

# Teamarbeit – Toll, Ein Anderer Macht 's ?

Robert Lülfs

Projekt Interdisziplinäre  
Schlüsselkompetenz-Tutorien  
Fachhochschule Bielefeld

## Zur Agenda

- Was ist überhaupt ein Team?
- Wie bildet man das optimale Team?
- Wie entwickelt sich das Team?
- Welche Rollen gibt es im Team?
- Welche Regeln muss das Team einhalten?
- Welche Konflikte können im Team entstehen?

## Was ist ein Team?

- I. d. R. Kleingruppe, die „face-to-face“ in Kontakt tritt
- Arbeitsgruppe mindestens für einen längeren Zeitraum
- Bildung bei zunehmender Aufgabenkomplexität
- Kooperatives Interagieren und kollektive Verantwortung
- Teamspirit
- Zielorientierung



„Wer kein Ziel hat, kommt nirgendwo an!“

## Wie bildet man das optimale Team?

- Genaues Team-Ziel muss definiert werden
- Unterschiedliche Qualifikationen ergänzen sich optimal
- Wünsche und Ambitionen müssen berücksichtigt werden („Jeder verfolgt sein eigenes Ziel!“)
- Im Team muss hierarchieneutral gearbeitet werden



„Fangt ruhig schon mal an!“

## Welche Phasen durchläuft das Team?



Phase 1: Forming (die Schnupperphase)

Phase 2: Storming (die Konfliktphase)

Phase 3: Norming (die Organisationsphase)

Phase 4: Performing (die Produktionsphase)

## Phase 1: Forming

- Kennzeichen:
  - Kennen lernen
  - Neugier und Zurückhaltung
  - kein „Wir“-Gefühl
  - Informationssammlung
- Probleme:
  - häufig zu schnelles „Vorpreschen“ in Arbeitsphase aufgrund von Zeitmangel
  - noch keine Vertrauensverhältnisse

## Phase 2: Storming

- Kennzeichen:
  - offene Diskussion von Meinungen und Gefühlen
  - Bildung eines Grundkonsens
  - Schaffung eines „Wir“-Gefühls
  - Orientierung weg vom Gruppenleiter hin zu gemeinsamen Entscheidungen
- Probleme:
  - evtl. Machtkämpfe
  - Team zerfällt, wenn Konflikte nicht überwunden werden können

## Phase 3: Norming

- Kennzeichen:
  - erste konstruktive Vereinbarungen (Wer macht was? Wie teilen wir die Zeit ein?)
  - Leitung des Teams ist geklärt
  - Jeder hat seine Rolle im Team gefunden
- Probleme:
  - Gesamtziel darf nicht aus den Augen verloren werden
  - Anti-Alpha ist immer dagegen

- Kennzeichen:
  - Spitzenleistungen aufgrund hoher Gruppenkohäsion möglich
  - Selbständigkeit, Kollegialität, Erfolgsorientierung
- Probleme:
  - Erstbeste Vorschläge werden angenommen um Probleme aus der Welt zu schaffen



„Die ganze Welt  
ist Bühne, und  
alle Frauen und  
Männer bloße  
Spieler!“

## Was sind Rollen?

---

- Menschen nehmen im Team bestimmte Positionen ein
- an jede Position sind bestimmte Erwartungen und Normen geknüpft

## Der Rollenbegriff nach Belbin

---

- Nach Belbin: 8 Teamrollen (neu 9)
- Teamrollen ergeben sich aus Verhaltensweisen der Teammitglieder
- Persönlichkeitsprofile der Menschen beruhen auf unterschiedlich stark ausgeprägten Eigenschaften

- 3 handlungsorientierte Rollen:
  - Macher (Shaper)
  - Umsetzer (Implementor)
  - Perfektionist (Completer)
- 3 kommunikationsorientierte Rollen:
  - Leiter (Co-ordinator)
  - Teamarbeiter (Teamworker)
  - Weichensteller (Resource Investigator)
- 2 wissensorientierte Rollen:
  - Erfinder (Plant) (neu: 9. Experte)
  - Beobachter (Monitor Evaluator)

- Teammitglieder haben bis zu 8 bzw. 9 Rollen, je nach Verhalten
- Testergebnisse können Verhalten im Team „vorhersagen“
- Richtige Kombination von verschiedenen Teamrollen macht Teams effizienter
- Die Abwesenheit einer der 8 bzw. 9 Rollen muss ein Team nicht schwächen





„Ich bin von je  
der Ordnung  
Freund  
gewesen.“

Welche Regeln muss das  
Team einhalten?

- Regeln erleichtern Kommunikation und vermitteln ein Sicherheitsgefühl
- Spielregeln möglichst schon in der Forming-Phase festlegen
- Jedes Teammitglied muss jede Regel verstehen und akzeptieren
- Regeln, die nicht akzeptiert (oder verstanden) werden, wirken nicht

- **Beispiele für sinnvolle Regeln:**
    - Informationen, die ich habe, sind Bringschuld. Informationen, die ich brauche, sind Holschuld.
    - Um Wünsche zu berücksichtigen müssen diese ausgesprochen werden.
    - Sachlichkeit und Pünktlichkeit bei Teammeetings
    - Wer sich mit dem Projekt oder mit seinen Zielen nicht identifizieren kann, verzichtet auf die Mitarbeit.
- 



"Wir lieben die Menschen, die frisch heraus sagen, was sie denken - falls sie das gleiche denken wie wir."

- Konflikte sind in jedem Team vorprogrammiert
- Konfliktpotenzial bergen v. a.:
  - Verstärktes Konkurrenzdenken
  - Überempfindlichkeit
  - destruktive Grundeinstellung
  - Aggressivität
  - Informationsvorsprung
  - Verunsicherung

- Gemeinsame Basis schaffen (durch Zieldefinition; „Sind wir uns da einig?“)
- Persönliche und sachliche Ebene immer trennen („Eisberg der Kommunikation“)
- Viele Optionen entwickeln und später bewerten
- Zuhören heißt nicht zustimmen



**T**ut  
**E**twas  
**A**ußergewöhnliches  
**M**iteinander!