



Teamberatung

Was Teams leisten können

Fachtagung: Ganz alleine geht es nicht!
Teamberatung als Qualitätsmerkmal im ASD

Hubert Kuhn

Überblick

- Leistungsvorteil Gruppe: Mythos oder Realität?
- Welche Faktoren beeinflussen den Team-Erfolg?
- Modelle für die Dynamik in Teams
- Wie können Teams beraten werden?
 - > Team-Leitung
 - > Team-Entwicklung
 - > Wann braucht das Team Beratung?

Leistungsvorteil Gruppe: Ergebnisse der Gruppenforschung

- zahlreiche Untersuchung der Sozialpsychologie, Soziologie und Betriebswirtschaftslehre
- Hier wird Team und Arbeitsgruppe synonym verwandt
- „Hawthorne-Effekt“: untersucht wurde 1933 die Wirkung der Arbeitsbedingungen auf die Produktivität, gefunden wurden die sozialen Beziehungen
- Tavistock-Forschung: „sozio-technische Systemansatz“
- „Forschungswellen“: Arbeitsbedingungen, Technologien, situative Bedingungen (input-output Modelle)
- zwei grundsätzliche Probleme dabei:
 - > Kausalmodell passt nicht für soziale Systeme
 - > meiste Studien isoliert, ohne umgebende Organisation

Leistungsvorteil Gruppe: Ergebnisse der Gruppenforschung

- Hauptergebnis der Untersuchungen:
es lassen sich wirksame Faktoren identifizieren, aber keine allgemeingültigen Aussagen treffen
 - Neuere Forschungsrichtung: (natürliche) Teams in ihrer Organisation
 - Verhältnis der Ressourcen zu Aufgaben?
- Diagnose des konkreten Teams erforderlich

Leistungsvorteil Gruppe: Chancen von Teams

- Hofstätter 1957: „heben und tragen, suchen und finden“
- Fenger 1996: „das Team regt an, das Team weiß mehr, das Team gleicht aus“
- Gruppen sind besser als Einzelne bei komplexen, kreativen Aufgaben, die eine Vielfalt von Können oder Wissen erfordern
- Beispiele für Hochleistungsteams: die Erfindung des PC, Wahlkampagnen Bill Clinton, Barack Obama

Leistungsvorteil Gruppe: Entscheidungen von Teams

- Die Meta-Analyse vieler Forschungen ergab:
 - > prüfen der negativen Folgen jeder Lösung
 - > bei komplexen Aufgaben sorgfältige Problemanalyse
- bei Aufgaben mit einer richtigen Lösung:
Modell „truth-supported-wins“
- bei Bewertungsaufgaben:
Mehrheits-Meinung setzt sich durch

Leistungsvorteil Gruppe: Risiken, die „dunkle Seite“ von Teams

- Eine Gruppe ist anders als die Summe ihrer Teile: Teams können auch ihre Mitglieder hindern, ihre Fähigkeiten voll einzusetzen
 - „social loafing“: soziales Faulenzen
 - Gruppenspaltung
 - „Group think“ oder Entscheidungsautismus
 - totalitäre Gruppen
 - Stigmatisierung – Aussenseiter – Sündenbock – Mobbing
- keine Balance der konstruktiven und destruktiven Kräfte

Warum wird Teamarbeit eingeführt?

- Motivationen, Teamarbeit einzuführen:
 - > das Team als Gegenwelt („Humanisierung der Arbeit“)
 - > das Team als Hilfsmittel (v.a. Projekte)
 - > das Team als Mittel der Rationalisierung
- Bei Rationalisierungsabsicht kann gegenseitige Hilfe zur gegenseitigen Kontrolle werden
- Teams können sich auch gegen das Management zusammenschließen – der Zusammenhalt eines Teams ist ambivalent

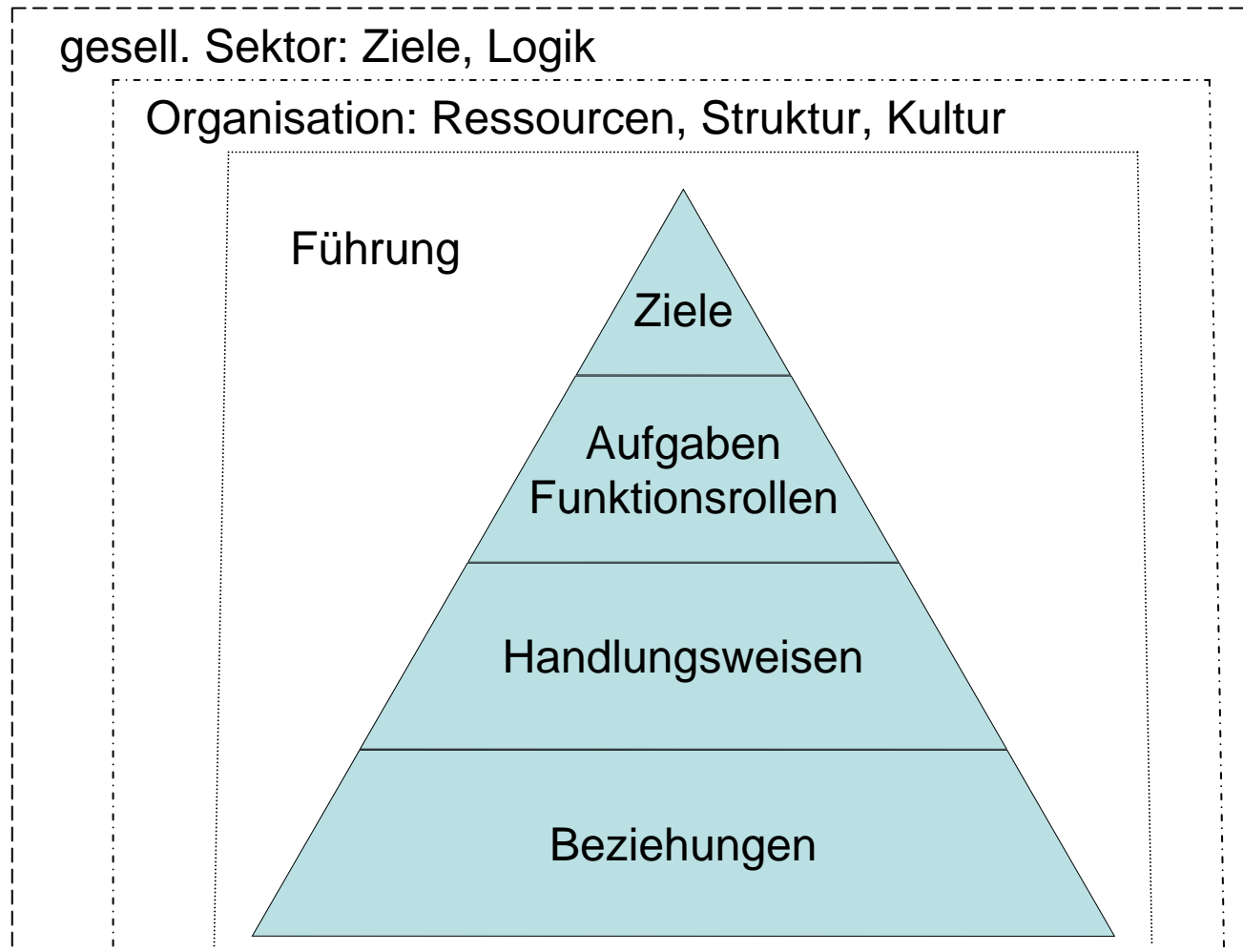
Welche Faktoren beeinflussen Team-Erfolg? Forschungsergebnisse

Die Gruppenleistung hängt ab von:

- > Umwelt des Teams: Führung, Ressourcen, Organisation (Strukturen, Kultur)
- > Zielen
- > Aufgaben oder Funktionsrollen
- > Handlungsweisen
- > Beziehungen

Welche Faktoren beeinflussen Team-Erfolg? ein Diagnose-Modell

Umwelt
Recht



Welche Faktoren beeinflussen Team-Erfolg?

Faktoren im Team: Ziele

- Ziele haben einen positiven Einfluss auf die Leistung einer Arbeitsgruppe
- Sinnvolle Arbeitsaufgabe ist wichtiger für das subjektive Wohlbefinden als die Orientierung an der Person
- Diagnose-Fragen
 - > Sind die Ziele (allen) klar?
 - > Haben alle den Zielen zugestimmt („commitment“)?
 - > Sind die Ziele verbindlich? Welche Konsequenz hat die Zielerreichung?
 - > Sind die Ziele in der Organisation abgestimmt?

Welche Faktoren beeinflussen Team-Erfolg?

Faktoren im Team: Aufgaben

- (Funktions)Rollen bzw. Aufgaben auf der Sachebene:
Wer macht was?
 - Diagnose-Fragen:
 - > Sind alle Aufgaben klar definiert?
 - > Werden die Aufgaben adäquat ausgefüllt?
 - > Überlappen sich Aufgaben oder gibt es Lücken („keiner ist zuständig“)
- es empfiehlt sich eine regelmäßige Reflexion, welche Aufgaben wie erledigt werden

Welche Faktoren beeinflussen Team-Erfolg?

Faktoren im Team: Handlungsweisen

- Schnelle und effektive Kommunikation um Probleme zu bearbeiten, Entscheidungen zu treffen und Konflikte zu lösen
- Diagnose-Fragen:
 - > Wie werden Besprechungen vorbereitet, durchgeführt und nachbereitet?
 - > strukturierte Problemanalyse und Lösungsfindung?
 - > Vorbereitung, Analyse, Fällen von Entscheidungen?
 - > Wie wird mit Uneinigkeit oder Konflikt umgegangen, präventiv und aktuell?

Welche Faktoren beeinflussen Team-Erfolg?

Faktoren im Team: Beziehungen

- Ziel: arbeitsfähig und respektvoll („kein Freundeskreis“)
 - arbeitsfähige Beziehungen als Basis
 - „sense of coherence“: ein gutes Team trägt viel
 - Diagnose-Fragen:
 - > Wird Unterschiedlichkeit anerkannt und genutzt?
 - > Wie hoch ist der Grad an Offenheit und Spontaneität?
 - > Werden Störungen frühzeitig geklärt?
 - > Werden Konflikte (respektvoll) ausgetragen?
 - > Werden Gefühle hinter Sachargumenten versteckt?
- es empfiehlt sich eine regelmäßige Reflexion, wie auf der Beziehungsebene zusammen gearbeitet wird

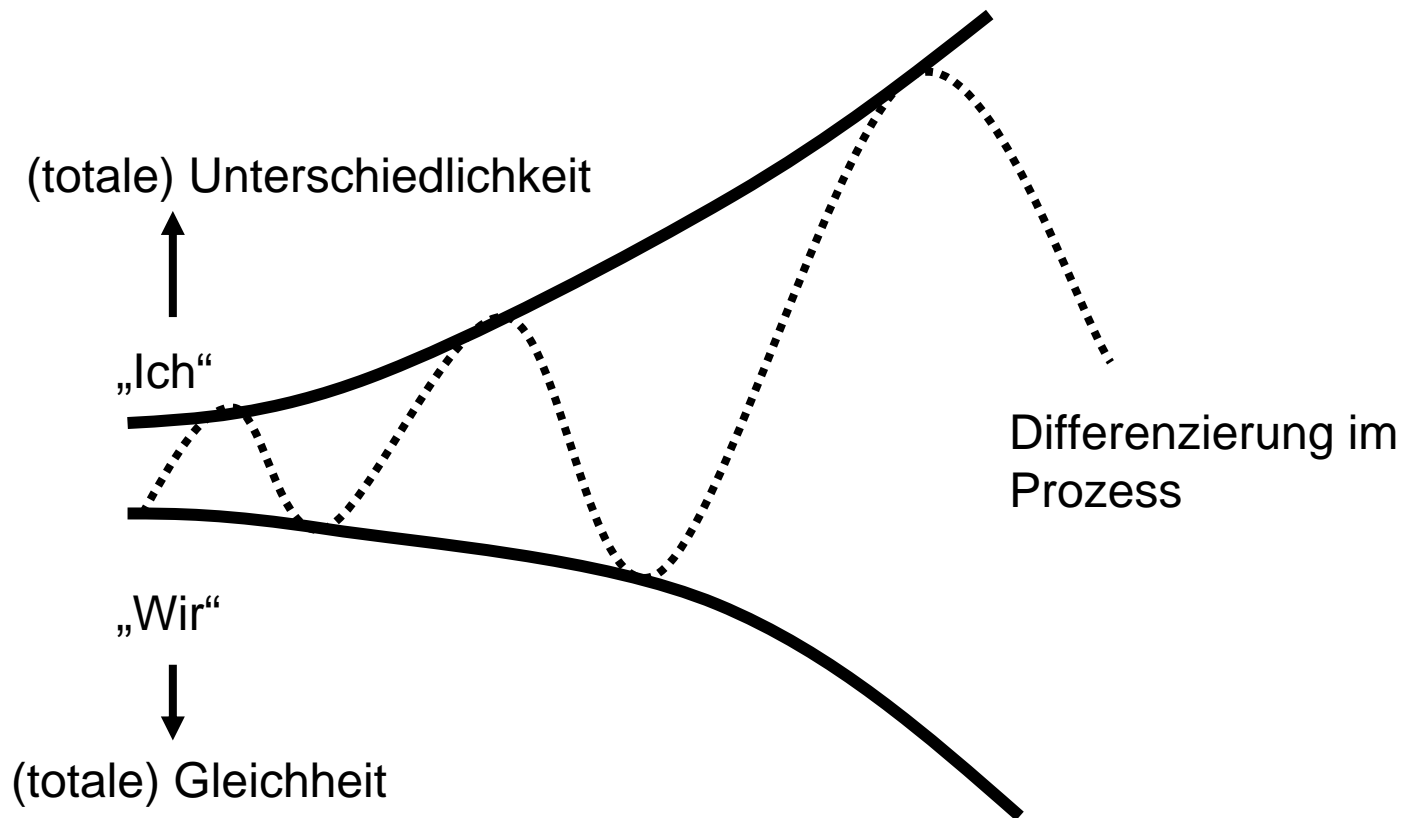
Welche Faktoren beeinflussen Team-Erfolg?

Faktoren außerhalb des Team:

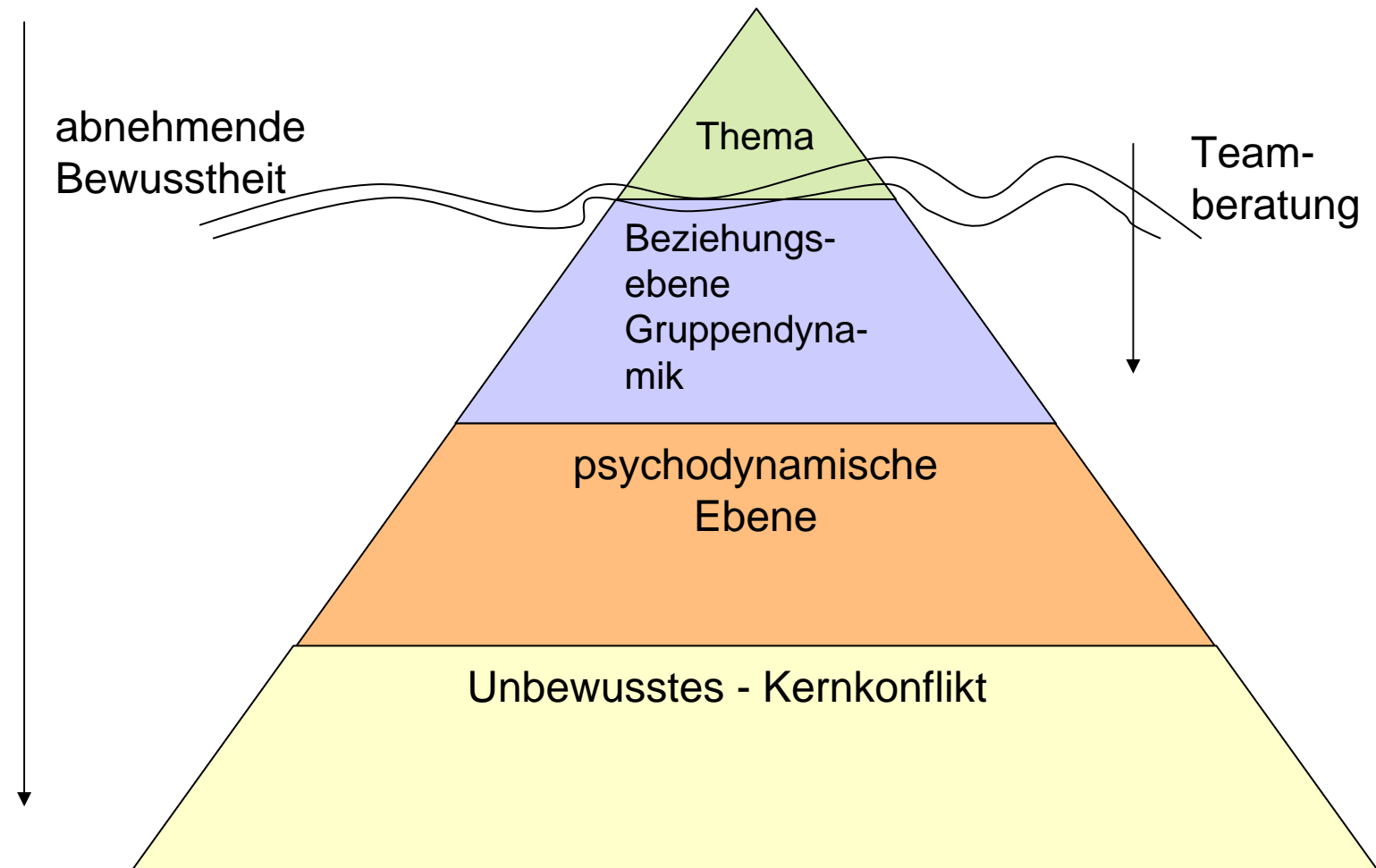
- Zusammensetzung des Teams: fachliche und soziale Heterogenität, z.B. für Steuerungsrollen im Team (s.u.)
- Führung: Wie eingesetzt? Kooperationsfähig?
- Kultur der Organisation: kooperativ oder autoritär?
- Ressourcen des Teams: Zeit, Personal, Arbeitsmittel, Informations- und Entscheidungswege
häufige Fluktuation verhindert eine dauerhafte Leistungsfähigkeit, weil Team-Phasen immer von neuem durchlaufen werden müssen („Mikado-Modell“)

Modelle für die Dynamik in Teams

zentrale Frage in Teams:

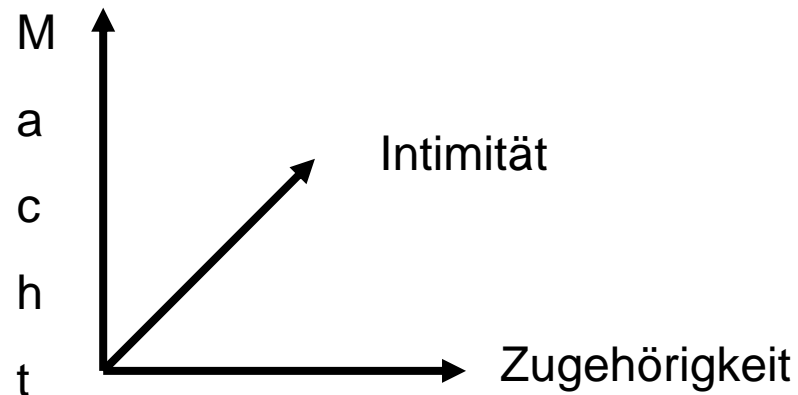


Modelle für die Dynamik in Teams der „gruppendynamische Eisberg“



Modelle für die Dynamik in Teams: der gruppendedynamische Raum

- Gruppendynamische Fragen lassen sich mit dem Modell des gruppendedynamischen Raumes beschreiben:
 - > Zugehörigkeit: „in or out“ –
Wie ist mein Platz im Team?
 - > Macht: „top or down“ - Wer nimmt wie Einfluss?
 - > Intimität: „near or far“ – Offenheit und Vertrauen



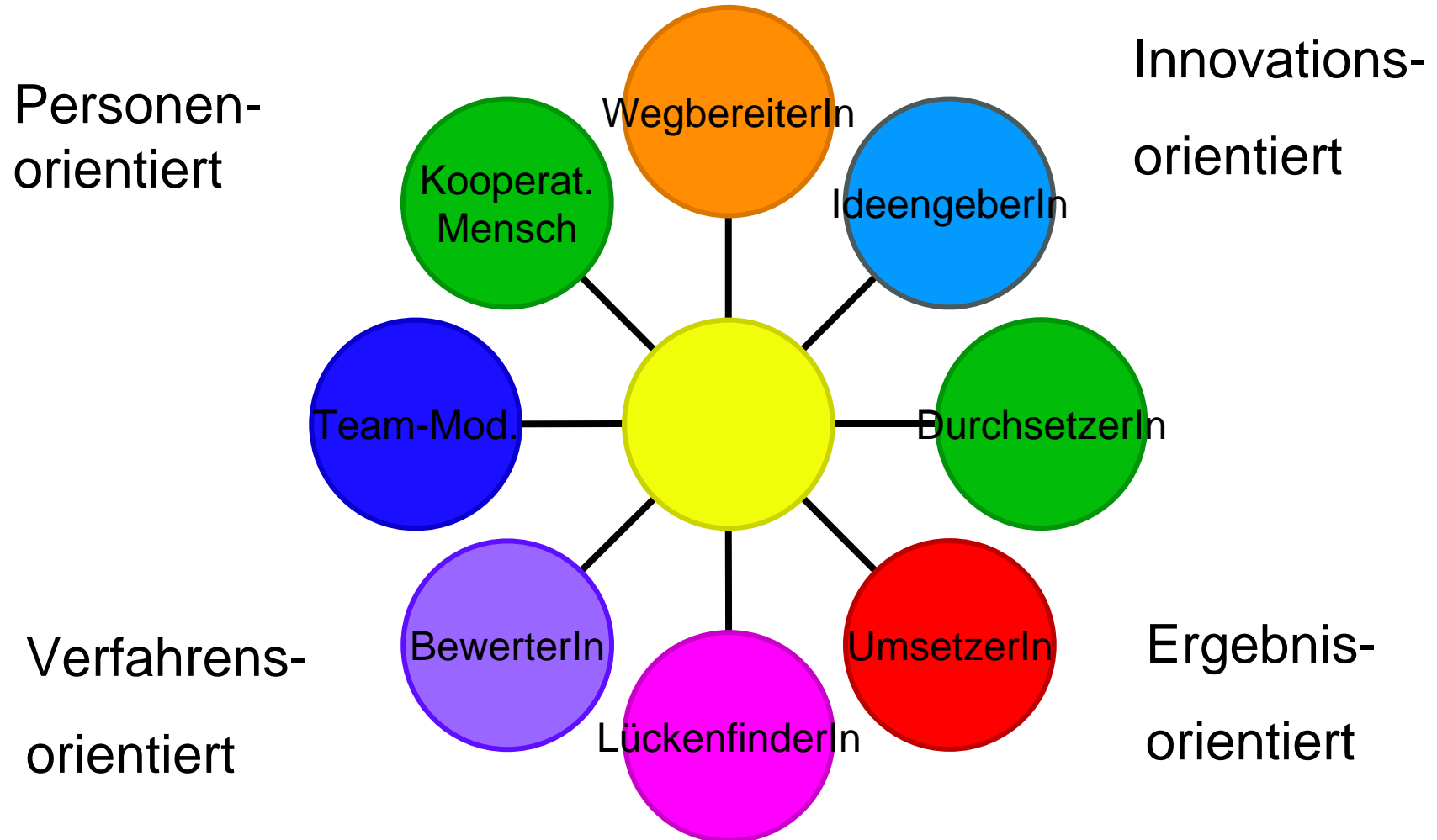
Modelle für die Dynamik in Teams

Wie entwickeln sich Teams?

- Phasenmodell nach Tuckman 1965:
forming – storming – norming – performing
- „Mikado-Modell“ nach Milowitz und Käfer 1989
I: Stagnation und Unzufriedenheit
II: Experimentieren
III: Einführen neuen Verhaltens
IV: Generalisierung und Euphorie
Fluktuation unterbricht diesen Lernzyklus, dauerhaft stagniert das Team und resigniert
- Gefahr, die Realität dem Modell anzupassen

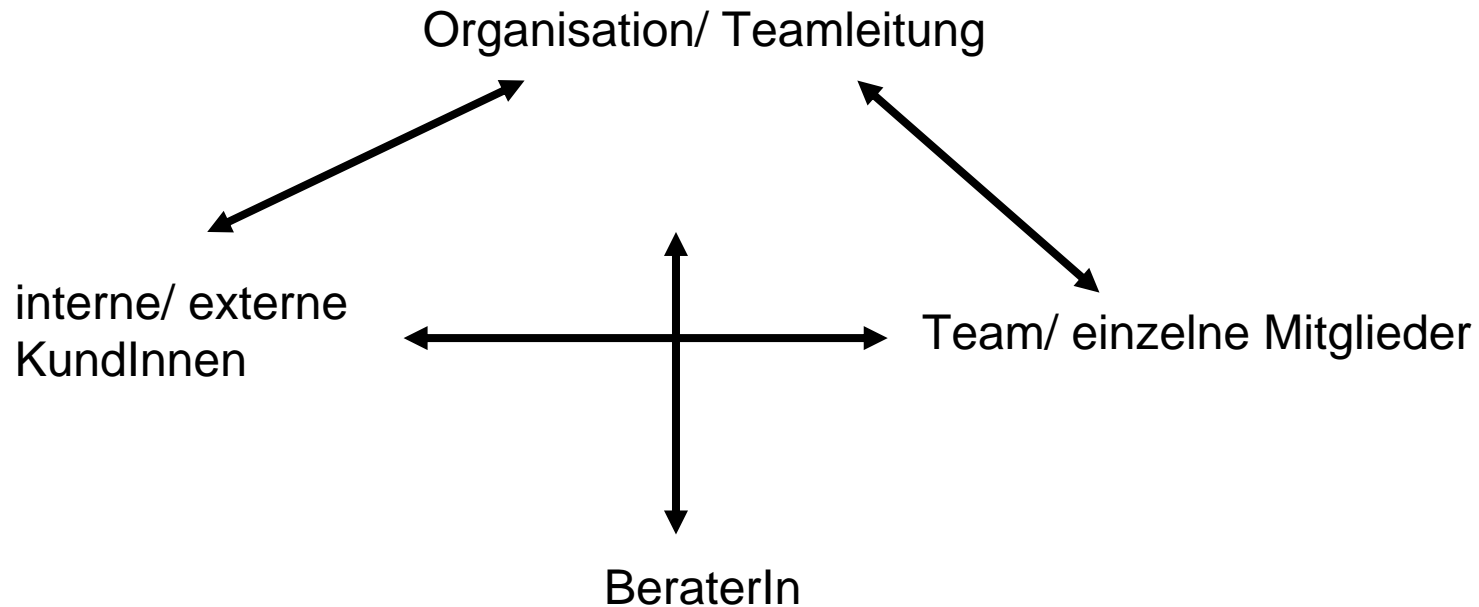
Modelle für die Dynamik in Teams

Steuerungsrollen in Teams



Wie können Teams beraten werden? Team- Beratung

Teamberatung findet statt im Spannungsfeld von:



Wie können Teams beraten werden? die Teamleitung beraten

- Die Teamleitung steht (meist) unter höherem Erfolgsdruck als die Team-Mitglieder
- Die Leitung kann anweisen und sanktionieren
- Es gilt, eine Balance zwischen Selbst- und Fremdsteuerung des Teams zu erreichen
- Die Wahrnehmung der Team-Situation sowie von Zielen und Lösungen können sehr differieren
- „Triangulierung“ oder „All-Parteilichkeit“ ist für die Beratung wichtig

Wie können Teams beraten werden?

Das Team entwickeln

- Das Team wird unterstützt, optimal arbeitsfähig zu werden
 - Team-Beratung zu einem besonderen Zeitpunkt: am Beginn der Zusammenarbeit
 - Ziele auf der Sachebene: Ziele, Aufgaben und Handlungsweisen klären, bzw. entwickeln
 - Ziele auf der Beziehungsebene: arbeitsfähig werden, in dem die Gruppenphasen bewältigt werden
 - Team-“Wartung“: Aufgaben- und soziale Reflexivität
- Nachweisbare positive Wirkung von Teamentwicklung, insbesondere bei heterogenen Teams

Wie können Teams beraten werden?

Teamberatung im engeren Sinne

- Meist geht es um eine aktuelle Konfliktklärung, aber z.B. auch eine Veränderung der Team-Identität
- Auftrags- oder Nachfrage-Analyse wichtig, um die Problem-Diagnose des Systems genau zu prüfen (oft Leitungs- statt Team- Problematik)
- Das Diagnose-Modell (s.o.) eignet sich für die Diagnose mit dem Team für das aktuelle Thema

Wie können Teams beraten werden?

Indikation und Warnsignale

- Regelmäßig, einmal jährlich, ist eine „Teamwartung“ empfehlenswert
- Besondere Indikationen und Warnsignale:
 - > unzureichende Team-Ergebnisse
 - > ein Team wird neu gebildet
 - > neue Identität eines Teams (v.a. Ziele, Aufgaben)
 - > Teams werden zusammengelegt
 - > neue Führungskraft
 - > im Rahmen eines größeren Veränderungsprozesses der Unternehmenspolitik, Führung u.ä.
 - > auffällige Fluktuation

Wie können Teams beraten werden?

Grenzen der Teambberatung

- Teambberatung stößt an ihre Grenzen bei
 - > strukturellen Defiziten, z.B. fehlende Ressourcen
 - > fehlende oder ungenügende Teamleitung
 - > Macht- und Führungsvakuum im Top-Management, wodurch wichtige Richtungsentscheidungen fehlen
 - > gravierende fachliche Defizite von Team-Mitgliedern
 - > gravierende psychische Defizite von Team-Mitgliedern
- Team-Beratung kann vorsichtig manches davon transparent machen, und nach Wegen suchen, gut damit umzugehen

Literatur

- Kuhn, Hubert (2009): Die Gruppe als Mittel zur Leistungssteigerung, in: Edding/ Schattenhofer: Alles über Gruppen und Teams. Handbuch, Weinheim: Beltz, 2009, 50-100.