

## Überfachliche Kompetenz: Teamwork

Unterlagen  
entwickelt  
im Zuge der  
Studiengangsinitiative Raumbezogene Ingenieurwissenschaften  
2017-2020

Simon Graf  
Prof. Dr. A. Wieser  
Dr. E. Buff Keller

Überblick: Teamwork	Sept. 2019
Handreichung: Teamprozess	Sept. 2019
Handreichung: Teamrollen	Sept. 2019
Handreichung: Kommunikation im Team	Sept. 2019
Handreichung: Konflikt- und Kritikkultur	Sept. 2019
Handreichung: Reflexion und Feedback	Sept. 2019
Vertiefung: Teamentwicklung und Teamphasen nach Tuckman	Sept. 2019
Vertiefung: Teamrollen nach Belbin	Sept. 2019
Vertiefung: Kommunikationstools	Sept. 2019
Vertiefung: Entscheidungsfindung	Sept. 2019
Checkliste: Teamwork	Sept. 2019

Arbeitsunterlage: Teamvereinbarung	Sept. 2019
Arbeitsunterlage: Rollen und Aufgabenteilung	Sept. 2019
Arbeitsunterlage: Teamsitzungen	Sept. 2019
Arbeitsunterlage: Zwischenreflexion	Sept. 2019
Arbeitsunterlage: Schlussreflexion	Sept. 2019
Arbeitsunterlage: Feedback	Sept. 2019
Template: Teamvereinbarung	Sept. 2019
Template: Rollen und Aufgabenteilung	Sept. 2019
Template: Sitzungsplanung	Sept. 2019
Template: Sitzungsprotokoll	Sept. 2019
Template: Reflexionsbericht	Sept. 2019
*Umsetzungsbeispiel: Feedback	Sept. 2019
*Umsetzungsbeispiel: Schlussreflexion	Sept. 2019

---

\* Unterlagen nur für Dozierende bereitgestellt

## Überblick: Teamwork

In Teams arbeiten Menschen innerhalb eines zeitlichen Rahmens zielorientiert zusammen. Für die Erreichung des Ziels übernehmen sie gemeinsam die Verantwortung. Der unterschiedliche fachliche und soziale Hintergrund der Teammitglieder stellt in der Regel eine Bereicherung dar. Das Endprodukt einer Teamarbeit ist dann auch mehr als die Summe der einzelnen Arbeitsbeiträge; wenn sie erfolgreich ist, resultiert aus der Zusammenarbeit selbst ein qualitativer Mehrwert.

In der Wissenschaft wie auch in der Industrie, der Verwaltung und im Dienstleistungssektor hat sich Teamwork zu einer zentralen und, im Erfolgsfall, effizienten Form der Arbeits- und Projektorganisation entwickelt. Teamwork wird auch im Studium als Lern- und Arbeitsform angewendet. Die Kenntnis einiger weniger Regeln sowie reflektierte Erfahrungen helfen, Teamwork erfolgreich zu gestalten und das Potential von Teams bestmöglich zu nutzen. Die vorliegenden Unterlagen sollen Studierende und Dozierende dabei unterstützen, Teamwork-Kompetenzen im Rahmen des Studiums auf- und auszubauen.

### Grundregeln erfolgreicher Teamarbeit

Erfolgreiche Teamarbeit stützt sich auf wenige, fast selbstverständliche Grundregeln. Es hilft, sie sich vor Beginn der Teamarbeit in Erinnerung zu rufen und während der Teamarbeit als Leitlinie zu verwenden:

- Einigung auf ein gemeinsames Ziel
- Übereinkunft über die Arbeitsweise und Zusammenarbeit
- Gemeinsam Verantwortung übernehmen
- Klare Absprachen und Terminplanung
- Offenheit in der Kommunikation und transparente Entscheidungsfindung
- Aktives Zuhören und gegenseitiges Interesse
- Ehrlichkeit und gegenseitiger Respekt
- Kommunikation, Reflexion und Feedback

### Zentrale Dimensionen erfolgreicher Teamarbeit

Darüber hinaus hilft die Kenntnis der folgenden Aspekte von Teamarbeit, besser zu verstehen, was im Team passiert, weshalb es gut oder nicht so gut läuft, und wie man sich selbst und das Team weiterentwickeln kann:

- ❖ *Teamprozess:* Die bewusste Gestaltung von Teamprozessen unterstützt erfolgreiches Teamwork. So kann die Gruppendynamik durch einzelne Mitglieder und das Team frühzeitig erkannt werden, und die Herausforderungen der einzelnen Teamphasen sowie der Teambildung lassen sich gemeinsam meistern [→ [Handreichung: Teamprozess](#)].
- ❖ *Teamrollen:* In einem Team arbeiten Menschen mit ihren Stärken und Schwächen, ihren jeweiligen fachlichen Hintergründen und ihrer eigenen Lebensgeschichte zusammen. Für die Teamarbeit ist diese Vielfalt eine Bereicherung. Dafür sind aber ein reflektierter Umgang mit der eigenen Rolle, Offenheit und Toleranz gegenüber den anderen notwendig [→ [Handreichung: Teamrollen](#)].
- ❖ *Kommunikation und Entscheidungsfindung:* Für ein gutes Teamklima sind eine wertschätzende Kommunikation und aktives Zuhören zentrale Pfeiler. Missverständnisse in der Kommunikation sind oft Ursache für Konflikte. Kenntnisse über Kommunikationsprozesse und eine bewusste Entscheidungsfindung erleichtern die Zusammenarbeit [→ [Handreichung: Kommunikation im Team](#)].

- ❖ *Konflikt- und Kritikkultur:* Bei Teamwork entstehen Konflikte u.a. aufgrund unterschiedlicher Erwartungen, einseitiger Arbeitsbelastung, verschiedener Arbeitsweisen oder der Diversität der Teammitglieder. Persönliches Unbehagen und Konflikte sind daher ernst zu nehmen und offen anzusprechen. Mit einer sachlichen und konstruktiven Kritikkultur kann ein Team gemeinsame Lösungen für Konflikte finden [→ [Handreichung: Konflikt- und Kritikkultur](#)].
- ❖ *Reflexion und Feedback:* Reflexion ist das zentrale Mittel zur Verbesserung der Teamarbeit und der Teamfähigkeit des/der Einzelnen: Sie fördert die Zufriedenheit und die Teambildung. Zum Reflexionsprozess gehört auch eine konstruktive Feedbackkultur [→ [Handreichung: Reflexion und Feedback](#)].

## Tools für erfolgreiche Teamarbeit

Mehr Information zu jeder der zentralen Dimensionen der Teamarbeit gibt es in den angeführten Handreichungen. Darüber hinaus enthalten die vorliegenden Unterlagen auch Hilfsmittel für bestimmte Schritte im Teamprozess:

- ❖ *Arbeitsorganisation:* Für eine erfolgreiche Teamarbeit sollten sich alle Mitarbeitenden auf ein gemeinsames System von Verpflichtungen und Engagement einigen (Commitment). Die Aufgaben und Rollen der einzelnen Teammitglieder sollten geregelt und Sitzungen professionell vorbereitet und geleitet werden. Bei diesen Schritten helfen die [→ [Arbeitsunterlagen: Teamvereinbarung](#) | [Rollen und Aufgaben](#) | [Teamsitzungen](#)].
- ❖ *Reflexion und Feedback:* Strukturierte Zwischenreflexionen während des Teamworks als auch eine Schlussreflexion am Ende des Prozesses sind zentrale Arbeitsmittel der Teamarbeit. Feedbackrunden fördern zudem die Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit. Reflexion und Feedback können anhand der [→ [Arbeitsunterlagen: Zwischenreflexion](#) | [Schlussreflexion](#) | [Feedback Teamwork](#)] erfolgen.

## Literatur

- Boy, Jacques; Dudek, Christian; Kuschel, Sabine (1994): Projektmanagement. Grundlagen, Methoden und Techniken. Offenbach.
- Demarmels, Sascha (2019) Agilität & Kommunikation. Agile Kommunikation und Kommunikation im agilen Kontext. Baden-Baden/Zürich.
- Dick, Rolf van; West, Michael A (2013): Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. Göttingen.
- Dirsch-Weigland, Andrea; Hampe Manfred (2018): Interdisziplinäre Studienprojekte gestalten. Aus der Praxis für die Praxis. Bielefeld.
- Metzger, Christoph (2015): Lern- und Arbeitstechniken. Ein Fachbuch für Studierende. 11. Auflage. Berlin.
- Meyer, Ruth (2011): Soft Skills fördern. Strukturiert Persönlichkeit entwickeln. 2. Auflage. Bern.
- Oakley, Barbara et al. (2004): Turning Student Groups into Effective Teams. In: Journal of Student Centered Learning 2/1:9-34.
- Schulz von Thun, Friedemann (2011): Miteinander reden: 1. Störungen und Klärungen. Sonderausgabe. Reinbek bei Hamburg.
- Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D. (2007): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 10. Auflage. Bern; Göttingen; Toronto; Seattle.

## Handreichung: Teamprozess

Teamwork ist nicht einfach durch einen Arbeitsauftrag gegeben, sondern entwickelt sich in einem Prozess der Zusammenarbeit. Dieser «Teamprozess» hat eine zeitliche und eine soziale Dimension: Teamwork durchläuft unterschiedliche Phasen («Teamphasen») und zeichnet sich durch eine kontinuierliche Teambildung aus. Beides endet, wenn das Team sein Ziel erreicht und sich aufgelöst hat.

### Teamphasen

Im bekannten und viel diskutierten Modell von Bruce W. Tuckman wird der Teamprozess in fünf Phasen unterteilt (vgl. Abb.1)<sup>1</sup> [→ [Vertiefung: Teamphasen nach Tuckman](#)]:

- ❖ **Forming** (Kennenlernen): Höflichkeit und Vorsicht prägen die Phase des Kennenlernens. Der Arbeitsauftrag wird geklärt, und das Vorgehen besprochen (Rollen, Aufgabenteilung, Regeln).
- ❖ **Storming** (Konflikte): Die Anforderungen der Zusammenarbeit und der Aufgabenstellung werden ersichtlich. Es kann zu emotionalen Reaktionen und Konflikten kommen.
- ❖ **Norming** (Regeln/Übereinkunft): Das Team klärt die Regeln der Zusammenarbeit und wird zu einer Einheit. Es reflektiert die Aufgabenstellung und Ziele.
- ❖ **Performing** (Bearbeitung/Kooperation): Die Mitglieder haben ihre funktionale Rolle gefunden. Das Team arbeitet effizient und konstruktiv zusammen.
- ❖ **Adjourning** (Auflösung): Die Teamarbeit wird abgeschlossen und das Team aufgelöst.

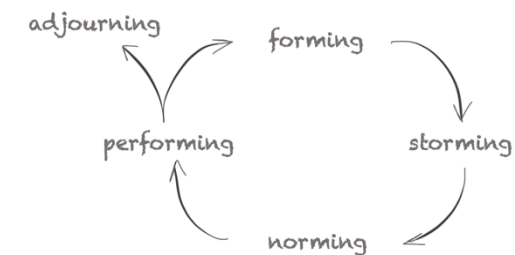


Abbildung 1: Phasenmodell von Tuckman

### Teambildung und Teamklima

Für eine erfolgreiche Teamarbeit muss sich das Team auch als solches wahrnehmen und seine Mitglieder müssen sich mit ihm identifizieren. Das wird durch aktive Teambildung und Pflege eines guten Teamklimas ermöglicht. Wichtige Fundamente dafür sind:

- ❖ **Zielorientierung und Aufgabenteilung**: Jedes Team braucht ein gemeinsames Ziel, auf das sich die Teammitglieder geeinigt haben und an dem sich jede/r Einzelne orientiert. Für die Zielerreichung ist ein gemeinsames Verständnis über das Vorgehen sowie eine klare Aufgabenteilung mit individuellen Zielsetzungen notwendig. Hierbei ist eine Balance zwischen Eigenverantwortlichkeit/Autonomie und Teamorientierung/offener Diskussion unabdingbar, denn das gemeinsame Ziel wird als Team erreicht.
- ❖ **Teamrollen und Verantwortlichkeiten**: Ein funktionierendes Team muss die Rollen der einzelnen Mitglieder klar definieren. Zudem müssen sich die Teammitglieder ihrer jeweiligen Rolle bewusst sein. Jede Teamrolle hat eine funktionale Dimension mit klaren Verantwortlichkeiten. Andererseits zeichnet sie sich auch durch die Stärken und Schwächen der jeweiligen Person aus [→ [Handreichung: Teamrollen](#)]. Welche Rollen nötig sind, hängt von vielen Faktoren ab. So bestimmen etwa die Grösse und Heterogenität des Teams sowie die Komplexität und Dauer der Aufgaben, ob eine Teamleitung gebraucht wird.

<sup>1</sup> "Mögliche Darstellung der 'Teamuhr' nach Tuckman", in Brandl, Hartwig; Stadler; Eva (wirtrainieren.de): Werkzeugkoffer für Trainerinnen und Trainer. Online unter: <http://wirtrainieren.de/werkzeugkoffer/teamphasen-nach-tuckman-teamuhr/> [21.02.2019]

- ❖ *Zusammenhalt und Teamklima*: Ein gutes Teamklima muss ab dem ersten Meeting gepflegt werden. Mit einem gemeinsamen Ziel, einer klaren Aufgabenteilung, Regeln für die Zusammenarbeit sowie einem Teamnamen oder -motto werden erste Identifikationspunkte für die Teammitglieder geschaffen. Offene Kommunikation sowie transparente Entscheidungsfindung stärken das gegenseitige Vertrauen und sind für ein gutes Teamklima zentral [→ [Handreichung: Kommunikation im Team](#)]. Die Zusammenarbeit sollte regelmässig reflektiert werden. Gegenseitiges Feedback fördert Respekt und Zusammenhalt im Team [→ [Handreichung: Reflexion und Feedback](#)]. Zudem hilft es, eine konstruktive Konflikt- und Kritikkultur zu etablieren [→ [Handreichung: Konflikt- und Kritikkultur](#)].

## Tipps und Tools<sup>2</sup>

Die Kenntnis der Teamphasen und der Fundamente eines guten Teamklimas erlauben den zielgerichteten Einsatz von Instrumenten für ein erfolgreiches Teamwork. Die folgende Liste enthält stichwortartig Tipps für die fünf oben beschriebenen Phasen:

- ❖ *Forming*: Kick-off-Meeting abhalten; übergreifende Vision im Team definieren [→ [Arbeitsunterlagen: Teamvereinbarung | Rollen und Aufgaben | Teamsitzungen](#)]
- ❖ *Storming*: Geteilte Ziele wiederholen, um gemeinsame Grundlagen hervorzuheben; offene Kommunikation und transparente Entscheidungsfindung etablieren; Funktionsrollen Moderation und Protokollführung zur Vorbereitung und Durchführung von Meetings (alternierend) bestimmen [→ [Arbeitsunterlage: Teamsitzungen](#)]
- ❖ *Norming*: Sicherstellen, dass Regeln und Ziele präsent bleiben; Zusammenarbeit gemeinsam reflektieren [→ [Arbeitsunterlagen: Rollen und Aufgaben | Teamsitzungen](#)]
- ❖ *Performing*: Hohes Mass an eigenverantwortlichem Arbeiten der Teammitglieder ansteuern; regelmässig Arbeitstreffen durchführen, Feedback geben und einholen [→ [Arbeitsunterlage: Zwischenreflexion](#)]
- ❖ *Adjourning*: Fachliche und zwischenmenschliche Zusammenarbeit reflektieren; Ende mit Abschlussevent/-feier begehen [→ [Arbeitsunterlage: Schlussreflexion](#)]

## Lernziele

Die Studierenden sind in der Lage,

- ...zentrale Elemente und Herausforderungen der Teamarbeit zu benennen. [LZ7.1a]
- ...ihre Teamarbeit unter Anleitung zu gestalten [LZ7.1b]
- ...sich selbstständig wie teamorientiert in die Gruppenarbeit einzubringen. [LZ7.1c]
- ...ihre Teamarbeit selbstständig zu gestalten. [LZ7.1d]
- ...die Teambildung und Rollenfindung aktiv zu gestalten. [LZ7.3a]
- ...Kommunikationsmittel in der Teamarbeit situationsgerecht einzusetzen. [LZ7.3c]
- ...Zwischen- und Endreflexion als zentrale Bestandteile der Teamarbeit zu erkennen und anzuwenden. [LZ7.5b]

## Literatur

Dick, Rolf van; West, Michael A (2013): Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. Göttingen.

Dirsch-Weigland, Andrea; Hampe Manfred (2018): Interdisziplinäre Studienprojekte gestalten. Aus der Praxis für die Praxis. Bielefeld.

<sup>2</sup> angelehnt an Eva Buff Keller (2018): Elemente der Teamarbeit. Lehrveranstaltung iPA, MSc Agrarwissenschaften. FS 16-19, ETHZ. [unveröffentlicht]

## Handreichung: Teamrollen

Vielfalt und Heterogenität können in einem Team zentrale Faktoren für eine qualitativ hochwertige Zusammenarbeit sein. Die Teammitglieder nehmen bewusst oder unbewusst bestimmte Rollen ein, welche sich insbesondere aus der Funktion, dem jeweiligen fachlichen Hintergrund, sozialpsychologischen Merkmalen und dem sozial-kulturellen Hintergrund ergeben.

Für die Teamfähigkeit ist es nicht wesentlich, ob eine Person besonders zuverlässig oder perfektionistisch ist, andere durch ihre Begeisterungsfähigkeit mitzieht oder Probleme lieber in Ruhe und im Detail analysiert, viel oder wenig zu einem bestimmten Thema weiss. Vielmehr ist es entscheidend, dass man sich der verschiedenen Teamrollen (s. unten) bewusst ist, im Team respektvoll und tolerant miteinander umgeht, zuhören kann, Individualinteressen mit übergeordneten Zielen bzw. Teaminteressen in Einklang bringen kann, sich aktiv im Team einbringt und mit Kritik umgehen kann. Damit die potentiellen Synergien aus der Verschiedenheit produktiv genutzt werden, müssen die Teammitglieder ihre eigenen Stärken und Schwächen kennen und Rollen übernehmen, die diesen entsprechen.

### *Funktionsrollen*

Teamwork ist in der Regel mit sehr unterschiedlichen Aufgaben verbunden, z.B. Leitung, Protokollführung, Recherche, Entwicklung oder Testen. Rollen, die sich aus der Verantwortung für solche Aufgaben ergeben, nennt man Funktionsrollen. Welche Funktionsrollen im konkreten Fall nötig sind, und wer welche Rolle übernimmt, hängt von der Gesamt-Aufgabenstellung an das Team, von den beteiligten Personen und den Rahmenbedingungen ab. So benötigen etwa kleinere Teams nicht unbedingt eine Teamleitung, und sie können durch alternierend wechselnde Zuteilung der Funktionsrollen «Moderation» (Sitzungsleitung) und «Protokollführer/in» die gemeinsam wahrgenommene Verantwortung für das Team stärken. Im Idealfall vereinbaren die Teammitglieder die Rollenzuteilung gemeinsam. In jedem Fall sollten die Funktionsrollen klar zugeteilt und dabei die Stärken und Schwächen der Teammitglieder berücksichtigt werden.

### *Fachliche Rollen (Interdisziplinarität und Wissensstand)*

In Teams arbeiten typischerweise Menschen mit unterschiedlichen fachlichen Hintergründen zusammen. Dies ist häufig wegen der erforderlichen Fachkompetenzen nötig. Diese Diversität macht die Teams potentiell kreativer und erfolgreicher. Sie führt zu einem erweiterten Repertoire an Problemlösungsstrategien, zu einer Erweiterung der Denkmuster und zu motivierenden Gelegenheiten, Neues zu lernen. In Studierendenprojekten ist der fachliche Hintergrund der Teammitglieder zwar häufig gleich, der Wissensstand kann aber aufgrund unterschiedlicher Semester, Vertiefungen, Wahlfächer oder persönlicher Interessen sehr unterschiedlich sein. Auch daraus ergeben sich fachliche Rollen und positive Aspekte der Diversität. Die Interdisziplinarität bzw. die unterschiedlichen Wissensstände bringen jedoch auch Herausforderungen mit sich, besonders in Bezug auf kommunikative Kompetenzen, Offenheit gegenüber anderen Denkstilen und kritische Selbstreflexion [→ [Kritisches Denken](#)].

### *Sozialpsychologische Rollen*

Ein Teammitglied beeinflusst das Team nicht nur aufgrund seiner fachlichen Qualifikation oder seiner Funktionsrolle, sondern auch in der Art und Weise wie es sich als Person einbringt, z.B. als Macher oder als Beobachter. Auch in dieser Hinsicht betont die Fachliteratur die positiven Effekte von Diversität auf effektive Teamarbeit. Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen in der Zusammenarbeit sowie jener der anderen Teammitglieder hilft im Teambildungsprozess und beim Verstehen von Verhaltensmustern. In der Arbeitspsychologie wurden unterschiedliche Modelle dieser Rollen entwickelt. Wir konzentrieren uns in den vorliegenden Unterlagen auf die neun Teamrollen nach Belbin [→ [Vertiefung](#)]

**Teamrollen nach Belbin**], die z.B. bei der Formierung von schlagkräftigen Teams besonders hilfreich sein können.

## Soziale Rollen (Diversität)

Auch die soziale und kulturelle Herkunft der Teammitglieder sowie Diversität hinsichtlich Geschlecht, Alter und weiterer persönlicher Merkmale prägen die Zusammenarbeit.<sup>1</sup> Dies zeigt sich bspw. in unterschiedlichen kommunikativen Kompetenzen, im Rede- und Diskussionsverhalten oder im Führungsstil. Diversität ist im Allgemeinen eine Quelle für Inspiration und gegenseitige Bereicherung aber auch für Unsicherheiten und Konflikte. Emotionalen Bindungen zwischen Teammitgliedern können sich positiv (Leistungsförderung) oder negativ (Konzentrationsmängel) auf das Teamklima auswirken, egal ob sie durch die Zusammenarbeit erst entstehen oder das Team ihretwegen gebildet wurde. Vor diesem Hintergrund sind respektvoller Umgang aller Teammitglieder untereinander, offene Kommunikation und gegenseitiges Feedback zentral für die erfolgreiche Zusammenarbeit.

## Tipps und Tools

Die unterschiedlichen Dimensionen der Teamrollen sollten bei der Organisation des Teams, der Aufgabenverteilung und der laufenden Pflege des Teamklimas berücksichtigt werden. Tipps dazu sind:

- ❖ **Funktionsrolle:** Funktionen den Teammitgliedern klar zuordnen; Moderation und Protokollführer/in in kleinen Teams mit gleichberechtigter Zusammenarbeit rotieren [→ [Arbeitsunterlage: Rollen und Aufgaben](#)].
- ❖ **Fachliche Rollen:** Individuelle fachliche Schwerpunkte und Stärken transparent machen und Aufgaben entsprechend zuweisen; Nachfragen und kritische Reflexion pflegen.
- ❖ **Sozialpsychologische Rollen:** Eigene Stärken und Schwächen miteinander diskutieren; bei komplexerer Teamarbeit Rollenanalyse unter professioneller Anleitung durchführen; Reflexionsprozess pflegen [→ [Vertiefung Teamrollen nach Belbin](#) | [Arbeitsunterlagen: Zwischenreflexion](#) | [Endreflexion](#)].
- ❖ **Diversität:** Bewusstsein über unterschiedliche Ausgangssituationen der Teammitglieder erzeugen; auf Sensibilität gegenüber sozialer und kultureller Prägungen achten; Respekt, Offenheit und Toleranz üben; Isolation innerhalb der Gruppe vermeiden<sup>2</sup>.

## Lernziele

Die Studierenden sind in der Lage,

- ... sich selbstständig wie teamorientiert in die Gruppenarbeit einzubringen. [LZ7.1c]
- ... verschiedene Teamrollen auf theoretischer Basis zu diskutieren. [LZ7.2a]
- ... die eigene Rolle in einem Team zu definieren. [LZ7.2b]
- ... die Teambildung und Rollenfindung aktiv zu gestalten. [LZ7.3a]
- ... Chancen und Herausforderungen von Diversität für erfolgreiche Teams zu benennen. [LZ7.3d]
- ... eigene Stärken und Schwächen in der Teamarbeit zu reflektieren und ihre Schwächen aktiv zu verbessern. [LZ7.6a]

## Literatur

Dirsch-Weigand, Andrea; Hampe Manfred (2018): Interdisziplinäre Studienprojekte gestalten. Aus der Praxis für die Praxis. Bielefeld.

Meyer, Ruth (2011): Soft Skills fördern. Strukturiert Persönlichkeit entwickeln. Bern.

<sup>1</sup> Vgl. auch: ETH Zürich (2019) equal! Chancengleichheit von Frau und Mann. Online unter: <https://www.ethz.ch/services/de/anstellung-und-arbeit/arbeitsumfeld/chancengleichheit.html> [15.02.2019]

<sup>2</sup> Vermeidung der Vereinzelung von Studierenden mit Minoritätsmerkmalen in den einzelnen Teams. vgl. Oakley, Barbara et al. 2004: Turning Student Groups into Effective Teams. In: Journal of Student Centered Learning 2/1:9-34.



## Handreichung: Kommunikation im Team

Eine wertschätzende, auf gegenseitigem Interesse beruhende und klare Kommunikation ist zentral für die Zufriedenheit im Team und für die effektive Zusammenarbeit. Die gilt in besonderem Masse für die Entscheidungsfindung im Team. Erfolgreiche Kommunikation setzt voraus, dass man einander zuhört, Positives benennt, Fehler sachlich anspricht und auf persönliche Angriffe verzichtet. Neben diesen elementaren Grundpfeilern ist es auch hilfreich, über die verschiedenen Ebenen der Kommunikation (Modelle) Bescheid zu wissen, sowie eine Auswahl an Kommunikationsmitteln zu kennen und richtig einzusetzen. Hintergrund und Anregungen dazu sind im Folgenden kurz beschrieben.

### Kommunikationsmodelle

Jede Kommunikation ist eine Interaktion, bei der eine Nachricht mit Hilfe von Zeichen und Symbolen von einem Sender zu einem Empfänger übermittelt wird. In der zwischenmenschlichen Kommunikation wird die Nachricht nicht nur verbal (durch die Wörter selbst) gesendet, sondern auch nonverbal (Mimik, Gestik, Haltung, etc.) und paraverbal (z.B. Sprechtempo, Stimmlage).<sup>1</sup>

Die Komplexität von Kommunikation ergibt sich daraus, dass jede Nachricht mehrere Ebenen hat. H.D. Lasswell charakterisierte 5 solche Kommunikationsebenen schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts mit einem Satz: "Wer sagt was in welchem Kanal zu wem mit welchem Effekt?" F. Schulz von Thun<sup>2</sup> hat das Was, d.h. die Nachricht, weiter aufgeschlüsselt (vgl. Abb. 1)<sup>3</sup>. Nach ihm informiert eine Nachricht

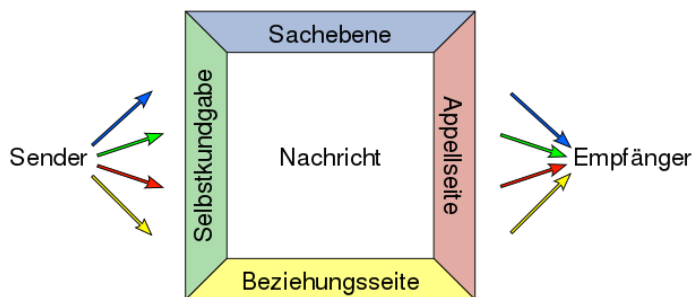


Abb. 1: Vier-Seiten-Modell der Kommunikation (Schulz von Thun)<sup>3</sup>

nicht nur über einen bestimmten Sachverhalt (Sachebene), sondern hat gleichzeitig drei weitere Dimensionen: Sie sagt auch etwas über den Sender selbst aus (Selbstkundgabe), über das Verhältnis von Sender und Empfänger (Beziehungsebene) und über das Ziel (Appellebene). Manchmal wird mit diesen weiteren Ebenen bewusst gespielt, doch oft wirken sie nur implizit mit.

Wie der Empfänger die Nachricht und ihre Ebenen interpretiert, ist offen. Das bekannte Kinderspiel "Stille Post" (Flüsterspiel) verdeutlicht, wie leicht eine gesendete Nachricht beim Empfang eine neue Interpretation erhält. Jede der angeführten Ebenen kann also Ausgangspunkt für Missverständnisse oder Konflikte sein - insbesondere wenn Sender und Empfänger sich nicht aller Ebenen bewusst sind, wenn die Ebenen nicht zusammenpassen, oder wenn zumindest einzelne Ebenen unterschiedlich interpretiert werden [→ [Handreichung Konflikt- und Kritikkultur](#)].

### Kommunikationsmittel

Ob die Kommunikation mündlich oder schriftlich geführt wird und mit welchem Medium eine Botschaft jeweils transportiert wird, hat gemäss dem oben erwähnten Modell (Kanal) einen Einfluss auf die Kommunikation. Innerhalb des Teams müssen sich die Mitglieder daher über die eingesetzten Kommunikationsmittel verständigen [→ [Vertiefung Kommunikationstools](#)]. Sie klären dabei Fragen, wie die folgen-

<sup>1</sup> Somit ist es praktisch unmöglich, bei einer direkten Begegnung «nicht zu kommunizieren»: Watzlawick/Beavin/Jackson (2007).

<sup>2</sup> Als Beispiel dient das Kommunikationsquadrat von Friedemann Schulz von Thun: <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat> [20.02.2019].

<sup>3</sup> Wikimedia Commons contributors, "File:Vier-Seiten-Modell de 2.svg," *Wikimedia Commons, the free media repository*, [https://commons.wikimedia.org/w/index.php?title=File:Vier-Seiten-Modell\\_de\\_2.svg&oldid=331524537](https://commons.wikimedia.org/w/index.php?title=File:Vier-Seiten-Modell_de_2.svg&oldid=331524537) [20.02.2019].

den: Trifft man sich für Sitzungen physisch? Wenn ja, wo? Wie tauschen sich einzelne Mitglieder zwischen den Sitzungen aus? Wie wird mit externen Projektpartner/innen oder anderen Stakeholders (z.B. Dozierenden/Assistierenden) kommuniziert? Werden online Chats eingesetzt?

## Entscheidungsfindung

Entscheidungen können auf unterschiedliche Weise gefällt werden. Die wichtigsten Formen der Entscheidungsfindung sind das Konsensprinzip, der Kompromiss, der Mehrheitsbeschluss oder eine Führungsinstanz mit Entscheidungsbefugnissen [→ [Vertiefung Entscheidungsfindung im Team](#)]. Welche Form der Entscheidungsfindung sinnvoll ist, hängt besonders von der Struktur der Gruppe ab (hierarchische oder gleichberechtigte Zusammenarbeit). Im beruflichen Umfeld ist die Form der Entscheidungsfindung oft institutionell vorgegeben. Wenn sie nicht vorgegeben ist (z.B. bei studentischen Teamarbeiten), sollte sie bereits in der Forming-Phase beschlossen und im Zuge der Reflexionen diskutiert werden [→ [Handreichung Teamprozess](#)].

## Tipps und Tools

- ❖ **Kommunikationsstil:** Auf gegenseitige Wertschätzung achten; Kultur des Zuhörens und Nachfragens pflegen; Vereinbarungen einhalten; bei Konflikten klärende Gespräche suchen; sachliche, respektvolle und kritisch konstruktive Rückmeldungen geben [→ [Arbeitsunterlagen: Zwischenreflexion | Schlussreflexion](#)]
- ❖ **Kommunikationsmodell:** Unterschiedliche Kommunikationsebenen (s. Abb. 1) beachten; Ziele und Wünsche explizit und transparent kommunizieren; regelmässige Selbst- und Team-Reflexion durchführen; potentielle Missverständnisse antizipieren und trachten, tatsächliche frühzeitig zu erkennen [→ [Arbeitsunterlagen: Teamvereinbarung | Zwischenreflexion | Schlussreflexion](#)].
- ❖ **Kommunikationsmittel:** Analoge und digitale Kommunikationsmittel adäquat einsetzen; regelmässige Sitzungen abhalten; bei flacher Hierarchie, und bei agilen Projekten [→ [Projektmanagement](#)] häufige Face-to-Face-Sitzungen bzw. -Kommunikation pflegen; Absprachen und Entscheidungen schriftlich festhalten (Protokolle); allen Teammitgliedern zugängliche Tools (Software, Online-Ressourcen, ...) verwenden [→ [Arbeitsunterlage: Teamsitzungen](#)].
- ❖ **Entscheidungsfindung:** Entscheidungsprozesse strukturieren (Zeit, Regeln, Methode, Grenzen); Entscheidungen transparent treffen und begründen; alle Betroffenen im Team einbeziehen (jede Meinung zählt) [→ [Arbeitsunterlage: Teamvereinbarung](#)].

## Lernziele

Die Studierenden sind in der Lage,

- ... den anderen Teammitgliedern aktiv zuzuhören, unterschiedliche Meinungen zuzulassen und in eine konstruktive Zusammenarbeit zu überführen. [LZ7.3b]
- ... Kommunikationsmittel in der Teamarbeit situationsgerecht einzusetzen. [LZ7.3c]

## Literatur

Demarmels, Sascha (2019) Agilität & Kommunikation. Agile Kommunikation und Kommunikation im agilen Kontext.

Schulz von Thun, Friedemann (2011): Miteinander reden: 1. Störungen und Klärungen. Sonderausgabe. Reinbek bei Hamburg.

Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D. (2007): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 10. Auflage. Bern; Göttingen; Toronto; Seattle.

## Handreichung: Konflikt- und Kritikkultur

Konflikte sind Teil jeder zwischenmenschlichen Beziehung. Im Team können sie zwischen allen Stakeholders auftreten, z.B. zwischen einzelnen Teammitgliedern, zwischen Subgruppen im Team oder zwischen Teammitgliedern und der Auftraggeberin/dem Auftraggeber. Konflikte prägen nicht nur die Konfliktphase («Storming») [→ [Handreichung: Teamprozess](#)], sondern treten potentiell in allen Phasen einer Teamarbeit auf. Nicht gelöste Konflikte im Team können ein Projekt scheitern lassen. Gelöste Konflikte dagegen können das Team stärken und das Ergebnis verbessern. Neben dem Bewusstsein für die möglichen Ursachen von Konflikten ist daher vor allem das Etablieren einer konstruktiven Konflikt- und Kritikkultur im Team essentiell.

### Konfliktursachen

Konflikte können aus gegensätzlichen Zielen und Interessen entstehen (Zielkonflikte), aus unterschiedlicher Beurteilung relevanter Aspekte (Beurteilungskonflikte), oder aus der Diskrepanz zwischen Ansprüchen und verfügbaren Mitteln (Verteilungskonflikte). In diesen Fällen entspringt der Konflikt der Sachebene (Abb1)<sup>1</sup>. Konflikte können ihre Ursache jedoch auch auf der psychosozialen Ebene haben, also in unterschiedlichen Wertvorstellungen (Wertekonflikte) oder in der Beziehung zwischen den handelnden Personen (Beziehungskonflikte). Konkrete Ursachen für Konflikte bei Teamwork sind z.B.:<sup>2</sup>

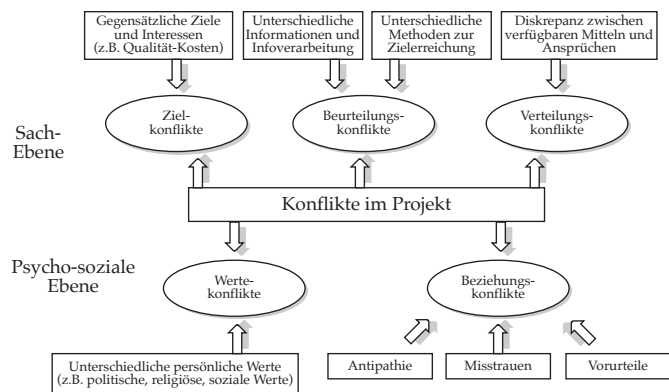


Abbildung 1: Konfliktursachen nach Boy/Dudek/Kuschel<sup>Fehler!</sup>  
Textmarke nicht definiert.

- ❖ unrealistische, unklare oder nicht allen bekannte Ziele
- ❖ intransparenter oder eingeschränkter Informationsfluss, Wissen als Macht
- ❖ unklare Verteilung der Rollen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
- ❖ stark unterschiedliche individuelle Arbeitsstile
- ❖ Mangelnde Wertschätzung individueller Beiträge

### Konstruktive Konfliktkultur

Konflikte sind nicht a-priori negativ. Wenn sie rechtzeitig erkannt werden und man mit ihnen konstruktiv umgeht, wirken sich positiv auf die Teamleistung und die persönliche Entwicklung der Teammitglieder aus. Konflikte sind dann Keimzellen für Reflexion und Verbesserungen sowohl auf der Sach- als auch der Persönlichkeitsebene.

Die Etablierung einer konstruktiven Konfliktkultur ist damit ein zentrales Merkmal erfolgreicher Teams.<sup>3</sup> Sie zeigt sich darin, dass Unsicherheiten und Unbehagen offen angesprochen und ernst genommen werden, dass mögliche Konflikte antizipiert, entstehende oder schwelende Konflikte frühzeitig erkannt und gelöst werden. Die Teammitglieder üben gegenseitig konstruktive Kritik, arbeiten ge-

<sup>1</sup> Abbildung aus: Boy, Jacques; Dudek, Christian; Kuschel, Sabine (1994): Projektmanagement. Grundlagen, Methoden und Techniken. Offenbach: S. 58.

<sup>2</sup> Die ist ein Auszug; eine umfassende Liste findet sich in Boy/Dudek/Kuschel (1994: S. 59).

<sup>3</sup> Leicht adaptiert, aus: Meyer, Ruth (2011): Soft Skills fördern. Werkzeuge. 2. Auflage. Bern: S. 8.

meinsam an der Lösung und nehmen bei Bedarf externe/professionelle Hilfe in Anspruch. Eine solche Kultur kann leichter etabliert werden, wenn sich die Teammitglieder der folgenden Aspekte bewusst sind:

- ❖ *Konflikte werden nicht durch gewinnen beendet, sondern durch lösen.* Neben dem Willen aller Beteiligten, eine konstruktive Lösung zu erreichen, braucht es vor allem Gespräche und Reflexion. Es ist dabei wichtig, der jeweils anderen Partei aktiv zuzuhören [→ [Vertiefung: Techniken des kritischen Denkens](#)] und die eigenen Bedürfnisse und Interessen explizit auszusprechen. Im besten Fall entwickelt sich das Team sowohl durch den Prozess als auch durch das Ergebnis weiter.
- ❖ *Konfliktlösung wird durch einen eigenen Rahmen erleichtert.* Die Wahrscheinlichkeit, einen Konflikt konstruktiv zu lösen, steigt, wenn er in einem kontrollierten Rahmen, zu einer Zeit und an einem Ort ausgetragen wird, den die Beteiligten dafür ausgewählt haben und als geeignet empfinden (bzw. an dem sie sich alle wohlfühlen).
- ❖ *Konflikte können zu mehr Offenheit und Respekt im Team führen.* Konstruktiver Umgang mit Konflikten verlangt aktives Zuhören; ehrlichen und offenen Umgang mit den eigenen Gefühlen, Bedürfnissen und Interessen; die Bereitschaft, sich in die Situation der anderen zu denken; sowie die Fähigkeit, Unbehagen oder Konflikte präzise und dennoch respektvoll zu beschreiben. Die gegenseitige Erfahrung, dass Unbehagen und Kritik ernst genommen werden, verstärkt umgekehrt die Bereitschaft zur Offenheit und fördert den gegenseitigen Respekt innerhalb des Teams [→ [Handreichung: Reflexion und Feedback](#)].

#### Tipps<sup>4</sup>

- ❖ *Konfliktvermeidung:* Klare und verbindliche Abmachungen treffen; mögliche Konfliktfelder bereits vorab gemeinsam besprechen; Rahmen für häufiges und konstruktives Feedback schaffen; regelmässige Reflexion der Zusammenarbeit und des Projektverlaufs durchführen; Abmachungen bei Bedarf anpassen; bereits Unbehagen offen ansprechen [→ [Arbeitsunterlagen: Teamvereinbarung | Rollen und Aufgaben | Handreichung: Reflexion und Feedback](#)]
- ❖ *Konstruktive Kritik:* Den/die Gesprächspartner/in ernst nehmen; Ich-Botschaften statt Du-Botschaften formulieren; nicht urteilen oder Schuld zuweisen, sondern nachfragen («wie?» statt «warum?»).
- ❖ *Konfliktsituationen:* Gespräch suchen und Konfliktlösung im Team anstreben; genügend Zeit einplanen, und einen passenden/angenehmen Raum organisieren; bei Bedarf vertrauliche Beratung beanspruchen: Assistierende/Coaches, Kursleitung, Anlaufstellen an der ETH (s.u).
- ❖ *Konfliktlösung:* Offenes Gespräch im vorbereiteten Rahmen; fair argumentieren [→ [Handreichung: Argumentieren im Alltag](#)]; bei Bedarf Vermittlung oder externe Moderation einsetzen; aktiv nach Kompromissen suchen; bei Bedarf vertagen (ruhen lassen; Verständigung, wann das nächste Mal darüber gesprochen wird und welche Arbeitsschritte unabhängig vom Konflikt bis dahin machbar sind).

#### Anlaufstellen an der ETH

Student Services:<sup>5</sup> Beratung & Coaching. Sie bieten vertrauliche Gespräche an, zeigen Handlungsmöglichkeiten auf oder stellen den Kontakt zu Fachstellen her.

Ombudsperson:<sup>6</sup> Anlaufstelle bei Konflikten im Studium, Abklärung bei rechtlich unkorrektem Verhalten.

<sup>4</sup> Adaptiert aus: Maurer, Hanspeter; Gurzeler, Beat (2010): Handbuch Kompetenzen. Bern: S. 110.

<sup>5</sup> <https://www.ethz.ch/studierende/de/beratung/studienberatung.html> [28.02.19]

<sup>6</sup> <https://www.ethz.ch/de/die-eth-zuerich/organisation/ombuds-und-vertrauenspersonen.html> [28.02.19]

### *Lernziele*

Die Studierenden sind in der Lage,

- ... den anderen Teammitgliedern aktiv zuzuhören, unterschiedliche Meinungen zuzulassen und in eine konstruktive Zusammenarbeit zu überführen. [LZ7.3b]
- ... eigenes Unbehagen im Rahmen der Teamarbeit anzusprechen. [LZ7.4a]
- ... Schwierigkeiten und Konflikte in einem Team zu erkennen und anzusprechen. [LZ7.4b]
- ... sich bei Bedarf rechtzeitig an die Dozierenden bzw. Projektcoaches zu wenden. [LZ7.4c]
- ... bei Schwierigkeiten und Konflikten zu einer konstruktiven Lösung beizutragen. [LZ7.4d]

### *Literatur*

Keller, Martin (2004) Konfliktsituationen gestalten. Sozialkompetenzen in Theorie und Praxis, Band 3. Hrsg. v. Euler, Dieter; Metzger, Christoph. Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftspädagogik.

## Handreichung: Reflexion und Feedback im Team

Die Teamreflexion bietet den Raum, um das Projektziel, das Vorgehen, die Zusammenarbeit und das Geschehen im Team zu reflektieren, konstruktive Kritik zu üben und gewohnte Arbeitsabläufe sowie Verhaltensmuster zu bewerten und gegebenenfalls zu verändern. Gemeinsam mit gegenseitigem Feedback der Teammitglieder verbessert das die Kommunikation und Koordination, und führt zu einer Stärkung des Teamgeistes. Gesteigerte Zufriedenheit und bessere Leistungen sind oft das Resultat. Darüber hinaus fördern diese Werkzeuge auch die Teamfähigkeit der Mitglieder und wirken sich so auch positiv auf nachfolgende Projekte und andere Teams aus.

### Teamreflexion

In einem Projekt sollten mindestens zwei Teamreflexionen abgehalten werden: eine während des Arbeitsprozesses (Zwischenreflexion) und eine am Schluss (Endreflexion). Die Reflexion wird mit vorbereiteten Fragen zu folgenden Themenbereichen strukturiert<sup>1</sup>:

- ❖ Verhalten des Teams als Ganzes im Vergleich zur Teamvereinbarung
- ❖ Jeweils eigenes Verhalten in der Mit- und Zusammenarbeit
- ❖ Zusammenarbeit mit (allfälligen) Projektpartner/innen
- ❖ Begleitung durch die Coaches
- ❖ Bewertung des Projektstandes/der Projektergebnisse

Reflexionen sind retrospektiv, betreffen also die vergangene (Zusammen-)Arbeit. Ein systematisches Vorgehen mit Hilfe von Fragen und/oder Aufgaben (s. Tipps) erlaubt herauszuarbeiten, bei welchen Punkten die Teammitglieder miteinander einverstanden sind und wo sie unterschiedliche Meinungen haben. Ein klassischer Reflexionsprozess findet in sechs Schritten statt:<sup>2</sup>

1. Beschreibung (Situationen und Herausforderungen)
2. Bewertung (Mit welchen Aspekten sind wir zufrieden? Mit welchen unzufrieden?)
3. Analyse der Problemursachen (Welche Aspekte konnten wir beeinflussen? Welche nicht?)
4. Lösungswege (Was hätten wir mit welchen Konsequenzen tun können?)
5. Dokumentation (Was haben wir gelernt?)
6. Umsetzung (Was konnten wir umsetzen? Was wollen wir in Zukunft umsetzen und bis wann?)

Teamreflexionen können auch häufiger und sehr niederschwellig durchgeführt werden, z.B. im Zuge von Teammeetings. Die Reflexion beginnt dann damit, dass jedes der Mitglieder kurz kommuniziert, wo es steht, was aus seiner Sicht gut läuft und wo sich Schwierigkeiten abzeichnen. Falls dabei Probleme erwähnt werden, die eine längere Diskussion erfordern, wird dafür ein geeigneter Rahmen festgelegt [→ [Handreichung: Konflikt- und Kritikkultur](#)]. Die Teamreflexion selbst ist kein Instrument der Konfliktlösung. Sie bietet aber die Möglichkeit, schwelende Konflikte oder Probleme rechtzeitig zu identifizieren und hat daher präventiven Charakter.<sup>3</sup>

### Feedback im Team<sup>4</sup>

"Feedback ist eine Mitteilung an eine Person, [...] wie ihre Verhaltensweisen von anderen wahrgenommen, verstanden und erlebt werden" (Antonius, 1992, S. 109-110). Feedback geben und entgegennehmen ist die Königsdisziplin in der Teamkommunikation, denn konstruktives Feedback ermöglicht sowohl dem Team wie auch den einzelnen Mitgliedern sich weiterzuentwickeln. Gleichzeitig braucht es Regeln,

<sup>1</sup> vgl. auch Eva Buff Keller (2018): Elemente der Teamarbeit. Lehrveranstaltung iPA, MSc Agrarwissenschaften. FS 16-19, ETHZ. [unveröffentlicht]

<sup>2</sup> Knipfer, Kristin (2017): Strukturierte Teamreflexion – Eine praktische Anleitung. *wissens.dialoge* (186). Online unter: <https://www.wissensdialoge.de/teamreflexion-2/> [01.03.19]

<sup>3</sup> Demarmels, Sacha (2019): Agilität & Kommunikation. Baden-Baden/Zürich.

<sup>4</sup> Universität Leipzig (2018): Feedback Geben und Nehmen in der Lehre. Online unter: <https://www.stil.uni-leipzig.de/wp-content/uploads/2016/03/Handreichung-zum-Feedback-Geben-und-Nehmen-in-der-Lehre.pdf> [01.03.19].

damit Feedback nicht zur Kritikelei wird und zu Unstimmigkeit führt. Konstruktives Feedback ist («Feedbackregeln»):

- ❖ beschreibend: Es wertet nicht und beurteilt nicht.
- ❖ konkret: Es verallgemeinert nicht, sondern bezieht sich auf eine aktuelle Situation.
- ❖ sachlich: Es geht um Inhalte und Verhalten, nicht um die Persönlichkeit.
- ❖ kritisch und angemessen: Es umfasst positive und kritische Rückmeldungen.
- ❖ subjektiv: Es wird in Form von Ich-Botschaften formuliert, nicht mit «Du» und «man».
- ❖ hilfreich: Es geht um den/die Empfänger/in und nicht um die Durchsetzung von Interessen.

Um die eigene Reflexionsfähigkeit zu verbessern und sich selbst realistisch einzuschätzen, ist ein ehrliches und wertschätzendes Feedback von den anderen Teammitgliedern zentral. Der Blick von aussen hilft den Einzelnen, Distanz zu gewinnen. Die Aufarbeitung erfolgt dann auf Basis einer Selbstreflexion. Feedback wird wirkungsvoll entgegengenommen, wenn der/die Empfangende

- ❖ es als Chance und Startpunkt für Selbstreflexion sieht, nicht als Bedrohung;
- ❖ aktiv zuhört, das Gesagte wirken und den/die Feedback-Gebende/n ausreden lässt;
- ❖ sich nicht rechtfertigt oder verteidigt sondern das Feedback als Rückmeldung versteht, wie das eigene Verhalten wahrgenommen wurde.

## Tipps

- ❖ *Zwischen-/Schlussreflexion*: mindestens zwei Teamreflexionen durchführen; Reflexionen strukturieren; "Lessons learned" schriftlich festhalten [→ [Arbeitsunterlagen: Zwischenreflexion | Schlussreflexion](#)].
- ❖ *Reflexionsrunden*: Teammeetings mit einer kurzen Reflexionsrunde beginnen oder beenden (Wie haben wir heute gearbeitet? Wie zufrieden sind wir mit dem Ergebnis und dem Prozess?) [→ [Arbeitsunterlage: Teamsitzungen | Zwischenreflexion](#)].
- ❖ *Feedback*: Sich regelmässig gegenseitig Feedback geben; Feedbackregeln einhalten; Feedbacks als Ausgangspunkt für Team- und Selbstreflexionen nutzen [→ [Arbeitsunterlage: Feedback Teamwork](#)].

## Lernziele

Die Studierenden sind in der Lage,

- ... unter Anleitung den Gruppenprozess zu reflektieren und sich gegenseitig ein Feedback zu geben. [LZ7.5a]
- ... Zwischen- und Endreflexion als zentralen Bestandteil der Teamarbeit zu erkennen und anzuwenden. [LZ7.5b]
- ... die Verantwortung für den Reflexionsprozess zu übernehmen, diesen zum richtigen Zeitpunkt einzuleiten und aus ihm adäquate Konsequenzen für die weitere Zusammenarbeit zu ziehen. [LZ7.5c]
- ... eigene Stärken und Schwächen in der Teamarbeit zu reflektieren und ihre Schwächen aktiv zu verbessern. [LZ7.6a]
- ... die eigenen Beiträge zum Teamprozess und Resultat zu beschreiben und kritisch zu reflektieren. [LZ7.6b]

## Literatur

Antons, Klaus (1992): Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken. Göttingen.

Fengler, Jörg (2017): Feedback geben. Strategien und Übungen. Weinheim

## Vertiefung: Teamentwicklung und Teamphasen nach Tuckman

Jedes Team durchläuft unterschiedliche Phasen der Zusammenarbeit, die die Produktivität des Teams und auch die Stimmung unter den Teammitgliedern, den "Teamgeist", prägen. Zeit ist daher nicht nur als Faktor bei der Arbeitsplanung zu berücksichtigen, sondern hat auch einen direkten Einfluss auf die Teamentwicklung. Die Kenntnis der Teamentwicklung und der unterschiedlichen Phasen ermöglicht Verhaltensweisen, Schwankungen in der Teamleistung und mögliche Konflikte früh zu erkennen und richtig einzuschätzen.

In den 1960er Jahren hat Tuckman 50 wissenschaftliche Artikel analysiert, die sich mit der Teamentwicklung in verschiedenen Arbeitsbereichen (Laborteams, Gruppentherapie u.a.) befassen.<sup>1</sup> Er hat dabei vier Phasen voneinander abgegrenzt, die sich hinsichtlich der zwischenmenschlichen Dynamiken (der Teambildung) und des Fokus auf die Aufgabenstellung unterscheiden. Gemeinsam mit Jensen hat er später das Modell durch eine fünfte Phase ergänzt (vgl. Abb. 1).<sup>2,3</sup>

### Die fünf Teamphasen

#### Forming

Die Teammitglieder lernen sich kennen, sie probieren unterschiedliche Verhaltensweisen aus und testen die Grenzen von Normen und Regeln sowie die der anderen Teammitglieder. Mehrheitlich wird ein freundlicher Umgang gepflegt, der von Vorsicht und gegenseitigem Interesse geprägt ist. Gleichzeitig klärt das Team den Arbeitsauftrag, welche Informationen es dazu benötigt und wie es ihn als Gruppe erledigen kann. Ein Kick-off-Meeting ist hierfür das zentrale Instrument.

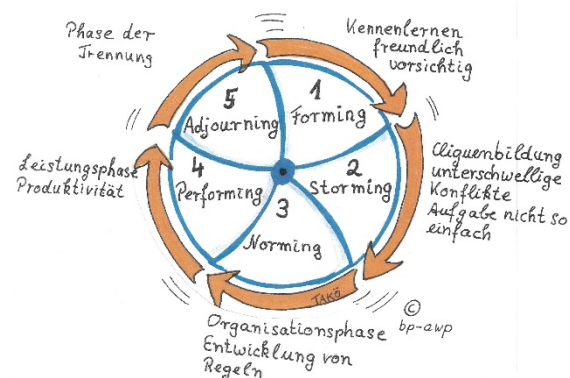


Abb 1: Teamuhr Tuckman (Tanja Königs/bp-awp.de)

#### Storming

Nachdem der Prozess des Kennenlernens abgeschlossen ist und der Arbeitsauftrag definiert wurde, kann die Verteilung der Arbeitspakete unter den Teammitgliedern zu Konkurrenzverhalten und unterschwelligen Konflikten führen. Implizite und explizite Forderungen an die einzelnen Teammitglieder sowie die Anforderungen der Aufgabenstellung können zu emotionalen Abwehrreaktionen, Ängsten, Sorgen und Widerständen führen. Es zeichnet sich ab, ob die Regeln der Zusammenarbeit, die in der Teamvereinbarung definiert wurden, in der Zusammenarbeit auch funktionieren. Daher ist es möglich und durchaus Teil der Teamentwicklung, dass es in der zweiten Phase zu verstärktem Unbehagen bei den Teammitgliedern kommt, oder sogar zu offenen Konflikten.

<sup>1</sup> Tuckman, Bruce W. (1965): Developmental Sequence in Small Groups. In: Psychological Bulletin 63(6):384-399.

<sup>2</sup> Mögliche Visualisierung des Phasenmodells als Teamuhr von Tanja Königs. Engelhardt, Adina (2018): #Team – Toll... Ein Anderer Macht's. Online unter: Die Geprüften Berufspädagogen / Aus- und Weiterbildungspädagogen. <https://www.bp-awp.de/2018/10/07/team-toll-ein-anderer-macht-s/> [1.04.2019]

<sup>3</sup> Tuckman, Bruce W.; Jensen, Mary Ann C. (1977): Stages of Small-Group Development Revisited. In: Group & Organization Studies 2(4):419-427.



### Norming

Wenn die Konfliktphase gemeinsam durchlebt wurde, formt sich das Team zur Einheit, die Eigenheiten der Kollegen/innen und die eigene Rolle werden akzeptiert. Es etablieren sich Gruppennormen. Die Mitarbeitenden arbeiten zusammen und nehmen sich als Team war. Hinsichtlich der Aufgabenstellung findet ein offener Austausch statt, der unterschiedliche faktenbasierte Interpretationen mit Fokus auf die Problemlösung akzeptiert und einander gegenüberstellt. Unbehagen und Unsicherheiten können frühzeitig angesprochen und diskutiert werden.

### Performing

Die Teammitglieder haben ihre funktionale Rolle gefunden und arbeiten als Einheit zusammen. In dieser Phase befindet sich die Effizienz und Leistungsbereitschaft des Teams auf dem Höhepunkt. Die Teammitglieder haben Selbstvertrauen gefasst und teilen ihre Ideen mit allen. Bei Uneinigkeit suchen sie konstruktive Lösungen, da der Fokus auf dem Auftrag und nicht auf den beteiligten Personen liegt. Wenn immer möglich, werden Entscheidungen im Konsens getroffen, was das Commitment aller stärkt. Das Team schafft es so, effizient zusammenzuarbeiten, eine gute Teamkultur zu pflegen. Es bringt den Auftrag zu einem erfolgreichen Abschluss.

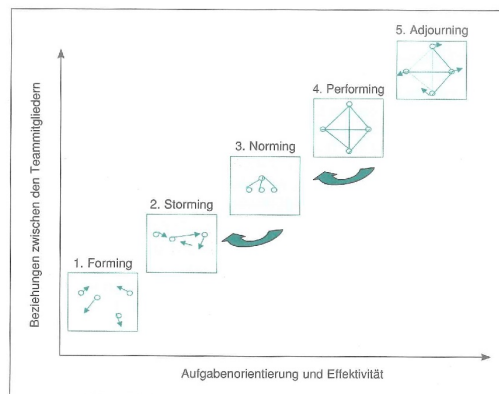


Abb. 2: Phasenmodell der Teamentwicklung von Tuckman/Jensen (Dick/West)

### Adjourning

Die letzte Phase bezeichnet das Ende des Teamworks. Nach einer intensiven und leistungsbezogenen Arbeitsphase, kann das Ende als starker Bruch wahrgenommen werden. Die gesteigerte Arbeitsintensität und der gewachsene Teamgeist aus der vierten Phase können zu einer hohen Identifikation mit der Arbeit und dem Team führen. Ein gemeinsamer Abschluss sollte, wie das Kick-off-Meeting zu Beginn, Teil jeder Teamarbeit sein.

### *Möglichkeiten und Grenzen des Teamphasenmodells von Tuckman*

Seit den 1970er Jahren zeichnete sich in der Managementliteratur ein Trend zu Teamwork ab. In den 1990er Jahren verfestigte Teamwork sich zu einer zentralen Arbeitsweise, die mit flachen Hierarchien, agilem Projektmanagement und lateraler Führung einhergeht. Das Modell von Tuckman wurde in der Teamentwicklung zur gebräuchlichsten Einteilung der Teamphasen.<sup>4</sup>

Gleichzeitig bleibt das Phasenmodell in einigen Punkten sehr vage und eröffnet so einen Interpretationsrahmen. Es sagt weder etwas über die Länge des Teamworks noch etwas über die Dauer der einzelnen Phasen aus. Empirische Studien zeigen, dass nicht bei jedem Team alle Teamphasen gegeben sein müssen. Bspw. kann bei einer kürzeren Zusammenarbeit die Konfliktphase auch weniger ausgeprägt sein oder gar nicht vorkommen. Bei einer langfristig angelegten Teamarbeit kann sie zu einem späteren Zeitpunkt (erneut) auftreten und es kann in der Teamentwicklung zu Rückschritten kommen

<sup>4</sup> Bonebright, Denise A. (2010): 40 Years of Storming. A Historical Review of Tuckman's Model of Small Group Development. In: Human Resource Development International 13/(1): 111-120. Google Scholar verweist auf über 8000 und das Web of Science auf 1772 Zitationen [Stand: 1.04.2019].

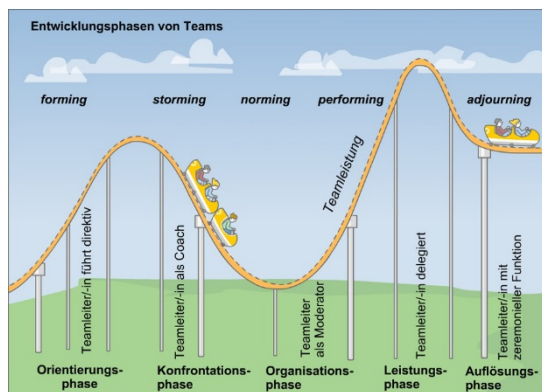


Abb. 3: Entwicklungsphasen von Teams (Eppler)

(vgl. Abb. 2)<sup>5</sup>. Die Offenheit des Teamphasenmodells von Tuckman wird in den unterschiedlichen Visualisierungen besonders deutlich (Abb. 1, 2, 3): Manchmal wird die Linearität der Teamphasen betont (Abb. 2, 3), dann wiederum der zyklische Charakter des Modells (Abb. 1), der mit der Metapher des Lebenszyklus eines Teams oder der Teamuhr zusätzlich unterstrichen wird. Äussere Einflüsse auf das Teamwork, wie bspw. der von Stakeholdern oder anderen Faktoren (Krankheiten, Kündigungen, neue Anstellungen etc.), werden im Modell nicht berücksichtigt. Eppler wählt mit der Bildmetapher der Achterbahn eine Darstellungsform, die auf das Auf und Ab der Leistungsfähigkeit eines Teams verweist und die Rolle der Teamleitung betont (Abb. 3).<sup>6</sup>

Die Achterbahn kann auch auf die Gefühlslage der Mitarbeitenden übertragen werden und so die emotionalen Stimmungsschwankungen in einem Team betonen.

In der Offenheit des Modells liegen aber auch seine Vorteile: Es lässt sich auf unterschiedliche Arbeitskontexte übertragen. Seine Zugänglichkeit ermöglicht eine praxisnahe Diskussion im Team-Coaching und der Teamentwicklung. So hat das Teamphasenmodell "Forming – Storming – Norming – Performing – Adjourning" bis heute einen ungebrochenen hohen Nutzen und dient als Orientierungspunkt in der beruflichen Praxis wie auch in der wissenschaftlichen Forschung zu Teamwork.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Scan aus: Dick, Rolf van; West, Michael A. (2013): Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. Göttingen. (Abb. 3, S. 27)

<sup>6</sup> Eppler, Martin J. (2014): Entwicklungsphasen von Teams. In: Organisationsentwicklung 2: 60-61. Auch online unter: [www.zoe-online.org/einblick.html](http://www.zoe-online.org/einblick.html) [1.04.2019]

<sup>7</sup> Zur Diskussion des Modells u.a.: Bonebright (s.o.); Dick/West (s.o.); Eberhardt, Daniela (2013): Gruppen- und Teamarbeit – Quo Vadis? In: Dies. (Hg.) Together is better? Die Magie der Teamarbeit entschlüsseln. Wiesbaden: 7-19; Eppler (s.o).

## Vertiefung: Teamrollen nach Belbin

Ein zentraler Faktor für Teamwork ist die Zusammensetzung des Teams. Für eine effiziente Teamarbeit sollten sich die Mitglieder nicht nur fachlich ergänzen, sondern auch bezüglich ihren Sozial- und Selbstkompetenzen unterschiedliche Fähigkeiten einbringen. Die sozial- und arbeitspsychologische Forschung hat unterschiedliche Persönlichkeitstest entwickelt, die helfen können, Teamrollen auf Basis von Charaktereigenschaften und Wertesystemen der Mitarbeitenden zu identifizieren. Ein bekannter Test beruht auf dem Modell von Belbin.<sup>1,2</sup> Dieses Modell unterscheidet neun Teamrollen (s. Tabelle), beschreibt ihren jeweiligen Beitrag zur Teamarbeit und weist auf mögliche Schwächen hin.

### Zusammenfassung der Teamrollen nach Belbin<sup>2</sup>

Teamrolle	Teamrollenbeitrag	Zulässige Schwächen
Neuerer [Plant]	Kreativ, phantasievoll. Generiert Ideen und löst schwierige Probleme.	Ignoriert Nebensächlichkeiten. Zu gedankenverloren, um effektiv zu kommunizieren.
Wegbereiter [Resource investigator]	Enthusiastisch, kommunikativ und nach aussen orientiert. Erforscht Möglichkeiten und entwickelt Kontakte.	Zu optimistisch. Kann Interesse verlieren, wenn die Anfangsbegeisterung abgeflacht ist.
Koordinator [Co-ordinator]	Reif, zuversichtlich, erkennt Talente. Erklärt Ziele. Delegiert wirksam.	Kann als manipulierend wahrgenommen werden. Will Arbeit loswerden.
Macher [Shaper]	Herausfordernd, dynamisch, macht Druck. Hat den Antrieb und Mut, Hindernisse zu überwinden	Neigt zu Provokationen. Läuft Gefahr, Gefühle zu verletzen.
Beobachter [Monitor Evaluator]	Meint es ernst. Strategisch und urteilsfähig. Sieht alle Möglichkeiten. Urteilt genau.	Kann einen Mangel an Antrieb haben, andere zu inspirieren. Kann zu kritisierend sein.
Teamarbeiter [Teamworker]	Umgänglich, freundlich, einsichtig, zuvorkommend und diplomatisch. Hört zu. Baut Reibungsverluste ab.	Unentschlossen bei Zerreißproben. Vermeidet Konfrontationen.
Umsetzer [Implementer]	Praktisch, zuverlässig, effizient. Setzt Ideen in Aktionen um und organisiert die Arbeit, die getan werden muss.	Etwas inflexibel. Langsam in der Reaktion auf neue Möglichkeiten.
Perfektionist [Completer, Finisher]	Zuverlässig, gewissenhaft, ängstlich. Deckt Fehler und Unterlassungen auf. Liefert pünktlich.	Übermäßig besorgt. Delegiert ungerne.
Spezialist [Specialist]	Selbstbezogen, engagiert. Dem Fachwissen zugewandt. Liefert sonst kaum verfügbare Informationen.	Leistet nur im engsten Rahmen einen Beitrag. Lebt nur im eigenen spezialisierten Interessenfeld.

<sup>1</sup> Andere Modelle sind bspw. das DISG-Modell oder der Big-Five-Persönlichkeitstest.

<sup>2</sup> vgl. BELBIN® Deutschland e.K. (o.J.): Teamrollen. Koblenz. Online unter: <https://www.belbin.de/teamrollen/> [abgerufen am 1. Februar 2018], vgl. auch: Belbin, M. (2010) Team Roles at Work, 2nd Ed. Oxford (UK)/Burlington (US): Butterworth-Heinemann.

*Möglichkeiten und Grenzen von Persönlichkeits-Assessments und Rollenmodellen*

Ein Team arbeitet nach Belbin besonders effizient, wenn es sich aus unterschiedlichen Teamrollen zusammensetzt. Daher wird ein Persönlichkeits-Assessment (Belbin-Test) bei der Auswahl von neuen Mitarbeitenden oder auch als Werkzeug für eine Rollenanalyse empfohlen.<sup>3</sup> In einem solchen Assessment hat die Selbsteinschätzung der jeweiligen Person das grösste Gewicht. Dabei bleibt offen, ob sie ihre tatsächlichen Stärken und Schwächen, oder Wunschvorstellungen beurteilt. Der Belbin-Test arbeitet daher zusätzlich mit einer Fremdeinschätzung durch ehemalige oder aktuelle Arbeitskolleg/innen, was den Vergleich von unterschiedlichen Wahrnehmungen auf die gleiche Person ermöglicht.

Ein ganzes Team aufgrund eines Persönlichkeits-Assessments zusammenzustellen, ist nicht immer möglich oder wünschenswert. In der Praxis sind Hierarchiestufen, Verfügbarkeit und fachliche Kompetenzen der Mitarbeitenden meistens die wichtigeren Auswahlkriterien. Ob ein Team gut zusammenarbeitet, hängt auch nicht einfach von der Rollenverteilung ab; Konkurrenzstreben und/oder Aversion kann zwischen allen Rollentypen zu Konflikten und einer ineffizienten Zusammenarbeit führen.<sup>4</sup> Zudem muss die Erhebung von Persönlichkeitstypen aus datenschutzrechtlichen Gründen immer freiwillig erfolgen, sodass die Einsetzbarkeit solcher Assessments in der Praxis – auch im Kontext des Studiums – eingeschränkt ist.<sup>5</sup>

Eine Rollenanalyse empfiehlt sich jedoch einerseits für die Einzelperson und von ihr selbst veranlasst, um die Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen zu unterstützen und die kritische Selbstwahrnehmung zu schärfen. Andererseits kann sie auch für eine vertiefte Teamreflexion oder bei Konfliktsituationen sehr hilfreich sein. Sie ermöglicht, die Arbeitsweisen, Kommunikationsformen und Reaktionsmuster der einzelnen Teammitglieder zu reflektieren. Sie kann Verständnis für unterschiedliche Arbeitsweisen schaffen. Wer die Teamrollen kennt, ist in der Lage, bei einem bestehenden Team mögliche Konfliktfelder oder ineffiziente Arbeitsstrukturen auszumachen und zu thematisieren. Eine kritische Diskussion fördert die Entwicklung der Teamfähigkeit der Einzelnen und den Teamzusammenhalt. Die Bedingung dafür ist jedoch ein Klima des gegenseitigen Vertrauens und Respekts. Die Diskussionen über die Rollenverteilung sollten professionell moderiert werden.

Es gibt natürlich auch kritische Stimmen. Insbesondere sollte das Modell von Belbin nicht statisch gesehen werden: Rollen entstehen, entwickeln und verändern sich in den sozialen Interaktionen eines gruppenspezifischen Prozesses. Ausserdem lässt sich das Verhalten in einem Team nicht durch einige wenige, scharf definierte Rollen vollständig beschreiben, und als soziales System hat das Team auch eine Eigendynamik, die von vielen weiteren Faktoren abhängt.<sup>6</sup>

Die kritischen Stimmen verdeutlichen, dass Rollenmodelle Idealtypen darstellen und Personen oft nicht nur eine einzige Rolle verkörpern. Der Belbin-Test berücksichtigt dies, indem er einer Person nicht nur eine Rolle zuschreibt, sondern ein Rollenprofil (Ausprägungsgrad aller 9 Rollen). Je nach Teamzusammensetzung oder Position in einem Team können bei ein und derselben Person andere Persönlichkeitsmerkmale zur Geltung kommen. Selbst wenn also ein Profil aus einem Persönlichkeits-Assessment bekannt ist, sollten Selbst- und Teamreflexion Teil jeder Rollenanalyse sein, um die eigene Rolle im Team bewusster zu gestalten und die eigene Teamfähigkeit weiterzuentwickeln.

<sup>3</sup> Demarmels, Sacha (2019): Agilität & Kommunikation. Agile Kommunikation und Kommunikation im agilen Kontext. Zürich/Baden-Baden: S. 118f.

<sup>4</sup> Mai, Jochen (5. März 2010): Belbin Teamrollen. Vielfalt statt Einfalt. In: Karrierebibel. Online unter: <https://karrierebibel.de/belbin-teamrollen/> [06.03.2019]

<sup>5</sup> Dirsch-Weigand, Andreas; Hampe, Manfred (2018) Interdisziplinäre Studienprojekte gestalten. Aus der Praxis für die Praxis. Bielefeld: S. 51f.

<sup>6</sup> Wahren, Heinz-Kurt (1994): Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen. Berlin: S. 152f.

## Vertiefung: Kommunikationstools

Wie eine Nachricht verfasst wird und über welchen Kanal sie kommuniziert wird, beeinflusst die Information, die der Empfänger der Nachricht entnimmt. Auch wenn die sachliche Ebene identisch ist, macht es einen Unterschied, ob wir z.B. persönlich miteinander sprechen, ein E-Mail schreiben, telefonieren oder eine Chatnachricht verfassen [→ [Handreichung Kommunikation im Team](#)]. Nicht in jeder Situation sind dieselben Kommunikationstools mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen sinnvoll, und auch im digitalen Zeitalter gibt es Situationen, in denen räumliche Nähe und direkte persönliche Kommunikation wichtig sind. In dieser Vertiefung sind daher die wesentlichen Kommunikationstools mit Blick auf Teamwork jeweils kurz beschrieben und mit Tipps versehen. Die Aufstellung kann als Startpunkt für eine Vertiefung der Thematik oder als Hilfsmittel bei der Auswahl von Tools für konkrete Anlassfälle genutzt werden.

### Face-to-Face-Kommunikation

**Einsatz/Nutzen:** Die Face-to-Face-Kommunikation wird in agilen Projekten aber auch in dezentral organisierten Unternehmen als unerlässliche Kommunikationsform für Leistung, Teamklima und Erfolg betont. Persönliche Kommunikation hilft bei der Klärung von Missverständnissen, schafft Vertrauen, läuft in Echtzeit ab und erkennt Stimmungslagen und Tagesform der Teamkolleg/innen.<sup>1</sup>

**Tipps:** Falls Sie in einem informellen Gespräch etwas beschliessen oder eine Idee entwickeln, halten Sie sie danach fest und schicken Sie die Notiz dem/der Gesprächspartner/in bzw. allen Teammitgliedern. Nur so wird sie transparent und erhält auch Verbindlichkeit. Wenn der Inhalt eines Gesprächs nicht notiert wird, kann er schnell vergessen gehen.

Informelle Gespräche können das Vertrauen zwischen einzelnen Teammitgliedern stärken, aufgrund der Intransparenz kann es aber auch zu Missverständnissen kommen oder zu Ausschlussgefühlen bei nicht involvierten Teammitgliedern.

### Teamsitzung/Protokolle

**Einsatz/Nutzen:** Teamsitzungen geben der Teamkommunikation einen formalen Rahmen, schaffen transparente Strukturen und sind der Ort, um Entscheidungen zu finden und zu treffen. Um die Verbindlichkeit zu erhöhen, sind Sitzungen und insbesondere die Beschlüsse/Entscheidungen zu protokollieren.

**Tipps:** Planen Sie die Sitzung mittels Traktandenliste und Zeitplan im Voraus und achten Sie auf Beteiligung aller Teammitglieder. Protokollieren Sie die Sitzung in einem sachlich und knappen Stil. Das Protokoll soll die Sitzung und Beschlüsse chronologisch wiedergeben [→ [AU Teamsitzungen](#) | [T Sitzungsprotokoll](#) | [T Sitzungsplanung](#)].

---

<sup>1</sup> Burkard et al. (2015): Erfolgreiche Zusammenarbeit in agilen Teams. Ergebnisse einer Interview-Studie über Zusammenarbeit, Kommunikation und Koordination sowie den Einsatz von Tools in agilen Software Projekten in der Schweiz. FHNW Brugg-Windisch. Online unter: <http://www.swissagilestudy.ch/files/2016/01/AgileKollaboration-Studienbericht-2015.pdf> [20.02.2019]; Cisco (2012): Vorteile persönlicher Kommunikation. Der geschäftliche Nutzen von persönlicher Zusammenarbeit. Online unter: [https://www.cisco.com/c/dam/global/de\\_de/assets/pdfs/eiu\\_research\\_whitepaper.pdf](https://www.cisco.com/c/dam/global/de_de/assets/pdfs/eiu_research_whitepaper.pdf) [05.04.2019]

*Flipcharts/Whiteboard/Wandtafel/Post-Its/A3-Zettel etc.*

**Einsatz/Nutzen:** Flipcharts, A3-Zettel, Post-Its, Wandtafeln etc. eignen sich insbesondere für Diskussionen an Teamsitzungen, bei Brainstormings, bei der gemeinsamen Entwicklung von Problemlösungen oder bei Reflexionsrunden. Ihre Stärke liegt im Potential, die Beteiligten zu aktivieren.

**Tipps:** Lassen Sie die Visualisierungen (Stichworte, Skizzen etc.) möglichst lange im Raum hängen, sodass alle, die im Raum arbeiten, über die folgenden Tage daran erinnert werden und an der Problemlösung weiterarbeiten.

Dokumentieren/fotografieren Sie die Visualisierungen und Skizzen. Ohne Dokumentation gehen die Visualisierungen verloren und sind nicht mehr nachvollziehbar. Bedenken Sie jedoch, dass sie teilweise nur für die Mitarbeitenden verständlich sind, die bei der Entstehung dabei waren.

*E-Mails<sup>2</sup>*

**Einsatz/Nutzen:** E-Mails sind heute das zentrale schriftliche Medium, insbesondere für Nachrichten mit unproblematischem, das heisst informativem und/oder organisatorischem Inhalt. Die Information kann mehreren Adressaten/innen gleichzeitig übermittelt werden. E-Mails eignen sich für eine rasche Kommunikation und erfordern eine baldige Antwort. Obwohl Dokumente und Bilder mitversendet werden können, eignen sie sich aber nicht, um (längere) Diskussionen über einen Sachverhalt zu führen oder Probleme zu erörtern.

**Tipps:** Die Mitteilungen sind möglichst knapp zu halten, das Anliegen soll idealerweise schon im Betreff genannt werden.

Auch bei E-Mails gelten bestimmte formale Regeln, insbesondere bei der Kommunikation mit Externen oder zwischen unterschiedlichen Hierarchiestufen: Kurzer, knapper Sprachstil, Höflichkeit beachten (Anrede, Dank, Gruss), formale und grammatikalische Fehler vermeiden, sparsame Formatierung, keine Emoticons.

Die interne E-Mail-Kommunikation im Team sollte transparent gehalten werden. So gesehen, wäre sollte die Antwort prinzipiell an alle gehen, bzw. es sollten auch die nicht direkt angesprochenen Teammitglieder ins cc kommen. Dies führt andererseits, je nach Grösse und Aktivität des Teams, rasch zu einer unüberschaubaren E-Mail-Flut. Hier braucht es also Vereinbarungen im Team, und Fingerspitzengefühl, wann cc und Antwort an alle notwendig ist und wann nicht.

**Datenschutz** Neben Spam, Kettenbriefen und Pishing sind E-Mails auch problematisch bei unverschlüsseltem Versand von Nachrichten mit vertraulichem Inhalt. Als Grundsatz gilt: E-Mails haben mit Postkarten mehr gemeinsam als mit verschlossenen Briefen. Prüfen Sie daher stets den Inhalt auf Vertraulichkeit und benützen Sie nötigenfalls entweder Verschlüsselung oder einen anderen Kommunikationskanal. Eine ETH-interne Alternative für das Teilen von sensiblen Dokumenten bietet bspw. die polybox (s.u.).

Mehr Informationen: [https://itsecurity.ethz.ch/de/#!/use\\_email\\_with\\_care](https://itsecurity.ethz.ch/de/#!/use_email_with_care)  
[05.04.2019]

<sup>2</sup> Maurer, Hanspeter; Gurzeler, Beat (2010) Handbuch Kompetenzen. Bern: S. 96. Ausführlich zur E-Mail-Kommunikation: Jörisen, Stefan; Lemmenmeier, Max () Schreiben in Ingenieurberufen. Praxishandbuch für Ausbildung und Arbeitswelt. Bern: S. 42-58.

## Briefe<sup>3</sup>

**Einsatz/Nutzen:** Briefe sind in der Teamarbeit selten geworden. Sie dienen oft der Kommunikation mit externen Partner/innen, Behörden oder Institutionen, im Rahmen von Bewilligungs- oder Rekursverfahren, offiziellen Anfragen und Einladungen für Projektpräsentationen.

**Tipps:** Briefe sind kurz und präzise verfasst. Der/die Empfänger/in weiss auf einen Blick, von wem der Brief stammt (evtl. Logo), kann den Inhalt überblicken (passender Betreff) und versteht die Anfrage auf Anhieb. Der Stil ist sachlich, bestimmt, höflich (Höflichkeitsform) und grammatikalisch fehlerfrei. Zudem entspricht der Brief in der Form den aktuellen Konventionen.

## Telefon<sup>4</sup>

**Einsatz/Nutzen:** Um ein Problem schnell zu lösen oder einen Termin zu vereinbaren, hilft oft ein Anruf. Falls keine direkte persönliche Kommunikation möglich ist, sind Telefonate meist besser als E-Mails, Messengers oder Social Media-Plattformen, um sich abzusprechen oder Missverständnisse zu klären.

**Tipps:** Bereiten Sie ein Telefonat vor (Notizen): Wen will ich sprechen? Wie stelle ich mich vor? Welche Ziele habe ich? Welche Punkte will ich ansprechen? Am Telefon sprechen Sie ruhig und verständlich. Notieren Sie Abmachungen und Wichtiges während des Gesprächs. Nach dem Telefonat überprüfen Sie die Notizen und bestätigen allfällige Abmachungen schriftlich, um Informationsverlust oder Missverständnisse aufgrund unterschiedlicher Erinnerungen zu vermeiden.

Bei wichtigen oder heiklen Besprechungen oder wenn sich abzeichnet, dass ein Telefonat länger dauern wird, vereinbaren Sie am besten vorher per E-Mail einen Termin.

## Messenger

**Einsatz/Nutzen:** Messenger eignen sich, für kurze Absprachen oder auch ausserberufliche Kommunikation. Gleichzeitig sind sie meistens auch Teil der privaten Kommunikation einer Person. Daher ist es wichtig, in einer ersten Sitzung, darüber zu sprechen, ob Messenger auch Teil der Arbeitsbeziehung sein sollen oder nicht. In Zeiten der ständigen Erreichbarkeit ist zudem notwendig, dass Teammitglieder voneinander wissen, wer wann erreichbar ist. Über Messenger sollten weder Diskussionen geführt noch Entscheidungen getroffen werden.

**Tipps:** Falls Sie einen Messenger-Dienst im Team nutzen wollen, besprechen Sie miteinander, welcher das sein soll. Klären Sie zudem ab, wie der Instant-Messaging-Dienst mit Bild- und Textrechten umgeht und ob eine End-to-end-Verschlüsselung vorhanden ist.

---

<sup>3</sup> Maurer/ Gurzeler (s.o.): S. 94-95.

<sup>4</sup> Maurer/ Gurzeler (s.o.): S. 79

**Datenschutz** Die Digitale Gesellschaft Schweiz veröffentlicht regelmässig eine Bewertung unterschiedlicher Messenger bzgl. Sicherheit und Privatsphäre sowie ihrer digitalen Nachhaltigkeit (offener Quellcode, Open Source, dezentrale Architektur).<sup>5</sup>

## Videokonferenz

**Einsatz/Nutzen:** Videokonferenzen ermöglichen, sich ortsunabhängig und – im Gegensatz zu Telefonkonferenzen – über einen kostengünstigen Kanal auszutauschen. Gerade bei längeren Besprechungen kann die Bildübertragung auch zum gegenseitigen Verständnis beitragen. Wenn möglich sind physische Teamsitzungen aber vorzuziehen.

**Datenschutz:** Die bekanntesten, kostenlosen Dienste für Videokonferenzen sind derzeit Skype, Google+ Hangout oder auch Facebook Messenger. Eine kostenlose freie Software ist Riot.im, die eine End-to-end-Verschlüsselung unterstützt.

## Kollaboratives Schreiben: Overleaf (LaTeX-Editor), Etherpad, Google Docs u.a.

**Einsatz/Nutzen:** Innerhalb des Teamworks kann es wertvoll sein, am selben Dokument zu schreiben. Webbasierte Texteditoren ermöglichen das gleichzeitige Bearbeiten der Texte, besitzen oft Chat-Funktionen, und erlauben die Nachverfolgung und Identifikation von Änderungen. Sie sind damit eine sinnvolle Alternativen zu einfachen Sharing-Plattformen.

**Tipps** Welcher Texteditor gewählt wird, ist vor allem eine Frage der nötigen Funktionalität: Die ETH Zürich bietet Zugang zum LaTeX-Editor Overleaf.<sup>6</sup> Eine schlanke Option mit freiem Zugang und Chatfunktion stellt Etherpad dar. Google Docs wiederum bietet die Möglichkeit, neben der Textverarbeitung auch Präsentationen, Tabellen, Online-Umfragen oder Zeichnungen zu erstellen. Allerdings erfordert sie einen Google-Account.

## Filesharing (polybox)

**Einsatz/Nutzen:** Clouds wie die polybox<sup>7</sup> der ETH sind eine sinnvolle und sichere Alternative zu E-Mails für das Filesharing in Teams. So sind die Dateien nicht nur für alle Teammitglieder zugänglich, sondern sind im Gegensatz zu E-Mails auch auf einem verschlüsselten Server. Zudem bietet der Speicherplatz der Clouds auch einen bequemen Umgang mit grösseren Datenmengen.

**Tipps** Wählen Sie sichere Cloud-Alternativen wie polybox anstatt Lösungen von kommerziellen Anbietern.

<sup>5</sup> Digitale Gesellschaft Schweiz (2016): Sicherheit und Nachhaltigkeit von WhatsApp, E-Mail, SMS & Co. Online: <https://www.digitale-gesellschaft.ch/messenger/bewertung.html> [05.04.2019]

<sup>6</sup> It-Services ETH: <https://www.ethz.ch/services/de/it-services/katalog/web-applikationen-hosting/sharelatex.html> [05.04.2019]

<sup>7</sup> It-Services ETH: <https://www.ethz.ch/services/de/it-services/katalog/speicher/polybox.html> [05.04.2019]



*Digitale und analoge Tools in der Teamzusammenarbeit*

Richtig eingesetzt sind analoge und digitale Kommunikationsmittel in der Teamarbeit zentrale Faktoren, um ein gutes Teamklima zu entwickeln, Missverständnisse auszuräumen, sich über das Projektziel zu einigen und eine transparente Vorgehensweise zu etablieren. In der Kollaboration legen Unternehmen nach wie vor einen hohen Wert auf analoge Kommunikationstools wie Whiteboard, Flipchart oder Wandtafel, Kärtchen oder Post-Its, betonen die Bedeutung von Meetings und einer Face-to-Face-Kommunikation. Gleichzeitig gibt es inzwischen auch sinnvolle digitale Tools, die sich insbesondere für räumlich verteilt arbeitende Teams eignen. Die Vor- und Nachteile analoger und digitaler Tools im Arbeitsprozess lassen sich wie folgt zusammenfassen<sup>8</sup>:

<b>Vorteile analoger Kollaborationstools</b>	<b>Vorteile digitaler Kollaborationstools</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Interne Sichtbarkeit (ein Diagramm auf dem Whiteboard erinnert an den besprochenen Problemlösungsvorschlag)</li> <li>· Externe Sichtbarkeit (Transparenz für alle, die den Raum betreten)</li> <li>· Guter Überblick (Gesamtbild ist in einem begrenzten physischen Raum sichtbar)</li> <li>· Niederschwelliger Zugang, freie Gestaltungsmöglichkeiten, schnelle und flexible Skizzen/Visualisierungen möglich</li> <li>· Haptisches Erleben und gemeinsamer Erarbeitungsprozess (Aktivierung aller)</li> <li>· Besserer Informationsaustausch im Team</li> <li>· Fokussierung durch begrenzten Gestaltungsraum, dauerhafte räumliche Präsenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Geringerer Arbeitsaufwand: neue Informationen können eingefügt werden</li> <li>· Nachvollziehbarkeit (Traceability): Veränderungen werden gespeichert</li> <li>· Zusätzliche intelligente Funktionen von Programmen (automatische Listen, mathematische Funktionen, Suchfunktionen etc.)</li> <li>· Transparenz/Controlling (sichtbar, wer wie viel gearbeitet hat)</li> <li>· Übersicht durch Zoom-Funktion</li> <li>· Ortsunabhängigkeit (es kann potentiell von überall gearbeitet werden)</li> <li>· Fördert Teamzusammenarbeit (Kommunikation ist jederzeit möglich)</li> <li>· Zusammenarbeit bei grossen Teams</li> </ul>
<b>Nachteile analoger Tools</b>	<b>Nachteile digitaler Tools</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ortsgebundenheit (alle müssen anwesend sein)</li> <li>· Räumliche Begrenzung (Erweiterungen, Verlinkungen, Weiterbearbeitung ist nur schwer möglich)</li> <li>· Informationsverlust (falls weitergearbeitet wird, Post-Its runterfallen oder jemand an die Wandtafel lehnt)</li> <li>· Fehlende Dokumentation/Nachvollziehbarkeit des Prozesses (mangelnde Transparenz)</li> <li>· Fehlende Anbindung an digitale Tools</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Zu umfangreich und verlangen einen hohen Bedienungsaufwand</li> <li>· Teilweise mit hohen Kosten verbunden, Verlangen einen Host, Wartung</li> <li>· Visualisierungsmöglichkeiten weniger flexibel und skizzenhaft: Streben stärker nach Vollständigkeit</li> <li>· Fehlende Übersicht (je nach Programm), Scrollen notwendig</li> <li>· Fehlende Sichtbarkeit nach aussen</li> <li>· Überwachung und Controlling widerspricht (agiler) Philosophie der Teamverantwortung</li> <li>· Fragen des Datenschutzes, der Datensicherheit sowie bzgl. Eigentumsrechte müssen immer geklärt werden<sup>9</sup></li> </ul>

<sup>8</sup> Dazu und auch die Tabelle leicht adaptiert aus Burkhard, Roger et al. (s. Fn. 2). Die Tabelle repräsentiert eine Auswahl von Vor- und Nachteilen aus Sicht des agilen Projektmanagements.

<sup>9</sup> Dazu ETH Zürich [https://itsecurity.ethz.ch/de/#/protect\\_your\\_devices](https://itsecurity.ethz.ch/de/#/protect_your_devices); Oder auch die Digitale Gesellschaft Schweiz: <https://www.digitale-gesellschaft.ch/category/datensicherheit/> [05.04.2019]

## Vertiefung: Entscheidungsfindung

Jedes Teammitglied sollte wissen, wie Entscheidungen im Team gefällt werden, wer die Verantwortung für eine Entscheidung trägt und wodurch die entscheidungsbefugte Instanz legitimiert ist. Die folgende Tabelle stellt vier Möglichkeiten dar, Entscheidungen in einem Team zu fällen.<sup>1</sup>

Entscheidungsregel	Funktionsweise	Pro	Kontra
Konsensprinzip (z.B. Bundesrat)	Selbstorganisierte Teamentscheidung  Verhandlungsprozess führt zur Übereinstimmung aller Beteiligten  Möglichkeit zum Konsens bei Meinungsverschiedenheit: Klarheit über Differenzen in der Gruppe	Berücksichtigung unterschiedlicher Meinungen  Erlaubt differenzierte Entscheidungen (sowohl/als auch und wenn/dann)  Interessenaushandlung wirkt demokratie-stärkend  Potentiell hohe Zufriedenheit im Team	Hohes Mass an sozialen und kognitiven Fähigkeiten für den Diskurs erforderlich  Beschlussfähigkeit einer Gruppe kann zeitraubend und nervenaufreibend sein  Bildung informeller Hierarchien
Kompromiss	Variante des Konsenses: Aushandeln und Entgegenkommen beider Seiten in der Entscheidungsfindung		
Mehrheitsbeschluss (z.B. Nationalrat)	Information, Diskussion und Argumentation bildet die Basis der Abstimmung  Entscheidung wird von der Mehrheit mitgetragen  Modell der parlamentarischen Demokratie	Rasche Entscheidung  Einbindung der Beteiligten und hohe Akzeptanz  Stärkung demokratischer Handlungsfähigkeit	Nur ja/nein- und entweder/oder-Entscheidungen  Vermittelt das Gefühl des Sieges/der Niederlage  Minderheit kann sich übergangen fühlen  Sonderregel bei Stimmengleichstand nötig (z.B. Los)
Führungsentscheidung	Entscheidungshoheit liegt bei Einzelpersonen oder einer Führungsgruppe (Team-/Projektleitung, Expert/innen)  Frage nach der Legitimation muss geklärt sein.	Schneller und effektiver Weg der Entscheidungsfindung  Klarheit in den Beschlüssen und deren Verantwortlichkeit	Kann bei Beteiligten zu geringer Identifikation mit dem Projekt und dem Team führen  Gefahr des Diensts nach Vorschrift

<sup>1</sup> Eine erweiterte Liste von Möglichkeiten, Entscheidungen zu treffen, findet sich bei Dieter Rösner (2013): Effektive Wege, um Entscheidungen im Team zu treffen. Online unter: <https://www.borisgloger.com/blog/2013/06/24/effektive-wege-um-entscheidungen-im-team-zu-treffen/> [20.02.2019] und bei der Strategiegruppe Partizipation (2008): Entscheiden in Beteiligungsprozessen. Arbeitsblätter zur Partizipation, 5. Hrsg. v. Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik. Wien. Online unter: [https://www.oegut.at/downloads/pdf/p\\_arbeitsblatt5.pdf](https://www.oegut.at/downloads/pdf/p_arbeitsblatt5.pdf) [20.02.2019]

## Checkliste: Teamwork

### *Start der Teamarbeit*

- Gab es ein Kick-off-Meeting?
- Haben sich die Teammitglieder vorgestellt? Haben die Teammitglieder sich über die Zusammenarbeit (Wünsche, Erwartungen, persönliche Ziele) ausgetauscht?
- Wurde ein gemeinsames Ziel für die Teamarbeit formuliert?
- Weiss jedes Teammitglied, was seine persönlichen Ziele innerhalb der Zusammenarbeit sind?
- Haben sich die Teammitglieder über die Qualität (z.B. zu erreichende Note) des zu erarbeitenden Endproduktes ausgetauscht und (falls möglich) geeinigt?
- Konnten sich die Teammitglieder auf die Regeln der Zusammenarbeit einigen?
- Haben sich die Teammitglieder über die unterschiedlichen Rollen verständigt?
- Wurde ein Zeitplan für die Arbeit vereinbart?
- Konnten regelmässige Sitzungen vereinbart werden?
- Ist allen Teammitgliedern klar, wie die Kommunikationswege im Team verlaufen?
- Wissen alle Teammitglieder, wie Entscheidungen im Team gefällt werden?
- Wissen die Teammitglieder, an wen sie sich bei Konflikten, die das Team nicht selber lösen kann, wenden dürfen?
- Wurde eine Teamvereinbarung aufgesetzt und von allen unterzeichnet?

### *Während der Teamarbeit*

- Wurde vereinbart, wer jeweils die nächste Sitzung leitet und wer das Protokoll führt?
- Werden Sitzungen vorbereitet und protokolliert?
- Wird über den Prozessverlauf hinsichtlich der Zielerreichung diskutiert?
- Wird die Teamarbeit hinsichtlich der Regeln der Zusammenarbeit reflektiert?
- Gibt es Raum, um Unzufriedenheit und Unbehagen anzusprechen?
- Wurde der Zeitplan regelmässig überprüft und bei Bedarf adaptiert?
- Weiss jedes Teammitglied, was seine Aufgaben in Bezug auf das gemeinsame Ziel sind? Weiss es, was es bis zum nächsten Treffen zu tun hat, welche konkreten Schritte zu tätigen sind?
- Wurde mindestens eine Zwischenreflexion über das Teamwork in der Gruppe durchgeführt?
- Fliessen die Ergebnisse der Zwischenreflexion in die Teamarbeit zurück? Ändert sich die Zusammenarbeit spürbar?

### *Ende der Teamarbeit*

- Wurde eine Schlussreflexion in der Gruppe durchgeführt?
- Wurde über die Zusammenarbeit im Team, die Teamkultur und die Einhaltung der formulierten Regeln reflektiert?
- Konnten Teammitglieder über ihr eigenes Verhalten in der Zusammenarbeit sprechen?
- Haben die Gruppenmitglieder von den anderen Teammitgliedern ein Feedback zu ihrem Arbeitsbeitrag wie Teamverhalten erhalten?
- Fand zum Projektabschluss ein Austausch im Team und mit den Projektpartnern/innen über die Art und Weise der Zusammenarbeit mit Projektpartnern/innen statt?
- Hat die Gruppe die Begleitung durch die Coaches (Dozierende, Assistierende) reflektiert?
- Hat der/die Dozierende der Gruppe und auch den einzelnen Beteiligten ein Feedback gegeben?
- Falls nicht: Wurde das Feedback eingefordert?
- Wurde die Zielerreichung überprüft und wurden Schlüsse für weitere Projekte/Teamarbeiten gezogen?
- Ist ein gemeinsamer Projektabschluss geplant (z.B. kleine Feier)?

## Arbeitsunterlage: Teamvereinbarung

Für eine erfolgreiche Teamarbeit müssen sich die Teammitglieder nicht nur über ein gemeinsames Ziel einigen, sondern auch über die Arbeitsweise, Kommunikationsformen und Wege der Entscheidungsfindung. Eine Teamvereinbarung fordert das Commitment aller beteiligten Personen zu einer gelingenden Zusammenarbeit ein, schafft eine geteilte Verantwortlichkeit für den Teamprozess, führt zu einer transparenten gemeinsamen Vorgehensweise und verständigt über die Rollenteilung. Gerade bei wenig hierarchisch funktionierenden Teams sind dies Aspekte essentiell.<sup>1</sup>

Das folgende Beispiel eines Formulars für die Teamvereinbarung liegt den Unterlagen auch als Template im docx-Format bei [→ [Template: Teamvereinbarung](#)].

### Beispiel Teamvereinbarung

Projekttitel	
Teammitglieder	
Evtl. Motto oder Codename	
Gemeinsames Ziel	
Offizielle Deadline(s) (Endabgabe, Zwischenpräsentation etc.)	
Regeln für die Zusammenarbeit	
Unsere Kommunikationswege (Teamintern, mit Projektpartnern/innen, mit Dozierenden)	
Regel für Entscheidungsfindung (Mehrheit, Konsens, Kompromiss)	
Gestaltung der Teamsitzungen (Häufigkeit, Dauer, (rotierende) Sitzungsleitung, Protokoll/Traktandenliste)	

Unterschriften Teammitglieder: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

<sup>1</sup> Zur Relevanz von Team Policies und Team Agreement, inklusive Beispielen: Oakley, Barbara et al. (2004): Turning Student Groups into Effective Teams. In: Journal of Student Centered Learning 2/1:9-34. Des Weiteren basieren die Arbeitsunterlagen auf den Projektunterlagen von Eva Buff Keller und Brigitte Dorn, D-USYS, ETHZ (2018), dem "Project Management Sheet" (2016) der University of Edinburgh (Online: <https://www.ed.ac.uk/institute-academic-development/postgraduate/taught/learning-resources/group-working> [18.02.2019]) und auf den "Questions To Consider To Create a Team Contract" (Herbst 2010) vom MIT (Online: [https://ocw.mit.edu/courses/comparative-media-studies-writing/21w-732-science-writing-and-new-media-fall-2010/readings/MIT21W\\_732F10\\_contract.pdf](https://ocw.mit.edu/courses/comparative-media-studies-writing/21w-732-science-writing-and-new-media-fall-2010/readings/MIT21W_732F10_contract.pdf)[https://ocw.mit.edu/courses/comparative-media-studies-writing/21w-732-science-writing-and-new-media-fall-2010/readings/MIT21W\\_732F10\\_contract.pdf](https://ocw.mit.edu/courses/comparative-media-studies-writing/21w-732-science-writing-and-new-media-fall-2010/readings/MIT21W_732F10_contract.pdf) [18.02.2019])

## Arbeitsunterlage: Rollen und Aufgabenteilung

Einige (Funktions-)Rollen und Aufgaben können in einem Team von Anfang an festgelegt werden und haben eine feste Zuständigkeit, wie bspw. den Überblick über Deadlines zu behalten. Bei anderen kann die Verantwortlichkeit während des gesamten Prozesses rotieren, wie z.B. bei der Sitzungsleitung oder dem Protokollieren der Sitzungen. Zudem entstehen im Laufe des Projekts auch neue Aufgaben, was die wiederholte Diskussion über die Rollen und Tätigkeiten der beteiligten Personen zur Folge hat.

Wichtig ist, dass sich das Team über die Zuständigkeiten für alle erforderlichen Aufgaben untereinander verständigen und alle wissen, wofür sie jeweils verantwortlich sind. Eine tabellarische Dokumentation hilft, den Überblick zu bewahren und die Arbeitsbelastung der einzelnen Teammitglieder im Auge zu behalten.

Das folgende Beispiel der Formulare für (i) die Sammlung der Kontaktdaten, (ii) der Rollenzuteilung bzw. Aufgaben und (iii) der Sitzungstermine liegt den Unterlagen auch als Template im docx-Format bei [→ [Template: Rollen und Aufgaben | Sitzungsplanung](#)].

### Teammitglieder

Name	Kontakt	Projektrelevante Erfahrungen/Netzwerke	Bemerkungen (Abwesenheit, Interesse)
Maria Muster	mamu(at)ethz.ch +41 (0)78 863 1234	InDesign, LaTeX Bilingue (E/D)	Ferien KW14 kein WhatsApp Postergestaltung

### Aufgabe und Verantwortlichkeiten<sup>1</sup>

Titel der Arbeit:					
Was?	Wer ist verantwortlich?	Wer kann bei Bedarf unterstützen?	Beginn	Ende	Risiken und Lösungswege

<sup>1</sup> Die Tabelle wurde von Eva Buff Kellers Unterrichtsmaterial "Optionale Organisationshilfe: Mögliche Rollen und Aufgabenteilung" übernommen.

*Terminplan: Sitzungen (fortlaufend)*

Datum	Sitzungsleitung	Protokoll	Ort	Anmerkung
4. April 2019	Leonard L.	Beat B.	HIL D 53	Letztes Treffen vor der Zwischenpräsentation Maria per Skype

## Arbeitsunterlage: Teamsitzungen

Teamsitzungen sind ein zentrales Arbeitsinstrument, um sich regelmässig auszutauschen, den Arbeitsablauf zu planen, Entscheidungen zu treffen, verbindliche Absprachen zu halten, Vertrauen untereinander aufzubauen und mögliche Konflikte frühzeitig zu erkennen. Gleichzeitig können Meetings auch einen Grund für Konflikte oder Frustrationen sein: z.B. wegen unentschuldigter oder häufigen Fernbleibens, Zuspätkommens, schlechte Sitzungsstruktur oder niedrigen Outputs, sodass sie als Zeitverschwendung wahrgenommen werden. Eine gute Sitzungsvorbereitung und -leitung, eine klare Tagesordnung/Traktandenliste und ein Protokoll sind zentrale Stützen, damit die Teammitglieder sich vorbereiten können und die Informationen transparent und offen zwischen allen zirkuliert.

### Tipps zum Kick-off-Meeting

- ❖ Die Teilnehmer/innen lernen sich kennen und stellen sich gegenseitig vor
- ❖ Das Projektziel wird vorgestellt oder gemeinsam diskutiert und definiert
- ❖ Evtl. wird ein Codename/Teammotto diskutiert und bestimmt
- ❖ Das gemeinsame Vorgehen wird abgesprochen, Deadlines und Milestones werden definiert
- ❖ Die persönlichen Erwartungen und Ziele der Teilnehmer/innen werden geklärt
- ❖ Die unterschiedlichen Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten werden besprochen und definiert
- ❖ Die Regeln der Zusammenarbeit werden geklärt
- ❖ Die Kommunikationswege und die Form der Entscheidungsfindung werden vereinbart
- ❖ Der Umgang mit Meinungsverschiedenheiten wird abgesprochen
- ❖ Regelmässige Daten für Teamsitzungen werden fixiert
- ❖ Die Gestaltung zukünftiger Teamsitzungen (Bestimmung Sitzungsleitung, Protokollführer/in, rotierendes Prinzip etc.) wird abgesprochen
- ❖ Die Teamvereinbarung wird ausgefüllt, von allen akzeptiert und unterzeichnet

[→ [Arbeitsunterlagen: Teamvereinbarung](#) | [Rollen und Aufgaben](#) | [Sitzungsplanung](#)]

### Tipps zur Sitzungsleitung<sup>1</sup>

- ❖ Stellen Sie eine klare Traktandenliste zusammen und senden Sie sie den Teilnehmenden vorab zu
- ❖ Achten Sie auf Pünktlichkeit und Anwesenheit der Teammitglieder
- ❖ Achten Sie auf eine angenehme Atmosphäre: Grösse des Raums, Arbeitsmaterialien (Flipcharts, Marker), bei längeren Sitzungen evtl. auch Getränke
- ❖ Stellen Sie die Liste der Traktanden vor, nennen Sie die Ziele der Sitzung und erheben Sie allfälligen Änderungs-/Ergänzungsbedarf
- ❖ Halten Sie die Traktandenliste ein (inhaltlich und zeitlich, inklusive der vereinbarten Mutationen)
- ❖ Alle Teammitglieder sollen ermutigt werden, ihre Meinungen und Ideen mitzuteilen (grösserer Ideenpool, mehr Entscheidungsmöglichkeiten, Einbindung aller Beteiligten)
- ❖ Versuchen Sie, bei der Entscheidungsfindung einen Konsens herzustellen, sofern nicht eine andere Form der Entscheidungsfindung vorab vereinbart war
- ❖ Vermeiden Sie öffentliche Blossstellungen
- ❖ Betonen Sie kreative Ideen und bedanken Sie sich bei den Mitarbeitenden
- ❖ Am Schluss des Meetings: die wichtigsten Beschlüsse des Treffens zusammenfassen, offene Fragen klären und nachfragen, ob alle wissen, was sie bis zur nächsten Sitzung zu tun haben

<sup>1</sup> Tipps zur Sitzungsleitung und Traktandenliste (S. 2) aus: Dick, Rolf van; West, Michael A. 2013: Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. 2. überarbeitete Auflage. Göttingen: S. 88ff.

## Tipps für die Traktandenliste/Tagesordnung

- ❖ Auf der Traktandenliste stehen der Name des Teams/der Projektname, die Art des Meetings, Sitzungsort, Beginn und Ende der Sitzung, Name der Sitzungsleitung, des/der Protokollführer/in, Name der An-/Abwesenden sowie die einzelnen Traktanden, inkl. ihrer jeweiligen Dauer.
- ❖ Es ist jeweils gekennzeichnet, ob ein Traktandum der Information dient, diskutiert wird und/oder einen Beschluss erfordert.
- ❖ Abnahme des letzten Protokolls per Abstimmung (Mehrheitsprinzip, Vetorecht) vorsehen.
- ❖ Je nach Art des Meetings Anfangsrunde vorsehen, in der sich die Teammitglieder über den Stand der eigenen Arbeiten austauschen, und/oder Erwartungen an das Meeting äussern
- ❖ Bei rotierender Sitzungsleitung/Protokollführung: Traktandum für Festlegung der nächsten Sitzungsleitung und Protokollführung vorsehen
- ❖ Nicht nur die Zusammenarbeit, auch die Meetings sollen zumindest von Zeit zu Zeit reflektiert (vereinbarte Rhythmen, Dauer und Orte der Meeting) und – wenn nötig – revidiert werden: in der Traktandenliste an den betreffenden Terminen einplanen

## Das Protokoll<sup>2</sup>

Das Beschlussprotokoll (auch: Ergebnisprotokoll) und das Verlaufsprotokoll (auch: Verhandlungsprotokoll) sind die zwei wichtigsten Protokollformen. Im Beschlussprotokoll werden die Ergebnisse und Beschlüsse festgehalten. Beim Verlaufsprotokoll werden die Wortmeldungen sachlich zusammengefasst, chronologisch und inhaltlich richtig wiedergegeben. Beschlüsse sind im Protokoll als solche kenntlich gemacht und gelten verbindlich. Um die Verbindlichkeit zu stärken (und u.U. die Beschlüsse rechtlich abzusichern), sollten die Protokolle an der nächsten Sitzung genehmigt werden. Der/die Protokollführer/in kann sich nur beschränkt auf die Diskussion einlassen.<sup>3</sup>

## Tipps fürs Protokollieren

- ❖ Übersichtliche Darstellung
- ❖ sachlicher, knapper Stil
- ❖ chronologische Reihenfolge einhalten
- ❖ jedes Traktandum erhält einen eigenen Abschnitt
- ❖ ganze Sätze bilden (keine Stichworte)
- ❖ Gegenwart und indirekte Rede, ausser in begründeten Ausnahmefällen
- ❖ Beschlüsse hervorheben
- ❖ keine persönlichen und nachträglichen Bemerkungen

## Formale Vorgaben

- ❖ Anlass/Art des Meetings
- ❖ Name des Teams/Projektname
- ❖ Sitzungsort, Datum, Beginn und Ende der Sitzung
- ❖ Name der Sitzungsleitung
- ❖ Name des/der Protokollführer/in
- ❖ Name der Anwesenden und Abwesenden
- ❖ Traktandenliste
- ❖ Einzelne Traktanden (Diskussionsverlauf, Beschlüsse und Zuständigkeiten)
- ❖ Ort, Datum, Unterschrift Protokollführer/in
- ❖ Empfänger/innen, Verteiler des Protokolls

[→ [Template Sitzungsprotokoll](#)]

<sup>2</sup> Tipps, formale Vorgaben und Abläufe, aus: Maurer, Hanspeter; Gurzeler, Beat (2010): Handbuch Kompetenzen. Bern: S. 87.

<sup>3</sup> Dies ist ein weiterer Grund, weshalb in Teams mit flacher Hierarchie rotierende Protokollführung günstig ist.



## Arbeitsunterlage: Zwischenreflexion Teamwork

Zwei Varianten werden als Ausgangspunkt für die Zwischenreflexion empfohlen. Variante A nimmt die Zufriedenheit des einzelnen Teammitglieds hinsichtlich des Arbeits-/Teamprozesses und des Produktes als Ausgangspunkt der gemeinsamen Reflexion über die Teamarbeit. Variante B richtet den Blick auf die Zusammenarbeit, die anhand eines Fragekatalogs von den Teammitgliedern zunächst einzeln evaluiert wird, um danach gemeinsam ins Gespräch zu kommen. Während die erste Variante sich auch als Instrument für kleinere und schnellere Reflexionsrunden eignet (z.B. am Ende eines Teammeetings), sollte bei der zweiten Variante genügend Zeit eingeplant werden und evtl. auch ein Coach zur Unterstützung ansprechbar sein.

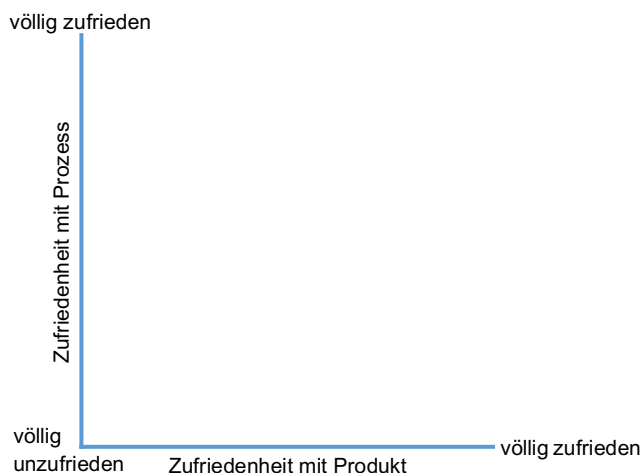
### Variante A: Zwischenreflexion "Zufriedenheit Prozess und Produkt"<sup>1</sup>

#### 1. Einschätzung der Zufriedenheit (Einzelarbeit)

Abzisse: Wie zufrieden sind Sie mit dem Ergebnis/Ergebnisstand der bisherigen Projektarbeit?

Ordinate: Wie zufrieden sind Sie mit dem Prozess, in dem das Team die anstehenden Aufgaben bis jetzt bearbeitet hat?

- Tragen Sie Ihre Werte bitte hier auf dem Diagramm ein.
- Schreiben Sie daneben kurz die Gründe für Ihre Werte auf.



#### 2. Reflexion zur Teamarbeit (gemeinsam)

Übertragen Sie die Einzelwerte nun in ein *gemeinsames Koordinatennetz* (auf einem Flipchart, Whiteboard, aufgehängten A3-Blatt o.ä.) und tauschen Sie sich dazu aus. (Falls Zwischenreflexionen wiederholt durchgeführt werden und im Team eine vertrauensvolle Atmosphäre herrscht, kann der erste Schritt auch übersprungen werden.)

- *Mögliches Vorgehen:* Jede/r erläutert kurz, warum er/sie die Werte so gesetzt hat. Haben Sie die Verteilung so erwartet? Was überrascht Sie? Was davon möchten Sie in der Gruppe diskutieren? Was wollen Sie beibehalten? Wo gibt es Verbesserungsbedarf? Wie wollen Sie dies tun? Etc.

<sup>1</sup> Das Reflexionsverfahren wurden übernommen von Buff Keller, Eva (2016-2019): Anleitung Zwischenreflexion Beispiel 2. Lehrveranstaltung iPA, MSc Agrarwissenschaften. FS 17, ETH Zürich.

## Variante B: Zwischenreflexion "Zufriedenheit Teamarbeit"<sup>12</sup>

- Beantworten Sie bitte für sich die untenstehenden Fragen.
- Schreiben Sie dann alle Ergebnisse für alle sichtbar auf ein Flipchart-Blatt.
- Diskutieren Sie die Ergebnisse: Wo sind Sie sich einig? Wo gibt es Abweichungen? Warum?
- Besprechen Sie alle Punkte, in welchen die Zusammenarbeit nur mittelmässig oder schlecht ausgefallen war. Einigen Sie sich auf zwei Punkte, die Sie verbessern wollen und halten Sie schriftlich in einem Protokoll fest: Was wollen Sie verbessern? Wie wollen Sie dies konkret tun? Wann überprüfen Sie, ob es geklappt hat?
- Brauchen Sie Unterstützung in einer Frage? Kontaktieren Sie Ihren Coach/die Dozierenden.

### Fragen zur Teamarbeit (Einzelarbeit)

- a) Wie effizient arbeitet ihr Team bis jetzt gesamthaft bei der Lösung Ihrer Projektaufgabe zusammen? (Passende Antwort ankreuzen)
- überhaupt nicht       wenig       angemessen       gut       sehr gut
- b) Wie viele Mitglieder Ihres Teams arbeiteten während der meisten Zeit aktiv mit? (Passende Antwort umkreisen)
- 0                      1                      2                      3                      4                      >4
- c) Wie viele von Ihnen haben die Aufgaben, für die Sie verantwortlich waren, während der meisten Zeit gut erledigt? (Passende Antwort umkreisen)
- 0                      1                      2                      3                      4                      >4
- d) Wie viele von Ihnen haben sich für die Aufgabenerledigung an die vereinbarten Zeiten/Termine gehalten? (Passende Antwort umkreisen)
- 0                      1                      2                      3                      4                      >4
- e) Wenn Sie Ihre Regeln für die Zusammenarbeit anschauen: Wie gut hat das Team diese bis jetzt einhalten/berücksichtigen können? (Passende Antwort ankreuzen)
- überhaupt nicht       wenig       angemessen       gut       sehr gut
- f) Wenn Sie die Entscheidungsprozesse anschauen: Wie häufig sind bis jetzt *alle* Teammitglieder in die Entscheidungsprozesse einbezogen gewesen? (Passende Antwort ankreuzen)
- immer       meistens       manchmal       selten       nie
- g) Geben Sie ein konkretes Beispiel von etwas, das Sie im Team gelernt haben und das Sie alleine wahrscheinlich nicht gelernt hätten.
- h) Geben Sie ein konkretes Beispiel von etwas, das die anderen Teammitglieder von Ihnen gelernt haben und das sie wahrscheinlich ohne Sie nicht gelernt hätten.
- i) Schlagen Sie eine konkrete und praktische Änderung vor, welche das Team vornehmen könnte, und die helfen würde, den Lern- und/oder Zusammenarbeitsprozess zu verbessern.

<sup>12</sup> Adaptiert von Buff Keller, Eva (2016-2019): Beispiel Teamarbeits-Evaluationsformular. Lehrveranstaltung iPA, MSc Agrarwissenschaften. FS 17, ETH Zürich. Und von der Hochschuldidaktik der Universität Zürich (2018) Lehre a-z. Classroom Assessment Techniques (CAT). Online unter: <https://www.weiterbildung.uzh.ch/de/hochschuldidaktik/laz/az.html> [26.04.2019]

## Arbeitsunterlage: Schlussreflexion Teamwork<sup>1</sup>

Mit der abschliessenden Reflexion beschreiben und analysieren Sie erst für sich und dann im Team, was erfolgreich/zufriedenstellend verlief und was schwierig/frustrierend war. Aus dieser Reflexion ziehen Sie Konsequenzen für die künftige Mitarbeit in Projekten und Teams.

### Mögliches Vorgehen:

- ⇒ Jedes Teammitglied beantwortet die untenstehenden Fragen zunächst für sich.
- ⇒ *Variante A:* Die Teammitglieder setzen sich nach der Einzelarbeit zusammen, vergleichen die Antworten und diskutieren die Unterschiede. Das Resümee der Diskussion wird für alle sichtbar festgehalten (z.B. Flipchart).
- ⇒ *Variante B:* Die Teammitglieder diskutieren die Antworten und führen die wichtigsten Resultate zusammen, um einen Reflexionsbericht zu verfassen. Der Reflexionsbericht darf auch unterschiedliche Ansichten enthalten. Am Schluss wird er von allen Teammitgliedern unterschrieben.
- ⇒ Die Diskussion wie auch der Reflexionsbericht hält am Schluss fest, welche neuen Erkenntnisse die Teammitglieder gewonnen haben und welche Konsequenzen sie daraus ableiten wollen.

Für die Durchführung der Reflexion (Einzelarbeit und Zusammenführung zu Gruppenbericht) kann das Template des Reflexionsberichts im docx-Format verwendet werden, das diesen Unterlagen beiliegt und die nachfolgenden Leitfragen bereits enthält. [→ [Template: Reflexionsbericht](#)].

### Leitfragen für die Reflexion (Einzelarbeit)

#### Das Verhalten des Teams als Ganzes

Welches waren Stärken, Schwächen, Herausforderungen in der Zusammenarbeit als Team? Inwiefern konnten Sie allfällige Schwierigkeiten bewältigen?

Inwieweit haben Sie Ihre Regeln für die Zusammenarbeit einhalten können? Waren diese hilfreich?

Welche Konsequenzen ziehen Sie für eine künftige Zusammenarbeit in Teams? Was würden Sie allenfalls anders angehen?

#### Kommentar (Stichworte)

<sup>1</sup> Das Verfahren wurde von der "Anleitung Reflexionsbericht interdisziplinäre Projektarbeit" der Lehrveranstaltung iPA der Studiengänge Agrar- und Lebensmittelwissenschaften der ETH Zürich mit leichten Änderungen übernommen und durch eine mündliche Schlussreflexion ergänzt. Buff Keller, Eva; Kaufmann, Gabriel (2017-2019): Anleitung Reflexionsbericht. Lehrveranstaltung iPA, MSc Agrarwissenschaften. FS 18, ETH Zürich.

## **Das eigene Verhalten in der Mit- und Zusammenarbeit**

## **Kommentar (Stichworte)**

Nennen Sie ein persönliches Verhalten von Ihnen das für die (Zusammen-)Arbeit im Team förderlich war und ein Verhalten das hinderlich war.

Erläutern Sie welche Konsequenzen Sie daraus ziehen wollen.

## **Die Zusammenarbeit mit allfälligen Projektpartnern**

Wie gestaltete sich die Zusammenarbeit mit Projektpartner(n)?

Welche Erkenntnisse aus der Diskussion der Ergebnisse mit den Projektpartnern nehmen Sie mit?

Welche Erkenntnisse oder Konsequenzen aus diesen Erfahrungen ergeben sich für Sie für künftige Projekte?

## **Die Begleitung durch die Dozierenden/Coaches**

Was war hilfreich aus der Begleitung durch die Dozierenden/Coaches? Was haben Sie allenfalls vermisst?

Was hätten Sie gegebenenfalls selber noch beitragen können, um von dieser Begleitung noch mehr zu profitieren?

## **Die Projektergebnisse**

Wie bewerten Sie das Arbeitsergebnis bzw. das Resultat der Projektarbeit?

Nennen Sie zwei bis drei konkrete Kriterien, die sich zur objektiven Bewertung der Ergebnisse eignen?

Nehmen Sie dann dazu eine nachvollziehbare Bewertung Ihres Ergebnisses vor.

## Arbeitsunterlage: Feedback Teamwork

Es ist wichtig, auch in der täglichen Zusammenarbeit die Beiträge der anderen Teammitglieder wertzuschätzen, positive Entwicklungen hervorzuheben und sich zu bedanken. Darüber hinaus braucht es auch einen vertrauenswürdigen Rahmen, in welchem Feedback gegeben und empfangen werden kann. Definieren Sie vorab im Team Termine, an denen Sie sich gegenseitig eine gezielte, konstruktive Rückmeldung geben. Diese Arbeitsunterlage kann ihnen bei diesem Feedback helfen.

### Ablauf Feedback

Bevor Sie mit dem gegenseitigen Feedback beginnen, rufen Sie sich die Grundsätze und Regeln von Feedback wieder in Erinnerung [→ [Handreichung: Reflexion und Feedback](#)]. Falls Sie nach der Lektüre der Handreichung offene Fragen haben, besprechen Sie diese gemeinsam in Ihrem Team. Halten Sie sich dann an die Feedback-Regeln<sup>1</sup>, wenn Sie anhand der folgenden Ablaufvorschläge Feedback einholen oder geben.

#### Feedback geben und/oder erbitten:

1. Nennen Sie mindestens ein konkretes Beispiel, wo ein anderes Teammitglied sich besonders positiv eingebracht hat.
2. Nennen Sie ein konkretes Beispiel, was ein anderes Teammitglied verbessern kann.

Oder:

1. Stellen Sie eine konkrete Frage an die anderen Teammitglieder, was Sie positiv gemacht haben.
2. Stellen Sie eine konkrete Frage an die anderen Teammitglieder, was Sie noch verbessern können.

#### Feedback empfangen:

1. Hören Sie sich das Feedback aufmerksam an.
2. *Nachdem* Sie das Feedback von den anderen Teammitgliedern erhalten haben, nehmen Sie sich fünf Minuten Zeit, um es aufzuschreiben.
3. *Einige Zeit später* (und vertraulich): Lesen Sie Ihre Notizen. Reflektieren Sie das Feedback für sich und notieren Sie sich Stichworte zu folgenden Punkten:
  - Was stimmt für Sie? Was hat Sie gefreut, getroffen oder erstaunt? Was können Sie nachvollziehen, was nicht? Und warum?
  - Was deckt sich mit Ihrer eigenen Wahrnehmung?
  - Verstehen Sie alle Punkte? Bei welchen Punkten möchten Sie nochmals nachfragen? Falls Sie nachfragen möchten, kündigen Sie die Nachfrage bei der betreffenden Person an und überrumpeln Sie sie nicht in der Kaffeepause.
  - Wo sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten. Wie können und wollen Sie daran arbeiten?

---

<sup>1</sup> Auf Seite 2 dieses Dokuments befinden sich Beispielssätze für mögliches Feedback.

## Ausgewählte Beispielsätze für Feedback in Teamwork<sup>2</sup>

### **Positives Feedback** (Wenn immer möglich anhand konkreter Begebenheit formulieren)

Das Teammitglied...

- hört den anderen Teammitgliedern aufmerksam zu, ohne sie zu unterbrechen.
- respektiert die Ideen und Meinungen der anderen Teammitglieder.
- nimmt an allen Teamaktivitäten teil.
- würdigt die Beiträge und Leistungen der anderen Teammitglieder.
- treibt teambezogene Arbeit und Aktivitäten an, motiviert die anderen, wenn die Teamarbeit ins Stocken gerät.
- zeigt gute planerische und organisatorische Kompetenzen, hält sich an Vereinbarungen und Termine, hat die Deadlines im Blick.
- kommuniziert seine Meinungen und Ideen klar und konzise.
- findet bei Konflikten konstruktive Lösungsansätze.
- zeigt sich zuversichtlich, wenn im Team Entscheide gefällt werden.
- hat einen wertschätzenden Umgang mit den anderen Teammitgliedern.
- zeigt seine Gefühle und Emotionen offen aber nicht konfrontativ.
- ist stets aufmerksam gegenüber Spannungen im Team und findet Wege diese anzusprechen oder abzubauen.
- ...

### **Negatives Feedback** (Wenn immer möglich anhand konkreter Begebenheit formulieren)

Das Teammitglied...

- hört anderen Teammitglieder nicht zu, nimmt ihre Inputs nicht auf oder unterbricht sie, wenn sie sprechen.
- kritisiert stets die anderen Teammitglieder und zeigt keine Anerkennung für ihre Leistungen/Beiträge.
- sucht Konflikte und Meinungsunterschiede im Team oder verstärkt Unstimmigkeiten.
- ist nicht willens, sich zu korrigieren oder Fehler einzugestehen.
- sieht nicht, wo Arbeit anfällt und zeigt wenig Eigeninitiative.
- lässt die anderen die Arbeit machen.
- profitiert von der Arbeit, die andere gemacht haben.
- ...

<sup>2</sup> Die Beispielsätze wurden adaptiert von Employeepedia: Teamwork Skills. 40 Useful Performance Feedback Phrases. Online unter: <https://www.employeepedia.com/manage/reviews/7993-teamwork-skills-40-useful-performance-feedback-phrases> [29. März 2019].