

AAT Team-Kultur

Auftrag

Erwerbe Dir Wissen zum Thema Team-Kultur.

Du solltest die AATs *Führung*, *Motivation* und *Konfliktmanagement* zuvor bearbeitet haben.

Anleitung

Suche Dir verschiedene Definitionen von Kultur aus dem Internet. Versuche, eine adäquate Definition für "Team-Kultur" zu (er)finden.

Stelle einen Zusammenhang zwischen (Team-)Kultur, Führung, Motivation, Fehlerverhalten und Konflikten her (weitere Aspekte erwünscht!)

Zu (D): Analysiere für ein laufendes Projekt (zB ITP_LA), welche von diesen Aspekten Eurer Team-Kultur förderlich/hinderlich für die Team-Kultur ist.

Zu (E): Beschreibe das Umfeld, das Du Dir für ein Projekt (zB Diplomarbeit, siehe auch Thema Projekthandbuch) wünschst; Partnerarbeit mit zukünftigem DA-Partner im Rahmen des letzten AATs möglich.

Ziele

Zum Schluss musst Du

- (A) eine Definition des Begriffes geben können
- (B) den Zusammenhang von Kultur, Motivation und Konflikten erklären können

Aufwand: ca 2 Unterrichtseinheiten

zusätzlich könntest Du

- (D) lernen zu erkennen, ob eine (oder ein Aspekt einer) Team-Kultur förderlich oder hinderlich für die Zielerreichung ist
- (E) das kulturelle Umfeld, in dem Du gerne arbeiten möchtest, entwickeln (siehe dazu auch Thema „Projekthandbuch“).

Material

siehe Moodle (im Thema);

jedenfalls auch andere Ressourcen aus dem Internet

Ergebnis

eine übersichtliche Zusammenfassung Deines Wissens zum Thema, zB durch MindMap, Graf-iz, ...;

Team Kultur

1. Team Kultur – Definition

- ➔ "Teamkultur" bezieht sich auf die **Werte, Überzeugungen, Normen und Verhaltensweisen**, die **innerhalb** eines **Teams** vorherrschen und die **Art und Weise** beeinflussen, wie die **Teammitglieder** miteinander **interagieren** und zusammenarbeiten.
- ➔ Unter Teamkultur versteht man die **Summe** der von **Wissen, Erfahrung, Abläufen, Gewohnheiten** und **Tradition** beeinflussten **Verhaltensweisen** aller im Team wirkenden MitarbeiterInnen.
Diese haben sich meist über **längere Zeiträume** entwickelt, verstetigt und mitunter verfestigt.
Dennoch ist die so entstandene **Kultur im Team nicht unveränderbar**, sondern kann von den MitarbeiterInnen und der Leitung direkt beeinflusst werden.
- ➔ Eine **positive Teamkultur** ist wichtig für eine **effektive Zusammenarbeit** und eine **hohe Leistung** des Teams. Sie kann sich in verschiedenen Aspekten ausdrücken, wie z.B. **Offenheit** und **Ehrlichkeit**, gegenseitigem **Respekt** und **Vertrauen**, **gemeinsamer Verantwortung** für die Zielerreichung, **konstruktiver Konfliktlösung** und **regelmäßiger Kommunikation** und **Feedback**.
- ➔ Eine **negative/schlechte Teamkultur** kann hingegen zu **Konflikten, schlechter Kommunikation, geringer Motivation** und **Leistung** sowie einer **hohen Fluktuation im Team** führen. Es ist daher wichtig, dass Teamleiter und Mitglieder sich bewusst mit der Entwicklung und Pflege einer positiven Teamkultur auseinandersetzen.

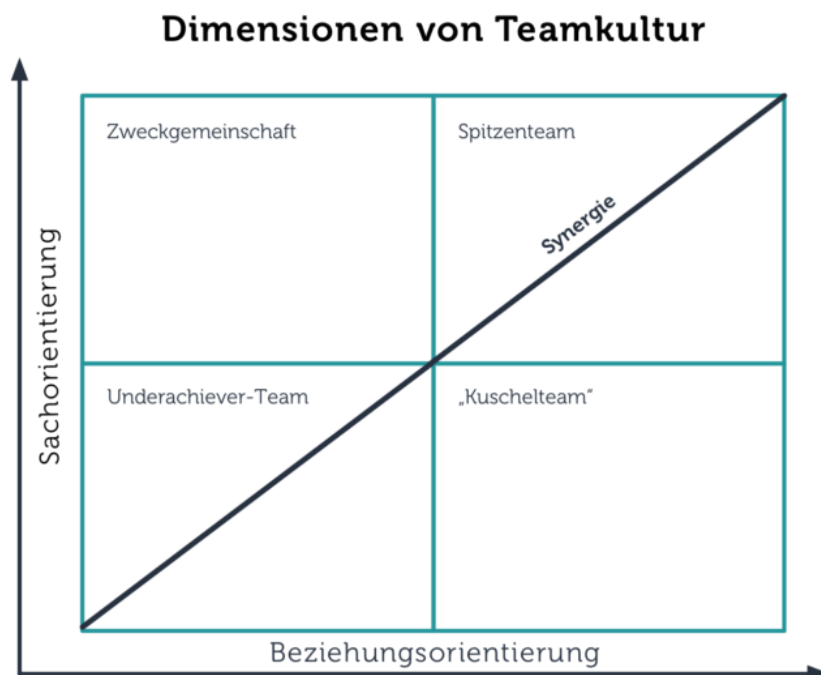
Einflussfaktoren

- **Kommunikation**: Art und Intensität der Kommunikation zwischen den Teammitgliedern
- **Konfliktlösung**: Art und Güte der Konfliktlösung
- **Motivation**: Zufriedenheit und Motivation der Teammitglieder
- **Effizienz von Entscheidungsprozessen**
- **Hierarchische Strukturen** innerhalb des Teams
- Gemeinsame **Wertvorstellungen**
- Gemeinsame **Ziele**
- Intensität der **gegenseitigen Unterstützung** bei der Aufgabenerfüllung
- Geschriebene und ungeschriebene **Spielregeln**
- Fähigkeit zur **Problemlösung**
- **Fluktuation** der Teammitglieder
- **Integrationsfähigkeit** des Teams für **neue Mitglieder**
- **Fehlerkultur**: Umgang mit Fehlern eines Teammitglieds
- "Buy-in": Grad der Identifikation der einzelnen Mitglieder mit dem gesamten Team
- **Persönliche Sympathie** zwischen den einzelnen Mitgliedern

- **Bezahlung:** Vergütungsstruktur innerhalb des Teams
- **Leistungen und Fehlleistungen:** Bonus/Malus-Regelungen für Leistungen und Fehlleistungen
- **Innovationsfähigkeit**
- **Wirksamkeit im Unternehmen:** Wirtschaftliche Leistung des Teams im Unternehmen
- **Arbeitsteilung:** Klarheit der Arbeitsteilung und der Verantwortungen innerhalb des Teams

2. Modelle der Team-Kultur:

2.1 Teamkultur nach Paul Watzlawick



- **Sachorientierung:** Vision, Ziele, Rollen und Aufgabenverteilung sollten nicht nur klar, sondern auch untereinander abgestimmt und akzeptiert sein.
- **Beziehungsorientierung:** Das Team kann Konflikte erkennen, als Ansporn zur Weiterentwicklung nutzen und konstruktiv lösen.

Demnach kann sich ein Team einerseits an Inhalten bzw. an der Sache orientieren und andererseits an zwischenmenschlichen Aspekten. Legt man diese beiden Dimensionen übereinander, ergeben sich insgesamt vier verschiedene Teamkulturen.

Underachiever-Team

In Low-Performance Teams spielen weder die Inhalte und Aufgaben des Teams noch die Beziehungen untereinander eine besondere Rolle. Diese Teams dümpeln vor sich hin und entwickeln von sich aus keinerlei Eigenimpulse, um sich weiterzuentwickeln oder besser zu werden.

Zweckgemeinschaft

In der Zweckgemeinschaft stehen in erster Linie die zu erledigenden Aufgaben im Vordergrund, während die Beziehungen zu anderen Teammitgliedern von geringer Bedeutung sind.

Im Grunde ist es bei Zweckgemeinschaften nicht wirklich sinnvoll von Teamkultur zu sprechen, weil es sich gar nicht um ein echtes Team handelt. Vielmehr stellen Zweckgemeinschaften Arbeitsgruppen dar, bei denen die zu erledigende Arbeit aufgeteilt wird und jedes Mitglied seine ToDo's individuell erledigt. Zweckgemeinschaften bevorzugen deshalb häufig Kooperation statt Kollaboration, weil Kooperation dabei hilft, Überschneidungen und den Austausch mit anderen Teammitgliedern zu minimieren.

Kuschelteam

In Kuschelteams stehen – wie der Name bereits impliziert – die zwischenmenschlichen Beziehungen im Vordergrund. Die eigentliche Arbeit bzw. Leistung des Teams spielt in dieser Teamkultur eine untergeordnete Rolle. Das führt dazu, dass potenzielle Probleme oder schlechte Leistungen nicht an- bzw. besprochen werden, um die Harmonie im Team nicht zu stören.

Diese Teamkultur ist deshalb so gefährlich, weil sie dazu führt, dass sich ein Team hauptsächlich in der eigenen Komfortzone aufhält: Eigentlich könnte es besser sein und mehr Leistung erbringen, es entwickelt jedoch keinen Eigenantrieb, sich zu verbessern.

High-Performance Team

High-Performance Teams haben sowohl eine hohe Leistungs- als auch Beziehungsorientierung. Deshalb bevorzugen sie zur Lösung ihrer Herausforderungen und Aufgaben kollaboratives Arbeiten. Durch den regelmäßigen Austausch untereinander sind sie in der Lage Synergieeffekte zu erzeugen.

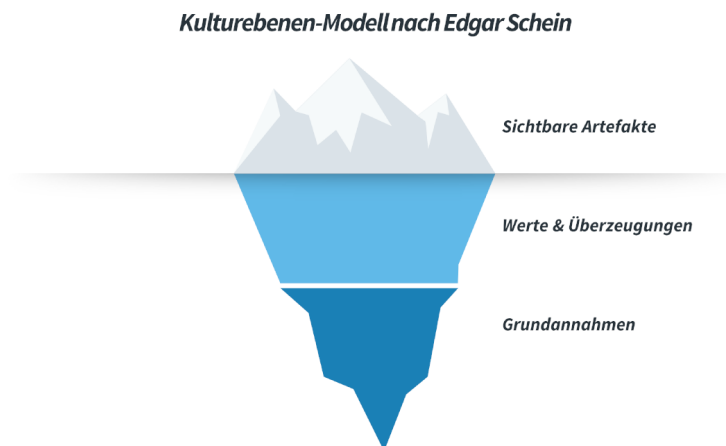
Allerdings ist eine hohe Leistungs- und Beziehungsorientierung oft nur die halbe Miete. Häufig existieren diverse externe Abhängigkeiten, die ein Team daran hindern, eine gute Leistung zu erbringen. Selbst dann, wenn die Teamkultur stimmt.

2.2 Teamkultur nach Amy Edmondson

Nach Edmondson entsteht eine Teamkultur des Lernens und Verbesserns (Hochleistungs-Lern-Zone) nur dann, wenn sowohl eine hohe Psychologische Sicherheit als auch hohe Standards in einem Team herrschen. Beides ist jedoch nur dann möglich, wenn es einem Team gelingt, eine offene und positive Fehlerkultur zu entwickeln

	Niedrige Standards	Hohe Standards
Hohe Psychologische Sicherheit	Komfort-Zone	Hochleistungs-Lern-Zone
Niedrige Psychologische Sicherheit	Apathie-Zone	Angst-Zone

2.3 Ebenen der Teamkultur nach Edgar Schein



Ein weiteres Modell, mit dem sich Teamkultur beschreiben lässt, ist das Kulturebenen-Modell des Organisationsentwicklers Edgar Schein. Dieses Modell ist zwar eigentlich dafür gedacht, eine Unternehmens- bzw. Organisationskultur fassbar zu machen, lässt sich meiner Ansicht nach jedoch auch problemlos auf Teamkultur übertragen.

Sichtbare Artefakte

Die sichtbare Ebene der Teamkultur können wir sehr einfach wahrnehmen. Schein spricht dabei auch von Artefakten, Erzeugnissen oder Ritualen, die ein Team praktiziert. Bei einem Scrum Team gehören beispielsweise Elemente wie das Sprint Backlog oder die gemeinsam durchgeführten Scrum Events zu dieser Ebene. Aber auch solche Dinge wie "Wie sind die Tische im Meetingraum aufgestellt?" oder "Wie ist der Redenteil der Teammitglieder während der Retrospektive?" gehören zu dieser Kulturebene.

So gesehen ist die Kultur eines Teams sehr leicht zu erfassen. Allerdings bieten diese sichtbaren Artefakte und Elemente einen enormen Interpretationsspielraum. Und nur weil sie "irgendwie da sind", heißt das nicht, dass ein Team auch eine gute Teamkultur entwickelt hat.

Werte & Überzeugungen

Die gemeinsamen Werte und Überzeugungen geben Aufschluss darüber, warum es bestimmte Artefakte auf der sichtbaren Ebene der Teamkultur gibt und welchen Zweck sie erfüllen sollen. Ein gutes Beispiel hierfür sind die 5 Scrum Werte Commitment, Fokus, Offenheit, Respekt und Mut. Wenn Du den Scrum Guide aufmerksam liest, kannst Du auf der sichtbaren Ebene der Artefakte viele konkrete Elemente entdecken (Scrum Artefakte, Scrum Events, Scrum Rollen etc.), die dabei helfen sollen die Scrum Werte zu verwirklichen.

Werte, Überzeugungen, Normen oder Standards werden in einem Team häufig nicht direkt thematisiert, sondern nur dann, wenn es allen notwendig erscheint. (Prinzipiell ist es jedoch möglich.)

Gemeinsam geteilte Grundannahmen

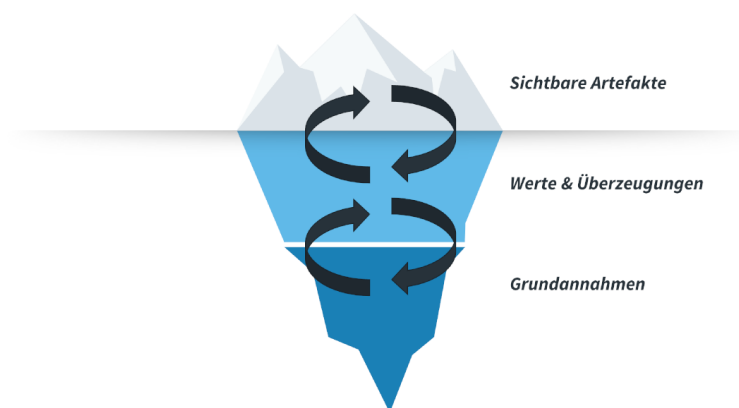
Noch tiefer verwurzelt sind die gemeinsam geteilten Grundannahmen in einem Team. Es sind die unausgesprochenen Ansichten eines Teams (oder einer ganzen Organisation) darüber, wie Arbeit, Menschen oder “die Welt” funktioniert. Ein gutes Beispiel hierfür ist etwa die X-Y-Theorie.

- Nach Theorie X sind Menschen grundsätzlich faul und unwillig.
- Nach Theorie Y sind Menschen engagiert, lernwillig und können sich selbst motivieren.

Die dritte Kulturebene ist allerdings so tief verankert, dass sie nicht wirklich wahrgenommen werden (kann) und deshalb von einem Team nicht hinterfragbar sind. Wir bemerken unsere gemeinsamen Grundansichten schlichtweg nicht und haben einen blinden Fleck, was sie betrifft. Erlebbar werden diese Grundansichten erst, wenn wir im Austausch mit Menschen stehen, die diese Grundannahmen nicht teilen und uns eine alternative Perspektive bieten.

Die Ebenen der Teamkultur beeinflussen sich gegenseitig

Beeinflussung der Kulturebenen untereinander



Die wichtigste Botschaft von Edgar Scheins Modell der Kulturebenen ist jedoch, dass sie sich untereinander beeinflussen.

Werte und Überzeugungen lassen sich nach dieser Sichtweise also durch die Anwendung neuer bzw. anderer Artefakte in der Teamkultur verankern. Ein Scrum Team kann demnach die Scrum Werte verinnerlichen, indem es lernt, die Events, Rollen und Artefakte von Scrum so anzuwenden, wie der Scrum Guide sie intendiert.

Umgekehrt können existierende (widersprüchliche) Überzeugungen und Werte dazu führen, dass die Artefakte der sichtbaren Kulturebene nicht richtig angewendet und in ihrem Sinn ausgehöhlt werden.

3. Wie lässt sich Teamkultur verändern bzw. verbessern?

Die Veränderung hin zu einer neuen Teamkultur beginnt mit der Entwicklung einer gemeinsamen Vision, die um greifen zu können neue Strukturen und Regeln der Zusammenarbeit benötigt.

Für eine gemeinsame Teamvision sorgen:

- Teamziele gemeinsam definieren und herausarbeiten und ggf. auch die Wechselwirkung zwischen den Zielen beachten
- gemeinsam getragene Vision entwickeln
- Schritte zur Umsetzung/Maßnahmenplan definieren: Wer macht was bis wann, Definition der Meilensteine bei der Umsetzung

Teamregeln und Rollen im Team klären:

- Schnittstellen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten klären
- Teamregeln gemeinsam erarbeiten
- Reflektion von Teamrollen und Wirkfaktoren in der Zusammenarbeit

Interne Kommunikation verbessern:

- effektive Kommunikation über Fach- und Organisationsgrenzen hinweg sicherstellen und diese in Absprache mit den Nachbarabteilungen einführen und dauerhaft implementieren
- Perspektivenwechsel zwischen verschiedenen Kulturen ermöglichen
- Kommunikationsstrukturen im Team analysieren und optimieren

Konflikte professionell lösen:

- Konflikte identifizieren: Handelt es sich um Sach- oder Beziehungskonflikte?
- Konfliktdynamik und -Eskalationsstufen identifizieren
- Probleme klar benennen und offen ansprechen
- Konfliktmoderation oder Führen von Konfliktgesprächen

Teamkultur entsteht vor allem durch Verstetigung von erwünschtem Verhalten. Um sie zu verändern bzw. weiterzuentwickeln braucht es also eine Verfestigung von Gewohnheiten in Richtung eines erwünschten Zustandes. Dafür bedarf es:

1. Das Festlegen eines Veränderungsziel
2. Ein Einüben des veränderten Verhaltens
3. Das Verstetigen und Beibehalten der entsprechenden Gewohnheiten



Wie können Leitung und Teammitglieder diesen Prozess fördern?

Das bisher dargestellte mag sich einfach anhören ist es aber nicht. Menschen sind nur bedingt für dauerhafte Veränderungen geschaffen und neigen dazu, in alte Muster zurückzufallen. Es ist Aufgabe der Teamleitung dafür zu sorgen, dass dies nicht geschieht. Dazu muss sie den Raum schaffen, dass das Team regelmäßig seine Teamkultur und Teamzusammenarbeit reflektieren kann. Teamkultur lässt sich nicht diktieren oder von heute auf morgen verändern. Werte entstehen aus dem Team heraus. Der Teamleiter sollte deshalb gemeinsam mit seinen MitarbeiterInnen die Kultur im Team gestalten und weiterentwickeln. Es braucht Zeit, bei den Teammitgliedern Vertrauen aufzubauen, sodass die Veränderungen nachhaltig gestaltet werden. Bei all diesen Veränderungen bringen sämtliche Workshops der Welt nichts, wenn die Führungskraft nicht mit gutem Beispiel voran geht und die gemeinsam entwickelten Werte vorlebt. Um Veränderungen bei der Teamkultur anzustoßen, braucht es also alle sowohl die Leitung eines Teams als auch dessen Mitglieder:

Die Leitung - Führungsverhalten verbessern

Die Teamleitung muss auf einer übergeordneten Ebene das Team und dessen Kultur in den Blick nehmen, nach den Bedürfnissen der Mitglieder fragen und dabei aber auch das eigene Führungsverhalten in Beziehung setzen und reflektieren:

- **Klären der Erwartungen des Teams.**

Wichtige Fragen an die Teammitglieder wären: Welche Art von Führung bzw. ganz konkrete Führungs-Dienstleistung brauchen die Teammitglieder sowohl als Team als auch jede/r für sich individuell? Wovon sollte die Leitung künftig mehr tun, was kann so bleiben, wie es ist?

- **Reflektieren:** Wird die Leitung ihrer Führungsrolle bestmöglich gerecht?

Die Teammitglieder offen sein und mitgestalten

Je mehr die Teammitglieder mithelfen, eine gute Teamkultur zu etablieren, desto mehr Freude werden sie an ihrer Arbeit haben. Einige Regeln helfen dabei, am Ball zu bleiben:

- Sich an getroffene Vereinbarungen halten.
- Probleme und Herausforderungen zeitnah und offen ansprechen.
- Sich im Team gegenseitig daran erinnern, welche Vereinbarungen getroffen wurden und wie diese gemeinsam gut gestaltet werden können.

4. Zusammenhang (Team-) Kultur / Motivation / Konflikte

Es gibt einen **engen Zusammenhang** zwischen **Teamkultur**, **Motivation** und **Konflikten** in einem Team. Eine **positive Teamkultur** kann dazu beitragen, dass **Teammitglieder motiviert und engagiert** bleiben, während eine **negative Kultur** das **Gegenteil** bewirken kann. Eine **schlechte Kultur** kann auch dazu führen, dass **Konflikte häufiger** auftreten **und schwerwiegender** werden.

Eine **positive Teamkultur** kann dazu beitragen, die **Motivation** der **Teammitglieder** zu **steigern**, da sie ein Gefühl der **Zugehörigkeit** und **Unterstützung** fördert. Wenn Teammitglieder sich **geschätzt** und **unterstützt fühlen**, sind sie eher bereit, sich **für die Ziele** des Teams **einzusetzen** und ihr **Bestes** zu **geben**. Andererseits kann eine **negative Kultur** dazu führen, dass sich **Teammitglieder isoliert** oder **entmutigt** fühlen, was ihre **Motivation beeinträchtigen** kann.

Konflikte können auch ein **Ergebnis der Teamkultur** sein. Eine **Kultur**, die **Konflikte tabuisiert** oder **nicht effektiv damit umgeht**, kann dazu führen, dass **Konflikte unter der Oberfläche** brodeln und **ungelöst bleiben**. Dies kann die **Motivation** der Teammitglieder **beeinträchtigen** und letztendlich zu einem **unproduktiven Arbeitsumfeld** führen. Andererseits kann eine **positive Kultur**, die **Offenheit** und **Klarheit** fördert, dazu beitragen, dass **Konflikte rechtzeitig und effektiv angegangen** werden, was zu einer besseren **Zusammenarbeit und höherer Motivation** führen kann.

Insgesamt hängen Teamkultur, Motivation und Konflikte eng miteinander zusammen. Eine **positive Kultur** kann dazu beitragen, die **Motivation** zu **steigern** und **Konflikte** zu **minimieren**, während eine **negative Kultur** das **Gegenteil** bewirken kann.

D

➔ *learn to recognise whether (an aspect of) a certain team culture is beneficial or hindering for reaching a goal.*

-> Seite 1/2 – verschiedene Seiten betrachten und analysieren

Negativ:

-> unklare Zielsetzungen

-> unklare Vision

Positiv:

-> offene Kommunikation und Feedback

-> gute Kompetenzen

->