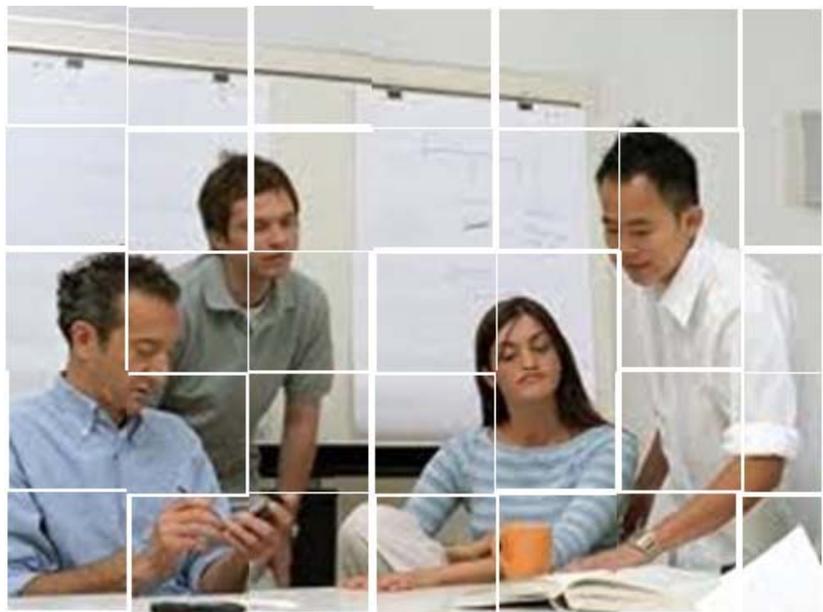


Teamarbeit, Gesundheit und Erfolg

Zusammenkommen ist ein Beginn,
Zusammenbleiben ein Fortschritt,
Zusammenarbeiten ein Erfolg.

Henry Ford



Projektgruppe und/oder Arbeitsteam	2
Teamarbeit und Gesundheit	3
Erfolgsfaktoren in der Projektteam-Arbeit	5
Was innerhalb des Projektteams von Bedeutung ist	6
Was im Umfeld des Projektteams von Bedeutung ist	8
Commitment	10
Der Fragebogen zur Arbeit im Team F-A-T	11
Fragebogen zum Selbstbild im Team	12
Literatur	14

Projektgruppe und/oder Arbeitsteam

Der Teambegriff im Vergleich zum Gruppenbegriff legt nach Antoni (1996a) eine stärkere Konnotation funktionierender Kooperation und eines ‚Mannschaftsgeistes‘ nach. «Schwingt bei dem Begriff Team die Vorstellung hoher Kohäsion und gut funktionierender Kooperation mit, wird der Begriff Gruppe eher im Sinne der organisatorischen Zugehörigkeit zu einer Gruppe verstanden» (nach Kauffeld 2001, S. 14f).

Weitere Unterscheidungsmerkmale sind noch u.a. in Bezug auf Grösse, zeitliche Befristung und Eingliederung in die Organisation auszumachen. Allerdings kommt Kauffeld zum Schluss und zitiert Antoni (1996a, S. 9): «Eine scharfe Trennung zwischen den Begriffen Gruppe und Team bzw. Gruppenarbeit und Teamarbeit erscheint nicht möglich.» Sie verwendet beide Begriffe synonym, macht aber eine treffende Unterscheidung zwischen Arbeitsteams und Projektgruppen:

- Arbeitsteams verortet sie als Bestandteil der Aufbauorganisation.
- Projektgruppen sieht sie als parallel zur Aufbauorganisation bestehende Gruppen.

Teamarbeit

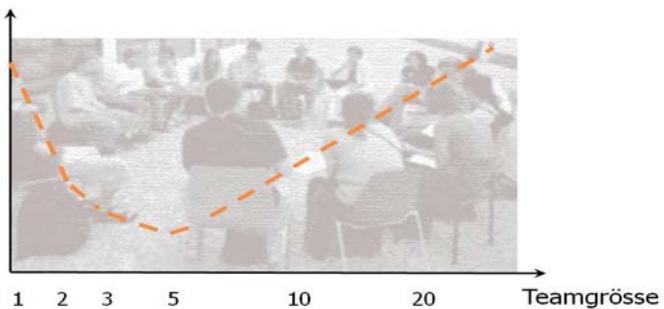
Um Teamarbeit genauer zu charakterisieren, müssen die grundlegenden Elemente der Teamarbeit dargestellt werden. Dazu sind folgend einige Anregungen zusammengefasst.

Teamgrundsätze

Katzenbach und Smith¹ stellen fünf Grundsätze für die Zusammensetzung eines Teams und eine erfolgreiche Teamarbeit auf:

- eine kleine Zahl von Personen
- sich ergänzende Fähigkeiten der Personen
- die Verpflichtung zu gemeinsamem Vorsatz und zu gemeinsamen Leistungszielen
- das Engagement zu einem gemeinsamen Arbeitseinsatz
- wechselseitige Verantwortung

Gefahr von Denk- und Vorgehensfehlern



Teamgrösse

Die Kerngruppe sollte 8 Mitglieder nicht übersteigen, die optimale Teamgrösse: 3-5 ständige Projektteam-Mitglieder. Ergänzend können wenn nötig Mitglieder punktuell, das heisst zu spezifischen Fachinhalten, beigezogen werden.

Leistungsvorteile

Die Vorteile der Gruppenarbeit kommen besonders bei kreativen Tätigkeiten – z.B. bei Problemlösungsaufgaben – zum Tragen. Im Gegensatz dazu wirkt sich die Einzelarbeit dann vorteilhaft aus, wenn eigentliche Sachbearbeitungsaufgaben zu erfüllen sind.

Bei Fragen der Meinungsbildung oder der Entscheidungsfindung ist es sinnvoll, wenn zuerst jedes Gruppenmitglied in Einzelarbeit die Unterlagen und Argumente erarbeitet.

¹ Nach Litke 2004

Teamarbeit und Gesundheit²

Organisationen ohne Teamarbeit sind heute kaum noch vorstellbar. Teams aber sind keine Selbstläufer. Doch - was wird unter Teamarbeit verstanden? Konsens besteht darin, dass Teams aus mehreren Beschäftigten bestehen, die verschiedene Rollen einnehmen, miteinander interagieren und für ein gemeinsames Ziel arbeiten. Sie führen Arbeiten durch, für die sie gemeinsam verantwortlich sind. Teams sind in einen organisationalen Rahmen eingebunden. Sie unterhalten Beziehungen mit anderen Teams und Einzelpersonen ausserhalb des Teams.

Ein Organisationsklima, das Teamarbeit unterstützt, und eindeutige Gruppenziele, die mit den Organisationszielen kompatibel sind, gelten als unabdingbar für den Erfolg von Teamarbeit.

Individuelle Perspektive

Das Modell zu Arbeit und Gesundheit, das am häufigsten diskutiert wird, ist das Stress- und Ressourcenmanagement-Modell³.

Dieses Modell integriert die transaktionale Stresstheorie, die davon ausgeht, dass kognitive Einschätzungsprozesse der eigenen Kompetenz und der spezifischen Anforderungen vorrangige Bedeutung haben, ob subjektiv Stress empfunden wird oder nicht.

Das Modell unterscheidet zwischen

- Anforderungen an die Fähigkeiten der Mitarbeiter in Bezug auf die Arbeitsaufgabe,
- Stressoren, die das menschliche Handeln behindern und sich negativ auf die Gesundheit auswirken und
- Ressourcen, die sich aus der individuellen Arbeitsaufgabe ergeben und die direkte Wirkungen auf die Gesundheit und auf Stressoren erwarten lassen.

Das Vorhandensein von Ressourcen beeinflusst Bewertungs- und Bewältigungsprozesse und hat damit auch eine indirekte Wirkung auf die Gesundheit. Das Modell bezieht auch personale Faktoren mit ein, z.B. Selbstwirksamkeit als personale Ressource.

Systemische Perspektive

Das Stress- und Ressourcenmanagementmodell wie auch andere Stress-Modelle berücksichtigen die individuelle Perspektive.

Erst auf der Grundlage des sozio-technischen Systemansatzes⁴ (STS) und mit Hilfe von Konzepten der Teamprozessforschung kann Gesundheit und Stress in Teamarbeit angemessen konzeptualisiert werden.

Der STS beschäftigt sich explizit mit Teamarbeit. Der Ansatz ist keine Theorie zu Arbeit und Gesundheit, sondern eine Organisationstheorie von Produktionsprozessen, die aber konkrete Implikationen für die Qualität der Arbeit aufzeigt. Es sieht Arbeitssysteme als offene Systeme an und unterscheidet zwei Teilsysteme in einem Arbeitssystem:

- das soziale System, das aus Mitgliedern der Organisation und ihren individuellen und kollektiven Bedürfnissen, ihren Fähigkeiten und Kenntnissen besteht und
- das technische System, das die Arbeitsbedingungen beinhaltet, die als Anforderungen dem sozialen System gegenüberstehen.

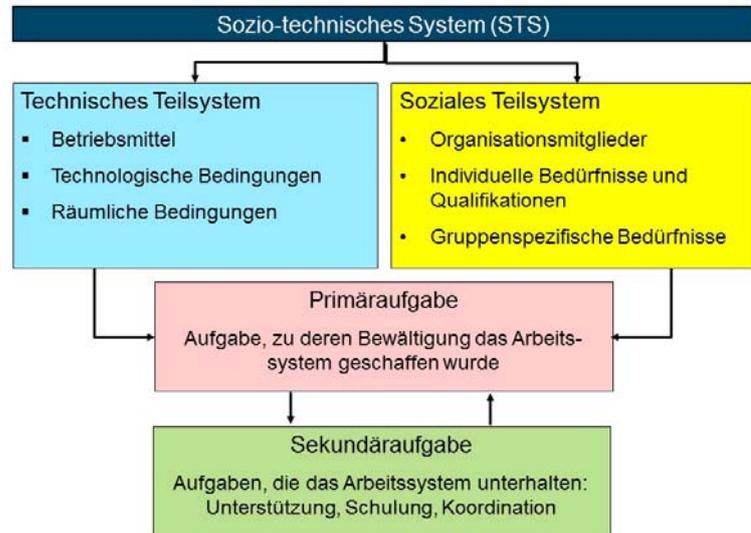
Die Verbindung der beiden Teilsysteme erfolgt über Arbeitsrollen. Die interessante und wesentliche Führungsaufgabe ist es, beide

² Vgl. Busch Christine (2009) in: Badura, Bernhard (Hrsg.) (2009)

³ Vgl. Lazarus und Folkman (1984). zusammengefasst nach Busch (2009); vgl. auch Lattman und Rüedi 2003

⁴ Emery und Trist, 1960, zusammengefasst nach Busch 2009

Teilsysteme zu gestalten, ausgerichtet auf die Primäraufgabe und die Sekundäraufgaben (vgl. folgende Grafik).



Quelle: Ulrich 2005, Fehlzeiten-Report 2009

Teamarbeit stellt hohe Anforderungen an die kollektive Selbstregulation, Anforderungen an:

- die aufgabenbezogenen Teamreflexivität (d.h. ob und inwieweit die Teammitglieder regelmässig ihre Arbeit und Zusammenarbeit und ihre Ziele und Wege besprechen)
- die gemeinsame Zielorientierung
- die gemeinsame Aufgabenbewältigung
- die gemeinsame Verantwortungsübernahme für das Arbeitsergebnis
- die kollektive Selbstwirksamkeitserwartung
- die Handhabung von sozialen Konflikten
- die soziale Unterstützung in Stresssituationen

Gerade in schwierigen Situationen ist die Überzeugung, dass das Team auch diese Situation bewältigen kann, wenn alle sich anstrengen, Voraussetzung für eine erfolgreiche Bewältigung.

Anforderungen, die sich bei der Zusammenarbeit in Teams ergeben, werden häufig aufgrund mangelnder Kompetenzen zur Selbstregulation nicht erfolgreich gemeistert und führen zu erheblichem Stress.

Erfolgsfaktoren in der Projektteam-Arbeit

«Wenn über das Grundsätzliche keine Einigkeit besteht, ist es sinnlos, miteinander Pläne zu machen.»
Konfuzius

Teamentwicklung ist häufig dann gefragt, wenn es in der Zusammenarbeit nicht rund läuft oder wenn ein Team vor neuen Herausforderungen steht wie beispielweise die Fusion mit einem anderen Team. Von Teamentwicklungsmaßnahmen wird erwartet, dass ein oder zwei Tage Teamentwicklung zu dramatischen Verbesserungen im Funktionieren des Teams führen wird.

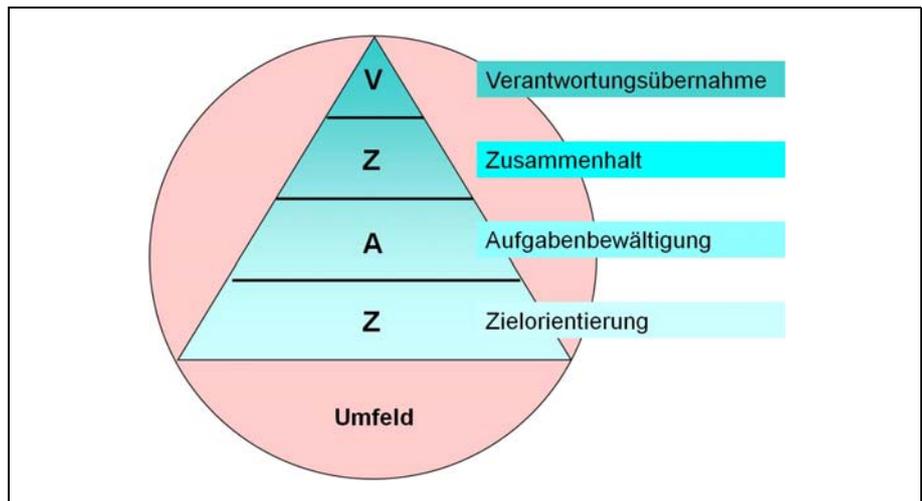
Kann das Teamentwicklung überhaupt leisten? Oder liegt hier nicht vielmehr Versäumtes in der Teambildungsphase vor, das von der Teamführung vernachlässigt wird aus der Annahme heraus, dass jeder wisse, wie Teams funktionieren oder aus Gründen des Zeitdrucks?

Sozialkörper

Teams stürzen sich in der Regel schnellstens in die Arbeit, orientieren sich in erster Linie an sichtbare Ergebnisse, die besser schon gestern als heute vorliegen sollten. Es wird kaum Zeit und Raum einberaumt, sich zu einem «Sozialkörper» zu entwickeln (Heintel 1996, nach Kauffeld 2001, S. 48). Ziele und Aufgaben werden nicht gründlich geklärt. Das gemeinsame Ziel- und Aufgabenverständnis bleibt vage, das ‚Wie‘ der Kooperation wird kaum oder gar nicht thematisiert.

Teamführung und Kooperation

Werden Ziele und Aufgaben, persönliche Erwartungen an das gemeinsame Tun und das ‚Wie‘ der Kooperation hingegen in der Teambildungsphase geklärt, so können Engagement und Identifikation wachsen. Im Weiteren kann so Konflikten vorgebeugt werden. Hier spielt die Teamführung eine wesentliche Rolle. Teamentwicklung zielt nach Comelli entweder darauf ab, «neu gebildete Teams schnellstmöglich zu voller Leistungskraft zu bringen oder bestehende Teams in ihrer Effizienz zu optimieren»(nach Kauffeld 2001, S. 33). Es geht in erster Linie um die Klärung von Zielen, Strukturen, Aufgaben und Prozessen, um baldmöglichst (wieder) ein leistungsstarkes und beziehungsfähiges Team zu sein.



Faktoren der Gruppen- und Teamleistung nach Simone Kauffeld

Simone Kauffeld (2001) bringt die Faktoren der Gruppen- und Teamleistung in ein Bild, das sich sowohl zur Erklärung wie auch zur Diagnose der Arbeit in Teams, aber auch zur Planung des Vorgehens in Teams eignet. Gelingt es sowohl dem Team als auch seinem «Umfeld» (Auftraggeber, Vorgesetzte, Kunden) diese Faktoren zu beachten – zu Beginn und periodisch im Arbeitsprozess –, dann hat das Team gute Chancen, sowohl gute Ergebnisse als auch persönliche Zufriedenheit der Mitglieder zu erreichen.

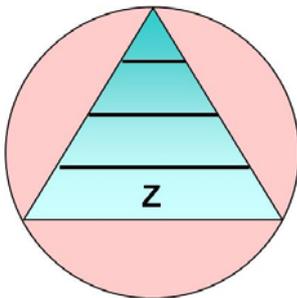
Was innerhalb des Projektteams von Bedeutung ist

Anders als in Arbeitsteams, die zeitlich unbegrenzt in die bestehende Arbeitsorganisation eingebettet sind, müssen die Ziele und Anforderungen in Projektteams erst konkret definiert und einheitlich interpretiert werden. Da sich Teammitglieder meist aus unterschiedlichen Bereichen neu zusammensetzen, müssen sich der Zusammenhalt und die Übernahme von Verantwortung für das Team erst entwickeln.

Es zeigt sich, dass die Entwicklung von Lösungskonzepten und die Bewältigung von Aufgaben in Projekten eine besondere Herausforderung darstellt. Dasselbe gilt für die Zusammenarbeit.

Ein nützliches Rahmenmodell für die Zusammenarbeit in Teams hat Simone Kauffeld entwickelt, die sogenannte «Kasseler Teampyramide». Sie unterscheidet vier Dimensionen, die kennzeichnend für gut funktionierende Teams sind.

Zielorientierung



Klar definierte Ziele haben einen positiven Einfluss auf die Leistung einer Projektgruppe.

Sind die Ziele klar und Anforderungen an die Arbeitsergebnisse eindeutig formuliert, so sind das gute Voraussetzungen für ein funktionierendes Team. Werden die Ziele nicht von allen Teammitgliedern akzeptiert, so richten sich die Teammitglieder unterschiedlich aus und verfolgen individuelle Interessen.

Reflexionsfragen

- Sind die Projektziele klar formuliert, das heisst positiv, lösungsneutral und operationalisierbar (SMART)?
- Sind die Ziele von allen geteilt und haben alle zugestimmt? In wie weit können Einzelne ihre persönlichen Ziele und die Projektziele aufeinander abstimmen?

Diese Auseinandersetzung erfordert Zeit und Raum, andernfalls machen sich ungeklärte Fragen oder Bedenken später als Schwierigkeiten in der Umsetzung bemerkbar. Dann ist es nicht leicht, «normale» Sachprobleme von verborgenen Widerständen (vgl. Doppler u.a. 2002) zu trennen.

- Sind die Ziele verbindlich? Wie ernst nimmt die Organisation (Management) die Ziele?
- Sind die Ziele anschlussfähig? Auch nach «oben»?

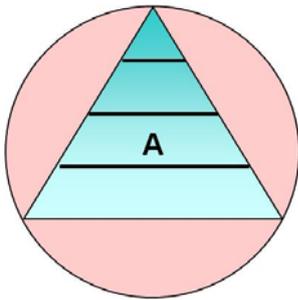
Wenn es keine nachvollziehbare Auswirkung hat, Ziele zu erreichen oder zu verfehlen, dann schwindet ihre motivierende Wirkung. Die Leistung eines Teams muss anerkannt werden.

Aufgabenbewältigung

Eine sinnvolle Arbeitsaufgabe hat einen positiven Einfluss auf die Leistung einer Projektgruppe.

Wenn die Projektgruppe an Zielen orientiert arbeitet, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Zielsetzungen bei den einzelnen Aufgaben auch erreicht werden. Es ist Aufgabe der Projektleitung, dafür zu sorgen, dass die Teammitglieder ein gemeinsames Aufgabenverständnis entwickeln, dass sie eine gemeinsame Sprache finden für die mit dem Projekt verbundenen Aufgaben.

Um effektiv zu arbeiten, müssen die Anstrengungen der Einzelnen zu koordiniert, Informationen rechtzeitig ausgetauscht werden.



Reflexionsfragen

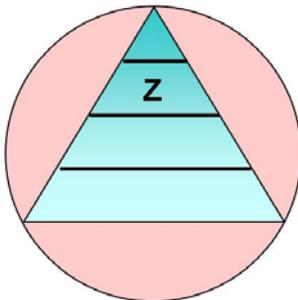
- Sind die Aufgaben und Teilaufgaben klar definiert?
- In wie weit verstehen die einzelnen Teammitglieder die Projektaufgabe und die Teilaufgaben? Was zeigt sich als das gemeinsame Aufgabenverständnis?
- Weiss jedes Teammitglied, was von ihm erwartet wird?
- Überlappen sich Aufgaben? Gibt es Konflikte wegen unklarer Aufgabenteilung? Gibt es Lücken zwischen Rollen im Sinne von «keiner ist zuständig»?

Zusammenhalt

Zusammenhalt und konstruktive Zusammenarbeit ist eher vorgezeichnet, wenn Ziele definiert und Aufgaben klar sind. Das ist eine gute Basis für **Vertrauen, Unterstützung und Respekt**.

Unverständnis und Konkurrenz werden wahrscheinlicher, wenn Zielkonflikte dominieren, Aufgaben und Prioritäten nicht klar sind und Anstrengungen Einzelner nicht gut koordiniert werden. Zusammenhalt ergibt sich aus positiv gestalteten zwischenmenschlichen Beziehungen.

Das Zusammengehörigkeitsgefühl der Teammitglieder wird als ein weiterer zentraler Faktor für die Leistungsfähigkeit einer Arbeitsgruppe angesehen. Zusammenhalt meint nicht, dass sich in einem guten Team alle Mitglieder sympathisch sind. Es reicht, wenn die zwischenmenschlichen Beziehungen respektvoll und «arbeitsfähig» sind, wenn eine gewisse gegenseitige Wertschätzung vorliegt.



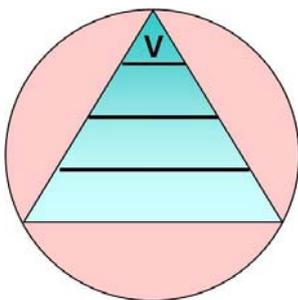
Reflexionsfragen

- Wird Unterschiedlichkeit akzeptiert und genutzt? Werden unterschiedliche fachliche Sichtweisen und Erfahrungen anerkannt und können sie in die Diskussion eingebracht werden?
- Wie hoch ist der Grad an Vertrauen, Respekt und Offenheit? Können spontane Ideen und Einzelmeinungen geäußert werden, ohne dafür (subtil) sanktioniert zu werden? Wird bei Spannungen ein Mindestmass an Umgangsformen, wie sich zu grüssen, eingehalten? Werden Informationen vollständig und zeitnah weitergegeben?
- Werden Konflikte ausgetragen, ohne den gegenseitigen Respekt zu gefährden? Können Störungen in der Zusammenarbeit rechtzeitig angesprochen werden, bevor sie eskalieren?

Verantwortungsübernahmen

In der Spitze der Pyramide werden die Verantwortungsübernahme als Team, die **Einsatzbereitschaft und das Engagement** der Teammitglieder fokussiert.

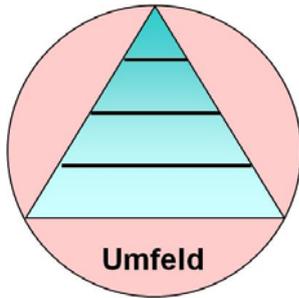
Die Teammitglieder werden sich umso eher für das Gesamtergebnis verantwortlich fühlen und sich für das Team einsetzen, je klarer die Ziele und Aufgaben sind und je mehr die Personen sich untereinander akzeptieren, gegenseitig unterstützen und sich als Team verstehen. Im Arbeitsprozess zeigt sich, wie die Verantwortung übernommen, wie zuverlässig Funktionsrollen ausgestaltet werden. Dabei auftretende Probleme sind zu reflektieren und zu klären.



Reflexionsfragen

- Erfüllen die Mitglieder ihre Verantwortung?
- Inwieweit übernehmen sie Verantwortung für ihre Teilaufgaben und Funktionsrollen?
- Inwieweit engagieren sie sich für das Projekt als Ganzes?

Was im Umfeld des Projektteams von Bedeutung ist



Das Umfeld steht für projektteam-externe Rahmenbedingungen, die für die Arbeit im Projektteam von Bedeutung sind. Das sind Belohnungs- und Informationssysteme, Vorgesetzte oder Richtlinien, die die Zusammenarbeit im Team beeinflussen. Treten im Umfeld des Projektteams Probleme auf, so wirken sich diese auf die projektteam-internen Bedingungen und Prozesse aus.

Zu den besonders wichtigen Erfolgs- oder Misserfolgskriterien in Projekten gehört die **Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Akteuren** (vgl. Wastian et al. 2012, S. 168f) im Projektumfeld:

- Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber und dem Top-Management
- Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen
- Zusammenarbeit / Koordination mit anderen Schnittstellen (Koordination von Teilprojekten oder Projektteams zu ähnlichen Themenbereichen)
- Zusammenarbeit zwischen Kunden und Projektteam

Eine zentrale Rolle hierbei spielen die Projektleitung, die Zusammensetzung und die Ressourcen des Teams.

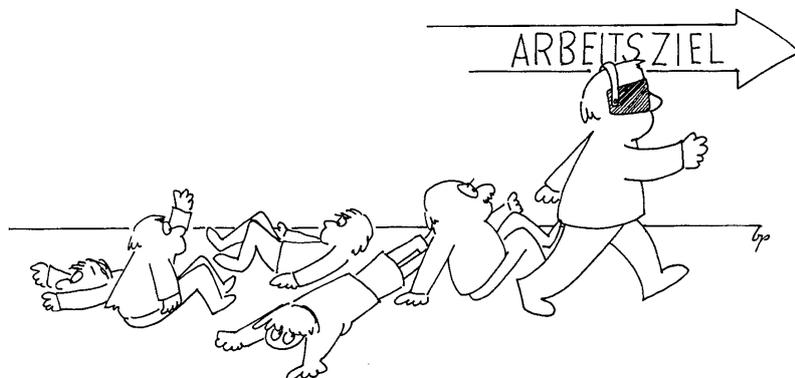
Projektleitung

Führung des Projektteams

Interessant ist die Frage, auf welche Weise die Projektgruppe zu ihrer Leitung kommt: Per Wahl? Von aussen eingesetzt? Oder ist die Projektgruppe eine «führerlose», sich selbst organisierende Gruppe?

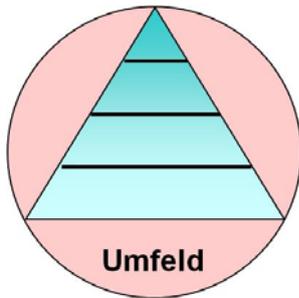
Wird aufgrund der Aufgabe zwischen den Gruppenmitgliedern eine **komplexe Interaktion** verlangt, so waren die Gruppen erfolgreicher, die eine **formal bestimmte Leitung** besaßen. Die Gruppenleitung fühlte sich für den Gruppenprozess verantwortlich und übernahm die strukturierenden und richtungweisenden Gruppenfunktionen. Nach Ergebnissen von Kehr (nach Kuhn in Edding/Schattenhofer 2009, S. 152), erzielten Gruppen bei dieser Art von Aufgaben mit einer formal bestimmten Leitung bessere Leistungen.

Wenn es dagegen bei schwierigen Aufgaben vor allem auf die Einzelleistung von Spezialisten ankommt, zum Beispiel in Forschung und Entwicklung oder bei Informatikern, lassen führerlose Gruppen eine höhere Leistung und eine grössere Zufriedenheit erwarten.



Cartoon: Bruno Peyer aus: Kälin / Müri (1999)

Teamsitzungen



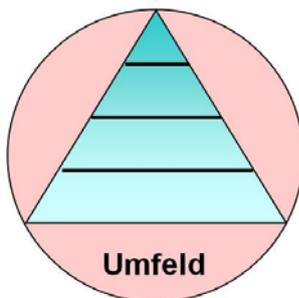
Projektgruppen brauchen schnelle und effektive Kommunikation. Neben den informellen Kanälen sind vor allem wirksame Instrumente erforderlich, um die Probleme zu bearbeiten, Entscheidungen zu treffen und Konflikte zu lösen. Der wichtigste Ort dafür sind die Teamsitzungen. Diese wollen professionell geleitet werden.

Reflexionsfragen

- Welche Instrumente gibt es für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Sitzungen? Gibt es zu viele oder zu wenige Sitzungen? Sind daran die richtigen Personen beteiligt? Wie werden die Ergebnisse, zum Beispiel Arbeitsaufträge, weiterverfolgt? Wie wird die Kommunikation vor, während und nach der Besprechung gestaltet?
- Wie werden Probleme der Arbeitserledigung angegangen? Wird ein strukturiertes Verfahren der Problemanalyse und Entwicklung von Lösungsideen (Problemlösungs-Zyklus) angewandt?
- Wie werden Entscheidungen getroffen? Wie werden Entscheidungen vorbereitet? Wie sieht das ganze Entscheidungsprozedere aus?
- Welche Mittel werden eingesetzt zur Lösung von Uneinigkeit und Konflikten? Welche Verfahren von Teamgesprächen haben sich bewährt? Unter welchen Umständen können andere Möglichkeiten wie Supervision, Coaching oder Mediation genutzt werden?

Ressourcen des Teams

Zeit, Geld und Arbeitsstrukturen



Teams brauchen **Zeit, um arbeitsfähig zu werden**. Die Phasen der Gruppenbildung muss jedes neue Team bewältigen. Am Anfang braucht dies länger.

Ein besonderes Problem entsteht durch häufige Fluktuation: Neben dem Verlust an Know-how und den Kosten der Einarbeitung kann ein erfolgreicher Lernzyklus des Teams durch wiederholte Fluktuation immer gestört und unterbrochen werden. Teams bleiben dadurch dauerhaft unter ihren Leistungsmöglichkeiten.

Teams benötigen die **Unterstützung** ihrer Organisation. Insbesondere ist für Mitglieder einer Projektgruppe die Abstimmung zwischen ihrer «normalen» Tätigkeit in der Linie und der Arbeit für das Projekt wesentlich.

Reflexionsfragen

- Wie ist die Zusammenarbeit mit Partnern geplant und organisiert?
- Wie werden Schnittstellen koordiniert (Teilprojekte oder Projektteams zu ähnlichen Themenbereichen)?
- Wie ist das Team zusammengesetzt? Wie gross ist es? Wie steht es mit den Erfahrungen in der Teamarbeit, wie mit den Fachkompetenzen der Teammitglieder?
- Wie ist die Arbeitsgruppe zu ihrer Leitung gekommen? Oder ist die Arbeitsgruppe «führerlos», eine sich selbst organisierende Gruppe? Und wie funktioniert das?
- Wie wird mit den Ergebnissen des Teams in der Hierarchie (Auftraggeber) umgegangen?
- Wie steht es mit den Ressourcen des Teams: Zeit, Geld und Arbeitsstrukturen? Wie mit der Fluktuation?

Commitment

Commitment - Prinzipien einer guten Zusammenarbeit

Erkunden Sie als Projektleiter/in mit Ihrem Projektteam 5-7 Prinzipien für eine erfolgreiche, motivierende Zusammenarbeit. Die «Fünf Minuten», die Sie dafür investieren, lohnen sich.

Sie beginnen so, frühzeitig und proaktiv die Qualität der Zusammenarbeit zu gestalten. Und Sie können das Commitment von Zeit zu Zeit überprüfen, in wie weit es Ihnen und dem Projektteam gelingt, diese Prinzipien zu leben.



Die folgenden Fragstellen – an die einzelnen Teammitglieder gerichtet – können Ihnen als Projektleiter/in Orientierung geben für das Erkunden der Prinzipien für eine erfolgreiche Zusammenarbeit:

Commitment

- Was sind Ihre Vorstellungen einer guten und konstruktiven Zusammenarbeit im Projektteam?
- Was ist den einzelnen Teammitgliedern in der Zusammenarbeit besonders wichtig? Welche Prinzipien leiten uns?
- Wie müssen wir aus der Perspektive der einzelnen Teammitglieder zusammenarbeiten, um Motivation zu halten und zu fördern?
- Was erwarten Sie von der Projektleitung?
- Was von den anderen Teammitgliedern?
- Was bringen Sie selber in die Projektteam-Arbeit ein: Wissen, Kompetenzen, Ressourcen, ...?
- Wie sehen die einzelnen Teammitglieder «Konflikte», die in der Zusammenarbeit auftauchen können?

Fragebogen zur Arbeit im Team

Im Fragebogen zur Arbeit im Team F-A-T geht es um das Klima und die Zusammenarbeit in Teams. Der Fragebogen dient der verhaltensnahen und umfassenden Beschreibung der Zusammenarbeit in Teams und ist universell für verschiedene Formen von Teams einsetzbar. Mit seiner Hilfe können Hinweise auf Stärken und Schwächen in Teams gefunden werden, um darauf aufbauend Teamentwicklungsmaßnahmen anzusetzen.

Der Fragebogen besteht aus 24 Items, die die beiden Dimensionen Struktur-Orientierung und Person-Orientierung über je zwei Subskalen erfassen. Zielorientierung und Aufgabenbewältigung charakterisieren die Struktur-Dimension, Zusammenhalt und Verantwortungsübernahme die Person-Dimension.

Bezugsquelle Fragebogen	Kauffeld, S. (2004): Der Fragebogen zur Arbeit im Team (FAT). Göttingen: Hogrefe. 348 Euro. Test komplett besteht aus: Manual, 20 Fragebogen, Testauswerteprogramm inkl. 5 Auswertungen und Mappe
Einsatzbereich	Team- und Organisationsentwicklung. Potenzielle Anwender und Nutzer sind Teams (Projektgruppen, Abteilungen, Führungskreise, Fertigungs- und Montagegruppen) sowie Berater, Coaches, Personal- und Organisationsentwickler.
Das Verfahren	Der FAT ist ein Teamdiagnoseinstrument zur Ableitung des Teamentwicklungsbedarfs auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen und in verschiedenen Organisationsbereichen. Er bietet einen Überblick über den Stand der Gruppenentwicklung in der Organisation, kann Stärken und Schwächen von Teams identifizieren und Teamentwicklungsprozesse initiieren und begleiten. Vorgesetzte, Berater und das Team selbst finden Ansatzpunkte für Verbesserungen. Im Sinne eines Benchmarkings können Vergleiche zu anderen Teams durchgeführt werden. Veränderungen über zwei Messzeitpunkte können sichtbar gemacht werden. Der Fragebogen besteht aus vier Subskalen (Zielorientierung, Aufgabenbewältigung, Zusammenhalt und Verantwortungsübernahme) mit insgesamt 24 Items, von denen zwei Items die soziale Erwünschtheit erfassen. Die Verarbeitung der mit dem Fragebogen gewonnenen Daten erfolgt mit Hilfe eines EDV-Programms, das nach Eingabe der Daten die automatische Auswertung und grafische Aufbereitung der Daten ermöglicht.
Zuverlässigkeit	Die interne Konsistenz der Subskalen variiert über verschiedene Stichproben zwischen $\alpha = .67$ (Verantwortungsübernahme) bis $\alpha = .90$ (Zusammenhalt).
Gültigkeit	Explorative Faktoranalysen bestätigen die vier Skalen. Zur externen Validierung wurden Studien mit Stichproben aus unterschiedlichen Bereichen durchgeführt. Korrelationen der vier Subskalen u.a. mit objektiven Produktivitätskennzahlen, mit selbst eingeschätzten Indikatoren der Teamleistung, mit der Arbeitszufriedenheit und dem Sozialklima belegen die Gültigkeit des FAT.
Normen	Zur Interpretation können Vergleichswerte herangezogen werden, die grafisch in den Ergebnisdarstellungen der Skalen und den Aussagepaaren angezeigt werden. Als Voreinstellung kann zwischen Führungsteams, Projektgruppen und Arbeitsteams gewählt werden. Um dem Anwender die Interpretation der Teilnehmerantworten zu erleichtern, werden Prozentrangnormen ausgewiesen. Das Programm bietet zudem die Möglichkeit, eigene Vergleichswerte zu nutzen.
Bearbeitungsdauer	Die Bearbeitungsdauer beträgt ca. 10 Minuten. In Anwendung seit 2004.

Fragebogen zum Selbstbild im Team⁵

1.- Ausmass des gegenseitigen Vertrauens

Wie stark ist das Zusammenspiel von gegenseitigem Vertrauen geprägt oder herrscht eher Konkurrenz und Rivalität?

grosses Misstrauen, Konkurrenz, Rivalität	1	2	3	4	5	6	grosses Vertrauen, Toleranz, Akzeptanz
---	---	---	---	---	---	---	--

2.- Offenheit

Verhalten sich die Mitglieder offen zueinander? Gibt es Versteckspiele oder taktische Zurückhaltung? Gibt es Themen, die vermieden werden oder tabu sind?

sehr zurückhaltend, vorsichtig, taktisch	1	2	3	4	5	6	offen, frei, ehrlich
--	---	---	---	---	---	---	----------------------

3.- Kooperation untereinander / Teamgeist

Spielen die Mitglieder zusammen? Gibt es Einzelne oder Untergruppen mit starken gegenseitigen Vorbehalten? Gibt es Cliques, die sich abschotten?

Vorbehalte wirken sich durch sichtbare Abgrenzungen aus	1	2	3	4	5	6	das Zusammenspiel ist uneingeschränkt ohne Vorbehalte und vernetzt
---	---	---	---	---	---	---	--

Pfuschi-Cartoon
(Heinz Pfuschi Pfister)



4.- Gegenseitige Unterstützung

Arbeitet jeder eher für sich selbst oder zeichnet sich die Gruppe durch gegenseitige Fürsorge und Unterstützung aus?

wenig gegenseitige Unterstützung der Mitglieder, jeder arbeitet nur für sich selbst	1	2	3	4	5	6	hohes Mass an gegenseitiger Fürsorge und Unterstützung
---	---	---	---	---	---	---	--

5.- Konformität

Gibt es im Team starres Rollenverhalten, Rituale oder starre Ordnungsschemata? Gibt es ausreichend Entfaltungs- und Gestaltungsspielraum?

starre Konformität, schablonenhaftes Verhalten, einengende Führung	1	2	3	4	5	6	freie, flexible Verhaltensmuster, raumgebende Führung
--	---	---	---	---	---	---	---

⁵ Aus Doppler (2002, S. 329f)

6.- Handhabung von Konflikten

Werden Konflikte offen angegangen und ausgetragen oder vermieden und verdrängt?

Schwierige Fragen werden vermieden, Konflikte werden verdrängt	1	2	3	4	5	6	Probleme werden offen angepackt, Konflikte ausdiskutiert ohne unterschwellige Reste
--	---	---	---	---	---	---	---

7.- Risikobereitschaft

Werden die Mitglieder ermuntert, initiativ und kreativ zu sein, ihre Fähigkeiten voll auszuschöpfen – und auch Fehlschläge zu riskieren?

Viel Neues und Bereitschaft zum Risiko sind nicht gefragt	1	2	3	4	5	6	Experimentieren ist selbstverständlich
---	---	---	---	---	---	---	--

8.- Aufgabenverteilung und Kommunikationsstruktur

Sind die Strukturen effektiv und transparent? Ist die Aufgabenverteilung gelungen? Sind die Schnittstellen produktiv?

die Strukturen werden teilweise als verwirrend und problematisch erlebt und bewirken Konflikte	1	2	3	4	5	6	die Strukturen sind klar und zielorientiert; Effektivität und Produktivität führen zu persönlicher Arbeitszufriedenheit
--	---	---	---	---	---	---	---

9.- Gemeinsame Sichtweisen und Zukunftsvorstellungen

Kennen alle voneinander ihre persönlichen Vorstellungen und Perspektiven von der (Zusammen-)Arbeit?

kaum Kenntnis über die Sichtweisen der anderen; keine Vorstellung über Umgang miteinander, Leistung und Verlässlichkeit	1	2	3	4	5	6	weitgehende Übereinstimmung in den Sichtweisen und in der Orientierung bezüglich Umgang miteinander, Leistung und Verlässlichkeit
---	---	---	---	---	---	---	---

10.- Motivation

Kümmern sich die Mitglieder genügend um die Pflege ihrer gegenseitigen Beziehungen? Wirkt die Zugehörigkeit zu diesem Team stimulierend und motivierend auf den Einzelnen?

die Mitglieder vernachlässigen die Beziehungen im Team; jeder tut nur das Nötigste oder zieht sich auf seinen Aufgabenbereich zurück	1	2	3	4	5	6	die Mitglieder pflegen ihre Beziehungen im Team, fühlen sich anerkannt und geschätzt
--	---	---	---	---	---	---	--

Literatur

- Altrichter, H./Schley, W./Schratz, M. (1998): Handbuch zur Schulentwicklung. Innsbruck, Wien: Studien Verlag. Boy / Dudek / Kuschel (1994): Projektmanagement. Offenbach: Gabal Verlag
- Badura, Bernhard (Hrsg.) (2009): Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren - Wohlbefinden fördern. Springer Verlag.
- Burow, Olaf-Axel (2000): Ich bin gut – wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen. Stuttgart: Klett Cotta.
- Busch, Christine (2009): Teamarbeit und Gesundheit. In Badura, Bernhard (Hrsg.) (2009).
- Doppler, K./Lauterburg, C. (2008): Change Management. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Doppler, K./Fuhrmann, H./Lebbe-Waschke, B./Voigt, B. (2002): Unternehmenswandel gegen Widerstände. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Edding/Schattenhofer (2009): Handbuch Alles über Gruppen. Theorie, Anwendung, Praxis. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Gellert M./Novak C. (2004): Teamarbeit, Teamentwicklung. Teamberatung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams. Neumünster: Limmer Verlag.
- Haug, Christoph V. (2003): Erfolgreich im Team, praxisnahe Anregungen für effiziente Team- und Projektarbeit. München Beck-Wirtschaftsberater im dtv Verlag.
- Kauffeld, Simone (2001): Teamdiagnose. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Kauffeld, Simone (2004): Der Fragebogen zur Arbeit im Team (FAT). Göttingen: Hogrefe.
- Kälin/Müri (1999): Sich und andere führen. Thun: Ott Verlag.
- Kuster/Huber/Lippmann/Wüst/Schneide /Schmid/Witschi (2006): Handbuch Projektmanagement. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Langmaack, B./Braune-Krickau, M. (1998): Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen. Wannheim Basel: Beltz Verlag
- Lattmann, Urs Peter /Rüedi, Jürg (2003): Stress- und Selbstmanagement – Ressourcen fördern. Luzern: Bildung Sauerländer (Schriftenreihe Lehrerbildung Sentimatt).
- Litke, Hans-D. (2004): Projektmanagement, Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. München Wien: Carl Hanser Verlag.
- Schratz, M./Steiner-Löffler, U. (1998): Die Lernende Schule. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Stahl, Eberheard (2002): Dynamik in Gruppen, Handbuch der Gruppenleitung. Weinheim, Basel, Berlin: Beltz Verlag.
- Steiger, Th./Lippmann, E. (Hrsg.) (1999): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Heidelberg: Springer.
- Vahs, D. (2009): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. Stuttgart: Schäffer Poeschel.