



universität  
wien

# MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

Teamarbeit beim Dolmetschen

Verfasserin

Stephanie Gutsche, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad

Master of Arts (MA)

Wien, 2011

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 065 342 351

Studienrichtung lt. Studienblatt: Masterstudium Dolmetschen

Betreuer: Ao. Univ.-Prof. Dr. Franz Pöchlhammer





## **EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG**

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, 2. November 2011

Stephanie Gutsche





## **DANKSAGUNG**

Ein besonderer Dank gilt Herrn Ao. Univ.-Prof. Dr. Franz Pöchlhacker für die wertvollen Anregungen und die engagierte Unterstützung bei der Betreuung meiner Masterarbeit. Ich möchte mich auch bei meinem Lebensgefährten Martin Aigner und meiner Familie bedanken, da sie mir während meiner gesamten akademischen Laufbahn und besonders während meinen Auslandsaufenthalten stets mit Rat und Tat zur Seite standen. Ein weiterer Dank gilt meiner langjährigen Freundin Christine Weilhartner, denn nur da ich mir ihrer Hilfe sicher sein konnte, wagte ich mich an eine Online-Befragung für meine Masterarbeit.





# INHALT

|                                                                                 |          |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>1. Einleitung.....</b>                                                       | <b>3</b> |
| <b>2. Grundlagen und zentrale Aspekte .....</b>                                 | <b>5</b> |
| 2.1. Entstehung und Definition .....                                            | 5        |
| 2.1.1. Einander ergänzende Fähigkeiten.....                                     | 7        |
| 2.1.2. Sinnvolle gemeinsame Sache .....                                         | 9        |
| 2.1.3. Spezifische Leistungsziele.....                                          | 9        |
| 2.1.4. Gemeinsamer Arbeitsansatz .....                                          | 9        |
| 2.1.5. Gegenseitige Verantwortlichkeit.....                                     | 10       |
| 2.1.6. Teamgröße .....                                                          | 10       |
| 2.1.7. Weitere Teamkennzeichen .....                                            | 12       |
| 2.2. Vor- und Nachteile von Teamarbeit.....                                     | 15       |
| 2.2.1. Vorteile von Teamarbeit in Bezug auf die wirtschaftliche Dimension ..... | 15       |
| 2.2.2. Vorteile von Teamarbeit in Bezug auf die soziale Dimension.....          | 16       |
| 2.2.3. Nachteile von und mögliche Probleme mit Teamarbeit .....                 | 17       |
| 2.3. Rahmenbedingungen .....                                                    | 18       |
| 2.4. Teamfähigkeiten .....                                                      | 19       |
| 2.5. Teamrollen und –leitung.....                                               | 22       |
| 2.5.1. Rollen im Team.....                                                      | 22       |
| 2.5.2. Teamleitung .....                                                        | 25       |
| 2.6. Auswahl der Teammitglieder .....                                           | 27       |
| 2.6.1. Selbsttest.....                                                          | 27       |
| 2.6.2. Assessment Center.....                                                   | 28       |
| 2.7. Teamentwicklung .....                                                      | 29       |
| 2.7.1. Phase 1: Kennenlernen, Testen und Formieren .....                        | 30       |
| 2.7.2. Phase 2: Konfrontation und Konflikte.....                                | 30       |
| 2.7.3. Phase 3: Festigung und Zusammenhalt .....                                | 30       |
| 2.7.4. Phase 4: Zusammenarbeit und Leistung.....                                | 31       |
| 2.7.5. Phase 5: Verabschiedung und Trennung.....                                | 31       |

|                                                                    |            |
|--------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3. Teamarbeit beim Konferenzdolmetschen .....</b>               | <b>35</b>  |
| 3.1. Position der AIIC .....                                       | 35         |
| 3.2. Teamarbeit beim Simultandolmetschen .....                     | 37         |
| 3.3. Partnerschaft in der Kabine .....                             | 41         |
| 3.3.1. Unterschiede in den Dolmetschfähigkeiten .....              | 41         |
| 3.3.2. Unterschiede in der Sprachform/Varietät .....               | 43         |
| 3.3.3. Unterschiede in der Vorbereitung und Professionalität ..... | 43         |
| 3.3.4. Unterschiede in der Persönlichkeit .....                    | 43         |
| 3.4. Forschungsstand .....                                         | 47         |
| 3.4.1. Bühler 1986 .....                                           | 48         |
| 3.4.2. Chmiel 2008 .....                                           | 49         |
| 3.4.3. Torres Díaz 2003 .....                                      | 53         |
| <b>4. Empirische Untersuchung .....</b>                            | <b>57</b>  |
| 4.1. Forschungsdesign .....                                        | 57         |
| 4.2. Untersuchungsgegenstand .....                                 | 57         |
| 4.3. Online-Umfrage .....                                          | 58         |
| 4.4. Forschungsfragen und Hypothesen .....                         | 60         |
| 4.5. Fragebogen Aufbau .....                                       | 62         |
| 4.6. Durchführung .....                                            | 66         |
| <b>5. Ergebnisse und Interpretation .....</b>                      | <b>68</b>  |
| 5.1. Ergebnisse zu Teamarbeit .....                                | 69         |
| 5.2. Ergebnisse zu Teamarbeit beim Dolmetschen .....               | 77         |
| 5.3. Zusammenfassung der Ergebnisse .....                          | 100        |
| 5.4. Hypothesen-Prüfung .....                                      | 104        |
| 5.5. Zusammenfassung und Ausblick .....                            | 107        |
| <b>Bibliographie .....</b>                                         | <b>111</b> |
| <b>Anhang .....</b>                                                | <b>114</b> |
| <b>Abstract .....</b>                                              | <b>129</b> |

## 1. Einleitung

„Und diese Aufgabe soll im Team erledigt werden!“ – Wer hat diese Aussage nicht schon einmal gehört. In der Schule, wo das Leben von Heinrich VIII. mit Hilfe von Teamarbeit übersichtlich dargestellt werden soll, während des Studiums, wenn eine Seminararbeit im Team erarbeitet werden soll, oder im Berufsleben, wo ein Team eine neue Verkaufsstrategie entwickeln soll. Ja, wir arbeiten in Teams, wir sind Teamplayer – werden doch jene, die gegen Teamarbeit sind, kritisch beäugt, als Egoisten wahrgenommen. Teamarbeit ist heutzutage in aller Munde, nicht mehr wegzudenken aus unserer Gesellschaft und sie bietet uns die Möglichkeit, durch die Unterstützung anderer über unsere Grenzen hinauszuwachsen. Aber woher wissen wir denn, wie Teamarbeit funktioniert? Hat uns das eigentlich irgendwann einmal jemand genau erklärt? Gibt es in einem Team Regeln, an die man sich halten muss? Wie wird die zu erledigende Arbeit im Team effizient aufgeteilt? Ist für diese Arbeitsverteilung jemand zuständig oder erledigt sich das von alleine? Gibt es für ein Team eine Anlaufstelle, wenn Probleme auftauchen?

Der Ausgangspunkt für die Befassung mit dem Thema Teamarbeit war für mich eine Seminararbeit im Rahmen des Masterstudiums Konferenzdolmetschen. Diese Seminararbeit handelte von Persönlichkeitsprofilen und Charaktereigenschaften, die „typischen Dolmetscherinnen“ zugeschrieben werden beziehungsweise die von ihnen für die Ausübung ihres Berufs vorausgesetzt werden. Einer dieser „typischen“ Charakterzüge von Dolmetscherinnen war, dass Dolmetscherinnen offene, empathische, dynamische und kontaktfreudige Personen sind, die keine Probleme damit haben, auf andere zuzugehen. Daraus ergab sich für mich irgendwann die Schlussfolgerung, dass „typische“ Dolmetscherinnen prädestiniert dafür sind, erfolgreich im Team zu arbeiten. Denn die gängige Vorstellung von Teamplayern ist ebenfalls, dass es sich dabei um extravertierte und gesellige Personen handelt, die nicht für sich alleine arbeiten wollen. Diese Überlegungen haben mich dazu angeregt, mich ausführlich mit diesem Thema zu beschäftigen und im Rahmen meiner Masterarbeit genauer zu untersuchen. Es soll vor allem ein fundierter Einblick in die Welt der Teamarbeit aus soziologischer und psychologischer Sicht geworfen werden, um eine solide Basis für die Beschäftigung mit Teamarbeit beim Dolmetschen zu schaffen. Dabei soll aber nicht nur Teamarbeit im Allgemeinen mit Teamarbeit beim Dolmetschen verglichen werden,

sondern, als krönender Abschluss sozusagen, eine Untersuchung zum Status quo von Teamarbeit unter Studierenden am Zentrum für Translationswissenschaft in Wien durchgeführt werden.

In *Kapitel 2* der vorliegenden Arbeit wird auf die Entstehung und Definition von Teamarbeit, so wie wir sie heute kennen, eingegangen, auf Teammerkmale, Teamgröße und andere Faktoren, die Teams beschreiben. Des Weiteren werden die Vor- und Nachteile von Teamarbeit beleuchtet. Um Teamarbeit besser zu verstehen, werden auch die Rahmenbedingungen für erfolgreiche Teamarbeit näher beschrieben, sowie Teamfähigkeiten, Teamrollen und die Aufgaben und Bedeutung der Teamleitung. Es wird erklärt, welche Möglichkeiten es gibt, um die richtigen Teammitglieder auszuwählen, und welche Phasen ein Team bei seiner Entwicklung durchläuft.

*Kapitel 3* widmet sich ganz dem Thema Teamarbeit beim Konferenzdolmetschen und welche Vorteile Teamarbeit in der Kabine für Dolmetscherinnen hat. Es gewährt einen Einblick in den Standpunkt der AIIC (Association Internationale des Interprètes de Conférence) zum Thema Teamarbeit beim Dolmetschen. Des Weiteren beschäftigt es sich im Abschnitt „Partnerschaft in der Kabine“ nach Jensen (2006) damit, wie Teamarbeit in der Kabine ablaufen kann und soll, welche Probleme auftauchen können und wie sich Dolmetscherinnen angesichts derer verhalten sollen. Anhand der Werke von Bühler (1986), Chmiel (2008) und Torres Díaz (2003) wird der Forschungsstand zur Teamarbeit beim Dolmetschen präsentiert.

Nach diesen theoretischen Auseinandersetzungen mit dem Thema beginnt der empirische Teil der Arbeit. In *Kapitel 4* werden Forschungsfragen und Hypothesen entworfen, das Untersuchungsdesign erläutert und die Operationalisierung erklärt. *Kapitel 5* widmet sich ganz den Ergebnissen der Umfrage unter den Studierenden am Zentrum für Translationswissenschaft und deren Interpretation. Des Weiteren werden die Hypothesen überprüft und das Kapitel schließt mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Aspekte und Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit und einem Ausblick.

*Mit einer Hand  
lässt sich kein Knoten knüpfen.  
(aus der Mongolei)*

## **2. Grundlagen und zentrale Aspekte**

### **2.1. Entstehung und Definition**

Teamarbeit, könnte man sagen, gibt es schon seit Menschengedenken. Dass in der Gruppe mehr erreicht werden kann als alleine, haben wohl auch schon die Menschen in der Steinzeit erkannt, als man gemeinsam auf die Jagd ging. Und seither haben sich Menschen immer wieder in Verbänden, Gruppen, etc. zusammengeschlossen, um bestmögliche Leistung zu erzielen. Aber Teamarbeit, wie wir sie heute kennen, hat ihre Wurzeln in den vierziger Jahren des 20. Jahrhunderts, als in den USA das sogenannte „Manhattan-Projekt“ ins Leben gerufen wurde, um die Atombombe zu bauen. Die US-Regierung brachte dafür mehr als 50.000 Menschen aus den unterschiedlichsten Disziplinen der Wissenschaft zusammen – mit dem Ziel, es den USA zu ermöglichen, als erste die Atombombe zu zünden. (vgl. Donicht 2010) In den darauffolgenden Jahren waren das Raumfahrtprogramm der USA (mit dem Ziel, innerhalb eines Jahrzehnts einen Menschen auf den Mond und wieder zurück zu bringen) und der Wiederaufbau der Montanindustrie nach dem zweiten Weltkrieg in Europa wichtige Meilensteine für die Entwicklung von Teamarbeit. In den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts prägte die humanistische Psychologie, mit dem Ansatz, dass die Menschen Bestandteile eines gesamten Systems sind, die Entwicklung von Teamarbeit. Diesen philosophischen Ansatz hat vor allem der US-amerikanische Anthropologe Gregory Bateson auf den Weg gebracht, der gemeinsam mit Wissenschaftlern aus unterschiedlichsten Disziplinen (Pädagogik, Psychologie, Kommunikationswissenschaften, etc.) Systemtheorien entwickelte. (vgl. Donicht 2010) Aber auch die Organisationspsychologie und Managementlehre haben viel zur Ausformung der Teamarbeit beigetragen. In den 80er Jahren ist das Interesse an diesem Thema stark zurückgegangen. (vgl. Wahren 1994: 11)

Erneute Beachtung fand Teamarbeit dann wieder, als neue Konzepte wie Lean Management, Kaizen oder Total Quality Management (alles Managementansätze, in denen

das Zusammenspiel der individuellen Teile zum Erfolg führen) entstanden. Diese Modelle, die hauptsächlich in Japan entstanden, suchen in Bezug auf Effektivität und Produktivität ihresgleichen – besonders was die menschliche Zusammenarbeit anbelangt. (vgl. Bachmann 1997: 80) Mit dem Versuch, neue Wege und Formen der Zusammenarbeit zu finden, gab es einen Trend zur Einführung von autonomen Teams. Doch obwohl man darin übereinstimmt, dass Teams der Schlüssel zu neuer Produktivität und Effektivität sind, wird noch keineswegs überall auf der Welt im Team gearbeitet. Der Trendforscher Gerd Gerken stellt für das Jahr 1995 fest, dass Arbeit in Japan zu 92,6 % in Teams verrichtet wird, in den USA zu noch immerhin 47 %, es in Deutschland dazu aber keine genau erfassten Zahlen gibt. Das Institut für Arbeit und Technik in Deutschland zeigte in einer Befragung, dass 7 % der 1.644 Befragten in Gruppen arbeiten, nur 2 % davon in autonomen Arbeitsgruppen. Diese doch sehr voneinander abweichenden Zahlen lassen sich vielleicht dadurch erklären, dass in Deutschland, im Vergleich zu Japan und den USA, Unternehmen den Teams viel weniger Freiräume und Mitentscheidungsmöglichkeiten einräumen wollen. (vgl. Bachmann 1997: 83)

Und hier stellt sich natürlich auch die Frage, was ist denn nun Teamarbeit? Was macht Teamarbeit so attraktiv?

Der Begriff Team ruft bei jedem andere Assoziationen hervor. Vielleicht denkt man zuallererst an Teams im Sport, wo die persönliche Bestleistung jedes einzelnen das Team zum Sieg führen kann. Andere denken bei Teams vor allem an Gruppen von Menschen, die im Berufsleben zusammenarbeiten, vor allem in den Management-Etagen. Wieder andere verbinden den Begriff mit Projektteams, die eingesetzt werden, um in vorgegebener Zeit bestimmte Aufgaben durchzuführen.

Eine Antwort auf die Frage nach der Attraktivität von Teamarbeit könnte darin liegen, dass mit Teamarbeit Werte in Verbindung gebracht werden, die sich eben nur im Team herausbilden. Hierzu können zum Beispiel das aktive Zuhören, die konstruktive Meinungsäußerung und der Respekt vor den Leistungen anderer genannt werden. (vgl. Katzenbach/Smith 1993: 40) Eine weitere Antwort könnte sein, dass Teams eine großartige Möglichkeit darstellen, um Leistung zu steigern. (vgl. Katzenbach/Smith 1993: 68) Durch die Zusammenarbeit im Team werden Energien freigesetzt, die nachweislich zu besseren Arbeitsergebnissen führen. Dafür ist es unabdingbar, dass sich die Mitglieder selbst auch als Team sehen und als solches zusammenwirken. (vgl. Meier 2008: 7) Denn ein Team entsteht nicht einfach auf Knopfdruck, nur weil jemand eine Gruppe von Menschen, die

zusammenarbeiten, zum Team erklärt. (vgl. Katzenbach/Smith 1993: 40) Katzenbach/Smith (1993: 41) stellen hier ganz klar fest, dass „Gruppen, die nur gebildet werden, um ein Team zu schaffen, die Tätigkeit attraktiver zu machen, die Kommunikation zu fördern, [...] oder auch ein herausragendes Leistungsniveau zu erreichen, selten zu echten Teams werden. Daraus schlussfolgernd, definieren Katzenbach/Smith ein Team wie folgt:

Ein Team ist eine kleine Gruppe von Personen, deren Fähigkeiten einander ergänzen und die sich für eine gemeinsame Sache, gemeinsame Leistungsziele und einen gemeinsamen Arbeitsansatz engagieren und gegenseitig zur Verantwortung ziehen. (Katzenbach/Smith 1993: 70)

Es gibt natürlich noch weitere Merkmale, wie Größe und Dauer, über die man ein Team definieren kann, doch diese Faktoren sind nicht von derselben Bedeutung wie die Kennzeichen aus obenstehender Definition von Katzenbach/Smith (1993). Diese fünf Kernpunkte, die für Katzenbach/Smith (1993: 73ff) unverzichtbar sind, damit ein Team entstehen kann, werden im Folgenden genauer definiert.

### **2.1.1. Einander ergänzende Fähigkeiten**

In Teams kommen die unterschiedlichen Fähigkeiten ihrer Mitglieder zum Tragen und diese Fähigkeiten spielen auch eine wichtige Rolle bei der Erfüllung der Teamaufgabe. Diese Fähigkeiten können in drei Kategorien unterteilt werden (Katzenbach/Smith 1993: 73f):

- **Fachliche oder funktionelle Sachkenntnis**  
Wenn einem Team eine Aufgabe gestellt wird, ohne dass dessen Mitglieder über die notwendige fachliche oder funktionelle Sachkenntnis zur Erfüllung der Aufgabe verfügen, ist die Aufgabe zum Scheitern verurteilt. Wenn allerdings Personen mit den erforderlichen Fähigkeiten aus verschiedenen Berufszweigen hinzugezogen werden, bestehen größere Erfolgsaussichten.
- **Fähigkeiten zur Problemlösung und zur Entscheidungsfindung**  
Für ein Team ist es unverzichtbar, dass es in der Lage ist, sich den vor ihm liegenden Problemen und Chancen zu stellen und dementsprechend richtig zu handeln. Ein Team muss imstande sein, Abwägungen und Entscheidungen zur richtigen Vorgehensweise

zu treffen. Im Idealfall gibt es im Team Mitglieder, die diese Fähigkeiten von vornherein besitzen, obwohl diese auch im Fortgang der Arbeit entstehen können.

- Fähigkeiten für den Umgang miteinander

Teamarbeit kann sich nicht ohne effektive Kommunikation und konstruktive Auseinandersetzungen entwickeln, die wiederum von bestimmten Fähigkeiten abhängen. Dazu gehören zum Beispiel die Fertigkeit, konstruktive Kritik zu üben, etwas zu riskieren, aktiv zuzuhören, auf die Argumente anderer einzugehen, anderen Recht zu geben, Kompromisse zu schließen, Unterstützung anzubieten und zu respektieren was andere leisten.

Zu der Bedeutung des von Katzenbach/Smith (1993) dargelegten Teamkennzeichens der einander ergänzenden Fähigkeiten gibt es interessante Untersuchungen von Raymond Meredith Belbin (2004). Die Studienergebnisse des britischen Experten auf dem Gebiet der Teamentwicklung zeigen, wie ausschlaggebend es für den Erfolg eines Teams ist, dass sich dessen Mitglieder in ihren Fähigkeiten ergänzen und unterschiedliche Charakterzüge haben. Belbin hatte am Henley Management College in Cambridge über Jahre hinweg die Möglichkeit, bei Unternehmungsplanspielen Teams zu beobachten, die nach den geistigen Fähigkeiten der jeweiligen Kursteilnehmer zusammengesetzt worden waren. Man ging von der Annahme aus, dass jeweils das Team mit den besten Köpfen am besten abschneiden würde. Es zeigte sich aber, dass aus 25 Teams, die aus den Besten der Besten bestanden, nur drei als Gewinnerteams hervorgingen. Es erstaunte viele Studienteilnehmer, dass ein Team, das aus lauter klugen Köpfen bestand, im Kollektiv versagte. Der Grund dafür war, dass die Mitglieder dieser „Spitzen-Teams“ viel Zeit mit erfolglosen Diskussionen verbrachten, in denen sie versuchten die anderen Teammitglieder von ihren eigenen Standpunkten zu überzeugen. Keiner schien überzeugen oder überzeugt werden zu können. Und jeder schien ganz genau die Schwachpunkte der Argumente der anderen zu kennen. Es gab keine Stimmigkeit bei den Entscheidungen, die getroffen wurden, und Aufgaben, die dringend zu erledigen gewesen wären, wurden einfach ignoriert. (vgl. Belbin 2004: 10) Eine Erklärung für dieses Ergebnis könnte laut Belbin (2004: 13) möglicherweise in dem Druck liegen, der von unserem Schulsystem und unserer Kultur auf kluge Menschen ausgeübt wird. Ständig wird man auf Grund seiner Leistung beurteilt, zweiter zu werden heißt zu versagen, das Motto ist also, die Beste zu sein. Und so führt diese Überkonzentration darauf, immer die Beste zu sein,



unbewusst zu einer Anti-Teamwork-Einstellung.

### **2.1.2. Sinnvolle gemeinsame Sache**

Die Definition einer sinnvollen gemeinsamen Sache ist nach Katzenbach/Smith (1993) eine der ersten Aufgaben, die ein Team zu erledigen hat. Dabei ist es auch durchaus möglich, dass eine Richtung von außen vorgegeben wird. Denn es ist eher ein Einzelfall, wenn es ein Team von ganz alleine schafft, seine Aufgabe zu definieren. Es ist eher üblich, dass ein Team seinen Zweck als Antwort auf eine Forderung, die meistens von Seiten des Management kommt, entwickelt. Dennoch ist die schließlich erarbeitete gemeinsame Sache das Resultat gemeinschaftlicher Gestaltungskraft, die durch aktive Zusammenarbeit des Teams entsteht und Stolz und Verantwortungsgefühl im Team hervorruft.

### **2.1.3. Spezifische Leistungsziele**

Der nächste Schritt für ein Team ist es, die gemeinsam entwickelte Aufgabe in spezifische und messbare Leistungsziele umzusetzen. Erstens schaffen spezifische Leistungsziele Zusammenhalt im Team, zweitens ebnen sie den Weg für effektive Kommunikation und konstruktive Auseinandersetzung im Team, drittens helfen sie dem Team dabei, sich auf die Erreichung der gesteckten Ziele zu konzentrieren. Viertens haben diese Zielsetzungen einen „nivellierenden Effekt“, der positiv für das Arbeitsklima im Team ist, denn für die Erfüllung der Leistungsziele verlieren Titel, Einkommen, usw. an Bedeutung. Fünftens erlauben sie dem Team „kleine Siege“, die unverzichtbar für die Entstehung von Engagement unter Teammitgliedern ist, und sechstens, und zu guter Letzt, treiben sie das Team an, Einsatz zu zeigen und etwas zu bewegen.

### **2.1.4. Gemeinsamer Arbeitsansatz**

Danach muss sich ein Team darauf einigen, wie es zusammenarbeiten wird, welchen Arbeitsansatz es wählt, um die gemeinsam definierten Aufgaben und erstellten Leistungsziele zu erreichen. Zu diesem gemeinsamen Arbeitsansatz gehören sowohl wirtschaftliche als auch soziale Aspekte. Wirtschaftlich in dem Sinn, dass „echte“ Arbeit geleistet und entschieden

werden muss, wer für welche Tätigkeit zuständig ist, und sozial, weil auch Aufgaben erledigt werden müssen, die das gegenseitige Vertrauen fördern.

#### **2.1.5. Gegenseitige Verantwortlichkeit**

Ein weiteres, ganz spezielles Kennzeichen, das Teamarbeit prägt, ist die gegenseitige Verantwortlichkeit. Sich auf diese wechselseitige Verantwortlichkeit einzulassen ist eine große Herausforderung für ein Team. Bevor diese wechselseitige Verantwortung nicht von allen Teammitgliedern akzeptiert wird, kann auch kein „echtes Team“ entstehen. Indem sich die Teammitglieder zu gegenseitiger Verantwortlichkeit bekennen, haben sie auch das Recht auf die Äußerung der eigenen Meinung zu allen Bereichen der Teamarbeit, „sowie auf faire und konstruktive Auseinandersetzungen mit [ihren] Standpunkten.“ (Katzenbach/Smith 1993: 90) Diese Verantwortlichkeit entsteht nicht von heute auf morgen, sondern entwickelt sich mit der Zeit und der Energie, die aufgebracht wird, um sich darauf zu einigen, welche Ziele erreicht werden sollen und wie dies am Besten möglich ist, was das Team erreichen will und wie es das am besten kann.

#### **2.1.6. Teamgröße**

Wie bereits erwähnt kann eine weitere Definition eines Teams über dessen Größe erfolgen. Unter Experten ist man sich einig, dass ein Team nur aus einer bestimmten Anzahl von Mitgliedern bestehen kann, damit man von einem „Team“ sprechen kann. Bei zu kleinen Teams ist oft das Problem, dass es nicht über genügend Mitglieder mit den notwendigen Kompetenzen verfügt. Und sowohl Katzenbach/Smith (1993: 71) und Meier (2008: 11) weisen darauf hin, dass in einem zu großen Team oft „Subteams“ entstehen, da sich die Mitglieder auf Grund ihrer Vielzahl in ihren Entscheidungsfindungen, bei ihren Beiträgen zur Teamarbeit und dem Informationsaustausch behindern. Singer (2005: 16) spricht von einer optimalen Teamgröße von maximal sieben bis neun Personen. Damit soll das gegenseitige Vertrauen, der gleiche Informationsstand für alle und die gleichberechtigte Beteiligung aller Teammitglieder gewährleistet werden. Für Meier (2008: 11) liegt die geeignetste Gruppengröße bei „fünf bis sieben Teilnehmern. Bei weniger Mitgliedern kommen die Synergieeffekte im Team nicht richtig zum Tragen, bei mehr Personen rauben die

Kommunikations- und Abstimmungsprozesse viel Zeit.“ Er geht auch auf ein weiteres Problem bei zu großen Teams ein, das für ihn darin besteht, dass ein Teamleiter ein zu großes Team schwer führen kann. Aber auf Grund des Auftrags oder des Ziels müssen bei der Gruppengröße oft Kompromisse eingegangen werden. Und genau mit diesem Ansatz arbeitet auch Belbin (2004: 107) zur Beschreibung der idealen Gruppengröße. Die Größe eines Teams orientiert sich an organisatorischen Rahmenbedingungen und dem Arbeitsziel. Die größtmögliche Gruppe kann laut Belbin bis zu elf Mitglieder umfassen. Zehn oder elf scheint genau die richtige Größe zu sein, um einen sozialen Austausch im Team zu ermöglichen und eine Teamidentität zu schaffen. Doch diese Anzahl von Teammitgliedern wird von Belbin in Frage gestellt, wenn es darum geht, dass ein Team Strategien entwirft und Entscheidungen trifft. Denn hierbei würde einerseits das Recht der Meinungsäußerung eines jeden Teammitglieds die Entscheidungsfindung verlängern und die Effizienz verringern, und wenn sich andererseits nicht alle Teammitglieder beteiligen, führt dies ebenfalls zu Problemen. Deswegen untersucht Belbin Teams mit acht Teilnehmern, vor allem, da er auch acht verschiedene Teamrollen aus dem Verhalten der Teammitglieder identifizierte (siehe Kapitel 2.5.1.). Doch in den Unternehmensplanspielen kann sich auch ein Team von acht Mitgliedern nicht bewähren, wohingegen Teams mit sechs Mitgliedern zufriedenstellendere Resultate erbringen. Belbin (2004: 108) führt dies darauf zurück, dass ein achtköpfiges Team sein Potenzial nur erreichen kann, wenn das Team eine perfekte Struktur mit einem geeigneten Teamleiter und sorgfältig ausgewählten Teammitgliedern, die die acht Teamrollen abdecken und voll und ganz erfüllen können, aufweist. Und obwohl Belbin auch festgestellt hat, dass Teammitglieder sowohl eine primäre als auch sekundäre Teamrolle übernehmen können, und sich somit die ideale Teamgröße auf vier Mitglieder reduzieren lassen könnte, ist ein vierköpfiges Team zu klein, um erfolgreich zu sein. Ein Sechser-Team scheint für Belbin die ideale Lösung, da es genau in der Mitte zwischen einem Achter-Team, das zu groß ist, und einem Vierer-Team, das zu klein ist, liegt. Belbin (2004: 109) stellt ebenfalls fest, dass sechsköpfige Teams ein großes Spektrum an technischen Fähigkeiten und Teamrollen aufweisen, sodass sie große Erfolgchancen haben. Weiters geht Belbin (2004: 111) auf die Probleme von zu kleinen Teams, also beispielsweise Dreier-Teams, ein. Theoretisch könnten drei Personen, die sich in all ihren Fähigkeiten perfekt ergänzen, ein hocheffektives Team darstellen. Doch das Teamkonzept beinhaltet auch, dass sich in einem Team die Zusammensetzung der Mitglieder verändern kann, ohne dass dies die Arbeit und

Leistungserbringung des Teams beeinflusst. Bei einem Dreier-Team wäre dies aber nicht möglich, da hier die Entscheidungen unweigerlich von den drei einzelnen Mitgliedern abhängen. Sollte ein Teammitglied einmal nicht zugegen sein, können keine Entscheidungen getroffen werden, ohne Gefahr zu laufen, dass sich die gesamte Richtung, in die das Team arbeitet, verändert. Ein weiteres Problem von Dreier-Teams kann auch sein, dass sich die Zusammensetzung in einem Team mehr zu einem Teamleiter mit zwei Assistenten entwickelt, als dass es bei drei gleichberechtigten Teammitgliedern bleibt.

### **2.1.7. Weitere Teamkennzeichen**

Ein weiterer bedeutender Aspekt, der Teamarbeit definiert, ist die hierarchiefreie Zusammenarbeit im Team. Das heißt, jede hat die gleichen Rechte und Pflichten im Team (vgl. Meier 2008: 7), jedes Teammitglied ist gleich wichtig (vgl. Singer 2005: 24)

Es herrscht oft die Annahme, dass Teams nur für temporäre Aufgaben eingesetzt werden. Manche glauben, dass Teams nur für kurzfristige Projekte von Nutzen sind (vgl. Katzenbach/Smith 1993: 68). Doch ein Team kann entweder für eine zeitliche begrenzte Aufgabe gegründet werden, oder aber auf Dauer, ohne dass von vornherein ein Zeitpunkt feststeht, wann es wieder aufgelöst wird. (vgl. Singer 2005: 14) Auch Meier (2008: 10) verdeutlicht, dass die Dauer, über die ein Team hinweg besteht, nicht von Bedeutung für die Definition von Teams ist. Bezüglich der Dauer unterscheidet er zwischen „Arbeitsteams“ und „temporären Teams“ und auch wenn diese unterschiedlich lange bestehen, sind doch beide Arten „Teams“. „Arbeitsteams“ sind laut Meier (2008: 10) Teams, in denen konstant und über lange Zeit hinweg zusammengearbeitet wird. In diesen Teams kann sich die Zusammensetzung der Teammitglieder verändern und trotzdem bleibt das Team als solches bestehen. „Temporäre Teams“ werden für kurzzeitige, bestimmte Aufgaben gebildet [...] und „sind oft hierarchie-, abteilungs- und organisationsübergreifend zusammengesetzt.“ (Meier 2008: 10)

Im Zusammenhang mit den oben erklärten Teamkennzeichen wird nachfolgend auf andere Arbeitsformen eingegangen, die vielleicht auf den ersten Blick wie Teams wirken, im Endeffekt aber keine „wirklichen“ Teams, wie sie im Rahmen dieser Arbeit beschrieben werden, sind.

Eine ganz klare Trennung muss zwischen Arbeitsgruppen und Teams vorgenommen

werden. Während in Teams ein gemeinsamer Arbeitsansatz entwickelt wird, an dem alle Teammitglieder wachsen und lernen, gibt man sich in einer Arbeitsgruppe mit den „individuellen“ Bestleistungen zufrieden. In einer Arbeitsgruppe gibt es keine Bereitschaft dazu, das Wagnis einzugehen, die ein gemeinsamer Arbeitsansatz und ein gemeinschaftliches Arbeiten fordern und die unabdingbar sind für die Entwicklung der eben beschriebenen Teamkennzeichen wie spezifische Leistungsziele und wechselseitige Verantwortung. (vgl. Katzenbach/Smith 1993: 119) Katzenbach/Smith (1993: 119) werfen in diesem Zusammenhang auch ein, dass „Gruppen von Personen, die sich selbst als Teams bezeichnen, diese Risiken jedoch nicht auf sich nehmen, [...] bestenfalls Pseudo-Teams sind.“ Gibt es jedoch in einer Arbeitsgruppe die Entscheidung, sich auf diese Wagnisse einzulassen, ist die Arbeitsgruppe auf dem besten Weg, sich zu einem *potentiellen Team* zu entwickeln. Dennoch steht fest, dass man bei dieser Entwicklung auf Hindernisse trifft. Die Kunst besteht für die Arbeitsgruppe auf dem Weg zum Team dann darin, diese zu überwinden. (vgl. Katzenbach/Smith 1993: 119)

Abbildung 1 zur „Team-Leistungskurve“ von Katzenbach/Smith (1993: 118) veranschaulicht die verschiedenen Stadien, die auf dem Weg zum echten Team durchlaufen werden.

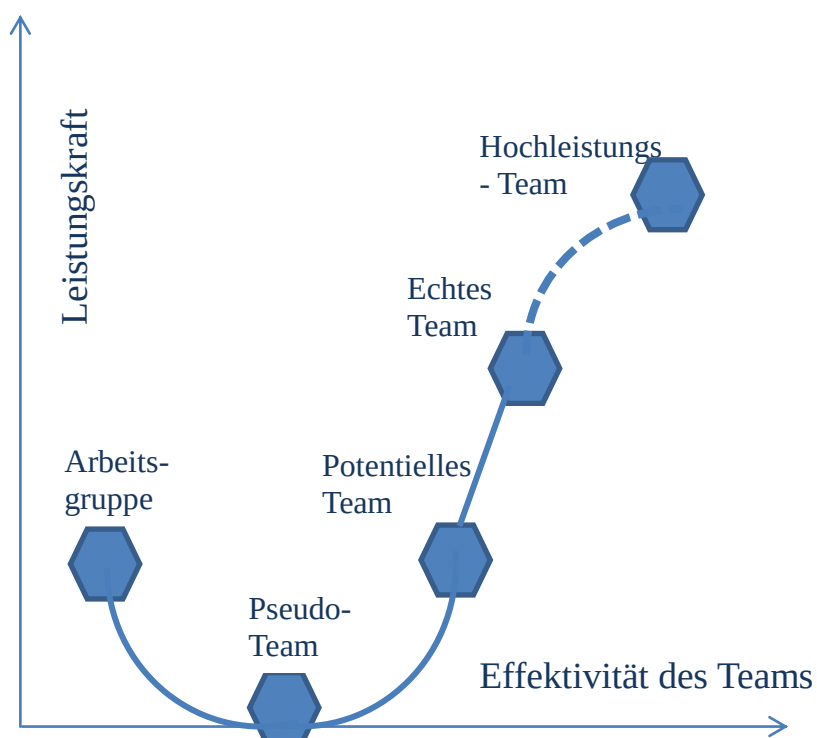


Abb.1. Teamleistungskurve (Katzenbach/Smith 1993: 118)

Als Erklärung zu Abbildung 1 folgen nun kurze Definitionen der jeweiligen Gruppierungen laut Katzenbach/Smith (1993: 125ff):

- **Arbeitsgruppe**

In Arbeitsgruppen werden die Leistungen im Rahmen individueller Tätigkeiten erreicht und es gibt kein Bedürfnis nach einer Leistungsverbesserung, die gemeinsame Arbeitsergebnisse, einen Teamansatz oder gegenseitige Verantwortung erfordern würde.

- **Pseudo-Team**

In dieser Gruppe besteht zwar der Wunsch nach einer Leistungsverbesserung, aber das Team ist nicht im Stande, durch die Bündelung der individuellen Leistungen eine *gemeinsame* Leistung zu erreichen. Daraus ergibt sich, dass die Gesamtleistung geringer ist als das gesamte Leistungspotenzial der einzelnen Gruppenmitglieder.

- **Potentielle Teams**

Ein potentielles Team hat bereits die gewünschte Leistungsverbesserung, die Teamziele und den Existenzzweck des Teams formuliert, allerdings gibt es noch kein Bekenntnis zu wechselseitiger Verantwortung.

- **Hochleistungsteams**

In echten Teams finden sich alle Punkte wieder, die eingangs schon in der Definition von Teams genannt wurden: einander ergänzenden Fähigkeiten, sinnvolle gemeinsame Sache, spezifische Leistungsziele, gemeinsamer Arbeitsansatz und wechselseitige Verantwortung.

- **Hochleistungsteams**

Bei dieser Art von Team kommt noch hinzu, dass sich die Mitglieder für die persönliche Entfaltung jedes einzelnen engagieren. So überflügeln sie in Leistung und Erwartung alle anderen Gruppen.

Zu diesen verschiedenen Ausprägungen von Gruppen bzw. Teams muss ganz deutlich gesagt werden, dass bei Wunsch nach Teamarbeit nicht plötzlich wie durch Zauberhand ein

perfektes, effektives und erfolgreiches Team entsteht, auch wenn dies wirklich das Anliegen aller Beteiligten ist.

## **2.2. Vor- und Nachteile von Teamarbeit**

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt definiert wurde, was unter einem Team zu verstehen ist, wird nun auf die Pros und Kontras von Teamarbeit eingegangen. Einerseits wird erläutert, warum sich Teamarbeit so großer Beliebtheit erfreut. Die Antwort auf diese Frage kann von zwei Perspektiven aus gegeben werden. Zum einen kommt der wirtschaftliche Aspekt zum Tragen und zum anderen der Faktor, den man vielleicht den „persönlichen“ oder sozialen Faktor nennen könnte. Andererseits werden die Nachteile und möglichen Probleme mit Teamarbeit, die oft zur Ablehnung von Teamarbeit führen, dargelegt.

### **2.2.1. Vorteile von Teamarbeit in Bezug auf die wirtschaftliche Dimension**

Hier liegt die Bedeutung von Teams vor allem darin, dass auf Grund der informellen Arbeitsstruktur viel mehr vom Wissen und der Erfahrung der Einzelnen profitiert werden kann. (vgl. Meier 2008: 8) Hinzu kommt, dass Teams auf Grund der vielfältigen Fähigkeiten und des breitgestreuten Wissens ihrer Mitglieder in der Lage sind, rasch auf Herausforderungen, neue Situationen und sich verändernde Anforderungen zu reagieren. Dies führt dazu, „dass Teams ihren Arbeitsansatz rascher, zielgenauer und effektiver [...] anpassen können als Einzelpersonen, die im Netz größerer Organisationsgefüge gefangen sind.“ (Katzenbach/Smith 1993: 36) Des Weiteren entwickeln Teams durch ihre handfesten Ziele und Arbeitsansätze eine Art der Kommunikation, die unverzügliche Problemlösung und Initiative möglich macht (1993: 36), und dadurch sind sie prädestiniert dazu, Leistung zu erbringen. (1993: 68) Denn ein Team liefert zweifelsohne bessere Ergebnisse als „eine Gruppe von Einzelpersonen, die sich in genau eingegrenzten beruflichen Rollen und Verantwortungsbereichen bewegen.“ (Katzenbach/Smith 1993: 33) Ein weiterer Pluspunkt von Teams ist, dass die Anwesenheit anderer Personen nachweislich die Leistung von Einzelpersonen steigert. Die bloße Präsenz anderer setzt im einzelnen Individuum produktive Energien frei, wie es das alleine nicht vermocht hätte. Des Weiteren werden Einzelpersonen, wenn sie andere bei der Arbeit sehen, zu größeren Leistungen angespornt. (vgl. Triplett

1898: 516)

### **2.2.2. Vorteile von Teamarbeit in Bezug auf die soziale Dimension**

Wie im weiteren Verlauf dieses Kapitels zu sehen sein wird, hat Teamarbeit nicht nur Vorteile, wenn es um rein wirtschaftliche und auf die Produktivität ausgerichtete Ziele geht. Teamarbeit bringt auch dem einzelnen Teammitglied persönlich und für seine soziale Kompetenz viele Vorteile.

#### **○ Selbstvertrauen**

Teamarbeit trägt wesentlich dazu bei, dass die einzelnen Teammitglieder Selbstvertrauen entwickeln, so wie sie es im Zuge von Individualleistung nie vermögen würden.

#### **○ Engagement**

In einem Team engagiert sich ausnahmslos jedes Teammitglied für das gemeinsame Ziel und dabei ist nicht nur jedes Mitglied „von seiner Arbeit besessen [...], sondern [...] alle Mitglieder sind von derselben Arbeit besessen [...]“ (vgl. Katzenbach/Smith 1993: 69f)

#### **○ Zusammengehörigkeit und Zugehörigkeit**

Jeder Mensch hat das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Identifizierung durch andere. Durch die enge Zusammenarbeit im Team entsteht ein „Wir-Gefühl“, das gegenseitige Hilfe und Unterstützung fördert. (vgl. Velmerig *et al.* 2004: 8) Erfolgreiche Teamarbeit hängt von diesem „Wir-Gefühl“ ab und ist gleichzeitig das Produkt davon, und entsteht durch die gegenseitige Sympathie und den wechselseitigen Respekt zu den anderen Teammitgliedern, aber auch durch die gemeinsam durchlebten Höhen und Tiefen in einem Team. (vgl. Meier 2008: 13)

#### **○ Kooperation und Solidarität**

Wenn Konkurrenz oder Gruppenzwang von Einzelnen sehr stark erlebt wird, kann Teamarbeit Balsam für die Seele sein. Im Team arbeitet man miteinander statt gegeneinander. (vgl. Velmerig *et al.* 2004: 9)



### 2.2.3. Nachteile von und mögliche Probleme mit Teamarbeit

Diesen Abschnitt mit dem Spruch „TEAM – Toll Ein Anderer Macht's“ zu beginnen, bringt die Probleme, die Teamarbeit birgt, auf den Punkt. Denn oft herrscht die Einstellung, dass sich hinter der vielgepriesenen Teamarbeit nur der Wunsch verbirgt, die Arbeit und Verantwortung anderen zuzuschieben. (vgl. Velmerig *et al.* 2004: 7). Aber in punkto Verantwortung ergibt sich bei Teamarbeit noch eine weitere Problematik. Nicht nur, dass im Team die Verantwortung für die Erledigung oder Erreichung bestimmter Aufgaben und Ziele vielleicht anderen Teammitgliedern aufgebürdet wird, es gibt auch eine natürliche Hemmung, über die individuelle Verantwortung hinauszugehen und Verantwortung für die Leistung, und besonders heikel, für die Fehler anderer zu übernehmen und, genauso problematisch, anderen die Verantwortung für sich selbst zu überlassen. (vgl. Katzenbach/Smith 1993: 27) Katzenbach/Smith (1993: 43) sprechen hier auch davon, „dass die westliche Gesellschaft eine Gesellschaft der individuellen Verantwortung und Selbstbehauptung sei und es daher fast angeboren ist, dass man davor zurückschreckt, das eigene Schicksal der Leistung eines Teams zu unterwerfen.“ Velmerig *et al.* (2004: 10) formulieren diese Schwierigkeit auch folgendermaßen:

Nur wenige sind bereit anzuerkennen, dass Teamarbeit nicht nur etwas für die Beteiligten, sondern, dass die Beteiligten auch etwas für die Teamarbeit leisten müssen. (Velmerig *et al.* 2004: 10)

Ein weiterer, oft empfundener Nachteil von Teamarbeit ist die Zeit, die mit unproduktiven Treffen und Diskussionen vergeudet wird. (vgl. Katzenbach/Smith 1993: 39) Es herrscht die Ansicht, dass diese Zeit viel besser genutzt wäre, wenn jede Einzelne sich auf die Erfüllung ihrer Aufgabe innerhalb einer Organisation konzentrieren würde. Ein anderes Problem, an dem Teamarbeit scheitern kann, ist das hohe Maß an Kommunikation, die Teamarbeit erfordert. Ein Team kann nur erfolgreich sein, wenn richtig und effektiv kommuniziert wird. (vgl. Meier 2008: 8) Dieser Aspekt wird im folgenden Abschnitt noch eingehend erläutert. Manchen Menschen liegt es auch einfach nicht, vor anderen zu sprechen oder aktiv zu werden. Sie arbeiten lieber alleine und an den Aufgaben, von denen sie auch wissen, dass sie sie bewältigen können, ohne ein Risiko einzugehen. (vgl. Katzenbach/Smith 1993: 42) Es gibt

aber auch noch das genaue Gegenteil, warum auf Grund von persönlichem Unbehagen Teamarbeit abgelehnt wird. Nämlich dann, wenn man nicht bereit ist, wie es bei Teamarbeit aber unverzichtbar ist, sich mit den Ansichten der anderen Teammitglieder auseinanderzusetzen, die völlig konträr zu den eigenen sind, und diesen Ansichten dann zustimmen muss. (vgl. Katzenbach/Smith 1993: 42)

### **2.3. Rahmenbedingungen**

Ob erfolgreiche Teamarbeit zu Stande kommt, hängt aber nicht nur von einzelnen Personen und ihrem Wunsch nach einer gemeinsamen Leistungsverbesserung ab, sondern auch von externen Faktoren. Wenn diese nicht gegeben sind, kann das Bemühen einzelner, ein echtes Team zu schaffen, noch so groß sein, es wird sich einfach nicht umsetzen lassen.

Im Folgenden werden nun nach Meier (2005) die Faktoren angeführt, die den Erfolg von Teams extern beeinflussen:

#### **○ Die richtigen Aufgaben**

Bevor man den langen Weg der Teamentwicklung eingeht, sollte überprüft werden, ob die zu erledigende Aufgabe überhaupt dazu geeignet ist, im Team erledigt zu werden. Ein Teamansatz ist bei hoch spezialisierten Aufgaben schwierig. (vgl. Meier 2008: 11)

#### **○ Kommunikation**

Kommunikation ist das A und O, wenn es um Teamarbeit geht. Kommunikation muss für alle Teammitglieder zu jeder Zeit möglich sein. Fehlt die Möglichkeit zur Kommunikation, wird den Teammitgliedern die Bedeutung von Kommunikation nicht eindringlich klar gemacht oder wird diese nicht intensiv genug oder zu kurz betrieben, liegt auf dem Weg zum echten Team ein großer Stolperstein. (vgl. Meier 2008: 12) Aber auch wenn wir alle es jeden Tag ständig tun, will besonders das Kommunizieren im Team gelernt sein. Besonders Menschen, denen die Routine fehlt, vor anderen zu sprechen, haben im Team Hemmungen, ihre Meinung kundzutun. Vielleicht aus Angst, dass ihre Ansicht als nicht wichtig abgetan wird, oder weil sie nicht damit umgehen können, wenn ihnen widersprochen wird. Vielleicht haben sie aber auch den Eindruck, dass diejenigen, die sich zu Wort melden, dann immer auch diejenigen

sind, die die ganze Arbeit im Endeffekt erledigen müssen, und das wollen sie umgehen. (vgl. Meier 2008: 72) Deshalb sollte auf die Kommunikation im Team ein besonderes Augenmerk gelegt werden, vor allem auf klare, unmissverständliche Kommunikation, damit es nicht zu Fehlinterpretationen kommt. Unbestritten ist, dass Kommunikation umso besser funktioniert, je besser sich die Gesprächspartner kennen. Dies bezieht sich nicht nur darauf, dass man eine Aussage besser einschätzen kann, je besser man sich kennt, sondern dass man auch den Wissenstand des Gesprächspartners kennt und diesen im Gespräch berücksichtigen kann. (vgl. Meier 2008: 76)

#### ○ **Freiräume**

Eine Arbeitsgruppe, der nicht die notwendigen Freiräume für Entscheidungen eingeräumt werden, wird niemals zu einem echten Team werden. Denn nur wenn Ressourcen eigenständig genutzt werden können und die Arbeit unabhängig geleistet werden kann, kann sich ein Team entwickeln. Deshalb sind hierarchische Strukturen der Feind von produktiver Teamarbeit. (vgl. Meier 2008: 13)

## **2.4. Teamfähigkeiten**

Wenn von Teamfähigkeiten gesprochen wird, stellt sich der einen oder anderen vielleicht die Frage, ob diese sozusagen „angeboren“ sind oder ob man sich Teamfähigkeiten im Laufe seines Lebens aneignet. Diesbezüglich gehen die Meinungen in der Expertenwelt auseinander. Zum einen liegt dem Teamkonzept der Gedanke zu Grunde, dass sich die einzelnen Teammitglieder und ihre Fähigkeiten im Laufe des Bestehens des Teams weiterentwickeln, es also im Team zu einem Lernprozess kommt. Bachmann (1997: 16) führt auch an, dass erst einmal die Fähigkeit, im Team zu lernen, ausgebildet werden muss und dass hier ein Problem besteht, da in unserer Gesellschaft soziales Lernen stets zweitrangig ist. Zum anderen ist es schwierig, die Teamfähigkeit auf ein Einheitsmerkmal einzugrenzen, da es in jedem Team andere Fähigkeiten der Teammitglieder braucht, um erfolgreich zu sein. (vgl. Bösch 1996: 58) Des Weiteren spielen bei Teamfähigkeiten, wie bei allen anderen sozialen Befähigungen, nicht nur persönliche Eigenschaften, sondern auch die Teamstruktur und die Rahmenbedingungen eines Teams eine entscheidende Rolle. (vgl. Bösch 1996: 156) Doch natürlich lassen sich Kompetenzen finden, die alle Teammitglieder sich im Laufe des Teamlebens aneignen müssen

und im Idealfall von einigen auch schon ins Team mitgebracht werden. Als elementare Fertigkeiten zählen dazu soziale Fähigkeiten wie die Wahrnehmung anderer, Kommunikation, Kooperation und Zusammenhalt. (vgl. Kleinmann 2005: 13) Kleinmann (2005: 42) spricht in diesem Zusammenhang auch die sogenannte „Teamlüge“ an. Darunter ist zu verstehen, dass die Begriffe „Team“, „Teamgeist“ oder „Teamfähigkeit“ nicht nur in der Literatur, sondern auch im Alltag inflationär verwendet werden und den Eindruck vermitteln, dass man im „Team“ arbeitet, wenn sich am eigenen Arbeitsplatz auch noch andere Menschen befinden, und man „teamfähig“ ist, wenn man sich mit den Arbeitskolleginnen gut versteht. Angesichts der Komplexität und Vielschichtigkeit von Teams und Teamfähigkeiten ist dies aber ein großer Irrtum.

Im Folgenden werden nun die zentralen Teamfähigkeiten vorgestellt:

- **Kooperationsfähigkeit**

Es ist wohl einleuchtend, dass die Kooperationsfähigkeit eine der ausschlaggebendsten Fähigkeiten ist, die ein Teammitglied besitzen muss. Nur wer bereit ist, die Aufgaben im Team aufzuteilen und auch den anderen Teammitgliedern bei der Erfüllung ihrer Teilaufgaben behilflich ist, kann einen wertvollen Beitrag im Team leisten. (vgl. Bachmann 1997: 62). Dabei ist es ebenso wichtig, dass man die Leistung und Erfolge von anderen achtet. (vgl. Bösch 1996: 70)

- **Konsensbereitschaft**

Diese Fähigkeit bezieht sich natürlich ganz klar darauf, dass man bereit ist, mit allen Teammitgliedern in Bezug auf die Erreichung der Teamziele übereinzustimmen. Dies soll aber nicht auf Kosten der eigenen Meinung geschehen. (vgl. Bachmann 1997: 62)

- **Positives Informationsverhalten**

Informationsweitergabe ist das A und O in einem Team. Es kommt aber nicht nur darauf an, dass Informationen weitergegeben werden, sondern dass sie auch in einer qualitativ hochwertigen Form, so dass sie von jeder genutzt werden können, weitergegeben werden. Zum Informationsverhalten gehört ebenfalls die Fähigkeit, anderen aktiv zuhören zu können (vgl. Bösch 1996: 70) und die Bereitschaft, die eigene Meinung und Erfahrung

kompromisslos mit den anderen zu teilen. (vgl. Bachmann 1997: 62)

- **Integrationsverhalten**

Eine weitere Fähigkeit, die untrennbar mit dem Erfolg eines Teams verbunden ist, ist der Wille und die Bereitschaft der einzelnen Mitglieder, sich ins Team einzuordnen und sich stets um ein gutes Teamklima zu bemühen. Dies geschieht vor allem dadurch, dass die anderen Teammitglieder respektiert werden und jede im Team dazu bereit ist, auf die Bedürfnisse der anderen einzugehen. (vgl. Bösch 1996: 70) Zu einem positiven Integrationsverhalten zählt auch, dass man in der Lage ist, das kollektive Teamziel vor die eigenen Ziele zu stellen. (vgl. Bachmann 1997: 62)

- **Kritikfähigkeit**

In einem Team ist es einerseits wichtig, dass man fähig ist, sachlich Kritik zu üben, als auch in der Lage ist, Kritik anzunehmen, auch wenn sie in hitzigen Debatten einmal unsachlich oder persönlich ist. Nicht zu vergessen ist auch der Faktor der Selbstkritik (vgl. Bösch 1996: 70)

- **Frustrationstoleranz**

Auch wenn es nicht einfach erscheint, ist es im Team unumgänglich, dass man akzeptieren kann, dass die eigene Meinung oder die eigenen Vorschläge nicht immer diejenigen sind, die sich am Ende durchsetzen. In diesen Fällen ist es besonders wichtig, dass die Teammitglieder nicht aufhören, sich aktiv einzubringen, sondern engagiert nach vorne schauen. (vgl. Meier 2008: 17)

- **Innovationsbereitschaft**

Nichts schadet einem Team mehr als Mitglieder, die nicht bereit sind, sich auf neue, innovative Problemlösungsvorschläge einzulassen, sondern in alten Denkmustern hängen bleiben und in nicht endenwollender Stereotypie immer die gleichen Gedanken vorbringen. In Teams sind neue Ideen und Kreativität gefragt. (vgl. Meier 2008: 17)

Wie bereits erwähnt, wäre es illusorisch zu glauben, dass jedes Teammitglied immer all diese Fähigkeiten mitbringt. Deshalb ist es in einem Team wichtig, dass die einzelnen Mitglieder sich einander mit ihren Fähigkeiten gut ergänzen. (vgl. Meier 2008: 18) Und in

diesem Zusammenhang ist es vielleicht auch ganz passend, noch ein paar Team-un-fähigkeiten zu erwähnen. Bösch (1996: 73) führt hier zum Beispiel auf, dass *Konkurrenz-Verhalten* (Egoismus, Eigensinnigkeit, Kompromisslosigkeit, etc.) in einem Team genau so wenig förderlich ist, wie wenn die eigenen Ziele vor die des Teams gestellt werden. Des Weiteren spricht er *Selbstüberschätzung* und *fehlendes integratives Verhalten* an, das heißt, wenn Teammitglieder sich überheblich und arrogant verhalten und eigene Wissenslücken nicht zugeben wollen beziehungsweise Intoleranz und Rücksichtslosigkeit an den Tag legen und immer auf die Schwächen der anderen hinweisen und diese auch immer für Fehler verantwortlich machen wollen. Weitere Team-un-fähigkeiten nach Bösch sind schwach ausgeprägtes Kontakt- und Informationsverhalten, wenn einzelne Teammitglieder isoliert von den anderen arbeiten beziehungsweise die übrigen Teammitglieder nicht über ihre Arbeit informieren oder von den anderen über deren Arbeitsschritte informiert werden wollen.

Bösch (1996: 73f) kritisiert sowohl im Zusammenhang mit Teamfähigkeiten als auch Team-un-fähigkeiten die Unmöglichkeit, diese wissenschaftlich zu überprüfen. Bei den eben erwähnten Fähigkeiten beziehungsweise Un-Fähigkeiten werden Motivationsfaktoren (Frustrationstoleranz), Verhaltensweisen (Informations- und Kooperationsverhalten) und Eigenschaften (Selbstkritik) durcheinandergewürfelt. Er folgert daraus, dass für die Beschreibung von Teamfähigkeiten es die einzig logische Konsequenz ist, diese Widersprüche bei der Deskription im Hinterkopf zu behalten.

## **2.5. Teamrollen und –leitung**

### **2.5.1. Rollen im Team**

Genau so wenig, wie jedes Teammitglied alle erforderlichen Teamfähigkeiten aufweisen kann, kommt es in der Realität vor, dass ein Teammitglied alle anfallenden Rollen in einem Team einnehmen kann. In diesem Zusammenhang sind die acht verschiedenen Teamrollen zu erwähnen, die Belbin (2004: 60ff) durch seine Untersuchungen am Henley Management College identifizierte.

Tabelle 1: Teamrollen nach Belbin (2004: 60ff)

| Teamrolle                    | Eigenschaften                                                      | Aufgaben im Team                                                                                               |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Plant</b>                 | kreativ, originell, unorthodox, introvertiert                      | Bringt neue und innovative Ideen ein, die auch schon einen strategischen Ansatz beinhalten.                    |
| <b>Resource Investigator</b> | innovativ, kommunikativ, extrovertiert, kontaktfreudig             | Ein kreativer Kopf, der im ständigen Kontakt mit anderen alle Ressourcen, auch die außerhalb des Teams, nutzt. |
| <b>Chairman</b>              | ruhig, unerschütterlich, diszipliniert, praktisch veranlagt        | Nutzt alle Ressourcen optimal, um die Teamaktivitäten zu organisieren.                                         |
| <b>Shaper</b>                | dynamisch, kontaktfreudig, arbeitet gut unter Druck                | Treibt Teamaktivitäten voran und ist bereit Probleme anzupacken.                                               |
| <b>Monitor Evaluator</b>     | nüchtern, vorsichtig, besonnen, strategisch, gutes Urteilsvermögen | Wägt alle Vorschläge und Ideen objektiv ab und trifft keine vorschnellen Entscheidungen.                       |
| <b>Teamworker</b>            | diplomatisch, hört zu, kooperativ, unterstützt andere              | Geht auf andere ein und trägt somit zu erfolgreicher Kommunikation und positivem Teamgeist bei.                |
| <b>Complete Finisher</b>     | ruhig, beherrscht, standhaft, kontrolliert, diszipliniert          | Bringt angefangene Aufgaben zu Ende und stellt Beständigkeit sicher.                                           |
| <b>Company Worker</b>        | praktisch, realistisch, diszipliniert                              | Stellt Teamziele über die eigenen und erledigt alle Aufgaben systematisch.                                     |

**Plants** entwickeln originelle und innovative Ideen für das Team. Sie sind aber eher introvertiert und arbeiten lieber alleine vor sich hin, um dann mit einer brillanten Idee aufwarten zu können. Da sie aber wenig kontaktfreudig sind, erscheinen sie, je besser sie ihre Arbeit machen, umso weniger wie ein fähiger Teamleiter.

**Resource Investigators** sind durch ihre offene und kommunikative Art beliebte Teammitglieder. Es fällt ihnen leicht, Kontakte zu knüpfen, um so auch externe Ressourcen für die Teamaktivitäten nutzen zu können. Sie greifen Ideen oder Fragmente von Ideen auf,

um diese in wertvolle Bestandteile der Teamarbeit zu verwandeln, und sind wie Schatzsucher immer auf der Suche nach der zündenden Idee. Dabei beziehen sie auf Grund ihrer extravertierten und offenen Art alle Teammitglieder in die Arbeit mit ein.

Der **Chairman** erkennt die Fähigkeiten anderer und teilt auch dementsprechend die Aufgaben zu. Er ist vertrauensvoll und akzeptiert andere so, wie sie sind, ohne neidisch auf besondere Talente bei anderen zu sein. Er ist extrovertiert und mit seinem Enthusiasmus für die Teamaktivitäten motiviert er alle Teammitglieder. Er achtet auf die Einhaltung der Ziele und ist bereit, Probleme zu lösen.

**Shaper** wollen Taten und Ergebnisse sehen. Sie „treiben“ die anderen Teammitglieder an und geben dem Team Struktur und Gestalt. Dies kann von Vorteil sein, wenn das Team ohne einen Shaper eher gemächlich vor sich hin arbeiten würde. Shaper sind extrovertiert und können schwer mit Fehlern und Rückschlägen umgehen, haben aber kein Problem damit, dafür die Verantwortung zu übernehmen, selbst wenn es nicht ihr eigenes Verschulden war.

**Monitor Evaluators** treten dann in den Vordergrund, wenn es darum geht, Entscheidungen, und seien es auch unangenehme, zu treffen. Sie bewerten alle Argumente objektiv und nehmen sich die Zeit, die sie brauchen, um zu einem Urteil zu kommen, das sich in der Mehrheit der Fälle auch als das richtige erweist. Sie sind eher weniger leistungsorientiert, vertreten aber ihren Standpunkt mit Überzeugung.

**Teamworker** fördern Harmonie und Teamgeist. Sie stellen die Teamziele über die eigenen Interessen und haben immer ein offenes Ohr für andere Teammitglieder. Sie bauen Spannungen im Team ab und motivieren und unterstützen andere Teammitglieder.

**Complete-Finisher** beenden alle Aufgaben, die begonnen worden sind, und sie tun dies sehr gründlich. Sie sind introvertierte, perfektionistische Teammitglieder, die auf Beständigkeit bedacht sind. Sie nehmen den anderen Teammitgliedern zwar viele Aufgaben ab und „absorbieren“ so Stress, können aber auch Unruhe ins Team bringen, weil sie ständig auf eine sofortige Erledigung der Aufgaben pochen.



**Company Worker** organisieren und führen Arbeiten aus, egal ob ihnen diese Aufgaben gefallen oder sie interessieren. Sie identifizieren sich mit dem Team und seinen Aufgaben und arbeiten für die Erreichung der Teamziele und nicht der eigenen.

Die jahrelange und intensive Beschäftigung Belbins mit Teams und Teamrollen macht es uns heute leicht, die Abläufe und Interaktionen in Teams nachvollziehen zu können. Allerdings gibt es auch Kritik an Belbins Teamrollen-Modell. Recklies (2001) gibt zu bedenken, dass es in der Realität sehr selten vorkommen wird, dass sich in einem Team genau acht Personen mit den acht von Belbin beschriebenen Teamrollen zusammenfinden werden. Belbin geht nicht auf externe Faktoren und andere Rahmenbedingungen (Komplexität der Aufgabe, Spezialistentum, etc.) ein, die die Größe des Teams und Auswahl der Teammitglieder ebenfalls beeinflussen. Abgesehen davon, dass er aufzeigt, welche Rollen im Team sich gegenseitig positiv ergänzen, gibt es keine Vorschläge, wie damit umgegangen werden soll, wenn eine oder mehrere Rollen in einem Team nicht besetzt sind und es deshalb zu Unausgewogenheit im Team kommt. Des Weiteren findet sich in Belbins Modell kein Hinweis darauf, wie bei der Auswahl von Teammitgliedern damit umgegangen werden soll, wenn die ausgewählten Personen die einzelnen Rollen zwar ideal besetzen könnten, sich aber gegenseitig nicht leiden können, die eigenen Karrierebestrebungen der Teamarbeit Schaden würden oder kein Interesse an Informationsaustausch und Kommunikation haben. Dies lässt den Schluss zu, dass ein Team noch lange kein „winning“ Team ist, nur weil alle notwendigen Teamrollen besetzt sind. Es liegt auch vor einem so mustergültigen Team noch eine Menge Arbeit, um zu einem „echten“ Team zu werden.

### **2.5.2. Teamleitung**

Zunächst stellt sich die Frage, was gute Teamleitende ausmacht. Sind dies Personen, die vom Team am ehesten akzeptiert werden, weil sie ein Verhalten an den Tag legen, das man von Teamleitenden erwartet? Oder sind dies Personen, die nichts unversucht lassen, damit das Team seine Ziele erreicht? Es gibt in der Literatur ganz klare Hinweise darauf, dass es einen großen Unterschied zwischen gewählter und effektiver Teamleitung gibt. Denn leider sind demokratisch gewählte Teamleitende nicht automatisch die effektivsten Teamführenden und für das Wohl und den Erfolg des Teams ist hier nur eine Lösung die richtige: der effektiven

Teamleitung ist der Vorrang zu geben. (vgl. Belbin 2004: 46) Eine effektive Teamleitung hat laut Singer (2005: 24) folgende Aufgaben:

- Sorge zu tragen, dass die Teamziele erreicht werden
- den Teammitgliedern die Aufgaben zur Erreichung der Teamziele entsprechend ihren Fähigkeiten zuzuweisen
- die externen Faktoren zur Erreichung der Teamziele optimal zu gestalten
- für Kommunikation im Team sorgen
- das Teamklima im Auge zu behalten und Hilfestellung zu leisten, wenn es Probleme oder Spannungen im Team gibt.

Teamleitende wissen, dass sie nicht alle Antworten haben müssen, dass sie nicht alle Entscheidungen alleine treffen müssen, dass sie ohne die Unterstützung der anderen Teammitglieder das Team nicht erfolgreich ans Ziel führen können – sie wissen all dies und handeln auch dementsprechend und erhalten genau dadurch den notwendigen Rückhalt im Team. Dabei ist es aber auch nötig, dass Teamleitende ihren Anteil zur Teamarbeit beitragen und sich nicht nur auf das Delegieren von Arbeiten verlegen. (vgl. Katzenbach/Smith 1993: 176f) Die Teamleitung muss sich aber auch immer vor Augen halten, dass gewohnte Führungsstrukturen, wie man sie aus stark hierarchisch aufgestellten Organisationen kennt, dem Team schaden. Denn wenn Teamleitende zu stark führen, fehlt dem Team der notwendige Freiraum für Entscheidungen und Weiterentwicklung. (vgl. Katzenbach/Smith 1993: 177) Dennoch erwarten die meisten Menschen, dass Teamleitende im Team die wichtigste Rolle ein- und die meiste Verantwortung übernehmen. Es fehlt hier ein Verständnis für den Unterschied zwischen Teamleitenden und allgemeinen Führungsaufgaben. (vgl. Katzenbach/Smith 1993: 178) Meier (2008: 153) führt zu genau diesem Problem erklärend an, dass Teamleitende nicht nur das Team führen, sondern auch als „HelferInnen, AnsprechpartnerInnen, ModeratorInnen und MediatorInnen“ fungieren. Und auch Katzenbach/Smith (1993: 178) beschreiben Teamleitende als „Libero, als ErsatzspielerIn“, die überall dort im Team zu Hilfe eilen, wo ihre Hilfe gebraucht wird.

## 2.6. Auswahl der Teammitglieder

Nachdem jetzt ein gründlicher Blick auf die Teamfähigkeiten und die Teamrollen geworfen wurde, stellt sich natürlich die Frage, wie denn festgestellt werden kann, ob jemand Teamfähigkeiten besitzt oder eine Teamrolle einnehmen kann? Welche Möglichkeiten gibt es, die richtigen Teammitglieder auszuwählen? Die Möglichkeiten erstrecken sich hier von einfachen Selbsttests zu Persönlichkeitsprofilen, über detaillierte Persönlichkeitstests bis hin zu Assessment Centern, die die Auswahl vornehmen.

### 2.6.1. Selbsttest

Selbsttests zu Persönlichkeitsprofilen können ganz einfach im Internet gefunden und von den potentiellen Teammitgliedern ausgefüllt werden. Diesbezüglich stellt Meier (2008: 18) das Persönlichkeitsmodell nach Rieman, das 1956 entwickelt wurde, vor. Dieses Modell arbeitet mit zwei Gegensatzpaaren:



- **Orientierung auf Nähe: Sozialpromotoren**

Sozialpromotoren sind auf Harmonie und gutes Teamklima konzentriert. Wenn Diskussionen zu hitzig oder Debatten zu sachlich werden, sind sie bemüht, die Reibungen einzudämmen. (vgl. Meier 2008: 33)

- **Orientierung auf Distanz: Fachpromotoren**

Fachpromotoren sind eigentlich eher Individualisten und haben Probleme, ihre Rolle im Team zu finden, da sie lieber alleine arbeiten und Kommunikation nicht ihre Stärke ist. Sie werden als Experten geschätzt, können aber auf Grund ihrer introvertierten Art ihre Talente im Team nicht voll einbringen. (vgl. Meier 2008: 32)

- **Orientierung auf Ordnung: Arbeitspromotoren**

Arbeitspromotoren konzentrieren sich auf die Erledigung der anfallenden Arbeiten und geben somit dem Team einen wichtigen Rückhalt. Sie greifen ein, wenn sich Debatten zu sehr in die Länge ziehen, damit wieder zurück zu den eigentlichen Arbeitszielen gefunden wird. (vgl. Meier 2008: 32f)

- **Orientierung auf Spontaneität: Kreativpromotoren**

Kreativpromotoren sind spontane, innovative und extrovertierte Menschen. Sie sorgen für die Geistesblitze, die ein Team voranbringen. (vgl. Meier 2008: 19)

Mit der Beantwortung eines Fragebogens soll die persönliche Orientierung herausgefunden werden. Dazu ist jede Antwortmöglichkeit mit einem N, D, O, S versehen, so dass die Antwort dann auch der jeweiligen Ausrichtung zugewiesen werden kann. Der Buchstabe, der am häufigsten hinter den Antworten erscheint, zeigt einem die persönliche Orientierung auf. Auf diese Art und Weise kann ganz leicht festgestellt werden, ob in einem bestehenden Team der richtige Mix an Teamfähigkeiten vertreten ist oder ob für ein potentiell Team die passenden Kandidatinnen in Betracht gezogen worden sind.

## **2.6.2. Assessment Center**

Ein genaueres und aussagekräftigeres Ergebnis erzielt man, wenn man die Auswahl über ein Assessment erfolgen lässt. Da dies aber auch eine sehr teure und zeitaufwändige Auswahlmöglichkeit ist, kommt sie meist nur zum Einsatz, wenn in einem Unternehmen wichtige Posten (im Vorstand, bei Prestigeprojekten, etc.) besetzt beziehungsweise nachbesetzt werden müssen. Hierbei ist auch zwischen einem Einzel-Assessment und einem Assessment Center zu unterscheiden und zwischen dem Auftraggeber und dem Assessment-Anbieter wird die genaue Zielgruppe, Zielvorstellung und Durchführbarkeit des Assessments abgeklärt. Assessment-Center bedeutet im Vergleich zu Einzel-Assessment, dass „eine Gruppe von Assessees am gleichen Ort, zur gleichen Zeit mittels gleicher Methoden zur gleichen Fragestellung evaluiert wird.“ (Eck *et al.* 2007: 41) Und die Bewertung über ein Assessment Center kann noch einmal unterteilt werden in Selektions-Center und Development-Center. Mit einem Selektions-Center werden mit dem Assessment „geeignete von weniger geeigneten

beziehungsweise ungeeigneten Personen unterschieden“ und mit Hilfe eines Development-Centers sollen die Potentiale der Assesseees angezeigt werden und „lern- bzw. laufbahnrelevante Auseinandersetzungen mit Talenten, Potenzialen und Schwächen“ ermöglicht werden (Eck *et al.* 2007: 41)

## 2.7. Teamentwicklung

Zur Teamentwicklung gibt es viele verschiedene Modelle, die meist auf vier Phasen aufbauen. Das Vier-Phasen-Modell von Tuckman (1965) ist ein sehr anschauliches Modell, das die einzelnen Entwicklungsschritte in einem Team sehr gut aufzeigt. In diesem Modell fehlt allerdings die Phase der Teamauflösung. Diese Phase wird in dieser Arbeit ebenfalls erfasst.

Im Folgenden werden die Entwicklungsphasen in einer Grafik übersichtlich dargestellt und danach erläutert.

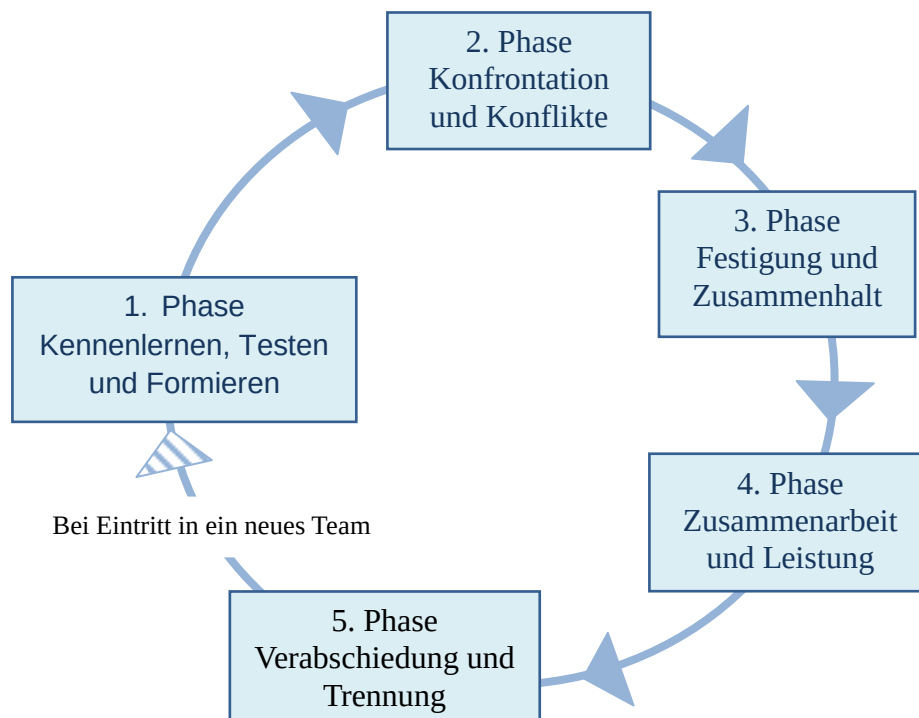


Abb.2: Das Fünf-Phasen-Modell der Teamentwicklung (nach Tuckman 1965, Abbildung in Kleinmann 2005: 30)

Im Modell folgt eine Phase der nächsten, doch beim Arbeiten im Team sind diese Prozesse nicht immer so klar voneinander getrennt und kalkulierbar. Die Phasen können einander überlappen, manche Teams fallen auch wieder in eine schon durchlebte Phase zurück oder schaffen den Schritt in die nächste nicht. (vgl. Singer 2005: 103)

### **2.7.1. Phase 1: Kennenlernen, Testen und Formieren**

Diese erste Phase ist die wichtigste zur Entwicklung von Teamgeist, sie benötigt mehr Zeit als andere Phasen und ist maßgebend für den Verlauf anderer Phasen. In dieser Phase entstehen Vertrauen und Beziehungen (Sympathie, Antipathie) zwischen den Teammitgliedern, die Mitglieder suchen ihren Platz im Team. Um diesem entstehenden Teamgerüst Ordnung zu geben, müssen die Teamziele klar und transparent dargelegt werden. (vgl. Kleinmann 2005: 31) Teamleitende, an denen sich in dieser Phase viele Teammitglieder ausrichten, können jetzt durch das Aufstellen von Regeln für die Zusammenarbeit den Weg zu erfolgreicher Teamarbeit ebnen. (vgl. Meier 2008: 42)

### **2.7.2. Phase 2: Konfrontation und Konflikte**

Auf der Suche nach dem eigenen Platz im Team und der Anerkennung der Rollen, die andere Teammitglieder einnehmen, kommt es in dieser Phase verstärkt zu Konfrontationen und Auseinandersetzungen. (vgl. Meier 2008: 42) Wenn es unter den Teammitgliedern die Bereitschaft gibt, sich mit diesen Reibungen konstruktiv auseinanderzusetzen, steigt das Zusammengehörigkeitsgefühl im Team. (vgl. Kleinmann 2005: 31) In dieser Phase ist die Aufgabe der Teamleitenden einzugreifen, wenn ersichtlich wird, dass das Team sein Ziel aus den Augen verloren hat und es zu persönlichen Differenzen auf Grund von Macht- oder Statusbestrebungen kommt. (vgl. Meier 2008: 43)

### **2.7.3. Phase 3: Festigung und Zusammenhalt**

Der Teamgeist ist gefestigt und die Zusammenarbeit wird effektiv gestaltet, die Energie, die in den vorangegangenen Phasen auf das Finden der Rolle und Anerkennen anderer Teammitglieder gerichtet war, konzentriert sich jetzt auf die Erreichung der gemeinsamen

Ziele. (vgl. Kleinmann 2005: 32) Dennoch können einzelne Teammitglieder hinter der Fassade der Team-Harmonie noch Kämpfe mit sich selbst austragen, wenn es darum geht, die persönlichen Bedürfnisse den Teambedürfnissen unterzuordnen. (vgl. Singer 2005: 113) Das Team beginnt eigene Arbeitsregeln aufzustellen und die Selbststeuerung des Teams kommt in Gang. (vgl. Meier 2008: 44) Teamleitende haben während dieser Phase vor allem die Aufgabe, zu koordinieren und zu moderieren, wobei sie darauf achten, dass sich das Team nicht in der Aufstellung von zu vielen Regeln verliert. Sollte dies der Fall sein, führen sie das Team wieder zurück, damit Aufgaben erledigt und die Teamziele erreicht werden. (vgl. Singer 2005: 114)

#### **2.7.4. Phase 4: Zusammenarbeit und Leistung**

Auf die Erreichung dieser Phase hat das Team viel Energie und Einsatz verwendet, denn dies ist die bedeutendste aller Teamphasen. Das Team hat seine Lektionen gelernt und ist nun bereit, all seine Potentiale und Möglichkeiten voll auszuschöpfen. Für die vorangegangenen Mühen wird das Team auch mit sich nun einstellendem Erfolg und gesteigerter Leistung belohnt. (vgl. Kleinmann 2005: 32) Das Team hat seine Belastungsproben bestanden, die Teammitglieder haben ihre Positionen im Team gefunden und füllen diese auch konstruktiv aus, die Motivation im Team ist hoch. Fehler, die in vorangegangenen Phasen noch einzelnen Teammitgliedern zum Vorwurf gemacht wurden, werden in dieser vierten Phase viel eher toleriert, da das Team gelernt hat, dass es gemeinsam für diese einsteht und aus ihnen lernen kann. In dieser Phase sorgt die Teamleitung dafür, dass die Rahmenbedingungen und Kommunikationsmöglichkeiten für das nun erfolgreich arbeitende Team auch gewahrt bleiben. (vgl. Singer 2005: 116)

#### **2.7.5. Phase 5: Verabschiedung und Trennung**

Auch jedes noch so erfolgreiche Team hat einmal sein Ende erreicht. Sei es, weil es seine Teamziele und –aufgaben alle erfüllt hat, oder weil es an einem Punkt angekommen ist, an dem Stillstand herrscht, das Team keine Möglichkeit mehr hat, die Ziele zu erreichen und deshalb aufgelöst werden muss. Katzenbach/Smith (1993: 218f) sprechen davon, dass Teams aus drei Gründen auseinandergehen:

- **das Team hat seine offizielle Aufgabe erledigt**
- **die Zusammensetzung des Teams ändert sich**

Dies muss nicht automatisch zur Auflösung des Teams führen. Vor allem nicht, wenn es dem bestehenden Team gelingt, das neue Mitglied in die Teamaufgaben einzubinden, ohne dass das Team seine Richtung und Dynamik verliert. Beide Seiten, das bestehende Team und der Teamneuling, stehen vor Herausforderungen. Einerseits muss das Team die neue Sichtweise des frisch dazu gestoßenen Mitglieds akzeptieren und aus ihr lernen und andererseits muss das neue Mitglied seine Rolle im Team finden. Wenn dies aber nicht gelingt, muss das Team einen ganz neuen Arbeitsansatz und Existenzzweck erarbeiten, das heißt, das Team beginnt wieder mit Phase 1.

- **es wird eine neue Teamleitung eingesetzt**

Wenn es der neuen Teamführung nicht gelingt, sich an Zweck, Ziel, Ansatz und gegenseitige Verantwortung im Team anzupassen, kann es nicht nur passieren, dass das Team in Phase 1 der Teamentwicklung zurückfällt, sondern sich möglicherweise sogar in eine Arbeitsgruppe zurückverwandelt, weil sich die Hierarchiestrukturen innerhalb des Teams so stark verändert haben.

Ein Team ist ständig mit Hindernissen und Herausforderungen in Bezug auf seine Entwicklung konfrontiert und nur wenn die Teammitglieder in der Lage sind, sich ständig damit auseinanderzusetzen und Antworten darauf zu finden, findet das Team einen positiven Abschluss.

## **Zwischenresümée**

So allgegenwärtig Teams in unserem Schul-, Studenten-, Berufs- oder Vereinsleben auch sind, so vielschichtig und komplex stellen sie sich bei näherer Betrachtung heraus. Sie erfordern weit mehr als das bloße Bekenntnis zur gemeinsamen Erledigung von Aufgaben, was in der Literatur auch immer wieder als die „Teamlüge“ beschrieben wird. Der Aufwand, mit dem ein Team zusammengesetzt und entwickelt wird, richtet sich natürlich immer nach den Aufgaben, die an ein Team gestellt werden. Doch auch für informelle Teams gelten die Teamgrundregeln von gemeinsamem Zweck, Ziel, Arbeitsansatz und gegenseitiger Verantwortung. Schon allein an der Ausformulierung dieser Basisregeln scheitert Teamarbeit oft, weil vielen nicht bewusst



ist oder sie noch nie davon gehört oder gelesen haben, dass dieses Grundregelwerk erstellt werden muss, um erfolgreich zu sein. Mit einem einfachen Brainstorming am Beginn jeder Teamgründung können Teams sich über ihre Ziele, Aufgaben und Zwecke bewusst werden und dementsprechend auch Aufgaben und Rollen verteilen. Ansonsten werkt jede alleine vor sich hin – und ist dennoch in dem Glauben, in einem Team zu arbeiten.

Dieser theoretische Rahmen zu Teamarbeit bietet nun die Grundlage, um sich mit Teamarbeit beim Simultandolmetschen zu beschäftigen. Und schon beim Einarbeiten in die Theorie sind die ersten Fragen und Überlegungen aufgetaucht, wie sich die bisher formulierten theoretischen Punkte der Teamarbeit mit dem Simultandolmetschen verbinden lassen. Dazu gehört zum Beispiel der Punkt „Teamgröße“, dem in der Literatur zu Teamarbeit viel Aufmerksamkeit gewidmet wird. Die fast einhellige Meinung der Experten ist, dass Teamarbeit am besten funktioniert, wenn vier bis acht Personen involviert sind. Unter einer Anzahl von vier Personen könne man gar nicht von einem Team sprechen. Doch wie passt dies dann zum Simultandolmetschen, wo zwei oder eventuell drei Kabinenpartnerinnen ein Team für eine Simultandolmetschung stellen? Kann man in diesem Fall gar nicht von Teamarbeit im wissenschaftlichen Sinn sprechen? Muss man den Teambegriff für das Simultandolmetschen von der Arbeit in der Kabine auf die Einheit von Dolmetscherinnen mit Teamchefin ausweiten? Und was ist mit dem Gefühl der Zusammengehörigkeit, das für die Entwicklung und den Erfolg von Teams so wichtig ist und laut Literatur viel Zeit und Energie braucht, um entstehen zu können? Kann sich dieses „Wir-Gefühl“ einstellen, wenn ein Dolmetschteam vielleicht nur für einen Tag besteht? Oder gibt es ein Wir-Gefühl unter allen Dolmetscherinnen (egal ob sie schon einmal zusammengearbeitet haben oder nicht), weil man schon allein deshalb zusammenhält, weil die Arbeit von Dolmetscherinnen oft nicht wertgeschätzt oder unterschätzt wird? Zum Punkt der Kommunikationsmöglichkeiten innerhalb eines Teams lassen sich im Zusammenhang mit Simultandolmetschen auch einige Überlegungen anstellen: Ist dieser Grundsatz auch auf Dolmetschteams übertragbar? Die Zusammensetzung in einem Dolmetschteam ändert sich ständig. Erschwert dies intensive und eingehende Kommunikation unter den Teammitgliedern? Ist die Gefahr von Fehlinterpretationen von Aussagen größer, weil man seine Teamkolleginnen nicht so gut kennt?

Diese Liste von Fragen lässt sich noch fortsetzen und für diese sollen, mit den weiteren Ausführungen zum Thema Teamarbeit beim Simultandolmetschen und der Empirie

zum Thema Teamarbeit beim Dolmetschen am Zentrum für Translationswissenschaft in Wien, in dieser Arbeit Antworten gefunden werden.

### **3. Teamarbeit beim Konferenzdolmetschen**

#### **3.1. Position der AIIC**

Im Zusammenhang mit Teamarbeit beim Konferenzdolmetschen soll zunächst die Position des internationalen Verbands der Berufsdolmetscherinnen AIIC (Association Internationale des Interprètes de Conférence) beleuchtet werden. Im „Beruflichen Verhaltenskodex der AIIC“ legt die AIIC ihren Standpunkt zu Dolmetschteams dar:

Angesichts der permanenten Konzentration in der Kabine kommt es bei Dolmetscherinnen zu „körperlicher und geistiger Ermüdung“. Auf Grund dessen ist die Aufstellung von Dolmetschteams notwendig, um eine bestmögliche Dolmetschqualität zu gewährleisten. Nach den Erfordernissen und der Dolmetschart setzen sich die Mindestzahl der Dolmetscherinnen in einem Team, die Zahl der Arbeitssprachen und die Sprachkombination der Dolmetscherinnen in einem Team zusammen. (AIIC 2000)

In weiterer Folge wird im „Beruflichen Verhaltenskodex“ auf die Zusammensetzung von Dolmetschteams für die unterschiedlichen Dolmetschmodi eingegangen.

Für das Konsekutivdolmetschen bedeutet der Standpunkt der AIIC, dass die Anzahl der Arbeitssprachen auch die Mindestzahl der Dolmetscherinnen bestimmt. Das heißt, wenn aus zwei Sprachen in zwei Sprachen gedolmetscht wird, sind mindestens zwei Dolmetscherinnen erforderlich. Bei der Dolmetschung aus drei Sprachen in drei Sprachen werden drei Dolmetscherinnen benötigt, usw. Auch für das Simultandolmetschen hat die AIIC ganz spezifische Grundsätze erstellt. Die AIIC hält dazu an, dass in der Dolmetschkabine in der Regel nicht alleine gearbeitet wird, da es in diesem Fall keine Möglichkeit gäbe, dass eine Dolmetscherin von ihrer Kollegin abgelöst wird. Der Verband fordert, dass sich ein Dolmetschteam in Kabinen, in denen ohne Unterbrechung gearbeitet wird, aus mindestens zwei Dolmetscherinnen pro Arbeitssprache und Kabine zusammensetzt. Dies hat vor allem den Zweck der adäquaten Abdeckung aller Sprachkombinationen und der Gewährleistung der Dolmetschqualität. (vgl. AIIC 2000) Dabei gilt generell, dass pro Konferenzsprache

immer eine Dolmetschkabine und zwei Dolmetscherinnen eingesetzt werden sollen. Das heißt, wenn von einer Konferenzsprache in eine andere Sprache gedolmetscht wird, sind eine Dolmetschkabine und zwei Dolmetscherinnen nötig, wenn von einer Konferenzsprache in zwei andere Sprachen gedolmetscht wird, sind zwei Kabinen und vier Dolmetscherinnen notwendig, etc. Gleich verhält es sich, wenn von mehreren Konferenzsprachen aus gedolmetscht wird. Wenn zum Beispiel aus zwei Konferenzsprachen in eine andere Sprache gedolmetscht wird, sind eine Kabine und zwei Dolmetscherinnen von Nöten, von zwei in zwei Sprachen eine oder zwei Kabinen und drei Dolmetscherinnen (wobei es einer dieser drei Dolmetscherinnen möglich sein muss, mit jeder der anderen zu tauschen), von zwei in drei Sprachen drei Kabinen und fünf Dolmetscherinnen, von zwei in vier Sprachen vier Kabinen und sieben Dolmetscherinnen. Dieses Verhältnis gilt genauso für drei, vier, fünf Konferenzsprachen, usw. (Eine genaue Tabelle darüber gibt es im Anhang der vorliegenden Arbeit.) Der Verband räumt allerdings auch ein, dass unter bestimmten Bedingungen, und wenn die Qualitäts- und Gesundheitsanforderungen eingehalten werden, die Anzahl der Dolmetscherinnen herabgesetzt werden kann. Dies bezieht sich vor allem auf Dolmetschsituationen bei „kurzen Sitzungen oder allgemeinem Inhalt der Sitzung.“ (AIIC 2000) Genauso kann sich aber auch die Zahl der Dolmetscherinnen erhöhen, wenn benötigte Sprachkombinationen nicht mit der Mindestanzahl von Dolmetscherinnen laut der von der AIIC aufgestellten Tabelle abgedeckt werden können, wenn die Arbeitszeiten sehr lange sind, in einer Konferenz „viele schriftliche Erklärungen vorgelesen werden, oder die Konferenz eine inhaltlich sehr technische oder wissenschaftliche Ausprägung hat, die umfangreiche Vorbereitung voraussetzt.“ (AIIC 2000) Bei der Zusammenstellung von Dolmetschteams ist des Weiteren darauf zu achten, dass die Verwendung von Relais nicht nötig ist. Wenn es für den Einsatz von Relais für eine konkrete Sprache keine Alternative gibt, „gehören dem Team mindestens zwei Dolmetscherinnen an, die imstande sind, ein Relais aus dieser Sprache anzubieten. Wird das Relais aus einer in beide Richtungen arbeitenden Kabine angeboten, arbeiten in dieser Kabine mindestens drei Dolmetscherinnen.“ (AIIC 2000)

### **3.2. Teamarbeit beim Simultandolmetschen**

Wie aus den Erläuterungen der AIIC ersichtlich wird, stellt Teamarbeit beim Simultandolmetschen eine besondere Form der Teamarbeit dar. „Neben einwandfreiem professionellem Verhalten [...], ist Teamarbeit eine weitere Fähigkeit, die die „ideale Dolmetscherin“ mitbringen muss.“ (Bühler 1986: 233) Während eine Dolmetscherin aktiv arbeitet, kann sie zwar das Gefühl haben, völlig selbstständig und alleine zu arbeiten [...], aber Dolmetscherinnen können aus der Arbeit im Team viele Vorteile ziehen. (Jensen 2006) Im Ehrenkodex der AIIC, der Association Internationale des Interprètes de Conférence, wird dies unter Artikel 6a auch festgehalten: „Die Verbandsmitglieder sind ihren Kolleginnen und Kollegen gegenüber zu moralischer Unterstützung und Kollegialität verpflichtet“ (AIIC 2009). Dieses kollegiale Verhalten soll von Solidarität geprägt sein. Die Aufforderung dazu geht auf die Zeit zurück, als es noch sehr wenige Dolmetscherinnen gab und sie sich gemeinsam organisieren mussten, um auf dem Markt zu überleben. Moralische Unterstützung und Kollegialität beim Dolmetschen kann aber nicht nur als eine generelle Regel angesehen werden, sondern sich auch auf ganz bestimmte Kontexte, wie zum Beispiel das Dolmetschen bei Konferenzen, beziehen. Bei Konferenzdolmetscherinnen kann das Bewältigen der gleichen Schwierigkeiten bei der Ausübung ihres Berufs, und manchmal auch das häufige und lange Wegsein von zu Hause, dazu führen, dass, über persönliche Differenzen hinweg, zusammengearbeitet wird, um eine gute Dolmetschleistung für die Kundinnen zu garantieren. Die AIIC bietet auf ihrer Homepage auch eine Checkliste für das richtige kollegiale Verhalten und Teamarbeit in der Dolmetschkabine an. Beim richtigen Verhalten in der Kabine wird einerseits auf generelle Punkte, wie das Mobiltelefon auszuschalten, nicht zu rauchen und die Unterlagen geordnet zu halten, eingegangen, und andererseits auf Punkte, die die Zusammenarbeit in der Kabine verbessern. Dazu gehört zum Beispiel, dass mit der Dolmetschkollegin abgemacht werden soll, wer an welchem Platz sitzt und wie die Beleuchtung in der Kabine sein soll. Es wird auf dieser Checkliste ebenfalls erwähnt, dass man die Dolmetschintervalle, Arbeitszeiten und Wechsel mit der Dolmetschpartnerin besprechen soll und, wenn man nicht arbeitet, nur dann die Kabine verlassen soll, wenn es unbedingt notwendig ist. Es wird des Weiteren empfohlen, die Dolmetschintervalle auf die Tagesordnung der jeweiligen Konferenz abzustimmen, und wenn dies nicht möglich ist, sich bei natürlichen Redepausen abzulösen. Oder auch, dass man sich in der Kabine ruhig

verhalten soll, um die aktive Kollegin nicht bei der Arbeit zu stören, aber auch, weil die Mikrofone Hintergrundgeräusche in der Kabine sehr leicht erfassen – also Papierrascheln vermeiden, Wasser leise einschenken, nicht essen, nicht mit dem Stuhl wackeln oder dem Kugelschreiber klicken, nicht vor sich hin murmeln, etc. Zu kollegialem Verhalten in der Kabine sollte ebenfalls gehören, dass man der Kollegin gegenüber hilfsbereit, aber nicht zu aufdringlich ist. Denn generell lässt sich leicht feststellen, wann die Kabinenpartnerin Unterstützung braucht, entweder „bei der Suche nach einem Dokument, einem neuen Fachbegriff, einem Hustenanfall oder bei technischen Schwierigkeiten“. (AIIC – New Interpreters Network – Vega 1998 – 2011) Für das richtige Verhalten in der Dolmetschkabine und gute Teamarbeit unter Dolmetscherinnen hat das New Interpreters Network der AIIC auch noch andere praktische Tipps. Dazu gehört zum Beispiel, dass man bei einer Konferenz rechtzeitig am Veranstaltungsort ist. Als Grundsatz wird von einer halben Stunde vor Beginn der Konferenz, zumindest am ersten Tag, gesprochen. Ein weiterer Ratschlag ist, und dieser Aspekt wird auch von Jensen (2006) in Kapitel 3.3. angesprochen, dass sich die Dolmetscherinnen vor Veranstaltungsbeginn bei ihren Kolleginnen und anderen Mitarbeiterinnen der Konferenz, zum Beispiel den Technikerinnen, vorstellen sollten, um eine möglichst angenehme Arbeitsatmosphäre zu schaffen. (vgl. AIIC – New Interpreters Network - Vega 1998 – 2011)

Alle Dolmetscherinnen sind sich bewusst, dass Zusammenhalt im Team, ein gutes miteinander Auskommen und gegenseitige Unterstützung essentiell für die Qualität der gelieferten Arbeit sind. (vgl. Kremer 1997) Und der Stress und Zeitdruck, den dieser kognitiv sehr fordernde Beruf mit sich bringt, führen ebenfalls dazu, dass Dolmetschteams gebildet werden, um sich gegenseitig unterstützen zu können. (vgl. Chmiel 2008: 261).

Teamarbeit beim Simultandolmetschen wird von Gile (1995) auch als eine der wichtigsten Coping-Strategien erwähnt, die Dolmetscherinnen verwenden, um Probleme, die beim Dolmetschen in der Kabine entstehen, zu bewältigen. Zu Schwierigkeiten beim Dolmetschen kommt es, laut Gile, vor allem dann, wenn nicht genügend kognitive Verarbeitungskapazität<sup>1</sup> vorhanden ist oder die Dolmetscherin Wissenslücken hat. Gile führt

---

<sup>1</sup> Das Kapazitätsmodell (Modèle d'efforts) von Gile (1985) beschreibt Aktivitäten beim Dolmetschen (wie das Zuhören und Analysieren, die (Kurzzeit)-Gedächtnisspeicherung und Redeproduktion) als sehr kapazitätsbeanspruchende Verarbeitungsleistungen. Und wenn es durch das Auftreten von Problemen bei einer dieser Verarbeitungsleistungen zu Überbelastungen kommt, kann es zu Beeinträchtigungen der Dolmetschleistung beziehungsweise einem Zusammenbruch des ganzen Verarbeitungssystems, sprich keinem Dolmetschen mehr kommen.

auch an, dass diese Problematik der Kapazitätsüberlastung quasi unvermeidbar ist, da auch viele Dolmetscherinnen mit langjähriger Berufserfahrung immer wieder damit konfrontiert sind. (Gile 1995: 191) Genau aus diesem Grund entwickeln Dolmetscherinnen spezielle Taktiken, um auf diese Situationen besser reagieren zu können. Eine dieser Taktiken ist, wie bereits erwähnt, Teamarbeit in der Dolmetschkabine. Deshalb befinden sich beim Simultandolmetschen, zumindest theoretisch, immer mindestens zwei Dolmetscherinnen in der Kabine. Eine als aktive Dolmetscherin, die eine Rede von der Ausgangs- in die Zielsprache dolmetscht; und eine sogenannte „passive“ Dolmetscherin, die, wenn sie nicht an der Reihe ist, idealerweise der vorgetragenen Rede und der Wiedergabe der aktiven Kollegin zuhört. Die Gegenwart einer passiven Dolmetscherin in der Kabine ist für die aktive Dolmetscherin ein großer Vorteil. (Gile 1995: 193) Die passive Dolmetscherin kann ihre Kabinenkollegin auf verschiedene Art und Weise unterstützen, denn sie hat, im Gegensatz zur aktiven Dolmetscherin, die ihre ganze Aufmerksamkeit auf das Zuhören und die Wiedergabe der Rede richtet, viel eher die Chance, schwierige Teile in einer Rede auszumachen. (Gile 1995: 193) So kann sie für die aktive Dolmetscherin, die meist keine Zeit und Verarbeitungskapazität dafür zur Verfügung hat, in Glossaren oder anderen Dokumenten nachschlagen und die gewonnenen Informationen, meist schriftlich, der aktiven Dolmetscherin mitteilen. Eine weitere vielpraktizierte Form der Unterstützung ist das Mitnotieren von Zahlen, da sich die passive Dolmetscherin voll und ganz auf das Verstehen der Zahlen, das oft eine der größten Herausforderungen für Dolmetscherinnen in der Kabine darstellt, konzentrieren kann. Ziel dabei ist, der aktiven Dolmetscherin das Dolmetschen zu erleichtern, indem man es ihr abnimmt, sich auf Zahlen zu konzentrieren, damit sie ihre ganze Aufmerksamkeit auf alle anderen Elemente der Dolmetschung richten kann. (vgl. Roderick 1998: 133) Die aktive Dolmetscherin kann die „passive“ Kollegin mit einem Blick oder einer Kopfbewegung um Hilfe bitten. In gut eingespielten Teams erkennt die passive Dolmetscherin an einem Zögern in der Wiedergabe der aktiven Dolmetscherin, dass ein Problem vorliegt. Sie kann Eigennamen, Zahlen oder technische Begriffe für die aktive Kollegin notieren. (Gile 1995: 193) Wenn es sich um ein terminologisches Problem handelt, wird die passive Kabinenkollegin der aktiven Dolmetscherin wenn möglich den Begriff in der Zielsprache zur Verfügung stellen. Wenn sich das Problem um ein einzelnes Wort, einen Eigennamen oder eine Zahl dreht, die die aktive Kollegin nicht richtig verstanden hat, kann die passive Dolmetscherin diese auch in der Ausgangssprache aufschreiben. Diese

Möglichkeiten der Hilfestellung sind natürlich viel einfacher, als der aktiven Dolmetscherin eine nicht verstandene Idee oder einen nicht verstandenen Gedankengang effizient schriftlich darzulegen, da die aktive Dolmetscherin keine Zeit hat, sich lange Erklärungen durchzulesen. (Gile 1995: 193) Dennoch ist Teamarbeit als Taktik zur Bewältigung von Dolmetschproblemen sehr wirkungsvoll, denn das Wissen und die Intelligenz von zwei Personen lassen sich leicht bündeln. Dabei hat eine der beiden Personen den Vorteil, ihre Aufmerksamkeit nicht zwischen Zuhören und anderen Aufgaben aufteilen zu müssen. (Gile 1995: 193) Jedoch muss die passive Dolmetscherin für diese Art der Hilfestellung nicht nur physisch in der Kabine anwesend, sondern auch Willens sein, sich die Mühe zu machen und der Kabinenkollegin zu helfen. Es gibt immer wieder Situationen, in denen das nicht möglich ist, zum Beispiel:

- wenn die Dolmetscherinnen auf Grund der anstrengenden aktiven Dolmetschzeit das Bedürfnis nach einer Pause haben. In Dolmetschteams, die aus zwei Mitgliedern pro Zielsprache bestehen, und wenn die Bedingungen sehr schwierig sind, verlassen die Dolmetscherinnen eventuell die Kabine, sobald ihre „aktive“ Dolmetschzeit vorbei ist, und kommen erst wieder in die Kabine zurück, wenn sie wieder an der Reihe sind. Oder sie bleiben zwar in der Kabine, schalten aber vollkommen ab und ruhen sich aus.
- bei Konferenzen, bei denen Dokumente zu lesen sind und diese erst im allerletzten Moment den Dolmetscherinnen zugänglich gemacht werden, oder Präsentationen individuell an die einzelnen Dolmetscherinnen verteilt werden. In diesen Fällen sind alle Dolmetscherinnen damit beschäftigt, die Dokumente durcharbeiten, die ihren Teil der Dolmetschung betreffen und können deshalb der gerade aktiven Dolmetscherin nicht helfen.
- wenn sich Dolmetscherinnen der eigenen Schwächen bewusst sind und gar nicht wollen, dass Kolleginnen während ihrer Dolmetschung in der Kabine sitzen und zuhören. (Gile 1995: 193f)

Aus pädagogischer Sicht plädiert Gile (1995: 194) dafür, dass während der Ausbildung der praktische Wert der Teamarbeit zwischen Dolmetscherinnen von den Lehrenden betont wird. Zweckdienliche Aspekte für eine erfolgreiche Teamarbeit in der Kabine, wie vor allem eine große und leserliche Handschrift, sollten dabei ebenfalls Erwähnung finden. Wie bereits



erwähnt erhöht Teamarbeit in der Kabine grundsätzlich die Qualität des Outputs, erleichtert sie die Dolmetscharbeit und verbessert sie die Zufriedenheit der Dolmetscherinnen mit ihrer Arbeit. Auf der anderen Seite kann eine unkooperative Situation zum genauen Gegenteil führen: einer schlechten Leistung und unzufriedenen Kundinnen, Eifersüchteleien unter Kolleginnen und verletzten Gefühlen. (vgl. Jensen 2006) Um dies zu vermeiden ist Teamarbeit oder, wie Jensen (2006) es bezeichnet, eine „strategische Partnerschaft“ in der Dolmetschkabine anzustreben. Eine ideale Partnerschaft sieht folgendermaßen aus:

### **3.3. Partnerschaft in der Kabine**

In einer idealen Partnerschaft verhalten sich zwei Dolmetscherinnen wie richtige Partnerinnen. Sie vertrauen und respektieren einander. Sie haben ungefähr die gleiche Dolmetscherfahrung und -fähigkeit, so dass das gelieferte Dolmetschprodukt von gleichbleibender Qualität ist, wenn die Dolmetscherinnen sich abwechseln. Die Dolmetschpartnerinnen arbeiten des Weiteren mit gleicher Terminologie, so dass sowohl gemeinsprachliche Ausdrücke als auch technische Begriffe dieselben sind. Sie hören zu, wenn sie nicht an der Reihe sind und helfen, wenn nötig, den Kolleginnen aus, indem sie in Wörterbüchern nachschlagen und die Vorschläge aufschreiben. Sie vermeiden Handlungen, die die Kollegin bei der Arbeit stören könnten. Sie lösen sich im gegenseitigen Einverständnis flüssig ab. Zusammengefasst heißt dies, die Kolleginnen arbeiten gerne zusammen und beenden einen Arbeitstag in gegenseitiger Sympathie und mit Vorfreude auf die nächste Zusammenarbeit. (vgl. Jensen 2006)

Die Zusammenarbeit in der Kabine kann aber auch anders verlaufen und Jensen (2006) führt auch Aspekte an, die zu Problemen in der Partnerschaft in der Kabine führen können.

#### **3.3.1. Unterschiede in den Dolmetschfähigkeiten**

Es gibt viele Faktoren, die die Entwicklung und Beibehaltung einer idealen Partnerschaft in der Dolmetschkabine behindern können. Der schwerwiegendste dieser Faktoren resultiert aus einem realen oder nur gefühlten Unterschied in den Dolmetschfähigkeiten. Wenn eine Dolmetschkollegin sich für erfahrener hält, oder dies tatsächlich auch ist, kann dies zu

Spannungen zwischen den Dolmetschpartnerinnen führen und das Dolmetschergebnis beeinträchtigen; das Gesamtergebnis wird dann schlechter sein als die Leistung jeder einzelnen. Dolmetscherinnen mit unterschiedlichen Fähigkeiten können sicherlich auch erfolgreich zusammenarbeiten, aber es bedarf der Bemühungen beider Seiten, dass dies auch erreicht wird. Denn die weniger qualifizierte Dolmetscherin kann Angst davor haben, ihre „Unterlegenheit“ vor der „Könnerin“ am Pult neben ihr preisgeben zu müssen, und auch Angst vor den sich daraus ergebenden Konsequenzen haben:

- Die erfahrenere Kollegin könnte die Arbeit der Dolmetschpartnerin schlecht machen und die Kundinnen möglicherweise bitten, sie nicht mit der Kollegin zu vergleichen.
- Die erfahrenere Kollegin behandelt die weniger qualifizierte Kollegin möglicherweise mit offener Ablehnung.
- Die weniger qualifizierte Kollegin lehnt möglicherweise, aus Angst, ihre Unterlegenheit dadurch noch mehr zu zeigen, Hilfe ab, und befürchtet vielleicht auch, ohne Unterstützung in der Kabine allein gelassen zu werden.
- Die besser qualifizierte Kollegin befürchtet eventuell, dass sie mit der schlechten Leistung der Kabinenkollegin in Verbindung gebracht wird, und unternimmt etwas dagegen. (Dies ist natürlich nur dann der Fall, wenn es sich um zwei Frauen, oder zwei Männer handelt, denn wenn eine Dolmetscherin und ein Dolmetscher zusammenarbeiten, erkennt das Zielpublikum, wer der oder die „Gute“ und wer der oder die „Schlechte“ ist.)
- Die besser qualifizierte Kollegin kann es auch leid sein, den falschen Dolmetschungen, der schlechten Grammatik, falsch gewählten Terminologie oder einem starkem Akzent zuzuhören – genauso wie dies beim Zielpublikum der Fall sein wird. Wenn dann die weniger qualifizierte Dolmetschpartnerin um Hilfe bittet (etwa mit „Bitte schreibe all meine Fehler auf, damit ich aus ihnen lernen kann.“), kann dies auch zu Ablehnung führen, weil die besser qualifizierte sich nicht als die Sprachlehrerin der Dolmetschkollegin sieht. (vgl. Jensen 2006)

### **3.3.2. Unterschiede in der Sprachform/Varietät**

In vielen Sprachen existieren „Prestigeformen“, die Standard für die Dolmetschkabinen sind; so zum Beispiel Pariser Französisch. (vgl. Jensen 2006) Dolmetscherinnen, die eine andere Sprachvarietät benutzen, vor allem eine stigmatisierte, können sowohl die Kabinenpartnerin als auch das Publikum irritieren, sofern das Zielpublikum nicht dieselbe Sprachvarietät benutzt. Zum Beispiel Québecer Französisch, kubanisches Spanisch oder indisches Englisch können für das Zielpublikum ein Problem darstellen. (Natürlich bezieht sich dies nicht auf die Nationalität der Dolmetscherin, sondern auf die hörbare Form ihres Sprachgebrauchs. Viele kanadische, kubanische und indische Dolmetscherinnen beherrschen die „Prestigeform“ ihrer Sprache par excellence und dolmetschen für jedermann verständlich.) (vgl. Jensen 2006)

### **3.3.3. Unterschiede in der Vorbereitung und Professionalität**

Eine gute Dolmetscherin, die sich ihrer eigenen Wissenslücken bewusst ist, bereitet sich so sorgfältig wie möglich, und so wie es ihr Zeit und zur Verfügung gestelltes Material ermöglichen, auf eine Dolmetschung vor. Wenn sie, mit Glossaren über das Konferenzthema, Wörterbüchern und Internetrecherche vorbereitet, mit einer Dolmetschkollegin zusammentrifft, die nicht vorbereitet ist, wird sie diese vorbereiteten Unterlagen der Kollegin nicht vorenthalten – Zusammenarbeit lautet schließlich die Devise. Dennoch kann eine gewisse Antipathie entstehen und die Qualität der Dolmetschung wird unter der schlechten Vorbereitung leiden, vor allem bei technisch sehr anspruchsvollen Konferenzen.

In einer idealen Partnerschaft arbeiten die Dolmetschpartnerinnen bei der Vorbereitung zusammen, erstellen gemeinsam ein Glossar und halten sich ständig über den Fortschritt der Vorbereitung auf dem Laufenden. Sie erscheinen dann beide gleich gut vorbereitet in der Kabine.

### **3.3.4. Unterschiede in der Persönlichkeit**

Die Einstellung zu Arbeit, die Persönlichkeit und auch die „emotionale Intelligenz“ können, laut Jensen (2006), einen großen Einfluss auf die ideale Partnerschaft haben. Der erste Schritt auf dem Weg zu einer guten strategischen Partnerschaft ist, dass die Dolmetscherin erkennt,

wie sie sich selbst verhalten kann, um eine gute Dolmetschpartnerin zu sein. Dazu gehören:

- **Eine vernünftige Einstellung sich selbst gegenüber**

Zu diesem Punkt gehört, gemäß Jensen, dass Dolmetscherinnen ein Gleichgewicht zwischen professioneller Bescheidenheit und einer guten Portion Selbstvertrauen finden. Für Berufsanfängerinnen gehört es sicherlich zu den größten Herausforderungen, dieses Maß an Selbstvertrauen zu erlangen. Vor allem erfolgreiche Dolmetscheinsätze am Beginn der Karriere bestärken Dolmetscherinnen, aber dies wiederum setzt genaue Vorbereitung auf die Dolmetschsituation voraus. Wobei wir wieder beim Punkt Vorbereitung und ihrer Bedeutung für gute Dolmetschleistung und Stimmung unter den Dolmetscherinnen angekommen sind.

- **Der Wille zur Kooperation**

Dolmetscherinnen, die mit dem Willen zur Teamarbeit, sei es für einen zweistündigen oder zweiwöchigen Dolmetschauftrag, an die Arbeit gehen, sind auf dem besten Weg hin zu einer guten strategischen Partnerschaft. Der Wille zur Kooperation bedeutet auch gegenseitigen Respekt und sich als gleichwertige Partnerinnen anzusehen. Sollte dies nicht möglich sein, ist die vernünftige Option, Konfrontationen aus dem Weg zu gehen (die Kabine verlassen wenn man nicht an der Reihe ist, Konversationen mit der Dolmetschpartnerin vermeiden). (vgl. Jensen 2006)

- **Freundlichkeit und Verständnis**

Wenn eine Dolmetscherin nicht mit dem Verhalten ihrer Kabinenkollegin zurechtkommt, sollte Jensen zu Folge, diese Abneigung so weit wie möglich außer Acht gelassen werden. Der Spruch „Gute Miene zu bösem Spiel“ mag zwar abgegriffen sein, kann aber in diesen Situationen Wunder wirken.

- **Abklären in der Kabine**

Wenn zwei Dolmetschkolleginnen zum ersten Mal zusammenarbeiten, gibt es einige Punkte, die vor dem Dolmetscheinsatz abgeklärt werden sollten. Aber auch Kolleginnen, die schon einmal zusammengearbeitet haben, sollten sich diese Punkte bei jedem Einsatz gegenseitig wieder ins Gedächtnis rufen. Die wichtigsten der zu besprechenden Punkte sind laut Jensen (2006):

- **WANN man sich abwechselt**

Die meisten Dolmetscherinnen bevorzugen es, sich alle dreißig Minuten abzulösen, außer es sind sehr anstrengende Dolmetscheinsätze, dann können es auch zwanzig Minuten oder weniger sein. Dieser Abwechslungsmodus ist vor Beginn des Dolmetscheinsatzes abzuklären, auch wenn man, je nach Verlauf der Konferenz, den Modus während des Dolmetscheinsatzes ändern kann.

- **WIE man sich abwechselt**

Manche Dolmetscherinnen halten sich bei ihrem Einsatz ganz genau an die dreißig Minuten. Das heißt, wenn sie vor einer Pause erst zehn Minuten gedolmetscht haben, machen sie nach der Pause mit ihren restlichen zwanzig Minuten weiter. Andere Dolmetscherinnen wiederum finden es einfacher, zu bestimmten Zeiten zu tauschen, etwa zur halben oder zur vollen Stunde. In diesem Fall kann es vorkommen, dass eine Dolmetscherin weniger arbeitet, wenn es während ihrer Dolmetschzeit zu einer Pause kommt. Aber es macht es einfacher, den Zeitpunkt zu dem man sich ablöst, im Auge zu behalten, wenn zum Beispiel die passive Dolmetscherin die Kabine verlässt.

Zu diesem Punkt gehört auch, dass man vereinbart, wie akkurat das Abwechseln von statten gehen soll. Manche Dolmetscherinnen stoppen ihre Dolmetschzeit, wie Jensen (2006) in seiner Studie anmerkt, mit der Stoppuhr, um in dem Moment zu tauschen, in dem die Zeit abgelaufen ist. Andere wiederum sind hierbei flexibler und dolmetschen auch schon einmal fünf Minuten über die vereinbarte Zeit hinaus, wenn der Moment zum Wechseln sich dann besser ergibt, zum Beispiel zwischen zwei Vorträgen.

Welche Methode man auch vereinbart hat, es ist wichtig, dass man sich dann auch daran hält. Normalerweise ist es die aktive Dolmetscherin, die die Zeit bis zum nächsten Ablösen im Auge behält, indem sie der Kabinenpartnerin ein Zeichen gibt, wenn es wieder Zeit zum Tauschen ist. Wenn die aktive Dolmetscherin die Zeit übersieht, gibt ihr die Kollegin mit einer angemessenen Geste, etwa einem Deuten auf die Uhr oder einer Scherenbewegung der Finger, zu verstehen, dass es Zeit zum Wechseln ist.

Drei „**Sünden**“ können Dolmetscherinnen begehen, wenn es zum Ablösen kommt:

- Die aktive Dolmetscherin hört nicht auf zu dolmetschen, obwohl ihr die

Dolmetschkollegin schon mehrfach zu verstehen gegeben hat, dass es Zeit zum Abwechseln ist. Dies geschieht meist, wenn es sich um einfach zu bewältigende Dolmetschungen handelt und die Dolmetscherin so in die Dolmetschung vertieft ist, die ihr so leicht von der Hand geht, dass sie die Zeit zum Tauschen und die Hinweise der Dolmetschkollegin schlicht ignoriert. Diese Situation kann zu der zweiten „Sünde“ führen:

- Die passive Dolmetscherin übernimmt einfach die Dolmetschung, indem sie ihr Mikrofon an- und das der Dolmetschkollegin ausschaltet. Dies kann sehr verwirrend sein und der aktiven Kollegin den Eindruck vermitteln, dass die Dolmetschkollegin übernommen hat, weil sie ihre Leistung als schlecht empfunden hat.
- Die dritte „Sünde“ ist, dass die passive Dolmetscherin die Kabine verlässt und nicht zur rechten Zeit wieder zurück ist.

Jede dieser „Sünden“ hat einen sehr negativen Einfluss auf die Entwicklung hin zu guter Teamarbeit in der Kabine.

#### ○ **OB und WIE man sich gegenseitig hilft**

In einer erfolgreichen strategischen Partnerschaft bleibt laut Jensen (2006) die passive Dolmetscherin in der Kabine (ausgenommen kurze Pausen) und hört den Vorträgen ebenfalls zu. Sie recherchiert in Wörterbüchern und Konferenzmaterial, wenn die aktive Dolmetschkollegin offensichtlich nicht die richtigen Termini parat hat. Manche Dolmetscherinnen warten, bis die aktive Kollegin sie um Hilfe bittet, und schreiben ihr dann das benötigte Wort auf oder notieren von sich aus Vorschläge für die aktive Kollegin. Die Herangehensweise hängt in diesem Fall oft davon ab, ob die Dolmetscherinnen schon einmal miteinander gearbeitet haben und wie vertraut sie bei der Arbeit miteinander sind. Der Vollständigkeit halber ist auch noch zu erwähnen, dass auch die Art und Weise, wie nachgeschlagene Begriffe der aktiven Kollegin zugänglich gemacht werden, unterschiedlich sein kann. Manche Dolmetscherinnen bevorzugen es, dass die passiven Kolleginnen ihnen die Wörter zuflüstern, während die Mehrheit es aber bevorzugt, dass ihnen die Begriffe aufgeschrieben werden oder mit dem Finger auf den benötigten Terminus in einem Wörterbuch oder Glossar gezeigt wird. Die Art und Weise der Hilfestellung ist ebenfalls vor jedem Dolmetscheinsatz gut zu besprechen, damit man die Kabinenkollegin nicht von ihrer Dolmetschung ablenkt.

#### ○ **Wer spricht mit den Kundinnen**

Wenn es eine Kabinenchefin gibt, ist es ihre Aufgabe, mit Organisatorinnen und Kundinnen zu verhandeln (zum Beispiel um schriftliches Material anzufragen, technische Details abzuklären und Überstunden zu besprechen). Gibt es jedoch keine Kabinenchefin, müssen die beiden Dolmetschkolleginnen abklären, wem von ihnen diese Aufgabe zufällt. Hierbei kann man einen ganz praktischen Ansatz verfolgen, und zwar, dass immer gerade die passive Dolmetscherin sich um das Auftreiben von Material kümmert oder mit den Technikerinnen spricht, wenn es Tonprobleme in der Kabine gibt. Manchmal kann es auch sein, dass eine der beiden Kolleginnen schon öfter mit den Organisatorinnen oder Kundinnen zu tun hatte und sich deshalb mit ihnen abspricht, oder aber auch dass eine der beiden Dolmetschpartnerinnen technisch geschickter ist und darum auch die Rolle übernimmt, bei Tonproblemen mit den Technikerinnen zu sprechen. Zu Problemen kann es nur dann kommen, wenn keine der beiden, oder genau umgekehrt, beide diese Rolle übernehmen.

Des Weiteren gibt es noch andere Unterschiede zwischen Dolmetscherinnen, die aber häufig nicht angesprochen werden: zum Beispiel die Einstellung zu Essen und Trinken in der Kabine, zur Benutzung von Laptops oder anderen technischen Hilfsmitteln, um Arbeiten zu erledigen, die nichts mit der momentanen Dolmetschung zu tun haben, zu eingeschalteten Mobiltelefonen während der Dolmetschzeit. Wenn diese Punkte zu Ablenkungen oder Unbehagen im Dolmetschteam führen, ist ein diskretes Ansprechen der Angelegenheit und taktvolles Vorschlagen von Lösungen ein guter Weg zu einer erfolgreichen strategischen Partnerschaft. (vgl. Jensen 2006)

### **3.4. Forschungsstand**

Das Thema Teamarbeit beim Dolmetschen wurde in der jüngeren Geschichte der Dolmetschwissenschaft eher selten beleuchtet. Dabei gibt es zahlreiche Aspekte von Teamarbeit beim Dolmetschen die es wert sind untersucht zu werden. In der Folge wird auf drei relevante Untersuchungen eingegangen, die für die vorliegende Arbeit wichtige Erkenntnisse zum Thema Teamarbeit beim Dolmetschen gebracht haben:

### 3.4.1. Bühler 1986

Eine der ersten wissenschaftlichen Auseinandersetzungen mit Teamarbeit beim Konferenzdolmetschen findet man bei Hildegund Bühler im Rahmen einer Befragung unter AIIC-Dolmetscherinnen. Das Ziel von Bühlers Studie war es, herauszufinden, welche Kriterien einerseits AIIC-Mitglieder, und andererseits die Zulassungskommission für potentielle Mitglieder der AIIC CACL (Commission de admission et du classement linguistique) für erfolgreiche Dolmetschungen als unbedingt erforderlich sehen, und von Kandidatinnen, die in den Berufsverband aufgenommen werden möchten, erfüllt werden müssen. Die Umfrage konzentrierte sich auf acht sprachliche und acht außersprachliche Kennzeichen, die für eine positive Aufnahme in die AIIC eine Rolle spielen und von den Befragten auf einer Vier-Stufen-Skala (sehr wichtig – wichtig – weniger wichtig – irrelevant) gereiht werden sollten. Für die vorliegende Arbeit ist vor allem Punkt sieben der außersprachlichen Kriterien von Bedeutung:

1. angenehme Stimme (pleasant voice)
2. sorgfältige Vorbereitung der Konferenzunterlagen (thorough preparation of conference documents)
3. Belastbarkeit (endurance)
4. sicheres Auftreten (poise)
5. angenehmes Erscheinungsbild (pleasant appearance)
6. Zuverlässigkeit (reliability)
7. *Teamfähigkeit (ability to work in a team)*
8. positive Rückmeldung von Delegierten (positive feedback from delegates)

Die Fähigkeit zur Teamarbeit wurde von der CACL zu 83 % als sehr wichtig und zu 17 % als wichtig angesehen. Überraschenderweise wurde Teamfähigkeit vom Rest der AIIC-Mitglieder als viel weniger wichtig eingestuft, nur 47 % sahen die Fähigkeit zur Teamarbeit als sehr wichtig und 49 % als wichtig an und 2 (in absoluten Zahlen) Befragte sogar als noch weniger wichtig. Zusammengefasst kann man aber sagen, dass Teamarbeit als erforderliches Merkmal für erfolgreiches Dolmetschen angesehen wird. Denn auf die Bedürfnisse der Kundinnen kann am besten eingegangen werden, wenn die Dolmetscherinnen nicht nur



individuell gute Leistung erbringen, sondern als Dolmetschteam.

Der Vollständigkeit halber ist auch noch zu erwähnen, dass Bühler in ihrer Studie anmerkt, dass auch die Output-bezogenen Punkte 3 bis 8, und zu einem gewissen Grad auch die Punkte 1 und 2 der sprachlichen Kennzeichen als wünschenswerte Fähigkeiten einer Dolmetscherinnen angesehen werden, um gute Teamarbeit leisten zu können. Denn Delegierte und Arbeitgeberinnen messen die Qualität einer Dolmetschung an der Leistung des Teams und nicht an der der einzelnen Dolmetscherinnen.

Bühler weist aber auch darauf hin, dass Universitäten bei der Auswahl potentieller Studierender eigene Aufnahmekriterien aufstellen, bei denen die Fähigkeit zur Teamarbeit oder das Erfüllen der Bedürfnisse der Zielgruppen eine untergeordnete Rolle spielen. (vgl. Bühler 1986)

Für die vorliegende Arbeit sind auch noch zwei weitere empirische Untersuchungen interessant – einerseits die Studie *„Boothmates Forever? - On Teamwork in a Simultaneous Interpreting Booth“* von Agnieszka Chmiel, Dozentin an der Adam Mickiewicz Universität in Posen (Polen), und andererseits die Studie *„El trabajo en equipo y el aprendizaje cooperativo en la formación del intérprete en la modalidad de simultánea“* von Maria Gracia Torres Díaz, durchgeführt an der Universität von Málaga (Spanien).

### **3.4.2. Chmiel 2008**

Chmiel führte unter 1.000 freiberuflichen AIIC-Dolmetscherinnen mit Englisch als eine ihrer Arbeitssprachen eine Online-Umfrage zu ihren Erwartungen und Bedürfnissen in Bezug auf Teamarbeit in der Kabine durch. Die potentiellen Umfrageteilnehmerinnen kamen aus den verschiedensten Ländern (Argentinien, Australien, Brasilien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Hong Kong, Irland, Italien, Japan, Kanada, Mexiko, den Niederlanden, Norwegen, Österreich, Spanien, Schweden, der Schweiz, dem Vereinigten Königreich, den USA, Venezuela). Die forschungsleitenden Fragen dabei lauteten:

- Wie oft und auf welche Art und Weise helfen Dolmetscherinnen ihren Kabinenkolleginnen und erwarten umgekehrt auch Unterstützung von den Kolleginnen?

- Auf welche Art und Weise wechseln sich die Kabinenpartnerinnen beim Dolmetschen ab?
- Welche anderen Tätigkeiten, die nichts mit der aktuellen Dolmetschsituation zu tun haben, führen passive Dolmetscherinnen in der Kabine aus?
- Inwiefern folgen passive Dolmetscherinnen der Rede und Dolmetschung?

Die Ergebnisse sollten aufzeigen, welche Tätigkeiten passive Dolmetscherinnen in der Kabine ausführen, und ob Teamarbeit und das Abwechseln beim Dolmetschen Gegenstand von Simultandolmetschübungen in der Ausbildung sein sollte.

Die nachfolgenden Resultate stammen aus den im Endeffekt zweihundert retournierten Fragebögen von Chmiels Umfrage.

### **Zu Erwartungen und Unterstützung:**

Die Mehrheit der Dolmetscherinnen erwartet, dass ihre Kabinenkollegin ihnen vor allem *bei der Suche nach benötigten Dokumenten hilft* (88 %). 15 % der Umfrageteilnehmerinnen geben dazu an, dass sie diese Form der Unterstützung immer erwarten, 31 %, dass sie dies oft erwarten und 42 % geben an, dass sie dies manchmal erwarten. 81 % der gegebenen Antworten zu Unterstützung in der Dolmetschkabine beziehen sich darauf, dass die Dolmetscherinnen erwarten, dass ihre Kabinenkollegin *Zahlen aufschreibt*. Dabei geben 11 % an, dass sie dies immer erwarten, 29 % sagen, dass sie dies oft wünschen und 41 % geben an, dass sie dies manchmal wollen. 74 % der gegebenen Antworten gab es auf die Frage, ob erwartet wird, dass die Kabinenkollegin einen *fehlenden Begriff für die Dolmetschung liefert*. 8 % geben dabei an, dass sie dies immer wünschen, 22 % sagen, dass sie dies oft erwarten und 44 %, dass sie dies manchmal wollen).

Mit 53 % erwarteten die Dolmetscherinnen am wenigsten, dass ihre Kolleginnen ihnen *Ortsnamen aufschreiben*. 22 % geben an, dass sie dies selten erwarten, weitere 22 %, dass sie dies sehr selten erwarten und 9 % antworteten, dass sie dies nie erwarten. Auch das *Aufschreiben von Eigennamen* wird von 44 % aller befragten Personen kaum erwartet. 20 % geben an, dass sie dies selten erwarten 18 % der Befragten sagen, dass sie dies sehr selten erwarten und 6 %, dass sie dies nie erwarten.

Die Frage zur Unterstützung in Form von auf Fehler aufmerksam machen liefert

interessante Antworten:

57 % der Befragten sind bereit, kritische Kommentare der Arbeitskolleginnen anzuhören, während 9 % keine Unterstützung auf diese Art erwarten.

Auf die Frage, welche Art der Unterstützung Dolmetscherinnen am häufigsten *bieten*, zeigt sich, dass Dolmetscherinnen viel häufiger den Kabinenkolleginnen helfen, als diese Hilfe wirklich brauchen oder erwarten. Passive Dolmetscherinnen unterstützen ihre Kabinenpartnerinnen am häufigsten durch das Suchen nach benötigten Dokumenten (61 % der „immer“ Antworten), das Aufschreiben von Zahlen (60 % der „immer“ Antworten), das zur Verfügungstellen von Maßeinheiten (50 % der „immer“ Antworten), das Mitteilen von Terminologie (48 % der „immer“ Antworten). Sie sind jedoch weniger häufig bereit den Kolleginnen Fehler aufzuzeigen (10 % nie, 20 % sehr selten, 17 % selten).

Aber offensichtlich gibt es immer einen gewissen Grad von Zusammenarbeit in der Dolmetschkabine, da absolut negative Antworten („nie“ Antworten) ganz selten vorkamen (von 0 % der Befragten, die nie Unterstützung mit Terminologie und Dokumentation leisten, bis 11 % der Befragten, die nie Unterstützung beim Dolmetschen von Maßeinheiten erwarten).

### **Aktivitäten in der passiven Dolmetschzeit**

Aktivitäten in der passiven Dolmetschzeit waren Bestandteil des zweiten Abschnitts des Online-Fragebogens. Es konnte erwartet werden, dass in einer Online-Befragung ehrlichere Antworten in diesem Zusammenhang gegeben werden, da die Umfrageteilnehmerinnen sich dabei anonym fühlen. Und tatsächlich gaben einige der Befragten manche sehr interessante Tätigkeiten preis.

Einige Dolmetscherinnen gaben an, dass sie stets versuchen, der Dolmetschung der Kabinenkollegin Aufmerksamkeit zu schenken, besonders zu Beginn einer Dolmetschung, um sich mit der benötigten Terminologie (91 %) und dem Inhalt der Konferenz (81 %) vertraut zu machen und um der Dolmetschkollegin, wenn nötig, weiterzuhelfen (67 %). Die befragten Dolmetscherinnen gaben an, dass sie selten zu müde sind (47 % nie und 48 % manchmal), um der Dolmetschung der Kollegin zuzuhören.

Die Befragten wurden ebenfalls gebeten anzuführen, welchen Aktivitäten sie in der Kabine nachgehen, wenn sie nicht mit Dolmetschen an der Reihe sind. Offensichtlich

benutzen Dolmetscherinnen ihre passive Dolmetschzeit am häufigsten dazu, sich mit kurz vor der Konferenz zur Verfügung gestellten Dokumenten vorzubereiten (92 %) und Material durchzugehen das sie für die Rede, bei der sie dann wieder an der Reihe sind, benötigen (90 %). 45 % der Befragten gaben an, dass sie während ihrer passiven Dolmetschzeit die Kabine verlassen (um beispielsweise zu telefonieren, zu rauchen, sich auszuruhen). Dies bedeutet, dass in diesem Fall keine Teamarbeit in der Kabine stattfinden kann. Einige Befragte gaben zu diesem Punkt noch ausführlichere Erklärungen an: ob sie die Kabine verlassen oder nicht, hängt mit dem Inhalt der Konferenz zusammen. Wenn die Dolmetschung einfach ist, braucht die Kollegin einfach keine Unterstützung. Wenn die Dolmetschung schwieriger ist, dann gehen die Ansichten zum Bleiben in oder Verlassen der Kabine auseinander. Manche Dolmetscherinnen konzentrieren sich dann während ihrer passiven Dolmetschzeit 100 % auf die Dolmetschung ihrer Kollegin, um bei Bedarf helfend eingreifen zu können. Andere jedoch sind der Meinung, dass es Konferenzen gibt, die so schwierig sind, dass sie nicht helfend eingreifen können, und Dolmetscherinnen in solchen Situationen lieber alleine in der Kabine sind, es also sogar vorziehen, dass die Kollegin die Kabine verlässt.

Des Weiteren gaben die Dolmetscherinnen folgende Aktivitäten an, die sie während ihrer passiven Dolmetschzeit ausführen:

- Sich entspannen
- Sudoku lösen
- Glossare auf den neuesten Stand bringen
- Stricken, Mandalas zeichnen
- Rauchen gehen
- Sich schminken
- Tagträumen
- Anrufe beantworten
- Briefe schreiben
- Emails beantworten (tatsächlich gab eine der Befragten an den Online-Fragebogen in der Dolmetschkabine ausgefüllt zu haben)
- Schlafen

Chmiel (2008) stellte in ihrer Umfrage auch fest, dass es des Weiteren Dolmetschmärkte gibt, in denen das Verlassen der Kabine während der passiven Dolmetschzeit die Norm ist, und von den Kabinenkolleginnen auch erwartet wird. Diese Beobachtung ist sehr gegensätzlich zu den Resultaten, die Jensen (2006) für den amerikanischen Markt erzielt hat.

Chmiels Umfrage sollte auch dazu dienen, Informationen zu sammeln, die einen Einfluss auf die Ausbildung von Dolmetscherinnen haben könnten. Die Befragten wurden gebeten zu beantworten, ob Teamarbeit und das Ablösen in der Dolmetschkabine in der Ausbildung gelehrt werden sollte. Insgesamt gaben 81 % der Befragten an, dass das Abwechseln in der Kabine Bestandteil der Dolmetscherinnenausbildung sein sollte, und 92 % waren der Meinung, dass Teamarbeit in Dolmetschkursen gelehrt werden sollte. Einige Dolmetscherinnen gaben aber auch an, dass für sie die Bereitschaft zur Unterstützung der Kabinenkollegin eher eine Frage der Persönlichkeit als der Ausbildung ist.

### **3.4.3. Torres Díaz 2003**

Auch Torres Díaz beschäftigte sich in ihrer Studie mit Teamarbeit beim Simultandolmetschen, allerdings unter Studierenden während ihrer universitären Ausbildung. Mit dem generellen Ziel, dass sich die Dolmetschleistungen durch mehr persönlichen Einsatz verbessern, und den spezifischen Zielen, dass sich die Studierenden mehr in den Dolmetschkursen engagieren, ihre Fähigkeiten als Dolmetscherinnen verbessern, von den Erfolgen und Fehlern ihrer Mitstudierenden lernen und eine reale Dolmetschsituation zu schaffen, wurden die Studierenden in zwei Gruppen von jeweils zwölf Studierenden, also sechs Paare, eingeteilt. (Diese Einteilung erfolgte auf Grund dessen, dass es im Dolmetschkursraum sechs Doppelkabinen gab). Die Studierenden wurden für die Studie aufgefordert, sich auf die Themen der jeweils nächsten Unterrichtsstunde vorzubereiten und dieses Material in den Unterricht mitzubringen. Im Unterricht begann dann jeweils eine Studierende mit der Dolmetschung, während ihre Partnerin dem „Input“ der Rednerin und dem „Output“ der Dolmetschkollegin zuhörte. Diese Unterstützung der passiven Dolmetschpartnerin sollte sich in drei Bereichen positiv auswirken:

- **Psychologisch:** um ein positives Klima in der Dolmetschkabine und Vertrauen unter den Dolmetschpartnerinnen zu schaffen.
- **Inhaltlich:** durch das Zuhören des „Inputs“ der Rednerin und des „Outputs“ der

Dolmetschkollegin und benötigter Notizen.

- **Terminologisch:** durch das Zuhören des „Inputs“ der Rednerin und des „Outputs“ der Dolmetschkollegin.

Am Ende des Semesters wurden die Studierenden dann in einer Umfrage zu ihrer Meinung über die Teamarbeit in den Dolmetschübungen gebeten. In der Umfrage gaben alle Studierenden an, dass sie während des Semesters in Teams gearbeitet hatten, und die Mehrheit der Studierenden (59 %) bevorzugte Teamarbeit in Dolmetschübungen, 6 % tat dies manchmal, bei 25 % hing es von der Art der Aufgabe ab und 10 % gaben an, lieber alleine als im Team zu arbeiten. 94 % der Studierenden gaben in der Umfrage an, dass die Teamarbeit während des Dolmetschunterrichts eine positive Erfahrung für sie war, 3 % stuften die Teamarbeit als negative Erfahrung ein und 3 % gaben keine Antwort darauf, weil sie den Unterricht nicht regelmäßig besucht hatten.

Die positiven Kommentare zur Teamarbeit waren unter anderem folgende:

- Ich lerne von den Erfolgen und Fehlern der anderen.
- Das Wissen, dass die Kollegin auch Fehler macht, hilft mir, mich nach einer negativen Übung nicht so schlecht zu fühlen. Es hilft mir weiterzumachen, auch wenn ich an einer Stelle keine Lösung parat hatte. Die Kollegin unterstützt mich mit dem vorbereiteten Material; und ich konnte etwas daraus lernen, wie die Kollegin Probleme mit unbekanntem Vokabular gelöst hat.
- Die Kollegin hat sich besser vorbereitet als ich und mir viele Konzepte, die ich nicht kannte, erklärt.
- Die Kollegin hat mich immer motiviert. Sie hat mich mit Notizen unterstützt und mich auf Fehler aufmerksam gemacht.
- Die Kabinenpartnerin hat mich korrigiert.
- Ich habe von ihrem Vokabular gelernt.
- Die Dolmetschpartnerin hat mir geholfen mich in der Kabine zu entspannen.
- Wir haben uns mit der Vorbereitung auf die Dolmetschung ergänzt.
- Gemeinsam haben wir eine bessere Dolmetschleistung geliefert.
- Die Dolmetschpartnerin hat mir mit dem Aufschreiben von Zahlen und Daten geholfen.
- Ich habe Taktiken gelernt, um Wörter nur mit Gesten oder Symbolen zu beschreiben.

Negative Kommentare zur Teamarbeit beim Dolmetschen waren folgende:

- Ich mag es nicht, wenn man mich verbessert, ich arbeite lieber alleine, auch wenn ich es schlecht mache.
- Manchmal macht mich eine Kabinenkollegin nervös wenn sie am Mikrofon hantiert, Geräusche macht oder sich viel bewegt.

Die Auswertung der Umfrage zeigte, dass mit Teamarbeit während des Dolmetschkurses die ursprünglichen Ziele erreicht wurden: die Studierenden engagierten sich mehr und bereiteten sich besser vor, sie hatten weniger Fehlstunden, weil sie die Dolmetschpartnerin in der Kabine nicht alleine lassen wollten, sie lernten von den Erfolgen und Fehlern der Mitstudierenden und die Dolmetschleistung in den einzelnen Kabinen steigerte sich.

## **Zwischenresümée**

Die AIIC bietet mit dem beruflichen Ehrenkodex einen guten Anhaltspunkt, wie Teams beim Konferenzdolmetschen zahlenmäßig zusammengestellt werden sollen. Einerseits, damit mit den aufgestellten Angaben zur Mindestanzahl von Dolmetscherinnen pro Sprache und Kabine die Einhaltung der Gesundheitsanforderungen gewährleistet werden kann, und andererseits, damit eine hohe Dolmetschqualität garantiert werden kann. Im Ehrenkodex finden sich im Abschnitt zu Teamarbeit auch Regeln dazu, wann die Mindestzahl an Dolmetscherinnen erhöht oder verringert werden kann. Nach einer Auseinandersetzung mit Arbeiten und Studien zu Teamarbeit beim Konferenzdolmetschen sticht zuallererst ins Auge, dass in der dolmetschwissenschaftlichen Forschung darauf bisher ein etwas einseitiger Blick geworfen wurde. Die Arbeiten und Untersuchungen zu Teamarbeit, die für die vorliegende Arbeit zugänglich und verfügbar waren, wurden ausschließlich unter freiberuflichen Dolmetscherinnen beziehungsweise Studierenden durchgeführt. Die Untersuchung von Chmiel wurde explizit unter freiberuflichen AIIC-Dolmetscherinnen durchgeführt und aus Bühlers Studie geht nicht weiter hervor, ob die Teilnehmerinnen ihrer Studie hauptsächlich freiberuflich oder in einer internationalen Organisation angestellt waren. Diese Tatsache ist aus dem Grund erwähnenswert, da bei freiberuflichen Dolmetscherinnen ein anderer Arbeitsalltag herrscht als bei fix angestellten Dolmetscherinnen in internationalen

Organisationen. Da es keine Literatur dazu gibt, kann an dieser Stelle nur vermutet werden, dass in Dolmetschteams bei internationalen Organisationen, wo die Zusammensetzung der Dolmetschteams konstanter ist, eher die Bedingungen vorzufinden sind, die in der allgemeinen Literatur zur Teamarbeit als Voraussetzungen für erfolgreiche Teamarbeit beschrieben werden. Es könnte aber auch das genaue Gegenteil der Fall sein und zu weniger Teamarbeit kommen, wenn auf Grund von mehr Routine die Kabinen öfter verlassen werden.

Die für die vorliegende Arbeit zugängliche Theorie zu Teamarbeit beim Dolmetschen beschäftigt sich ausschließlich mit Teamarbeit unter Dolmetscherinnen in der Dolmetschkabine, also mit Zweier- oder Dreiergruppen, die für einen kurzen Zeitraum, oft sogar nur für einen Tag, zusammenarbeiten und abgesehen von ihrem jeweiligen Arbeitseinsatz wenig miteinander in Kontakt stehen. Dies stellt eine große Diskrepanz zu den grundlagenpsychologischen Ansichten von Teamarbeit dar, wo Teams idealerweise aus sechs Mitgliedern bestehen, damit alle Teamrollen übernommen werden können, durch Teamentwicklungsphasen wie Kennenlernen, Testen, Konfrontation, Festigung, Zusammenarbeit und Leistung ein erfolgreiches Team aufgebaut wird und jederzeit die Möglichkeit zu gemeinsamer Kommunikation bestehen muss. Doch wie die Beschäftigung mit dolmetschwissenschaftlicher Literatur zeigt, entwickeln Dolmetscherinnen in der Kabine einen, vielleicht könnte man es so nennen, Verhaltenskodex, der es ihnen trotz ständig wechselnder Teampartnerinnen und ohne viele Möglichkeiten zur Kommunikation abseits des Dolmetscheinsatzes ermöglicht, effektive Teamarbeit in der Kabine zu leisten, oder wie Jensen es bezeichnet, eine ideale Partnerschaft in der Kabine einzugehen. Der Ausdruck „Verhaltenskodex“ bezieht sich auf die Handlungen, die Dolmetscherinnen durchführen, um ihren Dolmetschkolleginnen ihre Arbeit zu erleichtern. Also wie bereits beschrieben, benötigte Dokumente suchen, Begriffe und Zahlen notieren und aktiv zuhören. Wann immer man diesen „Verhaltenskodex“ befolgt, ist erfolgreiche Zusammenarbeit in der Kabine möglich und findet auch statt, obwohl aus grundlagenpsychologischer Sicht eigentlich alles dagegen sprechen würde. Um zu Teamarbeit beim Dolmetschen ein vollständigeres und fundierteres Bild zu bekommen, wären Untersuchungen zu Teamarbeit beim Dolmetschen in internationalen Organisationen sehr willkommen.



## **4. Empirische Untersuchung**

### **4.1. Forschungsdesign**

Die vorliegende Arbeit hat das Ziel, das Wissen über und die Einstellung zu Teamarbeit beim Simultandolmetschen von Dolmetschstudierenden am Zentrum für Translationswissenschaft in Wien zu untersuchen. Die Auseinandersetzung mit der Literatur und dem aktuellen Forschungsstand zeigen, dass das Konzept der Teamarbeit beim Simultandolmetschen in der Kabine und während der Ausbildung in wissenschaftlicher Hinsicht eher im Hintergrund behandelt wird. Des Weiteren wird festgestellt, dass die Grundlagen und zentralen Aspekte aus der Literatur aus Psychologie und Soziologie nicht immer mit der Art von Zusammenarbeit, die als Teamarbeit beim Dolmetschen bezeichnet wird, konform geht. Auf Grund dessen sollen einige Faktoren zum Thema Teamarbeit beim Simultandolmetschen empirisch untersucht werden: Inwiefern wissen die Dolmetschstudierenden, was Teamarbeit eigentlich bedeutet? Was verstehen Dolmetschstudierende unter Teamarbeit beim Dolmetschen? Wird Teamarbeit beim Simultandolmetschen am Zentrum für Translationswissenschaft in Wien in Lehrveranstaltungen, und auch abseits von Lehrveranstaltungen zur Zufriedenheit der Studierenden praktiziert? Auf diese Fragen sollen anhand einer Online-Umfrage unter Studierenden am Zentrum für Translationswissenschaft in Wien Antworten gefunden werden.

### **4.2. Untersuchungsgegenstand**

Untersuchungsgegenstand der Studie ist Teamarbeit beim Dolmetschen und während der Ausbildung von Dolmetschstudierenden am Zentrum für Translationswissenschaft in Wien. In der vorliegenden Studie wird die Einstellung der Dolmetschstudierenden zu Teamarbeit beleuchtet. Denn Teamarbeit kann Studierenden, während des Studiums und im späteren Berufsleben, viele Vorteile bringen und ihnen ihre Arbeit, speziell in der Dolmetschkabine, erleichtern. Der Untersuchungsgegenstand Teamarbeit beim Dolmetschen wurde in den Kapitel 3 ausführlich vorgestellt. Ziel der vorliegenden Studie ist es, einen aktuellen Überblick über die Einstellung der Dolmetschstudierenden zu Teamarbeit zu erhalten. Da es am Zentrum für Translationswissenschaft eine derartige Erhebung bisher nicht gegeben hat,

ist die Studie aus zweierlei Sicht interessant. Einerseits, ob die Studierenden generell das Bedürfnis nach Teamarbeit haben oder ob ihnen dieser Faktor beim Dolmetschen weniger wichtig ist, und andererseits, ob das Thema Teamarbeit während der universitären Ausbildung zur Zufriedenheit der Studierenden behandelt wird oder ob sich mit dieser Studie für die Lehrenden neue Einsichten ergeben.

Für die vorliegende Studie sind alle Studierenden relevant, die zum Zeitpunkt der Online-Befragung (von Juli bis August 2011) für das Master- oder Magisterstudium Konferenzdolmetschen an der Universität Wien inskribiert waren. Der Zentrale Informatikdienst der Universität Wien, der den Massmailer für die Online-Umfrage eingerichtet hat, bezifferte die Zahl der dafür eingeschriebenen Studierenden am 28. Juni 2011 mit 244. Die Umfrage, die mit Hilfe eines Massmailers schlussendlich am 3. Juli 2011 verschickt wurde, erreichte dann 234 Studierende.

#### **4.3. Online-Umfrage**

Atteslander (2003) definiert eine Online-Befragung als ein Erhebungsverfahren, bei dem „die Befragten den bei einem Server abgelegten Fragebogen im Internet online ausfüllen“. Eine Befragung mittels Online-Fragebogen kann nur für Personen eingesetzt werden, die „elektronisch erreichbar und im Umgang mit dem Internet geübt sind.“ (Atteslander 2003: 186). Sie stellt aber sonst keinen weiteren Unterschied zu einem Fragebogen in Papierform dar.

Auf Grund der Relevanz aller Studierenden für die Studie ergab sich auch die Entscheidung zu einer Online-Umfrage. Dabei spielten mehrere Gründe eine Rolle:

- Asynchronität und Allokaliät

Der Vorteil eines Online-Fragebogens für die vorliegende Studie ist ganz klar die zeit- und ortsunabhängige Befragung, denn mit in Dolmetschübungen ausgeteilten Fragebögen können natürlich nur die an diesem Tag anwesenden Studierenden erreicht werden und Studierende, die keine Übungen mehr besuchen, weil sie alle Pflichtlehrveranstaltungen schon absolviert haben und/oder eventuell nur mehr an ihrer Master- oder Magisterarbeit schreiben, können gar nicht mehr erreicht werden, obwohl auch sie für die Studie relevant sind.

- Objektivität bei der Auswertung

Auch die verbesserte Objektivität bei der Auswertung hat die Entscheidung zur Online-

Umfrage beeinflusst. Bei Online-Fragebögen werden die erhobenen Daten direkt vom System in ein Auswertungsprogramm überspielt und somit verringert sich die Quote der manuellen Übertragungsfehler enorm.

- Dokumentierbarkeit

Bei einer Online-Befragung ist die Dokumentation, einerseits der einzelnen Fragebögen und andererseits der ganzen Befragung, leicht durchführbar. Auf einfache Art und Weise kann festgestellt werden, wann es die meisten Rückläufe gab, wann und wie viele Abbrüche es gab und bei welchen Fragen die Umfrage abgebrochen wurde. (vgl. Batinic *et al.* 1999: 93)

Der für die vorliegende Untersuchung ausgearbeitete Fragebogen enthält vor allem geschlossene Fragen. Damit soll die Abbruchrate auf Grund von Formulierungsproblemen oder Desinteresse möglichst gering gehalten werden. Geschlossene Fragen haben auch den Vorteil, dass die Antworten einfacher gegenübergestellt werden können, die Durchführung und Auswertung objektiver ist und der Aufwand zur Beantwortung für die Befragten geringer ist. (vgl. Raithel 2008: 68) Der Fragebogen der vorliegenden Studie enthielt in der Endversion 44 Fragen in drei Fragegruppen mit 42 Pflichtfragen, um möglichst viele abgeschlossene Datensätze zu erhalten. Die Antwortkategorien setzten sich bei den geschlossenen Fragen aus „Ja-Nein-Fragen“ und Ratingskalen zu Bewertungen wie „Trifft nicht zu/trifft kaum zu/trifft teilweise zu/trifft zu/trifft voll zu“ oder Häufigkeiten wie „nie/selten/gelegentlich/oft/immer“ zusammen. Bei diesen Antwortskalen handelt es sich um sogenannte „Fünferskalen“, also Skalen mit fünf Antwortmöglichkeiten. Der Entschluss zu Skalen mit einer „mittleren“ Position wurde getroffen, da die Befragten bei der Beantwortung des Fragebogens zur vorliegenden Arbeit nicht zu einer „Positionierung“ gezwungen werden sollten, auch wenn diese Art von Skalen eine Tendenz zur Mittelkategorie verursachen können. (vgl. Raithel 2008: 69) Des Weiteren wurde auch eine „Weiß-nicht“ Kategorie verwendet, um eine reale Abbildung der momentanen Situation wieder zu geben, das heißt, dass keine der fünf Optionen der Skala angekreuzt werden muss, wenn man auf eine Pflichtfrage keine Antwort hat.

#### **4.4. Forschungsfragen und Hypothesen**

Nach der Beschäftigung mit der Theorie und dem Forschungsstand zu Teamarbeit beim Dolmetschen werden vier Forschungsfragen gebildet und Hypothesen aufgestellt.

##### **F1: Haben Vorbildung und Vorerfahrung in Bezug auf Teamarbeit einen positiven Einfluss auf den Willen zur Teamarbeit?**

Forschungsfrage 1 befasst sich mit dem Wissen von Dolmetschstudierenden in Bezug auf Teamarbeit und mit der Frage, ob die Studierenden bereits in Teams gearbeitet haben. Die Frage zielt darauf ab zu analysieren, ob die Studierenden Inhalte zu Teamarbeit und wie sie funktionieren soll, während ihrer schulischen und universitären Ausbildung oder im Berufsleben vermittelt bekommen und ob diese Vorbildung ihren Willen zur Teamarbeit beeinflusst.

Aus dieser Forschungsfrage ergibt sich folgende Hypothese:

**H1.1:** Je mehr Vorbildung und Vorerfahrung die Studierenden mit Teamarbeit haben, desto lieber arbeiten sie im Team.

##### **F2: Hat die Einschätzung der Studierenden über ihre Eigenleistung einen Einfluss auf den Willen zur Teamarbeit?**

Forschungsfrage 2 beschäftigt sich damit, wie es sich auswirkt, wenn die Eigenleistung höher als die des Teams eingeschätzt wird und man das Gefühl hat, generell kompetenter als der Rest der Teammitglieder zu sein.

Aus dieser Forschungsfrage lässt sich folgende Hypothesen aufstellen:

**H2.1:** Je höher die Studierenden ihre eigene Leistung einschätzen und sich für kompetenter als der Rest des Teams halten, desto weniger wollen sie im Team arbeiten.

**F3: Wie relevant ist das Bedürfnis nach persönlicher Honorierung für die individuell geleistete Arbeit für den Willen zur Teamarbeit?**

Forschungsfrage 3 beschäftigt sich mit der Einstellung der Studierenden zu persönlicher und geteilter Leistung bei Teamarbeit und wie die gemeinsame Beurteilung aller Teammitglieder, ohne die Honorierung individueller Leistung, angesehen wird.

Aus dieser Forschungsfrage kann folgende Hypothese abgeleitet werden:

**H3.1:** Je wichtiger den Studierenden die Honorierung der Eigenleistung ist, desto weniger Willen zu Teamarbeit besteht.

**F4: Gibt es einen Zusammenhang zwischen dem Gefühl der Studierenden, dass bei Teamarbeit Arbeit und Verantwortung oft abgeschoben werden, und ihrem Willen zur Teamarbeit?**

Die Meinung, dass im Team Verantwortung und Arbeit abgeschoben werden, wird oftmals genannt, wenn Teamarbeit nicht gewünscht ist. Die Frage ist nun, ob diese Einstellung auch unter den Befragten vorherrscht.

Die sich aus dieser Forschungsfrage ergebende Hypothese ist:

**H4.1.** Je weniger die Studierenden das Gefühl haben, dass Antwort und Verantwortung im Team abgeschoben werden, desto lieber arbeiten sie im Team.

**F5: Besteht ein Zusammenhang zwischen dem Konkurrenzempfinden der Studierenden im MA Dolmetschen am ZTW und ihrem Willen zur Teamarbeit?**

Mit Forschungsfrage 5 soll erörtert werden, wie die Konkurrenz unter den Studierenden von den Studierenden selbst eingeschätzt wird und ob die Konkurrenzsituation sich auf den Willen zu Teamarbeit beim Dolmetschen auswirkt.

Daraus ergibt sich folgende Hypothese:

**H5.1:** Je höher die Studierenden im MA Dolmetschen die Konkurrenz am ZTW einschätzen, desto weniger Wille zu Teamarbeit gibt es.

#### 4.5. Fragebogen Aufbau

Die Umfrage mittels Online-Fragebogen hatte zum Ziel, die Bereitschaft und den Willen der Dolmetschstudierenden zu Teamarbeit zu analysieren. Um die fünf Forschungsfragen zu beantworten, wurde zunächst ein Index aus vier Fragen entwickelt, der den Willen zur Teamarbeit untersuchen sollte und die abhängige Variable für die Beantwortung der Forschungsfragen darstellte. Dazu gehörten folgende Fragen:

##### Wille zur Teamarbeit

|                                                                                                                                  | Trifft nicht<br>zu | Trifft<br>kaum<br>zu | Teils/teils | Trifft<br>eher zu | Trifft<br>voll<br>zu | Weiß<br>nicht |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------|-------------------|----------------------|---------------|
| Ich arbeite gerne im Team.                                                                                                       |                    |                      |             |                   |                      |               |
| Teamarbeit hat mehr Vorteile als Nachteile.                                                                                      |                    |                      |             |                   |                      |               |
| Wenn ich mich frei entscheiden kann, arbeite ich lieber im Team als alleine.                                                     |                    |                      |             |                   |                      |               |
| Ich habe selbst schon einmal ein Team mit anderen gebildet, um eine Leistung zu erreichen, obwohl Teamarbeit nicht verlangt war. |                    |                      |             |                   |                      |               |

Die Antwortmöglichkeiten „trifft nicht zu/ trifft kaum zu/ trifft teilweise zu/ trifft zu/ trifft voll zu/ weiß nicht“ waren von 0 (trifft nicht zu) bis 4 (trifft voll zu) codiert. Die Antwortmöglichkeit „Weiß nicht“ wurde ebenfalls mit 0 codiert, da die Position keine Angabe machen zu können, genauso wie die Antwortmöglichkeit „trifft nicht zu“, mit Desinteresse an, keiner Erfahrung mit und keinem Willen zu Teamarbeit interpretiert wurde. Der „Wille zur Teamarbeit“ Index hatte so eine Skala von 0 bis 16. Dieser Index wurde in der

Folge mit den unabhängigen Variablen *Vorbildung/Erfahrung mit Teamarbeit, Einschätzung der Eigenleistung, Relevanz der Honorierung, abgeschobene Arbeit und Verantwortung und Konkurrenzempfinden* in Verbindung gebracht.

### **Vorbildung/Erfahrung mit Teamarbeit**

|                                                                                           | Trifft<br>nicht<br>zu | Trifft<br>kaum<br>zu | Teils/teils | Trifft<br>eher<br>zu | Trifft<br>voll<br>zu | Weiß<br>nicht |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------|-------------|----------------------|----------------------|---------------|
| Ich habe schon im Team gearbeitet.                                                        |                       |                      |             |                      |                      |               |
| In der Schule                                                                             |                       |                      |             |                      |                      |               |
| An der Universität                                                                        |                       |                      |             |                      |                      |               |
| Im Berufsleben                                                                            |                       |                      |             |                      |                      |               |
| Ich habe ausreichend Informationen erhalten, wie Teamarbeit allgemein funktionieren soll. |                       |                      |             |                      |                      |               |
| In der Schule                                                                             |                       |                      |             |                      |                      |               |
| An der Universität                                                                        |                       |                      |             |                      |                      |               |
| Im Berufsleben                                                                            |                       |                      |             |                      |                      |               |
| Wenn es zur Bildung eines Teams kommt, fühle ich mich gut vorbereitet.                    |                       |                      |             |                      |                      |               |
| Es fällt mir leicht, meine Rolle im Team zu finden.                                       |                       |                      |             |                      |                      |               |

Dieser Index war ebenfalls zur Gänze mit den Antwortmöglichkeiten „trifft nicht zu/ trifft kaum zu/ trifft teilweise zu/ trifft zu/ trifft voll zu/ weiß nicht“ zu beantworten und ebenfalls von 0 bis 4 codiert. Daraus ergab sich eine Skala von 0 bis 32.

### **Relevanz der Honorierung**

|                                                   | Trifft nicht<br>zu | Trifft<br>kaum<br>zu | Teils/teils | Trifft<br>eher zu | Trifft<br>voll<br>zu | Weiß<br>nicht |
|---------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------|-------------------|----------------------|---------------|
| Es ist mir sehr wichtig, dass es ersichtlich ist, |                    |                      |             |                   |                      |               |

|                                                                                  |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| welchen Anteil ich zum Endergebnis beigetragen habe.                             |  |  |  |  |  |  |
| Ich werde lieber einzeln beurteilt als im Team.                                  |  |  |  |  |  |  |
| Ich habe das Gefühl, dass im Team Arbeit und Verantwortung oft abgeschoben wird. |  |  |  |  |  |  |

Zur Beantwortung dieses Index wurden ebenfalls die Optionen „trifft nicht zu/ trifft kaum zu/ trifft teilweise zu/ trifft zu/ trifft voll zu/ weiß nicht“ verwendet. Mit der üblichen Codierung ergab sich daraus eine Skala von 0 bis 12.

### **Einschätzung der Eigenleistung**

|                                                                       | Trifft nicht zu | Trifft kaum zu | Teils/teils | Trifft eher zu | Trifft voll zu | Weiß nicht |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|-------------|----------------|----------------|------------|
| In einem Team bin ich generell der/die Kompetenteste.                 |                 |                |             |                |                |            |
| Ich habe das Gefühl, meine Eigenleistung ist höher als die des Teams. |                 |                |             |                |                |            |

Auch hier wurden ebenfalls die Antwortoptionen „trifft nicht zu/ trifft kaum zu/ trifft teilweise zu/ trifft zu/ trifft voll zu/ weiß nicht“ verwendet, mit der üblichen Codierung. Für diesen Index ergab sich eine Skala von 0 bis 8.

### **Gefühl der abgeschobenen Arbeit und Verantwortung**

|                                                                                  | Trifft nicht zu | Trifft kaum zu | Teils/teils | Trifft eher zu | Trifft voll zu | Weiß nicht |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|-------------|----------------|----------------|------------|
| Ich habe das Gefühl, dass im Team Arbeit und Verantwortung oft abgeschoben wird. |                 |                |             |                |                |            |
|                                                                                  | Überhaupt       | Wenig          | Manchmal    | Ziemlich       | Sehr           | Weiß       |



|                               |       |  |  |  |  |       |
|-------------------------------|-------|--|--|--|--|-------|
|                               | nicht |  |  |  |  | nicht |
| Wenn ja, dann stört mich das: |       |  |  |  |  |       |

Die erste Frage dieses Index war ebenfalls wieder mit „trifft nicht zu/ trifft kaum zu/ trifft teilweise zu/ trifft zu/ trifft voll zu/ weiß nicht“ zu beantworten, es gab die gewohnte Codierung. Für die zweite Frage standen die Antwortoptionen „überhaupt nicht/ wenig/ manchmal/ ziemlich/ sehr/ weiß nicht“ zur Auswahl. Dabei wurde „überhaupt nicht“ mit 0 codiert, bis zu 4 für „sehr“ und „weiß nicht“ wieder mit 0. Daraus ergab sich eine Skala von 0 bis 8.

### Konkurrenzempfinden

|                                                                                                         | Sehr gering     | Gering         | mittel mäßig | Hoch           | Sehr hoch      | Weiß nicht |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|--------------|----------------|----------------|------------|
| Ich empfinde die Konkurrenz unter Studierenden im MA Dolmetschen als:                                   |                 |                |              |                |                |            |
|                                                                                                         | Trifft nicht zu | Trifft kaum zu | Teils/teils  | Trifft eher zu | Trifft voll zu | Weiß nicht |
| Es ist mir sehr wichtig in Lehrveranstaltungen im Vergleich zu anderen eine gute Leistung zu erbringen. |                 |                |              |                |                |            |
| Ich glaube, im Studium über dem Durchschnitt liegen zu müssen, um im Berufsleben eine Chance zu haben.  |                 |                |              |                |                |            |

Die erste Frage dieses Index zum Konkurrenzempfinden konnte mit den Antwortoptionen „sehr gering/ gering/ mittelmäßig/ hoch/ sehr hoch/ weiß nicht“ beantwortet werden (Codierung: 0 für sehr gering, 4 für sehr hoch, 0 für weiß nicht). Die übrigen zwei Antworten waren wieder mit „trifft nicht zu/ trifft kaum zu/ trifft teilweise zu/ trifft zu/ trifft voll zu/ weiß nicht“ zu beantworten, mit der gängigen Codierung und einem Index von 0 – 12.

Der Fragebogen war in drei Gruppen gegliedert:

- Fragen zu Teamarbeit
- Fragen zu Teamarbeit beim Dolmetschen
- demographische Angaben

Diese drei Gruppen wurden jeweils vollständig auf dem Bildschirm angezeigt und mit dem Hinunterscrollen konnte man eine Frage nach der anderen beantworten.

#### **4.6. Durchführung**

Die Umfrage wurde mittels LimeSurvey durchgeführt, einem freien Programm für Online-Umfragen (LimeSurvey). Durch einen Pre-Test an zwei mit der Testgruppe vergleichbaren Personen wurde die Verständlichkeit und Ausfüllbarkeit des Fragebogens getestet. Zum Verschicken der Online-Fragebögen an alle Studierende musste dann noch eine bürokratische Hürde genommen werden. Da die Herausgabe der Email-Adressen der Studierenden aus Datenschutzgründen natürlich nicht in Frage kam, wurde über den Zentralen Informatikdienst (ZID) der Universität Wien ein Massmailer eingerichtet. Die dafür notwendige Genehmigung von der Studienprogrammleitung des Zentrums für Translationswissenschaft wurde dankenswerter Weise in minutenschnelle ausgestellt. Nach diesen formalen Schritten konnte die Online-Befragung aktiviert und an die 234 vom ZID registrierten Studierenden im Master- bzw. Magisterstudium Konferenzdolmetschen geschickt werden. Die Online-Umfrage war von 03. Juli bis 21. September 2011 unter folgendem Link abrufbar:

<http://www.unet.univie.ac.at/~a0404295/umfragen/index.php?sid=35616&lang=de>. In diesem Zeitraum haben 84 Personen an der Online-Befragung teilgenommen. Insgesamt wurde der Online-Fragebogen 78 Mal vollständig ausgefüllt, 6 Personen brachen die Befragung ab. Mit den 78 vollständigen Datensätzen wurden anschließend die Hypothesen überprüft.

Da die vorliegende Arbeit von Teamarbeit beim Dolmetschen handelt, soll an dieser Stelle auch kurz auf die Art und Weise der Beantwortung des Online-Fragebogens, mit der die Mitstudierenden die Arbeit unterstützten, eingegangen werden. Nachdem die Studierenden am Sonntag, dem 3. Juli 2011 um 20:20 Uhr, mit dem Verschicken des Massmailers über die Onlinestellung des Fragebogens informiert wurden, gab es am 3. Juli bis 23: 22 Uhr einen Rücklauf von insgesamt 14 Antworten. Dies ist die zweithöchste

Rücklaufzahl für einen Tag während der gesamten Umfrage. Am Tag nachdem der Fragebogen online gestellt war, dem 4. Juli 2011, kam es zum höchsten Antwortrücklauf während der gesamten Umfrageperiode, nämlich insgesamt 18 Antworten. Der darauffolgende Tag, der 5. Juli 2011, brachte insgesamt sieben Antworten. In den folgenden Tagen, vom 6. Juli 2011 bis zum 12. Juli 2011, gab es einen Rücklauf von insgesamt 14 Antworten. Am 13. Juli 2011, um 11:05 Uhr, wurde der Reminder zur Umfrage „Teamarbeit beim Dolmetschen“ verschickt. An diesem Tag wurde der Online-Fragebogen insgesamt zehn Mal beantwortet. An den zwei darauffolgenden Tagen, dem 14. und 15. Juli 2011, wurde der Fragebogen insgesamt drei Mal (zwei Mal am 14. Juli und 1 Mal am 15. Juli 2011) ausgefüllt. In den Tagen vom 16. Juli 2011 bis zur Deaktivierung der Umfrage am 21. September 2011 tröpfelten noch insgesamt 13 Antworten ein, die letzten zwei davon am 23. August 2011.

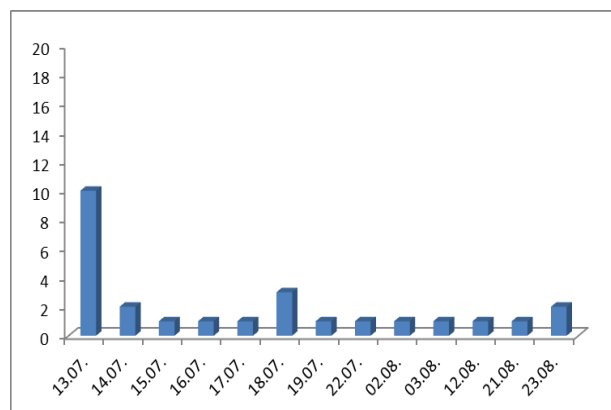
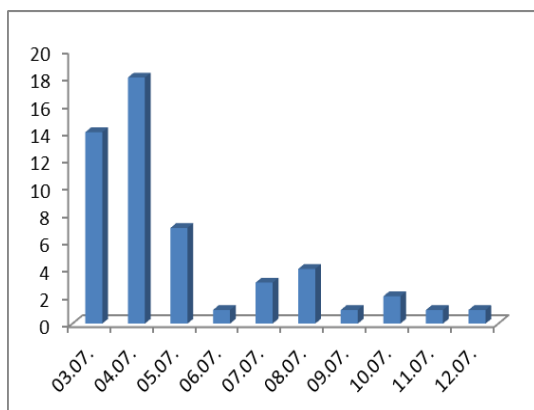


Abb.3: Rücklauf der Antworten vom 3. bis 12. Juli 2011

Abb.4: Rücklauf nach Reminder vom 13. Juli bis 23. August 2011

## 5. Ergebnisse und Interpretation

Von den 84 Personen, die an der Umfrage teilnahmen, haben sechs die Beantwortung des Fragebogens abgebrochen. Dank der Dokumentation mit LimeSurvey konnte genau festgestellt werden, an welcher Stelle die Beantwortung der Fragen beendet wurde. Alle sechs Personen haben den Fragebogen beim Übergang vom ersten zum zweiten Teil des Fragebogens (Teamarbeit beim Dolmetschen), der mit dem Hinweis: „Dieser Teil des Fragebogens bezieht sich ganz spezifisch auf die Situation von Teamarbeit am Zentrum für Translationswissenschaft. Bitte beantworte die Fragen so, wie du die Situation am ZTW siehst.“, gekennzeichnet war, beendet. Es kann davon ausgegangen werden, dass diese sechs Personen noch keine Dolmetschübungen besucht haben und deswegen nicht in der Lage waren die Fragen zum zweiten Teil der Umfrage zu beantworten. Zur Auswertung der Antworten konnten somit die Datensätze von 78 Personen herangezogen werden.

Von den 78 Personen sind 90 % weiblich und 10 % männlich.

Die jüngste Personengruppe ist 22 Jahre alt (5,1 %), die älteste befragte Person ist 48 Jahre (1,3 %). Das durchschnittliche Alter der Personen ist 26 Jahre.

Die häufigste A-Sprache der Befragten ist Deutsch mit 74,4 %, gefolgt von Italienisch 7,7 %, Tschechisch 6,4 %, Polnisch 3,9 %, Russisch 3,8 % und BKS, Rumänisch und Ungarisch mit jeweils 1,3 %.

32,1 % der Befragten haben Englisch als B-Sprache, 25,7 % Deutsch, 10,3 % Spanisch, 10,2 % BKS, 6,4 % Französisch, 5,1 % Rumänisch, 3,9 % Italienisch, 2,6 % Ungarisch und jeweils 1,3 % Polnisch und Russisch.

Mit 37,2 % ist Englisch die häufigste C-Sprache aller Befragten, 30,6 % Französisch, 17,7 % Spanisch, 11,5 % Italienisch, 3,9 % Russisch, jeweils 2,6 % BKS, Polnisch und Portugiesisch und 1,3 % Ungarisch.

## 5.1. Ergebnisse zu Teamarbeit

### ○ **Vorbildung und Erfahrung mit Teamarbeit**

78,2 % der Befragten geben an, dass Teamarbeit für sie *ein Begriff ist*, den sie voll und ganz seiner Bedeutung zuordnen können. Für 15,4 % der Personen ist Teamarbeit ein Begriff den sie im Großen und Ganzen seiner Bedeutung zuordnen können und 6,4 % können nur teilweise etwas damit anfangen. Dieses Ergebnis ist sehr positiv für den weiteren Verlauf der Beantwortung der Fragen, da man daraus schließen kann, dass die Befragten sich zu dem Konzept Teamarbeit auch fundiert äußern können.

Die Befragten haben laut statistischem Mittelwert die meiste *Erfahrung mit Teamarbeit* an der Universität gemacht, gefolgt von Erfahrung mit Teamarbeit an der Schule. Am allerwenigsten Erfahrung mit Teamarbeit haben die Befragten in ihrem bisherigen Berufsleben sammeln können. Dabei geben 1,3 % an, dass sie weder in der Schule noch auf der Universität jemals im Team gearbeitet haben, und 12,8 % haben im Beruf noch nie im Team gearbeitet.

Gleichmaßen verhält es sich mit den Ergebnissen zu der Frage, wo die Befragten *ausreichend Information* erhalten haben, wie Teamarbeit allgemein funktionieren soll. Auch hier hat die Mehrheit der Befragten laut statistischem Mittelwert die meisten Informationen an der Universität erhalten, gefolgt von Schule und anschließend dem Berufsleben. Wobei sich die Ergebnisse hier ziemlich die Waage halten, da 24,4 % angeben, dass sie ausreichend Information an der Schule erhalten haben, 25,6 % an der Uni und ebenfalls 24,4 % im Beruf. Keine ausreichende Information zu Teamarbeit haben 6,4 % an der Universität erhalten, 10,3 % an der Schule und 15,4 % im Berufsleben.

Deshalb können auch 21,8 % der Befragten angeben, dass sie sich voll und ganz *darauf vorbereitet fühlen im Team zu arbeiten*. 32,1 % fühlen sich eher darauf vorbereitet und 35,9 % sind der Meinung, nur teilweise darauf vorbereitet zu sein. 6,4 % geben an, dass sie sich kaum darauf vorbereitet fühlen, im Team zu arbeiten und 3,8 % sind gar nicht darauf vorbereitet. Dieses Ergebnis zeigt, dass es noch Handlungsbedarf gibt, damit sich die Befragten (die Studierenden des Zentrums für Translationswissenschaft) besser auf Teamarbeit vorbereitet fühlen.

Auf die Frage, ob es den Befragten, wenn es zu Teamarbeit kommt, leicht fällt, ihre *Rolle im Team zu finden*, antworten nur 11,5 %, dass es für sie überhaupt kein Problem ist

ihre Rolle im Team zu finden. Der Mehrheit von 61,5 % macht es eher keine Probleme ihre Rolle zu finden, 23,1 % finden es nur teilweise leicht, 2,6 % finden es schwierig und 1,3 % finden ihre Rolle im Team gar nicht. Dies zeigt ganz deutlich auf, dass effiziente Teamarbeit für die Befragten möglich ist, da die Befragten leicht in ihre Rollen im Team und die damit verbundene Aufgabe finden.

#### ○ **Vorteile von Teamarbeit**

Danach wurde abgefragt, welche Vorteile Teamarbeit für die Befragten hat. Dabei konnten sie drei der nachfolgenden Vorteile anklicken, mussten die einzelnen Punkte aber nicht reihen.

- Wissen und Erfahrungen der einzelnen Teammitglieder werden optimal genutzt
- Man erhält Unterstützung durch andere Teammitglieder
- Durch die eigene Mitverantwortung identifiziert man sich besser mit der Aufgabe
- Jede hat die gleichen Rechte und Pflichten im Team
- Man lernt voneinander
- Das Endergebnis von Teamarbeit ist besser als Individualleistung.

Für 76,9 % ist der Vorteil, dass man von einander lernt, das größte Plus unter den ersten drei. Genauso wie, dass durch Teamarbeit das Wissen und die Erfahrung der einzelnen Teammitglieder optimal genutzt wird (73,1 %) und dass man Unterstützung durch andere Teammitglieder bekommt (70,5 %). Weit abgeschlagen rangieren dann die Punkte „Das Endergebnis von Teamarbeit ist besser als Individualleistung“ mit 20,5 %, „Durch die eigene Mitverantwortung identifiziert man sich besser mit der Aufgabe“ mit 16,7 % und „Jede hat die gleichen Rechte und Pflichten im Team“ mit 12,8 %.

Mit diesen sechs Optionen scheinen auch wirklich alle Vorteile zu Teamarbeit abgefragt worden zu sein, denn die Befragten hatten dann des Weiteren die Möglichkeit noch sonstige Vorteile von Teamarbeit selbst anzuführen und dabei kam es zu genau einer Rückmeldung von insgesamt 78 Befragten. Diese lautet, dass man bei Teamarbeit Motivation durch die Gruppe erfährt.

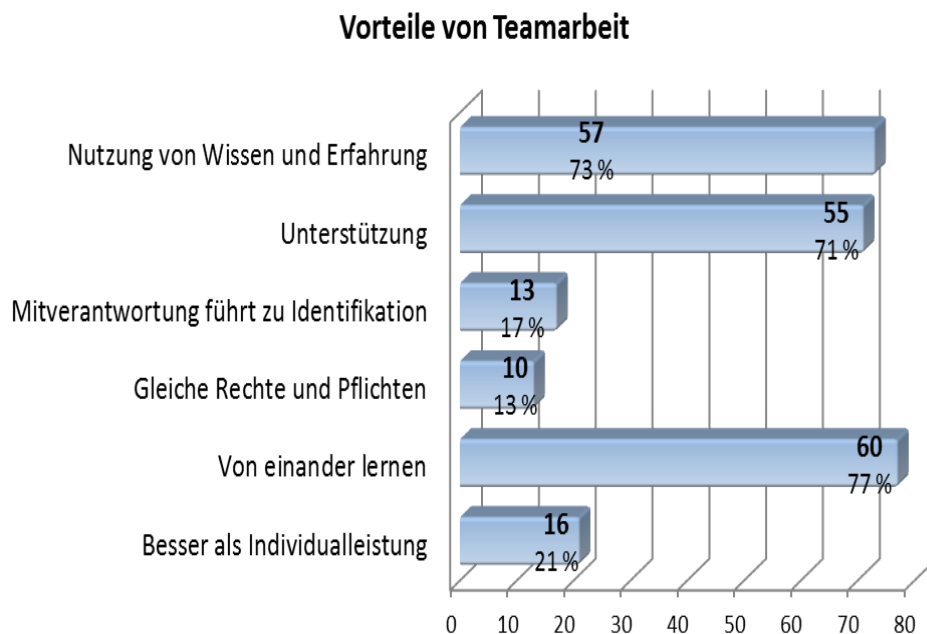


Abb.5: Vorteile von Teamarbeit, N=78

#### ○ **Nachteile von Teamarbeit**

Die Frage zu den Nachteilen von Teamarbeit enthielt folgende sechs Antwortoptionen, aus denen die Befragten wieder die drei auswählen sollten, die für sie die hauptsächlichen Minuspunkte von Teamarbeit darstellen (es war ebenfalls keine Reihung notwendig):

- Es wird viel Zeit mit unproduktiven Treffen und Diskussionen verschwendet
- Man ist auf die Leistung der anderen Teammitglieder angewiesen
- Man muss für die Fehler der anderen Teammitglieder einstehen.
- Man muss oft Kompromisse schließen, von denen man nicht überzeugt ist.
- Man fühlt sich von den anderen Teammitgliedern kontrolliert.
- Man wird oft unsachlich kritisiert.

Für 67,9 % ist das größte Minus von Teamarbeit, dass man dabei auf die Leistung der anderen Teammitglieder angewiesen ist. An zweiter Stelle, mit 67,9 %, liegt weiters als eines der drei größten Mankos, dass man oft Kompromisse schließen muss, von denen man nicht überzeugt ist und der letzte der drei größten Nachteile ist, dass bei Teamarbeit viel Zeit mit unproduktiven Treffen und Diskussionen verschwendet wird (60,3 %).

Diese Ergebnisse überraschen nicht, sie sind auch laut Literatur die Punkte, die am öftesten angeführt werden, wenn Teamarbeit nicht gewünscht ist. Sie sind aber auch widersprüchlich zu den Ergebnissen der Vorteile von Teamarbeit. Dort wird von den Befragten ja angegeben, dass die Vorteile von Teamarbeit darin liegen, dass man voneinander lernt und von dem Wissen und den Erfahrungen der anderen Teammitglieder profitiert. Doch offensichtlich gibt es ein Hindernis, das Wissens- und Erfahrungsaustausch blockiert, wenn als einer der drei größten Nachteile angegeben wird, dass zu viel Zeit mit unproduktiven Treffen und Diskussionen vergeudet wird. Die Diskrepanz zwischen diesen beiden Aspekten ist augenscheinlich und es stellt sich die Frage, was es den Befragten unmöglich macht, auf produktive Art und Weise ihr Wissen und ihre Erfahrung auszutauschen? In eine ähnliche Richtung geht ein weiterer Vergleich von Vor- und Nachteilen von Teamarbeit. Einerseits geben die Befragten als einen der größten Nutzen von Teamarbeit an, dass man voneinander lernen kann, andererseits wird als einer der größten Nachteile genannt, dass man bei Teamarbeit oft unproduktive Kompromisse schließen muss. Dies lässt den Schluss zu, dass im Endeffekt die Bereitschaft Meinungen und Erfahrungen von anderen anzunehmen geringer ist, als dies das Lernen von einander als ein Plus von Teamarbeit vermittelt.

Ein weiterer Nachteil von Teamarbeit, der mit 46,2 % noch einen beträchtlich hohen Wert erreicht, ist für die Befragten, dass man bei Teamarbeit für die Fehler der anderen Teammitglieder einstehen muss. Die letzten beiden Nachteile „Man wird oft unsachlich kritisiert“ (6,4 %) und „Man fühlt sich von den anderen Teammitgliedern kontrolliert“ (3,8 %) rangieren ganz am Ende des Feldes.

Auch bei dieser Frage gab es wieder die Möglichkeit, dass die Befragten noch weitere Nachteile von Teamarbeit angeben können. Dabei wurde angeführt, dass man bei Teamarbeit bescheiden sein soll und nicht mit unmöglichem oder unreifem Verhalten auffallen soll, indem man jeden einzelnen Fehler der Dolmetschpartnerin aufzählt. Oder dass Teamarbeit vom Zeitmanagement her oft schwierig und wenig effizient ist, und nicht mit allen Personen gleich gut funktioniert und die Befragte nicht wusste, wie sie produktiv mit diesem Defizit umgehen kann.



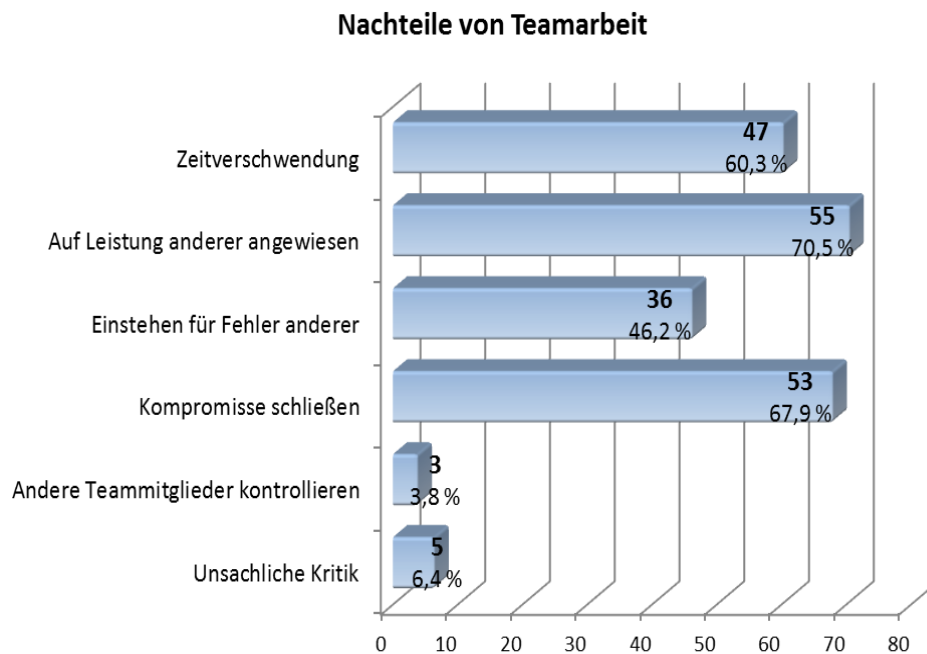


Abb.6: Nachteile von Teamarbeit, N=78

#### ○ **Wille zur Teamarbeit**

Die Auswertung der Daten zur Bereitschaft und dem Willen zur Teamarbeit ergab, dass die meisten der 78 Befragten (39,7 %) nur teilweise *gerne im Team arbeiten*. 35,9 % arbeiten gerne im Team und 11,5 % sehr gerne. 7,7 % der Befragten mögen eher nicht im Team arbeiten und 5,1 % (was aber immerhin nur 4 Personen sind) überhaupt nicht.

Auch die Frage, ob Teamarbeit für die Befragten *mehr Vor- als Nachteile* hat, wurde am häufigsten mit *teils/teils* beantwortet (43,6 %). Für 33,3 % trifft es eher zu, dass Teamarbeit mehr Vor- als Nachteile hat und für immerhin 15,4 % trifft es voll zu. Diesen 48,7 %, die in Teamarbeit insgesamt mehr Vor- als Nachteile sehen, stehen 7,7 % (5,1 % trifft kaum zu und 2,6 % trifft nicht zu) gegenüber, die Teamarbeit als nachteilig empfinden. Aus diesen Ergebnissen könnte geschlossen werden, dass die nächsten beiden Fragen „*Wenn ich mich frei entscheiden kann, arbeite ich lieber im Team als alleine*“ und „*Ich habe selbst schon einmal ein Team mit anderen gebildet, um eine Leistung zu erreichen, obwohl Teamarbeit nicht verlangt war*“ von den Befragten positiv beantwortet werden, da sie ja in Teamarbeit Vorteile sehen, um die eigene Leistung zu verbessern. Die erste der beiden Fragen „*Wenn ich mich frei entscheiden kann, arbeite ich lieber im Team als alleine*“ wurde aber mit 37,2 % von der Mehrheit der Befragten auch nur mit *teils/teils* beantwortet. Daraus kann man schlussfolgern, dass, obwohl in der Teamarbeit mehr Vor- als Nachteile gesehen werden, die

Bereitschaft zu Teamarbeit nicht tendenziell die gleiche ist, denn des Weiteren gaben 24,4 % an, dass es eher zutrifft, dass sie lieber im Team arbeiten und 9 % antworteten, dass es voll zutrifft. Ein Drittel der Befragten gibt dementsprechend an, dass sie kaum lieber im Team arbeiten (17,9 %) beziehungsweise nicht lieber im Team arbeiten (11,5 %).

Die nächste Frage „Ich habe selbst schon einmal ein Team mit anderen gebildet, um eine Leistung zu erreichen, obwohl Teamarbeit nicht verlangt war“, sollte analysieren, wie selbstständig die Befragten mit dem Thema Teamarbeit umgehen. Da die vorangegangene Frage ergeben hat, dass der Großteil der Befragten in Teamarbeit mehr Vor- als Nachteile sieht, kann daraus geschlossen werden, dass die Studierenden Teamarbeit suchen, um eine gute Leistung zu erzielen. Und die Auswertung dieser Frage ergibt tatsächlich, dass es für die Mehrheit der Befragten (25,6 %) voll zutrifft, dass sie selber schon Teams gebildet haben. 19,2 % antworteten immerhin noch, dass dies eher zutrifft und 14,1 %, dass es teilweise zutrifft. Von 41 % der Befragten (20,5 % trifft kaum zu und 20,5 % trifft nicht zu) wird Teamarbeit aber nicht selber forciert.

#### ○ **Einschätzung der Eigenleistung**

Mit diesem Index soll festgestellt werden, wie die Einschätzung der eigenen Leistung den Willen zu Teamarbeit beeinflusst. Dazu wurde einerseits abgefragt, ob sich die Befragten generell als der oder die Kompetenteste in einem Team fühlen und andererseits, ob sie das Gefühl haben, dass die eigene Leistung höher ist als die des Teams. Auf die erste Frage, ob sich die Befragten *generell als der oder die Kompetenteste in einem Team sehen*, antwortet mehr als die Hälfte der Befragten (55,1 %), dass sie teilweise das Gefühl haben, der oder die Kompetenteste zu sein. 19,2 % haben den Eindruck eher der oder die Kompetenteste zu sein. 11,5 % antworten auf diese Frage mit „trifft kaum zu“, 14,1 % mit „trifft überhaupt nicht zu“ und 0 % der Befragten geben an, dass sie in einem Team generell der oder die Kompetenteste sind. Vor allem bezüglich der Ergebnisse der Befragten, die angeben kaum oder überhaupt nicht die Kompetentesten zu sein, wäre es interessant zu wissen, wie die befragten Personen mit dieser Selbstbewertung umgehen. Stört es sie selber, dass dies so ist, wollen sie etwas an dieser Situation verändern oder nehmen sie diese einfach hin.

Zur *Einschätzung der Eigenleistung* war die häufigste Antwort, dass die Mehrheit der Befragten (genau 50 %) teilweise der Meinung ist, dass die persönliche Leistung höher ist als die des Teams. 19,2 % geben an, dass es kaum zutrifft, dass die Eigenleistung höher ist als die

des Teams, 14,1 % antworten, dass es nicht zutrifft, dass die Eigenleistung höher ist, 10,3 % geben an, dass die Eigenleistung eher höher ist, und 6,4 %, dass die persönliche Leistung sehr viel höher ist als die des Teams. Dies lässt den Schluss zu, dass die befragten Personen ihr Potenzial im Team nicht ausschöpfen. Und davon, dass laut Literatur die eigene Leistung durch Teamarbeit sogar noch gesteigert werden kann, kann hier keine Rede sein. Die Überprüfung der Hypothese, wie die Einschätzung der Eigenleistung den Willen zu Teamarbeit beeinflusst, wird dazu noch genaueren Aufschluss geben.

#### ○ **Relevanz der Honorierung**

Mit den Fragen zur Relevanz der Honorierung soll einerseits untersucht werden, wie die Befragten dazu stehen, dass bei Teamarbeit im Endeffekt die Gesamtleistung (und nicht individuelle Leistung) beurteilt wird und man deshalb auf die Leistung der anderen Teammitglieder angewiesen ist und andererseits, wie wichtig es den Befragten dennoch ist, dass auch bei Teamarbeit ersichtlich ist, welchen Anteil sie zur Arbeit beigetragen haben und dieser dementsprechend honoriert wird. Ein Hauptmerkmal von Teamarbeit ist ja, dass das Endergebnis des Teams bewertet wird, ohne dabei auf individuelle Leistung einzugehen. Dies bedeutet, dass es den Befragten nicht wichtig sein darf, dass die eigene Leistung ebenfalls honoriert wird. Da aber schon die beiden Fragen, ob lieber im Team oder alleine gearbeitet wird und ob Teams auch selbstständig gebildet werden, von der Mehrheit nur mit teils/teils beantwortet wurden, kann daraus geschlossen werden, dass es auch bei der Relevanz der Honorierung keine eindeutig positive Tendenz in die Richtung gibt, dass den Befragten die Honorierung der individuellen Leistung nicht wichtig ist. Und tatsächlich antworteten auf die Frage, ob es die Befragten stört, dass sie *bei Teamarbeit auf die Leistung anderer angewiesen sind* 38,5 % mit teils/teils. Viel mehr von Bedeutung bei der Beantwortung dieser Frage ist allerdings, dass es 23,1 % eher stört, dass man bei Teamarbeit auf die Leistung anderer angewiesen ist und 23,1 % stört es sogar sehr, dass sie auf die Leistung anderer angewiesen sind. Mit nur einem kleinen Anteil von jeweils 11,5 % stört es die Befragten kaum beziehungsweise mit 3,8 % gar nicht, dass sie auf die Arbeit der anderen Teammitglieder angewiesen sind. Dies bedeutet, dass die Einstellung der Befragten zu diesem Merkmal von Teamarbeit kontraproduktiv für Teamarbeit ist. Denn wenn sich ein so großer Prozentsatz daran stört, dass man bei Teamarbeit auf die Leistung anderer angewiesen ist, wird dies dem

Willen zu Teamarbeit nicht unbedingt förderlich sein. Die Überprüfung der Hypothese zu dieser Frage wird dazu noch genaue Aufschlüsse bringen.

Auch bei der folgenden Frage „*Es ist mir wichtig, dass es ersichtlich ist, welchen Anteil ich zum Endergebnis beigetragen habe*“, ergibt sich, dass es für mehr als ein Drittel (37,2 %) teilweise wichtig ist, dass die individuelle Leistung ersichtlich ist, und für mehr als ein weiteres Drittel (insgesamt 43,6 %) jeweils zu 26,9 % eher wichtig und zu 16,7 % sehr wichtig ist, dass der eigene Beitrag zur Teamarbeit ersichtlich ist. Für weniger als das letzte Drittel ist es kaum (12,8 %) bis gar nicht (6,4 %) bedeutend, dass die Eigenleistung offensichtlich ist.

Nach den bisherigen Ergebnissen zur Relevanz der Honorierung ist es auch nicht weiter überraschend, dass auch die Mehrheit der Befragten *lieber einzeln beurteilt wird als im Team*. 42,3 % geben an, dass sie teilweise lieber einzeln beurteilt werden. Für 21,8 % ist es eher wichtig einzeln beurteilt zu werden und für 17,9 % ist dies sehr wichtig. Wiederum nur ein kleiner Anteil der Befragten gibt an, dass es kaum (12,8 %) beziehungsweise gar nicht zutrifft (5,1 %), dass sie lieber alleine beurteilt werden als im Team.

Diese Ergebnisse zur Relevanz der Honorierung der eigenen Leistung und der Einstellung zu geteilter Leistung zeigen, dass die Befragten, obwohl sie in Teamarbeit auch Vorteile sehen, im Endeffekt, wenn es um Beurteilung beziehungsweise Notenverteilung geht, doch zu Einzelkämpferinnenn werden und nicht bereit sind für die Leistung des Teams einzustehen.

#### ○ **Abgeschobene Arbeit und Verantwortung**

Der Aspekt der abgeschobenen Arbeit und Verantwortung ist eines der großen Probleme warum laut Literatur Teamarbeit häufig verweigert wird. Es herrscht die Einstellung vor, dass Teamarbeit von vielen dazu benutzt wird, andere für sich arbeiten zu lassen und dann bei der gemeinsamen Beurteilung trotzdem die Lorbeeren zu kassieren. Oder dass es gar nicht sein kann, dass in einem Team alle das gleiche leisten und deshalb alle gemeinsam für diese Leistung und das gemeinsame Ergebnis die Verantwortung übernehmen. beziehungsweise, wie auch schon in der Theorie zur Teamarbeit beschrieben, ist es manchmal nicht das Problem die Verantwortung für die Arbeit und Leistung anderer zu übernehmen, sondern anderen die Verantwortung für sich selbst zu überlassen, also die Verantwortung in die Hände anderer zu geben. Deshalb wurde in der Umfrage auch die Einstellung zu diesem Aspekt

abgefragt. Und auch hier folgen die ausgewerteten Ergebnisse den Erkenntnissen aus der Literatur.

Eine Mehrheit von 42,3 % der Befragten hat teilweise den Eindruck, *dass im Team Arbeit und Verantwortung oft abgeschoben werden*. Ein beträchtlicher Anteil von 24,4 % gibt an, dass sie eher den Eindruck haben, dass im Team Arbeit und Verantwortung oft abgeschoben werden, und 12,8 % finden, dass es voll zutrifft, dass bei Teamarbeit Arbeit und Verantwortung oft abgeschoben werden. 17,9 % haben kaum den Eindruck, dass im Team Arbeit und Verantwortung oft abgeschoben werden und 2,6 Prozent (also immerhin nur 2 Personen) haben diesen Eindruck gar nicht. Anschließend an diese Frage sollte von den Befragten angegeben werden, ob es sie, wenn sie den Eindruck haben, dass Arbeit und Verantwortung abgeschoben werden, stört, dass dies geschieht. Die Frage dazu war keine Pflichtfrage und wurde von 67 Personen beantwortet, 11 Personen machten keine Angabe dazu. Das wenig überraschende Ergebnis zu dieser Frage ist, dass es mehr als die Hälfte aller Personen, die sich zu dieser Frage geäußert haben stört, dass im Team Arbeit und Verantwortung oft abgeschoben werden. 34,6 % stört das ziemlich und 21,8 % stört das sogar sehr. Weitere 25,6 % von 67 Personen geben an, dass es sie manchmal stört. Und nur 2,6 % stört es wenig beziehungsweise 1,3 % überhaupt nicht.

## **5.2. Ergebnisse zu Teamarbeit beim Dolmetschen**

### **○ Kommt Teamarbeit im Studium vor**

In der ersten Frage zur Teamarbeit beim Dolmetschen sollten die Umfragebeteiligten angeben, ob ihrer Meinung nach *Teamarbeit im Masterstudium Dolmetschen vorkommt*. Auch wenn nur 1,3 % angeben, dass für sie Teamarbeit im Masterstudium Dolmetschen nie vorkommt, geben auch nur 2,6 % an, dass Teamarbeit immer vorkommt. Mit 42,3 % trifft es am häufigsten teilweise zu, dass Teamarbeit vorkommt, gefolgt von 35,9 % die angeben, dass Teamarbeit eher vorkommt, und 17,9 % für die Teamarbeit kaum vorkommt.

Die nächste Frage zielte darauf ab, einen Überblick zu bekommen, ob in den einzelnen Lehrveranstaltungen, seien dies nun Einführungsvorlesungen oder Dolmetschübungen in den verschiedenen Sprachen, die Lehrenden darüber sprechen, wie Teamarbeit funktionieren soll. Darauf antworten 41 % mit ja, 37,2 % mit nein und 21,8 % können dazu keine genaue

Angabe machen. Die folgende Abbildung zeigt die Ergebnisse zur Frage, in welchen Lehrveranstaltungen Teamarbeit angesprochen worden ist:

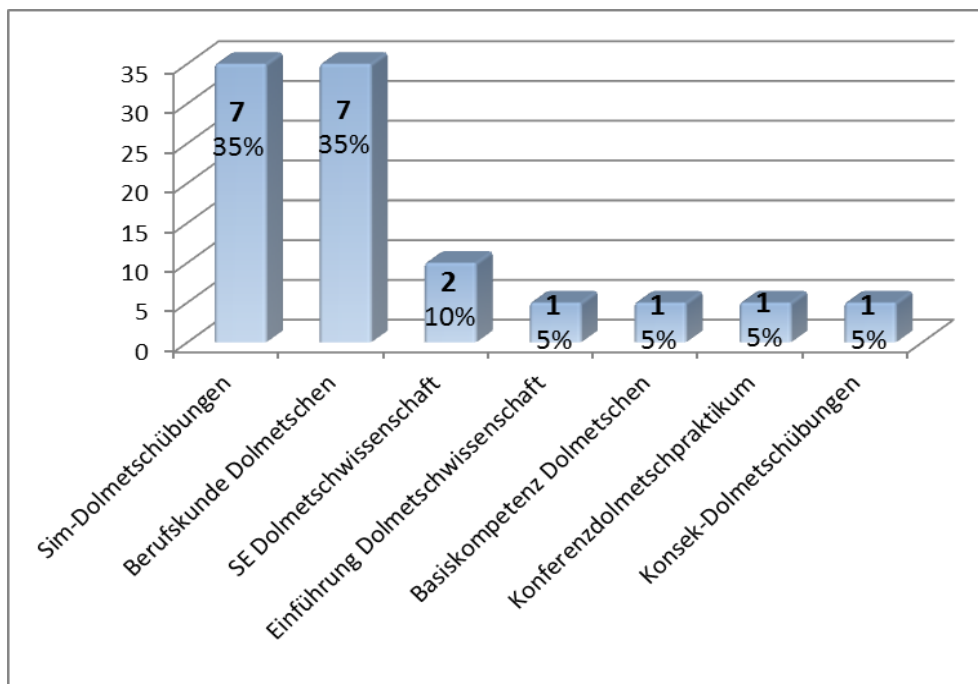


Abb.7: Lehrveranstaltung ohne Nennung von Sprachen N=20

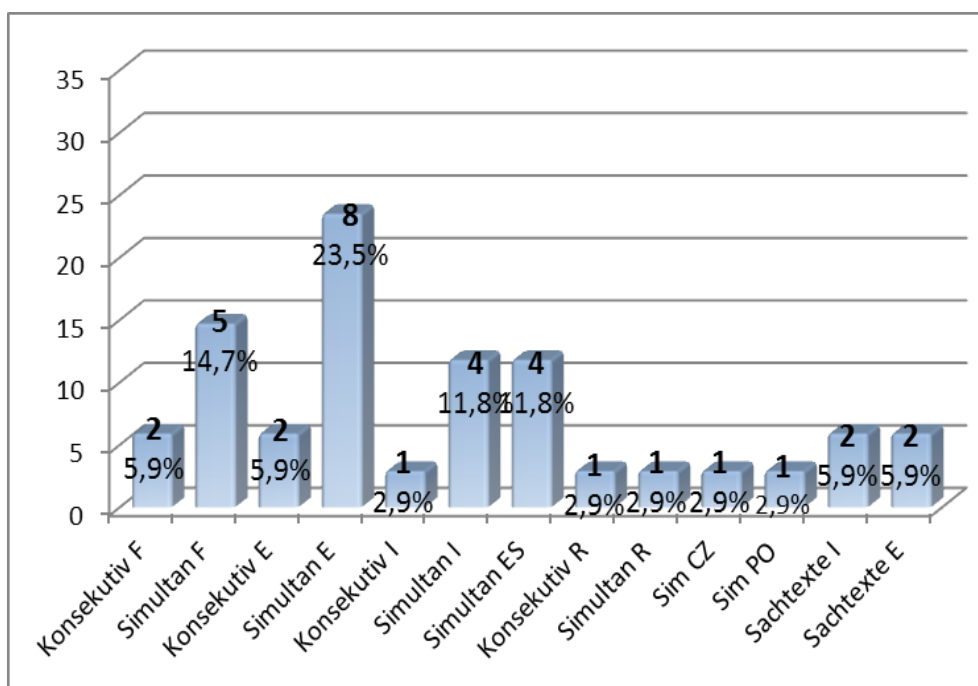


Abb.8: Lehrveranstaltungen mit Nennung von Sprachen N=34

Die weiteren beiden Fragen in diesem Fragenblock bezogen sich einerseits darauf, ob die Befragten der Meinung sind, dass Teamarbeit im MA Dolmetschen nur entsteht, wenn es in Lehrveranstaltungen gefordert wird, oder ob auch abseits von Lehrveranstaltungen, auf Initiative von Studierenden, im Team gearbeitet wird. Auf die erste Frage *„Teamarbeit entsteht im MA Dolmetschen nur, wenn es in Lehrveranstaltungen gefordert wird“* war die häufigste Antwort (32,1 %), dass es eher nur zu Teamarbeit kommt, wenn es gefordert wird. 29,5 % der Befragten geben als Antwort, dass dem teilweise so ist. 17,9 % antworten, dass dies kaum zutrifft, 14,1 %, dass dies nie so ist, und 6,4 % geben an, dass dies immer so ist.

Die Frage, ob *Teamarbeit auch abseits von Lehrveranstaltungen, auf Initiative von Studierenden* entsteht, zeigt folgendes Ergebnis: 42,3 % der Befragten geben an, dass es oft vorkommt, dass auf Eigeninitiative, und nicht nur wenn es für eine Lehrveranstaltung verpflichtend ist, im Team gearbeitet wird. 39,7 % geben an, dass dies gelegentlich geschieht und 14,1 %, dass dies selten so ist. Die beiden äußersten Skalenwerte „kommt nie vor“ und „kommt immer vor“ halten nur bei 2,6 % für „kommt nie vor“ und 1,3 % für „kommt immer vor“.

Des Weiteren sollte herausgefunden werden, ob die Befragten der Meinung sind, eine Mitentscheidungsmöglichkeit zu haben, wenn es darum geht, ob in einzelnen Lehrveranstaltungen im Team oder alleine gearbeitet wird. Die Auswertung der Frage *„Teamarbeit wird im MA Dolmetschen verlangt, ohne dass die Studierenden mitentscheiden können, ob Teamarbeit für die zu erledigende Aufgabe für sie die optimale Arbeitsmethode ist“* bringt allerdings keine sehr aufschlussreichen Ergebnisse. Die Antworten halten sich alle im Bereich von rund 15 bis 24 %. 23,1 % geben an, dass es nicht zutrifft, dass Studierende nicht mitentscheiden können. 24,4 % sagen aus, dass es kaum zutrifft, dass Studierende nicht mitentscheiden können, 21,8 % antworten, dass es teilweise zutrifft, dass nicht mitentschieden werden kann, 15,4 % sagen aus, dass es eher nicht zutrifft und ebenfalls 15,4 % geben an, dass es voll zutrifft, dass Studierende nicht mitentscheiden können. Aber angesichts der Ergebnisse der nächsten beiden Fragen, hat diese Frage auch keine so große Bedeutung. Denn die Ergebnisse auf die Fragen *„Ich habe durchwegs positive Erfahrungen mit Teamarbeit im MA Dolmetschen“* und *„Teamarbeit im MA Dolmetschen verbessert meine Leistung in den jeweiligen Lehrveranstaltungen“* sprechen für den Einsatz von Teamarbeit. Und deshalb wird es den Befragten wohl auch nicht so wichtig sein, ob sie mitentscheiden können, ob im Team gearbeitet werden soll oder nicht. Denn mit 52,6 % gibt die Hälfte der Befragten an, dass es

eher zutrifft, dass sie positive Erfahrungen mit Teamarbeit während ihres Studiums gemacht haben. Für 25,6 % trifft dies teilweise zu, für 7,7 % trifft es voll zu, dass sie während des Studiums positive Erfahrungen mit Teamarbeit machen konnten, für ebenfalls 7,7 % trifft es kaum zu und für 6,4 % trifft es nicht zu. 24 Personen (30,8 %) geben an, dass sich durch Teamarbeit im MA Dolmetschen ihre Leistung in den einzelnen Lehrveranstaltungen eher verbessert. Knapp dahinter geben 22 Personen (28,2 %) an, dass Teamarbeit ihre eigenen Leistungen teilweise verbessert. 17,9 % der Befragten profitieren voll und ganz von Teamarbeit in ihrem Masterstudium, für sie trifft es voll zu, dass Teamarbeit ihre Leistung verbessert. 12,8 % geben an, dass Teamarbeit im MA-Studium ihre Leistung kaum verbessert. Und für nur 8 Personen (10,3 %) hat Teamarbeit keine Auswirkung auf ihre Leistung in den jeweiligen Lehrveranstaltungen.

#### ○ **Konkurrenzempfinden**

Dieser Fragenblock soll ein Abbild über das Gefühl der Konkurrenz unter Studierenden am Zentrum für Translationswissenschaft geben. Die erste Frage bezieht sich darauf, wie die Befragten die *Konkurrenz im MA Dolmetschen* empfinden. Mit 34,6 % empfindet die Mehrheit der Befragten die Konkurrenz unter den Studierenden als mittelmäßig. 28,2 % empfinden die Konkurrenz im MA Dolmetschen als gering und genauso viele, nämlich wieder 28,2 %, empfinden sie als hoch. 6,4 % empfinden sie als sehr hoch und 2,6 % als sehr gering. Die Konkurrenz unter den Studierenden im MA Dolmetschen wird also als sehr unterschiedlich wahrgenommen. Dass mit 34,6 % die meisten der befragten Personen die Konkurrenzsituation unter den Studierenden aber als mittelmäßig einstufen, ist ein positives Zeugnis für das ZTW.

Die nächste Frage bringt interessante Ergebnisse. 37,2 % der Befragten antworten auf die Frage „*Es ist mir wichtig, in Lehrveranstaltungen, im Vergleich zu anderen, eine gute Leistung zu erbringen*“, dass dies teilweise der Fall ist. Für 29,5 % trifft dies eher zu, für 14,1 % trifft es voll zu, für 10,3 % trifft es nicht zu und für 9 % trifft es kaum zu. Dieses Ergebnis lässt verschiedene Interpretationen zu. Weniger über die Konkurrenz unter den Studierenden, als über die Motivation der Befragten zu ihrer eigenen Leistung während des Studiums. Für die meisten der Befragten ist es laut Umfrageergebnissen in Ordnung, im Bereich der breiten Masse zu liegen. Wenn andere gleich mittelmäßig sind wie einer oder eine selbst findet man das akzeptabel, und sogar wenn andere besser sind, ist das annehmbar. Nur



für den kleinen Teil von 14,1 % sind gute Leistungen von anderen ein Ansporn, um sich selbst zu verbessern. Wenn die Sprache dann aber auf die Zeit nach dem Studium, auf das Berufsleben gerichtet wird, sieht das Bild ganz anders aus. Auf die Frage „*Ich glaube, im Studium über dem Durchschnitt liegen zu müssen, um im Berufsleben eine Chance zu haben*“ antworten 29,5 %, dass sie dies eher so sehen und sogar 28,2 %, dass diese Ansicht für sie voll zutrifft. 15,4 % glauben dies teilweise, 14,1 % glauben dies gar nicht und 12,8 % glauben dies kaum. Das heißt also, dass der Eindruck besteht, dass nur Absolventinnen, die schon während des Studiums über dem Durchschnitt liegen, auch Aussicht auf Erfolg im Berufsleben haben. Dennoch ist es für die Befragten nicht wichtig diese überdurchschnittliche Leistungen im Studium zu erbringen. Dies wirft natürlich die Frage auf warum? Kommt hier die berühmt-berüchtigte Angst davor, als Streberin abgestempelt zu werden zum Tragen? Ist es besser in Lehrveranstaltungen nicht aufzufallen, sich nicht mit guten Leistungen hervorzutun, damit man nicht als Ehrgeizling gilt? Es wäre sehr interessant diese Erkenntnis weiterzuverfolgen.

Der nächste Teil des Fragebogens bezieht sich auf Teamarbeit beim Dolmetschen in der Kabine. Es soll aufgezeigt werden, welche Aspekte der Teamarbeit beim Dolmetschen von den Lehrenden am Zentrum für Translationswissenschaft in den Dolmetschübungen angesprochen werden und inwiefern diese Punkte von den Studierenden dann während des Dolmetschens in der Kabine übernommen werden. Auf die Frage „*In meinen bisherigen Dolmetschübungen in meinen Arbeitsprachen haben die Lehrenden auch über Teamarbeit zwischen Kabinenpartnerinnen gesprochen*“ antworten 91 % der Befragten, dass über Teamarbeit zwischen Kabinenpartnerinnen gesprochen wurde und 9 % dass es nicht angesprochen wurde.

Eine Auswahl an Punkten, die dabei von den Lehrenden erwähnt worden sein könnten und welche die Studierenden dann auch selber bei ihrer Zusammenarbeit in der Kabine umsetzen, waren folgende:

- 1) Nach benötigten Dokumenten suchen
- 2) Zahlen notieren
- 3) Einen benötigten Begriff liefern
- 4) Ortsnamen notieren
- 5) Personennamen notieren

- 6) Aktiv zuhören
- 7) Die Kabinenkollegin auf Fehler aufmerksam zu machen
- 8) Sich gemeinsam auf die Dolmetschung vorzubereiten, zum Beispiel gemeinsam Vokabellisten erstellen, Material über das Dolmetschthema finden
- 9) Besprechen, wann das Mikro gewechselt wird
- 10) Besprechen, wie das Mikro gewechselt wird
- 11) Besprechen, ob die Kabinenkollegin überhaupt Hilfestellung möchte

In der weiteren Folge der Auswertung wurde verglichen, wie häufig die einzelnen Punkte während Lehrveranstaltungen angesprochen wurden und wie häufig die Studierenden diese dann auch umsetzen.

Zum ersten Punkt, der Suche nach benötigten Dokumenten, geben 46,2 % an, dass es voll zutrifft, dass sie für die Kabinenkollegin nach benötigten Dokumenten suchen. Nur 39,7 % der Befragten geben an, dass es voll zutrifft, dass dies auch von Lehrenden in den einzelnen Übungen angesprochen wird. 7,7 % geben an, dass sie nicht nach benötigten Dokumenten suchen. Dieser Wert ist deutlich geringer als die Antwort mit 17,9 %, dass dieser Aspekt nicht in Lehrveranstaltungen erwähnt wird. Es zeigt sich also, dass die Befragten selbstständig den Tipp zur Suche nach benötigten Dokumenten, den sie in einzelnen Lehrveranstaltungen erhalten, auch in anderen Dolmetschübungen anwenden, da sich die Befragten damit gegenseitig helfen können.

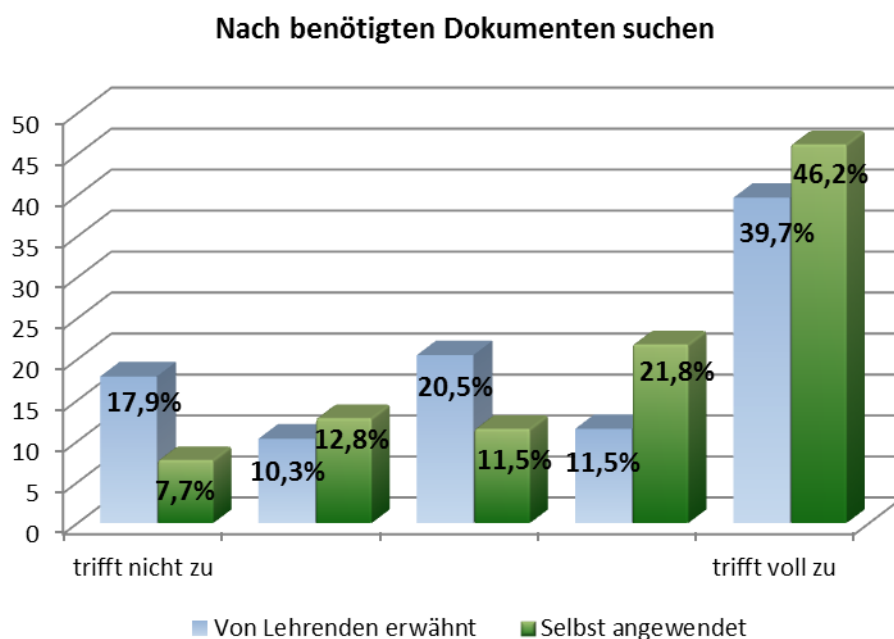


Abb.9: Nach benötigten Dokumenten suchen, N=78

Bei Punkt zwei kam es zu einem ganz deutlichen Ergebnis. Mit 97,4 % geben die Befragten an, dass es voll zutrifft, dass in ihren bisherigen Dolmetschübungen die Lehrenden über das Mitnotieren von Zahlen als Form von Teamarbeit in der Kabine gesprochen haben. Und in weiterer Folge geben fast genauso viele, nämlich 94,9 % der befragte Personen an, dass es voll zutrifft, dass sie diese Form der Unterstützung auch selbst in den Kabinen anwenden. Damit ist das Mitnotieren von Zahlen ganz eindeutig der Spitzenreiter bei der Teamarbeit in der Kabine.

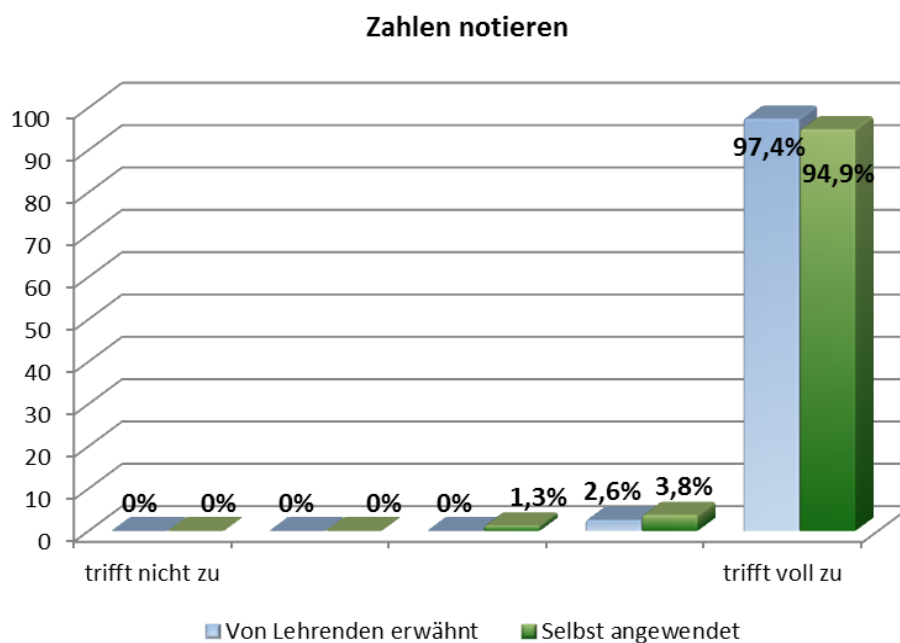


Abb.10: Zahlen notieren, N=78

Zu Punkt drei „einen benötigten Begriff liefern“ gibt es deutliche Unterschiede in den Antworten, wie oft Lehrende diese Form von Teamarbeit ansprechen und wie oft auf diese Weise Unterstützung in der Kabine geboten wird. Nur 48,7 % geben an, dass es voll zutrifft, dass Lehrende es ansprechen, dass man in der Kabine der Kollegin einen benötigten Begriff liefern soll, während 69,2 % angeben, dass sie diese Art der Hilfe immer leisten. 6,4 % geben an, dass diese Form von Teamarbeit von ihren Lehrenden noch nie angesprochen wurde, aber 0 % geben an, dass es nie vorkommt, dass sie der Kabinenkollegin einen benötigten Begriff nicht liefern.

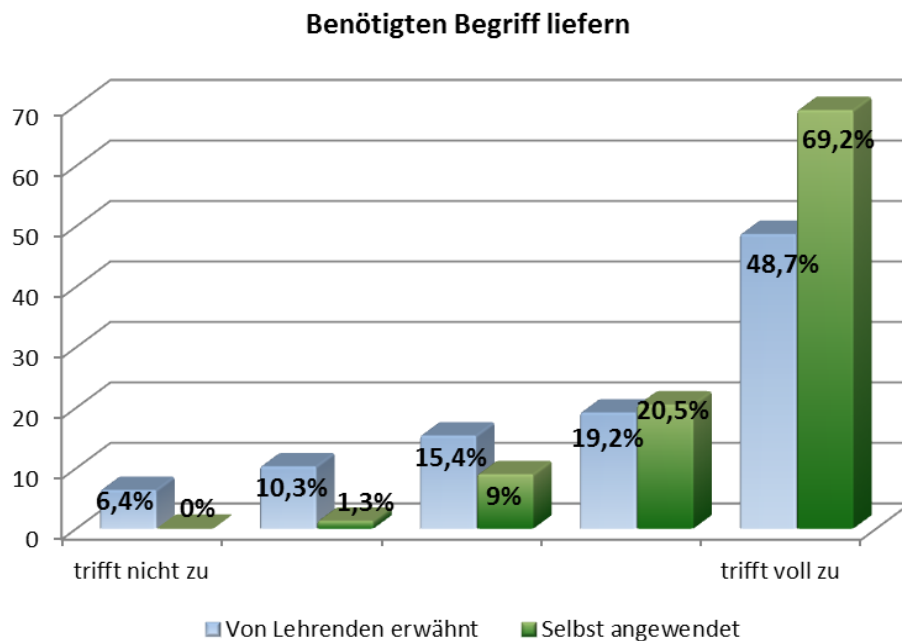


Abb.11: Einen benötigten Begriff liefern, N=78

Die Punkte vier und fünf bringen sehr ähnliche Ergebnisse. Wenn es darum geht Orts- und Personennamen zu notieren geben einerseits 69,2 % an, dass es voll zutrifft, dass diese Form der Teamarbeit von Lehrenden angesprochen wird und dass sie zu 69,2 % auf diese Weise auch immer ihre Kabinenkollegin unterstützen. Nur jeweils 16,7 % geben an, dass es eher zutrifft, dass dieser Aspekt von Lehrenden angesprochen wird und sie ihn auch selbständig in der Kabine umsetzen. Nur 6,4 % geben an, dass es nicht zutrifft, dass Lehrende in den Übungen davon sprechen, dass man Ortsnamen mitnotieren soll und auch nur 5,1 % geben an, dass sie nie Ortsnamen für die Kollegin mitnotieren. Wie gesagt ist auch das Ergebnis zum Notieren von Personennamen sehr ähnlich. Sowohl 73,1 % geben an, dass dieser Punkt in den Lehrveranstaltungen angesprochen wird und sie ihn auch genauso häufig selbst in der Kabine anwenden. Nur 2,6 % geben an, dass Lehrende diesen Aspekt nie ansprechen und für keinen der Befragten trifft es zu, dass sie nie Personennamen notieren.

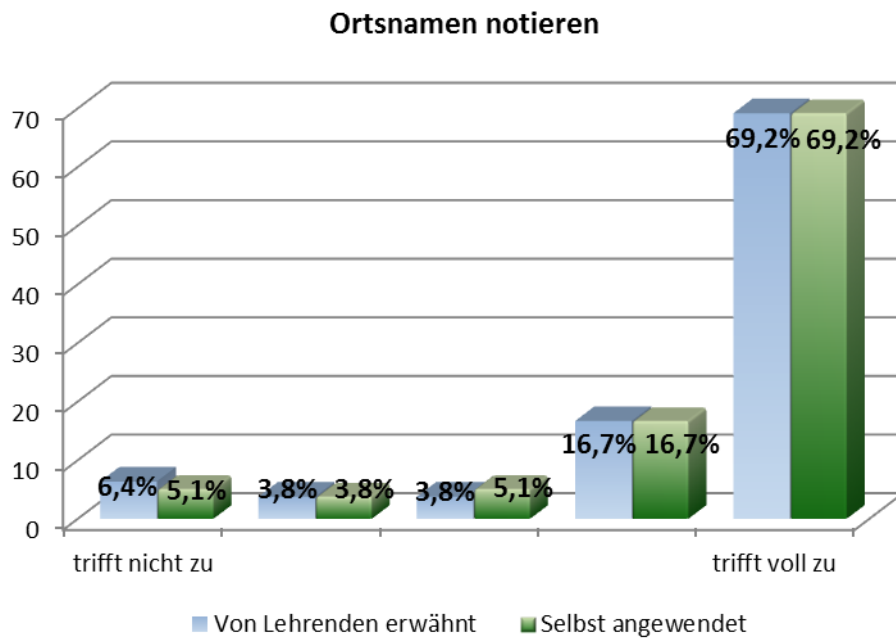


Abb.12: Ortsnamen notieren, N=78

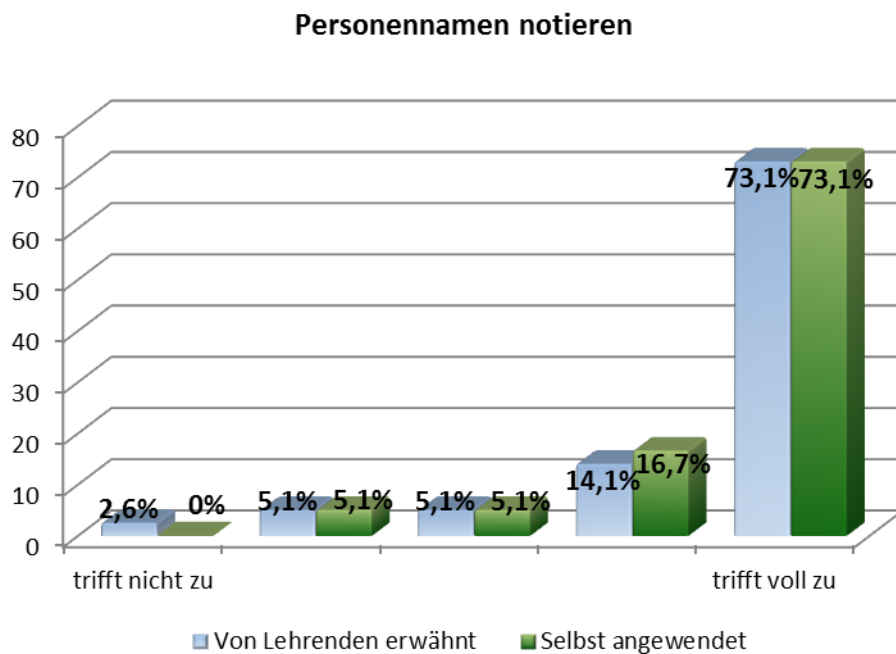


Abb.13: Personennamen notieren, N=78

Auch Punkt sechs „Aktiv zuhören“ bringt ein sehr deutliches Resultat. 59 % der Befragten geben an, dass es voll zutrifft, dass Lehrende in den einzelnen Lehrveranstaltung ansprechen, dass man der Kabinenkollegin aktiv zuhören soll, wenn man gerade nicht an der Reihe ist.

Und sogar 60,3 % geben an, dass es voll zutrifft, dass sie dies während ihrer passiven Dolmetschzeit auch tun. 21,8 % geben an, dass es eher zutrifft, dass dieser Punkt einerseits von Lehrenden angesprochen wird, und andererseits von ihnen auch angewendet wird. Nur 3,8 % antworten auf diese Frage, dass es nicht zutrifft, dass dies von Lehrenden angesprochen wird und in einem gewissen Grad wird es auch immer von den Befragten selbst angewendet, da „trifft nicht zu“ 0 % Antworten aufweist.

Dazu passt auch gut ein Vergleich mit Punkt sieben, wie häufig es zutrifft, dass von Lehrenden erwähnt wird, dass man die Kabinenkollegin auf Fehler aufmerksam macht und wie häufig dies dann auch in der Dolmetschkabine umgesetzt wird. Dazu geben nur 10,3 % an, dass es voll zutrifft, dass dies von Lehrenden erwähnt wird und 11,5 %, dass es voll zutrifft, dass sie diese Art der Unterstützung der Kabinenkollegin auch zuteil werden lassen. 41 % geben an, dass es nicht zutrifft, dass dieser Aspekt der Teamarbeit von Lehrenden angesprochen wird und 24,4 % machen die Kabinenpartnerin auch nie auf Fehler aufmerksam. Immerhin 33,3 % sprechen manchmal mit der Kabinenkollegin über die Fehler, die sie während der Dolmetschung gemacht hat.

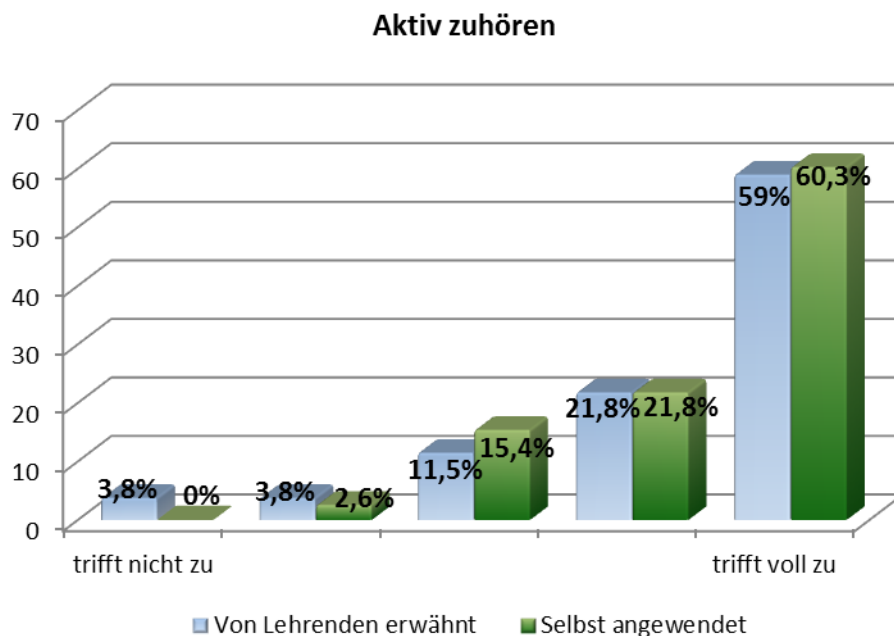


Abb.14: Aktiv zuhören, N=78

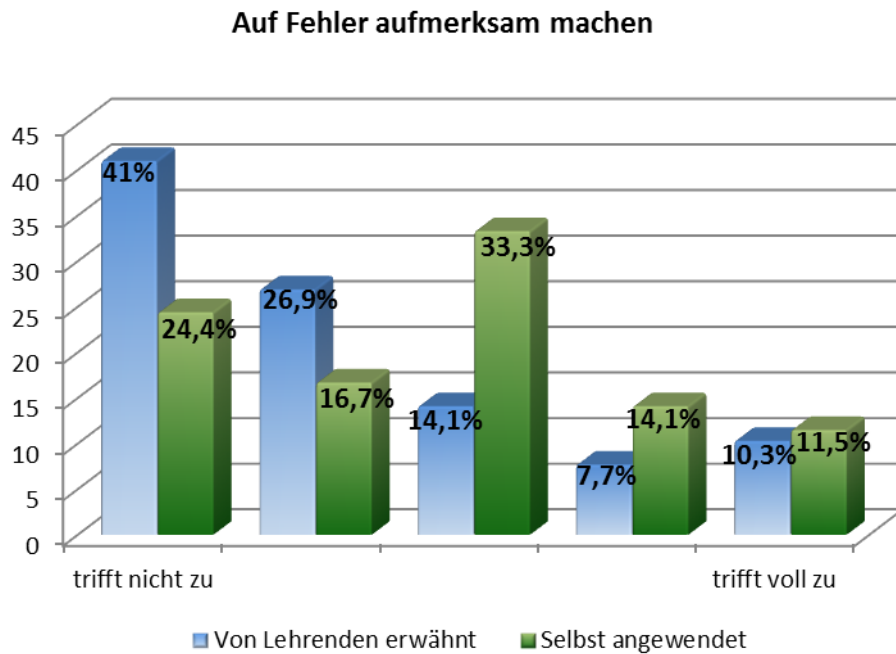


Abb.15: Auf Fehler aufmerksam machen, N=78

Punkt acht „Gemeinsame Vorbereitung auf die Dolmetschung“ zeigt deutlich auf, dass für die Befragten Teamarbeit beim Dolmetschen nicht aus der Dolmetschkabine hinausgetragen wird, denn die meisten der Befragten, nämlich 25,6 % geben an, dass es nur teilweise zutrifft, dass sie sich mit ihren Dolmetschkolleginnen auf die Dolmetschung vorbereiten. Für 23,1 % trifft dies eher zu und für nur 21,8 % trifft es voll zu, dass sie sich mit Dolmetschpartnerinnen auf die Dolmetschung vorbereiten. 15,4 % geben an, dass das für sie kaum zutrifft und 14,1 % tun dies nie. Die Angaben dazu, ob dieser Punkt von Lehrenden in den Übungen angesprochen wird, bringt ähnliche Ergebnisse. Die Befragten geben an, dass es zu 24,4 % nur teilweise vorkommt, dass gemeinsame Vorbereitung auf die Dolmetschung angesprochen wird und sogar 23,1 % antworten, dass es nicht zutrifft, dass dieser Punkt von den Lehrenden angesprochen wird. Jeweils 17,9 % geben an, dass dies eher beziehungsweise voll zutrifft und 16,7 %, dass es kaum zutrifft.

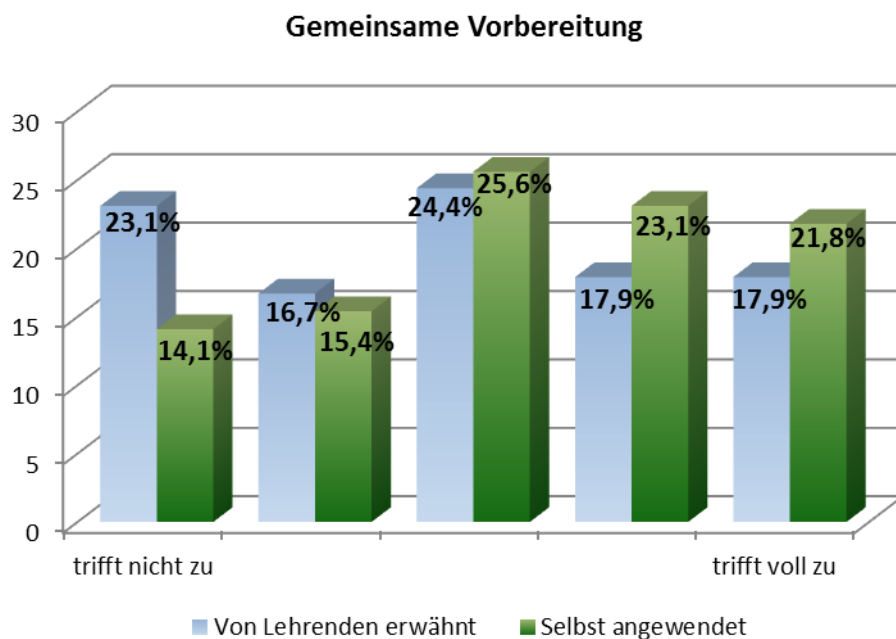


Abb.16: Gemeinsame Vorbereitung, N=78

Die Punkte neun und zehn beziehen sich auf zwei Aspekte, die in einem Dolmetschteam laut Literatur eine ganz wichtige Bedeutung haben. Nämlich besprechen, wann und wie das Mikrofon gewechselt wird. Zu Punkt neun „Besprechen, wann das Mikro gewechselt wird“ geben 59 % an, dass es für sie voll zutrifft, dass sie das machen. 16,7 % antworten, dass dies eher zutrifft, 15,4 % sagen aus, dass es teilweise zutrifft, 5,1 %, dass es kaum zutrifft und 3,8 %, dass es nicht zutrifft. Diese Ergebnisse weichen sehr davon ab, was die Befragten darauf antworten, wie oft dieser Punkt von den Lehrenden angesprochen wird. Im Gegensatz zu 59 % die angeben, dass es voll zutrifft, dass sie diesen Punkt selber anwenden, geben nur 41 % an, dass es voll zutrifft, dass dies von den Lehrenden angesprochen wird. Das bedeutet, dass die Studierenden aus eigener Erfahrung diese Technik in der Kabine anwenden. 20,5 % geben an, dass dieser Punkt teilweise von Lehrenden angesprochen wird, 17,9 %, dass dies eher angesprochen wird, 11,5 %, dass es nicht zutrifft, dass es angesprochen wird und 9 %, dass es kaum angesprochen wird.

Zu Punkt zehn geben jeweils 28,2 % an, dass es voll zutrifft, dass von den Lehrenden angesprochen wird, dass man in der Kabine besprechen soll, wie das Mikrofon getauscht wird und dass es auch genauso häufig zutrifft, dass sie dies selbst machen. Aber schon 19,3 % geben an, dass es nicht zutrifft, dass dieser Punkt von Lehrenden angesprochen wird und 20,3 %, dass sie dies auch nicht selber machen.



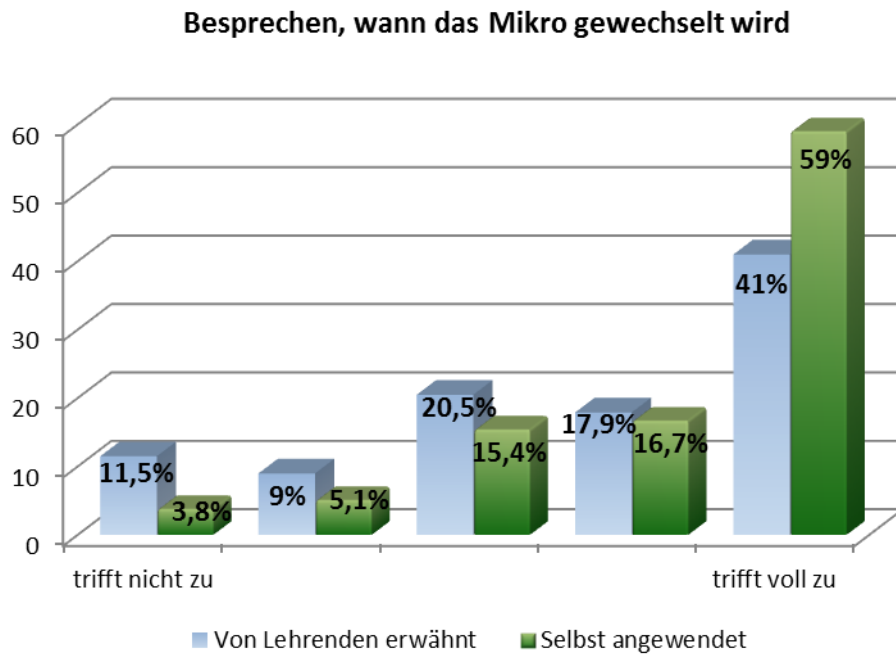


Abb.17: Wann wird das Mikro gewechselt, N=78

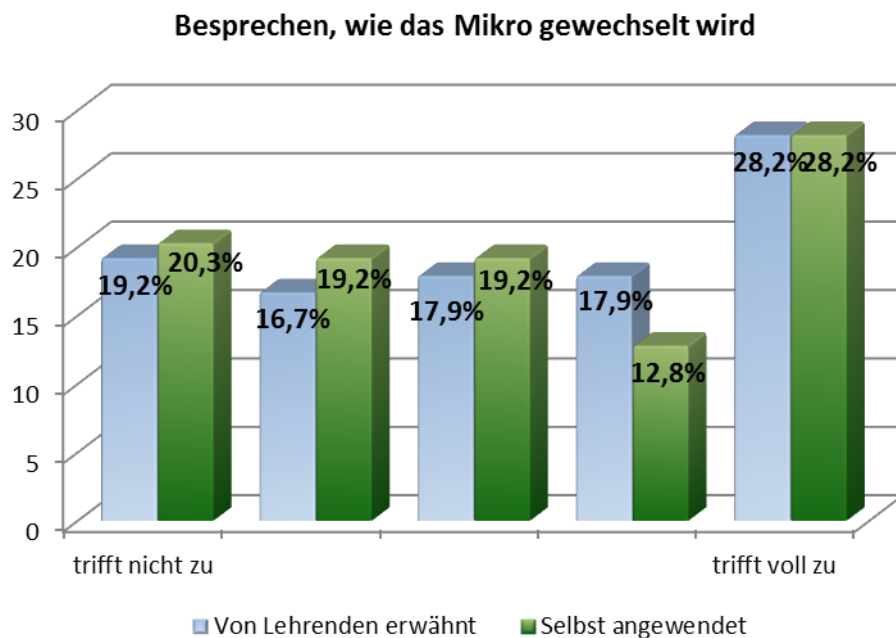


Abb.18: Wie wird das Mikro gewechselt, N=78

Zu Punkt elf antworten 32,1 % der befragten Personen, dass es voll zutrifft, dass die Lehrenden erwähnen, dass man mit der Kabinenkollegin besprechen soll, ob sie überhaupt Hilfe wünscht. Aber des Weiteren geben 26,9 % an, dass Lehrenden diesen Punkt nicht im

Unterricht erwähnen, 17,9 % antworten, dass es teilweise von Lehrenden angesprochen wird, 11,5 %, dass es kaum angesprochen wird und 10,3 %, dass es eher zutrifft, dass es angesprochen wird. 28,2 % der Befragten geben an, dass es voll zutrifft, dass sie diesen Punkt auch wirklich selber in der Kabine besprechen, aber schon 21,8 % geben an, dass es kaum vorkommt, dass sie dies tun. Für 20,5 % trifft dies teilweise zu, für 17,9 % eher und für 11,5 % trifft es nicht zu.

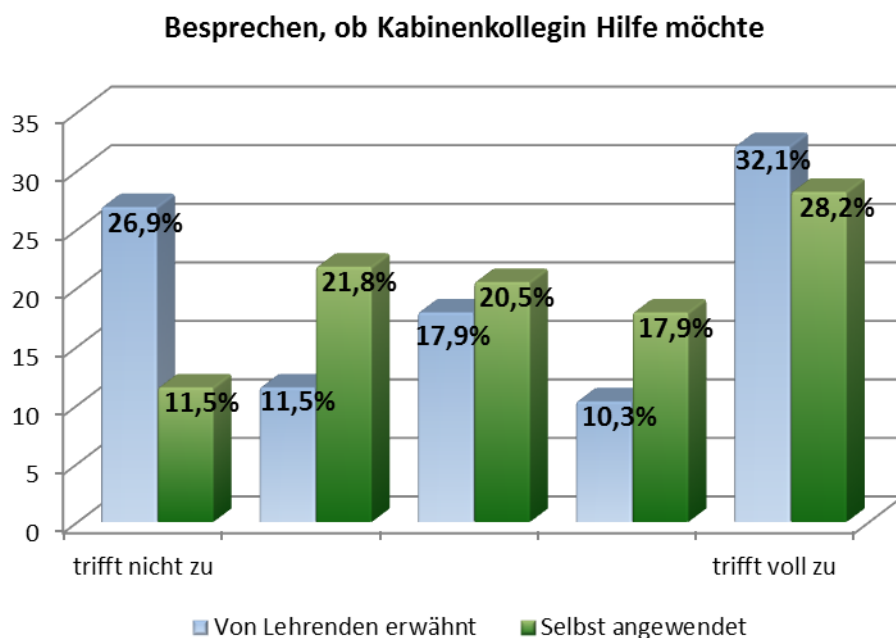


Abb.19: Besprechen, ob die Kollegin Hilfe möchte, N=78

Des Weiteren hatten die Befragten die Möglichkeit noch andere Punkte anzuführen, die sie im Zusammenhang mit Teamarbeit in der Kabine anwenden. Dabei wurden folgende Antworten gegeben:

- Ein Netbook (oder ein anderes Gerät mit Internetempfang) ist immer hilfreich, um schnell nach Begriffen zu recherchieren und somit den Kolleginnen rasch helfen zu können.
- bei Reden, bei denen ein Manuskript vorhanden ist, das im Vorhinein vorbereitet wurde: mitlesen, bzw. mit dem Finger "mitfahren", damit bei Problemen die Stelle schnell gefunden werden kann (wenn der/die KabinenpartnerIn dies wünscht); Bei

Reden mit Manuskript[en], die erst knapp vor der Dolmetschung geliefert wurden, den Text mit ein bisschen Vorsprung zum Redner durchlesen, nach eventuell schwierigen Vokabeln/Stellen [A]usschau halten, Zitate übersetzen/suchen. Aktiv das Internet benutzen: I[c]h habe beispielsweise immer ein paar Tabs/Fenster mit verschiedenen Wörterbüchern (Leo, Pons, IATE) und Wikipedia und Google offen, um bei Problemen schnell reagieren und suchen zu können[. ]Auch das Mitschreiben von Zahlen, Namen, etc. funktioniert erfahrungsgemäß am PC schneller und besser, als per Hand auf einem Blatt Papier (bessere Lesbarkeit, schneller getippt als geschrieben, der Bildschirm kann so pla[t]ziert werden, dass der/die PartnerIn besser draufsieht als ein Blatt Papier).

- Positive Zeichen ( z.B. Daumen hoch), wenn etwas gut gelungen ist.
- Leider sitzen wir in der Simdo [Ü]bung Ungarisch immer alleine in der [K]abine.
- vor allem am Anfang alles besprechen - was notiert wird, ob und wann gewechselt wird!
- Eine Absprache vor dem Dolmetscheinsatz ist mir sehr wichtig.
- Ich glaube, dass Teamarbeit immer besser funktioniert, wenn man sich besser kennt. Daher halte ich es auch im Arbeitsleben für sinnvoll, sich vorher ein bisschen mit der TeamkollegIn zu unterhalten.
- für ein gutes [A]rbeitsklima sorgen
- Zu Beginn sollte abgeklärt werden, ob die Kabinenpartnerin oder der Kabinenpartner überhaupt will, dass man zusammenarbeitet. Beim Simultandolmetschen habe ich die Erfahrung gemacht, dass sich manche KollegInnen aufgrund der Teamarbeit gestört fühlen bzw. sogar werden. Aus diesem Grund mein Vorschlag: Zuerst klären, ob Teamarbeit sinnvoll ist. Wenn ja, unbedingt absprechen in welcher Form.
- auf Signale des Partners achten, z.B. wenn er nicht mehr weitermachen kann (aus welchen Gründen auch immer), um ihn dann schnell ablösen zu können.
- Aktiv wahrnehmen, wie es der Partner\*in geht. Bestärkendes, positives Feedback geben.

Auf die folgende Frage, ob *Teamarbeit in der Kabine die Leistung der Befragten verbessert*, gibt es nur positive Antworten. Mit 46,2 % gibt fast die Hälfte aller befragten Personen an, dass es eher zutrifft, dass Teamarbeit in der Kabine die eigene Leistung verbessert. 37,2 % antworten, dass es für sie voll zutrifft, dass dadurch ihre Leistung verbessert wird und 16,7 %, dass es teilweise zutrifft, dass die Arbeit im Team die eigene Leistung verbessert.

Auf die Frage, ob die befragten Personen *durchwegs positive Erfahrungen mit Teamarbeit in der Kabine gemacht haben*, antwortet mehr als die Hälfte der Befragten (53,8 %), dass dies eher für sie zutrifft. Für 24,4 % trifft es voll zu. Nur 17,9 % geben an, dass es für sie teilweise zutrifft, dass sie durchwegs positive Erfahrung mit Teamarbeit in der Kabine haben und nur für 3,8 % trifft es nicht zu.

Eine weitere Frage beschäftigt sich damit, ob die Lehrenden in ihrem *Feedback zur Dolmetschleistung auch auf die geleistete Teamarbeit* in der Kabine eingehen. Dabei geben jeweils 33,3 %, also insgesamt genau zwei Drittel der befragten Personen an, dass es entweder nicht zutrifft, dass Teamarbeit im Feedback besprochen wird beziehungsweise dass es kaum zutrifft, dass Teamarbeit von den Lehrenden nachbesprochen wird. 23,1 % geben an, dass es teilweise zutrifft, 9 %, dass es eher zutrifft und nur 1,3 %, dass es voll zutrifft, dass Lehrende in den Nachbesprechungen auf die Teamarbeit in der Kabine eingehen. Die Auswertung dieser Frage zeigt, dass Teamarbeit in die Feedbacks zur Dolmetschung selten miteinbezogen wird. Da es laut Literatur sehr wichtig ist, dass Teamarbeit beim Dolmetschen in der universitären Ausbildung immer wieder betont werden soll, kann dieses Ergebnis als Impuls dienen, Teamarbeit in der Feedbackgestaltung vermehrt miteinzubauen.

Auch die letzte Frage der Online-Umfrage zeigt deutlich auf, dass im Zusammenhang mit der Vermittlung von Teamarbeit beim Dolmetschen noch Handlungsbedarf besteht. Ganze 26,9 % der Befragten geben an, dass es für sie eher zutrifft, dass sie mehr *Informationen zu Teamarbeit beim Dolmetschen* wünschen. Weitere 24,4 % erklären, dass es für sie voll zutrifft, dass sie sich mehr Informationen wünschen und 23,1 % antworten, dass sie teilweise mehr Informationen zu diesem Thema wünschen. Nur insgesamt 25,7 % geben an, dass es für sie kaum zutrifft, dass sie mehr Informationen wünschen (15,4 %) beziehungsweise nicht zutrifft (10,3 %).

Die Resultate zur persönlichen Meinung zu Teamarbeit im Masterstudium Konferenzdolmetschen am ZTW Wien geben einen sehr spannenden Einblick in die vielfältigen Aspekte dieses Themas. Die Antworten reichen dabei von äußerst oder sehr

wichtig, unbedingt erforderlich, notwendig, hilfreich, nützlich über manchmal hilfreich, aber nicht immer notwendig oder manchmal nützlich, manchmal eher hinderlich zu „Ich bin kein Fan von Teamarbeit“, nachteilig und nur möglich, wenn man mit den richtigen Personen zusammenarbeitet. Im Folgenden werden diese individuellen Meinungen der Studierenden zu Teamarbeit gegliedert wiedergegeben.

Wie bereits erwähnt, ist Teamarbeit beim Dolmetschen für viele der befragten Personen sehr wichtig. Für die Studierenden fordert, unterstützt und gibt Teamarbeit Sicherheit. Des Weiteren wird angemerkt, dass Teamarbeit stressabbauend wirken kann. Diese Angaben beziehen sich vor allem auf das Simultandolmetschen. Auch zum Konsektivdolmetschen werden ähnliche Aussagen gemacht, die Meinungen zu Teamarbeit in Seminaren gehen sehr auseinander.

Bezüglich Teamarbeit beim Simultan- und Konsektivdolmetschen ist für die Studierenden einer der wichtigsten Aspekte, dass dadurch das Lernen und Üben leichter fällt. Da es im Studium vorgesehen ist, dass die Studierenden auch abseits von Lehrveranstaltungen das Dolmetschen üben, es alleine aber manchmal schwierig ist, die nötige Motivation für das Konsektiv- oder Simultandolmetschen-Üben aufzubringen, schließen sich die Studierenden zu Lern-Tandems zusammen, um sich gegenseitig zu animieren. Denn, wie in einer der Antworten erwähnt wird, „Übung macht schließlich den Meister.“ Ein weiteres Plus von Tandems ist, dass diese sehr hilfreich sein können, wenn man selber noch nicht für längere Zeit im Ausland war und man mit Studierenden mit anderen Muttersprachen zusammenarbeiten kann. Es wird angemerkt, dass es am Zentrum für Translationswissenschaft viele Studierende mit anderen Muttersprachen gibt und man dieses Potential mit Teamarbeit gut nützen kann. In Tandems profitieren die Studierenden von den Erfahrungen und dem Wissen ihrer Studienkolleginnen. Weiters ist Teamarbeit und gegenseitige Unterstützung beim Dolmetschen für die Studierenden ausschlaggebend für die Qualität der Dolmetschung. Die Studierenden bilden Gruppen, um sich gemeinsam auf eine bestimmte Dolmetschung vorzubereiten und damit sie in der Kabine eine gute Dolmetschqualität gewährleisten können. Sie erwähnen auch, dass vor allem beim Simultandolmetschen Teamarbeit eine große Hilfe sein kann, wenn einem zum Beispiel Begriffe auf die Schnelle nicht einfallen wollen oder man bestimmte Informationen überhört hat. Oder wenn viele Zahlen, Eigennamen oder schwierige fachliche Begriffe vorkommen, und diese von den Kabinenkolleginnen notiert werden, ist dies sehr hilfreich. Und sie

schätzen es auch, wenn aus ihrem Team Feedback zur geleisteten Dolmetschung kommt, also wenn die Kolleginnen die Dolmetschqualität evaluieren.

Zur Teamarbeit in den Seminaren herrscht eine geteilte Meinung. Einerseits wird der Wert von Teamarbeit in Seminaren von Deutsch-Muttersprachlerinnen und Studierenden mit nicht deutscher Muttersprache verschieden eingeschätzt. In einer Antwort wird zum Beispiel angeführt, dass es in Seminaren schwierig ist, wenn man mit nicht-deutschen Muttersprachlerinnen zusammenarbeiten und etwas auf Deutsch verfassen muss, da der Großteil der Arbeit (Korrektur der Grammatik, Syntax, etc.) an den Deutsch-Muttersprachlerinnen hängen bleibt. Eine andere Meinung zu Teamarbeit in Seminaren ist, dass es gerade für Studierende, die nicht Deutsch als Muttersprache haben, ein großer Vorteil wäre, wenn Teamarbeit von den Lehrenden mehr forciert werden würde und es den Studierenden nicht frei stehen würde, ob sie Seminararbeiten alleine oder zu zweit schreiben müssen. Deutsch-Muttersprachlerinnen fühlen sich durch Teamarbeit mit Studierenden mit nicht deutscher Muttersprache im Nachteil, Studierende mit nicht deutscher Muttersprache wünschen sich mehr Teamarbeit mit deutschen Muttersprachlerinnen. Dies stellt eine Problematik dar, die von den Lehrenden am ZTW aufgegriffen werden sollte, um eine gute Situation für alle Studierenden zu schaffen. Durch verschiedene teambildende Maßnahmen könnte dieses Problem angegangen werden. Andererseits wird in den Antworten der Studierenden angeführt, dass von Seiten der Lehrenden die Einstellung zu Teamarbeit beim Schreiben von Seminararbeiten unterschiedlich ist. Auf der einen Seite gibt es Seminare, in denen Arbeiten gemeinsam geschrieben werden müssen (wobei angemerkt wird, dass dies dem Schreiben der Masterarbeit nicht unbedingt förderlich ist, denn es wurde die Frage in den Raum gestellt, ob man nicht besser auf das Schreiben der Masterarbeit vorbereitet werden würde, wenn man auch Seminararbeiten alleine schreiben dürfte), auf der anderen Seite gibt es Seminare, in denen es ungern gesehen wird, wenn Studierende eine Arbeit zu zweit schreiben wollen (obwohl gerade nicht deutsche Muttersprachlerinnen davon profitieren können). Die Entscheidung zum Schreiben von Arbeiten alleine oder zu zweit wird von den Lehrenden aber sicherlich auch auf Grund der Anzahl der Studierenden in einem Seminar und den Kapazitäten zum Korrigieren dieser Arbeiten getroffen. Eine sowohl für Studierende und Lehrende zufriedenstellende Situation zu schaffen, scheint einen gewissen Balanceakt darzustellen. Auch weil von den befragten Personen noch erwähnt wird, dass in Seminaren das Vorbereiten von Präsentationen im Team viel mehr Zeit beansprucht als bei individueller

Arbeit.

Hinsichtlich Lerngruppen, Tandems und „Teams“ zum Schreiben von Arbeiten stellt sich wieder einmal mehr die Frage, ob man diesen Zusammenschluss, im Sinne der Literatur zu Teamarbeit, als Teamarbeit bezeichnen kann. Tandems bestehen normalerweise aus zwei Personen mit zwei verschiedenen Muttersprachen, die sich gegenseitig bei ihrem Spracherwerb helfen. In den Antworten der Studierenden wird nicht erwähnt, wie groß die Lerngruppen sind, zu denen sie sich zusammenschließen. Ob die laut Literatur notwendige Zahl von sechs Mitgliedern erreicht wird, bleibt offen. Und Seminararbeiten werden auch höchstens zu zweit geschrieben. Bei Lerngruppen und Tandems kann davon ausgegangen werden, dass die laut Katzenbach/Smith (1993) notwendigen Teammerkmale von einander ergänzenden Fähigkeiten, einer sinnvollen gemeinsamen Sache und einem spezifischen Leistungsziel (z.B. das Verbessern der Dolmetschfähigkeiten der Gruppe) erfüllt werden. Es ist aber nicht klar, inwiefern sich die Studierenden dabei auf einen gemeinsamen Arbeitsansatz und gegenseitige Verantwortlichkeit einigen. Dies würde bedeuten, dass bei dieser Art der Zusammenarbeit die Kernpunkte, die laut Katzenbach/Smith (1993) unverzichtbar sind, damit ein Team entstehen kann, nicht vollständig erfüllt werden, und man deshalb bei Lerngruppen und Tandems nicht von Teamarbeit im eigentlichen Sinne sprechen kann. Bei Seminararbeiten, die zu zweit geschrieben werden, könnten alle fünf notwendigen Teammerkmale erfüllt werden, da sich die Studierenden dabei auch auf die Art und Weise der Erledigung der zu erfüllenden Aufgaben einigen müssen und auch die gegenseitige Verantwortlichkeit für das Endergebnis zum Tragen kommt. Wie man aus den Ergebnissen der Umfrage und der persönlichen Meinung zu Teamarbeit in Seminaren aber sehen kann, wird diese geteilte Verantwortung von den Studierenden nicht immer akzeptiert.

Aus den Antworten der befragten Personen wird auch ersichtlich, dass in punkto Teamentwicklung und Teamentwicklungsphasen (wie sie in Kapitel 2.7. der vorliegenden Arbeit beschrieben werden) Informations- und Lernbedarf herrscht. Es herrscht unter den befragten Personen vermehrt die Grundeinstellung vor, dass Teamarbeit nur erfolgreich ist, wenn sie die Personen, mit denen sie zusammenarbeiten kennen und wissen, dass man sich auf sie verlassen und ihnen vertrauen kann. Es wird angemerkt, dass man mit Personen, die man nicht kennt, nicht erfolgreich zusammenarbeiten kann, da unterschiedliche Studierende unterschiedliche Ziele haben und Teamarbeit ohne die richtigen Partnerinnen oft nur Zeitverschwendung ist. Sie bringen vor, dass Teamarbeit nur funktioniert, wenn alle

Teammitglieder motiviert sind und dasselbe Ziel verfolgen. Es gibt aber auf der anderen Seite auch eine Rückmeldung, in der gefordert wird, dass die Kabinen öfters durchgemischt werden sollten, damit die Studierenden Erfahrung in der Zusammenarbeit mit verschiedenen Kabinenpartnerinnen sammeln können, die sie dann im Anschluss an die Dolmetschung auch gemeinsam im Unterricht besprechen. Das wäre ein guter Ansatz, damit die Studierenden lernen, Strategien zu entwickeln, um auch mit Personen, die sie noch nicht kennen, erfolgreich zusammenarbeiten zu können. Und auch in Simultandolmetschübungen von Sprachen, in denen es so wenige Studierende gibt, dass die Kabinen nicht doppelt besetzt werden (müssen), könnten die Studierenden davon profitieren, wenn man ganz gezielt zu zweit in einer Dolmetschkabine sitzt und sich mit dem richtigen Verhalten der Kabinenkollegin gegenüber beschäftigt. Damit würde vielleicht auch die Problematik gelöst werden, dass Studierende das Gefühl haben, dass es nicht sinnvoll, und sogar eher nachteilig ist, wenn ihnen Teamarbeit aufgezwungen wird und sie dabei wahllos mit irgendeiner Person (oder sogar mehreren) zusammengewürfelt werden, mit denen sie dann effizient arbeiten können müssen. Mit mehr Informationen zu Teamarbeit könnte den Studierenden auch der Vorteil von Teamarbeit nähergebracht werden, dass im Team die eigene Leistung gesteigert werden kann. Denn die befragten Personen geben in der Umfrage auch teilweise an, dass Teamarbeit für sie nicht interessant ist, da man alleine oft eine bessere Leistung erbringen würde.

Des Weiteren wird von einigen der befragten Personen auch die Konkurrenzsituation unter den Studierenden, die dem Willen zu Teamarbeit nicht sehr förderlich ist, angesprochen. Dabei gibt eine der befragten Personen an, dass sie im Studium oft das Gefühl hat, „dass jede nur für sich kämpft, und kein bis sehr wenig networking/ teamarbeit/ worksharing besteht. Dies kann sich jedoch sehr negativ auf das spätere Berufsleben auswirken, da auch im Berufsalltag der Dolmetscherinnen gilt: eine Hand wäscht die andere und man zusammen viel besser vorankommen kann, als alleine.“ Eine weitere Meinung, die auch in diese Richtung geht, lautet folgendermaßen:

Teamarbeit ist unerlässlich in der Kabine, wird jedoch oft zum eigenen Vorteil genutzt: jede sucht sich die leichtere Passage, geholfen wird einem, wenn man gerade mit Freundinnen in der Kabine sitzt, aber sonst kann man auch nicht damit rechnen. Viele Studierende kommen richtig "angestrebt" in Lehrveranstaltungen



(Zitat eines sehr kompetenten Englisch-Simultan LV-Leiters), um sich besser darzustellen als die Mitstudierenden und schaffen andauernd einen Konkurrenzkampf. Vor allem in Englisch, da ja doch die meisten Österreicherinnen Englisch - Französisch als Sprachkombi, und dadurch eigentlich am Markt nicht große Chancen haben. Deshalb glauben sie dies mit übermäßigem Fleiß (der nicht immer in übermäßiger Kompetenz fruchtet) wettmachen zu können und schaffen ein ungutes Konkurrenzklima. Ich finde, dass Teamarbeit, um auf das Thema zurückzukommen, wenn dann gezwungenermaßen in der Kabine praktiziert wird, außerhalb jedoch findet weder Informations- noch Glossaraustausch etc. statt. Dieser Beruf und auch dieses Studium sind im Allgemeinen prädestiniert dafür Ellenbogentechnik und rücksichtsloses Konkurrenzdenken unter Studierenden und später auch zukünftigen Dolmetscherinnen zu schüren. Das ist nun mal der Preis, den man in diesem Beruf zu zahlen hat, egal ob man irgendwo bei Aufträgen unterboten wird, oder nicht kompetente Kolleginnen Aufträge annehmen, die ihnen eine Nummer zu groß sind etc. Teamarbeit (um wirklich den anderen zu unterstützen) ist in diesem Beruf nun mal kontraproduktiv, weil auch der Markt relativ beschränkt ist. Eine selbstlose Hilfe bzw. den Gedanken, dass man nur im Team stark ist, gibt es in diesem Beruf nicht. Man hilft, damit einem selbst auch mal geholfen wird, bzw. macht einen Auftrag im Team, weil es sich zeitlich nicht anders ausgeht, aber nicht weil man glaubt im Team käme ein besseres Endprodukt zustande.

Diese Einstellungen und Erfahrungen wird es im Studium immer geben, dennoch kann mit Anleitung und vermehrter Information Teambildung gelenkt und unterstützt werden. Verbesserungen dieser Art wünschen sich die Studierenden auch ganz klar. Denn eine der Grundaussagen bei der eigenen Meinung zu Teamarbeit während des Dolmetschstudiums war, dass Teamarbeit mehr gefördert werden sollte. Teamarbeit wird zwar angesprochen, zum Beispiel das Verhalten in der Dolmetschkabine, aber weder direkt gefordert oder unterstützt. Die befragten Personen haben den Eindruck, dass, obwohl Teamarbeit in der Kabine im Unterricht zwar von manchen Lehrenden kurz angeschnitten wird, nicht wirklich Wert darauf gelegt wird. Des Weiteren wird auch Teamarbeit *abseits* der Lehrveranstaltungen von den Lehrenden nicht wirklich forciert oder angeregt (beispielsweise das Bilden von Lerngruppen

zum Dolmetschen üben). Die Studierenden würden sich wünschen, dass die Vorteile von Teamarbeit mehr angesprochen werden würden beziehungsweise, dass im Unterricht mehr auf Strategien und Alternativen eingegangen wird und Erfahrungswerte mit Teamarbeit von etablierten Dolmetscherinnen mitgeteilt werden. Des Weiteren könnten Lösungsansätze für Probleme bei der Arbeit im Team im Unterricht diskutiert werden. Zum Beispiel wie die Studierenden damit umgehen sollen, wenn sich die Kabinenkollegin nicht an die Ablösezeiten hält.

Ein Aspekt, der Teamarbeit für Studierende oft unmöglich macht, ist, dass sowohl abseits von als auch in den Lehrveranstaltungen die Zeit dafür fehlt. Dies ist eine Problematik, die auf Grund von dichten Stunden- und Studienplänen als auch Verpflichtungen abseits der Universität, nicht leicht zu lösen ist.

Unterschiedliche Meinungen können auch festgestellt werden, wenn es darum geht, auf wessen Initiative Teamarbeit entsteht. Von den befragten Personen wird einerseits angemerkt, dass, wenn Teamarbeit zu Stande kommt, dies eher von den Studierenden selbst ausgeht, dass Eigeninitiative gefordert ist, jede selbst viel zum Erfolg des Teams beitragen muss und Teamarbeit nicht von den Lehrenden angeregt wird. Diese Angaben beziehen sich sowohl auf das Bilden von Übungsgruppen und Tandems als auch auf das Vorbereiten auf Dolmetschübungen mit Terminologielisten, usw. Andererseits gibt es aber auch die Antwort, dass Lehrende immer wieder die Bedeutung des Übens im Team unterstreichen und diese Methode empfehlen. Dieser Ansatz ist für die befragte Person auch der richtige didaktische Ansatz, da niemand gezwungen werden kann, Teil eines Teams zu sein. Die Befragte ist aber auch der Meinung, dass Übungsgruppen besser funktionieren, wenn sie auf Initiative von Studierenden entstehen, es aber sinnvoll ist, wenn Lehrende dazu ermutigen und die Vorteile erklären.

Vermehrtes Engagement, das laut Literatur im Laufe der Teambildung entsteht (siehe Kapitel 2.2.2.), können die Studierenden, laut Ergebnissen der Umfrage, nicht feststellen. Es ist eher das Gegenteil der Fall und die Studierenden vermissen laut ihren Antworten das Engagement ihrer Partnerinnen im Team, welches dann eine dementsprechende Leistung ergeben hätte.

Auch ein praktischer Aspekt, wie er in der vorliegenden Arbeit schon im Theorieteil nach Gile (1995) erwähnt wurde, nämlich eine gut leserliche Handschrift beim Mitnotieren von Begriffen und Zahlen in der Kabine, wird von den befragten Personen angeführt.

Studierende, die generell für Team- und Zusammenarbeit in der Kabine sind, mussten allerdings schon oft schlechte Erfahrungen machen, hatten durch das Nicht-Funktionieren der Zusammenarbeit schlechtere Leistungen erbracht, und stehen Teamarbeit damit skeptischer gegenüber. Hier könnte man ansetzen, indem man diesen Aspekt in die Nachbesprechung der Dolmetschung miteinbaut, die Studierenden ermuntert, über diese Erfahrungen zu sprechen, und so einer Ablehnung von Teamarbeit entgegenwirken.

## **Ergebnisse der Indexwerte**

Mit vier Fragen zur Bereitschaft und Einstellung gegenüber Teamarbeit wurde der Index des Willens zu Teamarbeit ermittelt. Die Befragten konnten dabei 0 bis 16 Punkte erreichen. Einen Indexwert von 0 haben Personen, die überhaupt nicht im Team arbeiten wollen. Wer einen Wert von 16 erreicht, zeigt eine große Bereitschaft dazu, im Team zu arbeiten. Der Mittelwert des Willens zu Teamarbeit liegt bei den befragten Personen bei 9,05, also knapp über der Hälfte. Dies weist darauf hin, dass die Befragten Teamarbeit gegenüber generell eher positiv eingestellt sind und der Wille dazu folglich durchaus vorhanden ist.

Zur Einschätzung der Eigenleistung zeigt sich, dass die befragten Personen im Schnitt einen Index-Wert von 3,55 auf einer Skala von 0 bis 8 erreichen. Das bedeutet, dass die Probanden nicht der Meinung sind, generell alleine eine bessere Leistung zu erbringen als im Team.

Zur Relevanz der Honorierung der individuellen Leistung lässt sich sagen, dass dies für die befragten Personen wichtig ist, da auf einer Skala von 0 bis 12 durchschnittlich ein Index-Wert von 7,19 erreicht wurde.

Bei der abgeschobenen Arbeit und Verantwortung sind die Befragten zurückhaltender. Auf einer Skala von 0 bis 8 wurde lediglich ein durchschnittlicher Index-Wert von 2,27 erreicht. Die Probanden haben folglich nicht den Eindruck oder die Erfahrung gemacht, dass bei Teamarbeit Arbeit und Verantwortung oft abgeschoben wird.

Auch das Konkurrenzempfinden zeigt eher ausgeglichene Ergebnisse. Mit einem Index-Wert von 6,81, auf einer Skala von 0 bis 12, ist dieses nicht empfindlich hoch.

### **5.3. Zusammenfassung der Ergebnisse**

Die Datensätze von 78 Probanden waren eine gute Grundlage für die Auswertung der Antworten aus der Online-Umfrage. Personen verschiedener Altersgruppen und mit den verschiedensten Arbeitssprachen, die ein gutes Abbild der Gesamtheit der Studierenden am ZTW repräsentieren, nahmen an der Umfrage teil. Das Wissen zu und die Erfahrung mit Teamarbeit war bei den befragten Personen groß. Im Durchschnitt wurde dabei auf einer Skala von 0 bis 32 ein Index-Wert von 23,06 erlangt. Dieses Resultat war für den weiteren Verlauf der Umfrage sehr wichtig. Da die befragten Personen ein so großes Vorwissen zu Teamarbeit aufwiesen, konnte davon ausgegangen werden, dass sie auch die weiteren Fragen sachkundig beantworten können.

Für die Mehrheit der Befragten hat Teamarbeit eindeutig auch mehr Vor- als Nachteile. Dies ist ein guter Ausgangspunkt, denn sollte Teamarbeit am ZTW in Zukunft mehr forciert werden, müssen die Studierenden nicht erst von den Vorteilen von Teamarbeit überzeugt werden. Vorteile wie die optimale Nutzung von Wissen und Erfahrung der einzelnen Teammitglieder, gegenseitige Unterstützung und voneinander Lernen sind für die Befragten schon jetzt ersichtlich.

Dennoch herrschen auch noch immer Vorurteile gegen Teamarbeit in den Köpfen der Befragten vor. Bei den Nachteilen von Teamarbeit erreichen die typischen Minuspunkte für Teamarbeit, wie auf die Leistung anderer angewiesen zu sein, unproduktive Kompromisse schließen zu müssen und Zeitverschwendung die höchsten Ergebnisse.

Für einen Großteil der Befragten (42,3 %) kommt Teamarbeit während dem Studium nur teilweise vor. Es stellt sich des Weiteren heraus, dass in nicht einmal der Hälfte aller Lehrveranstaltungen Teamarbeit, und wie sie während des Studiums am besten umzusetzen ist, angesprochen wird. Außerdem zeigt die Auswertung, dass sich die Ergebnisse dazu, ob Teamarbeit nur entsteht, wenn sie in Lehrveranstaltungen gefordert wird oder auch auf Initiative von Studierenden, ziemlich die Waage halten. Auch haben die Befragten nicht den vorrangigen Eindruck, dass ihnen Teamarbeit aufgezwungen wird, sondern dass sie bei der Entscheidung Teamarbeit ja oder nein ein Mitspracherecht haben.

Die Spitzenreiter bei den Punkten, die Lehrende in Dolmetschübungen (und hier speziell beim Simultandolmetschen) zu Teamarbeit in der Kabine erwähnen, sind ganz klar

erstens Zahlen notieren, zweitens Personennamen notieren und drittens Ortsnamen notieren. Dies deckt sich auch mit den Ergebnissen zu den Punkten von Teamarbeit, die die Befragten selber in der Kabine anwenden, nämlich erstens Zahlen notieren, zweitens Personennamen notieren und drittens, ex equo, einen benötigten Begriff liefern und Ortsnamen notieren. Abgeschlagen auf den letzten Plätzen liegen bei der Erwähnung in Dolmetschübungen die Punkte die Kabinenkollegin auf Fehler aufmerksam machen, besprechen, wie das Mikro getauscht wird und besprechen, ob die Kabinenkollegin überhaupt Hilfe wünscht. Bei der Anwendung der einzelnen Punkte in der Kabine durch die Studierenden selbst sind die Schlusslichter sich gemeinsam auf Dolmetschungen vorbereiten, aktiv zuhören und die Kabinenkollegin auf Fehler aufmerksam machen.

Die Befragten können erfreulicherweise durch die Teamarbeit in der Kabine ihre Dolmetschleistungen durchgehend verbessern und haben auch durchwegs positive Erfahrungen mit Teamarbeit in der Kabine gemacht.

Die Ergebnisse zur Einbeziehung von Teamarbeit in das Feedback, das die Lehrenden den Studierenden nach den einzelnen Dolmetschungen bieten, zeigen, dass dies nicht sehr oft geschieht. Zwei Drittel der Befragten geben an, dass im Feedback kaum beziehungsweise gar nicht auf Teamarbeit eingegangen wird.

Und auch die Situation zur allgemeinen Information zu Teamarbeit beim Dolmetschen in den Lehrveranstaltungen ist nicht so, wie die befragten Personen es sich wünschen. Für mehr als die Hälfte der Befragten trifft es eher beziehungsweise voll zu, dass sie sich mehr Informationen zu Teamarbeit wünschen.

Die eigenen Meinungen zu Teamarbeit beim Dolmetschen, die die Befragten ebenfalls in die Umfrage mit einfließen lassen konnten, zeigen ganz deutlich, dass sie mit der Situation mehrheitlich nicht zufrieden sind. Einerseits weil sie viel mehr Information, Förderung und Einbindung von Teamarbeit in den Unterricht sehen wollen. Sie wünschen sich Tipps und Strategien von den Lehrenden, wie man in der Kabine erfolgreich zusammenarbeiten kann und sprechen ganz offen an, dass in diesem Zusammenhang Verbesserungen dringend notwendig sind, da in viel zu wenig Lehrveranstaltungen darauf eingegangen wird. Andererseits haben die befragten Personen auch schon sehr oft schlechte Erfahrungen mit Teamarbeit während des Studiums gemacht und sind Teamarbeit gegenüber deshalb nicht mehr sehr offen eingestellt. Dies bezieht sich sowohl auf Seminare, wenn beispielsweise Arbeit und Verantwortung an die Teampartnerinnen abgeschoben wurde oder die Teamarbeit

mehr Zeit beanspruchte, als es eine individuelle Erledigung der Aufgabe getan hätte, aber auch auf Simultandolmetschübungen, wenn die Teamarbeit in der Kabine nicht erfolgreich verlaufen ist und die Dolmetschleistung dann schlechter ausgefallen ist.. Sie wollen nicht mehr auf die Leistung und die Einsatzbereitschaft von anderen angewiesen sein und betonen immer wieder, dass es sehr von Sympathien und wie gut man die Dolmetschkollegin kennt, abhängt, wie erfolgreich die Teamarbeit ist. Es gibt natürlich auch positive Stimmen zu Teamarbeit in der Kabine. Diese kommen vor allem von Befragten, die damit gute Erfahrungen gemacht haben und durch Teamarbeit ihre Leistung verbessern konnten. Es gibt aber keine positive Rückmeldung dazu, dass die Befragten mit dem Umfang der Wissensvermittlung zu Teamarbeit beim Dolmetschen am ZTW zufrieden sind.

### **Zusammenhänge der Indizes:**

Mit den sechs Indizes *Vorbildung*, *Wille zu Teamarbeit*, *Relevanz der persönlichen Honorierung*, *Einschätzung der Eigenleistung*, *abgeschobene Verantwortung* und *Konkurrenzempfinden* wurden *Korrelationen* nach Pearson berechnet. Bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von  $\alpha=0,01$  zeigen sich dabei drei positive Zusammenhänge und drei negative Zusammenhänge:

#### **Positive Zusammenhänge:**

##### **1. Vorbildung & Wille zu Teamarbeit**

Der Index zur Vorbildung korreliert signifikant positiv mit dem Index zum Willen von Teamarbeit ( $p=.000$ ,  $r=.435$ ) Das bedeutet, je höher die Vorbildung der Befragten zu Teamarbeit ist, desto größer ist ihre Bereitschaft im Team zu arbeiten.

##### **2. Einschätzung der Eigenleistung & Konkurrenzempfinden**

Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Index zur Einschätzung der Eigenleistung und dem Index des Konkurrenzempfindens ( $p=.001$ ,  $r=.383$ ). Das zeigt, dass je höher die Konkurrenz unter den Studierenden empfunden wird, desto wichtiger die eigene Leistung eingeschätzt wird. Oder umgekehrt formuliert: Die Studierenden schätzen ihre eigene Leistung umso wichtiger ein, je größer der Konkurrenzdruck im Studium ist.

### **3. Einschätzen der Eigenleistung & Relevanz der persönliche Honorierung**

Des Weiteren korreliert der Index zur Einschätzung der Eigenleistung signifikant mit dem Index zur Relevanz der Honorierung ( $p=.000$ ,  $r=.449$ ). Personen, die ihre eigene Leistung als sehr hoch einschätzen, ist es folglich wichtig, dass diese Leistung auch dementsprechend honoriert wird.

#### **Negative Zusammenhänge:**

##### **1. Vorbildung & Relevanz der persönliche Honorierung**

Zwischen dem Index zur Vorbildung zu Teamarbeit und der Relevanz der persönlichen Honorierung besteht ein signifikant negativer Zusammenhang ( $p=.004$ ,  $r=-.323$ ). Daraus kann man ableiten, dass je weniger die Personen zu Teamarbeit wissen, desto höher ihr Bedürfnis nach persönlicher Honorierung der erbrachten Leistung ist. Da bei Teamarbeit das Interesse an individueller Leistungsbeurteilung aber möglichst gering sein sollte, ist der Schluss daraus, dass mit mehr Vorbildung dem Wunsch nach persönlicher Beurteilung entgegengewirkt werden kann.

##### **2. Wille zu Teamarbeit & Relevanz der persönliche Honorierung**

Beim Index zum Willen zu Teamarbeit gibt es ebenfalls einen signifikant negativen Zusammenhang mit dem Index zur Relevanz der persönlichen Honorierung ( $p=.000$ ,  $r=-.545$ ). Das bedeutet, je größer das Bedürfnis nach persönlicher Honorierung bei den Befragten ist, desto geringer ist ihr Wille zu Teamarbeit.

##### **3. Wille zu Teamarbeit & Einschätzen der Eigenleistung**

Der Index zum Willen zu Teamarbeit korreliert des Weiteren signifikant negativ mit dem Index zur Einschätzung der Eigenleistung ( $p=.007$ ,  $r=-.305$ ). Personen die ihre eigene Leistung sehr hoch einschätzen, haben weniger Wille zu Teamarbeit als Menschen, die ihre eigene Leistung niedrig einschätzen.

Für die erste positive Korrelation wurde für die vorliegende Arbeit eine Hypothese abgeleitet, für die anderen beiden positiven Korrelationen wurden keine Hypothesen gebildet. Ähnlich ist

es bei den negativen Korrelationen. Hier wurden für die Arbeit zwei Hypothesen formuliert. Und zwar einerseits jene zum Index zum Willen zu Teamarbeit und der Relevanz der persönlichen Honorierung, sowie andererseits der Einschätzung der Eigenleistung. Für die dritte negative Korrelation (Zusammenhang zwischen Vorbildung und Relevanz der persönlichen Honorierung) wurde keine Hypothese gebildet. Es ist ein sehr informatives Ergebnis, dass die unabhängigen Variablen untereinander Zusammenhänge aufweisen. Diese Resultate müssen aber an dieser Stelle als rein empirisch angesehen werden, da sie in der vorliegenden Arbeit nicht weiter belegt werden können.

Die Korrelations-Tabelle befindet sich im Anhang.

Die Zusammenhänge zwischen der Variable Wille zu Teamarbeit und den unabhängigen Variablen wurden mit Regressionen überprüft. Sie bestätigen einerseits das Ergebnis der positiven Korrelation eines Zusammenhangs zwischen Vorbildung und Wille zu Teamarbeit, und andererseits auch die negativen Korrelationen (Relevanz der persönlichen Honorierung und dem Willen zu Teamarbeit mit einer Signifikanz von  $p=.000$  und Einschätzung der Eigenleistung und dem Willen zu Teamarbeit von  $p=.007$ ).

## 5.4. Hypothesen-Prüfung

### **F1: Haben Vorbildung und Vorerfahrung in Bezug auf Teamarbeit einen positiven Einfluss auf den Willen zur Teamarbeit?**

Die Hypothesen-Prüfung zeigt, dass zwischen Vorbildung und Vorerfahrung in Bezug auf Teamarbeit und dem Willen zu Teamarbeit ein signifikanter Zusammenhang besteht.

**H1.1:** Je mehr Vorbildung und Vorerfahrung die Studierenden mit Teamarbeit haben, desto lieber arbeiten sie im Team.

Die Überprüfung zeigt, dass diese Hypothese *mit einer Signifikanz von  $p=.000$  bestätigt* werden kann. Eine Korrelation nach Pearson ergab einen positiven Zusammenhang der Variablen Vorbildung zu Teamarbeit und Willen zu Teamarbeit ( $r=.276$ ).



**F2: Hat die Einschätzung der Studierenden über ihre Eigenleistung einen Einfluss auf den Willen zur Teamarbeit?**

Die Überprüfung der Hypothese zeigt, dass die Einschätzung der Eigenleistung den Willen zu Teamarbeit ebenfalls beeinflusst.

**H2.1:** Je höher die Studierenden ihre eigene Leistung einschätzen und sich für kompetenter als der Rest des Teams halten, desto weniger wollen sie im Team arbeiten.

Die Korrelation nach Pearson zeigt zwischen den Variablen Einschätzung der Eigenleistung und Willen zu Teamarbeit einen, wenn auch nicht hoch signifikanten, aber dennoch einen Zusammenhang. Die Korrelation verläuft, wie angenommen, negativ ( $r=-.608$ ), und das Ergebnis ist signifikant ( $p=.007$ ). Das bedeutet, dass auch *H2.1 bestätigt* werden kann.

**F3: Wie relevant ist das Bedürfnis nach persönlicher Honorierung für die individuell geleistete Arbeit für den Willen zur Teamarbeit?**

Die Hypothesen-Prüfung zeigte deutlich, dass der Wille zu Teamarbeit von der Honorierung der persönlichen Leistung beeinflusst wird.

**H3.1:** Je wichtiger den Studierenden die Honorierung der Eigenleistung ist, desto weniger Wille zu Teamarbeit besteht.

Eine Korrelation der Ergebnisse zur Wichtigkeit von persönlicher Honorierung mit dem Index zum Willen der Teamarbeit zeigt einen signifikanten Zusammenhang von  $p=.000$ . Die Korrelation verläuft negativ ( $r=-.739$ ). Somit ist die *H3.1. bestätigt*.

**F4: Gibt es einen Zusammenhang zwischen dem Gefühl der Studierenden, dass bei Teamarbeit Arbeit und Verantwortung oft abgeschoben werden, und ihrem Willen zur Teamarbeit?**

Die Hypothesen-Prüfung zeigt auf, dass es keinen Zusammenhang zwischen diesen beiden

Variablen gibt:

**H4.1.** Je weniger die Studierenden das Gefühl haben, dass Antwort und Verantwortung im Team abgeschoben werden, desto lieber arbeiten sie im Team.

Eine Korrelation zwischen den Variablen abgeschobene Arbeit und Verantwortung im Team und Wille zur Teamarbeit zeigte keinen signifikanten Zusammenhang ( $p=.075$ ), die Korrelation ist negativ ( $r=-.744$ ). Somit ist *H4.1 nicht bestätigt*.

**F5: Besteht ein Zusammenhang zwischen dem Konkurrenzempfinden der Studierenden im MA Dolmetschen am ZTW und ihrem Willen zur Teamarbeit?**

Die Variable Wille zu Teamarbeit ist unabhängig vom Konkurrenzempfinden der Befragten:

**H5.1:** Je höher die Studierenden im MA Dolmetschen die Konkurrenz am ZTW einschätzen, desto weniger Wille zu Teamarbeit gibt es.

Auch für die Variablen Konkurrenzempfinden und Wille zur Teamarbeit belegt eine Korrelation nach Pearson zwar einen Zusammenhang in die angenommene Richtung ( $r=-.242$ ), aber sie bleibt ohne Signifikanz ( $p=.158$ ). H5.1 wird ebenfalls *nicht bestätigt*.

Zwei von fünf Hypothesen konnten bestätigt werden, und zwar mit hoher Signifikanz. Bei H2.1 und H4.1 geht die Tendenz zwar in die angenommene Richtung, birgt aber keine Signifikanz in sich.

## 5.5. Zusammenfassung und Ausblick

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Thema Teamarbeit und inwiefern diese beim Dolmetschen möglich ist. Die Beschäftigung mit dem Thema aus soziologischer und psychologischer Sicht ließ am Anfang nichts Gutes für die Teamarbeit beim Dolmetschen verheißen. Zu unüberwindbar schienen die Hindernisse vor die die Teamarbeit beim Dolmetschen gestellt wird, zum Beispiel einer erforderliche Mindestanzahl von sechs Teammitgliedern für ein erfolgreiches Team. Oder ein langer Teamentwicklungsprozess, in dem sich die Teammitglieder kennenlernen und formieren, einander austesten und Konflikte austragen, ihre Zusammenarbeit festigen und schließlich zu erfolgreicher Teamarbeit auflaufen. Auch nicht zu vergessen wären dabei die acht verschiedenen Teamrollen nach Belbin, die die Mitglieder in erfolgreichen Teams übernehmen, oder der wichtige Faktor uneingeschränkter Kommunikation.

Doch auch wenn die Zusammenarbeit beim Dolmetschen die wenigsten dieser Punkte erfüllt, und schon gar nicht vollständig erfüllen kann, zeigt die dolmetschwissenschaftliche Literatur auf, dass beim Dolmetschen auf gewisse Art und Weise Teamarbeit stattfindet. Zwar nicht in der Form, wie sie laut Literatur zu Teamarbeit vonstatten gehen müsste, aber dennoch erfolgreich. Gile interpretiert Teamarbeit als eine Coping-Strategie, um immer wieder auftretende Probleme beim Dolmetschen zu lösen. Jensen nennt sie eine „ideale Partnerschaft“, um der Dolmetschkollegin die Arbeit zu erleichtern und eine harmonische Atmosphäre in der Dolmetschkabine zu schaffen. Aber wie man es auch bezeichnen mag, auch Dolmetschteams von nur zwei oder drei Dolmetscherinnen (und nicht sechs Teammitgliedern), die nicht alle acht definierten Teamrollen einnehmen können und nicht die Möglichkeit für eingehende Teamentwicklungsphasen haben, verfolgen dabei immer, genau wie Teams laut Literatur, das Ziel, die bestmögliche Leistung für ihre Kundinnen zu gewährleisten. Das soll aber nicht bedeuten, dass die Literatur aus Psychologie und Soziologie zu Teamarbeit für das Dolmetschen außer Acht gelassen werden kann. Nein, das genaue Gegenteil sollte der Fall sein, und mit den Ausführungen zu Teamarbeit in der vorliegenden Arbeit ein Impuls gegeben werden, diese Aspekte vermehrt beim Bilden von Konferenzdolmetschteams zu beherzigen. Es ist aber festzustellen, dass die verfügbare Literatur hauptsächlich auf die Teamarbeit beim freiberuflichen Dolmetschen eingeht und es

keine Erfahrungen, Untersuchungen oder Arbeiten zum Dolmetschen in internationalen Organisationen gibt. Dies stellt sicherlich noch ein ganz spannendes Forschungsfeld dar.

Bei der Beschäftigung mit dem Thema Teamarbeit beim Dolmetschen kristallisierten sich ganz eindeutig einige Vorgehensweisen und Verhaltensmuster heraus, die Dolmetscherinnen für erfolgreiche Teamarbeit in der Kabine als notwendig erachten. Diese Handlungen werden einerseits von den Kabinenkolleginnen erwartet, aber genauso selber durchgeführt, um die Dolmetschpartnerin zu unterstützen. Dabei spielt vor allem eine ganz bedeutende Rolle, dass die Dolmetscherinnen während ihrer passiven Zeit in der Kabine, also während sie nicht dolmetschen, der Dolmetschung der Kabinenkollegin ganz aufmerksam und aktiv zuhören, um im Bedarfsfall unterstützend eingreifen zu können. Bei dieser Unterstützung kann es sich um verschiedene Tätigkeiten handeln: benötigte Dokumente suchen, Begriffe und Termini liefern und Zahlen, Personen- und Ortsnamen mitschreiben. Des Weiteren wird für erfolgreiche Teamarbeit in der Kabine vorausgesetzt, dass man genau bespricht, wann und wie das Mikrofon übergeben wird, und dass man sich auch an diese Abmachungen hält, denn es ist genauso problematisch, wenn eine Dolmetscherin ihre aktive Dolmetschzeit überzieht, wie wenn eine Dolmetscherin nicht rechtzeitig zum Übernehmen der Dolmetschung wieder in der Kabine zurück ist. Dass dies für alle Bereiche des Dolmetschens, egal ob während der Ausbildung oder im aktiven Berufsleben gilt, zeigen die verschiedenen Forschungsarbeiten, die in der vorliegenden Arbeit vorgestellt wurden.

Die Ergebnisse der durchgeführten Studie zu Teamarbeit beim Dolmetschen unter Studierenden des Master- und Magisterstudiums Konferenzdolmetschen am Zentrum für Translationswissenschaft in Wien können mit einem gewichtigen Wort zusammengefasst werden: MEHR. Die Studierenden fordern ganz klar, dass es in Zukunft am Zentrum viel mehr Information, Anregung und Förderung von Teamarbeit in den einzelnen Lehrveranstaltungen geben soll. Sie kritisieren ganz deutlich, dass Teamarbeit während der universitären Ausbildung am ZTW viel zu wenig in den Unterricht eingebunden wird. Eindringlich geben sie dazu ihre Meinung bekannt: „Verbesserungen dringend nötig!“, „Es wird wenig auf Teamarbeit eingegangen.“, „Teamarbeit sollte mehr gefördert werden.“ Oder „Teamarbeit wird zwar angesprochen (z.B. Verhalten in der Kabine), aber weder direkt gefordert noch gefördert.“ Insgesamt geben genau zwei Drittel der Befragten an, dass es entweder gar nicht beziehungsweise kaum vorkommt, dass Lehrende die Teamarbeit in der Dolmetschkabine in ihrem Feedback besprechen! Und mehr als die Hälfte aller befragten

Personen gibt in der Online-Umfrage an, dass sie sich mehr Informationen zu Teamarbeit wünscht.

Wie aus der Studie hervorgeht, haben die Studierenden eine sehr positive Grundeinstellung zu Teamarbeit im Dolmetschstudium. Ein Großteil von ihnen gibt an, dass sie gerne im Team arbeiten, sie sind mehrheitlich der Ansicht, dass Teamarbeit mehr Vor- als Nachteile für sie hat, und ebenfalls der Meinung, dass die Arbeit im Team ihre Leistung, vor allem in den Dolmetschübungen, verbessert. Um den Studierenden in dieser Hinsicht entgegen zu kommen, sei noch einmal erwähnt, dass von Seiten der Lehrenden mehr Bereitschaft zur Vermittlung von Inhalten zu Teamarbeit gezeigt werden sollte. Vor allem da die Studie einen signifikanten Zusammenhang ( $p=.000$ ) zwischen dem Wissen und dem Willen zu Teamarbeit festgestellt hat. Dies bedeutet, dass es sehr im Interesse der Studierenden ist, wenn im Unterricht vermehrt auf Teamarbeit eingegangen wird, da dadurch noch bessere Leistungen erzielt werden können. Mehr Beschäftigung mit Teamarbeit während des Studiums und in der Kabine könnte auch dazu führen, dass Teams von Studierenden ihr Potential besser ausschöpfen können und es so zu mehr Teamarbeit kommt. Denn wie die Studie ergibt, sind Studierende, die ihre Eigenleistung höher einschätzen als die des Teams, weniger zu Teamarbeit bereit. Des Weiteren könnte mehr Information zu Teamarbeit auch zum Abbau von Vorurteilen gegenüber Teamarbeit führen. Denn die Studie zeigt ebenso einen signifikant negativen Zusammenhang zwischen dem Willen zu Teamarbeit und der Relevanz der Honorierung der individuellen Leistung ( $p=.000$ ). Der Schlüssel hin zu einem häufigeren Entschluss zu Teamarbeit ist also wieder mehr Information und Aufklärung von Seiten der Lehrenden, um den Studierenden zu vermitteln, dass es für sie, bei richtigem Einsatz von Teamarbeit, keine Nachteile bringt, wenn die Leistung eines Teams im Ganzen beurteilt wird.

Ein positives Zeugnis stellen die Studierenden dem ZTW bezüglich der Konkurrenzsituation unter den Studierenden aus. Die Studierenden empfinden die Konkurrenz am Zentrum nicht als übermäßig hoch (ein Indexwert von 6,81 auf einer Skala von 0 bis 12). Und die Hypothese, dass eine hohe Konkurrenzsituation unter Studierenden im MA Dolmetschen den Willen zu Teamarbeit beeinflusst, konnte ebenfalls nicht bestätigt werden. Die Zusammenfassung der Resultate lässt den Schluss zu, dass es für den vermehrten Einsatz von Teamarbeit am ZTW noch ein großes Potential gibt. Die vorliegende Arbeit möchte mit den Ergebnissen zur momentanen Situation von Teamarbeit einen Anstoß für eine Bewusstseinsänderung in diesem Zusammenhang geben. Es wäre sehr wünschenswert, wenn

diese Arbeit einen Impuls für mehr Förderung und Anleitung zu Teamarbeit beim Dolmetschen geben kann, da dies ja ganz offensichtlich der Wunsch der Studierenden am Zentrum für Translationswissenschaft in Wien ist.

## Bibliographie

AIIC – New Interpreters' Network (VEGA) (1999 – 2011) „Understanding Booth Manners“. [http://www.aiic.net/ViewPage.cfm?page\\_id=1676](http://www.aiic.net/ViewPage.cfm?page_id=1676), abgerufen am 24.09.2011.

AIIC (2000) „Beruflicher Verhaltenskodex“. [http://www.aiic.net/ViewPage.cfm?page\\_id=1606](http://www.aiic.net/ViewPage.cfm?page_id=1606), abgerufen am 03.05.2011.

AIIC (2009) „Berufsethik der AIIC“. <http://www.aiic.net/ViewPage.cfm/page1634.htm>, abgerufen am 24.09.2011.

Atteslander, Peter (2003) *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 10. Aufl. Berlin – New York: de Gruyter.

Bachmann, Winfried (1997) *Im Team zum Ziel*. Paderborn: Junfermann.

Batinic, Bernard, Puhle Birgit, Moser, Klaus (Hg.) (1999) Der WWW-Fragebogen-Generator (WFG). In: Batinic et al. (Hg.) *Online Research – Methoden, Anwendungen und Ergebnisse*. Göttingen – Bern – Toronto – Seattle: Hogrefe Verlag. 93 - 102

Batinic, Bernard, Werner, Andreas, Gräf, Lorenz, Bandilla, Werner (1999) *Online Research – Methoden, Anwendungen und Ergebnisse*. Göttingen – Bern – Toronto – Seattle: Hogrefe Verlag.

Belbin, Meredith R. (2004) *Management Teams*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Bösch, Thomas (1996) *Beurteilung individueller Teamfähigkeiten – ein prozessorientierter Ansatz*. Bamberg: Difo-Druck GmbH.

Bühler, Hildegund (1986) Linguistic (Semantic) and Extra-linguistic (Pragmatic) Criteria for the Evaluation of Conference Interpretation and Interpreters. *Multilingua* 5/4, 231-235.

Chmiel Agnieszka (2008) Boothmates Forever? – On teamwork in a simultaneous interpreting booth. *Across Languages and Cultures* 9/2, 261–276.

Donicht, Dieter Heinz (2010) „Teamarbeit“ <http://www.leistungsteam.de/center.htm>, abgerufen am 13.7.2011.

Eck, Claus D., Jöri, Hans, Vogt, Marlène (2007, 2010) *Assessment Center – Entwicklung und Anwendung mit 57 AC-Aufgaben und Checklisten zum Downloaden und Bearbeiten im Internet*. Berlin – Heidelberg: Springer Verlag.

Gile, Daniel (1985) Le modèle d'efforts et l'équilibre de l'interprétation en interprétation simultanée. *Meta* 30/1, 44-48

Gile, Daniel (1995) *Basic Concepts and Models for Interpreter and Translator Training*. Amsterdam - Philadelphia: John Benjamins.

Jensen, John B. (2006) "The Strategic Partnership in the Conference Interpreting Booth". Rede zum jährlichen Treffen der American Translators Association, [http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:9aCdcAOUOzwJ:johnjensen-translation.com/files/users/e/535D6469E2612048E040A8C0AC002D4E/The%2520Strategic%2520Partnership%2520in%2520the%2520Conference%2520Interpreting%2520Booth.doc+The+Strategic+Partnership+in+the+Conference+Interpreting+Booth&hl=de&gl=at&pid=bl&srcid=ADGEESg6bYTKGNsG-kvr8nYHa\\_gG6zLeDes66OOcyTEr5XlnVxbAg\\_tXvrwrguCuZtDKdy-NKYF8ABNsU1XVwv0vHWtmBX\\_DQZjhNpexCTBr8htWycypWZXfGCWj01wuyLP1XfrbibC&sig=AHIEtbSAIoMFXKQDjh8pL6u9fZhbtErYAw](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:9aCdcAOUOzwJ:johnjensen-translation.com/files/users/e/535D6469E2612048E040A8C0AC002D4E/The%2520Strategic%2520Partnership%2520in%2520the%2520Conference%2520Interpreting%2520Booth.doc+The+Strategic+Partnership+in+the+Conference+Interpreting+Booth&hl=de&gl=at&pid=bl&srcid=ADGEESg6bYTKGNsG-kvr8nYHa_gG6zLeDes66OOcyTEr5XlnVxbAg_tXvrwrguCuZtDKdy-NKYF8ABNsU1XVwv0vHWtmBX_DQZjhNpexCTBr8htWycypWZXfGCWj01wuyLP1XfrbibC&sig=AHIEtbSAIoMFXKQDjh8pL6u9fZhbtErYAw), abgerufen am 24.09.2011.

Jones, Roderick (1998) *Conference Interpreting Explained*. Manchester: St. Jerome Publishing.

Katzenbach, Jon R./Smith, Douglas K. (1993) *Teams: der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Kleinmann, Andreas (2005) *Teamfähigkeit*. Schorndorf: Hofmann Verlag.

Kremer, Benoît (1997) „AIIC and Ethics“. [http://www.aiic.net/ViewPage.cfm?page\\_id=739](http://www.aiic.net/ViewPage.cfm?page_id=739), abgerufen am 24.09.2011.

Lime Survey: [www.limesurvey.org](http://www.limesurvey.org) abgerufen am 18.09.2010.

Linneweber, Volker (2004) Was weiß die Sozialpsychologie über Gruppen und Teams. In: Velmerig *et al.* (Hg.) *Teamarbeit – Konzepte und Erfahrungen – Eine gruppendynamische Zwischenbilanz*. Weinheim – München: Juventa Verlag, 19-34.

Meier, Rolf. (2008) *Erfolgreiche Teamarbeit*. Offenbach: Gabal Verlag.

Raithel, Jürgen (2008) *Quantitative Forschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Recklies, Dagmar (2001) <http://www.themanagement.de/HumanResources/Teamrollen.htm> abgerufen am 7.7.2011.

Singer, Herta (2005) *Teamentwicklung*. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus GmbH.



Torres Díaz, María Gracia (2003) El trabajo en equipo y el aprendizaje cooperativo en la formación del intérprete en la modalidad de simultánea. *Trans. Revista de Traductología* 7, 98–104.

Triplett, N.D. (1898) The dynamogenic factor in pacemaking and competition. *The American Journal of Psychology* 9/4, 507–533 oder: <http://www.jstor.org/stable/1412188?seq=10>, gelesen am 30.9.2011

Tuckmann, B. (1965) Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin* 63/6, 384–399.

Velmerig, Carl-Otto, Schattenhofer, Karl, Schrappner, Christian (Hg.) (2004) *Teamarbeit – Konzepte und Erfahrungen – Eine gruppensdynamische Zwischenbilanz*. Weinheim – München: Juventa Verlag.

Wahren, Heinz-Kurt E. (1994) *Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen*. Berlin – New York: de Gruyter.

# Anhang

## ONLINE-FRAGEBOGEN

Liebe Kollegin, lieber Kollege!

Willkommen bei meiner Online-Befragung zum Thema "Teamarbeit beim Simultandolmetschen".

Deine Angaben sind anonym und die Daten werden nicht an Dritte weiter gegeben.

Vielen Dank für deine Unterstützung!  
Stephanie Gutsche

Diese Umfrage enthält 44 Fragen.

### Teamarbeit

#### 1. Teamarbeit ist mir ein Begriff.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

☐ Trifft voll zu   ☐ Trifft eher zu   ☐ Teils/teils   ☐ Trifft kaum zu   ☐ Trifft nicht zu   ☐ Weiß nicht

#### 2. Ich habe schon im Team gearbeitet.

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

|                    | Trifft<br>voll<br>zu  | Trifft<br>eher<br>zu  | Teils/teils           | Trifft<br>kaum<br>zu  | Trifft<br>nicht<br>zu | Weiß<br>nicht         |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| In der Schule      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| An der Universität | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Im Berufsleben     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

#### 3. Ich habe ausreichend Informationen erhalten, so dass ich weiß, nach welchen Grundsätzen Teamarbeit funktioniert.

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

|                    | Trifft<br>voll zu     | Trifft<br>eher<br>zu  | Teils/teils           | Trifft<br>kaum<br>zu  | Trifft<br>nicht<br>zu | Weiß<br>nicht         |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| In der Schule      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| An der Universität | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Im Berufsleben     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**4. Wenn es zur Bildung eines Teams kommt, fühle ich mich, auf Grund der Informationen, die ich jemals zu Teamarbeit bekommen habe, gut vorbereitet.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ Trifft voll zu
 ☐ Trifft eher zu
 ☐ Teils/teils
 ☐ Trifft kaum zu
 ☐ Trifft nicht zu
 ☐ Weiß nicht

**5. Es fällt mir leicht, meine Rolle im Team zu finden.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ Trifft voll zu
 ☐ Trifft eher zu
 ☐ Teils/teils
 ☐ Trifft kaum zu
 ☐ Trifft nicht zu
 ☐ Weiß nicht

**6. Teamarbeit allgemein hat für mich hauptsächlich folgende Vorteile:**

Bitte wählen Sie **maximal** 3 Antworten aus:

- ☐ Wissen und Erfahrungen einzelner Teammitglieder werden optimal genutzt
- ☐ Man erhält Unterstützung durch andere Teammitglieder
- ☐ Durch eigene Mitverantwortung identifiziert man sich besser mit der Aufgabe
- ☐ Jede hat die gleichen Rechte und Pflichten im Team
- ☐ Man lernt voneinander
- ☐ Das Endergebnis von Teamarbeit ist besser als Individualleistung
- ☐ Sonstiges:

**7. Teamarbeit allgemein hat für mich hauptsächlich folgende Nachteile:**

Bitte wählen Sie **maximal** 3 Antworten aus:

- ☐ Es wird viel Zeit mit unproduktiven Treffen und Diskussionen verschwendet
- ☐ Man ist auf die Leistung der anderen Teammitglieder angewiesen
- ☐ Man muss für die Fehler der anderen Teammitglieder einstehen.
- ☐ Man muss Kompromisse schließen, von denen man nicht überzeugt ist
- ☐ Man fühlt sich von anderen Teammitgliedern kontrolliert
- ☐ Man wird oft unsachlich kritisiert
- ☐ Sonstiges:

**8. Ich arbeite gerne im Team.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

☐ Trifft voll zu   ☐ Trifft eher zu   ☐ Teils/teils   ☐ Trifft kaum zu   ☐ Trifft nicht zu   ☐ Weiß nicht

**9. Teamarbeit hat mehr Vorteile als Nachteile.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

☐ Trifft voll zu   ☐ Trifft eher zu   ☐ Teils/teils   ☐ Trifft kaum zu   ☐ Trifft nicht zu   ☐ Weiß nicht

**10. Wenn ich mich frei entscheiden kann, arbeite ich lieber im Team als alleine.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

☐ Trifft voll zu   ☐ Trifft eher zu   ☐ Teils/teils   ☐ Trifft kaum zu   ☐ Trifft nicht zu   ☐ Weiß nicht

**11. Ich habe selbst schon einmal ein Team mit anderen gebildet, um eine Leistung zu erreichen, obwohl Teamarbeit nicht verlangt war.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

☐ Trifft voll zu   ☐ Trifft eher zu   ☐ Teils/teils   ☐ Trifft kaum zu   ☐ Trifft nicht zu   ☐ Weiß nicht

**12. An Teamarbeit stört mich, dass ich dabei auf die Leistung anderer angewiesen bin.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

☐ Trifft voll zu   ☐ Trifft eher zu   ☐ Teils/teils   ☐ Trifft kaum zu   ☐ Trifft nicht zu   ☐ Weiß nicht

**13. Es ist mir sehr wichtig, dass es ersichtlich ist, welchen Anteil ich zum Endergebnis beigetragen habe.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

☐ Trifft voll zu   ☐ Trifft eher zu   ☐ Teils/teils   ☐ Trifft kaum zu   ☐ Trifft nicht zu   ☐ Weiß nicht

**14. Ich werde lieber einzeln beurteilt als im Team.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

☐ Trifft voll zu   ☐ Trifft eher zu   ☐ Teils/teils   ☐ Trifft kaum zu   ☐ Trifft nicht zu   ☐ Weiß nicht

**15. Ich habe das Gefühl, dass im Team Arbeit und Verantwortung oft abgeschoben werden.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ Trifft voll zu   ☐ Trifft eher zu   ☐ Teils/teils   ☐ Trifft kaum zu   ☐ Trifft nicht zu   ☐ Weiß nicht

**Wenn ja, dann stört mich das:**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ Überhaupt nicht   ☐ Wenig   ☐ Manchmal   ☐ Ziemlich   ☐ Sehr

**16. In einem Team bin ich generell der/die Kompetenteste.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ Trifft voll zu   ☐ Trifft eher zu   ☐ Teils/teils   ☐ Trifft kaum zu   ☐ Trifft nicht zu   ☐ Weiß nicht

**17. Ich habe das Gefühl, meine Eigenleistung ist höher als die des Teams.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ Trifft voll zu   ☐ Trifft eher zu   ☐ Teils/teils   ☐ Trifft kaum zu   ☐ Trifft nicht zu   ☐ Weiß nicht

**Teamarbeit beim Dolmetschen**

*Dieser Teil des Fragebogens bezieht sich ganz spezifisch auf die Situation von Teamarbeit am Zentrum für Translationswissenschaft.*

*Bitte beantworte die Fragen so, wie du die Situation am ZTW siehst.*

**1. Im Masterstudium Dolmetschen kommt Teamarbeit vor.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ Nie   ☐ Selten   ☐ Gelegentlich   ☐ Oft   ☐ Immer   ☐ Weiß nicht

**2. In meinen bisherigen Lehrveranstaltungen (egal ob Einführungsvorlesungen, Dolmetschübungen in meinen verschiedenen Sprachen) haben die Lehrenden darüber gesprochen, wie Teamarbeit funktionieren soll.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

☐ Ja ☐ Nein ☐ Kann ich nicht mehr sagen

**Wenn ja, in welchen Lehrveranstaltungen.**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

(Zum Beispiel: Berufskunde Dolmetschen, Simultandolmetschen Englisch, etc.)

**3. Teamarbeit im MA Dolmetschen entsteht nur, wenn es in Lehrveranstaltungen gefordert wird.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

☐ Trifft voll zu ☐ Trifft eher zu ☐ Teils/teils ☐ Trifft kaum zu ☐ Trifft nicht zu ☐ Weiß nicht

**4. Teamarbeit im MA Dolmetschen entsteht auch abseits von Lehrveranstaltungen, auf Initiative von Studierenden.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

☐ Nie ☐ Selten ☐ Gelegentlich ☐ Oft ☐ Immer ☐ Weiß nicht

**5. Ich empfinde die Konkurrenz unter Studierenden im MA Dolmetschen als:**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

☐ Sehr hoch ☐ Hoch ☐ Mittelmäßig ☐ Gering ☐ Sehr gering ☐ Weiß nicht

**6. Es ist mir wichtig in Lehrveranstaltungen, im Vergleich zu anderen, eine bessere Leistung zu erbringen.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

☐ Trifft voll zu ☐ Trifft eher zu ☐ Teils/teils ☐ Trifft kaum zu ☐ Trifft nicht zu ☐ Weiß nicht

**7. Ich glaube, im Studium über dem Durchschnitt liegen zu müssen, um im Berufsleben eine Chance zu haben.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

☐ Trifft voll zu   ☐ Trifft eher zu   ☐ Teils/teils   ☐ Trifft kaum zu   ☐ Trifft nicht zu   ☐ Weiß nicht

**8. Ich habe durchwegs positive Erfahrungen mit Teamarbeit im MA Dolmetschen.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

☐ Trifft voll zu   ☐ Trifft eher zu   ☐ Teils/teils   ☐ Trifft kaum zu   ☐ Trifft nicht zu   ☐ Weiß nicht

**9. Teamarbeit im MA Dolmetschen verbessert meine Leistung in den jeweiligen Lehrveranstaltungen.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

☐ Trifft voll zu   ☐ Trifft eher zu   ☐ Teils/teils   ☐ Trifft kaum zu   ☐ Trifft nicht zu   ☐ Weiß nicht

**10. Teamarbeit wird im MA Dolmetschen verlangt, ohne dass die Studierenden mitentscheiden können, ob Teamarbeit für die zu erledigende Aufgabe für sie die optimale Arbeitsmethode ist.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

☐ Trifft voll zu   ☐ Trifft eher zu   ☐ Teils/teils   ☐ Trifft kaum zu   ☐ Trifft nicht zu   ☐ Weiß nicht

**11. Meine Meinung zu Teamarbeit im MA Dolmetschen ist:**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

*Der nun folgende Fragenblock konzentriert sich auf Teamarbeit beim Simultandolmetschen.*

**12. In meinen bisherigen Dolmetschübungen in meinen bisherigen Sprachen haben die Lehrenden auch über Teamarbeit zwischen KabinenpartnerInnen gesprochen.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

☐ Ja   ☐ Nein   ☐ Kann ich nicht mehr sagen

### 13. Die Lehrenden haben dabei folgende Punkte erwähnt:

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

|                                                                                                      | Trifft<br>voll<br>zu  | Trifft<br>eher<br>zu  | Teils/teils           | Trifft<br>kaum<br>zu  | Trifft<br>nicht<br>zu | Weiß<br>nicht         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Nach benötigten Dokumenten suchen                                                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zahlen notieren                                                                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Einen benötigten Begriff liefern                                                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ortsnamen notieren                                                                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Personennamen notieren                                                                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aktiv zuhören                                                                                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Auf Fehler aufmerksam machen                                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sich gemeinsam auf die Dolmetschung vorbereiten (Vokabellisten erstellen, Material zum Thema suchen) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Besprechen, wann das Mikro gewechselt wird                                                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Besprechen, wie das Mikro gewechselt wird                                                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Besprechen, ob Hilfestellung gewünscht ist                                                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



#### 14. Folgende Punkte wende ich selbst in der Kabine an:

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

|                                                                                                      | Trifft<br>voll<br>zu  | Trifft<br>eher<br>zu  | Teils/teils           | Trifft<br>kaum<br>zu  | Trifft<br>nicht<br>zu | Weiß<br>nicht         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Nach benötigten Dokumenten suchen                                                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zahlen notieren                                                                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Einen benötigten Begriff liefern                                                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ortsnamen notieren                                                                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Personennamen notieren                                                                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aktiv zuhören                                                                                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Auf Fehler aufmerksam machen                                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sich gemeinsam auf die Dolmetschung vorbereiten (Vokabellisten erstellen, Material zum Thema suchen) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Besprechen, wann das Mikro gewechselt wird                                                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Besprechen, wie das Mikro gewechselt wird                                                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Besprechen, ob Hilfestellung gewünscht ist                                                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Zusätzlich habe ich noch folgende Vorschläge, wie man sich gegenseitig in der Kabine unterstützen kann:

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Dies ist keine Pflichtfrage.

**15. Teamarbeit in der Dolmetschkabine verbessert meine Dolmetschleistung.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

☐ Trifft voll zu   ☐ Trifft eher zu   ☐ Teils/teils   ☐ Trifft kaum zu   ☐ Trifft nicht zu   ☐ Weiß nicht

**16. Ich habe durchwegs positive Erfahrungen mit Teamarbeit in der Kabine.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

☐ Trifft voll zu   ☐ Trifft eher zu   ☐ Teils/teils   ☐ Trifft kaum zu   ☐ Trifft nicht zu   ☐ Weiß nicht

**17. Meine Lehrenden besprechen die Teamarbeit in der Dolmetschkabine auch in ihrem Feedback.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

☐ Trifft voll zu   ☐ Trifft eher zu   ☐ Teils/teils   ☐ Trifft kaum zu   ☐ Trifft nicht zu   ☐ Weiß nicht

**18. Ich wünsche mir mehr Informationen zu Teamarbeit beim Simultandolmetschen.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

☐ Trifft voll zu   ☐ Trifft eher zu   ☐ Teils/teils   ☐ Trifft kaum zu   ☐ Trifft nicht zu   ☐ Weiß nicht

**Demographische Angaben**

**Im wievielten Semester befinden Sie sich?**

**Was sind Ihre Arbeitssprachen?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

A-Sprache:

B-Sprache:

C-Sprache:

**Wie alt sind Sie?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**Ihr Geschlecht ist?**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

☐ Weiblich      ☐ Männlich

Vielen Dank, dass du dir die Zeit genommen und an meiner Befragung teilgenommen hast.

Falls Interesse am Ergebnis der Umfrage besteht, kannst du mir einfach eine kurze Mail auf meine E-Mail Adresse: [stephanie.gutsche@hotmail.com](mailto:stephanie.gutsche@hotmail.com) schicken und ich werde dir die Resultate, sobald sie ausgewertet sind, zukommen lassen.

Und damit wünsche ich dir, dass für dich eine erholsame Ferienzeit beginnen kann.

Stephanie

01.01.1970 – 01:00

Übermittlung Ihres ausgefüllten Fragebogens:

Vielen Dank für die Beantwortung des Fragebogens.

**TABELLE ZUR TEAMSTÄRKE FÜR SIMULTANDOLMETSCHEN IN DER KABINE (AIIC 2000)**

| <b>Zahl der im Sitzungssaal gesprochenen Sprachen</b>                                                                                                                                    | <b>Zahl der Kabinen</b> | <b>Zahl der Dolmetscherinnen (1)</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| Eine Konferenzsprache<br>In eine andere Sprache<br>In zwei andere Sprachen<br>... (2)                                                                                                    | 1<br>2                  | 2<br>4                               |
| Zwei Konferenzsprachen<br><br>In eine der Konferenzsprachen<br>In beide Konferenzsprachen<br>In drei Sprachen (2+1)<br>In vier Sprachen<br>... (2)                                       | 1<br>1 oder 2<br>3<br>4 | 2<br>3<br>5<br>7                     |
| Drei Konferenzsprachen<br><br>In eine der Konferenzsprachen<br>In zwei der Konferenzsprachen<br>In alle Konferenzsprachen<br>In vier Sprachen (3+1)<br>In fünf Sprachen (3+2)<br>... (2) | 1<br>2<br>3<br>4<br>5   | 2<br>3<br>5<br>7<br>9                |
| Vier Konferenzsprachen<br><br>In eine der Konferenzsprachen<br>In zwei der Konferenzsprachen                                                                                             | 1<br>2                  | 2<br>4                               |

|                                    |   |    |
|------------------------------------|---|----|
| In drei der Konferenzsprachen      | 3 | 6  |
| In alle vier Konferenzsprachen     | 4 | 8  |
| In fünf Sprachen (4+1)             | 5 | 10 |
| In sechs Sprachen (4+2)            | 6 | 12 |
| ... (2)                            |   |    |
| Fünf Konferenzsprachen             |   |    |
| In eine der Konferenzsprachen      | 1 | 2  |
| In zwei der Konferenzsprachen      | 2 | 4  |
| In drei der Konferenzsprachen      | 3 | 6  |
| In vier Konferenzsprachen          | 4 | 8  |
| In alle fünf der Konferenzsprachen | 5 | 10 |
| In sechs Sprachen (5+1)            | 6 | 12 |
| In sieben Sprachen (5+2)           | 7 | 14 |
| ... (2)                            |   |    |

# SPSS AUSWERTUNGSTABELLEN

## Regressionen

**Wille & Vorbildungs-Koeffizienten<sup>a</sup>**

| Modell |                   | Nicht standardisierte Koeffizienten |                | Standardisierte Koeffizienten | T     | Sig. |
|--------|-------------------|-------------------------------------|----------------|-------------------------------|-------|------|
|        |                   | Regressionskoeffizient B            | Standardfehler | Beta                          |       |      |
| 1      | (Konstante)       | 2,674                               | 1,558          |                               | 1,716 | ,090 |
|        | <b>VORBILDUNG</b> | ,276                                | ,066           | ,435                          | 4,215 | ,000 |

a. Abhängige Variable: **WILLE**

**Wille & Eigenleistungs-Koeffizienten<sup>a</sup>**

| Modell |                      | Nicht standardisierte Koeffizienten |                | Standardisierte Koeffizienten | T      | Sig. |
|--------|----------------------|-------------------------------------|----------------|-------------------------------|--------|------|
|        |                      | Regressionskoeffizient B            | Standardfehler | Beta                          |        |      |
| 1      | (Konstante)          | 11,210                              | ,868           |                               | 12,921 | ,000 |
|        | <b>EIGENLEISTUNG</b> | -,608                               | ,218           | -,305                         | -2,793 | ,007 |

a. Abhängige Variable: **WILLE**

**Wille & Honorierungs-Koeffizienten<sup>a</sup>**

| Modell |                    | Nicht standardisierte Koeffizienten |                | Standardisierte Koeffizienten | T      | Sig. |
|--------|--------------------|-------------------------------------|----------------|-------------------------------|--------|------|
|        |                    | Regressionskoeffizient B            | Standardfehler | Beta                          |        |      |
| 1      | (Konstante)        | 14,363                              | ,999           |                               | 14,372 | ,000 |
|        | <b>HONORIERUNG</b> | -,739                               | ,130           | -,545                         | -5,667 | ,000 |

a. Abhängige Variable: **WILLE**

**Wille und abgeschobene Verantwortung-Koeffizienten<sup>a</sup>**

| Modell |             | Nicht standardisierte Koeffizienten |                | Standardisierte Koeffizienten | T      | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------------|----------------|-------------------------------|--------|------|
|        |             | Regressionskoeffizient B            | Standardfehler | Beta                          |        |      |
| 1      | (Konstante) | 10,740                              | 1,019          |                               | 10,541 | ,000 |

|                                |       |      |       |        |      |
|--------------------------------|-------|------|-------|--------|------|
| <b>ABGE_VERA<br/>NTWORTUNG</b> | -,744 | ,412 | -,203 | -1,806 | ,075 |
|--------------------------------|-------|------|-------|--------|------|

a. Abhängige Variable: **WILLE**

**Wille und Konkurrenz-Koeffizienten<sup>a</sup>**

| Modell |                                 | Nicht standardisierte Koeffizienten |                | Standardisierte Koeffizienten | T      | Sig. |
|--------|---------------------------------|-------------------------------------|----------------|-------------------------------|--------|------|
|        |                                 | Regressions<br>koeffizientB         | Standardfehler | Beta                          |        |      |
| 1      | (Konstante)                     | 10,696                              | 1,224          |                               | 8,738  | ,000 |
|        | <b>KONKURRENZ<br/>EMPFINDEN</b> | -,242                               | ,170           | -,161                         | -1,425 | ,158 |

a. Abhängige Variable: **WILLE**

## Korrelation aller Indizes

**Korrelationen**

|                         |                          | VOR<br>BILDUNG | WILLE   | KONKURRENZ<br>EMPFINDEN | HONO<br>RIERUNG | EIGEN<br>LEISTUNG | VERANT<br>WORTUNG |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---------|-------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|
| VORBILDUNG              | Korrelation nach Pearson | 1              | ,435**  | ,044                    | -,323**         | -,096             | ,071              |
|                         | Signifikanz (2-seitig)   |                | ,000    | ,702                    | ,004            | ,404              | ,566              |
|                         | N                        | 78             | 78      | 78                      | 78              | 78                | 67                |
| WILLE                   | Korrelation nach Pearson | ,435**         | 1       | -,161                   | -,545**         | -,305**           | ,035              |
|                         | Signifikanz (2-seitig)   | ,000           |         | ,158                    | ,000            | ,007              | ,777              |
|                         | N                        | 78             | 78      | 78                      | 78              | 78                | 67                |
| KONKURRENZ<br>EMPFINDEN | Korrelation nach Pearson | ,044           | -,161   | 1                       | ,208            | ,383**            | ,203              |
|                         | Signifikanz (2-seitig)   | ,702           | ,158    |                         | ,068            | ,001              | ,099              |
|                         | N                        | 78             | 78      | 78                      | 78              | 78                | 67                |
| HONORIERUNG             | Korrelation nach Pearson | -,323**        | -,545** | ,208                    | 1               | ,449**            | ,120              |
|                         | Signifikanz (2-seitig)   | ,004           | ,000    | ,068                    |                 | ,000              | ,334              |
|                         | N                        | 78             | 78      | 78                      | 78              | 78                | 67                |
| EIGEN<br>LEISTUNG       | Korrelation nach Pearson | -,096          | -,305** | ,383**                  | ,449**          | 1                 | ,134              |
|                         | Signifikanz (2-seitig)   | ,404           | ,007    | ,001                    | ,000            |                   | ,278              |
|                         | N                        | 78             | 78      | 78                      | 78              | 78                | 67                |
| VERANT<br>WORTUNG       | Korrelation nach Pearson | ,071           | ,035    | ,203                    | ,120            | ,134              | 1                 |
|                         | Signifikanz (2-seitig)   | ,566           | ,777    | ,099                    | ,334            | ,278              |                   |
|                         | N                        | 67             | 67      | 67                      | 67              | 67                | 67                |

\*\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

## Lebenslauf

|                    |                                      |
|--------------------|--------------------------------------|
| Name               | Stephanie Gutsche                    |
| Geburtsdaten       | 7. Jänner 1984 in Oberndorf bei Sbg. |
| Staatsbürgerschaft | Österreich                           |

### Studium

|                       |                                                                                       |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| seit 2008             | Masterstudium Konferenzdolmetschen für Deutsch - Englisch - Spanisch in Wien          |
| Sept 2009 – Juni 2010 | Erasmusaufenthalt in Las Palmas de Gran Canaria, Spanien                              |
| Okt 2004 – Juni 2008  | Bakkalaureatsstudium Übersetzen und Dolmetschen Deutsch – Englisch - Spanisch in Wien |
| Feb 2007 – Juli 2007  | Auslandsstudium an der Universität von Granada, Spanien                               |

### Schule

|             |                                               |
|-------------|-----------------------------------------------|
| Juni 2003   | BHS-Matura mit Ausgezeichnetem Erfolg         |
| 1998 – 2003 | HBLA für wirtschaftliche Berufe in Ried i. I. |
| 1994 – 1998 | Jahre Hauptschule in Ried i. I.               |
| 1993 – 1994 | Volksschule in Neuhofen i. I. (OÖ)            |
| 1990 – 1993 | Volksschule in Bad Gastein                    |

### Berufserfahrung

|                |                                                                                                            |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Seit März 2008 | Aupair Koordinatorin<br>Au-Pair4You in Wien                                                                |
| Seit 2008      | Freiberufliche Übersetzerin Deutsch -> Englisch, Englisch -> Deutsch, Deutsch -> Spanisch für Privatkunden |

### Soziale Fähigkeiten

Teamgeist, gute Kommunikationsfähigkeiten, leichtes Einleben in neue Umgebung erworben durch meine zahlreichen Aufenthalte im Ausland, Motivierungsvermögen, Kritikfähigkeit und Konfliktfähigkeit



## **ABSTRACT**

Teamarbeit ist eine Arbeitsform, die aus unserer Gesellschaft nicht mehr wegzudenken ist und in immer mehr Lebensbereichen gefordert und gefördert wird. Ein Team entsteht aber nicht einfach, wenn eine Gruppe von Personen beschließt, in Zukunft zusammenzuarbeiten. Auf dem Weg zu einem erfolgreichen Team sind zahlreiche Aspekte zu beachten. Dazu gehören das Erfüllen von fünf unverzichtbaren Teamkennzeichen, die Teamgröße, die richtigen Rahmenbedingungen, das Erkennen der jeweiligen Teamfähigkeiten und -rollen der einzelnen Teammitglieder und die Möglichkeit zu einer vollständigen Einhaltung aller Teambildungsphasen. Die vorliegende Arbeit beleuchtet diese Punkte eingehend und legt dar, inwiefern Teamarbeit beim Konferenzdolmetschen vorkommt, beziehungsweise als solche bezeichnet werden kann. Denn die Beschäftigung mit dem Thema zeigt, dass die Arbeitsformen und -methoden des Dolmetschens in vielen Punkten nicht von vornherein für Teamarbeit prädestiniert sind. Trotzdem findet Teamarbeit in jeder Dolmetschkabine statt. Deshalb stellt auch der internationale Verband der Dolmetscherinnen, die AIIC, Standards zur Teamarbeit beim Konferenzdolmetschen auf, da diese als Coping-Strategie zur Überwindung von Dolmetschproblemen in der Kabine dienen kann, beziehungsweise, wenn sie erfolgreich stattfindet, höchste Dolmetschqualität garantiert. Die durchgeführte Studie unter Studierenden im Master- bzw. Magisterstudium Konferenzdolmetschen am Zentrum für Translationswissenschaft der Universität Wien ergab, dass Teamarbeit auch für die Studierenden während ihrer Ausbildung ein unverzichtbarer Faktor ist. Die Studierenden schätzen Teamarbeit vor allem, wenn es um das Üben für Dolmetschkurse oder das Dolmetschen in der Kabine geht. Bezüglich Teamarbeit in Seminaren, in denen schriftliche Arbeiten abzugeben sind, ist die Meinung der Studierenden geteilt, und bietet noch Raum für Verbesserungen. Die Resultate zeigen aber auch, dass sich die Studierenden zum Thema Teamarbeit beim Dolmetschen noch viel mehr Information und Anleitung in den verschiedenen Lehrveranstaltungen wünschen. Dieses Anliegen der Studierenden ist auch aus dem Grund von besonderer Bedeutung, da die Studie unter anderem einen signifikant positiven Zusammenhang ( $p=.000$ ) zwischen Vorbildung und Wissen zu Teamarbeit und dem Willen zu Teamarbeit aufzeigt. Die Antwort für erfolgreiche und von den Studierenden gewollte Teamarbeit liegt also in vermehrter Einbeziehung von Teamarbeit in die Lehrveranstaltungen.

## **ABSTRACT ENGLISH**

Teamwork has turned out to be a very popular working method in our society and it is demanded and promoted in many areas of life. But a team does not simply develop because several people decide to work together in the future. On the way towards a successful team many aspects have to be taken into consideration. These include fulfilling the five absolutely essential team characteristics, team size, appropriate conditions, detecting the members' team skills and roles and the possibility to comply with all teambuilding phases. The study at hand explores these points in detail and describes to what extent teamwork can be found in conference interpreting or rather if it can be denominated like that since in the first place the working methods of conference interpreting do not seem to be ideal for teamwork. Nevertheless teamwork can be found in every interpreting booth and therefore the International Association of Conference Interpreters AIIC has set up standards for teamwork in conference interpreting as it serves as a coping strategy for solving interpreting problems in the booth and, if carried out successfully, guarantees highest interpreting quality. The study carried out amongst conference interpreting students at the Centre for Translations Studies at the University of Vienna revealed that teamwork is an indispensable factor for the students during their university education. For the students teamwork is of special importance when it comes to practicing for interpreting courses or interpreting in the booth. In terms of seminars where students have to hand in written works, the opinion on teamwork is divided and shows considerable room for improvement. The results demonstrate as well that students request more information and instruction on teamwork in conference interpreting. This concern is also of particular importance as the study revealed, amongst other results, a significant positive correlation ( $p=.000$ ) between education on and knowledge of teamwork and the readiness to engage in teamwork. Therefore the answer to successful teamwork between students lies in incorporating more teamwork in university courses.