

Team-Arbeit

„Jedes Team ist eine Gruppe, aber nicht jede Gruppe ist ein Team.“ (R. A. Guzzo)

Definition „Team-Arbeit“

Ein Team ist eine aktive Gruppe von Individuen, deren Gesamtleistung die Summe der Einzelleistungen aufgrund der Art ihrer Zusammenarbeit übersteigt. Die Teamarbeit ist ein Zustand, der das Zusammenwirken mehrerer Personen für eine gewisse Zeit beschreibt, die gemeinsame Interessen oder Ziele verfolgen.

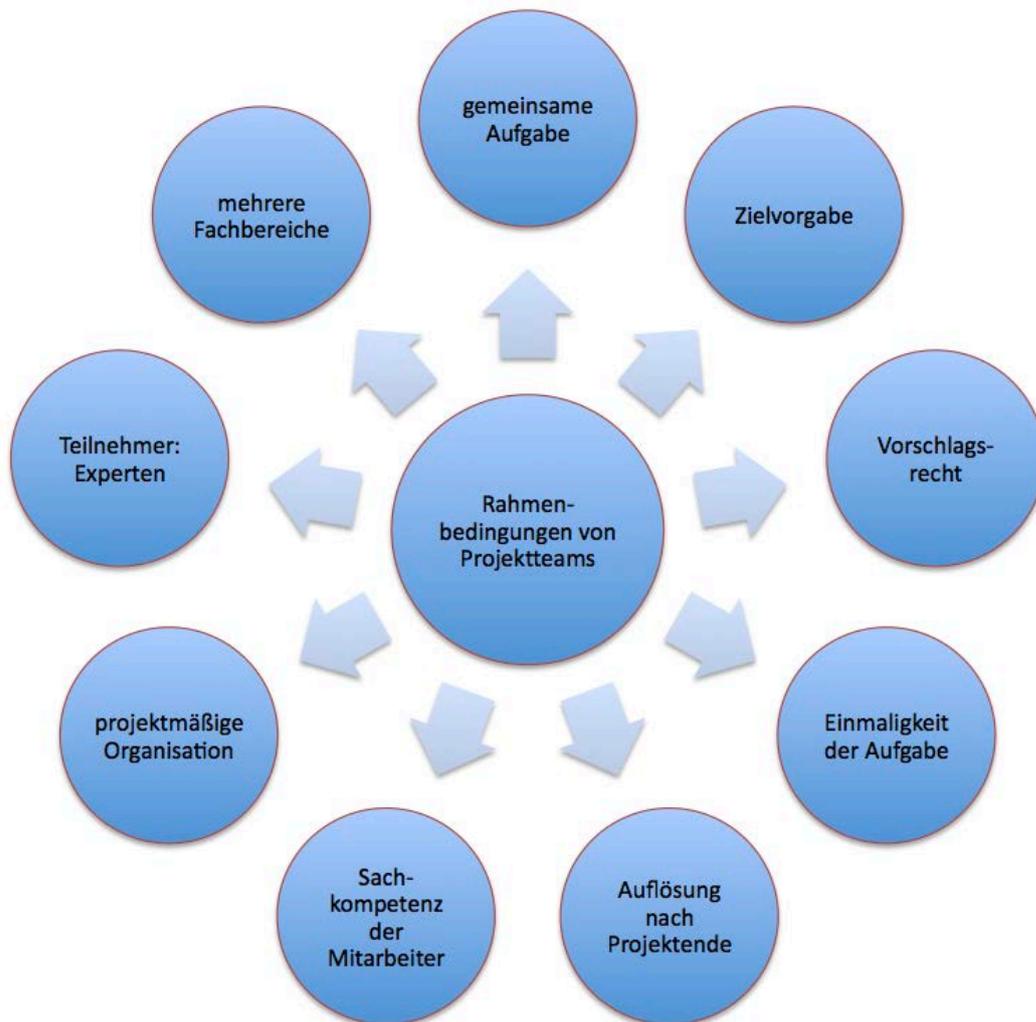
Merkmale	Gruppe	Team
Interessen	Die meisten Mitglieder haben eigene Interessen.	Alle ziehen an einem Strang.
Ziele	unterschiedliche Ziele, eher Wünsche	Alle haben dasselbe klar definierte Ziel.
Priorität	Die Zugehörigkeit zur Gruppe ist nachrangig.	Die Zugehörigkeit zum Team hat Priorität.
Organisation	locker und unverbindlich	geregelt und verbindlich
Motivation	extrinsisch – man muss	intrinsisch – man will selbst
Wer konkurriert mit wem?	Einzelne untereinander	nur nach außen (das Innenverhältnis ist geklärt)
Kommunikation	teils offen, teils verdeckt	offen plus Feedback
Vertrauen	gering	ausgeprägt

Was spricht für Team-Arbeit?

Die Vielfalt der Fähigkeiten, die in einem Team vorhanden sein können, hilft, komplexe Probleme kreativ zu lösen. Durch Team-Arbeit kann die Qualität der Entscheidungen, die Effizienz und Geschwindigkeit von Problemlösungen, gesteigert werden. Gemeinsam sind wir stark!

In der Regel werden wir es mit Projektteams zu tun haben. Dies sind zeitlich befristete Gruppen, die aus Experten verschiedener Arbeitsbereiche zusammengesetzt werden, um neuartige, komplexe vorgegebene Problemstellungen zu bearbeiten.

Rahmenbedingungen von Projektteams



Das Phasenmodell der Team-Uhr nach Bruce Tuckman (*1938) ¹

Tuckmans Meinung nach ist Teamentwicklung ein Prozess, der sich vollzieht, sobald Menschen über einen gewissen Zeitraum in einer Gruppe zusammenarbeiten.

Im Verlaufe des Teamentwicklungsprozesses treten die Teammitglieder zunächst in Kontakt und lernen sich gegenseitig kennen (Forming).

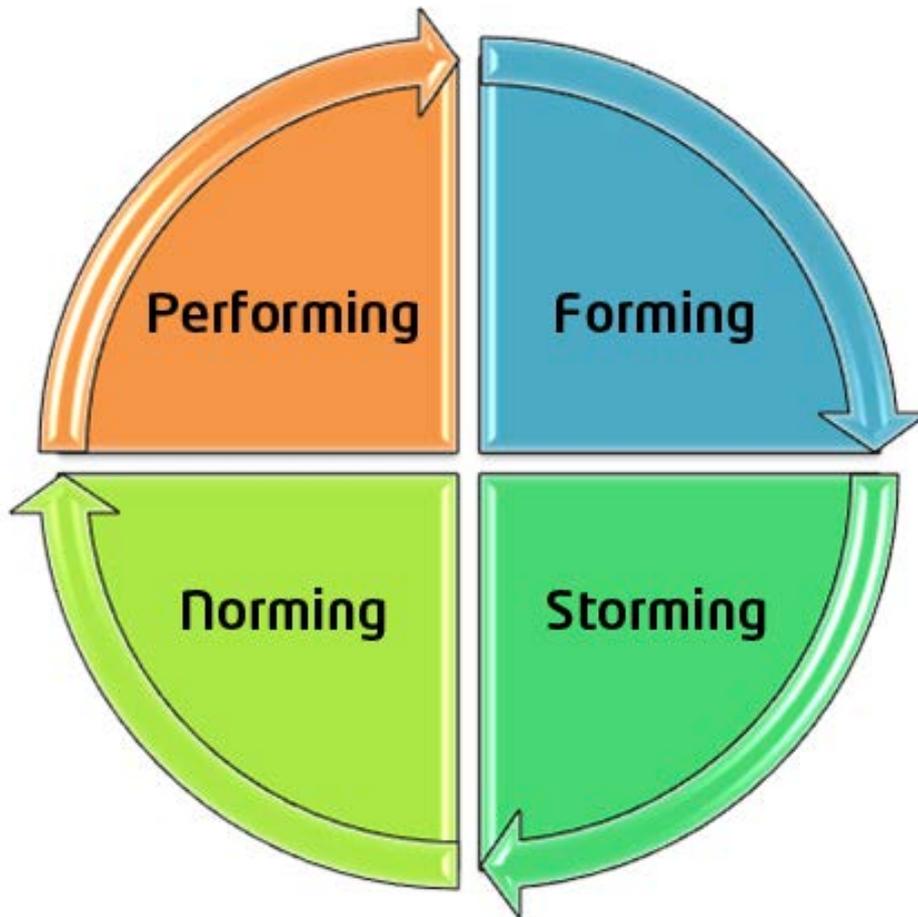
In einer nächsten Phase verständigen sie sich über Ziele, Rollen und Aufgaben des Teams, wobei es zu Konflikten kommen kann (Storming).

Es schließt sich eine Phase der Organisation an, in der sich die Teammitglieder über Regeln und Formen der Zusammenarbeit verständigen (Norming).

Nicht jede Gruppe erreicht automatisch die Phase des Performings, in der sie auf dem Höhepunkt Ihrer Fähigkeiten arbeitet. Unterschiedliche Faktoren wie

¹ **Bruce Wayne Tuckman** (* 1938), ein US-amerikanischer Psychologe, Organisationsberater und Hochschullehrer an der Ohio State University, hat 1965 ein Phasenmodell für Gruppenentwicklungen entwickelt.

wechselnde Teammitglieder oder die Zusammensetzung der Gruppe können dazu führen, dass ein Team in einer der anderen Phasen verharrt oder in sie zurückkehrt und so keine optimale Zusammenarbeit entsteht.



Formierungsphase – Forming

Die Formierungsphase - auch forming genannt - ist vor allem durch Höflichkeit geprägt. Die Führungsperson muss in dieser Phase das Team anführen. Die Mitglieder lernen sich kennen und streben nach Sicherheit. Die Teamstruktur ist von Unsicherheit geprägt, da alles noch neu ist. Jedes Teammitglied wird austesten, welches Verhalten in der Situation akzeptiert wird. Jeder möchte sich gut darstellen, und ohne eine Führungsperson würde das Team nicht gut miteinander arbeiten können.

Konfliktphase – Storming

In der Konfliktphase - auch storming genannt - geht es um den Kampf der informellen Führung. Jedes Mitglied stellt sich selbst dar, und es kann zu unterschweligen Konflikten kommen. Immerhin möchte jeder gut dastehen und der Beste sein. Ein wahrer Machtkampf kann sich entfachen. Da fast jede Person des Teams eine Ich-Orientierung aufweist, muss die Führungskraft in dieser Phase die Ziele aufzeigen.

Regelphase – Norming

Die Regelphase - auch norming genannt - zeigt die Wir-Orientierung. Die Gruppe hat sich entwickelt und neue Umgangsformen gelernt. Der Austausch zwischen den Teammitgliedern funktioniert. Alle Mitglieder akzeptieren die Spielregeln für ein Team. Nun kann die Führungskraft die einzelnen Aufgaben verteilen.

Arbeitsphase – Performing

Bei der Arbeitsphase - auch performing genannt - geht es um die Arbeitsorientierung und Flexibilität. Das Team handelt zielgerecht und ist offen zueinander. Die Mitglieder des Teams sind in der Lage, miteinander zu arbeiten und ihre Aufgaben zu verrichten. Nun hat die Führungskraft nicht mehr viel zu tun.

Tuckman beschreibt, dass ein Team die "Teamuhr" bewusst oder unbewusst durchlaufen kann. Dieses anschauliche Modell ist hilfreich, um zu sehen, an welchem Punkt sich ein Team momentan befindet. Ebenso kann der Teamführer auf diese Weise ausmachen, wie er seinem Team helfen kann, in die Arbeitsphase zu gelangen.

Alle Phasen werden auf jeden Fall durchlaufen, um in die Arbeitsphase zu gelangen. Wenn sich im Prozess der "Teamuhr" etwas verändert - eine neue Aufgabe bewältigt werden muss oder ein neues Mitglied hinzukommt -, kann sich die Phase, in der sich das Team gerade befunden hat, jederzeit verschieben.

Auflösungsphase – Adjourning

Die Auflösungsphase - auch adjourning genannt - steht am Ende der Teamarbeit. Alle Mitglieder verabschieden sich voneinander und vor allem von ihren Rollen, die sie im Team eingenommen haben. Dazu gehört auch, sich bewusst zu machen, was man im Team erreicht hat.

In dieser Abschlussphase geht es um Maßnahmen zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit der Gruppe mit dem Ziel, sie langfristig auf einem möglichst hohen Niveau einsatzbereit und arbeitsfähig zu erhalten.

Die Gruppe soll anlässlich einer zukünftigen erneuten Zusammenarbeit in der Lage sein, möglichst schnell und auch unter (Zeit-)Druck auf hohem Niveau arbeiten zu können.

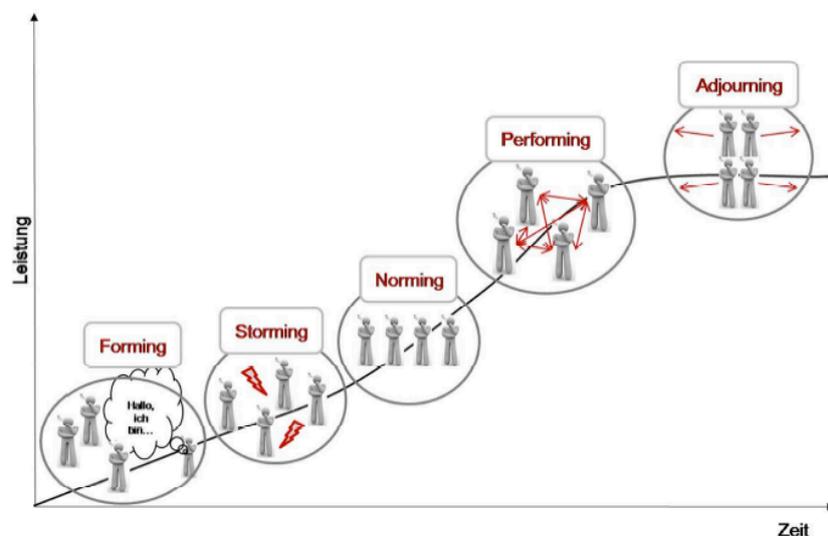
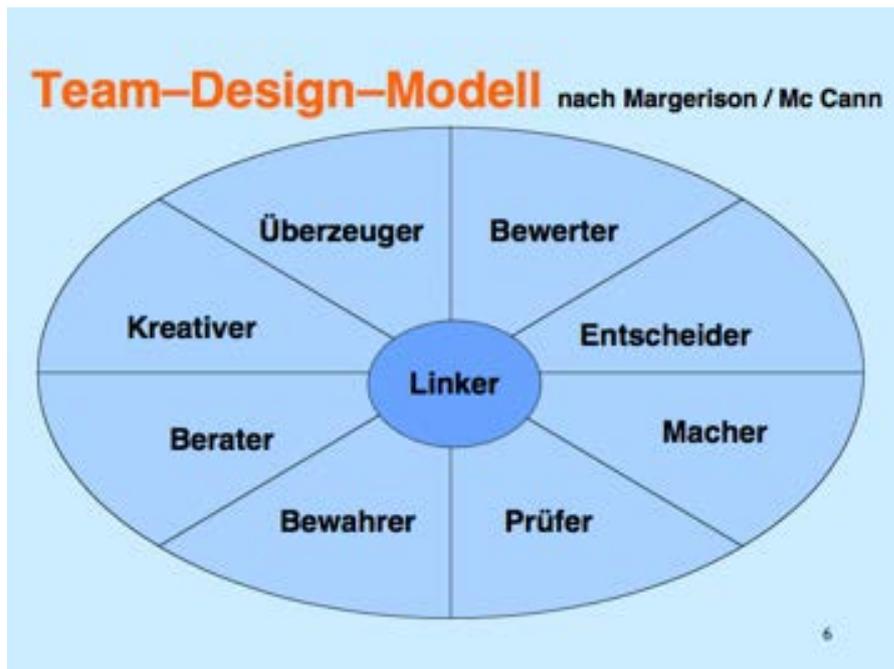


Abbildung: Phasenmodell der Teamentwicklung nach Tuckman (1965)

Literatur

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequences in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 348-399.

Rollen, die in einem Team besetzt sein sollten, damit es effizient arbeiten kann:



Was macht ein gutes Team aus?

Die folgenden 12 Teamverstärker stellen gleichzeitig mögliche Handlungsfelder und Ansatzpunkte für die Teamentwicklung dar.

1) Führung

Die Leitung hat die Neigung und zeigt die Bereitschaft, mit seinem Team eng zusammenzuarbeiten und Zeit für die Entwicklung des Teams aufzubringen. Sie betrachtet die Führung der Gruppe als eine kollektive Aufgabe. Nicht nur die Leitung, sondern auch jedes einzelne Mitglied hat die Chance, Führungsfunktionen zu übernehmen, wenn sein spezielles Wissen und Talent gefragt sind.

2) Qualifikation

Die Mitglieder sind für ihre Arbeit qualifiziert und können ihre Qualifikationen so in das Team einbringen, dass eine ausgewogene Mischung aus Talent und Persönlichkeit entsteht.

3) Motivation / Engagement

Die Mitglieder identifizieren sich mit den Zielen und Absichten des Teams. Sie sind gewillt, ihre Kräfte in den Aufbau des Teams zu investieren und die anderen Mitglieder zu unterstützen. Auch außerhalb des Teams fühlen sie sich miteinander verbunden und wissen die Interessen ihrer Gruppe zu vertreten.

4) Teamklima

Im Team herrscht ein Klima, in dem sich die Mitglieder wohlfühlen: Sie können offen und direkt miteinander umgehen und sind bereit, sich auf Risiken einzulassen.

5) Zielorientierung

Es sind klare Ziele formuliert. Jedes Teammitglied kennt diese Ziele und hält sie für erstrebenswert. Sie zu erreichen kostet zwar Anstrengung, wird aber als möglich erachtet. Die Mitglieder setzen ihre Kräfte hauptsächlich dafür ein, Resultate zu

erzielen. Und sie halten häufig kritischen Rückblick, um zu sehen, wo Verbesserungen anzubringen sind.

6) Rolle in der Organisation

Das Team ist in die Gesamtplanung eingebunden und hat eine klar definierte und sinnvolle Funktion innerhalb der Gesamtorganisation. Es hat Einfluss und es nimmt Einfluss entsprechend der eigenen Rolle auf die Ziele der Gesamtorganisation.

7) Arbeitsmethoden

Das Team hat praktische, systematische und effektive Wege gefunden, um seine Aufgaben und Probleme gemeinsam zu meistern.

8) Interne Organisation

Klar definierte Rollen, guter Informationsfluss und verwaltungstechnischer Rückhalt sind wesentliche Stützpfiler eines Teams. Die allgemeinen Strukturen sind bekannt, die Ablaufprozesse sind transparent.

9) Persönliche Weiterentwicklung

Die Mitglieder suchen bewusst neue Erfahrungen und stellen sich während ihrer Arbeitszeit voll und ganz in den Dienst des Teams.

10) Umgang mit Kritik

Bei der Besprechung von Fehlern und Schwächen verzichten die Mitglieder auf persönliche Attacken. Die Teammitglieder sehen die Notwendigkeit gegenseitiger Kritik zur Weiterentwicklung von Person und Team und sind in der Lage, Kritik konstruktiv zu äußern und nutzbringend anzunehmen.

11) Kreativität

Das Team hat die Fähigkeit, durch sein Zusammenspiel neue Ideen zu kreieren, gewisse Risiken einzugehen und neue Ideen von innen oder von außen wohlwollend aufzunehmen und umzusetzen.

12) Beziehungen zu anderen Gruppen

Das Team sucht systematisch Beziehungen zu anderen Gruppen. Auf diese Weise erschließt es sich offene und persönliche Kontakte, die eine optimale Zusammenarbeit gewährleisten. Die Teams pflegen regelmäßige Kontakte zueinander und stimmen sich über die gemeinsam erarbeiteten oder von oben festgesetzten Prioritäten ab. Die Mitglieder haben ein persönliches Interesse an dem Prozess.

Gruppen

Gruppenstil nennt man die Art und Weise, wie Probleme und Konflikte innerhalb einer Gruppe bewältigt werden. Für die Prägung dieses Stils ist in erster Linie der Führungsstil des Leiters maßgeblich.

Grundsätzlich gibt es drei Führungsstile, derer sich der GL (Gruppenleiter) bedienen kann:

1. autokratischer (bzw. autoritärer) Führungsstil
2. demokratischer (oder kooperativer) Führungsstil
3. Laisser-faire-Stil (auch als "Lange-Zügel-Methode" bezeichnet)

Der demokratische Führungsstil ist seiner Anlage nach ein ausgesprochener Kommunikationsstil. Er hilft der Gruppe, die anstehenden Konflikte oder Probleme in Zusammenarbeit mit dem Leiter zu bewältigen. Insofern ist dieser Führungsstil in der Zusammenarbeit mit Erwachsenen und Kollegen ohne Zweifel ein sehr produktiver. Keiner dieser Führungsstile ist a priori dem anderen überlegen. Welcher Führungsstil wann anzuwenden ist, hängt von der jeweiligen Situation ab, in der man sich befindet, und von der Qualität der Gruppenmitglieder.

Gruppenverhalten

Welche Kriterien stehen für die Beurteilung des Gruppenverhaltens zur Verfügung?

- Wird von einem Gruppenteilnehmer ein echtes Sachproblem angesprochen oder wird nur ein emotionales Bedürfnis sachlich "verpackt", um es auf diese Weise ohne Gesichtsverlust zur Sprache bringen zu können?
- Wird der Sprecher von der Gruppe benutzt, um ein Signal zu geben (Windschattenprinzip)?
- Der Angriff auf den Leiter wird stets durch das Vorschieben eines starken Gruppenmitglieds signalisiert. - Ist sich andererseits die Gruppe nicht einig und bedarf der hilfreichen Führung, schickt sie ein schwaches Mitglied vor.

Gruppendynamik

Man spricht von Gruppendynamik, weil auch eine gut integrierte Gruppe niemals in sich geschlossen ist. Eine Gruppe ist und bleibt ein Zusammenschluss von Individuen, die sich als getrennte Einheiten verstehen.

Gruppendynamik spielt sich stets auf zwei Ebenen ab. An der Oberfläche geht es um das sichtbare, rational begründete Verhalten zwischen den Mitgliedern bzw. den Gruppenmitgliedern und dem Teamleiter. Auf der zweiten - weitestgehend unbewussten - Ebene dreht sich alles um die unausgesprochenen Erwartungen oder Befürchtungen jedes Einzelnen.

Man unterscheidet "natürliche " Gruppen (Familie) von "Ad-hoc-Gruppen" (Arbeits- und/ oder Seminargruppen). In jeder Gruppe, die länger als drei Tage zusammenarbeitet, spielen sich folgende gruppendedynamische Prozesse ab:

- der Kampf um die Führung
- der Kampf um den Platz in der "Hackreihe"
- das Entstehen eines "Gruppenstandards"
- die Paarbildung
- die Wahl der Rolle

Die "**Hackreihe**" in Menschengruppen signalisiert, welchen sozialen Status der Einzelne hat, das heißt: Die Platznummer in der Reihe hängt nicht wie bei Tieren von der körperlichen Stärke ab, sondern von etlichen Faktoren, deren Zusammenwirken den Status ergeben. - Beispiel: Herkunft, Bildungsgrad, berufliche Leistung, Vermögensverhältnisse, außerberufliche Aktivitäten, Beziehungen außerhalb der Firma. Solange die Gruppe (das Team) in Kämpfen um die informelle Führung und um die Plätze in der Hackreihe beschäftigt ist, ist sie nur bedingt arbeits- und lernfähig.

Unter **Gruppenstandard** versteht man den (oft erstaunlich hohen) Gleichklang von Denken und Fühlen innerhalb einer Gruppe, der sich in ganz spezifischen Verhaltensnormen niederschlägt. Jedes Gruppenmitglied wählt sich eine "Rolle", die das künftige Verhalten des Einzelnen prognostizierbar macht. Wir unterscheiden "aktive" und "passive" Rollen.

Aktive Rollen:

- der informelle Führer
- der Tüchtigste
- der Oppositionelle

Passive Rollen sind Rollen, die einem zufallen oder in die man gedrängt wird:

- der Beliebteste
- der Gruppentrottel
- der Angepasste
- der Außenseiter

Gruppenarbeitstechniken - Moderation

Die Moderationstechnik ist eine Arbeitsweise, die alle Mitglieder einbindet und aktiviert. Das Arbeiten mit der sog. „Pinwandtechnik“ eignet sich dafür in besonderer Weise. Es bedarf einer sorgfältigen Vorbereitung des Moderators, um die Gruppe methodisch sicher und zielführend anzuleiten. Der Moderator sollte kompetent sein in Bezug auf die verschiedenen Gruppenarbeitsmethoden wie z. B. Pinwand-Technik und MindMapping.

Die Moderationsspielregeln

Das gute Funktionieren der Pinwand-Technik hängt in hohem Maße davon ab, dass die allgemein eingeführten und bekannten 15 Spielregeln allen Teilnehmern bekannt und klar sind.

- "Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte": visualisieren, schreiben, Grafiken, Bilder
- Interaktion: Ermöglichen, dass alle TN sich beteiligen. TN bitten, ihre Ideen, Infos etc. mit Filzstiften auf Kommunikationskärtchen zu schreiben. Was aufgeschrieben ist, kann nicht unter den Tisch fallen.
- KISS = Keep it simple and straightforward. In Diskussionen die 30-Sekunden-Spielregel anwenden (es hört Ihnen sowieso kaum einer länger zu).
- Rote Karte zeigen = Zeigen Sie die rote Karte, wenn jemand zu lange redet oder auf andere Weise stört. Die rote Karte, wenn diese als "Palaver-Stoppsignal" vereinbart ist, wirkt eleganter als eine abrupte Unterbrechung.
- Stellen Sie Fragen, hören Sie zu! - Man lernt durch Fragen und Zuhören. Wer fragt, der führt!
- Jeder ist Butler für alle. Alle TN helfen mit, aufzuräumen, Pinwände zu bespannen oder Kärtchen zu sog. "Klumpen" zu fügen und mit Sammelüberschriften zu versehen.

Die 15 Regeln der "Pinwand-Technik"

Nr.	Regel	Bemerkung
1.	Kommunikationskärtchen beschriften, statt diskutieren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschriftung ausschließlich mit Filzstift ▪ auf jede Karte nur eine Aussage notieren ▪ nicht nur Stichwort, sondern eine vollständige Aussage notieren, und zwar in Kurzform, z. B.: "Marktverhalten ändert sich nicht". Falsch: Märkte!
2.	Anheften der Kärtchen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kärtchen mit "Pins" (Stecknadeln) an die Pinwand heften. Die TN sollen ihre Karten selbst anheften.
3.	Gruppierung der Kärtchen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Moderator liest alle Karten laut vor. Ziel ist, gleichartige Aussagen zusammenzufassen. Plenum unbedingt beteiligen, sonst langweilen sich die TN. Es können auch zwei oder drei TN beauftragt werden, die Arbeit zu leisten. Der Rest der Gruppe arbeitet am nächsten Schritt weiter. Spart viel Zeit!
4.	Bilden von Oberbegriffen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Für jede Gruppe von Aussagen soll von den TN ein charakterisierender Oberbegriff gefunden werden. Oberbegriffe auf ovale Karten schreiben und an die passende Stelle heften. Dann um jede Gruppe einen dicken Strich ziehen, um so einen "Klumpen" zu bilden.
5.	Zeichensprache	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Um eine Kommunikation - ohne sofortige unerwünschte Diskussion - zu ermöglichen, kann eine Zeichensprache angewendet werden. ▪ Blitz: Ist jemand mit irgendetwas nicht einverstanden, tritt er an die Tafel und markiert die betreffende Stelle mit einem Blitzzeichen (roter Filzstift). Damit wird ausgedrückt, dass jemand anderer Meinung ist - nicht aber, dass etwas falsch sei! ▪ Verstärker (*): Ein TN will eine Aussage nachdrücklich verstärken. ▪ Horizontaler Pfeil → : "Diesem Punkt messe ich eine hohe Bedeutung zu; das sollten wir unbedingt weiter verfolgen":
6.	Aufkleben der Kärtchen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenn die Pinwand fertig bearbeitet ist, kleben die TN die Kärtchen mit "Prit-Stift" auf der Packpapierunterlage fest. Dadurch wird das Ergebnis transport- und aufbewahrungsfähig. - Immer sofort erledigen! Sonst verbringen Sie als Moderator unter Umständen Ihren Feierabend mit Kärtchenkleben.
7.	Gewichtung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenn die "Klumpen" formiert worden sind, kann durch eine sog. Punktwertung eine Rangfolge "gewichtet" werden. Jeder TN erhält nach folgender Regel Klebepunkte oder das Recht, mit seinem Filzstift Punkte an den Klumpen anzubringen. Die Klumpen mit der höchsten Punktzahl werden vorrangig behandelt. ▪ Die Punktregel lautet: Jeder TN erhält von der Anzahl der zu bewertenden Aussagen 50% minus 1 Punkt. Beispiel: Auf der Pinwand befinden sich 10 Aussagen. 50 % von 10 = 5 Punkte minus 1 = 4. Somit erhält jeder TN 4 Punkte zur Bewertung. Diese 4 Punkte kann jeder nach eigenem Ermessen verteilen: 4 Punkte auf eine einzige Aussage oder auf vier verschiedene Aussagen je 1 Punkt usw.

8.	Nummerierung der Pinwand-Papiere	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jedes Pinwand-Papier trägt eine Nummer! Sie brauchen diese Nummerierung später für die Erstellung des Protokolls.
9.	"Palaverstop": 30-Sekunden-Regel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jeder TN hat das Recht, wenn er den Eindruck hat, es sei genug diskutiert worden, auf ein rotes Kärtchen die Zahl "30" zu schreiben und hochzuhalten. Für den Moderator bedeutet dies, dass er die Diskussion nun möglichst innerhalb der nächsten 30 Sekunden "abklemmen" soll. Das Thema kann an anderer Stelle durchaus vertieft werden, wenn die Gruppe dies beschließt.
10.	offene Fragen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stellen Sie eine Pinwand auf mit der Überschrift "Offene Fragen". Häufig tauchen im Verlauf der Arbeit Fragen auf, die nicht sofort behandelt werden können. Diese Fragen werden hier "geparkt"
11.	"Das sollten wir weiterbehandeln"	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bereiten Sie immer eine Pinwand vor mit der Matrix-Überschrift: „Das sollten wir weiterbehandeln“, Nr./ was? – wer? - bis wann? – erledigt.
12.	Die "Meckerecke"	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hier können die TN "Dampf ablassen" und Bemerkungen, die nicht unbedingt zum Thema gehören, platzieren: "Pause", "Verpflegung" usw.
13.	Ausstellung der fertigen Pinwand-Plakate	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fertige Pinwand-Plakate werden gut sichtbar im Raum mittels Tesakrepp aufgehängt. Alle können sehen, was geschafft worden ist. Die zentralen Aussagen sind so immer präsent.
14.	Gruppenarbeit	<p>Gruppenarbeitsregeln den TN erklären:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bereiten Sie die Pinwand vor. ▪ Schreiben Sie Ihre Namen auf Karten. ▪ Bestimmen Sie einen Regel- und Zeitwächter. ▪ Schreiben Sie Ideen, Vorschläge auf Kärtchen. <p>Keine Dispute in dieser Phase!</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gruppieren Sie gemeinsam die Karten. ▪ Führen Sie die Diskussion. ▪ Bereiten Sie die Präsentation vor. ▪ Bestimmen Sie den Präsentator. ▪ Präsentation: möglichst kommentarlos die Karten vorlesen ▪ Kurze Plenumsdiskussion, für jede Gruppenarbeit "Rollenwechsel". Jeder macht mit!
15.	Präsentation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Der Präsentator schaut in Richtung der TN. ➤ Er zeigt immer mit der Hand auf das Kärtchen, das er gerade vorliest. ➤ Er verzichtet auf einen persönlichen Kommentar, sondern liest nur vor, was auf der Tafel steht. ➤ Eine Diskussion kann anschließend an die Präsentation erfolgen. ➤ Selbstverständlich können die TN während der Präsentation mithilfe der Zeichensprache (Regel 5) ihre Bemerkungen anbringen.

Für eine erfolgreiche Gruppenarbeit ist es unerlässlich, bereits vor Beginn der Arbeit sich auf das zu behandelnde Thema unmissverständlich zu einigen. Meist scheitert Gruppenarbeit an den unklar oder gar nicht vereinbarten Themen oder Zielen.

In komplexen Verhältnissen ist es oft nicht ohne Weiteres möglich, schon zu Beginn konkrete Ziele zu formulieren. In diesem Fall muss man sich damit begnügen, bestimmte Absichten zu skizzieren. Die genaue Zielsetzung kann dann allenfalls mit den Teilnehmern gemeinsam erarbeitet werden.

So kann z. B. ein konkretes **Ausbildungsziel** lauten: "Die Teilnehmer können am Ende des Workshops fünf verschiedene Möglichkeiten der Mitarbeiter-Konfliktlösung anwenden."

Eine **Ausbildungsabsicht** dagegen könnte lauten: "Es wird mit den Teilnehmern erarbeitet, welche Mängel in der Führungsausbildung noch bestehen." Die konkrete Zielsetzung für die Ausbildung wird dann erst später formuliert.

Das **Grobkonzept** für eine Moderation muss einen vorgegebenen Zeit- und Personenrahmen umfassen. Das Grobkonzept (Ablauf) eines Meetings beispielsweise mit der Absicht der Bestandsaufnahme in einem bestimmten Bereich kann in die folgenden Vorgehenschritte aufgeteilt werden:

1. Erfassen des vorhandenen Wissens
2. Umschreiben der festgestellten Wissenslücken
3. Auffüllen der Wissenslücken
4. Definition der daraus resultierenden Arbeitsschritte

Ein weiteres Grobkonzept, welches sich immer wieder in der Praxis bewährt, ist die

"Problemlösung"

- Worin äußert sich das Problem?
- Welches sind die möglichen Ursachen?
- Welche Lösungsmöglichkeiten bieten sich an?
- Was tun wir?
- Kontrolle der Ergebnisse

Sachaufgaben des Moderators:

1. konkrete Erfassung der Ziele und Absichten
2. Formulierung des Grobkonzepts
3. Erarbeitung der Dramaturgie
4. Moderation während der Pinwand-Arbeit
5. Durchführung der Fortschrittskontrolle

Der Moderator als "Katalysator":

1. Instruktion der TN hinsichtlich der Methode und der Technik
2. Überwachung der Einhaltung der Spielregeln
3. Eingreifen bei Abweichungen vom Plan
4. Ermunterung der Teilnehmer zum Mitmachen (Motivation)
5. Durchführung der Fortschrittskontrolle

Zu 1: Vermeiden Sie lange Eröffnungsreden. Die Teilnehmer lernen die Methode am besten durch Ihr Vorbild. Beginnen Sie, und die TN werden Ihnen folgen.

Zu 2: Die Spielregeln sollten für alle sichtbar an der Wand des Seminarraums aufgehängt werden.

Zu 3: Hier die Liste der häufigsten Fehler, die Sie korrigieren müssen:

1. TN schreiben auf die Moderationskärtchen mehr als eine Aussage (lässt sich anschließend nicht eindeutig zuordnen).
2. Es werden Kugelschreiber statt Filzstifte benutzt.
3. Die Klumpenbildung wird übersehen.
4. Die Kärtchen der fertig bearbeiteten Pinwände werden nicht festgeklebt.
5. Bei Gruppenarbeiten werden die Pinwandpapiere nicht fortlaufend nummeriert.
6. In der Gruppenarbeit wird hartnäckig diskutiert, statt Kärtchen geschrieben.
7. Der sauberen und übersichtlichen Darstellung auf den Pinwänden wird zu wenig Bedeutung beigemessen.
8. Die Stichworte auf den Kärtchen bleiben unverständlich oder unleserlich.

Zu 4: Dominante TN versuchen immer wieder, Ihr Konzept zu torpedieren oder die Pinwand-Technik als solche mit irgendwelchen Sprüchen infrage zu stellen. Damit müssen Sie rechnen! Den Vielrednern und Schwätzern nimmt natürlich die Pinwand-Technik Chancen der Selbstdarstellung. Das wird nicht immer auf Anhieb akzeptiert. Plötzlich haben alle die gleiche Chance, zum Zuge zu kommen. Ein Ventil kann sein, eine Pinwand zu eröffnen mit der Überschrift: "Fragen, die offen bleiben". Falls ein Thema angeschnitten wird, was Sie nicht umgehend behandeln können oder wollen, fordern Sie den TN auf, seine Frage/Bemerkung an diese Tafel zu heften. Später können Sie dann darauf zurückkommen. Sorgen Sie für ausreichende Platzverhältnisse, Belüftung und Pausen.

Zu 5: Hängen Sie die erarbeiteten Pinwand-Plakate sichtbar im Raum auf. Jeder kann sehen, was geschafft wurde, und zudem stimuliert das Erarbeitete auch zu neuen Ideen.

Der Moderator arbeitet "im Hintergrund". Auf keinen Fall darf der Moderator bei der Themenbearbeitung mitwirken. Auch darf er nicht fachlich dominieren wie z. B. ein Referent oder Trainer. Der Moderator sollte nicht der Ranghöchste und auch nicht der beste Fachmann der zu bearbeitenden Sachfrage sein.

Eiserne Regel:

Der Leiter soll niemals über die Rolle eines gemäßigten Moderators hinausgehen! Es ist nicht seine Aufgabe, die Probleme der Gruppe zu lösen.
Das muss sie selbst besorgen.

Der Moderator ist primär dafür verantwortlich, dass

- abgeleitet aus den vorgegebenen oder vereinbarten Zielen/Absichten ein den Teilnehmern angepasster Programmablauf (Dramaturgie) ausgearbeitet wird
- die Techniken und Regeln der Moderation richtig angewendet und die Ziele erreicht werden
- die meist notwendige Nachbearbeitung erfolgt.

Moderationsmodelle

Mit folgenden "Muster-Dramaturgien", die im Sinne von erprobten Moderationsabläufen für z.B. die Bearbeitung von Problemen, Konflikten, Brainstormings usw. sehr gut geeignet sind, sollte ein Moderator vertraut sein. Ferner sollten modellhafte Fragestellungen und Kombinationen von Fragen, die den Gruppenarbeitsprozess strukturieren und die Energie der Gruppe auf das Ziel konzentrieren, beherrscht werden.

Zunächst einige bewährte Moderationsmodelle, mit denen Sie die Mehrzahl aller in der Praxis relevanten Situationen bearbeiten können. - Bitte verändern Sie die Reihenfolge der Schritte oder die Fragestellungen nicht. Alles ist sehr wohl überlegt und fein austariert.

Standardablauf einer Problembearbeitung

1. Problem aufzeigen/Thema abgrenzen
2. Herausholen des Bekannten
3. Vertiefen (durch Gruppenarbeit)
4. Zusammenfassen und Gewichten
5. Beurteilung
6. Lückenanalyse
7. Expertengespräch
8. Vertiefen
9. Anwenden, Auswerten
10. Kontrolle (Fortschritt, Vereinbarungen)

Ablauf einer Problembearbeitung mit dazugehörigen Moderationsfragen:

Phasen	Fragen für die Moderation:
1. Problemanalyse <ul style="list-style-type: none"> • Erkennen • Formulierung des Problems 	<ul style="list-style-type: none"> • Worum geht es? • Wie kann man das Problem beschreiben? • Mit welcher genauen Fragestellung wollen wir uns heute beschäftigen?
2. Suchphase <ul style="list-style-type: none"> • Suche von Lösungsmöglichkeiten/Ideen 	<ul style="list-style-type: none"> • Was fällt uns dazu ein?
3. Bewertungsphase <ul style="list-style-type: none"> • Beurteilung/Bewertung der Ideen/Varianten 	<ul style="list-style-type: none"> • Vor- und Nachteile? • Mit welchen Widerständen müsste bei der Realisierung gerechnet werden?
4. Entscheidungsphase <ul style="list-style-type: none"> • Entscheidung für die realisierbaren Lösungsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Für welche der vorgeschlagenen Lösungen entscheiden wir uns?
5. Realisierungsphase <ul style="list-style-type: none"> • Aktionsplan 	<ul style="list-style-type: none"> • Wer macht was bis wann?
6. Kontrollphase/-plan <ul style="list-style-type: none"> • Bestimmung der Verantwortlichen • Soll-/Ist-Vergleich 	<ul style="list-style-type: none"> • Wer überwacht die Durchführung? • Wer stellt Soll-/Ist-Vergleiche an? • Was soll im Falle von Abweichungen geschehen?

Die Fragen des Zielbestimmungs- und Problemlösungsprozesses:

- Worum geht es? - Was liegt an? - Was wissen wir über die gegenwärtige Situation?
- Wie sieht der ideale bzw. zukünftige Zustand aus? - Welche Ziele wollen wir erreichen? - An welchen Kriterien werden wir erkennen können, wann und ob der gewünschte Zustand erreicht ist?
- Was ist die Differenz zwischen Gegenwart und Ideal/Zukunft? - Was ist das Problem, das wir lösen wollen?
- Was könnte man alles tun, um den gewünschten Zustand zu erreichen? - Welche Möglichkeiten sehen wir, um die Ziele zu realisieren?
- Welche Alternativen ergeben sich aus den gesammelten Ideen?
- Welche Alternativen können - gemessen an den unter Punkt 2 aufgestellten Kriterien - den idealen/zukünftige Zustand am besten erreichen?
- Was könnte jetzt oder später bei der Implementierung unserer Entscheidung schief gehen? - Welche potenziellen Probleme können wir sehen? - Was können wir jetzt oder später bei dem Auftreten dieser Probleme tun, um entweder jetzt schon vorzubeugen oder im Bedarfsfall eingreifen zu können?
- Welche Aktionen müssen von wem in welchem Zeitraum etc. unternommen werden?
- Wie zufrieden sind wir mit der Entscheidung?

Moderationsmodelle

Beispiel: Wie beseitigen wir Störungen in unserer Arbeit?

1. Welche sind die erkannten Symptome?
2. Welche Ursachen führen zu den Störungen?
 - häufig/immer
 - gelegentlich
3. Welche Ziele wollen wir erreichen?
 - sofort/unmittelbar
 - später
4. Welche Möglichkeiten haben wir zur Beseitigung?
 - personell?
 - sachlich?
 - organisatorisch?
5. Welche Vorschläge können wir realisieren?
 - sofort?
 - später?
6. Wie gehen wir vor (Zuständigkeiten/Termine)?
7. Mit welchen Widerständen müssen wir bei der Realisierung rechnen?

Beispiel: Konflikte in der Arbeitsgruppe

1. Darüber rege ich mich auf:
 - oft
 - gelegentlich
1. Das finde ich gut:
 - auf menschlicher Ebene
 - auf sachlicher Ebene
2. Liste der möglichen Ursachen für Konflikte:
3. Das können wir ändern:
 - auf jeden Fall
 - vielleicht
 - gar nicht
4. Das könnten andere ändern (wer?):
5. Liste der Maßnahmen: was? – wie? – wer? - bis wann?

Entscheidungsfindung

1. (Hier die Fragestellung bzgl. des Entscheidungsthemas einsetzen.)
 - Was spricht dagegen?
 - Was spricht dafür?
2. Mit welchen Konsequenzen müssen wir bei rechnen?
 - auf jeden Fall?
 - vielleicht?
 - gar nicht?

Brainstorming

- Vorschläge
 - Das haben andere schon gemacht:
 - Verrückte Ideen?
- Vorauswahl aus den vorgeschlagenen Möglichkeiten zur weiteren Bearbeitung (Abstimmung darüber durch Punktabfrage)
- Beurteilung der infrage kommenden Möglichkeiten:
 - Welche Chancen haben wir damit?
 - Welche Schwierigkeiten (auch Kosten) müssen bewältigt werden?
 - Entscheidung - das führen wir durch:
- Wie realisieren wir.....
 - als "Luxuslösung"?
 - als "Einfachlösung"?

- Aktionsplan:

was?	wie?	wer?	bis wann?

Entlastungskonferenz

1. Was stört uns - was wirkt belastend?

immer	gelegentlich	nie

2. Unsere Belastungsprobleme:

Probleme	Gewichtung	Rang	wer?

3. Problembereich:

Mängel	Ursachen	Ideen

4. Mein Lösungsvorschlag (Maßnahmen):

was?	wer?	Widerstände?

5. Entlastungsprogramm:

Maßnahmenliste	Punktwertung	Entscheidung

6. Durchführung:

Ziel	was?	wer?	bis wann?	Kontrolltermin

7. Ergebnisse und Erfolgskontrolle:

Das ist gut:	Das sollten wir ändern:

Fragetechniken

Fragetechniken sind für den Arbeitserfolg von größter Bedeutung. Die Qualität der Fragen entscheidet über die Qualität der Antworten und Lösungen.

Der Moderator kann durch gute Fragen

- Teilnehmer aktivieren
- Kreativität fördern
- Kooperationsbereitschaft wecken
- Konfliktherde aufdecken und beseitigen
- Diskussionen auf methodischer Ebene strukturieren
- Rückkoppelung sichern auf der Fach- und Beziehungsebene

Frageformulierung

- Fragen müssen den Kreativitätsspielraum öffnen - nicht einengen.
- Fragen immer an den Bedürfnissen der TN orientieren
- nicht am Thema vorbei fragen

Offene Fragen

- können nur durch einen ganzen Satz beantwortet werden.
- regen zum Denken an.
- lassen viele verschiedene Antworten zu.
- fördern die Zusammenarbeit der Gruppe.
- wirken weiterführend.
- Beispiel: Wie beurteilen Sie den Wirkungsgrad unserer Meetings?

Interessante Fragen wecken Neugier und Aufmerksamkeit. Provozierende Fragen reizen zu Äußerungen.

Geschlossene Fragen

- werden mit ja oder nein beantwortet.
- führen meist zu mechanischer Reaktion.
- lassen höchstens zwei mögliche Antworten zu.
- trennen die Gruppe in zwei Lager.
- wirken abschließend.
- Beispiel: Ist der Wirkungsgrad unserer Sitzungen zufriedenstellend?

Weitere Fragearten

- **Suggestive Fragen** (legen eine bestimmte Antwort nahe): „Finden Sie den Wirkungsgrad unserer Meetings auch unbefriedigend?“
- **Rhetorische Fragen** (nehmen die Antwort vorweg): „Lässt sich nicht an den meisten Meetings etwas aussetzen?“
- **Lehrerfragen** (lassen nur eine richtige Antwort zu): „Sind Moderatoren in erster Linie Sachexperten?“
- **Banale Fragen** langweilen die TN.
- **Peinliche Fragen** stellen bloß, verletzen.
- **Hochspezialisierte Fragen** qualifizieren und klassifizieren die TN als Experten und Laien.

Repertoire zur Bildung mehrstufiger Fragen

zweistufige Fragen

auf jeden Fall	vielleicht
oft	gelegentlich
häufig	nie
Was können wir tun?	Was tun andere?
Mängel	Ideen
Ideen	Widerstände
Vorteile	Nachteile
Chancen	Risiken
pro	kontra
Stärken	Schwächen

dreistufige Fragen

auf jeden Fall	vielleicht	gar nicht
Mängel	Ideen	Widerstände
Mängel/Risiken	Chancen/Stärken	Ziele/Absichten
immer	manchmal	nie
Was können wir tun?	Was tun andere?	verrückte Ideen?

Beispiel für zweistufige Fragestellungen:

"Unsere Zusammenarbeit lässt sich verbessern."

Darüber rege ich mich auf: oft	gelegentlich
-----------------------------------	--------------

oder

Das finde ich gut: auf menschlicher Ebene	auf sachlicher Ebene
--	----------------------

Beispiel für dreistufige Fragestellungen:

"Welche Möglichkeiten haben wir zur Beseitigung?"

personell	sachlich	organisatorisch
-----------	----------	-----------------

Aus dem „Repertoire zur Bildung mehrstufiger Fragestellungen können Sie für nahezu jede Arbeitssituation eine angemessene Frage zusammenstellen.

Zusammenfassung. Teamarbeit und Gruppen

Eine Gruppe ist noch kein Team. Sie kann zum Team werden durch das Verfolgen gemeinsamer Ziele und Wertvorstellungen. Die Gefahr bei sog. Teams liegt in ungenau formulierten Zielvorstellungen und ungenauen Absprachen, wer für was bis wann verantwortlich sein wird. Jedes Team durchläuft Entwicklungsphasen bis zur vollen Arbeitsfähigkeit. Diese zu kennen und zu steuern ist Aufgabe der Führungskraft.

Gruppenverhalten, Gruppenstil, Gruppendynamik und Gruppenarbeitstechniken sind weitere Merkmale der Teamarbeit. Die Führungskraft muss ein variantenreiches Repertoire an Gruppenarbeitstechniken zur Steuerung anwenden können. Insbesondere sind dies die Moderationstechnik mithilfe von Karten und Pinwänden, die dazugehörigen "Muster-Dramaturgien" der Moderationsverfahren zur Problem- und Konfliktbearbeitung, die Techniken des Brainstormings und der Entscheidungsfindung.



<http://www.springer.com/978-3-658-12675-9>

Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale
Kompetenz

Eine praxisbezogene Anleitung

Hintz, A.J.

2016, XXII, 454 S. 39 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-12675-9