

# WikiReader zum Thema Gruppe/Team

31 Wikipedia-Artikel

Zusammgestellt von: Dr. Peter Niebisch

The logo for CMC (Change Management Consulting) consists of the lowercase letters 'cmc' in a bold, red, sans-serif font.

---

Change Management Consulting  
Corporate Learning & Communication

Quelle dieses WikiReaders: [www.cmc-consult.net](http://www.cmc-consult.net)

Stand: 10.01.2016

Gruppe/Team

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Arbeitsgruppe</b>	<b>1</b>
1.1	Merkmale der Arbeitsgruppe	1
1.2	Bildung und Entwicklungsprozess einer Arbeitsgruppe	2
1.3	Arten von Arbeitsgruppen	2
1.4	Besondere Formen der Arbeitsgruppe	3
1.4.1	Die Informelle Arbeitsgruppe	3
1.4.2	Projektgruppe	3
1.4.3	Teilautonome Arbeitsgruppe	3
1.5	Siehe auch	3
1.6	Weblinks	3
1.7	Quellen	3
<b>2</b>	<b>Beziehungsebene</b>	<b>5</b>
2.1	Bedeutung	5
2.1.1	Sozialer Kontext	5
2.1.2	Ökonomischer Kontext	6
2.1.3	Rhetorischer Kontext	6
2.2	Konfliktlösung	6
2.3	Darstellung	7
2.4	Siehe auch	7
<b>3</b>	<b>Familienaufstellung</b>	<b>8</b>
3.1	Ablauf	8
3.2	Voraussetzungen	9
3.3	Ursprünge und ähnliche Verfahren	9
3.4	Rezeption	10
3.5	Literatur	10
3.6	Siehe auch	11
3.7	Weblinks	11
3.8	Einzelnachweise	11
<b>4</b>	<b>Feedback (Gruppendynamik)</b>	<b>13</b>
4.1	Prinzip und Wirkung	13

4.2	Ablauf der Übung	14
4.3	Feedback-Regeln	14
4.3.1	Für den Geber	14
4.3.2	Für den Empfänger	14
4.4	Andere Anwendungen	15
4.5	Siehe auch	15
4.6	Literatur	15
<b>5</b>	<b>Fishbowl</b>	<b>16</b>
5.1	Ablauf eines Fishbowls	17
5.2	Regeln	17
5.3	Vorteile gegenüber Plenumsdiskussionen	17
5.4	Weblinks	17
<b>6</b>	<b>Gruppenarbeit (Arbeitsorganisation)</b>	<b>18</b>
6.1	Geschichte	18
6.2	Das schwedische Modell der Gruppenarbeit	19
6.3	Die deutsche Diskussion	19
6.4	Strukturelle Voraussetzungen für Gruppenarbeit	19
6.4.1	Durchführungsautonomie	20
6.4.2	Aufgabenvollständigkeit	20
6.4.3	Planungsautonomie	21
6.4.4	Personalkontinuität	21
6.4.5	Kommunikationsmöglichkeiten	21
6.4.6	Gruppengröße	21
6.4.7	Qualifikationsstruktur	22
6.4.8	Ergänzende Faktoren	22
6.5	Verbreitung von Gruppenarbeit in der deutschen Industrie	22
6.6	Literatur	22
6.7	Siehe auch	23
6.8	Weblinks	23
6.9	Belege	23
<b>7</b>	<b>Gruppendynamik</b>	<b>24</b>
7.1	Dynamik der Gruppe	24
7.1.1	Prozess	24
7.1.2	Phasen	24
7.1.3	Funktion / Position / Rolle	26
7.2	Das Gruppendynamische Training	27
7.2.1	Settings	27
7.2.2	Triade	28
7.2.3	Arbeitsprinzipien	28

7.3	Organisationslaboratorium	29
7.4	Gruppendynamische Forschung	29
7.5	Trainerausbildung	29
7.6	Fachgesellschaften	29
7.7	Siehe auch	30
7.8	Literatur	30
7.9	Weblinks	31
7.10	Einzelnachweise	31
<b>8</b>	<b>Gruppendynamisches Training</b>	<b>32</b>
8.1	Ziele	32
8.2	Leitung	32
8.3	Methoden	32
8.4	Komplexität in Gruppen wahrnehmen	33
8.5	Sich persönlich beteiligen	33
8.6	Den Gruppenprozess mitgestalten	34
8.7	Geschichte	34
8.8	Literatur	34
8.9	Weblinks	34
<b>9</b>	<b>Gruppenkohäsion</b>	<b>36</b>
9.1	Gruppenkohäsion in der Sportpsychologie	37
9.1.1	Begriffsklärung	37
9.1.2	Theoretisches Modell zur Gruppenkohäsion	37
9.1.3	Messung von Gruppenkohäsion	37
9.1.4	Wozu braucht man Gruppenkohäsion im Sport?	38
9.2	Siehe auch	38
9.3	Quellen	38
9.4	Einzelnachweise	38
<b>10</b>	<b>Kohäsion (Psychologie)</b>	<b>39</b>
10.1	Siehe auch	40
10.2	Weblinks	40
10.3	Einzelnachweise	40
<b>11</b>	<b>Moderation (Gruppenarbeit)</b>	<b>41</b>
11.1	Gruppendynamischer Hintergrund	42
11.2	Methoden	42
11.2.1	Pinnwand, Karten und Nadeln	42
11.2.2	Flipchart	42
11.2.3	Großgruppenmoderation	42
11.2.4	Online-Moderation	42
11.3	Siehe auch	44

11.4	Literatur	45
11.5	Weblinks	45
11.6	Einzelnachweise	45
<b>12</b>	<b>Moderationszyklus</b>	<b>46</b>
12.1	Zyklus	46
12.2	Siehe auch	46
12.3	Literatur	47
12.4	Weblinks	47
12.5	Einzelnachweise	47
<b>13</b>	<b>Organisationsaufstellung</b>	<b>48</b>
13.1	Ablauf	49
13.2	Erstbild	50
13.3	Anliegen	50
13.4	Rezeption	50
13.5	Literatur	50
13.6	Weblinks	51
13.7	Einzelnachweise	51
<b>14</b>	<b>Pinnwandmoderation</b>	<b>52</b>
14.1	Ziele	52
14.2	Methoden	52
14.2.1	Thesen	52
14.2.2	Kartenabfrage	53
14.2.3	Zurufabfrage	53
14.2.4	Ordnen und „clustern“	54
14.2.5	Bewerten	54
14.2.6	To-Do-Liste	54
14.2.7	Abschlusspräsentation	54
14.3	Dramaturgie	55
14.3.1	Atmosphäre und Kultur	55
14.3.2	Planung und Strukturierung	55
14.3.3	Sach- und Beziehungsebene	55
14.4	Technik	56
14.4.1	Material	56
14.4.2	Raum	56
14.4.3	Dokumentation	56
14.5	Vorteile	56
14.6	Warenzeichen	56
14.7	Elektronische Meetingsysteme	57
14.8	Siehe auch	57

14.9 Literatur . . . . .	57
<b>15 Soziale Gruppe</b>	<b>59</b>
15.1 Soziologie . . . . .	59
15.2 Organisationspsychologie . . . . .	61
15.3 Gruppenstruktur . . . . .	61
15.3.1 Handeln und Verhalten in Gruppen . . . . .	61
15.3.2 Gruppengrößen . . . . .	62
15.3.3 Rollen innerhalb von Gruppen . . . . .	62
15.4 Siehe auch . . . . .	62
15.5 Literatur . . . . .	63
15.6 Einzelnachweise . . . . .	63
<b>16 Soziale Impulsanalyse</b>	<b>64</b>
16.1 Grundlage . . . . .	64
16.2 Methode . . . . .	64
16.3 Aussagekraft . . . . .	64
16.4 Anwendungsbeispiele . . . . .	65
16.5 Literatur . . . . .	65
16.6 Siehe auch . . . . .	66
<b>17 Soziogramm</b>	<b>67</b>
17.1 Fallbeispiel . . . . .	67
17.2 Einzelnachweise . . . . .	69
17.3 Literatur . . . . .	69
17.4 Siehe auch . . . . .	69
17.5 Weblinks . . . . .	69
<b>18 Soziometrie</b>	<b>70</b>
18.1 Literatur . . . . .	70
<b>19 Symlog</b>	<b>72</b>
19.1 Kurzbeschreibung . . . . .	72
19.2 Literatur . . . . .	72
19.3 Weblinks . . . . .	73
<b>20 Systemische Strukturaufstellung</b>	<b>74</b>
20.1 Übersicht . . . . .	74
20.2 Ablauf . . . . .	74
20.3 Besonderheiten . . . . .	75
20.4 Beispiele . . . . .	75
20.4.1 Problemaufstellung . . . . .	75
20.4.2 Tetralemmaaufstellung . . . . .	75
20.4.3 Körperstrukturaufstellung . . . . .	76

20.4.4 Glaubenspolaritätsaufstellung . . . . .	76
20.4.5 Syllogistische Aufstellung . . . . .	76
20.4.6 Wertequadratstrukturaufstellung . . . . .	76
20.4.7 Drehbuchstrukturaufstellung . . . . .	76
20.4.8 Metaaufstellung . . . . .	77
20.5 Quellen . . . . .	77
20.6 Literatur . . . . .	77
20.7 Weblinks . . . . .	77
<b>21 Team</b>	<b>78</b>
21.1 Definition . . . . .	78
21.2 Kriterien . . . . .	79
21.3 Teamarbeit in Unternehmen . . . . .	79
21.4 Phasen der Teamentwicklung . . . . .	80
21.5 Teamfähigkeit . . . . .	81
21.6 Konflikte in Teams . . . . .	81
21.7 Redewendungen . . . . .	81
21.8 Weblinks . . . . .	82
21.9 Einzelnachweise und Quellen . . . . .	82
<b>22 Teamaufstellung</b>	<b>84</b>
22.1 Teaminterne Aufstellung . . . . .	84
22.2 Teaminterne Strukturaufstellung . . . . .	84
22.3 Literatur . . . . .	85
<b>23 Teambildung</b>	<b>86</b>
23.1 Definitionen . . . . .	86
23.2 Ablauf von Teamentwicklungsmaßnahmen . . . . .	87
23.3 Begriffliche Abgrenzung . . . . .	87
23.4 Allgemeine Anforderungen . . . . .	88
23.5 Phasenmodell nach Tuckman . . . . .	88
23.6 Teaminterventionen nach West . . . . .	89
23.7 Teamdesign / Strukturmodell . . . . .	90
23.8 Siehe auch . . . . .	90
23.9 Literatur . . . . .	91
23.10 Weblinks . . . . .	91
23.11 Einzelnachweise . . . . .	92
<b>24 Teamdiagnose</b>	<b>93</b>
24.1 Definition . . . . .	93
24.2 Ziele . . . . .	93
24.3 Diagnoseinstrumente . . . . .	94
24.3.1 Prozessanalytische Verfahren . . . . .	95

24.3.2	Strukturanalytische Verfahren	96
24.3.3	Prozess- vs. strukturanalytische Verfahren	96
24.4	Literatur	96
24.5	Einzelnachweise	96
<b>25</b>	<b>Teamdynamik</b>	<b>98</b>
25.1	Begriffsbestimmung	98
25.2	Angewandte Teamdynamik	98
25.2.1	Zielsetzung	99
25.2.2	Setting	99
25.2.3	Systemische Herangehensweise	99
25.2.4	Proxemische Herangehensweise	99
25.2.5	Methodologische Einordnung	99
25.3	Literatur	100
25.4	Weblinks	100
25.5	Einzelnachweise	100
<b>26</b>	<b>Teamführung</b>	<b>101</b>
26.1	Sozialpsychologische Gruppenforschung	101
26.2	Führung einzelner Gruppenmitglieder	102
26.3	Führung von Teams	103
26.4	Erfolgreiche Teamführung	103
26.5	Literatur	104
26.6	Einzelnachweise	104
<b>27</b>	<b>Teamrolle</b>	<b>105</b>
27.1	Begriffsabgrenzung	105
27.1.1	Der Rollenbegriff	105
27.1.2	Teams	105
27.1.3	Teamrollen	105
27.2	Teamrollen nach Belbin	105
27.2.1	Teamrollen im Überblick	106
27.2.2	Beschreibung der Teamrollen	106
27.2.3	Schlussfolgerungen	108
27.3	Siehe auch	109
27.4	Literatur	109
27.5	Quellen	109
<b>28</b>	<b>Teilautonome Arbeitsgruppe</b>	<b>110</b>
<b>29</b>	<b>Themenzentrierte Interaktion</b>	<b>112</b>
29.1	Ursprung und Ziel	112
29.2	Konzept der TZI	112

29.2.1	Axiome	112
29.2.2	Postulate	112
29.2.3	Vierfaktorenmodell	113
29.2.4	Hilfsregeln	114
29.3	Gruppenleiter	114
29.3.1	Thema erkennen	115
29.3.2	Balance halten	115
29.3.3	Gruppe befähigen	115
29.4	Anwendung	116
29.5	TZI lernen	116
29.6	Literatur	116
29.6.1	Zeitschrift	117
29.7	Weblinks	117
29.8	Einzelnachweise	117
<b>30</b>	<b>Virtuelles Team</b>	<b>119</b>
30.1	Das virtuelle Team als Organisationsform	119
30.2	Medienkompetenz	121
30.3	Unterstützende Anwendungen für virtuelle Teamarbeit	121
30.4	Vor- und Nachteile virtueller Teams	121
30.5	Einzelnachweise	122
30.6	Weblinks	123
<b>31</b>	<b>Workshop</b>	<b>124</b>
31.1	Moderation	124
31.2	Abgrenzung zu anderen Veranstaltungsarten	125
31.3	Typen	125
31.4	Literatur	126
31.5	Einzelnachweise	126
31.6	Text- und Bildquellen, Autoren und Lizenzen	127
31.6.1	Text	127
31.6.2	Bilder	129
31.6.3	Inhaltslizenz	130

# Kapitel 1

## Arbeitsgruppe

Unter **Arbeitsgruppe** (kurz **AG**, vor allem in der Schweiz auch *Task Force*) im klassischen Sinn versteht man Gruppen von **Mitarbeitern**, die eine gemeinsame Aufgabe stark funktions- und arbeitsteilig durchführen. In einer klassischen Arbeitsgruppe gehört die **Arbeitsteilung**, die Feinsteuerung der Fertigung, Personal- und Arbeitszeitplanung zu den Aufgaben des Meisters. Er kontrolliert, ob die Mitarbeiter vorschriftsmäßig arbeiten und ist für die Lösung auftretender Probleme zuständig. Die Mitarbeiter hingegen sind zu rein produzierenden Tätigkeiten beauftragt. Jeder einzelne Mitarbeiter hat eine eigene Aufgabe, wodurch es bei der klassischen Arbeitsgruppe zu keiner **Gruppenarbeit** im heute geläufigen Sinn kommt. Der **Handlungsspielraum** jedes Mitarbeiters, aber auch die des Meisters, ist durch die **tayloristische** Arbeits- und Funktionsteilung stark eingeschränkt.

Die Arbeitsgruppe im heutigen Sinn ist durch ein erhöhtes Maß an **Koordination** und **Selbstabstimmung** gekennzeichnet. Die Beziehungen innerhalb der Gruppe sind, im Gegensatz zum althergebrachten Ansatz, sehr wichtig. Im Folgenden möchten wir die klassische Arbeitsgruppe beiseite lassen und uns auf die moderne Arbeitsgruppe konzentrieren.

### 1.1 Merkmale der Arbeitsgruppe

Das grundlegende Merkmal von Arbeitsgruppen in **Organisationen** ist der Umstand, dass ihre Existenz auf einer formellen Übereinkunft zwischen einzelnen Individuen und einem Unternehmen bzw. Verband zustande kommt. Schulte definiert sie folgendermaßen: „Eine Arbeitsgruppe ist eine formale Organisationseinheit, bei der mehrere Personen in Form der Gruppenarbeit eine gemeinsame Aufgabe bearbeiten.“

Diese Gruppen umfassen meist 3–7 Personen (sowohl die **Kommunikation** als auch der Gruppenzusammenhalt – die Kohäsion – hängen wesentlich von der Anzahl der Mitglieder ab), die sich über einen längeren Zeitraum zusammenschließen, um ein gewisses Ziel zu erreichen. Innerhalb der Arbeitsgruppe wird nach gewissen **Spielregeln** miteinander interagiert und kommuniziert. „Jedes Mitglied muss die Möglichkeit haben, mit jedem anderen Mitglied unmittelbar in Kontakt zu treten und nicht über den Umweg einer zentralen Kontaktperson wie beispielsweise über einen gemeinsamen **Vorgesetzten**.“

Trotz völliger **Gleichberechtigung** kristallisieren sich bei den Mitgliedern verschiedene Rollen heraus, wie die des „Führers“, „Experten“, „Mitläufers“ oder „Sündenbocks“. Im Idealfall ergibt sich aus der Rollenteilung auch die Arbeitsteilung.

Wieso schließen sich Menschen nun zu solchen Arbeitsgruppen zusammen?

*Gründe für Gruppenarbeit sind:*

- größere **intrinsische Motivation** für die Mitarbeiter,
- eine spezifische Arbeitsanforderung, bei denen Arbeitsgruppen von Vorteil sind (**Synergieeffekte**)
- positive **Kosteneffekte**
- positive **Qualitätseffekte**
- Einhaltung eines zeitlichen Rahmens

Außerdem ist man der Meinung, dass der einzelne nicht die gleichen Ergebnisse bringen kann wie eine Gruppe. Synergieeffekte entstehen durch die unterschiedlichen Beiträge der einzelnen Mitglieder: Jeder weiß über etwas anderes Bescheid; werden dieses unterschiedliche Wissen und **Qualifikationen** miteinander ergänzt, kann daraus eine optimale Aufgabenlösung entstehen. Fehlentscheidungen können minimiert werden, da sozusagen „mehrere Augen“ einen Prozess betrachten. Wie oben erwähnt, kann Gruppenarbeit motivierend sein und die **Kreativität** jedes einzelnen fördern. Da Entscheidungen auf Gruppenbasis getroffen werden, ist deren spätere Umsetzung im Unternehmen leichter im Vergleich zu jenen, die vom Vorgesetzten alleine getroffen werden.

Mögliche Schwierigkeiten können jedoch auftreten, wenn die Gruppenmitglieder nicht die Ziele der Gruppe, sondern persönliche Ziele verfolgen; die Gruppenleistung kann auch durch einen autoritären Gruppenführer beeinträchtigt werden oder durch Kommunikationsschwierigkeiten, die zu Missverständnissen führen. Ebenfalls negativ fällt auf, dass mangels Einigung bei Entscheidungen oft Kompromisse geschlossen werden, die keine eindeutige Lösung anbieten. Allgemein kann gesagt werden, dass es überall dort, wo mehrere Menschen aufeinandertreffen, zu Spannungen emotionaler Art kommen kann.

Allerdings überwiegt der Leistungsvorteil der Gruppe, wenn es sich um Aufgaben handelt, die für Gruppenprozesse geeignet sind oder wenn sich die Gruppenmitglieder effizient ergänzen.

## 1.2 Bildung und Entwicklungsprozess einer Arbeitsgruppe

Um herauszufinden, wie Gruppenarbeit dauerhaft in Organisationen eingebracht werden kann, muss man sich, in Anlehnung an Hackman, folgenden Fragestellungen bewusst werden :

1. Vorbereitung: Worin besteht die Aufgabe? Was sind die zentralen Anforderungen, die sich aus der konkreten Aufgabenstellung ableiten? Worin liegt dabei der Vorteil der Gruppe? Welches Gruppenkonzept ist am geeignetsten? Wie sollen die Kompetenzen geregelt sein?
2. Schaffung guter **Arbeitsbedingungen**: Wie soll die Gruppe zusammengesetzt sein? Welche Ressourcen werden benötigt?
3. Entwicklung der Gruppe: Welche Starthilfe wird benötigt? Wie kann die Gruppe im Gruppenentwicklungsprozess unterstützt werden?
4. Bereithalten von Mitteln zur laufenden **Prozessunterstützung**: Welche Prozessunterstützung kann gewährt werden? Wie können Selbstlernprozesse der Gruppe begünstigt werden?

Nachdem diese Fragen beantwortet sind, kann die Arbeitsgruppe zusammengesetzt werden. Laut Tuckman aber wird diese Gruppe ein gewisses Schema durchlaufen, sie sind von der Vorbereitung weitgehend unabhängig: Tuckman hat die Phasen der **Teambildung** erforscht und folgende Prozesse begründet:

In der ersten Phase, der *Formierungsphase*, wird die Gruppe von Unsicherheit geprägt, die Mitglieder sind sich oft nicht bekannt, die Aufgabe noch nicht definiert. Die *Stormingphase*, auch Konfliktphase genannt, ist sehr emotional, das Kontrollverhalten des Gruppenführers wird abgelehnt, es entstehen Konflikte zwischen den Untergruppen. Im Zuge der *Normierungsphase* werden die Wogen geglättet, ein Austausch von Meinungen und auch Gefühlen wird zugelassen, es entsteht eine **Kooperation** zwischen den Gruppenmitgliedern. Die *Performingphase*, die Arbeitsphase, ist die effizienteste für die Aufgabenlösung; wenn die Arbeitsgruppe hier angelangt ist, werden effizient Problemlösungen gesucht, die klare Gruppenstruktur und Konfliktlosigkeit ermöglichen konstruktives, gemeinsames Arbeiten.

## 1.3 Arten von Arbeitsgruppen

Sundstrom et al.<sup>[1]</sup> unterscheiden Arbeitsgruppen nach drei Kriterien: Die „interne Differenzierung“ soll die unterschiedliche Qualifizierung darstellen, die „externe Integration“ hingegen kennzeichnet die mögliche Bestandsdauer einer Arbeitsgruppe. Unterschiedliche Qualifikationen und eine relativ kurze Lebensdauer sind dort gefragt, wo kreative und komplexe Aufgaben gelöst werden müssen. Bei routinierten eingespielten Tätigkeiten hingegen, werden schnelle und effiziente Gruppen benötigt.

## 1.4 Besondere Formen der Arbeitsgruppe

### 1.4.1 Die Informelle Arbeitsgruppe

Zu Anfang haben wir erwähnt, dass die Existenz der Arbeitsgruppe auf einer formellen Übereinkunft zwischen einzelnen Individuen und einem Unternehmen bzw. Verband zustande kommt. Allerdings können sich auch innerhalb oder zwischen offiziellen Arbeitsgruppen nicht vorhergesehene Gruppen bilden. Diese informellen Gruppen entstehen nicht durch den Auftrag, eine gemeinsame Aufgabe zu erfüllen, sondern persönliche Beziehungen, Gemeinsamkeiten oder Sympathien.

### 1.4.2 Projektgruppe

„Ein **Projekt** ist ein ziel- und prozessorientiertes, zeitlich befristetes, neuartiges, komplexes Vorhaben, das die interdisziplinäre Zusammenarbeit mehrerer Fachleute erfordert.“<sup>[2]</sup>

Handelt es sich bei einer Aufgabenstellung also um ein Projekt, kann dies in einer **Projektgruppe** abgewickelt werden, die zeitlich begrenzt, bis zum Abschluss des Projekts miteinander arbeitet. Dabei ist in Struktur und Aufgabenstellung zwischen Wirtschaftsprojekten und Bildungsprojekten, die eine didaktische Zielsetzung verfolgen, zu unterscheiden. Ein wichtiges Merkmal der wirtschaftlich orientierten Projektgruppen ist, dass sie auch veränderbar sind. Handelt es sich um ein längerfristiges Projekt, können verschiedene Konfigurationen in der Gruppe entstehen: Es können sich Untergruppen bilden, Experten kurzfristig aufgenommen werden, um Teilaspekte des Projekts abzudecken etc. Bei schwierigeren und kostenträchtigeren didaktischen Projekten wird in der Projektgruppe ein sogenannter Projektvertrag geschlossen, der die Teilnehmer gegenseitig zum Durchhalten bis zum Erreichen des gemeinsamen Projektziels verpflichtet. Projekte können grundsätzlich als schwierig in ihrer Lösung angesehen werden, da es sich hierbei nicht um Routineaufgaben, sondern um komplexe Aufgaben handelt.<sup>[3]</sup>

### 1.4.3 Teilautonome Arbeitsgruppe

„*Idealtypische Gruppenarbeit ist meist mit der Vorstellung von teilautonomer Gruppenarbeit geknüpft.*“ Teilautonome Arbeitsgruppen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie Entscheidungskompetenzen (Variabilität) im Rahmen ihrer Bereiche besitzen und weitgehend autonom agieren, was wiederum bedeutet, dass sie die alleinige Verantwortung für ihre Systemerhaltung, Systemregulation und Systementwicklung innehaben. Nachteilig kann gewertet werden, dass sich diese Art der Arbeitsgruppe leicht verselbstständigen kann oder etwa auch nur „Scheinautonomie“ besitzt.<sup>[4]</sup>

## 1.5 Siehe auch

Team, Teamrolle, Teamführung, Soziale Gruppe, Gruppendynamik, Kollektiv

## 1.6 Weblinks

 **Wiktionary: Arbeitsgruppe** – Bedeutungserklärungen, Wortherkunft, Synonyme, Übersetzungen

- Die Umsetzungsberatung Stand: 22. November 2004
- TSE-Hamburg Stand: 22. November 2004

## 1.7 Quellen

[1] Sundstrom, E., De Meuse, K. P., Futrell, D. (1990). Work Teams. Applications and Effectiveness. American Psychologist, 25,2, 120-133

[2] Siegbert Warwitz, Anita Rudolf: *Merkmale eines Projekts*, In: Dies.: *Projektunterricht. Didaktische Grundlagen und Modelle*. Verlag Hofmann, Schorndorf 1977, S. 18

- [3] Schulte-Zurhausen, Manfred (2002) Organisation, München, Franz Vahlen Verlag, 3. Auflage (ISBN 3-800-628-25-2)
- [4] Kasper/Mayrhofer, (2002) Personalmanagement - Führung - Organisation, Linde Verlag, 3. Auflage (ISBN 3-7073-0430-2)

# Kapitel 2

## Beziehungsebene

Als **Beziehungsebene** wird in der Psychologie und der Soziologie die Qualität der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit im Sinne der intuitiven, gefühlsmässigen und sozialen inneren Verbundenheit bezeichnet, mit deren Hilfe sich Menschen außerhalb der **Inhaltsebene** (auch Sachebene) verbunden fühlen.

Zur Entwicklung und Vertiefung einer guten Beziehung sind Offenheit, Ehrlichkeit, Verlässlichkeit (Emotionale Intelligenz) und weitere Schlüsselqualifikationen erforderlich.

### 2.1 Bedeutung

Für das Gelingen von **Kommunikationsprozessen** innerhalb von familiären oder geschäftlichen **Partnerschaften** sowie insbesondere innerhalb von **Liebesbeziehungen** ist die Qualität der Beziehungsebene eine entscheidende Grundlage. Nach Sigmund Freud bestimmen Vertrauen, emotionale Nähe, gemeinsame Werte sowie Vorannahmen oder Ängste und Wünsche das Gelingen von zwischenmenschlicher Kommunikation zu über 80 Prozent.

Das **Eisbergmodell** besagt, dass die Beziehungsebene einen wesentlich größeren Einfluss auf die Kommunikation ausübt, dass sie aber oft im Verborgenen wirkt.

#### 2.1.1 Sozialer Kontext

Soziale Kompetenz im Allgemeinen bezeichnet Fertigkeiten zum „sozialen“ Handeln. Der Begriff „sozial“ kann hierbei im sozialpsychologischen (als „zwischenmenschlich“), im soziologisch-wertneutralen (als „gesellschaftlich“) oder im soziologisch-wertenden (als „gesellschaftlich-moralisch“) verstanden werden und beschreibt hierbei auch immer die unterschiedlichen Dimensionen interpersoneller Beziehungen. Welche zwischenmenschlichen Beziehungen und Vergewgnungen (Martin Buber) ereignen sich, welche Konflikte bahnen sich an, welche bereits bestehenden Konflikte lassen sich, wenn überhaupt wie lösen? Mut, Überwindung (Pain in the Work) und Risiko sind wesentliche Eigenschaften bei der Entwicklung sozialer Kompetenz und tragfähiger Beziehungen. Deren Qualität kann im Allgemeinen am Status innerhalb einer Sozialstruktur, an Macht und Einfluss sowie bei der **Partnerwahl** gemessen werden.

Die Fähigkeit, tragfähige Beziehungen zu bilden, beruht vor allem auf Eigenschaften der sozialen Kompetenz:

- Teamfähigkeit, zum Beispiel durch Engagement im Sport
- Musische Fähigkeiten
- Menschenkenntnis
- Empathie (Mitgefühl)
- Kommunikationsfähigkeit
- Kritikfähigkeit
- Selbstbewusstsein

- Kooperation
- Wahrnehmung

### 2.1.2 Ökonomischer Kontext

Innerhalb betriebswirtschaftlicher Austauschprozesse, insbesondere innerhalb von Teams oder im Vertrieb wird auch die ökonomische Bedeutung der Beziehungsebene zwischen Mitarbeiter und Kollegen oder Kunden oder Lieferanten deutlich. Da Vertrauen ein wesentlicher Multiplikator für die Bereitschaft zu monetären Austauschprozessen ist, werden in diesem Bereich erhebliche Anstrengungen unternommen, um eine definierte Beziehungsebene mit Hilfe von elektronischen Aufzeichnungen (*siehe hierzu: CRM*) zu sichern.

Eine besondere Bedeutung hat die Beziehungsebene im ökonomischen Zusammenhang für das Netzwerk-Marketing. In keinem anderen Vertriebsbereich des Marketing wiegt die wirtschaftliche Bedeutung von persönlichen Beziehungen höher. Die Folge besteht darin, dass der Erfolg von „Networkern“ in besonderem Maße von der Zahl an Personen abhängt, die man kennt und deren Vertrauen man genießt. Naturgemäß sind dies zuerst nahe Verwandte und gute Freunde. So werden diese als potenzielle Kunden und zukünftige selbstständige Mitarbeiter gesehen und Besuche bei ihnen dienen in erster Linie dem Zweck, Produkte zu verkaufen und sie anzuwerben. In diesem Zusammenhang spielen auch Aspekte der Wirtschaftsethik eine unmittelbare Rolle.

Die Bemühungen, eine möglichst für beide Seiten vorteilhafte Geschäftsbeziehung auf der Basis einer guten Beziehungsebene zu gründen, werden durch die verschiedenen Konzepte im Geiste der so genannten *Win-Win-Strategie* dargestellt. Insbesondere das *Harvard-Konzept* verfolgt das Ziel, bei einer Geschäftsverhandlung die Beziehung zum Gegenüber so gut wie möglich und die Sachauseinandersetzung so klar wie nötig zu gestalten (*Grundsatz: Hart in der Sache, weich zum Menschen*).

### 2.1.3 Rhetorischer Kontext

Innerhalb der Argumentation findet sich der Bezug zum Einsatz der Beziehungsebene auf der Basis emotionaler Argumente, die sich auf Vorannahmen, persönliche Referenzen, Erfahrung und Glaubwürdigkeit des Redners stützen. Die eher logisch gültige deduktive Argumentation schließt demgegenüber die Beziehungsebene zwischen Redner und Publikum vollkommen aus. Als hohe Schule der Argumentation hat sich seit Platon dazwischen die Dialektik etabliert, die durch Rede, Gegenrede und Synthese in ein und demselben Vortrag versucht, die eigenen und die Standpunkte des Gegenüber, und damit ein inneres Verstehen und Kompromissbereitschaft zu fördern.

## 2.2 Konfliktlösung

Eine weitere Möglichkeit, um zwischenmenschliche Konflikte auf der Beziehungsebene zu lösen, hat sich mit Hilfe der so genannten *Systemische Therapie* oder *Systemischen Organisationsentwicklung* erfolgreich etabliert. Hierbei werden alle beteiligten Personen und Institutionen mit ihren Bedürfnissen und Erwartungen sowie die Interaktionen untereinander wertfrei betrachtet. So gelingt in der Regel eine Klärung der Beziehungsstörung über den Ansatz der reinen Argumentation hinaus.

Eine andere Form der Konfliktlösung für eine gestörte Beziehungsebene ist die *Mediation*. Hierbei vermittelt ein so genannter *Mediator* zwischen den beteiligten Parteien mit dem Ziel, eine pragmatische Lösung, meist einen Kompromiss, zu finden. Im Gegensatz zur eher therapeutisch orientierten systemischen Arbeit ist die Mediation eher im ökonomischen Bereich anzutreffen.

Aus dem theoretischen Hintergrund der Psychoanalyse, der Gestalttherapie sowie der Humanistischen Psychologie hat sich mit der so genannten *Themenzentrierten Interaktion* ein drittes Konzept etabliert, das von der Pädagogin und Psychoanalytikerin Ruth Cohn zur Verbesserung von Beziehungen in Gruppen entwickelt wurde. Ziel der TZI ist das Erschließen besserer Verständigungsmöglichkeiten, über das verstandesmäßige Begreifen der Zusammenhänge und über das emotionale Erleben. Dabei entstand ein Interaktionsmodell, das die *Person*, die *Gruppe* und die *Aufgabe* (sie bilden eine Modelleinheit) als gleichwertig behandelt und das Kontext der Kommunikation dabei stets mit berücksichtigt.

## 2.3 Darstellung

Zur grafischen Darstellung einer bipolaren oder polypolaren Beziehungsebene hat sich das Instrument des **Genogramms** etabliert. Mit Hilfe von grafischen Beziehungslinien zwischen den Beteiligten können Abhängigkeiten und informelle Strukturen visualisiert werden, die bei oberflächlicher Betrachtung der beteiligten Personen sonst kaum erkennbar wären. Diesen Vorteil nutzt der Mediator oder der systemische Organisationsentwickler oder Therapeut, um Erwartungsspannungen und bisher verdeckte Konflikte abzubauen.

## 2.4 Siehe auch

- Transaktionsanalyse
- Enneagramm
- Rhetorik
- Didaktik
- Doppelbindungstheorie

# Kapitel 3

## Familienaufstellung

**Familienaufstellung** bezeichnet ein Verfahren, bei dem Personen stellvertretend für Familienmitglieder eines Klienten konstellativ angeordnet (gestellt) werden, um aus einer dazu in Beziehung gesetzten Wahrnehmungsposition gewisse Muster innerhalb jenes Familien-Systems erkennen zu können. Das Familienstellen gründet auf der Vermutung, dass innerlich-grundlegende Beziehungen auch innerlich räumlich abgespeichert wirken – je nach Ausprägung funktional bis **dysfunktional**.

### 3.1 Ablauf

Familienaufstellung findet meist in Gruppen von zehn bis zwanzig Personen statt. Jemand, der eine persönliche Thematik lösen möchte, meldet sich, um für sich eine Aufstellung durchführen zu lassen. Der Aufstellungsleiter befragt diesen Klienten zu seiner Situation, zu seinem System (Gegenwarts- und/oder Herkunftssystem) und zu seinem Anliegen.

Für manche Familienmitglieder (welche als wesentlich zum Anliegen des Klienten vermutet werden) werden dann aus der anwesenden Seminargruppe *Stellvertreter* ausgewählt, die zueinander in Beziehung positioniert werden. Auch für den Klienten selbst gibt es einen Stellvertreter, der für dessen eigenes Ich (*Fokus*) steht und zu den anderen repräsentierten Familienmitgliedern in räumlichen Bezug gestellt wird. Mittels des intuitiven Positionierens von Stellvertretern „stülpt“ der Klient gewissermaßen sein *inneres Bild* hinsichtlich unbewusst abgebildeter *Relationen* (untereinander und in Relation zu seinem *Fokus*) nach außen in den Raum (*Erstbild*).

Weil bei der systemischen Aufstellungsarbeit davon ausgegangen wird, dass Symptomatik in loyalem Bezug (zu Einzelnen aus dem Familiensystem) entwickelt werde und „verstrickte“ Bezüge (innerhalb des Erstbildes) räumlich darauf hinweisen, können diese *System-Relationen*, weil von außerhalb, innerlich distanziert erlebt werden (dissoziiert über den Stellvertreter des eigenen *Fokus*).

Aus ihrer Position heraus können die Stellvertreter Gefühle und Gedanken entwickeln, die denjenigen der repräsentierten Personen aus dem Familiensystem des Klienten entsprechen. Dieses Phänomen wird als **repräsentierende Wahrnehmung** bezeichnet. Die Angehörigen des Klienten werden im so strukturierten Raum der Wahrnehmungen gleichsam zu psychisch Anwesenden. Dabei werden *Verstrickungen* (dysfunktionale Systemdynamiken) offengelegt: Aufgaben, die dem Klienten (unbewusst) aufgebürdet worden sind (*Delegation*), oder eine Systemdynamik, die er unbewusst (aus Loyalität zu Einem aus dem System) selbst entwickelte – die sein Leben dysfunktional prägen.

Solche Muster können bei der **Aufstellungsarbeit** ersichtlich werden. Um nicht einer „falschen Fährte“ zu folgen, werden bei Familienaufstellungen üblicherweise Offenlegungstests zu der vermuteten *Kern-Systemdynamik*<sup>[1]</sup> durchgeführt; erst dann kann in Richtung einer Lösung weitergegangen werden. So stellt sich der innere Ablauf klassischer Aufstellungsarbeit typischerweise in drei Schritten dar:

- Interview mit dem Klienten (zu seiner Symptomatik und zu Ungewöhnlichkeiten in seiner Familie)
- Offenlegung (Testen jeweiliger Kern-Systemdynamik und zur Veranschaulichung von Loyalitätsbezügen)
- Lösung (initiiierende Intervention)

Neben dem Familienaufstellen in einer Gruppe gibt es auch die Möglichkeit, die räumlichen *Korrelationen* und relationalen *Abhängigkeiten* unter den Familienmitgliedern figürlich (siehe auch Familienbrett) abzubilden.

## 3.2 Voraussetzungen

Entscheidend für den sinnvollen Verlauf einer Familienaufstellung ist, dass der jeweilige Klient ein ernsthaftes Anliegen hat (Leidensdruck). Zur Vorbereitung auf eine eigene Familienaufstellung empfiehlt sich die Auseinandersetzung mit dem eigenen Herkunftssystem und auch, im Vorfeld ein *Genogramm* (inklusive Ungewöhnlichkeiten innerhalb des Systems) anzufertigen.

Die Teilnahme an Familienaufstellungen auch als Stellvertreter setzt im Allgemeinen normale körperliche und psychische Belastbarkeit voraus. Eine Familienaufstellung hat nicht a priori eine psychotherapeutische Wirkung, ebenso wenig wie dies z. B. für ein Gespräch gelten kann. Wenn Familienaufstellungen angeboten werden, so bedarf es im Allgemeinen zur psychotherapeutischen Wirksamkeit noch der fachkundigen Intervention des entsprechend ausgebildeten Aufstellungsleiters. Das Ziel bei der Aufstellungsarbeit (in abgeänderter Variante auch bei Einzelsitzungen) ist nicht generell und a priori ein therapeutisches. Gleichwohl sollte die Tiefenwirkung, die eine Aufstellung haben kann, nicht unterschätzt werden.

## 3.3 Ursprünge und ähnliche Verfahren

- Der österreichische Arzt **Jakob Moreno** wählte im *Psychodrama* Stellvertreter für die betreffenden Personen eines zu bearbeitenden Konflikts. Die Stellvertreter hatten jenen Konflikt in ihren Rollen dramaturgisch darzustellen (im Unterschied zum *Familien-Stellen*).
- Die „*Familienskulptur*“, entwickelt von **Virginia Satir** (Palo-Alto-Gruppe). Dieses Verfahren nutzte bereits räumliche Anordnungen unter den (teilweise real anwesenden) Familienmitgliedern, wobei der Hauptaugenmerk anfangs auf dem *aktuellen Beziehungssystem* der Familie des jeweiligen Klienten lag/liegt und zweitens weniger auf der räumlichen Anordnung allein, als vielmehr auf Art und Weise der körperlichen Skulpturen bzw. Haltungen, die (aus sprachlich metaphorischen Hinweisen des Klienten bei Beziehungsproblembeschreibungen) nach- bzw. abgebildet wurden/werden.<sup>[2]</sup> So ermöglicht(e) die kreierte *Familienskulptur* (deren externe Abbildung) dem jeweiligen Klienten, Familienbeziehungen nonverbal darzustellen und (innere, tw. sprachlich repräsentierte) Konflikte (aus dem Bild der Familienskulptur) nachzuvollziehen. Auf dieser (symptomatischen) Basis erfolgte die Prozessarbeit (häufig *Reframing*)<sup>[3]</sup> durch Virginia Satir. Bei der „*Familienrekonstruktion*“ wurde von Virginia Satir dann die Mehrgenerationenperspektive hinzugefügt.<sup>[4]</sup>
- Anwendungen aus der Hypnotherapie nach **Milton H. Erickson** waren prägend für den Sprachgebrauch (Semantik) innerhalb der Familienaufstellung.
- Ausgleich und Ordnung: **Iván Böszörményi-Nagy**, **Geraldine M. Spark** (*Unsichtbare Bindungen. Die Dynamik familiärer Systeme*), USA 1965 (dt. 1973); siehe auch *Parentifizierung*. Auf **Bert Hellinger** ist die zu *Ausgleich und Ordnung* ergänzte *Zugehörigkeit* (Bindung) zum jeweiligen System zurückzuführen.
- Die *Strukturelle Familientherapie* (**Salvador Minuchin**, 1967/77) fokussiert auf dysfunktionale *Grenzverletzungen* von Subsystemen untereinander und innerhalb jenes des Klienten.<sup>[5]</sup>
- Auf **Kurt Ludewig** und **Thea Schönfelder** basiert u. a. das *Familienbrett*. Von Thea Schönfelder wurde erstmals das Stellen von Stellvertretern ohne Angabe von Gesten, Sätzen und ohne nähere Informationen zur ersten Informationsgewinnung genutzt.<sup>[6]</sup>
- Bei einem Kurs (Lindauer Psychotherapiewochen) von **Thea Schönfelder** lernte **Bert Hellinger** die Effekte einer Familienaufstellung ursprünglich kennen, bei **Ruth McClendon** und **Leslie B. Kadis** (Carmel Institute for Family Business, California, USA) lernte er Hintergründe der Methode und baute diese weiter aus. Ab 1999/2000 entwickelte er das Aufstellungsformat „*Bewegungen der Seele*“,<sup>[7]</sup> wo entweder nur manchen oder allen Stellvertretern erlaubt wird, ihren innerlich auftretenden Bewegungstendenzen nach-zu-gehen (Hin-, Zu- oder Abwendung etc.). Bei einer reduzierten Variante von *Bewegungen der Seele* wird nur der Stellvertreter des Klienten (Fokus) gestellt – in Erwartung „seiner“ nach außen repräsentierten (inneren) Bewegungstendenz.

- Die Weiterentwicklung zur **Organisationsaufstellung** (durch Gunthard Weber und Klaus Grochowiak) entstand auf Basis der Erkenntnisse aus der Familienaufstellung. Global gelten idente Parameter (Ausgleich/Ordnung/Zugehörigkeit) in Systemen, Details differieren. Hinsichtlich *Zugehörigkeit* differiert im Organisationssystem freilich das Recht auf *unbedingte* Zugehörigkeit (leichtfertiger Ausschluss gilt dennoch als dysfunktionales Risiko).<sup>[8]</sup>
- Die Entwicklung zur **Strukturaufstellung** (durch Matthias Varga von Kibéd) abstrahiert (bzw. entkonkretisiert) eine evtl. personale (System-)Ebene. Damit ist die Aufstellungsarbeit auf einer vagen (Symptom-)Kontext-Ebene (zur Intervention und/oder in Form einer ersten Annäherung) ebenso grundsätzlich möglich. Die Möglichkeit der (intra-)personalen Abstraktion fand bereits bei Virginia Satir statt („Parts Party“).<sup>[9]</sup>

### 3.4 Rezeption

Während der Verein *Pro Psychotherapie* die „klassische Familienaufstellung“ (nach Bert Hellinger) ablehnt,<sup>[10]</sup> erklärt der Verein jedoch, dass Familienaufstellungen positive Auswirkungen haben können,<sup>[11]</sup> sofern diese „eingebettet in eine Psychotherapie bei einem qualifizierten Therapeuten“ erfolgen.<sup>[12]</sup> Zwar wird die Methodik nach Hellinger ebenso von der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie vehement abgelehnt,<sup>[13]</sup> allerdings komme es, wie Michael Utsch erklärt, darauf an, wer und zu welchem Zweck damit arbeitet, „als diagnostisches Hilfsmittel kann sie [die Hellingersche Familienaufstellung] in erfahrenen Händen hilfreich sein.“<sup>[14]</sup>

Das Phänomen der repräsentierenden **Wahrnehmung** kann bis heute nicht restlos erklärt werden,<sup>[15]</sup> jedoch konnte Peter Schlötter in seiner Dissertation (Universität Witten/Herdecke, 2005) mit einer großangelegten Untersuchung (2800 Einzelversuche) empirisch nachweisen, dass bestimmte *repräsentierende Wahrnehmungen* überindividuell reproduzierbar sind, dass also unterschiedlichste Personen (Stellvertreter) tendenziell gleiche Wahrnehmungen in **Systemaufstellungen** äußern.<sup>[16][17]</sup>

Laut Wolfgang Hantel-Quitmann gehe es bei einer Familienaufstellung nicht darum, Klienten zu helfen, sondern bloß „ihnen eine Einsicht in die Lehren Hellingers zu suggerieren und sie von diesen abhängig zu machen“.<sup>[18]</sup> Dagegen erklärt der Psychotherapeut Martin Baierl: „Wie bei den meisten Vorgehensweisen steht und fällt die Qualität dieser Arbeit [Familien- bzw. Systemaufstellungen] mit der Person, die sie anwendet.“<sup>[19]</sup>

Am Universitätsklinikum Heidelberg wurde im Zeitraum von 2009 bis 2013 eine von der Deutschen Forschungsgemeinschaft unterstützte empirische Studie (208 Teilnehmer; mit Experimentalgruppe und Kontrollgruppe) zur Wirksamkeit von Aufstellungen durchgeführt. Diese Studie deutet auf verbesserte psychische Befindlichkeiten der Teilnehmer nach Aufstellungen hin<sup>[20]</sup> (auch wenn diese „nur“ Placebo-Effekten geschuldet sein sollten, was nicht grundsätzlich ausgeschlossen werden kann<sup>[21]</sup>).

### 3.5 Literatur

- Ivan Boszormenyi-Nagy, Geraldine M. Spark: *Unsichtbare Bindungen. Die Dynamik familiärer Systeme*. Klett-Cotta, Stuttgart 1981 (dt. Erstausgabe 1973), ISBN 3-608-91297-5.
- Gunthard Weber (Hg.): *Zweierlei Glück. Die systemische Psychotherapie Bert Hellingers*. Carl-Auer, Heidelberg 1993, ISBN 3-927809-19-5.
- Bertold Ulsamer: *Ohne Wurzeln keine Flügel. Die systemische Therapie von Bert Hellinger*. Goldmann, München 1999, ISBN 3-442-14166-4.
- Katharina Stresius, Joachim Castella, Klaus Grochowiak: *NLP und das Familien-Stellen. Zur Komplementarität zweier Therapieansätze*. Junfermann, Paderborn 2001, ISBN 3-87387-450-4; CNLPA, Wiesbaden 2013, ISBN 978-3-00-040726-0
- Gert Höppner: *Heilt Demut, wo Schicksal wirkt? Evaluationsstudie zu Effekten des Familien-Stellens nach Bert Hellinger*. Profil, München 2001 (Diss. Univ. München), ISBN 3-89019-508-3; Online-Ausgabe bei Carl-Auer, Heidelberg 2006, ISBN 978-3-89670-566-2.
- Franz Ruppert: *Verwirrte Seelen. Der verborgene Sinn von Psychosen. Grundzüge einer systemischen Psychotraumatologie*. Kösel, München 2002, ISBN 3-466-30600-0.
- Bert Hellinger: *Ordnungen des Helfens. Ein Schulungsbuch*. Carl-Auer, Heidelberg 2003, ISBN 3-89670-421-4.

- Barbara Innecken, Eva Madelung: *Im Bilde sein. Vom kreativen Umgang mit Aufstellungen in Einzeltherapie, Beratung, Gruppen und Selbsthilfe*. Carl-Auer, Heidelberg 2003. ISBN 3-89670-419-2.
- Marianne Franke-Gricksch: *Du gehörst zu uns! Systemische Einblicke und Lösungen für Lehrer, Schüler und Eltern*. Carl-Auer, Heidelberg 2004, ISBN 3-89670-397-8.
- Thomas Schäfer: *Was die Seele krank macht und was sie heilt. Die psychotherapeutische Arbeit Bert Hellingers*. Droemer-Knaur, München 2004. ISBN 3-426-77769-X.
- Peter Schlötter: *Vertraute Sprache und ihre Entdeckung. Systemaufstellungen sind kein Zufallsprodukt – der empirische Nachweis*. Carl-Auer, Heidelberg 2005, ISBN 3-89670-338-2.
- Franz Ruppert: *Trauma, Bindung und Familienstellen. Seelische Verletzungen verstehen und heilen*. Band 177 der Reihe: *Leben lernen*. Pfeiffer, München 2005, ISBN 3-608-89742-9.
- Stephan Hausner: *Auch wenn es mich das Leben kostet! Systemaufstellungen bei schweren Krankheiten und lang anhaltenden Symptomen*. Carl-Auer, Heidelberg 2008, ISBN 978-3-89670-653-9.
- Bert Hellinger: *Glück, das bleibt. Wie Beziehungen gelingen*. Kreuz, Freiburg 2008, ISBN 3-7831-3038-7.
- Bert Hellinger: *Die Heilung. Gesund werden, gesund bleiben*. Hellinger Publications, Berchtesgaden 2011, ISBN 3-942808-01-3.
- Weinhold/Bornhäuser/Hunger/Schweitzer: *Dreierlei Wirksamkeit. Die Heidelberger Studie zu Systemaufstellungen*. Carl-Auer, Heidelberg 2014, ISBN 978-3-8497-0047-8.

### 3.6 Siehe auch

- Mehrgenerationale Psychotraumatologie nach Franz Ruppert
- Deutsche Gesellschaft für Systemaufstellungen

### 3.7 Weblinks

- Rudolf Klein: *Profanisierungen und Sakralisierungen – zur Bedeutung von Familienaufstellungen in der Systemischen Therapie* (PDF; 417 kB)
- Stavros Mentzos: *Familienaufstellungen – Versuch einer Kritik, aber auch einer Würdigung vom psychoanalytischen Gesichtspunkt aus*
- William Sax, Jan Weinhold, Jochen Schweitzer: *A Comparison of Ritual Healing in the Garhwal Himalayas and "Family Constellation" in Germany* (PDF; 123 kB)
- Fernsehsendung über die Aufstellungsmethode auf BRAAlpha: *Was wir noch nicht wissen: Woher weißt du, was ich fühle?*
- Offizielle Homepage der *Deutschen Gesellschaft für Systemaufstellungen*

### 3.8 Einzelnachweise

- [1] *Abbildung(en) zu Kern-Systemdynamik* (Memento vom 8. Dezember 2015 im *Internet Archive*)
- [2] Eva Tillmetz: *Familienaufstellungen. Sich selbst verstehen – die eigenen Wurzeln entdecken*. Stuttgart 2012, S. 17 f.
- [3] Amir Levy and Uri Merry: *Organizational Transformation. Approaches, Strategies, Theories*. New York 1986, p. 106.
- [4] Freda Eidmann: *Trauma im Kontext. Integrative Aufstellungsarbeit in der Traumatherapie*. Göttingen 2009, S. 115.
- [5] Arist von Schlippe und Jochen Schweitzer: *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen*. Göttingen 2013, S. 45 ff.

- [6] Freda Eidmann: *Trauma im Kontext. Integrative Aufstellungsarbeit in der Traumatherapie*. Göttingen 2009, S. 116.
- [7] Klaus Grochowiak: *Ordnungen der Macht* (PDF), S. 2.
- [8] Klaus Grochowiak, 2002: *Ordnungen der Macht* (PDF), S. 4: „Daraus ist aber nicht zu schließen, dass es ein absolutes Recht auf *Zugehörigkeit* gibt, sondern dass die Bindung an die entlassenen Kollegen dann ins Spiel kommt, wenn es sich um eine leichtfertige Entlassung handelt.“
- [9] Joseph L. Wetchler and Fred P. Piercy: *Experiential Family Therapies*. In: *Family Therapy Sourcebook*. New York 1996, p. 85.
- [10] Pro Psychotherapie: *Die klassische Familienaufstellung*
- [11] Pro Psychotherapie: *Neuere Ansätze der Familienaufstellung*
- [12] Pro Therapie: *Fazit und Tipp*
- [13] Stellungnahme der DGSF zum Thema Familienaufstellungen (25. November 2011): Abgerufen am 5. April 2014.
- [14] Michael Utsch: *Die Hellinger-Szene driftet auseinander: Streit um Methode und Ausbildung*.
- [15] Marco de Carvalho, Jörgen Klußmann, Bahram Rahman, 2010: *Konfliktbearbeitung in Afghanistan. Die Systemische Konflikttransformation im praktischen Einsatz bei einem Großgruppenkonflikt* (PDF), S. 35 ff.
- [16] Video zum Forschungsprojekt zur Aufstellungsarbeit von Peter Schlötter: *Vertraute Sprache und ihre Entdeckung*.
- [17] Video zum Forschungsprojekt zur Aufstellungsarbeit von Peter Schlötter: *Epilog – Vertraute Sprache und ihre Entdeckung*.
- [18] Von der Psychologin Heike Dierbach zitiert in: Zeit Online, 21. Juni 2011: *Esoterik: Depression mit Engeln*, S. 3.
- [19] Martin Baierl: *Herausforderung Alltag. Praxishandbuch für die pädagogische Arbeit mit psychisch gestörten Jugendlichen*. Göttingen 2014, S. 42.
- [20] Universitätsklinikum Heidelberg: *Forschungsprojekt Systemaufstellungen*
- [21] Spiegel Online, 20. Oktober 2014: *Umstrittene Familienaufstellung: Psychokurs im Schnelldurchlauf*: „Auch die Heidelberger Forscher schließen nicht aus, dass die positiven Effekte auf eine entsprechende Erwartungshaltung zurückzuführen seien. Allerdings sei die Methode anders kaum zu testen, sagt der Psychologe und Koautor Jan Weinhold. Anders als in Medikamentenstudien mit Placebo-Pillen gebe es kaum eine Möglichkeit, die Studie zu „verblinden“, also Teilnehmer darüber im Unklaren zu lassen, ob sie die Therapie bekommen oder nicht.“

# Kapitel 4

## Feedback (Gruppendynamik)

**Feedback** als gruppendynamische Methode ist eine besondere Form des **Kommunikativen Feedbacks**. Dabei bittet ein Teilnehmer um Rückmeldungen über sein Verhalten. Die anderen Teilnehmer sagen ihm, wie sie sein Verhalten wahrnehmen, verstehen und erleben.

Solche Rückmeldungen finden im Kontakt mit anderen ständig statt, bewusst oder unbewusst, spontan oder erbeten, in Worten oder körpersprachlich. Um diese Vorgänge deutlich zu machen und zu üben, und um die Selbst- und Fremdwahrnehmung zu verbessern, wird Feedback im gruppendynamischen Training gezielt und methodisch als Übung eingesetzt. Entscheidend ist dabei die innere Haltung des Feedbacknehmers und des Feedbackgebers und ein entsprechender Ablauf.

Die gruppendynamische Methode "Feedback" wird auch in der Gruppentherapie, in der Erwachsenenbildung und im Managementtraining eingesetzt. Feedback als Methode darf nicht verwechselt werden mit "jemandem die Meinung sagen".

### 4.1 Prinzip und Wirkung

**Allgemein** Gezielte Rückmeldungen dienen in Kommunikationssituationen dazu, die **Selbstwahrnehmung** des Feedback-Empfängers zu verbessern und sein zukünftiges Verhalten zu beeinflussen. Feedback ist in beruflichen und privaten Beziehungen ein wirksames Instrument zur Verbesserung der Kommunikation und zur Vermeidung von Missverständnissen. Daher wird Feedback u.a. in der Führung von Mitarbeitern und in der Erwachsenenweiterbildung als Methode, um Übungen wirkungsvoll auszuwerten, eingesetzt.

**Selbstbild überprüfen** Jeder Mensch hat ein Bild über sich selbst (**Selbstbild**), und jeder Mensch hat Bilder über andere (**Fremdbild**). Selbstbild und Fremdbild sind fast nie deckungsgleich. Die Zusammenhänge sind gut beschrieben im **Johari-Fenster**. Je offener und ehrlicher Menschen einander mitteilen, wie sie einander wahrnehmen (Fremdbild), desto besser kann jeder sein Selbstbild überprüfen und gegebenenfalls anpassen.

**Wirkung von Verhalten erkennen** Hinter jedem Verhalten steht eine (mehr oder weniger klare) Absicht. Jedes Verhalten hat eine Wirkung und wird von anderen unterschiedlich erlebt und beurteilt. Durch offenes Feedback kann der Empfänger erfahren, wie er auf andere wirkt. Er kann nun überlegen, ob er das so will und kann gegebenenfalls sein Verhalten verändern.

**Beziehungen klären** In Beziehungen wird vieles verschwiegen. Durch offenes Feedback wird Verborgenes erkennbar. Wünsche und Bedürfnisse, Freude und Anerkennung können ausgetauscht werden, aber auch Ängste und Verletzungen können angesprochen werden. Dadurch entsteht Vertrautheit, Vertrauen und Nähe.

**Arbeitsfähigkeit verbessern** In vielen Gruppen werden Gefühle unter den Tisch gekehrt. Dort entfalten sie oft eine zerstörerische Wirkung. Widersprüchliche Ziele führen oft zu Konflikten. Im offenen Feedback können Gefühle gezeigt und Beweggründe und Bedürfnisse erklärt werden. Dadurch entsteht Klarheit und diese kann zu einer besseren Zusammenarbeit führen.

## 4.2 Ablauf der Übung

Zuerst werden die Teilnehmer über Sinn und Zweck des Feedbacks informiert. Dann wird der Ablauf erklärt und Fragen werden beantwortet. Das Feedback kann in Zweiergruppen geübt werden, oder reihum in der Gruppe. Der Empfänger nimmt eine innere Haltung ein, die zum Ausdruck bringt, dass er das Feedback „als Geschenk“ betrachtet. Er hört aufmerksam zu. Das Feedback beginnt mit der Frage des Empfängers. Darauf antwortet der Feedbackgeber nach folgendem Schema:

1. Ich habe beobachtet... / mir ist aufgefallen...
2. Ich habe dabei gedacht / gefühlt...
3. Meine Reaktion war...
4. Ich würde mir wünschen... (Verbesserungsvorschläge anbringen).

## 4.3 Feedback-Regeln

### 4.3.1 Für den Geber

Damit ein Feedback für den Empfänger wertvoll ist, sind folgende Regeln sinnvoll:

**Erbeten** Ein Feedback soll vom Empfänger gewünscht werden. Er soll etwas über sich lernen wollen. Er kann das Feedback mit einer Frage beginnen und den Feedbackgeber um eine Antwort bitten. *Beispiel:* „Du hast mich doch neulich in der Situation XY erlebt - magst du mir sagen, wie ich da auf dich gewirkt habe?“. Wenn der Feedbackgeber aus eigenem Antrieb ein Feedback geben möchte, soll er dafür erst die Erlaubnis des Empfängers einholen. *Beispiel:* „Mir ist in der Situation XY etwas aufgefallen – möchtest du dazu von mir eine Rückmeldung?“

**Beschreibend** Der Feedbackgeber soll beschreiben was er sieht oder hört, also beobachtbares Verhalten. (nicht bewerten, interpretieren, Motive suchen).

Wichtig dabei ist:

- Positives zuerst (fördert die Bereitschaft des Empfängers zuzuhören).
- Die Überleitung zur Kritik erfolgt mit „und“.... (ein „Aber“ zerstört oft alles vorher positiv Gesagte).

**Konkret** Der Geber soll konkret und präzise die Situationen beschreiben, die er wahrgenommen hat. Dabei **Ich-Botschaften** verwenden (und **Du-Botschaften** vermeiden). *Beispiel:* „heute hast du mit der Faust auf den Tisch gehauen - ich bin richtig zusammengezuckt“ (nicht: „immer bist du so ungehobelt“)

**Hilfreich** Ziel ist, dass der Empfänger etwas über sich erfährt, etwas das ihm bei seiner Entwicklung hilft, dabei sich und sein Sein in der Welt besser zu verstehen. (Es geht nicht darum, dass der Geber etwas „erreicht“).

**Zeitnah** Am besten gleich das Gespräch suchen, nicht erst Wochen später. Sofortige positive Rückmeldung wirkt am stärksten. Nicht angesprochene Störungen wirken im Verborgenen destruktiv. Länger Zurückliegendes wird **vergessen** und damit eine Lernchance verpasst.

### 4.3.2 Für den Empfänger

Feedback ist ein „Geschenk“ des Gebers an den Empfänger. Für den Empfänger hat sich folgende Haltung und Verhalten bewährt:

- dankbar und lernbereit zuhören. Nicht sich rechtfertigen, verteidigen oder den Geber abwerten oder angreifen
- aktiv zuhören. Verständnisfragen sind erlaubt („Was genau meinst du mit ...?“)
- sich für das Feedback bei den Gebern bedanken

Nach dem Feedback soll der Empfänger das Gehörte auf sich wirken lassen. Um später für sich zu entscheiden, ob und was er von dem Gesagten annehmen und umsetzen will und was nicht (Selbstverantwortung des Empfängers).

## 4.4 Andere Anwendungen

→ Hauptartikel: *Feedback (Sport)*

Im Sport versteht man unter „Feedback“ eine möglichst unmittelbare Rückmeldung zum Verhalten in einer aktuellen Situation. Auch in Unternehmen wird solche unmittelbare Rückmeldung verwendet. Voraussetzung für die konstruktive Wirksamkeit ist auch hier eine gegenseitige Vereinbarung (zwischen Trainer und Sportler, Ausbilder und Mitarbeiter).

→ Hauptartikel: *Mitarbeiterbeurteilung*

Ein Bestandteil im *Mitarbeiter-Jahresgespräch* ist die Beurteilung der Mitarbeiter. Dazu gehört auch eine Rückmeldung zum Verhalten im Team. Wünschenswert ist ein offenes und konstruktives Gespräch, bei dem man sich gegenseitig über das Verhalten informiert. Damit jeder erkennen kann, wie er bei anderen „ankam“, um gemeinsam zu überlegen, wie die Zusammenarbeit und der gemeinsame Erfolg weiter verbessert werden kann.

In einigen Unternehmen wird die Leistungsbeurteilung als „Feedbackgespräch“ bezeichnet. Dabei handelt es sich nicht um Feedback im obigen Sinne, sondern die Rückmeldung ist oft hierarchisch, negativ und vom Untergebenen nicht erwünscht.

## 4.5 Siehe auch

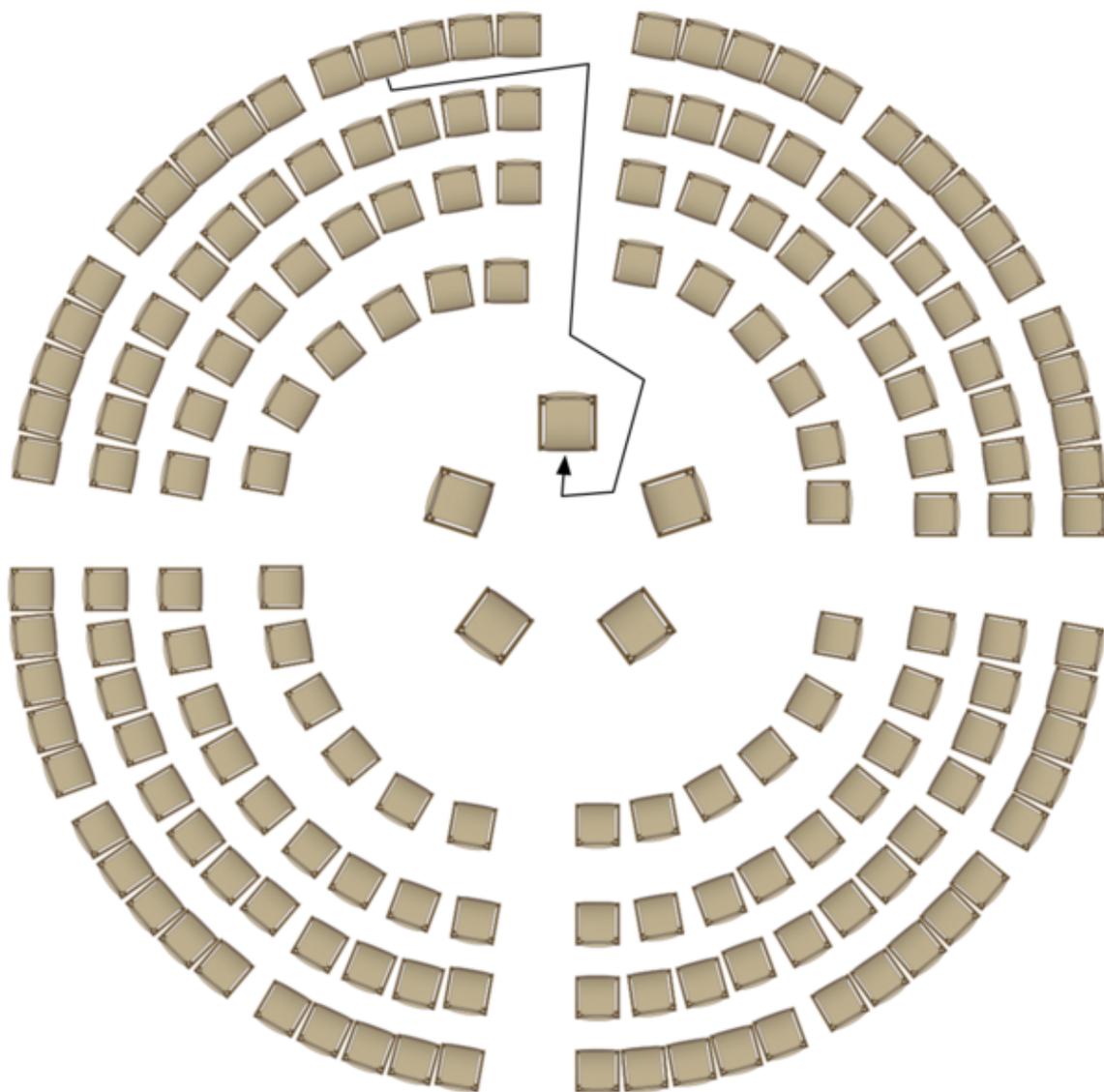
- 360°-Feedback
- Biofeedback
- Evaluation

## 4.6 Literatur

- Klaus Antons: *Praxis der Gruppendynamik - Übungen und Techniken*. Hogrefe, Göttingen 2000, ISBN 3-80171370-9.
- Jörg Fengler: *Feedback geben*. Beltz, Weinheim 2004, ISBN 978-3-407-36035-9.
- I. Jöns, W. Bungard (Hrsg.): *Feedbackinstrumente im Unternehmen – Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte*. Gabler, Wiesbaden 2005, ISBN 3-40912738-0.

## Kapitel 5

# Fishbowl



*Fishbowl-Methode*

**Fishbowl** ist eine Methode der Diskussionsführung in großen Gruppen. Die Methode hat ihren Namen nach der Sitzordnung: sie gleicht einem Goldfischglas, um das die Teilnehmer im Kreis herumsitzen.

## 5.1 Ablauf eines Fishbowls

Bei der Fishbowl-Methode (auch Innen-/Außenkreis-Methode) diskutiert eine kleine Gruppe von Teilnehmern im Innenkreis (im „Goldfisch-Glas“) das Thema, während die übrigen Teilnehmer in einem Außenkreis die Diskussion beobachten.

Möchte ein Teilnehmer aus dem Außenkreis zur Diskussion beitragen, gibt es verschiedene Formen:

Bei der Methode mit dem „Gast-Stuhl“ steht im Innenkreis ein freier Stuhl. Ein Teilnehmer aus dem Außenkreis kann darauf Platz nehmen und mitdiskutieren, bis er alles gesagt hat oder ein weiterer Teilnehmer aus dem Außenkreis auf dem Gast-Stuhl Platz nehmen will. Oder ein Teilnehmer aus dem Innenkreis kann seinen Platz freimachen, um einem Teilnehmer aus dem Außenkreis die Mitarbeit im Innenkreis zu ermöglichen.

In einer anderen Form der Methode dürfen Teilnehmer aus dem Außenkreis ein Mitglied des Innenkreises „abklopfen“. Dieses darf dann noch seinen Satz fertig sprechen und macht dann seinen Platz für den Teilnehmer aus dem Außenkreis frei. Diese Form erfordert eine hohe Achtsamkeit und soziale Kompetenz der Teilnehmer, weil alle gleichermaßen den Ablauf steuern müssen.

Oft wird der Ablauf durch einen Moderator unterstützt. Die Arbeit des Innenkreises kann am Ende mit der gesamten Gruppe besprochen werden.

## 5.2 Regeln

- Der freie Stuhl im Diskussionskreis darf von jedem Teilnehmer solange besetzt werden, bis er seinen Beitrag geleistet hat oder ein anderer Teilnehmer einen Beitrag leisten möchte.
- Teilnehmer im inneren Kreis dürfen diesen jederzeit verlassen.
- Seitengespräche sind zu vermeiden.

## 5.3 Vorteile gegenüber Plenumsdiskussionen

Wie bei der **Podiumsdiskussion** ist die Diskussionsrunde überschaubar, da immer nur eine kleine Anzahl von Teilnehmern gleichzeitig diskutieren kann. Themen werden dadurch fokussiert und verdichtet.

Vorteil der Fishbowl-Methode ist es, dass Mitglieder, die sonst in einer großen Gruppe nicht zu Wort kommen, jederzeit in den Innenkreis wechseln und ihre Meinung äußern und aktiv mitdiskutieren können. Dadurch und durch die Sitzordnung im Kreis entsteht eine hohe Identifikation aller Teilnehmer mit der Arbeit am Thema. Ein Teilnehmer, der keine Lust mehr hat, aktiv mitzudiskutieren, kann einfach aussteigen und von außen zuhören. Dadurch bleibt die Diskussion aktiv und verliert sich weniger in Sackgassen.

Die Methode bietet unterschiedlich starken Teilnehmern ausgeglichene Chancen, ihre Erfahrungen und Ideen einzubringen. Förderliche und hinderliche Dominanzverhältnisse werden durch den Ablauf der Platzwechsel sichtbar.

Im inneren Kreis ist auch eine **gruppensdynamische Spiegelwirkung** beobachtbar: Themen im Außenkreis werden sozusagen „intuitiv“ im Innenkreis behandelt – auch dann, wenn kein Vertreter des Außenkreises in den Innenkreis wechselt.

## 5.4 Weblinks

- [Vorstellung der Methode \(PDF; 30 kB\)](#)
- [Fishbowl zum Thema „unerwünschte Telefonwerbung“ \(PDF; 1,2 MB\)](#)
- [Fishbowl zum Thema Schwarzarbeit](#)

# Kapitel 6

## Gruppenarbeit (Arbeitsorganisation)

**Gruppenarbeit** ist ein arbeitsorganisatorisches Konzept, das einer Gruppe von Arbeitnehmern für einen abgegrenzten Aufgabenbereich im arbeitsteiligen Produktionsprozess die selbständige Regelung der internen Aufgabenverteilung überlässt.

In Deutschland hat betriebliche Gruppenarbeit Eingang in das Betriebsverfassungsgesetz gefunden: „Gruppenarbeit im Sinne dieser Vorschrift liegt vor, wenn im Rahmen des betrieblichen Arbeitsablaufs eine Gruppe von Arbeitnehmern eine ihr übertragene Gesamtaufgabe im Wesentlichen eigenverantwortlich erledigt.“<sup>[1]</sup>

Der REFA-Verband definiert Gruppenarbeit wie folgt: „Bei Gruppenarbeit wird die Arbeitsaufgabe eines Arbeitssystems teilweise oder ganz durch mehrere Arbeitspersonen erfüllt. Gruppenarbeit im engeren Sinn liegt vor, wenn bei einem oder mehreren Ablaufabschnitten gleichzeitig mehrere Menschen am selben Arbeitsgegenstand zusammenwirken“<sup>[2]</sup>. In dieser Definition wird nicht zwischen Gruppenarbeit und „Arbeit in Gruppen“ unterschieden. Es fehlt das Kriterium der eigenverantwortlichen (autonomen) Aufgabenverteilung ohne eine direkte Führung durch Vorgesetzte. Erst die Partizipation der Gruppenmitglieder in der Zuweisung der einzelnen Aufgaben zeichnet die Gruppenarbeit im hier definierten Sinne aus.

Häufig wird Gruppenarbeit auch mit Teamarbeit gleichgesetzt. Doch dieser Begriff ist nicht trennscharf, weil er auch für projektbezogene und fachübergreifende gruppenförmige Zusammenarbeit benutzt wird.

### 6.1 Geschichte

Die zunehmende Zerlegung der Arbeitsvollzüge im Zuge der Rationalisierung industrieller Produktionsprozesse, unter anderem durch Taylorismus und Fordismus, rief in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts Kritik an der „seelenlosen“ Fabrikarbeit hervor und lenkte die Aufmerksamkeit auf emotionale und motivationale Aspekte der Arbeit in der Massenproduktion. Der Sozialhistoriker Ernst Michel konstatierte, dass sich „die frühere Arbeiterfrage zum sozialen Problem der industriellen Arbeit schlechthin“ entwickelt habe.<sup>[3]</sup> Die Kritik mündete schließlich in Reformprojekte und Reformvorschläge von Sozial- und Arbeitswissenschaftlern.

- So wurde auf Vorschlag des Psychologen Willy Hellpach bei Daimler-Benz in den 1920er Jahren die „Gruppenfabrikation“ eingeführt. In ihr sah Hellpach eine Form der industriellen Arbeit, „die der Atomisierung und Sinnentleerung der Fabrikarbeit entgegenwirkt“<sup>[4]</sup>.
- Der Soziologe Eugen Rosenstock-Huussy empfahl ebenfalls in den 1920er Jahren die „Werkstattaussiedlung“, das heißt eine Auslagerung von Betriebseinheiten, verbunden mit einer gewissen Selbständigkeit der dezentralisierten Einheiten<sup>[5]</sup>.
- Bereits in den 1950er und 1960er Jahren erprobten einige norwegische und schwedische Unternehmen unter sozialwissenschaftlicher Beratung neue Arbeitsformen mit autonomen Gruppen<sup>[6]</sup>.
- Das britische Tavistock Institute (London) entwickelte im Kontext seines sozio-technischen Ansatzes erstmals das Konzept der *teilautonomen Arbeitsgruppe*<sup>[7]</sup>.
- Die große amerikanische Untersuchung von James Womack und seinen Kollegen aus den 1980er Jahren entdeckte und empfahl den Automobilproduzenten das japanische Organisationskonzept der *Lean Production* mit

flexiblen Fertigungsgruppen.<sup>[8]</sup>

## 6.2 Das schwedische Modell der Gruppenarbeit

Das Konzept der teilautonomen Gruppe haben die schwedischen Automobilunternehmen Volvo in den Montagewerken Kalmar und Uddevalla sowie Saab in Malmö während der 1980er und 1990er Jahre in umfassender Weise und unter starker sozialwissenschaftlicher Begleitung umgesetzt. Die radikalste Umsetzung des Gruppenkonzepts erfolgte im Montagewerk Uddevalla, wo die einzelnen Teams für die Montage ganzer Autos zuständig waren.<sup>[9]</sup> Die schwedischen Konzepte stellten jedoch lediglich eine sehr umfangreiche Variante des **Jobenlargement** vor, denen wesentliche Elemente der **Mitarbeiterbeteiligung** fehlten<sup>[10]</sup> und die sich auf Dauer nicht bewährten.

## 6.3 Die deutsche Diskussion

Im Rahmen des Forschungsprogramms der Bundesregierung „**Humanisierung des Arbeitslebens**“ wurden ab 1974 in mehreren Betriebsprojekten, unter Einbeziehung von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, neue Formen der Arbeitsorganisation insbesondere Gruppenarbeit erprobt. Der damalige Forschungsminister Hans Matthöfer war einer der Promotoren dieses Programms.<sup>[11]</sup> Von diesem Aktionsprogramm ging allerdings keine Breitenwirkung aus. Die seit Mitte der 1970er Jahre ansteigende Arbeitslosigkeit verschob die Prioritäten von „humanen“ auf sichere Arbeitsplätze.

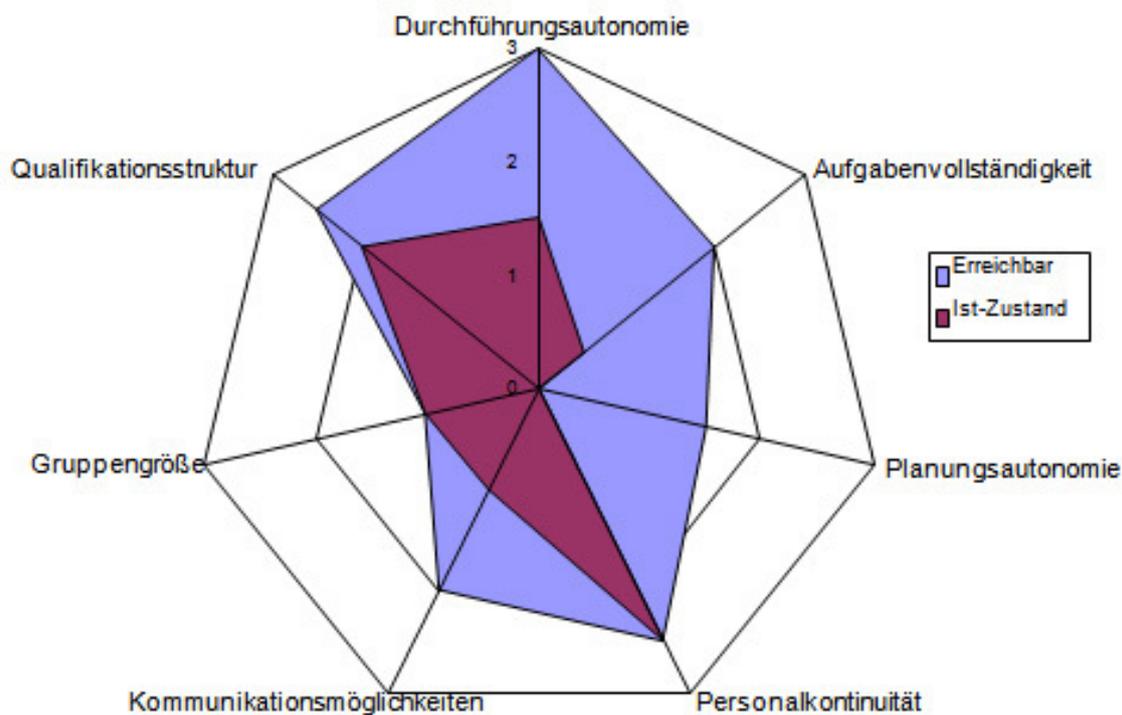
Es war insbesondere die Untersuchung von Womack et al. über die Arbeitsorganisation bei Toyota, die in den 1990er Jahren in Deutschland die Diskussion über Gruppenarbeit neu belebte. Von einer „zweiten ‚Japan-Welle‘ mit der **Lean-Management-Debatte** seit Anfang der neunziger Jahre“ ist in einem sozialwissenschaftlichen Trend-Report die Rede.<sup>[12]</sup> In vielen Betrieben ergriff das Management die Initiative zur Einführung von Gruppenarbeit, auf welche die Gewerkschaften zunächst zögerlich reagierten. Inzwischen haben Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände Rahmentarifverträge und Betriebsräte und Unternehmensleitungen Betriebsvereinbarungen über Gruppenarbeit abgeschlossen.<sup>[13]</sup> Die im Rahmen des Modellprojekts „Auto 5000“ von Volkswagen mit der IG Metall abgeschlossenen Verträge sehen unter anderem die flächendeckende Einrichtung von Gruppenarbeit mit einem „hohen Niveau der Gruppenselbstorganisation“ vor.<sup>[14]</sup>

## 6.4 Strukturelle Voraussetzungen für Gruppenarbeit

Gruppenarbeit bewährt sich in der Praxis oft nicht auf Dauer, schläft ein, schleift sich ab oder erreicht nicht die erwartete Produktivität. Aus der Perspektive des Lean-Production wird das damit begründet, dass Gruppenarbeit nur ein Element des Lean-Production ist und bei unzureichender Umsetzung der übrigen auch Gruppenarbeit nicht zum Erfolg führen kann. Unabhängig davon wurde im Laufe der Zeit herausgearbeitet, dass erfolgreiche Gruppenarbeit an spezifische Ausprägungen in der Arbeitsorganisation gebunden ist. Fehlen die, kann Gruppenarbeit nicht erfolgreich sein. Diese sind:

- Durchführungsautonomie (A),
- Aufgabenvollständigkeit (A),
- Planungsautonomie (A),
- Personalkontinuität (B),
- Kommunikationsmöglichkeiten (B),
- Gruppengröße (B) sowie
- Qualifikationsstruktur (C).

Die Ausprägungen sind nach ihrer generellen Bedeutung wie bei einer ABC-Analyse in A-, B- und C-Kriterien eingeteilt. Bei nicht hinreichender Ausprägung der A-Kriterien wird Gruppenarbeit nicht erfolgreich in einem Arbeitssystem funktionieren. Ähnliches gilt für die B-Kriterien: Mangelhafte Ausprägungen können zeitweilig durch flankierende



Schema zur Beurteilung der Gruppenarbeitstauglichkeit eines Arbeitssystems

Maßnahmen kompensiert werden, dauerhaft gefährdet es jedoch den Erfolg. Lediglich das C-Kriterium kann auch längere Zeit durch kompensierende Maßnahmen ausgeglichen werden. Ein Arbeitssystem, das nicht so strukturiert werden kann, dass die Kriterien erfüllt sind, eignet sich nicht für Gruppenarbeit.

### 6.4.1 Durchführungsautonomie

Eine motivierende gemeinsame **Arbeitsorientierung** kann sich in einer Arbeitsgruppe nur dann entwickeln, wenn sie eine gemeinsame Aufgabe hat. Es muss sich dabei um eine Aufgabe handeln, für die sie Verantwortung übernehmen kann und wo sie die Arbeitsabläufe selbst bestimmt und kontrolliert. Dies bedeutet, dass eine technische Verkettung der Arbeitsprozesse in der Gruppe mit denen außerhalb gering sein sollte. Das gesamte Spektrum an Aufgaben der Gruppe sollte zudem in der Gruppe erledigt werden können. Ideal ist die Erstellung eines fertigen (Teil-)Produktes in einer Gruppe.

### 6.4.2 Aufgabenvollständigkeit

Mit Aufgabenvollständigkeit ist die **handlungstheoretisch** definierte sequenzielle und hierarchische Vollständigkeit der übertragenen Arbeitsaufgabe gemeint. Die Forderung nach Aufgabenvollständigkeit gilt ganz allgemein und unabhängig von Gruppenarbeit. Mitarbeiter, die längere Zeit unvollständige Arbeitsinhalte bearbeiten, erleben eine - später irreversible und durch Freizeitaktivitäten nur temporär kompensierbare - Beeinträchtigung ihrer Persönlichkeit.

Gruppenarbeit bietet eine gute Chance, vollständige Arbeitsaufgaben für Mitarbeiter auch in industriellen Serienproduktionen bereitzustellen, da es nicht erforderlich ist, für jeden einzelnen Arbeitsplatz das Kriterium der Vollständigkeit zu erfüllen. Es genügt, wenn dies für die Gruppenaufgabe gilt. Bedingung ist, dass alle Gruppenmitglieder sich unabhängig von ihrer gerade übernommenen Arbeit für die gesamte Aufgabe der Gruppe verantwortlich fühlen. Das setzt voraus, dass alle Mitarbeiter der Gruppe alle anfallenden Arbeiten in mehr oder weniger geregelten Abständen auch ausführen.

Sequenzielle Vollständigkeit meint - grob gesagt -, dass eine Handlung nicht nur geplant oder nur ausgeführt wird, sondern dass sowohl die Planung als auch die Ausführung zur Aufgabe gehört. Sie beschreibt also die Ganzheitlichkeit einer Aufgabe. Hierarchische Vollständigkeit liegt dann vor, wenn nicht nur die Aufgabe auf einer Ebene übergeben

wird, wo eine eigenständige Ziel- und Handlungsplanung noch erforderlich ist (und damit zugelassen wird), sondern auch die darunter liegenden operativen Ebenen einer Handlung beinhalten. Eine vollständige Aufgabe erkennt man an folgenden Merkmalen:

- Selbständiges Setzen von Zielen, die in übergeordnete Ziele eingebettet sind,
- selbständige Handlungsvorbereitung im Sinne eigenständiger Planung,
- eigene Auswahl der Mittel zur Zielerreichung,
- Ausführungstätigkeiten mit Feedback zur Ermöglichung der Handlungskorrektur und
- Feedback über die Resultate und der Möglichkeit, die Übereinstimmung der eigenen Handlungen mit den gesetzten Zielen zu überprüfen.

### 6.4.3 Planungsautonomie

Es geht um das Ausmaß, in dem die Gruppe von Plänen und Ereignissen außerhalb unabhängig ist. Die Aufgabe muss also nicht nur als vollständig definiert sein, die Vernetzung sollte nach außen auch so locker sein, dass tatsächlich autonome Planungsspielräume entstehen, innerhalb derer die Gruppe wirklich disponieren kann.

Neben der Reichweite eines Planungshorizontes ist es auch wichtig, wie hoch die Zuverlässigkeit der Daten innerhalb dieses Horizontes ist. Hierbei sind vor allem kurzfristige Interventionen Außenstehender kritisch.

### 6.4.4 Personalkontinuität

Auch bei Gruppenarbeit wird es immer notwendig sein, dass Mitglieder der Gruppe an Arbeitsplätzen außerhalb der Gruppe arbeiten. Ein gewisser personeller Austausch über die Gruppengrenze hinweg ist unvermeidlich. Aber: er sollte beschränkt sein. Mitarbeiter, die mehr Zeit außerhalb als in der Gruppe arbeiten, werden kaum ein Gruppengefühl oder Gruppenverantwortung entwickeln. Gruppenarbeit kann daher nur funktionieren, wenn das Arbeitssystem Gewähr dafür bietet, dass sich ein Personalaustausch über die Gruppe hinaus in Grenzen hält. Nur so können auch von der Gruppe eingeleitete Maßnahmen für Krankheitsfälle und Urlaubspläne Gehalt haben und Verbindlichkeit erlangen.

### 6.4.5 Kommunikationsmöglichkeiten

Interpersonelle Kontakte in der Gruppe sind ausschlaggebend für eine Entwicklung des Wir-Gefühl, welches wiederum notwendig wird für eine schlagkräftige Gruppe. Dem können bei Gruppenarbeit entgegenstehen:

- zu große Entfernungen der Arbeitsplätze,
- zu hoher Lärmpegel oder
- sprachliche Barrieren, resultierend aus hohem Mitarbeiteranteil mit mangelhafter Sprachintegration.

Der erste Punkt ist bei der Einführung von Gruppenarbeit zumeist kaum zu ändern, möglicherweise aber zu mildern.

### 6.4.6 Gruppengröße

Die Gruppengröße wird vom Arbeitsbedarf und der Anzahl der integrierten Prozessschritte bestimmt. Sie ist also eher eine Folge anderer Entscheidungen, die wichtiger und zwingender sind, als ein autonomer Parameter. Dennoch kann nicht jedes Ergebnis akzeptiert werden. Sollen die Mitarbeiter Urlaube und Krankheitsausfälle selbst kompensieren, so muss die Arbeit auch für beschränkte Zeit zumindest durch eine Person weniger in der Gruppe bewältigt werden können. Andererseits: Bei linearer ansteigender Anzahl von Gruppenmitgliedern steigt deren Kommunikationsbedarf exponentiell. Spätestens ab 13 Mitgliedern kommt es zu Subgruppen, wird das System unproduktiv.

### 6.4.7 Qualifikationsstruktur

Einen bedeutenden Faktor für die Gruppenbildung stellt die wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen den Gruppenmitgliedern dar. Sie sollten sich fachlich ergänzen und als einander ähnlich erleben. Darüber hinaus gilt: Sind die Qualifikationsstrukturen so verschieden, dass nicht alle arbeiten können, so bilden sich Subgruppen gleicher Qualifikationsstruktur. Dies müsste entweder mittelfristig durch Qualifizierungsmaßnahmen ausgeglichen werden, oder die Aufgabenvollständigkeit muss bereits für diese Subgruppen gewährleistet sein.

### 6.4.8 Ergänzende Faktoren

- Neben den strukturellen Voraussetzungen für Gruppenarbeit ist die Möglichkeit der **Mitarbeiterpartizipation** beispielsweise im Sinne eines **kontinuierlichen Verbesserungsprozesses** notwendig.
- Ein ungünstiges **Entgeltsystem** kann Leistungspotenzial „deckeln“ und intrinsische Motivatoren bei den Beschäftigten verdrängen. Diskussionen um ein neues Entgeltsystem können den gesamten Einführungsprozess dominieren und damit behindern.
- Die betrieblichen Führungskräfte müssen in Gruppenarbeit eine Chance sehen, auch für sie positive Veränderungen herbeizuführen.

Potenziale auf Leistungssteigerung durch Gruppenarbeit sollten existieren.

## 6.5 Verbreitung von Gruppenarbeit in der deutschen Industrie

Nach einer Erhebung des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung aus dem Jahre 2009 in 1484 Betrieben des verarbeitenden Gewerbes verfügen 60 Prozent der Betriebe über Gruppenarbeit (ohne nähere Definition). Schränkt man Gruppenarbeit auf die Größe von drei bis 15 Mitgliedern ein, sinkt der Anteil auf 54 Prozent, fragt man zusätzlich nach dispositiven und qualitätssichernden Aufgaben, die in ihren Tätigkeitsbereich fallen, dann beträgt die Quote noch 46 Prozent der befragten Betriebe.<sup>[15]</sup> Die Anwendung von Gruppenarbeit steigt mit der Größe der Betriebe. Großbetriebe mit über 1.000 Beschäftigten gehören zu 90 Prozent zu den Anwendern von Gruppenarbeit in irgendeiner Form.<sup>[16]</sup>

## 6.6 Literatur

- Peter Binkelmann / Hans-Joachim Braczyk / Rüdiger Seltz (Hrsg.): *Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland*. Campus, Frankfurt am Main 1993.
- Christian Berggren: *Von Ford zu Volvo. Automobilherstellung in Schweden*. Springer, Berlin 1991.
- Hermann Kocyba / Uwe Vormbusch: *Partizipation als Managementstrategie. Gruppenarbeit und flexible Steuerung in Automobilindustrie und Maschinenbau*. Campus, Frankfurt am Main 2000.
- Heiner Minssen: *Von der Hierarchie zum Diskurs. Die Zumutungen der Selbstregulation*. Hampp, München/Mering 1999.
- Eugen Rosenstock-Hussey: *Werkstattaussiedlung. Untersuchungen über den Lebensraum des Industriearbeiters*. Springer, Berlin 1922.
- RKW Magazin Heft 4, 2011: Schwerpunkt *Gruppen- und Teamarbeit*.
- Siegfried Roth / Heribert Kohl (Hrsg.): *Perspektive: Gruppenarbeit*. Bund-Verlag. Köln 1988.
- Thomas Sandberg: *Work Organization and Autonomous Groups*. LiberFörlag, Lund 1982
- James P. Womack / Daniel T. Jones / Daniel Roos: *The Machine that Changed the World*. New York. 1990. Dt. *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie*. Campus, Frankfurt am Main 1991.

## 6.7 Siehe auch

- Arbeitsgruppe
- Arbeitsstrukturierung
- Lean Production
- Team
- Teilautonome Arbeitsgruppe
- Toyota-Produktionssystem
- Virtuelles Team

## 6.8 Weblinks

 **Commons: Teamwork** – Sammlung von Bildern, Videos und Audiodateien

## 6.9 Belege

- [1] BetrVG § 87 Zif. 13.
- [2] Refa: *Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil I: Grundlagen*. Hanser, München 1984, S. 116. ISBN 3-446-14234-7.
- [3] Ernst Michel: *Sozialgeschichte der industriellen Arbeit*. Knecht, Frankfurt am Main 1948. S. 164.
- [4] Gertraude Mikl-Horke: *Industrie- und Arbeitssoziologie*. 3. Aufl., Oldenbourg, München/Wien 1995, S. 148.
- [5] Eugen Rosenstock-Hussey: *Werkstattaussiedlung. Untersuchungen über den Lebensraum des Industriearbeiters*. Springer, Berlin 1922. In Auszügen in: Friedrich Fürstenberg (Hrsg.): *Industriesoziologie I: Vorläufer und Frühzeit 1835-1934*. Luchterhand, Neuwied 1959, S. 219ff.
- [6] Thomas Sandberg: *Work Organization and Autonomous Groups*. LiberFörlag, Lund 1982, S. 96ff.
- [7] Walther Müller-Jentsch: *Arbeit und Bürgerstatus. Studien zur sozialen und industriellen Demokratie*. SV Verlag, Wiesbaden 2008, S 217f.
- [8] James P. Womack / Daniel T. Jones / Daniel Roos: *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie*. Campus, Frankfurt am Main 1991. S. 119f.
- [9] Christian Berggren: *Von Ford zu Volvo. Automobilherstellung in Schweden*. Springer, Berlin 1991, S. 180f.
- [10] James P. Womack / Daniel T. Jones / Daniel Roos: *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie*. Campus, Frankfurt am Main 1991. S. 101-103.
- [11] Hans Matthöfer: *Humanisierung der Arbeit und Produktivität in der Industriegesellschaft*. Europäische Verlagsanstalt, Köln/Frankfurt am Main 1978, S. 175ff. ISBN 978-3-43400-343-4
- [12] Hans Joachim Sperling; "Innovative Arbeitsorganisation und intelligentes Partizipationsmanagement. Trend-Report Partizipation und Organisation. Schüren, Marburg 1994, S. 42.
- [13] Lothar Kamp: *Gruppenarbeit. Analyse und Handlungsempfehlungen*. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 1999.
- [14] Michael Schumann / Martin Kuhlmann / Frauke Sanders / Hans Joachim Sperling: *Auto 5000: ein neues Produktionskonzept. Die deutsche Antwort auf den Toyota-Weg?* VSA Hamburg 2006, S. 90ff.
- [15] Günter Lay/Petra Jung Ercek/Hans-Dieter Schat: *Verbreitung von Gruppenarbeit in der deutschen Industrie*. In: RKW Magazin Heft 4, 2011: Schwerpunkt *Gruppen- und Teamarbeit*, S. 22f.
- [16] Günter Lay/Petra Jung Ercek/Hans-Dieter Schat: *Verbreitung von Gruppenarbeit in der deutschen Industrie*. In: RKW Magazin Heft 4, 2011: Schwerpunkt *Gruppen- und Teamarbeit*, S. 24.

# Kapitel 7

## Gruppendynamik

Der Begriff **Gruppendynamik** steht für:<sup>[1]</sup>

1. **Muster**, in denen Vorgänge und Abläufe in einer **Gruppe** von **Menschen** erfolgen,
2. eine Methode, die gruppensdynamische Vorgänge beeinflusst und erfahrbar macht,
3. die wissenschaftliche **Disziplin**, die diese Muster und Methoden erforscht.

Eine Grundannahme der Gruppendynamik besteht darin, dass Eigenschaften und Fähigkeiten einer Gruppe verschieden seien von der Summe der Eigenschaften und Fähigkeiten der einzelnen Personen dieser Gruppe.

Als hauptsächliche Begründer der Gruppendynamik gelten **Kurt Lewin** (1890–1947), Begründer der **Feldtheorie** (Psychologie) und einer der Pioniere der **Gestalttheorie** und **Gestaltpsychologie**, der den Begriff erstmals 1939 in seinen Veröffentlichungen benutzte; weiterhin **Raoul Schindler** (1923–2014) mit seinem Interaktionsmodell zur Gruppendynamik in Gruppen, sowie **Jacob Levy Moreno** (1889–1974), der zur Entwicklung der Angewandten Gruppendynamik wesentlich beigetragen hat und der die Bezeichnung *Gruppendynamik* schon 1938 benutzte.

### 7.1 Dynamik der Gruppe

#### 7.1.1 Prozess

Der Prozess einer Gruppe umfasst die gesamte Entwicklung der Gruppe, die klassischen Phasen, die Verteilung der Rollen, die Bestimmung der Ziele und Aufgaben, die Bildung der Normen und Regeln, die Gestaltung der Kultur, die Verteilung von Macht, die Aufnahme neuer Mitglieder, der Umgang mit Dritten und anderen Gruppen. Jedes aktive Handeln in der Gruppe gehört zum Prozess und ist dynamisch.

#### 7.1.2 Phasen

##### Phasenmodell nach Bennis/Shepard

→ *Hauptartikel: Gruppenphasenmodell*

Jede Gruppe entwickelt sich in Phasen, deren Abfolge immer ähnlich verläuft.

Warren Bennis beschreibt drei Phasen:<sup>[2]</sup>

- **Dependenz** – Abhängigkeit,
- **Konterdependenz** – Gegenabhängigkeit/Trotz,
- **Interdependenz** – reifes Miteinander.

Oder ausführlicher:

### **Dependenz 1. Dependenz – Flucht**

Hier geht es um die Abwehr von Angst. Äußerlich scheint die Gruppe nach einem gemeinsamen Ziel zu suchen, man ordnet sich bereitwillig der Autorität der Trainer unter und versucht deren Erwartungen zu erfüllen. Erfahrene Teilnehmer beanspruchen Führungsaufgaben, werden aber von anderen immer wieder sabotiert.

### *2. Konterdependenz – Kampf*

Hier geht es um die Macht. Die Macht der Trainer wird infrage gestellt, viel Diskussion über die Struktur, die Gruppe spaltet sich oft in zwei Teile, die einen versuchen Ordnung in das Chaos zu bringen, die anderen widersetzen sich.

### *3. Lösung (Katharsis)*

Inhalte und Themen werden zunehmend beachtet, Beziehungen werden geklärt und Erkenntnisse gewonnen, zwischen den Subgruppen bilden sich Kooperationen, die Gruppe einigt sich auf ein Ziel, Regeln werden aufgestellt.

### **Interdependenz 4. Harmonie – Flucht**

Die Gruppe flüchtet in Harmonie und Solidarität, die Gruppengeschichte wird idealisiert, intensive Arbeit aller am gemeinsam gewählten Programm, Einigkeit über Rollen und Aufgaben, Abgrenzung nach außen.

### *5. Entzauberung – Kampf*

Konflikt zwischen persönlichen Wünschen und Gruppendruck, Infragestellung der Ziele und Regeln, Misstrauen untereinander, Spaltung in zwei Subgruppen, Machtkampf, viele Störungen.

### *6. Konsensbildung*

Gruppe wird arbeitsfähig, Rollen werden geklärt, Normen und Regeln werden flexibel und konstruktiv eingesetzt, Entscheidungen werden gemeinsam getroffen und umgesetzt, Gruppenkultur bildet sich, Kontakt und Zusammenarbeit mit anderen Gruppen.

## **Grundannahmengruppe von Bion**

Wilfred Bion<sup>[3]</sup> skizzierte die Entwicklung von Gruppen entlang ihrer Grundannahmen in drei Formen:

1. **Abhängigkeit:** Die Gruppe besteht auf Abhängigkeit von einem Leiter, alles konzentriert sich auf ihn (Phantasien, Aufmerksamkeit, Projektionen). Wenn es keinen Leiter gibt, wird einer gekürt.
2. **Paarbildung:** Die Paarbildung aktiviert die „Fortpflanzungsfähigkeit“. Hoffnung bestimmt die Gruppe. Das Heil liegt nicht mehr im Leiter, sondern in der Zukunft. Eine Realisierung dieser Hoffnungen bedroht jedoch den Zusammenhalt der Gruppe.
3. **Kampf und Flucht:** Die Gruppe findet in einem Außenbild zusammen - sie will kämpfen oder fliehen.

Bion's Grunderkenntnis ist, dass Gruppenzusammenhänge affektgeladen sind: Nicht Ratio und Überlegung bestimmt den Prozess, sondern tieferliegende Dynamiken. Kritiker wenden ein, dass Bion „desolate“ Zustände von Gruppen beschreibt, die nicht lernen. Nichtsdestoweniger wird seine Theorie als gutes Diagnoseinstrument geschätzt und in der Gruppenpsychotherapie eingesetzt.<sup>[4]</sup>

## **Phasenmodell nach Tuckman**

Von Bruce Tuckman stammt ein weiteres, häufig eingesetztes Phasenmodell, das von König/Schattenhofer<sup>[5]</sup> weiterentwickelt wurde. Es enthält insgesamt fünf Phasen der Gruppenentwicklung:

1. Forming

2. Storming
3. Norming
4. Performing
5. Re-Forming (bzw. adjourning).

Die Reihenfolge suggeriert einen linearen Prozess, der es nicht ist: Gruppen entwickeln sich zyklisch, sie können Phasen „überspringen“ oder „zurückfallen“ und im Laufe ihrer Existenz mehrere „Kreise“ durchlaufen - insbesondere, wenn Gruppenmitglieder ausscheiden oder neu hinzukommen.

### 7.1.3 Funktion / Position / Rolle

Die Theorien der Gruppendynamik unterscheiden stärker als andere Theorien zwischen *Funktion*, *Position* und *Rolle* als bestimmende Elemente von Verhalten:

#### Funktion

Eine **Funktion** beschreibt eine vereinbarte oder verliehene, allen Gruppenmitgliedern bekannte Tätigkeit, die mit einer spezifischen Leistung für die Gruppe verbunden ist. Die Funktion muss nicht ausgesprochen sein - in der Regel sind viele Funktionen dies nicht. Die spezifische Leistung knüpft in der Regel an die grundlegenden Parameter der Existenz einer Gruppe an, z. B. Kontakt, Zielorientierung, Zusammenhalt, Zugehörigkeit oder mehr (vgl. dazu die Theorie vom „gruppendynamischen Raum“ nach Antons et al.).<sup>[6]</sup>

#### Rangdynamische Positionen

Der Begriff der *Position* innerhalb der Gruppendynamik stammt aus dem *Rangdynamischen Positionsmodell* von Raoul Schindler und beschreibt die in Gruppen charakteristisch auftretenden Positionen innerhalb jeweiliger Gruppenmitglieder, die durch einen gemeinsamen Kontext (einer Aufgabe, einem Ziel, einem Gegner etc.) untereinander in Abhängigkeit stehen. Folgende Positionen werden unterschieden:

- „G“ (*Gruppenaufgabe, bzw. Gegenüber, bzw. Gegner*): Auf dieses Außenkonstrukt ist die Wirkung der Gruppe gerichtet. Wichtig ist, dass die Gruppe „G“ durch Alpha „sieht“ – Alpha definiert das Außenbild.
- *Alpha (Anführer/in)*: führt dem Ziel entgegen und leitet die Auseinandersetzung mit dem Gegenüber („G“). Alpha ist stark außengewandt und in seinem Handeln nur davon beschränkt, ob die Gruppe ihm/ihr folgt.
- *Beta (Experte/ExpertIn)*: Die klassischen „Zweiten“ sind die typischen Berater/innen. Das Verhältnis zu Alpha ist ambivalent: Einerseits braucht Alpha Beta, um zu führen, und Beta braucht Alpha, um an der Macht teilzuhaben. Andererseits haben Betas am ehesten das Potenzial, Alpha zu stürzen und selbst die Führung zu übernehmen.
- *Gamma (einfaches Gruppenmitglied)*: identifiziert sich mit Alpha (genauer: mit seiner Außensicht auf „G“) und unterstützt seinen/ihren Weg durch Zuarbeiten ohne eigenen Führungsanspruch. Gammas sind jene, die die „Knochenarbeit“ verrichten, ohne die keine Gruppe arbeitsfähig ist.
- *Omega (Gegenposition zu Alpha – nicht zu verwechseln mit dem in der Biologie als Omega bezeichnetem rangniedrigsten Individuum)*: gewissermaßen kritischer Querdenker, leistet gerne Widerstand gegenüber der von Alpha kommunizierten Zielerreichung. Zentrales Element ist eine *un- oder gegenabhängige Außensicht* auf „G“, und genau das zieht in dieser Position den Widerstand auf sich: von Gamma(s), weil er/sie die Identifikation mit Alpha gefährdet (Alpha definiert den Blick auf „G“), und von Alpha, weil er/sie die Führungsposition gefährdet. Omega ist eine konstitutive (= bestimmende) Position in der Gruppe und ein wichtiger Qualitätsindikator für die Gruppenfunktionen – bei Omega drücken sich als Erstes Gruppendefizite (Zielerreichung, Zusammenhalt etc.) aus. Oft wird Omega jedoch nicht als Qualitätsindikator, sondern als Störfaktor angesehen, angegriffen und ausgeschlossen. Nicht selten rutscht nach kurzen kathartischen Episoden ein anderes Gruppenmitglied in diese Position, und das Spiel beginnt von Neuem.

Zwei grundlegende Parameter gelten: *Position* heisst, dass diese (etwa wie ein Stuhl im Raum) eingenommen und wieder verlassen werden können. Weiter gilt, dass diese Positionen nicht nur genommen, sondern auch *verliehen* werden: Erst durch die Akzeptanz der Anderen gelangt ein Gruppenmitglied in eine bestimmte Position (Niemand wird zum/zur Anführer/in, ohne dass die anderen Gruppenmitglieder ihm/ihr folgen).

Grundlage des Modells ist die Definition der Gruppe aufgrund eines gemeinsamen Kontextes und davon subjektiv erlebten Abhängigkeiten der einzelnen Gruppenmitglieder. Nicht unbedingt alle Positionen sind zu jeder Zeit besetzt.

Wenn die Spannungen um Omega steigen, besteht die grundsätzliche Möglichkeit, dass aus der Perspektive der Gammas die Verbindung Omega-->„G“ stärker erlebt wird, als die von Alpha-->„G“. Dann geschieht ein Führungswechsel: Omega wechselt in die Alpha-Position oder einem anderen Gruppenmitglied (z. B. einem Beta) wird diese Aufgabe gegenüber „G“ zugesprochen. Abgesetzte Alphas neigen zu (verdecktem) Boykott der Gruppe bzw. deren Aufgabenerreichung.

### **Rollen**

Während die *Funktion* über die *Aufgabe* in einer Gruppe Auskunft gibt und die *Position* über die *Macht* in der Gruppe, ist damit nichts darüber gesagt, *wie* dies ausgeübt wird. Dieses Set an spezifischen Merkmalen (Handlungen, Aussehen, Sprache, Körpersprache etc.) ist die *Rolle*. - z. B. als „Klassenkasper“, als „Intrigant“, oder „Beliebte/r“. Rollen sind daher stärker selbstgewählt und haben stärker mit den Persönlichkeitseigenschaften der Rollenträger zu tun.<sup>[7]</sup> Es gibt in der gruppendynamischen Literatur keine einheitliche Definition von Rollen - die kann es auch kraft der Definition nicht geben.

## **7.2 Das Gruppendynamische Training**

Ein **Gruppendynamisches Training** bietet Raum, das Wirken des eigenen und fremden Verhaltens auf das Gruppengeschehen zu beobachten und neues Verhalten auszuprobieren.

### **7.2.1 Settings**

Gruppendynamische Trainings bestehen meist aus 20 bis 40 Teilnehmern, die sich in mehrere Arbeitsgruppen aufteilen können, und einem Trainer-Team.

#### **Plenum**

Im Plenum kommen alle Teilnehmer und die Trainer zusammen. Das Gruppendynamische Training beginnt und endet im Plenum. Dies ist der Ort an dem allgemeine Informationen mitgeteilt werden, Gruppen für weitere Arbeitsphasen eingeteilt werden, Ergebnisse von Arbeitsgruppen präsentiert werden und gegebenenfalls werden durch die Trainer Theorie-Inputs gegeben oder sonstige Interventionen gemacht.

#### **T(rainings)-Gruppe**

Das Kernelement des Gruppendynamischen Trainings ist die T-Gruppe (im engl. auch als sensitivity training group bezeichnet). In der T-Gruppe arbeiten 7 – 15 Teilnehmer mit 1 – 2 Trainern für die gesamte Dauer des Trainings zusammen. Die Aufgabe der Gruppe besteht darin, sich selbst zu erforschen. Dabei wird von den Trainern nur Ort und Zeit vorgegeben, nicht jedoch ein genauer Arbeitsplan. Die Gruppe ist daher darauf angewiesen den Lernprozess selbst zu gestalten, was besonders in der Anfangsphase für alle Beteiligte sehr verunsichernd ist. In der Regel arbeiten 2 – 6 T-Gruppen parallel.

#### **Tandem**

Beim Tandem beobachtet eine T-Gruppe eine andere. Am Ende der Arbeitsphase gibt die beobachtende Gruppe an die beobachtete Gruppe ein Feedback, das unkommentiert stehen bleibt. Danach wechseln die Gruppen.

Als Tandem bezeichnet man auch ein Trainerpaar. Gruppen werden meist von zwei Trainern geleitet. Dadurch können Aufgaben aufgeteilt werden (einer beobachtet, der andere interveniert). So kann erwünschtes Verhalten vorgelebt werden (Kommunikation, Wertschätzung, Umgang mit Konflikt). Meist arbeiten ein Mann und eine Frau im Tandem zusammen, damit geschlechtsspezifisches ausgewogen ist.

### **Untergruppen**

Für bestimmte Aufgaben werden Untergruppen gebildet. Diese können entweder das ganze Training überstehen, z. B. als aus Teilnehmern aus den verschiedenen T-Gruppen zusammengesetzt, die sich über die unterschiedlichen Verläufe der T-Gruppen austauschen, oder als Arbeitsgruppe innerhalb der T-Gruppe.

## **7.2.2 Triade**

Während der gesamten Trainingsdauer treffen sich abends Dreiergruppen (**Triade**) zur **Reflexion** der Erfahrungen während des Tages und im Training. Ziel ist es, Erfahrungen zu verarbeiten, Erkenntnisse zu gewinnen und diese auf die persönliche Lebenssituation zu übertragen. Durch die Dreiecksituation ergibt sich gleichzeitig eine zusätzliche Lernsituation: das Dreieck ist ein Grundmuster für Beziehungen, von jedem erlebt durch das Dreieck Vater-Mutter-Kind. Triaden bleiben immer in derselben Zusammensetzung.

## **7.2.3 Arbeitsprinzipien**

### **Niedrigstrukturiertheit und initiale Verunsicherung**

Die Trainer geben wenig Struktur in Form von Arbeitsanweisungen oder Ähnlichem vor. Das führt besonders in der Anfangsphase zu großer Verunsicherung. Nach **Kurt Lewin** ist jedoch gerade diese Verunsicherung notwendig, um Lernmöglichkeiten zu ermöglichen. Alte **Verhaltensweisen** sollen aufgetaut werden (**Unfreeze**), damit neue Verhaltensweisen ausprobiert werden können. Gleichzeitig wird durch das Erleben des Mangels an Vorgaben die Funktion ebendieser spürbar.

### **Das Hier-und-jetzt-Prinzip**

In der Gruppe soll vorrangig auf Ereignisse Bezug genommen werden, die gerade passieren, so dass sie für alle gleichermaßen Bedeutung gewinnen können und eine gemeinsame Kommunikation darüber erleichtert wird. Ereignisse, die außerhalb der Gruppe, z. B. in der Vergangenheit eines Teilnehmers liegen, sollen nur insofern zum Thema werden, als dass sie helfen das aktuelle Gruppengeschehen besser zu verstehen.

### **Feedback**

Da es im Gruppendynamischen Training um das gemeinsame Verstehen des Gruppengeschehens geht, ist es notwendig das eigene Erleben den anderen mitzuteilen. Diese Mitteilung wird **Feedback** genannt, auf deutsch **Rückmeldung**.

### **Gruppendynamische Intervention**

Die Trainer reagieren auf bestimmte Prozesse in der Gruppe durch eine „gruppendynamische Intervention“. Dies kann ein Theorie-Input, eine Situationsbeschreibung oder -Analyse, ein Feed-Back, eine Aufgabe oder Anweisung, eine Frage, eine Übung sein. Nach der Intervention ist die Gruppe wieder sich selbst überlassen und muss selbst entscheiden, welche Erkenntnisse sie aus der Intervention ziehen und wie sie diese für den weiteren Prozess der Gruppenarbeit umsetzen will.

### **Gruppendynamische Übung**

In den 1970er Jahren wurde in gruppendynamischen Trainings eine Reihe von Übungen entwickelt, mit denen typische Gruppen-Situationen geschaffen, bewusst gemacht oder geübt wurden. Bekannte Übungen sind:

- Kontrollierter Dialog
- Feedback
- NASA-Weltraumspiel
- Dienstwagen
- Turmbau

## 7.3 Organisationslaboratorium

Eine dem Gruppendynamischen Training sehr ähnliche Seminarform ist das Organisationslaboratorium. Dabei entfällt die Struktur der T-Gruppen. Aus dem Plenum heraus müssen sich die Teilnehmer selbst organisieren, also gegebenenfalls auch Arbeitsgruppen selbst bilden. Der Fokus liegt hier auf der Beobachtung von Organisationsprozessen.

## 7.4 Gruppendynamische Forschung

Gruppendynamische Forschung bedient sich insbesondere der teilnehmenden Beobachtung in gruppendynamischen Laboratorien und im Organisationslaboratorium. Die Erkenntnisse durchdringen weite Bereiche der Sozialwissenschaften (Schulpädagogik, Gruppenpädagogik, Jugendarbeit, Gruppenpsychotherapie, Führung und Management, Teamarbeit, Projektarbeit, Politik etc).

## 7.5 Trainerausbildung

Die Ausbildung zum „Trainer für Gruppendynamik“ erfolgt im deutschsprachigen Raum durch die Fachgesellschaften DGGO im DAGG, Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung OEGGO, ÖAGG und SGGG. Teilnahmevoraussetzungen sind Erfahrung im Umgang mit Gruppen, sowie die Teilnahme an mehreren gruppendynamischen Trainings. Einige Ausbildungseinrichtungen setzen auch ein psychosoziales Studium und / oder umfangreiche Therapie-Erfahrung voraus. Die Ausbildung erfolgt berufsbegleitend und erstreckt sich über mehrere Jahre. Sie besteht aus Theorieunterricht, einem Design-Kurs und einem Strategie-Kurs, der Arbeit als „Co-Trainer“ in mehreren gruppendynamischen Trainings und der Arbeit als „Trainer unter Supervision“, sowie der lernbegleitenden Arbeit in einer Lern- oder Peergruppe. Jedes Training dauert mindestens fünf Tage in Vollklausur.<sup>[8]</sup>

## 7.6 Fachgesellschaften

### Deutschland

DAGG: Deutscher Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik, 1967–2011.

Aus der 1968 gegründeten Arbeitsgruppe Gruppendynamik bildete sich 2007 die selbständige „Deutsche Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik (DGGO)“.

### Österreich

ÖAGG: Österreichische Arbeitsgemeinschaft für Gruppendynamik und Gruppenpsychotherapie.

### Schweiz

SGGG: Schweizerische Gesellschaft für Gruppendynamik und Gruppenpsychotherapie. Der Arbeitskreis Gruppendynamik löste sich 1990 auf, viele der Mitglieder wechselten in die Arbeitsgruppe Gruppendynamik beim DAGG oder in das schweizerische „Forum für Organisationsentwicklung“.

## 7.7 Siehe auch

- Gruppenanalyse
- Gruppenprozess
- Gruppentherapeutische Vereinigungen
- Gruppenzwang
- Herdenverhalten
- Kollektive Intelligenz
- Organisationsentwicklung
- Schwarmverhalten
- Soziale Gruppe
- Soziale Gruppenarbeit
- Sozialpsychologie
- Teamdynamik

## 7.8 Literatur

### Klassiker

- L. B. Bradford, J. R. Gibb, K. D. Benne: *Gruppen-Training*. Stuttgart 1972, ISBN 3-12-901410-1. (en: 1966)
- Klaus Antons: *Praxis der Gruppendynamik*. 1974, ISBN 3-8017-0077-1.
- J. Luft: *Einführung in die Gruppendynamik*. Stuttgart 1971, ISBN 3-12-905420-0.
- Tobias Brocher: *Gruppendynamik in der Erwachsenenbildung*. 1967.
- Harald Pühl: *Angst in Gruppen und Institutionen*. 4. Auflage. Leutner-Verlag, Berlin 2008.

### Aktuelle Literatur

- Eberhard Stahl: *Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung*. Weinheim/ Basel/ Berlin 2002, ISBN 3-621-27515-0.
- Peter Heintel (Hrsg.): *betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen*. Opladen 2006, ISBN 3-531-15112-6.
- Karl G. Kasenbacher: *Gruppen und Systeme. Eine Anleitung zum systemtheoretischen Verständnis der gruppendynamischen Trainingsgruppe*. Opladen 2003, ISBN 3-8100-3815-6.
- Oliver König, Karl Schattenhofer: *Einführung in die Gruppendynamik*. Heidelberg 2006, ISBN 3-89670-518-0.
- Lothar Gassmann: *Fühlen statt zu denken. Geheime Gehirnwäsche durch Gruppendynamik*. Uhldingen 1991, ISBN 3-922816-03-7.

### Fachzeitschriften

- *Gruppendynamik*. Klett-Cotta.
- *Gruppendynamik und Organisationsberatung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik*. Vandenhoeck & Ruprecht.

## 7.9 Weblinks

- Deutsche Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik (DGGO)
- Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung (ÖGGO)
- Sektion Gruppendynamik im Deutschen Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik (DAGG)
- Österreichischer Arbeitskreis für Gruppentherapie und Gruppendynamik (ÖAGG)
- Artikel zur speziellen Gruppendynamik bei drei Personen

## 7.10 Einzelnachweise

- [1] König & Schattenhofer, 2006, S. 12f.
- [2] Warren Gamaliel Bennis: *Entwicklungsmuster der T-Gruppe*. In: L. B. Bradford, J.R. Gibb, K.D. Benne (Hrsg.): *Gruppen-Training*. Stuttgart 1972.
- [3] Bion, W. R.: *Erfahrungen in Gruppen*, Frankfurt aM 1990
- [4] Tatjana Lausch auf [soz-paed.com](http://soz-paed.com)
- [5] König, Oliver & Schattenhofer, Karl: *Einführung in die Gruppendynamik*. Carl Auer, Heidelberg, 2006-2012
- [6] Antons, Amann, Clausen, König, Schattenhofer: *Gruppendynamische Prozesse verstehen*. 2. Auflage, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2004
- [7] Pechtl, Waldefried: *Zwischen Organismus und Organisation*. St. Pölten, Landesverlag 2001 (vergriffen)
- [8] DGGO: *Ausbildungsrichtlinien „Trainer für Gruppendynamik“*

# Kapitel 8

## Gruppendynamisches Training

**Gruppendynamische Trainings** sind eine Teildisziplin der **Gruppendynamik** und eine Sonderform von **Gruppenarbeit**. Als Übungsraum für soziale **Gruppenprozesse** dienen sie dem Ziel, das soziale Geschehen in Gruppen durch **Selbsterfahrung** und **Gruppenerfahrung** kennenzulernen und sich in der Gestaltung von **Verständigungsprozessen** in **Gruppen** zu üben.

### 8.1 Ziele

Im Mittelpunkt des Gruppendynamischen Trainings steht das Erleben im sog. "Hier und Jetzt". Das bedeutet, dass die Aufmerksamkeit der Beteiligten nicht auf Sachverhalte (**Sachebene**) gerichtet ist, sondern auf das persönliche Erleben der Beziehungen und der Gefühle in der **Gruppe** (**Beziehungsebene**).

### 8.2 Leitung

Geleitet wird ein solches Training durch speziell ausgebildete „Trainer für Gruppendynamik“ (Gruppendynamiker). Sie arbeiten meist als Team. Sie schaffen nur so viel Ordnung und geben nur so viel Struktur vor wie unbedingt erforderlich ist. Sie schaffen für die Teilnehmer möglichst viel Raum für freies Handeln und Ausprobieren. Die Gruppe muss selbst herausfinden, wer welche Aufgabe übernehmen kann (**Gruppenrollen**) und was erlaubt und was verboten ist (**Gruppenregeln**).

Es liegt in der Verantwortung der Teilnehmer, Ziele zu bestimmen und gemeinsam handlungsfähig zu werden. Die Teilnehmer sollen ihre eigene Ordnung schaffen, die sie benötigen, um sich wohlfühlen und um arbeitsfähig zu sein. Arbeitsfähig sind die Gruppenmitglieder immer dann, wenn es ihnen gelingt, die Situation in der Gruppe selbständig zu klären und zu verbessern.

Dabei werden sie durch die Trainer beraten und unterstützt, aber nicht angeleitet.

Der Begründer der Gruppendynamik als Forschungs- und Trainingsform, Kurt Lewin, hat diese Arbeitsweise mit der Anweisung beschrieben "*Go with the flow of the group!*" Damit wollte er sagen: Die Gruppe selbst soll den ihr eigenen Weg ihrer Entwicklung finden! Es soll also keinen Leiter oder keinen Plan geben, der der Gruppe den Weg ihrer Entwicklung vorgibt. Diese Aufgabe soll sie selbst lösen.

Außerdem wollte er damit sagen: Wenn alle Gruppenmitglieder gut miteinander verbunden sind, "aneinander angeschlossen sind", wie der Gruppendynamiker sagt, dann kann sich die Gruppe als eine Einheit entwickeln, d.h. arbeitsfähig werden und optimal funktionieren.

### 8.3 Methoden

Typische Techniken und Arbeitsmethoden, die im Gruppendynamischen Training zur Anwendung kommen, sind

- das Feedback-Prinzip

- die Konfliktbearbeitung in der Gruppe
- die gruppensdynamische Übung
- die Situationsanalyse
- die Prozessanalyse
- die Soziometrie
- und Theorie-Inputs.

## 8.4 Komplexität in Gruppen wahrnehmen

Die gewollte Unklarheit löst bei allen Beteiligten besonders am Anfang eines Gruppensdynamischen Trainings Unsicherheit und Unwohlsein aus. Jeder versucht aktiv oder passiv herauszufinden, wie die Gruppe "funktioniert". Jeder beobachtet sich und die anderen und macht sich "seine Gedanken" über das Verhalten der Einzelnen oder versucht, sich zu verständigen und eine Orientierung zu finden. Das macht die Lage zunächst für alle Beteiligten unübersichtlich und kompliziert.

Im normalen Leben werden diese Entwicklungen unreflektiert als unproduktiv und chaotisch wahrgenommen. Wenn sich die Mitglieder einer Gruppe nicht ausreichend über Regeln und Normen verständigt haben, kann dies von den Mitgliedern als unangenehm erlebt werden. Die einsetzenden Rangeleien und Konflikte werden dann häufig auch als „Gruppensdynamik“ bezeichnet. Darum hat das Wort Gruppensdynamik in der Alltagssprache eher einen negativen Beigeschmack.

Das Gruppensdynamische Training lässt also bewusst eine Bedrohung durch Unübersichtlichkeit oder Komplexität zu, die ein alltägliches Gruppenleben sehr belasten würde, und die ja auch tatsächlich am Arbeitsplatz, in Freizeitgruppen und auch in der Politik oft das Vorankommen behindert. Im Training können die Teilnehmer am Beispiel der eigenen Gruppe herausfinden, wodurch ihre Arbeitsfähigkeit behindert wird und was man unternehmen kann, um dies zu ändern.

Dabei gilt: je mehr es gelingt, das herrschende Verhalten und die Stimmung in der Gruppe überzeugend und anschaulich zu beschreiben, also "auf einen Begriff zu bringen", desto besser können sich die Beteiligten über mögliche und notwendige Veränderungen in der Gruppe einigen und diese miteinander verwirklichen.

## 8.5 Sich persönlich beteiligen

Es ist selbstverständlich, dass sich eine solche Gemeinsamkeit nur dann entwickeln kann, wenn alle Beteiligten ihre Empfindungen und Meinungen deutlich aussprechen können und ihnen wirklich zugehört wird. Dabei können bewährte Regeln hilfreich sein ("Zuhören", "Ausreden lassen", etc.). Letztlich kommt es aber nicht auf "ordentliches Verhalten" an, sondern auf "Deutlichkeit".

Nur wenn in der Gruppe sehr klar und deutlich ist,

- wo der einzelne steht,
- was er empfindet,
- was er will und was er nicht will,
- was und wen er unterstützt und wen und was nicht,

nur dann, wenn mit Zustimmungen und Ablehnungen "nicht hinter dem Berg gehalten wird", kann sich die Gruppe verständigen und weiterentwickeln, also ihren eigenen Weg gehen (Selbststeuerung).

## 8.6 Den Gruppenprozess mitgestalten

Im Gruppendynamischen Training lernen die Teilnehmer seitdem durch einen ständigen Wechsel von Tun und Innehalten, von Handeln und Nachdenken, ihre eigenen Stärken und Schwächen sowie ihre sog. "Blinden Flecken" im Umgang mit anderen kennen. Zugleich entdecken sie Wege und Möglichkeiten, sich in Gruppen aktiv zu beteiligen und Gruppen in ihrer Entwicklung positiv zu beeinflussen und Gruppenprozess mitzugestalten.

## 8.7 Geschichte

Das Gruppendynamische Training ist unter dem Namen "Gruppendynamisches Laboratorium" oder "T--Gruppe(Trainings-Gruppe)" im Jahr 1947 in den USA entwickelt worden. Im Rahmen der Ausbildung von Mitarbeitern einer staatlichen Agentur zur Bekämpfung von rassistischen und religiösen Vorurteilen sollte das Verhalten der Teilnehmer im Seminarunterricht wissenschaftlich untersucht werden. Man wollte so den Erfolg der Ausbildung überprüfen, in der die Teilnehmer lernen sollten, wie man mit Menschen umgeht und wie man das Verhalten von Menschen sinnvoll beeinflussen und verändern kann. Die Teilnehmer wurden dazu gebeten Fragebögen auszufüllen und eine Forschergruppe um Kurt Lewin beobachtete die Teilnehmer und die Referenten während des Unterrichts.

Jeden Abend nach dem Seminar trafen sich die Forscher um ihre Beobachtungen auszutauschen. Einige Teilnehmer, die nicht nach Hause fahren konnten, baten darum, an diesen Sitzungen teilnehmen zu dürfen. Dort hörten sie dann, was die Beobachter entdeckt hatten und über das Verhalten der Teilnehmer dachten. Sofort entwickelte sich eine angeregte Diskussion mit den Forschern und untereinander, denn jeder hatte den Unterricht etwas anders erlebt und das Verhalten der Beteiligten anders bewertet.

Bald nahmen alle Teilnehmer und Lehrer an diesen Sitzungen teil und sie wurden zum wichtigsten Baustein der Ausbildung, weil hier jeder am eigenen Beispiel, an sich selbst, den anderen und der Seminargruppe erleben und erlernen konnte, wie sich Menschen verhalten und verändern, wenn sie mit anderen Menschen länger zusammen sind. (Vgl. Marrow: Kurt Lewin - Leben und Werk. Stuttgart: Klett 1977, S. 228 ff.)

Damit war das Feedback-Prinzip in seiner Bedeutung für soziales Lernen entdeckt worden. Von hier aus entwickelte sich die sog. "T-Gruppe" als Kernstück Gruppendynamischer Trainings weiter. In der Trainings-Gruppe, bestehend aus ca. 7-14 Personen und 1-2 Trainern, wird weitestgehend auf inhaltliche Vorgaben, auf Lernstoff verzichtet - zugunsten dessen, was die Teilnehmer im "Hier-und-Jetzt" ihres Miteinanders selbsttätig entdecken können.

## 8.8 Literatur

- Leland P. Bradford, Jack R. Gibb, Kenneth D. Benne: *Gruppen-Training. T-Gruppentheorie und Laboratoriumsmethode*. Stuttgart 1972
- Karl G. Kasenbacher: *Gruppen und Systeme. Eine Anleitung zum systemtheoretischen Verständnis der gruppendynamischen Trainingsgruppe*. Opladen 2003 ISBN 3-8100-3815-6
- Oliver König, Karl Schattenhofer: *Einführung in die Gruppendynamik*. Heidelberg 2006. ISBN 3896705180
- Joe Luft: *Einführung in die Gruppendynamik*. Stuttgart 1986
- Alfred J. Marrow: *Kurt Lewin, Leben und Werk* Stuttgart 1977
- Peter Heintel (Hg.): *betrifft: TEAM: Dynamische Prozesse in Gruppen* VS Verlag für Sozialwissenschaften 2006 ISBN 978-3-531-16260-7

## 8.9 Weblinks

Deutschsprachige Dachverbände:

- Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung (ÖGGO)
- Deutsche Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik (DGGO)

- Österreichischer Arbeitskreis für Gruppentherapie und Gruppendynamik (ÖAGG)
- Die schweizerische Gruppe für Gruppendynamik (SGGD) als Sektion der Schweizerischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Gruppenpsychotherapie (SGGG) wurde 1990 aufgelöst und in den DAGG integriert.

## Kapitel 9

# Gruppenkohäsion



Dieser Artikel wurde auf der Qualitätssicherungsseite des Wikiprojekts Psychologie eingetragen. Dies geschieht, um die Qualität der Artikel aus dem Themengebiet Psychologie zu verbessern. Dabei werden Artikel verbessert oder auch zur Löschung vorgeschlagen, wenn sie nicht den Kriterien der Wikipedia entsprechen. Hilf mit bei der Verbesserung und beteilige dich an der **Diskussion im Projekt Psychologie**.

**Gruppenkohäsion** oder auch **Teamkohäsion** stammt vom lateinischen *cohaerere* = „zusammenhängen“ und beschreibt grundsätzlich im weitesten Sinne den inneren Zusammenhalt einer Gruppe. Gruppenkohäsion als Phänomen wird vor allem in der **Sozialpsychologie** und ihren Anwendungsfeldern der **Sportpsychologie** sowie der **Wirtschaftspsychologie** erforscht. Die Bindung Einzelner innerhalb sozialer Systeme nimmt zentralen Platz in der Theorie der **Gruppendynamik** ein.<sup>[1][2]</sup>

## 9.1 Gruppenkohäsion in der Sportpsychologie

### 9.1.1 Begriffsklärung

In der Sportpsychologie wird **Gruppenkohäsion** gängigerweise nach Albert Carron als ein dynamischer Prozess verstanden, der sich so auswirkt, dass eine Gruppe zusammenhält und zusammen bleibt zur Erreichung ihrer Ziele und oder zur Befriedigung der emotionalen Bedürfnisse der einzelnen Mitglieder. Gruppenkohäsion ist somit mehr als „sich mögen“, weil immer Ziele enthalten sind. Diese Ziele können dabei sowohl einfach emotionale Unterstützung und die Gemeinsamkeit mit anderen sein (**soziale Kohäsion**), aber auch sportliche Ziele wie z.B. der Aufstieg oder persönliche sportliche Weiterentwicklung (**aufgabenbezogene Kohäsion**).

Wichtig ist bei Gruppenkohäsion, dass sie nie stabil ist, sondern sich auch ändern kann, beispielsweise durch Ereignisse wie verlorene Wettkämpfe / Spiele, durch das Hinzukommen oder Wegfallen von Mannschaftsmitgliedern oder auch einfach im Laufe der Zeit.

### 9.1.2 Theoretisches Modell zur Gruppenkohäsion

In der Sportpsychologie wird in der Regel das theoretische Modell von Albert Carron und Kollegen verwendet, wenn über Gruppenkohäsion gesprochen wird. Laut Modell lässt sich Gruppenkohäsion in vier verschiedene Faktoren aufteilen. Zum einen kann man unterscheiden zwischen aufgabenbezogener und sozialer Kohäsion (siehe oben). Zum anderen wird aber auch getrennt in die Einheit der Gruppe als ganzes (also wie gut der Zusammenhalt der Gesamtgruppe ist) und die persönliche Eingebundenheit einzelner Personen in die Gruppe (wie gut man sich persönlich integriert fühlt). Der Unterschied zwischen den letzten beiden Aspekten ist vor allem an einem Beispiel gut deutlich zu machen. So könnte es sein, dass man eine Mannschaft hat, bei der neun von zehn Teammitgliedern viel zusammen unternehmen und gut befreundet sind. Eine Person ist allerdings eine Art Außenseiter und geht nur selten mit den Kollegen weg. Fragt man nun diese Person nach der Einheit der Gruppe, so müsste sie sagen, dass sie hoch ist, denn für die Gesamtgruppe stimmt das ja. Aber die Person selbst ist dort nicht integriert - die eigene Eingebundenheit in die Gruppe ist demnach niedrig.

Sowohl die Einigkeit der Gruppe als auch die Eingebundenheit einzelner Personen in die Gruppe ist nun einmal für den sozialen Bereich, aber auch für den sportlichen, aufgabenbezogenen Bereich vorstellbar und so ergeben sich nach Carron die vier Faktoren der Gruppenkohäsion: Einigkeit der Gruppe - sozial, Einigkeit der Gruppe - aufgabenbezogen, Eingebundenheit des Einzelnen - sozial und Eingebundenheit des Einzelnen - aufgabenbezogen. In Untersuchungen werden diese vier Faktoren in der Regel getrennt voneinander betrachtet, allerdings bestehen selbstverständlich große Zusammenhänge zwischen den einzelnen Teilen der Gruppenkohäsion.

### 9.1.3 Messung von Gruppenkohäsion

Gemeinsam mit ihrem Modell entwickelte die Arbeitsgruppe um Albert Carron auch einen Fragebogen zur Erfassung von Gruppenkohäsion, den „Group Environment Questionnaire“. Dieser Fragebogen wird von jedem Sportler einzeln ausgefüllt und enthält 18 Fragen zu den vier oben beschriebenen Faktoren. Die Gruppenkohäsion einer Mannschaft wird dann berechnet, indem für jeden Faktor der Mittelwert der Fragen für die Gesamtgruppe ausgerechnet wird. Der Group Environment Questionnaire wurde zunächst entwickelt, um Gruppenkohäsion nur in „echten“ Sportteams zu messen, also in der Regel in Sportspiel-Mannschaften wie Fußball, Handball, Basketball, Volleyball, Hockey etc. Mittlerweile gibt es aber auch eine angepasste englische Version für Einzelsportarten, in denen in der Gruppe trainiert wird, also beispielsweise Leichtathletik oder Schwimmen. Zudem existiert eine englische Version für den in Amerika sehr populären Fitnesssport.

In Deutschland gibt es einen Fragebogen, der ebenfalls auf dem Modell von Carron beruht, aber sowohl in Mannschaftssportarten als auch in Einzelsportarten anwendbar ist, da die Formulierungen entsprechend angepasst wurden.

Zudem wird an der Deutschen Sporthochschule Köln gerade an der Übersetzung der Fitnessversion des englischen Fragebogens gearbeitet, um diesen dann für die Forschung im Gesundheits- und Freizeitsport einsetzen zu können.

### 9.1.4 Wozu braucht man Gruppenkohäsion im Sport?

Gruppenkohäsion ist im Sport vor allem deswegen wichtig, weil nachgewiesen werden konnte, dass Mannschaften mit einer höheren Gruppenkohäsion auch erfolgreicher sind (und umgekehrt übrigens auch). Ein sehr gutes Beispiel dafür sind in der Fußball-Bundesliga die Aufsteiger von der TSG Hoffenheim in der Saison 2008/2009. Aber auch in Einzelsportarten konnten die Forscher zumindest im englischsprachigen Raum nachweisen, dass höhere Gruppenkohäsion mit mehr Erfolg zusammenhängt. Daher kann man davon ausgehen, dass Gruppenkohäsion in fast allen Sportarten ein wichtiger Faktor ist und auf dem Weg zum Erfolg nicht unterschätzt werden sollte. Nach Meinung einiger Forscher ist Gruppenkohäsion sogar der wichtigste Aspekt innerhalb einer Gruppe.

Im Rahmen von Gesundheits- oder Freizeitsport spielt natürlich der sportliche Erfolg weniger eine Rolle. Hier ist es vor allem aus Sicht der Gesundheitsforschung spannend, ob Gruppenkohäsion dazu beitragen kann, dass Menschen häufiger zum Gesundheitssport gehen oder seltener wieder damit aufhören. Für das deutsche Sportsystem ist diese Frage bisher noch nicht geklärt worden. In der englischsprachigen Forschung gibt es aber bereits erste Studien, die darauf hindeuten, dass tatsächlich in Fitnessgruppen mit hoher Gruppenkohäsion die Teilnehmer häufiger hingehen und auch insgesamt länger dabei bleiben als in Gruppen mit niedrigerer Gruppenkohäsion. Auch in diesem Bereich ist die Gruppenkohäsion also ein nicht zu unterschätzender Faktor.

## 9.2 Siehe auch

- Kohäsion (Psychologie)

## 9.3 Quellen

- Carron, A. V., Hausenblas, H. A. & Eys, M. A. (2005). *Group dynamics in sport*. Morgantown: Fitness Information Technology.
- Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J. & Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sports: A meta-analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 24, 168-188.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N. & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: the Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.
- Ohlert, J. (2008). Der Mainzer Fragebogen zur Atmosphäre in Sportmannschaften (MaFAS): Ein Instrument zur Erfassung von Gruppenkohäsion im Team- und Einzelsport. In G. Sudeck, A. Conzelmann, K. Lehnert & E. Gerlach (Hrsg.), *Differentielle Sportpsychologie - Sportwissenschaftliche Persönlichkeitsforschung* (S. 95). Hamburg: Czwalina.
- Ohlert, J. (2012). „Kohäsionsfragebogen für Individual- und Teamsport - Leistungssport (KIT-L)“: A German-language instrument for measuring group cohesion in individual and team sports. *International Journal of Sport & Exercise Psychology*, 10, 39-51. doi:10.1080/1612197X.2012.645129
- Linz, L. (2006). *Erfolgreiches Teamcoaching* (2. Aufl.). Aachen: Meyer & Meyer.

## 9.4 Einzelnachweise

- [1] Bruno Klein, Rainer Marr: *Das Sozialpotential betriebswirtschaftlicher Organisationen*. Berlin 1979, S. 81.
- [2] Rüdiger Arnscheid: *Gemeinsam sind wir stark? Zum Zusammenhang zwischen Gruppenkohäsion und Gruppenleistung*. Münster und New York 1999, S. 19 ff.

## Kapitel 10

# Kohäsion (Psychologie)



Dieser Artikel wurde auf der Qualitätssicherungsseite des WikiProjekts Psychologie eingetragen. Dies geschieht, um die Qualität der Artikel aus dem Themengebiet Psychologie zu verbessern. Dabei werden Artikel verbessert oder auch zur Löschung vorgeschlagen, wenn sie nicht den Kriterien der Wikipedia entsprechen. Hilf mit bei der Verbesserung und beteilige dich an der **Diskussion im Projekt Psychologie**.

**Kohäsion** (lateinisch *cohaerere* „zusammenhängen“) bezeichnet im sozialpsychologischen Bereich der Gruppenprozesse den inneren Zusammenhalt einer sozialen Gruppe, das „Wir-Gefühl“.

Die Bedingungen, die ein Individuum dazu veranlassen, über einen längeren Zeitraum Mitglied einer Gruppe zu sein oder zu bleiben, werden als *Kohäsionsfaktoren* bezeichnet, beispielsweise:

- geplante oder aktuelle Aktivitäten und Ziele der Gruppe und die Befriedigung der individuellen Bedürfnisse durch diese Aktivitäten;
- die Attraktivität einer Gruppe oder auch die Attraktivität von Gruppenmitgliedern;
- gegenseitige Vorlieben zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern;
- Gruppenstolz.

Insbesondere die Attraktivität einer Gruppenaufgabe wird für den Kohäsions-Leistungs-Zusammenhang verantwortlich gemacht.

Einige Forscher vertreten die Meinung, dass eine zu hohe Kohäsion innerhalb einer Gruppe die Ursache von Gruppendenken sein kann, wenn sie in Entscheidungssituationen zu sozialer Isolation oder zu starkem sozialen Druck zur Einstimmigkeit führt.

In der Soziologie wird unterschieden zwischen einer strukturellen und einer individuellen kognitiven Komponente des Sozialkapitals. Die kognitive Komponente ist die soziale Kohäsion: allseitig anerkannte Normen, das Gefühl der Sicherheit und das Gefühl der Stabilität in der jeweiligen Gemeinde.<sup>[1]</sup> Christoph Deutschmann et al. erkennen strukturellen Egoismus in „neueren“ Unternehmensstrukturen auf Kosten sozialer Kohäsion.<sup>[2]</sup>

## 10.1 Siehe auch

- Gruppenkohäsion (innerer Zusammenhalt einer sozialen Gruppe)
- Korpsgeist (französisch *esprit de corps*, emotionale Gemeinschaft)
- ‘Asabīya (emotionale Bindung in arabischen Stammesgesellschaften)
- Solidarität (Zusammenhalt zwischen gleichgesinnten Personen und Gruppen und Einsatz für gemeinsame Werte)
- Politische und soziologische Identitätsbegriffe
- Kollektivbewusstsein (soziologischer Begriff der Durkheim-Schule)

## 10.2 Weblinks

- Heinrich August Winkler: *Deutsches und europäisches Wir-Gefühl gehören zusammen – Wie viel Nationalstaat verträgt Europa?* Berliner Zeitung, 23. März 2007. In: *berliner-zeitung.de* (abgerufen am 10. Juni 2013).
- Heinrich August Winkler: *Kultur: Der Westen braucht den Streit – Was heißt westliche Wertegemeinschaft?* Kölner Stadt-Anzeiger, 14. Februar 2007. In: *ksta.de* (abgerufen am 10. Juni 2013). 5-teiliger umfangreicher Artikel.

## 10.3 Einzelnachweise

- [1] Fritz Haverkamp: *Gesundheit und soziale Lebenslage*. In: Ernst-Ulrich Huster, Jürgen Boekh, Hildegard Mogge-Grothjahn (Hrsg.): *Handbuch Armut und Soziale Ausgrenzung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008, S. 331 (eingeschränkte Vorschau in der Google-Buchsuche).
- [2] Deutschmann, Faust, Jauch, Notz: *Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung* (PDF), S. 9 ff.

## Kapitel 11

# Moderation (Gruppenarbeit)



*Moderationskoffer mit typischem Material für die Gruppenarbeit*

**Moderation** ist eine Methode zur gemeinsamen Arbeit in Gruppen, unterstützt durch einen **Moderator**. Das Ziel ist, mit allen Gruppenmitgliedern einen gemeinsamen Lernprozess zu gestalten. Das Beherrschen von Moderationsmethoden gehört zum Standardrepertoire jedes Gruppentrainers. Moderationsmethoden werden beispielsweise in der **Organisationsentwicklung**, in Seminaren und Konferenzen, Kongressen und Tagungen, in Besprechungen und im Projekt- und Qualitätsmanagement, in Schulen, in der **Pädagogik** und in der **Erwachsenenbildung** eingesetzt.

## 11.1 Gruppendynamischer Hintergrund

Moderation zielt darauf ab, die **Kreativität** der Teilnehmer zu fördern, Ideen allen zugänglich zu machen, gemeinsam zu Ergebnissen und **Entscheidungen** zu gelangen, die von der ganzen Gruppe im **Konsens** getragen und umgesetzt werden. Dabei ist im gesamten Gruppenprozess eine Beteiligung der Teilnehmer zu erreichen, so dass sie engagiert sind, gezielt Aufgaben lösen können, dabei ihre eigenen Interessen verwirklichen können und so weitgehend frei arbeiten. Bedeutsam für das Gelingen sind auch die Atmosphäre, die **Rollen** in der Gruppe, die Offenheit und der Umgang mit abweichenden Meinungen.

## 11.2 Methoden

Moderationsmethoden aktivieren alle Teilnehmenden zielgerichtet. Die Teilnehmer schreiben auf eine Frage hin Argumente auf Pinkarten oder markieren mit Klebepunkten ihre Prioritäten. Hier eine Auswahl der wichtigsten Methoden:

### 11.2.1 Pinnwand, Karten und Nadeln

→ *Hauptartikel: Pinnwandmoderation*

Auf einer mit Packpapier bespannten großformatigen Steckwand werden Karten mit kurzen Texten frei angeordnet. Sie werden mit Nadeln dort angepinnt und können so im Laufe der Diskussion auch immer wieder neu geordnet werden.

### 11.2.2 Flipchart

→ *Hauptartikel: Flipchart*

Auf dem Flipchart wird beispielsweise das Programm für den Tag aufgelistet, oder zum Abschluss das Ergebnis zusammengefasst, oder in einer **To-Do-Liste** die nächsten Arbeitsschritte festgelegt (wer macht was bis wann mit wem).

### 11.2.3 Großgruppenmoderation

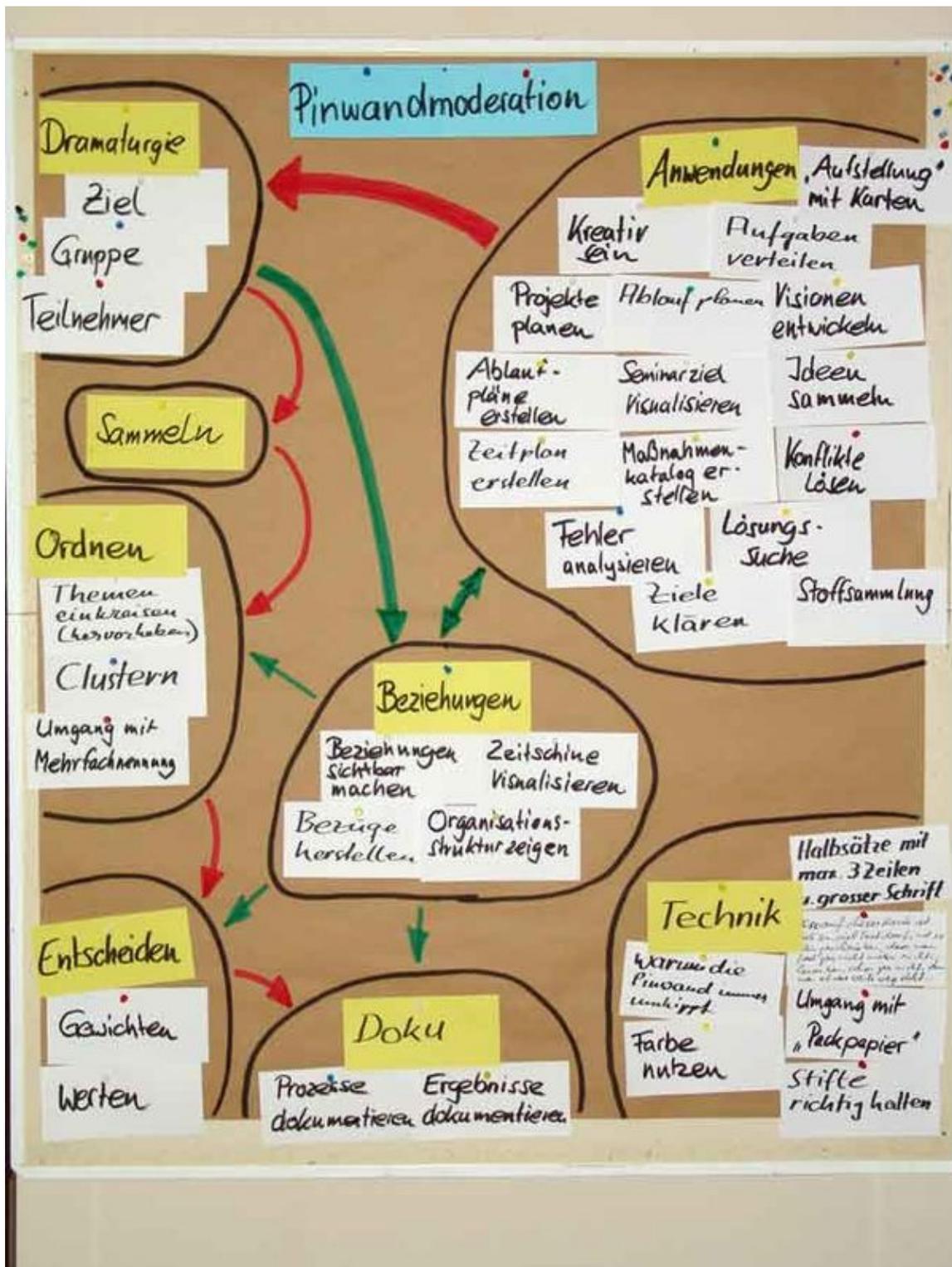
→ *Hauptartikel: Großgruppenmoderation*

Großgruppenmoderation ist eine sozialpsychologische Methode, um große Planungs- und Entscheidungsgruppen von 50 bis 200 (oder sogar bis 1000) Teilnehmern in einem großen Versammlungsraum so zu steuern (Moderation), dass sie in kurzer Zeit, typisch sind 2 bis 3 Tage, zu umsetzbaren Ergebnissen kommen. Anwendungsfelder sind Unternehmen, Organisationen, Verwaltungen, Städte und Gemeinden, **Bürgerbeteiligung** etc.

### 11.2.4 Online-Moderation

→ *Hauptartikel: Elektronisches Meetingsystem und E-Moderation*

Online-Workshops werden über das Internet durchgeführt. Dabei wird ein elektronisches Meetingsystem (EMS) eingesetzt, das den Teilnehmern elektronische Werkzeuge zur Verfügung stellt, die die aus traditionellen Workshops



Pinwand

bekannteren Interaktionsformen wie Brainstorming (Brainwriting), Kategorisierung, Abstimmungen und Diskussionen unterstützen. Dabei werden klassische Blockaden der Gruppenarbeit durch (optionale) Anonymisierung und Parallelisierung der Beiträge technisch aufgehoben.<sup>[1]</sup> Die Vorteile computergestützter Workshops nehmen mit wachsender Teilnehmerzahl zu.<sup>[2]</sup>

Das EMS wird von einem Moderator gesteuert. Synchron Online-Workshops werden regelmäßig durch eine Telefon- oder Webkonferenz ergänzt.

# To do - Liste

was	wer	bis	erl.
Halle ausräumen	Müller	29.9.	
Band engagieren	Huber	1.4.	✓
Bühnentechnik besorgen	Mayer	15.4.	
Catering bestellen	Metzger	15.8.	
Produktpräsentation erst.	Chef	1.7.	
Tische, Stühle aufstellen	Abt. Logistik	30.9.	
Deko aufhängen	Blum	30.9.	

To-Do-Liste

### 11.3 Siehe auch

- Liste der Unterrichtsmethoden

## 11.4 Literatur

### Primärquellen

- Wolfgang Schnelle: *Interaktionelles Lernen – Wandel in der Fortbildung*. Metaplan, Quickborn 1978.
- Eberhard Schnelle (Hrsg.): *Metaplan Gesprächstechnik. Kommunikationswerkzeug für die Gruppenarbeit*. Überarbeitete Neuauflage Quickborn, Metaplan 1982, (*Metaplan-Reihe 2*).
- Karin Klebert, Einhard Schrader, Walter Straub: *Moderationsmethode. Gestaltung der Meinungs- und Willensbildung in Gruppen, die miteinander lernen, leben, arbeiten und spielen*. 5. Auflage. Windmühle Verlag, Hamburg 1991, ISBN 3-922789-18-8.
- Telse Schnelle-Cölln, Eberhard Schnelle: *Visualisieren in der Moderation. Eine praktische Anleitung für Gruppenarbeit und Präsentation*. Windmühle Verlag, Hamburg 1998, ISBN 3-922789-50-1, (*Moderation in der Praxis 5*).
- Josef W. Seifert: *Visualisieren, Präsentieren, Moderieren. Deutsch – Englisch – Französisch*. 30. Auflage. Gabal, Offenbach 2011, ISBN 3-869-36240-5

### Weitere Quellen

- Jürgen Engel: *Kunst in der Managementausbildung*. In: *Werkstatt des Wandels*. Bericht '92. Metaplan, Quickborn 1992.
- Joachim Freimuth, Fritz Straub (Hrsg.): *Demokratisierung von Organisationen. Philosophie, Ursprünge und Perspektiven der Metaplan-Idee*. Festschrift für Eberhard Schnelle zum 75. Geburtstag. Gabler, Wiesbaden 1996, ISBN 3-409-18922-X.
- Ulrich Martin Drescher: *Großformen der Moderation*. In: Sabina Bolender (Hgn.): *Managementtrainer*. Campus, Frankfurt am Main u. a. 1998, ISBN 3-593-35903-0.
- Joachim Freimuth: *Moderation in der Hochschuldidaktik. Konzepte und Erfahrungen in der Hochschullehre und Hochschulentwicklung*. Windmühle, Hamburg 2000, ISBN 3-922789-62-5, (*Moderation in der Praxis 3*).
- Béatrice Hecht-El Minshawi, Jürgen Engel (Hrsg.): *Leben in kultureller Vielfalt = Managing Cultural Diversity. Andere Wege gehen – Neues entdecken*. Kellner, Bremen 2006, ISBN 3-927155-51-9 (*Dokumentation einer moderierten Workshopserie*).
- Josef W. Seifert: *Besprechungen erfolgreich moderieren*. Gabal, Offenbach 2007, ISBN 978-3-89749-290-5.

## 11.5 Weblinks

- Zwischen Hebamme und Dompteur: Rolle der Moderation (Auszug aus Moderationsausbildungs-Skript)
- Mediation & Moderation in der Stadt- und Regionalentwicklung (Online-Artikel von Anja Terpitz)
- Abgrenzung Moderation von Beratung (4 Seiten pdf-File)

## 11.6 Einzelnachweise

- [1] J. Nunamaker, A. R. Dennis, J. S. Valacich, D. R. Vogel, J. F. George: *Electronic Meeting Systems to Support Group Work*. In: *Communications of the ACM*, Vol. 34, 1991, No. 7, pp. 40–61
- [2] E. S. McFadzean: *Improving Group Productivity with Group Support Systems and Creative Problem Solving Techniques*. In: *Creativity and Innovation Management*, Vol. 6, 1997, No. 4, pp. 218-225.

# Kapitel 12

## Moderationszyklus

Der Moderationszyklus ist das Meta-Prozessmodell der Businessmoderation, er dient der Strukturierung von Moderationsprozessen zur Gestaltung von **Besprechungen** und **Workshops**, **Großgruppenmoderation** und **Online-Moderation**. Der Moderationszyklus - auch **Six Steps** genannt - wurde von dem deutschen Pädagogen und Moderationsexperten **Josef W. Seifert** Ende der 1980er Jahre entwickelt.

### 12.1 Zyklus

Das Modell sieht sechs logisch aufeinander aufbauende Arbeitsphasen vor:

- *Phase 1*: Das sogenannte *Einsteigen* dient dazu, die Teilnehmer ankommen zu lassen, Orientierung zu geben, Ziele zu definieren und alles zu tun, was der Gruppe hilft, arbeitsfähig zu werden.
- *Phase 2*: In der mit *Sammeln* bezeichneten zweiten Phase geht es darum, all die Themen zusammenzutragen, die zur Bearbeitung anstehen. Dazu kann sowohl die klassische „Kartenabfrage“ genutzt werden, als auch ein *World-Café* oder jede andere Methodik, die es der Gruppe ermöglicht einen vollständigen Überblick über das zu bearbeitende Themenspektrum zu erhalten.
- *Phase 3*: Die dritte Phase *Auswählen* dient der Gruppe der Entscheidungsfindung zur Gewichtung der Themen. Mögliche Fragen dazu sind: Was muss bearbeitet werden? Welche Themen sind aus Sicht der Teilnehmer besonders wichtig? Wo können am schnellsten Erfolge erzielt werden? Letztlich geht es darum gemeinsam festzulegen, in welcher Reihenfolge vorgegangen werden soll.
- *Phase 4*: Das *Bearbeiten* ist die Kernphase des Arbeitsprozesses. Jetzt werden die gesammelten und abgestimmten Themen bearbeitet. Dazu dienen in aller Regel Miniworkshops, wie sie beispielsweise auch in *Open Space Sessions* vorgesehen sind. Die Gruppen bearbeiten arbeitsteilig, selbstorganisiert die ausgewählten Themen.
- *Phase 5*: In der fünften Phase, dem sogenannten *Planen*, präsentieren sich die Arbeitsgruppen ihre Arbeitsergebnisse und die Gesamtgruppe plant, wie mit den einzelnen Vorschlägen weiter verfahren werden soll um nachhaltige Ergebnisse zu erhalten. Es entsteht eine *To-Do-Liste* für die Umsetzung der Maßnahmen und Entscheidungen.
- *Phase 6*: Als letzte Phase ist das *Abschließen* der Moderation vorgesehen. Diese Phase dient der Bewertung der geleisteten Arbeit, der Reflexion des Gruppenprozesses und der Umsetzungsorientierung sowie letztlich der Verabschiedung der Teilnehmer.

Nicht zwingend gegeben ist eine 7. Phase, die Nachbereitung.<sup>[1]</sup>

### 12.2 Siehe auch

- Businessmoderation

- Konfliktmoderation

## 12.3 Literatur

- Josef W. Seifert: Visualisieren - Präsentieren – Moderieren, 30. Auflage, Gabal Verlag, Offenbach 2011, ISBN 978-3-86936-240-3.
  - (engl.) Visualisation - Presentation - Facilitation: Translation of the German Classic, Verlag Books on Demand, Norderstedt 2015, ISBN 978-3-73478-108-7
  - (franz.) Visualiser - présenter - animer, 16e édition, DeBoek Université, Paris 2002, ISBN 2-7445-0136-0.
- Herbert Schnauber, Sabine Grabowski, Joachim Zülch: *Total Quality Learning: Ein Leitfaden für Lernende Unternehmen*, Springer, 1997, ISBN 3540614087.<sup>[2]</sup>

## 12.4 Weblinks

- Der Moderationszyklus (PDF-Datei; 113 kB)
- Moderationszyklus als Schaubild
- Moderationszyklus-Clip auf YouTube (4.50 min.)

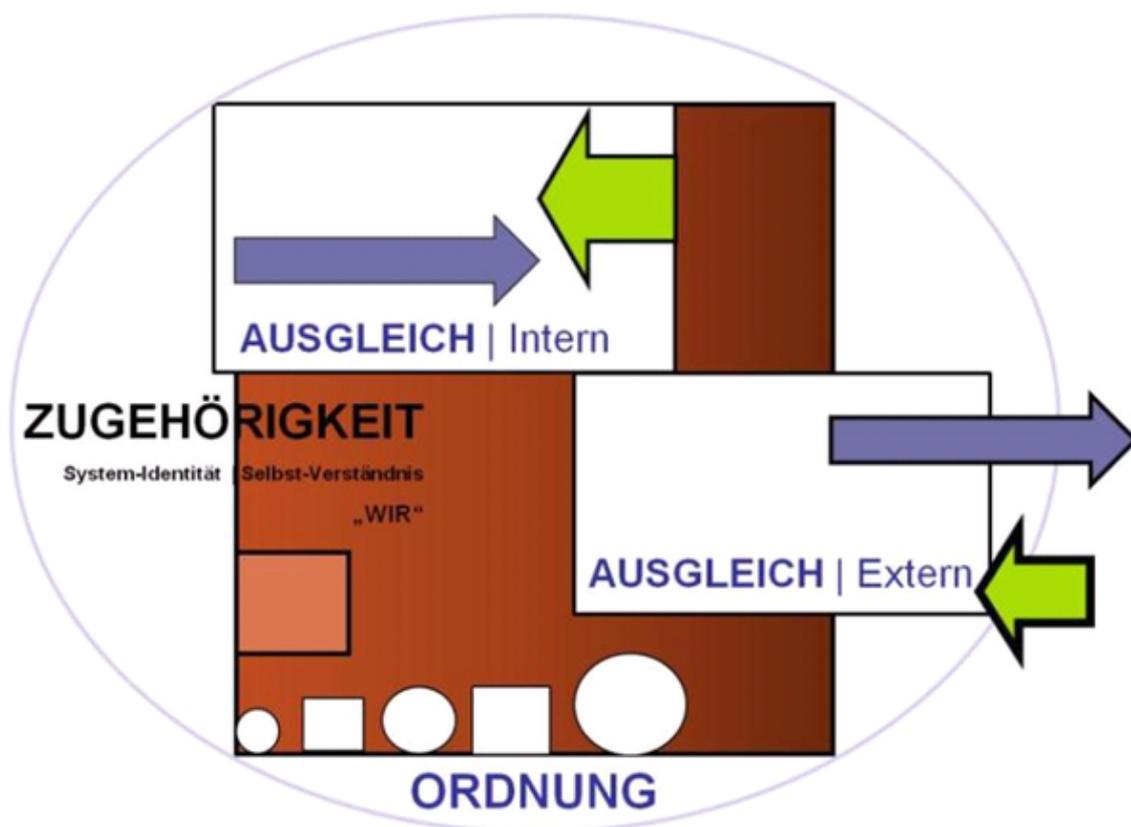
## 12.5 Einzelnachweise

[1] <http://moderation.com/moderation-zyklus/moderationszyklus.pdf>

[2] Literatur Seite 62

# Kapitel 13

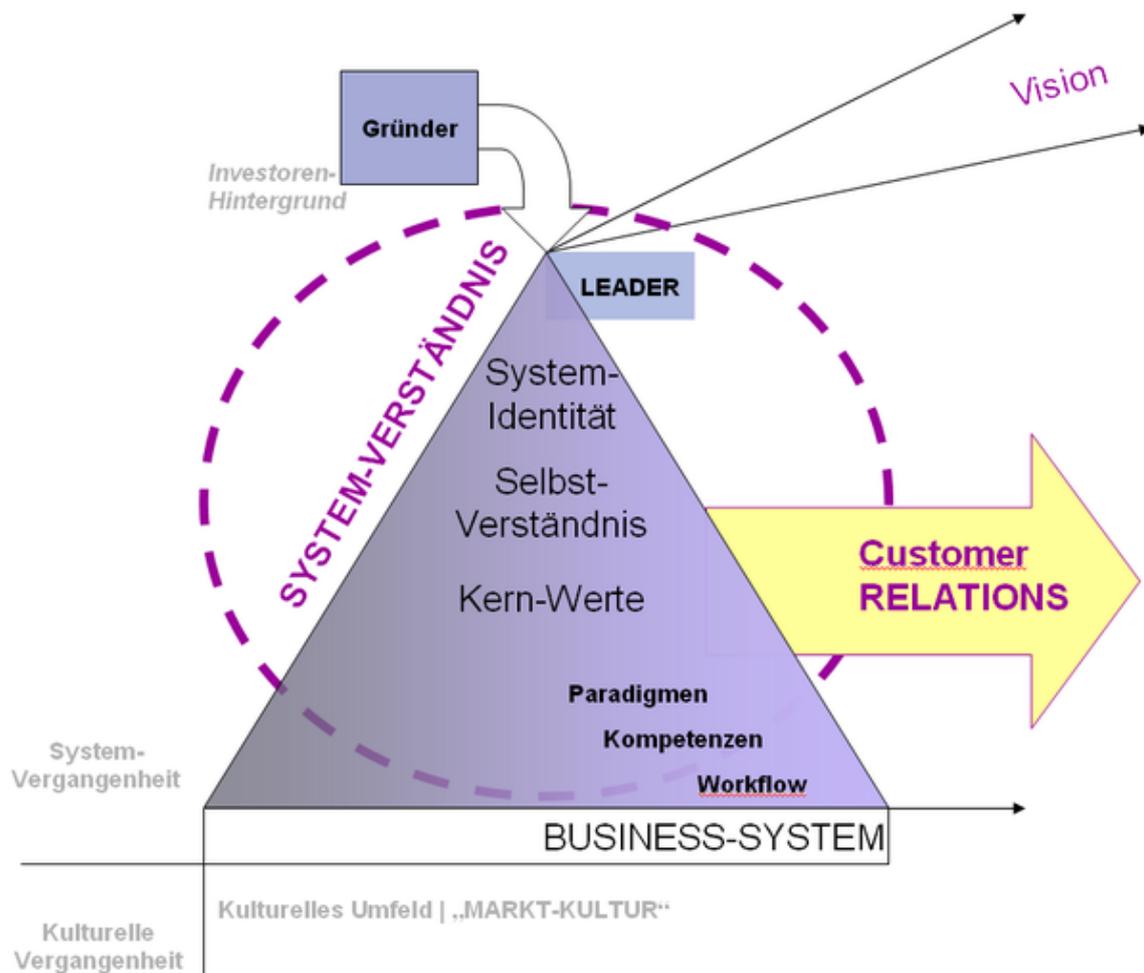
## Organisationsaufstellung



*Parameter sozialer Systeme*

**Organisationsaufstellung** ist eine Anwendungsform der systemischen Aufstellung, diese nutzt die räumliche Veranschaulichung von (inneren) Beziehungsbildern personaler System-Einheiten. Fokussiert werden dabei bedeutsame Konstellationen (von Organisationseinheiten untereinander, von Mitarbeitern zueinander, von Mitarbeitern zur jeweiligen Leitung wie auch von Mitarbeitern zu Externen – „Customer-Relations“) sowie die Funktionalität, bzw. Dysfunktionalität jeweiliger Bezüge.

Ausgehend von der gruppendynamischen Annahme, dass innerhalb einer sozialen Gruppe (wie Familie, Team, etc.) unterschiedliche rangdynamische Positionen zur Verfügung stehen, die einzelnen Positionen aufeinander abgestimmt und auf eine gemeinsame Aufgabe ausgerichtet agieren möchten, wurde dieses Konzept vorerst zur Arbeit mit Familien übernommen, entsprechend modifiziert (Ordnung) und weiter entwickelt (Ausgleich, Zugehörigkeit). Später übertrugen Gunthard Weber und Klaus Grochowiak (1998/1999) wesentliche Erkenntnisse aus diesem systemischen Ansatz auf Organisationen und prägten damit die Klasse der Organisationsaufstellung.



In der Organisationsaufstellung wird davon ausgegangen, dass Systemdynamiken von oben nach unten sowie auf die Art der Funktionalität der „Customer-Relations“ wirken.

Sofern eine relevante System-Einheit der jeweiligen Organisation nicht *ausgerichtet* wirkt: Vielmehr diese mit sich selbst, als mit Ziel und Erreichung beschäftigt zu sein scheint, nicht rund läuft, das Team sich also *selbst im Wege steht*, so können bei „Organisationsaufstellung“ seine (offensichtlich verdeckten) Anordnungen und *Ausrichtungen*, welche das interne Zusammenspiel, bedingende Prozesse, wie auch *extern-orientierte* Abläufe, beeinflussen bis unterbinden, *distanziert*, also von einem Übergeordneten *von außen* betrachtet und (aus einer anderen Perspektive) nachvollzogen werden. Daraus kann (zunächst auf jeweiliger Leitungsebene) ein Paradigmenwechsel resultieren.<sup>[1]</sup>

## 13.1 Ablauf

Bei einer Organisationsaufstellung werden (aus einer systemfremden Seminargruppe) Stellvertreter für zu repräsentierende Mitarbeiter einer Organisationseinheit vom jeweiligen Teamverantwortlichen ausgewählt und anschließend im vorhandenen Raum in *Relation* zueinander aufgestellt (nach seinem subjektiven Empfinden). Aus der dann subjektiven Anordnung der jeweiligen Mitarbeiter-Positionen werden Beziehungsrelationen über Winkel, Entfernungen und andere Parameter räumlich nachempfunden. So wird auf bildliche Art und Weise die Dynamik des Teams – aus der Position des Verantwortlichen – dargestellt. Diese konstellative Darstellung<sup>[2]</sup> jener Organisationseinheit wird *Erstbild* genannt.

## 13.2 Erstbild

Nachdem die einzelnen Positionen (inkl. Leader) einer System-Einheit räumlich abgebildet (aufgestellt) im Raum stehen, scheinen vorerst und primär folgende Überlegungen wesentlich:

- *Wer steht mit wem und inwiefern* in Beziehung?
- *Wie* wirken die einzelnen Positionen (der Stellvertreter) und jene abgebildeten Beziehungen *auf den Fokus* (Stellvertreter des Anliegeträgers - Auftraggebers, bzw. Teamleaders)?
- Inwieweit kann der *reale* Auftraggeber aus den *konstellativen* Verhältnissen innerhalb des Erstbildes, bzw. aus verbalen wie nonverbalen *Reaktionen seines Fokus* sinnvollen Hinweis beziehen, Anregung gewinnen?

## 13.3 Anliegen

Seitens des Auftraggebers ist ein klares Anliegen zur Aufstellungsarbeit erforderlich. Und weil in Organisationseinheiten *Dynamiken aus dem Familiensystem*<sup>[3]</sup> eines Vorgesetzten auf die ihm Untergeordneten und deren Produktivität wirken können, ist es zielführend vorab zu klären, ob der *Strukturebenenwechsel*<sup>[4]</sup> vom Business-Kontext zum privaten Kontext<sup>[5]</sup> des jeweiligen Auftraggebers von diesem bei Bedarf erlaubt wird.<sup>[6]</sup>

## 13.4 Rezeption

Wirtschaftspsychologe Uwe P. Kanning kann der Methode der Organisationsaufstellung nichts abgewinnen. Er hält die aufgestellten Relationen und die diesbezügliche Deutung jeweiligen Erstbildes für willkürlich und glaubt nicht an eine repräsentative Wahrnehmung der Stellvertreter, bezweifelt das Phänomen<sup>[7][8]</sup> eines sogenannten wissenden Feldes, hält vielmehr ein „gerütteltes Maß an Suggestibilität“ der Teilnehmer für maßgeblich. Ebenso bezweifelt er die innere (visuelle) Repräsentation hierarchischer Ordnung bzw. diesbezüglicher Parameter innerhalb eines (unbewusst organisierten) *inneren Bildes*<sup>[9],[10]</sup>

Die *Organisationsaufstellung* wird auch von der *systemischen Beratung* (als „Tool“) genutzt. Stefan Kühl thematisiert den blinden Fleck der *systemischen Beratung* hinsichtlich *Macht* in sozialen Systemen,<sup>[11]</sup> konkret erläutert sein *Politisierungsdilemma* jene zunehmend (strukturelle) Hierarchieproblematik in Organisationen.<sup>[12]</sup> Im Rahmen des (teilweise ausgeblendeten) Parameters *Ordnung* (innerhalb systemischer *Aufstellungsarbeit*)<sup>[13]</sup> lässt sich Kühls Kritik entsprechend einordnen<sup>[14]</sup> und wurde 2006 aufgegriffen.<sup>[15]</sup>

## 13.5 Literatur

- Gunthard Weber: *Praxis der Organisationsaufstellungen – Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche*. Heidelberg 1998.
- Klaus Grochowiak, Joachim Castella: *Systemdynamische Organisationsberatung*. Heidelberg 1999.
- Klaus Peter Horn, Regine Brick: *Organisationsaufstellungen und systemisches Coaching*. Offenbach 2001.
- Franz Ruppert: *Berufliche Beziehungswelten. Das Aufstellen von Arbeitsbeziehungen in Theorie und Praxis*. Heidelberg 2003.
- Martin Kohlhauser, Friedrich Assländer: *Organisationsaufstellungen evaluiert. Studie zur Wirksamkeit von Systemaufstellungen in Management und Beratung*. Heidelberg 2005.
- Michael Gleich: *Organisationsaufstellungen als Beratungsinstrument für Führungskräfte. Eine empirische Analyse*. Heidelberg 2008.
- Claude Rosselet, Georg Senoner: *Management Macht Sinn. Organisationsaufstellungen in Managementkontexten*. Heidelberg 2010.
- Bert Hellinger: *Erfolgsgeschichten in Unternehmen und Beruf*. Berchtesgaden 2010.
- Bert Hellinger: *Themenbezogene Unternehmensberatung*. Berchtesgaden 2010.

## 13.6 Weblinks

- Gunthard Weber, 1998/2002: *Neun Leiterbilder in Organisationsaufstellungen* (PDF).
- Klaus Grochowiak, Robert Stein-Holzheim, 2001: *Fragen zur Macht. Interview mit Bert Hellinger* (PDF).
- Klaus Grochowiak, 2002: *Ordnungen der Macht I* (PDF).
- Gunthard Weber, 2003: *Der kalte Wind der Unternehmen und rekursive Herausforderungen für die Organisationsaufstellungen* (PDF).
- Klaus Grochowiak, 2004: *Ordnungen der Macht II* (PDF).

## 13.7 Einzelnachweise

- [1] Katharina Stresius (DGfS): *Studien, Ansätze, Ergebnisse zur Aufstellungsarbeit*: „Organisationsaufstellungen führen weniger zu direkten Anschlusshandlungen, sondern vielmehr zu Haltungs- und Einstellungsänderungen in Bezug auf die bearbeiteten Themen.“
- [2] Gunthard Weber, Fritz B. Simon, Gunther Schmidt: *Aufstellungsarbeit revisited*. Heidelberg 2013, S. 27: „Sprache als Kommunikationsmedium ist offenbar viel störrischer als der Raum, um Beziehungen darzustellen.“
- [3] Klaus Grochowiak, 2002: *Ordnungen der Macht* (PDF), S. 4 f: „Bei Organisations-Aufstellungen, so wie sie heute häufig praktiziert werden, findet oftmals eine Fokussierung auf die Reinszenierung von Konflikten aus der Herkunftsfamilie statt.“
- [4] Gunthard Weber, 2003: *Der kalte Wind der Unternehmen und rekursive Herausforderungen für die Organisationsaufstellungen* (PDF), S. 3.
- [5] Gunthard Weber, 2003: *Der kalte Wind der Unternehmen und rekursive Herausforderungen für die Organisationsaufstellungen* (PDF), S. 8: „Für die Aufstellungsanleitenden ist es entscheidend wichtig, sich in jedem einzelnen Fall Hypothesen darüber zu bilden, ob sichtbar werdende Beziehungsschwierigkeiten Reinszenierungen von Mustern aus Herkunftssystemen [persönlicher Kontext des Herkunftssystems des Auftraggebers, Anm.] sein können, ob sie sich in der Organisation ausgebildet haben und dort aufrechterhalten werden oder ob die sichtbar werdenden Beziehungskonflikte wie Symptome oder Hinweise für eine dysfunktional gebaute Organisationsstruktur sind.“
- [6] Gunthard Weber, 2003: *Der kalte Wind der Unternehmen und rekursive Herausforderungen für die Organisationsaufstellungen* (PDF), S. 7.
- [7] Video zum Forschungsprojekt zur Aufstellungsarbeit von Peter Schlötter: *Vertraute Sprache und ihre Entdeckung*.
- [8] Video zum Forschungsprojekt zur Aufstellungsarbeit von Peter Schlötter: *Epilog - Vertraute Sprache und ihre Entdeckung*.
- [9] Carola Kleinschmidt, 2005: *Organisationsaufstellung als Methode. Effiziente Analyse oder Triumph der Alltagspsychologie?* (PDF), S. 36.
- [10] Uwe P. Kanning: *Skurriles aus der Welt der Organisationsaufstellung*
- [11] Stefan Kühl, 2009: *Die blinden Flecken der systemischen Beratung* (PDF), S. 2.
- [12] Stefan Kühl: *Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien*. Frankfurt a.M./New York 1998.
- [13] Vgl. Marco de Carvalho, Jörgen Klußmann: *Konfliktbearbeitung in Afghanistan. Die Systemische Konflikttransformation im praktischen Einsatz bei einem Großgruppenkonflikt* (PDF), S. 43 ff.
- [14] Klaus Grochowiak, 2002: *Ordnungen der Macht* (PDF), S. 25 ff: „Dass dies durch andere Strukturen, wie informelle Macht, Gewerkschaften, Unkündbarkeit usw. häufig in nicht unerheblichen Maße unterlaufen wird, macht schon deutlich, dass die Macht in Organisationen nicht eindeutig verteilt ist. Dies hat nicht unerhebliche Auswirkungen für die Aufstellungsarbeit.“
- [15] Siegfried Rosner: *Systeme in Szene gesetzt. Organisations- und Strukturaufstellungen als Managementinstrument und Simulationsverfahren*. Leonberg 2006 (Nachdruck 2015), S. 117: „Wie Stefan Kühl an der exemplarischen Analyse einiger besonders fortgeschrittener ‚postbürokratischer‘ Organisationen gezeigt hat, geraten diese in ein ‚Politisierungsdilemma‘, d. h. die Auflösung von starren Hierarchien und genau abgegrenzten Zuständigkeitsrevieren schafft neue Unsicherheitszonen, eine Art Machtvakuum. ‚Die verflüssigten Strukturen begünstigen die inneren Konkurrenzen und sind manchmal Nährboden für heftige Machtkämpfe.‘ (Kühl 1994, 104).“

# Kapitel 14

## Pinnwandmoderation

Die **Pinnwandmoderation** ist eine **Moderationsmethode** für die Arbeit mit Gruppen. Damit können im Team Ideen produziert, gesammelt, visualisiert, geordnet, bewertet und entschieden werden.

### 14.1 Ziele

Moderation ist eine Methode zur Steuerung der Kommunikation in Arbeitsgruppen. Sie fördert die motivierte, aktive Mitarbeit aller Beteiligten. Ziel ist eine gemeinsame Arbeit an einem gemeinsamen Ziel, und ein für alle nachvollziehbares, gemeinsam entwickeltes Ergebnis.

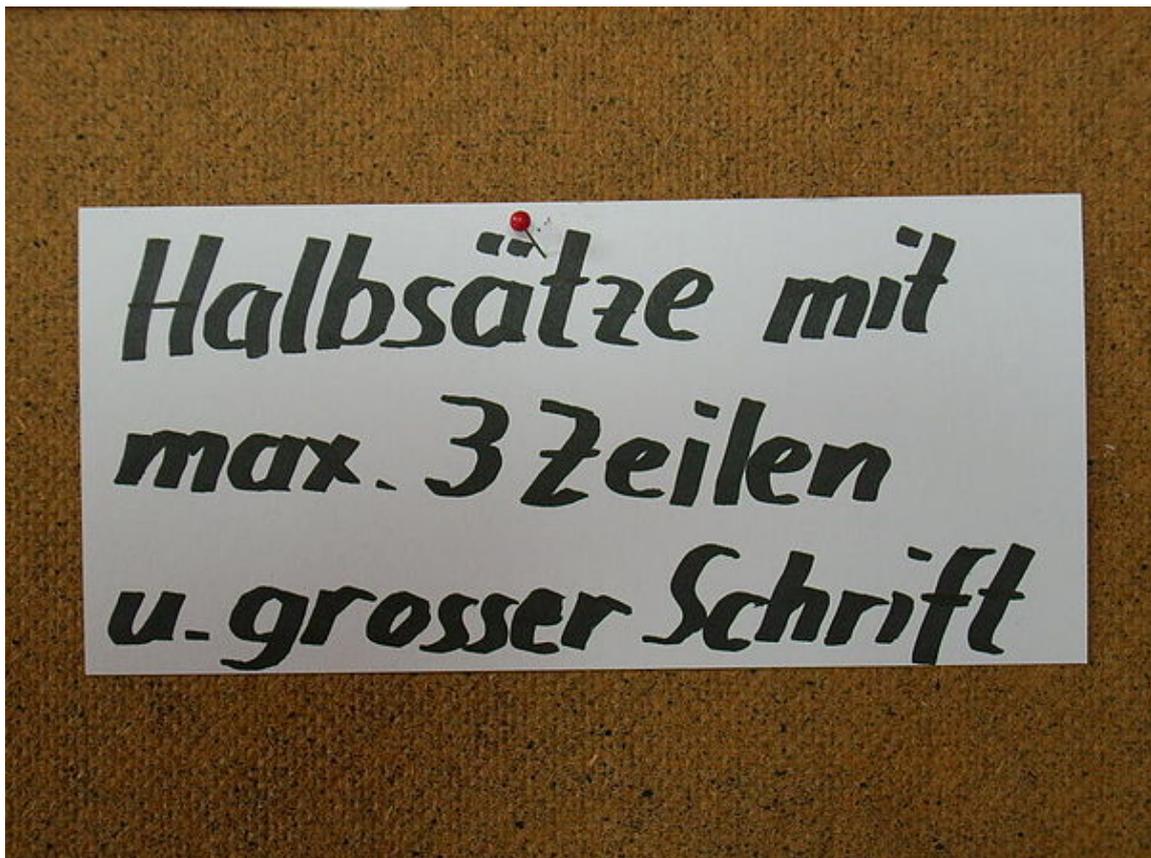
- **Ideen produzieren:** Kreative Ideen werden auf Karten geschrieben. Diese Kartentechnik ist eine Form des **Brainwriting** (die schriftliche Form von **Brainstorming**). Je mehr Karten desto besser, und wie im **Brainstorming** gilt: alles ist erlaubt, auch „Verrücktes“. In einer Variante werden die Karten an den Nachbarn gegeben, der diese als Anregung für weitere oder weiterführende Ideen nimmt.
- **Fragen sammeln:** Zu einem Thema werden Fragen oder Probleme gesammelt. Dadurch erschließt sich die größere Breite und Tiefe des Themas aus der Sicht aller Teilnehmer.
- **Meinungen austauschen:** Zu einer Frage werden Gedanken, Meinungen, Aspekte gesammelt. Dadurch werden die Sichtweisen aller Teilnehmer für alle ersichtlich.
- **Lösungen erarbeiten:** Für Aufgaben werden Arbeitsschritte geplant und Verantwortlichkeiten festgelegt. Für Konflikte werden Lösungen gesucht (siehe **Konfliktlösung**).

### 14.2 Methoden

#### 14.2.1 Thesen

Die Moderation beginnt mit einer These – oder mehreren widersprüchlichen Thesen –, aus denen strukturierende Fragen abgeleitet werden. Die These beschreibt das Thema und mögliche Ziele, macht neugierig und aktiviert. Beispiel: „Biosprit verstärkt Hungersnot dramatisch“ oder „Frust und Langeweile führen zu Übergewicht“ oder „Ein sicherer Arbeitsplatz erhöht die Identifikation und die Leistung“ oder „Wenn wir so weitermachen, stehen wir vor dem Ruin“. Die Thesen werden oft von einer Führungskraft oder von einem Vertreter einer besonders betroffenen Gruppe vorgetragen.

Thesen werden im Verlauf der Moderation auch als ausdruckskräftige Zusammenfassung von Ergebnissen verwendet (Beispiel: „In Argentinien wird Mais als Lebensmittel knapp“). Oder zur Einschätzung der Stimmung (Beispiel: „Ich überlege einen Umstieg auf Biosprit-ja/nein“).



*Moderationskarte*

### 14.2.2 Kartenabfrage

Jede Kartenabfrage beginnt mit einer eindeutigen Frage. Beispiel: „Was sind die entscheidenden Aufgaben des Lehrers?“ oder „Was sind die Ziele unserer Schule?“ oder „Was könnte jemanden hindern, bei der Klassenfahrt mitzufahren?“ und „Welche Lösungsideen gibt es dafür?“

Die Durchführung einer Kartenabfrage umfasst folgende Schritte:

1. Fragestellung / Ziel der Abfrage erklären
2. Methode erklären
3. Karten und Filzstifte austeilen
4. jeder Teilnehmer schreibt seine Ideen auf seine Karten (z.B. 10 Minuten)
5. jede Karte wird an die Wand gepinnt (anregend für weitere Ideen)
6. Ordnen und Gruppieren der Karten (gemeinsames Verständnis der Karten)

Je nach Aufgabe werden dann Visionen konkretisiert und in Ziele übersetzt, Probleme analysiert, Prioritäten gesetzt, Prozesse gestaltet, Projekte entwickelt, Aktionen geplant, Termine vereinbart.

### 14.2.3 Zurufabfrage

Eine Alternative zur Kartenabfrage ist die Zurufabfrage. Dabei wird wie gewohnt eine eindeutige Frage gestellt, und die Teilnehmer rufen ihre Antworten einem Schreiber zu, der diese dann in einem Halbsatz auf je eine Karte schreibt. Anschließend werden die Karten vom Moderator vorgelesen und mit Hilfe der Gruppe nach Themen geordnet an die Wand gepinnt. Dies hilft bei Teilnehmern mit wenig Übung im Formulieren und Schreiben, nimmt aber gleichzeitig Eigenverantwortung.

### 14.2.4 Ordnen und „clustern“

Zum Ordnen werden die Karten entsprechend umgesteckt. Die Karten werden nach Themen gruppiert in „Cluster“ oder Spalten. Die Gruppen werden mit Überschriften versehen. Dabei können weitere Ideen auf Karten geschrieben werden.

- Ideen sammeln
- ordnen...
- alles auf 2. Wand
- Cluster mit Überschriften

Die Gruppen werden mit Überschriften versehen. Für eine gut lesbare Schrift sowie für flächiges Colorieren eignen sich Trainermarker mit Keilspitze und ergonomischen Griffmulden und verschiedenen Farben. Beziehungen und Zusammenhänge werden mit sog. ModerationsMarkern (ebenfalls in ausdrucksstarken Farben) dargestellt (Linien, Pfeile, Piktogramme, Bilder, Comics, Mindmap, Grafik, Tabelle, etc.).

- mit Beziehungen
- als Tabelle
- als Prozess
- als Mindmap

### 14.2.5 Bewerten

Karten können intuitiv (auf Zuruf) nach Bedeutung geordnet werden. Oder sie werden durch „Bepunkten“ bewertet. Dazu erhält jeder Teilnehmer beispielsweise sechs Klebepunkte und klebt davon drei Punkte an seinen Favoriten, zwei an die zweitwichtigste Karte und einen an die dritt wichtigste Karte. Nachdem alle Teilnehmer ihre Punkte verteilt haben, ist auf einen Blick erkennbar, welche Karten als besonders wichtig empfunden werden. Statt Punkte zu kleben können auch wie beim Kartenspielen Striche verteilt und in 5-er-Blöcken gezählt werden.

- Themen wählen
- Vorschläge bewerten
- Rangfolge feststellen
- These prüfen

### 14.2.6 To-Do-Liste

Oft werden aus den bearbeiteten Themen Aufgaben oder Projekte abgeleitet. In einer To-Do-Liste wird dann festgehalten, wer was wann wo wie mit wem bis wann tut. Sie dient auch zur Dokumentation des aktuellen Bearbeitungsstandes.

### 14.2.7 Abschlusspräsentation

Zum Schluss werden alle Energien der Gruppe nochmal zusammengeführt und gemeinsam das Geleistete und Erreichte gewürdigt und auch das noch nicht Erreichte benannt. Ein Ausblick auf die weitere Entwicklung beschließt die Moderation.

## 14.3 Dramaturgie

Die Dramaturgie entscheidet, welche Atmosphäre im Raum entsteht, wie Vorträge, Präsentationen und Diskussionen zu einem nützlichen Ganzen verbunden werden, welche Ergebnisse möglich sind, und in welcher Stimmung die Teilnehmer die Veranstaltung am Ende verlassen. Dramaturgie besteht aus drei Ebenen:

- eine förderliche Arbeitsatmosphäre und Gruppenkultur gestalten
- eine Veranstaltung planen und strukturieren, und sie entsprechend eröffnen, leiten und schließen
- die Sach- und Beziehungsebene verbinden

Moderation ist einerseits ein Handwerk, und gleichzeitig eine Kunst.

### 14.3.1 Atmosphäre und Kultur

Zur „Kunst“ gehört, dass der Moderator eine Atmosphäre und Kultur gestaltet, in der das Handwerk zielführend eingesetzt werden kann. Welche Wirkungen werden erzeugt? Welche Bilder werden in den Köpfen der Teilnehmer produziert? Welche Energien werden geweckt? Wie werden diese zusammengeführt?

Dafür setzt er dynamische Moderationsformen ein, schafft Spannungsbögen, bezieht alle mit ein. Er ist Gastgeber, Dompteur, Leittier, Pate, Seelsorger, Wegweiser, Unwissender („Ich weiß, dass ich nichts weiß!“), und vieles mehr. Die wichtigsten Mittel sind Fragen, aktives Zuhören, Zusammenfassen und Strukturieren. Durch Worte, Stimme, Bewegungen, Gesten, Positionswechsel, Haltungen, Rückzug und Aktion gestaltet der Moderator die Dramaturgie.

### 14.3.2 Planung und Strukturierung

Gute Moderatoren planen den Ablauf einer Moderation in einzelnen Schritten. Leitfragen sind: Wer sind die Teilnehmer? Was sind ihre persönlichen Anliegen, Befürchtungen und Kompetenzen? Was will die Gruppe beziehungsweise der Auftraggeber? Wie viel Zeit steht zur Verfügung? Wie viel Erfahrung hat die Gruppe mit Gruppenarbeit und Moderation? Welche Vorarbeiten wurden bereits geleistet? Mit welchen Ergebnissen? Wie sind die Machtstrukturen? Welche Konflikte sind zu berücksichtigen?

Daraus entwickelt der Moderator dann ein Konzept für den Ablauf, bestimmt die Thesen und Fragen, legt die methodischen Schritte fest, und macht einen genauen Zeitplan für jeden einzelnen Schritt. Falls verschiedene Entwicklungswege möglich sind, werden diese durch Planung einer „verzweigten Dramaturgie“ berücksichtigt. Nach einer einladend-aufrüttelnden Eröffnung setzt der Moderator die einzelnen Schritte um. Und mit einem verbindlichen Abschluss sorgt er dafür, dass die Gruppe und alle Teilnehmer mit einem Gefühl von „jetzt beginnt ein neuer Abschnitt“ freudig nachhause gehen.

### 14.3.3 Sach- und Beziehungsebene

- Sach- und Beziehungsebene
- Themenzentrierte Interaktion

In jeder Kommunikation wirken gleichzeitig eine Sachebene und eine Beziehungsebene (siehe Vier-Ohren-Modell). Gegenseitige Wertschätzung, Achtsamkeit, Neugier und der Wille zum gemeinsamen Gestalten sind Voraussetzungen für den Erfolg. Es ist Aufgabe des Moderators, eine Atmosphäre zu gestalten, in der ein entsprechendes „Wir“-Gefühl entsteht.

Zwischenmenschliche Konflikte müssen erkannt und erforderlichenfalls bearbeitet werden. Wenn Zwischenmenschliches auf der Sachebene ausgetragen wird, wird der Ablauf der Moderation gestört und das Ergebnis verschlechtert. Auch versteckte Motive stören den Erfolg (siehe Eisbergmodell).

Bewährt hat sich die Themenzentrierte Interaktion, bei der das Spannungsdreieck von Ich, Gruppe und Thema methodisch berücksichtigt und ausgeglichen wird.

## 14.4 Technik

### 14.4.1 Material

Die **Pinnwand** ist eine frei und beweglich im Raum stehende feste Schaumstofftafel im Format 110 cm × 140 cm, die mit einem Packpapier bespannt ist. Die Karten haben ein Format von 1/3 DIN A4 (21 cm × 10 cm) und sind aus festem Papier (> 120 g/m<sup>2</sup>). Geeignet ist weißes Papier oder blasser Farben für einen guten Kontrast zur schwarzen Schrift. Die **Filzschreiber** haben eine Strichdicke von 2 bis 3 mm. Die Karten sollen dreizeilig in Halbsätzen beschrieben werden, mit einer Schrifthöhe die aus der Ferne gut gelesen werden kann. Die Karten werden mit kurzen Pinnadeln mit rundem Kopf festgesteckt. Die Nadeln stecken in einem Nadelkissen, das der Moderator am Handgelenk trägt.

- Pinnwand mit Packpapier
- Filzschreiber
- Pin-Nadeln
- Nadelkissen
- Moderatorenkoffer
- Moderationskarte

### 14.4.2 Raum

Bewährt hat sich ein etwa quadratischer Raum, in dem alle Teilnehmer in einem Stuhl-Kreis oder -Oval sitzen können. Jeder soll den anderen sehen. In einer Ecke stehen drei oder mehr Pinnwände, beidseitig bespannt mit mattem Packpapier, und 2 Flipcharts mit unliniertem Papier. An der Wand Magnetschienen mit Magneten zum Aufhängen fertiger Flipcharts und Pinnwandpapiere (geht auch mit Krepp-Klebeband). Auf einem Rollwagen oder einem kleinen Tisch befinden sich Filzstifte, Pinnadeln, Karten, Klebestift und weiteres Material. Der Raum soll Tageslicht haben, die Fenster zum Öffnen und mit Sonnenschutz. Für Gruppenarbeit werden die Pinnwände an die Stirnseiten oder in die Ecken gestellt, damit sich die Gruppen den Rücken zuwenden und sich nicht gegenseitig stören. Pinnwände können auch als mobile Raumteiler verwendet werden. Für die Präsentation von Bildern und Filmen ist ein Beamer mit Projektionsfläche erforderlich, für Musik eine kleine Musikanlage mit CD und Line-In oder USB.

Für Gruppen bis 20 Teilnehmern reicht ein Raum von 50 bis 70 m<sup>2</sup>. Für Gruppen ab 50 Teilnehmern ist ein Mikrofon hilfreich. Für **Grossgruppen** braucht man entsprechend mehr Platz.

### 14.4.3 Dokumentation

Ergebnisse werden mit einer **Kamera** festgehalten. Auch der Verlauf und Zwischenergebnisse können so dokumentiert werden. Bilder können per E-Mail verschickt oder als Protokoll ausgedruckt und so dokumentiert werden. Zum Schluss werden die Karten mit einem Klebestift auf das Packpapier geklebt und das Ganze im Projektraum zur Visualisierung und weiteren Verwendung aufgehängt.

## 14.5 Vorteile

Mit der Pinnwandmoderation werden alle Teilnehmer gleichberechtigt einbezogen. Gedanken und der gemeinsame Entscheidungsprozess werden visualisiert. Die Methode ermöglicht systematisches und erfolgreiches Arbeiten. Gemeinsame erarbeitete Entscheidungen werden besser umgesetzt. Die Methode ist sehr flexibel. Das erforderliche Material ist heute in jedem Tagungshaus verfügbar.

## 14.6 Warenzeichen

Die Pinnwandmoderation ist auch bekannt als „Metaplan-Moderationsmethode“. Diese ist eingetragenes Warenzeichen der Firma Metaplan in Quickborn.



*Stuhlkreis*

## 14.7 Elektronische Meetingsysteme

Wesentliche Elemente der Pinnwandmoderation sind eingeflossen in elektronische Meetingsysteme, die – meist in Verbindung mit einer Telefon- oder Webkonferenz – die Durchführung von Workshops über das Internet ermöglichen.

## 14.8 Siehe auch

- KJ-Methode
- Moderationszyklus

## 14.9 Literatur

- Freimuth, Joachim; Straub, Fritz (Hg.) (1996): Demokratisierung von Organisationen. Philosophie, Ursprünge und Perspektiven der Metaplan-Idee. Wiesbaden: Gabler.

- Freimuth, Joachim; Barth, Thomas (Hg.) (2014): Handbuch Moderation. Konzepte, Anwendungen und Entwicklungen. Göttingen: Hogrefe.
- Klebert, Karin; Schrader, Einhard; Straub, Walter: Moderationsmethode. Gestaltung der Meinungs und Willensbildung in Gruppen, die miteinander lernen und leben, arbeiten und spielen. Hamburg: Windmühle. 3. Auflage, 2006, ISBN 978-3-937444-07-9.
- Kühl, Stefan (2009): „Visualisierte Diskussionsführung“, in: Stefan Kühl; Petra Strodtholz; Andreas Taffertshofer (Hg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 195–215.
- Wohlgemuth, André C. (Hg.) (1993): Moderation in Organisationen. Bern: Haupt.

# Kapitel 15

## Soziale Gruppe

**Soziale Gruppe** bezeichnet in Soziologie und Psychologie eine Sammlung von mindestens zwei Personen.<sup>[1]</sup> Soziologisch bestimmt sich eine *Gruppe* dadurch, dass alle ihre **Mitglieder** in einer unmittelbaren **sozialen Beziehung** zueinander stehen, jedes Mitglied sich der anderen Mitglieder bewusst ist und zwischen allen Mitgliedern **soziale Interaktion** möglich ist. Damit unterscheidet sich eine soziale Gruppe von einer *Organisation*, einer Sozialform, die eine sehr große Ausdehnung in Bezug auf Mitgliederzahl und Komplexität ihrer Sozialstruktur haben kann (gelegentlich als *formelle Gruppe* bezeichnet); Organisationen haben beispielsweise oft eine **anonyme** Struktur mit **formalisierten** und anonymen Begegnungen. Demgegenüber ist eine Gruppe aufgrund der nötigen Interaktionen grundsätzlich in ihrer Größe begrenzt.

In der Psychologie, insbesondere der **Sozialpsychologie**, wird die Größe einer Gruppe nicht begrenzt; einige Wissenschaftler unterscheiden aber zwischen **Phänomenen** in kleineren Gruppen und solchen in größeren. Eine anerkannte Definition stammt von dem Sozialpsychologen **Henri Tajfel**, er bestimmte eine (soziale) Gruppe als eine Ansammlung von **Individuen**.<sup>[2]</sup>

- die sich selber als Mitglieder derselben *sozialen Kategorie* wahrnehmen,
- die ein gewisses Maß an *emotionaler Bindung* an diese Kategorie aufweisen,
- die ein gewisses *gemeinsames Einverständnis* über ihre Mitgliedschaft und die Beurteilung der Gruppe aufweisen.

Tajfels Theorie wird ebenso auf Kleingruppen wie auf ethnische Gruppen und ganze Nationen angewendet.

### 15.1 Soziologie

Für den dänischen Soziologen **Theodor Geiger** ist die Gruppe **kategorial** von einem Paar (der *Dyade*) zu unterscheiden, da bei diesem alle (beiden) Mitglieder jederzeit an allen **Interaktionen** beteiligt sind. Für den deutschen Soziologen **Georg Simmel** kommt gerade der Dreizahl, die als untere Grenze der Gruppengröße festgelegt ist, eine besondere Bedeutung für die **Gesellschaftsbildung** zu.<sup>[3]</sup>

Wichtiges **Merkmal** einer sozialen Gruppe ist im soziologischen Sinne ihre **Überschaubarkeit**, für die Gruppenmitglieder ebenso wie für Außenstehende. Soziale Gruppen werden daher häufig auch als **Kleingruppen** bezeichnet; als grober Richtwert gilt eine Mitgliederzahl von höchstens 25 Personen. Außerhalb der Soziologie, etwa in der **Sozialpsychologie**, wird auch bei sehr viel größeren Gruppen noch von sozialen Gruppen gesprochen.

Eine soziologische Definition von **Friedhelm Neidhardt** lautet: „Gruppe ist ein soziales System, dessen Sinnzusammenhang unmittelbar durch diffuse Mitgliederbeziehungen sowie durch relative Dauerhaftigkeit bestimmt ist.“ Kennzeichen einer Gruppe ist häufig eine wiederkehrende Interaktion zwischen den Personen, jedoch nicht zwangsläufig. Ein **sozial Handelnder (Akteur)** gehört einer Gruppe an:

- wenn er sich der Gruppe zugehörig fühlt,
- wenn dieses Zugehörigkeitsgefühl von der Gruppe nicht zurückgewiesen wird.



*Kennzeichnend für viele Gruppen ist ihre Abgrenzung gegenüber Nicht-Mitgliedern*

Damit die erste Bedingung erfüllt sein kann, muss diese Gruppe mindestens in der Vorstellung eines Akteurs existieren. Sie kann dann als Bezugsrahmen für soziale Vergleiche dienen und so als seine **Bezugsgruppe** wirken, obwohl sie z. B. nicht nur aus lebenden Akteuren bestehen muss (z. B. „meine Sippe“) oder vielleicht überhaupt nichts davon weiß, dass sie als Bezugsgruppe wirkt (beispielsweise „alle Menschen mit Selbstachtung“). Um die Gruppenzugehörigkeit überhaupt dementieren zu können, muss darüber hinaus eine „Gruppe“ so etwas wie eine *Gruppenidentität* (**Wir-Gefühl**) entwickelt haben (siehe **Eigengruppe**).

Das Wir-Gefühl ist ein wesentlicher, konstituierender Ausgangsfaktor für den Erhalt und Bestand von Gruppen, denn dieses Gruppengefühl gründet in den Gefühlen von Zugehörigkeit und Zusammengehörigkeit. Unmittelbare **Interaktion** eines Mitgliedes mit jedem anderen, Vertrautheit und Intimität gehören ebenso zu den Qualitäten der Gruppe.

## 15.2 Organisationspsychologie

In der **Organisationspsychologie** wird die Gruppe als Mehrzahl von Personen gesehen, die über eine längere Zeitspanne hinweg in direkter Interaktion zueinander stehen und durch ein Wir-Gefühl verbunden sind. Es bestehen Rollendifferenzierungen bzw. gemeinsame Normen, Werte und Ziele.<sup>[4]</sup> Soziale Gruppen können in formale und informelle Gruppen klassifiziert werden.<sup>[5]</sup>

- Die **formalen Gruppen** werden von der Organisationsleitung nach den jeweiligen Erfordernissen und Zielsetzungen gebildet, um bestimmte, geplante und definierte Aufgaben auszuführen und Teilziele zu erreichen, beispielsweise **Arbeitsgruppe**, **Team**, **Ausschuss** bzw. **Qualitätszirkel**.
- Die **informelle Gruppe** ist durch gefühlsmäßige Bindungen zwischen den Gruppenmitgliedern gekennzeichnet und haben damit von der formellen Organisation unabhängige Begründungen,<sup>[6]</sup> beispielsweise als **Freundschaftsgruppe**, aber auch als *Clique*. Sie befriedigen am Arbeitsplatz und in ihrer Freizeit soziale Bedürfnisse.

Für die Vorgesetzten als **Gruppenleiter** ist es im Rahmen der **Teamführung** bedeutsam zu wissen, welches Mitglied als informeller Gruppenführer agiert, wie die sozialen Gruppen die Kommunikation in der Organisation beeinflussen und ob es möglicherweise Konfliktpotential gibt.

## 15.3 Gruppenstruktur

Das soziale Zusammenleben innerhalb der Gruppe ist geprägt durch dauerhafte **soziale Beziehungen** und Kontakte, durch Eigen- und Zusammenhandeln, durch Einheit sozial Handelnder mit gemeinsamen Werten und Interessen, durch Unmittelbarkeit von Beziehungen, durch wechselseitige Wahrnehmung der Beteiligten, durch Anwesenheit und direkte Interaktion, sowie durch aufeinander abgestimmte soziale Rollen. Hiermit sind einige grundlegende, gruppensoziologische Merkmalbestimmungen genannt, die die Basis für die sozialen Prozesse innerhalb einer Gruppe ergeben und die im speziellen Sinne dann Gruppenprozesse genannt werden können. In der Interaktion der Individuen ergeben sie die **Gruppendynamik**.

Aufschlussreich sind bei der Untersuchung der Struktur zunächst die verschiedenen sozialen Rollen und Positionen (Status) in Hinblick auf die Verteilung von **Macht**, **Kompetenz**, **Einfluss**, **Autorität** oder anderer signifikanter Sozialressourcen. Wie auch der Blick auf Unterwerfung oder Anpassung als spezifische Verhaltensweisen, aus denen sich möglicherweise eine Hierarchie oder eine andere spezifische Struktur ergibt.

Ein weiterer wesentlicher Faktor ist das Innen-Außen-Verhältnis der Gruppe. Wie definiert sie sich nach innen als Gemeinschaft, z. B. über Inhalte, Gefühle, Rituale, Werte? Daraus folgt die Frage, wie sich die Gruppe überhaupt vom Umfeld, von anderen Gruppen (siehe **Fremdgruppe**) oder der Gesellschaft abgrenzt. Die mehr oder weniger klar definierte Art und Weise dieser Grenze stellt einen bestimmenden Analysefaktor dar.

### 15.3.1 Handeln und Verhalten in Gruppen

Menschen handeln oder verhalten sich in einer Gruppe anders als alleine (Beispiel: **Gruppenpolarisierung**, siehe auch **Gruppendynamik**).

Gruppen, Verhaltensweisen zwischen Gruppen (*Intergruppenverhalten*) und Verhaltensweisen von Individuen innerhalb von Gruppen (*Intragruppenverhalten*) sind der primäre Forschungsgegenstand der **Sozialpsychologie** und spielen auch in der **Soziologie** eine Rolle, sowie, bezogen auf Gruppen in Organisationen, in der **Organisationspsychologie**.

### 15.3.2 Gruppengrößen

Für das Wohlfühlen in Gruppen, aber auch für deren Leistungsfähigkeit spielt die Größe eine entscheidende Rolle. Kleine Gruppen sind konflikthanfälliger (beispielsweise die Dreiergruppe), zu große Gruppen (über zehn Teilnehmer) zerfallen häufig in Untergruppen. Es kann durchaus sinnvoll sein, von der „optimalen Gruppengröße von fünf Teilnehmern“ auszugehen.<sup>[7]</sup>

### 15.3.3 Rollen innerhalb von Gruppen

In der Regel kristallisieren sich innerhalb kurzer Zeit in den Gruppen einzelne Positionen heraus, die von einzelnen Gruppenmitgliedern eingenommen und unterschiedlich ausgefüllt werden (die **soziale Rolle** kann unterschiedlich gespielt werden) oder aber von den anderen Gruppenmitgliedern einem Individuum zugesprochen werden. Mit den meisten Rollen identifizieren sich einzelne Gruppenmitglieder bewusst oder unbewusst, zugesprochene Rollen werden von ihnen akzeptiert oder aber abgelehnt. Man kann sagen, dass die Rollenübernahme und -zuschreibung sozial ausgehandelt wird.

Empirische Beispiele:

- Ein **informeller Gruppenführer** (instrumental leader) hat die Funktion, die Gruppe zusammenzuhalten, und bestimmt und koordiniert die Gruppenziele. In Gruppen, in denen es keinen offiziellen **Gruppenleiter** gibt, wetteifern meist der Beliebteste und der Normtreueste („Tüchtigste“)<sup>[8]</sup> um diese Position (nach George C. Homans sind beide sozialen Rollen unvereinbar).
  - Wer *beliebt* ist (emotional leader), hat die Funktion, die Gruppe zusammenzuhalten; er wird von allen gemocht und verkörpert die emotionale Seite der Gruppenbedürfnisse. Da er die 'Strenge' der Gruppenmaßstäbe gerade nicht verkörpert, ist er als Gruppenführer meist erfolglos, oder er wird unbeliebter und kann so seine ursprüngliche Rolle verlieren.
  - Wer *tüchtig* ist, verkörpert die normativen Ziele der Gruppe. Damit kann er nicht der Beliebteste sein: „Es recht zu machen jedermann ist eine Kunst, die keiner kann.“
- *Mitläufer* orientieren sich am Gruppenleiter.
- Der *Opponent* hat eine besondere Beziehung zum informellen Gruppenführer und hat als starkes Mitglied ebenfalls Führungsqualitäten, ist jedoch nicht zum Führer gemacht worden und macht diesem (un)bewusst seine Position streitig. Der Opponent ist oft auch dafür verantwortlich, dass **soziale Konflikte** akut werden. Die dabei entstehenden **Aggressionen** richten sich nicht selten gegen schwächere Mitglieder. Im Kleinen spielt er die Rolle der „Gegenelite“ bei Vilfredo Pareto.
- Der *Opportunist* kümmert sich vorrangig um die Durchsetzung seiner eigenen Interessen in der sozialen Gruppe.
- Der *Sündenbock* ist allgemein das schwächste Gruppenmitglied, und er wird verantwortlich gemacht, wenn die Gruppe ein Ziel nicht erreicht hat und die Nennung der genauen Ursache dessen einer sozialen Zensur unterliegt. Dieser *Außenseiter* nimmt einen niedrigen Gruppenrang ein (Unbeliebtheit bzw. *Kasper*), kann aber durchaus auch eine bessere Position in der Gruppe haben, z. B. als Berater mit einer wenig beliebten Rolle (Selbstaussgrenzung).

## 15.4 Siehe auch

- Gruppe (Begriffsklärung)
- Gruppenverband (soziologisch)
- Gruppenzwang (Konformitätsdruck)

- Korpsgeist (Wir-Gefühl einer Eigengruppe)
- Primärgruppe – Sekundärgruppe
- Peergroup (Gleichaltrigengruppe)
- Soziale Gruppenarbeit (Kinder- und Jugendhilfe)

## 15.5 Literatur

- George Caspar Homans: *Theorie der sozialen Gruppe*. 6. Auflage. Westdeutscher Verlag, Köln/Opladen 1972, ISBN 3-531-11158-2 (Zusammenfassung auf Wikibooks; erstveröffentlicht 1950: *The Human Group*).
- Manfred Sader: *Psychologie der Gruppe*. 9. Auflage. Juventa, Weinheim/München 2008, ISBN 978-3-7799-0315-4 (Leseprobe in der Google-Buchsuche; erstveröffentlicht 1976).
- Erika Spieß, Lutz von Rosenstiel: *Prozesse in und zwischen Gruppen*. In: Dieselben: *Organisationspsychologie. Basiswissen, Konzepte und Anwendungsfelder*. Oldenbourg, München 2010, S. 47–56 (Seitenansichten in der Google-Buchsuche).

## 15.6 Einzelnachweise

- [1] Putz-Osterloh, Wiebke: *Sozialpsychologie der Schule und Familie*, Universität Bayreuth, Wintersemester 2008/2009, S. 29
- [2] Henri Tajfel, John C. Turner: *The Social Identity Theory of Intergroup Behavior*. In: William G. Austin, Stephen Worchel (Hrsg.): *Psychology of Intergroup Relations*. 2. Auflage. Nelson-Hall, Chicago 1986, S. 7–24 (PDF-Datei; 746 kB; 18 Seiten auf uni-frankfurt.de); siehe auch Henri Tajfel: *Social Identity and Intergroup Behaviour*. In: *Social Science Information*. Band 13, April 1974, S. 65–93.
- [3] Eintrag: *Gruppe*. In: Wilhelm Bernsdorf u. a. (Hrsg.): *Wörterbuch der Soziologie*. Band 2, Fischer, Frankfurt 1972, S. 314.
- [4] Lutz von Rosenstiel: *Organisationspsychologie*. 6. Auflage. Kohlhammer, Stuttgart 2007, S. 288.
- [5] Ansfried Beda Weinert: *Organisations- und Personalpsychologie*. 5., vollständig überarbeitete Auflage. Beltz, Weinheim/Basel 2004, ISBN 3-621-27490-1, S. 394–395.
- [6] Horst-Joachim Rahn: *Erfolgreiche Teamführung*. 6. Auflage. Windmühle, Hamburg 2010, ISBN 978-3-937444-66-6, S. 10.
- [7] Manfred Sader: *Psychologie der Gruppe*. 9. Auflage. Juventa, Weinheim/München 2008, ISBN 978-3-7799-0315-4, S. 62–80: *Einzelheiten der Gruppenstruktur* (erstveröffentlicht 1976).
- [8] Peter Robert Hofstätter: *Gruppendynamik. Die Kritik der Massenpsychologie*. Durchgesehene und erweiterte Neuauflage. Hamburg 1971, ISBN 3-499-55038-5, S. 140 ff. (Erstveröffentlichung 1957).

Normdaten (Sachbegriff): GND: 4022378-4

# Kapitel 16

## Soziale Impulsanalyse

**Soziale Impulsanalyse (SIA)** ist ein Verfahren zur **Prognose** des Verhaltens sozialer Netze und Gruppen. Bei einer entsprechenden Kenntnis der Beziehungsstrukturen liefert die Methode eine Aussage darüber, wie sich die Beteiligten untereinander beeinflussen.

### 16.1 Grundlage

Jede **Gesellschaft** ist darauf angewiesen, dass sich ihre Mitglieder in deren Verhalten an gewisse Normen und Regeln halten. Darüber hinaus wirkt auch die Struktur der sozialen Verbindungen einschränkend auf den Handlungsspielraum des Einzelnen. Mit dem Wissen um Regeln, Strukturen und aktuellen Status einer sozialen Konstellation lässt sich mit einer gewissen **Wahrscheinlichkeit** vorhersagen, wie diese auf einen Informationsimpuls (etwa eine wichtige Nachricht) reagieren wird.

### 16.2 Methode

Soziale Impulsanalyse baut im Kern auf dem Modell des **Soziogramms** auf, das in den 30er Jahren von **Jakob Levy Moreno** entwickelt wurde und die Struktur eines sozialen Netzwerkes beschreibt. Dieser Ansatz wurde von Grimm, R. und Eckkrammer, F. erweitert, um dynamische Aspekte einzubeziehen. Durch Berücksichtigung von Faktoren wie Interaktionshäufigkeit, menschliches Vergessen oder den reduzierten Neuigkeitswert bekannter Informationen, lassen sich gruppenspezifische Phänomene (siehe auch **Gruppendynamik**) im Zeitverlauf simulieren. Damit können Aufschaukelungseffekte, Meinungsbildungsprozesse oder Abspaltungstendenzen von Subgruppen bereits im Vorhinein antizipiert werden.

Die Parameter zur Beschreibung des Modells werden in der Regel durch Selbstbewertung der Akteure ermittelt, indem diese unter anderem angeben, von wem sie beeinflusst werden, wem sie vertrauen und wie häufig sie mit den genannten Personen interagieren. Im einfachsten Fall erfolgt dies mittels eines Fragebogens. Für eine höherwertige Modellierung empfiehlt sich jedoch eine Befragung der betroffenen Personen in Form von Interviews, in deren Zuge eine Kalibrierung der einzelnen Aussagen erfolgt. Zwecks Vorbeugung missbräuchlicher Verwertung, sollte zudem eine Reflexion der Erhebungen in einem gemeinsamen Workshop mit sämtlichen involvierten Personen erfolgen.

Zur **Prognose** des Verhaltens wird im Anschluss an die Modellierung ein Ausgangszustand definiert, indem festgelegt wird, welche Akteure zu Beginn eine bestimmte Information in die soziale Konstellation einbringen (= Informationsimpuls). In weiterer Folge wird zyklisch ermittelt, wie die Information von einer Person zur nächsten weitergereicht wird und wie sich die Akteure dabei gegenseitig beeinflussen.

### 16.3 Aussagekraft

Soziale Impulsanalyse liefert eine aussagekräftige **Prognose** für ein konkretes Netzwerk beziehungsweise die erfasste Gruppe. Je genauer die Beziehungsstruktur (siehe auch **soziale Beziehung**) modelliert wurde und je kürzer der Vorhersagezeitraum ist, desto höher ist deren **Eintrittswahrscheinlichkeit**. Infolge der Individualität jeder sozialen

Struktur sind Verallgemeinerungen oder Rückschlüsse auf andere Gruppen sowie Prognosen, die weit in die Zukunft reichen, nicht zielführend. Obwohl angesichts der Willensfreiheit der Akteure eine hundertprozentig sichere Aussage nicht erwirkt werden kann, beschreibt das Simulationsergebnis für die spezifische soziale Konstellation durchaus eine hoch wahrscheinliche Entwicklung. Es verhält sich hier ähnlich wie bei der Wettervorhersage: Wenn alle Zeichen auf Regen stehen, besteht natürlich eine Rest-Chance, dass doch die Sonne scheint. Es empfiehlt es sich aber in jedem Fall, einen Schirm mitzunehmen.

Abgesehen von der **Prognose** künftiger Szenarien eignet sich Soziale Impulsanalyse auch zur Bearbeitung von bestehenden Teamkonflikten. Die Methode kann dahingehend als Diagnoseverfahren verstanden werden, das reale Strukturen und deren Auswirkungen im Zeitverlauf sichtbar macht. Allein diese Kenntnis kann Teams in die Lage versetzen, mit sozialen Problemfeldern selbst fertig zu werden. Dabei unterstützt Soziale Impuls Analyse auch in der **Reflexion** und Optimierung von entsprechenden Maßnahmen, bevor diese in der Realität umgesetzt werden.

## 16.4 Anwendungsbeispiele

- Ermittlung der realen Kommunikationswege informeller **Organisationsstrukturen**
- Vorhersage der Auswirkung bestimmter organisatorischer Veränderungen
- Identifikation von Schlüsselpersonen und Beeinflussern
- Erkennung von Problemen in Teams (Abspaltungen, Einzelgänger, Lagerbildung,...)
- Abbildung der Beeinflussungsstruktur von Geschäftskunden für gezielte Kommunikation im Vertrieb

## 16.5 Literatur

### Soziometrie:

- Moreno, J. L. (1995): Die Grundlagen der Soziometrie: Wege zu Neuordnung der Gesellschaft, 4. Aufl, Opladen, Leske + Budrich

### Soziale Impulsanalyse:

- Grimm, R., Krainz, E. (2011): Teams sind berechenbar: Erfolgreiche Kommunikation durch Kenntnis der Beziehungsmuster, Wiesbaden, Gabler Verlag
  - Kapitel 4: *Die soziale Impulsanalyse* bei Springerlink - google-online;
  - Kapitel 5: *Die soziale Impulsanalyse in der Praxis* bei Springerlink - google-online

### Soziale Netzwerk Analyse:

- Wasserman, S., Faust, K. (1994): Social Network Analysis: Methods and Applications, New York, Cambridge University Press

### Komplexe soziale Strukturen, soziale Systeme:

- Grimm, R. (2009): Einfach komplex: Neue Herausforderungen im Projektmanagement, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Luhmann, N. (1987): Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt/M, Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2006): in: Baecker, D. (Hg.): Einführung in die Systemtheorie, 3. Aufl, Heidelberg, Carl-Auer.
- Malik, F. (2004): Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation: Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme, 4. Aufl, Bern, Haupt.
- Senge, P. M. (2006): Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 10. Aufl, Stuttgart, Klett-Cotta.
- Weick, K.E. (1995): Der Prozess des Organisierens, Frankfurt/M, Suhrkamp.

## 16.6 Siehe auch

- Soziogramm
- Soziometrie
- Komplexität

# Kapitel 17

## Soziogramm

Ein **Soziogramm** (lat. *socius* ‚Genosse‘, ‚Gefährte‘ und altgr. γράμμα *grámma* ‚Zeichen‘) ist die graphische Darstellung der Beziehungen in einer Gruppe, etwa in einer Schulklasse oder in einem Unternehmen. Diese Methode wurde von **Jacob Levy Moreno** entwickelt.<sup>[1]</sup> Ausgehend von Daten einer **soziometrischen** Erhebung werden in der Darstellung Beziehungen beispielsweise durch verschiedene Pfeile symbolisiert.<sup>[2]</sup>

**Rudolf Lochner**, der in Deutschland als (Mit-)Begründer der "deskriptiven Pädagogik" gilt, war der erste, der den Begriff des Soziogramms in die wissenschaftliche Fachsprache einführte und 1927 ein "Soziogramm der Volksschulklasse" vorlegte. In der Psychologie war es in jener Zeit zu einer Flut von Psychogrammen (Merkmalslisten, Tafeln von Beschreibungspunkten, Fragebogen, Beobachtungsschemata) gekommen. Dies war „offensichtlich Anregung und methodisches Vorbild“ für sein Beschreibungsschema, Lochner selbst spricht von einem „Vollsoziogramm der Schülerbeobachtung“. Der Begriff Soziogramm darf allerdings auf das Soziogramm von Lochner nur bedingt angewendet werden. Lochners Schema enthält in 167 Punkten eine Unmenge von Hinweisen für praktische Erhebungen und Beobachtungen in der Klasse. Das **Psychogramm** Lochners war als Grundlage einer systematischen Schülerbeschreibung gedacht. Nach Elbing wollte er damit erreichen, mit einem umfassenden Schema von Gesichtspunkten ("soziologisches Programm") die Beschreibung zu systematisieren. Es geht hier nicht so sehr darum, die Struktur einer Klasse grafisch darzustellen. Das Schema, aber auch die Beschreibung selbst bezeichnet Lochner dann als Soziogramm.<sup>[3] [4] [5]</sup>

Ein häufiges Anwendungsgebiet stellt die Analyse der Beziehungen zwischen den Abteilungen und den Individuen in einem Unternehmen dar, um Arbeitsabläufe zu optimieren. Als **Aktionssoziogramm** kann ein **Gruppenprozess** bezeichnet werden, in dessen Verlauf die Mitglieder der Gruppe durch ihre Handlungen bestimmte Aussagen kenntlich machen. Beispielsweise kann die eine Ecke eines Raumes als Ort zum Repräsentieren einer negativen, die diagonal gegenüber liegende Ecke zum Repräsentieren einer positiven Aussage definiert werden. Wird nun eine Frage gestellt, die mit *ja* oder *nein* beantwortet werden kann, begeben sich die Personen in die entsprechende Ecke des Raumes oder, im Falle der Unentschiedenheit, an eine Position dazwischen.

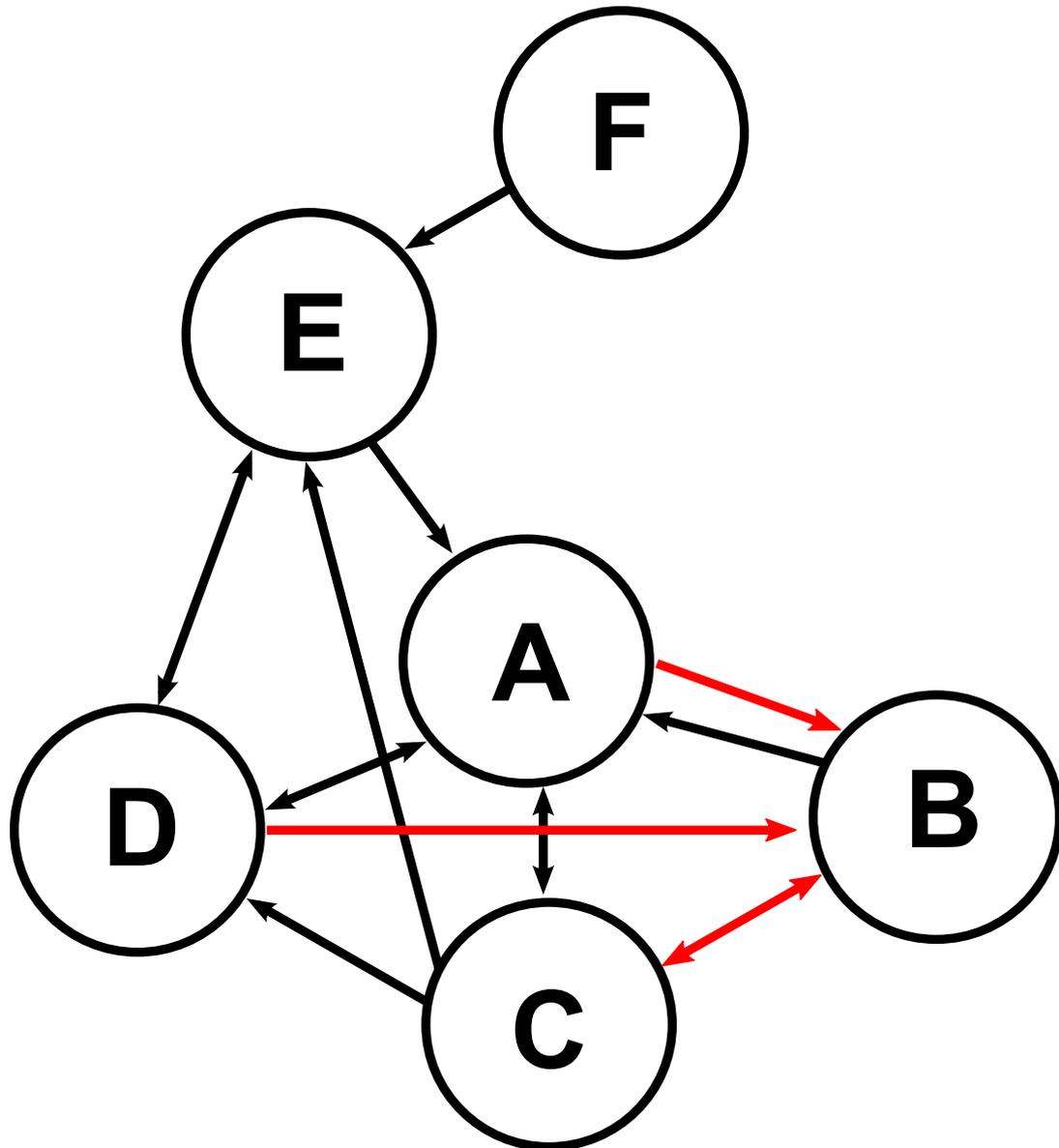
### 17.1 Fallbeispiel

Die Erhebung kann beispielsweise in einer Schulklasse dadurch erfolgen, dass jeder Schüler Fragen der Art beantwortet wie: "Neben wem möchtest du gerne sitzen?" und drei Mitschüler benennen darf. Wenn Schüler A gern neben Schüler B sitzen möchte, weist in der Auswertung ein Pfeil von A nach B.

Die graphische Darstellung ergibt dann einen anschaulichen Überblick über die erhobenen Daten. Beispielsweise werden Außenseiter sofort erkennbar, da auf sie nur wenige oder gar keine Pfeile gerichtet sind. Umgekehrt werden besonders beliebte Schüler sofort daran erkennbar, dass viele Pfeile auf sie gerichtet sind.

Die Veröffentlichung solcher Daten gegenüber den Betroffenen kann äußerst problematisch sein, da eventuell vorhandene Außenseiter möglicherweise noch stärker als zuvor in diese Rolle abgedrängt werden und der gleichsam objektive Nachweis dieser Position für sie eine zusätzliche, erhebliche Belastung darstellen kann.

Eine Lehrkraft kann jedoch aus diesen Daten wichtige Rückschlüsse auf den Zusammenhalt einer Schulklasse ziehen und so besser langfristig korrigierend eingreifen. Aus dem Soziogramm ergibt sich, wer in der Gruppe als **informeller Gruppenführer** und wer als **Außenseiter** fungiert.<sup>[6]</sup>



gegenseitige Wahl



Wahl



gegenseitige Ablehnung



Ablehnung



**A bis F:** Gruppenmitglieder

**A:** Gruppenführer

**B:** abgelehntes Mitglied

**F:** Randperson

## 17.2 Einzelnachweise

- [1] J. L. Moreno: *Die Grundlagen der Soziometrie*. Köln 1954.
- [2] E. Höhn, C. P. Schick: *Das Soziogramm*. 3. Auflage. Göttingen 1974, S. 32.
- [3] Rudolf Lochner: *Das Soziogramm der Schulklasse*. In: *Zeitschrift für pädagogische Psychologie, experimentelle Pädagogik und jugendliche Forschung*. Verlag von Quelle & Meyer, 28. Jahrgang, Leipzig 1927, S. 177.
- [4] Eberhard Elbing: *Das Soziogramm der Schulklasse*. Studienhefte Psychologie in Erziehung und Unterricht. 5. Auflage. Ernst Reinhardt Verlag, München/Basel 1975, S. 77.
- [5] Otto Engelmayer: *Das Soziogramm in der modernen Schule, Wege der soziographischen Arbeit an der Klasse*. 2. Auflage. Chr. Kaiser Verlag, München 1958, S. 12.
- [6] H. J. Rahn: *Erfolgreiche Teamführung*. 6. Auflage. Hamburg 2010, S. 24–30.

## 17.3 Literatur

- E. Höhn, C. P. Schick: *Das Soziogramm*. 3. Auflage. Verlag für Psychologie, Göttingen 1974.
- J. L. Moreno: *Die Grundlagen der Soziometrie*. Westdeutscher Verlag, Köln 1954. (Leske u. Budrich, Opladen 1996, ISBN 3-8100-1488-5.)

## 17.4 Siehe auch

- Soziometrie
- Informeller Gruppenführer
- Soziale Impulsanalyse

## 17.5 Weblinks

 **Wiktionary: Soziogramm** – Bedeutungserklärungen, Wortherkunft, Synonyme, Übersetzungen

# Kapitel 18

## Soziometrie

Die **Soziometrie** ist eine von **Jacob Levy Moreno** in den 1930er Jahren begründete Methode der empirischen Sozialforschung, welche dazu dient, Beziehungen zwischen Mitgliedern einer Gruppe in einer so genannten *Soziomatrix* zu erfassen, ein **Soziogramm** graphisch darzustellen und dieses bezüglich unterschiedlicher Kennzahlen zu analysieren.

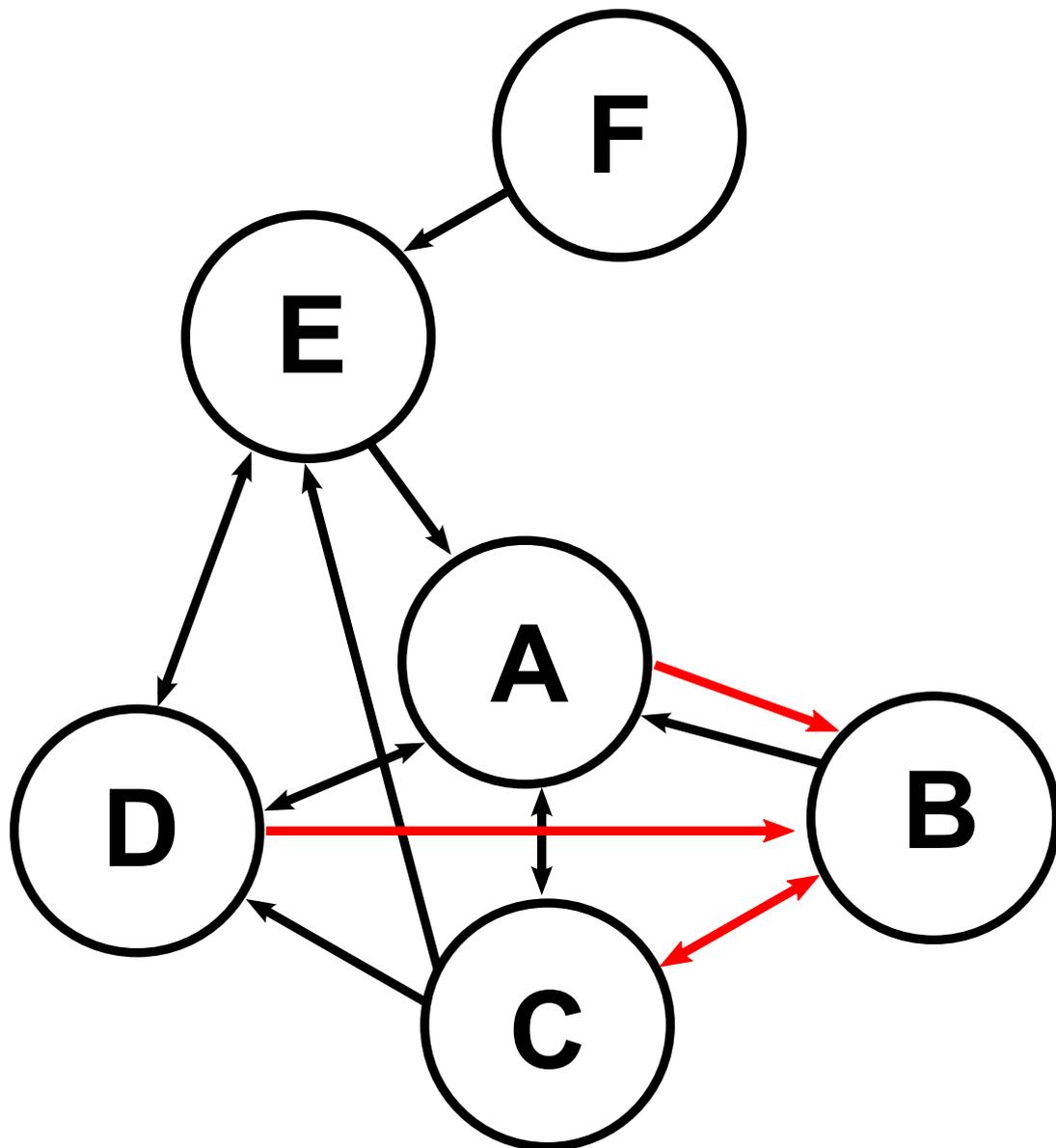
Im Vorfeld werden dazu im Hinblick auf das interessierende Kriterium Fragen an alle Mitglieder gestellt, was ihre Einstellungen gegenüber jedem anderen der Gruppe angeht (z. B. die klassischen Fragen: „Zählen Sie auf, welche Arbeitskollegen Sie sympathisch finden. Mit wem möchten Sie ...“. In Supervisions- und Organisationsentwicklungsprozessen wird auch nach Einfluss, Vertrauen, Unterstützung oder bestehenden Konflikten gefragt.) Beim **Psychodrama**, das ebenfalls auf Moreno zurückgeht, werden soziometrische Entscheidungen herbeigeführt, zum Beispiel wer in der Gruppe seinen Fall behandeln darf, indem die Gruppenmitglieder mit ihren Körpern abstimmen, durch Nähe oder Berührungen.

Das **Soziogramm** stellt schließlich die Beziehungen der Gruppenmitglieder graphisch als Netzwerk dar. Mittels verschiedener Formeln können dann Kennzahlen (Status eines Einzelnen, soziales Integrationsmaß etc.) ermittelt werden. Man unterscheidet „heiße Soziometrie“ (Sozialatom, Aktionssoziogramm, Spektrogramm oder Soziometrische Landkarte) von „kalter Soziometrie“ (Fragebogen).

Grenzen der Soziometrie liegen in der Größe der analysierbaren Gruppe und in der objektiven Aussagekraft ihrer Resultate. Die Soziometrie kann als eine Vorläuferin der soziologischen **Netzwerkanalyse** angesehen werden.

### 18.1 Literatur

- Moreno, J. L.: *Who Shall Survive?* Washington, DC: Nervous and Mental Disease Publishing Company 1934
- Moreno, J. L. (1974, 3.Aufl.): *Die Grundlagen der Soziometrie. Wege zu Neuordnung der Gesellschaft*, [31974; Nachdruck] Opladen: Leske + Budrich 1996



gegenseitige Wahl



Wahl



gegenseitige Ablehnung



Ablehnung



**A bis F:** Gruppenmitglieder

**A:** Gruppenführer

**B:** abgelehntes Mitglied

**F:** Randperson

# Kapitel 19

## Symlog

**SYMLOG** (System for the Multiple Level Observation of Groups) ist ein von Robert Freed Bales Ende der 1970er Jahre entwickeltes Verfahren zum Studium von Gruppenprozessen. Als Weiterentwicklung von Bales' Interaktionsprozessanalyse zeichnet es sich gegenüber anderen Modellen durch seine Differenziertheit aus. Erhebungstechnisch basiert es auf der für Fremdbeobachtung entwickelten Interaktionssignierung und der hauptsächlich als Selbstrating angewandten Adjektivliste.

1983 wurde in Zusammenarbeit mit Bales die *Symlog Consulting Group* gegründet, die die Entwicklung und Nutzung von SYMLOG in inzwischen sechs Kontinenten und dreißig Ländern sammelt und begleitet.

### 19.1 Kurzbeschreibung

Dem SYMLOG-Konzept liegt die Annahme zugrunde, dass sich das Verhalten von Individuen in Gruppen durch drei bipolare Dimensionen beschreiben lässt:

- **Dimensionen:** Einflussnahme – Sozio-emotionale Orientierung – Aufgabenorientierung, Kontrolle
- **Pole:** Upward – Downward / Positive – Negative / Forward – B(ackward)
- **Beschreibung:** einflussnehmend – auf Einfluss verzichtend (UD) / freundlich, beliebt – unfreundlich, unbeliebt (PN) / zielgerichtet, kontrolliert – gefühlsbestimmt, ausdrucksvoll (FB)

Jede der drei Dimensionen setzt sich aus zwei (in der Regel gegeneinander verrechnete) Richtungskomponenten zusammen, die ihren Ursprung in der Mitte, dem Nullpunkt der Dimensionen, haben. Durch die Trichotomisierung der Dimensionen entsteht ein dreidimensionaler Raum, der SYMLOG-Würfel, in dem neben der zentralen „Durchschnittsposition“ 26 Raumpositionen definiert sind, mit denen die verschiedenen Verhaltensweisen der Gruppenteilnehmer „typisierend“ beschrieben werden können.

### 19.2 Literatur

- Robert F. Bales, Stephen P. Cohen: *SYMLOG. Ein System für die mehrstufige Beobachtung von Gruppen*. Klett-Cotta, Stuttgart 1982, ISBN 3-12-900811-X.
- Christine Marx: *Das Beobachtungsverfahren SYMLOG in der Praxis. Anwendung, Analyse und Kritik*. Dt. Univ.-Verlag, Wiesbaden 2000, ISBN 3-8244-4439-9.
- Wolf Nowack: *Interaktionsdiagnostik. SYMLOG als Rückmelde- und Forschungsinstrument*. Daddler, Saarbrücken-Scheidt 1989, ISBN 3-926406-25-9.

## 19.3 Weblinks

- Heinze/Farwer: Quantitative Methoden der Organisationsforschung. Beobachtung mit SYMLOG
- SYMLOG Fundamentals
- Symlog Consulting Group

# Kapitel 20

## Systemische Strukturaufstellung

**Systemische Strukturaufstellungen** (SySt) ist eine Schule im Bereich der *systemischen Aufstellungen*. Im Unterschied zu Systemaufstellungen wird bei systemischen Strukturaufstellungen davon ausgegangen, dass keine Systeme, sondern nur Strukturen (auch von Systemen) aufgestellt werden können. Daher sind Grundlage der Arbeit Formate, die auf typische Strukturen Bezug nehmen, z. B. Glaubenspolaritätenaufstellung, **Tetralemma (Strukturaufstellung)** etc. In systemischen Strukturaufstellungen werden neben menschlichen auch abstrakte Systemelemente (z. B. Ziele, Hindernisse, Ideen) berücksichtigt. Personen (Repräsentanten) übernehmen dabei die Rolle der einzelnen Teile und werden so aufgestellt, wie sie aus Sicht des Aufstellers der Position im inneren Bild zu dem aufgestellten Thema entsprechen. Durch die Empfindungen der aufgestellten Personen kann so ein Verständnis für Lösungsmöglichkeiten entstehen. Durch Veränderungen in der Aufstellung (Stellungsarbeit, Prozessarbeit oder Tests) können Lösungen zu Problemsituationen ausprobiert und erarbeitet werden. Anwendungsgebiete für systemische Strukturaufstellungen sind Familienthemen (Familienstrukturaufstellungen) ebenso wie Organisationsthemen (z. B. über Teaminterne Teamaufstellungen oder Teamstrukturaufstellungen.) Für jede dieser Anwendungsgebiete gibt es unterschiedliche Formate und Grammatiken.

### 20.1 Übersicht

Entwickelt wurde die Systemische Strukturaufstellung von **Matthias Varga von Kibéd** und **Insa Sparrer**. Es lassen sich sowohl Aspekte *interner Systeme* (z. B. Körpersysteme, innere Anteile) als auch *externer Systeme* (z. B. Familien, Organisationen, Projekte) aufstellen. Systemische Strukturaufstellungen können z. B. bei Firmen eingesetzt werden, um Verbesserungen bei der Organisationsstruktur zu finden und auszuprobieren. Sie ermöglichen durch die Transparenz der systemischen Zusammenhänge Lösungsstrategien, die im Unternehmensalltag umsetzbar sind. Systemische Strukturaufstellungen öffnen einen Blick nicht nur für Unstimmigkeiten in formalen Bereichen, sondern zeigen auch informelle Aspekte einer Organisation. Im persönlichen Bereich können sie u. a. bei Entscheidungsproblemen, Konflikten oder Familienproblemen neue Lösungswege aufzeigen.

Bei den *Aufstellungen* werden die inneren Bilder der Anliegenbringer oder Klienten über das Stellen der Repräsentanten externalisiert (nach außen verlagert). Die Veränderungen im aufgestellten System können Veränderungen bei den inneren Bildern der Klienten bewirken. Dies ist inzwischen in der *Psychotherapie* und in der *systemischen Beratung* eine gängige Praxis.

### 20.2 Ablauf

Der "*Gastgeber*" der Aufstellung (bei der Familienaufstellung heißt er der "Aufstellungsleiter") führt ein Vorgespräch, um das Anliegen des Klienten genau zu erfragen und einen Kontrakt mit ihm zu schließen. Dann wählt er eine passende Form der Systemischen Strukturaufstellung aus. Der Anliegenbringer wählt nun die einzelnen Repräsentanten (Personen) aus und stellt sie im Raum auf, so wie es aus seinem intuitiven Empfinden heraus richtig ist. Dadurch werden die Personen symbolisch zu einem Teil des aufgestellten Systems.

Über die Empfindungen der aufgestellten Personen (Phänomen der sog. "*repräsentierenden Wahrnehmung*") können nun Problembereiche in dem "System", das diese symbolisch verkörpern, erkannt werden. Durch "Stellungsarbeit"

(Veränderung der Anordnung der Personen) können die Auswirkungen von Veränderungen im System getestet werden. Durch "Prozessarbeit" (z. B. durch das Aussprechen von Sätzen oder das Durchführen von Ritualen) können weitere Veränderungen erreicht werden.

Nach Beendigung der Aufstellungsarbeit wird ein Nachgespräch durchgeführt. Falls notwendig, kann die Struktur-aufstellung in einer der folgenden Sitzungen weitergeführt oder wiederholt werden.

## 20.3 Besonderheiten

Aufstellungsverfahren wurden vorrangig bekannt durch **Familienaufstellungen** und die Arbeit von **Bert Hellinger**, dessen Arbeitsweise sehr kontrovers diskutiert wird. Inzwischen differenzierten sich verschiedene Aufstellungsschulen heraus. Die Systemische Strukturaufstellung - als eine dieser Schulen - weist folgende Besonderheiten auf:

- Die Leitung einer Systemischen Strukturaufstellung bedeutet, nicht – vorausschauend oder interpretierend – zu wissen, was geschieht, sondern als ein *Gastgeber* den Prozess für den Auftraggeber zu gestalten. Auf eine Deutung von Seiten der Leiter wird weitgehend verzichtet.
- Die Ergebnisse der Arbeit entstehen in Kooperation mit den Anliegenbringern, die auch während der Aufstellungsaufstellung ihre eigenen Ideen, Sichtweisen und Fragen einbringen können.
- Strukturaufstellungen sind lösungsorientiert angelegt. Basis bildet dafür die Methode der lösungsfokussierten **Kurztherapie**, die in den Siebziger Jahren von **Steve de Shazer** und **Insoo Kim Berg** entwickelt wurde.
- Die Arbeit in der Systemischen Strukturaufstellung ist geprägt von der wertschätzenden und stützenden Haltung des Therapeuten bzw. Leiters, die insbesondere **Virginia Satir** den Klienten gegenüber einnahm und befürwortete. Weder haben stärkere Provokationen darin einen Platz, noch wird ein Prozess vom Leiter autoritativ beendet.
- Es können auch abstrakte Elemente aufgestellt werden, beispielsweise „Das, was noch fehlt“ oder „Das, was dann da wäre“.

## 20.4 Beispiele

### 20.4.1 Problemaufstellung

Diese Form der Aufstellung kann für unterschiedlichste Arten von Problemlösungen eingesetzt werden. Dabei werden folgende Systemelemente aufgestellt:

- Fokus – Träger des Problems (z. B. eine Person oder eine Gruppe),
- Ziel – das, was (zur Zeit) nicht erreicht werden kann,
- Hindernisse – das, was sich der Zielerreichung in den Weg stellt,
- Ressourcen – das, was nötig ist, um eine Lösung zu erreichen,
- Gewinn – der Nutzen, der resultiert, wenn das Problem bestehen bleibt (z. B. solange das Problem da ist, braucht man nichts zu ändern),
- Zukünftige Aufgabe – das, was zu tun ist, wenn das Ziel erreicht ist.

### 20.4.2 Tetralemmaaufstellung

Diese Aufstellungsform kann bei der Lösung von Dilemmas eingesetzt werden. Ein Dilemma zeichnet sich dadurch aus, dass keine Entscheidung zwischen zwei Optionen getroffen werden kann. Diese beiden Optionen werden im

**Tetralemma (Strukturaufstellung)** als „Das Eine“ und „Das Andere“ aufgestellt. Erweitert wird dies durch die weiteren Elemente „Keines von Beiden“ und „Beides“. Hinzu kommt noch ein fünftes Element, die sogenannte „Nicht-Position“. Als Repräsentant für den Klienten wird das Element „Fokus“ aufgestellt.

Während der Aufstellung wird die Sichtweise zum Entscheidungsproblem (zwischen den Elementen „Das Eine“ und „Das Andere“) erweitert, indem die zwei weiteren Elemente („Keines von Beiden“ und „Beides“) einbezogen werden. Dadurch wird die anfängliche „Entweder – Oder“-Sichtweise erweitert. Eine Musterunterbrechung ist erreicht, wenn der Fokus durch einen sogenannten „kreativen Schritt“ eine völlig neue Position einnehmen kann – die „Nicht-Position“.

Grundlage für die Tetralemmaaufstellung bildet die indische Argumentationsform des **Tetralemmas**. Diese wurde bei Gericht verwendet, um eine Klärung zwischen den Positionen des Klägers und des Angeklagten zu erreichen. Neben den Möglichkeiten, dass einer von beiden recht hat, wurde so auch in Betracht gezogen, dass entweder beide oder keiner von beiden recht hat. Diese Argumentationsstruktur wurde von **Nagarjuna**, einem buddhistischen Gelehrten, um eine fünfte Position erweitert. Diese wird in der buddhistischen Logik als *vierfache Verneinung* bezeichnet (sie entspricht in der Tetralemmaaufstellung dem Element „Nicht-Position“).

### 20.4.3 Körperstrukturaufstellung

Dabei werden Vertreter für Körperelemente (z. B. Körperteile oder innere Organe) aufgestellt. Erweitert werden kann die Aufstellung um äußere Einflüsse und Hilfsmittel (z. B. Medikamente, Behandlungen). Zusammenhänge und Einflüsse können so während der Aufstellungsarbeit besser erkannt werden. Eine Körperaufstellung ist kein Ersatz für eine medizinische Behandlung, kann diese aber unterstützen.

### 20.4.4 Glaubenspolaritätsaufstellung

Es werden die Elemente „Erkenntnis“, „Liebe“ und „Ordnung“ in Form eines Dreiecks aufgestellt. Ziel der Aufstellung ist die Nutzung dieser Elemente als Kraftquelle für den Klienten, für den das Element „Fokus“ aufgestellt wird. „Glaubenssätze“, die den Klienten belasten, werden am Beginn der Aufstellung durch den Fokus ausgesprochen. Während der Aufstellungsarbeit wird der Fokus oft zu diesen Glaubenssätzen befragt. Der Klient kann dadurch beobachten, in welchen Situationen und bei welchen Ritualen diese Glaubenssätze besonders stark vorhanden sind und wie sie sich verändern.

### 20.4.5 Syllogistische Aufstellung

Diese Aufstellungsform kann zur Überprüfung von Vorurteilen und erstarrten Haltungen angewendet werden. Dabei werden zum Beispiel die Elemente „Immer“, „Nie“, „Manchmal“ und „Manchmal nicht“ aufgestellt. Grundlage bildet das **syllogische Quadrat der aristotelischen Logik**, die dieser Aufstellung auch den Namen gab. Ein anderes Beispiel: „Alle“, „Keine“, „Einige“, „Einige nicht“

### 20.4.6 Wertequadratstrukturaufstellung

Abgeleitet aus der Syllogischen Aufstellung zeigt Varga von Kibéd auch die ethische Seite der **aristotelischen Logik** im sogenannten Wertequadrat auf. Dabei stehen zwei Werten (z. B. „Respektvoller Umgang“ und „Direktes, persönliches Feedback“), die in einem positiven Spannungsverhältnis stehen, zwei Übertreibungen (in diesem Beispiel „Friedhöflichkeit“ und „Streitlust/destruktive Kritik“) gegenüber.

*Vergleiche:* Wertequadrat von Nicolai Hartmann, Paul Hellwig bzw. Friedemann Schulz von Thun

### 20.4.7 Drehbuchstrukturaufstellung

Diese Aufstellung wird zur Entwicklung und Überarbeitung von Drehbüchern verwendet. Im Gegensatz zu anderen Aufstellungen ist hier die schnelle Lösung von Konflikten und Problemen nicht vorrangiges Ziel. Bei Drehbüchern sind oft gerade versteckte Probleme und tiefe Konflikte besonders interessant und für die Handlung von großer Wichtigkeit. Speziell bei dieser Aufstellung wird die Methode der „spontanen Veränderung“ der Repräsentanten eingesetzt.

Dabei verändern die Repräsentanten zeitgleich ihre Position geringfügig in die Richtung, die ihnen passend erscheint. Danach wird die Veränderung des Gesamtsystems analysiert.

### 20.4.8 Metaaufstellung

Man spricht von einer Metaaufstellung, wenn ein Aufstellungsformat innerhalb eines anderen Aufstellungsformats stattfindet. Beispielsweise kann im Rahmen einer Tetralemmaaufstellung ein Kontext eröffnet werden, in dem (z. B. eine Familienstrukturaufstellung) stattfindet.

## 20.5 Quellen

Die Arbeit an Systemischen Strukturaufstellungen hat vier Quellen:

- die Arbeit mit “Rekonstruktionen” und “Skulpturen” von Familien bei Virginia Satir (1916–1988),
- die Ericksonsche Hypnotherapie, die insbesondere wertvolle Impulse für die Verwendung von Sprache bei Strukturaufstellungen liefert,
- Familienaufstellungsarbeit mit den Wurzeln bei Thea Schönfelder, Ruth McClendon und Les Kadis, von denen Bert Hellinger das Verfahren übernahm und für seine Arbeit des Familienstellens weiterentwickelte,
- die lösungsfokussierte Methode der Psychotherapie der Schule von Milwaukee, die auf Ideen von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg beruht.

Darüber hinaus fließen immer wieder zentrale Gedanken der Philosophen und Sprachwissenschaftler Ludwig Wittgenstein, Charles Sanders Peirce, Alfred Korzybski und Gregory Bateson, aber auch kanonische Formen der Psychotherapieform des Psychodramas nach Jacob Levy Moreno in die Arbeit ein.

## 20.6 Literatur

- Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer: *Ganz im Gegenteil: Tetralemmaarbeit und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen*. 6., überarbeitete Auflage, Carl-Auer-Verlag, Heidelberg 2009, ISBN 978-3896706867
- Insa Sparrer: *Wunder, Lösung und System*. 4. Auflage, Carl-Auer-Verlag, Heidelberg 2006, ISBN 978-3896704580
- Insa Sparrer: *Systemische Strukturaufstellungen. Theorie und Praxis*. Carl-Auer-Verlag, Heidelberg 2006, ISBN 978-389670-533-4
- Renate Daimler, Insa Sparrer, Matthias Varga von Kibéd: *Das unsichtbare Netz. Erfolg im Beruf durch systemisches Wissen. Aufstellungsgeschichten*. Kösel-Verlag, München 2003, ISBN 3-466-30624-8
- Helmut J. Wresnik: *Von Bild zu Bild ... Arbeiten mit Systemischen Strukturaufstellungen*. Books on Demand, Norderstedt 2006, ISBN 3-8334-6190-X
- Renate Daimler: *Basics der Systemischen Strukturaufstellungen. Eine Anleitung für Einsteiger und Fortgeschrittene*. Mit Beiträgen von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd. Kösel-Verlag, München 2008, ISBN 978-3-466-30787-6

## 20.7 Weblinks

- SySt-Institut München
- Vereinigung der Systemischen StrukturaufstellerInnen
- Weiterführende Informationen

# Kapitel 21

## Team

Der Anglizismus **Team** (altengl.: *team* Familie, Gespann, Gruppe, Nachkommenschaft) bezeichnet einen Zusammenschluss von mehreren Personen zur Lösung einer bestimmten Aufgabe oder zur Erreichung eines bestimmten Zieles:

- Im **Sport** bezeichnet das Team entweder die **Mannschaft** (auch: *Frauschaft* für ein Team aus weiblichen Mitgliedern<sup>[1]</sup>) oder die Gesamtheit von Mannschaft und begleitendem **Personal** wie **Trainer**, **Techniker** etc.
- In einem **Unternehmen** bezeichnet das Team die für einen bestimmten Zweck aus **Mitarbeitern** zusammengesetzte **Arbeitsgruppe**.

### 21.1 Definition

Der Begriff Team wird in der Praxis sehr oft und mit den verschiedensten Bedeutungen angewandt. Diese vielseitige Verwendung führt deshalb auch oftmals zu Problemen und Missverständnissen bei der Einführung und Umsetzung von Teamorganisation. Die Assoziationen zum Begriff Team umfassen folgende sechs Dimensionen:<sup>[2]</sup>

- *Erlebnis-Dimension*: Alle Teammitglieder empfinden sich als Gemeinschaft Gleichgesinnter, die auf der gleichen Wellenlänge sind. Es steht der Aspekt der gefühlsmäßigen Verbundenheit im Vordergrund.
- *Aufgaben-Dimension*: Durch Spezialwissen und die gemeinsame sachliche/fachliche Aufgabenstellung und Herausforderungen wird eine zusammenhaltende Ebene der Teammitglieder geschaffen.
- *Image-Dimension*: Teams haben einen Marketing-Aspekt für alle Mitarbeiter. Wer gerade im Team ist, wird als beliebt wahrgenommen. Unter diesem strategischen Deckmantel verbirgt sich oft eine Ansammlung von Einzelkämpfern.
- *Krisen-Dimension*: In schwierigen Zeiten finden sich Teams sehr schnell und funktionieren dann sehr gut. Allerdings ist der Erfolg des Teams meist nur auf die Krisenzeit beschränkt und somit nicht von langer Dauer.
- *Prozess-Dimension*: Diese Dimension stellt die bereichs- bzw. abteilungsübergreifende Teamarbeit in den Mittelpunkt, somit steht das Interesse der Sache im Vordergrund. Mit dieser Dimension können **Kommunikations-** und **Schnittstellenprobleme** teils gut behoben werden, was einer dauerhaften guten Zusammenarbeit zwischen Abteilungen hilft.
- *Ergebnis-Dimension*: Die Faszination einer gemeinsamen Aufgabe und das Arbeiten im Team können ein ganzes Team begeistern, was oft zur Folge hat, dass Einzelne nicht mehr berücksichtigt werden und somit der Erfolg den Einsatz aller Mittel heiligt.

Ein Team wird dann gebildet, wenn ein komplexes Verhalten eine **interdisziplinäre** Zusammenarbeit erfordert. Teams werden dabei für unterschiedliche Zwecke und Zielsetzungen mit unterschiedlicher zeitlicher Dauer gebildet. In diesem Sinne ist ein Team eine Gruppe von Mitarbeitern, die für einen ganzen, geschlossenen Arbeitsgang verantwortlich ist und die das Ergebnis ihrer Arbeit als Produkt oder Dienstleistung an einen internen oder externen Empfänger liefert.

Bei der Teambildung sollte Fachkompetenz nicht das einzige Kriterium sein. Darüber hinaus sollte analysiert werden, inwieweit die Chemie zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter untereinander stimmt. Somit können persönliche Unverträglichkeiten reduziert werden. Bei funktionierenden Teams sind Umbesetzungen denkbar und eine weitere erfolgreiche Teamarbeit möglich.<sup>[3]</sup>

## 21.2 Kriterien

Nach Mabey und Caird<sup>[4]</sup> werden Teams über folgende Hauptkriterien definiert:

- Ein Team hat mindestens zwei Mitglieder.
- Die Mitglieder tragen zur Erreichung der Teamziele mit ihren jeweiligen Fähigkeiten und den daraus entstehenden gegenseitigen Abhängigkeiten bei.
- Das Team hat eine Team-Identität, die sich von den individuellen Identitäten der Mitglieder unterscheidet.
- Das Team hat Kommunikationspfade sowohl innerhalb des Teams als auch zur Außenwelt entwickelt.
- Die Struktur des Teams ist aufgaben- und zielorientiert beschrieben.
- Ein Team überprüft periodisch seine **Effizienz**.

In der **Arbeitspsychologie** wird der Teambegriff von manchen Autoren idealisiert. Sie sehen darin besonders **arbeitsteilige** und leistungsorientierte Arbeitsgruppen. Andere Autoren bestreiten die Möglichkeit einer wissenschaftlich sinnvollen Trennung der Begriffe „Team“ und „Gruppe“ (etwa **Alexander Thomas**).

In Unternehmen hat Teamarbeit inzwischen weithin Fuß gefasst. Dies ist damit begründet, dass auf Grund wachsender Komplexität, höheren Leistungsdrucks und immer besseren Zugangs zu Informationen mittels der Verbreitung elektronischer Medien in den Betrieben:

- Das Management immer weniger Überblick über die Geschehnisse hat und
- Entscheidungsverantwortung nach unten **delegiert** wird.

Zur Entscheidungsqualität in Gruppen lässt sich festhalten:

- Gruppenentscheide erweisen sich dann als tendenziell besser, wenn die Mitglieder aus verschiedenen Bereichen kommen und unabhängig voneinander urteilen<sup>[5]</sup>
- Aber bei einem hohen Ausmaß an gegenseitigem **Verständnis** oder hoher Gruppenkohäsion entsteht das „Group-Think“-Phänomen mit der Tendenz zum „**risk-shift**“. Etwaige Bedenken fallen der Gruppenstimmung zum Opfer und werden nicht mehr geäußert; in der Hälfte der Fälle treffen Gruppen riskantere Entscheidungen als Einzelpersonen.<sup>[6][7][5]</sup>

Die Konzentration von Wissen und Entscheidungsmacht bei einigen wenigen überlebt sich zusehends. War bis vor kurzem nur von Mitarbeiterteams die Rede, so spricht man heute zunehmend auch von Managementteams, während in Projekten oft **Kernteams** gebildet werden.

## 21.3 Teamarbeit in Unternehmen

In Unternehmen ist **Teamarbeit** eine beliebte Form der Zusammenarbeit. Vor allem aber komplexe Aufgaben, die vielfältiges Wissen voraussetzen, sollen von Teams bewältigt werden. Folgende Arten von Teams können u.a. differenziert werden:

- **Teilautonome Arbeitsteams**: Teilautonome **Arbeitsgruppen** sind eine Form der regulären Arbeitsorganisation. In diesen Teams werden die Aufgaben (teil)autonom verteilt und gelöst. Auch die Ressourcen- und Zeiteinteilung liegt in der eigenständigen Verantwortung des Teams. Üblicherweise wird ein Gruppenleiter bestimmt, der als Gleichberechtigter die Teamleitung übernimmt. Durch die hohe Selbstverantwortung gibt es zudem keinen direkten Vorgesetzten, der über die Arbeitsgruppe bestimmen kann. Ein teilautonomes Team kann aus drei bis zehn Mitglieder bestehen, die bestenfalls alle unterschiedliche Qualifikationen haben.<sup>[8]</sup>

- *Projektteams*: Zur Bewältigung von Projekten werden zeitlich befristete **Projektteams** gebildet. Obwohl Projektteams üblicherweise nur für die Dauer der Bewältigung einer Aufgabe gebildet werden, gibt es auch Teams ohne zeitliche Befristung. Vor allem in manchen technischen Bereichen wie im **Maschinenbau** wird ein Projekt nach dem anderen realisiert, weshalb auch die Mitarbeiter ständig in Teams arbeiten müssen.<sup>[9]</sup> Projektteams werden für Aufgaben gebildet, die
  - neuartig und keine Routine sind,
  - eine hohe Bedeutung für das Unternehmen haben,
  - viele Ressourcen in Anspruch nehmen,
  - bereichsübergreifend sind und
  - klar definierte Zeit-, Inhalts-, und Kostenziele haben.<sup>[10]</sup>
- *Optimierungsteam*: Wie schon an der Bezeichnung zu erkennen ist, sind **Optimierungsteams** dazu da, bestimmte Dinge zu verbessern. Üblicherweise bezieht sich die Verbesserung auf wesentliche Unternehmensprozesse. Ein Beispiel für ein Optimierungsteam ist das KVP-Team. KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) ist auf den japanischen Gedanken **Kaizen** zurückzuführen und beruht auf der Annahme, dass Prozesse in kleinen Schritten und vor allem von jenen Mitarbeitern, die sich täglich damit beschäftigen, verbessert werden können. Die Moderation von KVP-Teams erfolgt normalerweise extern. Die Ergebnisse der Teamarbeit werden im konkreten Arbeitsumfeld dokumentiert und sofort umgesetzt.<sup>[11]</sup>
- *Aufgabenteams*: Aufgabenteams werden auch als **Task-Force** bezeichnet und analysieren bzw. lösen meist zeitlich begrenzt und bereichsübergreifend komplexe oder schwierige Probleme und Fragen der Abteilung oder auch des gesamten Unternehmens. Diese Teams sind zu vergleichen mit einer **Freiwilligen Feuerwehr**, die anrückt wenn das Feuer auf dem Dach ist. In einigen Unternehmen wird die Taskforce nicht nur vorübergehend gebildet, sondern bleibt bestehen und ggf. findet ein Mitarbeiterwechsel statt.<sup>[12]</sup>
- *Virtuelle Teams*: Die Mitarbeiter eines **virtuellen Teams** arbeiten - wie dies auch bei anderen Teams der Fall ist - gemeinsam an einer interdependenten Aufgabe, die einen gemeinsamen Zweck verfolgt. Bei virtuellen Teams ist es jedoch so, dass die Teammitglieder zeitlich, räumlich und organisatorisch voneinander getrennt sind und über moderne Kommunikationstechnologie kommunizieren.<sup>[13]</sup>
- *Managementteams*: Sie entsprechen in der Praxis nicht immer einem wirklichen Team. Obwohl gemeinsame **Meetings** auf der Tagesplanung stehen, sind die Mitglieder solcher Gruppen oft nicht gemeinsam an der Unternehmensführung beteiligt, sondern jedem ist ein spezielles Aufgabengebiet zugewiesen. Managementteams sollten bestenfalls im Sinne des Teamgedankens versuchen, den Rest der Gruppe für die jeweils anderen Aufgabenbereiche zu begeistern und den Gedanken der **Problemlösung** für die gesamte Organisation im Team zu verankern.<sup>[14]</sup>

## 21.4 Phasen der Teamentwicklung

Teams durchlaufen fünf verschiedene Phasen in denen modellhaft verschiedene Abläufe vorkommen. Das nachfolgende Modell, eines von mehreren ähnlichen **Gruppenphasenmodellen**, wurde 1965 von **Bruce Tuckman** entwickelt.<sup>[15]</sup>

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

- *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? Etc. Ggf. Planung weiterer Aktivitäten.

Die Zeitdauer der Phasen kann nicht vorhergesagt werden, jedoch sind mehrere Monate für Teamentwicklung und Einarbeitung notwendig.<sup>[16][17]</sup>

## 21.5 Teamfähigkeit

Teamfähigkeit ist eine **soziale Kompetenz**. Das häufige Schlagwort in Stellenanzeigen beschreibt Fähigkeiten und Fertigkeiten, die das Individuum für das Zusammenarbeiten mit anderen braucht.<sup>[18][19]</sup>

## 21.6 Konflikte in Teams

Von einem Gruppenkonflikt bzw. Konflikt im Team wird gesprochen, wenn der **Konflikt** mehr als drei Beteiligte hat. 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.<sup>[20]</sup>

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. Werden sie in Frage gestellt, entsteht ein Gruppenkonflikt. Diese können in sechs Unterarten unterschieden werden:<sup>[21]</sup>

- *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 Bestrafung 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.

## 21.7 Redewendungen

Die Faustregel „There is no I in Team“ besagt, dass in einem Team alle gemeinsam an einer Aufgabenstellung mit einem gemeinsamen Arbeitsziel arbeiten sollen.

Im Englischen und Deutschen gibt es **Akronyme**: Das optimistische „Together Everyone Achieves More“ und das ironische „Toll, Ein Anderer Machts.“<sup>[22][23][24]</sup>

## 21.8 Weblinks

-  **Wiktionary: Team** – Bedeutungserklärungen, Wortherkunft, Synonyme, Übersetzungen  
 **Wikiquote: Team** – Zitate

- Im Online-Lehrbuch Wirtschaftspsychologie: **Kapitel über Gruppen und Teams**

## 21.9 Einzelnachweise und Quellen

- [1] <http://www.duden.de/rechtschreibung/Frauschaft>
- [2] Haug Christoph V. (2009), *Erfolgreich im Team*, 4. Auflage, München: Deutscher Taschenbuch Verlag, ISBN 978-3406582264, Seite 13 - 15
- [3] Wunderer, Rolf; (2003): *Führung und Zusammenarbeit*, 5. Auflage, München: Luchterhand Verlag, ISBN 978-3472076070, Seite 147
- [4] Christopher Mabey and Sally Caird 1999 *Building Team Effectiveness* Open University, Milton Keynes, ISBN 0-7492-9553-8, Seite 7 ff.
- [5] James Surowiecki (2005), *Die Weisheit der Vielen*, München
- [6] Irving Janis (1972), *Victims of Groupthink: psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes* (2nd edition). Boston: Houghton Mifflin.
- [7] Heinz Jiranek und Andreas Edmüller (2007), *Konfliktmanagement*. München, Haufe Verlag
- [8] Martin Sulzbacher: *Virtuelle Teams. Eine Möglichkeit, komplexe Aufgaben über Raum, Zeit und Organisationsgrenzen hinweg effektiv zu meistern?* Tectum Verlag, Marburg 2003, ISBN 978-3-8288-8489-2, S. 125ff.
- [9] Brounstein Marty: *Erfolgreich Teams leiten für Dummies*. Wiley-VCH Verlag, Weinheim 2007, ISBN 978-3-8349-1129-2, S. 37.
- [10] Schuhmacher Florian, Roland Gschwill: *Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung*. GWV Fachverlag, Wiesbaden 2009, ISBN 978-3527703265, S. 126.
- [11] Schuhmacher Florian, Roland Gschwill: *Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung*. GWV Fachverlag, Wiesbaden 2009, ISBN 978-3-8349-1129-2, S. 128.
- [12] Brounstein Marty: *Erfolgreich Teams leiten für Dummies*. Wiley-VCH Verlag, Weinheim 2007, ISBN 978-3-8349-1129-2, S. 37f.
- [13] Martin Sulzbacher: *Virtuelle Teams. Eine Möglichkeit, komplexe Aufgaben über Raum, Zeit und Organisationsgrenzen hinweg effektiv zu meistern?* Tectum Verlag, Marburg 2003, ISBN 978-3-8288-8489-2, S. 81.
- [14] Brounstein Marty: *Erfolgreich Teams leiten für Dummies*. Wiley-VCH Verlag, Weinheim 2007, ISBN 978-3-8349-1129-2, S. 38.
- [15] Bruce Wayne Tuckman: *Developmental sequence in small groups*. (1965) *Psychological Bulletin* 63, S. 384–399
- [16] Willy Christian Kritz, Brigitta Nöbauer (2008), *Teamkompetenz*, 4. überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, Seite 60 - 61
- [17] Haug Christoph V. (2009), *Erfolgreich im Team*, 4. Auflage, München: Deutscher Taschenbuch Verlag, ISBN 978-3406582264, Seite 64 ff
- [18] Bettina Thöne-Geyer: *Zur Vermittlungsproblematik sozialer Kompetenz in der Erwachsenenbildung/Weiterbildung*. In: *REPORT (27) 1/2004, Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung. Wissenschaftliche Zeitschrift mit Dokumentation der Jahrestagungen der Sektion Erwachsenenbildung der DGfE*. Bernd Dewe, Gisela Wiesner, Christine Zeuner, 2004, S. 164 – 170, abgerufen am 24. September 2015 (PDF, 152 kB). ISBN 3-7639-1889-2, Report vollständig
- [19] Faix, W. G./Laier, A. (1991): *Soziale Kompetenz. Das Potential zum unternehmerischen und persönlichen Erfolg*. Wiesbaden: Gabler, Seite 62, Zitat: „Soziale Kompetenz bedeutet demnach im menschlichen Miteinander: Das Ausmaß, in dem der Mensch fähig ist, im privaten, beruflichen und gesamtgesellschaftlichen Kontext selbständig, umsichtig und nutzbringend zu handeln.“

- [20] Schmidt Martin (2010), 25 Tipps für erfolgreiches Team-Management, Books on Demand GmbH, ISBN 3842328370, Seite 75 ff
- [21] Bohren Meyer Carola , Züger Conrad Rita-Maria (2007), Konfliktbewältigung im Team – Leadership-Basiskompetenz, Theoretische Grundlagen und Methoden mit Beispielen, Praxisaufgaben, Repetitionsfragen und Antworten, 2., überarbeitete Auflage, Compendio Bildungsmedien AG, ISBN 978-3-7155-9336-4, Seite 27 ff
- [22]
- [23] *Toll – ein anderer macht's?: Wie Sie Teamarbeit überleben*, Rheinische Post, 11. Oktober 2010, abgerufen am 3. März 2015
- [24] T.E.A.M. Together Everyone Achieves More (PDF; 54 kB)

Normdaten (Sachbegriff): GND: 4022378-4

## Kapitel 22

# Teamaufstellung

**Teamaufstellung** ist eine der **Organisationsaufstellung** untergeordnete Aufstellungsvariante, bei der die Mitglieder eines **Arbeitsteams** im Raum aufgestellt werden, um die Beziehungsdynamik innerhalb dessen zu veranschaulichen. Grundsätzlich kann zwischen Teamaufstellungen, wo die einzelnen Stellvertreter (der einzelnen Teammitglieder) aus einer teamfremden Gruppe ausgewählt werden und teaminternen Aufstellungen (wo jedes einzelne Teammitglied für sich selbst steht) unterschieden werden.

### 22.1 Teaminterne Aufstellung

Bei einer Teamaufstellung wird die Sozialstruktur des Teams physisch (räumlich und körperlich) abgebildet und so für jedermann wahrnehmbar. Damit die anwesenden Teammitglieder einen tieferen Einblick in die Struktur ihres sozialen Systems bekommen und ihre jeweiligen Rollen leichter finden, werden diese unter unterschiedlichen Ordnungen und diesbezüglichen Gesichtspunkten aufgestellt. Teamaufstellungen können Teil eines Teamentwicklungsprozesses sein und finden in team-dynamischen Workshops unter der Anleitung eines Teamtrainers statt.

Teaminterne Aufstellungen finden mit dem betroffenen Team statt. Es wird also nicht mit Stellvertretern gearbeitet (wie bei Familien- oder **Organisationsaufstellungen**), sondern mit dem anwesenden (Original-)Team. Jeder steht für sich selbst, mit seiner eigenen Biographie, seinen persönlichen Eigenschaften und gegenwärtigen Gefühlen.

Dabei werden Zugehörigkeiten sowie Rangordnungen zurückgeführt in das aktuelle Empfinden und durch die Aufstellung des Teams merkt jeder Einzelne seinen momentanen *Stand*. Ihm wird deutlich *wo er steht, wie er steht*, mit wem und *inwiefern* er sich auseinanderzusetzen hat.

Beliebige Kriterien sind zur Art der Aufstellung möglich, nach welchen sich die Teammitglieder ordnen können: Dienstalster, Berufsjahre, Alter, Funktion, Kompetenzgrad, Position und Verantwortungshöhe, andere Stellenwerte. Diesbezüglich räumliches Ordnen (wie Aufrücken, Nachrücken, Platz machen, Position einnehmen oder tauschen) wird dabei ohne große Diskussion vollzogen. Keine Notwendigkeit besteht vorerst (voreilig) darüber zu diskutieren. Das in der jeweiligen Position auftretende Befinden kann nach der Reihenfolge der aufgestellten Ordnung dem Gegenüber, bzw. Nebenstehenden oder auch dem gesamten Team kurz mitgeteilt werden. So kann dies im Raum stehen bleiben wie auf die anderen des Teams wirken. Persönliche Ergebnisse werden weder zerredet noch in Frage gestellt und diese können (zu eventuell späterer Veränderung) vorerst bestehen bleiben.

### 22.2 Teaminterne Strukturaufstellung

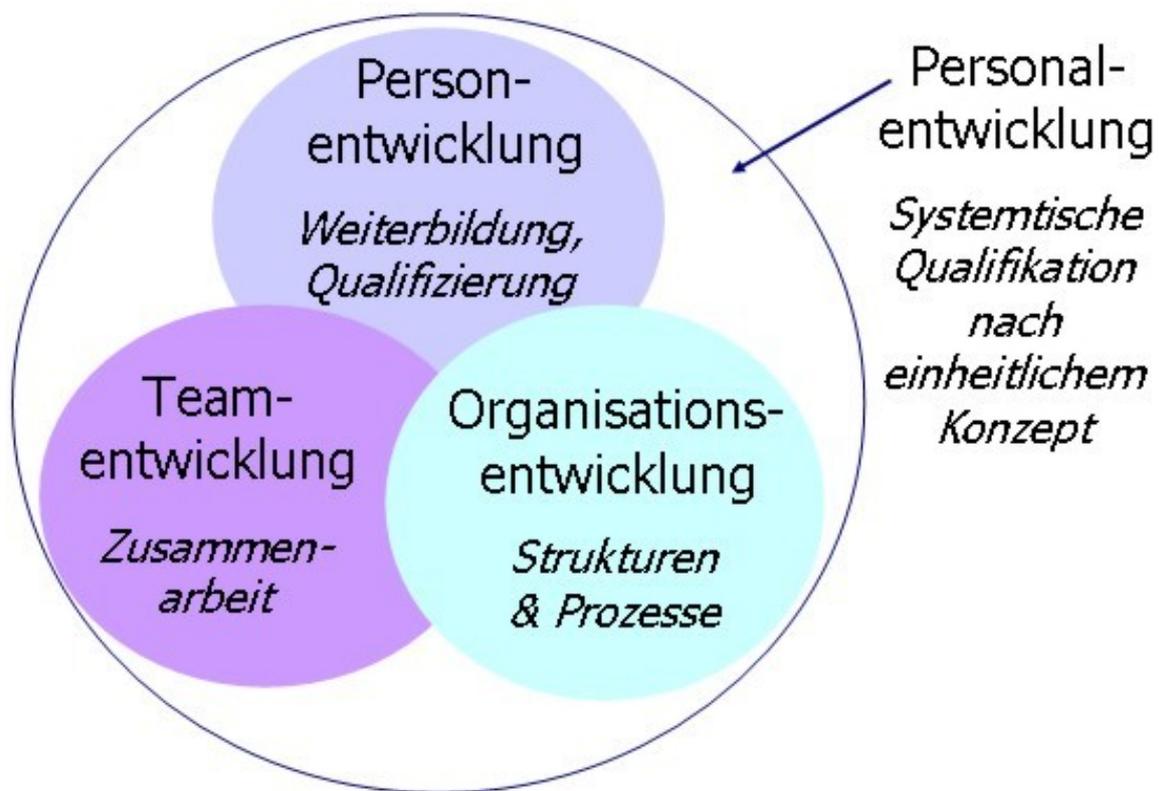
Eine Variante der Teamaufstellung ist die *teaminterne Strukturaufstellung* (nach Prof. Mathias Varga von Kibéd). Hierbei werden auch mögliche Strukturbegriffe, wie *das Ziel* und *das Gemeinsame*, aufgestellt. Die Positionen der Teammitglieder werden zunächst mittels sogenannter „Raumanker“ (Bodenmarkierungen) aufgestellt. So kann im Zuge der Prozessarbeit jedes Teammitglied auch einmal den Platz jedes anderen Teammitglieds einnehmen und lernt insofern das Team zusätzlich aus fremder Perspektive kennen.

## 22.3 Literatur

- Armin Poggendorf, Hubert Spieler: Teamdynamik - Ein Team trainieren, moderieren und systemisch aufstellen. Junfermann Verlag, Paderborn 2003, 280 S., ISBN 3-87387-531-4.
- Armin Poggendorf: Angewandte Teamdynamik – Methodik für Trainer, Berater, Pädagogen und Teamentwickler. Cornelsen Verlag, Berlin/ Düsseldorf 2012, ISBN 978-3-589-24204-7.

# Kapitel 23

## Teambildung



### *Teamentwicklung im Rahmen der Personalentwicklung*

Im Rahmen der Arbeitsorganisation wird die Teamarbeit seit den 1970er Jahren erprobt, um die Produktivität zu steigern und die negativen Folgen des Taylorismus einzudämmen.<sup>[1]</sup> Als **Teambildung** oder **Teamentwicklung** werden innerhalb der Personalentwicklung und des Sports die Phasen und Strukturen der Zusammensetzung von kleinen Gruppen bezeichnet, die unmittelbar miteinander in Kontakt treten um in arbeitsteiliger Verantwortung ein Ziel zu erreichen.

### 23.1 Definitionen

Teamarbeit soll nicht dem Zufall überlassen werden; aus diesem Grund hat die Teamentwicklung unter anderem das Ziel, ein positives Arbeitsklima zu schaffen und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu gewährleisten.<sup>[1]</sup>

Teambildung/-entwicklung kann dabei zum einen ein Prozess sein, den Arbeitsgruppen und Teams im Verlauf ihres Bestehens automatisch phasenweise durchlaufen, zum anderen auch ein aktiver, gesteuerter Prozess, der der Verbes-

serung der Zusammenarbeit von Mitarbeitern, insbesondere bei zeitlich befristeten Projekten dient.

Es sollen Kooperationsbereitschaft und Teamgeist gefördert werden, um die Arbeitseffizienz des Teams zu steigern. Dabei ist zu beachten, dass nicht nur die effiziente Zusammenarbeit innerhalb des Teams gewährleistet ist, sondern auch die Zusammenarbeit zwischen dem Team und dem Vorgesetzten. Zudem sollen Unzufriedenheiten in den Teams beseitigt werden.

Teamentwicklungsmaßnahmen bestehen zumeist aus der Analyse der aktuellen Ist-Situation und deren Aufarbeitung (Was läuft schlecht und warum?, Was muss verbessert werden? etc.) und Gruppenübungen zur Verdeutlichung der Mechanismen und Dynamik von Teams.

Oft werden dabei nicht nur Kompetenzen einzelner Teammitglieder oder der ganzen Gruppe (z. B. Kommunikation) optimiert, sondern auch Strukturen der Zusammenarbeit neu geordnet. Als Methoden kommen dabei neben Training und Coaching moderierte Workshops, Feedback-Techniken oder Outdoor Training zum Einsatz.<sup>[2]</sup>

## 23.2 Ablauf von Teamentwicklungsmaßnahmen

Francis & Young haben im Jahr 2002 einen prototypischen Ablauf von Teamentwicklung vorgestellt.<sup>[3]</sup>

- zunächst existiert ein Wunsch nach Veränderung. Ist eine gute Zusammenarbeit in dem Team nicht mehr gewährleistet, so muss der Vorgesetzte einen internen oder externen Berater beauftragen, ihn bei der Teamentwicklung zu unterstützen.
- Beim ersten Kontakt mit dem Berater gilt es zu klären, wie das Team zusammengesetzt ist und wie es bisher arbeitet, um ein Teamentwicklungskonzept zu erarbeiten.
- Der Berater erstellt ein vorläufiges Konzept und bespricht dieses mit dem Vorgesetzten. Bei Bedarf kann dieses angepasst werden.
- Im Team wird anschließend zunächst das Problem gemeinsam definiert und die Ursachen werden analysiert.
- Der nächste Schritt ist die Festlegung des zukünftigen Soll-Zustandes.
- Anschließend wird das Problem behandelt und es werden Ziele für die Zukunft aufgestellt.
- Abschließend erfolgt die Erfolgskontrolle hinsichtlich der Ziele.

## 23.3 Begriffliche Abgrenzung

Oft wird der Begriff Team durch andere Synonyme, wie z.B. Kollegium, Komitee, Gremium ersetzt oder mit Gruppenarbeit gleichgesetzt. Ein Team ist zwar auch eine Gruppe, aber nicht jede Gruppe ist ein Team.<sup>[4]</sup> Teams können von Gruppen anhand folgender Kriterien unterschieden werden:

- Ein Team ist in der Regel eine *Kleingruppe*, bei der alle Mitglieder unmittelbar, d.h. von Angesicht zu Angesicht, in Kontakt treten.
- Es wird als eine *relativ dauerhafte* oder zumindest für einen längeren Zeitraum gebildete Arbeitsgruppe definiert.
- Es handelt sich also hierbei um eine *zielorientierte Gemeinschaft*.
- Der Arbeitsstil eines Teams ist durch *kooperatives Interagieren* und *kollektive Verantwortung* gekennzeichnet.
- Im Gegensatz zur Gruppe ist ein Team eine *hierarchieübergreifende kleine funktionsgegliederte Arbeitsgruppe*.
- Ein Team ist durch einen *ausgeprägten Gemeinschaftsgeist* (teamspirit), und eine *relativ starke Gruppenkohäsion* geprägt.

## 23.4 Allgemeine Anforderungen

Teams sollten vor allem bei *zunehmender Aufgabenkomplexität* gebildet werden, da *Informationsverarbeitung, Steuerung und Verantwortung* nicht mehr problemlos von Einzelpersonen gehandhabt werden können. Hierbei ist es wichtig darauf zu achten, dass die Teammitglieder möglichst unterschiedliche Qualifikationen besitzen, um sich gegenseitig optimal zu ergänzen. Einerseits kann die Teambildung als ein *Lebenszyklus* gesehen werden, der der Verantwortung jedes einzelnen Mitgliedes unterliegt. Die Bildung ist ein immer wiederkehrender Prozess indem eine klare und einzigartige *Identität* entwickelt wird.

Andererseits trägt eine vorgesetzte Stelle auch immer die qualitative Verantwortung für die optimale Zusammenstellung der benötigten Ressourcen in einem Team. So müssen die einzelnen Wünsche und Ambitionen der Teammitglieder berücksichtigt werden, um dadurch den Beitrag jedes einzelnen erkennen zu können. Teambildung ist somit keine kurzfristige Angelegenheit und bezieht sich auch nicht nur auf einzelne Teammitglieder. Eine weitere Ursache für Teambildung findet sich in den *Demokratisierungstendenzen* und im *gesellschaftlichen Wertewandel* von Organisationen. Diese führten zu einer *Legitimationskrise* hierarchisch-direktiver Strukturen und begünstigten den Aufbau partizipativer Organisationsformen.<sup>[5]</sup>

## 23.5 Phasenmodell nach Tuckman

Bruce Tuckman (\* 1938), ein US-amerikanischer Psychologe, entwickelte 1965 ein Phasenmodell für die Teamentwicklung.<sup>[6]</sup>

Das Modell von Tuckman beschreibt vier aufeinander folgende Entwicklungsschritte für Gruppen (forming, storming, norming, und performing). Im Jahr 1977 wurde das Modell um eine fünfte Phase (adjourning) ergänzt.<sup>[7]</sup>

1. **Forming** – die Einstiegs- und Findungsphase (Kontakt)
2. **Storming** – die Auseinandersetzungs- und Streitphase (Konflikt)
3. **Norming** – die Regelungs- und Übereinkommensphase (Kontrakt)
4. **Performing** – die Arbeits- und Leistungsphase (Kooperation)
5. **Adjourning** – die Auflösungsphase<sup>[8]</sup>

- **Forming** – die Einstiegs- und Findungsphase (Kontakt)

Die erste Phase ist durch Unsicherheit und Verwirrung gekennzeichnet. Es geht zunächst darum, dass die Teammitglieder sich miteinander bekannt machen und ihre Zugehörigkeit zur Gruppe absichern. Erste Ziele und Regeln werden definiert und die Gruppe wendet sich langsam der Aufgabe zu, doch die Beziehungen der Teammitglieder untereinander sind noch unklar.<sup>[9]</sup>

- **Storming** – die Auseinandersetzungs- und Streitphase (Konflikt)

In der zweiten Phase, dem Storming, kommt es häufig zu Unstimmigkeiten über Prioritätensetzungen wenn die Teammitglieder verschiedene Ziele verfolgen. Es kommt zu Machtkämpfen um die Führungsrolle und den Status in der Gruppe, dadurch entstehen Spannungen zwischen den Teammitgliedern. Die Beziehungen sind eher konfliktbeladen im schlimmsten Fall sogar feindselig, doch es erfolgen erste Abstimmungen über die Arbeitsorganisation.<sup>[10]</sup> In dieser Phase ist die Leistung der Gruppe eher gering.<sup>[11]</sup>

- **Norming** – die Regelungs- und Übereinkommensphase (Kontrakt)

In der Phase des Norming werden Normen und Regeln diskutiert oder durch stillschweigende Übereinkunft gefunden und eingehalten. Die Teammitglieder haben ihre Rollen gefunden und es wird verstärkt kooperiert. Die Beziehungen sind harmonischer, die gegenseitige Akzeptanz steigt und das Team wendet sich verstärkt seiner Aufgabe zu.<sup>[12]</sup>

- **Performing** – die Arbeits- und Leistungsphase (Kooperation)

In der Phase Performing pendelt sich die Leistung der Teammitglieder auf einer gleichbleibenden Ebene ein. Das Team handelt geschlossen und orientiert sich an dem gemeinsamen Ziel. Es herrscht eine Atmosphäre von Anerkennung, Akzeptanz und Wertschätzung. Die Teammitglieder arbeiten erfolgreich zusammen. Rollen können durchaus flexibel zwischen Personen wechseln. Das Team geht offen miteinander um, kooperiert und hilft sich gegenseitig. Aus diesem Grund läuft die Aufgabenbearbeitung erfolgreich.<sup>[13]</sup>

- **Adjourning** – die Auflösungsphase

Die fünfte Phase, Adjourning, wurde durch Tuckman im Jahr 1977 in das Phasenmodell ergänzt. Nicht für alle Teams ist die fünfte Phase relevant. Die Phase des Adjourning bezieht sich auf die Gruppen, die längerfristig zusammenarbeiten, doch nach Abschluss ihres Auftrags getrennte Wege gehen. Zum Beispiel Mitglieder eines Projektteams, die nach Abschluss eines Projekts in ein anderes Projektteam wechseln oder sich wieder um ihre Aufgaben aus dem Tagesgeschäft kümmern, sind von der Adjourning-Phase betroffen. Teammitglieder sind häufig traurig über das bevorstehende Ende und machen sich Sorgen über die Zeit nach der Arbeit im Team. Organisationen ist zu empfehlen eine abschließende Dokumentation über die Arbeit des Teams zu erstellen, die den anderen Mitarbeitern auch noch zu einem späteren Zeitpunkt hilft, mögliche Fehler zu finden und zu beheben oder erfolgreiche Prozesse auf andere Aufgaben zu transferieren.<sup>[12]</sup>

Zu beachten ist, dass die einzelnen Phasen auch wiederholt durchgemacht werden können, wenn ein neues Teammitglied in ein bestehendes Team eintritt oder sich eine Änderung der Aufgabenstellung ergibt.<sup>[14]</sup> Durch die Teilnahme an einem Team haben die Teammitglieder das Gefühl, etwas *Größeres* zu leisten und dazuzugehören. Durch dieses Gefühl steigern sich das Selbstwertgefühl und die *Motivation* der Mitglieder, was sich wiederum positiv auf die Arbeit auswirkt. Von einem gut funktionierenden Team kann erst dann gesprochen werden, wenn die Gemeinschaftsleistung die Summe der Einzelleistungen übersteigt.<sup>[15]</sup> Auch die Zusammensetzung eines Teams, ob *homogen* oder *heterogen*, beeinflusst die Teambildung. *Homogene* Teams haben zwar tendenziell geringere *Koordinationskonflikte*, verfügen jedoch nur über eine geringere *Ressourcenvielfalt*. *Heterogene* Teams weisen zwar *Leistungsvorteile* auf, sind jedoch etwas instabil. Der erhöhte Koordinationsaufwand zur Nutzung der Ressourcenvielfalt und die übersteigerte Integration im Sinne des *Groupthink*-Phänomens, bei dem ein Team voreilig und selektiv, d. h. unter Vernachlässigung wesentlicher Informationen, Konsens erzielt, ist für die Leistung des Teams hinderlich.<sup>[5]</sup>

Tuckmans Phasenmodell ist eine grob vereinfachende Beschreibung. Die Darstellung suggeriert einen Automatismus, der keinesfalls mühelos ist, sondern das Ergebnis intensiver Arbeit durch die Teammitglieder. Die prägenden Einflüsse sind Führungsperson, Mitarbeiter, Aufgabe und Umwelt. Manche Gruppe erreicht nie das Stadium der Arbeitsphase, bei anderen scheint es keine Konfliktphase zu geben.

## 23.6 Teaminterventionen nach West

Teaminterventionen können nach West (1994) in fünf Hauptformen untergliedert werden:

1. Team start-ups,
2. Regular formal reviews,
3. Addressing known task related problems,
4. Identifying what the problems are,
5. Social process interventions

Diese Maßnahmen erfordern jeweils unterschiedliche Vorgehensweisen die im Folgenden näher erläutert werden.

- Die Interventionen, die unter den sogenannten **“team start-ups“** verstanden werden, zielen auf Teams ab, die gerade ihre Arbeit beginnen. Es stehen Fragen im Vordergrund wie die nach den Zielen, Strategien, Arbeitsabläufen und Rollen. Dabei hat der Beginn einen signifikanten Einfluss auf die spätere Entwicklung und Effektivität des Teams, insbesondere im Fall einer Krise.<sup>[16]</sup>
- Ein Rückblick bzw. eine Standortbestimmung im Bezug auf die Arbeit im Team sollte in regelmäßigen Abständen stattfinden. Interventionen dieser Art werden als **“regular formal reviews“** bezeichnet. West empfiehlt

dazu ein bis zwei Tage außerhalb der gewohnten Arbeitsumgebung zu verbringen und die Ziele, Rollen, Strategien und Prozesse im Hinblick auf eine effektive Arbeitsweise zu reflektieren. Ein angemessener Zeitpunkt liegt vor, wenn das Team eine wesentliche Arbeitsaufgabe abgeschlossen hat. Zudem sollten möglichst alle Mitglieder des Teams an dieser Maßnahme teilnehmen und eine strukturierte Planung im Vorfeld erstellt werden. Dabei sollte der Fokus auf einer Auswahl von Themen liegen, um diese tiefgreifend reflektieren zu können.<sup>[17]</sup>

- Die **Bearbeitung aufgabenbezogener Probleme** ist die dritte Intervention. Ist ein derartiges Problem aufgetreten sollte ein sogenannter Problemlösungs-Workshop stattfinden. Bedingung eines Problemlösungs-Workshop ist eine genaue Definition des aufgabenbezogenen Problems von Seiten der Teammitglieder. Zur gemeinsamen Diskussion des Problems sowie zur Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen/Lösungsmaßnahmen sollten die Teammitglieder während ihrer Arbeit für den Problemlösungs-Workshop freigestellt werden. Darüber hinaus kann das Team durch einen Experten unterstützt werden. Zusätzliche Maßnahmen während des Problemlösungs-Workshops können die Vermittlung von Maßnahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses durch einen Experten sein.<sup>[18]</sup>
- Die vierte Intervention dient der **Identifikation von Teamproblemen**. Diese Intervention kann eingesetzt werden, sobald das Team ineffektiv arbeitet, jedoch kein Grund für die Ineffektivität festzustellen ist. Innerhalb dieser Intervention sollten die Teammitglieder das Problem sowie deren Ursache identifizieren und eine entsprechende Lösungsstrategie gemeinsam erarbeiten.<sup>[19]</sup>
- Innerhalb der fünften **Intervention auf soziale Beziehungen im Team** ist das Hauptziel die Schaffung eines positiven sozialen Klimas sowie das Wohlbefinden der Teammitglieder. Die Inhalte der Intervention konzentrieren sich auf die interpersonalen Beziehungen, die soziale Unterstützung, das Teamklima und die Konfliktbewältigung. Hierzu können den Teammitgliedern Techniken zur Konfliktbewältigung wie Fragetechniken oder Moderationstechniken vermittelt werden. Innerhalb eines Streitfalles sollen sie mittels bestimmter Fragen schlichtend eingreifen können. Außerdem werden die Teammitglieder in der Entwicklung ihrer Fähigkeiten unterstützt. Eine geeignete Maßnahme wäre in diesem Fall, die gegenseitige Identifikation und Analyse der Stärken und Schwächen jedes Teammitglieds sowie die Entwicklung individueller Verbesserungsmaßnahmen.<sup>[20]</sup>

## 23.7 Teamdesign / Strukturmodell

Innerhalb der Personalwirtschaft wird auch die ressourcenorientierte Zusammenstellung von Teams aufgrund der zu erledigenden Aufgaben und vorhandener bzw. hinzu zukaufender Kompetenzen angewendet. Ausgehend davon, dass ein idealtypisches Arbeitsteam alle zur bedarfsgerechten Erledigung einer Arbeit erforderlichen Kompetenzen in sich vereinigen sollte, kann aufgrund geeigneter eignungsdiagnostischer Maßnahmen festgestellt werden, welche Ressourcen fehlen bzw. zu stark vertreten sind. Bekannt ist das Beispiel eines Teams, in dem es mehr als einen informellen Führer gibt sowie einen formellen Führer, der nicht personengleich ist mit dem informellen Führer. Fehlt gleichzeitig eine stetige bzw. gewissenhafte oder vermittelnde Instanz, werden überzufällig oft Konflikte ausgelöst, die das Arbeitsergebnis nachteilig beeinflussen.

## 23.8 Siehe auch

- Teamdynamik
- Gruppendynamik, Teamaufstellung
- Projektorganisation
- Sekundärorganisation
- Teamführung
- Personalentwicklung, Organisationsentwicklung
- Teamdiagnose

## 23.9 Literatur

- Brinkmann, Ralf D. (1999): Techniken der Personalentwicklung, Trainings- und Seminarmethoden, Heidelberg: I.H. Sauer Verlag.
- Francis, Dave / Young, Don (2002): Mehr Erfolg im Team, 5. Auflage, Essen: Windmühle Verlag.
- Haug, Christoph V. (1994): Erfolgreich im Team. München. (ISBN 3-423-05842-0)
- Kasper, Helmut / Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.) (1996): Personalarbeit, Führung, Organisation „Arbeit in und mit Gruppen“ Kapitel 2: Die Bedeutung von Gruppenarbeit, 2. Auflage, Wirtschaftsverl. Ueberreuter. (ISBN 3-7064-0248-3)
- Katzenbach, Jon R. / Smith, Douglas K. (1993): The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization, Boston: Harvard Business School Press. (ISBN 0-87584-367-0)
- Kauffeld, Simone (2001): Teamdiagnose, Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Knapp, Peter (Hrsg.), (2014), Konflikte lösen in Teams und großen Gruppen. managerSeminare. ISBN 978-3-941965-49-2
- Lubbers, Bernd-Wolfgang (2005): TeamIntelligenz: Ein intelligentes Team ist mehr als die Summe seiner Kompetenzen! Wiesbaden: Gabler Verlag. (ISBN 978-3-8349-0124-8)
- Armin Poggendorf (2012): Angewandte Teamdynamik - Methodik für Trainer, Berater, Pädagogen und Teamentwickler. Berlin/ Düsseldorf: Cornelsen Verlag (ISBN 978-3-589-24204-7)
- Poggendorf, Armin / Spieler, Hubert (2003): Teamdynamik – Ein Team trainieren, moderieren und systemisch aufstellen, Paderborn: Junfermann Verlag. (ISBN 3-87387-531-4)
- Ros, Jay (1998): Erfolgsgeheimnis Teambildung, Niedernhausen: Falken-Verlag. (ISBN 3-8068-7361-5)
- Schmid, Bernd / Fauser, Petra (2004): Teamentwicklung aus systemischer Perspektive, Bergisch Gladbach: EHP. (ISBN 3-89797-059-7)
- Schmidt, J.M. / Köppen, H. / Breimer-Haas, N. (2005): Teamorientierte Ansätze, in: Ryschka, J. / Solga, M. / Mattenklott, A. (Hrsg.) Praxishandbuch Personalentwicklung. Wiesbaden: Gabler.
- Stahl, Eberhard (2007): Dynamik in Gruppen, Handbuch der Gruppenleitung, 2. Auflage, Basel: Beltz.
- Stumpf, Siegfried / Thomas, Alexander (Hrsg.) (2003): Teamarbeit und Teamentwicklung, Göttingen: Hogrefe.
- Tuckman, Bruce W. / Jensen, Mary Ann (1977): Stages of small-group development revisited, Group Org. Studies 2.
- Tuckman, Bruce W. (1965): Developmental sequence in small groups, Psychological Bulletin, 63, S. 384-399.
- Van Dick, Rolf / West, Michael A. (2005): Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung, Praxis der Personalpsychologie, Human Resource Management kompakt, Band 8, Göttingen: Hogrefe.
- Weiland, Achim (2011): Personalentwicklung für die Praxis, Werkzeuge für die Umsetzung, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- West, Michael A. (1994): Effective Teamwork, Exeter: BPC Wheatons Ltd.

## 23.10 Weblinks

- Interview: Teambildung in der Praxis

## 23.11 Einzelnachweise

- [1] Weiland, Achim (2011): Personalentwicklung für die Praxis, Werkzeuge für die Umsetzung, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 151.
- [2] J.M. Schmidt, H. Köppen und N. Breimer-Haas (2005) Teamorientierte Ansätze; in J. Ryschka, M. Solga und A. Mattenklott (Hrsg.) Praxishandbuch Personalentwicklung Wiesbaden: Gabler.
- [3] Francis, Dave / Young, Don (2002): Mehr Erfolg im Team, 5. Auflage, Windmühle Verlag, Essen, S. 39ff.
- [4] Kasper, Helmut / Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.) (1996): Personalarbeit, Führung, Organisation „Arbeit in und mit Gruppen“ Kapitel 2: Die Bedeutung von Gruppenarbeit, 2. Auflage, Wirtschaftsverl. Ueberreuter, S. 295f. (ISBN 3-7064-0248-3).
- [5] Handwörterbuch der Organisation (1992): Gerd Wiendieck „Teamarbeit“ [S.2375-2382], 3. völlig neu gest. Auflage, Verlag Poeschel. (ISBN 3-7910-8027-X).
- [6] Tuckman, Bruce W. (1965): Developmental sequence in small groups, Psychological Bulletin, 63, S. 384-399.
- [7] Tuckman, Bruce W. & Jensen, Mary Ann (1977): Stages of small-group development revisited, Group Org. Studies 2: S. 419-427.
- [8] Stahl, Eberhard (2007): Dynamik in Gruppen, Handbuch der Gruppenleitung, 2. Auflag, Basel: Beltz, S. 46.
- [9] Kauffeld, Simone (2001): Teamdiagnose, Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, S. 30. & Van Dick, Rolf / West, Michael A. (2008): Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung, Praxis der Personalpsychologie, Human Resource Management kompakt, Band 8, Göttingen: Hogrefe, S. 23.
- [10] Van Dick, Rolf / West, Michael A. (2008): Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung, Praxis der Personalpsychologie, Human Resource Management kompakt, Band 8, Göttingen: Hogrefe, S. 23.
- [11] Kauffeld, Simone (2001): Teamdiagnose, Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, S. 30.
- [12] Van Dick, Rolf / West, Michael A. (2005): Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung, Praxis der Personalpsychologie, Human Resource Management kompakt, Band 8, Göttingen: Hogrefe, S. 24.
- [13] Van Dick, Rolf / West, Michael A. (2008): Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung, Praxis der Personalpsychologie, Human Resource Management kompakt, Band 8, Göttingen: Hogrefe, S. 24.
- [14] Heinz Strobel: *Teamarbeit*. In: *Soziale Kompetenz*. September 2008, archiviert vom Original am 19. Februar 2009, abgerufen am 5. Mai 2014 (PDF; 601 kB).
- [15] Human Resources.
- [16] West, Michael A. (1994): Effective Teamwork, Exeter: BPC Wheatons Ltd, S. 98.
- [17] West, Michael A. (1994): Effective Teamwork, Exeter: BPC Wheatons Ltd, S. 99f.
- [18] West, Michael A. (1994): Effective Teamwork, Exeter: BPC Wheatons Ltd, S. 101f.
- [19] West, Michael A. (1994): Effective Teamwork, Exeter: BPC Wheatons Ltd, S. 103f.
- [20] West, Michael A. (1994): Effective Teamwork, Exeter: BPC Wheatons Ltd, S. 104f.

# Kapitel 24

## Teamdiagnose

Die **Teamdiagnose** wird u. a. im Rahmen von **Personalentwicklung** eingesetzt und ist Teil des Teamentwicklungsprozesses. Sie dient als Grundlage für die Konzeption von Teamentwicklungsmaßnahmen. Ohne eine Teamdiagnose ist die Evaluation einer Teamentwicklungsmaßnahme im Sinne einer Erfolgskontrolle nicht möglich. <sup>[1]</sup>

### 24.1 Definition

Teamdiagnose „ist das zielgerichtete und methodisch geplante Sammeln von Informationen über die **Arbeitsgruppe**, die Gruppenmitglieder und ihre Beziehungen zum organisationalen Kontext. Sie analysiert Aspekte des Ist-Zustandes bzw. des Soll-Zustandes in der **Teamarbeit**. Sie dient der Begründung, der Steuerung und der Rückmeldung über geplante oder bereits durchgeführte Interventionen im Rahmen der Teamentwicklung“. <sup>[2]</sup>

### 24.2 Ziele

Die Teamdiagnose hat in der Praxis folgende Ziele: <sup>[3]</sup>

- Allgemeine Information über die gegenwärtige Situation der Teams im Unternehmen
- Initiierung des Dialogs
- Institutionalisiertes Feedback
- Stärken-Schwächen-Analyse
- Bestandsaufnahmen und Bedarfsermittlung für Teamentwicklungsmaßnahmen
- Planungsgrundlage für einen Teamentwicklungsprozess
- Initiierung und Begleitung von Teamentwicklungsprozessen
- Unterstützung von Teamsupervision
- Unterstützung von Coaches bei ihrer Feedbackfunktion
- Entwicklung der Teammitglieder zu guten Diagnostikern, Sensibilisierung für gruppeninterne Prozesse
- Überprüfung bzw. Evaluierung von Teamentwicklungsmaßnahmen
- Benchmarking
- Aufzeigen von Ansatzpunkten für Verbesserung
- Mitglieder lernen, Vorgänge in der Gruppe (Stärken, Schwächen) zu verbalisieren



*Einordnung der Diagnosephase in den Teamentwicklungsprozess*

### 24.3 Diagnoseinstrumente

Diagnoseinstrumente legen offen „was beim einfachen Betrachten einer Gruppe oder einer Gruppendiskussion nicht mit bloßem Auge erkennbar ist“. Durch Gruppendiagnoseinstrumente wird ein Erkenntnisfortschritt über die Zusammensetzung einer Gruppe und die in ihr ablaufenden Prozesse erzielt.<sup>[4]</sup>

Es gibt eine breite Palette an diagnostischen Instrumenten:<sup>[5]</sup>

- Individuelle Interviews
- Gruppeninterviews (Gruppendiskussionen) mit dem ganzen Team oder Untergruppen
- Problemkataloge
- Sensing Meeting, in denen Vertreter unterschiedlicher Ebenen oder Instanzen in einer Art Rollenspiel berichten, was man über das Team „so denkt oder auch spricht“, worüber „man sich Sorgen macht“ und „was man am liebsten geändert sehen möchte“ o.ä.
- Einsatz selbst erstellter Fragebogen oder Kurzfragebogen zu bestimmten Problembereichen (z.B. Information, Qualität der Besprechungen, Mitwirkungsmöglichkeiten, Führung im Team o.ä.)
- Einsatz standardisierter Fragebogen – etwa zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit – mit anschließender Diskussion der Ergebnisse in der Gruppe (Survey-Feedback-Methode)
- Verhaltensbeobachtungen und sogenannte Prozessanalysen, in denen eine bestimmte Arbeitseinheit kritisch betrachtet wird, um daraus für die Zukunft zu lernen und Verbesserungsmöglichkeiten abzuleiten
- Auswertung von Critical Incidents und Analyse betrieblicher Vorgänge und Abläufe
- Inhaltsanalyse von betrieblichen Dokumenten (Aktentnotizen, Protokolle, etc.)
- Spontanabfragen und Stimmungsbarometer
- Sogenannte Projektive Verfahren, wie z .B. das Anfertigen einer Karikatur oder Collage („Stellen Sie Ihr Team einmal als Maschine dar“) oder als journalistische Aufgabe („Schreiben Sie einen Bericht über die Verhältnisse in Ihrer Gruppe im Stil der BILD- Zeitung!“)
- Kraftfeldanalysen zur Durchleuchtung des Einflussfeldes, dem eine Gruppe ausgesetzt ist: auf einer Pinnwand werden alle betroffenen Personen, Gruppen oder Instanzen aufgezeichnet und ihre Querverbindungen und Beziehungen (Erwartungen, Einschätzungen, Machtverhältnisse, etc.) eingezeichnet

Diese diagnostischen Instrumente werden in prozess- und strukturanalytische Verfahren eingeteilt. Dabei wird mit Hilfe der prozessanalytischen Verfahren der Verlauf eines Gruppenprozesses beobachtet, während strukturanalytische Verfahren ein Zustandsbild der Gruppe widerspiegeln.<sup>[6]</sup>

### 24.3.1 Prozessanalytische Verfahren

Zu den prozessanalytischen Verfahren gehören **Verhaltensbeobachtungen** und **Prozessanalysen**. Es werden bestimmte Arbeitseinheiten „kritisch unter die Prozesslupe“ genommen, um die Ist-Situation abzubilden und Verbesserungsmöglichkeiten abzuleiten. Dazu kann z.B. eine Besprechung, ein Arbeitstag oder auch ein ganzes Projekt herangezogen werden. Mit Hilfe von strukturierender Fragestellungen wie z.B. „Was war oder klappte gut?“ „Wo hackte es?“ „Wurden auch abweichende Meinungen konstruktiv aufgenommen?“ oder „Was ist gut, was ist weniger gut gelaufen?“ wird die Analyse durchgeführt. Diese Art der Analyse weist eine geringe Standardisierung auf.

Dem gegenübergestellt gibt es standardisierte Verfahren zur Prozessanalyse bzw. Verhaltensbeobachtungen, die der Kleingruppenforschung entspringen, dazu gehören:<sup>[7]</sup>

- Interaktionsprozessanalyse (IPA)
- System for the Multiple Level Observation of Groups (Symlog)
- Konferenzkodierung (KONFKOD)
- Cognitive Mapping (Kognitive Karte)
- Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR)
- Act4teams

- Instrument zur Kodierung von Diskussionen (IKD)<sup>[8]</sup>

Außerdem kann mit Hilfe eines prozessanalytischen Verfahrens eine Gruppe in Hinblick auf ihre Struktur untersucht werden. Hierzu werden Interaktions- und Kommunikationsprozesse festgehalten und per Videokamera und Tonband zwecks einer zeitversetzten Analyse dokumentiert. Dieses Material wird anschließend kodiert (Transkripte), um auf diese Weise die Grundlage für systematische Verhaltensbeobachtungen durch geschulte Beobachter zu bieten.<sup>[9]</sup>

### 24.3.2 Strukturanalytische Verfahren

Zu den strukturanalytischen Verfahren gehören u. a. Fragebogen, Ratingbogen oder Adjektivlisten, die den derzeitigen Zustand eines Teams widerspiegeln. Fragebogen gehören aufgrund ihrer häufigen Anwendung in der Praxis zu den populärsten Verfahren. Es werden Wahrnehmungen der Teammitglieder sowie ihre Verhaltensdispositionen in Bezug auf Lernen, Denken, Problemlösen und Werten abgefragt. Im Gegensatz zu den prozessanalytischen Verfahren basieren die Erkenntnisse der strukturanalytischen Verfahren auf den subjektiven Wahrnehmungen der befragten Teammitglieder.<sup>[10]</sup> Zu den strukturanalytischen Fragebogeninstrumenten gehören:

- TeamPuls® 2.0,
- Teamklima-Inventar (TKI),
- Fragebogen zur Arbeit im Team (FAT),
- teamCheck

[11]

### 24.3.3 Prozess- vs. strukturanalytische Verfahren

Der Einsatz von prozess- und strukturanalytischen Verfahren ist mit bestimmten Vor- und Nachteilen verbunden, die im Folgenden abgebildet werden:<sup>[12]</sup>

## 24.4 Literatur

- Kauffeld, S. (2001): Teamdiagnose. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe.
- Kauffeld, S.; Schulte, E. M. (2011): Teams und ihre Entwicklung. Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie.
- Kauffeld, S.; Lehmann-Willenbrock, N. (2008): Teamdiagnose und Teamentwicklung. Erfolgreiche Gruppenarbeit.
- Balz, H.-J.; Spieß, E. (2009): Kooperation in sozialen Organisationen. Grundlagen und Instrumente der Teamarbeit. In: Module angewandter Psychologie. Hg. von Hartung, J.; Fröhlich-Gildhoff, K. Stuttgart: Kohlhammer.

## 24.5 Einzelnachweise

- [1] Kauffeld, S. (2001): Teamdiagnose. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe. S. 51.
- [2] Balz, H.-J.; Spieß, E. (2009): Kooperation in sozialen Organisationen. Grundlagen und Instrumente der Teamarbeit. In: Module angewandter Psychologie. Hg. von Hartung, J.; Fröhlich-Gildhoff, K. Stuttgart: Kohlhammer. S. 134.
- [3] Kauffeld, S.; Lehmann-Willenbrock, N. (2008): Teamdiagnose und Teamentwicklung. Erfolgreiche Gruppenarbeit. S. 50.
- [4] Kauffeld, S. (2001): Teamdiagnose. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe. S. 33.
- [5] Kauffeld, S. (2001): Teamdiagnose. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe. S. 53.

- [6] Kauffeld, S. (2001): Teamdiagnose. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe. S. 103.
- [7] Kauffeld, S. (2001): Teamdiagnose. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe. S. 54f.
- [8] Kauffeld, S.; Schulte, E. M. (2011): Teams und ihre Entwicklung. Arbeits-, Organisations-und Personalpsychologie. S 153.
- [9] Kauffeld, S. (2001): Teamdiagnose. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe. S. 55.
- [10] Kauffeld, S. (2001): Teamdiagnose. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe. S. 56.
- [11] Kauffeld, S. (2001): Teamdiagnose. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe. S. 153.
- [12] Kauffeld, S. (2001): Teamdiagnose. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe. S. 57.

# Kapitel 25

## Teamdynamik

**Teamdynamik** ist ein spezielles Gebiet der **Gruppendynamik**, das relevant wird, wenn die betreffende Gruppe als Team zusammenarbeitet und auf Leistung, Kreativität sowie Produktivität angelegt ist. Ein Team hat sich auf gemeinsame Ziele und Aufgaben festgelegt, seine soziale und funktionale Struktur ist darauf ausgerichtet und unterliegt einer ständigen **Dynamik** (griech. dynamiké = mächtig; dynamis = Kraft).<sup>[1]</sup>

### 25.1 Begriffsbestimmung

Der Begriff Dynamik steht hier für eine Kraft, die auf Bewegung, Veränderung oder Entwicklung gerichtet ist. Im psychosozialen Kontext ist dies eine spezielle systemische Kraft, die in einem sozialen System sowohl im Positiven wie im Negativen wirkt. Sie ist eine Energie, die den Menschen in Bezug zu seinen Mitmenschen bewegt.

Mit den sozio-dynamischen Vorgängen in Teams hat sich von 1994 bis 2008 in wissenschaftlichen Projekten an der Hochschule Fulda der Betriebswirt und Pädagoge **Armin Poggendorf** befasst. Er hat aufgezeigt, dass die klassische Gruppendynamik die Prozesse in produktiven sozialen Systemen (Teams, Kollegien, Abteilungen, Betrieben) nicht voll erfasst. Es bedürfe einer spezifischen system-dynamischen Variante, die er erforschte und als Methodik begründete: *Angewandte Teamdynamik*.

Der Begriff Teamdynamik hat nach Poggendorf drei verschiedene Aspekte:

- Teamdynamik ist eine Realität für den, der in einem Team arbeitet oder mit anderen kooperiert
- eine Wissenschaft für den, der sich damit beschäftigt, die prinzipiellen sozialen und funktionalen Zusammenhänge zwischen den Teammitgliedern zu erfassen, zu verstehen und zu beschreiben
- eine Methodik für den, der ein Team leitet, aufstellt, trainiert, moderiert oder supervidiert.

Je nachdem, ob jemand zum Beispiel Teammitglied, Teamforscher oder Teamtrainer ist, handelt es sich um erlebte, erforschte oder angewandte Teamdynamik.<sup>[2]</sup>

### 25.2 Angewandte Teamdynamik

Diese Methode geht auf den Bedarf an effektvollen Interaktions- und Vermittlungsformen ein und versteht sich als Beitrag auf sozio-kultureller Ebene. Sie ist systemisch, proxemisch, salutogenetisch und ganzheitlich ausgerichtet.<sup>[3]</sup>

Die Herangehensweise besteht darin, soziale Beziehungen physisch, das heißt räumlich und körperlich, abzubilden. Als Abbild eines intakten Teams gilt der Kreis. Dieser ist die einzige Form, bei der die zugehörigen Menschen einander auch tatsächlich alle zugewandt sind. Dabei kann die Kreismitte als Fokus der Aufmerksamkeit genutzt werden („Training im team-dynamischen Kreis“). Diese Form intensiviert die sozio-dynamischen Prozesse, macht sie zugleich plastisch und schafft den Raum z. B. für Feedback, Statements, Selbstdarstellungen, Teamaufstellungen und spontane Rollenspiele. In einem Kohärenzfeld, das im Kreis entsteht, entwickeln sich die emotionale Intelligenz und soziale Kompetenz der Teilnehmer als Basis für effiziente Kooperation und Teamarbeit.<sup>[4]</sup>

### 25.2.1 Zielsetzung

Die Zielsetzung der Angewandten Teamdynamik wird pragmatisch formuliert: eine Methode zur Bildung und Fortbildung des Teams wie auch zur Ausbildung und Entwicklung des Einzelnen im Team. Team-dynamische Trainings und Workshops sind grundsätzlich auf die Entwicklung von sozialen und emotionalen Kompetenzen, wie Teamfähigkeit, Selbstbewusstsein, Selbstdarstellung, Empathie, ausgerichtet. Es geht nicht nur darum, Einzelne zu qualifizieren und miteinander in Beziehung zu bringen, sondern zugleich darum, den Einzelnen mit dem gesamten System in Beziehung zu bringen und sein Engagement für die Gesamtaufgabe zu gewinnen.<sup>[5]</sup>

### 25.2.2 Setting

Charakteristisches Merkmal ist der team-dynamische Kreis: 10 bis 15 Teilnehmer sitzen mit ein oder zwei Trainern auf Stühlen und schauen in die Mitte, wo sich bewegte und bewegende Szenen abspielen. Der Einzelne stellt sich für seinen Beitrag in die Mitte, teilt sich von dort aus mit, bringt sein Anliegen ein, gibt sein Statement ab, nimmt sein Feedback entgegen. Jeder hinterlässt mit seinem persönlichen Ausdruck bei allen, die im Kreis sitzen, einen persönlichen Eindruck. Die spontane Reaktion aus dem Kreis kann vielfältig ausfallen, sie kann Bestätigung oder auch Kritik enthalten, je nachdem, wie der Beitrag in der aktuellen Situation aufgenommen wird. Die Kreisfläche ist auch der Ort für Rollenspiele, individuelle Begegnungen, persönliche Zusprüche etc., soweit sie in der Teilöffentlichkeit des (Trainings-)Teams stattfinden sollen.<sup>[6]</sup>

### 25.2.3 Systemische Herangehensweise

Der Teamdynamiker moderiert nach systemischen Gesichtspunkten. Ein System besteht aus Elementen und den Beziehungen zwischen den Elementen. Darum hat der Teamdynamiker zwei Ebenen gleichzeitig im Blick: das Trainingsteam als Ganzes (System) und das einzelne Teammitglied (Element) mit seinen Beziehungen. Der systemische Blick reicht also vom Ganzen ins Detail, vom Wohl des Teams zum Wohl jedes Einzelnen — aus der Einsicht heraus, dass das eine ohne das andere nicht nachhaltig zu haben ist.

Das team-dynamische Training zielt auf die Qualifikation des sozialen Systems, das aus den Einzelnen Mitgliedern besteht — und damit gleichzeitig auf die Qualifikation des Einzelnen. Nur wenn sich der Einzelne weiter qualifiziert, kann sich das System qualifizieren. Und umgekehrt: Nur wenn sich das System weiterentwickelt, kann sich langfristig der Einzelne im System entwickeln. Man spricht hier auch von der **lernenden Organisation**.

Team-dynamisches Training lenkt den Blick auf zwei Ebenen, die systemisch zusammenwirken:

- Um ein effizientes Team aufzubauen, muss man auf den Einzelnen schauen, ihn einbinden und qualifizieren
- Um den Einzelnen effizient zu fördern, braucht man ein qualifiziertes, funktionierendes Team<sup>[7]</sup>

### 25.2.4 Proxemische Herangehensweise

Die Teamdynamik nutzt die proxemischen Gesetze der Raumbedeutung und des Raumverhaltens mit ihren vier Dimensionen: Distanz, Augenhöhe, Ausrichtung und Berührung. Das proxemische Prinzip besteht darin, dass sich soziale und emotionale Beziehungen physisch, das heißt räumlich und körperlich, abbilden. Die proxemische Sprache ist die „Raumsprache“, in der sich jeder meist unbewusst verständigt, in den Trainings aber bewusst auszudrücken lernt. Mithilfe der **Proxemik** gelingt es, die sozio-emotionalen Beziehungen mit räumlich-körperlichen Konstellationen plastisch darzustellen, zu klären, zu ordnen und anzuregen. Der Teamdynamiker kann die proxemischen Konstellationen herstellen, indem er sie vorschlägt, so dass die Teilnehmer sie erleben und ihre Wirkung wahrnehmen. So können auch spezielle Kommunikationsformen eingesetzt werden, wie die Alleinstellung in der Kreismitte, anberaumte Seitengespräche, Reihengespräche, inszenierte Hinterrücken-Gespräche, Skalierung von persönlichen Merkmalen (z. B. Dienstalster, Kompetenz) und Zusprüche in der Kaskade.<sup>[8]</sup>

### 25.2.5 Methodologische Einordnung

Die Angewandte Teamdynamik ist methodologisch nicht eindeutig zuzuordnen, sie ist nicht aus der herkömmlichen Gruppendynamik abgeleitet, steht eher in der Tradition der humanistischen Psychologie. Sie ist kein Ansatz aus der

Psychologie oder Pädagogik, obwohl es im Kern um Themen geht, denen sich die Psychologie und die Pädagogik ebenfalls widmen. Der team-dynamische Ansatz wird im Rahmen der Weiterbildungsdidaktik als eigenständige Methodik betrachtet.<sup>[9]</sup>

## 25.3 Literatur

- Udo Haeske: *Team- und Konfliktmanagement – Teams erfolgreich leiten – Konflikte konstruktiv lösen*. Cornelsen Verlag, Berlin 2014, ISBN 978-3-411-87151-3.
- Geseko von Lübke: *Altes Wissen für eine neue Zeit*. Beitrag: Der Weg des Kreises – Gespräch mit dem nordamerikanischen Heiler und Wampanoag-Ältesten Manitonquat (S. 132 – 153). 3. Aufl., Kösel-Verlag, München 2009, ISBN 978-3-466-34526-7.
- Armin Poggendorf, Hubert Spieler: *Teamdynamik – Ein Team trainieren, moderieren und systemisch aufstellen*. Junfermann Verlag, Paderborn 2003, ISBN 3-87387-531-4.
- Armin Poggendorf: *Angewandte Teamdynamik – Methodik für Trainer, Berater, Pädagogen und Teamentwickler*. Cornelsen Verlag, Berlin/ Düsseldorf 2012, ISBN 978-3-589-24204-7.

## 25.4 Weblinks

- Institut für Angewandte Teamdynamik

## 25.5 Einzelnachweise

- [1] Rogier Crijns, Janine Thalheim: *Kooperation und Effizienz in der Unternehmenskommunikation: Inner- und Außerbetriebliche Kommunikationsaspekte Von Corporate Identity und Interkulturalität*. Springer 2008, ISBN 3-531-90970-3, S. 305.
- [2] Armin Poggendorf: *Angewandte Teamdynamik – Methodik für Trainer, Berater, Pädagogen und Teamentwickler*. Berlin/ Düsseldorf, Cornelsen Verlag 2012, ISBN 978-3-589-24204-7, S. 19
- [3] Armin Poggendorf: *Angewandte Teamdynamik – Methodik für Trainer, Berater, Pädagogen und Teamentwickler*. Berlin/ Düsseldorf, Cornelsen Verlag 2012, ISBN 978-3-589-24204-7, S. 19, 24f.
- [4] Armin Poggendorf: *Angewandte Teamdynamik – Methodik für Trainer, Berater, Pädagogen und Teamentwickler*. Berlin/ Düsseldorf, Cornelsen Verlag 2012, ISBN 978-3-589-24204-7, S. 23
- [5] Armin Poggendorf: *Angewandte Teamdynamik – Methodik für Trainer, Berater, Pädagogen und Teamentwickler*. Berlin/ Düsseldorf, Cornelsen Verlag 2012, ISBN 978-3-589-24204-7, S. 22f.
- [6] Armin Poggendorf: *Face-to-Face im Stuhlkreis*, in: Die Neue Hochschule, Heft 6/2012, S. 198
- [7] Armin Poggendorf: *Angewandte Teamdynamik – Methodik für Trainer, Berater, Pädagogen und Teamentwickler*. Berlin/ Düsseldorf, Cornelsen Verlag 2012, ISBN 978-3-589-24204-7, S. 22, 101ff.
- [8] Armin Poggendorf: *Proxemik in der Teamdynamik – Raumsprache diktieren und interpretieren*, in: Florian Siems, Manfred Brandstätter & Herbert Gölzner (Hrsg.): *Anspruchsgruppenorientierte Kommunikation*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008, S.234ff.
- [9] Armin Poggendorf: *Angewandte Teamdynamik – Methodik für Trainer, Berater, Pädagogen und Teamentwickler*. Berlin/ Düsseldorf, Cornelsen Verlag 2012, ISBN 978-3-589-24204-7, S. 24f.

# Kapitel 26

## Teamführung

Bei der **Teamführung**<sup>[1]</sup> beeinflusst eine **Führungskraft** im Rahmen des operativen Führungskonzeptes ein **Team**<sup>[2]</sup> bzw. einzelne Mitglieder der **Arbeitsgruppe** unter Berücksichtigung der jeweiligen Gruppensituation und unter Einsatz von Führungsinstrumenten auf einen gemeinsam zu erzielenden Gruppenerfolg (z. B. **Gruppenleistung**) hin.

Teamführung meint die Funktion der Steuerung des Rahmens, in dem das Team seine volle Leistungskraft entwickelt. Hierbei sind die organisatorische Einbettung<sup>[3]</sup> (z. B. Budgets, Ressourcenbeschaffung, technische Infrastruktur) ebenso bedeutsam wie die Zusammenarbeit mit externen Ansprechpartnern (z. B. Zulieferern, Abnehmer, Kunden und Geldgebern) und die Gestaltung von Formen von Führung (z. B. Beschlussfindung, Commitments, Reporting) und Zusammenarbeit (z. B. **Fehlerkultur**, Vertrauensbildung oder Konflikt-handhabung).

Teamführung erfolgt durch **Führungskräfte** als **Teamleiter** in **Organisationseinheiten** wie Hochschulen, Schulen, Unternehmen, Behörden, beim Militär und in Sportvereinen. Sie wird auch als Gruppenmanagement und Teammanagement bezeichnet. In der Pädagogischen Psychologie spricht man heute von **Klassenführung**<sup>[4]</sup>.

**Gruppendynamik** ist die Wissenschaft, die sich mit Gruppenprozessen und deren Steuerung befasst.

Nach *Weinert* sind Führungskräfte heute in vielen Fällen auf die **Teamführung** schlecht oder gar nicht vorbereitet<sup>[5]</sup>. Deshalb ist der Bedarf an Informationen zur Gruppenführung sowohl in der Führungspraxis als auch in der Wissenschaft hoch.

### 26.1 Sozialpsychologische Gruppenforschung

Die sozialpsychologische Gruppenforschung (insbesondere Organisations- und Personal- und Führungspsychologie, Personalwirtschaftslehre) beschäftigt sich seit vielen Jahren mit dem Phänomen der Team- bzw. Gruppenführung. Nach *Lutz von Rosenstiel* fehlt dazu allerdings eine umfassende und aussagefähige Theorie<sup>[6]</sup>.

*Bastine* hat in einem Aufsatz zur Gruppenführung<sup>[7]</sup> bereits in 1972 gezeigt, wie abhängig das allgemeine **Führungsverhalten** von Gruppenvariablen ist und nennt insbesondere:

- Gruppengröße
- Äußere Umgebung der Gruppe
- Gruppenaufgabe
- Personelle Gruppenzusammensetzung
- Gruppennormen und
- Hierarchisches Niveau

Außerdem können die **Qualifikation** und **Motivation** der geführten Personen, die für die Gruppe bzw. die Führungskraft bereitstehenden Ressourcen und die Normen der jeweiligen **Organisation** genannt werden.

Die aktuelle sozialpsychologische Gruppenforschung kommt u.a. zu folgenden Resultaten:

- Die Führung von Gruppen ist etwas anderes als die **Individualführung**
- Die Teamführung ist erheblich komplexer als die Führung von Individuen
- Die effiziente Führung von Teams erfordert die Erforschung separater Führungsinstrumente.

Aus dieser Erkenntnis kann abgeleitet werden, dass nicht nur Führungsinstrumente für einzelne Gruppenmitglieder, sondern auch für Teams zu entwickeln sind (vgl. Horst-Joachim Rahn)<sup>[8]</sup>.

## 26.2 Führung einzelner Gruppenmitglieder

Es sind zunächst Thesen zur Führung einzelner Gruppenmitglieder vorzustellen, bevor auf die Führung von ganzen Gruppen eingegangen wird. Hinsichtlich der Führung einzelner Gruppenmitglieder sind folgende Thesen zu unterscheiden:

- Ein leistungsstarkes Gruppenmitglied ist durch entsprechende Leistungsanreize zu fördern, z. B. durch Verwirklichungs-, Partizipations-, Arbeits- und Entwicklungs- und Statusanreize. Überdurchschnittliche Leistungen sind zu loben.
- Ein **informeller Gruppenführer** ist als positiver Gruppenstar ebenfalls zu fördern, da er sich für das Gruppenleben und für das Erreichen der Gruppenziele intensiv einsetzt. Seine Beiträge sind von der Führungskraft im Gespräch zu würdigen.
- Ein Ehrgeizling gilt in der Gruppe als unangenehmer Streber, der ohne Teamgeist rücksichtslos seine eigenen Interessen durchsetzt. Er ist von der Führungskraft zu bremsen, da er nur seine eigene **Karriere** im Auge hat und reine Individualrollen spielt.
- Ein **Intrigant** ist vom Vorgesetzten zu bremsen, wenn er **Mobbing** betreibt und aufgrund seiner falschen Gesinnung gegenüber den Kollegen hinterlistig auftritt. Die Gruppe ist vor seinen Intrigen zu schützen.
- Eine leistungsschwache Person ist als **Kann-nicht-Typ** anzuspornen, damit dieser seine Antriebsschwächen bekämpft bzw. seine Kenntnisse und Fertigkeiten verbessert. Es ist nach den Gründen der Schwäche zu suchen.
- Ein **Drückeberger** ist als **Will-nicht-Typ** aus seiner Leistungsreserve zu locken und anzuspornen, damit er seine Bequemlichkeitsmotive verdrängt. Er sollte zu der Einsicht gelangen, dass er durch sein Verhalten der Gruppe schadet.
- Eine Frohnatur bzw. ein ausgleichender Typ sind hinsichtlich ihres Verhaltens von der Führungskraft wertzuschätzen, z. B. durch Anerkennung ihrer Gruppenbeiträge bzw. durch Würdigung ihrer Gruppenerhaltungsrollen.
- Ein Gruppenclown ist durch gütige Strenge zu bremsen, da er die ganze Gruppe mit seinen überzogenen Späßen zu ungezügelter Ausgelassenheit treibt und durch sein Verhalten die Gruppe von der Leistung abbringt.
- Ein frecher Typ ist ebenfalls zu bremsen, wenn er die Führungskraft provoziert, unbeherrscht und gegenüber der Führungskraft zuweilen anmaßend auftritt. Um gegensteuern zu können, ist immer nach den Gründen der Frechheit zu suchen.
- Ein **Neuling** ist von der Führungskraft in die Gruppe zu integrieren, damit er möglichst bald von der ganzen Gruppe aufgenommen und akzeptiert wird, z. B. durch Einzel- bzw. Gruppengespräche, Zuordnung eines Mentors bzw. Paten.
- Dem schüchternen Typ fehlt in der Regel der Mut, seine Kenntnisse und Fähigkeiten gegenüber der Umwelt zu zeigen. Er ist von der Führungskraft zu ermutigen, damit er seine Gehemmtheit und seine Ängste bekämpfen kann.
- Ein problembeladener Typ musste harte Schicksalsschläge hinnehmen. Er ist von der Führungskraft zu ermutigen, damit er über seine Probleme hinwegkommt, d.h. es ist Hoffnung zu geben, Verständnis zu zeigen und konkrete Hilfe anzubieten.
- Ein **Außenseiter** ist ebenfalls in die Gruppe zu integrieren, weil er das Schwarze Schaf der Gruppe ist und von der Mehrheit der Gruppenmitglieder nicht akzeptiert wird, weil er z. B. ständig gegen die Gruppennormen verstößt.

## 26.3 Führung von Teams

Gegenüber der bisher dargestellten Führung einzelner Gruppenmitglieder ist die kollektive Führung von Teams ein deutlich komplexeres Unterfangen. Hierzu gibt es folgende Thesen:

- Die **leistungsstarken Teams** sind von der Führungskraft durch angemessene **Arbeitsanreize** zu fördern und durch anspruchsvolle Tätigkeiten zu fordern. Durch Gruppenlob wird der Zusammenhalt der Gruppe bestärkt.
- Die **leistungsschwachen Teams** sind von der Führungsperson so anzuspornen, dass sie ihre Schwächen überwinden. Dazu ist es nötig, deren Ursachen zu ergründen. Wer als Vorgesetzter schwache Gruppen von vornherein als Versager ansieht, macht sie zu solchen.
- Die **Teams mit Leistungsreserven** sind so anzuspornen, dass die Gruppenziele erreicht werden, z. B. durch Partizipationschancen, Wecken von Neugier, durch Herausforderungen und durch Aktivierung des **Selbstwertgefühls**.
- Die **unruhigen Teams** und vor allem die **Chaotengruppen**, die durch ungezogenes Verhalten auffallen, sind durch gültige bzw. verständnisvolle Strenge zu bremsen, damit sie auf den richtigen Weg gebracht werden.
- Die **problembelegenen Teams** sind von der Führungskraft zu ermutigen, damit sie ihre Schwierigkeiten überwinden und zur Leistung finden, z. B. durch aktives Zuhören, Aufmunterungen und Hilfsbereitschaft.
- Die **stillen Teams** sind ebenfalls zu ermutigen, um ihnen mehr Selbstbewusstsein und Courage zu vermitteln. Harte Zurechtweisungen sind zu vermeiden. Gruppengespräche können dazu beitragen, dass diese Gruppen mehr aktivieren.
- Die **neuen Teams** sind in die **Organisation** zu integrieren, damit sie sich bald etablieren können und Akzeptanz finden, z. B. durch gezielte Informationen, Einführungsseminare, Einarbeitung, Zuordnung eines Gruppenmentors.

## 26.4 Erfolgreiche Teamführung

Erfolgreiche Teamführung hängt ab von:

- der **Persönlichkeit** des Führenden, die sich in der Individualstruktur einer Führungskraft zeigt, z. B. durch die Verwirklichung der personalen Identität, die Intelligenz, den Charakter und das eigenständige Verhalten.
- den Führungsinstrumenten, die von der **Führungskraft** eingesetzt werden, z. B. Weisungen, Anreize (z. B. Entgelt, Motivation), Informationen, Gespräche, Delegieren, Lob, Tadel, Sanktionen, Beurteilungen.
- den Gruppenmitgliedern, deren Merkmale und Verhaltensweisen die Art der Führung erheblich beeinflussen, z. B. Motive, Kenntnisse, Fertigkeiten, Erwartungen, Rollenmerkmale, Antriebe und Gesundheit.
- dem Team als Ganzes, dessen Struktur sich auf die Gruppenführung durch die Führungskraft auswirkt, z. B. die Gruppengröße, die Gruppenaufgabe, der Gruppenzusammenhalt und die Zusammensetzung der Gruppe.
- der Situation des Teams, die durch das private Umfeld der Gruppe, durch ihre Arbeitssituation, die Gesamtsituation der **Organisation** und durch deren Umfeld (z. B. Klima, konjunkturelle Lage) geprägt wird.
- der Erfüllung von **Zielen**, welche aus Leistungszielen des Teams (z. B. bessere Noten, mehr Umsatz, höhere Leistungsmengen), Erhaltungszielen (weniger Fehlzeiten im Team) und Zufriedenheitszielen der Gruppenmitglieder bestehen.

Wenn ein Team Erfolg haben soll, dann muss es von seinem Leiter entsprechend geführt werden. Der Teamerfolg besteht aus:

- Dem Gruppenleistungserfolg, der das sachliche Ergebnis offenlegt, das durch die Aktivitäten der Beteiligten erreicht wird. Er ist mitunter relativ einfach messbar, indem die Erfüllung der Leistungsziele (Soll-Werte) geprüft wird.

- Dem Gruppenerhaltungserfolg, der sich im Zusammenhalt der Gruppenmitglieder zeigt, wenn sie sich beispielsweise gegenseitig helfen. Durch dieses Verhalten in der Gruppe kann ihr Fortbestehen gesichert werden, z. B. durch geringere Fluktuation.
- Dem Individualerfolg, der sich aus dem Grad der Arbeitszufriedenheit des einzelnen Gruppenmitglieds ergibt. Die Erfüllung der Zufriedenheitsziele lässt sich durch Beobachtung bzw. Befragung ermitteln.

Erfolgsorientierte Führungskräfte bzw. Gruppenmitglieder sollten sich so verhalten, dass sowohl der leistungsbezogene und der erhaltungsbezogene Erfolg als auch der Individualerfolg erreicht werden.

## 26.5 Literatur

- Bastine, R., *Gruppenführung*, in: C.F. Graumann (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie*, Bd. VII, Sozialpsychologie, 2. Halbband, Göttingen 1972, S. 1654-1709
- Belbin, R.M.: *Management Teams*, 2nd ed., Oxford 2003
- Gemünden, H.G., Högl, M. (Hrsg.): *Management von Teams*, Wiesbaden 2000
- Kauffeld, S.: *Tealdiagnose*, Göttingen 2001
- Kounin, J.S.: *Techniken der Klassenführung*, Münster u.a. 2006
- Pietruschka, S.: *Führung selbstregulierender Arbeitsgruppen*, München und Mering 2003
- Rahn, H.J.: *Erfolgreiche Teamführung*, 6. Aufl., Hamburg 2010
- Rosenstiel, L.v.: *Grundlagen der Organisationspsychologie*, 6. Aufl., Stuttgart 2007
- Rosenstiel, L.v., *Kommunikation in Arbeitsgruppen*, in: *Lehrbuch Organisationspsychologie*, Hrsg. H. Schuler, 3. Aufl., Bern, Göttingen, Toronto, Seattle 2004, S. 408 ff.
- Weinert, A.B.: *Organisations- und Personalpsychologie*, 5. Aufl., Weinheim/Basel 2004
- Wegge, J.: *Führung von Arbeitsgruppen*, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle 2004
- Senninger, T. und Weiß, A.: *Gruppe, Team, Spitzenteam*, Das Handbuch zur Teamführung, Ökotopia Verlag, Münster, 2011

## 26.6 Einzelnachweise

- [1] A.B. Weinert: *Organisations- und Personalpsychologie*, 5. Aufl., Weinheim/Basel 2004, S. 515
- [2] H.G. Gemünden, M. Högl (Hrsg.): *Management von Teams*, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 7 ff.
- [3] L.v. Rosenstiel: *Grundlagen der Organisationspsychologie*, 6. Aufl., Stuttgart 2007, S. 290 ff.
- [4] T. Seidel: *Klassenführung*, in: *Pädagogische Psychologie*, Hrsg. E. Wild, J. Möller, Heidelberg 2009, S. 136-148
- [5] A.B. Weinert: *Organisations- und Personalpsychologie...a.a.O.*, S. 515
- [6] L.v. Rosenstiel: *Grundlagen der Organisationspsychologie...a.a.O.*, S. 339
- [7] R. Bastine: *Gruppenführung*, in: C.F. Graumann (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie*, Bd. VII, Sozialpsychologie, Göttingen 1972, S. 1654 f.
- [8] H.J. Rahn: *Erfolgreiche Teamführung*, 6. Aufl., Hamburg 2010, S. 61-119

# Kapitel 27

## Teamrolle

**Teamrolle** ist die Bezeichnung für die Funktion, Position oder Aufgabenstellung, die ein Teammitglied innerhalb einer Arbeitsgruppe zugewiesen bekommen hat oder sich auf Grund bestehender Eignungs- und Leistungsschwerpunkte im Laufe einer **Team-** oder **Gruppendynamik** innerhalb des Teams herausgebildet hat.

### 27.1 Begriffsabgrenzung

#### 27.1.1 Der Rollenbegriff

Eine **soziale Rolle** bezeichnet die **Rechte** und **Pflichten** des Inhabers einer **Position**, also seiner Stellung im **Gesellschaftsgefüge**, wobei die Mitglieder von Bezugsgruppen bestimmte **Erwartungen**, also Annahmen über das, was eine Person tun wird oder tun sollte, an das **Verhalten** dieser Person haben. Jeder Rollenträger sieht sich einem Bündel von unterschiedlich streng verbindlichen **Verhaltensnormen** ausgesetzt, welche je nach Ausprägung als **Kann-**, **Soll-** oder **Mussnormen** bezeichnet werden.

Da Individuen gleichzeitig oft widersprüchliche Erwartungen verschiedener Bezugsgruppen erfüllen wollen/ sollen/ müssen, entsteht ein innerer **Rollenkonflikt**, dem mit Hilfe der **Rollendistanz** begegnet wird.<sup>[1]</sup>

#### 27.1.2 Teams

Als **Team** werden aus verschiedenen Fachkräften bestehende kleine funktionsgegliederte **Arbeitsgruppen** verstanden, die zur Erfüllung bestimmter Aufgaben zusammenwirken (**Teamarbeit**). Charakteristisch für diese Gruppen sind ein *partnerschaftliches Verhalten*, relativ intensive wechselseitige Beziehungen und eine gleichberechtigte Mitbestimmung aller Mitglieder bei der Diskussion von Methoden, Inhalten und Zielen ihrer Arbeit. Zusätzlich verfügen diese Gruppen über einen ausgeprägten **Gemeinschaftsgeist** (**Teamspirit**), sowie über eine relativ starke **Gruppenkohäsion**.<sup>[2][3]</sup>

#### 27.1.3 Teamrollen

Insbesondere bei der Bearbeitung komplexer Aufgabenstellungen und langfristiger Projekte ist deren **Erfolg** oder **Misserfolg** von der **Effektivität** eines Teams abhängig. Nicht das Expertenwissen einzelner Mitglieder, sondern eine optimale Nutzung des gesamten **Wissensspektrums**, einschließlich der Fähigkeiten und Fertigkeiten, aller Teammitglieder ist hier entscheidend. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, *welche Faktoren eine positiv verstärkende bzw. negativ reduzierende Wirkung auf die Leistung eines Teams ausüben*.

### 27.2 Teamrollen nach Belbin

Der Engländer Meredith Belbin untersuchte in den 1970er Jahren die Auswirkungen der Teamzusammensetzung aus verschiedenen Persönlichkeitstypen auf die Teamleistung. Ausgehend von der Annahme, dass das Persönlichkeitsprofil eines Menschen auf unterschiedlich stark ausgeprägten **Eigenschaften** beruht, analysierte Belbin die Ergebnisse

von Teams aus Kursteilnehmern am **Henley Management College** und identifizierte so acht verschiedene Teamrollen, welche sich aus den Verhaltensmustern der Mitglieder ergeben. Diese fasste er 1981 in einem Modell zusammen und ergänzte seinen Katalog später noch um eine neunte Rolle, die Rolle des Spezialisten.

Menschen entwickeln sich durch die Einwirkung verschiedener und sich gegenseitig beeinflussender **Faktoren** unterschiedlich, wodurch sich gewisse Charakteristika des Persönlichkeitsprofils und somit auch des Rollenverhaltens in Teams herausbilden. Jeder Mensch verfügt also über bestimmte Stärken und Schwächen, welche Belbin<sup>[4]</sup> mittels Fragenkatalog zur Selbsteinschätzung herausarbeitet und diese Beurteilungen durch außenstehende Beobachter ergänzen lässt, um so das Teamrollenprofil der Teilnehmer bestimmen zu können. Die Auswertung der Fragebögen kann zusätzlich durch ein spezielles Software-Tool unterstützt werden. Auch die **Bewertung** ganzer Teams ist durch die Zusammenfassung der Einzelergebnisse möglich.

Nach Belbin arbeiten Teams dann effektiv, wenn sie aus einer Vielzahl heterogener Persönlichkeits- und Rollentypen bestehen, wobei er in seiner Gliederung drei Hauptorientierungen unterscheidet, welche wiederum jeweils drei der neun Teamrollen umfassen<sup>[5]</sup>:

- 3 handlungsorientierte Rollen: Macher (Shaper), Umsetzer (Implementer), Perfektionist (Completer, Finisher)
- 3 kommunikationsorientierte Rollen: Koordinator/Integrator (Co-ordinator), Teamarbeiter/Mitspieler (Teamworker), Wegbereiter/Weichensteller (Resource Investigator)
- 3 wissensorientierte Rollen: Neuerer/Erfinder (plant), Beobachter (Monitor Evaluator), Spezialist (Specialist)

### 27.2.1 Teamrollen im Überblick

#### 27.2.2 Beschreibung der Teamrollen

##### **Plant: der Neuerer/Erfinder**

**Charakteristika** Der Erfinder ist introvertiert, kreativ, phantasievoll und verfügt über ein unorthodoxes Denken. Er bringt neue Ideen und Strategien in die Diskussion ein und sucht nach alternativen Lösungen.

**Stärken** Seine besonderen Fähigkeiten liegen v.a. darin, auch für schwierige Problemstellungen Lösungen zu finden.

**Schwächen** Indem er dazu neigt, Details und Nebensächlichkeiten zu ignorieren, unterlaufen ihm als Folge Flüchtigkeitsfehler. Darüber hinaus ist er schwer kritikfähig.

**Einsatzbereich** Erfinder sollten sich auf ihr hohes Problemlösungspotential und die Fähigkeit, neue Strategien zu entwickeln, konzentrieren und dabei auch die Ideen der übrigen Teammitglieder berücksichtigen.

##### **Resource Investigator: der Wegbereiter/Weichensteller**

**Charakteristika** Der Resource Investigator ist extrovertiert, enthusiastisch und kommunikativ. Er schließt schnell Freundschaften, ist sozial und gesellig.

**Stärken** Es fällt ihm leicht, nützliche Kontakte zu Quellen außerhalb des Teams aufzubauen und zu nutzen. Des Weiteren findet er neue Möglichkeiten und Lösungsalternativen.

**Schwächen** Weichensteller sind oft zu optimistisch und verlieren nach anfänglichem Enthusiasmus leicht das Interesse. Auch neigen sie dazu, sich mit Irrelevantem zu beschäftigen, weshalb sie vom Kernthema abschweifen.

**Einsatzbereich** Wegbereiter sollten die Kontakte zur Welt außerhalb des Teams intensiv pflegen und die so gefundenen Quellen intensiv für ihre Ideenfindung nutzen.

##### **Co-Ordinator: der Koordinator/Integrator**

**Charakteristika** Der Koordinator ist selbstsicher, entschlossen und kommunikativ und ein guter Zuhörer. Er koordiniert den Arbeitsprozess, setzt Ziele und Prioritäten, erkennt relevante Problemstellungen und delegiert Aufgaben an jene Kollegen, die zu deren Erledigung am besten geeignet sind. Er achtet auf die Einhaltung externer Ziel- und Zeitvorgaben.

**Schwächen** Seine Kollegen können ihn oft als manipulierend empfinden. Dies kann dazu führen, dass sie sich insbesondere auf der persönlichen Ebene vom Koordinator entfernen. Verstärkt wird dieses Gefühl noch durch den Umstand, dass er dazu neigt, auch persönliche Aufgaben zu delegieren.

**Einsatzbereich** Menschen mit den Eigenschaften eines Koordinators sind v.a. als Teamleiter geeignet, deren Aufgaben in der Koordination und Zuweisung der Sachbereiche liegen sollten.

#### **Shaper: der Macher**

**Charakteristika** Der Macher ist dynamisch, energiegeladent und steht ständig unter Druck, er lehnt unklare und ungenaue Angaben und Aussagen ab und konzentriert sich auf die wesentlichen Kernprobleme.

**Stärken** Er fordert seine Kollegen heraus und übernimmt schnell die Verantwortung. Er formuliert Teilziele, sucht Strukturen, sorgt für rasche Entscheidungsfindung und veranlasst, dass Aufgaben sofort erledigt werden.

**Schwächen** Shaper neigen zu Provokation und geraten leicht in Streit mit ihren Teamkollegen, sind jedoch nicht nachtragend. Sie werden insbesondere von teamexternen Beobachtern als arrogant empfunden. Auch verursachen sie durch ihr hektisches Auftreten Unruhe im Team.

**Einsatzbereich** Macher fühlen sich in einem Team von Gleichgestellten am wohlsten. Sobald sie eine Führungsposition übernehmen müssen, sind verstärkte Kontrolle und Koordination notwendig, welche gerade diesem Rollentyp ein hohes Maß an Selbstdisziplin abverlangen. Auch hier sind die Konzentration und das Nutzen der Stärken sinnvoll.

#### **Monitor Evaluator: der Beobachter**

**Charakteristika** Der Beobachter ist nüchtern, strategisch, analytisch. Er verschafft sich aus der Distanz einen guten Überblick, ist eher introvertiert und ergreift selten ohne Aufforderung das Wort.

**Stärken** Der Monitor Evaluator berücksichtigt alle relevanten Möglichkeiten und verfügt über ein gutes Urteilsvermögen.

**Schwächen** Er ist aufgrund mangelnder Begeisterung kaum in der Lage, andere zu motivieren, neigt dazu, das Interesse nach erfolgter Kritik gänzlich zu verlieren und kann von Teamkollegen als taktlos und herablassend empfunden werden.

**Einsatzbereich** Der Beobachter sollte darauf achten, dass seine Meinung auch gehört wird. Dies gelingt, indem er versucht, weniger zynisch und skeptisch zu sein.

#### **Teamworker: der Teamarbeiter/Mitspieler**

**Charakteristika** Teamworker sind sympathisch, beliebt, kommunikativ, diplomatisch und kennen oft die privaten Hintergründe ihrer Kollegen.

**Stärken** Sie sorgen für ein angenehmes Arbeitsklima und Harmonie, weshalb man sie auch als die "soziale Seele" des Teams bezeichnen kann. Teamarbeiter vermeiden Rivalität und verfügen über die Fähigkeit, auch introvertierte Kollegen zur aktiveren Teilnahme zu motivieren.

**Schwächen** Sie sind in kritischen Situationen unentschlossen und tendieren dazu, Entscheidungen anderen zu überlassen.

**Einsatzbereich** Die Anwesenheit von Teamarbeitern ist besonders in Konfliktsituationen bedeutend, da sie hier ihre diplomatischen Fähigkeiten zur Bereinigung von Meinungsverschiedenheiten einsetzen können. Sie agieren oft helfend aus dem Hintergrund und sind für den Beitrag sozialer Leistungen verantwortlich.

**Implementer: der Umsetzer**

**Charakteristika** Der Umsetzer ist zuverlässig, konservativ und diszipliniert. Er arbeitet effizient, systematisch und methodisch.

**Stärken** Umsetzer setzen Konzepte in durchführbare Arbeitspläne um, benötigen stabile Strukturen und arbeiten daher auch an deren Aufbau.

**Schwächen** Sie stehen Umweltveränderungen kritisch gegenüber und reagieren auf neue Lösungsvorschläge oft unflexibel.

**Einsatzbereich** Umsetzer sollten für die Definition einer klaren Zielsetzung, praktischer Ansätze und das Strukturieren der Vorgehensweise verantwortlich sein.

**Completer: der Perfektionist**

**Charakteristika** Der Completer ist perfektionistisch, genau, pünktlich, zuverlässig und ängstlich.

**Stärken** Er vermeidet Fehler und sorgt für eine genaue Einhaltung von Zeitvorgaben und achtet auch auf Details.

**Schwächen** Aus Angst, dass etwas übersehen wird, überprüft und kontrolliert er lieber persönlich, als dass er delegiert. Er ist oft überängstlich und zu genau, wodurch er den Überblick verlieren kann.

**Einsatzbereich** Completer leisten v.a. dann einen wichtigen Beitrag, wenn das Team Gefahr läuft, zu oberflächlich zu arbeiten oder Zeitvorgaben nicht einzuhalten.

**Specialist: der Spezialist, der zusätzlich ergänzte Charakter**

**Charakteristika** Der Spezialist ist selbstbezogen, engagiert und auf den technischen / fachlichen Teil eines Themas konzentriert. Er verfügt über umfangreiches Expertenwissen, Hintergrundinformationen und Fähigkeiten, an denen es den anderen Teammitgliedern fehlt.

**Stärken** Er formuliert generelle Aussagen in die technisch korrekten Bezeichnungen um und leistet den professionellen Beitrag zum jeweiligen Thema.

**Schwächen** Spezialisten neigen dazu, sich in technischen Einzelheiten zu verlieren und leisten daher eher nur informative Beiträge.

**Einsatzbereich** Die Funktion der Spezialisten besteht darin, Informationsdefizite des Teams auszugleichen und das notwendige Fachwissen beizusteuern.

**27.2.3 Schlussfolgerungen**

- Je nach Verhalten können den Teammitgliedern neun verschiedenen Rollen zugeordnet werden.
- Das Rollenverhalten einer Person im Team ist aufgrund von Testergebnissen vorhersehbar.
- Die richtige Kombination von verschiedenen Teamrollen macht Teams effizient.
- Die falsche Kombination von verschiedenen Teamrollen schwächt Teams.
- Eine individuelle Teamrolle entspricht nicht notwendigerweise seiner funktionalen und organisatorischen Zuordnung.
- Die Abwesenheit einer der acht bzw. neun Rollen muss ein Team nicht zwingend schwächen.
- Es gibt Teamrollen, die für den Erfolg wichtiger sind als andere.

Belbin versucht mit seinem Modell, **Teambildung** und **Teammanagement** zu erklären und zu erleichtern und trägt somit zum Verständnis effektiver Teamarbeit bei. Die Entwicklung des Teambildungsprozesses ebenso wie dessen Vorhersagbarkeit soll mit einfachen Mitteln ermöglicht werden. Dies soll durch den Versuch gelingen, Menschen einzelnen **Kategorien** zuzuordnen, wobei der Umstand berücksichtigt wird, dass *die Grenzen zwischen den jeweiligen Rollen fließend sind* und mehrere Rollenprofile (wobei eine Person selten mehr als zwei Teamrollen ausfüllen kann), auch abhängig von der jeweiligen Situation, auf eine Person gleichzeitig zutreffen können. Dennoch konnten im Rahmen der Fragebogenauswertung gewisse *dominante Tendenzen in Richtung eines Rollencharakters* festgestellt werden. Diese Erkenntnis macht daher eine Zuordnung, trotz der genannten Abgrenzungsschwierigkeiten, möglich.

Indem ein Teammitglied durch Selbsteinschätzung mit Hilfe des **Fragebogens** und anschließenden **Feedbacks** durch unabhängige Beobachter mehr über die eigenen Stärken und Schwächen erfährt, kann es sich in die Gruppe besser einfügen, ist **motivierter** und kann einen, seinen persönlichen Fähigkeiten entsprechenden, wichtigen Beitrag leisten.

## 27.3 Siehe auch

Es gibt eine Reihe von Testverfahren, die sich zur Bestimmung und Moderation von Teamrollen eignen. Neben dem Belbin Test, der sich spezifisch für diese Aufgabe anbietet, sind z. B. auch im Harrison Assessment Team- und Rollendarstellungen möglich.

- Teambildung
- Teamführung
- Soziale Rolle
- Projektorganisation
- Sekundärorganisation
- Motivation
- Teamdynamik
- Gruppenarbeit

## 27.4 Literatur

- Pühl, Harald (1998), "Teamsupervision - Von der Subversion zur Institutionanalyse", Göttingen: V&R
- Belbin, R. Meredith (2003) 2nd Edition (1996) 1st Edition. *Management Teams: Why they succeed or fail*. Oxford. Butterworth Heinemann. (ISBN 0-750-65910-6)(ISBN 0-750-62676-3)
- Belbin, R. Meredith (1993) *Team Roles At Work*. Oxford. Butterworth Heinemann. (ISBN 0-7506-2675-5)
- Rahn, Horst-Joachim (2010). *Erfolgreiche Teamführung*. Hamburg: Windmühle Verlag (ISBN 978-3-937444-666)

## 27.5 Quellen

- [1] Arbeitsgruppe (AG) Soziologie (1998) *Wir alle spielen Theater – Wehe, wenn einer aus der Rolle fällt!* In: *Denkweisen und Grundbegriffe der Soziologie: eine Einführung*. Frankfurt/ Main; New York: Campus Verlag. (ISBN 3-593-34715-6)
- [2] Monika Heinrich (2002) *Gruppenarbeit: Theoretische Hintergründe und praktische Anwendungen*. In: Kasper/ Mayrhofer (Hrsg.) *Personalmanagement, Führung, Organisation*. Wien: Linde Verlag. (ISBN 3-7073-0430-2)
- [3] Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith (1993) *The Wisdom Of Teams: Creating the High-performance Organization*; Boston; Harvard Business School Press. (ISBN 0-87584-367-0)
- [4] R. Meredith Belbin 1981 *Management Teams: Why they succeed or fail*, Butterworth-Heinemann  
R. Meredith Belbin 1993 *Team Roles at Work*, Butterworth-Heinemann
- [5] Heinz Strobel (Juni 2003) *Soziale Kompetenz*; Abgerufen am 11. Mai 2012; [Online \(PDF; 1,5 MB\)](#)

## Kapitel 28

# Teilautonome Arbeitsgruppe

**Teilautonome Arbeitsgruppen** (TAG) bieten den Mitarbeitern die Möglichkeit, in **sozio-technischen Einheiten** (**Arbeitssystem**) selbständig im Sinne von „**Gruppenarbeit**“ zu handeln und zu entscheiden.

Neben Ausführungstätigkeiten werden einer TAG auch Organisations- und Planungs-, Instandhaltungs- sowie Kontrollaufgaben übertragen. Die TAG bestehen aus mehreren Mitarbeitern aus verschiedenen hierarchischen Ebenen im Unternehmen. Die Gruppe organisiert sich selbständig, das heißt, sie verteilt die anfallenden Aufgaben selbständig auf die Gruppenmitglieder. Das Konzept vereint die Gedanken des **Jobenlargements** (Arbeitsverbreiterung), **Jobenrichment** (Arbeitsbereicherung). Siehe auch: **Arbeitsstrukturierung**. Die Qualität der Arbeit wird in der Regel damit verbessert.

Mitglieder einer TAG werden in der Regel formal von der Unternehmensführung benannt, oder sie finden sich selber zusammen. Letzteres entspricht mehr dem Gedanken der Selbstbestimmung und wäre daher vorzuziehen.

Die Idee der teilautonomen Arbeitsgruppen wurde zuerst in Japan in breiterem Umfang realisiert. In Deutschland gab es im Rahmen des Forschungsprogramms „**Humanisierung des Arbeitslebens (HdA)**“ viele erfolgreiche Ansätze, sie konnte sich aber trotz nachgewiesener wirtschaftlicher Erfolge lange nicht durchsetzen.

Insbesondere **Toyota** hat diese Form der Zusammenarbeit erfolgreich im Rahmen der „**Lean Production**“ kultiviert und sie zu einer wesentlichen **Arbeitsorganisation** in seinen Automobilwerken gemacht. Man muss allerdings beachten, dass die japanische Grundeinstellung zur Arbeit nicht mit der deutschen vergleichbar ist. Japan ist eines der **kollektivistisch** am stärksten geprägten Länder. Japaner sehen sich oft nicht so ausgeprägt als **Individuum**, sondern eher als Teil einer Gruppe. Hier ist die **Gruppe** Mittel zur **Individualisierung**. Das japanische Erfolgskonzept kann deshalb nicht ohne Weiteres übertragen werden. In der Theorie gelten teilautonome Arbeitsgruppen als das „non plus ultra“ moderner Personalentwicklung. In der Praxis sind die Strukturen der Gruppen allerdings mitunter kritisch zu betrachten, da Gruppenmitglieder aus verschiedenen Intentionen einer Arbeitsgruppe beitreten können. Daher ist es sinnvoll, die Kompetenzen der TAG auch auf die Personalauswahl auszudehnen, was entsprechende Koordinationskompetenzen seitens der Personalwirtschaft erfordert.

Positiv ist sicherlich, wenn seitens der Beschäftigten konkretes Interesse an der Aufgabenstellung besteht. Problematisch wird es allerdings, wenn Gruppenmitglieder meinen, sich unter dem Deckmantel der Gruppe verstecken zu können und ihre Arbeitsleistung zurückfahren (vgl. **Trittbrettfahrer-Effekt**, **Sucker-Effekt**, **Ringelmann-Effekt**, **Soziales Faulenzen** etc.). Des Weiteren besteht die Gefahr, dass Unternehmensführungen das arbeitsorganisatorische Konzept der TAG als Mittel zur kurzfristigen Profitmaximierung missverstehen, oder ohne die notwendige Vorbereitung und Bereitschaft zur Delegation von Aufgaben einzuführen versuchen. Weiterhin kann es passieren, dass sich Manager oder Gruppenmitglieder profilieren wollen und Gruppenarbeit als eine Plattform dafür ansehen.

Nicht zu vergessen sind „konservative“ Mitarbeiter, die mit ihrer Arbeit bislang zufrieden waren (Problematik der **Arbeitszufriedenheit**) und auf Grund mangelhafter Einfühlungskompetenz vom Management genötigt werden, in einer Arbeitsgruppe erweiterte Aufgaben wahrzunehmen. Besonders bei älteren Mitarbeitern oder geringfügig Beschäftigten kann sich hier Angst verbreiten, da sie nicht mehr die gewohnte Arbeit ausführen können, sondern dann oft unter Druck neue Dinge lernen sollen. Die drei Schlagwörter „**Jobrotation**“, „**Jobenrichment**“ und „**Jobenlargement**“ sind aus arbeitswissenschaftlicher wie auch aus personalwirtschaftlicher Sicht positiv zu sehen, haben aber neben den Vorteilen höherer Flexibilität und Reagibilität auf Kunden- und Marktanforderungen qua erhöhter qualitativer Redundanz im System unter anderem den Nachteil, dass neue, unproduktive Einarbeitungszeit entsteht. Arbeitspolitik und -verwaltung der meisten Länder stellen hierfür in der Regel Förderinstrumente bereit, die von Personalverant-

wortlichen mit der Bereitschaft zur Informierung genutzt werden können. Auf längere Sicht können bei sachkundiger Einführung die deutlichen Vorteile eventuelle Nachteile für das Unternehmen überwiegen.

# Kapitel 29

## Themenzentrierte Interaktion

Die **Themenzentrierte Interaktion** (TZI) ist ein Konzept zur Arbeit in Gruppen. Ziel ist soziales Lernen und persönliche Entwicklung.

### 29.1 Ursprung und Ziel

TZI wurde seit Mitte der 1950er Jahre in den USA von der Psychoanalytikerin und Psychologin **Ruth Cohn**, den Therapeuten **Norman Liberman**, **Yitzchak Zisman** und weiteren Vertretern der **Humanistischen Psychologie** entwickelt und später in Europa und Indien weiterentwickelt. Die TZI entstand vor dem theoretischen Hintergrund der **Psychoanalyse**, der **Gruppentherapien** sowie der Humanistischen Psychologie und berücksichtigt Erfahrungen aus der **Gestalttherapie** und der **Gruppendynamik**. Das ursprüngliche Anliegen Ruth Cohns war es, ein Konzept zu entwickeln, das „dem ursprünglich gesunden Menschen ein Leben ermöglicht, in dem er gesund bleiben kann“. Gesundheit bezieht sich hier nicht bloß auf das individuelle Wohlbefinden einer Person, sondern auch auf ihre politische Verantwortlichkeit in der Welt.

### 29.2 Konzept der TZI

#### 29.2.1 Axiome

Das Konzept der TZI entwickelt sich auf der Basis dreier Axiome:<sup>[1]</sup>

**Autonomie** „Der Mensch ist eine psycho-biologische Einheit. Er ist auch Teil des Universums. Er ist darum autonom und interdependent. Autonomie (Eigenständigkeit) wächst mit dem Bewusstsein der Interdependenz (Allverbundenheit).“<sup>[2]</sup>

**Wertschätzung** „Ehrfurcht gebührt allem Lebendigen und seinem Wachstum. Respekt vor dem Wachstum bedingt bewertende Entscheidungen. Das Humane ist wertvoll, Inhumanes ist wertbedrohend.“<sup>[2]</sup>

**Grenzen erweitern** „Freie Entscheidung geschieht innerhalb bedingender innerer und äußerer Grenzen. Erweiterung dieser Grenzen ist möglich.“<sup>[2]</sup>

#### 29.2.2 Postulate

Die Axiome führen zu den Postulaten:

- **Sei deine eigene Chairperson, die Chairperson deiner selbst!**  
Darin steckt die Aufforderung, sich selbst, andere und die Umwelt in den Möglichkeiten und Grenzen wahrzunehmen und jede Situation als ein Angebot für die eigene Entscheidung anzunehmen.

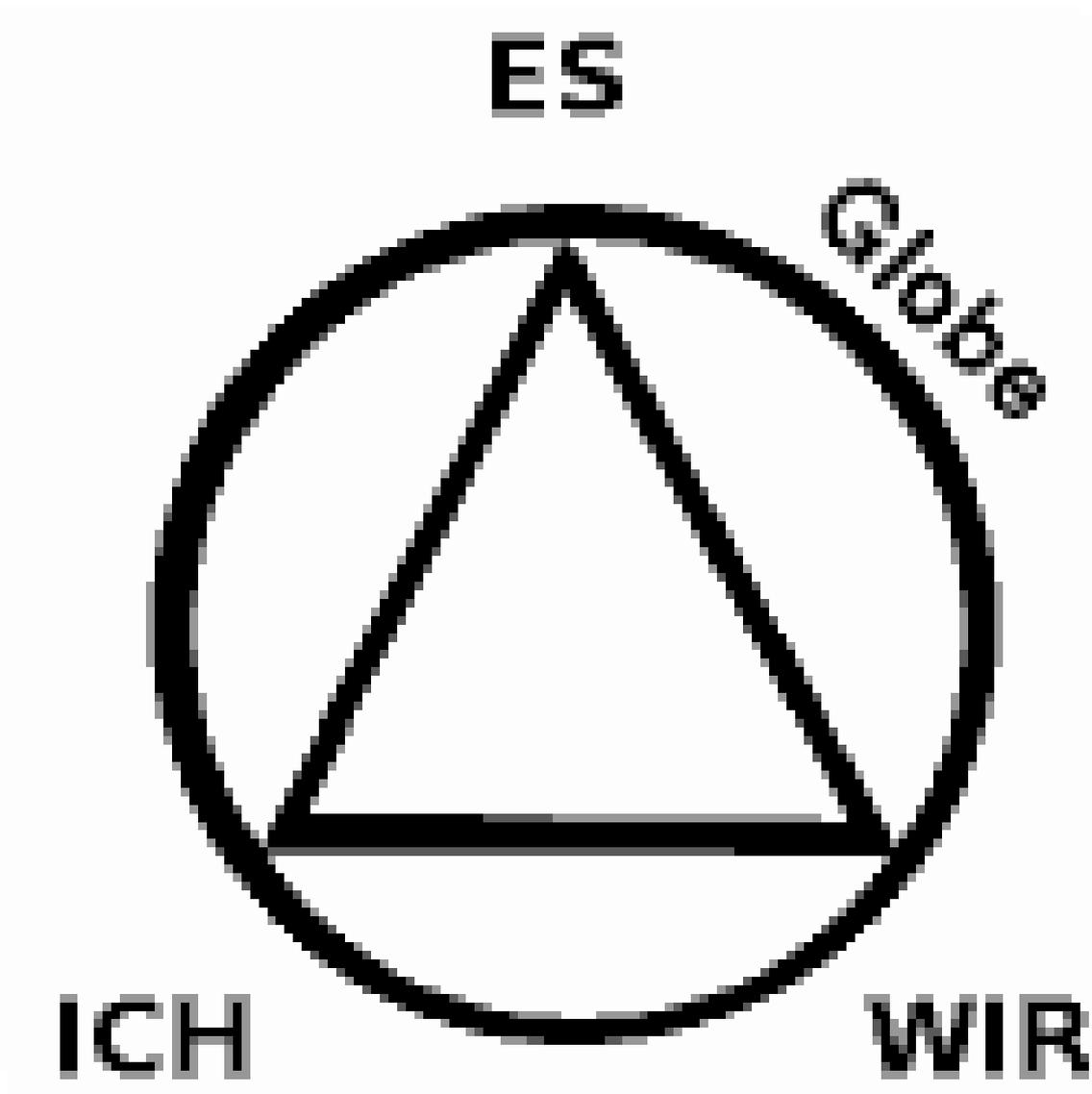
- **Störungen haben Vorrang!** (im Sinne von „nehmen sich Vorrang“)
 

„Das Postulat, dass Störungen und leidenschaftliche Gefühle den Vorrang haben, bedeutet, dass wir die Wirklichkeit des Menschen anerkennen; und diese enthält die Tatsache, dass unsere lebendigen, gefühlsbewegten Körper und Seelen Träger unserer Gedanken und Handlungen sind.“<sup>[3]</sup>
- Günter Hoppe schlug 1994 als drittes Postulat vor: „Setze Dich mit Deiner äußeren Welt, Deinem Globe um Dich herum und seinem Abbild in Dir auseinander. Greife ein und verändere, was Du im Sinne der Humanisierung verändern kannst!“<sup>[4]</sup> Cohn lehnte dieses Postulat ab, da es nicht allgemeingültig sei, und formulierte ihrerseits als drittes Postulat: „**Verantworte dein Tun und Lassen – persönlich und gesellschaftlich!**“<sup>[5]</sup>

Die Postulate sind nicht als Regeln zu verstehen, sondern als Beschreibungen der Wirklichkeit. Das bedeutet: Störungen nehmen sich im Alltag immer Vorrang – ob wir ihnen diesen einräumen oder nicht: Liegt eine Tanne quer zur Straße, wird der Radfahrer ihr Vorrang lassen müssen, wenn er sich nicht verletzen will. Ähnlich beim Chairperson-Postulat: Der Mensch hat immer Verantwortung für die Teilmacht, die ihm gegeben ist. Er ist für sein Tun und Lassen verantwortlich.

Die Postulate sind eine Aufforderung, sich auch entsprechend zu verhalten.

### 29.2.3 Vierfaktorenmodell



Ich, Wir, ES und Globe sind auch als TZI-Dreieck bekannt. Je nach Entwicklung und Verlauf des Gruppenprozesses wird einer der vier Faktoren stärker beleuchtet. Die TZI versucht die Gruppe voranzubringen, indem alle vier Faktoren bearbeitet werden. In den ursprünglichen Schriften Cohns wurde das „ES“ mit dem „Thema“ gleichgesetzt. In der aktuellen TZI-Literatur<sup>[1]</sup> wird differenziert: Der Clou der TZI ist gerade, nicht bloß das „ES“ zu thematisieren, sondern die vier Faktoren und ihre Beziehungen zur Sprache zu bringen.

### 29.2.4 Hilfsregeln

Die Hilfsregeln<sup>[6]</sup> können die Interaktion in einer Gruppe günstig beeinflussen. „Wichtig ist, dass Hilfsregeln taktvoll und nicht diktatorisch angewandt werden. Jede Regel kann ad absurdum geführt werden.“<sup>[6]</sup>

1. Vertritt dich selbst in deinen Aussagen; sprich per „Ich“ und nicht per „Wir“ oder per „Man“. Diese Formen lassen auf ein „Verstecken“ hinter der Gruppe oder einer öffentlichen Meinung schließen. Hinzu kommt, dass es durch eine derartige Kommunikation leicht fällt, Hypothesen entgegen ihrer Natur als Tatsache darzustellen.
2. Wenn du eine Frage stellst, sage, warum du fragst und was deine Frage für dich bedeutet. Sage dich selbst aus und vermeide das Interview.  
„Echte Fragen verlangen Informationen, die nötig sind, um etwas zu verstehen oder Prozesse weiterzuführen. Authentische Informationsfragen werden durch die Gründe für die Informationswünsche persönlicher und klarer.“<sup>[7]</sup>
3. Sei authentisch und selektiv in deinen Kommunikationen. Mache dir bewusst, was du denkst und fühlst, und wähle, was du sagst und tust.
4. Halte dich mit Interpretationen von anderen so lange wie möglich zurück. Sprich stattdessen deine persönlichen Reaktionen aus.
5. Sei zurückhaltend mit Verallgemeinerungen.  
Verallgemeinerungen unterbrechen den Gruppenprozess. Sie dienen dem Gesprächsverlauf nur, wenn sie einen Themenbereich zusammenfassend abschließen und zu einem neuen Thema überleiten.
6. Wenn du etwas über das Benehmen oder die Charakteristik eines anderen Teilnehmers aussagst, sage auch, was es dir bedeutet, dass er so ist, wie er ist (d. h., wie du ihn siehst.)
7. Seitengespräche haben Vorrang. Sie stören und sind meist wichtig. Sie würden nicht geschehen, wenn sie nicht wichtig wären.  
Auch wenn Seitengespräche vordergründig stören, sind sie meist wichtig für die tieferen Ebenen der Kommunikation. Sie können neue Anregungen bringen, Unklarheiten herausstellen, Missverständnisse verdeutlichen oder auf eine gestörte Interaktion (Beziehung) hinweisen.
8. Nur einer spricht zur selben Zeit.  
Niemand kann mehr als einer Äußerung zur selben Zeit zuhören. Und einander Zuhören signalisiert das konzentrierte Interesse füreinander, das Gruppen zusammenhalten lässt.
9. Wenn mehr als einer zur selben Zeit sprechen will, verständigt euch in Stichworten, worüber ihr zu sprechen beabsichtigt.  
So werden alle Anliegen kurz beleuchtet, bevor die Gruppenaktion weitergeht.
10. Beachte die Körpersignale!  
Beobachte eigene und fremde Körpersignale.

## 29.3 Gruppenleiter

Seine Aufgaben sind:

### 29.3.1 Thema erkennen

Der Leiter hilft der Gruppe, das im jeweiligen Moment wesentliche Thema der Gruppe zu erkennen. Er formuliert es so, dass die Gruppe daran arbeiten kann.

Beispiel: Die Gruppe hat sich zum Thema „Planung einer neuen Organisationsstruktur im Unternehmen“ getroffen. Im Verlauf des Gespräches wird aber deutlich, dass durch die bisherige alte Organisationsstruktur viel Leerlauf erfolgte und die Mitarbeiter darauf mit „innerer Kündigung“ reagieren. Der TZI-Leiter erkennt, dass dahinter ungünstige Werte stehen, beispielsweise: „Der Chef muss immer alles kontrollieren.“ Deshalb formuliert er das eigentliche Thema neu: „Was sind unsere Werte? und welche wollen wir im Unternehmen verwirklichen?“ Denn nur wenn die Werte klar sind, kann die dazu passende Struktur geplant werden.

### 29.3.2 Balance halten

Der Leiter hilft der Gruppe, die Balance im TZI-Dreieck zu halten. Die Bereiche Ich, Wir und Es sollen ausgewogen bearbeitet werden.

Beispiel: Die Gruppe hat sich zum Thema „Planung einer neuen Organisationsstruktur im Unternehmen“ getroffen. Im Verlauf des Gespräches wird aber deutlich, dass sich viele Mitarbeiter durch das Führungsverhalten von Vorgesetzten verletzt fühlen. Der TZI-Leiter erkennt, dass dahinter ungünstige Formen des Umgangs miteinander stehen. Deshalb formuliert er das Thema neu: „Was sind meine Fähigkeiten? und was brauche ich, um diese gern zum Wohle meines Unternehmens einzusetzen?“ (Sei deine eigene Chairperson.) Denn nur motivierte Mitarbeiter können eine neue Struktur planen und mit sinnvollem Handeln füllen.

Wir-Aspekte in der Gruppe sind beispielsweise: Zusammenarbeit, Kommunikation, Entscheidungsfindung, Ansehen und Macht, Liebe und Beziehungen, Rollen, Konkurrenz, Missverständnisse und Konflikte und vieles mehr.

Ich-Aspekte in der Gruppe sind beispielsweise: Neugier, Mut, Angst, Interessen, Fähigkeiten, Werte, Erfahrungen und Erkenntnisse, Glaubenssätze und vieles mehr.

### 29.3.3 Gruppe befähigen

Der Leiter hilft der Gruppe, zunehmend die Leitungsaufgabe selbst zu übernehmen (Autonomie). Die Gruppe soll das wesentliche Thema selbst erkennen, die Balance selber halten, den Gruppenprozess selber steuern und gemeinsam umsetzbare Ergebnisse erzielen.

#### Wertequadrat

TZI kann überall dort Anwendung finden, wo Arbeitsgruppen ihren Kooperations- und Kommunikationsstil verbessern wollen.<sup>[9]</sup> Themenzentrierte Interaktion (TZI) wurde durch die vier Pole eines Wertequadrats von dem Psychologen und Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun beschrieben.<sup>[8]</sup>

Das Wertequadrat (engl. *square of values*) zeigt die Rolle einer „partizipierenden Leitung“ bei der Integration ihres Handwerkszeugs und ihrer persönlichen Substanz als Kompass für die Gruppenleitung.

Im Werte- und Entwicklungsquadrat wird für eine vorhandene Qualität (*Struktur und Planung*) ein konstruktiver und lösungsorientierter Beiwert (*Flexibilität im Prozess*, auch *Schwertertugend* genannt) in ein positives Spannungsverhältnis ⑤ gesetzt.

*Struktur und Planung* ohne *Flexibilität im Prozess* verkommt ⑥ zu einer *starrten Reglementierung*, *Flexibilität im Prozess* ohne *Struktur und Planung* verkümmert ③ zum *konzeptlosen Laufenlassen*.

Für ein Gleichgewicht von positiven Gegenwerten ① und ② gibt es unterstützende Entwicklungstrends ⑦ / ⑧: So kann eine *starre Reglementierung* ③ zur *Flexibilität im Prozess* ② werden; und ④ auf dem Weg über Stock und Stein kann sich *Struktur und Planung* ① entwickeln.

Im Fall des drohenden Scheiterns wird die Aufwärtsrichtung von ⑦ / ⑧ umgekehrt: Dann entstehen Vorwürfe (↘ ⑩ oder ⑩ ↘).<sup>[10]</sup>

## 29.4 Anwendung

Die Themenzentrierte Interaktion findet in ganz unterschiedlichen Bereichen Anwendung: im Management, in der Hochschule, in der psychologischen Beratung und Therapie, in der Supervision, in der Erziehung, Sozial- und Sonderpädagogik, in der Erwachsenenbildung, in der Seelsorge, in der Pflege usw. Ausdrückliches Ziel der TZI ist es, nicht nur der Leitung Werkzeuge in die Hand zu geben, sondern auch Gruppen zu ermöglichen, sich selbst zu steuern (Chairperson-Postulat).

Friedrich Ewert<sup>[11]</sup> hat in einer Dissertation den Einfluss einer TZI-Ausbildung auf das Berufsfeld von Lehrenden untersucht, die an Förder-, Grund-, Gesamt-, Berufsschulen, Gymnasien und in der Lehrerbildung tätig sind. Er fand eine nachhaltige Wirkung dieser Ausbildung auf die Unterrichtspraxis der Lehrenden und Stärkung ihrer Persönlichkeit.

Jürgen Tscheke<sup>[12]</sup> hat in seiner Dissertation Auswirkungen eines an der TZI orientierten Unterrichts mit körperbehinderten Kindern und Jugendlichen untersucht. Auf der Schülerebene ließen sich die Etablierung von Vertrauen, intensivere, lustvollere und bewusstere Beziehungen, eine zunehmende Öffnung für Sozialkontakte sowie eine Vielzahl freudvoller und bindungsverstärkender Gefühle erfassen.

## 29.5 TZI lernen

TZI wird im **Ruth-Cohn-Institut (RCI)** gelehrt. Ferner sind Universitäten und andere Bildungseinrichtungen bisweilen berechtigt, TZI-Ausbildungen anzubieten, etwa die **FernUniversität in Hagen**.

Die Ausbildung besteht aus einer Grundausbildung und einer Diplombildung. Die Grundausbildung umfasst Persönlichkeitsbildung und Methodik, dauert 6 1/2 Wochen und schließt mit einem Zertifikat ab. Die Diplombildung dauert etwa zehn Wochen und enthält Elemente wie **Supervision**, Arbeit in Peergruppen und weiterführende Workshops zur Persönlichkeitsentwicklung und Methodik. Die Grundausbildung und Aufbauausbildung erstrecken sich in der Regel über mehrere Jahre. Die Lehrberechtigung in TZI ist die dritte Ausbildungsstufe. Ihr Abschluss wird mit der „Graduierung“ erreicht.

Das RCI-International gibt seit 1987 eine halbjährlich erscheinende Fachzeitschrift unter dem Titel *Themenzentrierte Interaktion* heraus.

Im Auftrag des RCI-International wird durch eine/mehrere Region/en bzw. eine Fachgruppe im RCI alle 2 Jahre ein Internationaler Kongress und Austauschworkshop durchgeführt.

Der Verein „Supervision und TZI e.V.“, vormals „Verein für Weiterbildung in Supervision auf der Grundlage der Themenzentrierten Interaktion e. V.“, bietet – aufbauend auf dem TZI-Zertifikat oder Diplom – eine modulare Supervisionsausbildung nach den Standards der Deutschen Gesellschaft für Supervision an.

## 29.6 Literatur

- Mina Schneider-Landolf, Jochen Spielmann, Walter Zitterbarth (Hrsg.): *Handbuch Themenzentrierte Interaktion (TZI). Mit einem Vorwort von Friedemann Schulz von Thun*. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2009, ISBN 978-3-525-40152-1.
- Cornelia Löhmer, Rüdiger Standhardt (Hrsg.): *TZI Pädagogisch-therapeutische Gruppenarbeit nach Ruth C. Cohn*. Klett-Cotta, Stuttgart 1993, ISBN 3-608-95992-0.
- Barbara Langmaack: *Themenzentrierte Interaktion. Einführende Texte rund ums Dreieck*. 4. Auflage, Beltz Psychologie-Verlags-Union, Weinheim 2000, ISBN 3-621-27233-X.
- Cornelia Löhmer, Rüdiger Standhardt: *TZI – Die Kunst, sich selbst und eine Gruppe zu leiten. Einführung in die Themenzentrierte Interaktion*. Klett-Cotta, Stuttgart 2006, ISBN 3-608-94426-5.
- Ruth C. Cohn: *Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle*. Klett-Cotta, Stuttgart 1975, ISBN 3-608-95288-8.
- Ruth C. Cohn: *Verantworte Dein Tun und dein Lassen – persönlich und gesellschaftlich. Offener Brief an Günter Hoppe*. In: *Themenzentrierte Interaktion. Theme-centered Interaction*. 8. Jahrgang, Heft 2, Herbst 1994.

- Günther Hoppe: „Misch Dich ein! Greif ein!“ Ein drittes Postulat für die TZI? In: Cornelia Löhmer, Rüdiger Standhardt (Hrsg.): *Zur Tat befreien. Gesellschaftspolitische Perspektiven der TZI-Gruppenarbeit*. Matthias Grünewald Verlag, Mainz 1994.
- Helmut Quitmann: *Humanistische Psychologie*. 3. überarb. u. erw. Auflage, Göttingen, Bern u. a. 1996, ISBN 3-8017-0908-6.
- Friedrich Ewert: *Themenzentrierte Interaktion (TZI) und pädagogische Professionalität von Lehrerinnen und Lehrern, Erfahrungen und Reflexionen*. VS Research, Wiesbaden 2008, ISBN 978-3-8350-7010-3.
- Karl Josef Ludwig (Hrsg.): *Im Ursprung ist Beziehung. Theologisches Lernen als themenzentrierte Interaktion*. Mainz 1997, ISBN 3-7867-2005-3.
- Dietrich Stollberg: *Theoretische Grundlagen der TZI – Was man kennen und können muss – und was nicht*. In: *Themenzentrierte Interaktion/TZI*, 28. Jahrgang, 2014, Heft 1, S. 89–94.

### 29.6.1 Zeitschrift

- Die vom „Ruth-Cohn-Institute International“ herausgegebene Zeitschrift *Themenzentrierte Interaktion* (1987 ff.), Psychosozial-Verlag, Gießen, ISSN 0934-5272.

## 29.7 Weblinks

- Ruth-Cohn-Institut für Themenzentrierte Interaktion international
- Ruth-Cohn-Institut für Themenzentrierte Interaktion Schweiz
- Supervision und TZI e.V.
- Weiterbildendes Studium Themenzentrierte Interaktion
- Arbeitsblätter zur TZI

## 29.8 Einzelnachweise

- [1] Helmut Reiser, Walter Lotz: *Themenzentrierte Interaktion als Pädagogik*. Matthias-Grünewald-Verlag, Mainz 1995, ISBN 3-7867-1891-1.
- [2] Cohn: *Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion*. 1975, S. 120.
- [3] Cohn: *Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion*. 1975, S. 122.
- [4] Hoppe: „Misch Dich ein! Greif ein!“ Ein drittes Postulat für die TZI? In: Cornelia Löhmer, Rüdiger Standhardt (Hrsg.): *Zur Tat befreien. Gesellschaftspolitische Perspektiven der TZI-Gruppenarbeit*. Matthias Grünewald Verlag, Mainz 1994, S. 65 ff.
- [5] Cohn: *Verantworte Dein Tun und dein Lassen – persönlich und gesellschaftlich*. In: *Themenzentrierte Interaktion*. 8. Jahrgang, Heft 2, Herbst 1994.
- [6] Cohn: *Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion 1975*. S. 123 ff.
- [7] Cohn: *Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion*. 1975, S. 124.
- [8] Friedemann Schulz von Thun: *Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung; Differentielle Psychologie der Kommunikation..* Rowohlt Verlag GmbH, Rheinbeck bei Hamburg 1. Juli 2013, ISBN 3-499-18496-6, S. 38ff sowie 188ff (Zugriff am 8. April 2014).
- [9] Cornelia Löhmer, Rüdiger Standhardt *TZI - die Kunst, sich selbst und eine Gruppe zu leiten: Einführung in die themenzentrierte Interaktion..* Klett-Cotta-Verlag, Stuttgart, März 2006, ISBN 978-3-608-94674-1 (Zugriff am 8. April 2014).
- [10] Friedemann Schulz von Thun 2013, Kap. II 3.5. Polarisierungen in Diskussionen durchschauen, S. 52f.
- [11] Ewert: *Themenzentrierte Interaktion (TZI) und pädagogische Professionalität von Lehrerinnen und Lehrern, Erfahrungen und Reflexionen*. VS Research, Wiesbaden 2008, ISBN 978-3-8350-7010-3.

- [12] Tscheke, Jürgen: „*Bis dann, meine Helden!*“ *Themenzentrierte Interaktion im Unterricht mit Schülerinnen und Schülern mit Beeinträchtigung der körperlichen und motorischen Entwicklung*. Klinkhardt, Bad Heilbrunn 2013, ISBN 978-3-7815-1885-8.

# Kapitel 30

## Virtuelles Team

In internationalen Unternehmen gibt es eine Entwicklung hin zu **virtuellen Teams**, die über regionale, nationale und kulturelle Grenzen sowie Zeitzonen hinweg zusammenarbeiten. Synonym für virtuelles Team findet sich insbesondere in früherer Literatur der Begriff virtuelle Arbeitsgruppe. Der Begriff virtuell ist schlecht gewählt, wie Zaccaro und Bader<sup>[1]</sup> ausführen, denn er suggeriert, es handele sich um ein unwirkliches und künstliches Gebilde. Den gleichen Gedanken knüpften Lipnack und Stamps bereits 1998<sup>[2]</sup>. Um den im Deutschen ambivalenten Begriff „virtuell“ zu vermeiden – er suggeriert, dass diese Teams künstlich, unwirklich und keine „echten“ Teams seien –, wird häufig auf andere Begriffe ausgewichen, z.B. verteilt oder standortübergreifend.

Mit der Verbreitung von **computergesteuerten Arbeitsprozessen** in Profit- und Non-Profit-Organisationen und mit dem Einzug des Internets in Produktions- und Verwaltungsvorgängen taucht der Begriff virtuelle Arbeitsgruppe bzw. virtuelles Team seit den 1990er Jahren vermehrt auf.

In einem Beitrag von Utz (2000)<sup>[3]</sup> werden virtuelle Arbeitsgruppen als Teams beschrieben, deren Mitglieder sich aus unterschiedlichen und räumlich getrennten Unternehmen und Organisationen zusammensetzen. Das kennzeichnende Element virtueller Arbeitsgruppen ist die überwiegend medial vermittelte **Kommunikation**. In den Anfängen virtueller Zusammenarbeit finden sie sich vor allem im Forschungs- und Entwicklungsbereich.

Bergmann und Niederholtmeyer (2003)<sup>[4]</sup> erweiterten den Begriff auf jede Arbeitsgruppe innerhalb einer oder mehrerer Organisationen nicht nur im Profit-, sondern auch im Non-Profit-Bereich.

### 30.1 Das virtuelle Team als Organisationsform

Bei virtuellen Teams handelt es sich um eine Organisationsform, deren Mitglieder

- zeitlich befristet, gelegentlich auch dauerhaft
- mit gemeinsamen Zielen
- an verschiedenen Orten und evtl. zu verschiedenen Zeiten
- über regionale, nationale oder Unternehmensgrenzen hinweg zusammenarbeiten und
- überwiegend medienvermittelt kommunizieren<sup>[5]</sup>

Ein „virtuelles Team“ kann die passende Arbeitsform für viele Problemstellungen sein, die eine überregionale, internationale oder organisationsübergreifende Zusammenarbeit erfordern.<sup>[6]</sup>

Nach Hertel/Konrad<sup>[7]</sup> unterscheiden sich virtuelle Teams nur graduell von kopräsenten Teams. Konzepte, die für herkömmliche Teams Anwendung finden, können auch auf virtuelle Teams übertragen werden. Studien zeigen allerdings, dass standortverteilte Teams eine andere Gewichtung einzelner Teamprozesse erfordern. Zur Identifikation spezifischer motivationaler Einflussfaktoren auf Teamprozesse in virtuellen Teams entwickelte Hertel das VIST-Modell.<sup>[8]</sup> Hintergrund bildet die Annahme, dass Motivation in virtuellen Teams eine Schlüsselrolle für die erfolgreiche Zusammenarbeit einnimmt und sowohl die individuelle Leistung als auch die Gruppenleistung steigert. Darüber hinaus erhöht Motivation die **Arbeitszufriedenheit**.

Das VIST-Modell, welches als theoretisches Rahmenmodell zu verstehen ist, steht für **Valence – Instrumentality – Self-Efficacy – Trust**:

- **Valence** (Valenz): Subjektive Bedeutung der Gruppenziele
- **Instrumentality** (Instrumentalität): Bewertung des eigenen Beitrags zur Erreichung des Gruppenziels
- **Self-Efficacy** (Selbstwirksamkeit): Einschätzung der eigenen Fähigkeiten bzw. der Fähigkeiten des Teams, den notwendigen Beitrag zur Erreichung des Gruppenziels leisten zu können
- **Trust** (Vertrauen): Erwartete Sicherheit, mit der die Leistung auch zum Erfolg führt (interpersonales Vertrauen, systembezogenes Vertrauen)

Bei der empirischen Anwendung des Modells ist davon auszugehen, dass die einzelnen Faktoren unabhängig voneinander wirken. Um die optimale Motivation zu erzielen, müssen alle Faktoren hoch ausgeprägt sein. Auch wenn Hertel und Kollegen noch keine ausreichenden empirischen Belege für die Gültigkeit des Gesamtmodells nachweisen konnten, belegen bisherige Studien die Gültigkeit der Einzelfaktoren. So führt hohe Instrumentalität zu einem Leistungszuwachs in Qualität und Quantität innerhalb virtueller Teams.<sup>[9]</sup>

In der Forschung kam die Frage auf, ob die Instrumentalitätskomponente erhöht wird, wenn das Management die Interdependenz im Team stärkt. Dabei werden zunächst drei Interdependenzen unterschieden.<sup>[10]</sup>

- Aufgabeninterdependenz bedeutet, dass die Teammitglieder bei der Ausführung einer Aufgabe voneinander abhängig sind.
- Zielinterdependenz meint die gegenseitige Abhängigkeit der Teammitglieder hinsichtlich ihrer Interessen.
- Ergebnisinterdependenz beschreibt die Abhängigkeit der Teammitglieder bei der Anerkennung für die Gruppenarbeit.

In der Theorie sind die drei Interdependenzformen voneinander unabhängig und korrelieren nur geringfügig miteinander. Es wird angenommen, dass bei einer hohen Ausprägung der Interdependenzen die Effektivität virtueller Teams gefördert wird.

Eine Feldstudie von Hertel, Konradt und Orlikowski (2004<sup>[11]</sup>) konnte diese Annahmen weitestgehend bestätigen: Eine hohe Interdependenz im Team führt zu einer höheren Wahrnehmung der Instrumentalität eigener Beiträge. Aufgaben-, Ziel- und Ergebnisinterdependenz haben einen positiven Zusammenhang mit der Effektivität virtueller Teams, was durch die Wahrnehmung der Instrumentalität eigener Leistungen vermittelt wird. Die folgenden Praktiken des Managements haben sich dabei als besonders positiv für die Interdependenz herausgestellt:

- Zielmanagement: Ziele werden gesetzt und klar formuliert, sie stehen nicht im Konflikt zu den eigenen Zielen der Mitarbeiter;
- Anreizmanagement: Erfolge werden belohnt, z.B. in Form von gemeinsamen Essen, Publikation des ausstehenden Erfolgs im Firmennewsletter oder auch Theatertickets.

Das VIST-Modell lässt sich sowohl in der Diagnose von Arbeitsprozessen in virtuellen Teams als auch in der anschließenden Optimierung der Zusammenarbeit anwenden. Das hieße zum Beispiel für Instrumentalität in der Diagnosephase: "Sind die Mitglieder von der Wichtigkeit ihrer Beiträge überzeugt?". Wäre dies nicht der Fall, sollte das Feedback für die Teammitglieder so gestaltet werden, dass die Bedeutung ihrer Arbeit für den Teamerfolg stärker berücksichtigt wird. Des Weiteren müsste der erbrachte Arbeitsbeitrag den einzelnen Teammitgliedern zuordbar sein.

Virtuelle Teams stehen einer Reihe von Herausforderungen gegenüber:

- Der direkte persönliche Kontakt untereinander ist begrenzt und damit der Aufbau von Vertrauen und die Verankerung gemeinsamer Ziele erschwert.
- Die vorwiegend medienvermittelte Kommunikation erfordert zusätzliche Kompetenzen im Umgang mit den jeweiligen Medien sowie umfassende Kommunikationskompetenzen
- Die häufige Verteilung über Zeitgrenzen hinweg verringert die Phasen, in denen die Teammitglieder zeitgleich zum Beispiel für Telefon- oder Videokonferenzen zur Verfügung stehen. Dies erfordert eine sehr gute asynchrone Organisation der Zusammenarbeit in virtuellen Teams.

- Die größeren kulturellen Unterschiede (sowohl nationale Kulturen als auch Organisationskulturen) und die verringerten Möglichkeiten zu Präsenztreffen erschweren die Verständigung über eine gemeinsame Basis der Zusammenarbeit und Problemlösung<sup>[12]</sup>.

Um diese erfolgreich zu bewältigen, bestehen Interventionsmöglichkeiten sowohl auf individueller als auch auf Führungsebene. Auf individueller Ebene erleichtern die Möglichkeit zu informellem Informationsaustausch in einem persönlichen Kennenlernen (Kick-Off Veranstaltung), ergebnis- und prozessorientiertes Feedback sowie Team- und Konflikttraining die Zusammenarbeit in virtuellen Teams. Ein partizipativer Führungsstil, der SMART-Goals setzt und durch Management by Objectives (MBO) die Ziele individuell mit den Mitarbeitern abstimmt, bilden Strategien, die ebenfalls positiv wirken.<sup>[13]</sup>

## 30.2 Medienkompetenz

Von besonderer Bedeutung für die standortverteilte Zusammenarbeit ist die Entwicklung von **Medienkompetenz**.<sup>[14][15]</sup> Hierzu gehören

1. Die Fähigkeit, die Kommunikationsmedien (technisch) nutzen zu können.
2. Medien zielführend auswählen und einsetzen zu können.
3. Sich medienangemessen verhalten zu können und
4. Sensibilisiert sein für die Eigendynamik und Eigenlogik von Kommunikationsmedien.

Großen Einfluss hat hier die **Medienreichhaltigkeitstheorie**, die von Draft und Lengel entwickelt und unter anderem bei Reichwald et. al<sup>[16]</sup> beschrieben wird. Das Modell stellt die Komplexität der jeweiligen Aufgabenstellung dem Informationsreichtum eines geeigneten Kommunikationsmedium gegenüber. Informationsreichtum bedeutet hier die möglichen Kanäle zur Übermittlung von sachbezogenen und sozialen Informationen.

## 30.3 Unterstützende Anwendungen für virtuelle Teamarbeit

Um die standortverteilte Zusammenarbeit auch von der technischen Seite her adäquat zu unterstützen, haben sich verschiedene Anwendungen herauskristallisiert, die je nach Aufgabenstellung eher die synchrone Kommunikation („Meeting Tools“, „virtual classroom“), die asynchrone Kooperation („Groupware-Tools“) oder die Koordination im Rahmen von Projekten (Projektmanagement-Software) unterstützen. Aktuelle Tendenzen zeigen, dass Anbieter versuchen, immer mehr Einzelanwendungen wie Chat, Video, Discussion-Board, Dokumentenablage, Kalender etc. in integrierten Anwendungen zusammen zu führen.<sup>[17]</sup>

## 30.4 Vor- und Nachteile virtueller Teams

Im Vergleich zu traditionellen, stationären Teams bieten virtuelle Teams für alle Beteiligten sowohl Vor- als auch Nachteile:<sup>[18]</sup>

- Vorteile virtueller Teams:
  - Unternehmen/Organisationen: Virtuelle Teams sind sehr flexibel, sie können vergleichsweise kurzfristig gebildet werden und Mitarbeiter können nach Bedarf verschiedenen Teams zugeordnet bzw. von Teams abgezogen werden. Entfällt die Notwendigkeit, an einem bestimmten Ort anwesend zu sein, so hat ein Unternehmen potenziell Zugriff auf wesentlich mehr personelle Ressourcen, insbesondere auch auf „die besten Köpfe“, auf Expertenwissen sowie auch auf Know-how über ganz unterschiedliche Märkte. Im Idealfall arbeitet ein virtuelles Team effektiver und produktiver. Wird die Arbeit geschickt über mehrere Zeitzonen verteilt, können Mitarbeiter 24 Stunden an einem Projekt arbeiten. Zudem werden Reise- bzw. (im Fall eines Home Office) Bürokosten eingespart.

- Teammitglieder: Die Arbeit in virtuellen Teams erhöht auch für die Mitarbeiter oftmals die Flexibilität. Wird ganz- oder teilweise von zu Hause aus gearbeitet, so entfallen tägliche Fahrzeiten zur Arbeitsstelle und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird verbessert. Zudem kann die virtuelle Zusammenarbeit an spannenden Projekten für die einzelnen Teammitglieder fachlich, menschlich wie auch ökonomisch attraktiv sein.
- Führungskräfte: Sie profitieren von den gleichen Vorteilen wie Unternehmen und einzelne Teammitglieder. Darüber hinaus stellt die Führung virtueller Teams eine besondere Herausforderung dar, die - wenn erfolgreich praktiziert - zu den Königsdisziplinen der Mitarbeiterführung zählt.
- Nachteile virtueller Teams:
  - Unternehmen/Organisationen: Die größte Herausforderung für virtuelle Teams ist, dass die Kommunikation unter den Beteiligten im Vergleich zu stationären Teams deutlich eingeschränkt ist. Durch Missverständnisse, fehlende non-verbale Signale, unzureichende Informationen oder Einschränkungen technischer Kommunikationsmittel ergeben sich Reibungsverluste, die die Produktivität der Teams beeinträchtigen können. Konflikte und Probleme sind zudem oftmals weniger sichtbar als in Teams vor Ort und werden daher erst später erkannt.
  - Teammitglieder: Die genannten Kommunikations- und Informationsdefizite können bei den Mitgliedern virtueller Teams zu Frustrationen führen. In einer Befragung von 30.000 Mitarbeitern multinationaler Unternehmen<sup>[19]</sup> betrachteten es 94 % als größte persönliche Herausforderung, dass nonverbale Hinweise in der Kommunikation fehlen. Als zweithäufigstes Problem nannten sie die mangelnde Kollegialität in virtuellen Teams. Sprachliche und kulturelle Hürden bilden eine zusätzliche Herausforderung, ebenso die Arbeit über Zeitzonen hinweg. Teamgeist sowie die gegenseitige Unterstützung der Teammitglieder ist bei virtuellen Teams weniger stark ausgeprägt. Arbeiten sie ausschließlich in einem virtuellen Team, so besteht die Gefahr einer gewissen Isolation. Selbststeuerung und Selbstmotivation spielen eine besonders wichtige Rolle, gibt es hier ohnehin Defizite, so können sie weniger leicht aufgefangen werden als in stationären Teams.
  - Führungskräfte: Eine gute Leitung ist für ein virtuelles Team mindestens genauso wichtig wie bei einem stationären Team. Gleichzeitig sind die Anforderungen an die Führung auf Distanz jedoch höher. Die Überprüfung von Leistungen ist schwieriger, Inkompetenz oder Untätigkeit von Mitarbeitern sind weniger leicht zu erkennen. Teambuilding, die Vermittlung einheitlicher Ziele sowie das Etablieren von klaren Regeln und Prozessen sind schwieriger als bei einem Team vor Ort.

## 30.5 Einzelnachweise

- [1] J.S. Zaccaro P. Bader (2003), E-Leadership and the Challenge of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good, in: Organizational Dynamics, Vol. 31 (4), 2003, S. 377 ff.
- [2] Lipnack, J. & Stamps, J. (1998), Virtuelle Teams, Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Wien/Frankfurt 1998, S.30
- [3] Boos, Jonas, Sassenberg, Kai: Computervermittelte Kommunikation in Organisationen, Göttingen 2000
- [4] Bergmann, Niederholtmeyer: Arbeiten im Internet. Virtuelle Arbeitsgruppen in Non-Profit-Unternehmen und Bildungsorganisationen, Darmstadt 2003
- [5] Duarte, D.L., Snyder, N.T. (2001) Mastering virtual Teams (2nd ed.), Jossey-Bass, San Francisco
- [6] Stöger, G., Thomas, G. (2007) Teams ohne Grenzen, Orell Füssli, Verlag AG, Zürich
- [7] Hertel, G.; Konrad, U. (2007) Telekooperation und virtuelle Teamarbeit, Oldenbourg Verlag, München
- [8] Hertel, G. (2002) Management virtueller Teams auf der Basis sozialpsychologischer Theorien: Das VIST Modell. In Witte, E.H. (Hrsg.): Sozialpsychologie wirtschaftlicher Prozesse. Lengerich: Pabst Verlag, 174-204.
- [9] Hertel, G.; Konrad, U. (2003) Motivation gains in computer-supported groups. In: Journal of Applied Social Psychology, 33(10), 2080-2105.
- [10] Hertel, G., Konrad, U., & Orlikowski, B. (2004). Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence, and team-based rewards in virtual teams. European Journal of work and organizational psychology, 13(1), 1-28.

- [11] Hertel, G., Konradt, U., & Orlikowski, B. (2004). Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence, and team-based rewards in virtual teams. *European Journal of work and organizational psychology*, 13(1), 1-28.
- [12] Schroll-Machl, S. (2000) Kulturbedingte Unterschiede im Problemlöseprozess, *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 1/2000, S. 76-91
- [13] Bauer, T. & B. Erdogan (2009). Chapter 6: Designing a Motivating Work Environment. In: Bauer, T. & B. Erdogan: *Organizational Behavior*. Nyack, NY: Flat World Knowledge, Inc., 111-134.
- [14] D. Herrmann, K. Hüneke, A. Rohrberg (2004) Medienkompetenz und mehr: Voraussetzungen für veränderte Formen der (Zusammen)arbeit, *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 03/2004, S.31-35
- [15] D. Herrmann, K. Hüneke, A. Rohrberg (2012) Führung auf Distanz - Mit virtuellen Teams zum Erfolg, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, 2. Auflage, S.34-38
- [16] Reichwald, R., Möslein, K., Sachenbacher, H., Engelberger, H. (2000) *Telekooperation, verteilte Arbeits- und Organisationsformen*, Springer Verlag, Berlin
- [17] Gärtner, Hans (2013) *Das virtuelle Büro*, in *Neue Räume in Organisationen: Virtuelle Führung, Projekte und Beratung*. 2nd Ed. Seiten 61-66. iTunes Bookstore: Berlin.
- [18] Nina Kreuzfeldt: *Analyse: Vor- und Nachteile virtueller Teams für Führungskräfte, Mitarbeiter und Unternehmen*. Abgerufen am 4. Juli 2013
- [19] RW3 CultureWizard: *The Challenges of Working in Virtual Teams. VIRTUAL TEAMS SURVEY REPORT 2010* (PDF; 596 kB). Abgerufen am 4. Juli 2013

## 30.6 Weblinks

 **Wiktionary: Team** – Bedeutungserklärungen, Wortherkunft, Synonyme, Übersetzungen

- [Medienkompetenz](#) (PDF-Datei; 167 kB)
- [Sabine Hockling: Virtuelle Zusammenarbeit: Mitarbeiter anleiten, die sich nie treffen](#), Zeit Online, 1. Juni 2012
- [Senst, Erik \(2001\): Virtuelle Teamarbeit: Ein Lernprogramm im Medienverbund zur Einrichtung und Betreuung virtueller Teams](#) (PDF-Datei; 11,2 MB)

# Kapitel 31

## Workshop

Ein **Workshop** ist im Bildungswesen eine Veranstaltung, in der eine kleinere Gruppe mit begrenzter Zeitdauer intensiv an einem Thema arbeitet. Ein Kennzeichen ist dabei die **kooperative** und moderierte Arbeitsweise an einem gemeinsamen Ziel. Der restliche Artikel behandelt Workshops nach diesem Verständnis.

In der **Wissenschaft** sind Workshops ein kleineres Gegenstück zu **Konferenzen**. Sie unterscheiden sich durch die engere Fokussierung auf ein Thema, eine kleinere Anzahl von Beiträgen und teilweise durch eine längere Diskussionsrunde nach den Präsentationen der Beiträge.

### 31.1 Moderation

Unter **Moderation** wird häufig noch die Diskussionsleitung verstanden. Moderation bedeutet eine Methode zur Steuerung der **Kommunikation** in Arbeitsgruppen, wobei die Gruppe kooperativ und gemeinschaftlich zu einem bestimmten Ziel oder Ergebnis geführt werden soll. Ergänzend zu geläufigen Gesprächsstrukturen, in denen ein Diskussionsleiter ein Gespräch lenkt und beeinflusst, soll die Moderation die motivierte, aktive Mitarbeit aller Beteiligten fördern. Das Ziel ist ein für alle nachvollziehbares, gemeinsam entwickeltes Ergebnis. Die Arbeit in Gruppen und die Moderation sind also untrennbar miteinander verbunden.

Praktische Erfahrungen zeigen, dass in Gesprächsrunden und Workshops häufig wertvolle Arbeitszeit durch unsystematische Gesprächsführung gebunden wird. Zwischenmenschliche Konflikte werden auf der Sachebene ausgetragen und Diskussionsinhalte zu den definierten Themen schweifen ab. In der Folge kommt es zur „Vertagung“ der eigentlich dringend benötigten Ergebnisse oder dem Abbruch eines erfolglosen Gesprächs.

Der Moderation kommt deshalb eine äußerst wichtige Rolle für die Erreichung der Ziele eines Workshops zu. Während die teilnehmenden Personen für die inhaltlichen Beiträge zuständig sind, hat die moderierende Person die Prozessverantwortung<sup>[1]</sup> für den zeitlichen und strukturellen Ablauf sowie die Dokumentation der Ergebnisse. Durch gezielte Fragestellung oder Thesen unterstützt sie die Gruppe bei der Erarbeitung der Ergebnisse und sorgt dafür, dass der rote Faden im Meinungsaustausch erhalten bleibt. Die Inhalte und Ergebnisse des Workshops fasst sie in klarer und verständlicher Form zusammen.

Aufgaben der Moderation in einem Workshop sind:

- Definition des Workshop-Ziels,
- Gestaltung des Gesprächsverlaufs (Dramaturgie),
- Organisatorische Vorbereitung,
- Einführung in die Thematik,
- Steuerung der Diskussion/des Gesprächs
- Inhaltliche Klärung bei Unklarheiten,
- Visualisierung und Dokumentation der Ergebnisse.

## 31.2 Abgrenzung zu anderen Veranstaltungsarten

Der Workshop-Charakter entsteht wenn:

1. eine Gruppe außerhalb ihrer regulären Tätigkeit sich länger Zeit für die spezielle Lösung einer Aufgabe nimmt und daran zusammen arbeitet,
2. die Ergebnisse über den Workshop hinaus wirken,
3. die Leitung von einer Moderation übernommen wird (möglich von außen),
4. gegebenenfalls Spezialisten mitarbeiten.

Außerdem: Aktive Teilnahme der Gruppenmitglieder, **Visualisierung** der Ideen und Beiträge sowie eine offene Planung in Reaktion auf die Gruppengeschehnisse. Dagegen ist es *kein* Workshop, wenn primär Wissen vermittelt werden soll oder vermittelte Inhalte in der Veranstaltung geübt werden.<sup>[2]</sup> Wissensvermittlung in Workshops dient nur der Hilfe zur Bewältigung von Aufgaben.

In moderierten Workshops kommen Menschen zusammen, die gemeinsam Strategien entwickeln, Probleme lösen oder voneinander lernen wollen. Je stärker dabei Interaktionen zwischen den Teilnehmern ausgelöst werden und je weniger Vorbereitetes präsentiert wird, desto mehr neue Erkenntnisse gewinnen die Teilnehmer durch das Lernen voneinander.

Online-Workshops werden über das Internet durchgeführt. Dabei wird ein **elektronisches Meetingsystem** (EMS) eingesetzt, das den Teilnehmern elektronische Werkzeuge zur Verfügung stellt, die die aus traditionellen Workshops bekannten Interaktionsformen wie **Brainstorming** (Brainwriting), Kategorisierung, Abstimmungen und Diskussionen unterstützen. Das EMS wird von einem Moderator gesteuert. Synchron Online-Workshops werden regelmäßig durch eine **Telefon-** oder **Webkonferenz** ergänzt.

Mehrtägige Workshops, bei denen die meisten Teilnehmer nicht aus dem Veranstaltungsort kommen (sondern übernachten müssen), werden oft als **Camp** bezeichnet, im Internet-Bereich auch **BarCamp**.

## 31.3 Typen

Bevor ein Workshop geplant wird, ist es notwendig sich im Sinne einer Adressatenorientierung der Zielgruppe und das Thema ins Auge zu fassen und sich zu fragen, was mit dem Workshop erreicht werden soll. Im Bereich der Weiterbildung, insbesondere der Erwachsenenbildung werden folgende Workshop-Typen laut Ulrich Lipp und Hermann Will<sup>[2]</sup> unterschieden:

**1. Problemlöse-Workshop** Als Reaktion auf ein konkretes Problem einer Gruppe; Ist aufgebaut in der Definition des Problems, Festlegung der Ziele, Analyse der Einflussfaktoren, Entwicklung von Problemlösungen, Präsentation, Bewertung und Entscheidung sowie einem abschließenden Maßnahmenkatalog.

**2. Konfliktlöse-Workshop** Eignet sich um einen aktuellen Konflikt zwischen zwei Konfliktparteien zu klären. Im Ablauf zieht jede Partei zunächst positiv Bilanz (was gut gelaufen ist). Dann folgt eine Diagnosephase worauf Perspektiven gefunden werden die in Wünsche und Angebote münden, welche schlussendlich in einer Verhandlungsphase besprochen und mit einem Maßnahmenkatalog auch umgesetzt werden.

**3. Konzeptions-Workshop** Bsp.: Eine neue Konzeption für eine Bürgerinitiative: Zu Beginn wird das Aufgabenfeld abgesteckt, damit klar wird welche Rahmenbedingung gegeben sind. Darauf werden die Konzeptionsziele geklärt, das aufzeigt was sich ändern soll am vorherigen Konzept. Ist das geschehen, werden die Konzeptionsinhalte in Gruppen ausgearbeitet, wie die Ziele erreicht werden können. Im Plenum werden die einzelnen Ideen bewertet, verdichtet und zur weiteren Verarbeitung an die Gruppen konkrete Arbeitsschritte weitergegeben. Erst dann, außerhalb des Workshops, wird die Konzeption erstellt.

**4. Entscheidungs-Workshop** Bsp.: Es gibt unterschiedliche Modelle zur Energiegewinnung; Im Vorfeld wird im Rahmen einer Zielarbeit klargemacht, dass von allen Modellen (Formen der Energiegewinnung werden in manchen Modellen auch kombiniert) am Schluss nur eines übrig bleibt. Nun werden die Alternativen vorgestellt. Für jedes Modell kommt ein/e Vertreter/in und erläutert deren Modell. Darauf werden Beurteilungskriterien gesammelt um anschließend die Wichtigkeit der Kriterien individuell zu bewerten. Auf Basis dessen werden 3 Favoriten gekürt, die genauer unter die Lupe genommen werden um dann zu einer Entscheidung zu kommen um Folgemaßnahmen zu setzen.

## 31.4 Literatur

- Angela Bolland: *Lernwerkstätten und Sachunterricht*. In: Astrid Kaiser, Detlef Pech (Hrsg.), *Geschichte und historische Konzeptionen des Sachunterrichts*, Seite 177-186. Schneider-Verlag Hohengehren, Baltmannsweiler 2004. ISBN 3-89676-860-3,
- Josef W. Seifert, *Visualisieren - Präsentieren - Moderieren*, 31. Auflage, Gabal Verlag, Offenbach 2012, ISBN 978-3-86936-240-3

## 31.5 Einzelnachweise

- [1] Moderation: Einen Workshop zum Erfolg führen gefunden am 20. Juli 2014.
- [2] Ulrich Lipp, Hermann Will: *Das große Workshop-Buch: Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren*. 8 Auflage. Beltz, 2008, ISBN 978-3407364593.

## 31.6 Text- und Bildquellen, Autoren und Lizenzen

### 31.6.1 Text

- **Arbeitsgruppe** *Quelle:* <https://de.wikipedia.org/wiki/Arbeitsgruppe?oldid=149773271> *Autoren:* Momomu, Aka, Stefan Kühn, Head, Filzstift, Snc, EricPoehlsen, Horrendus, 4tilden, Guillermo, Rita2008, Srbauer, HaeB, Ninjamask, Wiegels, Aloiswuest, Manja, Pinguin.tk, ChristophDemmer, Uwe Gille, BWBot, 217, JCBrunner, He3nry, Hedi, Enschl, UlrichJ, Magnus Nufer, Aragorn05, Altkatholik62, PortalBot, Socke77, Nitefly85, Stefan Dierkes, Tesslo, Yotwen, Gerd Roppelt, Summ, Leider, Bildungsbürger, Don Magnifico, Aeranthropos, Reddy-dewiki, Ute Erb, TobyJ, Yoursmile, Der Hakawati, Wnme, KorrektTOM, Darwipli und Anonyme: 19
- **Beziehungsebene** *Quelle:* <https://de.wikipedia.org/wiki/Beziehungsebene?oldid=141792271> *Autoren:* Aka, Atman Sun, Stern, Stefan64, Stechlin, Melvis, Scaevola, Heute, Sava, Dave81, Gunther, Luegg, Millbart, Omikron23, Florian Adler, MIGNON, Hermannthomas, PortalBot, Markus Bärlocher, The.Modificator, Michileo, Erdbeerquetscher, El Kael, Tasma3197, GUMPi, Pölkkyposkisolisti, Liuthar, Bertamarie, Wunderfant und Anonyme: 9
- **Familienaufstellung** *Quelle:* <https://de.wikipedia.org/wiki/Familienaufstellung?oldid=149953277> *Autoren:* Nerd, Kku, Aka, Reinhard Kraasch, Widescreen, Stern, Ciciban, Rdb, Superbass, Wirtnix, Mostpatiently, Fuenfundachtzig, MFM, Kasselklaus, Maya, Uwe Gille, Kuli, MBq, Hob Gadling, Heute, Zoph, Renekaemmerer, Iromeister, Hubertl, Fossa, Binter, Liubico, Stefan, Flominator, RedBot, LIU, Redecke, Zaphiro, Mipago, Die Winterreise, Tomakos, Speter, Drahhreg01, Gronau, RoswithaC, Coacher, RobotQuistnix, Sonnenmond, Eynre, THausher, Aquis, Frank C. Müller, DerHexer, JCS, Liberaler Humanist, MAY, Kampfmaus, Highpriority, Mckuckuck, Dev-Solar, KaPe, HambooBeast, U.do, Feba, T. Wenzel, Franz Halac, Xtian59, Spuk968, BRotondi, Thijs!bot, Ingo T., S.Didam, Markus Bärlocher, Michael Hobi, Gleiberg, Siebzehnwolkenfrei, JAnDbot, Waldo47, Gratisaktie, Tröte, Giftmischer, Olynth, DorganBot, Grand Tour, Regi51, Erdbeerquetscher, Hannes Röst, Nahum 612, SieBot, Crazy1880, Blunt., Der.Traeumer, Grisu33, Gord-dewiki, Bella-Propella, Adanepst-dewiki, Succu, Haenssler, Tolentino, Detlev2, Goleador, TruebadiX, Dansker, BOTarate, THWZ, Ingo-Wolf Kittel, Clementin, Sprachpflger, Ehrenbacher, <sup>32</sup>P, Hadibe, Phrontis, Zorrobot, Janden007, Luckas-bot, Small Axe, Harlie10, Obersachsebot, C.g.brandstetter, Howwi, Grindinger, RibotBOT, Rr2000, Arminfischer, Steipe, D'ohBot, Carlbrandner, Troubled asset, Psycho-Stempel, Lebensenergiezentrum, Dropswap, VonFernSeher, Afforever, Randolph33, Goliath613, Apsk, Krdbot, ChemRR, KLBot2, Ohrwuzler, Morny, Mmovchin, Boshomi, Günther montag, Mirjam Amalthea, Blaua, ESFP, Engel123, Gottfried Huemer, Andreas Parker, Duke Q, Chapeau007, Max Paradig, ClemensK34, Chiemseeofen, Tiggo1974, Ma06hh, Motteneder, Swarmlost und Anonyme: 112
- **Feedback (Gruppendynamik)** *Quelle:* [https://de.wikipedia.org/wiki/Feedback\\_\(Gruppendynamik\)?oldid=144068799](https://de.wikipedia.org/wiki/Feedback_(Gruppendynamik)?oldid=144068799) *Autoren:* Aka, -jkb-, Adornix, He3nry, Scooter, Itti, Poupou l'quourouce, W!B:, WIKImaniac, Marc-André Aßbrock, Bijick, Liberaler Humanist, Shadak, Spuk968, S.Didam, Markus Bärlocher, Bernard Ladenthin, Jürgen Engel, Getüm, Klaus pennew, Crazy1880, Jón, Zulu55, Inkowik, Drahtloser, Hadibe, Pentachlorphenol, Leon Roth, Vwpolonia75, Wodiga, DerGraueWolf, Pleonasty, Vorrauslöscher, Thalimed, Joker.mg, Lukas<sup>23</sup>, Christina Regensburg, Thim Skcalb, HeicoH, Tanja Peters und Anonyme: 21
- **Fishbowl** *Quelle:* <https://de.wikipedia.org/wiki/Fishbowl?oldid=140318936> *Autoren:* Kku, Wolfgang1018, HeinzWörth, Hadi, Heute, Diba, SpBot, Kungfuman, Dschanz, Flamingo, Franz Halac, Hopsee, Markus Bärlocher, Jürgen Engel, Euphoriceyes, Renate Winkler-Werner, TXiKiBoT, Pittimann, Inkowik, Mondsplitter, NatiSythen, Benutzerin, MorbZ-Bot, JackieBot, Rabax63, KLBot2 und Anonyme: 18
- **Gruppenarbeit (Arbeitsorganisation)** *Quelle:* [https://de.wikipedia.org/wiki/Gruppenarbeit\\_\(Arbeitsorganisation\)?oldid=147094552](https://de.wikipedia.org/wiki/Gruppenarbeit_(Arbeitsorganisation)?oldid=147094552) *Autoren:* Ot, Ahellwig, Diba, He3nry, Millbart, Beek100, Rufus46, Viktor Steinberger, Jobu0101, Arno Matthias, Supermartl, Louis Wu, SieBot, Der.Traeumer, Tasma3197, KnopfBot, Guandalug, StanzeGlobal, Filmatelier, Zorrobot, Wurgl, Krd, Mr. Mustard, FelMol, SassoBot, Rr2000, DerGraueWolf, Vorrauslöscher, TuHan-Bot, ChuispastonBot, In dubio pro dubio, Lord van Tasm, Elena021296, MerllwBot, Scotfreegirl, Hkoeln, Mikemidembike, Addbot, Senechthon und Anonyme: 12
- **Gruppendynamik** *Quelle:* <https://de.wikipedia.org/wiki/Gruppendynamik?oldid=149147824> *Autoren:* Schewek, Aka, Gdyn, Zwobot, Wolfgang1018, HaSee, Micelve, Peter200, °, Mnh, Ot, Henriette Fiebig, Aineiás, Kubrick, ChristophDemmer, Lustiger seth, Udo T., Cherubino, He3nry, Factumquintus, BigHead-dewiki, Anhi, Itti, Luegg, Millbart, Daaavid, Siehe-auch-Löscher, Akii, Xflupp, STBR, RoswithaC, WIKImaniac, KnightMove, Eskimbot, Kai-Hendrik, Hubiator, KaPe, Frisbeeralf, Victor Eremita, Mar del Sur, Semper, Gerd Roppelt, Spuk968, Thijs!bot, Jobu0101, Markus Bärlocher, Horst Gräbner, JAnDbot, Jürgen Oetting, Aniaestern, Carolin, Nolispanno, JOE, Constantin Greubel, Knoerz, SashatoBot, VolkovBot, Regi51, Brubibratze, SieBot, Entlink, Loveless, Ilsebill, Lalü, Svičková, DragonBot, Nomatter, Goleador, Michael Kühntopf, DumZiBoT, Grey Geezer, Driverofthebluetaxi, Johnny Controletti, Luckas-bot, VoluminaL, Fouk, Reise Reise, Kschulte, Zehntwerder, Dmicha, Geierkrächz, D'ohBot, Carlbrandner, Wodiga, Bernd.Brincken, Clausfaber, EmausBot, Sokonbud, RonMeier, Schickimicki97, WikitanvirBot, QuadrigaJA, KLBot2, Ködermaus, Tuttist, Entkärner, Dice ☩☩☩, Kritzolina, Venus Rosstami, Kauke, Rolf, Swarmlost und Anonyme: 90
- **Gruppendynamisches Training** *Quelle:* [https://de.wikipedia.org/wiki/Gruppendynamisches\\_Training?oldid=145077015](https://de.wikipedia.org/wiki/Gruppendynamisches_Training?oldid=145077015) *Autoren:* Aka, ErikDusing, Zwobot, Hystrix, Rax, Ephraim33, Keigauna, JCS, Altkatholik62, Kai-Hendrik, Gugerell, Carl Otto Velmerig, Invisigoth67, Markus Bärlocher, Don Magnifico, Thomas Glinzter, JoEric und Anonyme: 13
- **Gruppenkohäsion** *Quelle:* <https://de.wikipedia.org/wiki/Gruppenkoh%C3%A4sion?oldid=149596642> *Autoren:* Saehrimmir, Berglyra, Frank C. Müller, Friedrichheinz, Zulu55, Xqbot, Ohle1113, Mabschaaf, EmausBot, Sokonbud, Cologinux, De Wikischim, 9mag, MerllwBot, AndréWilke, Addbot, Swarmlost und Anonyme: 4
- **Kohäsion (Psychologie)** *Quelle:* [https://de.wikipedia.org/wiki/Koh%C3%A4sion\\_\(Psychologie\)?oldid=149596614](https://de.wikipedia.org/wiki/Koh%C3%A4sion_(Psychologie)?oldid=149596614) *Autoren:* Neokortex, ChristophDemmer, Ilion, Wisdom-dewiki, JohRth, €pa, Chatter, Kai-Hendrik, FordPrefect42, Queryzo, Sim IQ, Nitefly85, Benatrevqre, Bardenoki, Chiananda, Anaxo, LinkFA-Bot, Tfjt, Sokonbud, Swarmlost und Anonyme: 7
- **Moderation (Gruppenarbeit)** *Quelle:* [https://de.wikipedia.org/wiki/Moderation\\_\(Gruppenarbeit\)?oldid=147711661](https://de.wikipedia.org/wiki/Moderation_(Gruppenarbeit)?oldid=147711661) *Autoren:* Jed, Aka, Head, Atman Sun, Seewolf, Zwobot, Ocrho, Peter200, Ot, Anneke Wolf, B0b, Philipendula, Chrisfrenzel, Dundak, Ralph aus calw, WikipediaMaster, MBq, Pelz, Erik Streb, FlaBot, Dave81, Kolja21, €pa, Euku, Bjelli, KnightMove, Mo4jolo, Gripweed, Dinah, Graphikus, Möchtegern, Richterks, Markus Bärlocher, Horst Gräbner, 1000, Jürgen Oetting, Jürgen Engel, Geher, Tröte, Septembermorgen, Stephan G. Geffers, Knoerz, PerfektesChaos, Stephan Geffers, Regi51, ArgonSam, Krawi, Agirre007, Ptandler, Zone27, Zulu55, Woche, Mapconsult, W. Edlmeier, Taska, NatiSythen, Johnny Controletti, JoEric, Kelisi, Xqbot, Howwi, WIKIdesigner, Jivee Blau, MorbZ-Bot, WolHo27, EH<sup>42</sup>, Blogotron, 9mag, Steinbeis stw und Anonyme: 83
- **Moderationszyklus** *Quelle:* <https://de.wikipedia.org/wiki/Moderationszyklus?oldid=147170535> *Autoren:* Nepomucki, Peng, Ot, White-Hotaru, Cramunhao, Berlinschneid, Pittimann, Ute Erb, Siechfred, MorbZ-Bot, Joker.mg, Christophorus77 und Anonyme: 18

- **Organisationsaufstellung** *Quelle:* <https://de.wikipedia.org/wiki/Organisationsaufstellung?oldid=149935120> *Autoren:* Aka, Ciciban, Hob Gadling, Codc, Curtis Newton, Poupou l'quourouce, Aquis, Frank C. Müller, Saibo, Giraldillo, Manecke, BambooBeast, Cramunhao, RainerB., S.Didam, Leider, S.Matysiak, Yamdalha, Jotzet, Hannes Röst, Jancovius, Jesi, Goleador, Karaffenwürger, C.g.brandstetter, Carlbrandner, Ingrid Krunge, Engel123, Janjonas, Ursula Dehler, Chiemseeofen, Der-Wir-Ing, Kritzolina, Ma06hh, Swarmlost und Anonyme: 19
- **Pinnwandmoderation** *Quelle:* <https://de.wikipedia.org/wiki/Pinnwandmoderation?oldid=146091909> *Autoren:* Aka, DF5GO, Srbauer, Janka, HaSee, MFM, Ot, ChristophDemmer, Diba, Erik Streb, He3nry, Pacogo7, Itti, Thomas S., Normalo, Ma-Lik, SCPS, STBR, Ollio, Sampi, Tönjes, Richterks, Markus Bärlocher, Horst Gräbner, Jürgen Engel, Baumfreund-FFM, Mriedl, Jayen466, Knoerz, Euphoriceyes, SDB, Alnilam, Siechfred, W. Edlmeier, Dubium, JoEric, Grindinger, MastiBot, LH42, Hartmut O Genz, Serols, WolHo27, Denkweisen, KLBot2, Axel Naumann, Tuttist, Filozoz, AufklärungsBOY23 und Anonyme: 28
- **Soziale Gruppe** *Quelle:* [https://de.wikipedia.org/wiki/Soziale\\_Gruppe?oldid=148781132](https://de.wikipedia.org/wiki/Soziale_Gruppe?oldid=148781132) *Autoren:* Wst, Kku, Aka, ErikDunsing, Katharina, Atman Sun, Sowi 78, Robodoc, Generator, Zwobot, Georg Stenkamp, D, Southpark, HaSee, Mira~dewiki, Sinn, Peter200, Jofi, Ot, Gerhardvalentin, Aineias, Wikisearcher, Delisa7, Idler, Wuffff, Dealerofsalvation, Thorbjørn, FlaBot, Gerbil, RedBot, Dave81, Luegg, Yurik, Saehrimmir, Hank van Helvete, RobotQuistnix, €pa, Tsca.bot, YurikBot, LeonardoRob0t, Schwarze Feder, DerHexer, Glue, Chlewbob, Ollio, Nitefly85, Sauerteig, Joystick~dewiki, Tönjes, Benatrevqre, Cramunhao, Gerd Roppelt, Thijs!bot, Jobu0101, Leider, Arno Matthias, Horst Gräbner, Gratisaktie, Jürgen Oetting, YourEyesOnly, Köhl1, JOE, Fahrtenleser, Romwriter, CommonsDefinker, Nick64, Ibn Battuta, G.hooffacker, Meffo, SashatoBot, Avariel, Lord Osiris, Yanina, Koni Meier, Chiananda, Mycroft Holmes, BotMulti-chill, SieBot, Loveless, Der.Traeumer, Lalü, Snoopy1964, Alnilam, Fish-guts, SilvonenBot, LogoX, Angelinheaven, Urgelein, MystBot, Lucas-bot, Ptbotgourou, Nallimbot, GrouchoBot, FelMol, Howwi, RibotBOT, D'ohBot, TobeBot, JamesP, Ripchip Bot, Cooler Surfer, EmausBot, Sokonbud, Ne discere cessa!, WikitanvirBot, ChuispastonBot, 9mag, KLBot2, BuschBohne, Doktor Love, Lukas<sup>23</sup>, Über-Blick, Hanspeterh, Rmcharb, Taborsky, Darwipli, Lektor w, Diopuld, Biologe 2, EineSensationBahntSichAn, Devils Marbles und Anonyme: 73
- **Soziale Impulsanalyse** *Quelle:* [https://de.wikipedia.org/wiki/Soziale\\_Impulsanalyse?oldid=145479821](https://de.wikipedia.org/wiki/Soziale_Impulsanalyse?oldid=145479821) *Autoren:* Uwe Gille, Lutheraner, Zulu55, ArthurMcGill, Johnny Controletti und Eckkrammer
- **Soziogramm** *Quelle:* <https://de.wikipedia.org/wiki/Soziogramm?oldid=149218820> *Autoren:* Wst, Aka, Reinhard Kraasch, Widescreen, Hobbes16, Peter200, Ot, ChristophDemmer, Astu, Hjaekel, FlaBot, Gerbil, The-viewer, Alepla, Stilfehler, Pittigrilli, WAH, Wangen, SpBot, Uwe Bergmann, Graphikus, Spuk968, Gohnarch, Jürgen Oetting, AlnoktaBOT, Loveless, Nikkis, Pittimann, ArthurMcGill, Michael Kühntopf, Inkowik, SilvonenBot, Yoursmile, Astrobeamer, EmausBot, Florian8080, Dr. Frosch, RonMeier, Marlus Gancher, In dubio pro dubio, Eckkrammer, KLBot2, Lasko11, Wheeke und Anonyme: 15
- **Soziometrie** *Quelle:* <https://de.wikipedia.org/wiki/Soziometrie?oldid=149089846> *Autoren:* HaeB, Ot, Hodihu, 24-online, Elshalif, BW-Bot, FlaBot, Gerbil, Iromeister, Wydoi, Dave81, Thetawave, Bota47, €pa, Markosch, Invisigoth67, Thijs!bot, Escarbot, Horst Gräbner, Slangbein, Superzerocool, JAnDbot, Jürgen Oetting, ComillaBot, SashatoBot, TXiKiBoT, Loveless, Jancovius, M Huhn, Zulu55, Michael Kühntopf, Numbo3-bot, Zorrobot, D'ohBot, Marlus Gancher, MerllwBot, KLBot2, DominiqueSch und Anonyme: 12
- **Symlog** *Quelle:* <https://de.wikipedia.org/wiki/Symlog?oldid=144486809> *Autoren:* ChristophDemmer, Sd5, Bücherhexe, Xqbot, Kyng, JFH-52, KLBot2, JLKiel und Anonyme: 2
- **Systemische Strukturaufstellung** *Quelle:* [https://de.wikipedia.org/wiki/Systemische\\_Strukturaufstellung?oldid=147590677](https://de.wikipedia.org/wiki/Systemische_Strukturaufstellung?oldid=147590677) *Autoren:* Aka, Pelz, Sebmol, F-media, Dave81, Die Winterreise, Drahhreg01, Smial, Aquis, Frank C. Müller, Laudrin, Chatter, KaPe, Helfmann, BambooBeast, Tschäfer, Bernard Ladenthin, Jürgen Engel, ComillaBot, Carolin, Baumfreund-FFM, Engie, SySt, Goleador, RonaldH, W. Edlmeier, Krd, Corona Australis, Carlbrandner, Merle99, Geopardin, Alex5435, Swarmlost und Anonyme: 19
- **Team** *Quelle:* <https://de.wikipedia.org/wiki/Team?oldid=150007989> *Autoren:* Wst, Kku, Aka, Reinhard Kraasch, Denis Barthel, RolfS, EricPoehlsen, Horrendus, Guillermo, Geof, Zwobot, Ocrho, D, Rascal, Dkeel, Stechlin, Mussklprozz, Jan eissfeldt, Sinn, Haeber, Gut informiert, Okatjerete, Ot, Philipendula, Koerpertraining, Michail, Melancholie, Botteler, Dergreg., Nova~dewiki, Gerbil, Herr Th., Red-Bot, Itti, Luegg, Millbart, Abgesandter, Saehrimmir, Wirthi, JogyB, Savin 2005, Hgulf, MelancholieBot, Kaisersoft, Assaya, Oxymoron83, Yoda1893, Ulz, Janto~dewiki, Edoe, Sauerteig, Tönjes, Andreas 06, Yotwen, Thijs!bot, Summ, S.Didam, PsY.cHo, JAnDbot, Jürgen Engel, Frostie, BetBot~dewiki, Zollernalb, Euphoriceyes, Merlissimo, Regi51, Hypri, ChrisHamburg, Krawi, Echnert, Crazy1880, Loveless, Der kleine grüne Schornstein, Der.Traeumer, Avoided, Alnilam, Andromedala, Zulu55, Nassauer27, Lelislake, Fish-guts, 3268zauber, Knase, Philipp Wetzlar, Lucas-bot, Empro2, Xqbot, XZeroBot, Howwi, Geierkrächz, RibotBOT, MorbZ-Bot, Unsterblicher, Didym, Ailura, Joker.mg, Wailthamäi, Aveexoo, CamelBot, Iste Praetor, Abaluma, MerllwBot, KLBot2, MitigationMeasure, Däädäa, Wheeke, Rüeblibüebli, Edward Steintain, Diopuld, Andreas2901, Analenasvenja und Anonyme: 91
- **Teamaufstellung** *Quelle:* <https://de.wikipedia.org/wiki/Teamaufstellung?oldid=129555970> *Autoren:* Nerd, Aka, Ciciban, Alma, Sebmol, Dave81, Aquis, Eryakaas, Goleador, SPKirsch, Pocci, Chrianor, Carlbrandner, Doc.Heintz, Buchwiss, Venus Rosstami und Anonyme: 6
- **Teambildung** *Quelle:* <https://de.wikipedia.org/wiki/Teambildung?oldid=147869177> *Autoren:* Nerd, Aka, Atman Sun, Gdyn, Jpp, HaSee, Aloiswuest, Unscheinbar, PeeCee, Oreg, 217, Zaungast, Samy~dewiki, Nova~dewiki, Hedi, Froggy, Briba, Curtis Newton, Matt314, Millbart, Florian Adler, Userhelp.ch, Roterraecher, Saehrimmir, Smial, DerHexer, PortalBot, Minderbinder, Jü, Steevie, Deppisch, Yotwen, Meisterkoch, Nolispanno, Bildungsbürger, Rechtsfinder, Michileo, Ruta.J, X-Weinzar, 4managers, Wivoelke, Ute Erb, Dusek, CarsracBot, Knase, Louperibot, LinusV, Bwbuz, Mregelsberger, Obersachsebot, Xqbot, RoodyAlien, Howwi, Grindinger, WissensDürster, MastiBot, RibotBOT, Jivee Blau, D'ohBot, MorbZ-Bot, Serols, Wolberg77, Doc.Heintz, Pherm, Joker.mg, KLBot2, PeerD, Wellewelle, Boshomi, Wipsyjen, PsychologieUPB, Teamdiagnose, Bernhard Peter Knapp, CatherineD~dewiki, Venus Rosstami, Centenier, Lusto1235 und Anonyme: 52
- **Teamdiagnose** *Quelle:* <https://de.wikipedia.org/wiki/Teamdiagnose?oldid=123115325> *Autoren:* Papa1234, Codc, Botulph, Tom Senninger, MerlBot, Rr2000, Spotlight-210, FrauAva89, Teamdiagnose, HertzterW und Anonyme: 1
- **Teamdynamik** *Quelle:* <https://de.wikipedia.org/wiki/Teamdynamik?oldid=148796452> *Autoren:* Doc.Heintz, Venus Rosstami und Swarmlost
- **Teamführung** *Quelle:* <https://de.wikipedia.org/wiki/Teamf%C3%BChrung?oldid=149419063> *Autoren:* Aka, Polarlys, SNAFU, Codc, Leyo, Moshroum, Millbart, Frut, Saehrimmir, Drahhreg01, Friedrichheinz, KaPe, Dinah, BJ Axel, Möchtegern, Markus Bärlocher, Tom Senninger, Pittimann, Zone27, Matthias Hake, WissensDürster, BKSlink, Falko Wilms, Behug, Ueberschaer, Mona Lisa Dora, Kay.Falk und Anonyme: 35

- **Teamrolle** *Quelle:* <https://de.wikipedia.org/wiki/Teamrolle?oldid=148181579> *Autoren:* Fristu, Jed, Aka, Admiral kay, Hadhuey, Jpp, HaSee, Peter200, Sicherlich, Jcornelius, NiTenChiRyu, Michail, Dickbauch, ChristophDemmer, Centic, BWBot, 217, ElRaki, Abe Lincoln, Samy-dewiki, Nova-dewiki, Enschl, Froggy, FlaBot, Bernburgerin, Curtis Newton, Overdose, Gunther, Müllbart, Nikd, Sechmet, W!B., Saehrimmir, Keigauna, Omi's Törtchen, Aquis, Savin 2005, Andy king50, Frank C. Müller, JCS, Nightflyer, Airstrike, PortalBot, Franz Richter, Yotwen, Kataniza, SCHAPPY, PTA Koeln, Horst Gräbner, Bücherhexe, Sebbot, Häckmeister, Bildungsbürger, Don Magnifico, Knoerz, Akkarin, Hannes Röst, Tom Senninger, Svičková, KnopfBot, Alnilam, Se4598, Dansker, Fish-guts, Driverofthebluetaxi, FEW60, Howwi, Itu, MastiBot, BKSlInk, MorbZ-Bot, Timk70, MatthiasHuehr, Markushausammann, Langermannia, Joker.mg, Donicht, KLBot2 und Anonyme: 68
- **Teilautonome Arbeitsgruppe** *Quelle:* [https://de.wikipedia.org/wiki/Teilautonome\\_Arbeitsgruppe?oldid=139280487](https://de.wikipedia.org/wiki/Teilautonome_Arbeitsgruppe?oldid=139280487) *Autoren:* Schubay, ChristophDemmer, Alma, Dave81, Saehrimmir, Ssydow, Altkatholik62, Nitefly85, Cleverboy, Viktor Steinberger, Horst Gräbner, Pilawa, Muck31, DanielHerzberg, Tasma3197, KnopfBot, Ankopanie, JimButton und Anonyme: 4
- **Themenzentrierte Interaktion** *Quelle:* [https://de.wikipedia.org/wiki/Themenzentrierte\\_Interaktion?oldid=146339821](https://de.wikipedia.org/wiki/Themenzentrierte_Interaktion?oldid=146339821) *Autoren:* JeLuF, Elian, Pit, Nerd, Media lib, Aka, Stefan Kühn, Warp, Fire, Rainer Wasserfuhr, Atman Sun, Seewolf, Sloyment, Benni Bärmann, Andim, Waelder, Zwobot, Widescreen, Weialawaga, Revilonab, Dietrich, Dkeel, Ot, Wolfgang K, Eike sauer, Chrisfrenzel, ChristophDemmer, Uwe Gille, BWBot, Scaevola, He3nry, Jergen, RedBot, Toksave, Gunther, AdniL, Aheld, Wikiagogiki, Process-gaby, Gerhard51, RoswithaC, Negationsrat, Sein-dewiki, DerHexer, Mummelgrummel, Kai-Hendrik, PortalBot, KaPe, Gripweed, Wolfgang Burggraf, Wort-UmBruch, NicolasK, S.Didam, Jobu0101, Markus Bärlocher, 1000, AWO, CBFFM, TorstenLarbig, WinfriedSchneider, Xqt, Jurist2, Sundown-dewiki, Cactus26, Léa357, Entlinkt, Tiroinmundam, Ute Erb, THWZ, Driverofthebluetaxi, Urgelein, Sillu, Psychoanalyse, Xqbot, Jdsteakley, Rastina, EnduroLM, Geierkrächz, Bolzman, Leon Roth, Nothere, Lohas8, 100 Pro, RonMeier, Lewian, Hugo Eigensinn, KLBot2, Alice d25, Ggiewz, Annie Proulx, Kim's Happy Planet, Edward Steintain, Sidonie12 und Anonyme: 90
- **Virtuelles Team** *Quelle:* [https://de.wikipedia.org/wiki/Virtuelles\\_Team?oldid=143917748](https://de.wikipedia.org/wiki/Virtuelles_Team?oldid=143917748) *Autoren:* Aka, Exil, Jergen, Jimini, Abgesandter, Roterraecher, JogyB, Lakedaimon, Trg, Svens Welt, Benito, Carolin, Bildungsbürger, Andromedala, Wikipäde, Alexbot, Sprachpflieger, W. Edlmeier, Luckas-bot, GrouchoBot, Xqbot, MorbZ-Bot, Dagobert50gold, Sdohrn, SanFran Farmer, KLBot2, Ceab, Market, Captain lino, Behug und Anonyme: 11
- **Workshop** *Quelle:* <https://de.wikipedia.org/wiki/Workshop?oldid=149863238> *Autoren:* Hijackal, JanW, Hucke-dewiki, Elmschrat, AHZ, Elektrolurch, Zaphiro, Tminus7, Drahhreg01, FordPrefect42, Jü, Gû, F2hg.amsterdam, Jobu0101, JAnDbot, Jürgen Engel, Giftmischer, Regi51, VanBuren, Lutheraner, Inkowik, Xqbot, Astrobeamer, Parakletes, Francois Filandre, Chire, Imbericle, WolHo27, MerllwBot, K1257271, Addbot, Präsentierteller und Anonyme: 13

### 31.6.2 Bilder

- **Datei:Commons-logo.svg** *Quelle:* <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/4a/Commons-logo.svg> *Lizenz:* Public domain *Autoren:* This version created by Pumbaa, using a proper partial circle and SVG geometry features. (Former versions used to be slightly warped.) *Ursprünglicher Schöpfer:* SVG version was created by User:Grunt and cleaned up by 3247, based on the earlier PNG version, created by Reidab.
- **Datei:Disambig-dark.svg** *Quelle:* <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/e/ea/Disambig-dark.svg> *Lizenz:* CC-BY-SA-3.0 *Autoren:* Original Commons upload as Logo Begriffsklärung.png by Baumst on 2005-02-15 *Ursprünglicher Schöpfer:* Stephan Baum
- **Datei:Fishbowl\_diagram\_172.png** *Quelle:* [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/3/3d/Fishbowl\\_diagram\\_172.png](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/3/3d/Fishbowl_diagram_172.png) *Lizenz:* CC0 *Autoren:* Made by the uploader. *Ursprünglicher Schöpfer:* Tarmo Toikkanen
- **Datei:Flipchart\_ToDo-Liste.jpg** *Quelle:* [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/8d/Flipchart\\_ToDo-Liste.jpg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/8d/Flipchart_ToDo-Liste.jpg) *Lizenz:* Public domain *Autoren:* Markus Bärlocher *Ursprünglicher Schöpfer:* Markus Bärlocher
- **Datei:GA-Tauglichkeit\_eines\_Arbeitssystems.jpg** *Quelle:* [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/c/c4/GA-Tauglichkeit\\_eines\\_Arbeitssystems.jpg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/c/c4/GA-Tauglichkeit_eines_Arbeitssystems.jpg) *Lizenz:* CC-BY-SA-3.0 *Autoren:* grap  
*Ursprünglicher Schöpfer:* grap
- **Datei:Iceberg.svg** *Quelle:* <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/4d/Iceberg.svg> *Lizenz:* Public domain *Autoren:* Structural-Iceberg.svg *Ursprünglicher Schöpfer:* derivative work: Wuzur
- **Datei:Icon\_tools.svg** *Quelle:* [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/8e/Icon\\_tools.svg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/8e/Icon_tools.svg) *Lizenz:* CC BY 2.5 *Autoren:* File:Icon tools.png: <http://www.icon-king.com/projects/nuvola/> *Ursprünglicher Schöpfer:* David Vignoni, STyx
- **Datei:Meißen\_(DerHexer)\_2010-10-17\_009.jpg** *Quelle:* [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/89/Mei%C3%9Fen\\_%28DerHexer%29\\_2010-10-17\\_009.jpg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/89/Mei%C3%9Fen_%28DerHexer%29_2010-10-17_009.jpg) *Lizenz:* CC BY-SA 3.0 *Autoren:* Eigenes Werk *Ursprünglicher Schöpfer:* DerHexer, Wikimedia Commons
- **Datei:Merge-arrows.svg** *Quelle:* <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/52/Merge-arrows.svg> *Lizenz:* Public domain *Autoren:* ? *Ursprünglicher Schöpfer:* ?
- **Datei:Moderationskarte\_Halbsätze.jpg** *Quelle:* [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d8/Moderationskarte\\_Halbs%C3%A4tze.jpg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d8/Moderationskarte_Halbs%C3%A4tze.jpg) *Lizenz:* Public domain *Autoren:* Markus Bärlocher *Ursprünglicher Schöpfer:* Markus Bärlocher in der Wikipedia auf Deutsch
- **Datei:P\_medicine\_caution.svg** *Quelle:* [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/0/03/P\\_medicine\\_caution.svg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/0/03/P_medicine_caution.svg) *Lizenz:* CC BY-SA 3.0 *Autoren:* Star of life caution.svg with Nuvola apps important.svg *Ursprünglicher Schöpfer:* Gigillo83
- **Datei:Parameter\_-\_Soziale\_Systeme\_-\_Systemdynamiken.png** *Quelle:* [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/1/1f/Parameter\\_-\\_Soziale\\_Systeme\\_-\\_Systemdynamiken.png](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/1/1f/Parameter_-_Soziale_Systeme_-_Systemdynamiken.png) *Lizenz:* CC BY 3.0 *Autoren:* by myself *Ursprünglicher Schöpfer:* C.G.BRANDSTETTER
- **Datei:Personalentwicklung.jpg** *Quelle:* <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/e/ee/Personalentwicklung.jpg> *Lizenz:* Bild-by *Autoren:* Sylvia Nickel 21:51, 18. Okt 2004 (CEST). Bildspende aus den Materialien zu meinem Seminar Organisationsmodelle. Erstellt im Oktober 2003. *Ursprünglicher Schöpfer:* Sylvia Nickel 21:51, 18. Okt 2004 (CEST). Bildspende aus den Materialien zu meinem Seminar Organisationsmodelle. Erstellt im Oktober 2003.

- **Datei:Pinwandmoderation\_Bezüge\_herstellen.jpg** *Quelle:* [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/db/Pinwandmoderation\\_Bez%C3%BCge\\_herstellen.jpg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/db/Pinwandmoderation_Bez%C3%BCge_herstellen.jpg) *Lizenz:* CC-BY-SA-3.0 *Autoren:* Markus Bärlocher *Ursprünglicher Schöpfer:* Markus Bärlocher in der Wikipedia auf Deutsch
- **Datei:Qsicon\_Quelle.svg** *Quelle:* [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/b/b7/Qsicon\\_Quelle.svg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/b/b7/Qsicon_Quelle.svg) *Lizenz:* CC BY 3.0 *Autoren:* based on Image:Qsicon\_Quelle.png and Image:QS icon template.svg *Ursprünglicher Schöpfer:* Hk kng, Image:Qsicon\_Quelle.png is by User:San Jose, Image:QS icon template.svg is by User:JesperZedlitz
- **Datei:Qsicon\_Ueberarbeiten.svg** *Quelle:* [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/9/92/Qsicon\\_Ueberarbeiten.svg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/9/92/Qsicon_Ueberarbeiten.svg) *Lizenz:* CC BY-SA 3.0 *Autoren:* File:Qsicon Ueberarbeiten.png *Ursprünglicher Schöpfer:* User:Niabot
- **Datei:Schritte\_im\_Teamentwicklungsprozess.jpg** *Quelle:* [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/b/ba/Schritte\\_im\\_Teamentwicklungsprozess.jpg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/b/ba/Schritte_im_Teamentwicklungsprozess.jpg) *Lizenz:* CC0 *Autoren:* Kauffeld, S.; Schulte, E. M. (2011): Teams und ihre Entwicklung. Arbeits-, Organisations-und Personalpsychologie. S 152. *Ursprünglicher Schöpfer:* Teamdiagnose
- **Datei:Seminaris\_Hotel\_Bad\_Boll\_3.jpg** *Quelle:* [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/f4/Seminaris\\_Hotel\\_Bad\\_Boll\\_3.jpg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/f4/Seminaris_Hotel_Bad_Boll_3.jpg) *Lizenz:* CC BY-SA 3.0 *Autoren:* Seminaris Hotel *Ursprünglicher Schöpfer:* Seminaris Hotel
- **Datei:SoziogrammSchema.svg** *Quelle:* <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/62/SoziogrammSchema.svg> *Lizenz:* GFDL *Autoren:* drawn based on Datei:Soziogramm.png (bitmap version) *Ursprünglicher Schöpfer:* Wydoi, SVG: Marlus\_Gancher
- **Datei:System-Verständnis.png** *Quelle:* <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/c/c4/System-Verst%C3%A4ndnis.png> *Lizenz:* CC-by-sa 3.0 *Autoren:* selbst erstellt  
*Ursprünglicher Schöpfer:* C.G.BRANDSTETTER
- **Datei:TZI.png** *Quelle:* <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/9/9c/TZI.png> *Lizenz:* PD-Schöpfungshöhe *Autoren:* selbst erstellt  
*Ursprünglicher Schöpfer:* Sloyment
- **Datei:UVA-Wake2007.jpg** *Quelle:* <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/1/1b/UVA-Wake2007.jpg> *Lizenz:* CC BY 2.0 *Autoren:* Chris Long Ready for D *Ursprünglicher Schöpfer:* Terren Peterson
- **Datei:Wikiquote-logo.svg** *Quelle:* <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/fa/Wikiquote-logo.svg> *Lizenz:* Public domain *Autoren:* ? *Ursprünglicher Schöpfer:* ?
- **Datei:Wiktfavicon\_en.svg** *Quelle:* [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/c/c3/Wiktfavicon\\_en.svg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/c/c3/Wiktfavicon_en.svg) *Lizenz:* CC BY-SA 3.0 *Autoren:* ? *Ursprünglicher Schöpfer:* ?

### 31.6.3 Inhaltslizenz

- Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0