

TEAMFÜHRUNG

ESSAY ZUM THEMA TEAMFÜHRUNG VON ANGELIKA HORNUNG UND JENDRIK LUTZ

Inhalt

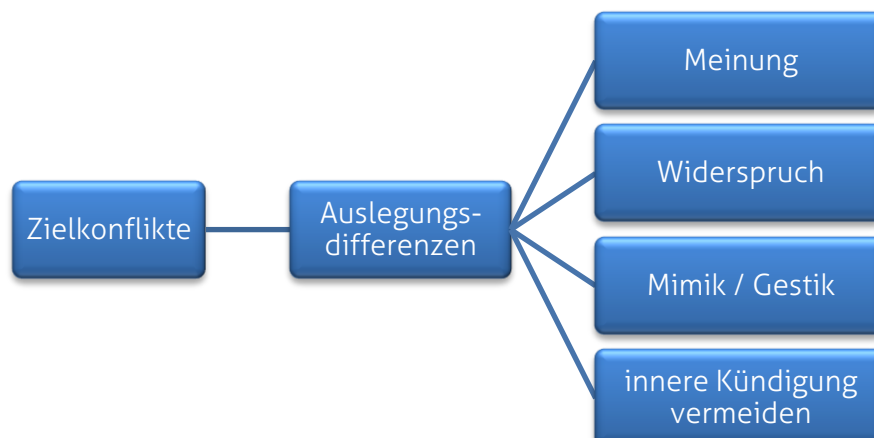
1	Führen	3
2	Motivation.....	4
3	Verstärkung von Motivation.....	5
4	Phasen einer Teamarbeit.....	5
5	Kommunikation und Interaktion im Team.....	6
6	Konstruktiv kritisieren lernen	8
7	Konflikte in Gruppen.....	8
8	Weitere Anregungen	9

1 Führen

„Führen: jemandem den Weg zeigen und dabei mit ihm gehen, ihn geleiten.“
Duden

Beim Führen eines Teams kommt es darauf an, dass man die Prozesse zur Zielerreichung in **Bewegung** setzt und ihnen eine **Richtung** gibt. In der Praxis zeigt sich, dass es nicht sinnvoll ist Führungsgrundsätze eines Unternehmens auf ein anderes zu übertragen. Das bedeutet folglich, dass jeder seinen ganz eigenen Führungsstil entwickeln muss. In der Theorie gibt es Ansätze die eine bestimmte Anzahl von Führungsstilen (meist 3-4) als idealtypische Formen abgrenzen. Allerdings sind diese reinen Formen in der Praxis schwer umzusetzen. Deshalb betrachten wir hier **zwei Pole**, zwischen denen sich alle Führungsstile bewegen. Die Autistische Autokratie umschreibt die **Alleinherrschaft**. Dabei stützt sich der Bestimmende nicht auf Beratungen von Anderen, sondern folgt nur seinem eigenen Willen. Die **basisdemokratische Konsensfindung** erfordert bei jedem Schritt das Einverständnis von allen. Mehrheitsabstimmungen und Kompromisse sind nicht zulässig. Diese beiden Extremformen kommen kaum in der Praxis vor. Allerdings kann man dadurch gut einen Rahmen abstecken, in dem sich die jeweiligen Führungsarten bewegen. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass erfahrene Teams oftmals demokratischer geführt werden, wohingegen unerfahrene Teams mehr Anleitung und autokratisches Vorgehen benötigen.

Durch Führungsmacht bekommt man die Verantwortung für ein Ziel und den Weg dorthin. Dabei muss man sich bewusst sein, dass nicht jeder in einem Team sich inhaltlich dasselbe vorstellt oder denselben Zweck mit der jeweiligen Tätigkeit verfolgt. Es bestehen also so gut wie immer **Zielkonflikte**. Auch wenn Ziele vereinbart wurden können **Auslegungsdifferenzen** bestehen. Vor allem die Methoden zur Zielerreichung können bei einem festgesetzten Ziel sehr unterschiedlich bewertet werden. Deshalb müssen unbedingt alle Mitglieder ihre **Meinung frei äußern** können und auch zu **Widerspruch ermutigt** werden. Bei Einwänden sollte man besonders detailliert nachfragen und versuchen wirklich zu verstehen was genau den anderen stört. Darüber hinaus sollte man die Mimik und Gestik der anderen Teammitglieder beobachten. So ergibt sich die Möglichkeit jedem im Team zu zeigen, dass er auch ernst genommen wird. Wenn man das nicht schafft hat man das Problem, dass bei freiwilligem Engagement und in der Privatwirtschaft immer der Grundsatz „Love it or leave it“ gilt. Jedes Teammitglied ist frei einfach zu gehen und nicht mehr mitzuarbeiten. Diese Exit-Option sollte bei möglichen Problemen deutlich allen Teammitgliedern kommuniziert werden. Besonders schwerwiegend ist die so genannte „**inneren Kündigung**“, wenn man also nicht aktiv austritt, sondern einfach nicht mehr mithilft und dadurch die Arbeit aller anderen behindert. Um das zu verhindern ist es wichtig, dass man seine Teammitglieder motivieren kann.

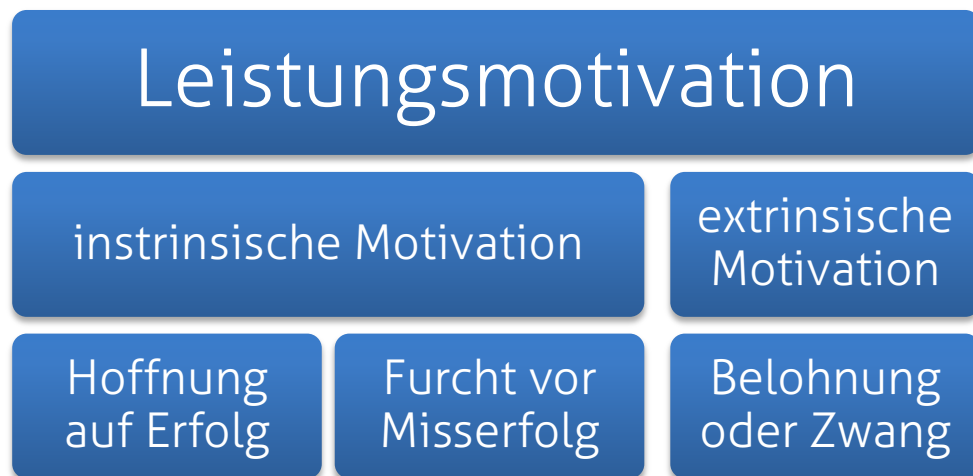


2 Motivation

Der Begriff Motiv umschreibt die **Bewertung von Handlungszielen**. Dabei unterscheidet man evolutionspsychologische Motive und solche die aus motivationalen Selbstbildern stammen. Bei letzteren handelt man nach den angenommenen Erwartungen anderer Menschen oder nach Ansprüchen an sich selbst. Motive können –müssen aber nicht- zu einem Handlungsimpuls führen. Die Gesamtheit aller Motive wird als Motivation bezeichnet. Dabei geht es hauptsächlich darum die aktuelle Lage auf **einen positiv bewerteten Zielzustand auszurichten**.

Es wird oft zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation unterschieden. Extrinsische Motivation kommt von außen und besteht aus **Belohnung oder Bestrafung**. Ein Bonus-System ist dabei weniger wirksam als ein Malus-System. Im Gegensatz dazu steht die intrinsische Motivation. Sie besteht darin, dass eine Tätigkeit um ihrer selbst willen ausgeführt wird. Das ist möglich, wenn eine bestimmte Handlung alleine bereits als belohnend wahrgenommen wird. Dieses Gefühl wird besonders dann erreicht, wenn die eigene Leistungsfähigkeit in etwa den Aufgabenansprüchen entspricht. Der Wunsch nach **Kompetenzsteigerung** wird als noch gewichtigerer Grund für intrinsische Motivation als das Streben nach Selbstbestimmung und Zugehörigkeit/Gemeinschaft angesehen.

Eng verbunden mit intrinsischer Motivation ist die altruistische Motivation, als Gegenteil der egoistischen Motivation. Sie ist von Selbstlosigkeit und Uneigennützigkeit geprägt und spielt deshalb vor allem im Zusammenhang mit freiwilligem Engagement eine große Rolle.



3 Verstärkung von Motivation

Zuerst muss man sich klar machen, dass Menschen mit ihren Handlungen immer etwas beabsichtigen. Sie werden also nicht nur von äußeren Umständen beeinflusst. Dabei wird das Handeln durch seine erwarteten **Konsequenzen** bestimmt. Man lernt am Effekt, den eine Handlung hat. Ein Effekt kann Erfolg, Misserfolg oder auch Wirkungslosigkeit sein. Durch unsere individuellen Erfahrungen bilden wir Erwartungen an bestimmte Vorgehensweisen in der jeweiligen Situation.

Um die Wahrscheinlichkeit des Eintretens einer gewünschten Reaktion zu erhöhen kann man bestimmte Reize, sogenannte Verstärker einsetzen. Dabei gibt es materielle Verstärker, die Geld oder Gegenstände sind. Lob, Anerkennung und nonverbale Gesten, wie Lächeln oder Zuwendung bezeichnet man als soziale Verstärker. Bei diesen gilt es das Augenmerk auf positive Verhaltensweisen zu richten: „**catch him at being good**“. Wenn man negative Punkte anspricht sollte man sich dagegen immer bewusst machen, dass man wirklich nur konstruktive Kritik äußert. Unter Aktionsverstärkern versteht man als angenehm bewertete und angestrebte Tätigkeiten. Hierin findet sich das Prinzip: „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen“ wieder. Hierzu kann man vor der Aufgabenverteilung erfragen welche Aufgaben als besonders angenehm eingeschätzt werden. Dementsprechend kann man die verschiedenen Tätigkeiten gut auf die verschiedenen Mitglieder und Zeitpunkte verteilen. Bei informativen/verdeckten Verstärkern ist das Erfolgserlebnis an sich schon motivierend. Indem man die Wichtigkeit jeder Aufgabe für den Gesamterfolg und die Bedeutung der Zielerreichung unterstreicht kann man es vermeiden diesen Effekt zu hemmen.

„Gegen Angriffe kann man sich wehren. Gegen Lob ist man machtlos.“
Sigmund Freud

4 Phasen einer Teamarbeit

Jedes Team sollte zuerst als Menge seiner Teile begriffen werden. Das heißt, dass die Mitglieder des Teams individuelle Interessen, Ziele, Bedürfnisse, Zeitpläne und Stärken haben. Als Team werden diese Individuen in erster Linie **durch ein gemeinsames Ziel geeint** (Achtung: Auslegungsdifferenz, s.o.), welches es in einem vorgegebenen Zeitrahmen zu erreichen gilt. Innerhalb dieses Zeitrahmens müssen die Handlungen der Protagonisten auf das Ziel ausgerichtet werden. Ein Team sollte sich darüber bewusst sein, dass unterschiedliche Formen der Interaktionen von Nöten sein werden. In diesem Zusammenhang kann man durchaus von einer Entwicklung der Gruppe sprechen. Dieser Entwicklungsprozess wird **aktiv begleitet und gestaltet**.

Zu Beginn der Gruppenarbeit steht meist die Phase des Forming. In erster Linie geht es darum sich als Gruppe kennen zu lernen und die anstehende **Aufgabe zu konzeptionieren**.

- Die verschiedenen Zielvorstellungen, Ansichten zu Themen Arbeitseinstellung, Zeitmanagement und Aufgabenverteilung werden explizit und implizit ausgetauscht. Man bekommt ein Gefühl für einander. Oder man bekommt keines und bleibt sich für den Rest der Teamarbeit fremd. Daher gilt es in dieser Phase **formale Regeln** der Gruppe festzuhalten und als Projektleiter darauf zu achten, welche informellen Interaktionen und Hemmnisse sich abzeichnen.
- Wesentliche Rollen des Teamleiters sind **Problemlöser, Autorität und Koordinator**.

Während der sich anschließenden Phase des Storming müssen erste und grundlegende Konflikte innerhalb der Gruppe beseitigt werden, um eine genaue Ausarbeitung der Vorgehensweise durch alle Mitglieder zu **legitimieren**. Es geht darum Allianzen zu vermeiden und eine Gemeinschaft zu formen, die jeder einzelne **gerne akzeptiert**.

- Der Projektleiter sollte drei Hindernisse für den Verlauf der Projektarbeit verbindlich (öffentlich und schriftlich) minimieren und damit Konflikten vorbeugen. In diesem Sinne sorgt er dafür, dass die Mitglieder möglichst häufig sozialen Kontakt halten und sich kennen lernen. Er schafft **Anreizsysteme** mit denen sich die Einzelnen nicht als Konkurrenten, sondern als Mannschaft verstehen. Dazu muss notwendiger Weise jedes Mitglied mit seiner Qualifikation und Stärke Beachtung finden. Er bildet kleinere Teams, welche in sich möglichst gut harmonieren.
- Wesentliche Rollen des Teamleiters sind **Hilfesteller, Vorbild und Vernetzer**.

Während es in den ersten beiden Phasen noch sehr um die Beziehungen der Mitglieder zum Team und zur Aufgabe ging, beginnt mit der Phase des Norming eine zunehmende Fokussierung auf die Erledigung des Projekts.

- In diesem Zusammenhang werden bestehende Konflikte ausgeräumt und man **unterstützt sich gegenseitig bei der Zielerreichung**. Die Mitglieder sollen verstehen, dass alle dasselbe wollen, und müssen verinnerlichen, auf welchem Weg dies geplant ist. Dazu wird jedem eine Rolle und auch **Verantwortung** zugeordnet, welche sich kontrollieren lässt.
- Wesentliche Rollen des Teamleiters sind **Moderator, Informationsgeber**.

In der letzten Phase vor Projektabschluss, dem Performing, gelten alle interpersonellen Probleme als gelöst und jedes Teammitglied arbeitet funktional in seiner ihm zugedachten Rolle. Dies ist daher auch die Hauptarbeitsphase. Der Projektleiter ist hier weniger Führer als vielmehr ein Coach, der für ausreichend **Koordination und Ressourcen** sorgt.

- Wesentliche Rollen des Teamleiters sind **Berater, Unterstützer und Schnittstellenmanager**.

Wenn Du ein Schiff bauen willst [...] lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten
endlosen Meer.“
Antoine Saint-Exupéry

5 Kommunikation und Interaktion im Team

Ausmaß der Kommunikation und Art der Interaktion im Team sind wichtige Einflussfaktoren für ein erfolgreiches Projekt.

- In diesem Zusammenhang existieren drei Punkte, die von einem erfolgreichen Teamleiter unbedingt zu beachten sind. Zum einen sollte der Teamleiter derjenige sein, der in der Gruppe am wenigsten redet, sondern vielmehr ein **Forum zum Diskurs** der Mitglieder eröffnet. Zum anderen sollten Probleme direkt und ohne Umschweife angesprochen werden. Sonst werden nur Zeit und Nerven unnötig beansprucht. Und schließlich sollte geleistete Arbeit **individuell** und namentlich **anerkannt** werden.
- Erfolgreiche Führungskräfte sind hervorragende Kommunikatoren. Natürlich vor allem dann, wenn es ihnen etwas nützt. Also erzählt der Teamleiter, wann immer es geht, welche Ziele die Gruppe verfolgt und welche Werte es dabei maßgeblich sind, damit die Vision korrekt verinnerlicht ist und umgesetzt werden kann. Jeder im Team wird immer wieder erinnert welche Aufgabe er in diesem System zu erfüllen hat.
- Die Teammitglieder sollten sich möglichst oft (im gesunden Maße!) **mit Namen ansprechen**. Jeder Mensch hört seinen Namen gerne und jedes Gruppenmitglied wird sich darüber freuen.
- Egal was der Projektleiter kommunizieren möchte; er sollte immer **einen Plan B** in der Tasche haben. Zu jeder Entscheidung oder Frage hat er bestimmt eine **Meinung**, aber er sollte bereit sein, dass es andere Ansichten gibt. Also stets **offen sein für Neues** und Alternativen parat haben, die man anbieten kann.

6 Konstruktiv kritisieren lernen

Das Wort Kritik kommt aus dem griechischen und bedeutete in seinen Ursprüngen „trennen“. Beim Üben von Kritik geht es also nicht darum etwas oder jemanden schlecht zu machen, sondern Gutes von Schlechtem zu trennen und damit **Verbesserungspotentiale** heraus zu arbeiten und eine Rückmeldung zu geben. Vor jeder **Rückmeldung** sollte sich der Kritisierende vergegenwärtigen, ob eine Veränderung überhaupt möglich ist oder ob der Betroffene vielleicht gar nichts verändern kann. In einem solchen Fall ist Rückmeldung sinnfrei und sollte unterlassen werden.

- Zu Beginn der Kritik sollte eine Frage stehen. Die Antwort auf diese Frage könnte Art oder Umfang der Rückmeldung beeinflussen. Es zeigt, dass der Kritisierende sich für das Thema interessiert und das Vorgehen verstehen möchte. Es gilt: **Führen durch Fragen**.
- Rückmeldung besteht aus beiderseitigem Interesse niemals nur aus negativen Punkten. Man sollte mit zwei Punkten beginnen, die einem gefallen und anschließend zwei oder drei Punkte nennen, bei welchen man sich noch Änderungen wünschen würde. Diese Änderungen sollten **konkret in Art, Umfang und Zeithorizont** sein. Folgt abschließend noch ein positiver und bestärkender Punkt, so scheint die gesamte Rückmeldung gleich in einem anderen Licht.
- Kritik als Rückmeldung soll keine Beschneidung des eigenen Weges oder Typs sein, sondern es geht darum jemand anderen mit seiner Meinung zu beschenken. Verinnerlicht jedes Gruppenmitglied das Bild des **Geschenks**, so folgt daraus schönerweise auch, dass man die Rückmeldung nicht zwingend umsetzen muss.
- Der Teamleiter muss darauf achten, dass alle Mitglieder stets über Handlungen und Taten und niemals über Personen und Charaktereigenschaften sprechen. Der Fokus der Kritik liegt somit **außerhalb der Person**.

„Die Kritik läuft immer Gefahr, in einem gestaltlosen Negativismus auszuarten.“
Rudolf Karl Augstein

7 Konflikte in Gruppen

Unbestreitbar birgt jede Form der Gruppenarbeit Konfliktpotential. Doch die Konfliktlösung kann zur Verbesserung der Gruppenleistung beitragen, wenn die Konfliktparteien sich nicht auf Unterschiede, sondern auf **Gemeinsamkeiten konzentrieren** und wahrhaftig das Gruppenziel erreichen möchten. Abschließend sollten die Ergebnisse und Absprachen zur Bewältigung des Problems zusammengefasst und schriftlich festgehalten werden.

8 Weitere Lese-Anregungen

- „*Teamführung : 9 Kunststücke, mit denen Sie aus Einzelkämpfern eine Mannschaft machen*“ von Heinz Becker
- „*Together is better? : Die Magie der Teamarbeit entschlüsseln*“ von Daniela Eberhardt
- „*Mehr Erfolg im Team*“ von Dave Francis, Don Young
- „*Conflict Resolution Lessons from the Home: How Conflict Management Skills Transform Discord Into Harmony*“ von Keith Lutz
- „*33 ungeschriebene Gesetze für Chefs*“ von Julia Molitor
- „*Resolving Conflict in the Workplace*“ von Piera Palazzolo
- „*Das Harvard-Konzept: Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln*“ von Roger Fischer, William Ury, Bruce Patton
- „*Kommunikation in Arbeitsgruppen*“ von Lutz von Rosenstiel
- „*Gruppe - Team - Spitzenteam: Das Handbuch zur Teamführung*“ von Tom Senninger, Alfried Weiß
- „*Bruce W. Tuckman – forming, storming norming and performing in groups*“ von M.K. Smith

Bei Rückfragen, Ergänzungen und Anmerkungen steht der Vorstand von JenVision gerne jederzeit zur Verfügung.

