

Teamorganisation

a) Team – Entwicklungsphasen

Ein Team entsteht in Phasen. Diese Phasen müssen nicht nacheinander folgen, sondern überlappen sich gegenseitig.

1. Orientierungsphase (Forming-Phase)

Die Rollen im Team sind noch nicht festgelegt. Die Teammitglieder lernen sich kennen, suchen nach Akzeptanz in der Gruppe. In dieser Phase sollte man:

- Erwartungen klären
- Teamleiter auswählen
- Ziele definieren
- Regeln vereinbaren
- Erfahrungen austauschen
- Feedback Gespräche führen

2. Konfliktphase (Storming-Phase)

Es kommt zu Meinungsverschiedenheiten, Auseinandersetzungen, Kämpfe um den Status und Profilierungsversuche. Empfehlungen:

- Konkretisieren von Aufgaben
- Abgrenzung von Zuständigkeiten
- Zielsetzung überarbeiten

3. Organisationsphase (Norming-Phase)

Die Mitglieder des Teams haben ihren Platz im Team gefunden, es folgen Entspannung, Positives Gemeinschaftsgefühl, Spaß: die Gruppe gewinnt Selbstvertrauen. Jetzt sollte man:

- Die ersten Teilziele erreichen
- Spielregeln für den Umgang gegeneinander einhalten
- Teamregeln einhalten



EVROPSKÁ UNIE
EVROPSKÝ FOND PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ
INVESTICE DO VAŠÍ BUDOUCNOSTI



4. Leistungsphase (Performing-Phase)

Es wird im Team zusammengearbeitet, auf Weiterentwicklung hingewiesen, Teammitglieder werden gefördert. Es kommt zu Reflektion über die Zusammenarbeit. Aufgaben:

- Effektive Arbeit bis zur Zielerreichung
- Flexible Arbeitsweise

b) Team – Erfolgsfaktoren

Es gibt harte und weiche Faktoren.

Harte Faktoren – sie sind überprüfbar (messbar):

1. **Teamziele** – bei der Teambildung beantworten Sie folgende Fragen:
 - Sind die Ziele und Unterziele formuliert (klar und eindeutig)?
 - Sind diese Ziele überprüfbar, messbar und schriftlich festgelegt?
 - Passen Sie zu den individuellen Zielen?
 - Sind Ziele für alle akzeptabel, erstrebenswert und herausfordernd?
 - Fühlen sich alle für die Erreichung voll verantwortlich?

2. **Teamführung** – Fragen zum Beantworten:
 - Gibt es eine klare Führung (Zug statt Druck)?
 - Werden Prozesse gemeinsam gestaltet?
 - Werden Mitglieder zu selbständigem Handeln angehalten?
 - Ist das Team auch ohne Teamleiter handlungsfähig?

3. **Zeit und Projektplanung** – Fragen zum Beantworten:
 - Wie ist der Umgang mit der zur Verfügung stehenden Zeit, die das Team zum Zusammenarbeiten hat?
 - Gibt es hohe Disziplin bezüglich Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Besprechungen?

4. **Qualifikation und Aufgabenverteilung** – Fragen zum Beantworten:



EVROPSKÁ UNIE
EVROPSKÝ FOND PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ
INVESTICE DO VAŠÍ BUDOUCNOSTI



- Erfolgt die Aufgabenverteilung nach den jeweiligen Kenntnissen, Fertigkeiten und Neigungen der Mitarbeiter?
 - Gibt es klare Regelungen und Problemlösungsstrategien für den Konfliktfall?
5. **Entscheidungskompetenz** – Fragen zum Beantworten:
- Werden Entscheidungen nach sachlichen Aspekten gefällt?
 - Gibt es klar abgegrenzte Kompetenzen des Teams?
6. **Strukturelle Einbindung und Akzeptanz im Unternehmen** – Fragen zum Beantworten:
- Ist den Einzelnen die Bedeutung ihrer Tätigkeit für das Unternehmen bekannt?
 - Ist die Funktion des Teams von den anderen Teams klar abgegrenzt?
 - Sind die Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten geregelt?

Weiche Faktoren – sie sind schwer messbar, werden von jedem Einzelnen und der Gruppe selbst wahrgenommen:

1. **„Vision“**- Fragen zum Beantworten:
 - Hat das Team eine faszinierende „Vision“?
 - Weckt die Aufgabenstellung den Ehrgeiz der Mitarbeiter?
2. **Allseitige Kommunikation und Interaktion** – Fragen zum Beantworten:
 - Werden Meinungsverschiedenheiten als Bereicherung betrachtet?
 - Wird ein offener, schneller Informationsfluss gepflegt?
 - Wird über Selbst- und Fremdbild der Mitglieder regelmäßig diskutiert?
3. **Sachliche und emotionale Offenheit** – Fragen zum Beantworten:
 - Werden Probleme offen angesprochen und schnell gelöst?
 - Hat jedes Teammitglied seine Position im Team gefunden?
 - Finden Machtspiele statt?
4. **Gegenseitige Unterstützung** – Frage zum Beantworten:



EVROPSKÁ UNIE
EVROPSKÝ FOND PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ
INVESTICE DO VAŠÍ BUDOUCNOSTI



- Haben die Teammitglieder das Gefühl, das sie gegenseitig unterstützt werden?
5. **Partizipation und Engagement** – Fragen zum Beantworten:
- Ist jeder mit seiner Aufgabe voll zufrieden?
 - Vertrauen die Mitglieder auf die Kompetenz und Zuverlässigkeit ihrer Kollegen?
6. **Gutes Gruppenklima** – Frage zum Beantworten:
- Ist der Umgang durch Humor, Freundlichkeit und Risikobereitschaft geprägt?
7. **Gegenseitiges Interesse, Vertrauen und Akzeptanz** – Frage zum Beantworten:
- Tolerieren alle die Grenzen, Vorlieben und Besonderheiten der anderen?
8. **Übernahme von Verantwortung** – Fragen zum Beantworten:
- Sind alle bei der Teamsitzung immer gut vorbereitet?
 - Werden Ergebnisse visuell festgehalten, umgesetzt und kontrolliert?
9. **Effizienz, Dynamik und Teamgeist** – Frage zum Beantworten:
- Ist für alle „Teamgeist“ spürbar?

Literaturverzeichnis:

KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 108 s. ISBN 80-247-0780-2.

ANTONI, Conny H. *Teamarbeit gestalten: Grundlagen, Analysen, Lösungen*. 1. vyd. Weinheim: Beltz, 2000, 108 s. ISBN 34-073-6020-7.



EVROPSKÁ UNIE
EVROPSKÝ FOND PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ
INVESTICE DO VAŠÍ BUDOUCNOSTI

