

Die Analyse der Veranstaltung Show-off/Zeig Dich 2014

Adéla Benová

Bachelorarbeit
2015



Tomas Bata University in Zlín
Faculty of Humanities

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav moderních jazyků a literatur
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Adéla Benová**
Osobní číslo: **H12725**
Studijní program: **B7310 Filologie**
Studijní obor: **Německý jazyk pro manažerskou praxi**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza události Show-off/Zeig dich 2014**

Zásady pro vypracování:

Zpracování teoretické části se zaměřením na management týmu
Uvedení do problematiky organizace událostí
Analýza práce manažera a týmu události Show-off/Zeig dich 2014
Analýza události Show-off/Zeig dich 2014
Doporučení pro zvýšení úspěšnosti události Show-off/Zeig dich

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

GRAEVE, Melanie. Events professionell managen - Das Handbuch für Veranstaltungsorganisation. Göttingen: BussinesVillage, 2014. ISBN 978-3-86980-260-2.

GRAEVE, Melanie. Veranstaltungen organisieren. Freiburg: Haufe-Lexware, 2012. ISBN 978-3-648-00314-5.

KRÜGER, Wolfgang. Teams führen. Freiburg: Haufe-Lexware, 2012. ISBN (ePDF) 978-3-648-03548-1.

MEHNDIRATTA, Vaibhav. Career in event management. Chandigarh (India): Abhishek Publications, 2009. ISBN 978-81-8247-241-9.

MUSIL, Nora-Christina. Arbeitsprozesse in Gruppen gestalten. London: Ventus Publishing ApS, 2011. ISBN 978-87-7681-895-1.

VAVREČKA, Mojmir, LEDNICKÝ, Václav, IMIDER, Martina. Česko-německý, německo-český slovník managementu. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 978-80-2510-520-7.

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.

Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce:

28. listopadu 2014

Termín odevzdání bakalářské práce:

7. května 2015

Ve Zlíně dne 18. prosince 2014


doc. Ing. Anežka Lengalová, Ph.D.
děkanka




PhDr. Katarína Nemčoková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 18.4.2015

.....Adéla Benová.....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydávlečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

In meiner Bachelorarbeit beschäftige ich mich mit der Veranstaltungsorganisation. Im Jahr 2014 organisierte ich mit meinem Team den studentischen Wettbewerb in englisch- und deutschsprachigen Präsentationen Show-off/Zeig Dich, der an der Thomas-Bata-Universität in Zlín stattgefunden hat. Meine Aufmerksamkeit lenke ich hauptsächlich auf die Führung des Organisationsteams für diesen Veranstaltungstyp und auf die Art und Weise der Veranstaltungsvorbereitung und -realisation.

Die erste Hälfte des theoretischen Teiles umfasst folgende Themen: Auswahl des Teams, Persönlichkeitsprofil und Fähigkeiten des Leiters, Teamführung und Teamarbeit, die zweite Hälfte widme ich der Veranstaltungsvorbereitung und -realisation. In dem praktischen Teil beschreibe ich die Organisation des Wettbewerbs Show-off/Zeig Dich 2014 und ich vergleiche sie mit Organisationsprozessen der Fachleute. Diese Beschreibung und vom Vergleich ausgehende Verbesserungsvorschläge sollten die Organisation der Wettbewerbe in den folgenden Jahren wesentlich erleichtern. Der theoretische Teil dieser Arbeit kann auch als Handbuch für die Organisation ähnlicher Studentenveranstaltungen dienen.

Schlüsselwörter: Veranstaltungsorganisation, Teamführung, Universitätswettbewerb, Show-off/Zeig Dich

ABSTRACT

In my bachelor's thesis I mainly deal with the event organisation. In order to fill my thesis with facts I organized with my team the university competition in English and German presentations Show-off/Zeig Dich which took place at Tomas Bata University in 2014. I aim my attention mainly at the leading of an organisational team for this type of event and the way how to organize similar events.

The thesis is divided into theoretical and practical part. The first half of the theoretical part includes following topics: choosing a team, characteristics and skills of event manager, leading a team and teamwork, the second half focuses on event organisation and realisation. In the practical part I describe, how Show-off/Zeig Dich 2014 was organized and I compare the organisation with the processes recommended by experts. The contribution of my work will consist in description of preparation of Show-off/Zeig Dich 2014 and

in recommendations for easier preparation of next year of the competition. The theoretical part can be used as a guide for preparing of similar events organized by students.

Key words: event organisation, leading a team, university competition, Show-off/Zeig Dich

Ich wollte mich bei meinem Betreuer, Herrn doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D., für die wertvollen Ratschläge beim Schreiben dieser Arbeit bedanken. Ich danke Frau Mgr. Věra Kozáková, Ph.D. für die Möglichkeit Show-off/Zeig Dich 2014 zu organisieren und auch meinem Organisationsteam für großartige Erinnerungen an die Vorbereitung und Realisierung dieser Veranstaltung.

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG	13
I THEORETISCHER TEIL	14
1 TEAMMANAGEMENT	15
1.1 DAS MANAGEMENT.....	15
1.2 DAS TEAM.....	15
1.3 DIE ARBEITSGRUPPE	16
2 DIE TEAMZUSAMMENSTELLUNG	18
2.1 DIE ANFORDERUNGEN AN EIN MITGLIED DES TEAMS	18
2.1.1 Die Fachqualifikation	19
2.1.2 Das Persönlichkeitsprofil	19
2.1.3 Die Voraussetzungen für die Teamarbeit.....	20
2.2 DIE SUCHE VON KANDIDATEN.....	20
2.3 DIE AUSWAHL DER TEAMMITGLIEDER.....	20
2.3.1 Die Auswahlmethoden	21
2.4 DIE ENTSCHEIDUNG	22
3 DER TEAMLEITER	23
3.1 ROLLEN, AUFGABEN UND FÄHIGKEITEN DES TEAMLEITERS	23
3.1.1 Die Teamkoordination.....	24
3.1.2 Die Moderation des Teams	24
3.1.3 Ratschläge für Teammitglieder	24
3.1.4 Die Präsentation von Teamergebnissen, Repräsentation des Teams und Verhandlungen für das Team	25
3.1.5 Die Teamentwicklung	25
3.1.6 Die Delegation von Aufgaben.....	26
3.2 DAS PERSÖNLICHKEITSPROFIL DES TEAMLEITERS	27
4 DIE ARBEIT MIT DEM TEAM	29
4.1 DIE TEAMORGANISATION	29
4.1.1 Die Verantwortung für das Team.....	29
4.1.2 Die Entwicklungsphasen des Teams	29
4.1.3 Die Festlegung von Regeln	30
4.2 DIE ZIELVEREINBARUNG	31
4.2.1 Die Regeln für die Zielvereinbarung.....	32
4.2.2 Die Zielvereinbarungsfehler.....	32
4.2.3 Die Zielerfüllungskontrolle	32
4.3 DIE TEAMKOMMUNIKATION	32
4.3.1 Die Typen der Kommunikationsstrukturen.....	33
4.3.2 Die Informiertheit.....	33
4.3.3 Die störenden Kommunikationshindernisse.....	34
4.3.4 Die bedrohenden Kommunikationshindernisse – Die Konflikte	35

4.4	DIE MOTIVATION DER TEAMMITGLIEDER	38
4.4.1	Die Demotivation und ihre Lösung	38
4.5	DIE BEWERTUNG UND FEEDBACK	38
4.5.1	Die Bewertung des Mitglieds	38
4.5.2	Die Bewertung der Teamleistung	39
4.5.3	Das Feedback	39
5	DAS EVENT UND DIE VERANSTALTUNG	41
5.1	DER UNTERSCHIED ZWISCHEN DEM EVENT UND DER VERANSTALTUNG.....	41
5.2	DIE AKTIONSTYPEN.....	41
6	DAS ZIEL, THEMA UND MOTTO DER VERANSTALTUNG.....	43
6.1	DAS ZIEL DER VERANSTALTUNG	43
6.1.1	Die Zieländerung im Verlauf der Veranstaltungsvorbereitung	44
6.1.2	Die Informationsentdeckung	44
6.2	DAS VERANSTALTUNGSTHEMA UND -MOTTO	44
6.2.1	Das Thema.....	44
6.2.2	Das Motto.....	44
7	DIE INTERESSENGRUPPEN	46
7.1	DER VERANSTALTUNGSINITIATOR.....	46
7.2	DAS ORGANISATIONSTEAM	46
7.2.1	Die Teambesprechungen	47
7.3	DIE ZIELGRUPPE	48
7.4	DIE EXTERNEN PARTNER	49
7.4.1	Der Moderator	49
8	DIE VORBEREITUNGSPHASE DER VERANSTALTUNG.....	51
8.1	DIE PLANUNG.....	51
8.1.1	Der Termin	51
8.1.2	Die Veranstaltungsräume und technischer Hintergrund.....	52
8.1.3	Das Catering.....	52
8.1.4	Das Programm.....	53
8.1.5	Das Risikomanagement.....	54
8.1.6	Die Dokumentation	54
8.2	DIE KOMMUNIKATION MIT TEILNEHMERN.....	56
8.2.1	Die Kommunikation mit Teilnehmern vor der Veranstaltung	56
8.2.2	Die Kommunikation mit Teilnehmern im Verlauf der Veranstaltung	57
8.2.3	Die Kommunikation mit Teilnehmern nach der Veranstaltung	57
8.3	DIE FINANZIERUNG	57
8.3.1	Das Veranstaltungsbudget.....	57
8.3.2	Das Sponsoring	58
9	DIE REALISATIONSPHASE DER VERANSTALTUNG UND DIE VERANSTALTUNGSNACHBEREITUNG.....	60

9.1	DER REALISATIONSTAG DER VERANSTALTUNG.....	60
9.2	DAS FEEDBACK.....	61
9.2.1	Das interne Feedback.....	61
9.2.2	Das Feedback mit den externen Partnern - Lieferanten.....	61
9.2.3	Das Feedback von den Teilnehmern.....	61
II	PRAKTISCHER TEIL.....	63
10	SHOW-OFF/ZEIG DICH.....	64
11	DAS ORGANISATIONSTEAM DER VERANSTALTUNG SHOW-OFF/ZEIG DICH 2014.....	65
11.1	DIE AUSWAHL DES TEAMLEITERS UND TEAMS.....	65
11.2	DIE FACHQUALIFIKATION UND VORAUSSETZUNGEN FÜR DIE TEAMARBEIT BEI TEAMMITGLIEDERN.....	66
11.3	DIE ERSTE TEAMBESPRECHUNG, AUFGABENERTEILUNG UND FESTSETZUNG VON KOMPETENZEN UND ZIELEN.....	67
11.3.1	Wichtige Informationen für Teammitglieder.....	67
11.3.2	Die Aufgabenerteilung.....	67
11.3.3	Die persönlichen Ziele und die Festsetzung des Kommunikationsverhaltens.....	69
11.3.4	Die Kompetenzen und Ziele.....	70
12	DIE ORGANISATION UND DER VERLAUF VON SHOW-OFF/ZEIG DICH 2014.....	71
12.1	DER TERMIN, DIE RÄUME UND DIE FINANZIERUNG DER VERANSTALTUNG.....	71
12.1.1	Der Termin.....	71
12.1.2	Die Räume.....	72
12.1.3	Die Finanzierung.....	72
12.2	DAS CATERING, PROGRAMM UND DIE DOKUMENTATION IM VERANSTALTUNGSVERLAUF.....	73
12.2.1	Das Catering.....	73
12.2.2	Das Veranstaltungsprogramm.....	74
12.2.3	Die fotografische Dokumentation der Veranstaltung.....	77
13	WEITERE PARTIZIPIERENDE MENSCHEN DER VERANSTALTUNG SHOW-OFF/ZEIG DICH 2014.....	78
13.1	DIE ZIELGRUPPE.....	78
13.2	DIE JURY.....	78
13.3	DIE GÄSTE.....	79
14	DIE KOMMUNIKATION, DIE REGELN UND DAS FEEDBACK DER VERANSTALTUNG SHOW-OFF/ZEIG DICH 2014 MIT EMPFEHLUNGEN FÜR DIE NÄCHSTEN WETTBEWERBSJAHRE.....	80
14.1	DIE KOMMUNIKATION MIT DER ZIELGRUPPE VOR DER VERANSTALTUNG.....	80
14.2	DIE WETTBEWERBSREGELN.....	80
14.2.1	Die Anmeldung der Teilnehmer.....	80
14.2.2	Der Verlauf des Wettbewerbs und seine Auswertung.....	83

14.3	DIE KOMMUNIKATION MIT DEN TEILNEHMERN.....	83
14.4	DIE KOMMUNIKATIONSNACHPHASE	84
14.5	DAS FEEDBACK IM TEAM UND DIE BEWERTUNG DER TEAMZUSAMMENARBEIT	85
14.5.1	Die Bewertung des Persönlichkeitsprofils und der Fähigkeiten des Teamleiters	86
14.6	DAS FEEDBACK VON DEN WETTBEWERBSTEILNEHMERN, GÄSTEN UND JUROREN	86
	SCHLUSSBETRACHTUNG.....	88
	LITERATURVERZEICHNIS.....	90
	SYMBOL- UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	92
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	93
	TABELLENVERZEICHNIS.....	94
	ANHANGSVERZEICHNIS	95

EINLEITUNG

In der heutigen Zeit tritt im Unternehmensbereich die Problematik der Organisation von verschiedenen Veranstaltungsarten in den Vordergrund. Diese Veranstaltungen brauchen meistens die Erstellung eines für die Organisation zuständigen Teams, das nur eine kurze Zeit zusammenarbeiten soll.

Eine ähnliche Veranstaltung ist auch der studentische Wettbewerb Show-off/Zeig Dich, der an der Tomas-Bata-Universität in Zlín organisiert wird. Im Gegensatz zu einer üblichen Unternehmensveranstaltung ist dieser Wettbewerb sehr speziell vor allem in der Weise der Teamführung und auch in manchen Organisationsaufgaben, die vor dem Team stehen. Da keine relevante Informationsquelle für die Organisation einer ähnlichen Studentenveranstaltung an der Universität zur Verfügung steht und jedes Jahr das Organisationsteam gezwungen ist von vorn anzufangen, habe ich mich für das Thema „Die Analyse der Veranstaltung Show-off/Zeig Dich 2014“ entschieden. Als die Leiterin des Organisationsteams im Jahr 2014 würde ich gern mit meiner Arbeit die Situation der nachfolgenden Teams erleichtern.

Im umfangreichen theoretischen Teil lenke ich meine Aufmerksamkeit in der ersten Hälfte auf Fachkenntnisse aus dem Bereich des Teammanagements, die die Auswahl des Teams und Leiters, die Arbeit mit dem Organisationsteam und seine Führung einschließlich der Konfliktlösung umfassen. Die zweite Hälfte des theoretischen Teiles widme ich dem Veranstaltungsmanagement, wo ich alle notwendigen Angelegenheiten der Veranstaltungsorganisation einbeziehe. Der theoretische Teil kann auch als ein Handbuch für die Veranstaltungsorganisation des nächsten Jahrgangs des Wettbewerbs dienen. Im praktischen Teil werde ich aufgrund der persönlichen Erfahrung das Teammanagement und die Organisation von Show-off/Zeig Dich 2014 analysieren. Nach dem Vergleich der gewonnenen Erkenntnisse mit den in den theoretischen Teil beschriebenen Verfahren schlage ich Verbesserungsmöglichkeiten für die nächsten Jahrgänge vor.

I. THEORETISCHER TEIL

1 TEAMMANAGEMENT

1.1 Das Management

Das Management wird meistens als eine Humanwissenschaftliche Disziplin verstanden. Den Begriff „die Führung“ kann man zwar für einen Grundbegriff des Managementbereichs halten, aber laut Porvazník und Ladová bezieht „Management“ mehr als nur „Führung“ ein. Es handelt sich um eine multidisziplinäre Wissenschaft, die die technischen, Natur- und Humanwissenschaften und ihre Erkenntnisse über belebte, unbelebte und soziale Komplexe beeinflussen. (vgl. Porvazník und Ladová, 2010, S. 25-26)

Daneben gibt es auch weitere Ansichten über Management. Dieser Begriff kann auch für „das Ausüben von Tätigkeiten mit Hilfe von anderen Leuten“ (Dales Definition), „Prozess von Planung, Organisation, Führung und Kontrolle der Organisationstätigkeiten, die auf Erlangung der Organisationsziele orientiert sind“ (Chungs Definition), oder laut Robins für die „Studienbereich, der sich der Vorgehensweisefeststellung widmet, wie möglichst gut die Organisationsziele zu erreichen sind“ gehalten werden. (vgl. Vavrečka, Lednický, Imider, 2005, S. 134-135)

1.2 Das Team

Das Team ist laut Musil ein „Zusammenschluss von mehreren Personen zur Lösung einer bestimmten Aufgabe oder zur Erreichung eines bestimmten Zieles. In einem Unternehmen bezeichnet das Team die für einen bestimmten Zweck aus Mitarbeitern zusammengesetzte Arbeitsgruppe.“ (Musil, 2011, S. 7)

Dieses Team muss auch produktive Mitglieder haben, die zu dem gemeinsamen Ziel maximal beitragen. (vgl. Vavrečka, Lednický, Imider, 2005, S. 331)

Beide Begriffe können von verschiedenen Ansichten verstanden werden, aber fast alle (mit Ausnahme von Robins Definition) sind auch auf das Teammanagement in der Praxis anwendbar.

1.3 Die Arbeitsgruppe

Der Hauptunterschied zwischen einem Team und einer Arbeitsgruppe ist die Orientierung der Arbeitsgruppe primär auf die Arbeitsaufgabe, die die einzelnen Mitglieder nicht für gemeinsam halten. (vgl. Vavrečka, Lednický, Imider, 2005, S. 264)

Eine nähere Vorstellung über dem Unterschied zwischen dem Team und der Arbeitsgruppe stellt folgende Tabelle dar:

MERKMALE	GRUPPE	TEAM
Wo liegen die Interessen?	Die meisten verfolgen eigene Interessen.	Alle ziehen an einem Strang.
Welche Ziele gibt es?	Es werden unterschiedliche Ziele verfolgt.	Alle verfolgen dasselbe Ziel.
Was hat Priorität?	Die Zugehörigkeit zur Gruppe ist nachrangig.	Die Zugehörigkeit zum Team hat erste Priorität.
Wie ist die Organisation?	Die Organisation ist locker und unverbindlich.	Die Organisation ist straff und verbindlich.
Wie ist die Motivation?	Die Motivation kommt von außen (man muss).	Die Motivation kommt von innen (man will).
Wer konkurriert mit wem?	Einzelne konkurrieren untereinander.	Die Konkurrenz ist nach außen gerichtet.
Wie wird kommuniziert?	Man kommuniziert teils offen, teils verdeckt.	Man gibt sich offen Information und Feedback.
Wer vertraut wem?	Wenig vertrauen untereinander und in die Gruppe.	Starkes vertrauen untereinander und in das Team.

Tab. 1: Unterschiede zwischen Gruppe und Team

(Krüger, 2012, S. 8)

Aus der Tabelle kann man die deutlichsten Unterschiede zwischen dem Mitglied einer Arbeitsgruppe und dem eines Teams feststellen. Der Hauptunterschied lässt sich mit der Motivation ausdrücken. Beim Mitglied einer Arbeitsgruppe geht es um die extrinsische Motivation, wo diese Person in der Gruppe sein ‚muss‘, beim Teammitglied handelt es sich um die intrinsische Motivation, wo die Person freiwillig dem Team beigetreten hat. Diese Wille oder Unwille beeinflusst wesentlich die Stellung des Individuums zur Arbeit.

2 DIE TEAMZUSAMMENSTELLUNG

Die Auswahl von Teammitgliedern ist der grundlegende Teil des Prozesses der Teamzusammenstellung, deshalb ist es notwendig dieser Auswahl besondere Aufmerksamkeit zu schenken und genügend Zeit der Vorbereitung zu widmen.

Die Teamgröße

Zuerst ist hauptsächlich festzulegen, was alles die Teamaufgabe bedeutet und wie viel Mitglieder im Team sein müssen um alle Teilaufgaben zu erfüllen. Hier ist zu berücksichtigen, dass nicht jede Teammitgliederanzahl für die Zusammenarbeit und Kommunikation effektiv ist.

Laut Krüger hat ein Team etwa sieben Mitglieder, wobei diese Teammitgliederanzahl im Hinblick auf die Teamarbeit nicht weniger als fünf und im Hinblick auf die Kommunikation nicht mehr als elf sein kann. (vgl. Krüger, 2012, S. 28-30)

Die Phasen der Teamzusammenstellung

In der ersten Phase der Teamzusammenstellung werden die Forderungen an den für einen bestimmten Arbeitsinhalt idealen Kandidaten klar definiert. Es wird also nicht nur der ideale Persönlichkeitstyp des Kandidaten festgestellt, aber auch, welche Kenntnisse und Fähigkeiten der Kandidat beherrschen soll. In der zweiten Phase werden die potenziellen Kandidaten für die Teammitgliedschaft gesucht. Diese werden in der nächsten Etappe überprüft und die letzte Phase beinhaltet die Entscheidung, welche Kandidaten am besten zum Team passen. (vgl. Bělohávek, 2008, S. 83)

2.1 Die Anforderungen an ein Mitglied des Teams

Jedes Team besteht sich aus den Mitgliedern, die man zuerst nach den Kriterien für die Ausübung einer bestimmten Tätigkeit, nach persönlichen Fähigkeiten und Kooperationsbereitschaft sorgfältig auswählen muss.

Für die richtige Teamzusammenstellung sind die folgenden drei Faktoren von großer Bedeutung:

- Die Fachqualifikation, die die Fach- und Berufsansprüche umfasst
- Das Persönlichkeitsprofil

- Die Voraussetzungen für die Teamarbeit (vgl. Krüger, 2012, S. 34-35)

2.1.1 Die Fachqualifikation

Alle Teammitglieder sollten über ein gleiches Niveau an Fachkenntnissen verfügen. Für das Team sind aber auch die Mitglieder wichtig, die zwar eine ungenügende Fachqualifikation haben, aber bereit und motiviert sind sich zu entfalten. Die Forderungen für diese Fachqualifikation sind selbstverständlich auch von der erforderlichen Aktivität abhängig. (vgl. Krüger, 2012, S. 32-34)

2.1.2 Das Persönlichkeitsprofil

Für besseres gegenseitiges Verständnis ist das Persönlichkeitsprofil zu überprüfen. Man kann diese Verhaltensmuster unterscheiden zwischen:

- „Stark außenorientierten und personenbezogenen ‚Botschaftern‘, die es verstehen, schnell Kontakt aufzunehmen und Dinge zu verkaufen,
- stark außenorientierten und sachbezogenen ‚Machern‘, die vorausschauend denken und planen und Risiko und Wettbewerb nicht scheuen,
- eher binnensorientierten und personenbezogenen ‚Moderatoren‘, die reflektiert und einfühlsam Entwicklungen voranbringen können,
- eher binnensorientierten und sachbezogenen ‚Experten‘, die auch projektbezogen und kenntnisreich im Detail innovativ nach Lösungen und Ergebnissen suchen.“
(Krüger, 2012, S. 34-35)

Wie schon aus dieser Typologie der Persönlichkeitsmerkmale zu bemerken ist, ist nicht jeder der angeführten Typen passend für alle Teamaktivitäten. Daher ist notwendig abzuwägen, welche Persönlichkeitstypen das Team für einzelne Aufgaben wirklich braucht.

Es ist möglich, die Kandidaten auch nach bestimmten Fähigkeiten auszuwählen. Eine der Fähigkeiten ist Kommunikationsfähigkeit, wo die verbale (also mündliche und schriftliche) und nonverbale Kompetenz erforscht wird. Weiter ist es die Sozialkompetenz (die Fähigkeit die Emotionen zu kontrollieren, Konflikte zu lösen und Enthusiasmus), Zeitmanagement, Kreativität, Charakter oder persönliche Stellung. (vgl. Vajner, 2007, S. 27-29)

2.1.3 Die Voraussetzungen für die Teamarbeit

Die Kompetenz in einem Team zu arbeiten, ist die Grundvoraussetzung für die Teamentwicklung. Deshalb ist notwendig, diese Kompetenz in den Auswahlkriterien einzuschließen. Bei der Feststellung dieser Fähigkeit muss man sich auf die Selbsteinschätzung des Kandidaten verlassen. Diese Selbsteinschätzung kann mit der objektiven Bewertung einer Fremdperson oder mit Referenzen der Arbeit in einem anderen Team unterstützt werden. (vgl. Krüger, 2012, S. 39)

2.2 Die Suche von Kandidaten

Bei der Suche von Teamkandidaten gibt es viele Möglichkeiten. Die am meisten verwendeten sind:

- Man sucht in einem Bekanntenkreis zu. Ein Vorteil ist hier, dass man diese Leute kennt und weiß, was man von ihnen erwarten kann,
- Man bittet den Bekanntenkreis um Hilfe. Damit erhöht man zwar die Anzahl der potenziellen Kandidaten, muss aber mit deren subjektiven Bewertung rechnen,
- Man benutzt die in den Medien zur Verfügung stehenden Anzeigen.(vgl. Bělohávek, 2008, S. 86)

2.3 Die Auswahl der Teammitglieder

Schon bei der Suche von Teammitgliedern sollten nicht nur die Forderungen an das Teammitglied, aber auch ausreichende Informationen über dem Team-Hauptziel, den Aufgaben der einzelnen Teampositionen und über den Zeitraum der Teamexistenz vorbereitet werden.

Falls die Teamposition-Forderungen schlecht oder ungenügend definiert werden, haben die Kandidaten die Tendenz ihr Persönlichkeitsprofil anstatt der erforderlichen Fähigkeiten zu präsentieren. Das Persönlichkeitsprofil ist zwar wichtig, weil es die Fähigkeit zur Teamintegration des Individuums bestimmt, aber die für die Arbeit unverzichtbaren Kompetenzen werden möglicherweise nicht reichen und man kann diesen Kandidaten nicht auswählen. (vgl. Lewthwaite, 2007, S. 98)

Die nach der Festsetzung von nötigen Informationen folgende Etappe ist die Auswahl von Kandidaten, die ihr Interesse an einer Teammitgliedschaft aufgrund der definierten Forderungen gezeigt haben.

2.3.1 Die Auswahlmethoden

Zu dieser Auswahl stehen folgende Methoden zur Verfügung:

- Vorstellungsgespräch – ein sehr effektives Auswahl-Werkzeug, falls das Vorstellungsgespräch gut vorbereitet und geführt ist und ohne übereilte Schlussfolgerungen ausgewertet wird
- Referenz – kann schriftlich, telefonisch oder persönlich sein
 - Die Referenzen können von den subjektiven Meinungen verzerrt werden. Deshalb wird es empfohlen nur die Meinungen der zuverlässigen Personen in Anspruch zu nehmen.
- Psychologische Tests – Man kann z.B. die Intelligenz oder die Persönlichkeit testen. Dieses Testen wird immer nur von einem Fachmann durchgeführt.
- Persönlicher Fragebogen – Mit dem Fragebogen werden z.B. Ausbildung, Werte, Interessen oder frühere Arbeitserfolge analysiert.
- Arbeitsproben – die Veranschaulichung der Arbeit von einer bestimmten Teamposition (Der Kandidat hat die Möglichkeit diese Arbeit im Voraus zu versuchen.)
- Assessment Centrum – von geschulten Auswertern ausgeübte Beobachtung des Kandidaten in Modellsituationen (vgl. Bělohávek, 2008, S. 87-89)

Zu weiteren Auswahlmethoden gehören:

- Selektion – aufgrund eines Telefongesprächs (in dem der Kandidat auf vorbereitete Fragen antwortet) oder der zugänglichen Informationen ohne persönlichen Kontakt
- Antrag – in Form eines Lebenslaufes bzw. eines ausgefüllten Fragebogens (vgl. Lewthwaite, 2007, S. 104-105)

Um objektiv über alle Kandidaten entscheiden zu können, sollten mindestens 3 Methoden gewählt werden. (vgl. Bělohávek, 2008, S. 93)

2.4 Die Entscheidung

Bei der Wahl eines passenden Teamkandidaten kann die Kategorisierung der Eignung des Kandidaten behilflich werden.

Falls es möglich ist, die Forderungen in Kategorien nach der Wichtigkeit aufzugliedern, wird jeder dieser Kategorien ein Wert zugeordnet. Diese Werte werden danach mit der Auswertung der einzelnen Kandidaten multipliziert und die bei jedem Kandidaten entstehenden Ergebnisse werden addiert. Diese Methode ist leider nur bei der numerischen Auswertung verwendbar.

Der Prozess wird mit der Auswahl des geeignetsten Kandidaten beendet. (vgl. Bělohávek, 2008, S. 93)

3 DER TEAMLEITER

Zuerst ist es notwendig, die Begriffe ‚Manager‘ und ‚Leiter‘ zu erklären.

Der Leiter

Der Leiter gehört zur Organisationsleitung und leitet ihre alltäglichen Angelegenheiten. Bei einem guten Leiter werden einige Eigenschaften erwartet. Die sind z.B. Grundsätzlichkeit, die Fähigkeit, Innovationen durchzuführen, Zielstrebigkeit, Selbstkritik, die Fähigkeit, andere zu motivieren und gut zuzuhören. (vgl. Vavrečka, Lednický, Imider, 2005, S. 341)

Der Manager

Der Manager ist ein Fachmann für Führungsaufgaben. Seine Aufgabe ist die optimale Ausnutzung aller verfügbaren Ressourcen zum effektiven Erreichen bestimmter Ziele. Zu den Managertätigkeiten gehören z.B. Planung, Entscheidungsfindung, die Auswahl von Mitarbeitern, ihre Entwicklung und Bewertung. (vgl. Vavrečka, Lednický, Imider, 2005, S. 140)

Aus den angeführten Beschreibungen geht hervor, dass sich die Tätigkeiten des Leiters und Managers überschneiden, weil die für den Leiter geeigneten Eigenschaften auch beim Manager erwünscht sind. Auch die Aufgabe des Managers kann manchmal die Aufgabe des Leiters, z.B. bei der Auswahl von Mitgliedern seines Teams, werden.

Warum ist Teamleiter wichtig

Laut Julia Lewthwaite managen sich die echten Teams effektiv selbst. Es gibt Respekt und Verantwortlichkeit zwischen den Teammitgliedern. Die Rolle des Teamleiters wird zwischen den Mitgliedern verschoben. (vgl. Lewthwaite, 2007, S. 190)

Krüger hat dazu eine andere Ansicht. Er behauptet, wenn das Team keinen Teamleiter als ‚Gleichen unter Gleichen‘ habe, fühlen sich die Teammitglieder für alles zuständig und es entstehen Zuständigkeitskonflikte, die auch die Produktivität eines Hochleistungsteams gefährden können. (vgl. Krüger, 2012, S. 15)

3.1 Rollen, Aufgaben und Fähigkeiten des Teamleiters

Die Aufgabe des Teamleiters ist es, die Synergie des Teams zu erreichen. Es geht um das Übertreffen der einfachen Summe der Fähigkeiten aller Teammitglieder, wenn die Mängel gegenseitig ergänzt werden. (vgl. Bělohávek, 2008, S. 13)

Zur Erreichung dieser Synergie hat der Teamleiter folgende Aufgaben:

- „Das Team koordinieren,
- das Team moderieren,
- die Teammitglieder beraten,
- Konflikte managen,
- Ergebnisse präsentieren,
- das Team nach außen repräsentieren,
- für das Team verhandeln.“

(Krüger, 2012, S. 15-16)

3.1.1 Die Teamkoordination

Die Teamkoordination umfasst die Koordination der Festsetzung von gemeinsamen Zielen, die Arbeitsteilung, den Verlauf der Arbeit und ihre Verbesserung und die Beachtung des Zeitplans. Alle Tätigkeiten muss der Teamleiter so ausüben, um das Team nicht zu dominieren. (vgl. Krüger, 2012, S. 16)

Der Teamleiter sorgt auch für den entsprechenden Informationsfluss. Die Dokumente der Zusammenkünfte des Teams werden von ihm bearbeitet. (vgl. Musil, 2011, S. 48)

3.1.2 Die Moderation des Teams

Da die Teamarbeit auf der Basis des Konsensus funktioniert, muss der Teamleiter darauf achten, dass jedes Teammitglied die Möglichkeit hat, sich zur diskutierten Problematik zu äußern. Der Teamleiter achtet auch die Meinungsvielfalt, löst die Kommunikationsprobleme (Seine Fähigkeit ist also diese Probleme zu erkennen und eine Lösung zu vermitteln) und sichert die Teilergebnisse (die festgesetzten Meilensteine). (vgl. Krüger, 2012, S. 16-17)

Der Teamleiter ist auch für die Struktur und Führung der Treffen des Teams von Teamtreffen und für die Initiierung und Unterstützung von bewertenden Teamdebatten zuständig. (vgl. Musil, 2011, S. 48)

3.1.3 Ratschläge für Teammitglieder

Der Teamleiter muss immer bereit sein das Mitglied anzuhören (auch privat). Weiter muss er die Antworten auf Fach- oder Prozessfragen gewährleisten. Die Antworten kann er ent-

weder selbst geben, oder er hat die Möglichkeit einen Fachmann für die Problematik zu suchen. Weitere Aufgabe des Leiters ist es, Beziehungsprobleme zu lösen, er sollte also emphatisch sein. Aber er darf in diesem Fall nicht einzelne Meinungen der Teammitglieder abwerten oder relativieren. Er sollte sich um eine schnellstmögliche Lösung des Problems bemühen ohne voreilig zu sein. (vgl. Krüger, 2012, S. 18-19)

3.1.4 Die Präsentation von Teamergebnissen, Repräsentation des Teams und Verhandlungen für das Team

Der Teamleiter wird von den zuständigen Personen nach dem Arbeitsablauf befragt. Deshalb sollte er fähig sein eine überzeugende Erklärung zu geben, aber auch diplomatisch mit den Menschen inner- oder außerhalb der Organisation zu verhandeln. Dazu werden auch folgende Fähigkeiten verlangt: Zielstrebigkeit beim Verhandeln; die Fähigkeit, Kompromisse anzunehmen; Teaminteressen zu verteidigen und die Fähigkeit, Konflikte mit externen Partnern zu lösen. (vgl. Krüger, 2012, S. 21-23)

Der Teamleiter entscheidet, in welchem Fall die Teamarbeit noch Sinn hat und wo es besser ist, eine selbstständige Arbeit zu verwenden. Dabei achtet er auch auf die effektive Nutzung des Potenzials jedes Mitglieds. (vgl. Bělohávek, 2008, S. 15-16)

3.1.5 Die Teamentwicklung

Laut Musil wird zu den Pflichten des Teamleiters auch die Teamentwicklung gerechnet. Das bedeutet nicht nur die Sicherung der für die Arbeit notwendigen Stimmung, aber auch die Planung des Teambuildings und Unterstützung der Teamintegrität. (vgl. Musil, 2011, S. 49)

Die Fähigkeiten des Leiters binden sich unter anderem an die Aufgaben, die von Krüger in der folgenden Tabelle übersichtlich beschrieben wurden.

Aufgaben	Anforderungen	Fähigkeiten
Koordinieren	Ziele vereinbaren; Ablauf organisieren; Zeitbudget überwachen; Außenkontakte abstimmen	Verzicht auf Dominanz; verbindlich, aber hartnäckig

Moderieren	Alle ins Spiel bringen; Argumente herausarbeiten; Moderationstechnik beherrschen; Störungen erkennen; Konsens herstellen	Visualisieren; Beziehungsstörungen erkennen und beheben
Beraten	Fach- und Methodenfragen klären; Beziehungsprobleme klären	In Alternativen denken; nicht-direktive Gesprächsführung
Konflikte managen	Rollenkonflikte im Team erkennen und klären	Die Kommunikation im Team gezielt analysieren
Präsentieren	Die Ergebnisse der Teamarbeit darstellen und „verkaufen“	Visualisieren, z.B. mit Flipchart, Overhead-Technik, Pinnwänden
Repräsentieren	Die eigene Teamarbeit in den Gesamtzusammenhang stellen und Teaminteressen vertreten	Selbstbewusster Auftritt; Balance halten zwischen Team- und Gemeinschaftsinteressen
Verhandeln	Über Aufgaben, Zeit, Geld und personelle Unterstützung verhandeln	Verhandlungsstrategie und -taktik

Tab. 2: Anforderungen an den Teamleiter

(Krüger, 2012, S. 24)

3.1.6 Die Delegation von Aufgaben

Eine der unentbehrlichen Fähigkeiten des Teamleiters ist auch die Delegation von Aufgaben, weil ein weites Spektrum von Aufgaben seine Zeitmöglichkeiten überschreiten kann. Der Kern der Delegation besteht in dem Machtverzicht zugunsten des Teammitglieds, unter Beibehaltung der Kontrollmechanismen. (vgl. Lewthwaite, 2007, S. 161-166)

Zu diesen Kontrollmechanismen gehört z.B. die Zeitkontrolle, die Kontrolle der Aufgabenphase oder Fragen, ob das Mitglied Hilfe oder einen Ratschlag braucht. (vgl. Lewthwaite, 2007, S. 166)

Einige allgemeine Regeln der Delegation:

- Der Leiter delegiert nicht nur das, was er selbst nicht machen will.
- Der Leiter delegiert mit genügender Zeitreserve auf das richtige Mitglied, das die Aufgabe akzeptiert (z.B. auf das Mitglied, dessen Potenzial bisher nicht völlig genutzt wurde).

- Der Leiter kontrolliert nur die Ergebnisse, nicht die Methoden, die für die Erreichung gewählt wurden.
- Für den Erfolg oder Misserfolg ist nicht nur das Mitglied verantwortlich, sondern auch die Person, die die Aufgabe delegiert hat (die vorher dafür zuständig war). (vgl. Lewthwaite, 2007, S. 167-169)

Die Voraussetzung der erfolgreichen Delegation ist die klare Aufgabenstellung.

Eine Aufgabe zu delegieren bedeutet:

- die Aufgabe und ihr Ziel klar zu definieren,
- die Bedeutung der Aufgabe innerhalb der gemeinsamen Teamziele (für die bessere Motivation des Mitglieds) erklären und was im Fall der Nichterfüllung dieser Aufgabe passiert,
- die Beschreibung von Erwartungen, wie die Aufgabe erfüllt werden soll,
- die Übergabe von notwendigen Hilfsmitteln, Informationen und Kompetenzen,
- die Termine und Meilensteine verabreden. (vgl. Meier, 2009, S. 45-47)

3.2 Das Persönlichkeitsprofil des Teamleiters

Für die richtige Teamführung sollte der Teamleiter auch über entsprechende Profilkompetenzen verfügen. Es wird nicht vorausgesetzt, dass der Leiter alle diese Kompetenzen schon bei der Leitung seines ersten Teams beherrschen wird, mit jeder weiteren Erfahrung sollte er aber in diesen Kompetenzen besser werden. (vgl. Krüger, 2012, S. 25)

Die Profilkompetenzen des Teamleiters sind:

- **„Soziale Kompetenz**, um die Bedürfnisse, Interessen und Spannungen im Team zu erkennen,
- **Kontaktfähigkeit**, um Zugang zu allen Teammitgliedern zu finden und das Team nach außen zu vertreten,
- **Kooperationsfähigkeit**, um nach innen und außen eine effiziente Zusammenarbeit zu gewährleisten,
- **Integrationsfähigkeit**, um das Team zu bilden und zusammenzuhalten,

- **Kommunikationsfähigkeit**, um Informationen richtig aufzunehmen und präzise weiterzugeben,
- **Selbstkontrolle**, um das Klima positiv zu gestalten,
- **Kommunikationstechniken beherrschen**, um überzeugend zu moderieren, zu präsentieren und zu verhandeln.“ (Krüger, 2012, S. 25)

4 DIE ARBEIT MIT DEM TEAM

Falls das Team schon existiert und der Teamleiter ausgewählt ist, ist es die höchste Zeit für den Teamleiter mit der Teamarbeit zu beginnen. Die Zeit kurz nach der Zusammenstellung ist für das Team kritisch, weil alle Teammitglieder ihre Rollen erst einnehmen und nicht wissen, wie das Team organisiert wird und wie die Kommunikation verlaufen wird (das Team befindet sich in der Orientierungsphase). (vgl. Krüger, 2012, S. 46)

Je früher das Team zusammengerufen wird und seine Ziele, Organisations- und Kommunikationsregeln festgestellt werden, desto früher kann sich das Team den Teamaufgaben zu widmen.

4.1 Die Teamorganisation

4.1.1 Die Verantwortung für das Team

Zuerst ist es nötig zu klären, wer für das Team verantwortlich ist, wer die Aufgaben verteilen und eventuell ändern wird, wer das Team bei der Festsetzung von gemeinsamen Zielen moderieren und die Erfüllung dieser Ziele kontrollieren wird. Diese Person kann entweder ein Teammitglied oder jemand aus der Organisation sein.

Nicht selten wird die Verantwortung zwischen dem Teamleiter und jemandem aus dem Organisations-Management verteilt. Die Person aus dem Management wird aber oft nur für das Gesamtergebnis der Teamarbeit verantwortlich. (vgl. Krüger, 2012, S. 48-49)

Diese Erklärung ist wichtig aus praktischer Sicht, weil es bestimmt, wie weit das Entscheidungsfeld des Teams ist und inwieweit der Teamleiter und die Teammitglieder ihren Weg zum Ziel bestimmen können.

4.1.2 Die Entwicklungsphasen des Teams

Es gibt mehrere Entwicklungsschritte, durch die das Team (wie jede Gruppe) in seiner Funktionsweise geht.

Der Kontakt

Der Kontakt (eng. forming) ist die erste Phase der Teamentwicklung. Die Teammitglieder ‚testen‘, welches Verhalten akzeptabel ist und welche Normen in diesem Team gelten könnten.

Der Konflikt

Die zweite Phase ist der Konflikt (eng. storming), wenn die Teammitglieder um die Rollen wetteifern und die festgesetzten Grenzen testen. In dieser Phase werden erste Konflikte auf der Beziehungsebene bemerkbar.

Der Kontrakt

Die nächste Entwicklungsphase ist der Kontrakt (eng. norming). Die festgesetzten Regeln werden von allen akzeptiert, die Mitglieder nehmen ihre Rollen an und sie verstehen den Sinn der Teamexistenz. In dieser Phase werden üblicherweise erste Sachfragen erörtert.

Die Kooperation

In der vorletzten Phase der Entwicklung – in der Kooperationsphase (eng. performing) – werden im Team alle ernsthaften Konflikte schon gelöst und das Team ist auf die Zielerfüllung völlig konzentriert.

Die Auflösung

Die letzte Phase ist die Auflösung (eng. adjourning). Es geht um die Phase der Teamauflösung, wenn alle Ziele schon erfüllt sind oder wenn es den Zweck der Teamexistenz nicht mehr gibt. Die Mitglieder befreien sich von ihren Rollen und haben die Tendenz, alle Beziehungen zum Team abubrechen. (vgl. Lewthwaite, 2007, S. 182)

4.1.3 Die Festlegung von Regeln

Damit das Team gut funktionieren kann, ist es nötig, die Regeln (interne Teamnormen) festzulegen. Diese Normen kann man in zwei Kategorien teilen:

- formale – offizielle, wie z.B. die Termine der Teamtreffen, die Regeln der Arbeitsorganisation oder der Übermittlung von Informationen
- informale – inoffizielle, z.B. der Verlauf der Diskussionen, die in der Kommunikation angewendete Sprachform

Das Ziel der ersten Teambesprechung ist, die formalen Regeln festzustellen, um Kommunikationsschwierigkeiten und mögliche Kompetenzstreitigkeiten zu verhindern.

Auf dem ersten Teamtreffen ist folgendes festzulegen:

- die Arbeitsorganisation und Kompetenzverteilung,
- der Übermittlungsweg von Informationen (die Form der Kommunikationsnetzes),
- Kommunikationsregeln,
- Entscheidungsprozesse,
- und außer den formalen Regeln selbstverständlich auch die gemeinsamen Ziele und ihr Erfüllungsplan (vgl. Meier, 2009, S. 39-40)

Die Regeln der Teamarbeit werden selbst vom Team festgelegt, es existieren jedoch fünf allgemeine Regeln, die nicht vergessen werden sollen:

1. Die Verantwortung für die Aufgabenerfüllung, Arbeitsfortschritte und die Teamzusammenarbeit hat jedes Teammitglied.
2. Die Beziehungskonflikte sollten von allen anderen Themen bevorzugt und sofort gelöst werden.
3. Jeder hat das Recht zu fragen und angehört zu werden.
4. Die das ganze Team beeinflussenden Entscheidungen müssen gemeinsam besprochen und getroffen werden.
5. Der Teamleiter (und nur er) hat das Recht dem Teammitglied die warnende ‚gelbe Karte‘ zu erteilen. (vgl. Meier, 2009, S. 40)

4.2 Die Zielvereinbarung

Ziele sind ein bedeutsamer Bestandteil jedes Teams.

„Vereinbarte Ziele versprechen für das Team Erfolgsgefühle, andererseits erlauben sie auch ein Controlling von Maßnahmen und Meilensteinen zur Zielerreichung.“ (Krüger, 2012, S. 56)

Oft werden die Ziele als eine Aufgabe formuliert. Diese Aufgabe wird dann in Meilensteine geteilt, was eine bessere Orientierung bei der Kontrolle der Arbeitsfortschritte ermög-

licht. Auch diese Meilensteine müssen von allen Teammitgliedern vereinbart und danach schriftlich dokumentiert werden. (vgl. Krüger, 2012, S. 56-57)

4.2.1 Die Regeln für die Zielvereinbarung

Die Ziele müssen konkret, erreichbar, übersichtlich, terminiert, positiv formuliert und motivierend sein. Ihre Formulierung sollte keine Konjunktive beinhalten. (vgl. Meier, 2009, S. 42-43 und Krüger, 2012, S. 56-57)

4.2.2 Die Zielvereinbarungsfehler

Damit die Teammitglieder nach Erfüllung von vereinbarten Zielen streben, müssen sie sich mit ihnen identifizieren. Das passiert nicht, wenn dem Team die Ziele aufgezwungen oder ungenügend erklärt werden und auch bei schlechter oder widersprüchlicher Formulierung. Vereinbart werden sollten keine Ziele, deren Erfüllung dem Team wegen ungenügender Kompetenz nicht möglich ist. (vgl. Meier, 2009, S. 41)

4.2.3 Die Zielerfüllungskontrolle

Die weitere wesentliche Tätigkeit ist die Zielerfüllungskontrolle, die nicht nur die Liste der erfüllten Aufgaben, sondern auch die Notwendigkeit der Zielerfüllung und die Erfüllungshindernisse mit potentiellen Lösungen umfasst.

Vereinbart sein können auch solche Ziele, bei denen dann festgestellt wird, dass sie aus bestimmten Gründen nicht erfüllbar sind. Bei diesen Zielen ist es nötig, innerhalb des Teams zu erklären, was zu ihrer Nichterfüllung geführt hat, um Konflikte und Anschuldigungen zu verhindern. (vgl. Meier, 2009, S. 44)

4.3 Die Teamkommunikation

Bei der effektiven Teamarbeit geht es größtenteils um die effektive Kommunikation.

Der Verlauf dieser Kommunikation ist oft von der Eingliederung in die Organisationsstruktur und auch von der Teamgröße abhängig. Das Ziel ist eine optimale Kommunikationsstruktur. Diese Struktur muss alle Bedürfnisse der Teammitglieder bei der Aufgabenerfüllung befriedigen.

4.3.1 Die Typen der Kommunikationsstrukturen

Der Leiter

In dieser Struktur existiert ein Mensch, der alle Informationen hat (der Leiter) und an den sich alle Teammitglieder mit ihren Fragen wenden. Der Nachteil dieser Struktur ist eine große Kommunikationsüberlastung dieser Person.

Die Mittelmanager

Die Aufgabe dieser ‚Manager‘ ist es, die Informationen in Richtung ‚nach oben‘ (zum Leiter) zu sortieren. Die Leistung des Teams hängt von den ‚Fähigkeiten‘ dieser Manager ab.

Einfache Hierarchie

Es gibt einen ‚Manager‘ zwischen dem Team und Teamleiter. Das kann die Frage aufwerfen, wer das Team wirklich führt.

Der Kreis

Die Informationen werden schrittweise in das Kommunikationsnetz übergeben. Der Vorteil ist die Informiertheit jedes Mitglieds, der Nachteil ist Langsamkeit dieses Prozesses.

Die Sterne

Alle Mitglieder kommunizieren miteinander, was einen Vorteil bei komplizierten Aufgaben mitsichbringt. Auch die Partizipation der Teammitglieder wird erhöht. Der Nachteil ist das erhöhte Risiko der Konfliktentstehung.

(vgl. Lewthwaite, 2007, S. 188-189)

4.3.2 Die Informiertheit

Die Mitglieder gut zu informieren, bedeutet ihre bessere, selbstständigere und verantwortlichere Arbeit. Sie fühlen sich wichtig, sind nicht demotiviert und müssen keine zweifelhaften Informationsquellen suchen. (vgl. Meier, 2009, S. 49-50)

Im Rahmen der oben angefügten Strukturen kann das Team beliebige Informationskanäle ausnutzen. Es gibt die schriftlichen Kanäle (E-Mail, Rundschreiben, Bekanntmachung) im Fall wenn alle Teammitglieder antworten sollen oder die mündlichen Kanäle (Beratung, Telefon, Personalgespräch). Im Fall der sehr wichtigen Information wird die mündliche

gefolgt von der unterstützenden schriftlichen Variante verwendet. (vgl. Meier, 2009, S. 52)

4.3.3 Die störenden Kommunikationshindernisse

Niedriges Kommunikationsniveau

Der Teamleiter kann in die Situation kommen, dass eines der Teammitglieder nicht viel kommuniziert entweder, weil er nicht so kommunikativ ist, oder weil er einfach keinen Diskussionsbeitrag hat. Dieses Mitglied ist dann aus dem Entscheidungsprozess ausgeschlossen und diese Entscheidung betrifft das ganze Team nicht mehr. Es ist nötig sich auf diese Persönlichkeit zu konzentrieren, ihr oft Fragen zu stellen oder nach ihrer Meinung zu fragen. (vgl. Meier, 2009, S. 57)

Das Missverständnis

Ein weiteres Kommunikationsproblem ist das Missverständnis. Es geht um die Situation, wenn die vom Sender kommunizierte Mitteilung den Empfänger nicht erreicht, nur teilweise erreicht oder die Mitteilung schlecht (oft zu persönlich) interpretiert wird. (vgl. Meier, 2009, S. 57)

Die Missverständnisse entstehen weiter wegen der Filtration von den für den Empfänger vermutlich unbedeutenden Informationen bzw. wegen der Eigeninterpretationen des Empfängers. (vgl. Meier, 2009, S. 60-61)

Das Missverständnis kann man mit einem der folgenden Schritte verhindern:

- Die Gedanken und Wünsche werden eindeutig formuliert.
- Was man nicht machen will, wird ohne Ausreden abgelehnt.
- Die Gefühle werden in der ersten Person Singular ausgedrückt.
- Die Beziehungen mit dem Betreffenden werden berücksichtigt.
- Die Übersicht des Betreffenden über das Thema wird auch berücksichtigt.
- Es wird verständlich gesprochen.
- Falls das möglich ist, werden Beispiele angeführt.

- Alle wichtigen Informationen aus jedem Teamtreffen werden ins Protokoll aufgenommen. (vgl. Meier, 2009, S. 59-61)

4.3.4 Die bedrohenden Kommunikationshindernisse – Die Konflikte

Ein weiteres die Teamarbeit beeinflussendes Hindernis ist der Konflikt. Nicht jeder Teamkonflikt ist schlecht und wie oben angeführt wurde, sind in bestimmter Phase der Teamentwicklung die Konflikte in Ordnung. Das bedeutet aber nicht, dass sie nicht gelöst werden müssen.

Um einen Konflikt lösen zu können, ist es nötig zu bestimmen, um welchen Konflikttyp es sich handelt. Es gibt zwei Konfliktgrundtypen.

Die Sachkonflikte

Die Konflikte, die aufgrund der Übereinstimmungsunfähigkeit über den Arbeitsablauf und Terminen oder aufgrund der Unklarheiten in den gemeinsamen Zielen entstehen. Diese Konflikte bedrohen die Teamzusammenarbeit und müssen baldmöglichst gelöst werden. (vgl. Krüger, 2012, S. 24)

Die Beziehungskonflikte

Der Beziehungskonflikt kann entstehen, wenn einige Mitglieder miteinander wegen dem unterschiedlichen Charakter nicht zusammenarbeiten können, wenn die Rollenverteilung im Team unklar ist oder wenn es ein Konflikt zwischen einem Mitglied und dem Teamleiter gibt. (vgl. Krüger, 2012, S. 24)

Die Sach- und Beziehungskonflikte können konstruktiv oder destruktiv sein.

Die konstruktiven Konflikte

Diese Konflikte verteidigen das Mitgliederinteresse, lösen die Sachfragen und werden meistens offen ausgetragen. Im Rahmen des Konflikts existiert die Bemühung um flexible Lösungsmethoden. Die konstruktiven Konflikte helfen, die Beziehungen zu entwickeln und die Ziele zu erreichen. (vgl. Lewthwaite, 2007, S. 53)

Die destruktiven Konflikte

Die zerstörerische Natur des Konflikts orientiert sich an den Bedürfnissen von einzelnen Menschen. Diese Konflikte erscheinen bei den Bemühungen, die Macht zu behalten, und es gibt die Tendenz zum Rückfall und zur schnellen, aber kurzfristigen Lösung des Problems. (vgl. Lewthwaite, 2007, S. 53)

Die Entwicklung des Konflikts und mögliche Lösungen

Beim Konflikt kann man einige Entwicklungsphasen bemerken, bei denen einige Lösungen verwendbar sind.

1. **Spannung** – aufgrund der unterschiedlichen Meinungen, Sitten, Stellungen. Hier wird vom Teamleiter betont, dass die Unterschiede der Meinungen und des Benehmens normal sind. Er erinnert an die gemeinsamen Ziele und hält beide Seiten in Kontakt,
2. **Polarisation** – Beide Seiten lehnen die Meinungsänderung ab. Die Seiten werden vom Teamleiter zum Gespräch angeregt und auf die Folgen ihres Benehmens hingewiesen.
3. **Konfrontation** – die Seiten streiten darum, wer Recht hat. Mit jeder Seite werden selbständige Gespräche geführt. Hier werden die Gründe dieses Verhaltens und dieser Haltungen festgestellt. Beide Seiten werden vom Teamleiter um schnellstmögliche Beendigung des Konfliktes gebeten, und der Teamleiter lässt jede Seite ihre Lösung vorschlagen.
4. **Koalition** – Kleingruppen gleich gesinnter Leute werden gebildet. Diese versuchen, die Menschen mit anderen Ansichten zu diskreditieren. Vom Teamleiter wird die Methode benutzt, wenn bekannt gemacht wird, dass er die weitere Verschwendung von Zeit und Energie des Teams nicht tolerieren wird und die Beendigung dieses Konflikts erwartet wird.
5. **Offener Konflikt**– Die Mitglieder sind gegenseitig roh. Hier wird die unten angeführte Methode empfohlen. (vgl. Meier, 2009, S. 110)

Das Management des schweren Konflikts

Falls ein Konflikt so ernsthaft wird, dass er die Lösung mittels eines Mediators braucht, existiert eine moderierte elfstufige Konfliktlösung.

1. Das Zusammentreffen von beiden Seiten wird verlangt.
2. Die vom Mediator bestimmte Seite beginnt mit der Problembeschreibung aus ihrer Sicht, wobei sie nicht unterbrochen wird. Ihre Rede ist weder kommentiert noch bewertet. Der zweiten Seite ist es erlaubt sich die Notizen zu machen, um die Argumente nicht zu vergessen.
3. Dann äußert sich unter den gleichen Bedingungen die zweite Seite.
4. Die Reden wechseln sich bis beide Seiten noch etwas zu sagen haben.
5. Wenn beide Seiten nicht immer wieder die gleichen Argumente wiederholen wollen, werden sie vom Mediator aufgefordert, ihre Erwartungen von der anderen Seite aufzulisten, um die konstruktive Zusammenarbeit sicherzustellen.
6. In diesem Punkt sind beide Seiten auf die Zusammenarbeit gerichtet.
7. Der Mediator kontrolliert die Liste, die keine Aufforderung einer Entschuldigung beinhalten sollte.
8. Beide Seiten tauschen die Listen und kreuzen die Forderungen an, die sie erfüllen wollen.
9. Die angekreuzten Forderungen stellen eine Verabredung zwischen beiden Seiten vor. Der Mediator erinnert an die Einhaltung dieser Verabredung. Die anderen Punkte aus den Listen werden erst später gelöst.
10. Die Seiten bekommen ihre Liste zurück und erhalten auch die Kopie der Liste der Gegenseite. Sie verabreden den Termin für ein weiteres Zusammentreffen, wo die übrigen Punkte besprochen werden. Der Mediator fordert jede Seite zum Nachdenken darüber auf, welchen Vorschlag sie der anderen Seite beim nächsten Mal machen können.
11. Bis zum nächsten Treffen ist dieses Thema ein Tabu. (vgl. Meier, 2009, S. 113)

4.4 Die Motivation der Teammitglieder

Die Motivation hat eine direkt proportionale Wirkung auf die Teamleistung. Der Teamleiter hat verschiedene Möglichkeiten, das Team zu motivieren, z.B. mit Geld, was zwar eine starke Motivationskraft hat, aber die Methode sollte mit einer anderen Möglichkeit (z.B. mit der Möglichkeit für die Teammitglieder ihre Arbeitsbeschreibung zu beeinflussen) unterstützt werden. (vgl. Lewthwaite, 2007, S. 152-158)

Das Bedürfnis der Anerkennung bei den Mitgliedern sollte nicht vergessen werden und ihre Erfolge sollten geschätzt werden. Der Teamleiter erhöht aber auch ihr Integritätsgefühl durch die Betonung des gemeinsamen Erfolges, was einen weiteren Motivator darstellt. (vgl. Meier, 2009, S. 82-83)

4.4.1 Die Demotivation und ihre Lösung

Bei der langfristigen Routinearbeit oder bei nicht kommenden Arbeitsergebnissen kann die Motivation schwinden. Die Mitglieder haben dann keine neuen Ideen, haben keine Lust neue Aufgaben zu bekommen und machen nur das, was ‚nötig‘ ist.

In diesem Fall ist es notwendig entweder an ihre Verantwortung für ihre Ergebnisse und für die ganze Teamleistung zu appellieren oder ihnen eine Belebung ihrer Arbeit mit einer neuen Aufgabe oder einen Aufgabewechsel anzubieten. (vgl. Meier, 2009, S. 85)

4.5 Die Bewertung und Feedback

4.5.1 Die Bewertung des Mitglieds

Die Bewertung des Individuums ist nicht nur nutzbringend, wenn die finanzielle Belohnung dahinter steht, sondern sie hilft dem Teamleiter sich eine Vorstellung über die Leistung und Entwicklung des Einzelnen im Rahmen des Arbeitsprozesses zu machen. (vgl. Lewthwaite, 2007, S. 129)

Bevor die Bewertung durchgeführt wird, ist es nötig zu erklären, welche Kriterien auf welche Weise und wie oft bewertet werden sollen. Daneben wird berücksichtigt, dass die beste Bewertungsquelle der Einzelne selbst ist. Eine der Bewertungsmethoden ist also die Selbstbewertung, die entweder unter vier Augen oder in einer Gruppe ablaufen kann. In der

Gruppe kann das Mitglied auch seine Leistung mit anderen vergleichen. (vgl. Lewthwaite, 2007, S. 130-131, 143)

4.5.2 Die Bewertung der Teamleistung

„Aufgabe des Teamleiters ist es, den Prozess der Erreichung von Meilensteinen und Zielen zu steuern.“ (Krüger, 2012, S. 114)

Bei der Bewertung der Teamleistung hält sich der Teamleiter an sein Urteil, oder er bewertet aufgrund der objektiven Beobachtung und der Berichte über Zwischenergebnisse. Der Teamleiter wertet die empfangenen Daten aus und informiert das Team über die Ergebnisse. Falls der Teamleiter zugleich die für das Team verantwortliche Person ist, ist er verpflichtet, dem Team für seine Leistung entweder zu danken und die Wertschätzung auszudrücken oder das Team bei der Nichterreichung von Meilensteinen zu ermuntern. (vgl. Krüger, 2012, S. 114-115)

4.5.3 Das Feedback

Das Feedback ist der Indikator der guten Teamarbeit und die Teamentwicklung ist davon abhängig (Falls das Team seine starken und schwachen Seiten nicht kennt, ist die Teamentwicklung unmöglich.). Das Feedback setzt die offene Kommunikation und konstruktive Kritik zwischen allen Mitgliedern voraus. (vgl. Meier, 2009, S. 91-92)

Beim Feedback folgt man diesen Regeln:

- Zuhören, die Rede des Anderen nicht unterbrechen und sich alles Wichtige aufschreiben.
- Falls etwas unklar ist, stellt man Fragen.
- Beim Feedback werden keine Diskussionen erlaubt.
- Man verteidigt sich nicht.
- Am Ende dankt man für die Offenheit. (vgl. Meier, 2009, S. 92)

Obwohl es für ein gutes Zusammenleben im Team gilt, dass die Teammitglieder sich öfter loben und ermutigen sollten, ist es nötig, auch im Rahmen des Teams das konstruktive Feedback zu benutzen. Für das konstruktive Feedback sollten folgende Schritte erhalten werden:

- Das Feedback wird von einem aufgrund seiner persönlichen Beobachtung (was passierte, wann das passierte, ob das wiederholt wird) gegeben.
- Je konkreter man wird, desto besser.
- Das Feedback gibt man nur über die aktuellen Angelegenheiten (ideal gerade in der Situation, wenn etwas passiert ist).
- Das Feedback kann nicht durch einen Vermittler gegeben werden.
- Die Gefühle und Eindrücke äußert man nur auf subjektiver Weise.
- Man spricht in der ersten Person Singular.
- Man betont, was der Betroffene gut macht und stellt vor, wie das noch besser gemacht werden kann.
- Der Gebrauch von Ironie oder Sarkasmus ist verboten. (vgl. Meier, 2009, S. 94-95)

5 DAS EVENT UND DIE VERANSTALTUNG

5.1 Der Unterschied zwischen dem Event und der Veranstaltung

Das Event

„Der Begriff Event ist in Mode und wird heute für Anlässe von Fernsehfilm bis Kindergeburtstag geradezu inflationär gebraucht.“ (Graeve, 2012, S. 7)

Allgemein benutzt man den Begriff Event für die Aktionen, die einen Mehrwert in Form eines außerordentlichen bis luxuriösen, einmaligen und positiven Erlebnisses haben und die in einer bestimmten Zeit auf einem bestimmten Platz veranstaltet werden. (vgl. Graeve, 2012, S. 7 und Šindler, 2003, S. 21)

Das Event ist gleichzeitig keine übliche Aktivität. Es produziert einzigartige Ergebnisse und bemüht sich einen einmaligen Output zu schaffen. (vgl. Slater, 2012, S. 12)

Graeve rät den Begriff Event umsichtig zu benutzen, weil er bei den zukünftigen Teilnehmern die oben angefügte Kollokationen hervorrufen und falsche Erwartungen schaffen kann. (vgl. Graeve, 2014. S. 19)

Die Veranstaltung

Gegenüber dem Event als außerordentlichem Ergebnis wird die Veranstaltung entweder als ‚organisierte Aktion‘ oder als die vom Organisator vorbereitete Aktion definiert. (vgl. Kunkel-Razum, Scholze-Stubenrecht, Wermke, 2007, S. 1791)

In mehreren fremdsprachigen Texten wird der Begriff Event auch bei den Aktionen eines Nicht-Event-Typs verwendet, was laut Šindler durch die schwierige Übersetzung aus dem Englischen und durch die komplizierte Interpretation dieses Begriffs verursacht wird. (vgl. Šindler, 2003, S. 20)

5.2 Die Aktionstypen

Zu den wichtigsten Typen der Firmenaktionen gehören laut Graeve:

- „Marketingveranstaltungen (Kick-offs, Produktpräsentationen, Messen etc.),“ (Graeve, 2014. S. 19)

- „Finanzveranstaltungen – von der Aktionärhauptversammlung bis zur Bilanzpressekonferenz,
- Imageveranstaltungen – vom Tag der offenen Tür bis zum Pressegespräch,
- Mitarbeiterveranstaltungen – von Teambuilding bis Incentive,
- Weiterbildungsveranstaltungen – vom Seminar bis zum Kongress.“ (Graeve, 2012, S. 6)

Auch die andere Veranstaltungen wie z.B. private Feiern (Hochzeiten und Taufen), religiöse Feste (Ostern und Weihnachtsfeiern), Sport- und Kulturveranstaltungen sollten nicht vergessen werden. (vgl. Graeve, 2014, S. 19)

6 DAS ZIEL, THEMA UND MOTTO DER VERANSTALTUNG

6.1 Das Ziel der Veranstaltung

Vor der Festlegung der Ziele ist es nötig zu begreifen, welche Ziele man erreichen will, welche man erreichen kann und welche Ziele unbedingt erreicht werden müssen, wobei die Hauptziele zum Unterschied von Teilzielen quantitativ ausgedrückt werden sollten. (vgl. Graeve, 2012, S. 40-41)

Bei der Festsetzung der Ziele kann auch diese Frage helfen: „Was soll unsere Veranstaltung bewirken und was soll nach der Veranstaltung anders sein?“ (Graeve, 2012, S. 40)

Das Ziel muss laut der englischen Abkürzung SMART sein:

- Spezifisch (specific) – Verständlich und klar definiert, das Ziel sollte keine Unbestimmtheiten bestimmen.
- Messbar (measurable) – Die Messbarkeit ist die Fähigkeit quantitativ oder qualitativ festzusetzen, ob in dieser Veranstaltung die Ziele erfüllt oder nicht erfüllt wurden.
- Erreichbar (achievable) – Das Ziel muss vom Anfang an die Teammitglieder mit seiner Erfüllbarkeit motivieren.
- Relevant (relevant) – im Rahmen der Organisation.
- Terminiert (timebound) – Das Ziel muss einen festgelegten Termin seines Erreichens haben. (vgl. Slater, 2012, S. 25-26)

Bei der Zielfestlegung ist es notwendig zu bestimmen, ob man zum Erreichen des Ziels externe oder interne Partner oder Informationen braucht. (vgl. Graeve, 2012, S. 40)

Mit diesen Zielen wird die Relevanz der Veranstaltung im Rahmen der Organisation, aber auch die Relevanz für potenzielle Finanzinvestitionen gezeigt. (vgl. Graeve, 2014, S. 60)

Manchmal hat die Aktion den Termin und das Budget schon vor der Planung festgesetzt. In diesem Fall muss die ganze Planung einschließlich Ziele nach Anweisung orientiert werden. (vgl. Slater, 2012, S. 26)

6.1.1 Die Zieländerung im Verlauf der Veranstaltungsvorbereitung

Die Ziele können auch im Verlauf der Veranstaltungsvorbereitung geändert werden. Falls eines der Ziele den festgesetzten Kriterien nicht entspricht, kann dieses Ziel erst nach der Beurteilung seiner Folgen auf die Aktion zu den anderen hinzugefügt werden. Alle Zieländerungen werden schriftlich in den Plan integriert. (vgl. Slater, 2012, S. 26-27)

6.1.2 Die Informationsentdeckung

„Wann immer sich die Möglichkeit bietet, nutzen Sie die Chance, Fragen zu früheren Veranstaltungen der gleichen Art zu stellen.“ (Graeve, 2012, S. 42)

Es ist möglich, z.B. sich über die detaillierten Veranstaltungsziele, ihre Erreichbarkeit, über das Veranstaltungsbudget (und über seine Abweichungen), über den Erfolg oder Misserfolg und über die Verbesserungsvorschläge zu informieren. (vgl. Graeve, 2012, S. 42)

6.2 Das Veranstaltungsthema und -motto

6.2.1 Das Thema

Das Thema ist bei manchen Veranstaltungen entweder im Voraus festgestellt oder geht aus dem Veranstaltungscharakter hervor. Auch den ursprünglich nicht thematischen Aktionen kann ein Thema zugutekommen und sie können davon profitieren. Die Wahl des Themas ist unter anderem von den Präferenzen der ausgewählten Zielgruppe abhängig. (vgl. Slater, 2012, S. 14)

6.2.2 Das Motto

Hinsichtlich des ersten Eindrucks, den die potenziellen Teilnehmer aus der Einladungskarte gewinnen, ist es notwendig zu begreifen, welchen Eindruck die auf dieser Karte geschriebenen Wörter hinterlassen. (vgl. Graeve, 2014, S. 201)

Zum Wecken des Zielgruppeninteresses kann auch ein gut gewähltes und dem Veranstaltungsinhalt entsprechendes Motto helfen. Das Motto sollte beim Eingeladenen Interesse wecken und die ganze Aktion interessanter und unverwechselbar machen. (vgl. Graeve, 2012, S. 42-43 und Graeve, 2014, S. 201)

In der letzten Zeit sind die englischen Mottos sehr beliebt. Ein englisches Motto kann nur in solch einem Fall verwendet werden, wenn sicher ist, dass dieses Motto für die Zielgruppe verständlich ist. (vgl. Graeve, 2012, S. 43)

„Ein interessantes Motto lässt ein Bild in den Köpfen der potenziellen Teilnehmer entstehen und weckt Lust auf die Teilnahme.“ (Graeve, 2014, S. 201)

7 DIE INTERESSENGRUPPEN

7.1 Der Veranstaltungsinitiator

Der Initiator der ganzen Veranstaltung hat eine höhere Autorität als der Teamleiter oder das Organisationsteam. Es geht um die Person, die die Teamleistungen bewerten und wahrscheinlich von den Veranstaltungserfolgen profitieren wird. Andererseits ist diese Person bereit, die Schirmherrschaft zu übernehmen und die Aktion bei den finanziellen oder organisatorischen Problemen zu verteidigen und zu unterstützen. In einigen Fällen muss der Initiator kein Angestellter der Organisation sein (ein Sponsor oder Partner). Hier müssen die gegenseitigen Erwartungen festgesetzt werden. (vgl. Slater, 2012, S. 28)

Die Aufgabe des Teamleiters ist es, den Initiator regelmäßig und rechtzeitig über den Arbeitsfortschritt oder über die potenziellen Schwierigkeiten zu informieren, damit der Veranstaltungsinitiator genug Zeit für eine adäquate Reaktion hat. (vgl. Slater, 2012, S. 28)

7.2 Das Organisationsteam

Die Zahl der beteiligten Personen im Verlauf der Veranstaltungsvorbereitung hängt von der Aktionsgröße ab. Bei kleineren Veranstaltungen reichen in der Regel ein oder zwei Leute, bei den größeren Veranstaltungen kann man schon die Leitfunktionen (wie z.B. Veranstaltungsmanager oder –koordinator, der Logistik-, Qualitäts-, Informations-, Technikmanager usw.) antreffen. Diese Leute können Dutzende bis Tausende Menschen führen. (vgl. Mehndiratta, 2009, S. 11-12)

In den vorigen Kapiteln wurde angedeutet, welche Schritte bei der Teamauswahl unternommen werden. Manchmal kann es passieren, dass der Teamleiter die vom Initiator gewählte Person ist, und das Team wird aus zeitlichen Gründen aus den momentan zur Verfügung stehenden Personen zusammengestellt. In dieser Situation ist es die Aufgabe des Teamleiters, die notwendige Bildung der Teammitglieder zu sichern und die für die Planung, Organisation und Aufgabenerfüllung unterstützenden Fähigkeiten zu entwickeln. Es ist nötig zu berücksichtigen, dass die Menschen, die die Veranstaltung vorbereiten, nicht die Veranstaltungsrealisatoren sein müssen. Hier wird nicht über das Team, sondern über das Personal gesprochen. (vgl. Slater, 2012, S. 30 und Graeve, 2014, S. 160 und 171)

7.2.1 Die Teambesprechungen

Das Ziel der Teambesprechungen ist:

- die Festlegung von Aufgaben (Aufgabengruppen), die für die Veranstaltungsrealisation notwendig sind,
- die Verteilung der Verantwortung für einzelne Aufgaben,
- bei den Aufgabengruppen die Festsetzung von Meilensteinen,
- die Information über die Aufgabenerfüllung,
- die Festsetzung und Einführung von Maßnahmen für den Fall einer potenziellen Terminverzögerung,
- Abmachungen und Verteilung von Zusatzaufgaben,
- die offene Diskussion,
- die Diskussion über den positiven oder über die Lösung des negativen Vorbereitungsverlaufs. (vgl. Graeve, 2014, S. 162)

Graeve erinnert auch daran, dass es nötig ist, eine für den Diskussionsverlauf verantwortliche Person zu bestimmen (in der Regel geht es um den Teamleiter). Diese Person hat das Finalwort in den Organisationsauseinandersetzungen. Die Informationen aus den Besprechungen sollten auch schriftlich verarbeitet werden, um jede Abmachung später nachweisen zu können. Als das Protokoll wird von Graeve folgendes Formular empfohlen. (vgl. Graeve, 2014, S. 162-163)

Ergebnisprotokoll Projektgruppe:				
Projekt:		Sitzung-Nr.:	Ort:	Datum:
Ziele und konkretes Thema der Projektsitzung:				
Teilnehmer Projektgruppe:			Projektleiter:	
xxx (anwesend)	xxx (Urlaub)	Gast: xxx	Protokollant:	
xxx (anwesend)	xxx (telefonisch zugeschaltet)		Sitzungsbeginn:	
			Sitzungsende:	
Themen	Zeitbedarf	Ergebnis/To-do	zuständig	Zu erledigen bis
Projektfortschritt				
...				

Tab. 3: Ergebnisprotokoll des Teamtreffen

(Graeve, 2014, S. 163)

7.3 Die Zielgruppe

Der Zielgruppencharakter ändert sich mit jeder Veranstaltung. Man muss sich immer bewusst werden, wer auf der Veranstaltung anwesend sein muss, wer anwesend sein sollte und wer diese Veranstaltung besuchen kann. Zu diesen Menschen können z.B. Leute aus der Organisation, Organisationspartnern, VIP-Gäste oder Medienvertreter gehören. (vgl. Graeve, 2014, S. 69)

Bei den Zielgruppen ist z.B. das Alter, Geschlecht, die Funktion, Nationalität und Interessen zu berücksichtigen. Je mehr Informationen über die gewählte Zielgruppe das Organisationsteam zur Verfügung hat, um so einfacher ist die Veranstaltungsplanung und -realisierung. Bei der Planung richtet man sich nach Grundbedürfnissen, d.h. nach den physiologischen Bedürfnissen (Erfrischung, Pausen), den Sicherheitsbedürfnissen und den sozialen Bedürfnissen (nach dem gesellschaftlichen Status – VIP-Plätze, aber auch Zugang für Rollstuhlfahrer). (vgl. Graeve, 2014, S. 70)

7.4 Die externen Partner

Zu den externen Partnern gehören z.B. das Betriebspersonal der Gebäude, wo die Aktion veranstaltet wird (der Betriebsleiter, die Techniker), Cateringpersonal, Moderatoren, Redner, bei einem Wettbewerb auch die Jury, die Künstler, die für Unterhaltung sorgen (Musikanten, Artisten), aber auch die Veranstaltungssponsoren. (vgl. Graeve, 2014, S. 55)

Falls es möglich ist, ist der externe Partner auszuwählen:

1. Zuerst wird bestimmt, ob man den Partner für diese Veranstaltung unbedingt braucht, oder ob es um einen Programmbonus geht.
2. Dann werden das Angebot, die Preise, aber auch die Qualität und Referenzen des Partners/Unternehmens überprüft.
3. Danach werden die am besten passenden Partner vorausgewählt und ein Termin wird mit ihnen vereinbart. Beim Gespräch überprüft man mündlich alle recherchierten Angaben und stellt fest, ob der Partner die Erwartungen erfüllen kann.
4. Die letzte Phase ist die Wahl des Partners für einen bestimmten Veranstaltungsbereich und die Vertragsunterzeichnung, wobei immer sicherer ist, eine Alternative (für den Fall eines Problems) vorbereitet zu haben. (vgl. Graeve, 2014, S. 56-57 und Graeve, 2012, S. 24-27)

7.4.1 Der Moderator

Die Wahl des Moderators beeinflusst den Veranstaltungserfolg wesentlich. Deshalb ist es nötig, einen Moderator auszuwählen, der das Publikum gut informieren kann, unterhält, der über gute Präsentationsfähigkeiten (angenehme Rede ohne elektronische Unterstützung wie z.B. PowerPoint) verfügt. Eine große Rolle spielt hier auch die Wahrscheinlichkeit, dass das Publikum sich mit dem Moderator identifizieren kann (d.h. der Moderator sollte ein Mitglied der Zielgruppe sein) und seine allgemeine Popularität. (vgl. Graeve, 2014, S. 116-117)

Der Moderator muss vom Organisator über die Veranstaltung (der Inhalt und Harmonogramm), die Zielgruppe (bei den VIP-Gästen, Sponsoren und dem Initiator auch nament-

lich), über seine Rolle (ob er mehr unterhalten, oder die Gäste eher beruhigen sollte) und über die zur Verfügung stehende Technik informiert werden. (vgl. Graeve, 2014, S. 116)

8 DIE VORBEREITUNGSPHASE DER VERANSTALTUNG

8.1 Die Planung

An die heutigen Veranstaltungen werden große Ansprüche gestellt, die Vorbereitungsqualität kann den Organisator berühmt machen oder seiner Reputation schaden. Das ist auch der Grund, weshalb es nötig ist, jede ähnliche Veranstaltung sorgsam vorzubereiten. Bei der Planung wird vom Organisationsteam festgestellt, wie viel Arbeit getan werden muss. Die Planung beugt auch dem Versäumnis einiger Notwendigkeiten vor. (vgl. Slater, 2012, S. 13)

Die Vorbereitungsphase jeder Aktion beginnt mit der Planung. Die Aktionsorganisation verläuft meistens in kleineren Schritten (Aufgaben oder Aufgabengruppen), die aneinander anknüpfen, oder es ist möglich, sie parallel zu erfüllen. Man sollte im Voraus planen, wobei die Vorbereitungszeit für die Veranstaltung von der Teilnehmeranzahl, der geplanten Kommunikation, der Finanzierungsmethode (im Fall des Sponsorenbedarfs wird die Zeit adäquat verlängert) und von der Teamgröße (je größer das Team ist, desto länger dauert die Veranstaltungsvorbereitung) abhängt. (vgl. Graeve, 2012, S. 20-21)

8.1.1 Der Termin

Bei einigen Veranstaltungen ist ihr Realisationstermin im Voraus bestimmt. Die Veranstaltungsvorbereitung muss dann in einer begrenzten Zeit geschafft werden. (vgl. Slater, 2012, S. 14)

Falls der Termin flexibel ist, ist es günstig, folgende Faktoren zu berücksichtigen:

- Die an dem gewählten Ort parallel stattfindenden Aktionen (wegen der möglichen Reservierungsschwierigkeiten) sind zu bedenken.
- Die unserer Zielgruppe entsprechenden Parallelaktionen (Kultur- oder Sportveranstaltungen, aber auch z.B. wichtige Arbeitszeiträume wie der Jahresabschluss oder die Ferien) müssen beachtet werden.
- Falls die Teilnahme einiger VIP-Gästen nötig ist, werden auch ihre Zeitmöglichkeiten berücksichtigt.

- Die Teilnahme beeinflussen auch die Feiertage oder Ferien, deshalb müssen diese Termine bei der Planung bedacht werden.
- Aufgrund der Zielgruppenpräferenzen wird ein passender Wochentag, die Ereignisstartzeit und Ereignisendzeit bestimmt. (vgl. Slater, 2012, S. 14-15 und Graeve, 2014, S. 102-103)

8.1.2 Die Veranstaltungsräume und technischer Hintergrund

Die Wahl des Veranstaltungsorts orientiert sich in der Regel an der Teilnehmeranzahl, am Veranstaltungscharakter oder am Mietpreis. Die Räume sollten dem Aktionscharakter und Thema entsprechen und das Interesse der Teilnehmer wecken. (vgl. Slater, 2012, S. 14 und Graeve, 2014, S. 106)

Bei der Wahl des Veranstaltungsraums entscheidet:

- Die Attraktivität,
- das Erfordernis des Reservierungsvertrags,
- die Räumlichkeiten (Zugang für Rollstuhlfahrer, Parkmöglichkeiten, Erreichbarkeit, maximale Endzeit, Toiletten, Garderoben, Lagerflächen, Cateringraum),
- die Größe und Ausstattung der Räume (ausreichendes Mobiliar – genug Sitzplätze, Raumeinschränkungen wie Säule und schlechte Akustik, der passende Bodenbelag und die Kennzeichnung von Rettungswegen),
- technischer Hintergrund der Räume (die Steckdosen, Kommunikationstechnik wie Beamer, Computer, Projektor, aber auch Zugang zum Internet, entsprechende Beleuchtung und Klimaanlage/Heizung),
- die Erreichbarkeit des Hausverwalters und des Technikers,
- die Möglichkeit des lokalen (oder eigenen) Caterings. (vgl. Graeve, 2014, S. 106-110 und Slater, 2012, S. 17)

8.1.3 Das Catering

„Essen ist die wichtigste Nebensache einer Veranstaltung.“ (Graeve, 2014, S. 114)

Manche Veranstaltungen brauchen kein Catering, oder es wird diese Angelegenheit an das Cateringunternehmen übergeben. Falls das Team die Erfrischungen selbst vorbereitet, müssen einige praktische Faktoren berücksichtigt werden:

- Es muss geprüft werden, ob das Team berechtigt ist, Erfrischungen zu servieren.
- Das Team muss bestimmen, welche Art des Essens serviert wird, von wem das Essen vorbereitet, transportiert und serviert wird.
- Das Team muss auch potenzielle Ernährungseinschränkungen berücksichtigen, d.h. neben der Erfrischung auch die Liste der Allergene und vegetarisches Essen.
- Es muss festgelegt werden, wann und auf welche Weise gegessen wird und die Ausstattung daran anpassen (die Papierserviette, das Geschirr).
- Es ist zu klären, wer für das Säubern zuständig ist und wer die restlichen Erfrischungen zurück bringt. (vgl. Slater, 2012, S. 15-16 und Graeve, 2012, S. 77-78)

Neben den praktischen Angelegenheiten des Essens ist es nötig auch die Erfrischungen dem Veranstaltungsthema anzupassen, die speziellen Anforderungen der VIP-Gäste in Betracht zu ziehen und die Essensqualität zu überprüfen. Das Team muss entscheiden, ob weiteres Personal dazu notwendig wird. (vgl. Graeve, 2014, S. 114-115)

8.1.4 Das Programm

Bei der Schaffung des zeitlichen Harmonogramms für die Tagesveranstaltung ist es die Aufgabe des Teams, den Zeitraum effektiv zu gestalten, um die Informationsüberlastung der Teilnehmer zu verhindern und die Erfrischung und Kleinpausen zu ermöglichen. (vgl. Slater, 2012, S. 19-20)

Für die Entspannung einer informationsüberlasteten Atmosphäre kann ein zusätzliches Ergänzungsprogramm dienen. Dieses Programm kann entweder mit einem Aktivcharakter (ein Wettbewerb – hier muss man auch an die Preise denken) oder Passivcharakter (ein Video in Pausen, funktionale Dekorationen im Raum usw.) gestaltet werden. (vgl. Graeve, 2014, S. 125-127)

„Ein gutes Rahmenprogramm kann die Attraktivität der gesamten Veranstaltung aus Sicht Ihrer Teilnehmer maßgeblich erhöhen und den Erinnerungsfaktor verstärken.“ (Graeve, 2014, S. 125)

8.1.5 Das Risikomanagement

„Eine gute Planung alleine reicht noch nicht aus – es gibt viele unerwartete Faktoren, auf die bei Veranstaltungen schnell reagiert werden muss.“ (Graeve, 2012, S. 99)

Für den Fall dieser unerwarteten Ereignissen ist die Beurteilung aller Risiken, die im Veranstaltungsverlauf erscheinen können, notwendig (z.B. Verspätung einiger Teilnehmern, Technikausfälle, Absenz des Moderators, Krankheit, fehlendes Material wie Namenskarten usw.). (vgl. Graeve, 2014, S. 150, 153-156)

Beim Risikomanagement kann man so verfahren:

1. Zuerst ist es nötig, die Risikofaktoren zu identifizieren – hier wird jeder Punkt der ganzen Veranstaltung beurteilt, potenzielle Komplikationen werden bewertet (Daneben werden die Erfahrungen der vorigen Aktionen berücksichtigt.).
2. Dann werden die Wahrscheinlichkeitsgrade der einzelnen Risiken, Auswirkungsgrade einzelner Risiken auf den Veranstaltungserfolg und die Möglichkeiten der Risikominimalisierung bewertet. Eine Person wird mit der regelmäßigen Kontrolle dieser Risiken beauftragt.
3. Als Letztes wird jedem Risiko ein Plan B mit der Berücksichtigung der Zeitreserve für die Plandurchführung zugeordnet. (vgl. Slater, 2012, S. 35-36 und Graeve, 2014, S. 150-151)

8.1.6 Die Dokumentation

a) In der Vorbereitungsphase

Im Vorbereitungsverlauf sollten alle Informationen aufgezeichnet werden, damit jedes Teammitglied zu ihnen Zugang hat (siehe Kapitel 4.3.2). (vgl. Meier, 2009, S. 52)

Zu den für die Mitglieder zugänglichen Materialien gehört nicht nur die Aufgabenliste mit der Aufzeichnung der Erfüllungsphase, sondern auch das Initiierungsdokument. (vgl. Slater, 2012, S. 34, 38-39)

Das Initiierungsdokument

Das Initiierungsdokument beinhaltet die Namen und Kontaktinformationen des Initiators, des Teamleiters, der einzelnen Teammitglieder und ihrer Funktionen sowie Sponsoren, weiter werden auch die Gründe der Veranstaltungsrealisierung und die vereinbarten Ziele in diesem Dokument angegeben. (vgl. Slater, 2012, S. 34)

Die Aufgabenliste

Es geht um die Aufgaben, die erfüllt werden müssen, um die Veranstaltung zu realisieren. Jede Aufgabe sollte detailliert geplant werden, und sie sollte einfach kontrollierbar sein. Slater empfiehlt für jede Aufgabe eine Kontrolltabelle auszuarbeiten. Diese Tabelle sollte diese Posten beinhalten:

- Der Aufgabenname und –nummer,
- die Aufgabenbeschreibung,
- der Name der zuständigen Person,
- der Grenztermin für die Erfüllung,
- die prozentuelle Schätzung des Aufgabenerfüllungsfortschritts,
- der Zeitbedarf für die Aufgabe,
- die Parallelerfüllung anderer Aufgaben. (vgl. Slater, 2012, S. 38-40)

Die Aufgaben können auf einer einfachen To-do-Liste aufgelistet, bzw. in Arbeitsgruppen verteilt werden. Für alle Aufgaben sollte ein gemeinsames Harmonogramm (auch mit der Markierung der gegenseitigen Abhängigkeit und möglichen Parallelerfüllung) zusammengestellt werden. Bei der Zusammenstellung dieses Harmonogramms kann laut Slater ein Gantt-Diagramm helfen. Dieses Diagramm wird im Eventmanagement häufig genutzt und es wird auch in manchen (für die Universitätsstudenten kostenlosen) Planungsprogrammen wie z.B. Microsoft Project verwendet. (vgl. Slater, 2012, S. 41-43)

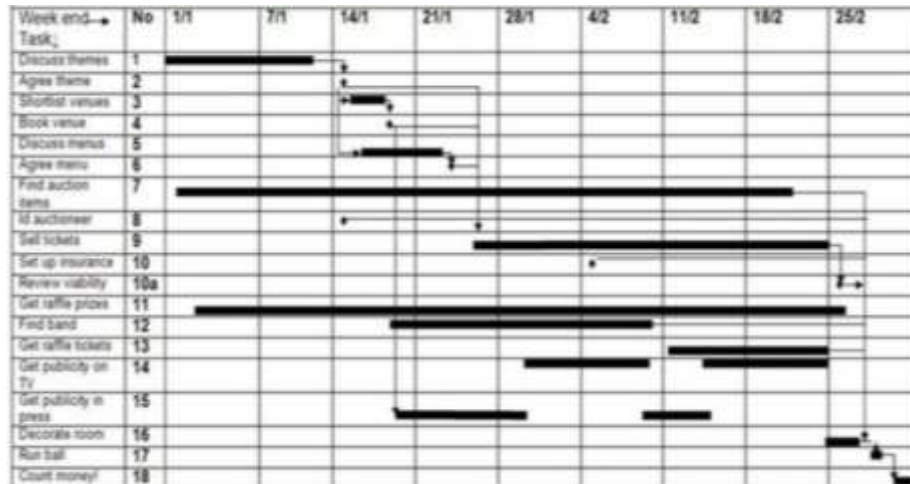


Abb. 1.: Das vereinfachte Gantt-Diagramm

(Slater, 2012, S. 43)

Alle Materialien sollten wegen ihres Informationscharakters für den Fall der weiteren Veranstaltungsvorbereitung aufgehoben werden.

b) Im Verlauf der Veranstaltungsrealisation

Zur Dokumentation des Verlaufs der Aktionsrealisierung gehören vor allem die Fotografien oder Videos aber auch die gebrauchten Präsentationsmaterialien, schriftliche Dokumente und Interviewaufnahmen. Bei jedem von diesen Materialien muss das Team zuerst bestimmen, ob sie für interne (Referenzmaterial) oder externe Zwecke (Werbung) gebraucht werden. Bei der Planung darf nicht vergessen werden, dass auch für die Bereitstellung dieser Materialien eine damit beauftragte Person nötig ist. Diese Person besorgt die Materialkomplettierung, die notwendigen Zustimmungen für die weitere Materialbearbeitung und sucht auch die Personen, die die Materialien beschaffen werden (den Fotografen, den Interviewer usw.). (vgl. Graeve, 2012, S. 103-104)

8.2 Die Kommunikation mit Teilnehmern

8.2.1 Die Kommunikation mit Teilnehmern vor der Veranstaltung

Ein Teil der Bemühungen ist geeignet, der Publizität zu dienen, d.h. die Menschen in der Umgebung über diese Veranstaltung zu informieren. (vgl. Slater, 2012, S. 21)

In dieser Phase werden den potenziellen Gästen die relevanten Informationen gegeben und man bemüht sich sie zur Teilnahme zu motivieren. Dabei werden die zur Verfügung ste-

henden internen (innerhalb der Organisation – Intranet, Informationen in Arbeitsräumen) oder externen Kommunikationskanäle (wie Webseiten, Sozialnetze und E-Mails) genutzt. Diese Kanäle sollten der Zielgruppe entsprechen und auch Kontaktinformationen für den Fall von Fragen beinhalten. Die Fragen der potenziellen Teilnehmer werden von der zuständigen Person baldmöglichst beantwortet. (vgl. Graeve, 2014, S. 129-130)

Nachdem das Bewusstsein über die Aktion erhöht wurde (aber nicht früher als 6 Wochen vor der Realisation), werden vom Organisationsteam die Einladungskarten an die VIP-Gäste versendet. Diese Einladungskarten stellen die Veranschaulichung des Veranstaltungsniveaus und wahrscheinlich auch den ersten Kontakt mit dem VIP-Gast dar. Diese Einladungskarten ermöglichen dem potenziellen Teilnehmer sich ein Bild über die Aktion zu machen. Deshalb sollten sie nicht mit verändertem Datum in den nächsten Jahren wiederverwendet werden. (vgl. Graeve, 2014, S. 131)

8.2.2 Die Kommunikation mit Teilnehmern im Verlauf der Veranstaltung

Die Kommunikation mit Teilnehmern im Verlauf der Aktion wird oft vergessen, obwohl es um den Hauptgrund ihrer Teilnahme geht. Die Aufgabe der Organisatoren ist es, den Teilnehmern einen intensiven Kontakt mit einzelnen Rednern oder miteinander zu ermöglichen und lange langweilige Vorträge zu vermeiden. (vgl. Graeve, 2014, S. 139-140)

8.2.3 Die Kommunikation mit Teilnehmern nach der Veranstaltung

Obwohl der Kontakt mit Teilnehmern nach der Aktion oft vergessen wird, ist ein positiver Eindruck danach und er dient auch als die Grundlage für nutzbare Referenzen. Zu diesem Kontakt gehören: der Teilnehmerzugang zur Fotodokumentation der Veranstaltung, die Zusammenfassung der wichtigen Informationen bzw. Informationen über weitere Fortbildungsmaßnahmen im gleichen Bereich. (vgl. Graeve, 2014, S. 142)

8.3 Die Finanzierung

8.3.1 Das Veranstaltungsbudget

Bei jeder Aktion ist es nötig das Budget sorgsam abzuwägen, d.h. die mit der Organisation verbundenen Einnahmen, Ausgaben und realen Kosten zu kalkulieren.

Die Kosten gliedert man in:

- „Selbstkosten (Kosten, die bei der Organisation entstehen, zum Beispiel durch Personal, Material),
- Gemeinkosten und
- Fremdleistungskosten (für gebuchte Leistungen, Honorare und Material).“ (Graeve, 2014, S. 73)

Die Selbstkosten können auch verdeckt sein (d.h. sie werden von Organisatoren bei der Planung nur selten erwähnt), z.B. das ausgedruckte Material, die Cateringausstattung und die Telefonkosten. (vgl., Graeve, 2014, S. 75-81)

Die möglichen Einnahmen sind z.B. Besuchergebühren (aus Eintrittskarten, hier aber wird vom Teilnehmer der dem Preis adäquate Mehrwert erwartet), aus Verkauf von Katalogen, Publikationen und Werbeartikeln, aus der Vermietung (typisch bei Messen) bzw. von Sponsoren. Bei den Einnahmen allgemein muss auch die Grenzfrist festgelegt werden, und bei den Spenden muss festgestellt werden, ob die Organisation berechtigt ist, sie anzunehmen, bzw. unter welchen Bedingungen es möglich ist. (vgl. Graeve, 2014, S. 85-87 und Slater, 2012, S. 22)

8.3.2 Das Sponsoring

„Sponsoring ist Förderung gegen Öffentlichkeit.“ (Graeve, 2014, S. 89)

Dieses Zitat deutet an, dass die externe Unterstützung eine Gegenleistung erwartet. In seinem Werk bestätigt auch Mehndiratta diese Behauptung, für den das Sponsoring die Unterstützung einer Veranstaltung, Aktivität oder Person für die Zusage eines Produktes/einer Dienstleistung bedeutet. (vgl. Mehndiratta, 2009, S. 229)

Zu den Typen des Sponsorings gehören:

1. Unternehmenssponsoring
 - a. klassisches Geldsponsoring,
 - b. zweckgebundenes Geldsponsoring – wird vor allem den Sport- oder Benefizveranstaltungen gewährt, als Gegenleistung gilt hier die Erhöhung des Markenbewusstseins,

- c. Sachsporing – Sponoring durch die mit dem Logo des Unternehmens bedruckten Sachen,
 - d. der Besitz eines Teams – Das Unternehmen (z.B. vor allem das Sport-Team) besitzt ein Team, das den einzelnen Teammitgliedern den Lohn auszahlt, es geht um ein Arbeitsverhältnis.
2. Sponoring von Privatpersonen – Diese Menschen verlangen in der Regel keine Gegenleistung (meistens bei politischen Wahlkampagnen oder Sportlern).

(vgl. Graeve, 2014, S. 89-90 und Mehndiratta, 2009, S. 229-235)

9 DIE REALISATIONSPHASE DER VERANSTALTUNG UND DIE VERANSTALTUNGSNACHBEREITUNG

9.1 Der Realisationstag der Veranstaltung

Nach der langen Veranstaltungsvorbereitung wird die Qualität der Planung und Teamzusammenarbeit bei der Vorbereitung an einem Tag überprüft.

Dem Team kann an diesem Tag ein detailliertes Harmonogramm der Zeit, aber auch der Aufgaben helfen. Dieses Harmonogramm beinhaltet, wo das Teammitglied zu einer bestimmten Zeit anwesend sein sollte und die Beschreibung seiner Aufgabe mit der Erfüllungsfrist. Der Teamleiter vereinbart mit den Teammitgliedern und mit dem Hilfspersonal die letzte Besprechung vor der Realisation, er beschreibt, was an dem Tag alles passieren soll und vergewissert sich, ob jeder den Plan und das Harmonogramm versteht und ob jeder alle notwendigen Materialien hat. (vgl. Graeve, 2014, S. 184-186)

Vor dem Veranstaltungsbeginn ist es nötig dies zu überprüfen:

- Die Räume (Beleuchtung, Klimaanlage usw.),
- das Mobiliar (genügend Sitzplätze, Tische für Erfrischung usw.),
- das Catering (ob alles in der vereinbarten Menge und der entsprechenden Qualität geliefert wird),
- das Material (alle notwendigen Drucksachen – die Anwesenheitslisten, die Harmonogramme, ausreichende Menge an Schreibutensilien, Beamer usw.),
- die Technikanlagen (ob der Dataprojektor, Computer, die Lautsprecher und Steckdosen funktionieren),
- die Menschen (die Anwesenheit der Teammitglieder, des Hilfspersonals, Moderators, Technikers),
- Plan B (das Vorhandensein der schriftlichen Kopie vom Plan B, siehe Kapitel 8.1.5). (vgl. Graeve, 2014, S. 185)

Der Teamleiter im Veranstaltungsverlauf:

- muss den Überblick haben, nimmt nicht an den operativen Angelegenheiten teil, um den Überblick zu behalten,

- muss für die Problemlösung und zur Beantwortung von Organisations- und Teilnehmerfragen zur Verfügung stehen,
- muss so wirken, dass alles plangemäß verläuft, auch wenn das nicht so ist (er kann nicht sichtbar nervös oder müde sein),
- muss die Organisationsgruppe über die möglichen Zeitabweichungen gegenüber dem Harmonogramm informieren,
- muss im Notfall den Plan B einleiten. (vgl. Graeve, 2014, S. 184-186)

9.2 Das Feedback

„Der Einsatz endet nicht mit offiziellem Veranstaltungsende, sondern erst mit dem Feedback-/Verbesserungs-/Abschlussgespräch.“ (Graeve, 2014, S. 186)

9.2.1 Das interne Feedback

Es geht vor allem um das von dem Teamleiter ausgedrückte Lob der Organisationsteamsleistungen, wo sich der Teamleiter bei jedem Einzelnen für konkrete gute Leistungen bedankt. Der Teamleiter zeigt der Organisationsgruppe die Verbesserungsmöglichkeiten für konkrete Situationen. In gleicher Weise drücken sich auch die Gruppenmitglieder aus, falls sie einige Mängel gefunden haben oder einen Verbesserungsvorschlag machen möchten. (vgl. Graeve, 2014, S. 187-188)

9.2.2 Das Feedback mit den externen Partnern - Lieferanten

Dieses Feedback verläuft häufig schon bei der Übergabe von Produkten/Dienstleistungen, damit die potenziellen Mängel rechtzeitig abgeschafft werden können, oder die Ersatzleistung vereinbart wird. (vgl. Graeve, 2014, S. 188)

9.2.3 Das Feedback von den Teilnehmern

Das positive und negative Feedback ist schon im Veranstaltungsverlauf (bzw. kurz nachdem) nötig zu gewinnen, wobei dieses Feedback mit der Erlaubnis der Person z.B. in den Presseberichten oder als Referenzmaterial für nächste Veranstaltungsjahre verwendet werden kann. (vgl. Graeve, 2014, S. 187)

Obwohl keinem Organisator Teilnehmerbeschwerden erfreuen, sind diese Beschwerden nötig:

- „Um Verbesserungsbedarf zu erkennen,
- um schnell reagieren und bestimmte Situationen korrigieren zu können, bevor diese jedem Teilnehmer auffallen,
- um den verärgerten Teilnehmer einzufangen und die Veranstaltung für diesen Menschen wieder akzeptabel zu gestalten,
- um gegebenenfalls externe Partnern zum schnellen Nachbessern aufzufordern oder einen Plan B einzuleiten.“ (Graeve, 2014, S. 188)

Bei jeder Beschwerde ist es die Pflicht des Organisators, sie ernst zu nehmen. Falls der Teilnehmer unzufrieden ist, wird er zaudern, diese Unzufriedenheit auf die anderen zu übertragen, obwohl sie bisher nichts bemerkt haben müssen. Es ist also nötig, die Mimik und Gestik der Teilnehmer ständig zu beobachten und gegebenenfalls ihnen aktiv die Fragen zu stellen (z.B. was man für sie tun kann). Dabei muss man immer daran denken, dass auch ein negatives Feedback und die daraufhin unternommenen Schritte das Veranstaltungsniveau erhöhen. (vgl. Graeve, 2014, S. 188-189)

II. PRAKTISCHER TEIL

10 SHOW-OFF/ZEIG DICH

Die Veranstaltung Show-off/Zeig Dich wird schon mehrere Jahre unter der Schirmherrschaft der Fakultät für humanwissenschaftliche Studien in Zlín durchgeführt.

Es handelt sich um einen Wettbewerb aller Universitätsstudenten mit englischen oder deutschen Präsentationen zu einem beliebigen Thema, und diese Veranstaltung wird gleichfalls von den Studenten organisiert.

Im Wettbewerb vergleichen die Teilnehmer nicht nur die sprachlichen Kompetenzen, sondern auch die Präsentationsfähigkeiten. Sie werden von der Jury (Akademiker, VIP-Gäste und selbstverständlich auch Studenten) bewertet.

Die Veranstaltung entstand im Rahmen der drei studentischen Aktionen des Projekts ‚Učíme se navzájem‘ (‚Wir lernen voneinander‘), das bis 2013 von den Mitteln der Region Zlín unterstützt wurde. Seit 2014 trägt die Kosten teilweise die Initiierungsfakultät und die Veranstaltung wird auch aus externen Mitteln gesponsert.

Der Beitrag für Teilnehmer liegt in der Feststellung ihrer realen Sprachkompetenzen und Präsentationsfähigkeiten, für Organisatoren in den gewonnenen Fähigkeiten im Bereich der Veranstaltungsorganisation und in den Kompetenzen der Teamführung und Teamarbeit.

11 DAS ORGANISATIONSTEAM DER VERANSTALTUNG SHOW-OFF/ZEIG DICH 2014

11.1 Die Auswahl des Teamleiters und Teams

Die Organisation des Wettbewerbs 2014 wurde mir als einer jungen wissenschaftlichen Studentenkraft des Sprachenzentrums Mitte Januar 2014 übertragen. Meine Qualifikationsvoraussetzungen waren unter anderem meine Erfahrungen mit der Veranstaltungsorganisation in der gemeinnützigen Studentenorganisation AIESEC Zlín und die Zusammenarbeit zur Vorbereitung von Show-off/Zeig Dich 2013.

Wie sich später gezeigt hat, stellten diese Erfahrungen die Schlüsselvoraussetzungen für die Veranstaltungsorganisation dar, weil der enge Zeitrahmen Irrtümer weder im Organisationsverlauf noch in der Teamleitung erlaubte. Deshalb empfehle ich für die weiteren Wettbewerbsjahre den Teamleiter mit ähnlichen Qualifikationsvoraussetzungen zu suchen.

Die Instruktion war, die Aktion Mitte April zu veranstalten, wobei keine Finanzmittel zur Verfügung waren. Für die Veranstaltung mussten also Sponsoren gesucht werden, das bedeutete die Notwendigkeit eines größeren Teams und der längeren Vorbereitungszeit.

Aufgrund der Anforderung an die Realisation in zwölf Wochen gab es nicht viel Zeit für die Teamauswahl und die Aktionsorganisation, deshalb bat ich nach der Bearbeitung des Zeitplans die Direktorin des FHS-Sprachzentrums um Hilfe mit der Suche nach Freiwilligen.

Mittels der direkten Ansprache von potenziellen Teammitglieds-kandidaten ist das Team Anfang Februar um sieben neue Organisatoren angewachsen. Diese Menschen haben keinen Auswahlprozess absolviert.

Die weitere Arbeit mit den ausgewählten Teammitgliedern und die weitere Organisation hat schon komplett ohne Bedarf von größeren Aktionen des Initiators in meinen Händen gelegen.

Ohne Auswahlprozess musste ich das Risiko einer schlechten Wahl in Kauf nehmen. Deshalb empfehle ich einen ordnungsgemäßen Auswahlprozess vorzubereiten, der die Ausarbeitung von Anforderungen an den idealen Kandidaten für die Aufgabenerfüllung mit Betonung der Teamkompetenzen umfasst. Dieser Auswahlprozess sollte mit genügender Zeit-

reserve vor dem Vorbereitungsbeginn stattfinden. In Hinsicht auf die zeitliche Belastung der Studenten im Verlauf des Prüfungszeitraums (Dezember/Januar) achte ich es als angemessen, dieses Auswahlverfahren schon im November zu organisieren.

Für die Wahl des idealen Kandidaten empfehle ich, seinen schriftlichen Antrag zusammen mit einem ausgefüllten Fragebogen zu fordern. Dieser Fragebogen sollte die Fragen über seinen vorigen Erfahrungen mit der Teamarbeit einschließlich der Selbstbewertung einer Leistung im Verlauf dieser Arbeit und ggf. auch seine Referenzen beinhalten. Um den Fragebogen zu ergänzen, erachte ich das Individualgespräch als angemessen.

11.2 Die Fachqualifikation und Voraussetzungen für die Teamarbeit bei Teammitgliedern

Aufgrund des vorigen Personalkontakts mit der Mehrheit der Mitglieder war ich mich ihrer Fachqualifikationen schon vor der Wahl bewusst. Außer zwei Mitgliedern hatten alle anderen Erfahrungen mit der Organisation von Veranstaltungen:

- Aus vorigen Wettbewerbsjahren von Show-off/Zeig Dich,
- aus anderen Aktionen im Rahmen des Projektes „Učíme se navzájem“ (,Wir lernen voneinander‘),
- aus gemeinnützigen Organisationen und Freizeitaktivitäten.

Diese Tatsache wurde schon auf der ersten Besprechung bemerkbar, vor allem in der unproblematischen Kommunikation und wertvollen Ideen, mit denen die Mitglieder die anderen inspirierten. Auf dem zweiten Teamtreffen wurde die Teamsynergie ersichtlich und von dieser Synergie hat nachfolgend das ganze Team profitiert.

Die Mehrheit der Teammitglieder hatte auch starke Voraussetzungen für eine problemlose Teamzusammenarbeit. Bald gab es das erste Problem, als ein Mitglied keine große Teamaktivität gezeigt hat, seine Meinungen in Diskussionen nur wenig geäußert hat und mehrmals nicht auf den Teambesprechungen anwesend war.

Den Grund dieser Tatsache sehe ich in dem Fakt, dass dieses Mitglied zur Teammitgliedschaft überredet wurde, deshalb haben seine Prioritäten den gemeinsamen Teamzielen nicht entsprochen. Daneben hat diese Person introvertiert mit niedrigem Selbstbewusstsein und einer Neigung eher zur individuellen Arbeit gewirkt. Davon ging auch ihre Un-

selbstständigkeit aus, die aber mit der detaillierten Aufgaberteilung mit der Arbeitsbeschreibung gelöst wurde.

Diesem Mitglied habe ich eher individuelle und eindeutige Aufgaben übertragen und durch Fragen habe ich festgestellt, ob für ihn diese Zusammenarbeit akzeptabel ist. Die Zusammenarbeit ist weiter problemlos verlaufen und das Teammitglied hat an den Teambesprechungen zu seiner eigenen Information weiter teilgenommen. Leider konnte dieser Mensch wegen seiner kleineren Leistung nicht wie andere aktive und initiative Mitglieder bewertet werden. Er hat dagegen nichts eingewendet.

11.3 Die erste Teambesprechung, Aufgaberteilung und Festsetzung von Kompetenzen und Zielen

11.3.1 Wichtige Informationen für Teammitglieder

Auf der ersten Teambesprechung habe ich den Mitgliedern das Wesen des Wettbewerbs durch die Beschreibung des vorigen Wettbewerbsjahres erklärt. Der zweite Schritt war die Erklärung von Erwartungen der Universitätsumgebung, meine Erwartungen, davon, was alles die Veranstaltungsvorbereitung bedeutet und wie viel Zeit das Team für die ganze Organisation hatte.

11.3.2 Die Aufgaberteilung

Die Aufgaben wurden in manchen Aufgabenbereichen im Rahmen des Teams geteilt:

Die Vorbereitungsarbeiten

1. Die Agenda (eine Person)

Diese Person war verantwortlich für die Erstellung des detaillierten Zeitplans und des zeitlichen Harmonogramms. Dieses Mitglied hat die Einhaltung dieses Plans kontrolliert und seine Pflicht war auch die anderen Teammitglieder über wichtigen Terminen zu informieren.

2. Die Sponsoren (mindestens drei Personen)

Diese Personen wurden mit der Kommunikation mit potenziellen Sponsoren beauftragt. Sie sollten von diesen Sponsoren die möglichst viele Sachspenden gewinnen. Diese Sachspenden wurden dann als Preise für die Teilnehmer des Wettbewerbs benutzt.

3. Die Logistik (eine Person)

Diese Person wurde für die Raumausstattung verantwortlich. Ihre Aufgabe also war genügende Anzahl von Sitzplätzen zu sichern und die weitere Ausstattung im Raum effektiv zu platzieren. Sie sollte auch alle wichtigen Sachen zum Veranstaltungsort (wie z.B. Sachspenden von hohem Gewicht) transportieren.

4. Das Catering (zwei Personen)

Diese Personen wurden für das Catering verantwortlich. Da keine Geldmittel für diesen Zweck zur Verfügung standen, sollten sie potenzielle Sponsoren in diesem Bereich ansprechen, eventuell das Catering auf sonstige Weise sichern. Diese Personen wurden weiter für die Sicherung der nützlichen Ausstattung für das Servieren und für den Transport (und folgend auch Abtransport) des Essens und der Ausstattung an den Veranstaltungsort verantwortlich.

5. Die Jury/Der Moderator (eine Person)

Diese Person sollte die Jury aus den Akademikern, Sponsoren und Studenten zusammensetzen, weiter den Moderator aus den Reihen der Universitätsstudenten zu finden. Ihre Aufgabe war auch alle diese Personen über die Wettbewerbsregeln und den Wettbewerbsverlauf zu informieren.

Die Realisationsarbeiten

6. Die Technik (eine Person)

Da in dieser Veranstaltung sehr viel präsentiert wurde, wurde diese Person für die Funktionsfähigkeit des Computers, Dataprojektors und der Lautsprecher verantwortlich. Ihre Aufgabe war auch die Kompatibilität aller Präsentationen mit dieser Technik zu überprüfen.

7. Die Anwesenheitsliste (eine Person)

Dieser Mensch sollte die Anwesenheitsliste der Teilnehmer und Gäste (mit ihren Namen und E-Mail Accounts) vorbereiten. Diese Anwesenheitsliste sollte von den ankommenden Gästen ausgefüllt werden. Diese Person sollte dann die am Ende des Wettbewerbs abwesenden Gewinner kontaktieren.

8. Der Moderator (eine Person)

Die Aufgabe des Moderators war die Teilnehmer und Gäste im Verlauf der Veranstaltung zu informieren und auch zu unterhalten. Im Team wurde entschieden, dass kein Teammitglied die Aktion moderieren wird und dass die Veranstaltung tschechisch moderiert wird.

9. Der Fotograf (eine Person)

Diese Person sollte die ganze Veranstaltung fotografieren und folgend auch die besten Fotografien wählen.

Im Team wurden nach den persönlichen Präferenzen jedes Mitglieds die Aufgabenbereiche der Vorbereitungsarbeiten verteilt. Mit dem Sponsoring wollten sich fünf Teammitglieder beschäftigen, beim Catering ging es um zwei Personen. Ich persönlich habe mich um die Agenda, die Jury und die Suche des passenden Moderators gekümmert. Die Logistik, Technik und Anwesenheitsliste wurden wegen geringerer Schwierigkeit auf drei Teammitglieder als Nebenaufgaben verteilt. Es sind also die Kombinationen wie Sponsoren/Technik, Sponsoren/Logistik und zweimal die Kombination Catering/Gäste entstanden.

Die Motivation, Kompetenzen und Fähigkeiten einigen Teammitglieder wurden schon bei der Aufgabenerteilung bemerkbar.

11.3.3 Die persönlichen Ziele und die Festsetzung des Kommunikationsverhaltens

Die persönliche Ziele der Teammitglieder habe ich mit der Frage ‚Was wollen sie im Verlauf der Teamarbeit lernen und wie sollen sie das erreichen?‘ festgestellt. Das hat zur Ordnung ihrer Gedanken geholfen und sie haben beigetragen, dass trotz aller Vorbereitungen der Unterhaltung für andere Leute auch sie selbst davon profitieren werden.

Im Team musste auch vereinbart werden, welches Kommunikationsmodell und welche Kommunikationskanäle benutzt werden. Für die Beschleunigung der Arbeit wurde das Kommunikationsmodell ‚der Sterne‘ ausgenutzt. Für die Teambedürfnisse musste dieses

Modell transparenter werden. Das Team hat sich auf die Erstellung einer Facebook-Gruppe und auf einen gemeinsamen E-Mail Account (ucimesenavzajem@gmail.com) für die externe Kommunikation geeinigt. Auf diesem E-Mail Account wurde auch die Cloud-Umgebung Google Drive für Planungsdokumente genutzt, was die schnelle Informationsweitergabe gesichert hat. In dieser Umgebung wurden die telefonischen Kontakte von allen Teammitgliedern gespeichert. Alle hatten also Zugang zu allen Informationen in allen verwendeten Kanälen einschließlich der Historie der Kommunikation und wurden so immer informiert.

Als letzter Punkt des ersten Treffens wurden Tag, Platz und Zeit der regelmäßigen Teambesprechungen vereinbart, was nur ein paar Minuten dauerte, und weitere Treffen fanden jede Woche am Dienstagabend in der Universitätsbibliothek statt.

Auf diesen Treffen wurde der Vorbereitungsfortschritt kontrolliert und die Wochenergebnisse wurden nachfolgend in die Planungstabelle eingetragen. Diese Aufzeichnung nach dem Treffen konnte für die Mitglieder unübersichtlich sein, deshalb empfehle ich, beim nächsten Mal die Angaben schon während dem Besprechungsverlauf schriftlich in das Ergebnisprotokoll aufzunehmen (siehe 7.2.1.).

11.3.4 Die Kompetenzen und Ziele

Die Teammitglieder hatten die ganze Woche Zeit zum Nachdenken, auf welche Weise sie die gewählte Tätigkeit machen wollen (z.B. die potenziellen Sponsoren aussuchen, die Liste der Notwendigkeiten erstellen usw.).

Auf der nächsten Teambesprechung haben sie das Vorbereitete mit den anderen verglichen, wobei es zu Diskussionen über einzelne Kleinaufgaben kam. Die Listen wurden danach ergänzt und neu entstehende Aufgaben wurden verteilt. So wurden im Team auch die Kompetenzen definiert.

Das Hauptziel wurde klar – die erfolgreiche Veranstaltung zu organisieren. Die gemeinsamen Teilziele habe ich aus Zeitmangel mit dem Team nicht diskutiert, auf jedem Teamtreffen haben sie aber die eigenen Wochenziele gesetzt.

12 DIE ORGANISATION UND DER VERLAUF VON SHOW-OFF/ZEIG DICH 2014

Die Veranstaltungsform wurde teilweise von den Erfahrungen der vorigen Wettbewerbsjahre bestimmt, bei der Organisation von Show-off/Zeig Dich 2014 hatte ich von der Direktorin des FHS-Sprachzentrums freie Hand.

Die Zeitmöglichkeiten für die Vorbereitung haben es mir nicht erlaubt, die Hauptmeilensteine der Aktion zusammen mit dem Team zu planen. Manche Aspekte der Veranstaltung wurden also vor der Teamzusammenstellung festgelegt.

Für das nächste Wettbewerbsjahr empfehle ich die gesamte Veranstaltung (auch die Teilziele und Termine) im Rahmen des Teams zu planen. Diese Planung sollte mit der genügenden Zeitreserve vor dem Veranstaltungsbeginn (ideal gleich nach der Teamzusammenstellung) durchgeführt werden. Gegenüber dem Wettbewerbsjahr 2014 sollten die Ziele in den nächsten Jahren schriftlich verfasst werden und auch die SMART-Methode sollte eingehalten werden.

Der Vorbereitungsplan sollte mehr durchgearbeitet werden, weil im Plan für das Jahr 2014 die Details, die Beobachtung von parallel verlaufenden Aufgaben und die eingearbeitete Aufgabenänderungen gefehlt haben. Wegen dieser Mängel ist der Zeitplan im Jahr 2014 für die nächsten Wettbewerbsjahre unbenutzbar geworden. Für eine gute Hilfe bei der Organisation halte ich das Gantt-Diagramm, das auf der Tomas-Bata-Universität in Zlín im Programm Microsoft Project abrufbar ist (siehe 8.1.6).

12.1 Der Termin, die Räume und die Finanzierung der Veranstaltung

12.1.1 Der Termin

Das Datum der Veranstaltung wurde zuerst für den 15. April 2014 festgelegt. Dieser Termin wurde vor der ordentlichen Veranstaltungsplanung festgesetzt. Im Laufe der Vorbereitungen hat es sich gezeigt, dass auch das Semifinale veranstaltet werden muss. Das Semifinale wurde dann für den 8. April 2014 geplant.

Das Organisationsteam also hatte für die Veranstaltungsvorbereitung nur zehn Wochen.

12.1.2 Die Räume

Hinsichtlich des studentischen Aktionscharakters war offensichtlich, dass die Veranstaltung in den Universitätsräumen organisiert werden muss. Die Studenten selbst können leider keine Räume reservieren, deshalb wurde mit dieser Aufgabe der Akademiker aus dem FHS-Sprachzentrum beauftragt.

Die Voraussetzung für einen Raum war selbstverständlich die genügende Größe, die Anzahl von Sitzplätzen, die technische Ausstattung und die Repräsentanz. Aufgrund dieser Kriterien wurde der Raum im Rektoratsgebäude gewählt.

In Hinsicht auf die niedrige Anzahl der Sitzplätze musste das für die Logistik verantwortliche Mitglied andere Stühle beschaffen. Zu diesem Zweck wurden die für die Dachterrasse bestimmten Stühle ausgeliehen.

12.1.3 Die Finanzierung

Wie schon oben angeführt, betrug das vom Initiator gewährte Budget null Kronen. Diese Tatsache müssen wir berücksichtigen und unser Hauptziel war es, die Spenden von Sachspensoren zu gewinnen. Die Kommunikation mit potenziellen Sponsoren verlief durch das direkte telefonische Ansprechen und die folgenden persönlichen Treffen.

Der Anteil dieser Tätigkeit an der Gesamtsumme von Vorbereitungsaufgaben war etwa 60 % und nach 8 Wochen haben wir für die Aktion die Spenden von 19 Sponsoren in der Höhe von ungefähr 24 000 CZK gewonnen.

Die Sachspenden von externen Sponsoren hatten unterschiedliche Formen:

- Bücher (Belletristik, fremdsprachige Bücher und Wörterbücher),
- Bürobedarf,
- elektronische Geräte (USB Sticks, digitale Bilderrahmen),
- Dienstleistungsgutscheine (in Pizzerien, Teehäusern, Fitnesscentern, Sprachkurse),
- Eintrittskarten für Freizeitaktivitäten (Laser-Spiel, Theater),
- Nahrungsergänzungsmittel, Rucksäcke, Thermocups und weitere.

Für die teureren Sachspenden (d.h. für die Gutscheine für Sprachkurse) mussten Spendenverträge abgeschlossen werden. Die Verträge wurden von den Sponsoren entworfen, ihrer

Form musste aber von der Universitätsrechtsabteilung verifiziert und von einer kompetenten Person unterschrieben werden. Das hat die Zeit bis zum Eingang der Spenden etwa um 14 Tage verlängert und der Eingriff des Initiators (Sprachzentrums) war unbedingt nötig.

Trotz der Bemühung von verantwortlichen Mitgliedern ist es leider nicht gelungen, einen Sponsor für das Catering zu finden. Hier wurde die Veranstaltung wieder vom Initiator unterstützt und erhebliche Mengen von Erfrischungen wurden aus eigenen Mitteln finanziert.

Die einzigen Geldspenden kamen dank der Bemühungen der FHS-Dekanin von allen Fakultäten der Tomas-Bata-Universität. Diese Geldspenden wurden als Preise für die ersten drei Teilnehmer des Wettbewerbs benutzt.

Der Bürobedarf (vor allem für den Druck) wurde größtenteils vom Initiator übernommen, die Organisatoren haben aber aus eigener Initiative auch eigene Mittel für die Prozessbeschleunigung bereitgestellt. Weitere Kosten waren Telefon-, Reise- und Erfrischungskosten. Diese Kosten wurden in Form eines Sonderstipendiums kompensiert.

Die Kosten der Teammitglieder wurden nicht schriftlich dokumentiert, so wurde es möglich nur eine grobe Schätzung durchzuführen. Das empfehle ich in den nächsten Jahren zu ändern. Weiter empfehle ich keine weiteren Bemühungen um Erfrischungsspenden.

12.2 Das Catering, Programm und die Dokumentation im Veranstaltungsverlauf

12.2.1 Das Catering

Der ursprüngliche Plan der für das Catering verantwortlichen Mitglieder war für diese Zwecke Sponsoren in der Region Zlín zu finden. Nach drei Wochen der nutzlosen Bemühungen war klar, dass das nicht gelingen wird, obwohl die nahrungsmittelproduzierenden Unternehmen von unterschiedlichen Größen angesprochen wurden.

Aus dieser Tatsache ist auch die Unmöglichkeit der Sicherung der anderen Servierausstattung hervorgegangen. Deshalb wurde auch diese Ausstattung aus eigenen Mitteln finanziert.

Die größere Menge der Erfrischungen wurden von den ‚Studentenwohnheimen und der Mensa TBU‘ gekauft. Hier ist ein weiteres Kommunikationsproblem entstanden, als der

Mensadirektor mit unserem Antrag eines Sponsorings schon angesprochen wurde. Nach der folgenden Konsultation mit dem Initiator wurde der Antrag zurückgezogen und die gewährte Erfrischung wurde vom Sprachzentrum ordnungsgemäß bezahlt. Daneben wurde von der Mensa TBU ein Teil der Servierausstattung verliehen und den Rest hat das Organisationsteam vom Initiator erhalten.

Hinsichtlich der Tatsache, dass die Menge der gekauften Erfrischungen für die erwartete Audienz nicht genügend wurde, haben wir uns auf einen zusätzlichen hausgemachten Imbiss geeinigt.

Während der Pausen zwischen den einzelnen Präsentationen wurden Kaffee, Tee, Wasser, süße und würzige Leckereien in der Form eines Stehempfangs im Foyer vor dem Wettbewerbsraum angeboten. In Hinsicht auf die Anforderungen an die mentale Aktivität der Jury haben die verantwortlichen Teammitglieder den Juroren eine erhöhte Beachtung in Form eines Kaffees und eine Erfrischung während des Programms ausgedient.

Im Hinblick auf das Catering ist die Veranstaltung ohne größere Organisationsprobleme verlaufen. Für die nächsten Jahre empfehle ich sich bei dem thematischen Servieren der Imbisse (z.B. mit typisch englischen oder deutschen Dekorationen) der anderen Aktionen an der TBU inspirieren zu lassen.

12.2.2 Das Veranstaltungsprogramm

10:00:00	11:30:00	Vorbereitung des Raumes
11:30:00	11:45:00	Veranstaltungsauftritt
11:45:00	13:00:00	Der erste Wettbewerbsblock (6 Studenten)
13:00:00	13:15:00	Pause
13:15:00	14:30:00	Der zweite Wettbewerbsblock (6 Studenten)
14:30:00	14:55:00	Die Auswertung
14:55:00	15:00:00	Die Verleihung des Publikumspreises
15:00:00	15:25:00	Die Veröffentlichung der Wettbewerbsergebnisse
15:30:00	15:35:00	Veranstaltungsende
15:35:00	16:00:00	Aufräumen

Abb. 2: Das Harmonogramm des Semifinales

10:00:00	11:30:00	Vorbereitung des Raumes
11:30:00	11:45:00	Veranstaltungsauftritt
11:45:00	12:30:00	Der erste Wettbewerbsblock (3 Studenten)
12:30:00	12:45:00	Pause
12:45:00	13:30:00	Der zweite Wettbewerbsblock (3 Studenten)
13:30:00	14:00:00	Die Auswertung
14:00:00	14:30:00	Die Veröffentlichung der Wettbewerbsergebnisse
14:30:00	14:35:00	Verleihung des Publikumspreises
14:35:00	14:40:00	Veranstaltungsende
14:40:00	16:00:00	Aufräumen (+ Zeitreserve)

Abb. 3: Das Harmonogramm des Finales

Während der Vorbereitung des Veranstaltungsprogramms wurde die Zeit der Raumreservierung begrenzt. An jedem Veranstaltungstag wurde der Raum für 6 Stunden gebucht. In den obigen Harmonogrammen ist zu bemerken, dass in dieser Zeit auch die Vorbereitung und das Aufräumen des Raumes eingerechnet werden mussten.

Vor dieser Vorbereitung ist noch eine kurze Teambesprechung verlaufen, wo jeder Organisator sein Namensschild bekommen hat. Als die Teamleiterin habe ich überprüft, ob alle Teammitglieder wissen, was sie machen sollen, und ich habe ihnen ein paar ermutigende Worte gesagt. Danach habe ich mit dem Moderator die letzte Überprüfung seiner Eröffnungsrede gemacht.

Dann mussten die Räume vorbereitet werden, was folgende Punkte beinhaltet hat:

- Die Sicherung der genügenden Anzahl von Sitzplätzen,
- die Kontrolle der technischen Ausstattung des Raumes einschließlich der Kompatibilität der Geräte,
- die Vorbereitung des Caterings und der Unterlagen für die Jury,
- die Platzierung der Werbeartikel (Plakate, Visitenkarten, Informationsflugblättern, Logen der Sponsoren),

- Zweck- und zusätzliche Dekoration der Raumes (Logo des Initiators, Logo der Veranstaltung, Harmonogramm der Veranstaltung und z.B. thematische Witze und Redewendungen in englischer und deutscher Sprache),
- Richtungszeichen zu dem Raum im Gebäude.

Mit jeder von diesen Aufgaben wurden ein oder mehrere Teammitglieder beauftragt, wobei ich als die Teamleiterin kontrolliert habe, ob alles in Ordnung ist und nichts fehlt.

In der letzten Phase der Vorbereitungen sind die Gäste, Juroren und Wettbewerber langsam angekommen. Alle mussten zur besseren Übersicht für das Organisationsteam ihre Namen und E-Mail-Adressen in die Anwesenheitsliste schreiben.

Danach wurde das Programm vom Moderator eröffnet, nachdem die Ehrengäste und der Vorsitzende der Jury ein paar Worte den Anwesenden gesagt haben.

Danach wurde der erste Wettbewerbsteilnehmer aufgefordert, sein Thema zu präsentieren. Hier wurde wieder die Zeitbegrenzung des Programms deutlich, weil jeder Teilnehmer für seine Präsentation gerade zwölf Minuten zur Verfügung hatte - eine Minute für die Vorstellung des Teilnehmers vom Moderator und zehn Minuten für die Präsentation mit Fragen (mehr über die zeitlichen Bedingungen der Präsentationen siehe Kapitel 14.2.2). Eine Minute hatten die Teilnehmer auch nach der Präsentation um sich abzuwechseln. Dieses Harmonogramm wurde also nicht genau eingehalten, vor allem nach der Pause in dem zweiten Wettbewerbsblock, wo im Verlauf der Pause die Verspätung seitens der Teilnehmer entstanden ist. Dieses Defizit wurde mit der gesparten Zeit während der Auswertung ausgeglichen. Diese zeitliche Einschränkung hat gezeigt, dass es nötig ist, für das nächste Mal den Raum für eine längere Zeit zu buchen.

Das Begleitprogramm

Als belebendes Element des Programms für die Gäste und ihre bessere Einbeziehung während des Wettbewerbs haben wir den Publikumspreis (also den allgemein bekannten Sympathiepreis) gewählt.

Auf jedem Sitzplatz wurde ein Wahlzettel gelegt, der die Spalten für den Namen des Favoriten und den Namen des Gastes beinhaltet hat. Nach dem Ausfüllen wurde der Zettel abgegeben. Während der Auswertung des Wettbewerbs wurden alle Zettel nachgerechnet.

Hinsichtlich der Präferenzen wurde der Gewinner des Publikumspreises bestimmt. Diese Person wurde mit Sachspenden belohnt. Der Vorsitzende der Jury hat danach aus allen Zetteln mit dem Name dieses Teilnehmers einen gewählt. Der auf dem Zettel angeführte Gast wurde auch mit einem Preis belohnt.

Hier hat sich ein weiterer Organisationsfehler gezeigt, dass auch den Organisatoren die Wahl ermöglicht wurde. Einer der Organisatoren wurde danach vom Vorsitzenden der Jury gewählt, was sicher keinen guten Eindruck gemacht hat. In den nächsten Jahren sollten die Organisatoren also keine ähnliche Partizipationsmöglichkeit haben.

Im Harmonogramm ist auch die Verschiebung des Verleihs des Publikumspreises auf die Zeit nach der Verkündigung der Wettbewerbsergebnisse abgebildet. Diese kleine Änderung wurde vorgenommen, weil der Publikumspreis einen Bonus dargestellt hat. Dieser Preis hätte aber auch als ein Trostpreis für die Teilnehmer dienen können, was aber nicht passiert ist, weil einer der Gewinner auch diesen Preis in beiden Wettbewerbsrunden erhalten hat. Aus der Organisationssicht wurde mit dieser Verschiebung das zu frühe Verlassen des Raumes verhindert, was wegen der Unterschriften für die Preisübergabe der teureren Sachspenden sehr wichtig war.

12.2.3 Die fotografische Dokumentation der Veranstaltung

Die Veranstaltungsdokumentation wurde von der Fotografin durchgeführt. Die Fotografin war kein Mitglied des Teams, aber sie hatte Erfahrungen aus den vorigen Veranstaltungen.

Trotz dieser Erfahrungen sind die Fotografien nicht gelungen, weil sie einen deutlich blauen Ton hatten. Die Ursache dieser Tatsache ist bis heute nicht klar, wahrscheinlich waren die Lichtbedingungen zu schlecht, die Kameraeinstellungen nicht in Ordnung oder die Fotografien wurden beim Kopieren beschädigt. Die Fotografien mussten danach von einem Teammitglied in einem graphischen Programm bearbeitet werden, was aber nur einen kleinen Mangel dargestellt hat, weil die Fotografien in anderer Hinsicht der gewünschten Qualität entsprochen haben.

Die Fotografin und der Moderator wurden mit einem Sonderstipendium belohnt.

13 WEITERE PARTIZIPIERENDE MENSCHEN

DER VERANSTALTUNG SHOW-OFF/ZEIG DICH 2014

13.1 Die Zielgruppe

Die Zielgruppe stellen entsprechend dem Veranstaltungscharakter alle Studenten der Tomas-Bata-Universität dar. Bei dieser Zielgruppe mussten die Zeitmöglichkeiten, Präferenzen und Kommunikationsmethoden berücksichtigt werden.

Die Möglichkeit der Terminverschiebung gab es leider nicht (obwohl der Initiator diese Verschiebung möglicherweise erlaubt hätte), weil ein späteres Veranstaltungsdatum mit den Studienanforderungen der Zielgruppe wahrscheinlich schon kollidiert wäre.

Der Zielgruppe hat absichtlich auch der Moderator entsprochen, der er auch ein Student war. Die Studenten waren auch in der Jury vertreten.

13.2 Die Jury

Um ein Semifinale und ein Finale sichern zu können, waren zwei Jurys notwendig. Die Einladungskarten für die Jury wurden per E-Mail verschickt und per E-Mail ist auch die weitere Kommunikation mit den Juroren verlaufen. Aufgrund der Erfahrung aus dem vorigen Jahr wurde jede Jury aus folgenden Mitgliedern zusammengestellt:

- Der Vorsitzende der Jury (ein Akademiker),
- drei Juroren aus den Reihen der Akademiker,
- drei Juroren aus den Reihen der Studenten.

Im Idealfall sollten alle Jurymitglieder beide verwendeten Sprachen sprechen können, was sich leider als unmöglich gezeigt hat. Die Bedingung also war, dass mindestens zwei Juroren in einer Jury die englische und mindestens 2 Juroren die deutsche Sprache beherrschen mussten.

Einzelne Juroren konnten Jurymitglieder zu beiden Terminen werden, falls das ihr Wunsch war. Unsere Bemühung aber war, die Bewertung der Wettbewerber möglichst abwechslungsreich zu machen, hinsichtlich der Tatsache, dass die Wettbewerbsteilnehmer später das schriftliche Feedback erhalten haben. Gleichzeitig musste es für die Jury nicht angenehm sein, die gleichen Präsentationen zweimal zu hören. In einem Fall war ein Juror in

beiden Jurys anwesend, was aber (wie sich später zeigte) für die Wettbewerbsteilnehmer wegen dem Feedback einen großen Beitrag geleistet hat, weil dieser Juror ihre Leistungen im Semifinale und Finale vergleichen konnte.

Die Aufgabe der Jury war es, die Präsentationsfähigkeiten, Sprachkompetenz (hinsichtlich des Sprachenniveaus) die Korrektheit und die Logik des verarbeiteten Präsentationsinhalts und die Visualisierung der Präsentation auszuwerten (siehe Anhang III).

13.3 Die Gäste

Aufgrund der Kommunikation mit dem Initiator wurden zum Veranstaltungsfinale wegen der geleisteten Geldspenden die Dekane aller Fakultäten der Universität eingeladen (siehe Anhang I). Hier ist ein weiterer kleiner Organisationsfehler entstanden, da an der Fakultät für angewandte Informatik ein neuer Dekan ernannt wurde. Die Einladungskarte wurde zuerst dem alten Dekan und dann auch dem neuen Dekan geschickt.

Trotz dieser direkten Einladung ist nur die Dekanin der Fakultät für humanwissenschaftliche Studien gekommen, was ich eher der beschränkten Zeitmöglichkeiten der anderen Dekane zurechne.

Die weiteren Gäste waren alle Veranstaltungssponsoren, die entweder per E-Mail oder telefonisch von den für die Sponsoren verantwortlichen Teammitgliedern eingeladen wurden.

Inoffiziell – mit Hilfe der Kommunikationskanäle – wurden auch alle Studenten und Akademiker eingeladen.

Trotz aller Kommunikation war die Anzahl der Gäste aus den Reihen der Studenten sehr klein. Eine vermutliche Ursache war das Fehlen der Information über den Publikumspreis (also über die Gewinnmöglichkeit für Gäste) bzw. über die Präsentationsthemen. Die Studenten würden diese Informationen wahrscheinlich mehr fesseln als nur die Unterstützung ihrer Kommilitonen, oder wegen der vom Lehrer erteilten Pflicht teilzunehmen. Die Gäste konnten von der Teilnahme auch durch die veröffentlichte Veranstaltungsdauer abgebracht werden, was das nächste Mal mit der Veröffentlichung des zeitlichen Harmonogramms mit der Möglichkeit der Wahl einzelner Programmpunkten vermieden werden kann.

Leider ist kein Sponsor gekommen, was aber erwartet wurde aufgrund der Tatsache, dass die Veranstaltungszeit mit der Normalarbeitszeit kollidierte. Hier ist aber primär gewesen, dass diese Veranstaltungszeit für die Zielgruppe und die Akademiker passend war.

14 DIE KOMMUNIKATION, DIE REGELN UND DAS FEEDBACK DER VERANSTALTUNG SHOW-OFF/ZEIG DICH 2014 MIT EMPFEHLUNGEN FÜR DIE NÄCHSTEN WETTBEWERBSJAHRE

14.1 Die Kommunikation mit der Zielgruppe vor der Veranstaltung

Die Kommunikationsmethode wurde selbstverständlich auch an der Zielgruppe orientiert. Die Bestimmung der Kommunikationskanäle war für das auch aus Studenten zusammengesetzte Organisationsteam kein Problem.

Für die Kommunikation mit potenziellen Wettbewerbern wurden zwei Typen der Kommunikation verwendet:

- Physische Kommunikation – das Plakat, das ordentlich genehmigt werden musste (siehe Anhang II), mündliche Informationsverbreitung von Akademikern und Organisatoren,
- elektronische Kommunikation – das Profil ‚Učíme se navzájem‘ (‚Wir lernen voneinander‘) auf Facebook, E-Mail-Kommunikation zwischen Organisatoren/Akademikern und Teilnehmern, die Bildschirme in den Universitätsgebäuden.

Für die nächsten Wettbewerbsjahre würde ich empfehlen, ein spezifisches Thema einschließlich eines Mottos für die Aktion zu wählen, was nicht nur die Kommunikation, sondern auch das allgemeine Bewusstsein für den Wettbewerb positiv beeinflussen würde.

14.2 Die Wettbewerbsregeln

14.2.1 Die Anmeldung der Teilnehmer

In das Wettbewerbssemifinale wurden für jede Fakultät zwei Studenten (falls das möglich war, mit deutschsprachiger und auch englischsprachiger Präsentation) nominiert, insgesamt ging es um zwölf Teilnehmer, aber nur die sechs erfolgreichsten Studenten sind in das Finale weitergegangen.

Jeder nominierte Student musste ein elektronisches Anmeldeformular ausfüllen. Das Anmeldeformular hat vier Typen von Informationen enthalten:

- Allgemeine Informationen (Name, Titel, Fakultät, Studienfach und Studienform, das Sprachniveau – in dem Formular standen die Hyperlinks für die kostenlose Tests zur Verfügung)
- Kontaktangaben (E-Mail),
- die Angaben über die Präsentation (der Name der Präsentation, die Sprache, die Entstehungsumstände des Themas dieser Präsentation, Schlüsselwörter, die Kurzfassung der Präsentation)
- Personalinformationen (das Motto, die beliebten und unbeliebten Sachen/Aktivitäten und die Zukunftspläne des Teilnehmers).

Die Personalinformationen haben dem Moderator für die Vorstellung des Teilnehmers gedient und sie haben auch die Zeit ausgefüllt, wenn sich der Teilnehmer vorbereitet hat.

Bei der Nominierung von Studenten wurden erste ernsthafte Probleme in der Kommunikation zwischen dem Organisationsteam und den Akademikern sichtbar.

Mein erstes Vorhaben war, das Semifinale mit einer beliebigen Teilnehmeranzahl zu veranstalten. Die Teilnehmeranzahl ist bald um Dutzende von Interessenten gestiegen und es wäre unmöglich die Veranstaltung an einem Tag zu organisieren.

Die Nominierungsmethode musste also im Verlauf der Veranstaltungsvorbereitung verbessert werden. Die neue Methode war die Nominierung der Studenten nur von den Akademikern, die an ihren Fakultäten mit dem Sprachunterricht beauftragt sind.

Ein weiteres Problem ist an der Fakultät für humanwissenschaftliche Studien aufgetreten. An der FHS gibt es zwei Institute, die den Sprachunterricht garantieren – das Institut für moderne Sprachen und Literaturen für die Studenten der philologischen Studienprogramme und das Sprachzentrum für die Studenten aus anderen Studienprogrammen. Nach dem alten Anmeldesystem wurden an der FHS vier Studenten (zwei aus IMSL und zwei aus dem Sprachzentrum) angemeldet, was wegen der geplanten Teilnehmeranzahl und der Zeitbegrenzung nicht realisierbar war.

Die Ursache dieses Problems war die schlechte Formulierung der folgenden Information:

1 Nominierung für das Sprachzentrum: Mgr. Alena Rosíková, Ph.D. – Ich bitte Frau Čechová und Frau Lamperová um ihre Tipps für die Nominierungen an Frau Rosíková weiterzugeben.

1 Nominierung für das IMSL: PhDr. Katarína Nemčoková, Ph.D.

in Zusammenarbeit mit Mgr. Libor Marek, Ph.D.

Abb. 4: Die schlechte Formulierung in Regeln für die Nominierung

Laut dieser Information sollten sich alle erwähnten Personen auf einen einzigen Kandidaten für jedes Institut einigen, die Information wurde leider von den Rezipienten schlecht interpretiert. Die Situation wurde dann gelöst und auch die FHS hat zuletzt für den Wettbewerb zwei Studenten nominiert.

Inzwischen wurden die Anmeldungen der Studenten nach den alten Regeln abgegeben. Diese Studenten hat das Organisationsteam auf die verantwortlichen Akademiker verwiesen, oder das Team gezwungen wurde diese Anmeldungen abzulehnen. Diese Situation halte ich für einen ernsten Organisationsmangel.

Die Lösung dieses Problems hat eine große Menge an Kommunikation beansprucht. Diese Zeit hätte im Verlauf der Vorbereitung effektiver ausgenutzt werden können.

Hinsichtlich der großen Anzahl der Studenten und Sprachlehrer wäre es meiner Meinung nach besser, Fakultätsvorrunden zu organisieren. Die Vorrunde an der Fakultät der medialen Kommunikation hat auf Initiative der Akademiker stattgefunden. Die Fakultätsvorrunden könnte sich also jede Fakultät selbst organisieren, ggf. könnte das Organisationsteam bei den Vorrunden helfen. Falls die Mitglieder des Organisationsteams in die Vorbereitung dieser Vorrunden einbezogen werden, müssten diese Vorrunden Ende Januar organisiert werden, unter Berücksichtigung des Prüfungszeitraums, der im Dezember anfängt und den ganzen Januar dauert. Aus dieser Vorrundenorganisation würden die für die Sponsoren verantwortlichen Teammitglieder ausgeschlossen, weil sie ab Anfang Februar an ihrer Aufgabe arbeiten müssen.

Im Verlauf der Vorrunden sollte man auch das fortgeschrittene Niveau der Doktoranden und der Studenten der philologischen Studienprogramme berücksichtigen. Diese Studenten sollten eine selbständige Kategorie haben, wie es in Show-off/Zeig Dich 2015 war. Die

zweite Kategorie würden die oben angefügten Paare der Studenten aus allen Fakultäten (auch aus anderen Studienprogramme der FHS) bilden.

14.2.2 Der Verlauf des Wettbewerbs und seine Auswertung

Wie schon oben angefügt wurde, die Teilnehmer mussten Studenten einer der Fakultäten sein, mussten für ihre Fakultät vom verantwortlichen Akademiker nominiert werden und sie mussten bis zum 28. März 2014 den elektronischen Anmeldeformular ausfüllen.

Bei der Präsentation konnte (musste aber nicht) die technische Ausstattung benutzt werden. Den Teilnehmern haben der Beamer, der Computer, der Dataprojektor und die Lautsprecher zur Verfügung gestanden.

Jede Präsentation dauerte sieben Minuten, wenn nach sechs Minuten der Teilnehmer den Signalton gehört hat. Dieser Signalton gab ihm Bescheid, dass schon die letzte Minute läuft. Am Ende der siebten Minute wurde dieser Signalton noch einmal wiederholt und dem Teilnehmer wurde ermöglicht, seinen letzten Gedanken zu beenden. Dann sind die drei Minuten für die Fragen der Jury oder des Publikums gelaufen. In diesen drei Minuten hat sich der Moderator bemüht, das Publikum aktiv einzubeziehen.

Laut des Harmonogramms ist nach der Hälfte aller Präsentationen die Erfrischungspause gefolgt. Die Erfrischung wurde im Foyer vor dem Wettbewerbsraum vorbereitet.

Sobald alle Teilnehmer ihre Leistungen erbracht hatten, gab es Zeit für die Jury diese Leistungen nach den im Voraus vorbereiteten Kriterien auszuwerten (siehe Anhang III).

Jeder Teilnehmer hat den Preis (die Sachspenden), Teilnahmebestätigung bzw. das Diplom für die ersten drei Plätze im Wettbewerb erhalten (siehe Anhang IV). Für die Platzierung auf dem ersten Platz im Semifinale hat der Gewinner 3 000 CZK bekommen, für die ersten drei Plätze im Finale ging es um eine Geldbelohnung in Höhe von 10 000 CZK, 5 000 CZK und 3 000 CZK. Dieser Geldpreis wurde in Form des Sonderstipendiums ausgezahlt.

14.3 Die Kommunikation mit den Teilnehmern

Für die angemeldeten Teilnehmer wurde die Gruppe auf Facebook gegründet. Diese Gruppe hat die Verbreitung von wichtigen Informationen und die Beantwortung aller Fragen wesentlich erleichtert und beschleunigt. Falls ein Teilnehmer kein Gruppemitglied werden konnte, ist die Kommunikation per E-Mail verlaufen. Alle Fragen konnten die Teilnehmer

den Organisatoren auch mittels privater Kommunikation auf das angefügte Sozialnetz stellen.

Einer der Teilnehmer hat mit uns per E-Mail sogar eine Auswechslung seiner Präsentation vereinbart. Es ging um die Demonstration der Arbeit mit dem 3D-Technologie-Gerät, das das menschliche Gesicht gescannt hat und dann folgend das Bild auf dem Computer in 3D gezeigt hat. Diese Aktivität hat das Veranstaltungsprogramm angenehm ergänzt.

Nach dem Wettbewerb haben alle Teilnehmer die Abschrift des von den Juroren gegebenen Feedbacks (von dem Bewertungsbogen) mit Verbesserungsvorschlägen für ihre Präsentationen per E-Mail erhalten.

14.4 Die Kommunikationsnachphase

Nach dem Wettbewerb ist die weitere Kommunikation auf verschiedene Art und Weise verlaufen. Mit allen Anwesenden hat sich der Moderator mittels des offiziellen Veranstaltungsendes verabschiedet und hat sich bei ihnen für ihre Teilnahme bedankt. Speziell hat der Moderator sich bei der Jury für deren exzellente Leistung bedankt. Wie oben angefügt wurde, haben die Teilnehmer die E-Mail mit dem Feedback erhalten, in der auch die Danksagung für ihre Teilnahme war.

Für die geleistete Arbeit der Juroren hat sich das Organisationsteam bei ihnen auch schriftlich bedankt.

Am Veranstaltungstag wurde auch auf den Webseiten der Fakultät für humanwissenschaftliche Studien der vom Organisationsteam ausgearbeitete Abschlussbericht veröffentlicht. Die Informationen über die Veranstaltung und die aufgenommenen Fotografien konnte man auch auf dem Facebook-Profil ‚Učíme se navzájem‘ (‚Wir lernen voneinander‘) finden.

Die weitere Kommunikation ist zwischen dem Organisationsteam und den Sponsoren verlaufen, als sich die verantwortlichen Teammitglieder bei allen Sponsoren schriftlich oder telefonisch bedankt haben. Den Sponsoren wurden auch der Abschlussbericht und die Fotodokumentation (Es ging vor allem um die Fotografien, auf denen ihr Logo sichtbar wurde.) geschickt.

14.5 Das Feedback im Team und die Bewertung der Teamzusammenarbeit

Das Feedback im Rahmen des Teams ist problemlos schon im Verlauf der Veranstaltungsvorbereitung verlaufen und die Verbesserungsvorschläge wurden abgestimmt und baldmöglichst in die Vorbereitungsaktivitäten eingegliedert.

Nach dem Veranstaltungsende hat auch das letzte gemeinsame Treffen in Form einer Feier stattgefunden. Die Teammitglieder wurden mit einem zeitlichen Abstand um die Erfüllung des elektronischen Bewertungsfragebogens gebeten (siehe Anhang V). Hier haben sie die einzelnen Aspekte der Teamzusammenarbeit, die Fähigkeiten des Teamleiters und sein Persönlichkeitsprofil bewertet. Als Grundlage für alle Fragen haben die Kapitel 2-4 dieser Arbeit gedient.

Aus den ausgefüllten Fragebogen gehen folgende Informationen hervor:

- Gemäß der Bewertung haben die Teammitglieder zu 90 % die gemeinsamen Interessen und Ziele bevorzugt und mit 90 % haben sie auch ihre Motivation bewertet.
- Sie haben die Zugehörigkeit zum Team auch zu 90 % für wichtig gehalten und die Teamorganisation war für sie verbindlich, also es wurde alles Vereinbarte eingehalten. Hier wurde auch die Meinung gezeigt, dass die Organisation eher straff ist, was (nach späterem Nachfragen) durch die Notwendigkeit, alles rechtzeitig in einer begrenzten Zeit zu machen, verursacht wurde.
- Die Teamkommunikation haben die Teammitglieder positiv als ‚offen mit Feedback‘ bewertet, sie können sich aufeinander immer verlassen und im Team sind keine Beziehungskonflikte entstanden.
- Zwischen den Teammitgliedern hat nur ein gesundes Maß an gegenseitiger Konkurrenz stattgefunden und alle Teammitglieder haben angeführt, dass sie genug Informationen für ihre Arbeit hatten.

Die Teammitglieder konnten sich weiter äußern, ob sie irgendwelche Änderungen in der Teamorganisation oder Teamhierarchie willkommen heißen würden. In diesen Prozessen wurde von ihnen kein Änderungsbedarf festgestellt.

Die Mitglieder haben die gesamte Teilnahme an der Veranstaltungsvorbereitung als sehr nutzbringend bewertet. In den meisten Fällen haben sie gelernt, im Team besser zu arbeiten

und sie haben auch ihre Verhandlungsfähigkeiten vor allem bei der Kommunikation mit Sponsoren verbessert. Weiter wurde von den Teilnehmern die Verbesserung ihrer Kommunikations- und Organisationsfähigkeiten und ihres Zeitmanagements herausgehoben und zuletzt wurde die Gewinnung der potenziell nützlichen Kontakte auch positiv bewertet.

Diese Ergebnisse haben mich nicht sehr überrascht, weil aus meiner Sicht das Team auf der Organisations- und Beziehungsebene ausgezeichnet gearbeitet hat. Im Verlauf der Teamarbeit wurde auch die Synergie deutlich.

14.5.1 Die Bewertung des Persönlichkeitsprofils und der Fähigkeiten des Teamleiters

Die weiteren Fragen betrafen die Fähigkeiten des Teamleiters, das Team zu koordinieren, zu moderieren, die Teammitglieder zu beraten, die Teamergebnisse zu präsentieren und für das Team zu verhandeln. Alle diese Fähigkeiten wurden sehr positiv bewertet (immer mit dem Wert 10/10).

Die Teammitglieder haben sich auch auf der Skala 1-10 zum Persönlichkeitsprofil des Teamleiters geäußert:

- Für sehr entwickelt (der Wert 10) haben sie die Kontakt-, Integrations- und Kommunikationsfähigkeit des Teamleiters gehalten.
- Kleine Mängel (der Wertedurchschnitt = 9) haben sie in der sozialen Kompetenz und der Kooperationsfähigkeit gesehen.
- Größere Mängel haben sie in der Selbstkontrolle gefunden (der Wertedurchschnitt = 8) – hier haben sich die Ansichten einzelner Mitglieder unterschieden, weil die Bewertung sich auf der Skala zwischen 6 bis 10 bewegt hat.

Diese Ergebnisse bewerte ich positiv. Der große Beitrag für mich stellt die Feststellung meiner niedrigeren Selbstkontrolle dar. Mittels dieser Antworten habe ich mein Verbesserungspotenzial gefunden und ich habe auch meine Stärken identifiziert.

14.6 Das Feedback von den Wettbewerbsteilnehmern, Gästen und Juroren

Das Feedback von den auf dem Wettbewerb anwesenden Personen haben wir im Verlauf der Aktion mittels Nachfragens gewonnen, wo das Feedback vor allem von den Wettbe-

werbsteilnehmern sehr positiv war. Es wurden uns auch ein paar wertvolle Tipps (z.B. die Doktoranden besser in den Wettbewerb einzubeziehen) gegeben.

Von den Juroren wurde die Veranstaltung als ‚professionell‘ und ‚von einem hohen Standard‘ bewertet, was auf die gute Bewältigung der Veranstaltungsrealisierung trotz kleinerer Organisationsmängel hinweist.

In den nächsten Jahren wäre das schriftliche Feedback (z.B. in Form eines Fragebogens) von den Juroren und Wettbewerbsteilnehmern bestimmt nutzbringend. Der Fragebogen sollte nach der Veranstaltungsrealisierung an alle geschickt werden, damit sie genug Zeit für die Gedanken- und Ideenformulierung haben.

Das Feedback von den Sponsoren über die Realisierung konnten wir leider nicht erhalten, weil aus zeitlichen Gründen kein Sponsor teilnehmen konnte.

Von allen Teilnehmern und Akademiker einschließlich des Initiators wurde die Veranstaltung sehr positiv bewertet, was eine gute Voraussetzung für die Realisierung im nächsten Wettbewerbsjahr darstellt.

SCHLUSSBETRACHTUNG

Das Organisieren verschiedener Veranstaltungstypen wird nicht nur i. Bereich der Unternehmen, sondern auch an der Tomas-Bata-Universität in Zlín sehr modern. Eine dieser Veranstaltungen ist auch der studentische Wettbewerb Show-off/Zeig Dich, dessen Jahrgang 2014 ich analysiert habe.

Das Ziel meiner Arbeit war es, ein Handbuch für die Erleichterung der Organisation in den nächsten Wettbewerbsjahren aufzuschreiben. Für dieses Handbuch halte ich den theoretischen Teil dieser Arbeit, der mit Hilfe der literarischen Recherche der vor allem ausländischen Quellen entstanden ist. Die theoretischen Erkenntnisse in Form des Handbuchs ergänzt im praktischen Teil die Analyse des Wettbewerbs Show-off/Zeig dich 2014, wo der Verlauf seiner Vorbereitung und Realisierung beschrieben wurde.

Nach dem Vergleich des theoretischen Hintergrunds mit dem praktischen Organisationsfortgang des analysierten Jahres sind die Verbesserungsvorschläge für die nächste Veranstaltung entstanden. Für die bedeutsamsten halte ich mit der Teamzusammenstellung und mit der Veranstaltungsvorbereitung weit im Voraus anzufangen, wobei ich den November für die Veranstaltungsrealisierung im April empfehle. Die Vorbereitungslänge würde dann einer fünf bis sechs monatigen Zeitreserve für die Kunst- und Produktionsagenturen entsprechen. Eine weitere bedeutende Empfehlung ist die genaue Definition der Nominationsmethode der Wettbewerbsteilnehmer, bei der im Jahr 2014 die größten Probleme entstanden sind. Als die ideale Lösung scheint hier die Organisation der Fakultätsvorrunden mit Blick auf das Sprachniveau der Doktoranden und der Studenten des Studienprogramms ‚Philologie‘, die eine selbständige Kategorie haben sollten.

Die Verbindung der theoretischen Erkenntnisse mit den praktischen Erfahrungen, ob als praktische Anwendung der Fremdsprachen und der Präsentationsfähigkeiten oder als praktische Verwendung der Managementkenntnisse bei der Veranstaltungsorganisation, halte ich für eine der wichtigsten Prozesse, durch die jeder Universitätsstudent gehen sollte. Diese einmalige Chance bietet auch die Fakultät der humanwissenschaftlichen Studien allen Studenten an der Tomas-Bata-Universität mittels des studentischen Wettbewerbs Show-off/Zeig Dich an. Ich hoffe, dass die FHS diese Veranstaltung auch in den nächsten Jahren unterstützen wird und so dieser Veranstaltung die Möglichkeit gibt, sich z.B. durch eine größere Sprachenvielfalt weiterzuentwickeln.

Meine Aufgabe war die Veranstaltungsorganisation für andere proaktive Studenten zu erleichtern. Deshalb hoffe ich, dass dieser Veranstaltung in den nächsten Jahren eine große Menge von proaktiven Organisatoren zur Verfügung stehen wird. Diese Arbeit sehe ich auf der einen Seite als meinen Nachlass für diese Aktion, die für mich seit dem letzten Jahr eine Herzensangelegenheit darstellt, und auf der anderen Seite als einen Schlusspunkt meines Studiums, dessen untrennbarer Bestandteil gerade der Wettbewerb Show-off/Zeig Dich war.

LITERATURVERZEICHNIS

- [1] BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést svůj tým. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.
- [2] GRAEVE, Melanie. Events professionell managen – Das Handbuch für Veranstaltungsorganisation. Göttingen: BusinessVillage, 2014. ISBN 978-3-86980-260-2.
- [3] GRAEVE, Melanie. Veranstaltungen organisieren. Freiburg: Haufe-Lexware, 2012. ISBN 978-3-648-00314-5.
- [4] KRÜGER, Wolfgang. Teams führen. Freiburg: Haufe-Lexware, 2012. ISBN (ePDF) 978-3-648-03548-1.
- [5] KUNKEL-RAZUM Kathrin, SCHOLZE-STUBENRECHT, Werner, WERMKE, Mathias. Duden. Deutsches Universalwörterbuch. Mannheim: Dudenverlag, 2007. ISBN 978-3-411-05506-7.
- [6] LEWTHWAITE, Julie. Začínám řídit lidi. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1727-9.
- [7] MEHNDIRATTA, Vaibhav. Career in event management. Chandigarh (India): Abhishek Publications, 2009. ISBN 978-81-8247-241-9.
- [8] MEIER, Rolf. Úspěšná práce s týmem. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2308-2.
- [9] MUSIL, Nora-Christina. Arbeitsprozesse in Gruppen gestalten. London: Ventus Publishing ApS, 2011. ISBN 978-87-7681-895-1.
- [10] PORVAZNÍK, Ján, LADOVÁ, Janka. Celostní management. Bratislava: IRIS, 2010. ISBN 978-80-89256-48-8.
- [11] SLATER, Rus. The Guide to Event Management. London: Andrews UK Limited, 2012. ISBN 978-17-816-6222-9.
- [12] ŠINDLER, Petr. Event marketing. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0646-6.
- [13] VAJNER, Luděk. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

- [14] VAVREČKA, Mojmír, LEDNICKÝ, Václav, IMIDER, Martina. *Česko-německý, německo-český slovník managementu*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 978-80-2510-520-7.

SYMBOL- UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

bzw. beziehungsweise

d. h. das heißt

FHS Fakultät für humanwissenschaftliche Studien

ggf. gegebenenfalls

IMSL Institut für moderne Sprachen und Literaturen

TBU Tomas-Bata-Universität

z. B. zum Beispiel

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

<i>Abb. 1.: Das vereinfachte Gantt-diagramm</i>	<i>56</i>
<i>Abb. 2: Das Harmonogramm des Semifinales</i>	<i>74</i>
<i>Abb. 3: Das Harmonogramm des Finales</i>	<i>75</i>
<i>Abb. 4: Die schlechte Formulierung in Regeln für die Nominierung.....</i>	<i>82</i>

TABELLENVERZEICHNIS

<i>Tab. 1: Unterschiede zwischen Gruppe und Team</i>	<i>16</i>
<i>Tab. 2: Anforderungen an den Teamleiter.....</i>	<i>26</i>
<i>Tab. 3: Ergebnisprotokoll des Teamtreffen</i>	<i>48</i>

ANHANGSVERZEICHNIS

ANHANG I: Einladungskarte für die Dekane

ANHANG II: Plakat des Wettbewerbs Show-off/Zeig Dich 2014

ANHANG III: Bewertungsbogen

ANHANG IV: Diplom und Zertifikat über die Wettbewerbsteilnahme

ANHANG V: Feedback – Fragebogen für die Mitglieder des Organisationsteams

ANHANG I: EINLADUNGSKARTE FÜR DIE DEKANE

Vážená paní děkanko/Vážený pane děkane,

jménem celého organizačního týmu studentského projektu „Učíme se navzájem“ bych Vás ráda pozvala na finále celouniverzitní soutěže studentských cizojazyčných prezentací „Show off/Zeig dich“, které se koná dne 15. dubna 2014 od 11:30 do 15:30 hodin v místnosti 548/U13 (budova rektorátu UTB).

Na Vaši účast se budeme velmi těšit.

Učíme se navzájem 

ANHANG II: PLAKAT DES WETTBEWERBS SHOW-OFF/ZEIG DICH 2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Tomas Bata University in Zlín



SHOW-OFF/ZEIG DICH

- je soutěží cizojazyčných prezentací
- je součástí projektu studentů UTB ve Zlíně „Učíme se navzájem“
- je určena pro všechny studenty UTB ve Zlíně

Podmínky účasti v soutěži

- připravit v anglickém nebo německém jazyce desetiminutovou prezentaci vlastního projektu, který vznikl v rámci studia nebo volnočasové aktivity soutěžícího (7 minut samotná prezentace, 3 minuty otázky poroty)
- vyplnit registrační formulář s informacemi o soutěžícím a prezentaci na adrese: <http://bit.ly/show-off-2014>
- utkat se s rivaly z vlastní fakulty – anglicky nebo německy odprezentovat svůj projekt a stát se jedním ze dvou reprezentantů své fakulty

V semifinále, které se koná 8. 4. 2014, budou soutěžící bojovat o postup do finále. Finále o ceny proběhne 15. 4. 2014!

1. místo: 10 000,- Kč
2. místo: 5 000,- Kč
3. místo: 3 000,- Kč

Důležitá data

- 28. 03. 2014 deadline pro nominaci studentů učitelů a vyplnění přihlašovacieho formuláře studenty
- 08. 04. 2014 semifinále Show-off/Zeig dich pro jednotlivé fakulty
- 15. 04. 2014 celouniverzitní finále prezentační soutěže Show-off/Zeig dich

Adresa pro zasílání dotazů: ucimesenavzajem@gmail.com
nebo Facebook: Učíme se navzájem

ANHANG III: BEWERTUNGSBOGEN

DER BEWERTUNGSBOGEN

Name:

Sprache (Niveau):

Thema der Präsentation:

DAS KRITERIUM	PUNKTE
1. INHALT (War klar, worüber der Wettbewerber spricht? Hatten die Informationen eine logische Abfolge? Wurde alles Wichtige erklärt?)	/5
2. DIE VISUALISIERUNG (Hat das äußere Bild der Präsentation zum Inhalt gepasst? Hat der Wettbewerber auch andere Hilfsmittel benutzt? War die visuelle Präsentation originell und ideenreich?)	/5
3. PRÄSENTATIONSFÄHIGKEITEN (Wie hat der Wettbewerber bei der Präsentation gewirkt? Ist es ihm gelungen, das Publikum zu fesseln? War er ruhig oder nervös? Gab es in seinem Ausdruck störende Einflüsse? Wie ist die Interaktion zwischen dem Wettbewerber und dem Publikum verlaufen?)	/5
4. SPRACHKOMPETENZ – DIESES KRITERIUM BEWERTEN NUR DIE JUROREN, DIE DIESE SPRACHE BEHERRSCHEN (die Verständlichkeit der Rede, Sprachfehler,...)	/20
WEITERE NOTIZEN:	

Die Gesamtpunktzahl:

Die Summe der Punktbewertung des 1. bis 3. Kriteriums von allen Juroren (maximal 105 Punkte)

+ der Punktdurchschnitt der Juroren für das 4. Kriterium, ggf. die Einigung der Juroren auf eine Punktbewertung (maximal 20 Punkte)

= insgesamt kann der Wettbewerber maximal 125 Punkte erhalten

**ANHANG IV: DIPLOM UND ZERTIFIKAT ÜBER DIE
WETTBEWERBSTEILNAHME**

 **Tomas Bata University in Zlín**
Faculty of Humanities

DIPLOM
FÜR DEN _____ PLATZ

im Universitätswettbewerb in englischen und deutschen Präsentationen

Show-off/Zeig dich 2014

am 15. April 2014
verliehen an:

Doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
Dekanin der Geisteswissenschaftlichen Fakultät

ZERTIFIKAT

hat am

Wettbewerb für englische und deutsche Präsentationen

Show-off / Zeig dich 2014

in April 2014

teilgenommen.

Doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
Dekanin der Geisteswissenschaftlichen Fakultät

ANHANG V: FEEDBACK – FRAGEBOGEN FÜR DIE MITGLIEDER DES ORGANISATIONSTEAMS



Fragebogen für die Mitglieder des Organisationsteams Show-off/Zeig Dich 2014

Hallo an alle,

Die Zeit ist schnell vergangen und auch der praktische Teil meiner Arbeit mit dem Titel ‚Die Analyse der Veranstaltung Show-off/Zeig Dich 2014‘ ist fast fertig. Es fehlt mir nur Ihres Feedback. Deshalb wäre ich froh, wenn Sie mir auf 32 Fragen Ihre ehrliche Antwort geben.

Das Funktionieren des Teams und deine Ansicht dazu

1. Hast du bei der Veranstaltungsorganisation eher deine Interessen oder eher das gemeinsame Ziel verfolgt? *

Der Anreiz eines Sonderstipendiums oder die gemeinsam geleistete Arbeit?

1 2 3 4 5

Eigene Interesse Gemeinsames Ziel

2. Welche Ziele hast du in der Gruppe verfolgt? *

Waren sie unterschiedlich von dem gemeinsamen Ziele?

1 2 3 4 5

Unterschiedliche Ziele Gemeinsame Ziele

3. Wie wichtig war für dich die Zugehörigkeit zum Team? *

Weniger wichtig = die Teamaufgabe waren für mich auf der letzten Stelle, sehr wichtig = diese Aufgaben waren für mich auf der ersten Stelle

1 2 3 4 5

Weniger wichtig Sehr wichtig

4. Wie bewertest du die Teamorganisation? *

- Locker
- Unverbindlich
- Straff
- Verbindlich

5. Wolltest du oder musstest du ein Teammitglied werden? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ich wollte Ich musste

6. Waren die Teammitglieder deiner Meinung nach Konkurrenten? *

Gab es im Team nach deinem Gefühl irgendeine Rivalität?

- Ja
- Eher ja
- Eher nein
- Nein

7. Welche Kommunikation gab es in dem Team? *

- Offen mit Feedback
- Offen ohne Feedback
- Teils offen, teil verdeckt
- Völlig verdeckt (ich wusste nur das, was ich mich gefunden habe)

8. Konntest du dich auf die andere Teammitglieder verlassen? *

Wie weit hast du geglaubt, dass sie das Versprochene erfüllen?

- Immer
- Fast immer
- Eher nicht
- Überhaupt nicht

9. Denkst du, dass im Team Beziehungskonflikte entstanden sind? *

Es geht nicht um die Organisationsstreitigkeiten.

- Ja
- Eher ja
- Eher nein
- Nein

10. Hat dir die Art und Weise der Bestimmung von Ziele und Meilensteine gepasst? *

- Ja
- Eher ja
- Eher nein
- Nein

11. Was möchtest du in der Zielfestsetzung ändern? *

12. Möchtest du etwas in der Teamkommunikation ändern? *

13. Hat dich etwas in der Teamorganisation gestört? *

- Ja
- Eher ja
- Eher nein
- Nein

14. Was möchtest du in der Teamorganisation ändern? *

15. Wurdest du im Verlauf der Veranstaltungsvorbereitung genug informiert und wusstest du, was du machen sollst? *

- Ja
- Eher ja
- Eher nein
- Nein

16. Was hat dir gefehlt, damit du genug informiert wurdest? *

30. Wie bewertest du seine Integrationsfähigkeit? *

Wie gut er das Funktionieren des Teams sichert.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sehr schlecht Ausgezeichnet

31. Wie bewertest du seine Kommunikationsfähigkeit? *

Die Sicherung des passenden Kommunikationsflusses.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sehr schlecht Ausgezeichnet

32. Wie bewertest du die Selbstkontrolle des Teamleiters? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sehr schlecht Ausgezeichnet

Das ist das Ende dieses Fragebogens.

Vielen Dank für deine Antworten.