive Zusammenarbeit in Teams dargestellt. Demnach ist die Effektivität der Teamarbeit von verschiedenen in der Situation vorherrschenden Input- und Prozessfaktoren abhängig.

Inputfaktoren stellen die Anfangsbedingungen einer Teamarbeit dar. Es wird dabei häufig unterschieden zwischen individuellen Bedingungen (z. B. Fähigkeiten, Motivation usw. der einzelnen Teammitglieder), teambezogenen Bedingungen (z. B. Zusammensetzung des Teams, Art der Aufgabenstellung) sowie kontextualen Bedingungen (z. B. organisationaler

Kontext bzw. Kultur, organisatorische Rahmenbedingungen). Unter organisationalem Kontext bzw. Kultur wird dabei verstanden, „welche Werte, Normen und Vorstellungen in der betreffenden Organisation vorherrschen und wie die Menschen innerhalb der Organisation miteinander und mit Aussenstehenden kommunizieren und kooperieren“ (Huber, 2007, S. 120). Mit organisatorischen Rahmenbedingungen sind etwa zeitliche, räumliche Rahmenbedingungen oder die Gruppengrösse gemeint.

Als Teamprozesse werden die Interaktionsprozesse zwischen den Teammitgliedern bezeichnet. Dabei lassen sich eher aufgabenbezogene und eher beziehungsorientierte Prozesse unterscheiden. Während die aufgabenbezogenen Prozesse den Zielbezug und die Art der Aufgabenkoordination in den Blick nehmen, somit die Frage aufnehmen, wie die Aufgaben angemessen bewältigt und die gesetzten Ziele erreicht werden können, fokussieren beziehungsorientierte Prozesse die Beziehungsgestaltung, die Ausprägung von Kohäsion (Wir-Gefühl, Zusammenhalt), gemeinsamer Verantwortung und Konformität (Regeln der Zusammenarbeit) (Kauffeld, 2001; Gomez, 2007).

Unter Team-Output werden schliesslich die Ergebnisse der Teamarbeit verstanden. Dabei kann es sich einerseits um Leistungsindikatoren wie die Entscheidungs- oder Produktqualität handeln und andererseits um eher affektive Indikatoren wie die Zufriedenheit oder das Wohlbefinden der Teammitglieder (Brahm, 2010; West, 2004; Gomez, 2007).

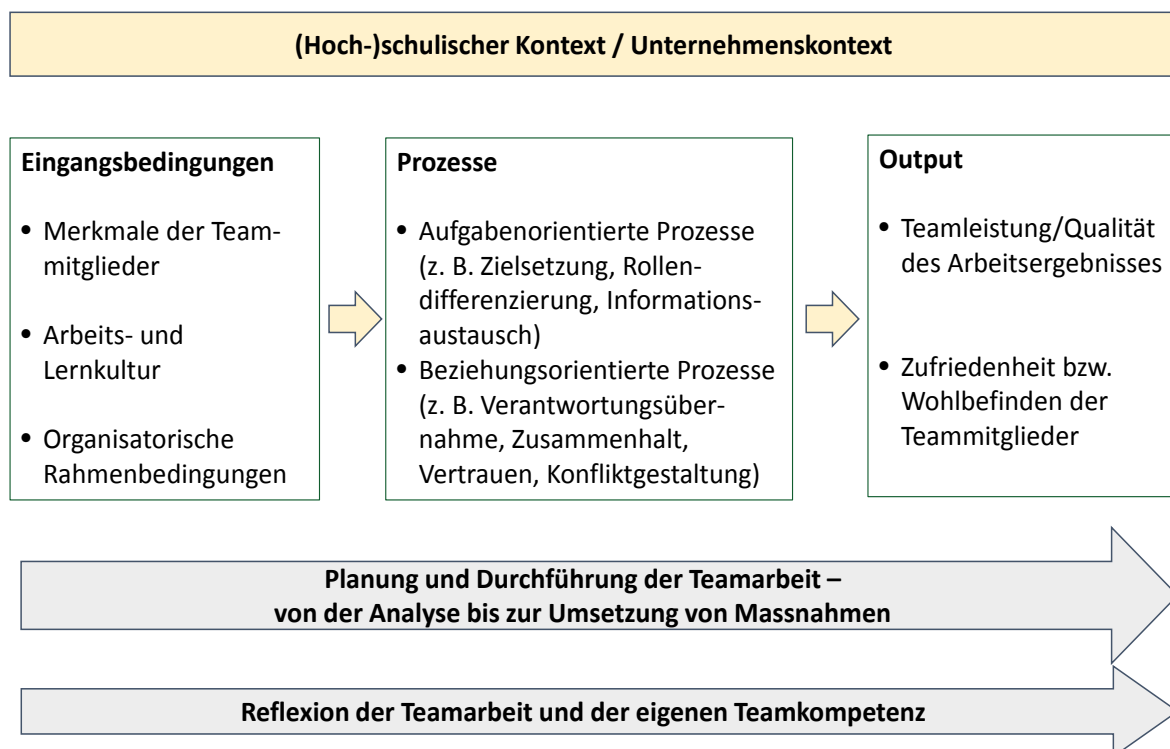


Abbildung 1: Input-Prozess-Output-Modell (in Anlehnung an West, 2004; Huber, 2007; ausführlicher etwa Kauffeld, 2015)

Da Teammitglieder die Inputbedingungen in der Regel nicht beeinflussen können, sind als Gestaltungsfeld einer guten und erfolgreichen Teamarbeit insbesondere die Prozessfaktoren von Bedeutung.

3. Welche Phasen der Teamarbeit gibt es und wie lassen sie sich optimal gestalten?

Werden die Prozessfaktoren des Input-Prozess-Output-Modells in ein Phasenmodell der Teamarbeit (vgl. Abb. 2) überführt, lassen sich drei Phasen der Teamarbeit unterscheiden.

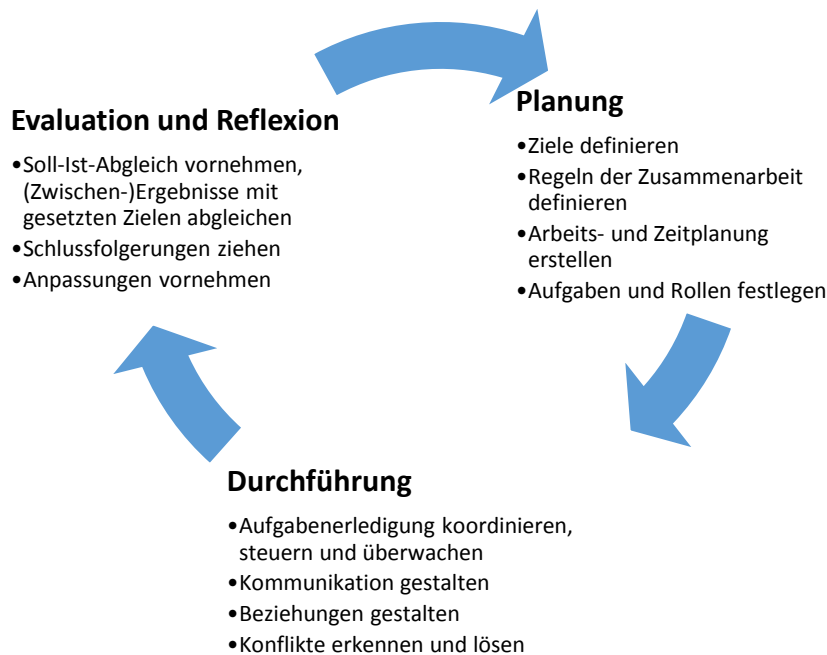


Abbildung 2: Phasen der Teamarbeit

Dieser Phasenablauf findet sich einerseits in Bezug auf die gesamte Teamarbeit, er lässt sich jedoch auch auf die Bewältigung einzelner Arbeitsschritte bzw. Meilensteine übertragen.

(1) Planung

Bei der Planung der Gruppenarbeit sind insbesondere folgende Aspekte von Bedeutung:

- Ziele sind auszuhandeln und festzulegen: Ziele sind wichtig, weil sie dem Team Orientierung geben und das Handeln leiten können, weil sie bei der Lösung von Konflikten helfen können und weil herausfordernde Ziele zu Leistung anspornen und motivierend sind. Deshalb sollten sich auch studentische Teams Team-Ziele setzen, die von allen getragen und geteilt werden. Ausgehend von der Frage, welche Ziele dem einzelnen Teammitglied wichtig sind, geht es darum einen Kompromiss zu erarbeiten dahingehend, was die Ziele des Teams sein sollen.
- Regeln der Zusammenarbeit sind zu definieren: Das Aufstellen von Verhaltensregeln kann helfen, Konflikten entgegenzuwirken und alle Teammitglieder auf verbindliche Regeln festzulegen. Hierzu sollten zunächst die Erwartungen der Teammitglieder untereinander formuliert werden. Aus diesen Erwartungen lassen sich schliesslich Normen und Regeln formulieren.
- Funktionen und Rollen sind zu verteilen: Einerseits gilt es zu überlegen, welche Funktionen bzw. Rollen es im Team braucht, um den Arbeitsauftrag bzw. das Ziel angemessen zu erreichen, andererseits muss geklärt werden, welches Teammitglied welche Funktion/Rolle gut übernehmen könnte. Hierüber sollte ein ehrlicher Austausch in der Gruppe erfolgen.

- Der Projektablauf ist zu planen: Dies findet häufig nur oberflächlich und relativ kurzfristig statt. So liess sich zeigen, dass mangelhaftes Zeitmanagement und schlecht organisierte Kommunikation von Aufgaben und Arbeitsschritten zu den häufigsten Ursachen von Konflikten und negativen Erfahrungen bei der Teamarbeit zählen (Burdett, 2003). Wichtig ist somit ein klar formulierter Zeit- und Aufgabenplan, anhand dessen später der Fortschritt des Projektes überwacht werden kann. Dazu werden aus der übergeordneten Aufgabenstellung Teilschritte/-fragen abgeleitet und jeweils mit Terminen versehen. Die Teilschritte/-fragen lassen sich nun wiederum in Aufgaben zerlegen, welche auf die Teammitglieder zu verteilen sind. „Grundsätzlich lässt sich Teamarbeit auf zwei unterschiedliche Arten erledigen: Eine Aufgabe kann einerseits von allen Teammitgliedern gemeinsam gelöst werden (Kollaboration). Andererseits ist es möglich, eine Aufgabe in Teilaufgaben aufzusplitten, die dann arbeitsteilig erledigt werden (Kooperation). Die Teillösungen werden am Ende zusammengeführt. Beide Arbeitsweisen haben ihre Vor- und Nachteile, weshalb man sich je nach Aufgabe genau überlegen sollte, wann gemeinsam und wann arbeitsteilig gearbeitet wird: *Kollaborativ*, also gemeinsam, sollten Aufgaben erledigt werden, die gemeinsame Entscheidungen, Kreativität und unterschiedliche Perspektiven erfordern. *Kooperativ*, also arbeitsteilig, zu arbeiten, bietet sich bei klar definierten, operativen Aufgaben an (Dörig, Euler & Käppeli, 2001).

(2) Durchführung

Nun gilt es die Planungen umzusetzen, d. h. den Projektverlauf zu steuern und zu überwachen. Dazu gehört es, den Informationsaustausch angemessen zu gestalten, die Aufgabenerledigung zu koordinieren, Entscheidungen zu treffen und Lösungen zu entwickeln und zu beurteilen sowie Ergebnisse zu produzieren (aufgabenbezogene Prozesse). Kommt es zu Verzögerungen oder zu Problemen, muss entsprechend reagiert und es müssen Anpassungen vorgenommen werden. Wichtig ist dabei, Kommunikationsprozesse angemessen zu gestalten, Konfliktsituationen wahrzunehmen und zu lösen und bei Problemsituationen richtig zu reagieren (beziehungsbezogene Prozesse) und auf diese Weise ein Zusammengehörigkeitsgefühl im Team (Kohäsion, Wir-Gefühl) zu entwickeln. Jedes Teammitglied sollte sich immer wieder fragen, welche Funktionen und Rollen es gerade erfüllt, inwiefern es die ihm übertragenen Rollen und Funktionen ausreichend wahrnimmt, wie das eigene Verhalten von den übrigen Teammitgliedern wahrgenommen wird und wie man selbst das Verhalten der übrigen Teammitglieder und den Teamprozess wahrnimmt. Mögliche Probleme sollten direkt angesprochen und auf diese Weise Konflikte vermieden werden. Dies ist deshalb sehr wichtig, weil gerade bei studentischen Teams Konflikte vorhanden sind, diese aber nicht angesprochen werden, um das Verhältnis zu den Kommilitonen und –innen nicht zu stören (vgl. Benien, 2005). In der Konsequenz werden Prozessverluste (z. B. Trittbrettfahrer) stillschweigend hingenommen und die Gruppenarbeit bei wachsender Unzufriedenheit einfach irgendwie zu Ende gebracht, oder es treten offene Konflikte auf, weil sich ein Gruppenmitglied „nicht mehr beherrschen kann“. Beides wirkt sich nicht förderlich auf die Zusammenarbeit und auf das Gruppenergebnis aus. Wichtig ist somit eine konstruktive Kommunikation. Zeichnen sich Unstimmigkeiten ab, ist es wichtig, diese aktiv anzusprechen. Wichtig ist dabei, diese nicht nur „sachbezogen“ lösen zu wollen, indem man nur Offensichtliches anspricht, auf dieser Basis einen vermeintlichen Kompromiss schliesst und wieder zur Tagesordnung übergeht. In diesem Fall bleibt bei den Akteuren meist Unzufriedenheit zurück, die sich negativ auf die Motivation, die Arbeitsbereitschaft und den Zusammenhalt im Team auswirken kann. Da sich in den meisten Fällen unterschiedliche Ursachen vermischen (vgl. Benien, 2005), müssen diese sehr offen und ehrlich angesprochen werden. Die Konfliktpartner sollten sich klar darüber werden, weshalb sie jeweils über die Gegenseite verärgert sind und dies in einem Gespräch artikulieren. Sie sollten sich aber auch Gedanken darüber machen, wie wohl die Gegenseite die Situation empfindet. Wenn jede Partei ihre Position, d. h. die eigenen Wahrnehmungen und Empfindungen, dargestellt hat, gilt es einen für alle Seiten tragbaren Kompromiss auszuarbeiten (Benien, 2005).

Zur Gestaltung der Kommunikation stehen mittlerweile verschiedene Tools und Kommunikationswege zur Verfügung. Neben der klassischen Face-To-Face-Kommunikation sind etwa das Gespräch über das Telefonat bzw. die Internettelefonie, Chat, E-Mail, Apps zu nennen (vgl. Schümmer & Haake, 2004; Brahm, 2007). Wichtig ist, dass ein Kommunikationsmedium gewählt wird, das für den konkreten Anlass geeignet ist.

(3) Evaluation und Reflexion

Diese Phase ist enorm wichtig, bietet sie doch die Möglichkeit, notwendige Verbesserungen zu erkennen und umzusetzen. Zudem ermöglicht diese Phase es dem Team und jedem Teammitglied, auf dem eigenen Verhalten zu lernen. So sollte von Zeit zu Zeit der bisherige Verlauf des Teamprojekts beurteilt, mit den Zielen abgeglichen und ggfs. Anpassungen vorgenommen werden. Zudem sollte am Ende der Teamarbeit auf die Arbeit im Gesamten zurückgeblickt und darüber reflektiert werden, welche Massnahmen und Verhaltensweisen sich bewährt und welche sich nicht bewährt haben und welche Einsichten sich für künftige Teamarbeiten gewinnen lassen.

Eine gute Reflexion umfasst mehrere Phasen. In einem ersten Schritt wird beschrieben, was bisher geschehen ist und wie sich die Situation im Team gerade gestaltet. Wichtig ist dabei, sowohl positive als auch negative Beobachtungen in den Blick zu nehmen (z. B. Welche Aufgaben sind bereits erledigt? Sind wir im Zeitplan? Welche Teammitglieder verstehen sich gut, zwischen wem gibt es Schwierigkeiten?)

Der zweite Schritt umfasst die Analyse und Interpretation des Beschriebenen. Welche Gründe sind für den bisherigen Erfolg und Misserfolg der Teamarbeit ursächlich. Es geht in diesem zweiten Teil der Reflexion darum, die Auswirkungen des eigenen Teamverhaltens sowie des Verhaltens der Teammitglieder auf sich selber, auf die anderen Teammitglieder, auf das Team als Ganzes, auf den Arbeitsprozess und das Arbeitsergebnis zu erkennen. Welche Ursachen liegen Erfolgen zugrunde? Welche Ursachen liegen Problemen oder Konflikten zugrunde?

Daraus werden schliesslich in einem dritten Schritt Folgerungen für den Teamprozess abgeleitet: Bewährte Vorgehensweisen sollen weitergeführt, nicht erfolgreiche Vorgehensweisen hingegen durch besser geeignete ersetzt werden. Diese Folgerungen sollten als konkrete Massnahmen formuliert sein, um die künftige Umsetzung zu erleichtern. Diese Überlegungen münden in konkreten Anpassungen für die aktuelle oder für zukünftige Gruppenarbeiten (z. B. Anpassung bzw. Andersgestaltung des Projektplans, Neuausrichtung von Zielen, Veränderung von Kommunikationspraktiken).

Reflexion dient damit einerseits der Überwachung und der Anpassung des Teamprojekts und andererseits hilft sie dem einzelnen Teammitglied, die gesammelten Erfahrungen zu hinterfragen und hieraus zu lernen. Damit ist sie eine wichtige Methode zur Entwicklung und zum Aufbau individueller Teamkompetenzen (Boud, Keogh & Walter, 1985).

Literaturverzeichnis Leittext

Benien, K. (2005). *Schwierige Gespräche führen: Modelle für Beratungs-, Kritik- und Konfliktgespräche im Berufsalltag*. Reinbek: Rowohlt.

Boud, D., Keogh, R., & Walker, D. (1985). What is Reflection in Learning? In David Boud, Rosemary Keogh, & David Walker (eds.), *Reflection: Turning Experience into Learning* (S. 7-17). London & New York: Kogan Page/Nichols.

Brahm, T. (2010). *Entwicklung von Teamkompetenz durch computergestütztes kollaboratives Lernen*. Lengerich : Pabst, 2010.

Burdett, J. (2003). Making Groups Work: University Students' Perceptions. *International Educational Journal*, 4 (3), 177-191.

- Dörig, R., Euler, D. & Käppeli, M. (2001). *Teamarbeit in der Hochschullehre variationsreich gestalten*. Hochschuldidaktische Schriften Band 3. Universität St. Gallen: Institut für Wirtschaftspädagogik.
- Gomez, J. (2007). *Diagnose und Entwicklung von Teamkompetenzen - Eine theoretische und empirische Analyse* (Dissertation). Wirtschaftspädagogisches Forum (Band 36). Paderborn: Eusl.
- Hogarth, A. (2008). Introducing a collaborative technology strategy for higher education students: Recommendations for the way forward. *Education and Information Technologies*, 13, (3), 259–273.
- Huber, A. A. (2007). *Wechselseitiges Lehren und Lernen (WELL) als spezielle Form des kooperativen Lernens*. Berlin: Logos Verlag.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1999). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. New York: Harper Collins.
- Kauffeld, S. (2001). *Teamdiagnose*. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Schümmer, T. & Haake, J. (2004). Kommunikation. In J. Haake, G. Schwabe & M. Wessner (Hrsg.), *CSCL Kompendium: Lehr- und Handbuch zum computergestützten kooperativen Lernen* (S. 66-79). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- West, M. A. (2004). *Effective Teamwork. Practical Lessons from Organizational Research*. Oxford: Blackwell.

Leseauftrag

Zur Vertiefung dieser Ausführungen lesen Sie bitte folgende Literatur, die Sie auf der Lernplattform im Bereich „Überfachliche Kompetenzen“ in der Rubrik „Teamkompetenzen“ finden:

Dörig, Euler & Käppeli (2001). *Teamarbeit in der Hochschule variantenreich gestalten*. St. Gallen: Institut für Wirtschaftspädagogik, S. 9-12 und S. 14-17.

Erger, R. (2013). *Erfolgreiche Teamarbeit und Teamleitung*. Berlin: Cornelsen, S. 38-54.

Hübner, M., Keiser, M. & Klaproth-Brill, A. (2013). Handbuch Kompetenzen. Überfachliche Kompetenzen entwickeln. Bern: hep verlag ag, S. 69-72 und S. 75.

Hertel, G. & Hüffmeier, J. (2014). Teamarbeit: Wirkmechanismen und Rahmenbedingungen. In H. Schuler & K. Moser (Hrsg), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (5. Aufl., S. 230-262). Bern: Huber.

Schmitz, M. (2015). *Teamcoaching. Grundlagen, Anleitungen, Fallbeispiele*. Weinheim: Beltz, S. 218-223.

Schuler, H. (2006). *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. überarbeitete Aufl.). Göttingen: Hogrefe, folgende Seiten:

- S. 601-602: Auszug aus Kap. 19 „Gruppenarbeit“ von Jürgen Wegge
- S. 393-398: Auszug aus Kap. 14 „Motivierung“ von Friedemann W. Nerdinger