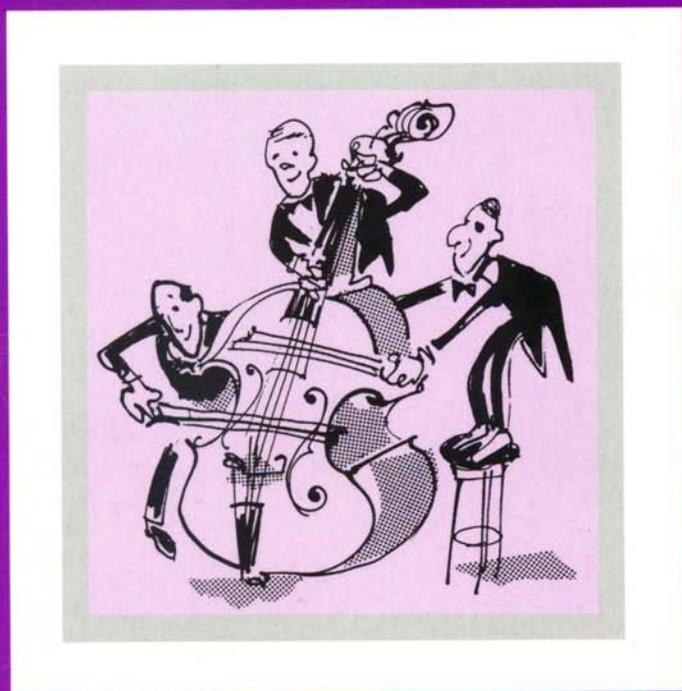


Pädagogik bei Sauerländer

Kristian Kunert
Marcus Knill

Team und Kommunikation

Theorie und Praxis



Kristian Kunert
Marcus Knill

Team und Kommunikation

Theorie und Praxis

Pädagogik bei Sauerländer Band 25
Schwerpunkt: Personal- und Teamentwicklung

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Kunert, Kristian:

Team und Kommunikation : Theorie und Praxis / Kristian Kunert ;

Marcus Knill. [Hrsg.: Hermann Landolt ... III. Domo Löw]. - 2.

Aufl. - Aarau : Bildung Sauerländer, 2000

(Pädagogik bei Sauerländer ; Bd. 25 : Schwerpunkt:

Organisationsentwicklung)

ISBN 3-7941-4791-X

Herausgeber:

Prof. Dr. Hermann Landolt, ILeB – Institut für Lehrerbildung und

Berufspädagogik, Hochschulamt; Höheres Lehramt für Berufsschulen

an der Universität Zürich

Dr. Walter Weibel, Pädagogische Arbeitsstelle des Erziehungsdepartements
des Kantons Aargau, Aarau

Dr. Philipp Gonon, Fachbereich 1, Prof. für berufliche und betriebliche Weiterbildung,
Universität Trier

Pädagogik bei Sauerländer Band 25

Kristian Kunert, Marcus Knill

Team und Kommunikation

Theorie und Praxis

ISBN 3-7941-4791-X

2. Auflage 2000

Copyright © 1999 Text, Illustrationen und Ausstattung

by Verlag Sauerländer, Aarau/Switzerland

Illustrationen: Domo Löw, Basel

Beachten Sie auch das Buch von Marcus Knill auf dem Internet: www.rhetorik.ch

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf

deshalb der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Bildung Sauerländer, Sauerländer AG · Verlage, Postfach, 5001 Aarau

Zu den Autoren

Kristian Kunert



Kristian Kunert, Dr. phil., ist 1941 geboren und hat nach dem Studium an der Pädagogischen Hochschule Augsburg sieben Jahre an bayerischen Hauptschulen unterrichtet. Neben dieser Tätigkeit promovierte er an der Universität München und war mehrere Jahre in der Lehrerbildung in Bayern tätig. Seit 1981 ist er Professor für Erziehungswissenschaft und arbeitet gegenwärtig am Institut für Erziehungswissenschaft an der Universität Tübingen (Baden-Württemberg) in der Abteilung Schulpädagogik. Wichtige Veröffentlichungen: Einführung

in die curriculare Unterrichtsplanung (München 1976); Theorie und Praxis des offenen Unterrichts (München 1978); Kritik und Erneuerung der Unterrichtsplanung (Baltmannsweiler 1983); Lernen im Kollegium (Bad Heilbrunn 1992); (Hrsg): Schule im Kreuzfeuer (Baltmannsweiler 1993); (Hrsg): Neue Lernmethoden für pädagogische Berufe (Baltmannsweiler 1997). Forschungsschwerpunkte und -interessen: Konzepte der Humanistischen Pädagogik; Schulinterne Lehrerfortbildung; Organisationsentwicklung in der Schule; Transpersonale Lernmethoden. Seit 1976 ist er regelmäßig in der schulinternen Lehrerfortbildung des Landes Rheinland-Pfalz tätig und kooperiert dabei mit dem Institut für Lehrerfort- und -weiterbildung (ILF) Mainz. In den letzten Monaten wurde in diesem Rahmen ein neues Angebot für Schulen erarbeitet, sich über einzelne Fortbildungsmassnahmen hinaus auf ein längerfristiges Projekt der Schulentwicklung einzulassen.

Dienstliche Anschrift:

Institut für Erziehungswissenschaft, Münzgasse 22-30, D-72070 Tübingen, Tel. +49 (0) 7071 / 29 74387, Fax: +49 (0) 7071 / 295871. Privatanschrift: Ginsterweg 3, D-86486 Bonstetten, Tel. +49 (0) 8293 / 90 93 20, Fax: +49 (0) 8293 / 9093 19.

Marcus Knill



Marcus Knill, Medienpädagoge und Kommunikationsberater, absolvierte nach der Grundausbildung (Lehramt Sekundarschulstufe) das IAP. Er war schon während der Jahre des Unterrichtens stets in der Erwachsenenbildung tätig. Es folgten Zusatzstudien im In- und Ausland. In Deutschland assistierte er als Supervisor und drei Jahre bei einem Phoniater in Zürich im Bereich Stimm- und Sprachschulung (Dr. med. D. Padovani). Das Coaching wurde bei verschiedensten Fachkräften im Bereich «Kommunikation» und «Umgang mit Medien» erworben.

Die langjährige praktische Erfahrung bei unzähligen Intensivkursen mit Video-Feedback setzte Marcus Knill bei Hochschuldidaktikseminarien (Uni / ETH in Zürich), Lehrerfortbildungsseminarien aller Stufen und gesamtschweizerischen Medienkursen «Auftritte vor Mikrofon und Kamera» um, die er mit Radio- und Fernsehjournalisten für unterschiedlichste Institutionen erteilte, u.a. für das Eidgenössische Personalamt (Bund). Seit Jahren ist Marcus Knill zudem Seminarleiter bei Prof. Dr. R. Steiger (MFS / ETH). Ferner coacht Marcus Knill laufend Politiker und Persönlichkeiten, macht Hospitationen bei Dozierenden, ist Ombudsmann der Kantonsschule SH, coachte die Schweizer-Spitzentteams der Olympiade in Atlanta und Nagano und berät Institutionen, Behörden oder Firmen bei Kommunikationsprozessen «on the job», z.B. Supervisionen von Teamsitzungen, Kaderkonferenzen oder Geschäftsleitungssitzungen. Marcus Knill führt seit 1992 gemeinsam mit seiner Frau Hildegard Knill, dipl. Schwerhörigenlehrerin und Kommunikationsberaterin, die Firma «Knill + Knill» (Internet www.knill.com).

Als Verfasser eines Breviers «Führen – aber wie?» (1975 im Eigenverlag erschienen) und als Autor der Fachbücher «Informieren – aber wie?» (Huber Verlag 1984), «Natürlich, adressatengerecht und inhaltszentriert reden» (Hölstein 1991) sowie durch zahlreiche Fachartikel ist Marcus Knill ebenfalls einer breiten Leserschaft bekannt.

Für die wertvolle Zusammenarbeit bei Team- und Kommunikationsseminaren und die vielen hilfreichen Gespräche und Hintergrundinformationen zum Thema «Team» danke ich besonders: Hildegard Knill, meiner Frau und Geschäftspartnerin, Dr. Kurt Brändli (Swissair), Dr. Jürg Stadelmann (Kantonalbank Luzern), Dr. Robert Walpen (Hochschuldidaktik) und Urs Haldemann (Schulleiterausbildung). Vielen Dank auch Adrian Heydecker für die Unterstützung bei den heiklen Computerproblemen in der Vorbereitungsphase des Buches.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
A. Einleitung	12
Zur Entstehung dieser Veröffentlichung (<i>Kristian Kunert</i>) Verbesserung der Teamkommunikation durch Veränderungen (<i>Marcus Knill</i>)	
B. Grundlagen	19
1. Zur Orientierung	19
1.1 Einzel- oder Gruppenleistung?	19
1.2 Was ist ein Team?	21
1.3 Kernfragen der Teamentwicklung	21
2. Anwendung	24
2.1 Zum Teambegriff	24
2.2 Zum Kommunikationsbegriff	26
2.3 Team und Kommunikation gehören zusammen	27
3. Hinweise zur Nutzung der Literatur	28
4. Übungen und Aufgaben	28
4.1 Die Stärke des Teams wahrnehmen	28
4.2 Voraussetzung guter Teamarbeit	31
4.3 Wir gründen ein Team	32
4.4 Ich und mein Team	33
4.5 Gruppenübung zur Teambildung (4-Ecken-Spiel)	34
C. Module	36
1. Modul: <i>Wie sind Teams zu leiten?</i>	36
1.1 Zur Orientierung	36
1.1.1 Anregungen der Humanistischen Psychologie / Pädagogik ...	36

1.1.2	Die Teamleiter nach der Themenzentrierten Interaktion (Ruth C. Cohn)	37
1.1.3	Zur Praxis der Teamleitung	39
1.2	Anwendung	41
1.2.1	Brauchen Teams eine Leitung?	41
1.2.2	Wie kann ein Team geleitet werden?	43
1.2.3	Die Aufgaben von Teamleitenden	44
1.2.4	Zum Führungsstil vom Teamleitenden	45
1.2.5	Wie gehen Teamleitende mit neuen Vorschlägen um?	46
1.3	Hinweise zur Nutzung der Literatur	47
1.4	Übungen und Aufgaben	48
1.4.1	Die anderen Mitglieder des Teams näher kennen lernen	48
1.4.2	Wie leite ich ein Team?	50
1.4.3	Ein Team leiten	52
2.	<i>Modul: Kritik und Kontrolle im Team</i>	54
2.1	Zur Orientierung	54
2.1.1	Angemessene Kritik ist schwierig	54
2.1.2	Methodische Hilfen	55
2.2	Anwendung	57
2.2.1	Konstruktiv kritisieren	57
2.2.2	Kontrolle im Team	59
2.3	Hinweise zur Nutzung der Literatur	59
2.4	Übungen und Aufgaben	60
2.4.1	Sich der Kritik des Teams stellen	60
2.4.2	Kritisieren und kontrollieren	61
3.	<i>Modul: Mit Gegensätzen im Team umgehen können</i>	64
3.1	Zur Orientierung	64
3.1.1	Vom Umgang mit Interessensgegensätzen	64
3.1.2	Wenig methodische Hilfen in der Literatur	65
3.1.3	Mögliche Vorgehensweisen	65

3.2	Anwendung	67
3.2.1	Individuum und Team	67
3.2.2	Die wichtigsten Gegensätze im Team	70
3.3	Hinweise zur Nutzung der Literatur	71
3.4	Übungen und Aufgaben	72
3.4.1	Gegensätze unter einen Hut bringen	72
3.4.2	Kreativ einen Streit austragen	74
4. Modul: Konflikte im Team produktiv angehen		76
4.1	Zur Orientierung	76
4.1.1	Konflikte gehören dazu	76
4.1.2	Ein Modell der Konfliktregelung	77
4.1.3	Hinweise für die Gesprächsführung	78
4.2	Anwendung	80
4.2.1	Mit Konflikten im Team umgehen können	80
4.2.2	Aus der Giftküche: Zur Förderung von Krisen im Team	85
4.2.3	Kommunikationsformen, die bei Krisen helfen können	90
4.2.4	Abwehrhaltungen bei Konflikten verhindern	91
4.2.5	Die zehn häufigsten Krisen im Team	93
4.3	Hinweise zur Nutzung der Literatur	95
4.4	Übungen und Aufgaben	95
4.4.1	Konfliktursachen und -lösungen	95
4.4.2	Konfliktsituationen aus dem Alltag	97
4.4.3	Aktiv zuhören	99
4.4.4	Ich-Botschaften aussenden	100
5. Modul: Umgang mit einzelnen Teammitgliedern		102
5.1	Zur Orientierung	102
5.1.1	Die Einzelnen und die Gruppe	102
5.1.2	Kompetente Diagnosen mit Hilfe der Transaktionsanalyse	103
5.1.3	Unterstützung des Gruppenprozesses	107
5.2	Anwendung	108
5.2.1	Welche Typen machen uns Schwierigkeiten?	108

5.2.2	Zu den einzelnen Typen	109
5.3	Hinweise zur Nutzung der Literatur	119
5.4	Übungen und Aufgaben	120
5.4.1	Das schwierige Teammitglied	120
5.4.2	In jedem Team gibt es Sonderlinge	121
5.4.3	Grundeinstellungen diagnostizieren	127
5.4.4	Komplementäre Transaktionen erkennen	129
5.4.5	Gekreuzte Transaktionen erkennen	131
5.4.6	Kreuzen lernen	132
D.	Schlussbemerkungen	135
	Grenzen der Teamarbeit (<i>Marcus Knill</i>)	135
E.	Literatur	139

Vorwort

Team und Kommunikation sind in der Organisationsentwicklung zur Zeit häufig verwendete Begriffe. Keine Organisation – sei es eine Schule, eine Vereinsleitung, ein Dienstleistungsunternehmen – kommt ohne Teamentwicklung aus. Sie wird als eine der Grundlagen des Weiterbestehens einer Institution oder eines Unternehmens betrachtet. Sehr viele Weiterbildungsseminare sind darauf aufgebaut, und oft wird das Wort verwendet, ohne darüber nachzudenken, was es genau aussagt und was es in der konkreten Arbeitsorganisation bedeutet.

Die Absicht dieses neuen Buches in der Reihe Pädagogik besteht darin, diesen beiden Begriffen unter verschiedenen Aspekten nachzugehen. Sozialwissenschaftliche Erkenntnisse werden so dargestellt, dass sich Leserinnen und Leser möglichst schnell und dennoch sorgfältig orientieren können. Ein Anwendungsteil zeigt auf, wie Teams sich in der Praxis bilden bzw. wie Kommunikation im Team und zwischen den Teammitgliedern eingeübt werden kann. Dazu dienen Aufgaben und Übungen, die einzeln oder in Gruppen durchgeführt werden. In fünf Modulen wird Teamentwicklung in den verschiedenen Fassetten aufgezeigt.

Weil Teamentwicklung nicht nur ein (Mode-)Wort ist, bearbeiteten die beiden Autoren Kristian Kunert und Marcus Knill als Team das aktuelle Thema «Team und Kommunikation». Es war ihre erste gemeinsame Arbeit, sie hatten sich als Kursleiter an den Schweizerischen Lehrerbildungskursen kennen gelernt. Mit dem Entwickeln dieses Buches mussten sie sich als Autoren-Team bewähren, sie lernten miteinander zu kommunizieren und brachten, wie an ihren Kursen, ihre unterschiedlichen beruflichen Erfahrungen ein. Beide haben – wie sie es in der Einleitung darlegen – in dieser intensiven und nicht immer einfachen Zusammenarbeit gelernt, aufeinander einzugehen, sich in den unterschiedlichen Auffassungen zu verständigen und miteinander Konflikte auszutragen. Dieser Lernprozess führte zu diesem Gemeinschafts-(Buch-)Produkt, das die Unterschiede der beiden Autoren in Inhalt und Stil trotzdem zeigt.

Es bleibt mir, den beiden Autoren Kristian Kunert und Marcus Knill zu danken. Hohe Anerkennung verdient die Lektorin, Agathe Schudel-Bühlmann, welche dieses schwierige Publikationsunterfangen hervorragend betreut hat.

A. Einleitung

Zur Entstehung dieser Veröffentlichung (Kristian Kunert)

Auf Vorschlag von einem der Herausgeber, Walter Weibel, haben sich für den Zweck dieses Buches zwei Autoren zusammengetan, die beide ursprünglich als Lehrer ausgebildet worden sind, nach der Schulpraxis aber unterschiedliche Wege der weiteren Profilierung gegangen sind und ihre speziellen Erfahrungen und Kenntnisse aus dem Bereich der Fort- und Weiterbildung, des Trainings und der Beratung von Personen und Gruppen in das vorliegende Buch eingebracht haben.

Marcus Knill war schon während der Berufspraxis als Lehrer in der Erwachsenenbildung tätig, hat zusätzliche Ausbildungen als Supervisor, in Stimm- und Sprachschulung absolviert und beschäftigt sich mit dem Einsatz der Video-Technik in der Aus- und Fortbildung sowie in Coaching-Projekten. Er führt seine Tätigkeit auch mit Personen und Gruppen ausserhalb des Schul- und Hochschulbereichs durch.

Ich selbst habe parallel zur Berufspraxis an der Universität München in Erziehungswissenschaft promoviert und vertrete gegenwärtig das Fach Schulpädagogik an der Universität Tübingen (Baden-Württemberg). Von Anfang an habe ich mich für Fragen der Lehrerfort- und -weiterbildung interessiert und sie in den letzten Jahren als einen meiner Forschungsschwerpunkte vertieft. Grundlegend war zunächst die Einführung einer zusätzlichen Ebene der schulinternen oder kollegiumsbezogenen Fortbildung, die inzwischen weltweit etabliert ist. Gegenwärtig arbeite ich in Zusammenarbeit mit dem Institut für Lehrerfort- und -weiterbildung (ILF) Mainz an neuen Perspektiven unter dem Stichwort Schulentwicklung.

Diese Hinweise auf die jeweilige Biografie machen es für die Leserinnen und Leser vielleicht nachvollziehbar, dass die beiden Autoren auf der einen Seite eine gewisse Gemeinsamkeit vorweisen. Auf der anderen Seite bestehen aber einige Unterschiede zwischen ihnen, die nicht verwischt werden sollten.

Gemeinsam für die Autoren ist

erstens die Erkenntnis, dass die Kategorie der Kommunikation im erziehungs- und sozialwissenschaftlichen Denken allgemein an Bedeutung gewonnen hat. Hier könnte schon fast von einem Phänomen gesellschaftlicher Bedeutung gesprochen werden, wenn etwa die Veröffentlichungen des Kommunikationspsychologen Schulz von Thun (Universität Hamburg)

(Schulz von Thun 1994, 1997, 1998; Thomann / Schulz 1996) in jedem Buchladen gekauft werden und keineswegs nur vom Fachpersonal in den Sozialberufen verwertet werden. Wir gehen von der Erkenntnis aus, dass ein Inhalt, eine Sache – wie ein Thema im Geschichtsunterricht aber auch ein Kurs in Lebensrettung an der Volkshochschule – sinnvollerweise nur vermittelt oder erarbeitet werden kann, wenn der «Beziehungsaspekt» geklärt ist, also zwischen Lehrendem / Leiterin / Leiter / Lehrerin und Lernenden eine einigermaßen zufrieden stellende Interaktion vorhanden ist.

Gemeinsam für die Autoren ist

zweitens die Erweiterung des oft nur auf Zweierbeziehungen ausgelegten Kommunikationsansatzes auf die Lern- und Förderungsprozesse in der Gruppe bzw. im Team (zu diesen Begriffen vgl. unten!). Der alte Grundsatz aus der Gestalt- und Ganzheitspsychologie gewinnt hier volle Bedeutung: Das Ganze ist mehr als seine Teile. Die Gruppe kann für jedes Mitglied förderlich sein, sie kann eine gemeinsame «bessere» Leistung erbringen. Sie kann in Konfliktsituationen helfen.

Wir waren aber nicht so blauäugig, nur die Vorteile des Gruppen- und Team-Lernens zu sehen. Es gibt Spannungen, Abwertungen, negative Tendenzen, die nicht unterschlagen werden sollten. Marcus Knill hat aus diesem Grund ein abschliessendes Kapitel über die Grenzen der Teamarbeit geschrieben.

Gemeinsam für die Autoren ist

drittens die leitende Vorstellung, dass bestimmte Kommunikationssituationen in einem Team nicht nur beobachtet, bewertet, interpretiert oder – besser – «wahrgenommen» werden sollen, sondern dass das Kommunikationsverhalten der Mitglieder verändert, verbessert, gestaltet oder vertieft werden kann. Jeder oder jede von uns kann lernen, einen bestimmten Eindruck von einem Gruppenprozess ohne Aggressionen zu formulieren, wenn die anderen diese Person etwa darauf hingewiesen haben, dass sie durch ihre aggressive Art den Prozess stört.

Diese Änderungen erfolgen aber nicht ohne konkretes Bemühen und Anstrengung. Marcus Knill geht im nächsten Teilkapitel dieser Einleitung auf unsere Leitvorstellung von dieser Veränderungsbereitschaft und -willigkeit ein. Inzwischen gibt es unter dem Stichwort der Organisationsentwicklung mannigfaltige Bestrebungen, derartige Veränderungsprozesse nicht nur für einzelne Gruppen oder Teile einer Belegschaft vorzusehen, sondern damit eine ganze Abteilung, einen einzelnen Betrieb oder eine ganze Schule zu erreichen (vgl. Comelli 1985; Gairing 1996; Korinek 1997; Kunert 1992).

Was die Unterschiede zwischen den Autoren angeht, so wird den Leserinnen und Lesern zunächst vor allem der unterschiedliche Schreibstil auffal-

len. Die Teilkapitel «Anwendung» stammen von Marcus Knill, die «Zur Orientierung» stammen von mir; bei den Übungen sind die Autoren durch Kürzel am Ende festgehalten: (MK) oder (KK). Die «Hinweise zur Nutzung der Literatur» stammen von mir.

Über diese Aufteilung der Verantwortung für die Texte hinaus gibt es aber in der vorliegenden Veröffentlichung eher «verdeckte» Unterschiede, auf die ich kurz eingehen möchte, um den Leserinnen und Lesern die Lektüre zu erleichtern.

Unterschiedlich für die Autoren ist

erstens ihr wissenschaftlicher Hintergrund. Marcus Knill bezieht sich eher auf die so genannte Verhaltenspsychologie, nach der bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten – z. B. das Sprechen vor der Video-Kamera – mit Hilfe gezielter Hinweise und Hilfen eingeübt und verbessert werden können. Ich selbst akzeptiere dieses Anliegen, sich auf konkrete Verhaltensweisen zu beziehen, sehe aber bei diesen Trainingsformen gelegentlich eine Engführung und eine Vernachlässigung grundlegender Wertentscheidungen. Ich vertrete daher in der Schulpädagogik allgemein und in dieser Veröffentlichung eine Richtung von Lerntheorien, die unter dem missverständlichen Begriff der «Humanistischen Psychologie und Pädagogik» zusammengefasst werden kann (vgl. 1.1.1 – Literatur: z. B. Buddrus 1995; Ernst 1993; Kollbrunner 1995). Im Mittelpunkt steht die einzelne Person, die mit Hilfe von Anregungen, Impulsen und Interventionen in ihrem «inneren Wachsen» gefördert werden soll und somit zur Verwirklichung von Autonomie gelangen kann.

Für die Leserinnen und Leser ist der Hinweis wichtig, dass sowohl in der praxisrelevanten Literatur zum Kommunikationstraining (z. B. Miller 1995) als auch in unserem Werk eine Kombination aus beiden Akzenten als vorteilhaft angesehen wird. Wenn ich beispielsweise auf die Methode der Transaktionsanalyse eingehe (vgl. 5.1), so stellt sie eine kreative Verknüpfung beider Akzente dar. Neue Veröffentlichungen belegen ihre herausragende Bedeutung für Kommunikationsprozesse, neuerdings auch stärker für Coaching-, Beratungs- und Teamentwicklungsvorgänge (z. B. Hagehülsmann / Hagehülsmann 1998).

Unterschiedlich für die Autoren ist

zweitens die Verwendung der Begriffe Team und Gruppe. Marcus Knill hat eher mit Erwachsenengruppen zu tun, die sich längerfristig mit einem Auftrag bzw. einer Aufgabe befassen. Wie er im Teil B.2 nachweist, sollte hierfür der Begriff Team verwendet werden. Ich habe eher mit Schüler- und Lehrergruppen zu tun, die kurzfristig – etwa im Rahmen einer Unterrichtsstunde oder im Verlauf eines Fortbildungstages – in einer «Gruppenform» arbeiten sollen. Ausserdem ist in der schulpädagogischen Literatur der

Begriff des Teams weniger eingeführt. Ich spreche daher eher von Gruppe, weise allerdings darauf hin, dass auch in diesem Fall die Abgrenzung künstlich ist. Eine Lehrergruppe, die sich mit der Vorbereitung eines neuen Studententages befasst, wäre im Sinn von uns Autoren bereits ein Team, ebenso eine Schülergruppe, die eine Projektarbeit zum Thema «Gewalt in der Schule» durchführt.

Wir haben es aus diesen Gründen vermieden, eine strenge Scheidung im Text vorzunehmen. Tendenziell haben wir uns eher für den Begriff Team entschieden, weil wir uns beide für längerfristige Prozesse interessieren und deren Bedeutung unterstreichen möchten. An einigen Stellen taucht allerdings auch der Begriff Gruppe auf. Ich bitte hier die Leserinnen und Leser um Toleranz.

Unterschiedlich für die Autoren ist

drittens die Leitvorstellung von der Rolle der Teamleiterin oder des Teamleiters. Marcus Knill geht eher von dem Leitbild aus, dass ein Team Gleichberechtigter im Rahmen eines Projekts auf Zeit zusammenarbeitet und dabei der jeweilige Leiter oder die jeweilige Leiterin aus diesem Team für eine gewisse Phase oder den gesamten Ablauf gewählt wird.

Ich habe beruflich eher mit Gruppen / Teams zu tun, bei denen die Leiterin oder der Leiter durch ihre/seine Rolle von aussen vorgegeben ist (Lehrer – Klasse; Moderator bzw. Referent – Lehrergruppe usw.).

Auch hier sollte nicht zu pedantisch auf den Unterschieden herumgeritten werden. Denn jede gute Lehrerin wird mindestens Phasen in ihren Unterricht einbauen, in denen sie die Verantwortung abgibt. Innerhalb der Fortbildung ist dies ebenfalls wünschenswert, wenn ich auch zugebe, dass hier immer noch ausgeprägte Erwartungen vorkommen, die den Leiterinnen und Leitern eine Expertenrolle zuweisen und ihre besondere Kompetenz betonen.

Um die Leserinnen und Leser nicht zu sehr zu verwirren, sind wir an einigen Stellen auf die unterschiedliche Interpretation der Leiterrolle eigens eingegangen.

Insgesamt haben wir die Unterschiede in den Auffassungen eher als förderlich für die Zusammenarbeit und die Erarbeitung des Manuskripts angesehen. Allerdings möchten wir nicht verschweigen, dass es zwischendurch Schwierigkeiten in der Abstimmung gab. Hoffentlich können die Leserinnen und Leser das Ergebnis als bereichernd und hilfreich ansehen. Wir sind an Ihren Anregungen und Kritiken interessiert. Melden Sie sich über den Verlag bei uns.

Verbesserung der Teamkommunikation durch Veränderungen (Marcus Knill)

Wenn wir uns nachfolgend mit Team und Kommunikation auseinandersetzen, geht es nicht nur um die Reflexion verschiedenster Kommunikationsprozesse im Alltag. Ziel der nachfolgenden Ausführungen muss es stets sein: Die Kommunikation in allen Teams zu verbessern, in Wirtschaft, Ausbildung, bei Behörden, Vereinen oder bei anderen unterschiedlichsten Institutionen. Es geht immer und überall um die zentrale Frage: Wie kann die Ist-Situation bei Teams verbessert werden?

Verbesserungen sind nur über Veränderungen möglich. «Stehen bleiben» bedeutet langfristig einen «Rückschritt». Veränderungen können in beide Richtungen geschehen; es gibt Verschlechterungen und Verbesserungen eines Ist-Zustandes. Bei den nachfolgenden Ausführungen beleuchten wir nur jene veränderungswürdigen Massnahmen und Verhaltensweisen, die tatsächlich zu Verbesserungen führen.

Bekanntlich sind alle Veränderungsprozesse zwangsläufig mit zusätzlichem Aufwand verbunden, und sie sind alles andere als einfach. Änderungen wecken deshalb oft enorme Widerstände, auch wenn sie als Verbesserung eingeleitet werden. Dies zeigen Erfahrungen bei den Seminaren zur Teamkommunikation.

Bei allen Optimierungsprozessen braucht es hartes konstantes Arbeiten, bis die Verhaltensänderungen in der Teamkommunikation verinnerlicht sind.

Allzu gerne fallen wir sonst in unsere alten Muster zurück. Denn: Es ist bekanntlich viel bequemer, in eingefahrenen Geleisen zu verharren, als sich der Mühe einer Veränderung zu unterziehen.

Über die Erfolge einer Team-Massnahme entscheidet in erster Linie unser Wille, etwas gezielt zu verbessern. Nach unseren Beobachtungen ist es nicht sinnvoll, wenn Lernwillige sich in verschiedenen Bereichen verändern wollen. Wesentlich effektiver ist es, sich auf einen Lernbereich zu konzentrieren. In diesem Fall ist es nicht nur leichter, den Veränderungsvorgang zu überprüfen; die Veränderung erfolgt rascher und ist auf längerfristige Wirkung angelegt.

Es ist ein Irrtum zu glauben, unsere Verhaltensmuster wären vorgegeben oder die Begabung allein entscheide über Erfolg oder Misserfolg im Leben. Jede Sportlerin, jeder Klavierspieler weiss, dass Begabungen zwar eine wichtige Voraussetzung für Spitzenleistungen sind. Andererseits muss wohl keiner Sportlerin oder keinem Klavierspieler bewusst gemacht werden, dass es vor allem das harte Training gewesen ist, das zu den Verbesserungen der Leistung geführt hat.

Jeder noch so begabte Pilot übt stundenlang im Simulator. Situationsgerechteres Verhalten lässt sich nur über repetitives Tun festigen. Dies gilt auch bei der Teamkommunikation.

Wie können wir langfristig unser Verhalten verändern?

1. Zuerst müssen wir das veränderungswürdige Verhalten kennen. Der Lernbereich muss überprüfbar und messbar sein.
2. Ohne die Verinnerlichung des eigenen Lernbereiches kommt es zu keiner Verbesserung (Veränderung).

Das Veränderungsziel lässt sich beispielsweise mit kleinen «Klebern» visionieren (ein-bilden). Hierzu ein Beispiel aus der Praxis:

Der Berater macht einem Teilnehmer anhand einer Tonaufzeichnung deutlich, dass die geäußerten Gedanken an der Teamsitzung schlecht verstanden wurden. Die Analyse zeigte: Die Sprechweise war pausenlos, langfädig, gleichsam «bandwurmartig». Der Teilnehmer war sich dieser Tatsache vorher nicht bewusst. Damit nun diese störende Art des Redens im Alltag verbessert, d.h. das störende Verhalten tatsächlich verändert werden kann, notiert die Lernperson auf kleine Selbstkleber (= Lernpunkte) folgendes Piktogramm. Das eingerahmte P erinnert ständig daran, die Pausen nicht zu vergessen.



Die Kleber werden hierauf auf die eigene Agenda, den Telefonapparat, die Schreibunterlage usw. geklebt und übernehmen die Funktion von so genannten «Denkzimmern». Beim obigen Beispiel erinnert der Kleber die Person tagtäglich an den vereinbarten «Lernpunkt», d.h. in diesem Fall macht das P auf die fehlenden Pausen beim Sprechen aufmerksam. Erst das permanente Umsetzen des «Lernpunktes» ermöglicht eine langfristige Verhaltensänderung.

Dieses punktuelle Lernen hat sich in der Praxis sehr bewährt.

3. Die Veränderung muss später unbedingt überprüft werden. Dies geschieht entweder mit einem Tonbandgerät oder durch einen Partner, der gezielt auf den Lernpunkt achtet. Vielen Lernwilligen fehlt im Alltag ein Lernhelfer. Der so genannte «Hofnarr» ist Gold wert. Diese Person sagt uns unter vier Augen unverblümt die wahrgenommenen Mängel.
4. Ist die positive Veränderung bei der nächsten Überprüfung immer noch nicht verinnerlicht, so ist der Lernprozess zu wiederholen. Förderung ist ohne konsequentes Fordern nicht möglich.

Veränderungsprozesse dürfen nicht dem Zufall überlassen bleiben. Wollen Vorgesetzte Verbesserungen durchsetzen, so verlangt dies ein konsequentes «am Ball bleiben».

Die vorliegende Veröffentlichung macht bewusst, wo und wie derartige Verbesserungen im Team angepackt werden können und welche Aufgaben der Teamleitung als Teamcoacher zukommt. Die Leserinnen und Leser sollen mithilfe dieses Buches die wichtigsten veränderungswürdigen Verhaltensweisen im Alltag nicht nur rascher erkennen sondern auch umsetzen können.

B. Grundlagen: Können wir im Team besser arbeiten?

1. Zur Orientierung

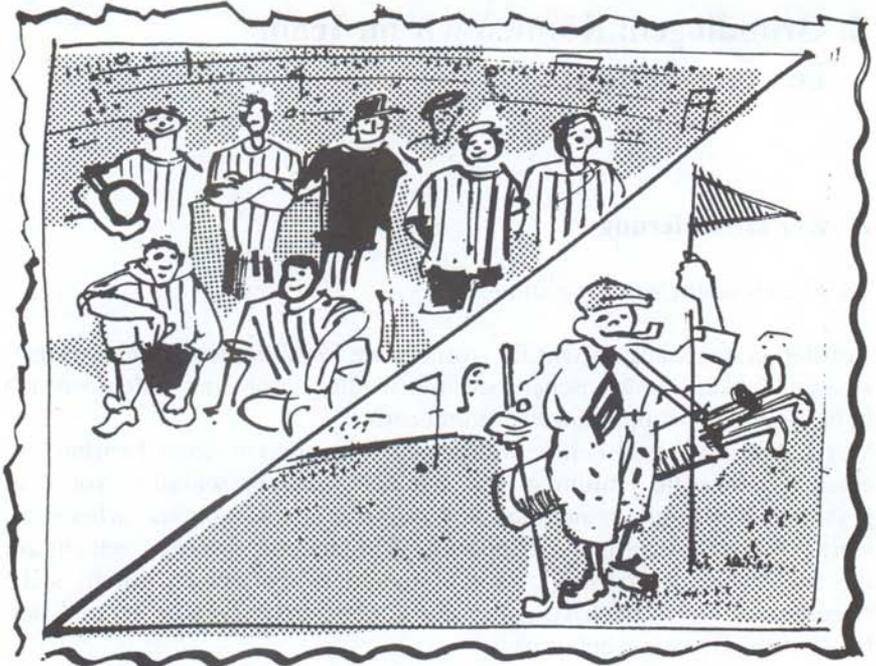
1.1 Einzel- oder Gruppenleistung?

Auf den ersten Blick spricht die vorliegende Veröffentlichung eine Selbstverständlichkeit an: Menschen bewältigen Alltagsprobleme, indem sie sich in bestimmten Gruppierungen zusammenschließen.

Vier Lehrerinnen und Lehrer wollen beispielsweise ein neues Lehrbuch in einer Klassenstufe einführen und bereiten seine Präsentation vor dem gesamten Kollegium gemeinsam vor; oder die Maurerkolonnie arbeitet zu viert mit einem Vorarbeiter (Capo); fünf Studierende bereiten gemeinsam die nächste Seminarsitzung vor und führen sie zusammen durch; sechs Arbeiter montieren nach Vorgaben des Vorgesetzten Kleinküchen und stellen sie zum Transport bereit usw.

Warum ist es den Autoren wert gewesen, solche Selbstverständlichkeiten eigens zu behandeln? Wenigstens am Rande wäre zu bemerken, dass es gesellschaftlich akzeptierte Tätigkeiten gibt, die nach wie vor eher als Einzelleistung erbracht werden. Da wären beispielsweise Kunstschaffende (Malende, Dichtende oder Komponierende) zu nennen. Diese Thematik wird insgesamt die modernen Industriegesellschaften verstärkt beschäftigen, weil die Arbeit am Bildschirm des Personal Computers ebenfalls eher als Einzelleistung anzusehen ist. Kontakte finden indirekt, am Rande, über die Software statt – und es ist durchaus zu fragen, welche Folgen dies für die sozialen Kontakte haben wird. Im Datenaustausch über das Internet kommt es zwar zu einer Reihe von interaktiven Botschaften, sie basieren aber auf einer medialen Übereinkunft und stellen nicht jene Qualität der Interaktionen dar, die bisher für menschliches Miteinander ausschlaggebend waren.

Das Thema ist auch deswegen interessant und überdenkenswert, weil die einzelnen Personen auf höchst unterschiedliche Art und Weise ihren Beitrag zur Gruppenleistung erbringen können. Wahrscheinlich arbeiten die Kleinküchenhersteller eher nach klar umrissenen Rollen- und Aufgabenbeschreibungen, und im Falle eines Konfliktes entscheidet der Truppführer oder Vorarbeiter. Bei den Studentinnen und Studenten oder bei den Lehrern könnte es sich um eine offene Gruppe handeln, die sich erst nach einigen Abklärungen ihre eigene Rollen- und Aufgabenbeschreibung gibt usw.



Einzel- oder Gruppenleistung?

Es waren vor allem zwei Argumente dafür verantwortlich, dass die Arbeiten in Teams in den letzten Jahren in Theorie und Praxis stärker favorisiert wurden:

1. Mit Hilfe konkreter Übungen kann der Nachweis geführt werden, dass das Gestaltgesetz – das Ganze sei mehr als seine einzelnen Elemente – auch auf die Gruppe angewandt werden kann, d.h. die Gruppe kann eine qualitativ und quantitativ höherwertige Leistung erbringen als ihre einzelnen Mitglieder.
2. Angeregt durch die Kommunikationstheorie hat sich der Gedanke verstärkt, dass es bei jeder Gruppenaktivität immer auch den Faktor der Zufriedenheit ihrer Mitglieder zu beachten gilt; Gruppen sind – ob dies beachtet wird oder nicht – von den Beziehungen der Mitglieder untereinander getragen. Diese können wahrgenommen, in einigen Fällen aber auch gestaltet und verändert werden.

1.2 Was ist ein Team?

Im Alltag wird der Begriff der Gruppe sehr allgemein verwendet und gilt bereits für eine Ansammlung von Personen – etwa in einem Wartezimmer oder an einer Haltestelle –, während die psychologische Interpretation ihn enger fasst. Danach wird eine Gruppe als «eine Mehrzahl von Personen definiert, die zeitlich überdauernd in direkter Interaktion stehend durch Rollendifferenzierung und gemeinsame Normen gekennzeichnet sind und die ein Wir-Gefühl verbindet» (v. Rosenstiel 1993, S. 322).

Die Begriffe «Gruppe», «Arbeitsgruppe» oder «Team» werden je nach dem Hintergrund der einzelnen Autoren relativ scharf voneinander abgehoben oder sehr eng verknüpft. Oftmals handelt es sich eher um graduelle Unterschiede.

Das Team hebt sich von den anderen Gruppierungsformen in folgenden Punkten ab (vgl. B. 2.1)

- Das Team hat einen klar umrissenen Arbeitsauftrag.
- Die Verantwortung für dieses Arbeitsziel wird dem Team von einer «übergeordneten Instanz» ausdrücklich übertragen.
- Das Team kann seine Leitung selbst festlegen.
- Es besitzt die Möglichkeiten und Wege, sich selbst in Richtung auf das Arbeitsziel organisieren zu können.
- Das Team verfügt über ein Potenzial der Konfliktregulierung.

1.3 Kernfragen der Teamentwicklung

In diesem Abschnitt folgt eine Auflistung derjenigen Fragestellungen und Problembereiche, die für Theoretiker und Praktiker der Teamentwicklung gleichermassen wichtig sind. Eine Reihe von ihnen wird mit der vorliegenden Veröffentlichung diskutiert; andere verweisen auf Grenz- und Nachbarbegriffe und auf Methoden, die mit Hilfe zusätzlicher Initiativen (Lektüre, Weiterbildungsangebote) erarbeitet werden müssten.

Ob dies den Beteiligten klar ist oder nicht: Jede Teamarbeit, jede Massnahme der Förderung von Gruppenarbeit, jede Initiative der Teamentwicklung geschieht vor dem Hintergrund einer bestimmten (mehr oder minder formulierten) Philosophie oder Weltanschauung. Während bei uns mit diesen Begriffen eher die grossen abendländischen Theoriegebäude – von Platon bis Heidegger – in Zusammenhang gebracht werden, verwendet man sie im angloamerikanischen Bereich eher offen und zieht sie für sehr unterschiedliche, teilweise skurrile Begründungsversuche heran. Die Parole «Wir sind beim Daimler!» ist ebenso wie das T-Shirt der Angehörigen einer Arzt-

praxis in Verbindung zu bringen mit der Philosophie dieser Betriebe. Sie gilt nicht nur für die Reden während der Weihnachtsfeier, sondern drückt sich immer wieder im Alltag aus. Sie beeinflusst das Selbstbild, stabilisiert ihre Mitglieder, motiviert und hilft im Fall von Krisen.

In der Literatur zur Organisationsentwicklung werden zwei Leitvorstellungen oder Grundwerte genannt, die als Stützen einer Werksphilosophie dienen könnten: «Produktivität und Menschlichkeit» (Becker / Langosch 1990). Es sollte allerdings allen Beteiligten klar sein, dass mit der Benennung die Konzeptionsarbeit keineswegs getan ist, sondern dass jetzt erst die mühsame Umsetzung entsprechend den Möglichkeiten und Begrenzungen des jeweiligen Einzelfalles beginnt.

Das Team hat für ein eigens ausgewiesenes Teilgebiet Verantwortung übernommen, erhält hierfür einige Vorgaben und legt nun im Einzelnen seine Ziele fest. Die Freiheitsgrade sind unterschiedlich weitgehend formuliert. In einem Fall wird das Team bereits an der Festlegung der Arbeitsziele mitbeteiligt, im anderen Fall kann es lediglich nach einem vorgegebenen Arbeitsplan Eigenverantwortung übernehmen. Generell scheint es den Trend zu geben, von der Verantwortung für einen grösseren Arbeitsbereich abzusehen und Verantwortlichkeiten für einen begrenzten Bereich zu definieren. In der Autoindustrie wird nicht das gesamte Automobil von einem einzigen Team hergestellt, sondern beispielsweise der Autositz usw.

Für den Teamprozess gelten bestimmte Rahmenbedingungen, die nur teilweise durch das Team selbst festgelegt oder verändert werden können. Wer den «Globe» (= das Umfeld) nicht beachtet, wird von ihm gefressen – so Ruth C. Cohn, Begründerin der Themenzentrierten Interaktion. Zu den Rahmenbedingungen können Faktoren zählen wie die Zeitaufteilung, der Materialnachschub, die Verwendung von Hilfsmitteln, der Umgang mit unvorgesehenen Beeinträchtigungen usw.

Schon von den ersten Aktivitäten des Teams an werden gruppendynamische Faktoren wirksam, die vom geübten Gruppenleiter wahrgenommen werden müssen, aber nur teilweise durch gezielte Interventionen verändert werden können: Es bilden sich Rollen heraus, die Gruppe erhält eine «Struktur», die Aktivitätsanteile sind unterschiedlich verteilt, Randständige entstehen, die Gruppe entwickelt ein Eigenleben.

Es ist wahrscheinlich hilfreich, eine Arbeits- und Handlungsstruktur aufzubauen, welche zu bestimmten Zeiten (und / oder an bestimmten Orten) des Gruppengeschehens das Augenmerk ausdrücklich auf die Prozesse selbst lenkt und die Gelegenheit zum «Nachdenken über ...» anbietet.

In der vorliegenden Veröffentlichung haben wir uns auf Probleme konzentriert, die das Gruppenleben erheblich beeinflussen können. Im ersten Modul gehen wir auf die Interventionsmöglichkeiten, -chancen und -risiken der Teambegleiterinnen und -begleiter ein. Der Teamerfolg hängt davon ab, ob sie über entsprechende Hilfsmittel und Methoden verfügen.

Selbst wenn wir auf Konflikte eingehen oder Kritik im Team behandeln, zeigen wir mehr oder minder ausdrücklich einen gewissen Optimismus, dass nämlich das Teamgeschehen durch einen kompetenten Begleiter gesteuert werden kann. Dies ist nur die eine – vielleicht die angenehmere – Seite der Medaille. Unter Gruppendynamik sind aber auch Prozesse zu verstehen, die auf der Rückseite der Bühne laufen: Wenn eine Teilgruppe sich verweigert, wenn Gegennormen etabliert werden, wenn die Teambegleiterin «ausgebremst» werden soll, wenn Mitglieder einen Beitrag zum Team verweigern u.Ä. Diese Prozesse des «hidden curriculum» müssen nicht unbedingt dramatische Züge annehmen; sie sind allerdings ihrer Natur nach darauf angelegt, vor dem Gruppen- oder Teamleiter verborgen zu bleiben.

Ein guter Teambegleiter wird immer damit rechnen, dass sie auftreten oder als Störpotenzial wirksam werden, und seine Aktivitäten angesichts der Möglichkeit relativieren. Werden die Möglichkeiten der Krisenbearbeitung im Teamprozess ausgeweitet, bestehen auch verbesserte Chancen, einzelne Aspekte des hidden curriculum anzusprechen – ohne dass sich die Kultur der Leitenden einseitig durchsetzen muss.

Jedes Teammitglied kann sich in den gemeinsamen Prozess einbringen, wenn es über bestimmte Fähigkeiten verfügt und wenn es bestimmte Techniken und Methoden einsetzen kann, um diese Fähigkeiten in einer neuen Situation zu aktualisieren. Wir haben den Titel unserer Veröffentlichung («Team und Kommunikation») so gewählt, weil die kommunikativen Fähigkeiten (im weitesten Sinn) über den Erfolg der Teamarbeit entscheiden.

Mit ihnen sind Prozesse angesprochen wie: Gespräche führen, Gefühle äußern, nonverbale Aspekte der Kommunikation beachten, konstruktiv Kritik üben, verdeckte Botschaften ab- und direkte Botschaften ausbauen, Mitteilungen reflektieren usw. Obwohl wir angeblich immer stärker in kommunikative Zusammenhänge eingebunden sind (Telefon, Fax, Internet tun das ihre), gibt es allerorten Klagen, weil Kommunikationen belastend sind, weil sie mit negativen Gefühlen belegt werden, weil wir Kritik nicht ertragen oder weil wir destruktive Äußerungen bevorzugen.

Wiederum beziehen wir als Autoren eine gemässigt optimistische Position: Das Vorhandensein destruktiver Kommunikationen ist nicht zu leugnen; es kann aber gelingen, den Anteil positiver Aspekte auszubauen und dem einzelnen Chancen an die Hand zu geben, seine Fähigkeiten einzubringen und das Teamziel mitzutragen.

Bisher wurde den Leserinnen und Lesern die Vorstellung vermittelt, dass es gelingen kann, eine Gruppe von Personen auf ein Arbeitsziel hin im Team zu organisieren. Damit dieser Prozess eher gelingt, wurden öfter die Begleiterin oder der Begleiter ins Spiel gebracht, die den Teamprozess betreuen und ihn durch bestimmte Interventionen mitsteuern.

Ein Unterschied wurde bis jetzt nur global thematisiert: Es gibt die Teamführer, die selbst im Arbeitsprozess eines Unternehmens stehen und – auf Zeit? – eine Führungsaufgabe übernommen haben. Da im Teamansatz immer mehr Verantwortung auf die Mitglieder verlagert wird, wird die Rolle dieser «Führer» und «FührerInnen» auf die Tätigkeit eines Moderators reduziert. Daneben gibt es aber auch die von aussen kommenden Teambetreuerinnen oder -beraterinnen, die auf Grund professioneller Kompetenz mit klarem Ziel und Auftrag (für viel Geld) tätig werden.

Über die Aufgaben, Chancen und Grenzen beider Tätigkeiten werden wir eigens diskutieren. Hier sei nur noch festgehalten, dass wir reichlich Anlass hätten, alte und bisher vorherrschende Vorstellungen von der Beeinflussung pädagogisch engagierter Personen aufzugeben. Veränderungen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in Richtung Teamarbeit lassen sich nicht als Belehrungen arrangieren. Die Initiatoren müssen den Systemzusammenhang hinzudenken und ihre Arbeit im Rahmen eines Entwicklungsprozesses neu definieren. Team- und Organisationsentwicklung können hier neue Impulse geben.

2. Anwendung

Zwei Forderungen werden in zunehmendem Masse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verlangt: Teamfähigkeit und offene Kommunikation. Beide Forderungen klingen etwas abgegriffen. Selbst als Bahnfahrer werden wir von einem so genannten «Intercity-Team» begrüsst und in den meisten Betrieben wird unablässig von Kommunikationskultur gesprochen. Trotz der Inflation der beiden Begriffe hat Teamfähigkeit wie auch unser Kommunikationsverhalten an Bedeutung zugenommen. Ohne Zusammenarbeit, ohne Flexibilität bei Kommunikationsprozessen lassen sich die komplexen Aufgaben der Neuzeit nicht mehr bewältigen.

Bevor wir uns in den Modulen mit Detailfragen der Gestaltung der Kommunikation im Teamprozess auseinandersetzen (Teil C), lohnt es sich, zuerst die beiden Begriffe eingehender zu beleuchten.

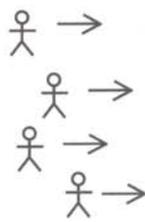
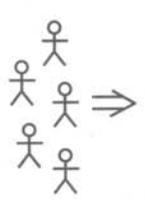
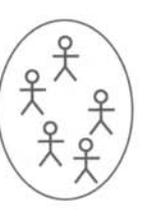
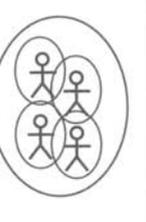
2.1 Zum Teambegriff

Das Team ist in der Regel eine überschaubare Gruppe, welche für ein Projekt oder eine bestimmte Aufgabe (evtl. zeitlich begrenzt) zusammenarbeitet. Jedes Team hat ein Ziel und kann die Leitung selbst bestimmen.

Teamfähigkeit lässt sich wie folgt umschreiben: Teamfähig sind Menschen, die sich weder hinter den Leistungen anderer verstecken, noch versuchen, sich mit fremden Federn zu schmücken. Wer teamfähig ist, wird die Leis-

tungen der anderen nicht mehr abqualifizieren. Er nutzt die Ideen des Teams und kann sich in einem Team einordnen. Anstelle des egozentrischen Sprechens (Befriedigung der eigenen emotionalen und sozialen Bedürfnisse) enthält das «alterozentrierte» Sprechen an Bedeutung. «Alterozentrik» ist der komplementäre Begriff zu Egozentrik. Es ist ein Verhalten, das die Bedürfnisse der Partner oder des Du in den Mittelpunkt der kommunikativen Strategien stellt (Lay 1989). Mit dem alterozentrierten Verhalten erhält das Zu- und Miteinandersprechen einen neuen Stellenwert. Desgleichen das aktive Zuhören. Egozentrisch ist das Hören dann, wenn beispielsweise der Hörende den Beitrag des andern nur als Vorspann zum eigenen Reden betrachtet. Wir müssen lernen, auf die kommunikativen Bedürfnisse der Teammitglieder einzugehen und auch dann zuzuhören, wenn uns (ausgelöst durch das Gehörte) etwas durch den Kopf geht.

In vielen Weiterbildungsseminaren zeichnet sich eine erstaunliche Unsicherheit ab, wenn es darum geht, die vielen verwandten Teambegriffe wie «Gruppe», «Menge», «Masse», «Clique» einzuordnen. Wenige können die Begriffe klar abgrenzen. Zum Beispiel: Was ist der Unterschied zwischen Team und Gruppe? Was ist eine Masse? Wie unterscheidet sich «Masse» vom Begriff «Menge»? Folgende Tabelle gibt Aufschluss:

Menge	Masse	Gruppe	Clique	Team
 <p>Nebeneinander vieler Menschen</p> <p>z.B. Leute stehen an einer Bushaltestelle</p>	 <p>Eine aktivierte, zielorientierte Menge mit gleichen Interessen</p> <p>z.B. Fussballspiel (Fans)</p>	 <p>Menschen mit gemeinsamen Zielen, Interaktionen, Rollen, Normen</p> <p>z.B. gleichgesinnte Eltern, die sich zu einer Gruppe zusammenschliessen oder eine Arbeitsgruppe</p>	 <p>Gemeinsame Aktivität</p> <p>Freundschaftliche Beziehung</p> <p>z.B. Fastnachts-Clique, Clique von Jugendlichen</p>	 <p>Ergänzt sich gegenseitig; Verantwortung wird von übergeordneter Instanz übertragen.</p> <p>Das Team bestimmt die Leitung selbst</p> <p>z.B. Team, das ein Projekt bearbeitet</p>

2.2 Zum Kommunikationsbegriff

Wir leben in einem Kommunikationszeitalter. Überall wird kommuniziert. Handys prägen das Alltagsbild. Es wurde geschätzt, dass die Arbeitszeit von Vorgesetzten, vom höheren Kader, aber auch von Ausbildnern, bis zu 90% aus Kommunikationsprozessen besteht (Sitzungen, Verhandlungen, Besprechungen, Telefonate, Anordnungen, Kontrollen usw.).

Ähnlich wie beim Begriff «Team» wird der Begriff «Kommunikation» unterschiedlich – je nach eigener Vorstellung – verwendet. Ein Offizier sagte beispielsweise unlängst: «Wir müssen weniger befehlen und dafür mehr kommunizieren!», als wäre das Befehlen keine Kommunikationsform. Mit Kommunizieren meinte er vielleicht den Begriff «menschenorientiertes Führen».

Anstelle einer allgemeingültigen Definition für Kommunikation helfen uns nachfolgende unterschiedliche Umschreibungen oder Fragen weiter.

Zunächst heisst Kommunikation: Jemand teilt etwas mit oder will eine Aussage oder Botschaft übermitteln und benutzt hierzu ein Medium. Die Mitteilung ist an jemanden gerichtet oder wird von jemandem aufgenommen. Die Aussage soll verstanden werden.

Beschränkt sich Kommunikation nur auf Mitteilung, Verständnis, Austausch von Informationen? Oder lässt sich der Begriff um Folgendes erweitern?

- Bedeutungsvermittlung zwischen Lebewesen
- Transfer von Informationen zwischen Organismen
- Bedeutungsvolle Verständigung
- Bedeutung der Information muss möglichst eindeutig verstanden werden
- Eine Essenz, welche die Verhaltensweise beeinflusst
- *Communicare* (lat.) = gemeinsam machen, vereinigen, zusammenlegen, teilen, mitteilen, teilnehmen lassen, Anteil nehmen
- Verbindung
- Zusammenhang
- Verkehr
- Verständigung
- Teilhaben an bestimmten Verhaltensformen
- Spezifische Form des Informationsflusses: Information verstanden als Zeichen, die von einem Kommunikator zur Realisierung seiner Aussage-Intention erzeugt wurde.

2.3 Team und Kommunikation gehören zusammen

Es ist unbestritten: Gute Kommunikationsprozesse bei der Teamarbeit lohnen sich aus Gründen des Zeitgewinns, der Qualitätssteigerung oder der Verminderung von Ärger. Konflikte eskalieren nicht. Probleme werden gelöst. Wenn dank situationsgerechterer Teamkommunikation Ärger, Leerlauf und Zeit reduziert werden können, dann macht sich die Auseinandersetzung mit den Kommunikationsprozessen im Team sicherlich bezahlt.

Auch Teammitglieder leiden im heutigen Kommunikationszeitalter an einer Übersättigung von Informationen (Infoschwemme). Dialogische Sozialkontakte und zwischenmenschliche Kommunikationsprozesse erhalten auch deshalb einen besonderen Stellenwert, weil die Informationsfülle im Team vor allem in Dialogen verarbeitet werden muss.

Weshalb wird der Begriff Kommunikation in den Modulen selten wörtlich erwähnt?

Kommunikation hat etwas mit der Atemluft gemeinsam, beide sind stets vorhanden. Sie umgeben uns und bedürfen keiner ständigen expliziten Erwähnung.

Wir beleuchten nachfolgend die wichtigsten Kommunikationsphänomene beim Arbeiten in Teams.

Team kommt aus dem Englischen und heisst Mannschaft. Bei der Teamarbeit sind, wie im Sport, Spielregeln wichtig. Bei den Teams gibt es auch Kommunikationsspielregeln.

Konkrete Beobachtungen im Alltag machen uns die Bedeutung der Kommunikation bei der Teamarbeit laufend bewusst. Jemand stellt z.B. fest: Ein oder zwei Teammitglieder «peitschen» eine Entscheidung durch, ohne Rücksicht darauf, ob sie von den anderen Teammitgliedern mitgetragen wird.

Folgende Beobachtungsfragen führen uns mitten in die Thematik von Team und Kommunikation, die in den Modulen des Teils C im Einzelnen behandelt wird:

- Wer spricht mit wem?
- Wer redet am meisten?
- Wer steht abseits?
- Wie werden Konflikte ausgetragen und gelöst?
- Wird 'Frustr' ausgetragen oder verschwiegen?
- Welche Normen finden die Akzeptanz im Team?
- Welche Umgangsformen dominieren?
- Welche Team-Atmosphäre herrscht?
- Wie steht es mit der Balance zwischen 'Teilnehmen am Inhalt' und der 'Wahrnehmung des gruppenspezifischen Geschehens'?

- Wie orientieren sich die einzelnen Teammitglieder?
- Welche Abhängigkeit besteht unter ihnen?
- Welche Positionen werden eingenommen?
- Wie steht es mit dem Zeitmanagement (Leerlauf, zu lange Sitzungen)?

3. Hinweise zur Nutzung der Literatur

Die aufgeführte Literatur ist am Schluss dieses Bandes im Einzelnen nachgewiesen. Innerhalb des einzelnen Moduls geben wir Hinweise auf besonders wichtige oder interessante Veröffentlichungen und möchten dadurch zur Lektüre anregen.

Der Überblicksartikel von Rosenstiel (1993) ist umfassend angelegt und ordnet das Thema des Lernens in Gruppen in den grösseren Zusammenhang der Organisationsentwicklung ein. Hierzu bieten auch Becker / Langosch (1990) einen guten Überblick.

Bei der Arbeit von Kirsten / Müller-Schwarz (1973) handelt es sich um eine Sammlung inzwischen sehr bekannter gruppenspezifischer Übungen und Spiele in Gruppen (aller Arten).

Die Arbeit von Stanford (1980) bietet ebenfalls viele Vorschläge für Gruppenexperimente, dazu einige didaktische Erwägungen; sie ist aber eher auf schulische Bedürfnisse ausgerichtet.

Weitergehende theoretische Aussagen zu dem Komplex «Gruppe» finden sich in den Veröffentlichungen von Schütz (1993) und König (1998). Forschungen zum Komplex «Kommunikation» sind gut zusammengefasst in dem Band von Delhees (1994).

4. Übungen und Aufgaben

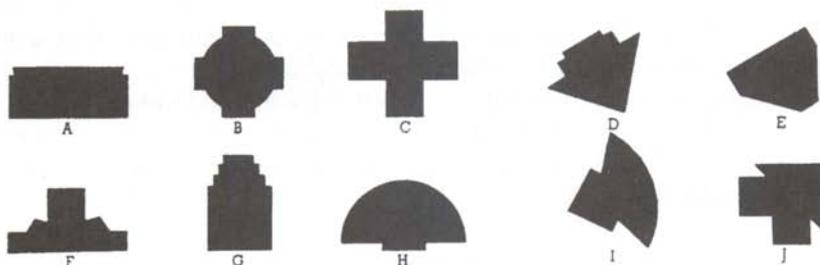
4.1 Die Stärke des Teams wahrnehmen

Ziel

- Die Mitglieder eines Teams sollen am eigenen Leib die Erfahrung machen, dass eine Gruppenleistung mehr ist als die Summe der Einzelleistung ihrer Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Aufgabenstellung

Die Teammitglieder erhalten folgende Aufgabe, die sie zunächst individuell bewältigen sollen (Kirsten / Müller-Schwarz 1973, S. 16). Die abgebildeten zehn Figuren besitzen einen von den anderen abweichenden Flächeninhalt und sollen von jeder Person ihrer Grösse nach geordnet werden:



Welchen Rangplatz geben Sie den einzelnen Flächen? (1 = kleinster Inhalt; 10 = grösster Inhalt)

A =	B =
C =	D =
E =	F =
G =	H =
I =	J =

Die anschliessende Auswertung aller Lösungsversuche (über Mittelwerte, mathematisch nicht ganz exakt!) ergibt die erstaunliche Erkenntnis: «Je mehr Personen diese Aufgabe lösen, desto besser wird das gemeinsame Ergebnis. Schon wenn Sie Ergebnisse von etwa acht Personen zusammenfassen, erhalten Sie meist die richtige Reihenfolge der Figuren! Die Fehler in den einzelnen Reihen scheinen sich auszugleichen» (Kirsten / Müller-Schwarz 1973, S. 16).

Konkretes Beispiel (Ablauf)

In einer Gruppe mit 15 Mitgliedern wird jedem ein Blatt mit den zehn Figuren und der obigen Auswertungshilfe ausgehändigt.

Anweisung

Ordnen Sie bitte die verschieden grossen Flächen nach ihrem Inhalt! Die kleinste erhält die Nummer 1, die grösste die Nummer 10. Wenn Sie fertig sind, tauschen Sie sich über Ihre Arbeit mit einer Partnerin / einem Partner aus, ohne die Ergebnisse noch zu verändern.

Auswertung

Sie (oder eine Helferin, ein Helfer) rufen eine Fläche auf und bitten um die Angabe der Rangplätze.

Beispiel

Die Fläche D erhielt: $7 \times \text{Platz } 8 = 56 / 5 \times \text{Platz } 7 = 35 / 3 \times \text{Platz } 9 = 27$. Dies ergibt: $56 + 35 + 27 = 118$. Damit hat die Gruppe der Fläche D den Platz $118 : 15 = 7,86$ zugewiesen. Diese Gruppenleistung kommt dem «wahren» Ergebnis (Fläche D = Platz 7) sehr nahe usw.

Ein Taschenrechner kann Ihnen die Arbeit erleichtern. Denken Sie bitte daran, dass die Teammitglieder nicht nur das «bessere» Gruppenergebnis beachten werden, sondern ihre eigene Abweichung mit dem «richtigen» Ergebnis vergleichen wollen.

Evaluation für Ausbildende (Erkenntnisse)

1. Freie Runde: Welche Erfahrungen haben Sie bei der individuellen Arbeit gesammelt? Wie haben sie diese erlebt?
2. Vergleichen Sie im Gespräch Gruppen- und Einzelleistung. «Einer der Vorzüge der Teamarbeit liegt eben darin, dass sich dadurch die geistige Leistungsfähigkeit mehrerer einzelner Personen zusammenfassen lässt und damit die Gefahr falscher Entscheidungen verringert wird.» (Kirsten / Müller-Schwarz). Stimmt die Gruppe dieser These zu?
3. Geben Sie die «richtige» Reihenfolge vor:
 $1 = C; 2 = H; 3 = A; 4 = B; 5 = G; 6 = I; 7 = D; 8 = J; 9 = F; 10 = E$
Sprechen Sie mit der Gruppe, wie wichtig die Abweichungen der einzelnen Personen für sie selbst sind. Warum interessiert es so sehr, ob man richtig liegt? Wie bewerten die Mitglieder dann die bessere Gruppenleistung? Ist sie wertvoller oder weniger wertvoll?
4. Die Übung hängt von bestimmten Randbedingungen ab (gleicher Auftrag an alle, inhaltliche Eindeutigkeit usw.). Das Gemeinsame der Teamleistung entsteht eher indirekt durch Verrechnung über den Mittelwert. In vielen anderen Fällen muss sich die Gruppe erst mühsam um die bessere gemeinsame Lösung kümmern. Das kann frustrieren und ärgern. Von der Übung wäre aber auch abzuleiten, dass möglichst klare Anweisungen und Vorgehensweisen die Teamleistung erleichtern.

(KK)

4.2 Voraussetzung guter Teamarbeit

Ziel

- Teilnehmende in die Thematik «Team und Kommunikation» einstimmen
- Standortbestimmung: Erfahrungen bei der eigenen bisherigen Teamarbeit zusammentragen
- Vorwissen («Ist-Zustand») aufnehmen: Ich und die Teamarbeit
- Schwerpunkte der eigenen Teamarbeit bewusst machen (Problemfelder, Lernbereiche, Trainingsbereiche)

Aufgabenstellung

Die ausbildende Person stellt der Gruppe gezielte Fragen.

Variante A:

Fragen werden an alle Anwesenden gerichtet. Die Antworten werden gesammelt, aber nicht bewertet.

Variante B:

Jede Frage wird von allen einzeln beantwortet (der Reihe nach). Ebenfalls erfolgt keine Bewertung der Antworten. Sie werden lediglich notiert. Wiederholungen sind zulässig.

Variante C:

Fragen werden auf Pin-Blätter notiert. Die Antworten – von den Teilnehmern ebenfalls auf Blättern mit Filzstift geschrieben – werden hierauf eingesammelt und unter die entsprechenden Fragen geheftet.

Konkretes Beispiel (Ablauf)

Folgender Fragenkatalog ist denkbar (pro Pinwand eine Frage).

- Wann funktioniert ein Team gut? (Generelle Voraussetzungen einzeln nennen)
- Welche konkrete Erfahrung haben Sie bei Ihrer Teamarbeit gemacht? (Nur eine Erfahrung schildern! Entweder eine positive oder eine negative Erfahrung)
- Welcher Aspekt im Bereich «Kommunikation» ist für Sie der wichtigste Punkt, damit die Teamarbeit Erfolg hat?
- Welches ist das schlimmste «Gift» im Bereich Kommunikation und Teamarbeit? (Erlebnis stichwortartig wiedergeben, subjektive Sicht!)
- Welche Eigenschaften muss ein gutes Teammitglied haben?

Evaluation für Ausbildende (Erkenntnisse)

Die gesammelten Antworten dürfen zuerst nur gesammelt – nicht aber bewertet werden. Hierauf gilt es, die Aussagen zu besprechen (nachfragen bei allfälligen Unklarheiten). In einer Untergruppe oder im Plenum werden die Antworten diskutiert. Die Auswertung endet in einer Liste der drei meist genannten «Teamkiller» und den drei meist genannten «wichtigsten günstigen Voraussetzungen guter Teamarbeit». Die moderierende Person kommentiert diese Erkenntnisse. Wenn beispielsweise der Gedanke dominiert, dass bei der Teamarbeit Offenheit gefragt sei, so weist die moderierende Person auf die Grenzen hin zwischen tuschweigen und beschönigen, Offenheit und verletzender Offenheit (Taktlosigkeit).

(MK)

4.3 Wir gründen ein Team

Ziel

- Wichtigste Aspekte der Teamgründung erkennen
- Die Gründungsphase bei Teams und Subteams bewusst machen

Aufgabenstellung

Bei dieser Standortbestimmung geht es darum, sich in die aktuelle Teamgründungsphase hineinzusetzen und sich der Licht- und Schattenseiten der Teamarbeit bewusst zu machen. Einzelne wird reflektiert, geschrieben und hernach darüber diskutiert.

Konkretes Beispiel (Ablauf)

Es werden vier Pinwände aufgestellt. Die moderierende Person schreibt folgende Fragen oben auf die grossen Blätter:

- Welcher Art sind die Erwartungen?
- Welche Schwierigkeiten haben wir zu meistern?
- Was würde mich stören?
- Was gefällt mir an diesem Team? (erster Eindruck)

Die Teilnehmenden schreiben die Antworten auf Kärtchen (mit Filzstiften). Stichwortartige Notizen genügen. Gemeinsam werden hierauf die Antwortkärtchen an die Wände unter die entsprechenden Fragen gepint.

Die Antworten werden still durchgelesen. Falls etwas unklar ist, wird beim Text ein rotes Fragezeichen hingesetzt. Alle Kärtchen, die keine Akzeptanz finden, werden mit einem roten Blitz versehen, d.h. sie werden nicht weiter behandelt.

Evaluation für Auszubildende (Erkenntnisse)

Bei der Moderation gilt es, alle Unklarheiten (Fragezeichen) zu bereinigen. Gewisse Beiträge bedürfen einer zusätzlichen Erläuterung. Hierauf erfolgt eine kurze Diskussion.

Denkbar ist auch ein Verfahren, das bewusst macht, welche Erkenntnisse am meisten Akzeptanz haben (evtl. Abstimmung).

Entweder werden diese Hauptkenntnisse protokolliert und nachher auf einem A4-Blatt kopiert abgegeben oder auf den Pinblättern hervorgehoben. Wichtig ist beispielsweise folgende weiterführende Erläuterung der moderierenden Person:

Schwierigkeiten gehören zur Teamarbeit. Störungen gilt es rechtzeitig wahrzunehmen und auch möglichst präzise zu formulieren (nur genau beschreiben). Diese Erkenntnis kann den Einstieg ins Modul 4 «Konflikte im Team» erleichtern.

(MK)

4.4 Ich und mein Team

Ziel

- Sich mit der Thematik «Ich und mein Team» auseinandersetzen

Aufgabenstellung

- Alle Teilnehmenden erhalten ein «Selbst-Studium-Blatt».
- Während 15 Minuten findet stilles Arbeiten statt.
- Anschliessend Präsentation im Plenum

Konkretes Beispiel (Ablauf)

Bevor Sie im Alltag die Teamfähigkeit üben, beantworten Sie folgende Fragen im Selbst-Studium:

1. Formulieren Sie das gemeinsame Ziel Ihres Teams:
«Was muss geklärt werden?»
Welche Grundsätze müssen erwähnt werden?
Gibt es wichtige Vereinbarungen, die eingehalten werden sollten?
2. Wie verbindlich sind die Verträge?
Gibt es zeitlich limitierte Abmachungen?
Sind die Verträge provisorisch?
3. Welche Engpässe möchten Sie mit den Kooperationspartnern überwinden?
4. Welche zusätzlichen Kräfte (Synergien) sind in Ihrem Team wünschenswert?
Welche Fähigkeiten oder Fertigkeiten fehlen beim derzeitigen Team?
Welche komplementären Eigenschaften sind bei zusätzlichen Teammitgliedern unabdingbar?
5. Welche Leistungen werden erwartet?
6. Welche Frage muss noch im Plenum geklärt werden?
(Fragen notieren, die ich beantwortet haben möchte.)

Evaluation für Ausbildende (Erkenntnisse)

Die einzelnen Beiträge werden auf einem Plakat stichwortartig notiert, oder die Fragen auf Blätter übertragen. Die offenen Fragen können bei einer Standortbestimmung am Ende der Übungen nochmals überflogen werden: Welche Fragen sind noch offen?

(MK)

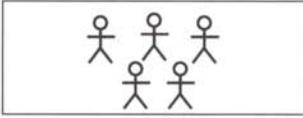
4.5 Gruppenübung zur Teambildung (4-Ecken-Spiel)

Ziel

- Sich kennen lernen
- Eine Phase des Teamprozesses erleben: Wie kommen Kontakte zustande?
- Welche Übereinstimmungen bestehen? Übereinstimmungen visualisieren

Aufgabenstellung

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden gebeten, sich nach verschiedenen Merkmalen auf die vier Ecken des Raumes zu verteilen:



Teammitglieder sind in der Raummitte

rot	gelb
grün	blau

Die vier Ecken werden benannt:
Alle gehen in jene Ecke mit der Lieblingsfarbe
(die vier Teams reden miteinander).

Fisch	Hähnchen
Fondue	Hamburger

Analog mit Liebesspeisen:
Ecken benennen, neue Position einnehmen.

USA	CH
Spanien	China

Wo möchten Sie Ihre Ferien verbringen?

Klassik	Jazz
Rock	Volksmusik

Welche Musik lieben Sie?
Welches Konzert möchten Sie besuchen?

Die Prozesse zwingen zu Begründungen und Aussprachen (auch weshalb keine Position eingenommen werden kann).

Evaluation für Auszubildende (Erkenntnisse)

Das Verhalten wird analysiert, das heisst die Mitglieder umschreiben mit Worten, was sie beim Tun (Gruppenbilder) erlebt und beobachtet haben. Prozesse -> Interaktionen -> eigenartiges Verhalten.

(MK)

C. Module

1. Modul: Wie sind Teams zu leiten?

1.1 Zur Orientierung

1.1.1 Anregungen der Humanistischen Psychologie / Pädagogik

Das Leiten und Führen von Gruppen oder Teams war schon lange Zeit ein Thema der wissenschaftlichen Erforschung. Hatte Eduard Spranger mit seiner Formel vom «geborenen Erzieher» noch mehr oder minder ausdrücklich die These unterstützt, dass die Fähigkeit zur Leitung vorhanden sei oder nicht (durch Vererbung?), gerieten in der Nachkriegszeit die Überlegungen der Sozialwissenschaften (vor allem Psychologie- und Erziehungswissenschaft) unter den Einfluss der von Kurt Lewin nachhaltig beeinflussten amerikanischen Interaktions- und Stillforschung; die Darstellung seiner drei Führungsstile hat sich in manchem Lehrbuch noch bis in die jüngere Zeit niedergeschlagen (z.B. in Döring 1980, S. 107 ff.).

In der Folgezeit waren die Sozialwissenschaften daran interessiert, derartige «Stile» im Einzelnen – nach bestimmten Merkmalen – zu beschreiben: Wie spricht ein demokratisch orientierter Leiter? Welche Verhaltensweisen zeigt er? Wie wird er sich in Konfliktsituationen verhalten?

Diese Forschungsrichtung wurde vor allem im angloamerikanischen Bereich noch wichtiger, weil einige ihrer Vertreter nicht bei der Beschreibung der verschiedenen Stile stehen blieben, sondern auch dazu übergingen, als positiv eingestufte Merkmale (Sprache, Gestik, Verhalten, Mimik u. Ä.) in Trainings- und Übungsphasen auf- und auszubauen. Leider hat sich diese Praxisorientierung über Trainings im Hochschulwesen der Bundesrepublik nur spärlich durchgesetzt. Beispiele aus der Literatur für den schulischen Bereich wären: Minsel u. a. 1976; Becker u. a. 1976.

Ende der 60er, Anfang der 70er Jahre änderte sich insofern die Situation, als zumindest in Randbereichen der Sozialwissenschaften eine Neuorientierung erkennbar wurde, die inzwischen in der Praxis der Schulen und Betriebe beachtliche Resonanz gefunden hat, während die Universitäten dieser Richtung eher skeptisch gegenüberstehen. Die Rede ist von der «dritten Kraft» der Psychologie, die sich neben der Verhaltenspsychologie und der Psychoanalyse in den USA herausgebildet hat; ihre Vertreter sind zunächst meist in der Psychoanalyse ausgebildet, wenden sich aber mit ihren Lernmodellen vom ursprünglichen Ansatz ab und propagieren ein optimistisches, der Gegenwart und den positiven Kräften im Menschen verpflichtetes Men-

schenbild. Sie bleiben zunächst im psychotherapeutischen Bereich, vollziehen dann aber eine Öffnung und werden für viele Arbeitsfelder der Pädagogik interessant, weil sie – teilweise sehr konkrete – Anregungen für die Gestaltung von Lehr-Lern-Prozessen bieten. Zu dieser Gruppe der Modelle der Humanistischen Psychologie und Pädagogik zähle ich:

- die nondirektive Gesprächsführung nach Carl Rogers
- die Logotherapie nach Viktor Frankl
- die Themenzentrierte Interaktion nach Ruth C. Cohn
- die Transaktionsanalyse nach Eric Berne
- die Gestalttherapie und -pädagogik nach Fritz Perls u.a.m.

Wer sich theoretisch einen Überblick verschaffen will, kann dies mit der Veröffentlichung von Petzold (1984a, 1984b) tun.

Diese Modelle der Humanistischen Psychologie und Pädagogik skizzieren mit feinen Varianten und trotz einiger Widersprüchlichkeiten eine Leitvorstellung vom Leiter- oder Führungsverhalten. Im schulischen Bereich mussten beispielsweise die Referendare über Jahrzehnte die Veröffentlichungen von Tausch / Tausch (1973,7 oder von Grell (1976,5) studieren; erstere sind eine Konkretisierung des Ansatzes von Carl Rogers (z. B. 1974), letztere schufen eine Verknüpfung der Humanistischen Pädagogik (Rogers, Cohn) mit der Verhaltenspsychologie und Kommunikationstheorie. In der betrieblichen Aus- und Weiterbildung werden zunehmend die Ansätze von Berne, Cohn oder Perls rezipiert; die Organisationsentwicklung – eine spezielle Methode der Veränderung von Institutionen – bedient sich ebenfalls dieser Ansätze (vgl. Fatzer 1988; Nevis 1988; Becker / Langosch 1990; Hagehülsmann / Hagehülsmann 1998).

1.1.2 Die Teamleiter nach der Themenzentrierten Interaktion (Ruth C. Cohn)

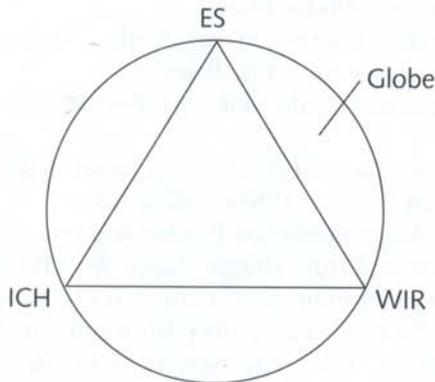
Ruth C. Cohn hat als weltanschauliche Grundlage ihres Modells drei Axiome formuliert (z.B. 1984, S. 352 ff.; 1975, S. 120 ff); sie konkretisiert diese Überlegungen mit Hilfe von einigen Postulaten, die für Mitglieder und Leiterin bzw. Leiter gleichermaßen gelten:

- Sei deine eigene Chairperson! Entscheide über deine Beteiligung! Sei dabei authentisch!
- Störungen haben Vorrang! Sie müssen so weit geklärt werden, dass das Arbeitsvorhaben fortgesetzt werden kann.

Bereits diese Postulate und die auf ihnen gründenden Hilfsregeln (z.B. «Halte Dich zurück mit Interpretationen!», «Sprich per Ich und nicht per Wir!», «Sei zurückhaltend mit Verallgemeinerungen!») enthalten ein reich-

haltiges Programm als Orientierungshilfe für leitende Personen. Als Aufgabe formuliert: Sie sollen sicherstellen – evtl. durch Intervention –, dass die Gruppe nach diesen Postulaten und Hilfsregeln handelt.

Für den Gruppenprozess selbst hat Ruth Cohn die bekannte Darstellung des gleichseitigen Dreiecks im Kreis entworfen, die weltbekannt wurde (übernommen aus: Löhmer / Standhardt 1992, S. 39):



Jede Gruppe hat danach ein «Thema», einen Lerninhalt, eine Aufgabe. Sie steht in Beziehung zu jeder Person (dem «Ich») in der Gruppe (Leitende und Mitglieder sind hier gleich gestellt); beide Aspekte stehen auch mit dem langsam entstehenden «Wir» einer Gruppe in Beziehung.

Diese Darstellung kann zunächst zur Beschreibung vieler Gruppenprozesse verwendet werden; so sind beispielsweise die meisten der schulischen Lernvorgänge ebenso wie die von Fortbildungskursen in der Erwachsenenbildung oder in der betrieblichen Weiterbildung einseitig themenzentriert. Dies muss zu Schwierigkeiten führen, wenn die Ansprüche einzelner Personen oder der Gruppe selbst länger unbeachtet bleiben. In diesem Fall wird es unter der Oberfläche gären, bis sich eines Tages der Konflikt entladen wird.

Das Modell kann auch bei dem Versuch helfen, einen Teamprozess idealtypisch vorzuzeichnen und damit den Leiterinnen und Leitern einige Anhaltspunkte für ihre Arbeit zu geben. Sie sollten bemüht sein, eine dynamische Balance im Modell herzustellen; d.h. ein einzelner Aspekt kann zeitweise stärker im Vordergrund stehen (etwa wenn eine Person eine Störung angemeldet hat oder wenn die Gruppe ein Beziehungsproblem hat), anschließend werden die Leiter das Augenmerk wieder stärker auf das Thema lenken usw.

Die Kunst der Leiterinnen und Leiter besteht darin, auf diese Balance zu achten.

Gleichzeitig sind sie auch die Kontaktperson, die an der Nahtstelle der Gruppe zum «Globe» arbeitet. Darunter versteht Ruth C. Cohn alle Rahmenbedingungen, die für die Gruppe von Belang sind; sie zählt dazu sowohl diejenigen, die im Moment nicht verändert werden können (in der Schule etwa Lehrpläne, im Betrieb die Zeit für die Teamarbeit), als auch diejenigen, die erst von der Gruppe festgelegt werden: Entscheidungen über Inhalte, Methoden, Freiräume, Verpflichtungen wie Anwesenheit, Beitrag u. Ä. Viele Gruppen neigen beispielsweise dazu, sich am Globe zu zerreiben (sie diskutieren beispielsweise ständig, was unter anderen Bedingungen möglich wäre), anstatt den bestehenden Handlungsrahmen – zumindest vorläufig – zu akzeptieren. Hier müssen die Leiter intervenieren und die Destruktivität eingrenzen.

In der Literatur zur Themenzentrierten Interaktion wird immer wieder dargestellt, was es bedeuten könnte, eines der vier Merkmale des Modells im Teamprozess besonders hervorzuheben. Die Ausbildung der Moderatoren und Multiplikatoren müsste sich darauf konzentrieren, hier Detailarbeit – je nach Fach oder Beruf oder Tätigkeit – zu leisten. Das Modell hebt auf die gegenseitigen Beeinflussungen und Beziehungen ab; danach sind die Zeiten vorbei, dass in einem Team lediglich eine sachliche Aufgabe behandelt werden kann.

1.1.3 Zur Praxis der Teamleitung

Vielleicht klingt die idealtypische Beschreibung der Rollen leitender Personen einigen Leserinnen und Lesern zu optimistisch und schönfärberisch. Es erscheint sachdienlich, abschliessend auf einige Probleme hinzuweisen, welche die Leitenden auf alle Fälle beachten sollten, wenn sie nicht sehr früh mit erheblichen Schwierigkeiten konfrontiert werden wollen:

Jede Gruppe hat einen Anfang. Anfangssituationen sind – je nach den Rahmenbedingungen – mehr oder minder belastend. Vorstellungsrunden und Kennenlernspiele werden immer häufiger eingesetzt; sie können aber auch zu Unmut und Verärgerung führen. Wählen Sie eher offene Situationen, die weniger zwanghaft wirken. Bringen Sie auch Planungsgesichtspunkte ins Spiel. Und sprechen Sie auch über sich, Ihre Arbeit, Ihre Nervosität.

Nehmen Sie das TZI-Modell ernst, sind sehr bald die Interessen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in irgendeiner Form zu erfassen. Manchmal lassen sich vor Tagungen und Kursen schriftliche Befragungen durchführen; leichter handhabbar sind kurze schriftliche Äusserungen in der Anfangsphase, die anschliessend als Aufforderung im Teamraum aufgehängt werden.

Informationen sind wichtig; sie sollten aber mit Methoden vermittelt werden, die dem Aufnehmen dienen (kurze Darbietung, unterstützt durch Medien, Visualisierung, Metaplantchnik (vgl. z.B. Hartmann u.a. 1991; Seifert 1992).

Konzentrieren Sie sich auf wichtige Thesen, die Sie mit griffigen Formeln zusammenfassen. Vermeiden Sie Abschweifungen und langatmige Gedankengänge. Verweisen Sie eher auf die Literatur und beschreiben Sie deren Qualität.

Gruppen haben, ob dies von den Leiterinnen und Leitern beachtet und nachvollzogen wird oder nicht, einen bestimmten Ablauf, eine Abfolge von Phasen. Die Literatur ist sich hier nicht unbedingt einig; es tauchen immer wieder bestimmte Auffassungen auf, die auf ihre Verallgemeinerung geprüft werden sollten. Irene Klein beschreibt die Entwicklung einer Gruppe mit folgenden Phasen: Fremdheitsphase – Orientierungsphase – Differenzierungsphase – Abschlussphase (1989). Andere Autoren wie Stanford (1980) gehen davon aus, dass es nach der Orientierung zu einer Klärung der Normen kommt; anschliessend wird ein Konflikt in der Gruppe erkennbar (meist in Auseinandersetzung mit der Leiterin / dem Leiter). Danach kann die Gruppe produktiv arbeiten, bis sie sich auflöst.

Die Leitenden sollen derartige Abläufe mitbedenken und bestimmte Aktivitäten der Teammitglieder von ihnen her einschätzen. Wenn sie wissen, dass der Aufstand gegen die Leitenden mehr oder minder zum Repertoire jeder Gruppe gehört, können sie darauf gelassener reagieren.

Die Leiterinnen und Leiter sind nicht vorrangig dafür da, Entscheidungen für das Team zu fällen. Ihre Aufgabe besteht darin, seine Entscheidungen zu moderieren. Formale Abstimmungen sind dabei von untergeordneter Bedeutung; die Gruppe muss lernen, sich bis zu einer handlungsrelevanten Alternative durchzuringen. Das ist oft mühsam und frustrierend.

Feedback-Phasen sind ausdrücklich und mit Abgrenzung zu den anderen Arbeitsphasen vorzusehen (vgl. Modul 2).

Die Leiterinnen und Leiter wirken als Modelle des Verhaltens. Ihr Einfluss ist nicht messbar und nicht vordergründig zu belegen. Sie bauen eine Stimmung, ein Klima auf; sie stehen als Personen zur Verfügung, grenzen sich auch ab, vermitteln den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ein Gefühl der Solidarität, der gegenseitigen Wertschätzung. Fehler sind möglich und können eingestanden werden.

1.2 Anwendung



Das Leiten eines Teams ist lernbar

1.2.1 Brauchen Teams eine Leitung?

«Ein Team bedarf keiner Leitung!», behauptete eine Sekundarschullehrerin in einem Kommunikationsseminar. Die Begründung war kurz und bündig: «Ein Team muss nicht geführt werden, weil sich Teams selbst führen.»

Anstatt eines Beraterinputs wurde hierauf vor laufender Kamera die Frage an alle Anwesenden weitergereicht: Soll ein Team geführt werden? Für die Diskussion wurde absichtlich keine Diskussionsleitung bestimmt. Die darauffolgende Auseinandersetzung war aufschlussreich: Weil eine Diskussionsleitung fehlte, veranschaulichte die Videosequenz folgende Erkenntnisse: Während einer guten Viertelstunde diskutierten eigentlich nur drei von zwölf Personen. Nach zehn Minuten kam es zu einem «Ping-Pong-Gespräch» zwischen der Thesenvertreterin und einem Verfechter der Gegenthese (Teams müssen geleitet werden). Die Anwesenden waren am Schluss unbefriedigt und empfanden die Diskussion als unzumutbare Zeitverschwendung.

Dank der «misslungenen», nicht geleiteten Diskussionsrunde resultierte eine wichtige Erkenntnis (durch prozessorientiertes Lernen):

- Teams brauchen eine Leitung – so wie Diskussionen auch eine Leitung brauchen.
- Wenn auch in der Literatur die Leitung der Teams selten eindeutig geregelt wird, hilft vielleicht folgende Unterscheidung: Beim Team kommt die Leaderrolle nicht unbedingt von oben oder von aussen. Das Team bestimmt meist selbst, wer für welche Zeit führt. Die Leitung kann je nach Situation laufend geregelt werden. Bei Gruppen ist die Rolle der leitenden Person häufig durch ihre Stellung vorgegeben: Lehrerinnen und Lehrer sowie Leiterinnen und Leiter von Schulen oder Jugendgruppen.
- In beiden Fällen muss das Leiten gelernt werden.
- Das Leiten eines Teams kann gelernt werden.
- Eine Teamleiterin oder ein Teamleiter erhält vorübergehend während einer Teamaktion Entscheidungsgewalt. Als Leiter spielt die Person Bindeglied zwischen Team und auftraggebender Instanz. Zum Pflichtenheft gehört: Sitzungen einberufen, Teamsitzungen moderieren usw. Zudem ist sie für den Zeitplan verantwortlich. Sie führt das Team zum gesteckten Ziel. Eine gute Projektleiter-Person darf Meinungen vorspielen, Ideen ausmalen, auf Schwachpunkte hinweisen. Zwischen den Sitzungen unterstützt sie die Arbeitsgruppen bei der Vorbereitung und kümmert sich laufend um die Schnittstellen zwischen den einzelnen Bereichen.
- Durchblick und gesunder Menschenverstand sowie methodisches Geschick gehören zum Anforderungsprofil einer Teamleiterin oder eines Teamleiters.
Zur Veranschaulichung nachfolgende Skizze:

Die zuständige Instanz

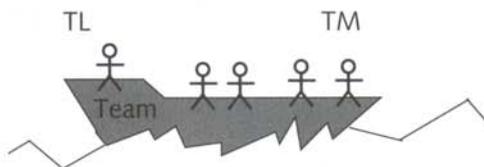
- muss klare Aufträge erteilen
- gibt Zeitvorgaben
- regelt Gesamtarbeitszeit
- motiviert
- dankt für die Arbeit

Teamleitung (TL)

Teammitglieder (TM)



Die Teamleitung hat eine Coach-Funktion



aber:
alle sitzen im gleichen Boot

1.2.2 Wie kann ein Team geleitet werden?

Wir müssen beim Leiten zwischen Prozess- und Sachebene unterscheiden: Zur Prozessebene gehört der Ablauf, die Traktandenliste, die Worterteilung, die Spielregeln (Steuerung der Gespräche, Zeitrahmen). In der Sachebene geht es um die Thematik.

Bei der Moderation von Gruppengesprächen oder eines Podiumsgesprächs darf die leitende Person ausschliesslich auf der Prozessebene moderieren. Ein Mitdiskutieren ist verpönt. Entweder wird «geführt» oder es wird nur mitdiskutiert.

Wer ein Team leitet, muss folgende Sachverhalte kennen.

Auf der Prozessebene muss ein Team geführt werden. Auf der Sachebene hingegen sind Teamleitende paritätische Teammitglieder und dürfen auch mitdiskutieren.

<p>Als Moderator muss ein Leiter auf der Prozessebene</p> <p>Prozesse steuern: hinsichtlich Zeit hinsichtlich Verhalten (z.B. Vielredner zurückbinden)</p>	<p>Das Team erwartet vom Leiter, dass er die Spielregeln durchsetzt, sich selbst an die Regeln hält und auf Übertretungen reagiert (hier wird autoritäres Verhalten geduldet).</p>
<p>Als Teammitglied muss ein Leiter auf der Sachebene</p> <p>ebenfalls wie jedes andere Mitglied zur Sache die eigenen Ideen beitragen</p>	<p>Das Team wünscht, dass im Sachbereich der Leiter seine Beiträge nicht bevorzugt. Hier würde autoritäres Verhalten zu Missstimigkeiten führen. Der Beitrag des Leiters ist gleich viel wert wie die Beiträge der Teammitglieder.</p>

1.2.3 Die Aufgaben von Teamleitenden

Wer ein Team leitet, muss stets drei Aufgaben im Auge behalten:

1. Aufgabe, zielorientiert zu leiten:
Leitende müssen das Team zum aufgestellten Ziel führen.
Informationen gilt es von der Organisation einzuholen, zu beschaffen und weiterzuleiten.
Die Meinungen der Teammitglieder (Vorschläge, Ansichten) sind zu klären, zusammenzufassen, die unterschiedlichen Meinungen müssen koordiniert werden.
2. Integrationsaufgabe:
Leitende müssen die einzelnen Mitglieder aktivieren und motivieren, indem sie durch Ermunterung und durch eigene Interessen zur Teilnahme aufgefordert werden.
3. Kohäsionsaufgabe:
Leitende müssen den Zusammenhalt des Teams fördern, indem Spannungen abgefedert und Gefühle artikuliert werden.
Heikle Prozesse müssen versachlicht werden (evtl. Prozesse diagnostizieren).

1.2.4 Zum Führungsstil von Teamleitenden

Förderliche Verhaltensweisen von Teamleitenden:

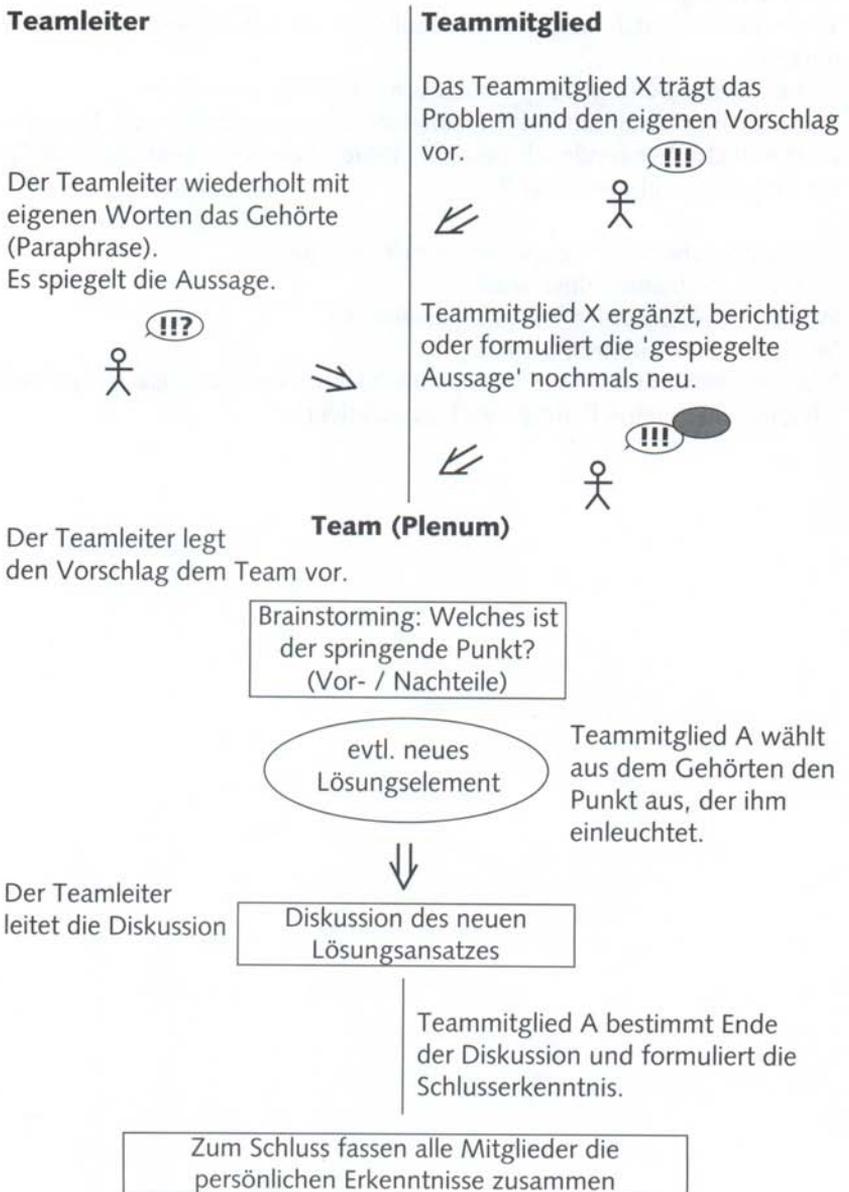
- Wenn sie Probleme dem Team unterbreiten
- Wenn sie Gespräche öffnen: Quer-Informationen und Informationen von oben einbringen
- Wenn sie zusätzlich zu den Sendequitäten auch ihr Talent als Zuhörer nutzen
- Wenn sie ihre Beiträge als gleichberechtigte Voten gewichten
- Wenn sie ihre kommunikativen Fähigkeiten laufend überprüfen: Rede ich verständlich? Verwende ich passende Bilder, Beispiele, Analogien? Stelle ich Fragen? Strukturiere ich?

Wenig förderliche Verhaltensweisen von Teamleitenden:

- Wenn sie Probleme selbst lösen
- Wenn sie das Gespräch zu stark kanalisieren
- Wenn sie nicht zuhören können
- Wenn sie sich mit der Moderationsrolle identifizieren und glauben: «Weil ich leite, sind meine Beiträge auch gewichtiger!»

1.2.5 Wie gehen Teamleitende mit neuen Vorschlägen um?

Folgendes Ablaufschema hat sich in der Praxis bewährt:



Fünf hilfreiche Kontaktregeln für die Leitung von Teams:

1. In der Ich-Form reden (Mut zum persönlichen Engagement)
2. Gesprächsstörungen vorrangig behandeln. Die Klärung darf aber nicht zum alleinigen Thema werden. Halten Sie stets das Ziel im Auge.
3. Anstatt zu interpretieren: Beurteilen Sie Sachverhalte möglichst genau. Nicht: «Sie wollen die Gesprächsführung an sich reißen!». Besser: «Sie haben mich schon das vierte Mal unterbrochen.» Subjektives Empfinden darf gesagt werden: «Und dies ärgert mich!»
4. Wenden Sie sich an einzelne Personen und nicht an die ganze Gruppe. Es ist besser, einzelne Menschen anstatt das Team anzusprechen.
5. Es darf zu einem bestimmten Zeitpunkt nur einer reden. Es gilt, Vielredner zu bremsen. Dafür dürfen Sie Schweigende zu Wort kommen lassen, d.h. zum Reden animieren.

Aus einer Gruppe wird nie und nimmer ein eigenständiges Team, solange die Chefin oder der Chef nicht bereit ist, die Führung zu teilen.

1.3 Hinweise zur Nutzung der Literatur

Es gibt einige praxisbezogene Veröffentlichungen – z. B. Klein (1989) –, die auf wichtige Fragen im Überblick eingehen. Allerdings ist hier die sozialpädagogische Gruppe der Ausgangspunkt. Sehr beliebt sind das Handbuch für Gruppenleiter von Vopel (1992,2) und die entsprechenden Materialien, die dazu erschienen sind (Vopel 1983).

Wenn die Leserinnen und Leser sich in die Modelle der Humanistischen Pädagogik einarbeiten wollen, können sie auf die anspruchsvollen Bände von Petzold (1984a, 1984b) zurückgreifen. Sie sind eigentlich die Begleitveröffentlichungen zu einer Fernsehreihe «Wege zum Menschen». Diese 45-Minuten-Sendungen wären die beste Einführung in jedes Modell. Es sind jeweils Interviews mit den Gründerpersönlichkeiten selbst oder mit wichtigen Schülern aufgenommen; Therapiebeispiele dienen der Veranschaulichung.

Leider fehlt in dieser Reihe die Themenzentrierte Interaktion. Als Einführung eignet sich am ehesten eine der drei genannten Veröffentlichungen von Ruth C. Cohn: 1975, 1984 (S. 199–557) und 1989.

Für die Einarbeitung in die Methoden des Präsentierens und Moderierens sind die erwähnten Veröffentlichungen geeignet: Hartmann u.a. (1991); Seifert (1992).

1.4 Übungen und Aufgaben

1.4.1 Die anderen Mitglieder des Teams näher kennen lernen

Ziel

- Das Team soll in seiner Anfangsphase Gelegenheit erhalten, mit Hilfe verschiedener Kommunikationsübungen die anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wahrzunehmen, sich im Partnerinterview mit einer Person näher zu befassen und sie anhand eines konkreten Auftrages in der Teamrunde vorzustellen.

Aufgabenstellung

Vorausgesetzt wird, dass das Team neu zusammengestellt wurde oder aus anderen Gründen eine Notwendigkeit besteht, etwas für die Beziehungen unter den Mitgliedern zu tun. Die Aufgabe gliedert sich in vier Teile:

- Kommunikationsübungen in freier Gestaltung
- Eine Partnerin / einen Partner suchen, mit ihr / ihm ein Interview führen (beide sind Interviewte und Interviewer).
- Jede Person stellt ihren Interviewpartner im Team vor; die anderen Mitglieder hören zu.
- Austausch / Feedback auf Beziehungsebene: Wie haben Sie die Übung erlebt? Welche Erfahrungen konnten Sie machen? usw.

Konkretes Beispiel (Ablauf)

Die Leiterin / der Leiter führt kurz in das Anliegen dieser Phase der Teamarbeit ein; die Mitglieder werden gebeten, alle Angebote aufzugreifen. Es wird akzeptiert, wenn jemand eher zuschauen möchte.

1. In der Mitte ist möglichst viel freier Raum. Er dient als «Marktplatz». «Stellen Sie sich vor, Sie begegnen anderen Personen. Gehen Sie jeweils nach Ihren Wünschen umher. Sprechen Sie nicht. Und halten Sie sich an meine Anweisungen – auch wenn Sie Ihnen merkwürdig vorkommen.»
 - Gehen und auf den Boden schauen.
 - Gehen und den anderen in die Augen schauen.
 - Gehen und sich die rechte Schulter zur Begrüssung geben.
 - Gehen und sich das linke Knie zur Begrüssung geben.
 - Neuere Ansätze wie das Neurolinguistische Programmieren behaupten, dass bereits der Handschlag mit einer Person darüber entscheidet, ob einem eine andere Person sympathisch ist oder nicht. Gehen Sie umher, begrüßen Sie einige Personen per Handschlag und prüfen Sie, ob ein Funke überspringt ...!

Es bestünde die Möglichkeit, hier eine Zwischenrunde einzulegen und die einzelnen Übungen kommentieren zu lassen: Was fiel leicht? Wo gab es Barrieren? Was haben die Übungen bewirkt? usw.

2. Das Team stellt sich beliebig im Raum auf. Nach einem Signal gehen die Mitglieder blind im Raum umher und suchen sich eine Partnerin oder einen Partner. Mit ihr / ihm führen sie (wechselseitig) ein kurzes Interview durch. Darüber sollen sie im anschließenden Plenum berichten (vgl. Punkt 3). Bei der Aufgabenstellung für dieses Interview sind verschiedene Varianten möglich:

- Freies Erzählen über Lebensphasen, Ereignisse, Erlebnisse usw.
- Konzentration auf bestimmte Arbeitsabläufe oder Phasen (z.B. bei Lehrerinnen / Lehrern, die sich nicht kennen, ein Interview: «Wie verliefen die ersten fünf Minuten des gestrigen Arbeitstags ...?» oder «Beschreiben Sie der Partnerin / dem Partner eine berufliche Schwierigkeit!»)
- Es können auch Meinungen, Positionen u. Ä. zu einem vorgegebenen Thema erfragt werden: «Bist du für das neue Modell des vorzeitigen Ruhestands?»
- Möglich wäre es auch, die Gruppensituation aufzugreifen: «Beschreibe, was Du von dem Team erwartest und was Du befürchtest ...!»
- Bei einem Team, das in einem ständigen Arbeitskontakt steht, würde ich persönliche Aspekte (z.B. familiäre Probleme) nur vorgeben, wenn die Gruppe dies ausdrücklich für förderlich hält. Ansonsten sind die Interviewthemen besonders wichtig, welche die Erfahrungen, Eindrücke, Meinungen der einzelnen Mitglieder zu / mit einem gemeinsamen Aspekt der Arbeit aufgreifen.

Jedes Interview sollte etwa gleich lang sein; mit acht bis zehn Minuten Länge im Normalfall werden gute Erfahrungen gesammelt. Manchmal wünschen die Teams längere Phasen (bis zu 20 Minuten).

3. Der Interviewpartner berichtet über das Interview in der Teamrunde; seine Partnerin / sein Partner hört zunächst zu, kann aber am Schluss der Vorstellung auch eingreifen. Gestattet sind nur ergänzende Fragen, Diskussionen über Details sind nicht erwünscht.

4. Abschliessende Runde: «Welche Erfahrungen haben Sie in den verschiedenen Kommunikationsformen gesammelt? Welche Eindrücke waren für Sie besonders wichtig?»

Evaluation für Ausbildende (Erkenntnisse)

Während der ersten Kommunikationsübungen besteht die Möglichkeit, das Wohlbefinden der Gruppe allgemein zu beobachten. Macht sie bei den einzelnen Anweisungen mit? Werden vielfältige Kontakte aufgenommen?

In der nächsten Phase muss vorlaufend der weitere Ablauf beschrieben werden, damit die Lernenden den Zweck der Interview-Phase nachvollziehen können.

Die Ausbilderinnen und Ausbilder sollten auf die kleine Schwierigkeit eingehen, dass wir uns nie ganz in dem wiederfinden, was ein anderer von uns und über uns erzählt. Dieser Spiegelungseffekt ist von grundlegender Bedeutung im kommunikativen Geschehen. Es ist zu beobachten, ob und wie gut die Betroffenen die Schilderungen ihrer Partnerinnen und Partner «aushalten».

Insgesamt sollen die Beobachterinnen und Beobachter das Augenmerk auf das Klima in der Gruppe lenken. Fühlt sich die Gruppe wohl bei den einzelnen Phasen? Gibt es im Einzelfall Störungen? Was geschieht mit Personen, die sich nicht beteiligen? (Dies kommt nach meinen Erfahrungen äusserst selten vor.)

Je nach Fragestellung für das Interview enthalten die Interview-Berichte erste Botschaften über die Gefühlslage, die Einstellungen oder Empfindungen der Betroffenen. Die Teamleiter sollten sie aber am ehesten als Hypothesen hinnehmen und keineswegs für einen verkrampften Versuch benutzen, bestimmte Konfliktlagen oder Persönlichkeitszüge zu diagnostizieren. (KK)

1.4.2 Wie leite ich ein Team?

Ziel

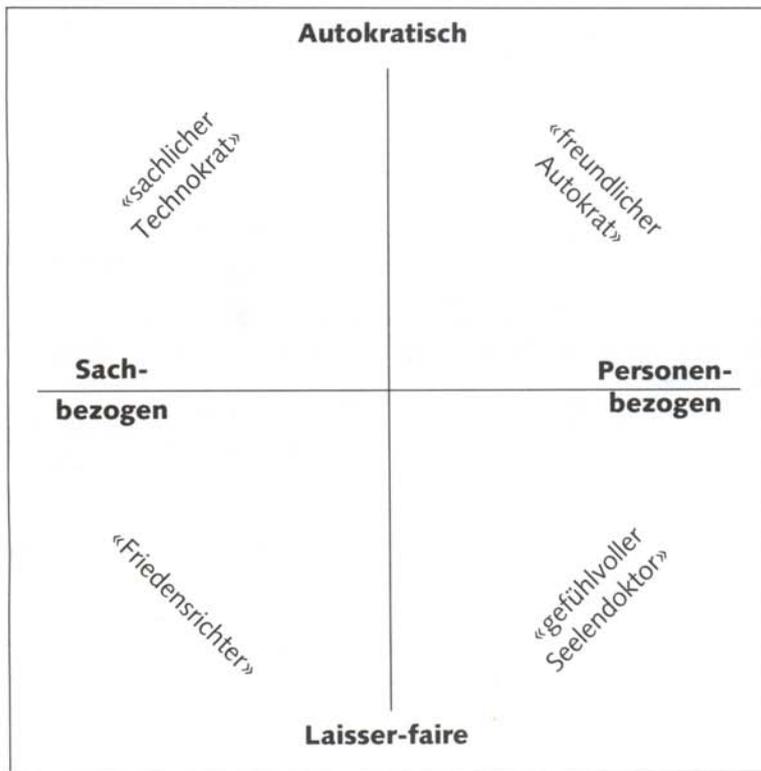
- Den eigenen Führungsstil bewusst machen
- Durch Fremd- und Selbstbeurteilung den eigenen Führungsstil klären
- Antworten finden auf die Frage: Wie könnte ein Team situativ besser geleitet werden?

Aufgabenstellung

- Die Darstellung «verschiedene Führungsstile» als Folie auflegen (siehe unten)
- Überlegungsphase: Eigenen Führungsstil positionieren
- Führe ich eher hart, weich, personenbezogen oder sachbezogen?

Konkretes Beispiel (Ablauf)

Folgende Darstellung wird als Folie projiziert:



Die moderierende Person schildert die konkrete Aufgabe:

Überlegen Sie einige Minuten still für sich, wo Sie sich auf der Folie sehen.

Wenn Sie beispielsweise das Gefühl haben, dass sie eher streng und sachbezogen führen, dann wählen Sie ihre Position oben links.

Nach einer Denkphase (Einzelarbeit) äussert sich jede Person kurz beim Hellraumprojektor. Jeder positioniert mit einem Stift seinen persönlichen Führungsstil und begründet kurz (in 20–30 Sekunden) seine Positionierung.

Beispielsweise:

«Wenn ich Anweisungen erteile, sehe ich mich eher im oberen Bereich und zwar bin ich eine Leiterin, die bewusst etwas mehr den Teammitgliedern zugewandt ist.»

Evaluation für Auszubildende (Erkenntnisse)

Die moderierende Person ergänzt jeweils die Begründungen, fragt nach und macht jeweils nur einen Aspekt (der bei Führungsprozessen wichtig ist) bewusst.

Wichtig ist die Erkenntnis: Es gibt keinen allgemeingültigen «richtigen» Führungsstil. Er ist situationsabhängig.

(MK)

1.4.3 Ein Team leiten

Ziel

- konkretes Stegreifspiel durchführen (learning by doing)
- anhand einer simulierten Teamleitung Phänomene der Führung transparent machen

Aufgabenstellung

Beim Kopierapparat wird von der Leitung ein Kontrollsystem verlangt (Chips, Schlüssel): Wer kopiert wie viel?

Absicht: Kosten einsparen

Interpretation: Die Geschäftsleitung vermutet, dass zu viel für private Zwecke kopiert wird.

Konkretes Beispiel (Ablauf)

Schilderung der Aufgabestellung. Eine Teilnehmerin wird als Teamleiterin bestimmt. Diskussion im Team (Teamsitzung), ca. 15 Minuten mit Video oder Tonbandprotokoll. Anschliessend Analyse und Auswertung.

Evaluation für Auszubildende (Erkenntnisse)

Führungsstil bewusst machen (siehe Beilage). Gruppe beurteilen lassen:

Welche Interventionen waren hilfreich?

Was könnte besser gemacht werden? (Möglichkeiten aufzeigen).



Teamwork ist, wenn alle das Gleiche wollen wie ich

Weitere Beispiele (als Anregung für Diskussionen):

- Das Team lehnt die Teamführung ab. Sie sind beauftragt, eine Unterredung unter vier Augen durchzuführen (Aussprache). Eventuell die Situation spielen lassen (Stegreifsituation).
- Ein Team-Mitglied gibt vertrauliche Informationen preis. Ihre Reaktion?
- Eine Kollegin ist zu langsam oder zu flüchtig. Sie müssen diesen Mangel «mitausbaden». Reden Sie mit der Kollegin. Was sagen Sie?
- Der Techniker kanzelt an einer Sitzung einen Kollegen vor allen zu Unrecht ab. Sie haben einen guten Draht zum Teamleiter. Sprechen Sie den Leiter nach einer Teamsitzung direkt an (unter vier Augen).
(MK)

2. Modul: Kritik und Kontrolle im Team

2.1 Zur Orientierung

2.1.1 Angemessene Kritik ist schwierig

Obwohl im politischen Bereich Auseinandersetzungen an der Tagesordnung sind, obwohl in den Medien tagtäglich kritische Stellungnahmen über das Verhalten und die Leistung von Personen abgegeben werden, lässt sich als Verallgemeinerung die These wagen, dass es eher schwierig geworden ist, angemessene Kritik zu äussern und sie auch anzunehmen. Im Kontakt mit der jüngeren Generation merken beispielsweise viele Eltern und Erzieher immer wieder, dass auch angemessene kritische Äusserungen sofort als Verletzung interpretiert werden und die Selbsteinschätzung und -bewertung der betreffenden Person grundsätzlich in Frage stellen.

In den verschiedenen psychologischen Verhaltensmodellen – vom kybernetischen Ansatz (vgl. Cube 1971) bis hin zum humanistischen Ansatz von Newberg / Borton (1976) – sind Rückschleifen, Rückmeldungen oder Feedbackphasen vorgesehen, die das erzielte Ergebnis mit der Ausgangslage vergleichen und eine wertende Aussage in dem Sinn enthalten, dass geprüft werden muss, ob und wie weit ein bestimmtes Ziel erreicht wurde.

Sofort stellen sich Fragen, wer für welchen Zweck mit welchen Mitteln eine derartige Diagnose vornehmen kann und soll. In den alltäglichen wirtschaftlichen Arbeitsverläufen geht das Verfahren häufig so, dass der Vorgesetzte nach internen und oft verheimlichten Massstäben eine Bewertung vornimmt, die mit Sanktionen verbunden ist (Gehalt, Aufstieg, Vergünstigungen). Demgegenüber vertreten wir in dieser Veröffentlichung die These, dass Kontrolle und Kritik als wichtiger Bestandteil des Arbeitsprozesses vom Team selbst – in Kooperation mit den Teamleiterinnen und Teamleitern – durchgeführt wird.

Dabei ist allerdings zuzugeben, dass der Grad der Verantwortung und der Ernstcharakter je nach der Aufgabenstellung des Teams unterschiedlich ist: Eine Elterngruppe kann relativ offen und schonungslos über ein abgeschlossenes Projekt reflektieren, wenn sie sich anschliessend auflöst. Eine Arbeitsgruppe, von deren Leistung ein Zuschuss für künftige Projekte abhängt, tut sich in der kritischen Analyse schwerer; umso grösser ist die Gefahr, dass auf fruchtlose Ursachendebatten («Wer ist schuld an diesem Mangel ...?») ausgewichen wird.

Einmal mehr gilt auch für die Frage der Kritik und Rückmeldung die Feststellung, dass die Praxis davon beeinflusst wird, welche Erfahrungen die Teammitglieder bisher mit diesem methodischen Element gemacht haben. Das «Reden darüber» wird nicht viel bewirken; Praxisphasen in allen For-

men der Aus- und Fortbildung und des Trainings wirken – auch wenn sie misslingen – als Modelle.



Kontrolle im Team

Die Begriffe «Kritik» und «Kontrolle» legen die Sichtweise nahe, als ginge es nur um die leistungsbezogene Diagnose, also darum, was erreicht wurde. Häufig wird aber auch von Rückmeldung gesprochen, um den zweiten Aspekt des Austauschs von subjektiven Eindrücken, Empfindungen, Gefühlen über die abgelaufene Arbeitsphase zu betonen. Dieser Austausch ist wichtig, damit «Reste» erledigt werden können (Verletzungen, Beeinträchtigungen können sonst sehr lange nachwirken) und die Leiterinnen und Leiter des Teams Informationen für weitere Initiativen erhalten.

2.1.2 Methodische Hilfen

1. Grenzen Sie die einzelnen Phasen der Kritik oder Rückmeldung scharf voneinander ab und geben Sie eindeutige Regeln vor. Hier ist sogar des öfteren eher autoritäres Gehabe tragbar, weil ansonsten eine Debatte über die Regularien den Zweck der Rückmeldung be- oder verhindern könnte.

Es gibt (a) die Anfangsrunde, in der Befürchtungen und / oder Erwartungen bezüglich der kommenden Arbeit geäußert werden können. Evtl. können diese Äußerungen gut sichtbar festgehalten und während der Arbeit oder bei der Beendigung wieder herangezogen werden.

Es gibt (b) die Zwischen- oder Endrunde, die nur dem Austausch von Eindrücken dient. Hier werden keine inhaltlichen Diskussionen geführt.

Es gibt (c) die Runde, die sich – ebenfalls nach eindeutigen Regeln – der Diagnose der Ergebnisse widmet.

Es gibt (d) die Runde, die einen Beschluss über das weitere Vorgehen, über Konsequenzen, über Veränderungen fasst.

2. Für die Eindrucksrunde sind häufig drei Regeln nach Ruth C. Cohn sinnvoll (z.B. 1975; 1984; 1989): Spreche per «ich» und nicht per «man» oder «wir». Spreche über deine Eindrücke und Gefühle, nicht über die Sache, das Thema. Die Äußerungen in dieser Runde werden nicht kommentiert oder verdiskutiert. Sie bleiben so stehen.

3. Ein heikles Problem ist der Grad der Verpflichtung. In einem kleinen Team wird es selbstverständlich sein, dass sich jede/r äußert. In größeren Teams gibt es immer wieder Personen, die sich nicht äußern möchten. Auf der anderen Seite übernehmen diese Personen auch mit ihrem Schweigen einen bestimmten Einfluss.

Nach der Anregung von Ruth C. Cohn können die Teamleiter mit einem Gegenstand (einem Ball, einem schönen Stein u.Ä.), der im Kreis herumgereicht wird, jeder Person die Möglichkeit zur Äußerung bieten. Sie kann den Gegenstand auch schweigend weitergeben.

4. Immer noch zu wenig beachtet werden die kreativen Vorschläge in der Literatur zum sozialen Lernen, dass die Rückmeldungen anders als über den Kanal des reflektierenden Redens laufen können und andere Sinnes- und Ausdruckskanäle benutzen sollten (vgl. vor allem die Vorschläge von Vopel 1976 ff.; 1977 ff. u.a.m.). Sehr gute Erfahrungen liegen auch mit gestalterischen Übungen vor; wir besitzen offensichtlich ein vielfältiges Repertoire an Ausdrucksmitteln, die wir im Alltag zu wenig einsetzen. Ein Beispiel wäre die Übung, seine Empfindung durch eine Körpergeste auszudrücken und anschließend dem Team zu erklären, warum diese Stellung eingenommen wurde.

Es ist auch daran zu denken, dass die Gesprächsform (meist im Kreis) aufgelöst werden kann. Ab und zu spielen wir «Bienenkorb», «Marktplatz» oder «Stehparty», tauschen uns im freien Mittelraum aus und stellen dabei wechselnde lose Kontakte her.

5. Selbst wenn Zeitnot besteht, lassen sich am Schluss von Sitzungen wenigstens Miniphasen der Kritik einschieben. Beispiel: «Fasse die Sitzung mit einem einzigen Eigenschaftswort zusammen! Nimm eines, das Dir sofort einfällt! Überlege nicht lange!»
6. In grösseren Runden gibt es Abnutzungserscheinungen: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer führen aus, dass sie ähnliche Eindrücke wie ihre Vorredner haben. Vielleicht hilft dann der Hinweis, dass sie sich auf neue Aspekte konzentrieren sollen.

2.2 Anwendung

2.2.1 Konstruktiv kritisieren

Wo gearbeitet wird, gibt es Fehler. In Ihrem Team nimmt es z.B. ein Mitglied mit den Terminen nicht so ernst. Was tun Sie? Wie kritisieren Sie den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin? Wir alle kennen die so genannten spontanen Kritiken. Sie sind oft mit Mutmassungen und Massnahmen gekoppelt, beispielsweise: «Früher hatte ich bei Ihnen nie Probleme mit den Terminen. Wenn Sie Probleme mit dem Partner haben, sollten Sie dies nicht auf den Betrieb übertragen. Wie wäre es mit ein paar Tagen Urlaub?»

Oder die Kritik wird mit Drohungen verbunden: «Es geht natürlich nicht, dass die Termine schon das dritte Mal nicht eingehalten wurden. Wenn dies noch einmal vorkommt, dann ...»

Wir können nur aus Fehlern lernen. Mit dem Wissen, dass wir in erster Linie über Erfolgserlebnisse besser werden, müssen wir trotzdem erfahren, was verbesserungswürdig ist. Hierzu bedarf es der Kritik. Doch stellen wir im Alltag fest, dass die wenigsten Vorgesetzten gelernt haben, konstruktiv zu kritisieren. Nur wer die Mitarbeitenden schätzt, kann dies wohlwollend tun. Es gibt konkrete Tipps aus der Praxis, die zu berücksichtigen sind:

- Beziehen Sie die Kritik nicht auf die Person, sondern stets auf das Verhalten.
- Beschreiben Sie den Sachverhalt. Verzichten Sie auf Interpretationen und Mutmassungen.
- Lassen Sie die betroffene Person zuerst zu Wort kommen. In der Regel erfahren Sie dank der Möglichkeit zur Selbstkritik wichtige Hinweise, Begründungen oder Lösungsmöglichkeiten. Vorgesetzte müssten sich folgende Regeln aneignen: Keine Beurteilungen bei Kritikgesprächen, ohne vorgängige Worterteilung, d.h. ohne die Möglichkeit zur Selbstkritik,

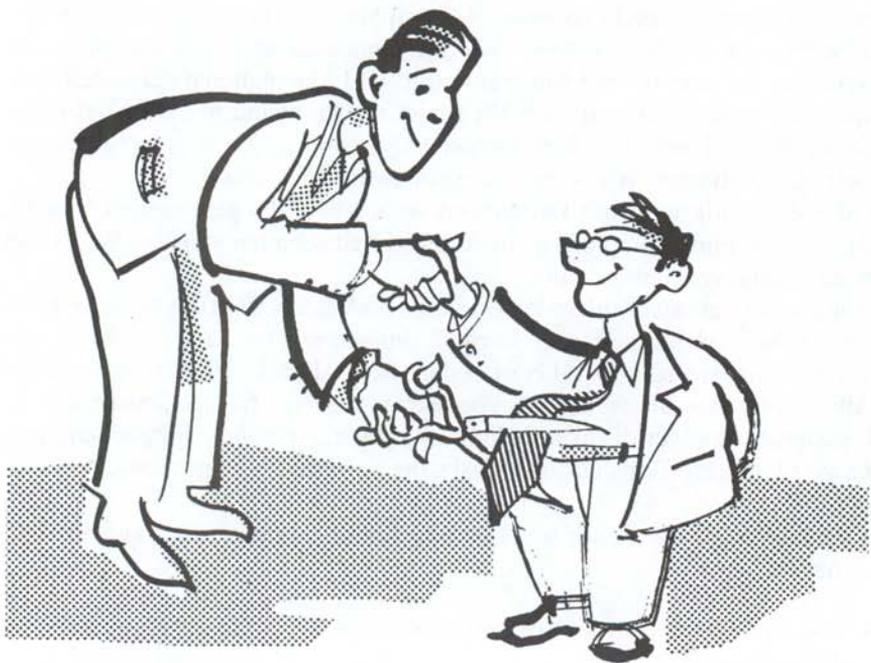
z.B.: «Sie haben im letzten Monat dreimal die festgelegten Termine nicht eingehalten. Was sagen Sie dazu?»

Meist erfahren die Vorgesetzten dank diesem Vorgehen, dass u.U. gewisse Mängel auf Unzulänglichkeiten bei der Planung oder im Bereich Organisation zurückzuführen sind.

- Das kritische Feedback motiviert die Ansprechpartner nur, wenn sie auch die Achtung ihrer Arbeit spüren. Deshalb verzichten Sie auf Vorwürfe wie z.B.: «Wie konnten Sie nur so unzuverlässig sein?»

Vorwurfslos kritisieren heisst, auch die positiven Seiten würdigen.

Mischen Sie Lob und Kritik, z.B.: «Die Konzepte, die Sie vorgelegt hatten, sind sehr gut und können bei diesem Projekt umgesetzt werden; dass die Konzepte zu spät eintrafen, ärgerte mich sehr. Denn wir mussten zusätzliche Überzeitarbeit leisten. Was schlagen Sie vor, dass ähnliche Pannen in Zukunft ausbleiben?»



Mischen Sie Lob und Kritik

- Beide Seiten – Kritiker und Mitarbeiter – müssen das Gefühl haben, die Situation gelöst zu haben. Wenden Sie folgende Kritikstrategie an, sie hat sich in der Praxis bewährt:

- a) Nicht zu lange warten. Rasch kritisieren.
- b) Unter vier Augen kritisieren
- c) Ort und Umfeld sowie Zeitpunkt richtig wählen (beeinflusst Gesprächsklima), z. B. ungestört, ruhiger Ort, freundliches Ambiente.
- d) Verhalten beschreiben (Fakten schildern – nicht interpretieren). Das Positive unbedingt nennen. Wenn möglich sogar mit dem Lob beginnen.
- e) Selbstbeurteilung: Betroffene dürfen sich äussern.
- f) Den Vorfall diskutieren
- g) Alternativen, Verbesserungsvorschläge entwickeln.
- h) Kritikgespräch positiv beenden. Zusammenfassung. Dabei den Hinweis nicht vergessen, dass jederzeit die Türen offen bleiben zu weiteren Gesprächen. Kontrollieren, ob der Lösungsansatz verstanden wurde. Kritikgespräch ebenfalls mit einem Lob beenden.

2.2.2 Kontrolle im Team

- Das Resultat und nicht das Verhalten kontrollieren!
- So viel Selbstkontrolle wie möglich – so viel Fremdkontrolle wie nötig
- Stichproben statt Voll-Kontrollen
- Kontrollpunkte vorher bekannt machen (Vereinbarung)
- Vor Zwischenentscheiden lohnt es sich, Kontrollpunkte kurzfristig einzubauen (vermindert Fehler und unnötige Tätigkeiten)
- Etwas vom Wichtigsten bei der Teamarbeit: Das Team so weit bringen, dass Unerwartetes oder Abweichungen selbstständig erkannt und rasch gemeldet werden.

2.3 Hinweise zur Nutzung der Literatur

Es gibt fast keine Veröffentlichungen, die sich ausschliesslich auf die Themen Kritik und Kontrolle beziehen. Möglicherweise finden die Leserinnen und Leser auch unter den Stichworten «Lenkung» oder «Störungen» einige Literatur.

Als eine der wenigen Veröffentlichungen geht der Band von Rubner (1992) ausdrücklich auf die Störungsproblematik ein, setzt aber den Rahmen der themenzentrierten Interaktion voraus und bezieht sich eher auf Anwendungsbereiche wie Sozialpädagogik und Erwachsenenbildung und weniger auf die Teamentwicklung im beruflichen Feld.

In vielen anderen Veröffentlichungen taucht das Thema als Teilaspekt auf. Beispiele wären: Kirsten / Müller-Schwarz 1973; Gordon 1979; Klein 1989; Pallasch 1993.

2.4 Übungen und Aufgaben

2.4.1 Sich der Kritik des Teams stellen

Ziel

- Die Teammitglieder sollen lernen, sich der Kritik aus der Gruppe zu stellen und mit ihren Äusserungen angemessen umzugehen.

Aufgabenstellung

Der leere Stuhl in der Runde wird dem Team angeboten. Die Teammitglieder setzen sich nach freier Entscheidung darauf und dürfen mit Lob und Kritik «bombardiert» werden. Eine Reflexion ist an dieser Stelle der Übung nicht vorgesehen. Diejenigen, die auf dem Stuhl sitzen, entscheiden darüber, wie lange sie darauf bleiben wollen; sie müssen ihre Entscheidung nicht begründen.

Konkretes Beispiel (Ablauf)

Die Leiterinnen und Leiter führen in die Übung ein: «In vielen Gruppen ist das Klima belastet, weil kritische Äusserungen anderen Mitgliedern gegenüber nur hintenherum formuliert werden. Oft werden auch zu wenig positive Streicheleinheiten verteilt. Beides ist mit Hilfe der folgenden Übung möglich.

Wenn Sie wollen, setzen Sie sich also auf den «Heissen Stuhl». Solange Sie drauf sitzen, werden die anderen Mitglieder Sie loben und kritisieren für Ihren Beitrag zur Teamleistung. Nehmen Sie diese Äusserungen zunächst nur zur Kenntnis. Sie sollen sie nicht kommentieren.

In der anschliessenden Runde besteht die Möglichkeit, sich über Ihre Eindrücke, Ihre Empfindungen auszutauschen.

Beachten Sie: Es ist das gute Recht einer Kollegin, eines Kollegen, Sie zu kritisieren. Es ist aber Ihr Recht und Ihre Entscheidung, diese Kritik als wichtig anzusehen und sie gelten zu lassen. Das können die anderen nicht erzwingen. Sie selbst sind dafür zuständig, wie weit Sie diese Äusserungen gelten lassen.»

Jetzt wird die Runde «Heisser Stuhl» durchgeführt.

Auswertungsrunde: Wie ging es den Personen, die auf dem Stuhl sassen (Protagonisten), während der Sitzung? Was haben die Gruppenmitglieder beobachtet? Erinnern Sie die Teilnehmenden an die Feedbackregeln.

Varianten sind möglich: Es darf nur gelobt werden. Oder: Die Protagonistin entscheidet, welche Aspekte (+ / -) in den Rückmeldungen zur Sprache kommen.

Evaluation für Auszubildende (Erkenntnisse)

Die Auszubildenden gehen mit dieser Übung ein relativ hohes Risiko ein, weil sie die Kommentare der Gruppe nicht voraussehen und filtern können. Vielleicht ist ein kurzer Hinweis auf die methodische Gestaltung von Kritik angebracht. Vielleicht hilft folgende Kurzformel: «Loben Sie; wenn Sie kritisieren, sagen Sie, was Sie besser gemacht hätten!»

Die Auswertungsrunde gibt Ihnen wichtige Hinweise dafür, wie die Protagonisten mit den Äußerungen umgehen konnten. Bleiben Sie bei der gestaltpädagogischen Position (vgl. oben), wonach nur jeder für sich entscheiden kann, was er von lobenden oder kritischen Äußerungen annehmen (übernehmen, verwerten) will.

Verweisen Sie auch auf die Möglichkeit, mit zusätzlichen Kontakten eine Klärung oder Vertiefung erzielen zu können.

(KK)

2.4.2 *Kritisieren und kontrollieren*

Ziel

- Theoretische Kenntnisse anhand eigener Beispiele aus der Praxis vertiefen.

Aufgabenstellung

- Sich in einer Kleingruppe (ideal wären Dreiergruppen) auf ein Fallbeispiel aus dem Auswahlangebot einigen (siehe unten)
- Das gewählte Kritikgespräch aus dem Stegreif führen
- Analyse und Erkenntnisse zusammentragen

Konkretes Beispiel (Ablauf)

Nachdem im Plenum unter der Leitung der moderierenden Person ein Beispiel aus dem Auswahlkatalog vorgestellt wird, erfolgt der analoge Ablauf in den Kleingruppen.

Eine Gruppe wählt beispielsweise folgende Situation: Eine Arbeitskollegin raucht trotz Reklamationen immer wieder im Aufenthaltsraum. Ein Teammitglied will diese Situation nicht mehr tolerieren.

Bevor das Gespräch in den zugeordneten Rollen gespielt wird, sind möglichst viele Randbedingungen zu klären: Situation, Ort, Teamgröße, Arbeitsverhältnisse (Stellung der Gesprächsteilnehmer) usw.

Zwei Teammitglieder führen das Stegreifgespräch durch (Dauer ca. 10 Min).

Eine Teilnehmerin beobachtet das «Streitgespräch unter vier Augen».

Im Anschluss an das Gespräch wertet die Dreiergruppe die gespielte Situation aus:

- Zuerst erfolgt von den Akteuren die Selbstkritik: Was war gut? Was störte?

Die Person in der Beobachterrolle nimmt Stellung:

- Fragetechnik (Wer hat wann, wie gefragt? Wie wirkten die Fragen?)
- Wurde im Kritikgespräch der Gegenseite Gelegenheit geboten, den eigenen Standpunkt darzulegen (Bereich «Aktives Zuhören»)?

Die Erkenntnisse müssen stichwortartig festgehalten werden für die Auswertung im Plenum.

Je nach Zeitbudget besteht die Möglichkeit, die Rollen zu tauschen, evtl. auch mit neuen Situationen.

Mögliche Zusatzaufgaben:

- Welche Lösungen wären empfehlenswert, die das «fehlbare» Teammitglied zu einer sinnvollen Verhaltensänderung bringt, ohne dass es das Gesicht verlieren muss?
- An Stelle der Dreiergruppen könnten gewisse Situationen (Fälle) als Einzelarbeit durchgeführt werden (stille Beschäftigung). Bei dieser Antizipationsübung geht es um die Frage: «Was würde ich in diesem Fall tun?»
- Es besteht aber auch die Möglichkeit, einen Fall im Plenum zu schildern und die Lösungsangebote wie bei einer Brainstorming-Übung ohne Wertung zu sammeln, d.h. stichwortartig zu protokollieren. Bei dieser Übung könnte die Moderation u.a. folgende Schwerpunkte herausfiltern: Offenheit ist wichtig. Situationen klären. Schildern. Betroffene dazu bringen, selbst einen Lösungsweg zu finden.

Evaluation für Auszubildende (Erkenntnisse)

Wie erlebten die Teammitglieder das Stegreifspiel? Die Moderation koordiniert die Beiträge.

Folgende Aspekte sollten beachtet werden:

- Vorteile der «Gespräche unter vier Augen»
- Wer fragt, führt (Fragen statt sagen)
- Zuhören ist eine Voraussetzung, um eine Lösung zu finden.
- Hinweis auf den Störfaktor Unterbrechungen (Nicht warten können, bis der Partner ausgedet hat).

Zum Schluss sollte die Moderation im Plenum die zwei bis drei wichtigsten Erkenntnisse anhand konkreter Erlebnisse festhalten d.h. wiederholen und damit festigen.

Es folgt eine Reihe weiterer möglicher Streitpunkte für praktische Übungen. Sie können auch zu Diskussionsrunden oder für Einzelarbeiten (Antizipationsübungen) verwendet werden.

- a) Ein Kollege telefoniert dauernd privat.
- b) Trotz Rauchverbot wird das Team immer wieder von zwei Rauchern eingebelt (vorab in Stress-Situationen).
- c) Ein Teammitglied vergiftet schon das dritte Mal mit «fiesen» Bemerkungen das Teamklima.
- d) Jemand kopiert Ihre Idee und «verkauft» sie dem Vorgesetzten.
- e) Ein Teammitglied hat ein penetrantes Parfum oder verbreitet einen penetranten Körpergeruch.
- f) Jemand wühlt heimlich in Ihrem Schreibtisch. Sie haben höchstens Vermutungen, aber keine Beweise.
- g) Sie werden ausgenutzt. Das heisst: Eine Mitarbeiterin zahlt nie (hat immer eine Ausrede, z.B. «Ich habe heute kein Portemonnaie bei mir.») Die betreffende Person genießt offensichtlich diese Situation seit Wochen mit der grössten Selbstverständlichkeit (ohne die geringsten Anzeichen, die versprochenen Beträge in irgendeiner Form zu entgelten).
- h) Ein Teammitglied ist stets aggressiv.
- i) Herr XY versteht es, dauernd Prozesse zu blockieren.
- j) Zwei Teammitglieder «blödeln» herum.
- k) Jemand zeigt offensichtliches Desinteresse (verbal und nonverbal).
- l) Teammitglieder werden von einer Person gegenseitig ausgespielt.

Es besteht durchaus die Möglichkeit, dass die Gruppe zu Beginn der Übung selbst erlebte Situationen aus dem Alltag kurz schildert. Anstelle der Beilage könnten dann diese Fälle als Übungsunterlage genutzt werden. (MK)

3. Modul: Mit Gegensätzen im Team umgehen können

3.1 Zur Orientierung

3.1.1 Vom Umgang mit Interessensgegensätzen

Innerhalb der grossen Gruppe der möglichen Konflikte in einem Team gibt es einige, die durch Interessensgegensätze gekennzeichnet sind und mit Hilfe der herkömmlichen Konfliktstrategie (Modul 4) kaum angemessen behandelt werden können. Meist hängen sie damit zusammen, dass verschiedene Gruppen oder Gruppierungen, die in einem Team zusammengeführt sind – z.B. Techniker und Verwaltungskräfte, PC-Anwender und Programmierer, Verkaufspersonal und Bandarbeiter – unterschiedliche Interessen haben, die auch in der Teamarbeit zum Ausdruck kommen sollten.

Die Identifizierung mit einer Gruppe ist zunächst positiv zu sehen; sie bietet «Heimat», Sicherheit, Austausch mit gleich Gesinnten. Diese Gruppe muss aber in der Teamkooperation lernen, dass es andere Gruppen gibt oder zumindest andere Auffassungen und Sichtweisen. Das Problem besteht nicht darin, dass es diese Interessensgegensätze geben kann, sondern wie mit ihnen umgegangen wird.

Selbstverständlich gibt es auch diejenigen Fälle, in denen derartige Gegensätze ohne die Rückbindung an verschiedene Bezugsgruppen auftreten können. In diesem Fall bilden sich unterschiedliche Positionen heraus, die in der Teamarbeit geprüft werden müssen. Möglicherweise wird sich eine von ihnen im Team durchsetzen; vielleicht kommt es auch zu einer Kompromissentscheidung, die einzelne Aspekte der verschiedenen Positionen aufgreifen kann.

Interessanterweise geht es im Gruppenprozess vieler Teams weniger um eine möglichst tragfähige Lösung, sondern darum, wie mit den unterschiedlichen Auffassungen kreativ umgegangen wird. Blockierend und hemmend sind verdeckte schleichende Interessenskonflikte. Das generelle Ziel der Intervention durch die Teamleiterinnen und Teamleiter sollte es daher sein, die Gegensätze in einer produktiven Situation zur Sprache zu bringen. Die Teammitglieder sollten mindestens zwei Erfahrungen machen:

1. Es ist wichtig, zusammen mit einer Bezugsgruppe eigene Interessen und Wünsche auszuformulieren.
2. Es ist wichtig, einen Perspektivenwechsel vorzunehmen, die eigene Position aus der Sicht der anderen wahrzunehmen, andere Positionen wenigstens im Rollenspiel zu übernehmen.

3.1.2 *Wenig methodische Hilfen in der Literatur*

Ein Blick auf die gängige Literatur zum Themenkreis «Kommunikation, Gruppendynamik, Kooperation» zeigt allerdings, dass die Austragung von Gegensätzen nur höchst unzulänglich berücksichtigt wird. Überwiegend gehen die Autoren davon aus, dass mit geeigneten Methoden Konflikte geklärt, Aussenseiter integriert und die Machtfragen neutralisiert werden können. Näher untersucht wurden insbesondere diese Veröffentlichungen bei Sjölund 1982; Antons 1992; Vopel / Kirsten 1993; Mucchielli o. J.

In einigen gab es Vorschläge für Übungen (z.B. in Stanford 1980), ansonsten kommen wenig fundierte Aussagen zu diesem Thema vor.

Die Teamleiterinnen und -leiter sollen in die Lage versetzt werden, die Abklärung von Gegensätzen – bis hin zu einer Entscheidung über die zukünftige Richtung des Teams – methodisch anzugehen. Zu vermeiden sind spontan entstandene Diskussionen, in denen aggressiv Positionen eingebracht werden, ohne dass eine Perspektive der ernsthaften Befassung erkennbar wird. Man muss sich auch vergegenwärtigen, dass die Interessensgegensätze als Stabilisierungen für die eigene Bezugsgruppe verwendet werden können und möglicherweise Widerstände gegen Veränderungen erzeugen sollen.

Sehr hilfreich kann der Hinweis sein, dass die vorhandenen Gegensätze nicht durch Appellationen und durch pädagogische Schönredereien verschleiert werden sollen, sondern ihnen mit Hilfe verschiedener sozialer Arrangements zum Ausdruck zu verhelfen ist (vgl. die Anweisungen zu der Übung 3.4.2) und eine Veränderung auch durch ein anderes Arrangement initiiert werden soll. Die Techniker als Untergruppe beispielsweise sollen sich durchaus ihres Selbstverständnisses bewusst werden (im Sinne von «wir Techniker!»), indem sie eine eigene Sitzung abhalten. Bereits in der Zielvorstellung für diese Sitzung kommt aber zum Ausdruck, dass sie ihre Wünsche und Absichten entsprechend formulieren und Aussenstehenden verständlich machen müssen (was gelegentlich sehr schwierig ist). Ganz anders sieht die Konstellation dann aus, wenn je ein Techniker und eine Person der Kaufleute zum Gespräch zusammengespannt werden, damit die verschiedenen Positionen ausgetauscht werden können.

3.1.3 *Mögliche Vorgehensweisen*

Die Teamleitenden werden nach intensiver Prüfung eine Strategie auswählen, die sie im Team vorrangig durchsetzen möchten. In erster Linie bieten sich folgende drei Möglichkeiten:

Ziel: Gegensätze verschärfen!

Bei dieser Strategie wird die Konfrontation zwischen verschiedenen Auffassungen vorangetrieben, weil die Eingangsdiagnose ergeben hat, dass die anderen Positionen nicht oder zu wenig bekannt sind. Man könnte diese Strategie auch als «Übertreibungsstrategie» bezeichnen, weil sie – wenigstens im ersten Schritt – den Schwerpunkt auf das Ausformulieren des eigenen Standpunktes legt.

In der Ausformulierung liegt allerdings schon der Keim für eine Lösung, was den Teilnehmerinnen und Teilnehmern nicht ausdrücklich mitgeteilt wird. So werden die verschiedenen Bezugsgruppen beispielsweise feststellen, dass sie gemeinsame oder vergleichbare Ziele oder Absichten verfolgen. Hätten die Teamleitenden dies vorweg autoritativ in den Raum gestellt, hätten sie Aversionen hervorgerufen.

Ziel: Gegensätze eibnen!

Hier wird die Aufmerksamkeit der Teammitglieder sehr rasch auf das Gemeinsame der verschiedenen Untergruppen gelenkt; das Team hat ein Ziel, und jede Bezugsgruppe hat zu prüfen, was sie dazu beitragen kann, dieses Ziel zu erreichen. Diese Vorgabe ist relativ anspruchsvoll, sie setzt Toleranz und Einfühlungsvermögen voraus.

Dabei kann das Problem entstehen, dass einige Teammitglieder der gemeinsamen Linie ihre Kritik oder ihre abweichende Position innerlich noch beibehalten. Dies kann zu erheblichen Beeinträchtigungen führen. Mindestens in der Rückmeldungs- oder Feedbackrunde (vgl. Modul 2) sollte daher die Möglichkeit geboten werden, auf die innere Einstellung zum gewonnenen Gemeinsamen einzugehen.

Ziel: Einen Kompromiss anpeilen!

Dies läuft auf eine Strategie hinaus, die als allgemeine Konfliktstrategie noch näher beschrieben wird (vgl. Modul 4): Die von den Gegensätzen getragenen Positionen können so weit relativiert, umgestaltet oder neu formuliert werden, dass eine tragfähige «Lösung» als neue Position erkennbar wird. Was theoretisch unwahrscheinlich erscheint, ist in der Praxis sehr häufig das Ergebnis eines intensiven Austausches der Positionen. Oft reicht schon der Austausch von Perspektiven, das Skizzieren von alltäglichen Problemen oder die Beschreibung von typischen Situationen, um das Verständnis für die andere Bezugsgruppe zu wecken. Der Kompromiss ist das fast unwichtige Ergebnis eines Prozesses, sich seiner eigenen Bezugsgruppe und der Anforderungen der anderen bewusst zu werden.

Möglicherweise sind Interessensgegensätze im betrieblichen Bereich von grösserer Bedeutung als in pädagogischen Zusammenhängen. Wo handfeste Vor- und Nachteile kalkuliert werden müssen (Finanzen, Urlaub, Arbeits-

zeit), sind die Versuche, mit Gegensätzen fertig zu werden, von anderer Qualität. Sie haben nicht nur Rollenspiel- oder Simulationscharakter, sondern sind der Ernstfall.

Ausdrücklich sei darauf hingewiesen, dass sich Teams nach ihren Zielvorstellungen unterscheiden (wenn sie beispielsweise wirtschaftlich und nicht wirtschaftlich orientierten Organisationen angehören) und folglich auch ihre inneren Prozesse von dieser Orientierung her unterschiedlich ablaufen.

3.2 Anwendung

3.2.1 Individuum und Team

In jeder Gruppe geht es um gegenläufige Prozesse. Im Team kommt es zu unifizierenden (Gleichförmigkeit und Zusammenhalt fördernden) und andererseits zu diversifizierenden Prozessen. Diese unterschiedlichen Prozesse sind ein permanentes Spannungspotenzial. Andererseits können diese Gegensätzlichkeiten auch kreativitätsfördernd sein.

Bei der Supervision wird z.B. bei ausgesprochen heterogenen Teams bewusst die Unifizierung und bei gleichförmigen Teams die Diversifikation betont. Nur ein Team, das es fertig bringt, die Paradoxien auszubalancieren, kann letztlich optimal arbeiten.

Im Zusammenhang mit der Bewältigung von Paradoxien (griech. «wider den Schein») sollte in jedem Team die kollektive Kompetenz angestrebt werden. Falls es einem Team gelingt, gegensätzliche Ansichten in einem demokratischen Klima auszutauschen, verfügt es über eine derartige Fähigkeit.

Dieses Team fördert die Interaktion zwischen den einzelnen Teammitgliedern. Zur kollektiven Kompetenz gehört auch die kommunikative Kompetenz. Denn ohne Kommunikationsfähigkeit ist kein gegenseitiger Austausch möglich. Kollektive Kompetenz ist aber mehr als nur die Summe aller individuellen Kompetenzen im Team. Sie enthält zwei Komponenten:

Zum einen trägt diese Kompetenz dazu bei, dass beispielsweise eine Fußballmannschaft besser zusammenarbeiten kann und damit mehr Goals erzielt. Das Team ist nach aussen erfolgreich. Auf der anderen Seite strebt die kollektive Kompetenz auch nach einem team-internen Ziel. Kollektive Kompetenz ist damit auch ein Finden des Gleichgewichtes zwischen Zusammenhalt und Öffnung.

Bei allen Spannungsfeldern in Gruppen handelt es sich meist um Dauerzustände, die nicht ein für alle mal überwunden werden können. Die Auseinandersetzung mit Spannungen lässt sich durch Kommunikation bewältigen. Hilfreich sind Reflexionen wie Feedback, Metakommunikation, Prozessanalysen, aber auch Handlungen wie Interaktionen und Führung. Wir müssen



Die Qualität eines Teams kann daran gemessen werden, wie es mit Paradoxen umgeht

Paradoxien kennen und bewusst machen. Bei allen Interventionen (Supervisionen) gilt es, alle gegensätzlichen Kräfte aufzunehmen, die aus den Beziehungen zwischen Einzelpersonen, den Einzelpersonen zur Gruppe und dem Verhältnis der Personen oder dem Verhältnis Team – Institution hervorgehen.

Die sozialpsychologischen Paradoxien spiegeln sich auf allen Beziehungsebenen, d.h. nicht nur zwischen Individuum und Team, sondern auch zwischen den verschiedenen Teams und ebenfalls zwischen dem einzelnen Team und der entsprechenden Institution (Organisation).

Es geht bei den Analysen nie darum, die Dynamik der Spannungsfelder aufzulösen. Unter Umständen geht es um eine sinnvolle Reduktion der Spannungen. Die Schlüsselfrage lautet stets:

Wie gehen wir im Team mit den verschiedenen Gegensätzen und den damit verbundenen Phänomenen um?

3.2.2 Die wichtigsten Gegensätze im Team

Die Teamarbeit scheitert vielfach deshalb, weil sich die Teammitglieder der Paradoxien (Gegensätze) und der damit verbundenen Spannungsfelder meist kaum bewusst sind. Die Qualität eines Teams kann unter anderem daran gemessen werden, wie es mit Paradoxien umgehen kann.

Jede Gruppe, jedes Team hat zwar viel Gemeinsames. Weil sich aber jedes Team aus unterschiedlichsten Individuen zusammensetzt (mit ambivalenten Vorstellungen), ist ein Widerstreit immer vorprogrammiert. Es genügt nicht, nur die Differenzen, Unterschiedlichkeiten, Gegensätze oder die so genannten Paradoxien zu erkennen; sie müssen bei allen Kommunikationsprozessen mitberücksichtigt werden. Die vielen Gegensätze beeinflussen das Kommunikationsklima bei Teams sehr stark.

Nachfolgend einige der typischsten Widersprüchlichkeiten bei Teamprozessen. Bleiben wir uns auch bei dieser Betrachtung stets bewusst: Alle Gegensätze gehören zur Dynamik von Gruppen.

1. Gegensatz: Individuelle Identität versus Gruppenidentität

Die Individualität eines Gruppenmitgliedes steht eigentlich im Gegensatz zur Gruppenidentität. Eine starke Gruppe braucht starke Individuen. Andererseits darf die Existenz der Gruppe nicht gefährdet werden. Das Team ist auf die Loyalität jedes Gruppenmitgliedes angewiesen. Es gilt deshalb, eine Balance zu finden zwischen starker Einzelperson und Gruppenidentität.

2. Gegensatz: Macht des Einzelnen versus Macht des Teams

Ohne Macht ist nichts machbar. Andererseits fürchten wir uns vor der Macht (Macht = jemand kann etwas machen oder kann bewirken, dass eine andere Person das macht, was gewünscht wird). Ein starkes Team kann ein Einzelmitglied ermächtigen. Durch die Partizipation des Einzelnen im Team wird das ganze Team als Machtpotenzial gestärkt. Der Widerstand gegen jede Machtverschiebung zeigt sich nicht nur bei Gruppen. In guten Teams wird aber die Ermächtigung von Einzelmitgliedern sanktioniert. Sie ist dort erwünscht.

Oft werden Teams nur deshalb blockiert, weil Einzelne die Ermächtigung von Partnern als persönliche Entmachtung empfinden. Die Einsicht, dass der Zuwachs an Macht bei Einzelnen letztlich wieder als grössere Gruppenautonomie zurückkommen kann, ist nicht selbstverständlich.

3. Gegensatz: Bedürfnis nach Stabilität (konservative Haltung) versus Bedürfnis nach Veränderung (Kreativität, Innovation)

In jedem Team besteht ein Bedürfnis nach Stabilität. Veränderung bedeutet stets, die Stabilität zu verlassen. Die Angst, etwas aufgeben zu müssen (Angst vor Zerstörung, Destruktion) behindert in allen Bereichen das Be-

dürfnis nach Veränderung. Innovationsträger, Kritiker oder «Ideengeber» werden auch in Teams vorschnell zu unliebsamen «Störefrieden». Die innovativen Teammitglieder andererseits bezeichnen die Bewahrer gerne als «Konservative», als «Bremser» oder «Verhinderer». Ein Team muss deshalb darauf bedacht bleiben, dass es nicht gespalten wird in unsympathische Bewahrer («Böse») und sympathische Innovative («Gute»).

Ein gutes Team delegiert deshalb die Kreativitätsprozesse nicht nur an einzelne Mitglieder. Innovative Prozesse müssen von allen erarbeitet werden, sonst ist der angesprochene Spaltungsprozess vorprogrammiert.

4. Gegensatz: Kräfte, die den Zusammenhalt der Gruppe fördern (Kohäsion), versus Kräfte, die zur Leistungserfüllung des Teams wirken (Lokomotion)

Cliquenbildung lähmt bekanntlich den Arbeitswillen. Teams, die gut funktionieren, erleben recht bald die Phase des «Verliebtseins in die Gruppe» («Wir sind die besten, die grössten!»). Dann nimmt in der Regel die Leistungsfähigkeit (Lokomotion) ab. Die Gruppe arbeitet auf Sparflamme. Man arbeitet nur noch durchschnittlich und schont sich. Die Kohäsionskräfte (Kräfte, die den Kräftezusammenhalt fördern), beeinträchtigen dann die Lokomotion (Kraft zur Leistungserfüllung).

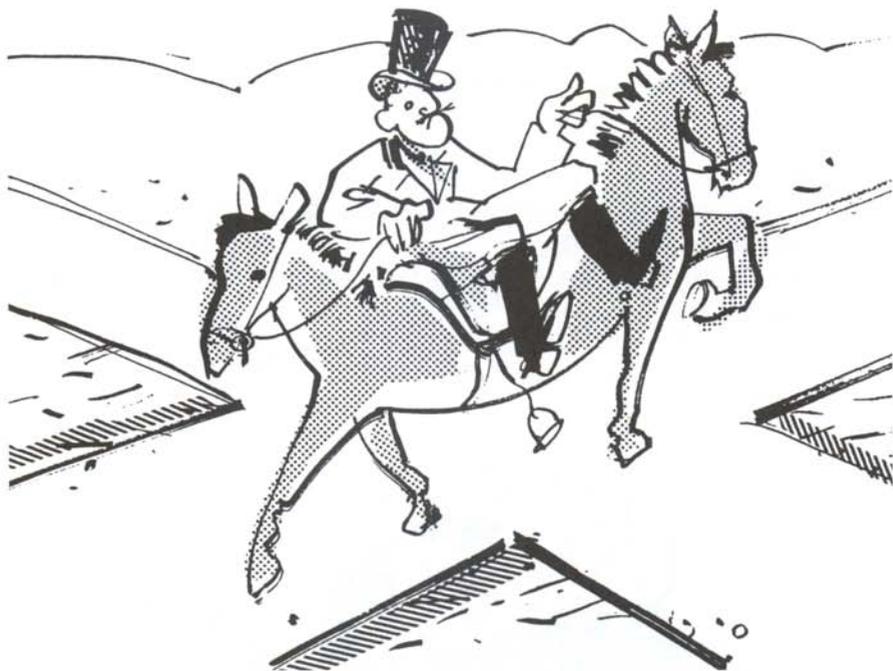
Nur ein Team, das sich dieses Phänomens (Dilemma: Kohäsion – Lokomotion) bewusst bleibt, ist ein starkes Team. Möglicherweise empfindet die Gruppe diesen Konflikt zwischen Kohäsion und Lokomotion nicht. Das Harmoniegefühl macht Teams blind. Diesbezügliche Beobachtungen müssen von den Teamleitenden angesprochen werden. Wird dieses Phänomen nicht beachtet, so kann das Team plötzlich «von aussen» oder «von oben» aufgelöst werden. Denn: Die Leistung fehlt. Das Team verliert die Existenzberechtigung.

Die aufgestellten Gegensatzpaare bei Teams machen die Fülle von Konfliktpotenzialen bei der Gruppenarbeit bewusst. Die Spannungsfelder können nicht ein für allemal überwunden werden. Es sind Dauerzustände. Den Umgang mit den genannten Paradoxien kann jedes Team bewältigen:

- durch Reflexion (Rückmeldungen, Prozessanalysen)
- durch Handlungen (Fremdbeobachtung, Führung, Ergebnisse sammeln, Interaktionen)

Die Widersprüchlichkeiten müssen den Teammitgliedern bewusst gemacht werden. Nur dann führt dies zu erwünschten Einsichten.

Wie erwähnt, können die gegebenen Differenzen (Paradoxien) nie aufgelöst werden. Entscheidend ist lediglich der Umgang mit den vorhandenen Gegensätzen. Dies ist und bleibt eine der anspruchsvollen Herausforderung für Teammitglieder und für Teamleitende.



Mit Gegensätzen im Team umgehen können

Dank der kommunikativen Kompetenz findet das Team das erforderliche Gleichgewicht bei allen erwähnten Spannungsfeldern. Die Widersprüchlichkeiten gilt es nicht nur bewusst zu machen, sondern es gilt, sie zu beschreiben, zu benennen, zu besprechen, zu thematisieren. Offenheit und Transparenz sind gefragt. Werden die aufgelisteten Gegensätze übersehen, sind Konflikte im Team vorprogrammiert.

3.3 Hinweise zur Nutzung der Literatur

Ähnlich wie beim vorausgehenden Modul ist es wiederum so, dass die praxisorientierten Veröffentlichungen den Aspekt des Ausgleichs von Interessen eher als einen unter vielen ansprechen. Als Beispiele sind zu erwähnen: Mucchielli o. J., Sjölund 1982, Antons 1992.

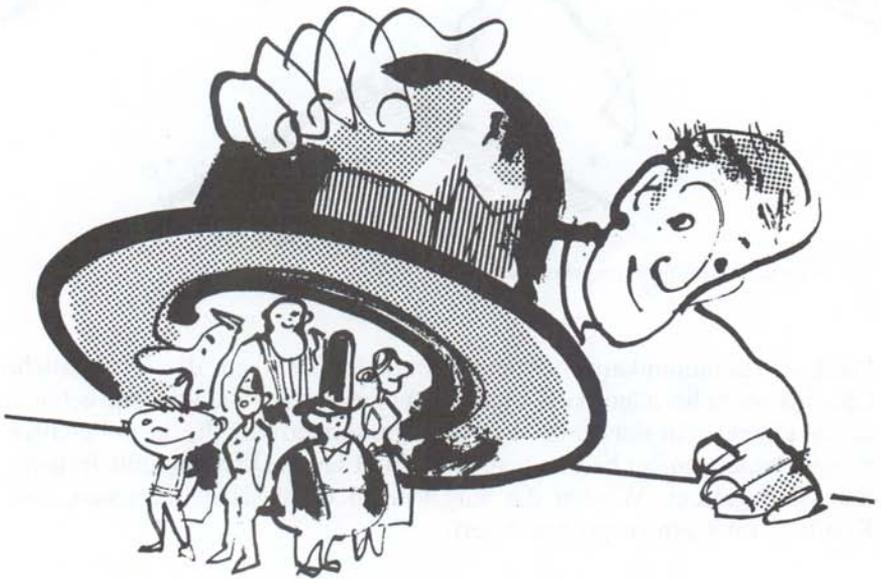
Sehr zu empfehlen wäre die Einarbeitung in die Konferenz-Methode nach Thomas Gordon mit einer der angegebenen Veröffentlichungen (je nach Schwerpunkt der Interessen: Familie 1993, Schule 1977 ff., Wirtschaft 1979 ff.)

3.4 Übungen und Aufgaben

3.4.1 Gegensätze unter einen Hut bringen

Ziel

- Den Kerngedanken bewusst machen, dass Teams mit Gegensätzen umgehen können müssen.
- Anhand des Dilemmas «Nähe und Distanz» die Problematik der Gegensätze im Team reflektieren.



Gegensätze unter einen Hut bringen

Aufgabenstellung

Bevor mit der Übung begonnen wird, sollten zwei bis drei der beschriebenen Gegensatzpaare des Kapitels 3.3 theoretisch behandelt worden sein. Hierauf folgt die Vergegenwärtigung der Geschichte über die Stachelschweine (siehe unten).

Die Situation aus der Bergwelt lässt sich auf analoge Paradoxien bei der alltäglichen Teamarbeit übertragen, indem die Anwesenden gemeinsam der Frage nachgehen, wie das Dilemma «Gegensätze müssen wir unter einen Hut bringen» bei der eigenen Teamarbeit gelöst werden kann.

Konkretes Beispiel (Ablauf)

Bergsteiger-Geschichte projizieren (siehe unten).

Geschichte entweder nur vorlesen oder als vervielfältigte Blätter zum Selbststudium abgeben.

Partnerarbeit: Wie konnten die Bergsteiger das Dilemma «Nähe und Distanz» konstruktiv lösen?

Aufgabe: Wenn wir nun diese Lösung des Dilemmas auf die Paradoxien bei der Teamarbeit übertragen, gilt es bei allen Gegensätzen, eine taugliche Antwort zu finden auf die Kernfrage, wie Teams mit vorhandenen Paradoxien umgehen können.

Evaluation für Auszubildende (Erkenntnisse)

Alle Antworten müssen zuerst ohne Kommentar gesammelt und notiert werden. Bei der Diskussion schält die auszubildende Person hernach die besten und wichtigsten Erkenntnisse heraus.

Die Quintessenz könnte lauten: Teams müssen lernen, die vorhandenen Gegensatzpaare unter einen Hut zu bringen. Teams müssen die Balance finden zwischen extremen Positionen. Es gibt bei Teams nicht nur das «Entweder – Oder». Gute Teams sind fähig zum «Sowohl – Als auch». Mit Gegensätzen umgehen zu können, basiert auf der Erkenntnis: Gegensätze gehören zur Teamarbeit. Wir müssen sie jedoch kennen.

Geschichte über die Stachelschweine

«Eine Gesellschaft Stachelschweine drängte sich an einem kalten Wintertag recht nahe zusammen, um durch die gegenseitige Wärme sich vor dem Erfrieren zu schützen. Jedoch bald fanden sie die gegenseitigen Stacheln unangenehm, was sie dann wieder voneinander entfernte. Wenn das Bedürfnis nach Erwärmung sie wieder zusammenbrachte, wiederholte sich jenes Übel, so dass sie zwischen beiden Leiden hin und her geworfen wurden» (Schopenhauer 1988).

Bergsteiger-Geschichte

«Eine Bergsteigergruppe wurde unterhalb des Berggipfels von einem Schneesturm überrascht. Unverzüglich schaufelte sich das Team eine Schneehöhle und stapelte Schneeklötze zu einem Iglu. Die Gruppe schuf ein fachgerechtes Lager. Es war sehr kalt und die Beteiligten suchten nach kurzer Zeit Körperkontakt, um sich gegenseitig Wärme zu geben. Die Nähe war aber bald unangenehm. Einmal störte der Geruch, dann die lauten Schnarchgeräusche, wiederum störten die Nägel der Bergschuhe. Deshalb entfernten sich die Körper allmählich wieder voneinander. Immer dann, wenn das Bedürfnis nach Erwärmung zu einer Annäherung führte, wiederholte sich die geschilderte unangenehme Situation, so dass das Team ständig zwischen zwei Übeln hin und her geworfen wurde.»

(MK)

3.4.2 *Kreativ einen Streit austragen*

Ziel

- Die Teammitglieder sollen Pro- und Contra-Argumente zu einem ausgewählten Thema erarbeiten und sie in der direkten Konfrontation vor der Gruppe vertreten.

Aufgabenstellung

Die Gruppe soll sich Pro- und Contra-Argumente zu einer Fragestellung erarbeiten und sie direkt in einer «Konfrontation» austauschen. Dabei können nur «Echt»-Positionen eingebracht werden, es ist aber auch möglich, Positionen im Rollenspiel zu übernehmen. Geübt wird der Umgang mit Argumenten.

Konkretes Beispiel (Ablauf)

Als Beispiel wird eine Teambesprechung zu folgendem Thema gewählt: «Sollen wir in unserer Abteilung eine andere Urlaubsregelung einführen?» Zahlreiche Varianten nach den jeweiligen Rahmenbedingungen der Teamarbeit sind denkbar. Nachdem das Thema benannt worden ist (vom Team, von den Leiterinnen und Leitern, durch einen Auftrag von aussen u.Ä.), findet zur Vorbereitung des eigentlichen Streitgesprächs Kleingruppenarbeit statt. Zunächst werden Kleingruppen gebildet: Eine Gruppe sammelt nur Argu-

mente für eine neue Urlaubsregelung, eine andere nur solche gegen eine neue Regelung.

Dann folgt die eigentliche Konfrontation. Das Team sitzt im Kreis, in der Mitte sind zwei leere Stühle, bezeichnet mit (+) und (-). Jedes Teammitglied kann nach freier Entscheidung einen Stuhl besetzen, Argumente zu dieser Auffassung vortragen und den Stuhl nach eigener Entscheidung wieder verlassen. Dieser offene Austausch könnte auch etwas reglementiert werden, indem immer zwei Vertreterinnen oder Vertreter «zusammengespannt» werden. Mit der freien Form bestehen gute Erfahrungen; allerdings ist es für einige Teammitglieder ungewohnt, wenn ein Stuhl als Gegenüber nicht besetzt ist.

Auseinandersetzungen über die geäußerten Argumente sollten während dieser Phase unterbleiben.

Nach der Konfrontation wird zunächst eine Rückmelderunde eingeschaltet (vgl. Modul 2). Es werden Eindrücke, Beobachtungen oder Empfindungen mitgeteilt, die zunächst nicht weiter diskutiert werden. Anschliessend wird eine neue Runde der Sachdebatte eingeläutet (wenn das Team zu dem benannten Thema – z.B. andere Urlaubsregelung – eine Stellungnahme abgeben soll).

Es wäre ratsam, die Konfrontationsphase auf einer Kassette (Audio oder Video) festzuhalten.

Evaluation für Auszubildende (Erkenntnisse)

Das vorgeschlagene Verfahren erhöht höchstwahrscheinlich und hoffentlich die Beteiligungsrate im Team. Die reflexiven Fähigkeiten des Teams werden gestärkt, wenn in der Simulation andere Auffassungen und nicht nur die eigene Position übernommen und dargestellt werden.

Schliesslich wäre auf die Unterscheidung von Inhalts- und Beziehungsaspekt zu verweisen (vor allem Schulz von Thun 1997): Es ist möglich, mit Personen, zu denen man in guter persönlicher Beziehung steht, kontrovers Auffassungen auszutauschen; die Beziehung muss dadurch nicht beeinträchtigt werden.

Für die Evaluation ist das Verhältnis von Produkt und Prozess beachtenswert: Häufig verliert das Ergebnis mit der Zunahme der Intensität im Austausch an Bedeutung.

‘Sachen’ können neu verhandelt werden. Wenn die Interaktionen gestört sind, weil Beleidigungen vorkamen oder Krisen produziert wurden, ist das Klima im Team langfristig verdorben.

(KK)

4. Modul: Konflikte im Team produktiv angehen

4.1 Zur Orientierung

4.1.1 Konflikte gehören dazu

Wenn wir von Konflikten, Problemen oder Schwierigkeiten sprechen, lassen wir zunächst offen, wer sie verursacht hat, ob sie einzelne Personen im Team oder das Team selbst betreffen und ob individuelle, gruppenspezifische oder institutionelle Hintergründe für sie verantwortlich sind. Allerdings ist sehr bald die wichtigste Frage der Konfliktregelung zu stellen, die Thomas Gordon immer wieder zur Prüffrage erhoben hat (1976; 1977; 1989; 1993): «Wer hat das Problem?» Oder: «Wer ist betroffen von dem Konflikt?»

Nachdem sich in den letzten Jahren die Konfliktpädagogik insofern etablieren konnte, als wir Konflikte als normale Elemente im sozialen Kontext ansehen, geht es für Teamleitende inzwischen eher um die Frage, welche der immer wieder vorhandenen Probleme oder Schwierigkeiten sie im Rahmen des Teams aufgreifen und – zumindest ansatzweise – klären möchten. Die vorliegende Veröffentlichung unterscheidet in dieser Frage drei unterschiedliche Felder:

1. Konflikte, denen sich ein Team stellen soll (vorliegendes Modul 4)
2. Konflikte, die sich aus grundsätzlichen Interessensgegensätzen ergeben und das Team in Gegensätze aufspalten (Modul 3)
3. Konflikte, die durch einzelne Mitglieder ausgelöst sind, aber weitergehende Lösungs- und Regulierungsversuche im oder neben dem Team verlangen (Modul 5).

Insgesamt lässt sich die Aufgabe der Leiterinnen und Leiter so umreißen, im Team eine Streitkultur aufzubauen, nach der produktiv mit Konflikten umgegangen werden kann. Beleidigungen, verbale Attacken, Getratsche und üble Nachrede sind eher Anzeichen dafür, dass das Team seine Streitkultur wenig entfaltet hat.

Die Leitenden haben nicht die Aufgabe, die Konflikte für das Team zu lösen. Sie wirken lediglich als Moderatoren oder Katalysatoren. Das heisst auch, dass sie diese Rolle an ein Mitglied des Teams abgeben sollten, wenn sie selbst als Partei betroffen sind.

Je nach der grundlegenden wissenschaftlichen Position besteht die mehr oder minder ausgeprägte Meinung, dass zwischenmenschliche Konflikte in Institutionen aller Art bereinigt werden können. Unter dem Einfluss der Humanistischen Psychologie – und vor allem der Arbeiten von Th. Gordon – hat

sich dieser Optimismus sehr weit verbreitet. Die Methode der «niederlagenlosen» Abklärung (im Sinne einer Einigung, mit der beide Konfliktpartner leben können) ist aber nur einsetzbar, wenn von Anfang an eine prinzipielle Bereitschaft besteht, sich auf eine derartige Klärung einzulassen und sich an deren Ergebnisse zu halten.

Nicht nur im schulischen Bereich erleben wir inzwischen vermehrt Konfliktfälle, bei denen diese Bereitschaft nicht besteht; die Jugendlichen lassen sich von vornherein auf keine Ab- und Aussprache ein. Sie verweigern sich zum Teil grundsätzlich. Auch in diesen Fällen werden die Teamleiterinnen und -leiter wenigstens Teilschritte der folgenden Methode der Konfliktregelung einleiten, sie werden aber möglicherweise an eine Grenze stossen und können dann nur mit Sanktionen (Strafmassnahmen u.Ä.) oder juristischen Interventionen reagieren.

Es ist ausdrücklich vor dem überzogenen Optimismus zu warnen, dass mit Hilfe des folgenden Modells alle Konflikte in Gruppen bereinigt werden können.

4.1.2 Ein Modell der Konfliktregelung

Das folgende Modell der Konfliktregelung verknüpft zwei theoretische Modelle: den Ansatz der Gruppe um Newberg u.a. (Newberg / Borton 1976; Borton 1970; Weinstein / Fantini 1970) und das Konfliktlösungsmodell von Gordon u.a. (für den Bereich der Wirtschaft: Gordon 1979). Sowohl im Einzel- wie auch im Gruppengespräch sollen anhand folgender drei Fragen Klärungen herbeigeführt werden:

Was?

Was nehme ich an dem Konflikt oder an der Krise wahr? Was müsste ich tun, um meine Wahrnehmung abzusichern? Was empfinde ich gegenüber dem Konflikt? Wie geht es mir mit dem Problem? Wie nehmen andere Personen – Betroffene, Kollegen, Vorgesetzte, Aussenstehende – das Problem wahr?

Warum?

Welche Gründe könnten für den Konflikt oder die Krise verantwortlich sein? Nehmen Sie auch eine Umdeutung vor: Welches positive Motiv lässt sich für den Konflikt benennen? Welche Botschaft will der Konfliktgegner vermitteln? Die Suche nach den Gründen ist allerdings erschwert, weil es in aller Regel ein ganzes Bündel von ihnen geben kann. Viele psychologische Ansätze sind u.U. behilflich. Bei der Auswahl und Prüfung sehe ich vor allem das Problem, dass wir dazu neigen, diejenigen Gründe als vorrangig anzusehen, die zu unseren vorgefassten Meinungen und Einstellungen (oft: Vorurteilen) passen.

Im Allgemeinen kommt man bei der Klärung nicht über einige wichtige Hypothesen hinaus und muss die Suche dann abbrechen. Es gibt immerhin auch verhaltensorientierte Ansätze wie den von Gordon, die auf die Warum-Frage ausdrücklich verzichten.

Inzwischen hat sich die Systemtheorie (in verschiedenen Varianten) immer mehr Einfluss verschafft; nach ihrer Auffassung können wir nicht einzelne Gründe ausfindig machen, sondern müssen einen Zusammenhang aller Elemente eines Systems annehmen.

Wie?

Welche Möglichkeiten gibt es, auf den Konflikt zu reagieren? (Freies Sammeln, Brainstorming). Wie sind die einzelnen Vorschläge zu beurteilen? Wie brauchbar sind sie? Welche Kriterien entscheiden über die Brauchbarkeit der Vorschläge? Welcher Vorschlag ist im Moment brauchbar? Aus welchem Grund? (Festlegung, Entscheidung). Welche Realisierungsbedingungen lassen sich festlegen? Wer tut was? Mit welchen Mitteln?

Meist wird es in einem zeitlichen Abstand zur ersten Klärung, schliesslich zu einer Rückmeldung über den Erfolg der beschlossenen Massnahme kommen. Wurde der Konflikt, die Krise bewältigt? Welche Gründe gibt es für ein mögliches Scheitern? Welche Konsequenzen sind daraus zu ziehen? usw.

Ziel einer Aus- oder Fortbildung sollte es sein, Konflikte methodisch anzugehen und nach diesen Leitfragen zu behandeln. Gestützt wird dieses Vorgehen durch einige allgemeine Regeln zur Gesprächsführung, die an dieser Stelle zusammenfassend nach der genannten bekannten Literatur vorgestellt werden. Sie gehen davon aus, dass die Konfliktregelung durch kommunikative Fähigkeiten erleichtert werden kann. Neben den Arbeiten von Gordon sind als Grundlage für die Einarbeitung vor allem Arbeiten von Watzlawick u.a. (1974a; 1974b), Schulz von Thun u.a. (Schulz v. Thun 1994; 1997; Thomann / Schulz von Thun 1996) und zur Transaktionsanalyse (Stewart / Joines 1990; Schlegel 1993) heranzuziehen.

Der folgende Katalog ist eine Bearbeitung und Weiterentwicklung der Vorschläge von Fittkau u. a. (1989).

4.1.3 Hinweise für die Gesprächsführung

- Prüfen Sie den Aspekt der Kommunikation, der durch den Konflikt gestört wird. Geht es nach dem bekannten Modell von Schulz von Thun (1994) um eine Sache, die Beziehung, einen Appell an jemanden oder um eine «Selbstoffenbarung»? Sieht dies die Partnerin / der Partner, die Gruppe ähnlich? usw.

- Vermeiden Sie die Sprache der Manipulation und verzichten Sie auf Killerphrasen. Derartige blockierende Äußerungen (z. B. «Auf Sie könnten wir auch besser verzichten!» oder «Sie wollen doch nur absahnen!») unterbrechen die Kommunikation; sie müsste neu und mit viel Aufwand aufgebaut werden.
- Bemühen Sie sich um aktives Zuhören. Diese Technik soll der Schwierigkeit abhelfen, dass wir den inneren Zustand eines anderen Menschen – seine Gefühle, Empfindungen u. Ä. – nur indirekt erschliessen können. Wir sollten alle seine Botschaften wahrnehmen, unsere Reaktion aber zunächst nur als Hypothese zurückspiegeln, damit er / sie die Möglichkeit hat, auf unsere Vermutung über seine Empfindungen zu reagieren. Das aktive Zuhören ist eine Art Rückmeldung, Zusammenfassung oder Interpretation. Der Zuhörer, die ZuhörerIn versucht die Welt mit den Augen der / des anderen zu sehen. Inzwischen wird das aktive Zuhören – ebenso wie die Verwendung von Ich-Botschaften – derart häufig in Aus- und Fortbildung eingesetzt und vermittelt, dass Verschleisserscheinungen feststellbar sind. Die Methode verselbständigt sich, sie wird Technik und fragwürdige Masche.
- Bemühen Sie sich um «Ich-Aussagen», d.h. teilen Sie Ihre Gefühle, Empfindungen, Gedanken und Eindrücke den / dem anderen mit und werden Sie dadurch als Person wahrnehmbar. Sprechen Sie auch über negative Eindrücke, aber sehen Sie ab von Vorwürfen und Beschuldigungen. Äußern Sie auch Wünsche und Interessen. Ich-Botschaften können entlasten und die Atmosphäre verbessern. Allerdings: Sie können auch als Masche eingesetzt werden.
- Melden Sie eine Störung an. Geben Sie möglichst präzise an, welcher Aspekt Sie stört. Drücken Sie negative Gefühle und Eindrücke direkt aus und vermeiden Sie Umwege. Sprechen Sie Betroffene direkt an.
- Wenn Sie Rückmeldungen (Feedback) bieten, geben Sie Eindrücke wieder und vermeiden Sie Bewertungen auf der Grundlage Ihrer eigenen Normen und Werte. Vermeiden Sie ebenso Äußerungen zu der Frage, wer oder was an einer Situation schuld sei.
- Verbinden Sie Kritik mit einem konstruktiven Vorschlag. Nach manchen Beobachtungen haben sich in den Gruppen und Teams die Chancen für kritische Äußerungen eher verschlechtert; Kritik wird häufig als verletzend und Selbstwert gefährdend empfunden. Geben Sie weniger eine globale Einschätzung, sondern eher Ihren persönlichen Eindruck wieder und verbinden Sie dies mit einem Vorschlag für eine Alternative, Erweiterung, Ergänzung.

- Manchmal muss ein Problem gar gekocht werden. Es muss nicht unbedingt zu einer schnellen Lösung kommen. Vielleicht hilft eine Unterbrechung, ein Vertagen.
- Bedenken Sie: Kooperative Entscheidungen sind mühsam, aber langfristig erfolgversprechender. Kooperation verlangt einige soziale Fähigkeiten wie Einfühlungsvermögen, Toleranz, Sensibilität u. Ä., die nicht in jedem Fall vorausgesetzt werden können, sondern selbst als Teilziele erarbeitet werden müssen.
- Die äusseren Bedingungen der Konfliktregelung sind zu beachten. Es sei wieder an die Aussage von Ruth C. Cohn erinnert: Wer den Globe nicht beachtet, den frisst er auf. Kümmern Sie sich dementsprechend um die organisatorischen Merkmale wie Zeit, Raum, Medien, körperliches Wohlbefinden, Regeneration usw.

4.2 Anwendung

Keine Phase der Teamentwicklung ist schlecht. Jede Phase, auch die Konfliktphase, kann uns auf den Weg zur Produktivität führen.

4.2.1 Mit Konflikten im Team umgehen können

Alle Teams durchlaufen vier verschiedene Phasen:

1. Zuerst sind Teammitglieder zurückhaltend, vorsichtig (die Arbeit ist konfliktarm).
2. Nach der Phase des Sich-Kennenlernens wird allmählich Kritik geäussert. Die Einzelnen fühlen sich sicherer und beziehen klarere Positionen.
3. Es kommt dann gerne zu Spannungen und Konflikten.
4. Falls ein Team mit Konflikten umzugehen weiss, die Konfliktphase überwunden ist (Hackordnung ist festgelegt), fühlen sich die Teammitglieder wohl und geniessen schliesslich das Teamgefühl. Die Gruppe fühlt sich stark: «Wir sind die besten!». Die Gruppe ist in sich selbst verliebt. Die Teammitglieder schätzen sich so sehr, dass es so weit kommen kann, dass sich eine Gruppe gegenseitig schont und dadurch ein Team weniger leistet (Arbeitskraft wird gelähmt).

Zusatzinformationen zu den vier Phasen

1. *Forming* (Mitglieder «formieren» sich, «tasten sich ab»)

- Positives Verhalten: Informationsaustausch
- Negatives Verhalten: Wenn die Zeit fürs Ausloten nicht genutzt wird, reagieren Einzelne unzufrieden auf neue Aufgaben.

2. *Storming* (Rollen sind verteilt – Positionen abgesteckt, es kommt zu Auseinandersetzungen)

- Positives Verhalten: Gültigkeit der Grenzen erproben. Auseinandersetzungen austragen (Förderung der Konfliktfähigkeit)
- Negatives Verhalten: Eventuell ziehen sich Einzelne zurück oder schliessen Bündnisse gegen ... (Eifersucht, Stress, Angst)

3. *Norming* (Das Team organisiert sich)

- Positives Verhalten: Das Team lernt, miteinander umzugehen (zu kommunizieren), Probleme werden verbalisiert, Konflikte nehmen ab.
- Negatives Verhalten: Wenn die Meinung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ignoriert wird, können Konflikte eskalieren.



Wenn die Meinung der Mitarbeitenden ignoriert wird, können Konflikte eskalieren

4. *Performing* (nun steht die Arbeit im Vordergrund)

- Positives Verhalten: Erfolge und Misserfolge werden analysiert. Das (Arbeits-)Klima ist gut.
- Negatives Verhalten: Wenn das Element «Herausforderung» an Kraft verliert, nimmt Produktivität ab.

Auch bei Teams ist eine Zusammenarbeit ohne Konflikte kaum denkbar. Wo gearbeitet wird, kommt es zu Differenzen. Konflikte sind oft notwendig und lassen sich auch positiv nutzen.

Um Konflikte für die Teams Gewinn bringend zu nutzen, gilt es lediglich, einige der wichtigsten Erkenntnisse zu beachten:

- a) Wir müssen handeln (etwas tun). Die Zeit allein löst keine Konflikte.
- b) Zeit allein löst keine Konflikte (Hinausschieben, Schweigen, Schlucken, Verdrängen). Trotzdem kann sich das zeitliche, aber auch räumliche Distanzieren vom Problem oder vom Problempartner lohnen. Sich bewusst absetzen ist eine hilfreiche Strategie als sich festbeissen am Problem.
- c) Langfristig lassen sich Konflikte nur lösen, wenn sich unser Verhalten (unsere Einstellung) ändert. Dies sind oft zeitraubende Lernprozesse.
- d) Wer bei Konflikten selbst betroffen ist, sollte nicht Vermittler spielen. Es lohnt sich, neutrale Vermittler (Helfer, Konfliktlöser) beizuziehen.
- e) Insistieren führt zu keinem Ziel. Kommunikative Fähigkeiten wie zuhören, abhören, ausreden lassen sind bei Konflikten die wichtigsten Voraussetzungen, die zu Lösungsansätzen führen können.
- f) Konflikte analysieren. Bei der Analyse von Konflikten im Team sind die Ursachen und Inhalte zu untersuchen.

Welche Ursachen führten zum Konflikt?

- Werden Teammitglieder unterschiedlich informiert?
- Fehlen Kontakte (reduzierte Kommunikation)?
- Gibt es situative Störfaktoren (Besucher, Konkurrenz anwesend)?
- Werden Ressourcen unterschiedlich verteilt (Nahrung, Schlafgelegenheit, Infrastruktur)?
- Klaffen die Interessen auseinander?
- Sind die Positionen im Team asymmetrisch (Kompetenzen, Machtbefugnis)?
- Gibt es krasse unterschiedliche Fähigkeiten (Sprachkompetenz, intellektuelle Fähigkeiten)?
- Sind die kulturellen und politischen Wertvorstellungen unvereinbar (Ideologien, Überzeugungen)?

Welche Inhalte sind Konfliktstoffe?

- Lehnen sich einzelne Teammitglieder ab (Hass, fehlende gleiche Wellenlänge)?
- Stimmt die Wahrnehmung nicht überein? (Jeder nimmt etwas anderes als wahr: Einstellung, Haltungen). Der Optimist sieht das Glas halbvoll, der Pessimist halbleer. Einfache Fragen machen die Unterschiede bewusst: «Was ist gute Musik? Was ist psychisch krank oder psychisch gesund?»
- Werden Methoden unterschiedlich beurteilt? (Erziehung: fordernd, oder alles erlaubend? Drogenbekämpfung: hart oder weich?)
- Werden Ziele unterschiedlich bewertet? (Atomkraftwerke als Lösung für das Treibhauseffekt-Problem oder als drohende Gefahr? Ausländerfrage?)
- Besteht ein Verteilerkonflikt (Lohn, Pflichten, Arbeitszeit)?

Wichtig ist, dass wir Krisen im Team rasch erkennen. Beachten Sie die nachfolgenden gefährlichen Ist-Zustände.

Ist-Zustand	Was tun?
Langeweile und Routine lähmen Teams.	Eigene Ideen einbringen, Situation bewusst machen.
Ein Teammitglied spielt sich als Chef auf.	Sagen, dass das Verhalten nicht geschätzt wird.
Missmut kommt auf und steckt Teams an (Stimmungsbarometer ist tief).	Gemeinsam Gespräche führen. Ursachen des Missmutes ergründen. Falls das Team angesteckt ist: Rundgespräch, evtl. Aussprache mit Teamleiter
Unterschiedliche Behandlung.	Gelassenheit ist angebracht. Evtl. Gespräch mit dem Bevorzugten. Klar machen, dass ihn sein Verhalten zum Aussenseiter stempelt.
Konkurrenzkampf statt Solidarität (jeder sucht seinen Vorteil).	Rundgespräch, Ursachen ergründen. Wege suchen, die zur Zusammenarbeit führen. Hilfreich: u.U. neuere, gerechtere Aufteilung von Aufgaben, evtl. Umverteilung.
Falls sich durch inoffiziellen zweiten Führer zwei Parteien bilden...	Aussprache mit neutraler Person.
Team ist überlastet.	Gespräch zwischen Chef und Team suchen. Abläufe untersuchen, evtl. unangenehme Pflichten verteilen.
Wenn jemand ausschert und sich nicht mehr einsetzt...	Sachliches Kritikgespräch: evtl. neue Aufgaben zuordnen.
Wenn ein Teammitglied von allen nicht geschätzt wird («Chemie» stimmt nicht).	Klärendes offenes Gespräch führen. Wichtig: Absolute Offenheit ohne persönliche Verletzungen, Wurzel des Problems suchen.

4.2.2 Aus der Giftküche: Zur Förderung von Krisen im Team

Beleidigungen – was tun?





Gerüchte – was tun?



Cliquenbildung – was tun?



Mobbing – was tun?



4.2.3 Kommunikationsformen, die bei Krisen helfen können

Der Rat «Ihr müsst halt reden miteinander!» klingt einleuchtend. Doch in einem Team, dessen Mitglieder eine unterschiedliche Gesprächskultur mitbringen und sich einzelne Teammitglieder hinsichtlich kommunikativer Kompetenz krass unterscheiden, lässt sich nicht einfach nur so miteinander reden. Bei Diskussionen reden nämlich immer nur ganz wenige Teilnehmer – und der Grossteil schweigt (es kommt dann zu keinem echten Gespräch). Wenn die Diskussionskultur fehlt, lohnt sich der Umweg über die schriftliche Kommunikation. Diese neue Technik ist als Metaplantechnik oder Pinwandverfahren bekannt. In einer abgewandelten Form wird das Denkpotenzial aller Mitglieder mit Karten (schriftlich) ausgeschöpft.

Mit Karten diskutieren

Meinungen, Ideen werden mit dicken Filzstiften auf Karten notiert (pro Person eine Karte). Die Meinungen werden an einer Pinwand aufgesteckt. Meist dauert es nicht lange und aus Wechselgesprächen mit Nachbarn (Murmelpause) entstehen aus den Seitengesprächen offene Gespräche oder Diskussionen, bei denen das ganze Team aktiv mitmacht.

Wenn die Diskussionsregeln beherrscht werden, z.B.: Nicht ins Wort fallen, Vorschläge knapp, präzise, prägnant formulieren, Anweisungen der Gesprächsleitenden Person akzeptieren, dann führt der Umweg über die schriftliche Diskussion oft problemlos zur mündlichen Aussprache.

Das Rundgespräch

Im Unterschied zur Gruppendiskussion diskutiert das Team zwanglos und in lockerer Atmosphäre. Es sind keine eigentlichen Arbeitsgespräche. Es geht bei Rundgesprächen um Analysen von Situationen: «Was ist heute schief gelaufen?» «Wie ist die Stimmung im Team?» «Welches sind die Ursachen der Spannungen?»

Zeitlimit: höchstens 45 Minuten.

Die Gruppendiskussion

Vorteile und Nachteile werden aufgelistet. Ein Thema steht im Zentrum. Das Problem wird von allen Seiten beleuchtet und zerlegt. Gefragt sind alle stichhaltigen Argumente der Teilnehmenden.

Die Konferenz

Die Resultate einer Teamdiskussion werden auf einen Nenner gebracht. Ziel ist die Einigung zu einem Konzept. Es sind eine Entscheidung oder mehrere konkrete Lösungen denkbar.

Prinzip: Wer am Entscheidungsprozess mitgearbeitet hat, muss auch über das Ergebnis informiert werden.

Das Brainstorming

Hier gilt es, Ideen und Vorschläge (auch noch so verrückte) zu sammeln. Bei allen Brainstormingstechniken gilt das Prinzip: Kritik und Wertung der Beiträge sind streng verboten. Dank der entspannten Auflistung unterschiedlichster Gedanken kommt es durch Assoziationseffekt zu sehr vielen neuen Ideen. Zeitlimit: 15 bis 30 Minuten.

Erst nachher werden die gesammelten Gedanken weiterentwickelt.

Das Einzelgespräch

Bei Gesprächen unter vier Augen lohnt sich, Ort und Zeit (ungestörte, angenehme Situation) genau zu bedenken. Beide Seiten müssen Traktanden und Zeitrahmen des Gespräches kennen.

Prinzip: Jeder schildert seine Sicht möglichst ohne zu interpretieren. Partner ausreden lassen. Zuhören, evtl. Aussagen spiegeln (wiederholen): «Habe ich richtig verstanden, Sie finden ...»?

Kein Protokoll. Aber am Schluss wird die Erkenntnis aus jeder Sicht nochmals mündlich festgehalten.

4.2.4 Abwehrhaltungen bei Konflikten verhindern

Statt interpretieren – Sachverhalte beschreiben

Im Alltag bewerten wir viel zu schnell, wenn uns etwas stört. Wir vermuten, weshalb jemand etwas so gesagt hat. Wir glauben zu wissen, was die Partnerin denkt.

- Interpretierend: «Weil Sie unsicher sind, müssen Sie so laut reden ...»
- Beschreibend: «Sie reden laut.»

Statt formal – eher improvisierend vorgehen

Wer formal (starr) vorgeht, braucht keine zusätzlichen Informationen. Er kommuniziert dogmatisch, während beim improvisierenden Verhalten immer die Bereitschaft da ist, ausgetretene Pfade zu verlassen. Spontane neue Möglichkeiten können ohne formalistische Hindernisse (dank der Bereitschaft zur Improvisation) miteinbezogen werden.

- Formal: «Wir hatten bereits vor fünf Jahren beschlossen, in den Abteilungen keine Vertreter mehr zu empfangen!»
- Improvisierend: «Mir leuchtet ein, dass in Ihrer Abteilung die neuen Angebote rascher bekannt sein sollten, weil jede Verzögerung negative Folgen haben kann. Bevor wir die protokollierte Regelung ändern, schlage ich vor, dass Sie versuchsweise Vertreter direkt empfangen können. Nach drei Monaten werden wir dann einen Grundsatzentscheid fällen.»

Statt kontrollieren – problemorientiert reden

Das Verhalten wird dann beeinflusst, wenn durch die Kontrolle das angeblich «falsche» Verhalten bewusst gemacht wird. Es wird davon ausgegangen, dass nur die eigene Meinung richtig ist. Beim problemorientierten Reden zeige ich als Sender, dass ich keine festgelegte Lösung habe, die aufgezwungen werden muss.

- Kontrollierend: «Wie hoch sind die Spesen im letzten Quartal gewesen?»
Auf die Antwort folgt: «Sie sehen, so geht es nicht weiter, Sie müssen ...»
- Problemorientiertes Verhalten: «Das Problem der zu hohen Spesen gilt es konkret anzupacken. Was schlagen Sie vor, damit im nächsten Quartal die Summe der Spesen um ein Drittel reduziert werden kann?»

Statt aus überlegener Situation – gleichberechtigt kommunizieren

Selbstverständlich gibt es keine absolute Gleichberechtigung. Wer einen Wissensvorsprung hat, wer eine bestimmte Rolle einnimmt, der hat zwangsläufig mehr Überlegenheit und mehr Macht. Doch geht es darum, dass der Einfluss nicht mit den Überlegenheitsfaktoren geltend gemacht wird (Geld, Intellekt, Körperstärke). Wer mit der Überlegenheit gleichsam als Argument arbeitet und zu verstehen gibt, dass etwas so gemacht werden muss, weil er es aus der überlegenen Situation heraus so will, der erzeugt stets Abwehrkräfte.

Wenn den gegebenen Unterschieden keine Bedeutung zugemessen werden, signalisieren wir, dass wir hinsichtlich der Sachfragen gleichberechtigt verhandeln.

- Überlegen: «Ich würde dieses Projekt fallen lassen. Als Gegner würde ich sonst alle Finanzen zurückziehen.»
- Gleichberechtigt: «Bei Ihrem Vorschlag habe ich noch Bedenken hinsichtlich dem Standort. Ich finde, bei der vorgeschlagenen Variante gibt es viel zu hohe Fahrkosten und damit unnötige Leerlaufzeiten. Wie können Sie diese Bedenken entkräften?»

Statt neutral – einführend kommunizieren

Bei neutralem Kommunikationsverhalten klammern wir den emotionalen Gehalt aus. Beim einführenden Verhalten hingegen identifizieren wir uns mit den Gefühlen. Viele neutrale Kommunikatoren drängen nach einer sachlichen Kommunikation: «Reden Sie bitte sachlich.» Andererseits geht es auch nicht darum, nur emotional zu reden (nur «aus dem Bauch heraus»), denn auch dieses Verhalten wäre einseitig. Beispiel einer derartigen Aussage: «Weisst Du, irgendwie stimmt etwas nicht zwischen uns, doch kann ich es nicht verbalisieren. Ich spüre aber, dass ich den Prozess so stehen lassen kann.»

Wer einführend kommuniziert, bemüht sich um die Balance zwischen Gefühlen und sachlicher Logik.

- Neutral: «Dass Ihr Kind die Prüfung nicht bestanden hat, müssen Sie wegstecken. Alle Menschen haben ab und zu Probleme. Auch mir läuft es nicht immer rund. Nehmen Sie es nicht so tragisch. Ich habe Ihnen heute einen interessanten Auftrag!»
- Einführend: «Der Prüfungsbericht Ihres Sohnes beschäftigt Sie enorm. Ich kann mir vorstellen, dass Sie immer wieder an diese Geschichte denken müssen. Wie sehen Sie Ihren Einsatz heute? Möchten Sie lieber ...»

Statt strategisch – spontan

Das strategische Verhalten treffen wir dort an, wo Absichten nicht direkt ausgesprochen werden. Eindeutige Informationen fehlen. Es wird indirekt gesprochen. Wer spontan kommuniziert, sagt offen und ungeschminkt das, was er denkt. Aber: Ohne taktlos zu sein.

- Strategisch: «Eigenartig, wie man beim Sonnenschein alle Flecken auf der Scheibe sieht ...»
- Spontan (direkt): «Die Scheiben sind schmutzig und müssen gereinigt werden!»

4.2.5 Die zehn häufigsten Krisen im Team

Folgende stichwortartige Zusatzinformationen können Moderatorinnen und Moderatoren bei den Gruppendiskussionen helfen.

1. *Unzufriedenheit: Die Stimmung leidet*
Missmut über längere Zeit. Gruppe lässt sich anstecken. Arbeit leidet. Ergebnisse verschlechtern sich.
=> Grund herausfinden: Rundgespräch, sachliche Störfaktoren besprechen.
2. *Eifersüchteleien: Jemand wird bevorzugt*
Bei instabilen Teams ist Eifersucht Sprengstoff. Der Beliebte erhält Sonderaufgaben. Chef will vielleicht nur Aufstieg vorbereiten (ist normal).
=> Nutzt der Bevorzugte die Sonderstellung aus, muss ein Gespräch folgen: Hinweis auf die Aussenseiterposition.
3. *Risiko: Ein Neuer kommt*
Neuen wird meist Skepsis entgegengebracht.
=> Unvoreingenommenheit ist am Platz, freundlich sein. Informationen liefern, einarbeiten!

4. *Konkurrenzkampf: Jeder gegen jeden*
 Konkurrenzkampf stoppt den Informationsfluss. Ursache: Oft persönliche Dinge.
 => Rundgespräch: Gründe suchen, Aufgaben neu verteilen, Cliques auflösen.

5. *Verzögerungen: Das Team wird gebremst*
 Ein Mitglied ist zu schwach, Leistung wird gebremst (andere arbeiten zu viel). Folge: Frust, oft heisst es: Der Schwache will nicht. Aber:
 => Es fehlt an Schulung: Betreuer (Mentor) einsetzen.

6. *Verunsicherung: Wer wird befördert?*
 Folge: Es herrscht Unruhe, solange die Situation unklar ist. Deshalb: Informieren!
 Herrscht im Team Solidarität, können sich alle freuen, dass ihr Teammitglied weiterkommt (hilft vielleicht später).
 => Neidern diese Sichtweise bewusst machen.

7. *Schlendrian: Einsatz wird nicht gern gesehen*
 Häufig wird den Newcomern beigebracht: Bei uns geht es gemächlicher, alte Hasen diktieren den gelassenen Rhythmus: «Jetzt mach mal halblang»
 => Ablauf überlegen, Tempo diskutieren. Gruppentempo suchen.

8. *Harmonie: Zu viel davon lähmt alle*
 Team schont sich (falsch verstandene Kollegialität).
 => Arbeit muss erste Priorität haben! Privates darf den Rahmen nicht sprengen. Aufgaben neu verteilen (Cliques).

9. *Routine: Nichts geht mehr*
 Arbeit langweilt. Arbeit ist zu starr eingeteilt. Eventuell herrscht Unterforderung.
 => Lösung: Unterredung mit Vorgesetztem. Arbeit neu verteilen. Ideen suchen: Wie kann Energiepotenzial genutzt werden?

10. *Ärger: Einer spielt sich als Chef auf*
 Teammitglied mischt sich in die Arbeit anderer ein, schaut demonstrativ auf die Uhr, wenn jemand zu spät kommt.
 => Unklare Andeutungen beim «Pseudochef» helfen nicht. Team muss Ärger klar aussprechen (Details, Fakten nennen). Hilft dies nicht, dann braucht es ein Gespräch mit dem Vorgesetzten.

4.3 Hinweise zur Nutzung der Literatur

In das beschriebene Modell der Konfliktregulierung werden die Leserinnen und Leser am ehesten über die zitierte Literatur eingeführt. Die Veröffentlichung von Newberg / Borton (1976) ist allerdings auf schulisches Lernen bezogen.

Bei der Einarbeitung in das Modell von Gordon können die jeweiligen Interessen der Leserinnen und Leser gut berücksichtigt werden, da der Verfasser seinen Ansatz mit verschiedenen Zielgruppen erprobt hat: Familien, Lehrerinnen und Lehrer, Manager, Frauengruppen: Gordon 1976, 1977, 1979, 1989, 1993.

Für das schulische Lernen wird immer wieder auf die Arbeiten von Miller hingewiesen (z.B. 1995), der mehrere Ansätze der Humanistischen Pädagogik (Gordon, Cohn, Schulz von Thun) mit Hilfe vielfältiger Übungs-, Spiel- und Interaktionsformen praxisnah vermittelt.

Von besonderem Wert für Lehrerinnen und Lehrer, die sich weitergehend mit dem Thema «Konflikte» befassen möchten, sind das «Konstanzer Trainingsmodell (KTM)» (Tennstädt u.a. 1987) und die Veröffentlichungen von Singer (1988) auf der Grundlage der psychoanalytischen Pädagogik und von Dreikurs u.a. (1992) auf der Grundlage der Individualpädagogik.

4.4 Übungen und Aufgaben

4.4.1 Konfliktursachen und -lösungen

Ziel

- Konfliktursachen im eigenen Team reflektieren und formulieren
- Die häufigsten Konflikte im Team bewusst machen und erkennen
- Sich mit Ursachen und Lösungsansätzen auseinandersetzen

Aufgabenstellung

Einzelarbeit anhand der projizierten Liste «Zehn Krisen im Team»: Folgende Gründe führen in der Praxis meist zu Konflikten im Team. Sie haben gewiss aus diesem Krisenangebot auch schon eine ähnliche Situation erlebt. Erzählen Sie den Fall kurz, prägnant und konkret (Namen dürfen geändert werden).

Konkretes Beispiel (Ablauf)

- Liste im Plenum projizieren
- Aufgabe formulieren
- Denkzeit einräumen
- Präsentation der konkreten «Geschichten»

Nach jeder Geschichte wird im Plenum die Frage gestellt: «Wie hätten Sie reagiert?» «Welche Reaktion wäre falsch, welche richtig (angemessen)?» Die Betroffenen schildern hernach ihre Erfahrungen.

Evaluation für Auszubildende (Erkenntnisse)

Die auszubildende Person registriert und sammelt auf dem Flip-Chart die verschiedenen Lösungsangebote und ergänzt die Palette aus dem eigenen Erfahrungsschatz.

Zehn Krisen im Team

1. Unzufriedenheit: Die Stimmung leidet
2. Eifersüchteleien: Jemand wird bevorzugt
3. Risiko: Ein Neuer kommt
4. Konkurrenzkampf: jeder gegen jeden
5. Verzögerungen: Ein Teammitglied ist schwach, Team wird gebremst
6. Unsicherheit: Wer wird befördert?
7. Schlendrian: Einsatz wird nicht gern gesehen. Neue wollen Tempo. Alte Hasen sagen: «Nur gemächlich!»
8. Zu viel Harmonie: Team schont sich, lähmt alle.
9. Routine, Langeweile: Nichts geht mehr!
10. Ärger: Jemand spielt Chef, mischt sich ein, korrigiert (schaut demonstrativ auf die Uhr, wenn jemand zu spät kommt) (MK)

4.4.2 Konfliktsituationen aus dem Alltag

Ziel

- Sich mit praktischen Konfliktsituationen aus dem Alltag auseinandersetzen
- Lösungen sammeln, die das loyale Verhalten fördern
- Das Repertoire der persönlichen Lösungsangebote erweitern

Aufgabenstellung

Darstellung «Konfliktsituationen aus dem Alltag» (siehe unten) kopieren und austeilen (pro Gruppe 1 Blatt). In Kleingruppen (Dreiergruppen) werden aufgrund der geschilderter Konfliktsituationen denkbare Lösungen gesucht, die nachher im Plenum diskutiert werden können.

Konkretes Beispiel (Ablauf)

In der Dreiergruppe liest ein Mitglied der Gruppe ihre konkrete Situation und schildert zusätzliche Detailinformationen aus dem Stegreif. Die zwei Zuhörenden erfragen weitere Details. Hierauf sucht die Dreiergruppe gemeinsam nach Lösungen und Antworten auf die Frage: «Wie könnte sich das Team in dieser Situation loyal verhalten?» Nachdem jedes Mitglied der Dreiergruppe einen Fall präsentiert hat, entscheidet die Gruppe, welcher Fall im Plenum behandelt werden soll.

Evaluation für Auszubildende (Erkenntnisse)

Im Plenum wird von jeder Gruppe ein konkreter Fall präsentiert. Die moderierende Person wählt einen exemplarischen Fall aus und gibt ihren Input. Sie sammelt hierauf auch grundsätzliche Erkenntnisse.

(MK)

Jedes Team kann nur funktionieren, wenn die einzelnen Mitglieder fair miteinander umgehen – wenn sie sich bei Konfliktsituationen loyal verhalten.

Loyales Verhalten in Konfliktsituationen – 7 Beispiele als Diskussions- und Übungsgrundlage:

1. Die Vorgesetzte kritisiert zu Unrecht Ihren Teammitarbeiter.
=> Nicht einmischen (falsche Loyalität). Die Chefin empfindet die offene Solidarisierung als Front und reagiert noch gereizter. Besser: Später im Team Vorwurf besprechen. Der gerügte Mitarbeiter sollte persönlich mit der Chefin reden. Falls der Mut fehlt, kann dann eine Teamsprecherin die Angelegenheit unter vier Augen ansprechen.
2. Ein Mitarbeiter will, dass Sie seinen Fehler nicht verraten.
=> Wenn der Fehler dem Unternehmen schadet, sind die Unternehmensinteressen wichtiger. Bringen Sie den Kollegen dazu, den Fehler selbst zuzugeben. Nur wenn er dies verweigert und es kein Bagatelldfehler ist, gilt es, den Chef zu informieren.
3. Negative Informationen über den Chef werden geschätzt. Sie werden auch darüber ausgefragt.
=> Erzählen Sie nichts Negatives in Abwesenheit des Chefs. Verlagern Sie das Thema. Sie dürfen sagen, dass Sie Negatives nur in Anwesenheit des Betroffenen sagen.
4. Ein Kollege macht Fehler, die das Team ausbaden muss.
=> Nicht sofort zum Chef gehen. Problem im Team zu lösen versuchen. Hilfe anbieten, falls notwendig. Alle mit dem Chef ein Teamgespräch führen.
5. Ein Kollege wird für Ihre Arbeit gelobt.
=> Ist heikel. Die Leiterin (Vorgesetzte) muss auf jeden Fall über den Sachverhalt informiert werden.
6. Ein Beschluss des Teams widerstrebt Ihnen.
=> Team darauf ansprechen. Ist der Einwand lebenswichtig, Vorgesetzten hinzuziehen. Gemeinsam Sache aussprechen.
7. Sie werden für die Arbeit einer Kollegin gelobt.
=> Gut ist es, wenn nicht die Geschädigte berichtet, sondern der zu Unrecht gelobte Teammitarbeiter.

4.4.3 Aktiv zuhören

Ziel

- Mit Hilfe der Methode des aktiven Zuhörens sollen die Teammitglieder lernen, die Äusserungen eines Partners / Gegenübers genau zu erfassen und mit eigenen Worten wiederzugeben.

Aufgabenstellung

Das Team teilt sich in Dreiergruppen auf. Eine Themenliste ist vorbereitet; sie enthält mögliche Themen für Kontroversen. Dabei sollten «realistische» Themen aufgenommen sein, die auf dem Hintergrund der Teammitglieder ernsthaft diskutiert werden können. Besonders geeignet sind Themen, die gesellschaftlich noch nicht zu stark durch Argumente plattgewalzt sind. Die Liste könnte z.B. folgende Themen enthalten:

- Umweltthemen
- alternative Medizin
- Gesundheitsfürsorge
- Esoterik
- Arbeitslosigkeit usw.

Formulieren Sie bitte jeweils konkrete Fragen, z.B.: «Helfen alternative Methoden bei Krebserkrankungen?»

Die Diskussion wird mit festgelegten Rollen geführt; die Dreiergruppe einigt sich auf ein Thema aus der Liste und verteilt die Rollen:

- (1) Befürworter der These / Frage
- (2) Gegenposition
- (3) Schiedsrichter

Die Diskussion läuft so, dass eine These erst vom Partner wiederholt und zusammengefasst werden muss, bevor er / sie die Gegenposition beziehen kann. Der Schiedsrichter korrigiert allenfalls. Begrenzen Sie die Zeit pro Diskussionsrunde. Die Dreiergruppe wählt in anderer Konstellation (Neuverteilung der drei Rollen) ein anderes Thema. Alle Beteiligten sind somit einmal Befürwortende, Kritikübende und Schiedsrichter.

Konkretes Beispiel (Ablauf)

Das Team besteht aus 12 Mitgliedern. Es bilden sich vier Dreiergruppen. Die leitende Person verteilt die Themenliste und erklärt die Konstellation. Für jede Diskussionsrunde wird eine bestimmte Zeitspanne festgelegt (etwa 6 bis 8 Minuten). Die Leitung ermutigt dazu, verschiedene Positionen einzunehmen, also mit Rollen zu experimentieren und den Übungscharakter zu akzeptieren.

Die Dreiergruppen diskutieren jetzt in Eigenregie. Die leitende Person hilft nur, wenn Unklarheiten bestehen. Nach ca. sieben Minuten wird der Wechsel bekannt gegeben.

Nach den drei Runden sollen sich die Gruppen kurz miteinander austauschen; anschliessend erfolgt die Auswertungsrunde im Team.

Evaluation für Auszubildende (Erkenntnisse)

Im Vordergrund stehen nicht die inhaltlichen Argumente oder die Probleme mit dem Einnehmen von bestimmten Positionen (was in der Disputierkunst immer geübt wurde, im Alltag aber kaum mehr Verwendung findet), sondern die Bemühungen, die Auffassung der anderen angemessen zurückzuspiegeln. Wie weit ist dies gelungen? Wo haben die Schiedsrichter eingegriffen? Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit dies gelingt?

Immer wieder berichten die Spielerinnen und Spieler von Irritationen, weil sie sich zu stark für ihre eigene Position und deren Formulierung und weniger für die Argumente der / des anderen interessieren.

(KK)

4.4.4 Ich-Botschaften aussenden

Ziel

- Die Teammitglieder sollen vorgegebene Äusserungen aus Gesprächen verbessern, indem sie diese als Ich-Botschaften umformulieren.

Aufgabenstellung

Den Teammitgliedern werden nachfolgende Beispiele aus Miller (1995) schriftlich vorgelegt. Sie sollen mögliche Alternativen formulieren (auch wenn sie den Hintergrund der Szene nicht kennen), die als Ich-Botschaft akzeptabel wären.

Konkrete Beispiele (Ablauf)

Liste nach Miller (1995).

Beispiel: «Sie führen immer das grosse Wort!»

Alternative: «Mich ärgert, wenn Sie sich bei einer Arbeit vordrängen. Ich fühle mich unterlegen.»

- «Sie sind aber schnell beleidigt!»
- «Ihre Bewerbung hat wohl wieder nicht geklappt?»
- «So ein Quatsch, hier gibt es keine Haie!»

- «Kommen Sie mir nicht mit solchen Ausreden!»
- «Du bist arrogant!»

Zunächst formuliert jedes Teammitglied eine Alternative, evtl. mehrere. Dann erfolgt eine Abstimmung / Absprache / ein Austausch mit einer Partnerin / einem Partner, danach der Austausch im Team. Achten Sie dabei darauf, dass immer wieder auf die methodischen Akzente zurückgekommen wird. In den Alternativformulierungen soll die eigene Person wahrnehm- und erlebbar sein.

Evaluation für Ausbildende (Erkenntnisse)

Zunächst geht es um die Frage, ob die Unterschiede zwischen Varianten akzeptiert werden. Anschliessend geht es um die knifflige methodische Frage, ob Ich-Botschaften geübt und trainiert werden können.

In einer Zwischenrunde sollten diejenigen Teammitglieder zu Wort kommen, die schon länger mit dieser Technik arbeiten. Schliesslich geht es um eine Kritik an der Methode (vgl. oben): Die Methode kann als «seelenlose» Technik eingesetzt werden. Es ist nicht nur in den Massenmedien üblich geworden, sich zu outen, über intimste Erfahrungen zu sprechen. Dort wird mit der Technik Schindluder getrieben. Wo ist die Grenze der Methode?

(KK)

5. Modul: Umgang mit einzelnen Teammitgliedern

5.1 Zur Orientierung

5.1.1 Die Einzelnen und die Gruppe

Menschen sind in ihren emotionalen und psychischen Befindlichkeiten unterschiedlich ausgeprägt. Im Alltag können wir mit derartigen Unterschieden (z. B. der eine ist empfindsamer als die andere) einigermaßen zurecht kommen. Bestimmte individuelle Ausprägungen können allerdings die Teamarbeit und -leistung erheblich beeinträchtigen.

Die Leiterinnen und Leiter müssen in die Lage versetzt werden, Verhaltensweisen angemessen zu diagnostizieren und entsprechend darauf zu reagieren. Dies ist allerdings leichter gesagt als getan. Die Leitenden befinden sich nicht in der Lage einer Therapeutin oder eines Beraters, die sich auf ihr einzelnes Gegenüber konzentrieren und auf seine Initiativen entsprechend kontrolliert reagieren können. Sie sind auch nicht in der Lage eines Gruppentherapeuten, der auf die Aktivitäten und Reaktionen der einzelnen Gruppenmitglieder reagieren und Impulse zum emotionalen Wachsen der gesamten Gruppe geben kann.

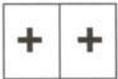
In der Teamarbeit werden die Leiterinnen und Leiter mit einem mehr oder minder sensiblen WahrnehmungsfILTER operieren, um im Alltag handlungsfähig zu bleiben; sie werden zunächst auf allgemeine Signale aus dem Team achten, um deren Befindlichkeit diagnostizieren zu können. Die wichtigste Quelle hierfür sind die regelmässig und nach methodischen Gesichtspunkten gestalteten Rückmeldungsrunden (vgl. Modul 2).

Jetzt geht es um die Initiativen einzelner Teammitglieder, die diesen Rahmen sprengen und als Signale für eine – von wem auch immer zu verantwortende – Störung gedeutet werden können oder müssen. Der Vorgang ist deswegen heikel, weil im Teamgeschehen die Leiterinnen und Leiter auf derartige Anstösse sehr oft falsch (nach fehlerhafter Wahrnehmung) reagieren und damit nicht zu einer Deeskalierung (Verminderung des Konfliktpotenzials) beitragen.

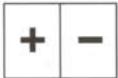
Es wäre ausführlich darüber zu diskutieren, welche Hilfen den Leiterinnen und Leitern geboten werden sollten, damit es zu weniger Wahrnehmungsfehlern kommt. Statt dessen wird in Kurzform das Modell der Transaktionsanalyse (nach Eric Berne) vorgestellt, das eine Unterstützung beim Vermeiden von Wahrnehmungsfehlern bieten kann (vgl. vor allem Stewart / Joines 1990; Schlegel 1993); es hilft, Initiativen von Teammitgliedern angemessen zu verstehen und so zu reagieren, dass der weitere Teamprozess weniger behindert wird.

Ausgangspunkt der Transaktionsanalyse ist der wichtige Gedanke, dass wir schon in den ersten Lebenswochen und -monaten bestimmte Grundeinstellungen oder Überzeugungen gewonnen haben (abgeleitet aus den entsprechenden Handlungen der Erziehenden, Eltern), mit denen wir ständig die Beziehung zu unserer Umgebung und zu unseren Mitmenschen gestalten. Die vier bekannten Grundeinstellungen können blitzschnell wechseln, die TA-Literatur vertritt allerdings überwiegend die These, dass wir in Belastungssituationen jeweils zu unserer Leit-Überzeugung zurückkehren und unser Leben darauf ausrichten.

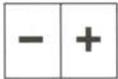
Leider ist die wichtigste der vier Grundeinstellungen durch den Buchtitel von Harris (1990) «Ich bin o.k. – Du bist o.k.» und durch die oberflächliche Anwendung des «o.k.» in der Alltagssprache etwas in Verruf geraten; im Anschluss an Stewart / Joines (1990) bemühe ich mich daher um eine Kennzeichnung aller vier Einstellungen, ohne den Begriff «o.k.» zu verwenden:



Mit mir ist alles in Ordnung, ich fühle mich wohl, und du bist mir so recht wie du bist.



Mit mir ist alles in Ordnung, aber mit dir stimmt etwas nicht.



Mit mir stimmt etwas nicht, aber du bist in Ordnung.



Mit mir stimmt etwas nicht, ich bin nicht in Ordnung, und auch mit dir stimmt etwas nicht.

Mit dem «In-Ordnung-sein» ist nicht nur ein Wohlbefinden, sondern eine existenzielle Zustimmung und Akzeptanz gemeint.

5.1.2 Kompetente Diagnosen mit Hilfe der Transaktionsanalyse

Nach der Transaktionsanalyse (TA) befinden wir uns ständig in einem der folgenden drei «Ich-Zustände». Geübte Beobachterinnen und Beobachter besitzen die Fähigkeiten, aus dem Verhalten, aus der Sprache und Gestik darauf zu schliessen, in welchem Ich-Zustand sich jemand gerade befindet. Allerdings gilt auch die Feststellung, dass wir diese Zustände blitzschnell ändern können.

**Eltern-Ich-Zustand:**

Verhalten, Denken und Fühlen, das von den Eltern oder Elternfiguren übernommen wurde.

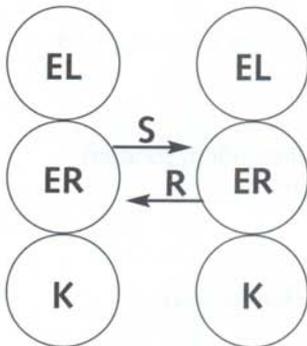
**Erwachsenen-Ich-Zustand:**

Verhalten, Denken und Fühlen, das eine direkte Reaktion auf das Hier und Jetzt ist.

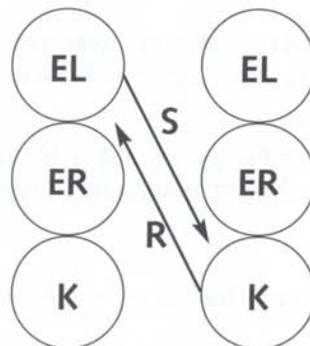
**Kind-Ich-Zustand:**

Verhalten, Denken und Fühlen, das aus der Kindheit stammt und jetzt wieder abläuft.

(Die Ich-Zustände, die von der TA noch in bestimmte Zonen unterteilt werden, sind deswegen für die Kommunikation (Austausch von Transaktionen) wichtig, weil wir aus ihnen heraus handeln und reagieren. Gehen wir nicht auf den jeweiligen Zustand, das «Angebot» unseres Partners ein, entstehen die ersten Kommunikationsstörungen. Die TA kennt drei (und mehr) Arten von Transaktionen (referiert nach Stewart / Joines 1990, S. 99 ff.):

1. Komplementärtransaktionen

Nr. 1



Nr. 2

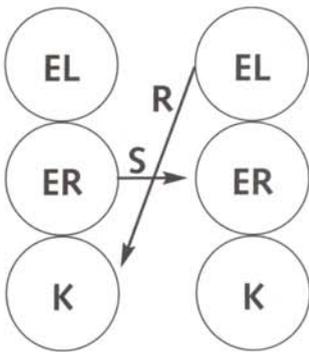
Vom Erwachsenen-Ich einer Person geht ein Reiz (= Stimulus, hier mit **S** abgekürzt) aus, die andere Person reagiert aus dem angesprochenen Ich-Zustand (= Reaktion, mit **R** abgekürzt).

Beispiel: Frage: «Wie komme ich zum Bahnhof?» Antwort: «Gehen Sie geradeaus und biegen Sie bei der Ampel links ab!» (Nr. 1 in der Grafik)

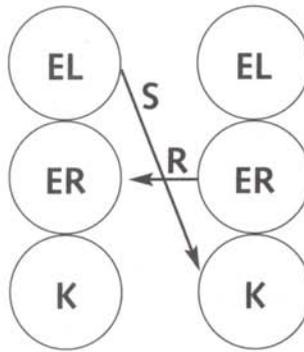
Komplementärtransaktionen laufen auch aus unterschiedlichen Ich-Zuständen ab (Nr. 2 in der Grafik). Ein Beispiel nach Stewart / Joines: Der Vorgesetzte knurrt aus dem Eltern-Ich: «Schon wieder zu spät! So geht das ja nun nicht!» – Der Sachbearbeiter duckt sich: «Entschuldigung! Soll nicht mehr vorkommen.»

Derartige parallele oder komplementäre Transaktionen können (fast) beliebig lange laufen; die Partner verharren in ihrem Zustand; der Fluss des Hin und Her ist nicht gestört, er wird höchstens langweilig.

2. Überkreuz-Transaktionen



Nr. 3



Nr. 4

Die / der Angesprochene reagiert aus einem anderen als den von mir erwarteten Ich-Zustand. Im Fall der Nr. 3 fragt Person 1: «Wie spät ist es?» Person 2 wird sauer: «Wie spät? Du weißt genau, dass wir schon zu spät dran sind!» (nach Stewart / Joines).

Das Modell kann auch andersherum funktionieren (Nr. 4): Der Vorgesetzte will von sich aus lospoltern: «Wissen Sie nicht, dass Sie zu spät sind? Wie stellen Sie sich das vor?» Der Angesprochene geht auf die ER-Ebene: «Ich verstehe Ihren Ärger. Was kann ich tun, damit das in Ordnung kommt?» (nach Stewart / Joines).

Überkreuz-Transaktionen bedeuten eine Störung des Kommunikationsablaufes. Die TA sieht als Möglichkeit der Fortführung, dass einer oder beide den Ich-Zustand wechseln. Es besteht aber auch die Möglichkeit, dass eine Überkreuz-Transaktion mit Absicht herbeigeführt wird, um ein unerwünschtes Kommunikationsverhalten zu stoppen (vgl. unten).

Noch komplizierter sind verdeckte Transaktionen (3), weil bei ihnen zwei Impulse und entsprechende Reaktionen auftreten. Die TA unterscheidet die psychologische und die soziale Ebene: Der Inhalt wird auf sozialer Ebene vermittelt (z. B. zwischen ER und ER); psychologisch läuft die Transaktion aber vom EL zum K und umgekehrt.

Hier gilt die dritte Kommunikationsregel der TA: Bei verdeckten Transaktionen findet die Entscheidung über das weitere Verhalten auf der psychologischen und nicht auf der sozialen Ebene statt.

Bereits mit Hilfe dieser wenigen Angaben können Sie versuchen, alltägliche Transaktionen zu diagnostizieren und Schlüsse auf die Ich-Zustände zu ziehen (vgl. Übungen). Allerdings sollten Sie bei sich selbst beginnen und in der Einschätzung der Ich-Zustände anderer Personen entsprechende Vorsicht walten lassen. Nur zu gerne sieht man im anderen das, was einem selbst gerade in den Kram passt.

Die Transaktionsanalyse wurde auch deswegen bekannt, weil Eric Berne Aussagen darüber macht, wie wir noch im Erwachsenenalter bestimmte Ersatzgefühle («Maschengefühle») praktizieren, die wir in der Kindheit lernen mussten, weil andere, echte Gefühle von unseren Eltern nicht zugelassen wurden. Wir werten mit der Hilfe von Ersatzgefühlen unsere Verhaltensmöglichkeiten ab (Berne spricht vom «Discounten») und treiben mit unserer Umgebung bestimmte psychologische Spiele. Spiele der TA sind Rituale, die ein schales Gefühl hinterlassen; wir konnten uns bestätigen (in unseren Maschengefühlen), wir waren aber nicht authentisch und haben unsere schöpferischen Möglichkeiten nicht genutzt.

In Krisensituationen – so die generelle Warnung der TA – neigen wir dazu, uns abzuwerten und in unsere Maschengefühle und Spiele zu verfallen, anstatt offensiv nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen. Das Ziel therapeutischer und beratender Sitzungen wäre klar: Wir sollen lernen, auf Spiele zu verzichten und die Begrenzungen aus unserer Kindheit zu überwinden.

Ein letzter Hinweis auf eines der interessantesten Konzepte der TA: In der Kindheit (bis etwa sieben oder acht Jahre) haben wir aus unseren Erfahrungen und aus unserer begrenzten Weltsicht einen unbewussten, nicht ausformulierten «Plan» für unser Leben gefasst, den wir im weiteren Leben ständig durch entsprechende Handlungen bestärken. Mit diesem Skript konnten wir überleben; wir mussten aber als Erwachsene lernen, dass es heute und hier nicht mehr zwingend gelten muss. In vielen TA-Gruppen und Einzelberatungen wird am Skript gearbeitet (vgl. z.B. Steiner 1989).

5.1.3 Unterstützung des Gruppenprozesses

Es gibt eine Reihe von Veröffentlichungen, die über den Einsatz der TA im Bereich der Pädagogik Auskunft geben (z.B. Meier-Winter 1994; Nagel 1992; Stewart 1993). Sie wird als Teil von Kommunikationstrainings – teilweise stark verkürzt – eingesetzt (z.B. Birkenbihl 1990). Es ist auch kein Geheimnis, dass sie auch für höchst fragwürdige Verkaufstrainings missbraucht werden kann (etwa indem die Verkäufer lernen, die psychologische Ebene gegen die soziale manipulativ einzusetzen). Auf der anderen Seite ist die TA eine beachtliche Hilfe beim Versuch, alltägliche Interaktionen zu verstehen und evtl. zu verbessern.

Bleibt die Frage, welche Möglichkeiten die Teamleiterinnen und -leiter haben, um mit ihrer Hilfe heikle Mitglieder zu betreuen. Es gibt vor allem folgende Einsatzmöglichkeiten:

- Bereits im Rahmen einer Gruppensitzung kann eine Transaktion aufgegriffen oder gekreuzt werden (wenn die Betreuer dies für förderlich halten). Im Falle der komplementären Reaktion fühlt sich das Teammitglied bestärkt, es spürt die Zuwendung der Leiter. Im Fall der Überkreuz-Transaktion kommt es zum Bruch; was muten die Leiter dem Mitglied zu? Gibt es die Möglichkeit zu einem Wechsel des Ich-Zustandes? usw.
- Es liegt nahe, eine mögliche Konfrontation aus der Gruppe zu nehmen und dem betreffenden Teammitglied ein Einzelgespräch einzuräumen. Hier ist allerdings die Gefahr gross, dass dieses Mitglied die Betreuer sofort zu einem Spiel einlädt; dies müsste mit dem Angebot eines Vertrages durchkreuzt werden.
- Möglicherweise führen nicht die (überlasteten) Teamleiterinnen und -leiter die zusätzliche Betreuung durch, sondern stellen den Kontakt zu einem Berater / Therapeuten her. In Deutschland muss die Bezahlung durch die Kassen überwiegend in Kooperation mit einem Arzt gesichert werden.
- Etwas stärker ausgebaut werden sollte die Hilfe durch andere Laien (Arbeitskollegen, Vorgesetzte, Privatpersonen). Mit ihnen könnten Blockaden abgebaut werden.
- Die Gruppe kann ihr Potenzial nutzen, indem Tandems gebildet werden, die über einen festgelegten Zeitraum mit einer gewissen Regelmässigkeit zusammenarbeiten.

- In vielen Fällen wird die direkte Konfrontation in der Gruppe mindestens eine Klarstellung der Problematik bringen. Die Leiterinnen und Leiter müssen dann eindeutig Position beziehen (was ist nicht akzeptabel?), sie sollen aber auch ihre Bereitschaft signalisieren, dass sie an einer Bereinigung mitwirken. Ihre Zuwendung muss spürbar sein.
- In vielen längerfristigen Arbeitsteams ist die regelmässige Supervisions-sitzung inzwischen zur Selbstverständlichkeit geworden. Sind die Rahmenbedingungen geklärt – Teilnahme, Zeitstruktur, Verpflichtung, Leitung –, besteht hier die Möglichkeit, persönliche Probleme im angemessenen Rahmen anzusprechen und die Solidarität der Gruppe in der Auseinandersetzung mit ihnen wahrzunehmen. Zweitrangig ist die «Lösung» im Sinne einer eindeutigen Handlungsalternative (vgl. Pallasch 1993; Schumacher 1992).

Trotz des Optimismus, wie er in Lernmodellen wie der Transaktionsanalyse erkennbar wird, sollten die Leiterinnen und Leiter immer auch mit der Weigerung der Mitglieder und mit dem Versuch rechnen, dass Kommunikationen durch Spiele manipuliert werden sollen.

5.2 Anwendung

5.2.1 *Welche Typen machen uns Schwierigkeiten?*

In Fachbüchern, Zeitschriften und Management-Journals widmen sich die meisten Autoren immer wieder einzelnen Typen, die uns im Beruf und Alltag ärgern. Es geht dabei stets um die Frage, wie wir uns bei diesen Menschen am besten verhalten sollen (Familienkreis, in der Arbeitswelt oder bei Mediendiskussionen, oder anlässlich von Streitgesprächen).

Bei zahlreichen Kommunikationsseminaren haben wir seit Jahren die unterschiedlichen Berufsgruppen mit der gezielten Frage konfrontiert: «Welcher Typ macht mir am meisten Schwierigkeiten bei den Kommunikationsprozessen im Team?» Erstaunlicherweise zeigt sich, dass ausgerechnet bei Lehrpersonen (sie sollten bekanntlich oft alles wissen) der so genannte «Besserwischer» als schwierigster Teamtyp genannt wird. Bei Leuten, die bei ihrer Tätigkeit gut zuhören müssen, wie beispielsweise Therapeuten oder Berater, dominiert ausgerechnet der «Weghörer», der im Team Mühe bereitet.

Es wäre interessant, herauszufinden, ob tatsächlich immer jene Person zum schwierigsten Teammitglied wird, die etwas mit der eigenen Verhaltensbesonderheit zu tun hat. Dies würde beispielsweise heissen: Wer viel reden muss, ärgert sich vorab über «Vielredner». Oder: Berufskritiker wie beispielsweise Journalisten ertragen keine «Nörgler» (Kritiker) im Team usw.

Diese These lässt sich zwar nicht wissenschaftlich belegen. Erfahrungsgemäss scheint sie vielleicht doch etwas Richtiges an sich zu haben.

Gewiss sind wir alle auf der Suche nach gültigen Rezepten, um bei unserer Teamarbeit schwierigere Typen «in den Griff zu bekommen». Trotzdem zeigt der Alltag: Personen mit besonderen Eigenschaften im Kommunikationsverhalten können nicht mit allgemeingültigen Rezepten oder Standardreaktionen teamfähiger gemacht werden.

Wenn wir nun trotzdem versuchen, gewisse Strategien aufzuzeichnen, so gilt es dabei stets mit zu berücksichtigen: Bei allen Hinweisen sind immer die jeweiligen Umstände und Situationen mitbestimmend. Wenn wir trotzdem bei den wichtigsten Teamtypen einen der vielen denkbaren Lösungswege aufzeigen, so will dies nur als Ansatz gesehen werden, wie wir schwierigere Menschen besser ins Team integrieren könnten.

Bei allen schwierigen Teamtypen gibt es stets verschiedene Lösungswege. Der Schlüssel zum Erfolg ist stets beim situationsgerechten Kommunikationsverhalten zu suchen, das auf einer Beurteilung der Ursachen und der Analyse der jeweiligen Situation basiert.

Die nachfolgende Zusammenstellung mit den Übungen bezweckt,

- den eigenen Handlungsspielraum zu weiten
- rascher und flexibler reagieren zu können
- die Sensibilität im Umgang mit Teammitarbeitenden zu erhöhen
- dank der Auseinandersetzung mit Lösungsangeboten, alltagstaugliche Handlungsmuster entwickeln zu lernen

Nochmals: Stereotype Verhaltensweisen lehnen wir ab. Der Ansatz «Umgang mit schwierigen Teammitarbeitern» beginnt bei der Akzeptanz des schwierigen Teammitarbeiters. Vielleicht auch beim Bemühen um das Verständnis für das unerwünschte Verhalten. Verstehen will aber nie heissen: Einverstanden sein mit dem störenden Verhalten. Wir suchen bewusst Kommunikations-Brücken, die letztlich zu einer Verhaltensänderung führen.

5.2.2 Zu den einzelnen Typen

Die nachfolgend beschriebenen Teamtypen sind, wie erwähnt, gleichsam Idealtypen. In der Realität kommen sie selten in dieser Eindeutigkeit vor. Die meisten Menschen sind Mischtypen. Die geschilderten Merkmale verlangen in der Praxis eine Feinabstimmung auf die jeweilige Situation und besonders auf die jeweiligen Teammitarbeitenden. Dank der Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Verhaltensweisen lässt sich das eigene Verhaltensrepertoire erweitern. Wir reagieren flexibler und situationsge-

rechter. Wer sich im Alltag mit den Beobachtungen, Ursachen der typischen Verhaltensweisen auseinandersetzt, stellt bald fest: Die Berücksichtigung der Erkenntnisse lohnt sich. Wer Mitmenschen besser einschätzt und situationsgerechter reagiert, gewinnt Zeit und muss sich weniger ärgern.

Nachfolgend zuerst einige wenige Teammitglieder, die verhältnismässig häufig anzutreffen sind. Sie werden bewusst ausführlicher beschrieben und analysiert. Die Beispiele zeigen, dass das antrainierte Verhaltensrepertoire erweitert werden kann. Oft lohnt sich schon ein völlig neues Reagieren.

Der Besserwisser

(Rechthaber, Alleswisser, Konferenzangeber, arrogantes Teammitglied)

Er weiss alles, löst jegliche Probleme und gibt ungefragt Ratschläge. Non-verbal sendet er schulmeisterliche Gesten – «pädagogischer Zeigefinger» – spricht hastig, betont belehrend, unterbricht oft, weiss alles im Voraus besser, braucht keine Diskussion (für ihn ist alles klar), ist auf eine bestimmte Meinung fixiert, tritt oft energisch auf mit knappen Beiträgen. Ist oft leicht erregbar und verträgt keinen Widerspruch. Lässt andere die angebliche Überlegenheit spüren. Gibt vor, über den Dingen zu stehen. Ist geltungsbedürftig, unduldsam, selbstbezogen, eingebildet, humorlos. Benutzt Fachbegriffe als Keule. Die Aussage des Besserwissers ist lediglich Demonstration des eigenen Wissensstandes (Selbstdarstellung).

Mögliche Ursachen des Verhaltens:

- Er überspielt seine Unsicherheit
- Denkbar ist ein Defizit im Bereich Anerkennung
- Wird im Team zu wenig akzeptiert

Mögliche Verhaltensweisen im Kommunikationsbereich:

- Ruhe bewahren
- Am Anfang Gelegenheit zur Selbstdarstellung geben
- Ausreden lassen, recht geben
- Bei wichtigen Hinweisen Zustimmung signalisieren
- Für den Rat bedanken, Aussage wiederholen
- Auf Belehrungen des Besserwissers verzichten
- Besserwisser trotz allem ernst nehmen
- Fragetechnik einsetzen: «Was wäre, wenn ...?», «Wer, wie, was, warum?»
- Bei negativen oder provozierenden Bemerkungen die «Ja, aber-Methode» einsetzen
- Keinen Wert darauf legen, selbst Recht zu behalten
- Einwand grosszügig übergehen
- Bescheiden, aber bestimmt reagieren (keine Gefühle der Unterlegenheit zeigen)

- Die Hintergrundinformationen überprüfen (Kenntnissen auf den Zahn fühlen: Was, Wie, Welche Untersuchungen?)
- Keinesfalls beeindruckt schweigen
- Dem Team die Meinung zur Beurteilung zuspieren
- Mit Humor reagieren
- Besserwisser auffordern, Dinge genauer und detaillierter zu erklären (zeigt oft, dass ein Alleswisser nicht alles weiss)
- Geschlossene Fragen stellen
- Knappe Gesprächsführung
- Bei Konfliktgesprächen: Die wahrgenommenen Gefühle verbalisieren und Gespräch auf Sachebene bringen.
- Ich-Botschaften verwenden
- Auf Beziehungsebene sich bemühen: Person akzeptieren, ohne das Verhalten zu akzeptieren.

Der Kontrolleur

Er überprüft ständig alles. Behandelt die Teammitglieder wie unselbstständige Kinder. Aussagen dominieren wie: «Sie sollten ...», «Haben Sie die Dokumente abgelegt?» Mischt sich ständig ein. Vertrauen und Selbstständigkeit sind für ihn Fremdwörter.

Mögliche Ursachen des Verhaltens:

- Unsicherheit
- Angst vor Pannen
- Fehlender Mut zum Risiko
- Strebt Sicherheit an
- Sucht Anerkennung
- Misstrauen

Mögliche Verhaltensweisen im Kommunikationsbereich:

- Sich beherrschen (weil niemand gerne bevormundet wird, reagiert man in diesem Fall meist zu gereizt)
- Dem Wunsch nach Anerkennung entgegenkommen
- Den Kontrolleur häufig loben
- Deutlich zu erkennen geben, dass wir erwachsen sind und selbstständig arbeiten können

Der Redselige (Schwätzer, Vielredner, Dauerredner)

Er sucht überall seine Opfer, die sein Geschwätz anhören sollen. Redet immer, auch wenn er nicht gefragt wird. Unterbricht andere grundlos. Redet viel und zu viel Unsinn. Redet zu lange. Lässt andere kaum zu Wort kommen. Merkt

nicht, dass die Angesprochenen nicht zuhören möchten und eine wichtige Arbeit erledigen müssen. Sucht günstige Gelegenheiten auf, dort zu reden, wo kein Entkommen möglich ist (Treppenhaus, Aufenthaltsräume, Wartezimmer usw.) Die Beiträge werden zu historischen Abhandlungen (weitschweifiges Reden). Erkennt das Wesentliche nicht. Redet so lange, dass weder er noch die Zuhörer wissen, was der Kern der Aussage ist. Wirkt oft egozentrisch.

Mögliche Ursachen des Verhaltens:

- Kann nicht zuhören
- Minderwertigkeitsgefühl, benötigt Anerkennung
- Ist hörbehindert (reden ist müheloser als hören)
- Kommt im Alltag zu wenig zu Wort
- Wird nicht ernst genommen
- Denkt konfus

Mögliche Verhaltensweisen im Kommunikationsbereich:

- Eventuell einmal ganz ausreden lassen
- Freundlich, aber bestimmt die Initiative übernehmen
- Unter Umständen kann auch Anerkennung helfen (Betroffene wollen Anerkennung)
- Taktisch unterbrechen: «Dazu müssen wir Frau Y noch hören»
- Deutlich unterbrechen (direkt eingreifen): «Moment mal!»
- Keine nonverbalen Signale, die zum Weiterreden einladen
- Keine Höflichkeitsfloskel
- Kein Nachfragen
- Deutlich Zeitlimit festlegen («In fünf Minuten habe ich eine Besprechung ...»)
- Eventuell helfen, nonverbale Barrieren
- Bestimmt, aber freundlich sagen: «Entschuldigen Sie mich, aber ...»

Bei Teamsitzungen:

- Redezeit beschränken
- Als Diskussionsleiter eingreifen
- Falls ein guter Gedanke präsentiert wird, diesen Gedanken des Vielredners hervorheben
- Störung benennen: «Sie haben jetzt schon zehn Minuten geredet. Ich habe jetzt Mühe beim Zuhören.»
- Energisch: «Bitte. Dazu muss ich nun doch etwas sagen ...»
- Höflich und bestimmt verlangen, die Aussage kürzer zu fassen und den Beitrag in wenigen Sätzen darzulegen.
- Unmut der Gruppe nutzen
- Aufforderung, den Beitrag auf eine Frage oder einen Gedanken zu reduzieren

Der Kritiker (Nörgler, 'Rotstift-Typ')

Dieser hat stets etwas auszusetzen (findet ständig ein Haar in der Suppe). Sucht Fehler und findet sie (meist mit einem moralischen Unterton). Beanstandet, ohne bessere Lösungen anzubieten.

Mögliche Ursachen des Verhaltens:

- «Déformation professionnelle» (= durch Beruf verformt)
- Ist ständig der Kritik ausgesetzt und möchte auch kritisieren
- Will beachtet werden
- Ist unsicher (evtl. durch Frustration)

Mögliche Verhaltensweisen im Kommunikationsbereich:

- Verbesserungsvorschläge verlangen, Geduld, Höflichkeit
- Überhören (auf keinen Fall auf Nörgelei eingehen, Unterbrechen ist erlaubt)
- Kritik nicht bestätigen
- Betroffene (die kritisiert wurden) zu Wort kommen lassen
- Diskussion über die Kritik vermeiden
- Kritiker isolieren, Aussage ignorieren
- Sich erkundigen, ob auch etwas Gutes genannt werden könnte

Das schweigsame Teammitglied (der Verschlossene, der Kontaktarme)

Ist verschlossen, einsilbig (knappe Wortäusserungen) und schwer durchschaubar.

Mögliche Ursachen des Verhaltens:

- Schüchternheit
- Unsicherheit
- Langeweile
- Desinteresse am Thema
- Konzentriertes Zuhören

Mögliche Verhaltensweisen im Kommunikationsbereich:

(wenn der Grund abgeklärt ist)

- Aufmuntern
- Fragen stellen (evtl. direkt an die betreffende Person)
- Aus der Reserve locken
- Provozierende Aussage in den Raum stellen
- «Blitzlicht», d.h. alle müssen sich kurz zur Situation X äussern
- Person als Fachperson (Erfahrungsbereich) ansprechen: «Was sagen Sie zu ...?» «X als Informatikerin?»

- Falls Schüchternheit dominiert – Kurzaussage loben (ehrliches Lob).
- Den Schweiger nicht mit eigenem Redeschwall zudecken
- Auf nonverbale Signale achten
- Warten, genügend Zeit zum Antworten geben (Geduld üben)
- Keine schwierigen Fragen stellen

Das übereifrige, profilierungssüchtige Teammitglied

Leute, die sich profilieren wollen, sind in der Regel recht fleissig und bereit zu Mehrarbeit. Sie können deshalb als wertvolle Helfer eingesetzt werden. Falsch wäre es, diese übereifrigen Teammitglieder auszuschalten oder in Verlegenheit zu bringen.

Mögliche Verhaltensweisen im Kommunikationsbereich:

- Anspruchsvolle, schwierige Fragen stellen
- Die Vorschläge der profilierungssüchtigen Person durch andere Teammitglieder überprüfen lassen
- Vorschläge dem Teammitglied zur Ausarbeitung zurückgeben

Das Teammitglied, das dauernd flüstert und Privatgespräche führt

Bedenken: Wenn sich Teammitglieder unterhalten, könnte es auch sein, dass das Besprochene zum Thema gehört. Die Gespräche stören trotzdem und lenken ab.

Mögliche Verhaltensweisen im Kommunikationsbereich:

- Warten, bis Privatgespräch beendet ist
- Personen ansprechen: «Sie haben bestimmt noch eine offene Frage, die im Team diskutiert werden sollte ...?»
- Eine Person namentlich ansprechen und eine Frage stellen, oder die Person um ihre Meinung fragen zum Diskussionspunkt.

Schnelldenker

(Teammitglied, das schnell denkt und immer rascher reagiert als die anderen) Diese Person ist eigentlich ein wertvolles «Zugpferd». Die Beiträge sind meist wertvoll und beachtenswert, doch schaltet der Schnelldenker mit seinem Verhalten andere Teammitglieder aus.

Mögliche Verhaltensweisen im Kommunikationsbereich:

- Für den Beitrag danken
- Deutlich sagen: «Mich interessieren auch die Beiträge der anderen Teammitglieder!»

- Enge Gesprächsführung mit Wortmeldungen, die vom Teamleiter gesteuert werden (Leiter gibt grünes Licht zum Reden)
- Evtl. schriftlich kommunizieren (alle notieren den Vorschlag auf ein Blatt mit Filzstift)
- Blätter werden nachher an die Pinwand geheftet und im Plenum diskutiert; analog dem so genannten «Metaplanverfahren» (ein Verfahren, bei dem Antworten und Gedanken gemäss Moderationskonzept auf Zettel an Pinwände geklebt werden: Ist ein bewährtes Problemlöseverfahren)

Das Teammitglied, das ständig vom Thema abschweift

Es gibt Teammitglieder, die einfach nicht am roten Faden bleiben können und über alles reden, nur nicht zum Thema.

Mögliche Verhaltensweisen im Kommunikationsbereich:

- Sprechpause abwarten und jene Punkte, die zum Thema gehören, zusammenfassen (der Beitrag zum Thema kann evtl. mager ausfallen)
- Fragen, was die Ausführungen mit dem Thema zu tun haben
- Bemerkung: «Jemand muss etwas gesagt haben, das Sie vom Thema abgelenkt hat ...»

Streitsüchtiges Teammitglied, der Aggressive

(ist stets anderer Meinung)

Ähnlich wie beim Besserwisser ist der Streitsüchtige mit nichts einverstanden, verhält sich aggressiv und liebt die Auseinandersetzung. Ist oft schlecht gelaunt. Er wartet förmlich auf Fehler und Schwächen.

Mögliche Verhaltensweisen im Kommunikationsbereich:

- Aktiv zuhören
- Ruhe bewahren
- Falls der Einwand stimmt – Recht geben
- Streitpunkt dem Team zum Entscheid vorlegen
- Gründen nachgehen, die zum Streitverhalten führen
- Unter vier Augen eine Aussprache suchen und offen die eigene Wahrnehmung schildern (Sachverhalte konkret beschreiben, nicht werten)
- Möglichkeiten der Zusammenarbeit herausfinden
- Übereinstimmungen betonen

Zwei Teammitglieder sind dauernd zerstritten

Die gegenseitige persönliche Abneigung ist offensichtlich. Diskussionen enden im gegenseitigen «Hick-Hack».

Mögliche Verhaltensweisen im Kommunikationsbereich:

- Jene Punkte hervorheben, bei denen sich die zwei Streithähne einig sind
- Darlegen, dass Differenzen auf der Sachebene nicht so gross sind
- Offen sagen, dass persönliche Belange nicht im Team ausgetragen werden sollten
- Aufmerksamkeit stets auf Thema, Sache lenken
- Aussprache ausserhalb der Teamsitzung über das Streitverhalten.

Voreingenommenes, starrsinniges Teammitglied

Es wird nur die eigene, vorgefasste Meinung akzeptiert. Jeder Zeitaufwand für Überzeugungsprozesse ist verlorene Zeit.

Mögliche Verhaltensweisen im Kommunikationsbereich:

- Argumente zur Diskussion stellen. Den Teammitgliedern überlassen, darzulegen, dass das Vorurteil ein Irrtum ist.
- Auf Zeitknappheit hinweisen und die Angelegenheit im Anschluss an die Teamsitzung behandeln (im kleinen Kreis)
- Problem für eine spätere Behandlung notieren (Pendenzenliste)

Angeberisches Teammitglied (Bluffer, Blender)

Erzeugt fortwährend Aufmerksamkeit. Das Gehabe scheint selbstsicher (Gestik, Mimik, Sprache), d.h. gespielte Selbstsicherheit. Überdeckt möglicherweise Schwächen. Legt Wert auf sozialen Status. Auftritt und Abgang bei Sitzungen werden zur Show.

Mögliche Verhaltensweisen im Kommunikationsbereich:

- Nicht unterwürfig reagieren
- Sachverstand ansprechen
- Angeber persönlich ansprechen und ausdrücklich seine Meinung erbitten
- Beweise verlangen
- Sachfragen stellen
- Eventuell schmeicheln

Der Selbstgerechte

Signalisiert unbekümmerte Selbstgerechtigkeit. Kompensiert starke Unterlegenheitsängste, als sage er sich: «Ich will nie mehr der Unterlegene sein». Ist wie ein Ei: innen weich und aussen hart. Er verdrängt seine Schwächen und Ängste. Die Schwierigkeit im Umgang mit selbstgerechten Teammitgliedern ist die Kunst, auf den eigenen Standpunkt aufmerksam zu machen. Die Gefahr besteht für die Leiterinnen und Leiter, zu fliehen oder einfach nachzugeben.

Mögliche Verhaltensweisen im Kommunikationsbereich:

- Der Selbstgerechte verlangt Demutsgesten und vordergründig angepasstes Verhalten. Deshalb unbedingt auf dem eigenen Standpunkt beharren.
- Dispute vermeiden
- Selbstbewusst Sachverhalte beschreiben, wiederholen (nicht werten)
- Das Spiel der Eskalationsspirale im emotionalen Bereich nicht mitspielen
- Originalität beweisen (Selbstgerechte argumentieren meist recht simpel)
- Nie direkt widersprechen
- Gespräch unterbrechen, bevor es eskaliert

Der Egozentriker

Er fühlt sich als wichtigstes Teammitglied. Die anderen sind Statisten. Seine Geschichten sind hochwichtig, d.h. er findet sie spannend und witzig. Die Erfahrungen der Teammitglieder sind ihm nicht wichtig. Alle Teammitglieder sind für ihn sofort austauschbar.

Mögliche Verhaltensweisen im Kommunikationsbereich:

- Sich weigern, nur Zuschauerrolle zu spielen
- Es gilt, sein dominantes Sprechverhalten abzuschwächen, indem man sich hartnäckig ins Gespräch einbringt
- Auf den Punkt zurückkommen, der übergangen wurde. Allenfalls unterbrechen: «Entschuldigen Sie, ich muss meinen Gedanken noch zu Ende führen.»
- Wenn sich der Egozentriker selbst helfen kann, keine falsche Solidarität oder Unterstützung

Der Egoist

Er ist sehr unkollegial. Seine eigenen Bedürfnisse haben Priorität. Er verweigert die Zusammenarbeit und ist nur auf eigene Vorteile bedacht.

Mögliche Verhaltensweisen im Kommunikationsbereich:

- Teamziele betonen
- Appell an Teamgeist
- Verhalten beschreiben, bewusst machen

Der Miesmacher

Er versteht es dauernd, mit wenig Worten allen die Freude zu verderben. Er findet stets etwas Negatives (bei schönem Wetter ist es zu heiss, sein Glas ist nicht halbvoll, sondern halbleer)

Mögliche Verhaltensweisen im Kommunikationsbereich:

- Sie müssen klar sagen, wie seine Worte auf Sie wirken (oft ist dieser Negativismus den Betroffenen gar nicht bewusst)
- Sagen Sie dem Nörgler, wie sie über die Situation denken: «Mir gefällt ...»
- Es lohnt sich unter Umständen, Katastrophenphilosophien zu vermeiden, Miesmacherei kann anstecken

Der Unzuverlässige

Er kommt immer zu spät, lässt Sie im Regen stehen. Schimpft über den gemeinsamen Vorgesetzten und die Teammitglieder. Bei Teamsitzungen fällt er Ihnen unverhofft in den Rücken. Als Nervensäge zerstört er oft Beziehungen.

Mögliche Verhaltensweisen im Kommunikationsbereich:

- Sie müssen Farbe bekennen und sagen, wie sein Verhalten bei Ihnen ankommt
- Vorwürfe vermeiden (führt zu unfruchtbaren Verteidigungsgefechten)
- Konsequent sein (bei Unpünktlichkeit usw.)
- Die Nachlässigkeit am eigenen Leibe spüren lassen

Der Drängler

Er drängt ständig, gibt Zeitdruck weiter, mahnt stets zur Eile, hetzt Teammitglieder unnötig.

Mögliche Verhaltensweisen im Kommunikationsbereich:

- Sich nicht anstecken lassen
- Sich absetzen: «Diesen Bereich mache ich vorerst allein.»
- Im Team beschwichtigen, beruhigen (falls ein Absetzen unmöglich ist)

Das Arbeitstier (Workaholiker)

Er will immer hundertprozentigen Einsatz, ist immer auf Achse und macht alles am liebsten selbst. Er kann Freiheit nicht genießen und verlangt vom Team dasselbe. Er ärgert sich, wenn andere ruhig dasitzen und denken: «Bring mir doch bitte mal ...» Er überschätzt sich gerne.

Mögliche Verhaltensweisen im Kommunikationsbereich:

- Den Arbeitsstil nicht übernehmen
- Grenzen setzen: «Ich arbeite gerne mehr, doch möchte ich es einen Tag vorher wissen, damit ich planen kann. Ich möchte noch das oder jenes tun, dann kann ich ...»

Der Schuldzuweiser

Er will immer allen ein schlechtes Gewissen machen. Geizt nicht mit Vorwürfen.

Mögliche Verhaltensweisen im Kommunikationsbereich:

- Immer im Klartext reden
- Schuldzuweisung von sich schieben
- Direkte Stellungnahmen erzwingen

Der Empfindliche

Er erträgt keine Kritik, spielt den Beleidigten und bezieht alles auf sich. Er ist überempfindlich, Wortinhalte werden so interpretiert, dass sie angeblich verletzend wirken.

Mögliche Verhaltensweisen im Kommunikationsbereich:

- Darauf bestehen, wie es gesagt und gemeint war
- Sachebene betonen
- Wertschätzung der Person unterstreichen

Der Ablehnende

Lehnt grundsätzlich alles ab, verhält sich destruktiv. Glaubt, es hätte sowieso alles keinen Sinn.

Mögliche Verhaltensweisen im Kommunikationsbereich:

- Konstruktive Vorschläge machen lassen
- Erfahrungen anerkennen, diese zunutze machen

5.3 Hinweise zur Nutzung der Literatur

Die beste deutschsprachige Einführung in die Transaktionsanalyse ist immer noch Stewart / Joines 1990. Als Einführung sehr gut zu lesen ist James / Jongeward 1992. Das Handwörterbuch der Transaktionsanalyse (Schlegel 1993) kann bei der weiteren Einarbeitung dienen.

Obwohl das Buch von Hagehülsmann / Hagehülsmann (1998) die Anwendung der Transaktionsanalyse für die Zwecke von Beratung, Team-Entwicklung und Coaching in Organisationen zum Thema hat, ist es sehr brauchbar als Einführung in die gesamte Methode der TA.

Sehr viele Veröffentlichungen widmen sich der Anwendung der TA in verschiedenen Berufsfeldern: Schule – Meier-Winter 1994, Nagel 1992; Familie und Erziehung – Babcock / Keepers 1988; Wirtschaft / Beruf – Rautenberg / Rogoll 1987.

Für theoretisch Interessierte ist der Band von Schmid (1994) aufschlussreich, in dem die Transaktionsanalyse mit der Systemtheorie verknüpft wird.

5.4 Übungen und Aufgaben

5.4.1 Das schwierige Teammitglied

Ziel

- Sensibilität im Umgang mit Teammitarbeitenden fördern
- Handlungsspielraum im Alltag erweitern
- Alltagstaugliche Handlungsmuster entwickeln (eigenes Verhaltenrepertoire erweitern)
- Die Erkenntnis bewusst machen, dass es keine allgemeingültige Lösung gibt
- Sich im Alltag situationsgerechter verhalten können

Aufgabenstellung

Wir gehen persönlich der Frage nach, welcher Typ uns letztlich bei der Teamarbeit Mühe bereitet hat. Wir schildern im Plenum kurz die Situation. (Namen und Orte können geändert werden, damit die betreffenden Personen unerkannt bleiben – gilt vor allem bei internen Seminaren).

Hierauf sammelt der Gruppenleiter die verschiedenen Verhaltensweisen, die im Plenum aufgelistet wurden. Erst dann werden die einzelnen empfohlenen Lösungen ausgewertet. Welche Verhaltensweise passt zu welcher Situation?

Konkretes Beispiel (Ablauf)

Eine Teilnehmerin schildert, wie bei den Teamsitzungen «Hermann» immer dreinredet. Sie schildert, dass der dauernde Unterbrecher enorm nervt. Was tun? lautet die Frage. Nach dieser Schilderung lohnt es sich, diese Situation in einem Stegreifspiel zu veranschaulichen. Der Moderator notiert hierauf alle denkbaren Verhaltensweisen, die angemessen gewesen wären:

- Ebenfalls dreinreden.
- Sagen, dass ich unterbrochen werde.
- Fragen: «Darf ich noch fertig reden?»
- Signalisieren: Ich bin noch nicht fertig.
- Energisch, laut und deutlich sagen, dass ...

In der Beurteilung der Verhaltensweisen wird bewusst, dass jegliches schulmeisterliche Verhalten nur Gegenreaktionen auslöst.

Evaluation für Auszubildende (Erkenntnisse)

Folgende Einstellung sollten die zukünftigen Leiterinnen und Leiter entwickeln: Hart in der Sache sein, aber den Partner trotz des unangenehmen Verhaltens ernst nehmen. Verständnis zeigen. Aber nicht einverstanden sein mit dem störenden Verhalten. Bewusst machen: Ich muss mich durchsetzen lernen. (Aber: Der Ton ist wichtig.)

Meist hilft bereits das Beschreiben der Situation: «In der letzten halben Stunde wurde ich in jedem Satz unterbrochen, obschon ich jedes Mal freundlich darauf aufmerksam gemacht hatte, dass ich ausreden möchte.»

(MK)

5.4.2 In jedem Team gibt es Sonderlinge

Ziel

- Sich mit der Vielfalt des Verhaltens von Teammitgliedern gedanklich auseinandersetzen
- Die unterschiedlichen Verhaltensweisen bewusst machen
- Erkennen: Es gibt im Alltag keine Idealtypen

Aufgabenstellung

Auf einem Blatt erhalten alle Anwesenden eine Zusammenstellung zahlreicher eindeutiger Teamtypen (alphabetisch geordnet). In einer Einzelarbeit suchen alle aus der Liste jenen Typ heraus, der ihnen im Alltag am meisten Schwierigkeiten bereitet, d.h. der ihnen persönlich am meisten Mühe bereiten würde, falls sie mit ihm zusammenarbeiten müssten.

Ablauf (konkretes Beispiel)

Für die gedankliche Auseinandersetzung mit der grossen Liste (ausgeteiltes Blatt, vgl. Anhang zur Übung) stehen 15 Minuten zur Verfügung.

Der Auftrag lautet wie folgt:

Vielleicht kennen Sie einige der benannten Menschen im eigenen Team. Erstens: Beschreiben Sie denjenigen Typ, der Ihnen Schwierigkeiten bereiten konnte oder schon einmal Schwierigkeiten bereitet hat.

Zweitens: Welches waren die Schwierigkeiten, oder welches könnten die Schwierigkeiten sein?

Versuchen Sie die konkrete Situation stichwortartig zu notieren, damit sie im Plenum geschildert werden kann.

Nach Ablauf der Bedenkzeit suchen Sie einen Partner oder eine Partnerin und erarbeiten gemeinsam einige denkbare Verhaltensweisen (gegenseitige Beratung).

Evaluation für Ausbildende

In der Auswertung werden im Plenum einige konkrete Situation vorge-tragen.

Die moderierende Person macht bewusst, dass es nicht nur eine richtige Lösung geben kann. Nachdem die Gruppen ihre Lösungsangebote präsen-tiert haben, werden die Verhaltensangebote zusätzlich ergänzt (erweitert).

(MK)

Ausführliche Liste schwieriger Typen

Der	Abenteuerliche
Der	Ablehnende
Der	Abstauber
Der	Ärgerliche
Der	Aggressive
Der	Alleswisser
Der	Amateur
Der	Analytiker
Der	Angeber
Das	Arbeitstier
Der	Aufopfernde
Der	Ausfrager
Der	Ausländer
Der	Aussenseiter
Der	Ausweichende
Der	Advocatus Diaboli (= Anwalt des Teufels, der das Gegenteil vertritt)
Der	Balance-Typ
Der	Beamte
Der	Behördenexperte
Der	Beichtvater
Der	Beleidigt-Betroffene
Der	Beobachter
Der	Besserwisser
Die	Betriebsnudel
Der	Betroffene
Das	Biest



der **Analytiker**

Der Bluffer
 Der Bürokrat
 Der Chaot
 Der Chaot (kreativ)
 Der Chef
 Der Choleriker
 Der Dauerredner
 Der Delegierer
 Der Desinteressierte
 Der Detaillist
 Der Devote
 Der Dickfellige
 Der Dominante
 Der Drängler
 Der Draufgänger
 Der Dreinredner
 Der Dumme
 Der Dynamische
 Der Egoist
 Der Egozentriker
 Der Emotional-Direkte
 Der Emotionale
 Der Empfindliche
 Der Energische
 Der Engagierte
 Der Entertainer
 Der Epikureer (Der Geniesser)
 Der Erbsenzähler
 Der Erfolgshemmer
 Der Erfolgsorientierte
 Der Erzähler
 Der Exot
 Der Experte
 Der Extravagante
 Der Exzentriker
 Der Flirt(er)
 Der Fotograf
 Der Frauenheld
 Der Friedliebende
 Die Frohnatur
 Der Fundi
 Der Geber
 Der Gefühlsbetonte



der Dreinredner



der Erbsenzähler

Der Gegenjurist
 Der Generalabrechner
 Der Generalist
 Der Genügsame
 Der Geschäftsfreund
 Der Gestenreiche
 Der Gestresste
 Der Gewissenhafte
 Der Gorilla
 Die Graue Eminenz
 Der Griessgrämige
 Der Grobian
 Der Grüne
 Der Hektiker
 Die Heulsuse
 Der High-Tech-Freak
 Der Hinterhältige
 Der Idealist
 Der Ignorant
 Der Indirekte
 Der Indiskrete
 Der Intrigant
 Der Introvertierte
 Der Jammerer
 Der Jurist
 Der Karrierist
 Die Karteileiche
 Die Klatschbase
 Der Kneifer
 Der Kontaktsucher
 Der Kontrolleur
 Der Krankgeschriebene
 Der Kreative
 Der Kritiker
 Der Kümmerer
 Das Kuschtier
 Der Lagerverwalter
 Der Lässige
 Der Loyale
 Der Macho
 Der Machtorientierte
 Der Manager
 Der Märtyrer

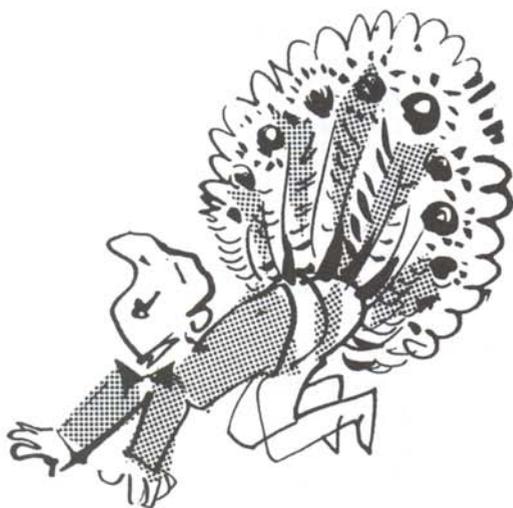


der Gegenjurist

Der Mediensüchtige
 Der Miesmacher
 Die Mimose
 Der Minimalist
 Der Missionar
 Der Misstrauen-Schürer
 Der Misstrauische
 Der Mitläufer
 Der Monomane
 (ist besessen von einer Idee)
 Der Nachbar
 Der Nachplapperer
 Der Nachtmensch
 Der Narziss
 Der Negativdenker
 Der Nervöse
 Der Neue
 Der Neutrale
 Der Nörgler
 Der Oberflächliche
 Der Oberlehrer
 Das Opfer
 Der Ordnungsfanatiker
 Der Panikmacher
 Der Patriot
 Der Perfektionist
 Der Pessimist
 Der Pfau
 Der Positive
 Der Powertyp
 Der PR-Experte
 Der Prinzipielle
 Der Profiteur
 Der Protokollierende
 Der Pseudo-Objektiv-
 Nüchterne
 Die Quatschtante
 Der Querschläger
 Der Rabattkenner
 Der Realist
 Der Rechtfertiger
 Der Redner
 Der Redselige



Der Minimalist



der Pfau

Der Reiseleiter
Der Revolutionär
Der Romantiker (tragisch)
Der Routinier
Der Sammler
Der Schäferhund
Der Scheinheilige
Der Schläfer
Der Schreiber
Der Schüchterne
Der Schuldzuweiser
Der Schwarzseher
Der Schwatzhafte
Der Schweiger
Der Seelentröster
Der Selbstgerechte
Der Selbstsichere
Der Sicherheitsorientierte
Der Sinnige
Der Softie
Der Spinner
Der Sprunghafte
Der Streitsüchtige
Der Streitvermeider
Der Taktiker
Der Taktlose
Der Talkmaster
Der Telefontyp
Der Thekensteher
Der Träumer
Der Treue
Der Tuchfühler
Der Tyrann
Der Übereifrige
Der Übereinstimmungs-orientierte
Der Übertreiber
Der Unehrlische
Der Unentschlossene
Der Unfähige
Der Uninteressierte
Der Unkollegiale
Der Unpünktliche
Der Unsichere



der Scheinheilige

Der	Unzuverlässige
Der	Verspielte
Der	Verwandte
Der	Veteran
Der	Wachsamer
Der	Weltverbesserer
Der	Wetterfeste
Der	Widerspruchslose
Der	Witzbold
Der	Wünsche-Verlagernde
Der	Zeitfresser
Der	Zurückhaltende



der Zeitfresser

5.4.3 Grundeinstellungen diagnostizieren

Ziel

- Die Teammitglieder sollen ihr Verständnis von den vier Grundeinstellungen (+ + / + - / - + / - -) überprüfen, indem sie vier Textstellen jeweils einer Einstellung zuordnen. Anschließend sollen sie anhand eigener Beispiele aus dem Alltag eine Zuordnung zu einer der Grundeinstellungen vornehmen.

Aufgabenstellung

Evtl. lassen Sie noch einmal den Textteil 5.1.1 durcharbeiten. Aussagen anderer Personen (in unserem Fall: von Autoren) können einen Rückschluss auf eine dahinter befindliche Grundeinstellung zulassen. Sichern Sie das Verständnis Ihrer Teilnehmerinnen und Teilnehmer ab, indem Sie die Zitate einer Grundeinstellung zuordnen lassen. Lassen Sie dann in einem zweiten Durchgang Beispiele aus dem Alltag (Berichte oder Videoaufzeichnungen) zuordnen.

Konkretes Beispiel (Ablauf)

In jedem der folgenden Textausschnitte wird eine der vier Grundeinstellungen thematisiert. Welche ist jeweils angesprochen? (Texte nach Stewart / Joines 1990, leicht verändert).

--	--

In dieser Grundeinstellung ist wahrscheinlich, dass ich mein Leben wesentlich aus der depressiven Position heraus verwirkliche, dass ich mich anderen gegenüber immer wieder unterlegen fühle.

--	--

Bei dieser Grundeinstellung wird mein Leben hauptsächlich aus einer Position der Sinnlosigkeit heraus ausgelebt werden. Ich glaube dann also, dass die Welt und die Mitmenschen nichts taugen und ich auch nichts.

--	--

Die Position X ist die gesunde Position. Hier steige ich ein in den Lebensvollzug und löse meine Probleme. Ich werde aktiv, um die gewünschten Gewinner-Resultate zu erreichen. Es ist die einzige Position, die sich auf die Realität stützt.

--	--

Ich bemühe mich, anderen gegenüber immer überlegen zu bleiben. Wahrscheinlich wirke ich auf meine Umgebung arrogant, unsensibel und aggressiv.

Die «richtigen» Zuordnungen finden Sie am Ende der Übung.

Lassen Sie jetzt Beispiele aus dem Alltag suchen und ordnen Sie die Äußerungen mit der Gruppe einer der Grundeinstellung zu. Genauso geeignet sind Ausschnitte von Videofilmen.

Ein Beispiel: Ein Mädchen (13 Jahre) äussert sich daheim bei der Mathematik-Hausaufgabe: «Ich hab' die Aufgabe nicht verstanden; die Lehrerin war so schnell – und die meisten in der Klasse waren sofort mit ihren Aufgaben fertig! Ich konnte nicht mal nachfragen!» – Hier liegt ein Beispiel für eine (→)-Position vor. Die anderen sind kompetent (in Mathematik), das Mädchen fühlt sich unterlegen, überfordert.

Evaluation für Ausbildende (Erkenntnisse)

Die Transaktionsanalyse hat auch deswegen viele Anhängerinnen und Anhänger gefunden, weil sie sehr griffig ist und gut im Alltag verwendet werden kann. Es besteht die Gefahr, dass die Teilnehmenden mit Hilfe der

flugs erarbeiteten Konzepte – wie dem der Grundeinstellungen – ihre Umwelt, ihre Mitmenschen und Lebenspartner bewerten und kritisieren. Die vorgelegten Hilfen sollten zunächst an der eigenen Person erprobt werden. Warnen Sie ausdrücklich vor der Be- und Abwertung der Umgebung. Machen Sie auf diagnostische Probleme aufmerksam: Wir ziehen Schlüsse aufgrund einiger Verhaltensmerkmale und könnten dabei in der Wahrnehmung verzerrt sein. Weisen Sie auch auf die schnellen Wechsel in den Grundeinstellungen hin, die möglich sind – auch wenn wir in Krisensituationen wahrscheinlich zur tragenden Einstellung (Grundposition) zurückkehren.

Zuordnung der Texte (vgl. oben)

Der erste Text bezeichnet die Position (- +): Ich bin nicht o.k., du bist o.k.

Der zweite Text bezeichnet die Position (- -): Ich bin nicht o.k., du bist nicht o.k.

Der dritte Text bezeichnet die Position (+ +): Ich bin o.k., du bist o.k.

Der vierte Text bezeichnet die Position (+ -): Ich bin o.k., du bist nicht o.k. (KK)

5.4.4 Komplementäre Transaktionen erkennen

Ziel

- Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollen das wichtige TA-Konzept «Komplementäre Transaktionen» mit Hilfe eines Beispiels (aus: Schlegel 1993, S. 372) verstehen und anwenden und anschliessend eine eigene Szene dazu spielen.

Aufgabenstellung

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer setzen sich in vier Phasen mit den Komplementärtransaktionen auseinander:

1. Vorgabe eines Beispiels – grafische Zuordnung mit einem eigenen Versuch
2. Korrektur, Besprechung mit den Teamleitenden
3. Entwerfen einer eigenen Szene (zu zweit), Spiel
4. Rückmeldung

Konkretes Beispiel (Ablauf)

Lassen Sie in Partnerarbeit vorgehen.

1. Sie lesen jetzt ein Beispiel für komplementäre Transaktionen. Auch wenn wir noch Informationen über Details bräuchten, können wir versuchen, dieses Beispiel mit Hilfe einer TA-Grafik darzustellen. Zeichnen Sie die Transaktionen durch Pfeile ein.

A: «Du siehst schlecht aus. Brauchst Du etwas?»

B: (setzt sich seufzend hin): «Ich bin einfach kaputt! Ich weiss nicht, was ich nötig habe!»

2. Vergleichen Sie Ihre Versuche mit der Grafik S. 104 und S. 105: Stimmen Sie zu? Diskutieren Sie zu zweit, dann in der Grossgruppe.
3. Suchen Sie jetzt ein Beispiel für eine komplementäre Transaktion in Ihrer Teamarbeit oder aus Ihrem Familienalltag. Führen Sie dem Team eine kurze Szene vor.
4. Rückmeldung im Team, Aussprache.

Evaluation für Auszubildende (Erkenntnisse)

Diese Übung hat an der Oberfläche das Ziel, das Verständnis von alltäglichen Transaktionen aufzubauen und zu vertiefen. In der spielerischen Form werden zunächst tieferliegende Probleme vermieden (etwa die schwierige Frage der verdeckten Motive).

Es handelt sich zunächst um eine simple Übung, die Spass machen soll. Achten Sie auf Interpretationsschwierigkeiten. Meist sagen die Teams, dass die Beispiele zu künstlich seien, weil sie den Kontext vernachlässigen. Dem ist zuzustimmen. Auf der anderen Seite sind sie noch so weit eindeutig, dass die TA-Analyse wenigstens ansatzweise praktiziert werden kann.

Greifen Sie die Interpretationen auf und diskutieren Sie ausführlich im Team. Denn die vordergründige Diskussion des Beispiels hat gleichzeitig den Zweck, Absichten in der Wahrnehmung und im alltäglichen Verhalten klarer zu machen.

Viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer erleben zum ersten Mal, dass eine ihrer Äusserungen (beim selbstgewählten Beispiel – Phase 3) als «aus dem Eltern-Ich» stammend charakterisiert werden kann. Jemand sagt z.B.: «Das wirkt belehrend!»

Weitergehende Interpretationen (vor allem über die Motive der Sprechenden und Spielenden) sollen unterbleiben.

Die Teamleiterinnen und -leiter sollten sich wenigstens mit Hilfe eines eigenen Kurses oder der Lektüre von Veröffentlichungen (Stewart / Joines 1990) in die TA eingearbeitet haben.

(KK)

5.4.5 Gekreuzte Transaktionen erkennen

Ziel

- Ähnlich wie bei der vorhergehenden Übung geht es jetzt darum, gekreuzte Transaktionen nachzuvollziehen. Dies geschieht wieder in einem gestuften Verfahren. Das Beispiel stammt aus Schlegel (1993, S. 372 ff.).

Aufgabenstellung

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer setzen sich in vier Phasen mit den Komplementärtransaktionen auseinander:

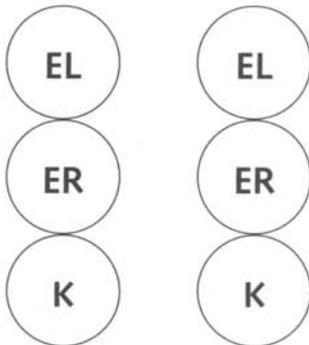
1. Vorgabe eines Beispiels – grafische Zuordnung mit einem eigenen Versuch
2. Korrektur, Besprechung mit den TeamleiterInnen
3. Entwerfen einer eigenen Szene (zu zweit), Spiel
4. Rückmeldung

Konkretes Beispiel (Ablauf)

A: «Ich würde gerne meinen Arbeitsplatz mit demjenigen von Frau Grob tauschen. Sie ist einverstanden. Geht das in Ordnung?»

B: «Hier bestimme ich, wer wo sitzt!»

1. Zeichnen Sie ein, wie die Transaktionen Ihrer Meinung nach gelaufen sind



2. Vergleichen Sie Ihre Versuche mit der Grafik 104 und 105: Stimmen Sie zu? Diskutieren Sie zu zweit, dann in der Grossgruppe.

- Suchen Sie jetzt ein Beispiel für eine komplementäre Transaktion in Ihrer Teamarbeit oder aus dem Alltag. Führen Sie dem Team eine kurze Szene vor.
- Rückmeldung im Team, Aussprache.

Evaluation für Auszubildende (Erkenntnisse)

Hier gilt zunächst alles, was zu den Übungen 5.4.3 und 5.4.4 gesagt wurde: Vorsicht vor (vor)schnellen Interpretationen der Transaktionen! Bedenken Sie bei dieser Übung zusätzlich, dass mit Überkreuz-Transaktionen Störungen dokumentiert werden. Dies wird vielleicht bei den selbst gefundenen Beispielen kritisch. Weigern Sie sich, auf Warum-Fragen und auf Anschuldigungen u.Ä. einzugehen. Bleiben Sie strikt bei der Analyse der Transaktionen und der Zuordnung zur Grafik. Mit diesem Verfahren leisten Sie indirekt etwas für künftige Konfliktregulierungen.
(KK)

5.4.6 Kreuzen lernen

Ziel

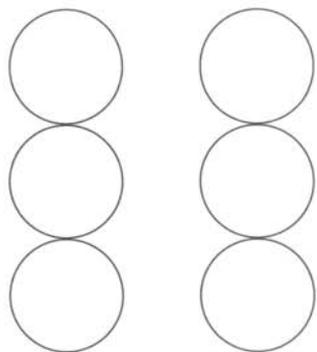
- Die Teammitglieder sollen die Methode des Kreuzens (= der beabsichtigte Einsatz von Überkreuz-Transaktionen) mit Hilfe eines Beispiels näher kennen lernen und ihre Auswirkung in einem Rollenspiel erproben.

Aufgabenstellung

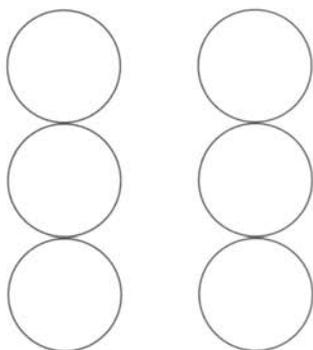
Zunächst wird ein Beispiel aus der Beratung oder Therapie besprochen (nach Schlegel 1993, S. 373, leicht verändert). Daraus lässt sich die Strategie entwickeln, dass der Partner (= Therapeut) eine Kreuzung bewusst einleiten kann, um das für ihn erkennbare Spiel (= Jammern des Klienten in der Rolle des «kleinen Kindes», dem geholfen werden soll) zu unterlaufen.

Konkretes Beispiel (Ablauf)

- Bearbeiten Sie das folgende Beispiel in der Art und Weise der letzten beiden Übungen. Zeichnen Sie zunächst selbst, wie für Sie die Transaktion gelaufen ist.
A: (klagend beim Psychotherapeuten): «Was mich zu Ihnen führt? – Bei mir ist Hopfen und Malz verloren.»
B: «Was müsste sein oder geschehen, dass Sie das nicht mehr sagen würden?»



2. Vergleichen Sie Ihre Grafik mit der Darstellung des Autors. Stimmen Sie zu? Diskutieren Sie zu zweit, dann in der Grossgruppe.



3. Sie sehen, dass der Therapeut den Klienten durch seine Äusserung «gezwungen» hat, auf seine Jammertour zu verzichten. Dieser muss sich jetzt dem Anliegen des Therapeuten stellen oder fliehen. Hier ist eine Kreuzung bewusst eingesetzt worden.

Wie geht die Szene weiter? Wir spielen in Dreiergruppen mögliche Varianten durch. Jeweils zwei Personen spielen die beiden Rollen, der / die dritte beobachtet. Nach den drei Versuchen tauschen Sie sich in der Kleingruppe aus.

4. Besprechung der möglichen Varianten im Team. Evtl. weitere Spielrunden.

Evaluation für Ausbildende (Erkenntnisse)

Das Beispiel ist sehr idealtypisch gewählt. Erstaunlicherweise – so sagen die TA-Praktiker – wirken aber derartige Reaktionen sehr häufig. Sie lassen den «Betroffenen» keine Wahl, als sich der Situation zu stellen. Wichtig dürfte auch noch sein, dass der Therapeut auf die ER-ER-Ebene geht. In vielen anderen Fällen der Kreuzung sind die anderen Ich-Zustände beteiligt. Hier wird es schwerer, angemessen zu reagieren. Es braucht einige Sensibilität, in den zusätzlichen Spielphasen Varianten erproben zu lassen. Das Team muss in diesem Fall über einige Erfahrungen mit Rollenspielen verfügen.

(KK)

D. Schlussbemerkungen

Grenzen der Teamarbeit (Marcus Knill)

Diese Betrachtungen basieren auf Publikationen, von Autoren, die sich kritisch mit der Teamarbeit auseinandergesetzt haben (siehe Literaturverzeichnis: Birkenbihl 1992, Kellner 1997, Lay 1989, von Zugbach 1996, Voltz 1998)

Obwohl die Praxis bestätigt, dass Teamarbeit gegenüber dem Einzelkämpfertum enorm viele Vorteile bringt, lohnt es sich, an dieser Stelle doch noch gewisse Grenzen und Schwachpunkte der Teamarbeit gezielt herauszuschälen.

Zum Beispiel unangenehme Gedanken von Teammitgliedern lassen sich elegant ausklammern, indem vorgeschoben wird, die missliebigen Aussagen würden dem Teamgeist widersprechen.

Vorgesetzte sprechen dann gerne von Teamgeist, wenn es darum geht, das Denken gleichzuschalten oder wenn ein Teammitglied Normen der vorgesetzten Stelle hinterfragt. Es wird in diesen Fällen lautstark verkündet: «In unserer Institution herrscht Teamgeist, deshalb wollen wir ...» Dass es in Wirklichkeit um das Eliminieren eines Querdenkers geht, wird dann kaum offen gesagt.

Selbst externe Berater erleben Situationen, bei denen sie im Namen des Teamgeistes unliebsame Individualisten dazu bringen sollen, das zu tun, was die Geschäftsleitung oder die Behörde unter Teamgeist versteht. Die externen Berater haben es in diesem Fall schwer, stehen sie doch im Auftragsverhältnis und sind gegenüber dem «Arbeitgeber» dauernd Rechenschaft schuldig.

Der Teamgeist kann missbraucht werden, wenn ...

- in einem Team eigenwillige, abweichende Meinungen keinen Platz haben.
- versucht wird, Kritik oder Bedenken unter dem Begriff «Nicht-Teamfähigkeit» auszuschalten.
- die Mitarbeiter sich dem Einheitsbrei des «gleichgeschalteten» Denkens (von oben) unterwerfen sollen.

Wahrer Teamgeist funktioniert nur dort, wo jedes Teammitglied eigenständig denken und handeln darf und jedes einzelne Individuum akzeptiert wird. Gute Teams lassen wenig konforme Gedanken zu und hören sie sich wohlwollend an.

Echter Teamgeist wird nicht unbedingt nur bei teuren Abenteuerseminaren in Extremsituationen gefördert (Feuerlaufen, Flosse bauen usw.). Im Grunde genommen helfen bei der Team-Kommunikation relativ einfache Regeln, die umgesetzt werden müssten:

- Kritik ist erlaubt.
- Jeder kann sich frei äussern.
- Die Kommunikationsfähigkeit bekommt einen besonderen Stellenwert.
- Dialoge sind ein Muss. Auch Dialoge mit der Führungsspitze. Es darf weder Unterschiede hinsichtlich der Ernsthaftigkeit einer Aussage noch aufgrund hierarchischer Gegebenheiten geben.

Schwachpunkte der Teamarbeit

Jede Münze hat zwei Seiten; so auch die Teamarbeit. Betrachten wir deshalb bewusst einige der meistgenannten Schwachpunkte.

Nur wer diese kritischen Gedanken im eigenen Team reflektiert, kann die eigene Teamarbeit durch verbesserte Kommunikationsprozesse optimieren. In den einzelnen Modulen haben die Leser erfahren, welche Verhaltensweisen wichtig sind, damit die nachfolgenden Schwachpunkte die Teamarbeit nicht lähmen.

- Es gibt sehr gute Einzelkämpfer, die plötzlich nicht mehr so gute Resultate erwirken, wenn sie zur Teamarbeit gezwungen werden. Der Gruppendruck im Team kann die Leistungsfähigkeit lähmen. Es gibt einzelne Arbeitsprozesse, bei denen sogar Einzelkämpfer erwünscht sind. Tatsächlich gibt es Situationen, bei denen wir besser «allein» entscheiden. Hat jemand beispielsweise unqualifizierte Mitarbeiter im Team, lohnt es sich, allein zu entscheiden. Dann sind klare Anweisungen, erhöhte Kontrollen gefragt. Es gibt zudem Menschen, die enge Anordnungen schätzen. Alle autoritätsverliebten Mitarbeiter können nur schwer für die Teamarbeit umprogrammiert werden. Vorübergehend lohnt sich in gewissen Fällen die Einzelarbeit. Die angeblichen Vorteile des Einzelkämpfers sollten wir bei der Teamarbeit berücksichtigen. Wer allein arbeitet, kann leichter eigene Ideen entwickeln und glaubt schneller voranzukommen, denn es kommt aus der Sicht des Einzelkämpfers zu weniger Leerlauf (zeitintensive Teamsitzungen, unnötige Querinformationen).
- Bei der Teamarbeit besteht die Gefahr, dass nur die «Macher» den Ton angeben. Stille Mitläufer oder ruhige Schaffer fristen dann ein Schattendasein.



- Einen erfolglosen Chef kann man sofort feuern. In einer kollektivistisch organisierten Belegschaft ist es viel schwieriger, jene schwachen Teammitglieder auszutauschen, die sich geschickt hinter dem Kollektiv verchanzen.
- Das Thema Verantwortung wird im Team gerne delegiert. Das Team ist zwar als Gesamtes der Organisation gegenüber verpflichtet. Doch besteht bei der Gesamtverantwortung die Gefahr, dass die einzelnen Teammitglieder diese Verantwortung persönlich zu wenig wahrnehmen.
- Bei der Teamarbeit sind Einzelpersonen oft risikofreudiger, weil das Risiko nicht allein übernommen werden muss. Für risikoscheue Personen ist zwar das Arbeiten im Team ein Vorteil; doch kann sich eine zu grosse Risikobereitschaft negativ auswirken. Es kommt zu riskanteren, möglicherweise gefährlichen Entscheidungen.
- Teamarbeit kann nicht einfach aufgepfropft werden. Das «Im Team arbeiten» ist nicht angeboren; es muss erlernt werden. Hierzu bedarf es einiger Zeit und der Auseinandersetzung mit den verschiedenen Kommunikationsprozessen im Team.

Negative Seiten der Teamarbeit

- Viele Teams passen sich gerne dem Mittelmass an.
- Teammitglieder sind auch Rivalen oder Konkurrenten und können dadurch die Arbeit des Teams hemmen. Es kann zu Untergruppen kommen, die sich gegen aussergewöhnlich gute Einzelmitglieder solidarisieren. Dies lähmt die Teamarbeit. Bei allen Teams kommt es laufend zu gruppendynamischen Prozessen. Es besteht immer die Gefahr der Cliquenbildung. Wenn sich Gleichgesinnte gezielt verbünden und gleichsam als «Herdentiere» hervorragende unliebsame Teammitglieder «hinaus-ekeln», kann dies zu Prozessen des Mobbings führen.
- Im Team fehlt oft der Anreiz, sich persönlich überdurchschnittlich einzusetzen. Der persönliche Ehrgeiz wird deshalb gebremst, weil der Einzelne für seine Leistung zu wenig Anerkennung findet.
- Die Sache (Arbeit) oder der Auftrag erfordert vielfach keine Kompromisslösung. Die Teammitglieder tendieren aber zu vorschnellen Kompromisslösungen, damit die Positionen nicht ausdiskutiert werden müssen oder weil es unangenehmer ist, sich eindeutig zu positionieren.
- Nicht teamfähige (oder noch nicht teamfähige) Mitglieder können die Effektivität der Teamarbeit enorm beeinträchtigen. Die andern Teammitglieder sind gezwungen, trotzdem mit ihnen zusammenzuarbeiten und fühlen sich verpflichtet, Rücksicht zu nehmen.
- Die Arbeit im Team ist schwerfälliger als die Einzelarbeit. Dies wirkt sich besonders bei zu grossen Teams aus.
- Teamarbeit ist zuerst bedeutend zeitaufwändiger als die Einzelarbeit. Es braucht viel Zeit, bis sich die einzelnen Teammitarbeiter aufeinander eingestellt haben und mit den latenten Missverständnissen und Konflikten umgehen können.
- Bei Teams, die nach aussen gut harmonieren, kann die Tendenz entstehen, sich zu schonen und Probleme unter den Teppich zu kehren. Sie immunisieren sich gegen Kritik und unterdrücken Äusserungen, die eigentlich Klärungsprozesse erfordern.

E. Literatur

- Anton, K.-H. / Weiland, D.: Soziale Kompetenz – Vom Umgang mit Mitarbeitern; Düsseldorf (ECON) 1993
- Antons, K.: Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken; Göttingen u.a. (Hogrefe) 1992³
- Babcock, D. E./Keepers, T. D.: Miteinander wachsen – Transaktionsanalyse für Eltern und Erzieher; München (Kaiser) 1988³
- Becker, G. E.: Unterrichtssituationen III: Üben und Experimentieren; München (Urban&Schwarzenberg) 1976
- Becker, H./Langosch, I.: Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis; Stuttgart (Enke) 1990³
- Bergmann, U.: Erfolgsteams – der ungewöhnliche Weg, berufliche und persönliche Ziele zu erreichen; Landsberg/Lech (mvg) 1998
- Birkenbihl, V. F.: Kommunikationstraining. Zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich gestalten; München (mvg) 1990¹⁰
- Birkenbihl, M.: Im Zweifel allein entscheiden – das Märchen vom mündigen Mitarbeiter; München (mvg) 1992
- Blanchard, K. u.a.: Der MinutenManager schult HochleistungsTeams; Reinbek bei Hamburg (Rowohlt) 1996
- Buddrus, V. (Hrsg.): Humanistische Pädagogik; Bad Heilbrunn (Klinkhardt) 1995
- Borton, T.: Reach, Touch und Teach – Student Concerns and Process Education; New York u.a. (McGraw-Hill) 1970
- Cohn, R. C.: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion; Stuttgart (Klett) 1975
- Cohn, R. C.: Buch II; in: Farau, A./Cohn, R. C.: Gelebte Geschichte der Psychotherapie. Zwei Perspektiven; Stuttgart (Klett-Cotta) 1984, S. 199–557
- Cohn, R. C.: Es geht ums Anteilnehmen – Perspektiven der Persönlichkeitsentfaltung; Freiburg (Herder) 1989
- Comelli, G.: Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung; München/Wien (Hanser) 1985
- Cooper, C. / Sutherland, V.: 30 Minuten für den Umgang mit schwierigen Kollegen; Offenbach (Gabal) 1998
- Cube, F. von: Kybernetische Grundlagen des Lernens und Lehrens; Stuttgart (Kohlhammer) 1971
- Delhees, K. H.: Soziale Kommunikation; Opladen (Westdeutscher Verlag) 1994
- Döring, K. W.: Lehrerverhalten: Theorie – Praxis – Forschung; Weinheim/Basel (Beltz) 1980

- Dreikurs, R. u. a.: Lehrer und Schüler lösen Disziplinprobleme; Weinheim/Basel (Beltz) 1992⁶
- Ernst, H.: Humanistische Schulpädagogik: Problemgeschichte – Menschenbild – Lerntheorie; Bad Heilbrunn (Klinkhardt) 1993
- Fatzer, G.: Ganzheitliches Lernen – Humanistische Pädagogik und Organisationsentwicklung; Paderborn (Junfermann) 1988
- Fisher, K. u.a.: Tips für Teams – Teameinsatz optimal realisieren; Landsberg/Lech (Mod. Industrie) 1995
- Fittkau, B. u.a.: Kommunizieren lernen (und umlernen); Aachen (Hahner Verlagsgesellschaft) 1989⁶
- Gairing, F.: Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen; Weinheim (Deutscher Studien Verlag) 1996
- Garfield, Ch.: Spitzenmanagement im Team – Funktionelle Führung statt Hierarchie; Berlin (Ullstein) 1995
- Gordon, T.: Familienkonferenz. Die Lösung von Konflikten zwischen Eltern und Kind; Hamburg (Hoffmann und Campe) 1976⁷
- Gordon, T.: Lehrer – Schüler-Konferenz. Wie man Konflikte in der Schule löst; Hamburg (Hoffmann und Campe) 1977
- Gordon, T.: Managerkonferenz; Hamburg (Hoffmann und Campe) 1979
- Gordon, T.: Familienkonferenz in der Praxis. Wie Konflikte mit Kindern gelöst werden; München (Heyne) 1989
- Gordon, T.: Die neue Familienkonferenz. Kinder erziehen ohne zu strafen; Hamburg (Hoffmann und Campe) 1993
- Grell, J.: Techniken des Lehrerverhaltens; Weinheim/Basel (Beltz) 1976⁵
- Hagehülsmann, U./Hagehülsmann, H.: Der Mensch im Spannungsfeld seiner Organisation – Transaktionsanalyse in Managementtraining, Coaching, Team- und Personalentwicklung; Paderborn (Junfermann) 1998
- Harris, T. A.: Ich bin o.k. – Du bist o.k. Wie wir uns selbst besser verstehen und unsere Einstellung zu anderen verändern können – Eine Einführung in die Transaktionsanalyse; Reinbek b. Hamburg (Rowohlt) 1990
- Hartmann, M. u.a.: Präsentieren – Präsentationen: zielgerichtet und adressatenorientiert; Weinheim/Basel (Beltz) 1991
- James, M./Jongeward, D.: Spontan leben – Übungen zur Selbstverwirklichung; Reinbek bei Hamburg (Rowohlt) 1992
- Jay, R.: Erfolgsgeheimnis Teambildung; Niederhausen (Falken) 1998
- Katzenbach, I. R.: Team an der Spitze; Wien (Ueberreuter) 1998
- Kellner, H.: Die Teamlüge – Von der Kunst, den eigenen Weg zu gehen; Frankfurt am Main (Eichborn) 1997
- Kirsten, R. E./Müller-Schwarz, J.: Gruppen-Training. Ein gruppenspezifisches Übungsbuch; Stuttgart (dva) 1973

- Klein, I.: Gruppenleiten ohne Angst. Ein Handbuch für Gruppenleiter; München (Pfeiffer) 1989²
- Knill, M.: Natürlich, adressatengerecht, inhaltszentriert reden; Hölstein (SVSF) 1991
- König, O.: Macht in Gruppen – Gruppendynamische Prozesse und Interventionen; München (Pfeiffer) 1998²
- Kollbrunner, J.: Das Buch der humanistischen Psychologie; Eschborn bei Frankfurt/ Main (Klotz) 1995³
- Korinek, W.: Struktur und Verhalten – Zur Begründung und Durchführung systemischer Organisationsentwicklung in der Schule unter dem Blickwinkel erkenntnistheoretischer Ansätze; Dissertation an der Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften der Universität Tübingen, Tübingen 1997
- Kunert, K.: Lernen im Kollegium – Theorie und Praxis der schulinternen Lehrerfortbildung; Bad Heilbrunn (Klinkhardt) 1992
- Kunert, K. (Hrsg.): Neue Lernmethoden für pädagogische Berufe; Baltmannsweiler (Schneider) 1997
- Lay, R.: Kommunikation für Manager; Düsseldorf (ECON) 1989
- Löhmer, C./Standhardt, R.: Themenzentrierte Interaktion (TZI). Die Kunst, sich selbst und eine Gruppe zu leiten; Mannheim (PAL) 1992
- Meier, R.: Team-power; Bonn (Walhalla) 1996
- Meier-Winter, T.: Anwendung der Transaktionsanalyse (TA). Theorie und Praxis in der Schule; Zürich (Verlag Lehrerinnen und Lehrer Schweiz) 1994
- Miller, R.: «Das ist ja wieder typisch» – Kommunikation und Dialog in Schule und Schulverwaltung. 25 Trainingsbausteine; Weinheim/Basel (Beltz) 1995
- Minsel, W.-R. u.a.: Lehrverhalten I: Unterrichtsziele, Selbstkontrolle, Lenkung; München u.a. (Urban&Schwarzenberg) 1976
- Mucchielli, R.: Gruppendynamik. Theoretische Einführung – Praktische Übungen; Salzburg (O. Müller) o. J.
- Nagel, N. (Hrsg.): Erlaubnis zum Wachsen. Beiträge aus der Arbeit mit Transaktionsanalyse in Pädagogik und Erwachsenenbildung; Paderborn (Junfermann) 1992
- Nevis, E. C.: Organisationsberatung. Ein Gestalttherapeutischer Ansatz; Köln (Edition Humanistische Psychologie) 1988
- Newberg, N./Borton, T.: Emotionales und soziales Lernen in der Schule; München (Kösel) 1976
- Pallasch, W.: Supervision – Neue Formen beruflicher Praxisbegleitung in pädagogischen Arbeitsfeldern; Weinheim/München (Juventa) 1993²

- Petzold, H. (Hrsg.): Wege zum Menschen – Methoden und Persönlichkeiten moderner Psychotherapie (Band I, Band II); Paderborn (Junfermann) 1984a, 1984b
- Rautenberg, W./Rogoll, R.: Werde, der du werden kannst. Anstöße zur Persönlichkeitsentfaltung mit Hilfe der Transaktionsanalyse; Freiburg (Herder) 1987⁷
- Rogers, C. R.: Lernen in Freiheit; München (Kösel) 1974
- Rosenstiel, L. von: Kommunikation und Führung in Arbeitsgruppen; in: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie; Bern u.a. (Hans Huber) 1993, S. 321–351
- Rubner, E. (Hrsg.): Störung als Beitrag zum Gruppengeschehen; Mainz (Matthias Grünewald) 1992
- Sanborn, M.: Team-Arbeit; München (Heyne) 1994
- Schütz, K.-V.: Gruppenforschung und Gruppenarbeit; Mainz (Grünewald) 1993²
- Seifert, J. W.: Visualisieren – Präsentieren – Moderieren; Speyer (GABAL) 1992⁴
- Schlegel, L.: Handwörterbuch der Transaktionsanalyse; Freiburg (Herder) 1993
- Schmid, B.: Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Professionalität & Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht; Paderborn (Junfermann) 1994
- Schopenhauer, A.: Parerga und Paralipomena; in: Werke in fünf Bänden; Zürich (Haffman) 1988
- Schulz von Thun, F.: Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen; Reinbek bei Hamburg (Rowohlt) 1997
- Schulz von Thun, F.: Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung; Reinbek bei Hamburg (Rowohlt) 1994
- Schulz von Thun, F.: Miteinander 3: Das «Innere Team» und die situationsgerechte Kommunikation; Reinbek bei Hamburg (Rowohlt) 1998
- Schumacher, M. A. C.: TZI und Supervision – Versuch einer Verknüpfung; in: Löhmer, C./Standhardt, R. (Hrsg.): TZI – Pädagogisch-therapeutische Gruppenarbeit nach Ruth C. Cohn; Stuttgart (Klett-Cotta) 1992, S. 353–367
- Singer, K.: Lehrer-Schüler-Konflikte gewaltfrei regeln; Weinheim/Basel (Beltz) 1988
- Sjölund, A.: Gruppenpsychologische Übungen. Ein Arbeitsbuch mit Begleitmaterial; Weinheim/Basel (Beltz) 1982
- Spencer, J./Pruss, A.: Top Teams; München (Knaur) 1995
- Stanford, G.: Gruppenentwicklung im Klassenraum und anderswo; Braunschweig (Westermann) 1980
- Steiner, C.: Wie man Lebenspläne verändert. Die Arbeit mit Skripts in der Transaktionsanalyse; Paderborn (Junfermann) 1989

- Stewart, I.: Transaktionsanalyse in der Beratung. Grundlagen und Praxis transaktionsanalytischer Beratungsarbeit; Paderborn (Junfermann) 1993
- Stewart, I./Joines, V.: Die Transaktionsanalyse. Eine neue Einführung in die TA; Freiburg (Herder) 1990
- Tausch, R./Tausch, A.-M.: Erziehungspsychologie; Göttingen (Hogrefe) 1973⁷
- Tennstädt, K.-C. u.a.: Das Konstanzer Trainingsmodell (KTM) – Bd. 1: Trainingshandbuch; Bern u.a. (Hans Huber) 1987
- Thomann, C./Schulz von Thun, F.: Klärungshilfe. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen; Reinbek bei Hamburg (Rowohlt) 1996
- Volz, T.: Mut zur Kritik; Zürich (Orell Füssli) 1998
- von Haug, Ch.: Erfolgreich im Team; München (dtv) 1994
- von Zugbach, R.: Nur Einzelkämpfer siegen; Düsseldorf (ECON) 1996
- Vopel, K. W. Materialien für Gruppenleiter - Teamentwicklung; Hamburg (ISKO-PRESS) 1983
- Vopel, K. W.: Interaktionsspiele – Lebendiges Lernen und Lehren, Heft 1–7; Hamburg (ISKO-PRESS) 1976 ff.
- Vopel, K. W.: Interaktionsspiele für Kinder, Teil 1–4; Hamburg (ISKO-PRESS) 1977 ff.
- Vopel, K. W./Kirsten, R. E.: Kommunikation und Kooperation – Ein gruppendynamisches Trainingsprogramm; München (Pfeiffer) 1993⁷
- Vopel, K.: Handbuch für Gruppenleiter; Hamburg (ISKO-Press) 1992⁶
- Warren, B.: Geniale Teams; Frankfurt/Main (Campus) 1998
- Watzlawick, P. u. a.: Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien; Bern u.a. (Hans Huber) 1974 (1974a)
- Watzlawick, P. u.a.: Lösungen – Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels; Bern u.a. (Hans Huber) 1974 (1974b)
- Weinstein, G./Fantini, M. D.: Toward Humanistic Education – A Curriculum of Affect; New York u.a. (Praeger) 1970
- Ziglar, Z.: Gemeinsam an die Spitze; München (mvg) 1991

Pädagogik bei Sauerländer

Keine Organisation – sei es eine Schule oder ein Dienstleistungsunternehmen – kommt ohne Teamentwicklung aus. In einzigartiger Weise verschränkt dieser Band die theoretischen Aspekte mit den praxis- und alltagsorientierten Bereichen von Teamentwicklung, -bildung und -leitung, Voraussetzung guter Teamarbeit, Führungsstil von Teamleitenden, Kritik und Kontrolle sowie Konfliktursachen und -lösungen im Team. Die sozialwissenschaftlichen Erkenntnisse werden so dargestellt, dass man sich schnell und dennoch sorgfältig orientieren kann. Der Anwendungsteil bietet Aufgaben und Übungen, die dazu dienen, das Kommunikationsrepertoire im Team zu erweitern und einzuüben.