

Arbeitsweise

ein Element der Co-Inkubation



ISBN: 978-3-943872-12-5

Copyright ©

Ulla Reiter, Sabrina Wannags

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

im Zuge des Forschungsprojekts „Arbeitswelt 2030“ gefördert von der Adecco Stiftung wurden neue Chancen und Herausforderungen für die Arbeitswelt von morgen herausgearbeitet. Die Arbeitsweise spielt hierbei eine zentrale Rolle.

Projektarbeit gewinnt in der zukünftigen Arbeitswelt stetig an Bedeutung. Häufig setzen sich interdisziplinär aufgestellte Projektteams aus Experten und Mitarbeitern aus unterschiedlichen Herkunftsländern zusammen. Dies eröffnet einerseits völlig neue Möglichkeiten und Sichtweisen, stellt auf der anderen Seite besondere Anforderungen an die Arbeitsweise und Projektorganisation.

In der Zusammenarbeit mit der Teamentwicklungs trainerin, Ulla Reiter, wurde

deutlich, dass vor allem der kulturelle Hintergrund, also die Werte und Lebenskonzepte als auch die gemachten Arbeitserfahrungen der Projektbeteiligten einen großen Einfluss auf die Art und Weise der Ausführung von Projektarbeit mit sich führen.

Welche zwischenmenschlichen Einflussfaktoren für den Erfolg des Projekts entscheidende Auswirkungen haben und somit bei der Arbeit in einem international zusammengestellten Projektteam mitbeachtet werden sollten, macht diese Veröffentlichung deutlich.

Viel Freude beim Lesen und Bewusst werden des Einflusses von zwischenmenschlichen Faktoren auf die Arbeitsweise von morgen.



Sabrina Wannags

Forschung & Qualifizierung
sabrina.wannags@sce.de

Inhalt

Vorwort.....	3
Inhalt.....	5
Einleitung.....	6
Projektarbeit	7
Gelungenes Teamwork	8
Interkulturelle Persönlichkeitsmodell	10
Kommunikationsfähigkeit	13
Kulturdimensionen.....	15
Ausblick	18
Die Autoren	19

Einleitung

Arbeitsweise ein Element der Co-Inkubation

In einer neuen Arbeitswelt mit internationalen Akteuren und der Anforderung Innovation mehr im Arbeitsalltag zu verankern, um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, verlangt nach völlig neuen Weiterbildungskonzepten. Eine reine fachliche Kompetenz reicht heutzutage nicht mehr aus, diese muss durch gezielte methodische Arbeitsweisen und Prozessverständnis ergänzt werden, um qualitative Projektarbeit leisten zu können. Weiterhin spielen weiche Fähigkeiten wie zum Beispiel Konfliktmanagement und kulturelles Verständnis zunehmend eine größere Rolle, insbesondere in der Projektarbeit in international aufgestellten Teams.

Um die besonderen Anforderungen von internationalen Teams in einem innovativen Arbeitsumfeld näher zu betrachten, wurde folgender Arbeitsauftrag an die Teamentwicklungs-trainerin, Ulla Reiter, formuliert: „Identifizieren von wichtigen teamdynamischen und zwischenmenschlichen Aspekten im Zuge einer strukturierten autonomen Arbeitsweise, mit einem interdisziplinär und international aufgestelltem Team, um erfolgreiche Projektarbeit in der Arbeitswelt 2030 zu leisten.“ Eine weitere Besonderheit umfasste das sehr agile Innovationsumfeld, bei der die einzelnen Akteure: ein Manager, ein Angestellter einer Zeitarbeitsfirma, ein Entrepreneur und ein Student unterschiedlich viel Zeit in die Projektarbeit investieren können.

Das zu Grunde liegende Teambuilding-Modell von Tuckman im Bereich Arbeitsweise sowie weitere wichtige identifizierte organisatorische Rahmenbedingungen wie Zeit und Raum für die Arbeitswelt 2030, können in der Studie A auf der Forschungsseite: www.sce.de/arbeitswelt2030 eingesehen werden.

Nachfolgend wird die Expertenmeinung von Ulla Reiter zu dem gestellten Arbeitssetting näher ausgeführt.

Projektarbeit

im interkulturellen Kontext

Der folgende Abschnitt soll beim Leser das Bewusstsein schärfen, dass durch die Zusammenstellung eines diversen Teams größere Herausforderungen an die Teambildung gestellt werden als bei konventionellen Teamzusammensetzungen, die bisher aus dem Arbeitsalltag bekannt sind. Dies erfordert ein erweitertes Verständnis der Voraussetzungen, Maßnahmen sowie Umsetzungsmöglichkeiten, die bei der Implementierung bzw. Einführung eines interkulturellen Teams für die erfolgreiche Zusammenarbeit im Team zu beachten und mit entsprechenden Weiterbildungsangeboten zu unterstützen sind.

Dies bedeutet nicht nur, sich vor der Teamzusammensetzung eingehend mit den Besonderheiten vertraut zu machen, sondern sensibel für eventuell auftretende Konflikte unter den genannten Rahmenbedingungen zu sein und sich bestmöglich darauf vorzubereiten.

Die nachfolgenden Ausführungen sollen dabei eine Hilfestellung geben, wie sich die Projektteilnehmer optimal auf das unbekannte Arbeitskonzept einstellen und vorbereiten können, um Herausforderungen, Problemen und kritischen Ereignissen bei der Zusammenarbeit erfolgreich vorzubeugen.

Gelungenes Teamwork

Voraussetzungen wie Know-How, Ressourcen und Lebenseinstellungen sind zu beachten

Wieso besteht die Gefahr, dass bisher unbekannte Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit auftreten können?

Ein Grund könnte in den Voraussetzungen wie z.B. fehlendes Know-How, unterschiedliche Ausstattung von Ressourcen, divergenten Vorstellungen sowie auch an diversen Persönlichkeitsmerkmalen, Werten und Einstellungen der Teammitglieder liegen. Nur wenn diesen Aspekten Beachtung geschenkt und sie in die Projektplanung mit einbezogen werden, kann ein Team – so unterschiedlich die Akteure auch sind – effizient und effektiv zusammenarbeiten.

Die fachlichen Voraussetzungen sollten so unter den Mitgliedern verteilt sein, dass jeder Spezialist in seinem eigenen ihm zugewiesenen Aufgabengebiet ist und er weder unter- noch überfordert wird. Dieser Punkt bringt einen automatisch zu der richtigen und sinnvollen Verteilung von Arbeitspaketen. Diese sollten nicht nur dem Know-How entsprechend, sondern auch anderen Voraussetzungen wie z.B. zeitliche Verfügbarkeit mit Hilfe eines Projektplanes im Team aufgeteilt werden. Während eine Person mit Berufserfahrungen und Familie auf ein größeres Netzwerk zurückgreifen kann, hat bspw. ein Berufsanfänger zum Ausgleich mehr zeitliche Ressourcen als Kontakte, die er in ein Projekt einbringen kann.

Denkbar wäre, dass ein Manager dem Projekt sicherlich nur für begrenzte Zeiten zur Verfügung steht, ein Zeitarbeiter dagegen in Vollzeit, dafür aber nur für einen bestimmten Zeitraum. Darüber hinaus investiert ein Entrepreneur erfahrungsgemäß maßgeblich mehr Zeit und auch Herzblut als ein Student, der nur ein kurzfristiges – für den Abschluss seines

Studiiums verpflichtendes Praktikum - absolvieren muss. Hier kommen wir zu den weitaus wichtigeren Voraussetzungen, die es neben der Beachtung von zeitlichen, finanziellen und sonstigen Rahmenbedingungen unbedingt zu erfüllen gilt.

Werte und Einstellungen

Durch meine langjährige Erfahrung als Trainerin kann ich sagen, dass ein Entrepreneur viel mehr Eigeninitiative, Engagement und damit mehr Fleiß und Ausdauer in das Projekt stecken wird als möglicherweise die übrigen Teammitglieder, da er als Gründer eine grundlegend andere Einstellung gegenüber dem Projekt besitzt. Er handelt somit motivierter und ist leistungsbereiter als ob es sein eigenes Unternehmen wäre. Diese Eigenverantwortlichkeit, Kreativität und 'Leidenschaft' fördern neuartige Ansätze und damit Innovationen. Sollten diese Fähigkeiten bei den anderen Projektbeteiligten noch nicht oder nur gering ausgeprägt sein, so ist es ratsam sie im Vorfeld mit ausgewählten Weiterbildungsmaßnahmen zu fördern.

Als weitere 'weiche' Faktoren können Offenheit, Flexibilität, Empathie, Toleranz, Ambiguitätstoleranz sowie Kommunikations- und Konfliktlösungsfähigkeit angeführt werden, die bei allen Mitwirkenden vorhanden sein sollten, damit ein divers zusammengesetztes Team funktioniert.

Um die genannten Persönlichkeitsmerkmale bei Personen erkennen und dann optimal entwickeln und einsetzen zu können, adaptiere ich für die vorliegende Teamzusammensetzung und die daraus entstehenden Herausforderungen ein Modell aus dem interkulturellen Bereich. Angelehnt an die Entwicklung einer interkulturellen Persönlichkeit – die die soeben aufgeführten Merkmale besitzen muss – möchte ich die einzelnen Phasen abwandeln, damit diese für die Zusammensetzung eines diversen Teams gültig und brauchbar werden.

Interkulturelle Persönlichkeitsmodell

Projektarbeit in einem interdisziplinären und internationalen Team

Die unterste Stufe ist die primär ethnozentrische Stufe, die zunächst zu einer Überinterpretation bzw. einer Abwehr der fremden Kultur führt. Abgeleitet für unser innovatives Konzept folgt daraus, dass Mitarbeiter zunächst skeptisch und ablehnend gegenüber Arbeitsformen sind, die ihnen unbekannt und somit ungewohnt sind. Danach folgt im Kulturmodell nach eingehender Beschäftigung mit der fremden Kultur (2.Stufe) die 3.Stufe, das ‚Verstehen‘ der entsprechenden Kultur. Für eine erfolgreiche Einführung des dargestellten Innovationsumfeldes ist zunächst eine Übergangszeit wünschenswert, in der die Mitarbeiter die unterschiedliche Herangehensweise ‚erschnuppert‘ können, damit sie sich mit dem neuen Konzept vertraut machen können. Weiter sollten hier umfangreiche Informationen, Vorstellungen von Positivbeispielen etc. gegeben werden, um einer anfänglichen Skepsis bei den involvierten Parteien zu entgegenen. Vor Eintritt in die Arbeitsgruppe sollte sich jeder Teilnehmer eingehend mit den Besonderheiten und Herausforderungen beschäftigt haben, um optimal auf die neue, bislang unbekannte Projektform vorbereitet zu sein (2.Stufe). Ziel ist dabei, die neue Arbeitsorganisation zu verstehen und deren Vorteile für das Teamwork zu sehen (3.Stufe).

Idealerweise schließt das ursprüngliche interkulturelle Persönlichkeitsmodell mit der 4. Stufe, der selektiven Aneignung, sowie mit der 5. Stufe, der Integration in eine andere Kultur, ab.

Übertragen auf den Arbeitsauftrag bedeutet dies, dass der Mitarbeiter nach einer kurzen Phase des ‚Fremdelns‘, die Vorzüge dieser Arbeitsform erkennt und sich die für dieses Konzept typische Arbeitsweise aneignet. Durch die Annahme und Akzeptanz der verän-

derthen Projektumgebung und Teamzusammensetzung wird erfolgreiche Zusammenarbeit ermöglicht.

Damit diese eben kurz zitierte 4+5. Stufe erreicht werden kann, muss man als interkulturelle Persönlichkeit einige Voraussetzungen erfüllen, um die dafür notwendige kulturelle Kompetenz entwickeln zu können, was meiner Auffassung nach ebenfalls auf unseren Kontext anzuwenden ist.

Die wichtigsten Fähigkeiten, die eine für erfolgreiche Teamarbeit kompetente Persönlichkeit besitzen muss, sind Offenheit, Flexibilität sowie die Fähigkeit, widersprüchliche Bedingungen auszuhalten, um nachfolgende Schritte des Teambuildings gehen zu können.

Entwicklung einer Teampersönlichkeit - Phasen des Teambuildings

Im Kontext von international oder sonst divers zusammengesetzten Teams ist es wichtig, die 3 Phasen der Selbsteinschätzung, der Fremdwahrnehmung und der sogenannten Synergiephase zu durchlaufen.

Zunächst ist die richtige Selbstwahrnehmung einer Person notwendig, das bedeutet, die eigenen Werte, Vorstellungen und Erwartungen müssen bewusst reflektiert werden. Oft werden die eigenen Vorlieben erst sichtbar, wenn fremde 'Eigenheiten' im Kontrast erlebt werden.

Durch diese Auseinandersetzung mit seinen eigenen Erwartungen an die Teamzusammenarbeit kann der Unterschied zwischen den eigenen und fremden Werten erkannt und verstanden werden, (vergleiche hierzu die Norming sowie Storming-Phase von Tuckman) womit auch der nächste Lernschritt im Modell erreicht ist. Erst wenn man sich seiner eigenen Vorstellungen bewusst ist und die Erwartungen des Gegenübers kennt, kann Teamzusammenarbeit funktionieren. Durch diese Handlungskompetenz wird Missverständnissen vorgebeugt und somit werden typische Konfliktsituationen minimiert oder gänzlich vermieden.

Abschließend steht der Synergieeffekt, der im Kulturmodell die Möglichkeit benennt, die typischen Stärken jeder einzelnen Kultur gezielt einzusetzen – zum Beispiel in interkulturellen Teams – und der somit monokulturellen Einzellösungen überlegen ist. Übertragen

auf heterogene Teams bedeutet dies, dass Diversität bessere Leistungen erzeugt, Teamarbeit von unterschiedlichen Personen der Einzelarbeit (also) unbedingt vorzuziehen ist.

Das Team befindet sich nun optimaler Weise in der sogenannte Performing Phase.

Andere flankierende Maßnahmen zur Unterstützung erfolgreicher Teamarbeit

Damit soziale Kompetenzen wie z.B. Offenheit oder Flexibilität gefördert und gewinnbringend eingesetzt werden können, sollte das Unternehmen flankierende strategische und organisatorische Aspekte berücksichtigen.

Dazu zählt der bereits erwähnte Projektplan, welcher jedem Teammitglied seine Aufgaben zuteilt, für die es eigenverantwortlich tätig wird. Durch diese Verteilung von Rollen und Verantwortlichkeiten wird demnach nicht nur dem Anspruch nach Einrichtung von Regeln und Struktur genüge getan, sondern auch das Verantwortungsgefühl eines jeden Teammitgliedes gestärkt.

Als weitere förderliche Maßnahme könnte plakativ der Anspruch an Gleichheit und Solidarität genannt werden. Dies wird erreicht, indem jeder für sein eigenes ihm zugewiesenes Tätigkeitsfeld verantwortlich ist und gleichzeitig durch die anderen Teammitglieder durch Maßnahmen wie regelmäßigem Informationsaustausch, offener Kommunikation etc. bestmöglich unterstützt wird.

Weitere konkrete Maßnahmen, die als Voraussetzung für eine erfolgreiche Teamarbeit gelten, sind das Festsetzen einheitlicher Spielregeln, Vorgaben bezüglich einer Dokumentation sowie eineregelmäßige Vermittlung von Informationen in Form von Jour Fixes, Telkos etc.

Kommunikationsfähigkeit

Kulturelle Besonderheiten

Aufgrund persönlicher Erfahrung durch vielfältige Projekte und heterogener Projektzusammensetzungen ist hier gesondert der Punkt Kommunikationsfähigkeit zu nennen. Zu einer klaren und richtigen Informationsübermittlung bedarf es eindeutiger Kommunikationsregeln, die ich abermals aus dem interkulturellen auf unseren Bereich übertragen möchte.

Bei international zusammengesetzten Teams unterscheidet man zwischen verschiedenen Kommunikationsstilen der Mitglieder. Hier möchte ich die Unterschiede zwischen der direkten und indirekten, der emotionalen versus sachlichen sowie der formalen und informellen Ausdrucksweise aufzeigen.

Als ein Beispiel von unterschiedlichen Ausdrucksweisen können Deutsche und Spanier gegenübergestellt werden. Bei einer Fehlinterpretation besteht nicht nur die Gefahr sich nicht zu verstehen, sondern es könnten durch Missinterpretationen Konflikte entstehen.

Deutsche sprechen Sachverhalte meist direkt an, anstatt sie wie von Spaniern üblich in indirekte Ausdrucksformen zu verpacken. Eine Aussage muss also von beiden Seiten kodiert und beim Empfang der Nachricht wieder entschlüsselt werden, um eine erfolgreiche Kommunikation sicherzustellen. Dem deutschen Mitarbeiter sollte bewusst sein, dass sein direkter Kommunikationsstil von der Gegenseite eventuell nicht nur nicht verstanden wird, sondern schlimmstenfalls auch kontraproduktiv wirkt. Abschwächen könnte er diese unerwünschte Wirkung, indem er eine direkte Aussage in eine indirekte Formulierung umwandelt oder versucht, die Gegebenheiten mit anderen Worten zu umschreiben.

Eine konkrete Situation habe ich selbst während eines Arbeitsaufenthaltes in Spanien erlebt: Ein deutscher Mitarbeiter bat seine spanische Mitarbeiterin, ihn per Email nach der Erledigung einer Aufgabe zu informieren. Was von dem Deutschen zwar sehr direkt, aber

keineswegs böse gemeint war, wurde von der Spanierin als kontrollierend und autoritär aufgefasst. Da es in Spanien nicht wie in Deutschland üblich ist, auf Emails Rückmeldung zu geben – auch nicht nach Erledigung einer Tätigkeit – fasste die Mitarbeiterin dies als Affront auf. Ihrer Einschätzung nach wollte sie der deutsche Kollege nur bevormunden und kontrollieren, da er ihr nicht vertraute.

Diese Erfahrung zeigt eindeutig, wie missverständlich bereits kleinere Begebenheiten sein und sich im schlechtesten Fall zu Konflikten entwickeln können.

Darüber hinaus zeigt dieses Beispiel noch einen weiteren Unterschied im Kommunikationsstil von Spaniern und Deutschen. Während der Deutsche seine Bitte kurz und sachlich in einer Email darlegte, erregte sich die Spanierin richtiggehend, aufgrund dieser Email wurde sie wütend und zeigte damit mehr Emotionen als es Deutsche üblicherweise tun.

In divers zusammengestellten Teams ist darüber hinaus neben der Entscheidung direkt oder indirekt bzw. emotional oder sachlich eine Unterscheidung zwischen einem formellen und einem informellen Kommunikationsstil zu beachten.

Die Teilnehmer eines Projektes sollten in der Lage sein, jeweils Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Formulierungen zu benennen beziehungsweise diese in der Kommunikation mit anderen korrekt zu deuten und je nach Situation zielführend einzusetzen.

Konkret werden Studenten und Gründer eher weniger formell und mehr aus dem Bauch heraus formulieren, während der Manager es gewohnt ist, sich auf offiziellen formellen Kanälen auszutauschen. Ein Merkmal erfolgreicher Start-ups ist gerade der informelle Austausch, welcher Innovationen fördert. In diesem Bereich gilt die Regel, nicht in Routinen zu ersticken um neue Ideen kreieren zu können. Durch die Mitgründung eines Start-ups konnte ich auch persönlich diese Besonderheiten der unterschiedlichen Arbeitsweisen erleben, die Zusammenarbeit als Entrepreneur mit den formellen Ansichten eines Kunden war nicht immer einfach.

Auf der anderen Seite sind für den nachhaltigen Erfolg von Projekten erwiesenermaßen klar etablierte Prozesse wichtig, weil die richtigen Informationen auf die richtige Art und Weise transferiert werden müssen. Hilfestellung könnten hier die bereits erwähnten Spielregeln oder etwa Ablagelaufwerke sein.

Kulturdimensionen

Werte und Einstellungen

Neben sehr wichtiger kommunikativer Fähigkeiten eines Projektmitgliedes möchte ich nun noch einmal kurz die schon öfters erwähnten Werte und Vorstellungen betonen und näher beschreiben. Warum sind diese ebenfalls bedeutsam für ein erfolgreich kooperierendes Team?

Anhand einer weltweiten Befragung von IBM-Mitarbeitern identifizierte Gert Hofstede mehrere Kulturdimensionen, auf die menschliches Verhalten zurückgeführt und miteinander verglichen werden kann. Es handelt sich bei diesen Kulturdimensionen unter anderem um Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus/Kollektivismus sowie Maskulinität/Femininität, die in verschiedenen Ausprägungen in einer Gesellschaft zu finden sind.

Kurz dargestellt definieren sich diese Dimensionen folgendermaßen:

Machtdistanz: Eine Kultur kann zunächst durch eine geringe oder große Machtdistanz gekennzeichnet sein. Machtdistanz bezeichnet, inwieweit eine Ungleichverteilung von Macht in einer Gesellschaft toleriert und angenommen wird.

Unsicherheitsvermeidung: Sollte eine Kultur durch eine schwache Unsicherheitsvermeidung gekennzeichnet sein, wird Ungewissheit als gegeben hingenommen und nicht wie in anderen Kulturen als Bedrohung empfunden.

Maskulinität: Eine Gesellschaft, in der eine strenge Rollentrennung besteht, wird als maskuline Kultur bezeichnet. Je mehr sich die Rollen im Privat- und Arbeitsleben überschneiden, desto femininer wird eine Gemeinschaft gesehen.

Individualismus: Mit dieser Dimension wird ausgedrückt, wie hoch der Individualisierungsgrad einer Gesellschaft ist, das bedeutet, inwieweit der Einzelne oder die Gruppe als wichtiger angesehen wird.

Kulturdimensionen Teamkonstellation laut Aufgabensetting

Wie in der ursprünglichen Definition oben beschrieben kann menschliches Verhalten auf diese Dimensionen zurückgeführt und damit vergleichbar gemacht werden. Meiner Auffassung nach können diese Kategorisierungen nicht nur auf internationale Teams, sondern auch für andersartig divers zusammengesetzte Gruppen angewandt werden.

Jeder Mensch lebt und arbeitet demnach nach unterschiedlichen Werten, Vorstellungen und Erwartungen. Bei unseren vier genannten Teammitgliedern könnten verschiedene Werte Auswirkungen auf z.B. Gewissenhaftigkeit bei der Projektausführung, der Disziplin im Allgemeinen, der Annahme bzw. Ablehnung von Hierarchiedenken, Strukturen, Regeln etc. haben, um nur einige Beispiele zu nennen.

Machtdistanz: Das Hierarchiebewusstsein und die Akzeptanz von Hierarchie könnte bei unseren Akteuren unterschiedlich ausgeprägt sein. Der Manager ist es aus früheren Projekten gewohnt zu delegieren, der Angestellte einer Zeitarbeitsfirma hingegen Anweisungen zu empfangen und auszuführen. Problematisch könnte hier die andersartige Auffassung von selbstständigem Denken oder von Unabhängigkeit bei einem Gründer und/oder Student sein, für die freies und eigenverantwortliches Arbeiten sehr wichtig ist. Aus diesem Grund wird es sicherlich schwer sein, die Akzeptanz einer Hierarchie oder eine unterschiedliche Verteilung von Macht unter diesen vier Teammitgliedern zu erreichen.

Unsicherheitsvermeidung: Das Risikobewusstsein von Personen ist generell unterschiedlich ausgeprägt, was einen großen Einfluss auf das menschliche Verhalten hat. Sicherlich handelt ein Manager mit Familie – da er auf sein Einkommen angewiesen ist und eine große Verantwortung hat – sicherheitsorientierter und damit konservativ und risikoavers. In der Natur eines Gründers zeigt sich dagegen eine gewisse Risikofreude. Schon mit dem Schritt in die Selbstständigkeit zeigte er den Willen, Sicherheiten aufzugeben und sich gewissen Unsicherheiten im Leben stellen zu wollen. Diese unterschiedlichen Auffassungen von Risiko versus Sicherheit haben nicht nur Auswirkungen auf das Privatleben eines

Menschen, sondern ebenfalls auf das Arbeiten und somit auf das gesamte Team im Projekt.

Individualismus: Auch der Grad von Individualismus hat Einfluss auf die Teamarbeit. Ein Manager mit Machtbewusstsein ist es eher gewohnt in der Position desjenigen zu sein, der Anordnungen gibt, anstatt in einem Team gemeinschaftlich auf operativer Ebene zu arbeiten. Für den Gründer hingegen ist es essentiell mit anderen eine Gruppenleistung zu erreichen, er ist eventuell weniger egoistisch und individualistisch in der Ausübung seiner Tätigkeiten als ein Manager. Zusätzlich haben die Beteiligten unterschiedlich intrinsische Motive, einem Manager ist es wichtig, strategische Aufgaben zu übernehmen und ein hohes Einkommen zu erzielen. Ein möglicher Konflikt könnte sein, dass sich die anderen involvierten Projektmitglieder in einer anderen Lebensphase befinden, möglicherweise sind sie weniger auf Geld angewiesen als vielmehr auf ein starkes Gruppengefühl im Erreichen gemeinsamer Ziele. Das Projekt an sich und nicht das damit erzielbare Einkommen stünde damit bei ihnen im Vordergrund.

Maskulinität: Aus den eben vorgestellten Gedanken stellt sich die Frage nach einer sinnvollen Aufgabenverteilung im Team. Sollte diese besser klar definiert und jedem eine feste Rolle zugeschrieben werden? Oder sollte man sich wie in femininen Gesellschaften eher auf die ‚weichen‘ Faktoren, die Beziehungen und damit den Austausch und die Zusammenarbeit der Mitglieder konzentrieren.

Ausblick

Eben angeführte Frage ebenso wie alle im letzten Abschnitt aufgeworfenen Denkansätze sind bei einer Teamzusammenstellung sowie bei deren Arbeitsorganisation zu bedenken. Ziel sollte sein, aus dem Team die bestmögliche Leistung herauszuholen und gleichzeitig Konflikte zu vermeiden.

Da Teammitglieder in dem vorliegenden Setting sehr kurzfristig ausgetauscht werden können, liegt der gesamte Fokus auf der Performing Phase. Die Phasen Forming, Storming und Norming sollten möglichst kaum auftreten, mit entsprechenden Weiterbildungsmaßnahmen und Persönlichkeitsentwicklungstrainings können die Teammitglieder im Vorhinein bestens vorbereitet werden um dann nach möglichst kurzen Phasen Forming, Norming und Storming schnell in die Performing Phase zu gelangen. Erfolgreich kann dies meiner Meinung nach bewerkstelligt, indem die vorgestellten Voraussetzungen und allgemeinen Vorbereitungen getroffen werden, damit Schwierigkeiten im Team nicht auftreten.

Aus Teamtrainersicht ist somit die Vorbereitungsphase des Teamworks von essentieller Bedeutung, der Schwerpunkt wird in einem Training auf das tatsächliche Zusammenspiel heterogener Teammitglieder gelegt. Durch unterschiedliche Rollenspiele sowie Simulationen aus dem interkulturellem Bereich werden die unterschiedlichsten Bedürfnisse der Mitglieder zusammengebracht, Synergien gebildet um höchste mögliche Effizienz der Zusammenarbeit zu erreichen. Teamarbeit bleibt ein spannendes und zentrales Thema der Arbeitswelt von morgen.

Ulla Reiter

Quellen

Abbildungs-Quellen

Deckblatt: © Depositphotos.com/svetap

Rückseite: © Depositphotos.com/Wavebreakmedia

Die Autoren



Ulla Reiter

Diplom-Kauffrau / ausgebildete Trainerin und Beraterin
ullareiter@yahoo.de



Sabrina Wannags

Forschung & Qualifizierung
sabrina.wannags@sce.de

So arbeiten wir morgen!

