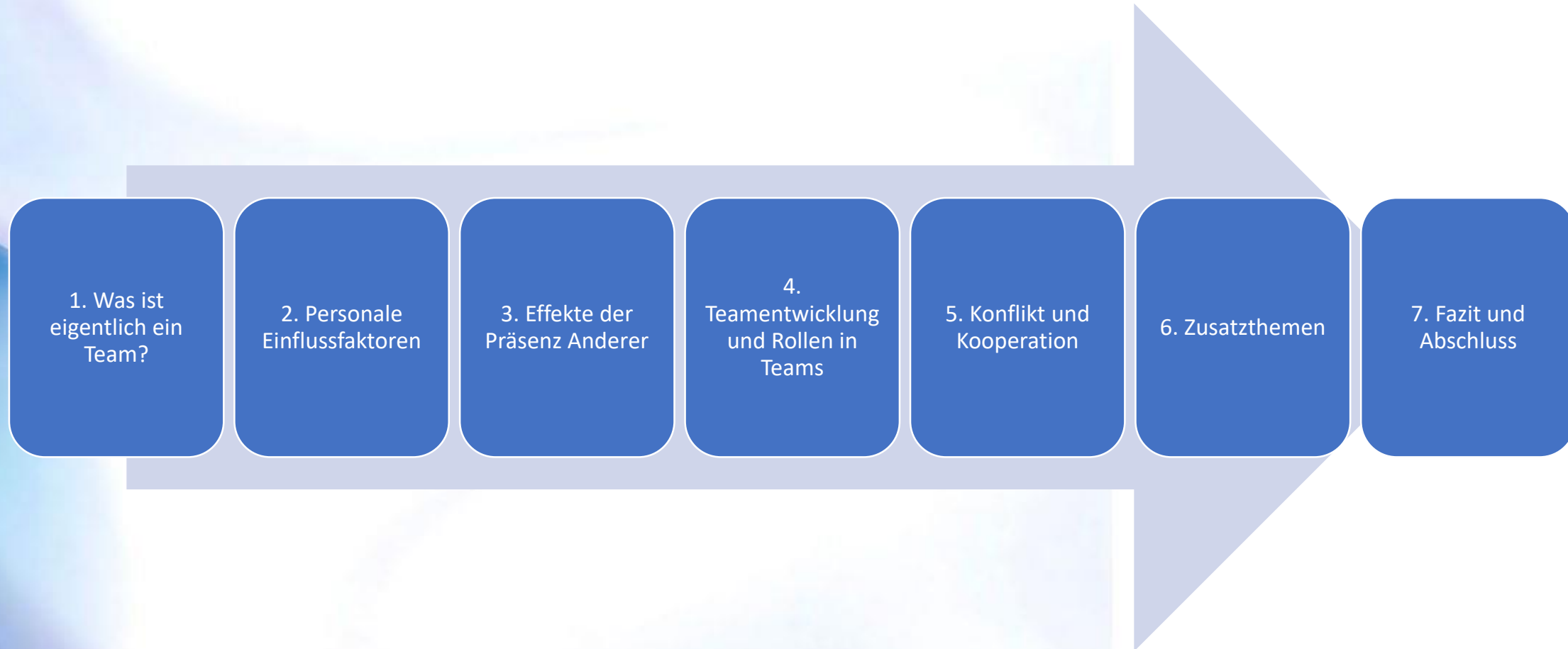


Is there no „I“ in Team?

## Teams im Weitwinkel



# Was erwartet mich heute?



# Lernziele

Am Ende der  
Präsentation  
sollen sie

- Gruppenstrukturen benennen, deren jeweilige
- Stärken und Schwächen erkennen und auf
- adäquate Handlungsschemata zurückgreifen können



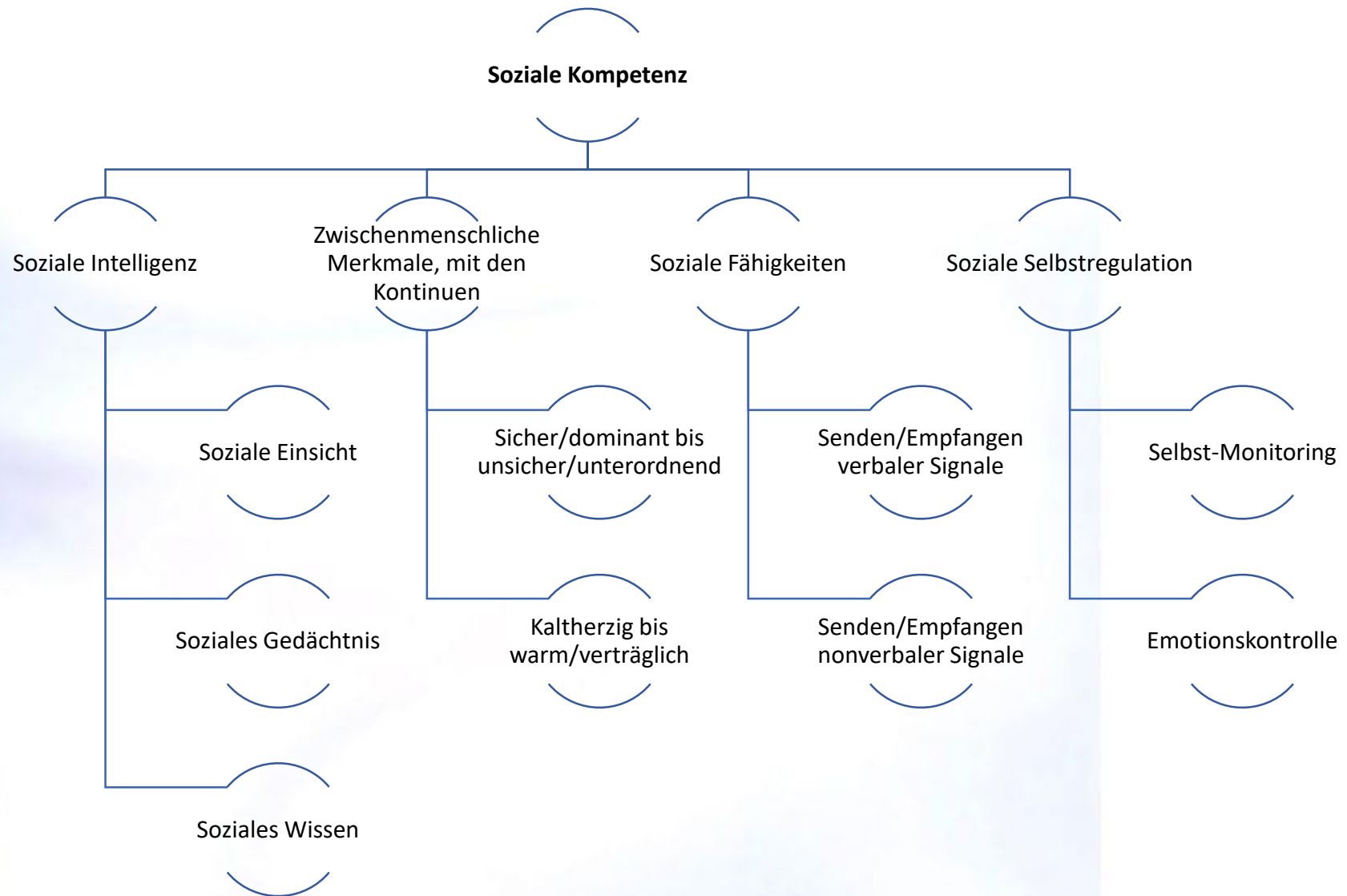
# 1. Was ist eigentlich ein Team?

Ein Team ist eine kleine Gruppe von Personen, deren Fähigkeiten einander ergänzen und die sich für eine gemeinsame Sache, gemeinsame Leistungsziele und einen gemeinsamen Arbeitsansatz engagieren und gegenseitig zur Verantwortung ziehen. (Katzenbach & Smith, 1993)

## 2. Personale Einfluss- faktoren

# Emotionale und soziale Aspekte

Ein zentraler Aspekt, sowohl zum bilden einer Teamidentität, als auch für eine gute Kohäsion (Zusammenhalt) und Ergebnisorientierung innerhalb des Teams, ist die **soziale Kompetenz** jedes einzelnen Teammitgliedes.





## Beispiel:

Es ist seit längerer Zeit in Ihrem Team abgesprochen, dass die Mittagsmahlzeit gemeinsam mit den Kindern eingenommen wird. Alle Kinder werden angeregt, alles zu probieren und die Mitarbeiter sollen mit gutem Beispiel voran gehen. Es gibt zwei Mitarbeiter, die sich immer wieder Essen bestellen, und dieses vor den Kindern, anstelle der Kindergartenmahlzeit, einnehmen.

Welche soziale Kompetenz sollten diese Mitarbeiter vorwiegend trainieren?

Personale Einflussfaktoren

# Kognitive Aspekte

Spezialwissen und  
eine gemeinsame  
fachliche  
Qualifikation zur  
Lösung der  
Aufgabenstellung  
stehen im Fokus

Wissen um die  
Kompetenzen  
und Ressourcen  
von mir und  
meinen Kollegen

Bildung von Strukturen  
und  
Kommunikationswegen  
zur Organisation des  
Arbeitsalltags

# Prozessuale Aspekte

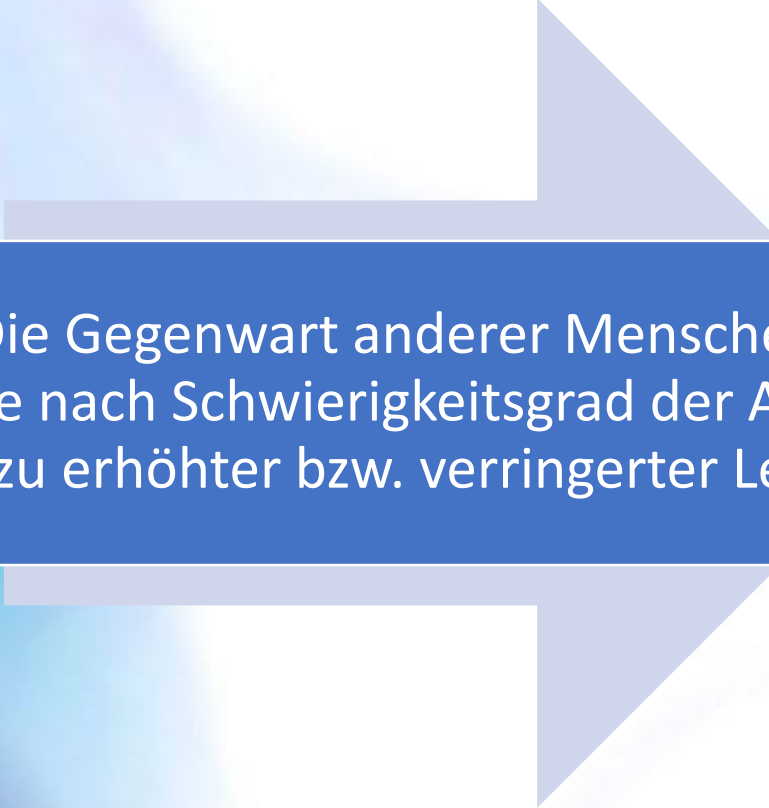
Hier steht die Koordinierung der Teamarbeit und die Nutzbarmachung der jeweiligen Fachgebiete und Ressourcen im Vordergrund

Eine klar abgegrenzte Aufgabenteilung und eine hohe Transparenz sind notwendig, um eine kontinuierlich positive Zusammenarbeit zu gewährleisten

Übergang von personalen Aspekten zu Teamaspekten ist hier fließend

# 3. Effekte der Präsenz Anderer

# Social facilitation (soziale Erleichterung)

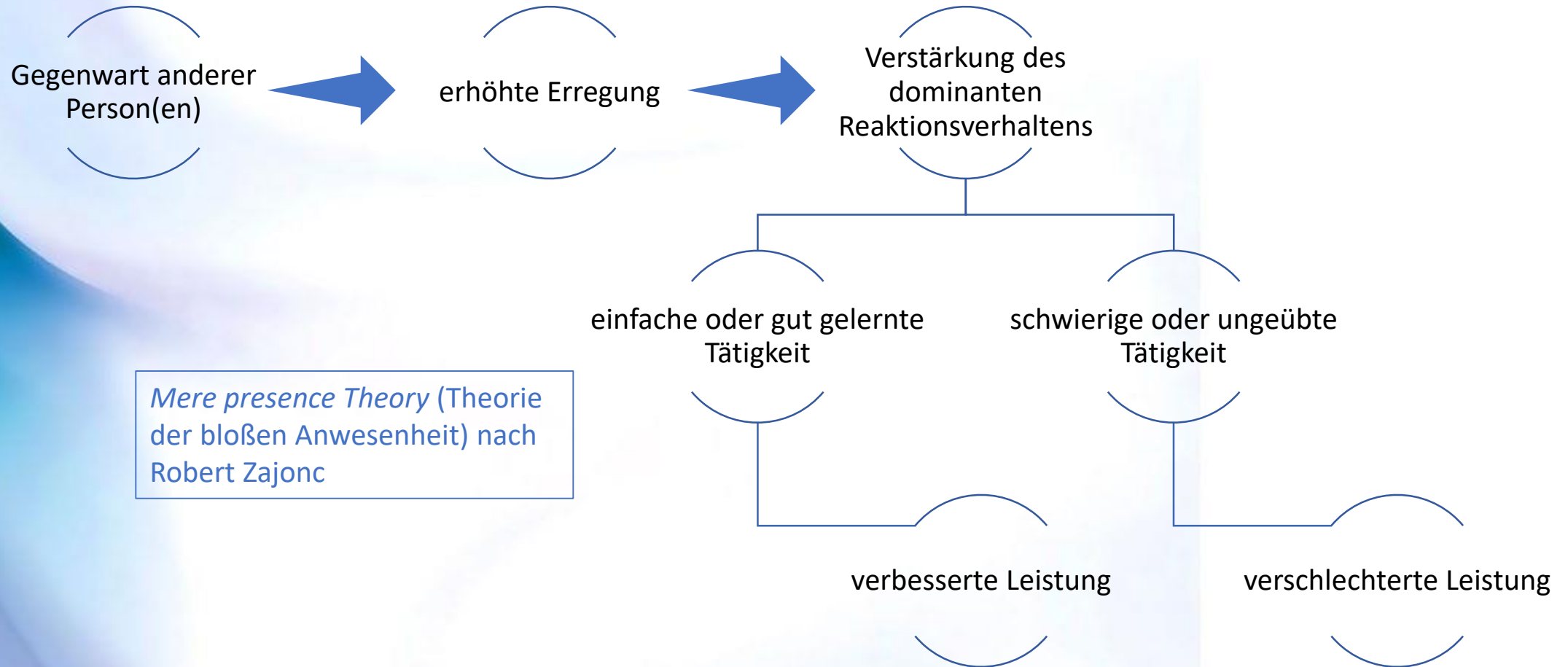


Die Gegenwart anderer Menschen führt, je nach Schwierigkeitsgrad der Aufgabe, zu erhöhter bzw. verringerter Leistung.

Leistungssportler erzielen bei Wettkämpfen mit anderen Sportlern häufig bessere Ergebnisse, als im Training ohne Kontrahenten.

Menschen lernen Silben schneller auswendig, wenn ihnen niemand dabei zusieht.

# Soziale Erleichterung – Erklärungen I



# Soziale Erleichterung – Erklärungen II

## **Evaluation apprehension theory** (Bewertungserwartungstheorie):

- Die Anwesenheit Anderer hat nur einen Einfluss auf die Leistung, wenn diese Personen in der Lage sind, diese Leistung zu bewerten.
- Die beobachtete Person macht sich Gedanken über die Erwartungen der Zuschauer und ist deswegen erregt, da sie sich nicht blamieren, sondern gut dastehen möchte.

## **Distraction-conflict Theory** (Ablenkungstheorie):

- Die beobachtete Person beobachtet die Personen in ihrem Umfeld wiederum selbst und ist deshalb von der Aufgabenstellung abgelenkt.

# Soziales Faulenzen (social loafing)

Die Neigung von Personen, sich bei einer Gruppenaufgabe weniger anzustrengen, als es ihren Fähigkeiten entspricht, solange dies nicht beobachtbar oder individuell messbar ist.

## Beispiel:

In einer Studie sollten Studenten so laut schreien und klatschen, wie sie können. Der Lärm des Einzelnen nahm ab, je größer die Gruppe wurde (Latané, 1979).



## Soziales Faulenzen nimmt ab, wenn:

- die Menschen glauben, ihre eigene Leistung könnte identifiziert und bewertet werden,
- die Aufgabe wichtig oder bedeutungsvoll für die Person ist,
- die Personen glauben, ihre eigenen Leistungen seien wichtig für den Gesamterfolg der Aufgabe,
- die Gruppe erwartet, für eine schlechte Leistung bestraft zu werden,
- die Gruppe klein ist und
- die Gruppe zusammenhängend ist und das Dazugehören wichtig und wertvoll für die Mitglieder ist.

## 4. Teamentwicklung und Rollen in Teams

# Phasen der Teamentwicklung



*Forming (Testphase):* In der Phase des *Forming* findet ein langsames Abtasten und Kennenlernen statt, das durch Vorsicht und Höflichkeit geprägt ist. Die Kommunikation unter den Teammitgliedern ist gering und jeder versucht seine Aufgabe und Rolle im Team zu finden.

# Phasen der Teamentwicklung



*Storming (Nahkampfphase):* In der *Nahkampfphase* ergeben sich die ersten Konflikte und Rivalitäten zwischen Teammitglieder, Subgruppen und gegen die Aufgabe. Diese Phase ist notwendig, damit aus der Gruppe ein Team mit hohem Reifegrad entstehen kann. In diese Phase ist ein Teamleiter (Helfer) hilfreich, der das Team zum Durchhalten ermutigt und dem Team das „Ende des Tunnels“ aufzeigt.

# Phasen der Teamentwicklung



*Norming (Organisierungsphase):* In der dritten Phase entwickelt das Team neue Umgangsformen und Verhaltensweisen. Gemeinsame Ziele und Aufgaben werden im Dialog ausgetauscht und die Arbeit organisiert. Es entsteht ein WIR-Gefühl, weshalb Machtkämpfe konstruktiv beigelegt werden. Regeln werden akzeptiert.

# Phasen der Teamentwicklung



*Performing (Arbeitsphase):* In der vierten Phase ist das Team ideenreich, flexibel, solidarisch und leistungsfähig. Die Energie fließt den Problemlösungen zu und das Team beweist seine Autonomie und Lebensfähigkeit für einen längeren Zeitraum.

# Phasen der Teamentwicklung



*Transforming (Trennungs- und Transferphase):* In der letzten Phase blickt das Team auf den Teamprozess zurück und zieht Bilanz: Wie kann der Teamprozess künftig optimiert werden? Welche Erkenntnisse lassen sich auf zukünftige Situationen übertragen? Ggf. Planung weiterer Aktivitäten.

# Teamrollen (nach Belbin)

## Handlungsorientierte Rollen

Teamrolle	Beitrag	Stärken	Schwächen
Umsetzer (Implementer)	Sorgt dafür, dass Ideen und Pläne umgesetzt werden.	Diszipliniert, organisiert, verlässlich. Setzt auf Konzepte und Strukturen. -> Organisiere Systeme, stelle sicher, dass Andere sich an bewährte Prozeduren halten.	Manchmal unflexibel, reagiert zögerlich auf Änderungen der Umwelt. -> Lass Veränderungen zu, sei offen für neue Ideen.
Perfektionist (Completer/Finisher)	Sorgt für gewissenhaftes Arbeiten und das Einhalten von Terminen.	Gewissenhaft, pünktlich, vermeidet Fehler, achtet auf Details. -> Achte auf jedes Detail, hilf Anderen präzise zu arbeiten, setz dich für Perfektion ein.	Manchmal übervorsichtig, kontrolliert Dinge mehrfach, delegiert nur ungern. -> Vermeide Haarspalterei bei unwichtigeren Dingen.
Macher (Shaper)	Fordert das Team heraus, sich zu verbessern, will Hindernisse überwinden.	Dynamisch, energiegeladen, konzentriert auf Kernprobleme, lenkt Aufmerksamkeit des Teams auf das Wesentliche. -> Bring die Dinge in Gang, sei ehrlich, direkt und offen Anderen gegenüber.	Neigt zu Provokationen, ist ungeduldig, wirkt manchmal arrogant. -> Sei nicht nachtragend, übernimm dich nicht.



# Teamrollen (nach Belbin)

## Kommunikationsorientierte Rollen

Teamrolle	Beitrag	Stärken	Schwächen
Koordinator (Co-ordinator)	Agiert als Entscheider, koordiniert das Team und achtet auf das Erreichen von Zielen.	Selbstsicher, kommunikativ, entschlossfreudig. Delegiert Aufgaben effektiv. -> Motiviere Teammitglieder sich zu äußern, lobe und ermutige Andere, halte das Team zusammen.	Kann als manipulierend empfunden werden. -> Würdige die Teamleistung, verhalte dich deiner Stellung angemessen.
Teamarbeiter (Teamworker)	Achtet auf gute Zusammenarbeit.	Diplomatisch, sympathisch, beliebt. Achtet auf ein gutes Klima im Team. -> Achte auf die Bedürfnisse Anderer, vermittele in Konflikten und verhindere Feindseligkeiten.	Oft eher zögerlich in Entscheidungen, unentschlossen. -> Vertritt deine Meinung, geh Stress nicht aus dem Weg.
Wegbereiter (Ressource Investigator)	Sucht Chancen und Kontakte im Umfeld.	Extrovertiert, guter Netzwerker, enthusiastisch, kommunikativ. Denkt über den Tellerrand hinaus. -> Suche neue Kontakte außerhalb des Teams, setze die Ideen des <i>Neuerers</i> um, übertrage deinen Enthusiasmus auf die Gruppe.	Neigt zu Optimismus, verliert schnell das Interesse, verliert gern das Kernthema aus den Augen. -> Halte dich an Abmachungen, lass Andere zu Wort kommen und Ideen einbringen.

# Teamrollen (nach Belbin)

## Wissensorientierte Rollen

Teamrolle	Beitrag	Stärken	Schwächen
Neuerer (Plant)	Bringt neue Ideen und Lösungsansätze hervor.	Kreativ, denkt unorthodox, phantasievoll. Sucht nach Ideen und Lösungen. -> Bring deine Ideen und Lösungsansätze ein, wechsle die Perspektive.	Oft unkonzentriert, Flüchtigkeitsfehler, schlecht kritikfähig, ignoriert gern Details. -> Hinterfrage deine eigenen Ideen, lass auch die Vorschläge/Meinungen von Anderen zu.
Beobachter (Monitor-Evaluator)	Analysiert Ideen auf Umsetzbarkeit.	Analytisch, streng, konzentriert. Gutes Urteilsvermögen. -> Nimm dir Zeit für Entscheidungen und erläutere sie dem Team, verhindere übereilte Reaktionen.	Oft zynisch und skeptisch, manchmal zurückgezogen. -> Reagiere positiver auf Vorschläge, schade nicht der Teamatmosphäre durch eine pessimistische Haltung.
Spezialist (Specialist)	Stellt Fachwissen zur Verfügung.	Engagiert, interessiert am Fachthema. Wandelt allgemeine in fachlich korrekte Aussagen um. -> Teile deine Begeisterung für ein bestimmtes Thema, halte dein Wissen aktuell, stärke Professionalität.	Verliert sich gern in technischen Einzelheiten, kein guter Entscheider. -> Beachte auch Faktoren außerhalb deines Fachgebietes.

Welchen Nutzen  
hat dieses Modell  
für mich, welchen  
für mein Team?

# Groupthink (Gruppendenken)



*Groupthink* beschreibt eine Art der Entscheidungsfindung, bei der das Finden eines Konsens höher bewertet wird, als das Finden einer richtigen Lösung.



Der Konsensgedanke kann zu Fehlentscheidungen führen, weil es nicht zu einer Abwägung aller kritischen Argumente kommt.



Beispiele: Invasion der Schweinebucht, Explosion der Challenger

# Groupthink wird ausgelöst und verstärkt durch

- **1. Hohe Kohäsion:** Anders Denkende werden ausgeschlossen
- **2. Gruppenstruktur:** Je homogener und isolierter die Gruppe, je stärker die Führungskraft und je unsystematischer der Entscheidungsprozess, desto anfälliger für Groupthink
- **3. Stressige Situationen:** In Stresssituationen werden schnelle, unüberlegte Entscheidungen getroffen und die Unterstützung durch andere Gruppenmitglieder wird wichtiger, als eine gut durchdachte Entscheidung

Nach Janis (1982)

Mentimeter

# Gruppendenken verringern

Um Kohäsionsdruck zu verhindern, sollten Vorgesetzte Kritik fördern und nicht zu früh einen Standpunkt einnehmen.

Um Isolation zu verhindern, sollte eine weitreichende Kommunikation mit Externen gesucht werden.

Um eine „Norm der Kritik“ zu etablieren, könnten Subgruppen gebildet werden oder eine/mehrere Personen zu „Kritikern“ bestimmt werden.

Sobald ein Gruppenmitglied persönlich und exklusiv für die Entscheidung verantwortlich gemacht werden kann, wird er/sie mehr Kritik üben.

# 5. Konflikt und Kooperation

# Gruppenkonflikte

Durch die Tendenz in Gruppen, Mitglieder rational und emotional gleichschalten zu wollen, begründet sich der Großteil der Konflikte.

Insbesondere die Tatsache, dass Gruppen die Schnellen bremsen und die Langsamen motivieren, birgt nicht nur Vorteile, sondern Potential für Meinungsverschiedenheiten.

Sicherheit und Stabilität wird innerhalb einer Gruppe durch Zugehörigkeit, Gemeinsamkeit und Loyalität erzeugt bzw. erhalten. Diese Aspekte müssen im Laufe der Zeit entwickelt werden und lassen sich durch Rituale, Belohnungs- aber auch Strafsysteme festigen.



## Unterarten von Gruppenkonflikten

**Untergruppenkonflikte:** Bei der Untergruppenbildung schließen sich gebildete Kleingruppen gegenseitig von etwas aus und gefährden die Ziele der ganzen Gruppe. Wird diese Bedrohung nicht abgewendet, kann der Konflikt bis zum Zerfall des ganzen Teams führen.

**Rangkonflikte:** Durch die Festlegung von Rangpositionen wird Ordnung in das Sozialgefüge eines Teams gebracht und Stabilität erzeugt. Trotzdem bergen die Schaffung und Veränderung der Rangordnung Konfliktpotential. Oft ist dies auch beim Eintritt neuer Mitarbeiter zu beobachten. Erst nach einer gewissen Zeit ist wieder klar, wer welche Position innehat, wodurch sich die Situation wieder beruhigt.

**Normierungskonflikte:** In Teams werden die Spielregeln selbst definiert, wobei zwischen offiziellen und inoffiziellen Normen unterschieden werden kann. Ein Normierungskonflikt tritt dann auf, wenn ein Mitglied gegen diese verstößt. Mit Hilfe einer Sanktion kann das Gruppenmitglied wieder integriert werden.

**Integrationskonflikte:** Insbesondere bei Außenseitern oder neuen Teammitgliedern stellt sich das Problem des Integrationskonfliktes. Es ist die Aufgabe der Führungskraft, dafür zu sorgen, dass die Integration möglichst reibungslos abläuft und Rolle im Gruppenkontext sowie Tätigkeit des neuen Mitglieds klar definiert sind.

**Substitutionskonflikte:** Wird ein Konflikt nicht direkt an der originären Problematik ausgetragen, sondern in einen weniger problematischen Konfliktgegenstand verschoben, wird vom Substitutionskonflikt gesprochen. Dieser kann ausschließlich durch das Erkennen und Behandeln der Ursache gelöst werden.

**Loyalitätskonflikte:** Von einem Loyalitätskonflikt wird gesprochen, wenn ein Teammitglied von außen angegriffen wird und sich andere Mitglieder nicht hinter den Angegriffenen stellen. Dadurch wird die Einheit der Gruppe gefährdet und der notwendige Zusammenhalt ist nicht mehr gegeben.

# Beispiel I

Eine neue Mitarbeiterin kommt in Ihr Team und schlägt nach 14 Tagen vor, wie in Zukunft das Portfolio effizienter erstellt werden kann.

# Beispiel II

Es gibt in Ihrem Team eine Gruppe von lange in Ihrem Kindergarten arbeitenden Mitarbeitern, die sich schwer tut, mit dem neuen Konzept. Als sich Eltern beschweren, dass das Konzept noch nicht ausreichend umgesetzt worden ist, entbrennt ein Streit zwischen zwei Lagern.

# Beispiel III

Einer Ihrer Kollegen  
grüßt Sie seit der  
letzten  
Dienstbesprechung  
nicht mehr.

# Gruppendynamik (Lewin, 1939)

Unter dem Begriff Gruppendynamik verstehen wir Muster, in welchen die Vorgänge und die Abläufe innerhalb einer Gruppe von Personen stattfinden. Zudem versteht man darunter auch die Methode der Erforschung dieser gruppenspezifischen Vorgänge.



In der Gruppendynamik gibt es sowohl die Eigenschaften und Fähigkeiten der Gruppe und die Eigenschaften und Fähigkeiten der einzelnen Gruppenmitglieder. Das heißt aber nicht, dass die Summe der einzelnen Eigenschaften und Fähigkeiten die der Gesamtgruppe ergibt.



Das liegt daran, dass in der Gruppe ein Prozess stattfindet. Die Gruppe entwickelt sich nach einem bestimmten Schema, man spricht hier auch von Phasen. So werden Ziele der Gruppe definiert, die Rollen innerhalb der Gruppe werden verteilt, Regeln und Normen werden festgelegt, Ermächtigungen erfolgen usw.

**Eine Gruppe ist nicht die Summe der Eigenschaften ihrer Mitglieder!**

# Gruppendynamik: Grundlagen der gelungenen Teamarbeit

Gegenseitig Standpunkte beziehen

Rollen und Verantwortlichkeiten klären/sich dabei kennenlernen

Kommunikation bewusst fördern (*Crawford Slip Methode, Asana, Basekamp*)

Phasenmodelle berücksichtigen!

Offenheit üben

# Das Johari Fenster

- [Das Johari Fenster kurz erklärt](#)

# Was habe ich heute gehört?

## 1. Was ist eigentlich ein Team?

*Mehr als die Summe der einzelnen Teile*

## 2. Personale Einflussfaktoren

*Sozialkompetenz  
Johari Fenster*

## 3. Effekte der Präsenz Anderer

*Gruppendenken*

## 4. Teamentwicklung und Rollen in Teams

*Handler,  
Kommunizierer oder  
Wissender?*

## 5. Konflikt und Kooperation

*Umgang mit  
Individualität im  
Team*

Mentimeter



# Fazit:

*Eine offene und neugierige Haltung  
annehmen.*

*Sich über die eigene Rolle und die  
Rollen der Anderen klar werden.*

*Eigene und fremde Ressourcen  
erkennen und nutzen.*

*Und*

*Reden, reden, reden!*