



Zertifikatsstudium

"Human Skills and Leadership"

Basismodul „WIR“

"Von Einzelkämpfern zu Teamspielern" - Formierung und Entwicklung von Teams

„Typisch Team“ - Gruppendynamik und Sozialpsychologie

"Stürme meistern" - Konflikt- und Krisenmanagement

„Vom Dissens zum Konsens“ - Professionelles Konfliktmanagement



Gruppe und Team

Viele Arbeitsgruppen, Abteilungen und Projektgruppen werden automatisch als „Team“ bezeichnet. Am Anfang des Teambuilding-Prozesses steht immer eine Gruppe von Einzelpersonen, die sich durch gezielte und bewusste Führung zu einem echten Team entwickeln kann.

Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass in einem „wirklichen“ Team ein Klima gegenseitiger Wertschätzung, kooperativer Zusammenarbeit, gemeinsam gesetzten Zielen und Werten vorhanden ist und das Team selbst sich als gutes Team sieht (z.B. durch starken inneren Zusammenhalt, gemeinsame Aufgabenorientiertheit).

Was unterscheidet also eine Gruppe von einem Team?

Dies kann im Grunde in 4 Hauptmerkmale unterteilt werden: 1. Ziel, 2. Synergie-Effekte, 3. Fähigkeiten der Teammitglieder, 4. Verantwortung und Selbstorganisation

Gruppe	Team
- Fokussierung auf individuelle Ziele	- Fokussierung auf ein gemeinsam verstandenes Teamziel bzw. mehrere Teamziele
- Die Mitglieder erarbeiten vor allem individuelle Arbeitsprodukte	- Die Teammitglieder erarbeiten vor allem kollektive Arbeitsprodukte bzw. Bausteine, die zur Erreichung des gemeinsamen Ziels dienen
- Zweck und Ziele sowie die Arbeitsweise sind durch die Führungskraft vorgegeben (Top-down-Führung)	- Zweck, Ziele und die Arbeitsweise werden gemeinsam zwischen Team und Teamleitung festgelegt. (Bottom-up-Partizipation)
- Meetings dienen zum Zusammentreffen und zur Weitergabe von Informationen und Standpunkten	- Häufige Meetings, die für Diskussionen, zur Entscheidungsfindung, Problemlösung und Planung genutzt werden
- Individuelle Rollen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben sind definiert	- Individuelle Rollen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben sind definiert, die dem Team helfen, seine Arbeiten zu erledigen
- Eigene Ergebnisse, Herausforderungen und der individuelle Erfolg stehen im Mittelpunkt	- Die Ergebnisse aller Teammitglieder stehen im Mittelpunkt, Herausforderungen werden gemeinsam gemeistert
- Einzelverantwortung	- Einzel- und gemeinsame Verantwortung

Somit können sich folgende zentrale Problemstellungen ergeben:

1. Haben die Teams ein Ziel?
2. Erzielen sie Synergieeffekte?
3. Sind sie fachlich kompetent und teamfähig?
4. Übernehmen Sie Verantwortung und sind sie in der Lage, sich selbst zu organisieren?
5. In welcher Kategorie hakt es am meisten?
6. Wo ist es sinnvoll und effektiv mit Maßnahmen anzusetzen?



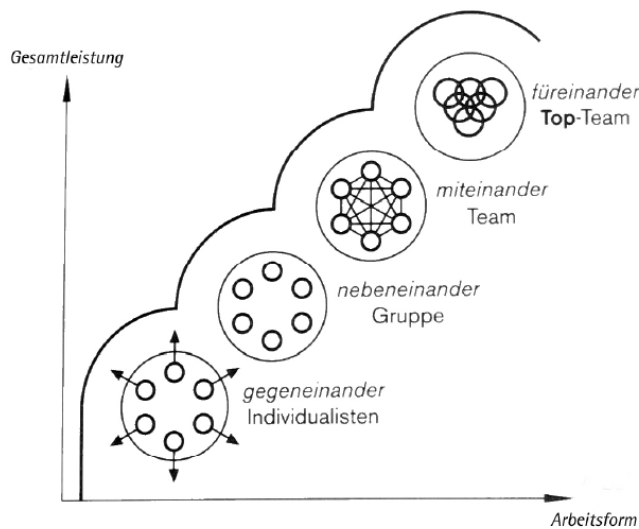
Vorteile von funktionierenden Teams vs. Gruppe im Unternehmen:

- höhere Leistungsfähigkeit durch Vereinigung persönlicher Stärken, auch in Krisensituationen
- hartnäckige gemeinschaftliche Zielorientierung durch Verantwortungsbewusstsein und Unterordnung der persönlichen Ziele
- Nutzung von Synergieeffekten z.B. durch gegenseitiges Anspornen (Summe der Gesamtleistung > als die der Einzelleistungen)
- optimale Auftragsbewältigung durch effizienten Einsatz der individuellen Stärken
- Identifikation u.a. durch Vertrauen, Offenheit und gemeinsame Ziele

Die **Leistung** einer Gruppe steigt mit dem Reifegrad (Forming, Storming, Norming, Performing). Je größer die Homogenität an Werten und Spielregeln, desto größer die Leistung. Je größer die Heterogenität an Fähigkeiten, desto größer die Leistung. Leistung hängt weiterhin ab von dem Leistungsethos, der Fähigkeit zur Teamreflexion und Metakommunikation sowie dem Grad der Zusammenarbeit nach Rollen und Talenten ab.

Voraussetzungen für Teams:

Um Teams formen zu können, braucht es Mitarbeiter, die von Ihrer Haltung her generell „teamfähig“ vor allem aber kooperativ sind. Dieses kooperative Verhalten ist uns jedoch nicht „in die Wiege gelegt“. Vielmehr lernen wir aus unseren **persönlichen Erfahrungen** und auch in aktuellen Situationen, ob sich das Verlassen eigener Standpunkte und Arbeitsweisen für uns persönlich „lohnt“. Je mehr positive Erfahrungen und Erfolge wir dadurch gewinnen, umso eher verhalten wir uns bei nächsten Herausforderungen kooperativ.



http://www3.in.tum.de/teaching/ss05/hsug/team_theoretische_grundlagen

Teamphänomene:



Social Loafing vs. Synergie

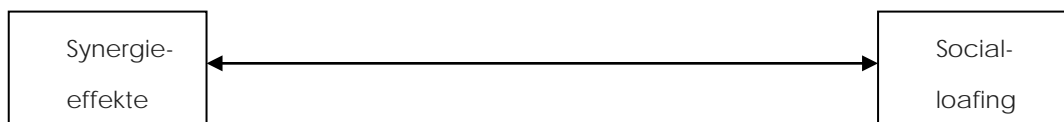
Social Loafing besagt, dass

- je größer eine Gruppe ist, desto weniger wird die individuelle Leistung wahrgenommen, entsprechend sinkt der persönliche Einsatz

1993 fassten Karau und Williams die Ergebnisse des diesbezgl. Experimentes zusammen:

- Sie fanden heraus, dass der Faulenzer-Effekt sowohl bei körperlichen als auch bei geistigen Aufgaben auftritt und zwar immer dann, wenn **n i c h t** klar ist, wieviel jede Person zur Gesamtleistung beiträgt, d.h. Menschen in Gruppen sind offensichtlich weniger motiviert, die volle Leistung zu bringen.

So steht Social Loafing den og. genannten Vorteilen von Synergieeffekten in einer Gruppe gegenüber.



Soziale Identität

Die Theorie der sozialen Identität ist innerhalb der kognitiv orientierten Sozialpsychologie die bekannteste Theorie der Intergruppenbeziehungen. Die *soziale Identität* wird dann relevant, wenn eine Person selbst Mitglied einer bestimmten Gruppe ist. Soziale Identität wird in der Literatur weitestgehend übereinstimmend als der Teil des Selbstkonzeptes einer Person definiert, den die Person aus ihrer Mitgliedschaft in einer sozialen Gruppe gewinnt. Da Personen nach einem positiven Selbstbild und damit nach einer positiven sozialen Identität streben, versuchen Personen die **ingroup** auf verschiedene Weise positiv von der **outgroup** abzuheben. Dass allein die Zugehörigkeit zu einer sozialen Kategorie ausreicht, um die eigene Gruppe zu favorisieren und andere Gruppen zu diskriminieren, ist in überzeugender Weise mit einem Verfahren, dem sog. Minimalen Gruppenparadigma demonstriert worden.

Die im Rahmen dieses theoretischen Ansatzes durchgeführten zahlreichen Untersuchungen belegen, dass es a) zu einer positiveren Bewertung der ingroup verglichen mit der outgroup kommt, b) dass immer dann, wenn der *direkte Vergleich* mit einer anderen Gruppe sehr ungünstig ausfällt und es zu einer sog. "negativen sozialen Identität" kommt, die Mitglieder der ingroup nach neuen Vergleichsgruppen oder Vergleichsdimensionen Ausschau halten, damit künftige soziale Vergleiche positiver ausfallen und damit die soziale Identität nicht gefährdet wird. Andere Strategien zur Wahrung einer positiven sozialen Identität, vor allem

unter Bedingungen der subjektiv wahrgenommenen Benachteiligung führen zum Verlassen der ingroup und der Suche nach einer attraktiveren Gruppe oder aber zur Auseinandersetzung mit relevanten Vergleichsgruppen (zum direkten Angriff), um den Status der ingroup zu verbessern.

Weitere Gruppenphänome:

<p>Pluralistische Ignoranz</p>	<p>Es beschreibt die Situation, in der eine Mehrheit eine Norm insgeheim ablehnt, jedoch fälschlicherweise davon ausgeht, dass die Mehrheit diese Norm akzeptiert (etwa: "jeder glaubt, dass alle anderen daran glauben, während in Wirklichkeit keiner daran glaubt"). Wenn sich eine Gruppe von Menschen in einer mehrdeutigen, schwer einschätzbaren Situation befindet und keiner weiß, was zu tun ist, versuchen die Anwesenden aus der Beobachtung der jeweils anderen Hinweise auf mögliches sinnvolles Verhalten zu bekommen. Die Gruppe übt auf ihre einzelnen der <u>informativen sozialen Einfluss</u> aus. Wenn die anderen aber ebenfalls ratlos sind, entsteht <u>pluralistische Ignoranz</u>. Diese führt – gemeinsam mit der <u>Verantwortungsdiffusion</u> – in einer Notfallsituation dazu, dass niemand einschreitet oder hilft, da sich jeder einzelne dem passiven Verhalten der Menge anpasst.</p>
<p>Die Weisheit der Vielen</p>	<p>Die Weisheit der Vielen – weshalb Gruppen klüger sind als Einzelne ist der Titel eines Buchs von <u>James Surowiecki</u>. Er argumentiert darin, dass die Kumulation von Informationen in Gruppen zu gemeinsamen Gruppenentscheidungen führen, die oft besser sind als Lösungsansätze einzelner Teilnehmer.</p>
<p>Risky Shift-Phänomen</p>	<p>Gruppen entscheiden im Allgemeinen <u>risikofreudiger</u> als Einzelpersonen. Es scheint eine Art Abwälzung auf andere Gruppenmitglieder stattzufinden: "Ich trage ja nicht die ganze Schuld." Auch in Gruppen gefällte Urteile fallen nach Diskussion in ihrer Ausprägung stärker aus als einzeln gefällte Urteile (Polarisation), so dass Risk-shift als ein Spezialfall dieser allgemeinen Tendenz der <u>Polarisation</u> gesehen werden kann.</p>
<p>Groupthinking</p>	<p>Gruppendenken bezeichnet einen Prozess, bei dem eine Gruppe von eigentlich kompetenten Personen schlechte oder realitätsferne Entscheidungen trifft, weil jede Person ihre eigene Meinung an die vermutete Gruppenmeinung anpasst. Weiter siehe auch das Konformitätsexperiment von Asch, es handelt sich um eine Studienreihe, die zeigte, wie <u>Gruppenzwang</u> eine Person so zu beeinflussen vermag, dass sie eine offensichtlich falsche Aussage als richtig bewertet.</p>

NASA-TEST

Gegenstände	Einzellösung	Kleingruppenlösung	Gesamtlösung	NASA-Lösung
Streichholzschachtel				
Lebensmittelkonzentrat				
20 m Nylonseil				
Fallschirmseide				
Tragbares Heizgerät				
2 Pistolen Kaliber 45				
2 Sauerstofftanks a 100 Liter				
Sternenatlas mit Mondkonstellationen				
Schlauchboot mit CO ² -Flaschen				
Magnetkompass				
20 Liter Wasser				
Signalpatronen				
Erste-Hilfe-Koffer mit Injektionsspitzen				
UKW-Funkgerät (mit Sonnenenergie betrieben)				
1 Dose Trockenmilch				

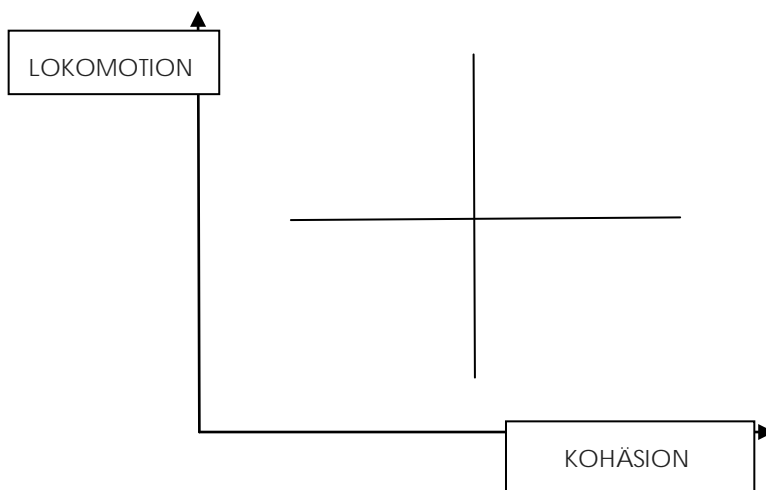
Distanzen schätzen

Ausgangspunkt: Frankfurt/Main

Städte	Einzel-rangfolge	Differ-enz	KG-Rang-folge	Differ-enz	Großgr.-Rangfolge	Differ-enz	Reales Ergebnis
Reims							
Manchester							
Perugia							
Odessa							
Göteborg							
Linz							
Oslo							
Cagliari							
Regens-burg							
Catania							
Budapest							
Glasgow							
Toulon							
Cordoba							
Bremer-haven							
Ergebnis							

Die Phasen eines Teams

nach Bruce Wayne Tuckman



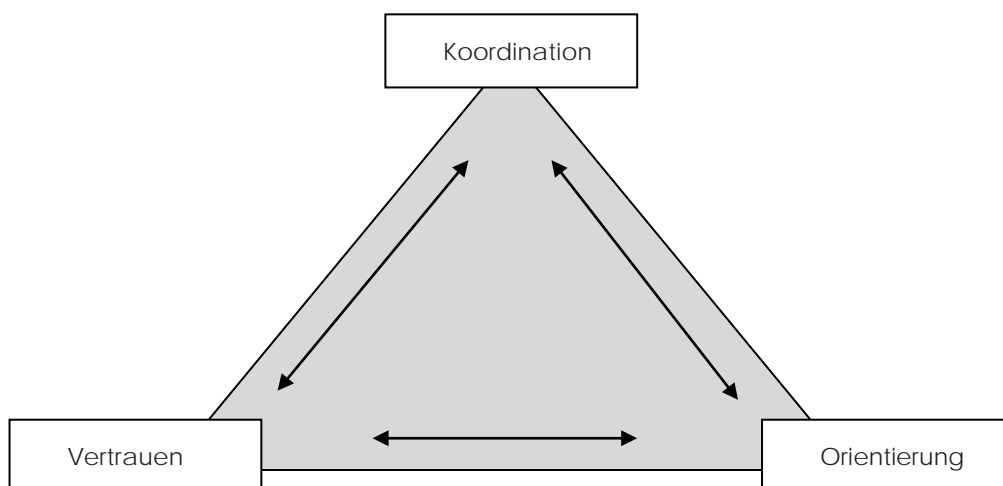
FORMING (Findung)

- Personen (noch nicht Team!!!) treffen sich zum ersten Mal in dieser Zusammensetzung
- Es laufen die ersten Wahrnehmungsprozesse (Unterschiede und Gemeinsamkeiten)
- Die Teammitglieder werden vorwiegend von emotionalen Zielen geleitet (z.B. Anspannung, Neugier, Vorfreude, Frust, Angst etc.)
- Rollenerwartungen und Absprachen zum Umgang miteinander werden diskutiert
- Formulierung der Ziele - Aufgabenbeschreibung
- Die Formierung ist abgeschlossen, wenn alle Teammitglieder das Grobziel verstanden haben und mit der Erreichung und ihrer Mitwirkung einverstanden sind
- Dem Einzelnen geht es in dieser Phase herauszufinden, welches Verhalten akzeptiert ist

- Gelingt es, Tiefe zu erzeugen (z.B. durch Verhalten/Offenbarungen ausprobieren), wechselt die anfängliche Zurückhaltung der Mitglieder zu größerer Offenheit (& Kooperation)
- CUI BONO? / CUI MALO? MIHI!!!

Die Führungskraft im Forming

- CUI BONO? CUI MALO? MIHI – NOBIS!!! (MIHI = MIR, NOBIS=UNS)
- Sorgen Sie dafür, dass jeder „seinen Platz“ findet! Jeder muss sich berücksichtigt, ernst genommen und wertgeschätzt fühlen können. Reden Sie mit dem Team (-mitglied).
- Fördern Sie Kontakt und Kommunikation der Teammitglieder untereinander. „Atmosphäre“ geht vor Arbeiten!
- Rollen Sie die Hintergründe auf: Warum ist dieses Team gebildet worden? Welcher Sinn (Zweck) wird damit verfolgt? Warum sitzen wir hier in dieser Formation? Situationsklärung geht vor Sacharbeit!
- Anfangsängste sind erwartbar und verständlich! Nehmen Sie sie immer ernst! Geben Sie den Fragen ausreichend Antworten. Geben Sie inneren Hinderungsgründen, Widerständen und Zweifeln Raum. Maximal verstehen heißt nicht zugleich auch einverstanden sein. Sprechen Sie die „Wahrheit der Situation“ nicht schönfärbend an.
- Lassen Sie sich beim Start Zeit! Fallen Sie nicht auf „Endlich anfangen!“-Tendenzen herein! In der Anfangsphase heißt es: „Soll es schnell gehen, dann mach langsam!“
- Teams brauchen Führung und Verantwortlichkeit. Zumindest ab 5 Personen auch einen festen Leiter. Gestalten Sie Ihre Rolle als Doppelrolle: Teammitglied und Moderator (Geiger und Dirigent). Unterstützen Sie am Anfang durch Struktur und Lenkung!



Teamrollen nach Meredith Belbin

Belbin konzentrierte sich in seiner Arbeit auf die Zusammensetzung von Teams im Hinblick auf verschiedene Persönlichkeitstypen und deren Einfluss auf Effektivität (die richtigen Dinge tun) der Teamarbeit. Dabei identifizierte er neun verschiedene Rollen, die wieder in drei Kategorien eingeteilt werden können:

1. Handlungsorientierte Rollen:

- Macher (Shaper)
- Umsetzer (Implementer)
- Perfektionist (Completer, Finisher)

2. kommunikationsorientierte Rollen:

- Kordinator/Integrator (Co-ordinator)
- Teamarbeiter/Mitspieler (Teamworker)
- Wegbereiter/Weichensteller/Ermittler (Resource Investigator)

3. wissensorientierte Rollen:

- Neuerer/Erfinder/Entwickler (Plant)
- Beobachter (Monitor Evaluator)
- Spezialist (Specialist)

Zu den handlungsorientierten Rollen:

1. Macher (Shaper) Der Macher ist sehr dynamisch und voller Energie, arbeitet konzentriert und kann auch unter Druck gut arbeiten. Diese Person übernimmt schnell Verantwortung und sorgt für rasche Entscheidungen – neigt aber auch zu Provokation, Temperamentsausbrüche und Rücksichtslosigkeit.
2. Umsetzer (Implementer): Der Umsetzer ist zuverlässig, effizient und diszipliniert. Diese Rolle braucht stabile Strukturen und hilft deshalb sie aufzubauen, was ggs. zu Inflexibilität und überkritischem Verhalten führen kann.
3. Perfektionist (Completer/Finisher): Der Perfektionist ist genau, pünktlich, perfektionistisch, zuverlässig und ängstlich. Diese Rolle vermeidet Fehler und sorgt für die genaue Einhaltung aller Details. Es fällt ihm schwer zu delegieren, da er lieber alles nochmal überprüft und kontrolliert, dadurch besteht die Neigung schnell den Überblick zu verlieren.

Zu den kommunikationsorientierten Rollen:

1. Koordinator (Co-ordinator): Der Koordinator ist selbstsicher, entschlossen, kommunikativ und kann gut zuhören. Diese Rolle koordiniert, setzt Ziele und Prioritäten und delegiert Aufgaben an jene, die dafür am besten geeignet sind. Er/Sie kann allerdings manchmal auf die Teammitglieder manipulierend wirken (vor allem wenn er dazu neigt auch persönliche Aufgaben zu delegieren).
2. Teamarbeiter/Mitspieler (Teamworker): Der Teamarbeiter ist beliebt, kommunikativ und diplomatisch. Er sorgt für ein angenehmes Arbeitsklima und Harmonie, vermeidet Rivalität und sorgt dafür, dass auch introvertierte Mitglieder eingebunden werden. In kritischen Situationen ist er leicht überfordert und überlässt dann gerne anderen die Entscheidungen.
3. Wegbereiter/Weichensteller (Resource Investigator): Der Wegbereiter ist extrovertiert, enthusiastisch und gesellig, er schließt schnell Freundschaften, baut nützliche Kontakte außerhalb des Teams auf und findet neue Lösungsmöglichkeiten. Er lässt sich allerdings auch schnell ablenken und verliert schnell das Interesse.

Zu den wissensorientierten Rollen:

1. Erfinder/Neuerer (plant): Der Erfinder ist introvertiert, kreativ und denkt unorthodox. Er bringt neue Ideen ein und sucht nach alternativen Lösungen (auch bei schwierigen Aufgaben). Er ist allerdings fehleranfällig, weil er dazu neigt, Details auszublenken.
2. Beobachter (Monitor Evaluator): Der Beobachter ist nüchtern und strategisch, verschafft sich Überblick und ist eher introvertiert. Er berücksichtigt alle relevanten Möglichkeiten und hat ein gutes Urteilsvermögen, ergreift allerdings ohne Aufforderung selten das Wort. Und es fällt ihm schwer andere zu motivieren.
3. Spezialist (Specialist): Der Spezialist ist selbstbezogen, engagiert und richtet sein Interesse vorwiegend auf den fachlichen Teil der Arbeit. Er hat Expertenwissen und Hintergrundinformationen, die anderen fehlen. Er neigt dazu, sich in technischen Einzelheiten zu verlieren und tritt eher nur als Informationsquelle auf.

Fragebogen nach Meredith Belbin



Allgemeines Ziel des Fragebogens

Dieser vielfach erprobte Fragebogen soll Sie dabei unterstützen, Ihren persönlichen Verhaltensstil in Teams besser einzuschätzen. Er dient vor allem der Selbstreflexion.

Es ist **KEIN** Leistungstest, der allgemeingültige Wertmaßstäbe vertreten will und kann!

Allgemein zum Aufbau des Fragebogens

Dieser Fragebogen umfasst insgesamt 7 „Abschnitte“. Jeder dieser Abschnitte bietet Ihnen eingangs eine Aussage an, die Sie dann mit 9 Antworten („statements“) – gemäß **IHRER persönlichen Einschätzung** – begründen bzw. bewerten sollen.

Details zum Ausfüllen des Fragebogens

- Das Ausmaß, mit dem Sie die einzelnen Antworten je Abschnitt befürworten, drücken Sie durch die Punktzahl aus, die Sie jeweils vergeben.
- Die von Ihnen vergebenen Punkte tragen Sie in die mittlere Spalte ein.
- Lesen Sie jeden Satzanfang/Frage mit den möglichen Antworten zuerst sorgfältig durch.
- Fangen Sie wieder bei „A“ an und schätzen Sie die Wertigkeit des Satzes bezogen auf Ihre Einstellungen und Ihr Verhalten ein.
- Bei allen Sätzen, die Sie zutreffend finden, setzen Sie eine kleine Markierung.
- Jetzt verteilen Sie bitte 10 Punkte auf alle für Sie zutreffenden Aussagen. Je zutreffender die Aussage, desto mehr Punkte geben Sie. Finden Sie sich nur in einem Satz wieder, erhält dieser 10 Punkte, ansonsten teilen Sie die Punkte so auf, wie Sie sich selbst sehen. Je mehr Sie Ihre Punkte auf verschiedene Fragen aufteilen, je unklarer wird das Ergebnis, haben Sie also Mut zur Entscheidung!
- Zum Schluss sollten auf jede Aufgabe 10 Punkte verteilt sein.

Allgemeiner Hinweis zum Ausfüllen des Fragebogens

Seien Sie beim Ausfüllen so ehrlich wie möglich, denn nur die wahrheitsgetreuen Antworten (nicht etwa Ihr Wunschbild bzw. das Bild, von dem Sie wünschen, dass andere von Ihnen haben sollten) werden Ihnen anschließend nutzbringende Informationen vermitteln.

1 Ich liebe meine Arbeit, weil ...

<p>A. Ich analysiere gerne Situationen und erdenke so viele Lösungsmöglichkeiten wie möglich</p>		<p>A</p>
<p>B. Ich bin in erster Linie daran interessiert, praktische Lösungen zu finden – Lösungen, die wirklich funktionieren</p>		<p>B</p>
<p>C. Ich mag es, mein Fachwissen bei einer herausfordernden Aufgabe einzubringen.</p>		<p>C</p>
<p>D. Ich habe gern das Gefühl, dass ich gute Verbindungen zwischen Menschen schaffe.</p>		<p>D</p>
<p>E. Ich übe starken Einfluss auf Entscheidungsprozesse aus.</p>		<p>E</p>
<p>F. Bei der Arbeit treffe ich viele Leute, die Interessantes zu bieten haben</p>		<p>F</p>
<p>G. Ich mag es, Menschen zur Übereinstimmung zu Maßnahmen zu bringen, die getroffen werden müssen.</p>		<p>G</p>
<p>H. Ich fühle mich immer dann hundertprozentig wohl, wenn ich mich einer Aufgabe voll widmen kann.</p>		<p>H</p>
<p>I. Ich mag Gelegenheiten, die meine Vorstellungskraft herausfordern.</p>		<p>I</p>

2 Charakteristisch für meine Art in einer Gruppe zu arbeiten ist:

<p>A. Ich finde es interessant, meine Kollegen besser kennen zu lernen, mit ihnen besser auszukommen.</p>		<p>A</p>
<p>B. Ich scheue mich nicht, gegen die Meinung anderer zu diskutieren oder die Position einer Minderheit zu verteidigen.</p>		<p>B</p>
<p>C. Gewöhnlich bringe ich die Argumente, um unangemessene Argumente zu entkräften.</p>		<p>C</p>
<p>D. Ich denke, dass ich in der Lage bin, Maßnahmepläne zu Aktionen in Gang zu setzen, die dringend angegangen werden müssen.</p>		<p>D</p>
<p>E. Ich habe die Gabe, unerwartete Alternativen auf den Tisch zu bringen, statt „alten Wein in neuen Schläuchen“ zu präsentieren.</p>		<p>E</p>
<p>F. Wenn's um das Lösen von Aufgaben im Team geht, bin ich eher als Perfektionist einzuschätzen.</p>		<p>F</p>
<p>G. Ich mag es, nützliche Kontakte auch nach außerhalb der aktuellen Arbeitsgruppe zu haben.</p>		<p>G</p>
<p>H. Wenn es um die Lösung einer Aufgabe geht, widme ich mich dieser mit Liebe zum Detail.</p>		<p>H</p>
<p>I. Wenn etwas angepackt werden muss, weiß ich auf Anhieb zu bestimmen, was getan werden muss, auch wenn ich an den Meinungen interessiert bin.</p>		<p>I</p>

3 Einmal in ein Projekt mit anderen involviert ...

<p>A. Ich habe Erfolg darin, Menschen anzuleiten, ohne sie in eine Richtung zu drängen.</p>		<p>A</p>
<p>B. Meine Wachsamkeit bewahrt uns vor Ungenauigkeiten und Dinge zu vergessen.</p>		<p>B</p>
<p>C. Ich dränge auf konkrete Taten, um sicher zu sein, dass keine unnötige Zeit in Untersuchungen vertan wird und darauf, dass Wichtiges von Unwichtigem getrennt wird.</p>		<p>C</p>
<p>D. Man kann sicher sein, dass ich neue und grundlegende Ideen einbringe.</p>		<p>D</p>
<p>E. Ich bin immer bereit, eine gute Idee einzubringen, wenn es alle weiterbringt.</p>		<p>E</p>
<p>F. Ich halte immer Ausschau nach neuen Ideen und Entwicklungen.</p>		<p>F</p>
<p>G. Ich bin überzeugt, andere mit meinem breiten Wissensspektrum und meinen Fähigkeiten der Lösung ein gutes Stück näher zu bringen.</p>		<p>G</p>
<p>H. Ich bin überzeugt, dass ich besonders mit meiner Fähigkeit zur Beurteilung einen wichtigen Beitrag zur Entscheidungsfindung beitrage.</p>		<p>H</p>
<p>I. Andere können sicher sein, dass alle Fragen von Bedeutung behandelt werden.</p>		<p>I</p>

4 Was ich meiner Meinung nach zu einem Team beitragen kann:

<p>A. Ich denke, dass ich in der Lage bin, neue Alternativen zu entdecken und anzuwenden.</p>		<p>A</p>
<p>B. Meine Fähigkeit liegt in meiner Fachkenntnis, die ich gerne einsetze um die Aufgabe voranzubringen.</p>		<p>B</p>
<p>C. Ich kann mit allen Leuten auskommen.</p>		<p>C</p>
<p>D. Ideen einzuwerfen, ist eine meiner naturgegebenen Gaben.</p>		<p>D</p>
<p>E. Meine Fähigkeit liegt darin, Leute zu fordern und zu fördern, wenn ich merke, dass sie einen wesentlichen Beitrag leisten können.</p>		<p>E</p>
<p>F. Mein effizientes Arbeiten erlaubt mir, Dinge (z. B. Projekte) sauber abzuschließen.</p>		<p>F</p>
<p>G. Ich bin darauf vorbereitet, für eine Weile unpopulär zu sein, wenn es zu Ergebnissen führt, die wertvoll sind.</p>		<p>G</p>
<p>H. Normalerweise realisiere ich, was möglich und realistisch ist.</p>		<p>H</p>
<p>I. Ich kann Gründe für alternative Vorgehensweisen liefern, ohne mein eigentliches Ziel aus den Augen zu verlieren</p>		<p>I</p>

5 Ungereimtheiten, die ich während der Arbeit in einem Team spüre, sind:

<p>A. Ich fühle mich nur wohl, wenn Besprechungen gut strukturiert, also unter Kontrolle sind und gut geleitet werden.</p>		<p>A</p>
<p>B. Wenn Leute zu einem Thema gute Ideen haben, stimme ich zu schnell zu ohne die Sache gründlich diskutiert zu haben.</p>		<p>B</p>
<p>C. Ich laufe Gefahr, zu viel zu reden, wenn ich neue Ideen habe.</p>		<p>C</p>
<p>D. Normalerweise habe ich keine sehr starke Meinung. Als Konsequenz stimme ich zu schnell anderen zu.</p>		<p>D</p>
<p>E. In Situationen, in denen etwas passieren muss, werde ich gelegentlich als drängelnd und autoritär wahrgenommen.</p>		<p>E</p>
<p>F. Ich finde es schwierig, schnell das Kommando zu übernehmen - vielleicht, weil ich sehr sensibel für die Stimmungen in der Gruppe bin.</p>		<p>F</p>
<p>G. Ich habe die Tendenz mit meinen Ideen „abzuheben“ und den Kontakt zu dem, was tatsächlich vor sich geht, zu verlieren.</p>		<p>G</p>
<p>H. Meine Kollegen meinen, dass ich mich unnötigerweise mit möglichen Fehlschlägen aufhalte.</p>		<p>H</p>
<p>I. Ich fühle mich wohl, wenn ich mich detailliert mit einer eigenen Aufgabe auseinandersetzen kann.</p>		<p>I</p>

6 Wenn mir plötzlich eine schwierige Aufgabe übertragen wird, die unter Zeitdruck und mit neuen, mir unbekanntem Leuten zu bewältigen ist, ...

A. bevorzuge ich es, mich zurückzuhalten, um erst einmal die Lage zu sondieren, bevor ich mit Vorschlägen komme.		A
B. suche ich sofort nach Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit den Leuten, die mir am meisten zusagen.		B
C. suche ich sofort nach einer Möglichkeit die Aufgabe anzupacken, indem ich festlege, welche Leute am besten welchen Beitrag leisten sollen.		C
D. sagt mir mein Gefühl, was mehr oder weniger dringend ist und wie die Zeitplanung auszusehen hat.		D
E. bleibe ich ruhig und sammle meine Fähigkeiten, um objektiv nachzudenken.		E
F. arbeite ich immer auf das Ziel zu - wenn auch manchmal nur in kleinen Schritten.		F
G. werde ich die Führung übernehmen, wenn ich feststelle, dass die Gruppe keinen Fortschritt macht.		G
H. rege ich unverzüglich Diskussionen an, um neue Sichtweisen zu provozieren und den Lösungsprozess zu starten.		H
I. Ich gliedere mich sofort in die Gruppe ein und warte darauf, dass mir eine Aufgabe übertragen wird, der ich mich widmen kann.		I

7 Während ich in einer Gruppe arbeite, kämpfe ich mit folgenden Problemen ...

<p>A. Ich zeige häufig Ungeduld denen gegenüber, die den Fortschritt behindern.</p>		<p>A</p>
<p>B. Andere Leute kritisieren mich, weil ich zu analytisch vorgehe und nicht meiner Intuition traue.</p>		<p>B</p>
<p>C. Meine Über-Besorgnis, dass Dinge nicht sorgfältig genug ausgeführt werden könnten, bringt das Risiko, dass der Projektfortschritt behindert wird.</p>		<p>C</p>
<p>D. Es ist schwer für mich, das Gesamtziel im Auge zu behalten, ich widme mich lieber der Erfüllung der Teilziele.</p>		<p>D</p>
<p>E. Mir wird es schnell langweilig - und dann brauch ich einiges an Anstoß, um wieder aktiv zu werden.</p>		<p>E</p>
<p>F. Für mich ist es schwierig anzufangen, wenn die Ziele noch nicht klar definiert sind.</p>		<p>F</p>
<p>G. Ich bin kaum fähig, Ordnung in die Fülle meiner Gedanken und Ideen zu bringen.</p>		<p>G</p>
<p>H. Ich unterliege oft der Tendenz, andere Leute um Erledigung der Dinge zu bitten, die ich selbst nicht tun mag.</p>		<p>H</p>
<p>I. Ich zögere immer dann meine Gedanken zu äußern, wenn ich meine, damit eine stärkere Opposition zu erzeugen</p>		<p>I</p>

Fragebogen zum Teamverhalten – Auswertung

Die Aussagen 1 bis 7 sind in der nächsten Tabelle in der linken Spalte senkrecht angeordnet. Zeilenweise daneben sind die Felder A bis I angeordnet, jetzt allerdings nicht (!) in der alphabetischen Reihenfolge.

Gehen Sie nun bitte Aufgabe für Aufgabe des Fragebogens durch und übertragen Sie die Werte der entsprechenden Felder in der Tabelle 2.

Wenn Sie die 7 Aufgaben komplett übertragen haben, addieren Sie bitte die Werte spaltenweise auf. Die Summenwerte in der letzten Zeile geben Ihnen einen Hinweis auf Ihre primäre und sekundäre Teamrolle. Der Trainer wird Ihnen im Anschluss an diese Auswertung die entsprechenden Teamrollen nennen.

1	G	E	I	A	B	F	D	C	H
2	I	B	E	C	D	G	A	H	F
3	A	C	D	H	I	F	E	G	B
4	E	G	D	I	H	A	C	B	F
5	B	E	G	D	A	C	F	I	H
6	C	G	A	E	F	H	B	I	D
7	H	A	G	B	F	E	I	D	C
Summe									
Teamrolle	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Rangfolge Teamrolle									

- | | | |
|------------------|----------------|-------------------|
| 1 = Koordinator | 2 = Umsetzer | 3 = Erfinder |
| 4 = Beobachter | 5 = Macher | 6 = Wegbereiter |
| 7 = Teamarbeiter | 8 = Spezialist | 9 = Perfektionist |

STORMING (Grenzziehung)

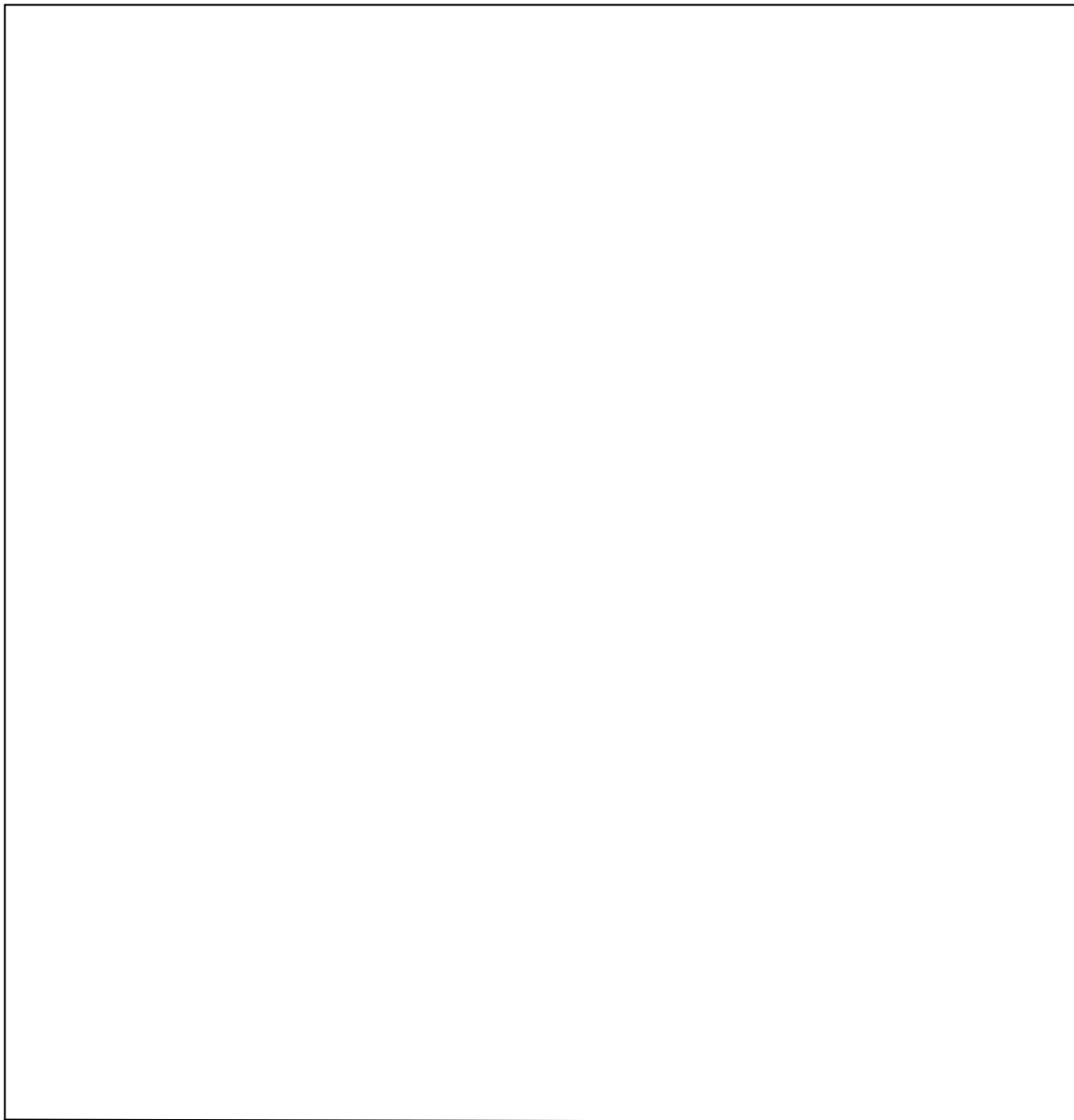
- Ein Wir-Gefühl entsteht (Gemeinsamkeiten vor Unterschiede in der Wahrnehmung)
- Oft nötig: „Kreislauf“ in FORMING
- Die Gruppe entwickelt endgültige Normen durch die
 - a) Auseinandersetzung mit anderen Teammitgliedern
 - b) Auseinandersetzung mit dem Teamleiter
 - c) Auseinandersetzung mit der Organisation
 - d) Auseinandersetzung mit dem Thema
- Die Teammitglieder werden vornehmlich von emotionalen Zielen geleitet, gehen aber auch in kognitive Ebenen! Vernetzung der Hirnhälften
- Es geht um Konfrontation der Personen und/oder mit den sachlichen Zielen
- Kreativität durch Reibung, Auseinandersetzung
- Dieser Austausch untereinander führt zur Klärung, wo Nähe angenehm ist und Distanz erwünscht wird, dadurch werden Interaktionen ausgewählter und zielgerichteter dadurch wiederum erfährt das Team Profil: Einzelne treten heraus, andere in den Hintergrund. Der Teamleiter wird genau beobachtet

Die Führungskraft im Storming






- Bekommen Sie keinen Schreck! Krisen und Konflikte sind zu erwarten – und wenn Sie deutlich werden: ein gutes Zeichen der Entwicklung! Nicht anzetteln, aber „willkommen heißen“, wenn sie da sind.
- Unterschiede sind unvermeidbar. Lassen Sie Kontroversen zu! Bremsen Sie „Anti-Storming-Engelszungen“ (Lass uns wieder sachlich werden! Bitte nicht so empfindlich sein! etc.)!
- Es gibt keine unberechtigten Gefühle! Störungen haben Vorrang! Bei Blockaden, Peinlichkeiten, „dicker Luft“: fördern Sie Metakommunikation, ermutigen Sie zu „persönlichen“ Aussagen, „erlauben“ Sie emotionale Aussagen und die Diskussionen auf der Beziehungsebene.
- Initiieren Sie bei schwerwiegenden Beziehungsstörungen ein Konfliktregelungs-gespräch (mit eigenen Mitteln) oder eine externe Klärungshilfe (präventiv durch geschulte Moderatoren aus dem Unternehmen oder durch externe Berater)!
- Seien Sie wachsam und misstrauisch, wenn es nur harmonisch zugeht und überhaupt keine Storming-Tendenzen zu verzeichnen sind!
- Lösungen normieren!

SOZIOGRAMM

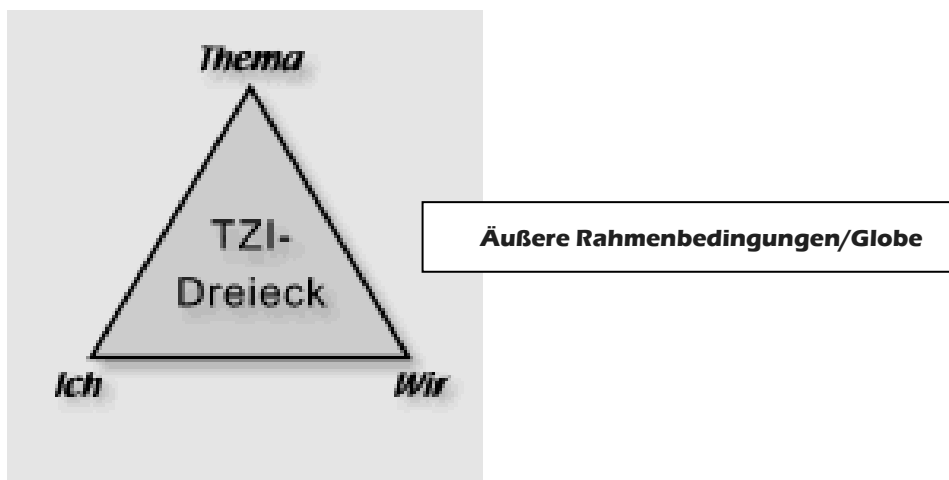
Ein *Soziogramm* ist die graphische Darstellung der Beziehungen in einer Gruppe, etwa in einem Verein oder in einem Unternehmen.



Legende:

-  Normale Beziehung
-  Gute/sehr gute Beziehung
-  Offener Konflikt
-  Verdeckter Konflikt
-  Koalition gegen jemanden

Das TZI-Teammodell



Das TZI-Modell nach Ruth Cohn zeigt zentrale Ansatzpunkte auf, um den Erfolg eines Teams zu fördern. Danach spielen in einem Team vier Faktoren eine Rolle, die möglichst in Balance stehen sollten:

Faktor Einzelperson:

Hier kommt es auf die Kommunikations- und Konfliktfähigkeit der Einzelperson sowie ihre Entfaltung- und Entwicklungspotenziale an. In erfolgreichen Teams zeigt sich, dass der Einzelne motivierter ist, wenn er eigenverantwortlich arbeiten und sich im Betrieb entfalten kann. Er besitzt ein hohes Maß an Selbstbewusstsein, das heißt, er kann gut einschätzen, wie das eigene Verhalten auf die anderen wirkt- Selbstbild- und Fremdbild sind einander ähnlich.

Faktor Gruppe:

Die Atmosphäre in einem gut funktionierenden Team ist geprägt von Offenheit, gegenseitiger Akzeptanz und dem Gefühl von Zugehörigkeit. Die Interaktionen zwischen den Gruppenmitgliedern sind in hohem Maße stimmig. Dies zeigt sich speziell in einer gut funktionierenden Kommunikation und einer konstruktiven Konfliktkultur. Die Rollen und Spielregeln sind verhandelt, verteilt und transparent. Die Teammitglieder achten mehr auf die verbindenden als auf die trennenden Aspekte.

Damit sich eine solche Atmosphäre einstellen kann, müssen die Beziehungen im Team aktiv gestaltet werden. Dann können Vertrauen und Offenheit entstehen, dann kann die Arbeitssituation von gegenseitiger Unterstützung und von der Teilhabe an Wissen und Erfahrung geprägt sein.

Faktor Ziele und Aufgaben:

Die Aufgabenerledigung im Team erfordert verbindliche Zielsetzungen, eindeutige Verantwortlichkeiten und eine strukturierte Planung und Kontrolle. Die Teammitglieder sind über das Ziel informiert und stimmen diesem zu. Ideal ist es, wenn sich die individuellen Interessen im Ziel des Teams widerspiegeln.

Faktor Umfeld/äußere Rahmenbedingungen:

Das Team ist nur ein Rädchen im Gesamtsystem Unternehmen. Es muss auch in Beziehung zu den anderen Organisationseinheiten gut funktionieren und auch nach außen als gutes Team wahrgenommen werden. Zudem müssen Informationsaustausch und Kooperation nach außen funktionieren. Ein Team, das sich zu sehr abschottet, wird mittelfristig zu einem Fremdkörper im Unternehmen. Daneben spielen auch die zur Verfügung stehenden Ressourcen eine Rolle.

Die Rangtypen nach Raoul Schindler

α	β	δ	Ω
Alpha	Beta	Gamma	Omega
Führertyp Echte Autorität Charisma	Fachmann Experte	Schweigende Mehrheit Mitglied	Aussenseiter Gegenspieler
Gruppensprecher Initiator Vertreter von Gruppenwerten Sorgt für Ausgleich und Entspannung	Sachverständiger Ideenträger Initiator (von Denk- prozessen) Organisator Realist Kontrolleur	stille Treue humorvoll Mitläufer Helfer	Sündenbock Gruppenclown Schweiger

Quelle: Schindler, Raoul, Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe, in: Psyche 11 (1957/58), 308-314. Der Artikel basiert auf einem Vortrag, gehalten auf dem Kongress der Allgemeinen Ärztlichen Gesellschaft für Psychotherapie in Freudenstadt, vom 26.-28. April 1956.

"Die Alpha-Position: Wer sie einnimmt, repräsentiert die Gruppe in ihrer Dynamik nach außen, er ist der 'Führer' der Gruppe. ... Der 'Alpha' hat volle Unabhängigkeit und verhält sich völlig aus sich und zu sich, denn seine Ziele sind ja die Ziele der Gruppe. Er hat nur eine wirkliche Verpflichtung: er muss schicksalsanteilig mit der Gruppe verbunden sein, er muss 'einer von uns' sein. Bestehen darüber Zweifel, so bemächtigt sich Angst und Unsicherheit der ganzen Gruppe, die sich bisweilen in revolutionärer Aggression auslebt. Hat er es nötig, seine Position zu festigen, dann appelliert er an diese Schicksalsverbundenheit, sei es durch feierliche Neuverpflichtung an die Urabsicht der Gruppe, sei es – in tieferer Ebene – durch Betonen eines gemeinsamen Stils, etwa in der Sprache. ...

Argumentieren ist nicht Alpha-Art. Er agiert. Und zwar wendet er sich in seinem Agieren gegen die Masse der Gamma-Individuen, als ob er in ihnen den Gegner der Gruppe vor Augen hätte. ... Aber die Gruppe, die sich mit ihrem Alpha identifiziert, erlebt sich selbst in dem gegen sie gewandten Affekt und begeistert sich daran, er gehört gewissermaßen zum Imponiergehabe der Gruppe. ... Die Affektivität des Alpha und seiner Gruppe ist also gegeneinander gerichtet, beide müssen einander aushalten.

Die Beta-Position: Wer sie einnehmen will, muss **Sachkenntnis** haben im Bereich der **Interessen der Gruppe**. Er muss die Gruppe beraten und sachlich anleiten, seine Ansichten mit **überzeugenden Argumenten** oder **Erfolgen** vertreten. Seine Autorität bleibt unangefochten, auch wenn er nur auf eng umschriebenem Gebiet **Überragendes** versteht, er ist **Spezialist, Fachmann**. Irgendwo muss er aber – im Gegensatz zum Alpha – etwas leisten und vorweisen können. Er legitimiert sich nicht aus sich, sondern durch sein Werk.

Seine **Unabhängigkeit** ist eigentlich noch größer als die des Alpha. Er braucht nicht einmal schicksalsanteilig mit der Gruppe verbunden sein, kann eine andere Sprache sprechen, ja sogar über manches Treiben der Gruppe lächeln und sich beiseite halten, wenn er damit nicht provozierend verfährt. Seine **Bindung an die Gruppe** ist eigentlich eine **indirekte**, sie verläuft **über** den **Alpha**. Von diesem muss er anerkannt sein, dieser übernimmt die Verantwortung für ihn und seine Vorschläge. Er wird daher relativ leicht in den Sturz des Alpha mit hineingerissen oder auch von diesem als Sündenbock für einen Misserfolg den Affekten der Gruppe geopfert. Andernteils ist ihm schon auf Grund seiner weitgehenden Eigenart und Selbständigkeit eine nicht ungünstige Voraussetzung gegeben, **einmal selbst Alpha** zu sein und innerhalb der Gruppe revolutionäre Gegengruppierungen vorzunehmen. Er ist also immer bis zu einem gewissen Grade Exponent einer latenten Gegengruppe und für den Alpha gefährlich. Je mehr Alphaqualität er zur Bewältigung seiner Aufgabe bedarf, umso umstrittener ist seine Position in der Gruppe.

Die Gamma-Position: Sie ermöglicht anonyme Mitgliedschaft, das Eintauchen in die persönliche verdeckende Kollektivität. Man ist in ihr ohne eigene Verantwortung, man lebt in der Affektivität des Alpha, ja man nimmt den Ort ein, den das Unbewusste des Alpha verlangt. ... Als Gamma lebt man aus der Identifikation mit dem Alpha. Der 'Gamma' trägt die manifeste Leistung der Gruppe, aber er ist nicht mit der Wil-

lensbildung dazu belastet. Er erlebt daher seine Arbeit als mühelos. Tritt Ermüdung auf, etwa durch Überforderung, dann macht sie sich als erstes durch oppositionelle Gedanken gegen die Gruppe geltend, Phantasien beschäftigen sich mit dem Austritt. Gruppenbetontes Agieren (...) erweist sich als die bis ins Körperliche wirksame Therapie dagegen.

Das Gamma-Glied der Gruppe wendet sich affektiv gegen 'Omega' mit den gleichen Affekten, mit denen es wünscht und träumt, sich gegen den Feind zu wenden. Das bedeutet nicht, dass es gewissermaßen den Affekt, den es vom Alpha bekommt, nun an Omega weitergibt, sondern beide Extremexponenten der Gruppe dienen einer gleichgerichteten Erregungsbildung: Sowohl in der identifikatorischen Aggression gegen sich selbst, die ihm vom Alpha zukommt, als auch in der ausgelebten Aggression gegen Omega erlebt sich Gamma in 'seinem' Kampf.

Die Omega-Position: Sie erfüllt eine für die Gruppendynamik wesentliche Aufgabe, eine Art **Repräsentation des Feindes in der Gruppe**. Sie wirkt fremd- und randzugehörig, der **Gruppenneue** wie auch der **Unterbegabte** oder **Ängstlich-Unsichere** ist für sie disponiert. Der Omega identifiziert sich mit dem, der sich der Gruppe zu widersetzen vermöchte und ihr standhalten könnte, und das ist natürlich der Gegner. Er **wendet** sich mit seinen Affekten **gegen Alpha**, von dem er die Aggression gegen sich fühlt, löst aber dadurch die Aggression der Gruppe umso leichter aus. Er entwickelt jene Eigenschaften, die dem Gegner wirklich oder in der Vorstellung der Gruppe zukommen, **ohne** allerdings über dessen **Machtmittel** zu verfügen. So muss er notwendig in der Auseinandersetzung versagen, worin ja offenbar auch seine gruppendynamische Bedeutung liegt. ...

Aber nicht nur die Rangtypologie ist für die Einteilung der Teamrollen von wesentlicher Bedeutung auch Faktoren wie

- **Lebensalter**
- **Dauer der Betriebszugehörigkeit und**
- **Kompetenz**

sollen bei der Vergabe der Teamrollen Berücksichtigung finden.

NORMING (Kooperation)

- Umsetzungsphase → Einsteuerung von Storming - Regeln
- Die Rollenzuteilungen werden gelebt und bestätigt, jeder Beitrag ist hier wichtig, um die Leistungsgrenzen des Teams kennen zu lernen und auszuloten
- Lösungen werden praktisch erprobt und überprüft (Konzentration auf die Aufgabe)
- Das Verhalten der Gruppe und des Leiters bei Normverstößen wird erprobt und vereinbart
- Erfolg wird erfahrbar (Licht im Tunnel)
- Normen werden über Feedbacksituationen bestätigt und/oder korrigiert
- Neue Verhaltensweisen werden entwickelt
- Es geht um Konfrontation der Sachlösungen, nicht der Personen
- Oft „Schleife“ ins STORMING oder sogar FORMING

Die Führungskraft im Norming

- Norming sind keine (!!!) „Findelkinder“ – Subsidiarität Regeln
- Rituale erleichtern das Arbeiten im Team! Fördern Sie das Herausbilden geeigneter Rituale.
- Bringen Sie „Knack- und Juckepunkte“ der bisherigen Zusammenarbeit auf den Tisch und leiten Sie zur Problemlösung an. Überprüfen Sie „anfällige“ Bereiche (Schnittstellen, Vertretungen, Verhalten bei überraschenden Belastungen).
- Schlagen Sie Kommunikationsregeln vor, die sich als förderlich zur Entwicklung eines leistungsfähigen Teams und zum Aufbau bzw. zur Festigung eines guten Teamgeistes bewährt haben.
- Übernehmen Sie Verantwortung („ich“ statt „wir alle“, „jeder“, „man“), vertreten Sie sich selbst in Ihren Aussagen – so wird Ihre Position deutlich.
- „Störungen haben Vorrang!“ – d. h. wenn jemand innerlich abgelenkt ist oder grundlegend nicht einverstanden ist mit dem, was gerade geschieht oder geschehen soll, dann soll er/sie seine/ihre „Störung“ offenkundig machen, statt in die „innere Emigration“ zu gehen.
- Wenn Sie eine Frage stellen, erläutern Sie, was der Hintergrund der Frage ist (z. B. „ich frage deshalb, weil ich das bisher anders praktiziert habe, und zwar folgendermaßen ...“). Auf diese Weise werden Sie als Fragender/Fragende persönlich erkennbar – andernfalls werden Fragen oft als bedrohlich empfunden und lösen vorsichtige und defensive Reaktionen aus.
- Sprechen Sie Kollegen/die Kollegin direkt an, statt über ihn/über sie zu reden. Also nicht: „Ich weiß nicht, ob Herr Müller bei seinem Vorschlag bedacht hat ... ?“, sondern: „Herr Müller, haben Sie bei Ihrem Vorschlag bedacht ...?“
- Halten Sie sich zurück mit Diagnosen und Interpretationen! (... ich glaube, bei Ihnen liegt auch eine gewisse Eingeleisigkeit im Denken vor) – geben Sie stattdessen immer wieder persönlich Rückmeldung.
- Wenn Sie Feedback erhalten, überprüfen Sie zunächst, ob es für Sie oder das Team hilfreich ist (statt sofort mit Erklärungen, Rechtfertigungen oder Richtigstellungen zu reagieren).

- Hinterfragen Sie Normen, die nicht eingehalten werden! SANKTIONEN?
- Wenn Menschen in einer Gruppe zusammenarbeiten entsteht eine Teamdynamik (hinsichtlich Sozialdynamik, Entscheidungsprozessen, Ideenfindung, Kreativität).

Haben Sie daher ein Bewusstsein dafür, dass Gruppenentscheidungen einer Eigengesetzlichkeit hinsichtlich Gruppendynamik unterliegen. Diese Dynamik entfaltet sich unabhängig von rationalen Kalkulationen und Planungen einer kennzahlorientierten Wirtschaftspraxis, steht aber in direkter Wechselwirkung dazu.

Ein Beispiel für eine Entscheidungsmethode im Team ist **FORDEC**:

Facts	Welche Situation liegt vor?
Options	Welche Handlungsoptionen bieten sich an?
Risks & Benefits	Welche Risiken und Nutzen sind mit den jeweiligen Handlungsoptionen verbunden?
-	
Decision	Welche Handlungsoption wird gewählt?
Execution	Ausführung der gewählten Handlungsoption.
Check	Führt der eingeschlagene Weg zum gewünschten Ziel?

PERFORMING (Handeln)

- Phase der Ritualisierung
- Die Teammitglieder füllen ihre fachlichen und sozialen Rollen aus
- Emotionale Konflikte zwischen den Teammitgliedern nehmen ab (der Umgang untereinander ist zwanglos und natürlich)
- Die fachlichen Ziele dominieren bei allen Teammitgliedern, die das fachliche Ziel akzeptiert und ihre Teamrolle gefunden und angenommen haben
- Das Team ist ideenreich und flexibel – innerhalb und durch Regeln
- Erfolg wird erfah- (und!!!) wiederholbar
- Die Teammitglieder unterstützen sich gegenseitig, sind hilfreich und interessiert am sozialen Hintergrund
- Es ist die Zeit der höchsten Leistungsfähigkeit des Teams
- auch: Ruhephase
- wichtig ist hier, dass das Team für die „Aussenwelt“ erreichbar bleibt, ohne sich zu sehr nach innen abzuschließen

Die Führungskraft im Performing

- Erfolge verstärken – auf Verhalten stärken – Erfolg schützen
- Betrachten Sie die Moderation des Teamprozesses und der Aufgabenerledigung in der Gruppe als vorrangige Führungsaufgabe (evtl. delegierbar und rotierbar)!
- Geben Sie nur noch Impulse zur Themenarbeit. Kümmern Sie sich um die methodische Optimierung der Teamarbeit.
- Fordern Sie das Team systematisch im Lernen und Ritualisieren neuer Verfahren, Abläufe und Methoden. Lernen soll immer zu neuen höherwertigen Standards entwickelt werden.
- Vertreten und schützen Sie Ihr Team nach außen und sichern Sie kontinuierlich die Unterstützung durch das Management!
- Vertrauen Sie! Haben Sie immer ein offenes Auge und Ohr für persönliche Belastungen und Notsignale.
- Bleiben Sie wachsam für Rückschritte! Beachten Sie die Möglichkeit eines plötzlichen Re-Stormings (besonders bei personellen Veränderungen, Wechsel der Aufgaben, unangenehmen Überraschungen und kräftezehrenden Durststrecken) oder Re-Forming - Notwendigkeiten
- Fördern Sie regelmäßige Teamstandort-Bestimmungen und Zwischenbilanzen.

Was macht eigentlich ein „Hochleistungsteam“ aus?

Kennzeichen/Merkmale von „Hochleistungsteams“ nach Kenneth Blanchard:

- Purpose (Sinnzusammenhang)
- Empowerment (Bevollmächtigung)
- Relationships und Communication (Beziehungen und Kommunikation)
- Flexibility (Flexibilität)
- Optimal Performance (Optimale Leistung)
- Recognition and Appreciation (Respekt und Anerkennung)
- Morale (Motivation)

Um den Stand eines Teams zu überprüfen hat Kenneth Blanchard einen Test für Hochleistungsteams entwickelt:

Beurteilungsbogen für Hochleistungs-Teams:

Wo rangiert Ihr Team auf einer Skala von 1 bis 5? (1=niedrig; 5 =hoch)

Sinnzusammenhang (Purpose)

1. Die Teilnehmer können einen gemeinsamen Sinn nennen, dem sich alle verpflichtet fühlen.
2. Die Ziele sind klar definiert, anspruchsvoll und haben einen klaren Sinnbezug.
3. Die Strategien zur Erreichung der Ziele sind für alle überschaubar.
4. Die Rollenverteilung unter den Team-Mitgliedern ist klar.

Bevollmächtigung (Empowerment)

5. Die Teilnehmer arbeiten in dem Bewusstsein, persönlich und als Gruppe etwas bewegen zu können.
6. Sie haben Zugang zu den nötigen fachlichen und materiellen Ressourcen.
7. Arbeitsstil und Vorgehensweisen stehen im Einklang mit den Zielen des Teams.
8. Die Teilnehmer begegnen sich mit Respekt und Hilfsbereitschaft.

Beziehungen und Kommunikation (Relationships und Communication)

9. Die Mitglieder des Teams äußern sich offen und ehrlich.
10. Sie haben keine Angst, einander Wärme, Verständnis und Akzeptanz zu zeigen.
11. Die Teilnehmer hören einander aktiv zu
12. Unterschiede in Meinung und Sichtweise werden begrüßt

Flexibilität (Flexibility)

13. Bei Bedarf übernehmen die Teilnehmer auch andere Rollen und Funktionen.
14. Sie tragen die Verantwortung für die Leitung und Entwicklung der Gruppe gemeinsam.
15. Die Teilnehmer können sich auf wechselnde Anforderungen einstellen.
16. Unterschiedliche Standpunkte und Sichtweisen werden in Betracht gezogen.

Optimale Produktivität (optimal Productivity)

- 17. Der Arbeitsertrag des Teams ist hoch.
- 18. Es werden qualitativ hervorragende Ergebnisse erzielt.
- 19. Die Entscheidungsfindung verläuft effektiv.
- 20. Die Problemlösungsprozesse sind für jeden Teilnehmer durchschaubar.

Respekt und Anerkennung (Recognition and Appreciation)

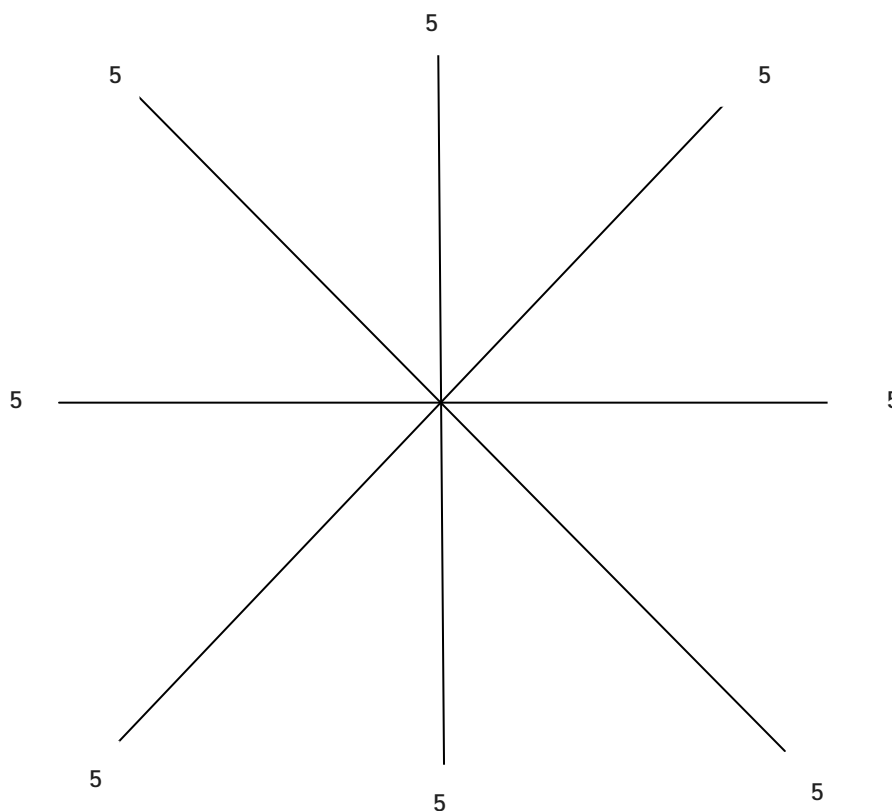
- 21. Die Beiträge der einzelnen Teilnehmer werden vom Leiter des Teams und den anderen Mitgliedern anerkannt und gewürdigt.
- 22. Die Leistung des Teams ist den einzelnen Teilnehmern einsehbar.
- 23. Die Team-Mitglieder fühlen sich respektiert.
- 24. Die Beiträge des Teams werden innerhalb der Gesamtorganisation geschätzt und anerkannt.

Motivation (Morale)

- 25. Die Teilnehmer arbeiten gern im Team mit.
- 26. Sie fühlen sich zuversichtlich und motiviert.
- 27. Die gemeinsame Arbeit erfüllt die Teilnehmer mit Stolz und Befriedigung.
- 28. Die Gruppe fühlt sich zusammengehörig und entwickelt Teamgeist.

Folgendes könnte als Credo über Hochleistungsteams stehen:

„Keiner von uns ist so schlau wie wir alle zusammen!“



ADJOURNING (Auseinandergehen)

- Verlust von einzelnen Kollegen oder komplette Auflösung des Projektteams
- Dadurch Verlust der Zugehörigkeit, Rolle und evtl. des gemeinsamen Zieles (Trauer, Abschied)
- Kollegen, die das Team verlassen hinterlassen ein Vakuum
- Verabschiedete Kollegen bleiben im kollektiven Gedächtnis der Gruppe
- Eventuell werden „Rituale“ des Abschiednehmens zelebriert (Abschiedsfeier,...)
- Würdigung und Anerkennung des Vergangenen und gemeinsam erreichten

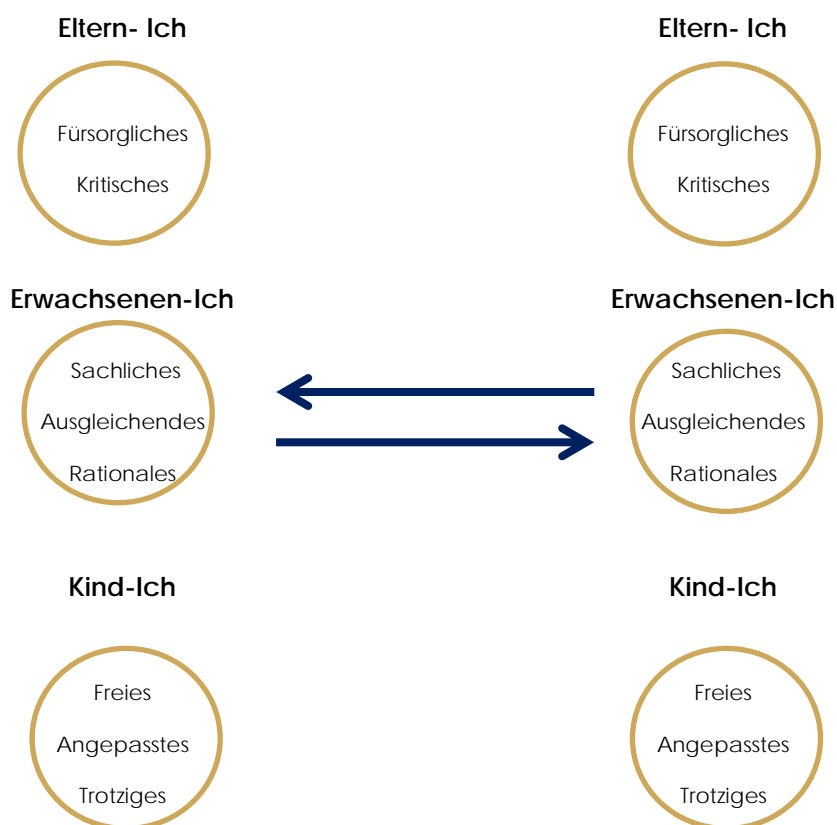
Die Führungskraft im Adjourning

- Thematisieren Sie den emotionalen und fachlichen Verlust im Team
- Sprechen Sie mit dem Team über gemeinsam Erreichtes und persönliche wie fachliche Lernerfahrungen
- Bereiten Sie Ihr Team eventuell bereits auf den neuen Kollegen und die bevorstehende Forming-Phase vor.

Ich bin O.K. – Du bist O.K. als Grundhaltung in Konflikten

Der Begriff der „O.K.-Positionen“ entspringt der Transaktionsanalyse nach Eric Berne. Laut Berne kommunizieren wir unbewusst aus der Haltung verschiedener „ICH-Zustände“. Diese können die unten dargestellten Ebenen des Eltern-, Erwachsenen-, oder Kind-Ichs sein. In Gesprächssituationen können wir sehr schnell, manchmal innerhalb eines Satzes, zwischen diesen Ebenen hin- und herspringen.

Ziel der Transaktionsanalyse ist es, miteinander auf derselben Ebene zu kommunizieren – also „auf Augenhöhe“, um eine klare und angemessene Kommunikation herzustellen.



Das Eltern-Ich beinhaltet eine bestimmte Grundhaltung hinsichtlich Werten, Normen und Regeln, die wir unbewusst verinnerlicht haben und auch (unbewusst) folgen.

Das Erwachsenen- Ich verarbeitet Informationen, wägt ab, ist ziel- und lösungsorientiert.

Das Kind-Ich spiegelt Gefühle und Impulse des Kindes in uns und unser emotionales Erleben wider.

Ziel ist, die komplementäre Kommunikation auf der Erwachsenen-Ebene – also dass beide Gesprächspartner sich auf der Erwachsenen-Ebene begegnen.

Laut der Transaktionsanalyse hat sich der junge Mensch bis zum dritten Lebensalter für eine der folgenden Lebensanschauungen entschieden, die sich im Verhalten und der Kommunikation widerspiegeln und meist unbewusst inszenieren.

Hier werden die inneren Haltungen hinsichtlich des Konfliktverhaltens beleuchtet:

1. Ich bin o. k./Du bist nicht o. k.

Folge dieser Haltung ist, dass der Mensch sich hier oft zum Herrscher über den anderen aufspielt, er will den Konflikt und die Kommunikation dominieren und seine vermeintliche Machtposition wahren. Diesen Konfliktstil nennt man "Durchsetzen".

2. Ich bin nicht o. k./Du bist o. k.

Konsequenz dieser Haltung ist, dass der Mensch aufgrund seines geringen oder nicht vorhandenen Selbstwertgefühls in Konflikten dazu neigt, eine demütigende Haltung einzunehmen und seine Interessen zu ignorieren. Er ist um jeden Preis um die Aufrechterhaltung der vermeintlichen Harmonie zwischen den Gesprächspartnern bemüht. "Beschwichtigen" heißt dieser Konfliktstil.

3. Ich bin nicht o. k./Du bist nicht o. k.

Hier sind das Selbstbild sowie das Bild, das man von seinem Gesprächspartner hat, durch eine negative Eigen- bzw. Fremdwahrnehmung gekennzeichnet. Die Konsequenz hiervon ist, dass aufgrund des schlechten Weltbildes die Austragung eines Konfliktes sich oft erst gar nicht lohnt. Folge dieser Haltung ist die Kapitulation. Diesen Konfliktstil nennt man "Aufgeben".

4. Ich bin o. k./Du bist o. k.

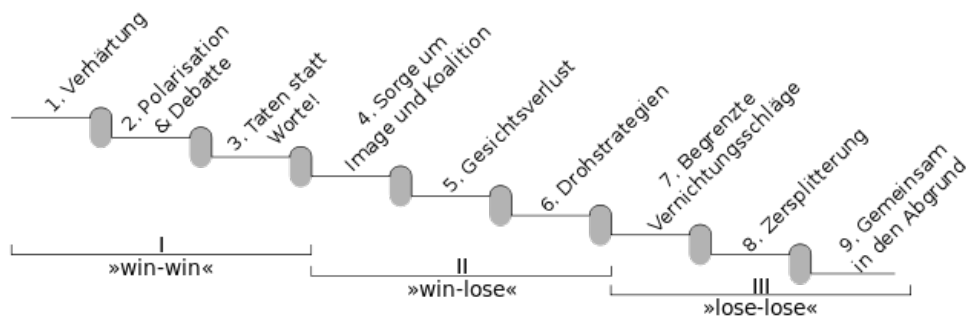
Dieses Modell ist nach der Transaktionsanalyse vorzugswürdig und in Kommunikationsprozessen die favorisierte Haltung. Der Mensch kann sich ganz auf die sachlichen Aspekte des Konflikts konzentrieren, da er davon ausgeht, dass er und seine Gesprächspartner in Ordnung sind. Er kann die Lösung des Konflikts in das Zentrum seiner Aufmerksamkeit rücken. Diesen Konfliktstil nennt man "Problemlösen".

Konflikteskalationsstufen

nach Friedrich Glasl

Die im Folgenden vorgestellten Konflikteskalationsstufen sollen Ihnen als Führungskraft **als Konfliktanalyse-Tool** dienen, um einschätzen zu können, wie weit der Konflikt bereits eskaliert ist.

Gasl beschreibt „die Eskalation in seinem neunstufigen Modell nicht als einen Anstieg zu immer höheren Eskalationsstufen dar, sondern als einen Abstieg zu immer tieferen, primitiveren und unmenschlicheren Formen der Auseinandersetzung... (die) mit einer zwingenden Kraft in Regionen führt, die große, 'unmenschliche Energien' aufrufen, die sich jedoch auf die Dauer der menschlichen Steuerung und Beherrschung entziehen.“¹



1. Ebene (Win-Win)

Stufe 1: Verhärtung

Es bilden sich unterschiedliche Meinungen heraus. Meinungsverschiedenheiten erzeugen Spannungen. Spannungen können (müssen nicht) der Auslöser für Konflikte sein. Der Konflikt kann entstehen, wenn sich die Meinungen verhärten. Jedoch ist ein Gespräch noch möglich, welches die Spannungen lösen kann.

Stufe 2: Polarisierung und Debatte

Die Meinungsverschiedenheiten nehmen zu. Es treten deutliche Gegensätze auf, die den Gegner provozieren und unter Druck setzen. Zunehmend kristallisiert sich überlegenes bzw. unterlegenes Verhalten heraus.

¹Gasl, Friedrich: Konfliktmanagement:

Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern 2004.

Stufe 3: Taten statt Worte

Die eigene Meinung wird verstärkt durchgesetzt, um den Konfliktpartner auszubremsen. Gespräche sind meist nicht mehr möglich, stattdessen sprechen die Taten. Die Eskalation wird durch das fehlende Verständnis dem Konfliktpartner gegenüber beschleunigt.

2. Ebene (Win-Lose)**Stufe 4: Sorge um Image und Verbündete**

Die Sachlage rückt zunehmend in den Hintergrund. Es werden Verbündete gegen den Konfliktpartner gesucht, die die eigene Meinung unterstützen. Man fühlt sich im Recht und schiebt dem Konfliktpartner die Verantwortung für das eigene (inkorrekte) Verhalten zu. Üble Nachrede und Verleumdungen werden gezielt zur Verurteilung einer abweichenden Meinung (Denunziation) eingesetzt und dabei die eigene Position schöngefärbt.

Stufe 5: Gesichtsverlust

Üble Nachreden werden durch radikalere Aktionen ersetzt. Die Angriffe zielen auf den Gesichtsverlust des Gegners. Der sogenannte „point of no return“ ist erreicht. Beide Seiten sind sich nun im Hass verbunden.

Stufe 6: Drohstrategien

Es herrscht ein erhöhter Gewaltpegel. Drohungen sind an der Tagesordnung, die noch größeres Gewaltpotenzial abwenden sollen. Der Handlungsspielraum wird dadurch eingengt; der Stress wächst. Es wird versucht den Gegner kalt zu stellen.

3. Ebene (Lose-Lose)**Stufe 7: Begrenzte Zerstörung**

Dem Gegner werden die menschlichen Qualitäten abgesprochen. Man versucht den Gegner mit gezielten Aktionen

zu schädigen, die ihn ruinieren sollen. Es kommen Täuschungen und Lügen zum Einsatz.

Stufe 8: Zersplitterung

Gezielte Vernichtung des Gegners, um den Willen des eigenen Überlebens.

Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund

Es gibt keinen Weg zurück mehr, nur die totale Vernichtung des Gegners, die zum Preis der Selbstvernichtung in Kauf genommen wird.

Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement:

Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern 2004.

Konfliktwarnzeichen

Wir alle haben sehr feine Antennen, wenn sich unser Gegenüber anders verhält als sonst. Konfliktwarnzeichen können Sie sowohl auf der verbalen, wie auch auf der non-verbalen Ebene beobachten.

Diese können im Gespräch folgende **Verhaltensweisen** sein:

Resignation, Überanpassung, Rationalisierung, Intellektualisierung, Kontaktvermeidung, aus dem Weg gehen, Selbstbeschuldigung, Ablehnung, Widerstand, Trotz, Aggression, Fixierung, Uneinsichtigkeit, Ausweichen, Verleugnen, Verschiebung, Projektion, Konzentration auf die Arbeitsebene

Auf der **non-verbalen Ebene** zeigen sich erste Konfliktwarnzeichen möglicherweise durch

Fehlenden oder starren Blickkontakt, verschränkte Arme, geschlossene Hände, Kopfschütteln, verschlossener angespannter Körpertonus, breitbeiniges Sitzen, aggressive Mimik, überfreundliche und überkorrekte Körpersprache, abgewandte Körperhaltung oder drehend zugewandte Körperhaltung, inkongruente Körpersprache (was gesagt wird, passt nicht zu dem wie es gesagt wird)

Konfliktmediation als Führungskraft

Die folgende Struktur soll Ihnen als Gesprächsleitfaden dienen, den Sie in der Konfliktmediation bzw. -moderation zwischen zwei Konfliktparteien anwenden können.

1. Streitpunkte sammeln

Lassen Sie beide Konfliktparteien die Themen und Streitpunkte sammeln und aufschreiben.

2. Schilderung der Situation (Konfliktpartner A)

Beginnen Sie mit der Konfliktpartei, die mehr „Dampf unter'm Kessel“ hat und erklären Sie, dass beide Parteien ausreichend Gelegenheit bekommen, ihre Sicht der Dinge darzustellen.

3. Wahrnehmung und Ansprechen der Gefühlsebene (Konfliktpartner A)

Ermutigen Sie den Konfliktpartner auszusprechen, wie es ihm/ihr in der Konfliktsituation geht und wie ihn/sie das Verhalten, die Äußerungen, etc. emotional (be)treffen. Somit heben Sie die unterschwelligen Emotionen und die „gegnerische“ Konfliktpartei erhält einen Einblick, was das eigene Verhalten beim Gegenüber auslöst. Fassen Sie die Schilderungen und Emotionen nochmals zusammen und klären Sie ob alles erfasst ist und was bei Konfliktpartei B angekommen ist.

4. Schilderung der Situation (Konfliktpartner B)

Nach den Ausführungen von Partei A erhält nun die Konfliktpartei B die Möglichkeit ihre Sicht der Situationen zu schildern.

5. Wahrnehmung und Ansprechen der Gefühlsebene (Konfliktpartner B)

Ebenso wie bei Konfliktpartei A werden nun die Emotionen angesprochen.

6. Wahrnehmung und Austausch bezüglich der gegenseitigen Bedürfnisse

Leiten Sie den Austausch zwischen den Konfliktparteien hinsichtlich der Bedürfnisse an. Ziel ist, dass die Konfliktparteien ein größeres Verständnis für die Sicht und das Verhalten des Anderen erlangen.

7. Lösungssuche

Lassen Sie die beiden Parteien so viele Lösungsansätze wie möglich finden, die die Bedürfnisse beider Parteien berücksichtigen und erfüllen.

8. Übereinkunft und Vereinbarung

Nachdem zahlreiche Lösungsansätze gefunden worden sind, leiten Sie die Konfliktparteien an, sich auf konkrete Lösungen zu einigen und wie diese konkret im beruflichen Alltag umgesetzt werden.

9. Überprüfung der Umsetzung

Vereinbaren Sie in jedem Fall einen weiteren Gesprächstermin, bei dem gemeinsam überprüft wird, wie erfolgreich die Umsetzung verläuft und welcher Klärungsbedarf noch besteht oder sich neu ergeben hat.

Gesprächstechniken in Konfliktsituationen

Ich-Botschaft

Indem Sie die Ich-Botschaft nutzen, deeskalieren Sie die Gesprächssituation, da Bewertungen und Angriffe vermieden werden. Sprechen Sie gezielt von *Ihrem* Empfinden, von *Ihrem* Eindruck, von Ihrer Sicht der Dinge, von **Ihrem** Standpunkt. Beispielsweise in den Formulierungen: „Ich verstehe Ihre Meinung! Meine Meinung zu diesem Thema ist jedoch ganz anders!“, „Ich möchte gerne diesen Punkt noch fertig formulieren.“, „Für mich ist es schwierig,...“.

Achten Sie darauf, dass Sie von Beobachtungen sprechen und nicht von Interpretationen und Bewertungen. Also was haben Sie gehört, gesehen, empfunden, beobachtet (VAKOG).

Aktives Zuhören (Paraphrasieren)

Beim aktiven Zuhören habe ich meine **volle Aufmerksamkeit** beim Gespräch, was sich in meiner Körperhaltung, Blickkontakt, Kopfnicken und Äußerungen wie „hm“, „aha“ ausdrückt. Ich interessiere mich ehrlich für den Anderen und denke und fühle beim Gesprächsverlauf mit.

Indem ich das Gehörte zusammenfasse, also „paraphrasiere“, hole ich meinen Gesprächspartner dort ab wo er steht, verlangsame das Gespräch und stelle sicher, dass ich das Gehörte richtig verstanden und aufgenommen habe. Mögliche Formulierungsweisen für das Paraphrasieren sind:

„Habe ich richtig verstanden, dass....?“, „Das heißt also, dass....“, „Sie meinen also, dass“

Ihr Paraphrasieren (Zusammenfassen) bestätigt ihr Gegenüber indem er ihre Aussage bestätigt.

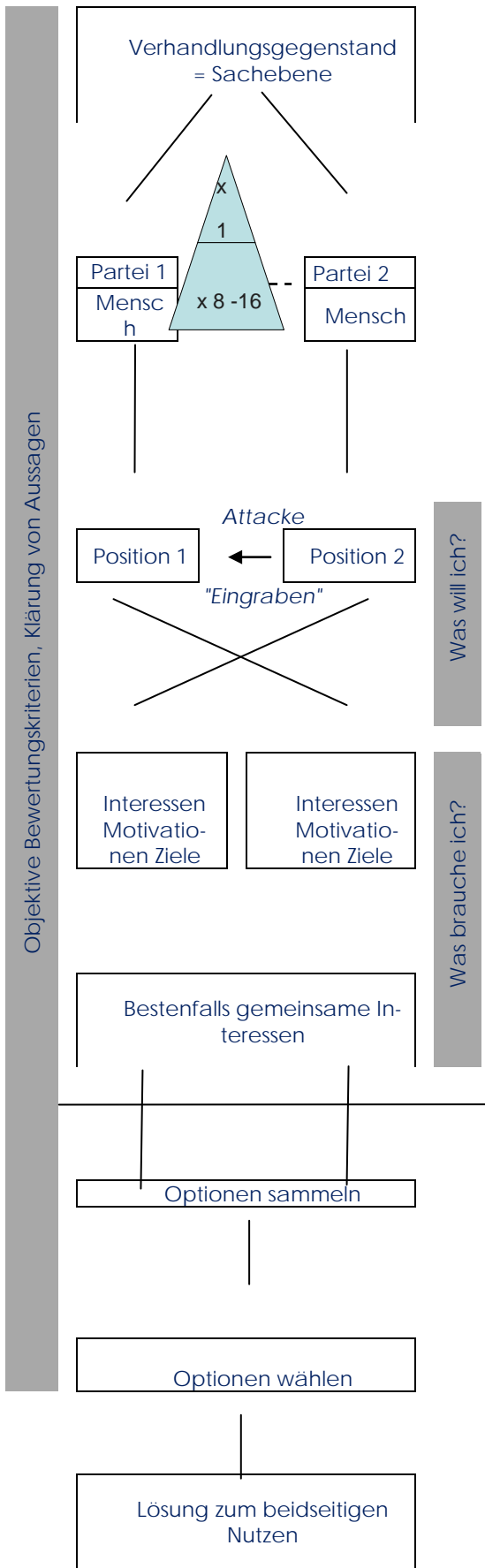
„Ja, genau!“, „Stimmt!“, „Richtig, ja!“

Sollten Sie etwas missverstanden haben, bietet sich zudem für Ihren Gesprächspartner die Möglichkeit, das Fehlende zu ergänzen: „Richtig! Und auch noch, dass....!“ , „Nein, das habe ich so gemeint,...“

Metakommunikation

Besonders in sehr angespannten Gesprächssituationen ist die Metakommunikation eine sehr hilfreiche Gesprächstechnik, die zur Deeskalation der Situation genutzt wird. Sie unterbrechen bewusst alle inhaltlichen Diskussionen und stellen das Gespräch und die Situation selbst in den Gesprächsfokus. Das heißt, Sie unterhalten sich **über** das Gespräch, die Situation und den aktuellen Gesprächsverlauf.

Beispielsweise, indem Sie sagen „Herr Meier, Herr Huber, wie verläuft aus Ihrer Sicht gerade das Gespräch?“, „Wie nehmen Sie das Gespräch gerade wahr?“. Oder Sie bieten als Führungskraft Ihre Sicht des Gesprächs an, in dem Sie in einer Ich-Botschaft Ihre Wahrnehmung der Situation schildern „Ich weiß nicht, wie es Ihnen gerade geht. Ich empfinde das Gespräch gerade als sehr angespannt. Wie sehen Sie es?“ Hier kann es hilfreich sein, nach den Schilderungen der aktuellen Gesprächssituation nachzufragen „Wie möchten Sie jetzt weitermachen?“. Oder Sie schlagen als Führungskraft vor „Ich möchte das Gespräch an der Stelle beenden und zu einem späteren Zeitpunkt weiterführen. Wann treffen wir uns dazu wieder?“



Klare Definition des Verhandlungsgegenstands

("Worum geht es?")

sowie des Umfangs der Sachebene (z.B.: Preis, Menge, Zeit, Größe)
Objektive Bewertungskriterien

Beziehungsebene / Emotionale Ebene:

Je größer der emotionale Bezug zur Sachebene, desto größer die Gefahr unvernünftiger Lösungen (Werbung)

Emotionale Beziehungsebene zwischen Menschen hat Kraft.

- Gefahr: > Sachproblem auf emotionaler Ebene (Hauskauf)
- > Emotionales Problem auf Sachebene (Ehering)

Emotionen und Sachebene getrennt behandeln!

Einnehmen von Positionen:

Positionen sind nicht verhandelbar.

Daraus folgt: Feilschen, Ringen, Druck, Willenskampf

Gefahr: Ineffektivität und Gefährdung der Beziehung

Konzentration auf Interessen, Motivationen und Ziele (IMZ)

Nicht auf eigene Positionen eingraben, nicht andere Position attackieren, sondern:

Dahinterliegende Interessen erkunden durch:

Fragetechniken, Eco-check und Zusammenfassungen - "Den Kuchen größer machen"

Bestenfalls entstehen hier bereits gemeinsame Interessen.

Es gibt mehrere Möglichkeiten Interessen, Motivationen und Ziele zu erfüllen bzw. zu erreichen. Daraus folgt:

Optionen sammeln, die den beiden Interessen am besten entsprechen könnten (auch Brainstorm)

Optionen auswählen zum beiderseitigen Nutzen.

3. "Best alternative"

Dies ist der eigentliche Akt der Verhandlung.

Lösungen bestenfalls schriftlich niederlegen, mindestens jedoch wiederholen ("Wurde alles verstanden?", "Wird das Gleiche verstanden?")

Festlegen: Konsequenzen, die sich aus der Lösung ergeben.

Problem

UNSER VERHANDLUNGSPROGRAMM

Lösung

Ändern Sie das Spiel – Verhandeln Sie sachbezogen.

Weich

Die Teilnehmer an der Verhandlung sind Freunde

Ziel: Übereinkunft mit der Gegenseite

Konzessionen werden zur Verbesserung der Beziehung gemacht

Weiche Einstellung zu Menschen und Problemen

Vertrauen zu den anderen

Bereitwillige Änderungen der Position

Angebote werden unterbreitet

Die Verhandlungslinie wird offengelegt

Einseitige Zugeständnisse werden um der Übereinkunft willen in Kauf genommen

Suche nach der einzigen Antwort, die die anderen akzeptieren

Bestehen auf eine Übereinkunft

Willenskämpfe werden vermieden

Starkem Druck wird nachgegeben

Hart

Die Teilnehmer an der Verhandlung sind Gegner

Ziel: Sieg über die Gegenseite

Konzessionen werden als Voraussetzung der Beziehung gefordert

Harte Einstellung zu Menschen und Problemen

Misstrauen gegenüber anderen

Beharren auf der eigenen Position

Drohungen erfolgen

Die Verhandlungslinie bleibt verdeckt

Einseitige Vorteile werden als Preis für die Übereinkunft gefordert

Suche nach der einzigen Antwort, die ich akzeptiere

Bestehen auf die eigene Position

Der Willenskampf muss gewonnen werden

Starker Druck wird ausgeübt

Sachbezogen

Die Teilnehmer sind Problemlöser

Ziel: vernünftiges, effektives und gütlich erreichtes Ergebnis

Menschen und Probleme getrennt behandeln

Weich zu den Menschen, hart in der Sache

Unabhängig von Vertrauen oder Misstrauen vorgehen

Konzentration auf Interessen, nicht auf Positionen

Interessen erkunden

„Verhandlungslinie“ vermeiden

Möglichkeiten für gegenseitigen Nutzen suchen

Unterschiedliche Wahlmöglichkeiten suchen, erst danach entscheiden

Bestehen auf objektive Kriterien

Ein Ergebnis unabhängig vom jeweiligen Willen zu erreichen suchen

Vernunft anwenden und der Vernunft gegenüber offen sein; nur sachlichen Argumenten und nicht irgendwelchem Druck nachgeben

Konfliktmanagement- Menschen und Probleme trennen

Es ist gefährlich und unvernünftig die Sachebene auf der emotionalen Ebene zu lösen und umgekehrt.

Beispiele:

- a) Lösungsversuche von emotionalen Problemen auf Sachebene (Gebrauchtwagenhändler oder Ehekrise).

Gefahr: emotionales Problem wird nur vordergründig geklärt oder es lässt sich auf Sachebene überhaupt nicht lösen.

- b) Lösungsversuche von Sachproblemen auf emotionaler Ebene (dirty tricks z.B. beim Hauskauf (mit Kleinkind auf dem Arm), Jammern, Weinen, stilles Leiden (!!!))

Gefahr: unvernünftige Entscheidungen oder Zerstören/Gefährdung der gegenseitigen Beziehung

Da „unemotionales“ Verhandeln nicht möglich ist, ebenso wie der in vielen Büchern gelehrt Grundsatz, aufkommende Emotionen nicht zuzulassen und sofort auf die Sachebene zu lenken, müssen in Verhandlungen auch die emotionalen Probleme behandelt werden und zwar immer und ausschließlich auf emotionaler Ebene. Es gilt daher Emotionen zuzulassen und/oder auch rauszulassen (siehe Technik des „Human Relation Comitee“ (um 1950), die ausdrücklich einseitige emotionale Ausbrüche erlaubt. Dies kann in die vorher zu vereinbarenden Verhandlungsregeln aufgenommen werden).

Dazu Fallbeispiele/Rollenspiele zur emotionalen Kontrolle oder Lösung auf emotionaler Ebene (Mandant fühlt sich von einem Anwalt einer Kanzlei unzureichend betreut/nicht wirklich ernst genommen und will daher die Mandatierung nicht fortsetzen oder die Rechnung nicht bezahlen). Empathie – ernst nehmen – nachfragen – Lösungsoptionen erfragen – evtl. Reframing („solange ich mit Ihnen rede, kann ich nichts für Sie tun“) – Lösung wählen lassen – zusammenfassende Bestätigung

Möglicher Trick: Umlenken negativer Emotionen auf einen gemeinsamen Dritten („Drei-Boot-Taktik“)

Zusammengefasst:

- Menschen und Probleme getrennt behandeln (nicht einfach trennen)
- Sachentscheidungen nie auf emotionaler Ebene fällen, unabhängig von Vertrauen oder Misstrauen („quod non est in actis...“).
- „Weich“ zu den Menschen, „hart“ in der Sache
- Das Problem angehen, nicht den Menschen

Konfliktmanagement – Von der Position zum Interesse

Axiom: Jede eingenommene Position hat ein dahinter liegendes Interesse, eine tiefgründige Motivation oder ein zunächst verstecktes Ziel.

Da Positionen nicht verhandelbar – höchstens erfeilschbar – sind, müssen die hinter der Position liegenden Interessen, Motivationen oder Ziele erkundet, v.a. erfragt werden.

Literaturverzeichnis

Teamcoaching. Konzeption, Methoden und Praxisbeispiele für den Teamcoach; Rainer Alf-Jähniig, Thomas Hanke, Birgit Preuß-Scheuerle; 2008; ISBN: 978-3-936075-67-0

Teams führen; Rainer Niermeyer; Haufe-Lexware GmbH & Co.KG; ISBN 978-3-648-02455-3

Was sagen Sie, nachdem Sie ´Guten Tag´ gesagt haben?; Psychologie des menschlichen Verhaltens, Eric Berne; S. Fischer Verlag GmbH; 2010; ISBN 978-3-596-42192-3

Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte; Friedemann Schulz von Thun; rororo Verlag; 2003; ISBN-10: 349 961 5312

Miteinander Reden 1-3: Störungen und Klärungen. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Das "Innere Team" und situationsgerechte Kommunikation; Friedemann Schulz von Thun; rororo Verlag; 2011; ISBN-10: 349 962 7175

Klärungshilfe 2: Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche; Christoph Thomann, Friedemann Schulz von Thun; rororo Verlag; 2004; ISBN-10: 3499616378

Was sagen Sie, nachdem Sie ´Guten Tag´ gesagt haben?; Psychologie des menschlichen Verhaltens, Eric Berne; S. Fischer Verlag GmbH; 2010; ISBN 978-3-596-42192-3

Das Harvard –Konzept, Der Klassiker der Verhandlungstechnik; Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton und Ulrich Egger; Campus Verlag; 2013; ISBN-10: 3593399202

Audio Book: Das Harvard-Konzept, Der Klassiker der Verhandlungstechnik; Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton; Campus Verlag; 2013; ISBN-10: 3593399253

Professioneller Umgang mit Konflikten; Friedrich-Karl Emmerich, Norman Koch; Verlag moderne Industrie; 2002; ISBN 3-478-86023-7

Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater; Friedrich Glasl; Verlag Freies Geisteswesen; 2011; ISBN-10: 3772510892