

Teamentwicklung

Andrea Alexander

EduMedia

Teamentwicklung

Autorin:
Andrea Alexander
Senior Consultant im Gesundheitsmanagement

Herausgeber:
Udo Schneidereit
epz Xpert PBS des Landesverbandes der Volkshochschulen von Nordrhein-Westfalen e.V.

1. Auflage, Druckversion vom 07.04.2011, POD-1.0

Redaktion: Alfons Käsbauer, Jennifer Kienzle

Layout, Satz und Druck: Educational Consulting GmbH, Ilmenau
Printed in Germany

Umschlaggestaltung: Educational Consulting GmbH, Ilmenau

Bildquelle: shutterstock.com. Shutterstock Images LLC
Illustrationen von Sven Palmowski

© 2002 - 2011, EduMedia GmbH, Stuttgart

Alle Rechte, insbesondere das Recht zu Vervielfältigung, Verbreitung oder Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Der Verlag haftet nicht für mögliche negative Folgen, die aus der Anwendung des Materials entstehen.

Internetadresse: <http://www.edumedia.de>

ISBN 978-3-86718-089-4

Inhaltsverzeichnis

1	Teamarbeit und soziale Kompetenz	7
	Basiswissen	
	Bedeutung der Teamarbeit	8
	– Einführung	8
	– Gründe für den Wechsel zur Teamorganisation	9
	– Wann ist Teambildung zweckmäßig?	10
	– Neue Anforderungen durch Teamarbeit	10
	Organisationsentwicklung durch Teamentwicklung	11
	– Strategische Ziele der Teamarbeit	11
	Gruppendynamik und Teamarbeit	11
	– Gruppendynamische Kräfte	11
	– Gruppenarten	12
	– Gruppenverhalten und Leistung	12
	– Gruppendynamische Rollen	12
	– Das gruppendynamische Soziogramm	13
	– Teamleitung und persönliche Ausstrahlung	14
	– Selbstbewertung des Verhaltens in der Arbeitsgruppe	15
	Praxis	
	Teamarbeit und soziale Kompetenz	17
2	Grundlagen der Teamarbeit	25
	Definition und Abgrenzung des Teambegriffes	26
	– Der Teambegriff	26
	– Merkmale eines Teams	26
	– Der Unterschied zwischen Gruppe und Team	27
	– Leistungsdifferenzierung zwischen Gruppe und Team	28
	– Entwicklung von Teams	28
	– Voraussetzung für eine gute Teamentwicklung	28
	– Die Auswahl der Teamleitung	29
	– Anforderungsprofil für Teamleitende	30
	– Teammitglieder auswählen	31
	– Entwicklungsphasen im Team	31
	– Die Orientierungsphase	32
	– Die Konfrontations- und Konfliktphase	33
	– Die Konsens- und Kompromissphase	34
	– Die Leistungsphase	34
	Erfolgsfaktoren	35
	– Engagement	35
	– Arbeitsklima	35
	– Die Rolle des Teams in der Organisation	35
	– Führungsstil	36
	– Der Managementkreis	37
	– Ziele vereinbaren	37
	– Planung und Information	37
	– Entscheidungen	38
	– Delegation	38
	– Kontrolle	38
	– Fördern und Beurteilen	39

Praxis	
Grundlagen der Teamarbeit	40
3 Erfolgreich im Team arbeiten	45
Ein Team leiten	46
– Ziele vereinbaren	46
– Vorgehensweise	46
– Zielkonflikte lösen	48
– Entscheidungen treffen	49
– Faktoren der Entscheidungsfindung	49
– Entscheider-Typen	53
– Entscheidungen umsetzen	53
– Kontrollieren	54
Teammitglieder fördern	55
– Qualifikation	55
– Motivation	56
– Delegation	58
– Beurteilung	59
Teams positionieren	60
– Einflussfaktoren	60
Praxis	
Erfolgreich im Team arbeiten	62
4 Technik der Teamarbeit	65
Konflikte verarbeiten	66
– Konflikte als Chancen	66
– Konflikte aufnehmen	66
– Der typische Konfliktverlauf	66
– Konfliktursachen	67
– Wahrnehmung von Konflikten	67
– Konfliktaustragung	68
Besprechungen erfolgreich durchführen	69
– Besprechungen leiten	69
Kreativität fördern	72
– Kreativitätstechniken	73
Weiterbildung planen und durchführen	74
– Lernbedarf decken	74
– Bedeutung der Lernstile	76
– Lernformen	78
– Teamtraining durchführen	78
– Trainingsvarianten	79
– Teamtraining „Denkhüte“	80
Praxis	
Technik der Teamarbeit	81
Anhang	84
Literaturempfehlungen	84
Quellenverzeichnis	85
Stichwortverzeichnis	86



Teamarbeit und soziale Kompetenz

Als Einstieg in die Teamarbeit wird in diesem Baustein untersucht, welche Vorteile und Probleme mit dem Einsatz von Teams in Organisationen verbunden sind. Im weiteren Teil werden die sozialen Beziehungen und gruppendynamischen Rollen, die in einem Team auftreten können, sowie die Anforderungen an die Teammitglieder vorgestellt.

Inhalt

- Bedeutung der Teamarbeit
- Organisationsentwicklung durch Teamarbeit
- Gruppendynamik und Teamarbeit

Bedeutung der Teamarbeit

Teamarbeit setzt Teamgeist voraus. Dies lässt sich nicht anordnen, wohl aber wirksam vorleben.
(Albert Ackermann)

Einführung

Der Teambegriff ist ein Modebegriff des Alltags geworden. Dafür sind im folgenden Teil einige Beispiele aufgeführt:

Beispiel 1:

Im Frühsommer 2002 fand in Japan und Korea die Fußballweltmeisterschaft statt. Der deutschen Fußballnationalmannschaft wurden im Vorfeld nur Außenseiterrollen eingeräumt. Wider Erwarten überstand sie jedoch die Vorrunde und steigerte sich im Verlauf des Turniers bis hin zum Finale. Immer wieder gab es Diskussionen darüber, wodurch dieser Erfolg begründet sei. War es die Leistung des Trainers Rudi Völler, war es die herausragende Rolle einiger Einzelspieler oder war die gesamte Mannschaftsleistung ausschlaggebend für den Erfolg? Eine Floskel wie „das Team ist die Mannschaft“ kann nur unzureichend den Erfolg von elf Fußballspielern charakterisieren.

Ist nun solch eine Fußballmannschaft aufgrund ihrer Erfolge bereits ein Team, gibt es bestimmte Rollen in diesem Team oder ist sie vielleicht kein Team im Sinne der später in diesem Skript zu findenden Definition? Der Fußballtrainer Christoph Daum hat während der Fußballweltmeisterschaft im Berliner Tagesspiegel in einer täglichen Kolumne seine Eindrücke über die Leistungen der verschiedenen Fußballmannschaften beschrieben. Zwei Auszüge aus seiner Kolumne beschäftigen sich mit der Frage der Teamarbeit, des Individualismus und einer alltäglichen Beschreibung dessen, was Teamwork eigentlich ausmacht.

Die ersten Spieltage haben einiges gezeigt: Gutes Teamwork schafft Freiräume für erfolgreiche Individualisten. Was sich zunächst wie ein Widerspruch anhört, ist eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Eine Mannschaft, die harmonisiert, fordert ihre Besten eben nicht dazu auf, sich unterzuordnen, sondern Überraschendes zu tun. Die Dänen waren insgesamt Klasse, ihr Matchwinner hatte dennoch einen Namen: Jon Dahl Tomasson. Auch die deutsche Mannschaft hat flüssig gespielt, hier hieß der Matchwinner Klose. Gutes Teamwork geht also nicht zulasten der Individualität, sondern fordert sie geradezu heraus. Aber was, wenn die Besten fehlen? Ohne Zinedine Zidane verloren die Franzosen gegen Senegal, und schon heißt es: weil Zidane nicht dabei war. Natürlich ist er ein Weltklassespieler, natürlich ist er eine Bereicherung für jede Mannschaft. Aber Senegal hatte auch keine vergleichbaren Stars und siegte – weil die Mannschaft das stärkere Teamwork hatte. Auch bei den Argentinern war deshalb nach der Auswechslung von Veron beim Spiel gegen Nigeria kein Bruch zu erkennen. Alles auf einen wichtigen Spieler zu re-

duzieren, ist gefährlich. Die Franzosen wären schlecht beraten, würden sie sich die Niederlage allein mit dem Fehlen von Zidane erklären. Der Trugschluss: Eigentlich haben wir ganz gut gespielt, und mit Zidane wird alles wieder gut. Das eine stimmt nicht, und das andere ist gar nicht sicher. Einem guten Trainer muss es gelingen, sein Team so variabel aufzubauen, dass der Ausfall eines wichtigen Spielers kompensiert werden kann. Bei einer guten Teamarbeit ist Individualität wichtig, einer muss das Tor erzielen, doch zehn andere Spieler bereiten das vor. Je variabler ein Team spielt, desto schwieriger ist es auszurechnen und zu kontrollieren. Erst so entsteht der Freiraum für die spielentscheidenden Aktionen. Ich bin mir sicher: Bei dieser WM werden wir noch so manche Klassenmannschaft sehen – und deshalb auch Klassespieler.“

„Aber auch die Trainer haben ihren Anteil: Wir müssen wieder mehr Kreativität fördern und fordern, die individuellen Stärken herausarbeiten, dürfen das Sicherheitsdenken nicht übertreiben. Es gibt gefährliche Genies, deren Verteidigungsarbeit zu schlampig ist. Aber im Angriffsdrittel muss jeder Spieler etwas riskieren dürfen. Davon lebt der Fußball. Teamwork ist wichtig, aber nicht alles. Die Überbetonung des „Kollektivs“ führt zu einer Gleichmacherei, die weniger Spontaneität, weniger Spielwitz zur Folge hat. Dagegen hilft nur eins: Die Instinktfußballer fördern und sinnvoll in den Mannschaftsrahmen integrieren.“

Beispiel 2:

In der Politik wird der Teambegriff häufig verwendet. Während des Bundestagswahlkampfes im Frühsommer und Herbst 2002 wurde so offen wie noch nie in der Medienwelt darüber informiert und diskutiert, wie ein Wahlkampf heutzutage in Deutschland organisiert und vorbereitet wird. Alle großen Parteien hatten für diesen Wahlkampf strategische Arbeitsgruppen im Einsatz, um dafür zu sorgen, dass die Spitzenpolitiker während des Wahlkampfes ihr Produkt, das heißt ihre Politik, bestmöglich verkaufen. Die SPD wurde durch die so genannte „Kampa“ unterstützt, die CDU hatte ein Kompetenzteam ins Leben gerufen, auch die Grünen, die FDP und die PDS hatten entsprechende Beratungsteams im Hintergrund.

Allgemein gilt, dass Spitzenpolitiker ohne entsprechende Beratungsgruppen im Hintergrund seit langem nicht mehr auskommen. Das Team unterstützt und berät dabei die Spitzenkräfte der Parteien, die als Einzelkämpfer ihr tägliches Pensum und ihre Außendarstellung gar nicht durchführen könnten. In den Wahlkampfteams der einzelnen Parteien findet sich daher eine breit qualifizierte Gruppe von unterschiedlichen Beratern zusammen – von Journalisten über ehemalige Repräsentanten und Spitzenpolitiker, Wirtschaftsfachleute, Medienberater bis hin zu Projektmanagern aus dem Bereich der Unternehmensberatung. Sie sorgen durch ihre „Teamleistung“ dafür, dass die Führungskräfte der Parteien sich und ihre Produkte erfolgreich darstellen.



Abb. 1 Einer für alle, alle für einen

In Stellenanzeigen wird Teamfähigkeit oft gefordert, was noch nicht bedeutet, dass die damit verbundenen Aufgaben nur im Team erledigt werden könnten. Dennoch müssen Bewerber in jedem Fall im Bewerbungsgespräch ihre Bereitschaft und ihre Fähigkeit zu Teamverhalten als eine der zentralen Qualifikationen belegen.

Gründe für den Wechsel zur Teamorganisation

Teamfähigkeit ist in den letzten Jahren zu einer Schlüsselqualifikation im Arbeitsleben geworden. Die Gründe für den vermehrten Einsatz von Teams zur Erledigung von Aufgaben sind vielfältig. Konkurrenzdruck und die Veränderung von Verkäufer- zu Käufermärkten erfordern eine ständige Erhöhung der Produktivität und Flexibilisierung. Neue Technologien erfordern dauerndes Umgestalten der Betriebs- und Arbeitsabläufe. Schnittstellenverluste müssen reduziert werden, um schneller und effektiver auf neue Anforderungen reagieren zu können. Vorgesetzte und Mitarbeiter suchen verstärkt Verwirklichung und Zufriedenheit in ihrer Arbeit. Es steht nicht mehr die Sicherung der materiellen Bedürfnisse im Vordergrund; vielmehr soll die Arbeit sinnvoll und befriedigend sein. Diesen und anderen Ansprüchen kann eine hierarchische Organisationsstruktur oftmals nicht gerecht werden. Die Linienorganisation als Musterbeispiel der Hierarchie ist auf Dauer und für langsame Prozesse angelegt. Entsprechend sind die Verfahren und Strukturen der Linienorganisation für dauerhaftes Arbeiten nach bewährten Mustern angelegt. Die Führung ordnet an, die Mitarbeiter führen die Anordnungen aus. Dieses Verfahren und die damit verbundene Organisationsstruktur haben sich in einigen Aspekten als nachteilig erwiesen. Die Wichtigsten davon sind:

- Vorgesetzte sind oftmals überlastet, wenn sie alle in der Linienorganisation erforderlichen Entscheidungen alleine treffen müssen.
- Kommunikationsfehler und falsche Erwartungshaltungen führen zu falschen Entscheidungen.
- Fehlende Einsicht bei Mitarbeitern führt zu Widerständen.

- Die Fachkompetenz der Mitarbeiter wird nicht gesteigert bzw. genutzt.
- Zu viele Organisationsebenen wirken unflexibel und können zu teuer sein, weil Entscheidungsprozesse zu lange dauern.
- Mitwissen und Mitentscheiden auf allen Ebenen sind notwendige Voraussetzungen zum Vermeiden von Fehlern.
- Hohe Arbeitsteiligkeit lässt beim Mitarbeiter das Ergebnis seiner Arbeit schwer erkennbar werden, was leicht zu Unzufriedenheit führen kann.
- Fehler sind kostspielig und teuer, sie müssen unbedingt vermieden werden. In hierarchischen Organisationen sind Fehler erfahrungsgemäß unvermeidlich.

Die Bildung von teamorientierten Organisationsformen an sich bringt noch keine Vorteile, sondern schafft die Voraussetzung, um vorteilhafte Abläufe und Ergebnisse wie die Folgenden zu erzielen:

- Es werden weniger Hierarchieebenen benötigt.
- Verlagerung der Macht an horizontal strukturierte Organisationselemente (Mitarbeiter, Teams), dadurch weniger interne Schnittstellen und weniger Kommunikationsverluste.
- Aufbau flexibler und dynamischer Organisationen, um schnell, zweckmäßig und angepasst an die Anforderungen reagieren zu können.
- Förderung der Kompetenz der Mitarbeiter, um die Fehler zu verringern, die Ergebnisse zu verbessern und die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern.

Die Organisationsform muss an den Aufgaben und den Funktionen innerhalb des Betriebes neu orientiert werden. Teams bilden die beste Möglichkeit, diese Restrukturierungsaufgabe zu lösen. Weniger Fehler in der Produktion, schnelle Ausprägung und Erfüllung neuer komplexer, an den Dienstleistungen orientierter Prozesse gelingen nur, wenn die Mitarbeiter nicht handeln, weil es ihnen so befohlen wird, sondern weil sie Einsicht haben und sich in den neuen Strukturen und Prozessen verwirklichen können. Eine Kombination der beiden Prinzipien – hierarchische Organisation und teamorientierte Organisation – gelingt häufig in der Matrix-Struktur. Sie stellt keine revolutionäre Änderung dar, sondern eine Anpassung an die Erfordernisse.

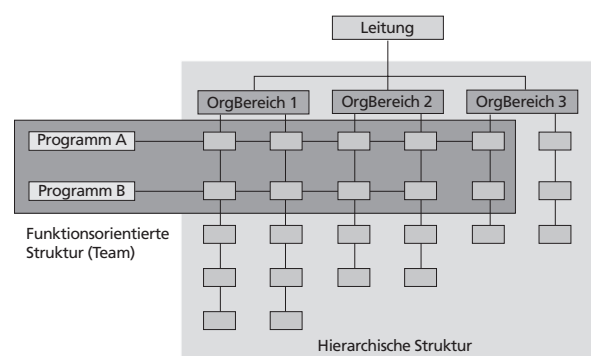


Abb. 2 Matrixorganisation

Wann ist Teambildung zweckmäßig?

Teamarbeit ist unter den folgenden Voraussetzungen besonders von Vorteil:

- Beim Umgang mit komplexen Problemen und Vorhaben, zu deren kreativer Lösung und Bearbeitung die unterschiedlichen Fähigkeiten und Synergieeffekte eines Teams genutzt werden können. (Synergie ist die Tatsache, dass ein Team in gemeinsamer Arbeit mehr leistet, als wenn die gleichen Mitarbeiter einzeln für sich arbeiten.)
- Wenn Flexibilität sowie schnelles, effektives Reagieren auf Veränderungen gefordert werden.
- Wenn der Erfolg des Vorhabens oder Auftrages von hoher Motivation und der unterschiedlichen Kompetenzen der Mitarbeiter abhängig ist.
- Wenn in einem Bereich oder in der Gesamtorganisation grundlegende Veränderungen anstehen, die das Zusammenwirken unterschiedlicher Kompetenzen, Synergieeffekte und hohe Akzeptanz erfordern. Wenn sich das Unternehmen oder die Organisation als „lernende Organisation“ versteht und die Notwendigkeit einer stetigen Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter erkannt hat.

In jeder Situation, die das Zusammenwirken vielfacher Fertigkeiten, Erfahrungen und Beurteilungen erfordert, erbringt ein Team bessere Resultate als eine Gruppe von Einzelpersonen, deren Verantwortungsbereiche durch die Linienorganisation genau eingegrenzt sind. Teams sind flexibler als größere Gruppierungen, denn sie können schneller versammelt, eingesetzt, neu ausgerichtet und aufgelöst werden. Teams sind produktiver als Gruppen, die über keine selbst erkannten und selbst definierten Leistungsziele verfügen, da ihre Mitglieder sich dafür einsetzen, greifbare Ergebnisse zu erbringen.

Neue Anforderungen durch Teamarbeit

Beim Einsatz von Arbeitsteams als organisatorisches Prinzip müssen an Teamleiter und -mitarbeiter deutlich andere Anforderungen gestellt werden als in herkömmlichen Strukturen. (Die oftmals zufällige Bildung von Arbeitsgruppen in herkömmlichen Betriebsabläufen bezeichnen wir hier nicht als Team. Eine genaue Definition folgt in Baustein 2.) Folgende Größen und Umstände sind in einem Team anders als in der hierarchischen Struktur:

- Alle Teammitglieder werden am Führungs- und Entscheidungsprozess beteiligt.
- Die Teammitglieder engagieren sich weitgehend selbstständig im Sinne der Zielsetzung.
- Je weniger durch Weisungen vorgegeben wird, desto mehr Gruppendynamik entwickelt sich.
- Die Kreativität und Motivation aller Teammitglieder sind von entscheidender Bedeutung.

Um die Arbeit von Teams zum Erfolg führen zu können, sind zwei verschiedene Gruppen von Erfolgsfaktoren bekannt.

Harte Faktoren

Die so genannten harten Faktoren wie

- Zielsetzung im Team
- Führung des Teams
- effiziente Zeit- und Projektplanung
- Aufgabenverteilung und Förderung von Teammitgliedern
- Entscheidungskompetenz
- Akzeptanz und Einbindung des Teams im Unternehmen

sind zwar unabdingbar für eine erfolgreiche Teamarbeit; sie sind jedoch nicht unbedingt spezifisch für Teamarbeit. Es handelt sich hierbei um bewährte Management- und Planungstechniken, die für jegliche Art erfolgreicher Arbeit angewendet werden.

Weiche Faktoren

Daneben gibt es die so genannten weichen Faktoren, die umso mehr an Bedeutung gewinnen, je weniger die Arbeit hierarchisch organisiert ist und je mehr Teamarbeit als Organisationsprinzip eingesetzt wird. Bei diesen Faktoren handelt es sich hauptsächlich um Faktoren, die die zwischenmenschlichen Beziehungen und das Selbstverständnis der Teammitglieder stärken. Zu diesen weichen Faktoren können die folgenden gezählt werden:

- **Vision:** Sie ist eine mit Emotionen verbundene Vorstellung und mobilisiert Kräfte wie Ehrgeiz, Zusammengehörigkeitsgefühl und den Wunsch, das gemeinsame Ziel zu erreichen. Berühmt geworden ist der Traum Martin Luther Kings von der Gleichberechtigung schwarzer und weißer Menschen.
- **Kommunikation** und Interaktion sind die tragenden Faktoren der Teamarbeit. Alle Beteiligten sollen sich austauschen und sich gegenseitig akzeptieren. Jeder trägt dazu bei, eine kommunikationsfördernde Arbeitsumgebung herzustellen.
- **Sachliche Offenheit und emotionale Stabilität** sorgen dafür, dass Probleme offen und sofort angesprochen werden. Lösungen sollen gefunden werden und Fehler ausgemerzt werden, ohne dass die sonst oft üblichen Machtspiele ablaufen. Die Teammitglieder verwirklichen sich miteinander, nicht auf Kosten der anderen Mitglieder.
- **Gegenseitige Unterstützung** ist die unabdingbare Grundlage, um den gewünschten Synergieeffekt zu erreichen.
- **Partizipation und Engagement** bedeuten, dass alle Teammitglieder in gleicher Weise ihren Anteil am Teamergebnis haben, alle Mitglieder zu Wort kommen und allen gleichermaßen aufmerksam zugehört wird. Wenn jedes Teammitglied an der Arbeit teilhat und gefordert wird, wird sich jedes Mitglied engagieren und zum Erfolg beitragen.
- **Übernahme von Verantwortung** erfordert die Bereitschaft, einzeln und gemeinsam Verantwortung zu tragen und für seinen Beitrag einzustehen. Es ist dabei wichtig sicherzustellen, dass niemand durch seine Aufgaben überfordert ist, sich alle mit dem Teamziel identifizieren und mit der Verteilung der Aufgaben einverstanden sind.
- **Klima** (siehe Praxisteil)

Anforderungsprofil

Die Teamarbeit erfordert also von allen ein anderes Kompetenz- und Verhaltensprofil als die Arbeit in hierarchischen Strukturen. Um allen hier genannten Faktoren gerecht zu werden und die Erkenntnisse aus erfolgreicher Teamarbeit umzusetzen, ist es notwendig, diese Faktoren nicht nur zu kennen, sondern sich ihrer bewusst zu sein und sie in den verschiedenen Situationen und Herausforderungen in der Teamarbeit richtig anzuwenden. Gerade die geänderten Anforderungen an das zwischenmenschliche Verhalten von Teamleitern und Teammitgliedern müssen verinnerlicht und die entsprechenden Verhaltensweisen eingeübt werden.

Zur Analyse der eigenen Fähigkeiten als Teamleiter kann die Checkliste „Kompetenz als Teamleiter“ im Praxisteil herangezogen werden. Diese Checkliste fragt einige der Kompetenzen ab, die im Zusammenhang mit den oben genannten weichen Faktoren gefordert werden.

Organisationsentwicklung durch Teamentwicklung

Strategische Ziele der Teamarbeit

Wenn eine Organisation sich für den Einsatz von Teamarbeit entscheidet, sollten die strategischen Ziele für den generellen Einsatz der Teamarbeit geklärt sein und optimalerweise in der Organisation bekannt sein. Strategische Zielrichtungen können sein:

- Nutzen der Mitarbeitersynergien
- Temporärer Einsatz zur Auftragserfüllung
- Finden unternehmensweiter Lösungen
- Fördern der Personalentwicklung der Mitarbeiter
- Initiierung von Organisationsentwicklung
- Entwickeln von Strategien
- Finden von kreativen Lösungen
- Unterbrechen der Linienaufgaben
- Einsatz moderner Arbeitsmethoden
- Steigerung der Motivation
- Entwickeln von Mitarbeiterflexibilität
- Steigerung der Entscheidungsqualität

Diese Auflistung stellt nur einen kleinen Auszug aus dem möglichen strategischen Zielkatalog für eine Teamarbeit in Organisationen dar. Ausgehend von der strategischen Zielrichtung muss der umfangreiche, aber wichtige Weg der operativen Zielfindung und Zielvereinbarung durchlaufen werden!

Gruppendynamik und Teamarbeit

Die Gruppendynamik ist eine Disziplin der Sozialpsychologie, die sich mit dem Kräftespiel in Gruppen befasst. Eine Gruppe ist in diesem Sinne jede Ansammlung von Menschen, die in direkter Kommunikation zueinander stehen.

Gruppendynamische Kräfte

Gruppen sind soziale Gebilde, deren Mitglieder aufeinander angewiesen sind, sich zusammengehörig fühlen und wissen, dass sie von einander abhängig sind. In solchen Gruppen laufen ständig verschiedene Prozesse ab. Zu beachten ist, dass diese Prozesse immer parallel ablaufen und miteinander vernetzt sind, d.h. man kann keinen davon unabhängig betrachten. Diese Prozesse laufen auf folgenden Ebenen ab:

Ebene	Art und Weise	Kernfrage
Inhaltliche Ebene	sachlich-rational	was?
Verfahrensebene	methodisch-rational	womit?
Verhaltens-ebene	prozessual-emotional	wie?
Unbewusste Ebene	unterbewusst-emotional	was ist unbekannt?

Die Kräfte der inhaltlichen Ebene geschehen sachlich-rational. Die Gruppe beschäftigt sich dabei mit den Fragen: Was? Was ist wichtig? Was muss gemacht werden? Was soll entschieden werden? Die Kommunikation auf dieser Ebene ist für den Erfolg der Gruppe unerlässlich, sie bestimmt den Inhalt dessen, womit sich die Gruppe beschäftigt.

Dynamische Beziehungen auf der Verfahrensebene werden als methodisch-rational bezeichnet. Sie bestimmen, womit sich die Gruppe beschäftigt, womit Ziele innerhalb der Gruppe erreicht werden können. Die Verhaltensebene birgt dynamische Kräfte, die schon emotional wirken können. Zwar kann das Verhalten von Gruppenmitgliedern häufig rational begründet sein, immer aber spielt eine emotionale Komponente mit. Abläufe auf der Verhaltensebene bedürfen der genauen Beobachtung durch den Teamleiter und das Team.

– Der möglicherweise entscheidende Prozess innerhalb einer Gruppe läuft auf der unterbewussten Ebene ab und entfesselt starke emotionale Kräfte. Kein Mensch ist von diesen Kräften frei. Manchem gelingt es nur, sie besser zu kontrollieren als anderen. Emotionale Beziehungen und Kräfte können

bei aufmerksamem Beobachten gut erkannt werden, es gelingt jedoch selten, sie zu steuern. In kritischen Situationen, besonders unter Stress, sind diese Emotionen oft entscheidend für die Leistung und das Ergebnis der Gruppe. Deshalb ist es für die Gruppenleitung absolut wichtig, diese Kräfte schnell zu erkennen und zu steuern. Wenn die emotionalen Wogen hochschlagen, muss durch die Teamleitung Ruhe ins Team gebracht werden. Vorübergehend können aufgeheizte Situationen zwar genutzt werden, um kreative Kräfte frei zu setzen, grundsätzlich jedoch müssen emotionale Spannungen entschärft werden, sonst gleitet die Gruppe ab in die Untätigkeit.

Gruppenarten

Innerhalb betrieblicher Organisationen spielen in aller Regel drei verschiedene Gruppentypen eine besondere Rolle. Es ist für Teamleiter wie Teammitglieder eine besondere Bedeutung zu erkennen, in welcher Art von Gruppe sie sich befinden. Einflussstrukturen und Kommunikationsverhalten können in den verschiedenen Gruppen sehr unterschiedlich ausgeformt sein.

Formelle Gruppen

sind offiziell zusammengestellte betriebliche Organisationseinheiten, deren Größe, Struktur und Dauer des Bestehens vom Arbeitsablauf oder von betrieblichen Zielen abhängen. Formelle Gruppen zeichnen sich durch äußere Merkmale aus wie:

- Vorhandensein einer offiziellen Leitung
- Die Gruppe arbeitet auf eine offizielle Zielsetzung hin; die Ziele können von außen bestimmt sein oder in der Gruppe selbst gefunden werden.
- Information, Kommunikation und Koordination sind klar bestimmte und der Gruppe bekannte Parameter.

Informelle Gruppen

entstehen spontan und sind nicht von außen planbar. Der Anlass für die Bildung einer informellen Gruppe kann aus einem gemeinsamen Hobby, dem gemeinsamen Fahrweg zum Betrieb, der gleichen Arbeit etc. erfolgen. Die Mitglieder informeller Gruppen verbinden sich quer durch die formellen Gruppen hindurch. Sie können kaum oder stark wahrnehmbar sein, aktiv oder inaktiv. Sie können den Arbeitsprozess fördern oder behindern.

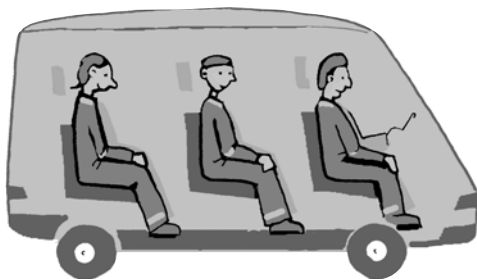


Abb. 3 Die Fahrgemeinschaft – eine informelle Gruppe

Die Clique

Die Clique ist eine besondere informelle Gruppe, die sich gegen andere Gruppen absondert. Meist wird sie als Fremdkörper in der formellen Organisation empfunden. Je nach ihren gruppeninternen Zielen und der Natur ihrer Meinungsführer kann sie sehr leistungsstark sein. Eine Clique entsteht oft durch Frustration, indem sich Mitarbeiter mit aggressiver oder resignativer Zielsetzung zusammenfinden.

Gruppenverhalten und Leistung

Ob eine Gruppe Leistung fördert oder hemmt, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Eine bedeutende Rolle spielt dabei das Verhalten der Führungskraft der Gruppe, daneben auch die Persönlichkeitsstrukturen der Gruppenmitglieder. Leistungsfördernde Faktoren sind:

- Führungskräfte mit hohem Persönlichkeits- und Leistungsniveau
- Kooperativer Führungsstil und Zusammenhalt in der Gruppe
- Partizipation der Gruppenmitglieder und Identifikation mit den Leistungszielen
- Leistungsorientierte informelle Strömungen in der Gruppe

Eine Leistungshemmung tritt ein, wenn genau die Gegenteile dieser Aspekte vorliegen, d. h., wenn zum Beispiel die Gruppe durch autoritäre Führung in Resignation verfällt oder eine starke informelle Gruppierung gegen eine Leistungssteigerung ist. Konflikte und Spannungen können ebenso den Leistungswillen hemmen.

Zur Beurteilung des Leistungsvermögens und des Leistungswillens einer Gruppe muss die Führungskraft also objektiv-organisatorische Merkmale genauso im Auge behalten wie gruppenspezifische Aspekte und Persönlichkeitsstrukturen. Ein Team kann auf die Dauer nur Erfolg erzielen, wenn die dynamischen Prozesse im Team wohlgeordnet und kontrolliert ablaufen. Insbesondere bei der kooperativen Führung gewinnt die Gruppendynamik eine besondere Bedeutung, wenn es um Überzeugungsarbeit, Motivation und um Entscheidungen geht. Ein Verständnis der Gruppendynamik entscheidet über die Effizienz des Führungsverhaltens.

Gruppendynamische Rollen

In jeder Gruppe bilden sich im Laufe ihres Bestehens verschiedene Rollen oder Verhaltensmuster heraus. Obgleich eine Rollenbetrachtung stereotyp erscheinen mag, kann man doch feststellen, dass in verschiedenen Abwandlungen die gleichen Rollen immer wieder auftauchen. Für den Erfolg und die Leistung der Gruppe bilden diese Rollen einen entscheidenden Faktor. Ein Teamleiter muss diese Rollen kennen, um die Mitglieder des Teams ihren Rollen entsprechend in die Teamaufgaben einbeziehen zu können. Wer beispielsweise zum ersten Mal eine kon-

troverse Besprechung miterlebt und diese Rollenverteilung nicht kennt, wird die Vorgänge nur langsam durchschauen. Wer die Rollenverteilung jedoch kennt, wird sich schon ziemlich genau auf das Komende einstellen können.

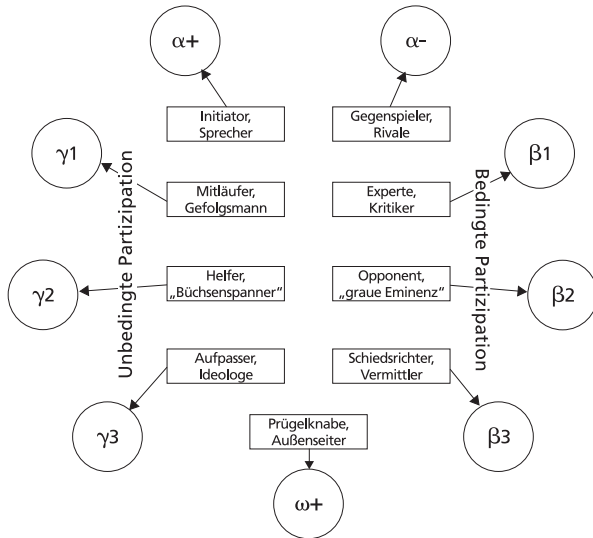


Abb. 4 Rollen in der Gruppe

Die Rollen und ihr Verhalten in der Gruppe können folgendermaßen beschrieben werden:

Name	Rolle	Verhalten
Alpha +	Initiator	Führender
Alpha –	Gegenspieler	Starker Gegner
Beta 1	Experte	Bedingtes Ja (ja, aber ...)
Beta 2	Opponent	Bedingtes Nein (nein, außer wenn ...)
Beta 3	Vermittler	Ja und nein (einerseits, andererseits)
Gamma 1	Mitläufer	Identifikation mit der Person des Leiters (deine Sache ist meine Sache)
Gamma 2	Helfer	Identifikation mit der Sache des Leiters (ich unterstütze deine Sache)
Gamma 3	Ideologe	Identifikation mit der Herrschaft des Führenden (ich schütze dich gegen Gegner)
Omega	Prügelknabe	Schwacher Gegner; in der Regel das Opfer aller.

Da diese Rollenverteilung immer wieder in ähnlicher Form auftritt, sollte sich eine gut vorbereitete Teamleitung bemühen, die Teammitglieder und ihre Rollen zu identifizieren. So weiß man oft schon im Vorhinein, wer sich wie verhalten wird, und kann die Teammitglieder entsprechend heranziehen und motivieren. (Im Kapitel über die Leitung von Besprechungen wird diese Rollenverteilung nochmals untersucht; dann werden auch entsprechende Tipps gegeben, wie man alle Mitarbeiter involvieren kann.)

Das gruppenspezifische Soziogramm

Um das dynamische Geschehen in einer Gruppe zu untersuchen, hat sich das gruppenspezifische Soziogramm herausgebildet. Es handelt sich hierbei um eine einfache, grafische Methode, mit der die Interaktionen in einer Gruppe, z.B. anlässlich einer Besprechung, aufgezeichnet werden.

Um ein Soziogramm zu erstellen, muss ein Mitarbeiter, bei großen Gruppen auch mehrere Mitarbeiter, als Beobachter der Gruppe eingesetzt werden. Der Beobachter zeichnet sich zuerst einen Sitzplan der Teilnehmer und weist jedem Teilnehmer einen Buchstaben zu. Nun werden vom Beobachter während des Gespräches folgende Beziehungen für jedes einzelne Gruppenmitglied aufgezeichnet:

- Anzahl der Wortmeldungen; auch als Wortnahmen bezeichnet
- Anzahl der für den Interaktionsprozess wirksamen Wortmeldungen (erfolgreiche Wortnahme)
- Verbündungen und Konsens zwischen Gruppenmitgliedern
- Gegensätze und Dissens zwischen Gruppenmitgliedern
- Änderungen dieser Konstellation während der Gruppensitzung
- Entwicklung einer meinungs- und entscheidungsbestimmenden Gruppierung.

Diese während des gruppenspezifischen Interaktionsprozesses gefundenen Daten werden nun grafisch aufbereitet. Dies kann in folgender Weise geschehen:

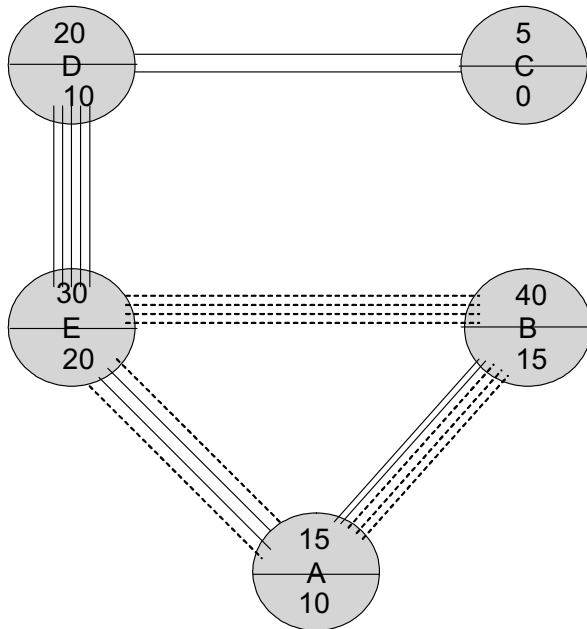


Abb. 5: Soziogramm

Dabei haben die Symbole folgende Bedeutung:

Kreis:	Gruppenmitglieder
Obere Zahl:	Anzahl der Wortergreifungen
Untere Zahl:	effektive Wortnahmen
Linien:	Konsens verbündet
gestrichelte Linie:	Dissens, Gegner

Änderungen der Konstellationen können durch Verwendung verschiedener Farben dargestellt werden. Aus dem Soziogramm können jetzt die Rollen der einzelnen Gruppenmitglieder abgeleitet werden. Beispielsweise wird das Gruppenmitglied mit den meisten effektiven Wortmeldungen und den meisten Verbündeten als Wortführer oder Alpha+ anzusehen sein. Derjenige mit den meisten Wortmeldungen und den meisten Gegensätzen muss als der Alpha-, also der starke Gegner, betrachtet werden. Entsprechend wird das Mitglied mit ausgewogenen Verbündungen und Gegensätzen als Beta, möglicherweise als Beta 3, eingestuft. Auch der Außenseiter ist aus dem Soziogramm als derjenige mit den wenigsten wirksamen Wortnahmen und den wenigsten Beziehungen erkennbar. Man könnte also das Beispielsoziogramm wie folgt interpretieren:

E hat sich während des Beobachtungszeitraumes als Alpha+, als siegreicher Wortführer profiliert. B übernahm die Rolle des Alpha-, des starken Gegners, der jedoch innerhalb der Gruppe unterliegt. D wurde zum Gefolgsmann des E, übernahm also die Gamma-Rolle. A blieb als Beta kritisch abwägend und beeinflusste die Entscheidungen stark. C blieb Omega, d.h. der Außenseiter dieses Interaktionsprozesses.

Für die erfolgreiche Führung eines Teams, aber auch für erfolgreiches Mitarbeiten im Team, ist es wichtig, sowohl die eigene Rolle im Team als auch die Rolle der anderen Teammitglieder zu erkennen. Häufig spürt man intuitiv, wer welche Rolle spielt, jedoch ist der gezielte Einsatz solcher gruppenspezifischer Analyseverfahren bisweilen sehr zweckmäßig. Es ist also unverzichtbar für einen guten Teamleiter, die verschiedenen Rollen zu kennen und zu erkennen; nur so kann der jeweilige Mitarbeiter richtig eingeschätzt werden.

Teamleitung und persönliche Ausstrahlung

Wer eine Führungsaufgabe übernehmen will, muss Einfluss auf das Handeln seiner Mitarbeiter ausüben. Dieses Einwirken ist immer mit der Persönlichkeit der Führungskraft verbunden. Daher muss eine Führungskraft unbedingt ihre eigene Persönlichkeit mitsamt ihren Stärken und Schwächen kennen und einschätzen können. Sie muss immer wachsam und sensibel beobachten, wie seine Persönlichkeit auf das Verhalten der Teammitglieder wirkt. Die Erfahrung lehrt, dass der Grad des Erfolges, den ein Team hat, maßgeblich vom Ansehen und der Persönlichkeit seines Teamleiters abhängt.

Die Autorität, die eine Führungskraft besitzt, kann aus verschiedenen Quellen stammen; je nach Art und Herkunft der Autorität verändern sich auch das Führungsverhalten sowie das Verhalten der Mitarbeiter. Es ist also wichtig, zunächst die verschiedenen Formen von Autorität zu untersuchen und diese dann mit den verschiedenen Ausprägungsarten der Persönlichkeit zu verbinden, um die Auswirkungen auf die Mitarbeiter oder Teammitglieder abschätzen zu können.

– **Personale Autorität** ist diejenige Autorität, die aus der Persönlichkeitswirkung der Autoritätsperson hervorgeht. Man könnte sie auch als die Ausstrahlung des Vorgesetzten bezeichnen. Der Träger der personalen Autorität wirkt und agiert als leitende



Abb. 6 Beispiel für personale Autorität: Ludwig XIV

Kraft; behält diese Rolle bei und lässt keine Zweifel an seiner Autorität aufkommen. Er/sie führt durch Befehl und Kontrolle und erwartet entsprechende Unterordnung der Mitarbeiter.

- **Positionale Autorität** ist diejenige Autorität, die aus der Stellung oder dem Rang der Führungskraft erwächst. Sie ist also mit der sozialen oder sonstigen Position im Team oder in der Organisation verbunden. Sie sagt nicht notwendiger Weise etwas über die Qualifikation oder Kompetenz des Autoritätsinhabers aus, sie ist vielmehr an äußerliche Umstände gebunden. Sie ist besonders häufig dort zu finden, wo Standesabzeichen, Statussymbole oder Rangabzeichen offen getragen werden. Autorität, die aus der Stellung oder dem Rang erwächst, ist häufig in öffentlichen Organisationen wie Militär, Verwaltung, und Gewerkschaften anzutreffen; auch Politiker in demokratischen Staatsstrukturen besitzen diese Autorität. Die Beispiele machen deutlich, dass diese Art von Autorität, wenn sie nicht durch andere Attribute wie Können, Kompetenz etc. untermauert ist, leicht einen negativen Beigeschmack annehmen kann. Auf sich allein gestellt, verliert sie auf Dauer an Wirkung. Eine Führungskraft, die innerhalb einer Organisation mit dieser Autorität ausgestattet ist, wird zwar häufig anfangs anerkannt, muss sich jedoch schnell beweisen. Die traditionale Autorität ist, ebenso wie die Personale, mit Befehl, Gehorsam und Kontrolle verbunden. Ihr Träger wird von den Mitarbeitern ähnlich empfunden wie der Träger der personalen Autorität.



Abb. 7 Der Fußballtrainer – eine positionale Autorität

- **Funktionale Autorität** leitet sich aus der Kompetenz und insbesondere aus der Qualifikation des Autoritätsinhabers her; sie ist gleichzeitig verbunden mit seiner Funktion innerhalb des Teams. Der Autoritätsinhaber wird von den Teammitgliedern wegen seiner Qualifikation anerkannt. Insofern verfügt jedes Mitglied über funktionale Autorität, nicht nur der Leiter des Teams. Funktionale Autorität kann also sowohl grundsätzlich für den gesamten Aufgabenbereich des Teams, als auch beschränkt für eine Teilaufgabe eines Teams bestehen. Dies wird deutlich, wenn innerhalb eines Teams einem Mitglied die eigenverantwortliche Erledigung einer Teilaufgabe übertragen wird. Dele-

gation ist also immer mit funktionaler Autorität verbunden. Die Führung funktioniert dabei nach dem Prinzip der Zielvereinbarung, der Information und der Rückmeldung.



Abb. 8 Die Buchhändlerin – eine funktionale Autorität

Für die Arbeit in und mit einem Team ist also die funktionale Autorität erstrebenswert und für den Erfolg entscheidend. Sie ist nicht abhängig vom persönlichen Charisma des Teamleiters; sie kann vielmehr als kommunikative Fähigkeit gelernt und geübt werden. Sie setzt jedoch voraus, dass ihr Träger seine Persönlichkeit so entwickelt und mit funktionaler Autorität umgehen kann. Insbesondere muss er die Erkenntnis verkraften, dass er innerhalb der Gruppe und begrenzt für seinen Auftrag Autorität besitzt, dass diese Autorität außerhalb des Auftrages jedoch deutlich gemindert sein kann. Es ist also ein gewisses Maß an Selbsterkenntnis notwendig. Das eigene Verhalten muss im Rahmen der Führungsaufgabe und des Teamauftrages eingeschätzt und gesteuert werden. Führung, die mehr Menschenkenntnis und Einfühlungsvermögen in den anderen verlangt, setzt mehr Selbsterkenntnis und Sensitivität für das eigene Verhalten voraus.

Selbstbewertung des Verhaltens in der Arbeitsgruppe

Je differenzierter und komplexer ein Auftragssystem ist, desto weniger hängt der Führungserfolg vom Durchsetzungsvermögen im herkömmlichen Sinne ab, und um so mehr wird die Reflexion über Führungstechnik und Führungspsychologie zum wesentlichen Erfolgsfaktor. Dies verlangt jedoch ein gewisses Maß und Selbstkritik: Die Führungskraft muss sich selbst ständig mit ihrer Führungssituation konfrontieren und immer wieder nachsteuern. Diese Selbstkritik und das dazu nötige Selbstbewusstsein werden in der Regel nicht von der Gruppe rückgemeldet. Deshalb muss man versuchen, sich kritisch selbst zu beurteilen und sein Führungsverhalten selbst überprüfen. Dazu können Checklisten hilfreich sein.

Einige Beispiele solcher Checklisten finden Sie im Praxisteil. Sie sollen als Anregung aufgefasst werden; wichtige Punkte für die eigene Situation sollten auf jeden Fall individuell ergänzt werden, unwichtige Punkte können gestrichen werden.

Erste Untersuchungen und Überlegungen zur Teamarbeit

Szenario

Sie arbeiten in einer Leitungsfunktion in einem Betrieb mittlerer Größe, der sich mit der Entwicklung von kundenorientierter Software beschäftigt. Das Personal in der Firma ist bunt gemischt, sowohl im Hinblick auf Fähigkeiten als auch auf Alter. Ihr Betrieb wurde während der 70er Jahre gegründet und hat somit Erfahrung und umfangreiches Know-how im Bereich Software. Die Firma ist linear gegliedert: Die Firmenleitung ist in der Hand eines erfahrenen Geschäftsführers, der durch einen Stab, bestehend aus einem Juristen, einem Kaufmann, einem Hardware-Spezialisten und dem Senior-Software-Ingenieur, beraten wird. Darunter gibt es drei Geschäftsbereiche, in denen die Entwicklung und die Produktion durchgeführt werden: Betriebssysteme und Treiber, Applikationen und Technische Unterstützung. Die grundsätzlichen Verfahren des Softwareengineering werden in der Firma verstanden und beherrscht. Allerdings zeichnen sich zwei Problembereiche ab, die das Management beunruhigen, denn wenn diese Probleme nicht gelöst werden, kann die Position der Firma im Markt nicht gehalten werden. Das erste Problem ist, dass einfach zu viele Informationen zu langsam verteilt werden und dadurch zu spät in den relevanten Bereichen verfügbar sind; teilweise werden die Informationen während der Weitergabe auch unabsichtlich verfälscht. Das zweite Problem ist, dass das gesamte Know-how in den Köpfen der Mitarbeiter sitzt und kaum dokumentiert ist. Wenn einer der Wissensträger die Firma verlässt, verliert die Firma einen Großteil des Wissens.

Zum ersten Problem, Fehlervermeidung und Verbesserung der Kommunikation, wurde bereits ein Workshop in der Firma durchgeführt und ein Verbesserungsprogramm eingeleitet. Zu diesem Zweck wurde ein Team zusammengestellt, das die Betriebsabläufe durchleuchtete und versuchte, aus den Erkenntnissen Verbesserungsvorschläge zu entwickeln. Das Programm blieb jedoch recht erfolglos, die Verbesserungsvorschläge wurden nicht akzeptiert und nur teilweise verwirklicht. Das zweite Problem ist gerade erst vom der Betriebsleitung erkannt und thematisiert worden. Ein Lösungsansatz existiert noch nicht.

Arbeitsanregung 1: Strukturelle Probleme

- Untersuchen Sie, inwieweit die vorhandene Organisation der Firma
 - der gestellten Aufgabe des Betriebs gerecht wird;
 - möglichen Kundenanforderungen gerecht wird;
 - die Mitarbeiter zu hohen Leistungen motivieren kann;
 - möglicherweise das vorhandene Kommunikationsproblem verstärkt;
 - die Zufriedenheit der Mitarbeiter und ihre Kompetenz fördert;
 - möglicherweise das zweite oben beschriebene Problem strukturell begründet.
- Stellen Sie Ihr Ergebnis in einer kleinen Präsentation (2–3 Minuten) der Gruppe vor, wobei Sie die Vor- und Nachteile der bestehenden Organisationsstruktur aufzeigen und Relationen zwischen der Organisationsform und den aufgetretenen Problemen verdeutlichen. Beantworten Sie dann die Fragen der Zuhörer.

Arbeitsanregung 2: Matrixstruktur

- Untersuchen Sie, ob eine Matrixstruktur, bei der einerseits die bestehende Linienorganisation beibehalten wird, aber andererseits bestimmte Aufgaben in Teams, die aus Mitarbeitern aus allen Bereichen zusammengestellt werden, besser koordiniert und bearbeitet werden können. Welche Vorteile bietet Teamarbeit im Hinblick auf das Informationsproblem und das Problem des nicht dokumentierten Expertenwissens in der Firma?

Arbeitsanregung 3: Wann ist Teamarbeit zweckmäßig?

- Überlegen Sie, warum das frühere Team mit seinem Verbesserungsprogramm gescheitert ist, obwohl die Aufgabe im Team erledigt wurde. Untersuchen Sie dazu die Zweckmäßigkeit des Teameinsatzes. Hinterfragen Sie, inwieweit Mitentscheidungen der Betroffenen möglich waren und ob die Ziele des Teams vom Team selbst verwirklicht werden konnten. Inwieweit wurde durch diesen Teameinsatz die Kompetenz und Zufriedenheit der Mitarbeiter gestärkt? Inwieweit könnten die Mitarbeiter von den Interessen ihrer Abteilung/Gruppe beeinflusst gewesen sein?
- Erarbeiten Sie für Ihre Präsentation eine grundsätzliche Aussage darüber, wann Teamarbeit zweckmäßig ist und wann sie sogar kontraproduktiv sein kann.

Arbeitsanregung 4: Anforderungen an die Teammitglieder

Angeregt durch erfolgreiche Beispiele aus anderen Firmen, zu denen Kontakt besteht, soll im Betrieb ein Verbesserungsprogramm eingerichtet werden. Dazu sollen die Mitarbeiter einer Abteilung/Gruppe jeweils für ihren eigenen Bereich kontinuierlich Verbesserungen erarbeiten. Soweit Verbesserungen den eigenen Bereich überschreiten, müssen die Betroffenen des Nachbarbereichs als Teammitglieder in den eigenen Verbesserungsvorschlag einbezogen werden. Damit dies funktioniert, hat das Management zugestimmt, dass durch die Verbesserungsvorschläge niemand entlassen werden darf, weder unmittelbar noch mittelbar. Weiterhin soll ein kräftiger finanzieller Anreiz für Verbesserungsvorschläge geschaffen werden. Die Form dieses Anreizes soll durch die Firmenmitglieder unter prinzipieller Beteiligung des Betriebsrates ausgearbeitet werden.

- Sie haben den Auftrag, die Mitarbeiter in einer internen Schulung auf das neue Programm vorzubereiten. Erarbeiten Sie einen Lernzielkatalog der Fähigkeiten, die die Mitarbeiter erwerben müssen, damit sie gemeinsam im Team kontinuierlich Verbesserungen aufzeigen können. Stellen Sie Ihr Anforderungsprofil der Firmenleitung in einer Präsentation vor. (Bedenken Sie, dass Manager immer in Zeitnot sind.)

Arbeitsanregung 5: Gruppendynamische Prozesse

Ein großer Teil der Reibungs- und Kommunikationsverluste in Ihrer Firma wird durch die Unkenntnis vieler Vorgesetzter über gruppendynamische Prozesse verursacht. Machtspiele, Intrigen und Kämpfe um Privilegien vermindern den Arbeitserfolg ebenso wie uneffektive Besprechungen und geringe Kreativität. Viele der Mitarbeiter fühlen sich unterfordert, während die Vorgesetzten über Überlastung klagen.

Sie haben den Auftrag, bei einer Beratungsfirma eine eintägige Trainingsmaßnahme zu erwerben und den Lehrinhalt mit dem Vertragspartner abzustimmen. Die Lehrgänge, die die Beratungsfirma anbietet, sind modular aufgebaut und können prinzipiell nahezu allen Vorgaben des Auftraggebers angepasst werden.

- Erarbeiten Sie eine Liste der Lernmodule, von denen Sie glauben, dass sie unbedingt unterrichtet werden müssen. Legen Sie die Reihenfolge fest und geben Sie an, welche Module durch praktische Übungen ergänzt werden müssen.

Arbeitsanregung 6: Gruppendynamisches Soziogramm

Dies ist eine Übung für einzelne Teilnehmende der Arbeitsgruppen.

- Erstellen Sie ein gruppendynamisches Soziogramm Ihrer Arbeitsgruppensitzung. Finden Sie heraus, wer welche Rolle während der Sitzung einnahm. Erläutern Sie die Rollen in einer kurzen Präsentation.

Arbeitsanregung 7: Analyse der eigenen Stärken und Schwächen

Diese Arbeitsanregung ist nicht zur Gruppenarbeit geeignet, da es um Persönlichkeitsstrukturen und persönliche Verhaltensweisen geht. Auch ein Austausch bzw. eine Präsentation der Ergebnisse ist nicht zweckmäßig.

- Finden Sie anhand der folgenden Checklisten heraus, welche Art von Autorität Sie persönlich repräsentieren. Bedenken Sie, dass die jeweiligen Stereotypen nie in Reinform auftreten, sondern meist gemischt vorkommen. Welche Art von Autorität beschreibt Ihr Verhalten am ehesten? Wie sollten Sie Ihr Verhalten ändern, um im Team erfolgreich arbeiten zu können?

Um ein aussagefähiges Ergebnis zu bekommen, füllen Sie die Listen so ehrlich und genau wie möglich aus. Überlegen Sie nicht lange, sondern markieren Sie nach Ihrem ersten Impuls. Langes Überlegen zeigt oft nur, dass Sie mit der Antwort, die Sie eigentlich geben möchten, nicht einverstanden sind, weil sie möglicherweise eine Schwäche aufdeckt.

Checkliste 1: Kompetenz als Teamleiter(in)

Soziale Kompetenz	Fragestellung	Ausprägungsgrad		
		Schwach	Mittel	Stark
Vision	<p>Sind Sie von der Notwendigkeit und Bedeutung einer Teamvision überzeugt?</p> <p>Sind Sie fähig, für Ihr Team eine Vision zu formulieren?</p>			
Kommunikation	<p>Sind Sie in der Lage, unkonventionell und offen zu kommunizieren?</p> <p>Können Sie Ihre Kollegen zu offener Kommunikation ermuntern?</p> <p>Können Sie persönliche Mitteilungen geheim halten?</p> <p>Erkennen Sie, wenn Kommunikationsfilter, z.B. wegen starrer Konventionen, wirksam werden?</p> <p>Stellen Sie immer bedingungslos Ihre Informationen zur Verfügung?</p> <p>Erkennen Sie, wie und in welchem Umfang die Mitglieder Ihres Teams miteinander kommunizieren?</p>			
Offenheit und emotionale Stabilität	<p>Können Sie es ertragen, wenn andere ausschweifend und gewunden reden?</p> <p>Sprechen Sie Probleme sofort an, wenn sie auftauchen ...</p> <p>oder warten Sie eher, bis sich eine Lösung abzeichnet?</p> <p>Sprechen Sie Fehler an, indem Sie versuchen, Ihre Mitarbeiter zu eigener Einsicht des Fehlers gelangen zu lassen ...</p> <p>oder stellen Sie Fehler eher durch Anordnung ab?</p> <p>Glauben Sie, jeder sollte seine Meinung sagen können, auch wenn Sie einzelne Meinungen für irrelevant halten?</p> <p>Würden Sie grundsätzlich jeden im Team zur Mitsprache anregen?</p> <p>Reden Sie gerne um den heißen Brei?</p> <p>Halten Sie es für besser, Unstimmigkeiten direkt anzusprechen, auch wenn die Höflichkeit eigentlich Zurückhaltung erfordert?</p>			

Soziale Kompetenz	Fragestellung	Ausprägungsgrad		
		Schwach	Mittel	Stark
Gegenseitige Unterstützung	Wenn Sie erkennen, dass ein Teammitglied schwach ist, würden Sie ihn/sie unterstützen ... oder doch eher aus dem Team entfernen? Können Sie es ertragen, wenn ihre Mitarbeiter sich bei der Arbeit gegenseitig unterstützen ... oder halten Sie das eher für Zeitverschwendung?			
	Glauben Sie an das Motto „Einer für alle – alle für einen“ ... oder glauben Sie, dass man erfolgreicher ist, wenn man sich nicht so sehr um andere kümmert?			
Partizipation und Engagement	Wenn ein Team gute Ergebnisse erbringt, liegt das an allen Teammitgliedern ... oder liegt es vornehmlich am Teamleiter?			
Verantwortung	Erkennen Sie gut, wenn Teammitglieder überfordert sind? Glauben Sie zu erkennen, wenn jemand sich nicht mit den Teamzielen identifiziert? Glauben Sie, dass dies ein ernsthaftes Problem darstellt ... oder muss einfach jeder selbst aus seiner Situation das Beste machen? Würden Sie erkennen, wenn ehrgeizige Teammitglieder Kenntnisse und Zuverlässigkeit ihrer Kollegen nicht schätzen? Glauben Sie, dass Sie als Teamleader in so einem Fall einschreiten sollten ... oder stellt dieses Verhalten „nur“ gesunden Ehrgeiz dar?			

Sie haben sicherlich schnell realisiert, dass es für eine/n Teamleiter/in nicht besonders vorteilhaft ist, in den Oder-Fragen eine starke Ausprägung zu zeigen. Sicherlich kommt ausgeprägtes Oder-Verhalten vor; für erfolgreiche Arbeit im Team ist es jedoch abträglich. Die Teamleitung hat nur dann Erfolg, wenn das Team Erfolg hat.

Checkliste 2: Selbstbewertung des Verhaltens in der Arbeitsgruppe

Aspekt	Ausprägungsgrad			
Wie glaube ich, meine Gedanken auszudrücken?	sehr unklar	eher unklar	eher klar	sehr klar
Wie verstehen mich die anderen? (Rückfragen, Körpersprache)	sehr unklar	eher unklar	eher klar	sehr klar
Wie höre ich anderen zu?	meist gar nicht	oftmals höre ich nicht hin	ich versuche, genau hinzuhören	ich höre
Wie trage ich meine Ideen vor?	nicht überzeugend	oft nicht überzeugend	meist überzeugend	immer überzeugend
Bleibe ich beim Besprechungsthema?	gelingt nicht	oft abschweifend	selten abschweifend	konsequent
Wie ist meine Grundeinstellung gegenüber anderen?	misstrauisch	indifferent	gute Leute!	vertrauensvoll
Wie offenbare ich meine Gefühle in einer Sache?	nie	selten	gelegentlich	immer
Wie beuge ich mich dem Willen anderer?	nie	widerwillig	aus Einsicht	bereitwillig
Wie stark ist mein Drang, die informelle Führung der Gruppe zu übernehmen?	keiner	kaum	häufig	anders geht's nicht
Wie begegne ich anderen?	herablassend	kühl	freundlich	herzlich
Wie sehr beeindruckt mich Bemerkungen anderer über meine Meinung und Verhaltensweise	gar nicht	nur selten	berührt mich oft	ich bin fremd gesteuert
Wie fühle ich mich in die Position anderer ein?	welche andere?	meist egal	berührt mich	volles Verständnis
Wie reagiere ich auf Widerspruch und Widerstand in der Gruppe?	resignierend	behindert mich	muss mehr überzeugen	jetzt erst recht
Wie ist mein Beitrag zum Erfolg?	unbedeutend	eher wenig	ganz gut	äußerst positiv
Wie toleriere ich entgegengesetzte Meinungen?	niemals	meist Unverständnis	eher tolerant	ausgesprochen tolerant

Checkliste 3: Wie teamfähig sind Sie?

- Führen Sie diesen Test als Selbst- sowie als Fremdeinschätzung durch. Sie können die Checkliste auch benutzen, um Ihre Teamkollegen einzuschätzen.

Teameigenschaft	Ausprägungsgrad		
	schwach	+/-	gut
Kann offen und ungehemmt kommunizieren			
Hält mit seiner Ansicht nicht hinter dem Berg			
Teilt seine Informationen stets mit			
Gibt Feedback an andere			
Bringt sein Wissen ein			
Bringt Ideen ein			
Kann Ideen anderer aufnehmen und weiterentwickeln			
Kann vereinbarte Regeln beachten			
Kann anderen aufmerksam und konzentriert zuhören			
Kann sich in andere versetzen und deren Situation verstehen			
Zeigt Flexibilität und Lernbereitschaft			
Kann im Sinne der vereinbarten Ziele den Verlauf mitgestalten			