



Niki Harramach · Michael Köttritsch  
Nina Veličković

# Wir sind Team

Ein neuer Blick  
auf Teamentwicklung

Wir sind Team

Niki Harramach  
Michael Köttritsch  
Nina Veličković

# Wir sind Team

Ein neuer Blick auf Teamentwicklung



**Niki Harramach**  
Harramach & Velickovic  
Wien, Österreich

**Nina Veličković**  
Harramach & Velickovic  
Mödling, Österreich

**Michael Köttritsch**  
„Die Presse“, Leiter „Management & Karriere“  
Wien, Österreich

ISBN 978-3-658-21983-3      ISBN 978-3-658-21984-0 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-21984-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019  
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags.  
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

© alphaspirit/stock.adobe.com

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature  
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Nichts ist theoretisch so bedeutsam wie eine gute Praxis.  
(Niki Harramach in Umkehrung eines Kurt Lewin zugeschriebenen bekannten Spruchs)

# Vorwort

---

Zwischen Skylla und Charybdis arbeitet man nicht mehr, wenn man seit 35 Jahren Teamentwicklung in Organisationen aller Art, wie Wirtschaftsunternehmen, Institutionen der öffentlichen Verwaltung und Non-Profit-Organisationen betreibt.

Doch zwei „ungeheure“ Theoriegebäude drohen einen immer wieder in den Bann zu ziehen: Gruppendynamik einerseits und Systemtheorie andererseits – oder, wie wir sie kurz nennen wollen, „GD“ und „SYST“.

Schon in den 1950er Jahren begann im deutschsprachigen Raum von Wien aus die Beschäftigung mit GD, getrieben von den Gründungsvätern Traugott Lindner und Raoul Schindler. Zuerst als spannendes Abenteuer, dann als politisches Instrument der „68er“, um schließlich als unentrinnbares Gedankengut von Psychologie, Soziologie, Pädagogik und Organisationslehre in Selbsterfahrung, Therapie, aber auch Managementausbildung Einzug zu halten. Getragen wurde die GD hauptsächlich von den beiden Vereinigungen ÖAGG – Österreichischer Arbeitskreis für Gruppentherapie und Gruppendynamik – und ÖGGG/später ÖGGO – Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung. Ab den 1970ern figurierte die „Wiener Schule“ der SYST bereits wirtschaftswirksam besonders durch die Institute CONECTA (um Alfred Janes), die Beratergruppe Neuwaldegg (um Roswita Königswieser) und osb (um Rudolf Wimmer).

In dieser Situation, in der sich die beiden Lager GD und SYST nicht immer freundschaftlich gegenüberstanden, wussten Kunden und Berater anfangs mehr oder weniger von dem einen oder dem anderen oder von beidem etwas, oft aber auch nicht allzu viel. Der Einfluss beider Theorien und Lehren auf praktische Teamentwicklung – „TE“, wie wir sie in diesem Buch kurz nennen – war keineswegs sachverständig gesichert. Je nach Wissen und Fertigkeit konnte man sich aus dem einen oder anderen bedienen. Nach „Lust und Laune“ wäre wohl zu respektlos ausgedrückt.

In jahrzehntelanger Praxis zeichnete sich aber auch ab, wo die Grenzen beider Wissensgebiete für die Entwicklung von Arbeitsteams lagen und liegen.

Unsere „Philosophie“ zu und zwischen diesen beiden Theoriegebäuden beschreiben wir im ► Kap. 1 „Grundsätzliches“. Bitte lesen Sie dieses Kapitel vor Einnahme des restlichen Buches!

Wir haben daher kein kritikloses Verhältnis zu GD und SYST. Manche Aussagen von Vertretern dieser Bereiche und einige ihrer Konstrukte sind bei uns als „Reizworte“ abgespeichert. Auch sie haben uns gereizt, dieses Buch zu schreiben. Wir haben sie im ► Abschn. 1.1 „Beipacktext“ zusammengefasst.

Kernstück dieses Buches ist das ► Kap. 2. Wir folgen darin unserem Vier-Phasen-Konzept und werden die unserer Erfahrung nach wichtigsten Dimensionen der TE beschreiben.

Praktische Tipps zur Anwendung dazu erhalten Sie im ► Kap. 4. Dieses beinhaltet auch Spezialtipps für Führungskräfte, die eine TE für ihr Team planen. Unbedingt vor Projektstart lesen!

Und zwischendurch bringen wir Sie in einem Exkurs, im ► Kap. 3, mit dem Modell der Rangdynamik in Kontakt, welches trotz seiner langen Geschichte besonders für die Führung von Teams zukunftsweisend ist.

Im Anhang folgt dann zunächst ein juristischer Exkurs und schließlich ein Überblick über unsere mehr als 500 Fälle angewandter TE, welche diesem Buch zugrunde liegen. Zudem finden Sie die wichtigsten Informationsquellen für eine vertiefende Lektüre.

Die Inhalte in diesem Buch sind von den Autoren sorgfältig erwogen und geprüft, dennoch kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist ausgeschlossen.

**Niki Harramach**  
**Michael Köttritsch**  
**Nina Veličković (geb. Marvalics)**  
Wien und Mödling  
im Juni 2018

# Danksagungen

---

## Niki Harramach

Ich denke in Dankbarkeit an meine verstorbenen Lehrer Wolf Aull und Raoul Schindler, an viele Kolleginnen und Freunde, mit denen ich die vielen Teamentwicklungen durchführen durfte, und natürlich an die vielen, vielen Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die mir die inhaltliche Gastfreundschaft gewährten, welche diesen meinen Beitrag zum Buch ermöglichte.

## Michael Köttritsch

Mein Dank gilt meinen Koautoren: Dir, Niki, für Deinen Impetus, Deine Energie und Deine Geduld. Dir, Nina, für Deine Expertise und Deine Coolness. Und ganz besonders möchte ich meiner Frau Andrea danken für ihre Unterstützung – aber nicht nur dafür ...

## Nina Veličković

Ich danke dafür, dass schon zwischen uns Autoren der Titel des Buches „*Wir sind Team*“ wahr wurde. Damit war das Arbeiten kein einsamer Job, sondern lehrreich, ergiebig, lustvoll – und vor allem leistbar neben den Zwillingen Alexander und Valentina, die ich im Juni 2017 bekommen habe.

Und alle drei danken wir auch den Mitarbeiterinnen des Springer-Verlags, Eva Brechtel-Wahl (Buchplanung), Renate Schulz (Projektmanagement) sowie der externen Lektorin, Heidrun Schoeler.

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>1</b>	<b>Grundsätzliches</b>	1
1.1	<b>Beipacktext</b>	3
1.2	<b>Teambegriff</b>	5
1.2.1	„Die“ Gruppendynamik?	6
1.2.2	Unterschiede Laborgruppen – Arbeitsgruppen	6
1.2.3	Unterscheide Methoden und Phänomene	7
1.2.4	Verwechslung sozialer Systeme mit Menschen	8
1.2.5	Systemische Auslassung von Teams	9
1.3	<b>Eigentümerschaft</b>	10
1.4	<b>Mitgliedschaft</b>	11
1.4.1	Freiwilligkeit	11
1.4.2	Existenzielle (Ent)Kopplung	11
1.4.3	„Partielle Inklusion“	12
1.5	<b>Konstruktivismus und Hirnforschung</b>	12
1.6	<b>Komplexität und Trivialisierung</b>	14
1.6.1	Komplexität	14
1.6.2	Trivialisierung	15
1.7	<b>Zeit</b>	18
1.8	<b>Beratung</b>	20
1.8.1	Beratungsgebiete	20
1.8.2	Beratungsformate	20
1.8.3	Mit TE verwandte Begriffe	20
1.8.4	Systemische Topografie	21
1.9	<b>Sonstige Mainstreams</b>	21
1.9.1	Prozessorientierung	21
1.9.2	Evaluation	22
	<b>Literatur</b>	23
<b>2</b>	<b>Vier-Phasen-Konzept</b>	25
2.1	<b>Analyse</b>	27
2.1.1	Systemanalyse	28
2.1.2	Das Stück	31
2.1.3	Das Delta	33
2.2	<b>Planung</b>	35
2.2.1	Design	35
2.2.2	Information	37
2.2.3	Organisation	37
2.3	<b>Durchführung</b>	38
2.3.1	Lernen	39
2.3.2	Aufgabenteilung	44
2.3.3	Lenkung/Führung	45

2.3.4	Entscheidung.....	49
2.3.5	Kommunikation .....	55
2.3.6	Konfliktmanagement .....	60
2.3.7	Kultur .....	66
2.3.8	Zeit .....	69
2.4	<b>Nachbearbeitung .....</b>	70
2.4.1	Ergebnissicherung.....	70
2.4.2	Transfersicherung .....	70
2.4.3	Ongoing Process.....	71
	Literatur .....	72
3	<b>Exkurs Rangdynamik.....</b>	73
3.1	Begriffe der Rangdynamik.....	74
3.2	Training zur Erweiterung des Verhaltensrepertoires.....	77
	Literatur .....	78
4	<b>Tipps für (potenzielle) TEler .....</b>	79
4.1	<b>Analyse .....</b>	81
4.1.1	Die Systemanalyse.....	81
4.1.2	Das Stück.....	82
4.1.3	Das Delta.....	84
4.2	<b>Planung.....</b>	85
4.2.1	Design .....	85
4.2.2	Information .....	86
4.2.3	Organisation .....	86
4.3	<b>Durchführung.....</b>	88
4.3.1	Lernen .....	89
4.3.2	Aufgabenteilung .....	93
4.3.3	Lenkung/Führung – kybernetische Lenkungsmodelle.....	94
4.3.4	Entscheidung.....	98
4.3.5	Kommunikation .....	98
4.3.6	KOKO .....	103
4.3.7	Kultur .....	105
4.3.8	Zeitmanagement .....	108
4.4	<b>Nachbearbeitung .....</b>	109
4.4.1	Ergebnissicherung.....	109
4.4.2	Transfersicherung .....	109
4.4.3	Ongoing Process.....	111
4.5	<b>Spezialtipps für Führungskräfte: Was besonders zu beachten ist .....</b>	111
4.5.1	Vorbemerkungen.....	111
4.5.2	A. Juristisches .....	112
4.5.3	B. Spezielles Wissen.....	112
4.5.4	C. Außensicht.....	113
4.5.5	D. Selbststreflexivität .....	114
4.5.6	E. Kollisionsgefahr .....	115

**Inhaltsverzeichnis**

4.5.7 F. Mannschaftstrainer .....	115
4.5.8 G. Technische Notwendigkeit.....	116
4.5.9 Z. Checklist.....	116
Literatur .....	116

**Serviceteil**

Anhang .....	118
Weiterführende Literatur.....	130
Personenverzeichnis .....	133
Stichwortverzeichnis .....	135

# Abkürzungsverzeichnis

---

<b>4PK</b>	4-Phasen-Konzept	<b>ODTT</b>	OutDoor TeamTraining
<b>ABGB</b>	Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch (Österreich)	<b>OE</b>	Organisationsentwicklung
<b>asap</b>	as soon as possible	<b>PE</b>	Personal-/Persönlichkeitsentwicklung
<b>BS</b>	Beratersystem	<b>QM</b>	Qualitätsmanagement
<b>FK</b>	Führungs kraft	<b>RD</b>	Rangdynamik
<b>GD</b>	Gruppendynamik	<b>SYST</b>	Systemtheorie, Systemisches Arbeiten, Systemische Beratung
<b>idF</b>	in der Fassung	<b>TE</b>	Teamentwicklung
<b>KOKO</b>	KOnflikt & KOoperation	<b>TEK</b>	TrainingsErfolgsKontrolle
<b>KS</b>	Kundensystem	<b>TEler</b>	TeamentwicklerIn
<b>MA</b>	MitarbeiterInnen	<b>TM</b>	Teammitglieder
<b>MPS</b>	ManagementPlanSpiele	<b>TN</b>	TeilnehmerIn
<b>NPO</b>	Non-Profit-Organisation	<b>USt</b>	Umsatzsteuer

# Abbildungsverzeichnis

---

<b>Abb. 1.1</b>	Hauptformen von Teams .....	5
<b>Abb. 1.2</b>	Triangel.....	9
<b>Abb. 1.3</b>	Systemische Topografie .....	22
<b>Abb. 2.1</b>	Managementzyklus .....	27
<b>Abb. 2.2</b>	Fokalsystem, Suprasystem, Subsysteme.....	28
<b>Abb. 2.3</b>	Innen-Außen-Ziele .....	33
<b>Abb. 2.4</b>	„Neignungen“ .....	45
<b>Abb. 2.5</b>	Steuerung und Regelung.....	46
<b>Abb. 2.6</b>	Linking-Pin-Modell nach Rensis Likert.....	50
<b>Abb. 2.7</b>	Entscheidungskompetenz.....	51
<b>Abb. 2.8</b>	Schattierung und Tiefe .....	53
<b>Abb. 2.9</b>	Kommunikationsmodelle .....	56
<b>Abb. 2.10</b>	Metakommunikation.....	57
<b>Abb. 2.11</b>	Das Konfliktrad.....	62
<b>Abb. 2.12</b>	Eskalationsstufen nach Glasl.....	64
<b>Abb. 3.1</b>	Positionen der Rangdynamik .....	75
<b>Abb. 3.2</b>	Passung Rolle – Persönlichkeit.....	77
<b>Abb. 4.1</b>	Intervalltechnik .....	86
<b>Abb. 4.2</b>	Triangel.....	87
<b>Abb. 4.3</b>	Wiener Walzer .....	91
<b>Abb. 4.4</b>	Managerial Grid nach Blake und Mouton.....	95
<b>Abb. 4.5</b>	3D-Modell nach Reddin .....	96
<b>Abb. 4.6</b>	Reifegradmodell nach Hersey und Blanchard .....	97
<b>Abb. 4.7</b>	MbO-„Tanzschritte“ .....	97
<b>Abb. 4.8</b>	Eisenhower-Modell .....	108
<b>Abb. 4.9</b>	Aktionsplan.....	110
<b>Abb. 4.10</b>	Systemische Topografie .....	111

# **Tabellenverzeichnis**

---

<b>Tab. A.1</b>	Anlässe für Teamentwicklung .....	126
<b>Tab. A.2</b>	Themen in der Teamentwicklung .....	127
<b>Tab. A.3</b>	Instrumente in der Teamentwicklung .....	128



# Grundsätzliches

1.1 **Beipacktext – 3**

1.2 **Teambegriff – 5**

1.2.1 „Die“ Gruppendynamik? – 6

1.2.2 Unterschiede Laborgruppen – Arbeitsgruppen – 6

1.2.3 Unterscheide Methoden und Phänomene – 7

1.2.4 Verwechslung sozialer Systeme mit Menschen – 8

1.2.5 Systemische Auslassung von Teams – 9

1.3 **Eigentümerschaft – 10**

1.4 **Mitgliedschaft – 11**

1.4.1 Freiwilligkeit – 11

1.4.2 Existenzielle (Ent)Kopplung – 11

1.4.3 „Partielle Inklusion“ – 12

1.5 **Konstruktivismus und Hirnforschung – 12**

1.6 **Komplexität und Trivialisierung – 14**

1.6.1 Komplexität – 14

1.6.2 Trivialisierung – 15

1.7 **Zeit – 18**

Sämtliche Abkürzungen werden in einem Abkürzungsverzeichnis zu Beginn des Buches erklärt.

<b>1.8</b>	<b>Beratung – 20</b>
1.8.1	Beratungsgebiete – 20
1.8.2	Beratungsformate – 20
1.8.3	Mit TE verwandte Begriffe – 20
1.8.4	Systemische Topografie – 21
<b>1.9</b>	<b>Sonstige Mainstreams – 21</b>
1.9.1	Prozessorientierung – 21
1.9.2	Evaluation – 23
	<b>Literatur – 23</b>

## 1.1 · Beipacktext

Dieses Kapitel beinhaltet unsere „Philosophie“ hinter unserer praktischen Arbeit. Auf diese Weise können Sie feststellen, wo Sie mit uns schon einmal grundsätzlich übereinstimmen – oder auch nicht.

Gerade weil wir seit 35 Jahren praktisch tätig sind, haben wir auch ein Grundgerüst von Annahmen, Einstellungen und Prinzipien entwickelt – keineswegs immer in Übereinstimmung mit dem „Mainstream“ von Gruppendynamik (GD) und Systemtheorie (SYST).

An dieser Stelle eine Anmerkung vorweg: Abkürzungen wie „GD“, „SYST“, „TEler“ etc. werden wir im Text immer wieder verwenden – dafür gibt es ein Abkürzungsverzeichnis zu Beginn dieses Buches.

### 1.1 Beipacktext

---

Wir meinen, es ist gleich anfangs wichtig, dass Sie wissen, woran Sie sind mit diesem Buch.

Im Folgenden sind Sätze zitiert, die wir gehört oder gelesen haben und denen wir nicht nur nicht zustimmen können, sondern denen wir widersprechen müssen. Sie sind symbolisch für das, was wir „**verirrende Konstrukte**“ nennen. Als „verirrend“ bezeichnen wir sie, weil es sich um Aussagen handelt, welche durchaus in guter Absicht getätigten wurden; oder um Überzeugungen, welche ebenfalls gutgläubig entstanden sind. Wir wollen sie also nicht als „verirrt“ bezeichnen. Aber sie haben zu Vorgangsweisen geführt – oder sind Glaubenssätze –, welche professioneller Teamentwicklung hinderlich sind oder ihr sogar entgegenstehen. Als „Konstrukte“ bezeichnen wir sie, weil wir als überzeugte Konstruktivisten darauf hinweisen wollen, dass es sich bei den Leitsätzen der Gruppendynamik und Systemtheorie (und nicht nur dieser Ansätze im psychologischen, psychotherapeutischen, philosophischen und soziologischen Bereich) immer nur um Konstruktionen handelt, nicht um Fakten – aber auch nicht um Fakes. Solche Konstruktionen sind bloß mehr oder weniger hilfreich. „Wahr“ sind sie nie. Wir wollen damit auch eine kritische Distanz zu all diesen Konstrukten unterstützen. Das gilt natürlich auch für die von uns aufgestellten Behauptungen und die von uns empfohlenen Instrumente, Methoden und Modelle der Teamentwicklung.

Diese verirrenden Konstrukte sind eines unserer Motive, dieses Buch geschrieben zu haben. Sie mögen den Lesern als „Beipacktext“ in dem Sinn dienen, dass daraus ersichtlich ist, wogegen – besser gesagt, wofür – wir stehen, was man sich von diesem Buch (nicht) erwarten kann, was wir unter „TE – Teamentwicklung“ verstehen und wie wir sie in den vergangenen 35 Jahren zum großen Teil erfolgreich praktiziert haben.

Sie, geschätzte Leserin, geschätzter Leser, werden vielleicht auf eine der drei folgenden Weisen auf die Ankündigungen/Ansagen in diesem Beipacktext reagieren:

1. So ein Unsinn, die Autoren haben die kritisierten Aussagen und Modelle nicht verstanden.
2. Das habe ich mir auch schon gedacht.
3. Verstehe das nicht.

Selbst wenn Sie der Reaktion 1 folgen, könnte das ein Grund zum Weiterlesen sein. Wir wollen Sie jedenfalls rechtzeitig warnen. Und Ihnen von A bis L Zitate liefern, die wir in den vergangenen Jahren gehört haben und die uns motiviert haben, dieses Buch zu

schreiben. Jedem Zitat folgt der Verweis auf den entsprechenden späteren Abschnitt, in dem wir uns ausführlich mit diesen Aussagen und Behauptungen auseinandersetzen.

### ■ Zitate von A bis L

- A. „Da sitzen die Leute im Kreis herum, wissen nicht, worüber sie reden sollen und geben sich nachher Feedback.“ (Beschreibung eines gruppendifnamischen Seminars durch einen Teilnehmer 1974)
- B. „Das ist Gruppendifnamik“ (Buchtitel Heintel 1977) Kommentar ► Abschn. 1.2.1.
- C. „Als damals die Gruppendifnamik so modern war ...“ (Renommierte österreichische Trainerin in einem Vortrag in Wien, 2011, bezogen auf die 1980er Jahre) Kommentar ► Abschn. 1.2.1.
- D. „Aber ich bitte Sie: ‚Gruppendifnamik‘, das Thema ist doch schon ausgelutscht.“ (Bekannte Bildungsjournalistin einer österreichischen Tageszeitung, 2013) Kommentar ► Abschn. 1.2.1.
- E. „Als hauptsächliche Begründer der Gruppendifnamik 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; weiters Raoul Schindler (1923–2014) mit seinem Interaktionsmodell zur Rangdynamik in Gruppen, sowie Jacob Levy Moreno (1889–1974).“ (Wikipedia 1 2018) Kommentar ► Abschn. 1.2.1.
- F. „Gruppendifnamische Trainings bestehen meist aus 20 bis 40 Teilnehmern, die sich in mehrere Arbeitsgruppen aufteilen können, und einem Trainer-Team.“ (LinkFang.de 2016) „Das Kernelement des gruppendifnamischen 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. [...] In der Regel arbeiten 2–6 T-Gruppen parallel.“ (Wikipedia 1 2018) Kommentar ► Abschn. 1.2.2.
- G. „Jede Gruppe entwickelt sich in Phasen, deren Abfolge immer ähnlich verläuft. Warren G. Bennis und Herbert A. Shepard beschreiben drei Phasen: [...] Depen- denz [...] – Konterdependenz [...] – Interdependenz ...“ (Wikipedia 1) „Wilfred Bion skizzierte die Entwicklung von Gruppen entlang ihrer Grund- annahmen in drei Formen“ (Wikipedia 2): Fight – Flight – Pairing. Die „Teamuhr“ von Bruce Tuckman kannte 4, später 5 Phasen der Gruppenent- wicklung: Forming – Storming – Norming – Performing – (dann auch) Re-For- ming. (Wikipedia 1 2018) Kommentar ► Abschn. 1.2.3.
- H. „Soziale Systeme bestehen demnach nicht aus Menschen, auch nicht aus Handlungen, sondern aus Kommunikationen.“ (Luhmann 1986) Kommentar ► Abschn. 1.2.4.
- I. „Systemisch-konstruktivistisch“. Kommentar ► Abschn. 1.5.
- J. „Das Hier und Jetzt ist die Hauptquelle der gruppendifnamischen Arbeit und der beste Freund des Trainers.“ (Fachhochschule Nordwestschweiz, Statements von Olaf Geramanis) Kommentar ► Abschn. 1.7.
- K. „Ich habe geglaubt, das ist eine reine Prozessbegleitung.“ (Abteilungsleiter einer Wiener Sozialorganisation auf die Frage, was die Ziele einer geplanten Team- klausur sein sollen 2017) Kommentar ► Abschn. 1.9.
- L. „.... in Gruppen und Teams“. (Fachhochschule Nordwestschweiz, Statements von Olaf Geramanis; Königswieser und Pelikan 2006) Das schlimmste aller Reizworte, Kommentar ► Abschn. 1.2.5.

## 1.2 Teambegriff

Nahezu alle, die arbeiten, tun dies auch in Teams. Weltweit geschieht dies millionenfach. In Millionen von Teams.

Wir erheben keinen wissenschaftlichen Anspruch. Unsere Ausführungen basieren auf Kenntnis des State of the Art und vor allem auf Erfahrung. Seit 35 Jahren betreiben wir beruflich TE – Teamentwicklung. Nunmehr haben wir mehr als 500 Fälle bearbeitet – mit vielen tausend Teilnehmern.

Es gibt keine allgemeingültige Definition von Gruppen (Larcher 1999), auch nicht von Teams. Es scheint uns daher notwendig, unsere Sichtweise, was wir unter „Teams“ verstehen, dem Buch voranzustellen. Wir sprechen hier ausschließlich von **Arbeits-teams**. Das sind Teams, deren Mitglieder täglich zusammenarbeiten (sollten). Es spielt für uns dabei keine Rolle, ob sie tagtäglich am gleichen Ort oder „virtuell“ zusammenarbeiten. Es gibt sie. Sie sind vordefiniert. Jedes Team einzeln. Eine generelle Definition braucht es daher nicht.

Wir nennen diese Gruppen auch „Family Groups“ – im Sinne von Arbeits-Familien. Assoziationen mit Bluts-Familien sollen nicht hervorgerufen werden. Und meist nennen wir sie in diesem Buch bloß „Teams“.

Wir unterscheiden vier **Hauptformen von Teams** (Abb. 1.1).

Unsere Instrumente, Modelle und Methoden für unsere Arbeit mit diesen Teams haben wir aus der GD, der SYST, aber auch aus anderen Wissensbereichen übernommen oder selbst entwickelt. Immer passend zum jeweiligen „**Stück**“ des Kundensystems.

Wir nennen die jeweilige Teamdynamik „das Stück“ in Anlehnung an ein Theaterstück. Jedes Team hat dabei sein eigenes, einzigartiges Stück. Oft ist das sogar ein Repertoire von mehreren Stücken. Die TM kennen ihre Rollen. Die TEl er sollten dabei nur Beobachter bleiben und die Spielzüge identifizieren. Diese Position sichert die notwendige Distanz, um hilfreich sein zu können. (Dabei sind allerdings die Erkenntnisse aus Konstruktivismus und Systemtheorie über die wirklichkeitsgestaltende Rolle des Beobachtens zu beachten!)

Die gängigen Instrumente, Modelle und Methoden „der“ GD wurden in Laborgruppen „gezüchtet“.

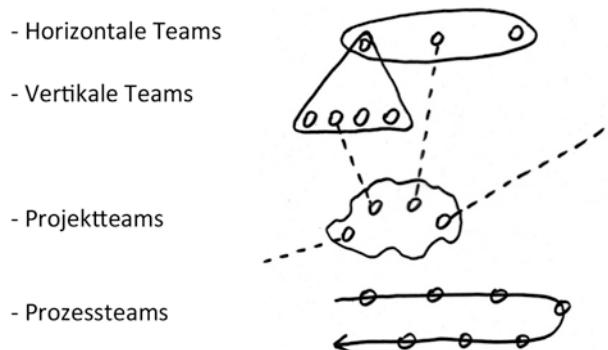


Abb. 1.1 Hauptformen von Teams

## 1.2.1 „Die“ Gruppendynamik?

Die in verschiedenen Formen immer wieder auftauchende Behauptung, die zu den grundlegendsten Verirrungen geführt hat, ist die Rede von *der* Gruppendynamik – seit den 1970er Jahren sorgsam gepflegt im deutschsprachigen Raum.

Die Gruppendynamik kann es aber nur als Überschrift für die verschiedenen Theorien über gruppendynamische Phänomene und Methoden zur Intervention in Gruppenprozessen geben. Keineswegs darf der Eindruck erweckt werden, es gebe ein allgemeingültiges gruppendynamisches Modell oder eine Methode, die auf alle Gruppenprozesse angewendet werden könnte.

Vor allem für Arbeitsteams – und ausschließlich davon handelt dieses Buch – gilt: Es gibt so viele verschiedene Teamdynamiken, wie es Teams gibt.

## 1.2.2 Unterschiede Laborgruppen – Arbeitsgruppen

Laborgruppen sind beispielsweise Selbsterfahrungs-, Trainings- oder Therapiegruppen, in denen einander fremde Menschen zusammenkommen, um bestimmte Erfahrungen in der Gruppe zu machen. Wir nennen solche Formationen daher auch „Stranger Groups“ im Unterschied zu den oben genannten Family Groups. Einen Bezug zum System der Familie gibt es dabei nicht. Family Groups haben im Gegensatz zu Stranger Groups eine gemeinsame Vergangenheit und vor allem eine gemeinsame Zukunft. Dies ist beispielsweise bei der aufdeckenden Arbeit mit Konflikten zu beachten. Die Arbeit mit Laborgruppen einerseits und Teams andererseits ist also sehr unterschiedlich.

In der US-amerikanischen Literatur wird „Team“ oft als Bezeichnung für Arbeitsgruppen, die besondere Hochleistungen erbringen, im Unterschied zu ganz normalen Arbeitsgruppen verwendet. Wir machen das nicht. Edding und Schattenhofer (2015) unterscheiden zum Beispiel in Anlehnung an englischsprachige Literatur zwischen Crews, Taskforces, Fließbandgruppen und Workteams, je nachdem, ob die Aufgaben einerseits zeitlich befristet oder unbefristet und andererseits standardisiert oder offen sind. Diese Versuche zu unterscheiden, erscheinen für unseren praktischen Ansatz nicht relevant. Wir finden ja die Teams, welche wir bei ihrer Entwicklung begleiten, so vor, wie sie schon existieren.

Arbeitsteams (Family Groups) unterscheiden sich grundsätzlich von Laborgruppen (Stranger Groups):

- Sie sind schon vorhanden. Die TM arbeiten schon miteinander. Veränderungen bei den TM können der Anlass für eine TE sein – manchmal ist auch ein neuer Chef der Anlass. Ein Start-up war – wenig überraschend – nicht dabei. Es sind die Berater, die Trainer, Coaches, also die TElter, die vorbeikommen, sie sind Gast. Sie sind nur eine passagere Erscheinung – genauer gesagt: Externe Trainer haben mit dem Zustandekommen von Teams grundsätzlich nichts zu tun – ganz zum Unterschied von T-Gruppen. Darum heißen letztere auch so. Teams heißen „Verkaufsteam“ oder „Stationsteam“ oder „Forscherteam“ oder sogar „Trainerteam“ usw.

## 1.2 · Teambegriff

- Die TM haben also schon eine gemeinsame Vergangenheit hinter sich und – noch wichtiger – eine gemeinsame Zukunft vor sich. Die Zeit spielt eine ganz andere – entscheidende – Rolle als bei Laborgruppen.
- Teams sind in Suprasysteme, in einen Kontext eingebettet, der ihre Arbeitsweise entscheidend bestimmt.
- Ziele, Hierarchie, Entscheidungs- und Verhaltensregeln sind schon vorhanden – wenn auch veränderbar, ergänzungsbedürftig.
- Und ganz wichtig:
- Eine Teamkultur im Sinne gemeinsamer Verhaltensmuster besteht schon – mehr oder weniger prägnant. „Das Stück“, das die TM spielen, der gesamte Spielplan – das alles ist schon eingeübt und daher Gegenstand der TE.
- Daraus ergibt sich aber auch:
- Die TM kennen ihr „Repertoire“, die TEl er kennen es nicht. Sie haben es erst herauszufinden – oder ahnungslos zu „sterben“.

### 1.2.3 Unterscheide Methoden und Phänomene

---

Oft wird in Literatur und Lehre die Methode der GD mit den Phänomenen der GD verwechselt. Die Phänomene der GD gibt es nämlich so lange wie die Menschheit besteht und nicht erst seit Ende der 1940er Jahre, der Zeit, als begonnen wurde, bestimmte Methoden der GD in Laboratorien explizit zu praktizieren und zu elaborieren. Dieser Unterscheidungsfehler zwischen Methode und Phänomen führt zu Zuschreibungen, denen sich die GD heute gegenüber sieht. Sie lauten „ausgelutscht“, „damals in den 1980ern“, „damit holt man doch niemand mehr hinter dem Ofen hervor“.

Ein Grund mehr für uns, von der jeweiligen „**Teardynamik**“, also vom Stück, und nicht von der „**Gruppendynamik**“ zu sprechen.

Wenn von der Gruppendynamik gesprochen wird, dann ist damit meist das Set an Instrumenten, Methoden und Modellen gemeint, welche in der Arbeit mit sogenannten T(rainings)-Gruppen entwickelt wurden.

Besonders bekannt wurden in diesem Zusammenhang **Phasenmodelle** der Gruppenentwicklung:

- Dependenz – Konterdependenz – Interdependenz,
- Fight – Flight – Pairing,
- die sogenannte Teamuhr mit den Phasen Forming – Storming – Norming – Performing.

Diese Modelle sind besonders elaboriert. Unter den Laborbedingungen, in welchen solche Gruppen stattfanden, waren diese Phasen immer wieder reproduzierbar. Diese Gruppen werden vielfach „Trainings-Gruppen“ oder kurz „T-Gruppen“ genannt. Der Erstautor hat das selber bei T-Gruppen-Veranstaltungen Anfang der 1980er Jahre als Trainer durchgeführt. Teams hingegen haben eine immer andere – voneinander individuell verschiedene – konkrete Gruppendynamik.

Die genannten Modelle passen daher nicht zur Entwicklung von Arbeitsteams. Das liegt vor allem an der anderen Art, wie und wozu Teams gebildet werden, und an ihrer

anderen Art der „Lebens“-Dauer. Insbesondere ist auch die Funktion der TEler eine ganz andere als die der Trainer von T-Gruppen.

Zu den wenigen allgemeingültigen Modellen gehört die „**Rangdynamik**“. Aber die Rangdynamik ist kein Phasenmodell. (► Kap. 3: „Exkurs Rangdynamik“)

Ebenfalls kein Phasenmodell der Gruppenentwicklung ist unser **Vier-Phasen-Konzept** (► Kap. 2.). Das ist kein Modell einer Gruppenphänomenologie, schon gar keine gruppendifferentielle Gesetzmäßigkeit (wie es die genannten Modelle zu sein vorgesehen). Unser „**4PK**“ ist vielmehr unser methodischer Vorschlag, wie in der TE vorgegangen werden könnte.

### 1.2.4 Verwechslung sozialer Systeme mit Menschen

---

Wir stimmen mit der Systemtheorie sozialer Systeme von Luhmann nicht überein. Schon in ► Abschn. 1.1 haben wir als „Reizwort D“ die Feststellung von Luhmann zitiert: „Soziale Systeme bestehen demnach nicht aus Menschen, auch nicht aus Handlungen, sondern aus Kommunikationen.“ (Luhmann 1986)

Wir halten das für eine unzulässige Übertragung des Konzepts der Autopoiese von Maturana und Varela auf unbelebte Dinge. Die Genannten haben ihr Konzept ja gerade als Kennzeichen für Lebewesen entwickelt. Soziale Systeme wie Teams und Organisationen sind keine Lebe-Wesen.

Im Übrigen halten wir die These von Luhmann in der zitierten Weise für unrichtig und für eine erfolgreiche Teamentwicklung hinderlich. Soziale Systeme bestehen ganz im Gegenteil schon aus Menschen und deren Handlungen. Zu diesen Handlungen gehören auch Kommunikationen.

Wir jedenfalls arbeiten als Teamentwickler vorwiegend am Verhalten der Teammitglieder (als Subsystem) im Kontext des Konstrukts „Team“ (als Fokalsystem) im größeren Kontext seiner Suprasysteme.

Die Komplexität in allen von Menschen entwickelten Organisationsformen für Arbeit – wie Teams und Organisationen – geht nach wie vor aber „nur“ von den Menschen aus. Teams (und Organisationen) haben keine eigene Komplexität. Sie haben überhaupt nichts, was sie ihr Eigen nennen könnten. Sie haben keinen Willen, keine Absicht, kein Hirn. Teams sind bloß Arbeitskonstruktionen.

Wir betonen dies deswegen ausdrücklich, weil in Literatur, Wissenschaft und Lehre – kurz: in der Theorie – nicht selten **Personifizierungen und Vermenschlichungen** von Teams vorkommen. Das mag nützlich dafür sein, manche Phänomene plastischer darzustellen. Es darf aber nicht dazu führen, dass es zu methodischen Verirrungen (oder auch nur Verführungen) kommt.

Wenn wir in diesem Buch vom „Wesen“ des Teams sprechen, meinen wir das nur symbolisch, als Ausdruck für die Teamkultur zum Beispiel. Genau gesagt sind das die typischen Verhaltensweisen der TM.

Schon die Feststellung „Das Team hat entschieden“ ist nicht korrekt. Teams haben bekanntlich keinen Kopf, kein Gehirn, um zu entscheiden. „Die Teammitglieder haben entschieden“ wäre korrekt. Und dann wäre es vielleicht noch interessant, wie sie entschieden haben? Einstimmig, mehrheitlich, oder nur durch einen Einzigen, oder durch Würfeln? (Siehe auch ► Abschn. 2.3.4)

## 1.2 · Teambegriff

Teams haben keine Hände, kein Herz, kein Hirn – gar keine Physis. Sie selbst können nicht handeln. Sie tun dies nur repräsentiert durch ihre Mitglieder. Sie haben auch keine Psyche – daher auch keine Gefühle, keinen Willen. Sie sind nur eine (meist sehr sinnvolle) Konstruktion der Menschen. Im Arbeitskontext – und dieses Buch handelt von Arbeitsgruppen – sind Teams eine Konstruktion, um Arbeitsweisen zu ermöglichen, welche es sonst nicht gäbe.

Gerade im Recht sieht man dies deutlich. Es ist sogar eine juristische Fiktion notwendig, bestimmten Organisationen rechtliche Handlungsfähigkeit zuzusprechen, indem man sie zu „juristischen Personen“ erklärt hat. Bestimmte Gesellschaftsformen können aufgrund dieser Fiktion Rechtsgeschäfte abschließen. Aber dazu brauchen sie wiederum Menschen, die sie dabei vertreten. Auch Körperschaften des öffentlichen Rechts (wie Bund, Länder, Gemeinden) können dies – obwohl sie gar keinen „Körper“ haben.

Philosophisch könnte man Teams auch einen „Mythos“ nennen.

In der Praxis aber sind sie wohl die bedeutendste und verbreitetste Arbeitsform, in der wir Menschen uns organisiert haben. Besonders deutlich wird dies im Wirtschaftsbereich, wo knapp 90 Prozent aller Unternehmen Kleinorganisationen sind mit maximal zwölf Mitarbeitern – Teamgröße also nicht übersteigen. In ihnen arbeiten mehr als 80 Prozent der Erwerbstätigen in Österreich.

### 1.2.5 Systemische Auslassung von Teams

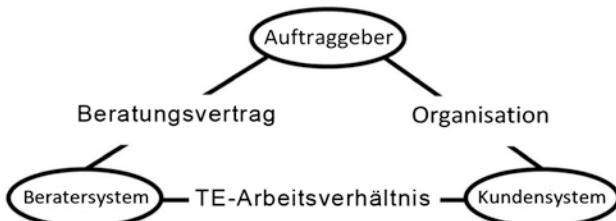
Umso verwunderlicher ist, dass „Teams“ in der Systemtheorie nur eine ausnahmsweise explizit behandelte Dimension sind. Wenn der Begriff verwendet wird, dann meist in einem elitären Sinn, d. h. als besondere Qualität einer Gruppe. Zum Beispiel dann, wenn eine Gruppe besondere selbstreflexive oder selbstregulative Fähigkeiten an den Tag legt.

Wie bereits oben dargestellt, verwenden wir in unserer Arbeit keinen solchen elitären Teambegriff. Ganz im Gegenteil, wir vermeiden das. Wir arbeiten mit ganz unterschiedlich gearteten Arbeitsteams. Sie sind in der Regel schon vordefiniert, wenn wir auf den Plan treten. Sie sind Hochleistungsteams oder haben eine schlechte Performance. Sie sind hoch reflexiv oder gar nicht. Sie verfügen über sehr gute Kompetenzen der Selbststeuerung oder gar nicht. Sie spielen ganz unterschiedliche Arten von Stücken.

Unsere Arbeit findet fast ausschließlich im „Triangel“ (Abb. 1.2) zwischen Auftraggeber, uns als Auftragnehmer und dem Kundensystem statt.

Inhaltlich richtet sie sich nach unserem Arbeitsauftrag. Dieser wird primär in unserem Auftragsvertrag bestimmt. Also zwischen dem Eigentümer oder dessen Vertretern,

■ Abb. 1.2 Triangel



den betreffenden Führungskräften. Die Entwicklungsarbeit selbst wird aber von uns mit dem Kundensystem, also dem Team, erbracht. (Zum Team gehört die betreffende Führungskraft in der Regel auch, aber es gibt auch andere Teammitglieder.) Ein Teil professioneller TE liegt demnach schon darin, die im Auftrag enthaltenen Ziele mit denen der TM in Einklang zu bringen. (Siehe auch ► Abschn. 2.2.3, 4.2.3 und A.1 Juristischer Exkurs im Anhang.)

Dort, wo in Wissenschaft, Forschung und Literatur (nicht nur systemischer Literatur, sondern generell) „Teams“ explizit genannt behandelt werden, handelt es sich überwiegend augenscheinlich um Laborgruppen. Das hilft uns in der Praxis nicht weiter. Ganz im Gegenteil: Das gehört zu den im ► Abschn. 1.1 behandelten „**verirrenden Konstrukten**“. Am schlimmsten ist für uns die Diktion „Gruppen und Teams“ – ist sie doch der explizite Beweis für mangelnde – aber höchst notwendige – Unterscheidung. Teams sind selbstverständlich eine Unterkategorie von Gruppen, aber eben eine ganz spezielle.

### 1.3 Eigentümerschaft

---

In der Managementlehre und in der Literatur betreffend Teams werden erstaunlicherweise kaum juristische Aspekte erörtert. Auch die Systemtheorie trägt hier nichts bei. Das ist verwunderlich. Das Rechtssystem gehört doch wohl zu den wichtigsten Umsystemen von Arbeitsteams. Teams werden durch Rechtsvorgänge geschaffen, die Mitgliedschaft wird durch Verträge begründet und durch Rechtsakte beendet, die Arbeitsweise im Grundsätzlichen durch Rechtsregeln definiert. Die wichtigsten Rahmenbedingungen für das Verhalten der TM sind in der jeweils für sie geltenden Rechtsordnung begründet.

Wer sich professionell mit TE beschäftigt, darf die juristischen Aspekte der Teamarbeit, aber auch jene für die TE selbst nicht übersehen. Das Rechtssystem wehrt sich gegen solche Vernachlässigung auch gleich mit Rechtsfolgen: Nicht alles ist erlaubt, etliches verboten, manches sogar geboten.

Im ► Abschn. 2.1.1 „Systemanalyse“ beschäftigen wir uns daher mit den Regeln, welche die Arbeitsweise und Aktivitäten von Teams – präziser gesagt: ihrer Mitglieder – bestimmen, manchmal sogar punktgenau, und meist durch Rahmenbedingungen begrenzen.

Im Juristischen Exkurs im Anhang (A.1) widmen wir uns diesen Fragen, speziell der Berufsausübung der TE samt den damit verbundenen Rechtsfolgen.

Wie erwähnt, erfasst das Rechtssystem Teams schon ganz und gar im Urgrund ihrer Existenz:

Teams sind selbst eine Organisation (bei Kleinbetrieben zum Beispiel) oder Bestandteil einer größeren Organisation. Organisationen haben stets **Eigentümer**. Teams sind in ihrer Existenz von einer Eigentümerschaft geschaffen und geregelt, somit grundsätzlich und letztendlich fremdbestimmt.

Nur in Ausnahmefällen sind sie „kolchoser Natur“, gehören also den Teammitgliedern selbst.

#### Anmerkung

Solche kolchosen Konstruktionen haben durchaus historische Beispiele (Genossenschaften, Vereine). Auch Zukunftstrends in dieser Richtung sind sichtbar (Netzwerke von Selbstständigen). Für die Millionen von Teams auf dieser Welt sind sie aber nur ein Phänomen im Promillebereich und daher nicht im Fokus dieses Buches.

## 1.4 · Mitgliedschaft

Teams sind daher von Beginn an hierarchisiert. Damit werden uns insbesondere im ► Abschn. 2.3.3, „Hierarchie“ im Detail auseinandersetzen.

Selbstverständlich steht es den Eigentümern frei, in ihren Organisationen auch „demokratische“ (Teil-)Systeme einzuführen. Und in allen Teams muss es auch ein ausreichendes Maß an Innenbestimmung geben. Auch die TM selbst schaffen Regeln für ihre Teamarbeit. Auch diese können formell sein, meist sind sie informell.

➤ **Aber mit Sicherheit gilt für Teamwork und TE die Maxime: Wer Mannschaftssport betreibt (und Teamarbeit ist Mannschaftssport) oder sich damit auch nur professionell beschäftigt, muss die Regeln dafür kennen!**

## 1.4 Mitgliedschaft

### 1.4.1 Freiwilligkeit

Die freie Entscheidung über die Mitgliedschaft ist ein zentrales Merkmal von Organisationen/Teams. Diese Freiwilligkeit gilt sowohl für die Organisation/das Team – präziser gesagt dafür, wen die Eigentümer als Mitglieder akzeptieren – als auch für die TM, ob sie Teil der Organisation/des Teams sein wollen.

Das ist ein Unterschied zu anderen sozialen Systemen wie Gesellschaft oder Staat. Die moderne Gesellschaft verzichtet weitgehend darauf, ihre „Mitglieder“ auszuschließen. Auch Staaten können bei Fehlverhalten ihre Bürger nicht einfach liquidieren oder ausschließen (Kühl 2011).

Auf der anderen Seite müssen sich auch die Mitglieder nicht mit ihrer gesamten Person in die Organisation integrieren. Es braucht nur eine „**partielle Inklusion**“ der Person in die Organisation/das Team.

#### Beispiel

Dass der Manager eines Stahlwerks sehr gut Querflöte spielen kann, bleibt in der Regel wohl außen vor. Die Organisation greift darauf nicht zu, es bleibt Teil der „privaten Person“.

Die Zugehörigkeit zu einer Organisation/einem Team beruht auf einer beiderseitigen Entscheidung und ist juristisch ein „**synallagmatischer Vertrag**“ mit beiderseitigen Rechten und Pflichten. Die „Essentialia“ (ohne die ein Vertrag nicht gültig zustande kommt) sind: Das Mitglied verpflichtet sich zu einer bestimmten Leistung (und damit zu regelkonformem Verhalten = Verzicht auf einen Teil seiner Nicht-Trivialität), die Organisation zur Zahlung des Entgelts oder zu anderen Gegenleistungen. (Siehe auch A.1 Juristischer Exkurs im Anhang)

### 1.4.2 Existenzielle (Ent)Kopplung

KOKO<sup>1</sup>-verschärfend kommt hinzu, dass zwischen den verschiedenen (Sub-, Fokal- und Supra-)Systemen eine **lose existenzielle Kopplung** besteht. Das heißt: Arbeitsteams brauchen existenziell TM, sonst gäbe es sie – die Teams – gar nicht. Und die meisten

<sup>1</sup> „KOKO“ steht für die unvermeidbare Verbindung von KOnflikt und KOoperation (► Abschn. 2.3.6).

Menschen brauchen Arbeitsteams – zumindest eine Zeit lang, um leben zu können. Teams und TM sind in ihrer Existenz aneinandergekoppelt.

Aber die Existenz des Teams A hängt nicht unbedingt an der Existenz = Mitgliedschaft der TM X, Y und Z. Es könnten auch andere – wenn auch nicht beliebig andere – TM sein. Umgekehrt können einzelne Personen auch weiter existieren, wenn sie ihr Team wechseln. Und überhaupt: Die meisten Menschen arbeiten (auch parallel) in verschiedenen Teams.

Insofern gibt es nur eine – wie sie in der Systemtheorie genannt wird – „lose“ existentielle Kopplung zwischen Teams und ihren TM. Pointierter könnte man in etlichen Dimensionen von einer **Ent-Kopplung** zwischen Team und TM sprechen.

Die wechselseitige Abhängigkeit ist also contingent (= kann sein, muss aber nicht sein). Diese Unsicherheit verschärft meist die Lage – ob KOnflikt oder KOoperation angesagt ist.

### 1.4.3 „Partielle Inklusion“

KOKO-entschärfend hingegen ist, dass die TM generell nur denjenigen Teil ihrer „Person“ (genauer: des damit verbundenen Handlungsrepertoires) in das Team einbringen müssen, welcher für die Teamarbeit relevant ist. Spezielle persönliche Eigenheiten und Vorlieben können außen vor bleiben – ja sie müssen das sogar.

Es ist also keineswegs so, dass TM dem Team „mit Haut und Haar gehören“. Oft ist das nicht allen Beteiligten genügend klar. Sich dessen bewusst zu sein, hilft besonders bei Konflikten zwischen Teamzielen und persönlichen Zielen oder auch nur Interessen.

#### Beispiel

Der äußerst disziplinierte Kommandant der Antiterroreinheit kann seinen zugleich sensiblen wie chaotischen Seiten in seiner privaten Malerei folgen. Das ist kein Problem für die Teamarbeit – wahrscheinlich ganz im Gegenteil.

## 1.5 Konstruktivismus und Hirnforschung

Der derzeitige Stand der Erkenntnisse der **Hirnforschung** scheint das zu bestätigen, was der **Konstruktivismus** schon immer androhte: Was wir wahrnehmen, welche Informationen wir aus den millionenfachen Sinneseindrücken, die wir täglich haben, gewinnen, bestimmt die individuelle Konfiguration unseres Gehirns. Jeder von uns konstruiert sich seine eigene Wirklichkeit.

Dieser neurophysiische unbewusste, aber unentrinnbare Prozess soll möglichst reflektiert und damit bewusstem Einsatz zugänglich werden.

Mit anderen Worten: Wir alle haben eine ganz individuelle, subjektiv definierte Wahrnehmung. Dieselbe Situation wird von verschiedenen Menschen verschieden wahrgenommen.

#### Beispiel: Chaos gegen Ordnung

Was ein eher der spontanen Kreativität zuneigender Mensch für zwanghaft überreguliert hält, kann für einen ordnungsliebenden Menschen den Eindruck eines ungeregelten

Chaos machen. (Man denke nur daran, wie ein „halbwegs“ aufgeräumter Schreibtisch vom einen und vom anderen beschrieben würde.)

Das heißt, dass auch die spezifischen, individuellen Wahrnehmungsstrukturen der Berater ihre Interventionen beeinflussen – unabhängig von der „wirklichen“ (?) Situation des KS. (Andere werden das anders „sehen“.) Und Berater handeln natürlich – wie alle Menschen – entsprechend ihren Wahrnehmungen und den damit verknüpften Handlungsmustern. Deswegen ist es besonders bei den Beratern wichtig, dass sie ihre eigenen Wahrnehmungsmuster und die damit verknüpften Handlungskonsequenzen so ausreichend reflektieren, dass sie diese in ihrer Arbeit im erforderlichen Ausmaß berücksichtigen können.

### **Beispiel**

Wir hatten eine Klausur mit dem Managementteam eines großen österreichischen Unternehmens. Ort: ein entlegenes Hotel in der ungarischen Puszta. Outdoor-Übungen waren Teil des Programms. So auch eine Orientierungsübung. Der Marketingchef des Unternehmens bekam von uns einen Kompass und kompassfähige Koordinaten, die andern TM der Managergruppe in die vorgegebene Richtung zu schicken. Ausgangspunkt war ein einsamer Baum im Felde. Der Marketingchef stellte sich beim Ausgangspunkt nicht richtig auf, betätigte den Kompass in einer Art und Weise, die so chaotisch war, dass man sie jedenfalls nicht als professionell bezeichnen konnte und schickte die anderen TM so einigermaßen in die richtige (!) Richtung. Wir waren perplex.

Normalerweise hätten wir in der nachfolgenden Auswertung der Übung mit den TN dazu sicher eine detaillierte Fehleranalyse gemacht. Aber dieses Unternehmen zeichnete sich auch in seiner Arbeitsorganisation und Arbeitsweise durch ein gerüttelt Maß an Chaos aus (kein Organigramm, keine Stellenbeschreibungen – bei über 1000 MA), verbunden mit großen Erfolgen. So beschlossen wir Trainer – zugegebenermaßen etwas widerwillig –, dieses „unprofessionelle“ Vorgehen nicht als Schwäche, sondern als Stärke zu behandeln und gemeinsam mit den TN zu reflektieren, wie es ihnen gelingt, Arbeitsweisen gegen den Stand der Technik mit großen Erfolgen zu verbinden.

An dieser Stelle erlauben wir uns noch eine spezielle Anmerkung zur Begriffs-schöpfung „systemisch-konstruktivistisch“: Diese Wortschöpfung gehört ebenfalls zu den „verirrenden Reizworten“ (► Abschn. 1.1, Zitat I). Sie täuscht nämlich darüber hinweg, dass auch die Systemtheorie nur ein Konstrukt ist, wie viele (alle?) andere auch. Gerade Theoretiker (aber auch Praktiker), die so wie wir der Erkenntnistheorie des Konstruktivismus anhängen, sollten sich dessen bewusst sein und dies auch transparent ausschildern.

Auch die in diesem Buch empfohlenen Instrumente, Methoden und Modelle sind Konstrukte. Sie, geschätzte Leserinnen und Leser, müssen ihnen – wie schon eingangs in ► Abschn. 1.1 erwähnt – nicht anhängen, und wir, und auch Sie, können dennoch Recht behalten.

## 1.6 Komplexität und Trivialisierung

### 1.6.1 Komplexität

Immer wieder hört und liest man von steigender Komplexität im Zusammenhang mit Managen, Führen, Organisationen, der Welt und dem Leben im Allgemeinen, wenn es darum geht, Herausforderungen zu bewältigen und Problem zu lösen.

Wir glauben, dass da eine Verwechslung mit Kompliziertheit vorliegt. Menschen sind in ihrem physischen Aufbau seit etlichen zehntausend Jahren nicht komplexer geworden und die restliche (sic!) Natur auch nicht. Die Technik, die Technologien haben sich ja schon immer dadurch ausgezeichnet, dass sie nie komplex, sondern mehr oder weniger kompliziert waren.

**Komplexität** wird nämlich dadurch definiert, dass sie **kontingent** ist. Das heißt, man kann nicht genau vorhersagen, was die Folge einer Ursache – die Auswirkung einer Intervention sein wird. Das Einzige, was man über die Konsequenz einer Handlung sagen kann: Kann sein, dass wegen A dann B eintritt, muss aber nicht sein. Wenn eine ganz bestimmte Wirkung logischerweise auf eine bestimmte Ursache eintreten muss, dann ist der Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung einfach bis kompliziert – aber niemals komplex.

#### Beispiel

Im Mittelalter fielen Raubritter von Zeit zu Zeit auch in Dörfern ein, um Beute zu machen. Man konnte ihr Eintreffen nicht voraussagen. Sicher war nur, sie würden irgendwann wiederkommen. Wann, das war nicht gewiss. (Manche Raubritter waren aber doch berechenbarer. Ein bestimmter Rhythmus ihrer Besuche war ausrechenbar.) Heutzutage ist eine Betriebsprüfung durch Steuerprüfer der Finanzämter in bestimmten Fällen als ziemlich gewiss vorhersagbar. Im Großen und Ganzen ist aber auch diese Art von Interventionen „kontingent“ im Sinne von „kann sein, muss aber nicht“.

#### Anmerkung

Die Grenze zwischen Komplexität und Kompliziertheit verschiebt sich mit dem Stand unserer Erkenntnis, sie ist also zeitabhängig. Einiges von dem, was früher noch komplex war, ist heute „nur“ mehr kompliziert. Das ist immer dann der Fall, wenn wir lineare Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge entdeckt und damit durchschaut haben. Das geschieht nicht nur in technisch-naturwissenschaftlichen Zusammenhängen; das kann auch in an sich nichttrivialen (Menschen-)Systemen gelingen. Und zwar dann, wenn und insoweit es uns gelingt, lineare Reiz-Reaktions-Muster zu entdecken oder auch zu verankern und damit herzustellen.

#### Beispiel

Ein gleich intensiver Schlag aufs (menschliche) Auge führt immer zu gleichem Lichtempfinden.

Die Nicht-Linearität in Menschensystemen liegt nicht darin, wie Daten wahrgenommen werden. Wie ein Außenreiz aus der Umwelt auf die Sinnesorgane wirkt, ist je Mensch durch dessen Nervensystem eindeutig definiert. Nicht linear, sondern komplex ist nur, wie die Daten vom jeweiligen Menschen dann interpretiert und damit zu Informationen umgeformt werden.

Die Möglichkeiten, wie verschiedene Menschen in verschiedenen Situationen auf einen gleich intensiven Schlag reagieren, kann man nicht mit Sicherheit vorhersagen.

## 1.6 · Komplexität und Trivialisierung

Das kommt darauf an: auf die Situation (im Boxring), auf die Persönlichkeit des Geschlagenen, auf die Gründe, die Position des Schlagenden, und und ... Die Reaktion ist „kontingent“, die Situation ist komplex.

In Menschensystemen wie Teams und Organisationen wird dieser Vorgang durch Konventionen/Regeln/Muster/Anordnungen **trivialisiert** und damit von Komplexität in Kompliziertheit bis Einfachheit transferiert.

### Anmerkung

Grundsätzlich gilt dasselbe für einzelne Menschen. In der Psychologie nennt man das „Konditionalisierung“. Es ist aber in der Regel schwieriger, die Regeln innerpersönlicher Reiz-Reaktions-Muster zu entdecken, weil dies nur durch Erforschung der individuellen Sozialisation möglich ist. Und diese Diagnose erfordert wiederum Kommunikation zwischen mindestens zwei Menschen. Zumindest „doppelte Kontingenzen“ (► Abschn. 2.3.5) ist daher die Folge und in den Griff zu bekommen. Bei Menschensystemen wie Teams und Organisationen ist es leichter, „objektive“ Übereinkunft über geltende Interpretationsregeln herzustellen.

Nichtsdestotrotz darf nicht übersehen werden, dass auch für Teams und Organisationen die jeweilige Individualität gilt, wie wir dies bei Einzelmenschen klarerweise akzeptieren, ja sogar voraussetzen. Die Frage „Wie funktionieren Menschen?“ scheint uns schon auf den ersten Blick schwerer, zumindest doch vielfältiger zu beantworten zu sein als die Frage „Wie funktionieren Teams?“ oder „Wie funktionieren Organisationen?“. Natürlich ist es da (Personen) wie dort (Teams, Organisationen) möglich, generelle Grundsätze zu entdecken. Das ist ja die Kernaufgabe von Psychologie und Psychotherapie auf der einen Seite sowie Gruppendynamik und Organisationslehre auf der anderen Seite.

Die Hauptaufgabe von Teams (und Organisationen) ist es jedenfalls, die schier unbewältigbare **Komplexität** der Arbeitswirklichkeit in dem Maß zu **reduzieren**, dass die Mitglieder einfacher handlungsfähig werden und bleiben als ohne Teams (Organisationen) und derart die Wirklichkeit bewältigen können. Wir bezeichnen Teams daher als „Trivialisierungs-Konstruktionen“.

### 1.6.2 Trivialisierung

Wie beschrieben: Das Verhalten von Menschen ist komplex, weil kontingent (kann sein, muss aber nicht). Wenn mehrere Menschen zusammenwirken, entsteht ein Verhaltensgemenge, das Potenzial für noch mehr Komplexität in sich trägt.

Teams müssen für ihre Funktionsfähigkeit diese Komplexität „angemessen“ reduzieren. Das ist eine Grundaufgabe von Teams. Es ist einer der Gründe, warum Menschen diese Kunstform von Zusammenarbeit geschaffen haben und nach wie vor millionenfach aufrechterhalten.

- „Angemessen“ bedeutet zweierlei:
- So sehr vereinfachen, das heißt homogenisieren, dass das gemeinsame Verhalten der TM in einer gewissen Bandbreite ausreichend vorhersehbar, also nicht mehr kontingen ist.
  - Zugleich nicht zu sehr vereinfachen, sodass das Verhalten der TM der Komplexität entspricht, welche die Erfüllung der Teamaufgaben die TM erfordert.

In Teams werden durch **formalisierte und informelle Regeln** bestimmte Handlungsoptionen verboten (manchmal geboten). Dadurch reduzieren sich Wahlmöglichkeiten – positiv ausgedrückt Wahlnotwendigkeiten.

- » Ohne Wahl keine Qual, ohne Alternativen keine Konflikte, und ohne Konflikte keine Entscheidungen. (Simon 2012)

Das ist eine pointierte Übertreibung. Es gibt auch Wahlen ohne jegliche Qualen, Konflikte ohne Alternativen (sondern gerade deswegen) und Entscheidungen ohne Konflikte.

Die Lehre aus diesem plakativen Spruch ist aber durchaus, dass Regeln „das Leben leichter machen“, soweit sie sinnvoll sind. Und dass sie Entscheidungen obsolet machen, die ohne diese Regeln getroffen werden müssten.

### Beispiele

Straßenverkehrsordnung, Benimmregeln

Bei solchen, die Komplexität reduzierenden Regeln ist aber auch stets darauf zu achten, dass sie das Handeln immer noch wirklichkeitsfähig sein lassen. Das heißt, sie dürfen die verbleibenden Handlungsmöglichkeiten nicht der Komplexität berauben, welche notwendig ist, um die „wirkliche Wirklichkeit“ in den Griff zu bekommen.

### Beispiel

Die Aufgabe des Teams erfordert je nach Situation Handlungen des Typus A oder B oder C. Die TM müssen sich von Fall zu Fall zwischen diesen Möglichkeiten entscheiden. Die Arbeitsregeln erlauben aber nur den Typ B.

Gerade darin liegt die Kunst: Regeln in Teams so zu gestalten, dass die Mitglieder einen der gegebenen Situation (Aufgabe, Herausforderung, Problemlage) adäquaten = angemessenen Handlungsspielraum haben. Das heißt: Unnötige oder sogar schädliche Handlungsoptionen sind unterbunden; alle nützlichen oder sogar notwendigen Handlungsoptionen sind noch gewahrt. Die Vereinfachung der Handlungsmöglichkeiten muss passen!

Entscheidungsnotwendigkeiten sind reduziert, Konfliktpotenziale dadurch auch. Rascheres Handeln ist möglich.

Regeln sind also „**Trivialisierungstechniken**“. Zur Klarstellung: Gemeint ist natürlich nur eine Trivialisierung der Handlungsoptionen, nicht der realen Situation. Die „wirkliche Wirklichkeit“ wird dadurch natürlich nicht weniger komplex.

Aber: Jede generell abstrakte Regel setzt nur einen Rahmen. Innerhalb des Rahmens bleibt grundsätzlich ein „Spielraum“.

### Beispiel

Außerhalb des Spielfeldes ist kein Spiel zulässig. Aber innerhalb gibt es immer noch verschiedene Möglichkeiten, sodass doch wiederum Entscheidungen getroffen werden müssen.

Aber auch für punktgenaue Entscheidungen gibt es in Teams (Organisationen) „Trivialisierungsmöglichkeiten“ für die TM: individuelle **Handlungsanweisungen** des Führenden (z. B. Befehle, Anordnungen) im konkreten Einzelfall.

## 1.6 · Komplexität und Trivialisierung

Eine der wirksamsten Trivialisierungsmöglichkeiten ist die Hierarchie. Hierarchie kann natürlich missbraucht werden, das liegt dann aber an den ausführenden Personen, den Hierarchen. Das ist uns Praktikern wichtig zu erwähnen, da die Sinnhaftigkeit der Hierarchie selbst immer wieder diskutiert wird. Surrogate wie Heterarchie oder Holokratie scheinen uns das Problem der adäquaten Ausübung von Hierarchien und damit das Verhalten von Hierarchen nicht ausreichend zu thematisieren. Wir schlagen deswegen vor, die Selektion der Hierarchen und ihre Schulung zu reflektieren und zu diskutieren. Teams (und Organisationen überhaupt) brauchen Hierarchie, und sie brauchen Führung. Teams haben bekanntlich kein Hirn. Hierarchie und Führung sind, wie gesagt, nicht dasselbe, auch wenn sie des Öfteren zusammenfallen. Führen können und sollten auch andere Teammitglieder als der formelle Hierarch – umgangssprachlich und auch im Folgenden einfach Chef genannt. Führen kann auch die Assistentin, ein Sachbearbeiter, der Verkäufer – schlicht jede und jeder im Team. In progressiven Teams wird diese Form der rotierenden Expertenführung auch praktiziert. Seit den 1950ern gibt es dazu auch das Modell der „Rangdynamik“ (► Kap. 4).

Den formellen Chef als Führer braucht es ja nur in zwei Situationen:

1. Er selbst ist der beste Experte. (Hoffentlich ist das nicht allzu oft der Fall. Manche Chefs glauben, es immer zu sein. Gerade wenn das stimmte, müsste man ihnen raten, ihr Team anders zu besetzen oder die TM besser aus- oder weiterzubilden.)
2. Er meint, die Führung durch jemanden anderen überstimmen zu müssen (Recht des „Overruling“).

Hierarchie gibt es und braucht es auch schon deswegen, weil Arbeitsorganisationen **Eigentümern** gehören. Diese haben die „**Kompetenz-Kompetenz**“, also das primäre Recht zu entscheiden, wer die Kompetenz zur Entscheidung hat. Sie, die Eigentümer, können dieses Recht für bestimmte Situationen (empfehlenswerterweise nicht für immer und alles) bei sich behalten, ansonsten delegieren.

Selbstverständlich ist es den Eigentümern auch unbenommen, in ihrer Organisation „demokratische“ Entscheidungsstrukturen zu installieren. Was immer auch „demokratisch“ dann im Detail heißt. (Siehe dazu ► Abschn. 2.3.4 und das Modell „Entscheidungsbaum“ in ► Abschn. 4.3.4)

Demokratie ist kein Begriff aus der Organisationslehre und erscheint uns in diesem Zusammenhang auch irreführend.

Systemisch gesehen liegt die organisatorische Herausforderung von Teams (und Organisationen) darin, die Handlungsoptionen ihrer Mitglieder angesichts des potenziell komplexen Verhaltengemenges eben dieser Mitglieder zu trivialisieren, d. h. durch **Regeln** zu beschränken und dadurch zu vereinfachen und im konkreten Fall lenkbarer zu gestalten.

Diese Balance wird durch ein **Regelwerk** bewerkstelligt, welches aus Regeln unterschiedlichen Ursprungs und unterschiedlicher Art besteht. Wir unterscheiden:

- Die **generell-abstrakten formellen Regeln** für Arbeitsorganisationen kommen
  - vom Gesetzgeber und sind Bestandteil der **Rechtsordnung**,
  - vom Eigentümer der Organisation („**Organisationsregeln**“),
  - von Vereinbarungen zwischen den („**Teamvereinbarungen**“)).
- Die **individuell-konkreten formellen Regeln** („**Arbeitsanweisungen**“) kommen von den Führern des Teams.

- **Informelle Regeln** (sowohl generell-abstrakte als auch individuell-konkrete) kommen zustande entweder
  - durch nachhaltiges gleichförmiges Verhalten der Teammitglieder oder
  - durch Erwartungen in der Organisation, welche nicht mit Bezug auf die Mitgliedschaftsbedingungen formuliert werden.

Die „**Teamkultur**“ als das konsolidierte, typische Verhalten der TM wird von all diesen Regeln bestimmt. Oft wird der Begriff Teamkultur nur mit den informellen Regeln gleichgesetzt. (► Abschn. 2.1.1)

Die Quellen für Teamregeln zu kennen, ist wichtig. Man sieht daraus, dass alle diese Regeln nicht schicksalhaft oder sonstwie unerklärlich „emergieren“, sondern auf Willensakten (ausdrücklich oder konkudent durch Verhalten) der Beteiligten beruhen. Die Trivialisierung des Verhaltensgemenges in Teams unterliegt also nicht irgendwelchen Algorithmen, auch nicht solchen, wie sie anscheinend in der Theorie sozialer Systeme angenommen oder gar postuliert werden. Die Reduktion der potenziellen Komplexität des Verhaltensgemenges in Teams ist also nicht nur machbar, sondern Kernaufgabe der Arbeitsorganisation und wird auch täglich durch Regelung gemacht – nicht nur von den Teammitgliedern selbst, aber zumindest von diesen akzeptiert.

Die Quellen für Teamregeln zeigen auch, wie diese **Regeln gestaltet** werden können. (► Abschn. 4.1.1)

In welcher Qualität trivialisiert wird, ist **Kernstück professioneller Teamentwicklung**. Grundsätzlich wird **Qualität** vorliegen, wenn die **Trivialisierung** der gegebenen Situation angemessen ist. Das heißt, dass das Regelwerk alle zur Aufgabenbewältigung nicht benötigten Handlungsoptionen ausschließt (so, dass die Teammitglieder nicht darüber zu entscheiden brauchen), alle möglicherweise benötigten Varianten aber zulässt (so, dass die Teammitglieder entscheiden müssen – aber auch können –, welche der Varianten sie verwirklichen).

Eine wichtige Funktion für die Trivialisierung des Verhaltens der TM haben **Führung** und **Hierarchie**. Wir werden uns damit im Detail im ► Abschn. 2.3.3 beschäftigen.

Aber auch in allen anderen Dimensionen der Teamarbeit wie insbesondere Aufgabenverteilung, Entscheidung, Konfliktmanagement und vor allem im Bereich der Kommunikation spielen **Trivialisierungstechniken** eine wichtige Rolle.

## 1.7 Zeit

---

Ziemlich sicher ist die Zeit eine Dimension, die wir uns nur schwer vorstellen können. Das äußert sich schon in der Sprache. Wir haben davon kein Bild im Kopf. Und gerade der Begriff „Bild“ ist für die Dimension Zeit unpassend. Wir müssten einen „Film“ im Kopf haben!

Das ist nicht bloß eine erkenntnistheoretische Frage. Dieser Aspekt hat große Bedeutung für Teams und ihre Arbeitsweise. Nicht von ungefähr kommt es, dass Aufbaustrukturen eher und früher ein elaborierter Gegenstand der Organisationslehre waren als Ablaufstrukturen. Heute noch gilt das für den Inhalt eines „Organigramms“. Es fällt uns eben schwer, in Bewegungsabläufen zu denken. Wir haben auch kein eigenes Sinnesorgan, um die Zeit wahrzunehmen.

➤ Dennoch ist gerade die Entscheidung, wann etwas zu tun ist, nicht selten wichtiger als wer und wie.

Wir werden uns daher immer wieder gerade mit der Antwort auf diese Frage beschäftigen.

Im Übrigen sind es gerade die zeitlichen Dimensionen der Vergangenheit und der Zukunft, welche Laborgruppen am meisten von Arbeitsgruppen unterscheiden. „Laborgruppen“, wie wir sie nennen, sind sogenannte „Trainingsgruppen“, aber auch Selbsterfahrungsgruppen, Therapiegruppen, Seminargruppen etc., insgesamt also alle Formen von Gruppen, in denen die Teilnehmer zu einem bestimmten Lernzweck zusammenkommen. Diese Gruppen beginnen grundsätzlich mit dem Moment des Zusammentreffens und enden mit dem Auseinandergehen. Es gibt zwar solche Gruppen, die sich über Jahre hinweg immer wieder treffen, dennoch: Ihr Zweck ist das Lernen in der Gruppe für eine grundsätzlich klar umschriebene/begrenzte Zeit.

Ganz anders ist das bei Arbeitsgruppen. Ihr Hauptzweck ist, wie der Name sagt, das Arbeiten in der Gruppe. Solche Arbeitsgruppen nennen wir – wie schon im ► Abschn. 1.2 ausgeführt – „Teams“. Sie und ihre Entwicklung sind Gegenstand dieses Buches.

Solche Gruppen haben in der Zeit, in welcher wir (vor allem wir Externe) explizit TE betreiben, in der Regel schon eine gemeinsame Vergangenheit hinter sich, vor allem aber haben sie sicherlich eine Zukunft vor sich.

Die „T-Gruppen“ (so wurden und werden gruppendifnamische Trainingsgruppen oft genannt), haben durch die vergangenen sieben Jahrzehnte das Bild von „der Gruppendifnamik“ geprägt. Sie dauern in der Regel nur ein paar Tage. Ihr Zweck war und ist, etwas über gruppendifnamische Phänomene zu lernen. Als ein Aspekt wirkungsvoller Arbeitsweise zu diesem Zweck hat sich das Prinzip der Konzentration auf das „**Hier & Jetzt**“ etabliert. Diese Vorgangsweise ist empfehlenswert, um die Konzentration der Gruppenteilnehmer auf das gerade aktuelle Geschehen in der Gruppe zu lenken. Dieses kann derart – von allen wahrgenommen – zum Gegenstand der gemeinsamen Betrachtung und Reflexion, zum Objekt des gemeinsamen Gestaltens und Lernens gemacht werden.

In der TE ist es ebenfalls empfehlenswert, die jeweils aktuelle Lage zum Gegenstand gemeinsamer Reflexion und Reorganisation zu machen. (► Abschn. 2.3.1 und 4.3.1, „Wienner Walzer“)

Wesentlich bestimmend für diese „aktuelle Lage“ ist aber zweifellos die gemeinsame Vergangenheit. In ihr wurden mehr oder weniger gemeinschaftlich Erfahrungen gemacht, es wurden gemeinsam Verhaltensmuster entwickelt, die jetzt aktuell die Teamkultur ausmachen. Und vor allem ist es die gemeinsame bevorstehende Zukunft, welche das aktuelle Verhalten der TM prägt. Und als TEl er – ob Externe oder Interne – arbeiten wir ja letztendlich an diesem Verhalten der TM. Diese – wie wir oft sagen, „drohende“ – Zukunft darf daher in der TE niemals übersehen werden.

Insgesamt betonen wir daher sehr das Arbeitsprinzip des „**Dort & Dann**“. Das „Hier & Jetzt“ darf keineswegs die Hauptquelle der gruppendifnamischen Arbeit in Teams sein!

## 1.8 Beratung

Angewandte TE braucht viel Erfahrung und praktische Expertise. Theorie und Lehre bieten erstaunlich wenig Unterstützung. Die gruppendifamische Literatur beschäftigt sich hauptsächlich mit dem, was wir „Laborgruppen“ nennen, die Systemtheorie mit größeren Einheiten, beginnend bei Organisationen, gipfelnd bei allen möglichen Gesellschaftssystemen.

Gerade in der TE kommen viele „soziopsychische Künste“ zusammen.

### 1.8.1 Beratungsgebiete

Insofern muss auch zwischen verschiedenen **Beratungsgebieten** unterschieden werden:

- Ist das Fokalsystem eine Einzelperson, sprechen wir von **Persönlichkeitsentwicklung** oder von **Personalentwicklung** (Abkürzung für beides „PE“) – je nachdem, ob das Interesse auf der Entwicklung der individuellen Persönlichkeitsstruktur liegt (Gegenstand der Psychologie, Psychotherapie und Psychiatrie) oder auf der Entwicklung der Person als Mitarbeiter einer Organisation (Gegenstand des Human Ressource Managements).
- Ist das Fokalsystem ein Team, spricht man von **Teamentwicklung** („TE“).
- Ist das Fokalsystem eine Organisation, spricht man von **Organisationsentwicklung** („OE“).

### 1.8.2 Beratungsformate

Wiederum eine andere wesentliche Unterscheidung ist die der sogenannten **Beratungsformate**. Wir empfehlen hier eine keineswegs so gebräuchliche, aber durchaus praktikable Unterscheidung in:

- **Coaching** für Einzelpersonen,
- **Supervision** für Gruppen,
- **Teamtraining** für Teams,
- **Organisationsberatung** für Organisationen.

### 1.8.3 Mit TE verwandte Begriffe

**Teambuilding** Dazu gehören klassischerweise auch Maßnahmen des Personalrecruitings. Diese sind nicht Gegenstand dieses Buches. In unserer Praxis sind „teambildende Maßnahmen“ ohnehin ein integrierter Bestandteil der TE. Wie schon erwähnt: Die Teams, mit welchen wir in den vergangenen drei Jahrzehnten gearbeitet haben, werden ja nicht von uns und auch nicht von den TM, sondern vom jeweiligen Eigentümer definiert. Wir stoßen auf sie in dem Zustand, in dem sie eben zu diesem Zeitpunkt sind. Manchmal handelt es sich um über Jahre „zusammengeschweißte“ Teams, manchmal müssen wir die TM (zumindest eingangs der TE) dabei begleiten und unterstützen, eine stärkere gemeinsame Identität zu entwickeln.

## 1.9 · Sonstige Mainstreams

### Anmerkung

Recruiting im Sinne von Personalauswahl und Besetzung betreiben wir nicht, vor allem, weil unsere Kunden die Vermischung von Teamentwicklung und Personnel Search nicht goutieren.

**Teamtraining** Damit sind wir viel beschäftigt. Das Einüben gewünschter und empfehlenswerter Verhaltensmuster ist ein Kernpunkt professioneller TE.

### Anmerkung

Den Begriff „Coaching“ benutzen wir im Zusammenhang mit der Betreuung und Begleitung von Teams nicht (siehe oben zu den „Beratungsformaten“).

## 1.8.4 Systemische Topografie

Für hilfreich halten wir die aus der systemischen Beratung stammende Topografie mit: **Kundensystem** (KS), **Beratersystem** (BS) und **Beratungssystem** (► Abb. 1.3).

## 1.9 Sonstige Mainstreams

Schon bis hierher konnten wir zeigen, welchen gängigen Ansichten und Modellen der Theorie wir *nicht* folgen, weil wir in unserer vieljährigen Praxis die Erfahrung machen konnten/mussten, dass und inwieweit sie „verirrend“ sind.

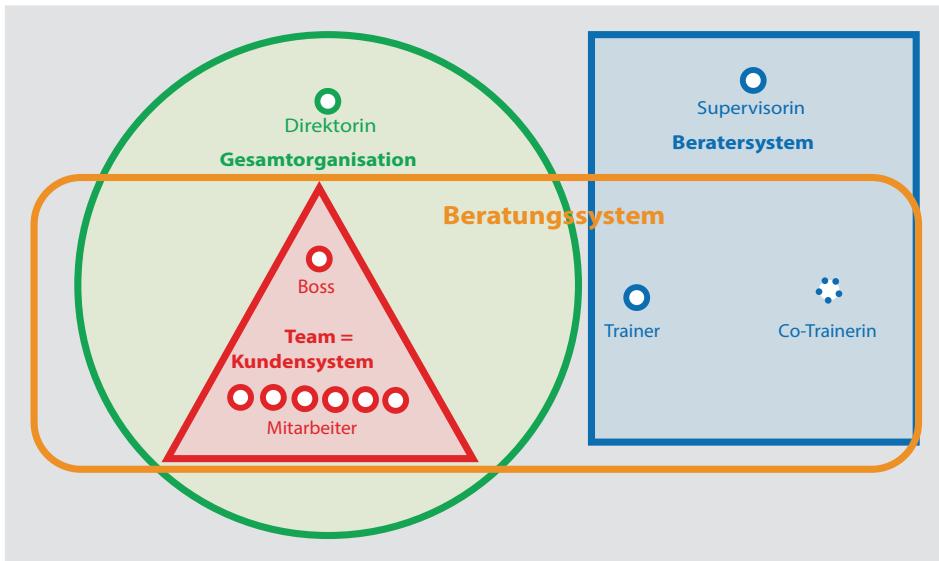
Darüber hinaus gibt es noch einen „Mainstream“ im Sinne einer vorherrschenden Meinung, welcher, missverstanden, einer erfolgreichen Arbeit mit Teams im Weg steht. Darauf wollen wir im Folgenden kurz eingehen.

### 1.9.1 Prozessorientierung

Es war Ed Schein (1969), der Prozessberatung zum Credo der Organisationsentwicklung machte. Damals war das im dialektischen Sinn gut gemeint als Gegenentwurf zur rezeptartigen Beratung. Als ungünstige Nebenwirkung hat sich im Lauf der Zeit herausgestellt, dass damit nicht nur jegliche „Rat-Schläge“ (in der Zwischenzeit zum entbehrlichen Kalauer geronnen) diskreditiert werden, sondern auch ergebnisorientierte Beratung und Begleitung ins Abseits gedrängt wurde. Leider bot dies – und bietet auch heute noch – Asyl für völlig fachunkundige Beratung und Begleitung, besonders im Bereich von Supervision und Coaching – Tätigkeitsbereiche mit großem Naheverhältnis zur TE (► Abschn. 1.8).

Dies hat in einem Übermaß zur Abstinenz von Tipps und Empfehlungen geführt, bis hin zu einer totalen Abwälzung der Ergebnisverantwortung auf die Kunden/Klienten, welche im Übrigen rechtlich gar nicht haltbar ist (A.1 Juristischer Exkurs im Anhang).

Dies hat insbesondere im Wirtschaftsbereich zu schweren Imageschäden für Supervision, Coaching und TE geführt. Noch zarte Gegenbewegungen sind indes schon sichtbar. Dennoch: Diese seit Jahrzehnten eingravierte Sichtweise hat dazu geführt, dass die Ergebnisorientierung in den angeführten Bereichen großteils aus dem Blickfeld gerückt ist. Da die Verbildung auch große Teile der Nachfrager (bedauerlicherweise naturgemäß der progressiven Nachfrager, welche selbst derartige „Managementausbildungen“



■ Abb. 1.3 Systemische Topografie

durchgemacht haben) erfasst hat, ist es gar nicht so einfach, den Verlust der Ergebnisorientierung in den beteiligten Verkehrskreisen darzustellen. Wir mussten selbst immer wieder diese Erfahrung machen.

Aber auch in der Organisationsentwicklung wurde in der Zwischenzeit „zurückgerudert“. Siehe „Komplementärberatung“ von Roswita Königswieser et al. (2006) und „Dritter Modus“ von Rudolf Wimmer (2007).

Aus all diesen Gründen fristet ein Instrument des Qualitätsmanagements in der TE ein Stieflkindschicksal: die Evaluation.

### 1.9.2 Evaluation

Vor allem in den Bereichen Supervision und Coaching – und diese haben wie gesagt großen Einfluss auf die nahestehende Profession der TE – ist es derzeit Stand der Technik, nicht die Zielerreichung am Ende eines Entwicklungsprozesses zu evaluieren. Vielmehr sind es neben personellen sowie Beziehungsfaktoren vor allem Prozessgrößen wie Auftragsklärung, Sitzungsgestaltung, Methodenpassung, Prozessreflexion, deren Evaluation sich Wissenschaft und Forschung widmen und die in der Literatur reichlich dargestellt werden.

Dabei handelt es sich aber nur um Voraussetzungen für die Zielerreichung oder Durchgangsgrößen auf dem Weg dahin. Sie können durchaus qualitätssichernd sein. Aber die vom Kunden gewünschte Qualität ist letztendlich die gehörige Erfüllung des Entwicklungsauftrages. Wir stellen dies in der Formel

$$Q = (E = A)$$

dar. Dabei steht „Q“ für die Qualität, welche gegeben ist, wenn „A“, die Anforderungen des Kunden, durch die Leistung des Lieferanten („E“) gehörig erfüllt sind.

Dass diese Ergebnisqualität in Bereichen wie Supervision, Coaching und TE nur schwer bis gar nicht zu evaluieren sei, gehört zu den beliebten Märchen dieser Branchen. Unhöflicherweise könnte man das sogar als Ausrede werten (Harramach 1995; Harramach und Velickovic 2018).

## Literatur

---

- Antons, K. (1976). *Praxis der Gruppendynamik*. Göttingen: Hogrefe.
- Antons, K., Amann, A., Clausen, G., König, O., & Schattenhofer, K. (2004). *Gruppenprozesse verstehen. Gruppendynamische Forschung und Praxis* (2. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Bennis, W. G., & Shepard, H. A. (1956). *A Theory of group development* (S. 415–437). IX: Human Relations.
- Bion, W. (1961). *Experiences in groups*. New York: Tavistock Publications Limited.
- Bradford, L. B., et al. (1972). *Gruppen-Training*. Stuttgart: Ernst Klett.
- Däumling, A. M. (1994). *ANGEWANDTE Gruppendynamik. Selbsterfahrung, Forschungsergebnisse, Trainingsmodell*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Dr. Thorsten Bosch AG. (Hrsg.). (2017). DIE 5 Phasen der Gruppendynamik. ► [http://www.huffingtonpost.de/thorsten-boschs-insider/die-5-phasen-der-gruppendynamik\\_b\\_8970606.html](http://www.huffingtonpost.de/thorsten-boschs-insider/die-5-phasen-der-gruppendynamik_b_8970606.html). Zugegriffen: 4. Apr. 2018.
- Edding, C., & Schattenhofer, K. (Hrsg.). (2009). *ALLES über Gruppen. Theorie, Anwendung, Praxis*. Weinheim: Beltz.
- Edding, C., & Schattenhofer, K. (2015). *Einführung in die Teamarbeit*. Heidelberg: Carl Auer.
- Fachhochschule Nordwestschweiz. (Hrsg.). (2017). Statements von Olaf Geramanis. ► <http://www.gruppendynamik.ch/expertise-gruppendynamik>. Zugegriffen: 28. Dez. 2017.
- Geißler, H., & Wegener, R. (2015). *Bewertung von Coachingprozessen*. Wiesbaden: Springer.
- Geramanis, O. (2017). *Mini-handbuch Gruppendynamik*. Weinheim: Beltz.
- Greif, S. (2016). Wie wirksam ist Coaching? Ein umfassendes Evaluationsmodell für Praxis und Forschung. In R. Wegener & A. F. Loebbert (Hrsg.), *Coaching-Praxisfelder* (S. 161–182). Wiesbaden: Springer.
- Harramach, N. (1995). *Trainings-Erfolgs-Kontrolle*. München: Neuer Merkur.
- Harramach, N., & Velickovic, N. (2018). Kein Coaching ohne Evaluation der Ergebnisse. In R. Wegener (Hrsg.), *Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching*. Wiesbaden: Springer.
- Heintel, P. (1977). *Das ist Gruppendynamik*. München: Heyne.
- König, O., & Schattenhofer, K. (Hrsg.). (2006). *Einführung in DIE Gruppendynamik*. Heidelberg: Carl Auer.
- Königswieser, R., & Pelikan, J. (2006). Anders – gleich – beides zugleich. Unterschiede und Gemeinsamkeiten in Gruppendynamik und Systemansatz. In M. Hillebrand, E. Sonuc, & R. Königswieser (Hrsg.), *Essenzen der systemischen Organisationsberatung* (S. 26–57). Heidelberg: Carl Auer.
- Königswieser, R., Sonuc, E., & Gebhardt, J. (2006). *Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß-Know-how*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kühl, S. (2011). *Organisationen, Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: Springer.
- Larcher, R. (1999). Was „Gruppe“ alles bedeutet. Trainerklausur des ÖAGG „Sprache der Gruppendynamik“. Linz: ÖAGG.
- LinkFang.de. (Hrsg.). (2016). ► <http://www.linkfang.de/wiki/Gruppendynamik>. Zugegriffen: 22. März 2018.
- Luft, J. K. (1972). *Einführung in die Gruppendynamik*. Stuttgart: Ernst Klett.
- Luhmann N (1986). *Ökologische Kommunikation* (S. 269). VS Verlag. Springer, Heidelberg.
- outdoor-unlimited. (Hrsg.). (2017) Von Stärkung der Gruppendynamik. [outdoor-unlimited.at/firmenevent-teambildung](http://outdoor-unlimited.at/firmenevent-teambildung). Zugegriffen: 28. Dez. 2017.
- Pechtl, W. (1989). *Zwischen Organismus und Organisation*. Linz: Veritas.
- Schein, E. (1969). *Process consultation*. Boston: Addison Wesley Publishing Company.
- Simon, F. B. (2012). *Einführung in die systemtheorie des Konflikts* (S. 19). Heidelberg: Carl Auer.
- Tuckman, B. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384–399.
- Wikipedia 1. (Hrsg.). (2018). Gruppendynamik. ► <https://de.wikipedia.org/wiki/Gruppendynamik>. Zugegriffen: 22. März 2018.
- Wikipedia 2. (Hrsg.). (2018). Die Gruppe aus Individuen ist ein Individuum. ► <https://www.wiki-to-yes.org/Gruppendynamik>. Zugegriffen: 22. März 2018.
- Wimmer, R. (2007). Der dritte Modus der Beratung. *Revue für postheroisches Management*, 1, 28–35.



# Vier-Phasen-Konzept

- 2.1 Analyse – 27**
  - 2.1.1 Systemanalyse – 28
  - 2.1.2 Das Stück – 31
  - 2.1.3 Das Delta – 33
- 2.2 Planung – 35**
  - 2.2.1 Design – 35
  - 2.2.2 Information – 37
  - 2.2.3 Organisation – 37
- 2.3 Durchführung – 38**
  - 2.3.1 Lernen – 39
  - 2.3.2 Aufgabenteilung – 44
  - 2.3.3 Lenkung/Führung – 45
  - 2.3.4 Entscheidung – 49
  - 2.3.5 Kommunikation – 55
  - 2.3.6 Konfliktmanagement – 60
  - 2.3.7 Kultur – 66
  - 2.3.8 Zeit – 69
- 2.4 Nachbearbeitung – 70**
  - 2.4.1 Ergebnissicherung – 70
  - 2.4.2 Transfersicherung – 70
  - 2.4.3 Ongoing Process – 71
- Literatur – 72**

Sämtliche Abkürzungen werden in einem Abkürzungsverzeichnis zu Beginn des Buches erklärt.

Das, was praktische Entwicklungsarbeit mit Teams von gängigen gruppendifnamischen Modellen unterscheidet, ist vor allem das Vorher und das Nachher.

Das, was die Arbeit mit und in Teams stark prägt, ist die bisherige Geschichte des Teams: die Muster der Wahrnehmung, die Verhaltensmuster = Spielzüge, die Normen der Teamkultur, die sich in der Vergangenheit gebildet haben und die derzeitige Teamarbeit grundlegend bestimmen. Noch mehr prägt die Arbeit mit und in Family Groups – insbesondere in progressiven Teams – die „drohende“ Zukunft.

Daher gehört zum Einmaleins jeder TE das Vier-Phasen-Konzept: mit Analyse, Planung, Durchführung und Nachbearbeitung. Erfahrene TEl er zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich besonders auf die Phasen der Analyse und der Nachbearbeitung konzentrieren. In diesen Phasen liegt auch der Schwerpunkt der Qualitätssicherung.

Methodisch ist beim Vier-Phasen-Konzept zu beachten, dass es sich dabei um ein sogenanntes „sprung-regressives“ Modell handelt: Regelmäßig wird von einer Phase zu einer vorherigen zurückgesprungen werden müssen, ja sogar von einem Schritt innerhalb einer Phase zum vorherigen.

### Beispiel

In der Designphase (► Abschn. 2.2.1) bemerken Sie, dass Sie noch weitere Informationen über die Ist-Situation brauchen. Sie müssen in die Phase Diskrepanzanalyse (► Abschn. 2.1.3) „zurückspringen“.

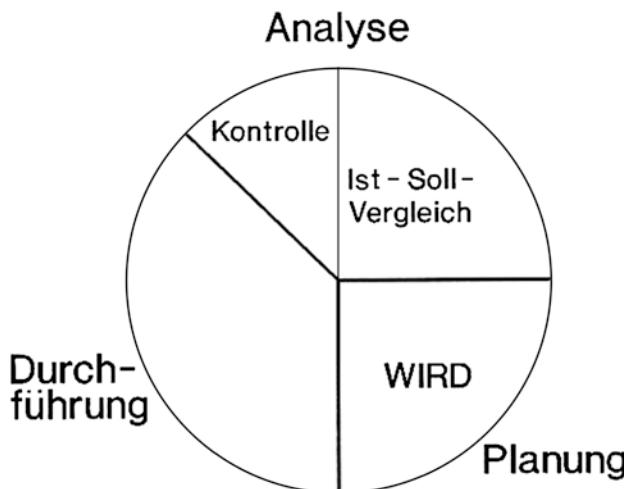
Aber auch umgekehrt kann von einem Schritt zu einem weit danach liegenden vorwärts gesprungen werden.

### Beispiel

In der Soll-Analyse (► Abschn. 2.1.3) brauchen Sie Vorstellungen, wie die Ziele der Entwicklungsmaßnahme zu definieren sind, damit professionell evaluiert werden kann, ob diese Ziele erreicht worden sind. Ein „Vorspringen“ zur Evaluation (► Abschn. 2.4.2) ist unerlässlich.

Das Vier-Phasen-Konzept besteht aus folgenden Phasen und Unterphasen (► Abb. 2.1):

- Analyse (► Abschn. 2.1)
  - Systemanalyse (► Abschn. 2.1.1)
  - Das Stück (► Abschn. 2.1.2)
  - Das Delta (► Abschn. 2.1.3)
- Planung (► Abschn. 2.2)
  - Design (► Abschn. 2.2.1)
  - Information (► Abschn. 2.2.2)
  - Organisation (► Abschn. 2.2.3)
- Durchführung (► Abschn. 2.3)
  - Lernen (► Abschn. 2.3.1)
  - Aufgabenteilung (► Abschn. 2.3.2)
  - Lenkung/Führung (► Abschn. 2.3.3)
  - Entscheidung (► Abschn. 2.3.4)
  - Kommunikation (► Abschn. 2.3.5)
  - KOKO (► Abschn. 2.3.6)
  - Kultur (► Abschn. 2.3.7)
  - Zeit (► Abschn. 2.3.8)



■ Abb. 2.1 Managementzyklus

- Nachbearbeitung (► Abschn. 2.4)
  - Ergebnissicherung (► Abschn. 2.4.1)
  - Transfersicherung (► Abschn. 2.4.2)
  - Ongoing Process (► Abschn. 2.4.3)

## 2.1 Analyse

---

So banal das klingt: Gerade in diesem Anfangsstadium werden jede Menge Fehler begangen. Und gerade die Anfangsfehler wirken sich im wahrsten Sinn des Wortes nachhaltig, das heißt bis zum Ende aus.

➤ Daher gilt: Was in dieser ersten Phase getan oder unterlassen wird, bestimmt „end-gültig“ die Qualität des Teamentwicklungsprozesses!

Der Analysephase gehen – aus Sicht der externen TEler – in der Praxis immer Schritte der Akquisition voraus. Sie sind nicht Gegenstand dieses Buches. Die Art der Akquisition beeinflusst aber selbstverständlich die Schritte der Vorbereitung und damit die TE insgesamt grundlegend. Welche ersten – wahrscheinlich wichtigen – Informationen sind schon ausgetauscht worden? Was ist der gegenseitige Wissensstand der potenziellen Entwicklungspartner, also einerseits des Teams, im Folgenden auch **KS – Kundensystem** genannt, und andererseits der TEler, im Folgenden auch **BS – Beratersystem** genannt?

### Anmerkung

In der Systemtheorie wird auch oft vom „**Beratungssystem**“ gesprochen, welches KS und BS gemeinsam bilden (auch ■ Abb. 3.2). Damit soll die wechselseitige Beeinflussung der beiden Systeme betont werden.

Erste Eindrücke, erste Wahrnehmungen, intuitive Einschätzungen – das ist das Wertvollste, was externe TEler für die gesamte TE einbringen können.

➤ „Der allererste Anfang definiert den allerletzten Ausgang.“

In aller Regel folgt dann als erster Schritt der Analyse ein **Vorgespräch** mit den Entscheidungsträgern für die Teamentwicklung. Dazu wird eine professionelle Vorbereitung empfehlenswert sein – je gründlicher, desto besser.

Darin sind zuerst einmal drei Dimensionen zu klären:

- Was ist das zu entwickelnde Team und wer gehört dazu?
- Welches „Stück“ wird im Team gerade gespielt?
- Welches Ziel soll verfolgt und erreicht werden?

### 2.1.1 Systemanalyse

Vorweg ist zu klären: Was ist das zu entwickelnde Team und wer gehört dazu (und wer nicht)? Das klingt banal, ist es aber oft gar nicht.

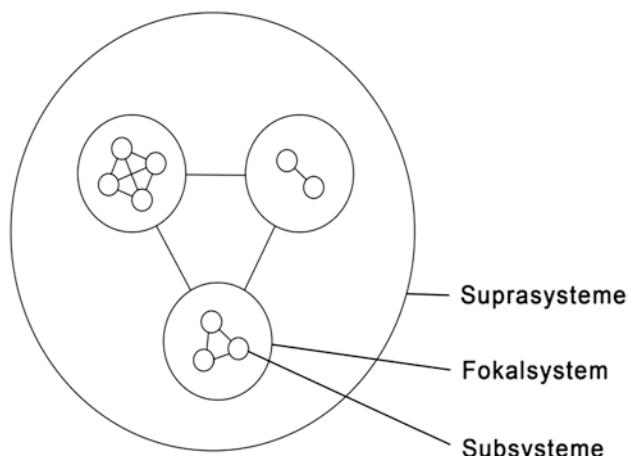
#### Beispiel

Teamentwicklung für eine Krankenhausstation mit insgesamt 20 Mitgliedern. Die Station wird von einem dreiköpfigen Team (Führungskräfte A, B, C) geleitet. Auch dieses Führungsteam erhält Beratung und Coaching. Das Führungsteam ist also ein eigenes, anderes System als das Gesamtsystem, wenn auch zugleich ein Subsystem des Gesamtteams (Mitarbeiter D bis T).

In solch einem Fall kann es empfehlenswert sein, mit zwei verschiedenen Beratersystemen zu arbeiten. (► Abschn. 4.1.1)

Das im Fokus unserer TE stehende Team – und wie man sieht, können das innerhalb derselben TE sogar mehrere Teams sein – nennen wir das „**Fokalsystem**“ (► Abb. 2.2). Es ist der Ausgangspunkt unserer TE-Reise.

**Subsysteme** sind die „Elemente“, aus denen das Fokalsystem bestehen, und ihre Beziehungen zueinander. Im Team sind das die TM und andere kleinere Gruppen innerhalb des Teams und ihre Interaktionen.



► Abb. 2.2 Fokalsystem, Suprasystem, Subsysteme

## 2.1 · Analyse

In obigem Beispiel ist das Krankenhaus das Suprasystem und die Krankenhausstation das Fokalsystem. Das Führungsteam (A bis C), die Mitarbeiter (D bis T) und ihre Interaktionen sind Subsysteme.

Wir bevorzugen wegen der besseren umgangssprachlichen Verständlichkeit den Begriff „**Innenwelt**“ für die Gesamtheit der Subsysteme.

„Der Einzelne ist der größte Feind der Gruppe“ hat einmal ein bekannter Gruppendynamiker formuliert. Das ist die pessimistische Variante. „... der größte Freund der Gruppe“ hätte ja ebenso gestimmt. Aber der Kollege ist auch Konfliktmanagement-Spezialist – und nicht KOKO (=Konflikt und KOoperations)-Managementspezialist – und hat daher nur diese Seite der Medaille gesehen. Oder er wollte in Gutmenschen-Zeiten all dem Getöse über „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ und „Gruppe als Heimat“ bloß eine andere Sicht diametral gegenüberstellen.

Auf die positive Seite gehört alles, was sowohl für das Team als auch für die TM vermehrten Nutzen bringt, sogenannte „**Synergieeffekte**“. „KO“ steht in diesem Fall für Kooperation.

### Beispiel

Für eine bessere Überbrückung der Schnittstellen zum Beispiel zwischen Verkauf – Produktion – Entwicklung bedarf es oft aktiver Abstimmung, also der Kooperation, um Synergieeffekte wie Kosteneinsparungen verwirklichen zu können.

Jedes Fokalsystem ist auch in es umgebende **Suprasysteme** eingebettet. Wir bevorzugen dafür den Begriff „**Außenwelt**“.

Teams z. B. sind, soweit sie nicht wie bei Kleinunternehmen schon das gesamte Unternehmen darstellen, meist Teil einer Organisation. Diese ist daher meist das „erste“ Suprasystem. Im Eingangsbeispiel ist die Abteilung, zu der die Station gehört, das „erste“ Suprasystem, noch einmal darüber ist das gesamte Krankenhaus.

Selbstverständlich gibt es auch zwischen Arbeitsteams und der Organisation, der sie angehören, jede Menge KOKO-Potenziale. Auch hier treffen wir wieder auf das Phänomen Suboptimierung versus Synergieeffekte.

### Beispiel

Dass in jedem der acht Landeskrankenhäuser eines Landesverbandes dasselbe teure Gerät steht, von dem man insgesamt im Land wohl nur zwei benötigen würde, ist eine auf diese und ähnliche Art im Gesundheitssystem immer wieder auftretende Suboptimierung.

Die für eine bestimmte Angelegenheit relevanten inneren und äußeren Umsysteme bilden den sogenannten „**Kontext**“. Dazu gehören aber auch wesentliche situative Gegebenheiten.

### Beispiel

Das Verhalten von Politikern ändert sich meist gravierend in Wahlkampfzeiten.

Und dann sind noch die wechselseitigen Einflüsse – die **Interdependenzen** – der Subsysteme („Innenwelt“) und der Suprasysteme („Außenwelt“) mit dem Fokalsystem („Team“) zu beachten und in angemessener Weise einzubeziehen. Für unser Thema TE

bedeutet dies: Das Team besteht aus einzelnen Personen und ihren Interaktionen (Subsysteme). Deren Ziele und deren wahrscheinlich diesen Zielen entsprechendes Verhalten dürfen nicht außer Acht gelassen werden. Selbstverständlich beeinflussen auch die Suprasysteme, wie die Organisation, in welche das Team allenfalls eingebettet ist, die Handlungsmöglichkeiten. Und dennoch: Im Fokus unserer Betrachtung steht bei der Teamentwicklung nicht die Persönlichkeit der einzelnen Teammitglieder, nicht die Gesamtorganisation, sondern das „Wesen“ des Teams, der Family Group.

#### Anmerkung

Immer wieder betonen wir in diesem Buch, dass soziale Systeme wie eben Teams keine Lebewesen sind – mit allen Konsequenzen: Sie haben kein Hirn, keinen Willen, können als solche nicht handeln usw. Dass wir – wie hier – vom „Wesen“ des Teams sprechen, soll nicht verwirren!

Eines der wichtigsten (äußeren und inneren) Umsysteme ist das Regelwerk, welches das Verhalten der TM bestimmt.

### Woher kommen die Regeln in Teams, wie entstehen sie?

1. Die **generell-abstrakten formellen Regeln** für Arbeitsorganisationen haben verschiedene Quellen:
  - Vom Gesetzgeber kommend sind sie Bestandteil der **Rechtsordnung**. Dazu gehören alle arbeitsrechtlichen und die einschlägigen gesellschaftsrechtlichen Vorschriften, insbesondere über Dienst- und Werkvertrag und andere Arbeitsvertragsformen.
  - Vom Eigentümer der Organisation kommend betreffen sie die Aufbau- und Ablauforganisation („**Organisationsregeln**“) und gelten für alle Mitglieder derselben und ihrer Teams grundsätzlich kraft Akzeptanz durch den Arbeitsvertrag. Organisationsregeln und Arbeitsvertrag müssen de jure – also von Rechts wegen – der Rechtsordnung entsprechen.
  - Beispiele:** Dazu gehören alle verschriftlichten Organisationsprogramme und Organisationsstrukturen wie Beschreibungen der Aufbau- und Ablauforganisation, Definitionen von Arbeitsprozessen, Standards of Procedures, Job Descriptions.
  - Schließlich gibt es auch Vereinbarungen zwischen den Teammitgliedern („**Teamvereinbarungen**“). Auch sie müssen de jure der Rechtsordnung und von Rechts wegen den Organisationsregeln entsprechen.
  - Beispiele:** Dazu gehören verschriftlichte Teamregeln über bestimmte Arbeitsvorgänge, für Umgangsformen miteinander etc.
2. Die **individuell-konkreten formellen Regeln** für Arbeitsorganisationen („**Arbeitsanweisungen**“) kommen von den Führern des Teams (die – hier sei es wieder betont – nicht identisch mit den Hierarchen sein müssen). Rechtlich müssen sie allen Regeln zu 1. entsprechen. Faktisch werden sie auf Widerstand stoßen, wenn sie nicht den Regeln zu 3. entsprechen.
- Beispiele:** Damit sind konkrete Aufträge, Anweisungen, Anordnungen gemeint. Schwieriger ist es für die TEl er, die informellen Regeln zu erfassen, um daran und damit gemeinsam mit dem KS zu arbeiten.
3. Die **informellen Regeln** (sowohl generell-abstrakte als auch individuell-konkrete) kommen nach Kühl (2011) zustande
  - durch nachhaltiges gleichförmiges Verhalten der Teammitglieder;

## 2.1 · Analyse

**Beispiel:** Die Mitglieder des Verkaufsteams bevorzugen regelmäßig wichtige Kunden in einer Art und Weise, die mit dem Code of Conduct des Unternehmens nicht in Einklang stehen. Auch neue Mitglieder werden darin schnell „eingeschult“;

- durch Erwartungen in der Organisation, welche nicht mit Bezug auf die formellen Mitgliedschaftsbedingungen formuliert werden;

**Beispiel:** Siehe oben! Das wird seitens der Verkaufsleitung auch erwartet – wie- wohl natürlich nie ausdrücklich ausgesprochen.

Die informellen Regeln ergänzen oft die Organisationsregeln und Teamvereinbarungen, widersprechen diesen aber manchmal, und in Ausnahmefällen widersprechen sie auch der Rechtsordnung und sind dann illegal.

### Anmerkung

Meist werden diese informellen Regeln „Kultur“ – in unserem Fall also „Teamkultur“ – genannt. Wir bevorzugen aber, nicht die Regeln selbst, sondern das mehrheitlich gleichförmige, typische Verhalten der TM als „Teamkultur“ zu bezeichnen. Als TEl erarbeiten wir letztendlich ohnehin am Verhalten der TM. Und dieses Verhalten wird nicht nur durch die informellen, sondern zu einem Großteil auch durch die formellen Regeln bestimmt. Im Übrigen lassen sich zumindest die informellen Regeln ohnehin auch nur – wenn überhaupt – aus dem Verhalten der TM erschließen.

Dieses Regelwerk ermöglicht und erzwingt gleichzeitig eine breite und in sich komplexe Palette von Handlungsoptionen für die TM. Die möglichst profunde Kenntnis des Regelwerks ist nicht nur für TEl eine notwendige Basis für ihr professionelles Handeln im TE-Prozess. Diese Kenntnis der Regeln und das Wissen um den Umgang mit ihnen sind auch für die TM existentiell. Die Regeln stellen die Rahmenbedingungen für das Handeln der TM dar. Das ist zumindest die Absicht derer, welche die Regeln machen. Dies können, wie beschrieben, die TM selber, aber auch andere Personen (im eigenen Namen oder namens der ihnen vertretenen Systeme) sein.

Für den Umgang mit den Regeln gibt es viele Optionen – und noch mehr daraus resultierende Konsequenzen:

- Die TM können die Regeln so lassen, wie sie sind, und befolgen wollen.
- Die TM können die Regeln (ganz oder teilweise) ändern, ergänzen oder ersetzen und in dieser Form befolgen wollen.
- Die TM können die Regeln so lassen, wie sie sind, aber nicht befolgen wollen.
- Die TM können andere Regeln im Geheimen (nur unter sich, ohne sie festzu- schreiben) aufstellen und sich diesen gemäß verhalten – regelmäßig oder nur in bestimmten Fällen.

### Anmerkung

Diese Aufzählung ist nicht taxativ, also vollständig, sondern nur exemplarisch, also beispielhaft. Sie könnte noch in vielen Schattierungen fortgesetzt werden.

## 2.1.2 Das Stück

Es ist eine alte Anekdote – aber immer noch gut: Der große Schauspieler Raoul Aslan hatte in „King Lear“ am Wiener Burgtheater in den 1950er Jahren seinen Text vergessen, und die Souffleuse musste ihm einsagen – oder, wie es im Theaterjargon heißt:

einhelfen. Sie tat dies nach allen Regeln der Kunst. Aber statt Dank zu ernten, wurde sie nur angeknurrt: „Keine Details! Welches Stück?“

Für jede Teamentwicklung ist es von ausschlaggebender Bedeutung, „das Stück“ zu kennen, welches im Team gespielt wird. Präziser gesagt: Man muss das gesamte **Reper-**  
**toire** an Stücken kennen, welches Inhalt des Dauerspielplans des Ensembles ist.

Je nachdem muss auch der „Spielplan“ für die Teamentwicklung festgelegt werden. Andernfalls können/wollen die TM nicht mit-spielen. (Wobei dabei immer wieder die richtige Balance zwischen Andocken und dialektischem Dagegenhalten gewahrt sein muss.)

Falls und solange dies nicht gelingt, muss „Stegreif“ gespielt werden! Dazu muss man schon sehr routiniert sein – und die Ansprüche dürfen nicht zu hoch sein.

„Der böse Chef“, „Das schwarze Schaf“, „Der Neue“ oder „Der Alte“, „Wir gegen die Anderen“ (oder umgekehrt), „We are the Champions!“ oder „Warum immer wir?“ – das ist nur ein kleiner Auszug aus beliebten Stücken.

Die – zwar aufwendige, aber in diesem Maß auch aufschlussreiche – Methode der „ManagementInszenierung“ von Nina Veličković und Niki Harramach ist eine Plan-spieltechnik, die es den TM ermöglicht, das eigene Stück, das gesamte Repertoire sogar zu erleben, zu reflektieren und demgemäß einer Bearbeitung zugänglich zu machen.  
(► Abschn. 2.3.7)

Das Repertoire der TM wird wesentlich von den für sie geltenden **Regeln** bestimmt.  
(► Abschn. 2.1.1 und ► Abschn. 4.1.1)

Die „Spielzüge“ der TM werden in Theorie und Literatur oft „**Muster**“ genannt, in der Psychotherapie häufig „Verhaltensmuster“.

#### Anmerkung zur Terminologie „Teammuster“

Immer wieder betonen wir, dass präzise von Verhaltensmustern der TM gesprochen werden muss. Teams haben keinen Körper, keine Materie, können sich daher gar nicht verhalten. Wenn wir dennoch den Begriff „Teammuster“ verwenden, meinen wir damit die typischen, den TM gemeinsamen Verhaltensmuster.

Die tatsächlich gelebten Teammuster sind für die TE mehrfach interessant:

- vor allem deswegen, weil TE letztendlich am Verhalten der TM (mit diesen gemeinsam) arbeitet und
- weil zumindest die informellen Teamregeln ohnehin nur – wenn überhaupt – aus dem Verhalten der TM erschlossen werden können.

Damit das BS mit dem KS in die für eine TE wertschöpfende „dialektische Vorgangsweise“ kommen kann, ist es notwendig, dass das BS an die jeweilige **Teamkultur** andocken kann. Und dazu müssen die TEler das Stück/das Repertoire des Teams kennen. Bis zu einem gewissen Grad müssen die Berater „mitspielen“ können. Ansonsten reißt der Rapport. Eine durchgehend abstinente „Zuschauerrolle“ ist nach dem heutigen Stand systemischen Wissens gar nicht möglich. Auch die Berater gehören zum gemeinsamen „Beratungssystem“.

**Zur „dialektischen Vorgangsweise“** ► Abschn. 4.3.1, „Change“

**Zum „Beratungssystem“** ► Abschn. 4.1.1.

### 2.1.3 Das Delta

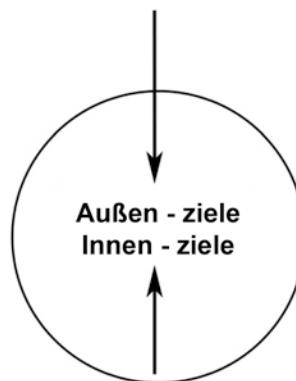
In Wien entstand in den 1960ern ein Couplet, das von dem sehr bekannten Kabarettisten Helmut Qualtinger gesungen wurde. Es hieß „Da Wilde mid seine Maschin“<sup>1</sup> und handelt von einem „Halbstarken“ – wie man damals sagte, heute wohl „Rocker“ – mit seinem Motorrad. Im Text gab es die berühmt gewordene Zeile: „I waas zwoa net wo i hi wü, oba dafia bin i schnölla duat“<sup>2</sup>.

Ausgangspunkt für jede Teamarbeit sind die Ziele. **Ziele** (Abb. 2.3) sind für Teams sogar existenziell. Ohne Ziele hat die Teamarbeit keinen Sinn. Und Arbeiten, welche für die Arbeitenden keinen Sinn ergeben, haben keine großen Erfolgsaussichten.

Und wenn es nur das Ziel ist, ein gemeinsames zu finden. Oder umgekehrt: Bestimmte Dimensionen explizit nicht als Ziel zuzulassen.

Woher kommen die Ziele für Teams? Die Antwort auf diese Frage ist wichtig. Die Unterschiedlichkeit der Quellen wird oft übersehen. Ziele können kommen

- **von außen.** Das können Aufträge, Anweisungen, Befehle, Kundenanfragen, in Organisationsabläufen festgeschriebene Ziele sein etc.;
- **von innen.** Die TM können sich auch selber Ziele setzen. In etlichen Fällen müssen sie das sogar. Für den Umgang der TM miteinander, für die Gestaltung ihrer gemeinsamen Beziehungsebene gibt es oft keine Vorgaben von außen. Auch in Problemsituationen, in welchen sich die TM manchmal wiederfinden, müssen sie oft selber ohne Außeneinwirkung ihre gemeinsamen Ziele formulieren;
- **aus sogenannten „Zielvereinbarungen“.** In diesen Fällen schließen die TM Verträge – meist mit Suprasystemen, also z. B. mit übergeordneten Hierarchen. Das ist in Systemen, welche dem Ansatz „MbO – Management by Objectives“ folgen, sogar der Normalfall.



■ Abb. 2.3 Innen-Außen-Ziele

1 „Der Wilde mit seiner Maschine = Motorrad.“

2 „Ich weiß zwar nicht, wo ich hin will, aber dafür bin ich schneller dort.“

In der Praxis kommen die „Themen“ für eine geplante TE fürs Erste unschärfer daher. In den vergangenen mehr als 35 Jahren unserer TE-Tätigkeit waren dies in absteigender Reihenfolge (siehe auch A.2 Statistiken im Anhang):

- auf den ersten drei Plätzen: Teamwork, Teambuilding, Motivation,
- auf den Plätzen vier bis zwölf dann (in dieser Reihenfolge): KOKO, Change, Organisation, Strategie, Ziele, Diversity, Intergruppenprozesse, Persönlichkeitsentwicklung, Schnittstellenproblematik.

In dieser Form sind die vom Kunden genannten Themen für eine professionelle TE zu unspezifiziert. Hier muss vor dem Start der TE nachgeschärft werden!

Auch für jede TE ist es für den Erfolg = die Qualität essenziell, vorweg die Ziele zu definieren. Realistischerweise kann die Definition anfangs noch unschärfer sein und sich erst im Lauf der Entwicklung konkretisieren. Jedenfalls ist es auch für die TE selbst wesentlich, dass alle Beteiligten von Anfang an wissen, dass und wie letztendlich und auch schon zwischendurch immer der Erfolg kontrolliert werden wird. Und ohne Ziele kann es wohl keine Erfolgskontrolle geben.

Jedenfalls gilt nicht nur für Teams, sondern auch für deren Entwicklung: „**Clear Goals First!**“

**Zur professionellen Definition** von Teamzielen: ► Abschn. 4.1.3.

Jede Problemlösung, jede Herausforderung zu Veränderung, Entwicklung, wird durch die Diskrepanz zwischen einer gegebenen Situation (Ist) und einem angestrebten anderen Zustand (Soll) ausgelöst. Wir nennen diese Soll-Ist-Diskrepanz kurz das „Delta“. Das klingt (und ist auch) banal. In der praktischen Teamentwicklung passieren aber schon bei diesem entscheidenden Anfangspunkt gravierende Fehler. Oft wird ohne klar definierte Ziele gestartet.

Noch häufiger als fehlende oder unklare Ziele kommt es vor, dass die Ist-Situation nicht klar dargestellt/erhoben wird. Dabei bestimmt erst das Delta zwischen Ist und Soll jegliche weitere Vorgangsweise.

Wie dargelegt, kann eine TE erst dann professionell starten, wenn das Delta feststeht. Den angestrebten Zielen muss also noch die gegebene Ausgangssituation gegenübergestellt werden.

Auch die genaue Diagnose der Ausgangslage beeinflusst die Gestaltung der TE. Manchmal verhindert sie sogar, dass die TE in der bis dahin intendierten Form stattfindet.

### Beispiel

Der Chauffeur des Generaldirektors (ja, so hießen früher CEOs) benahm sich zuweilen unbotmäßig. Davon unterrichtete der Generaldirektor den Personaldirektor. Damals hatten nicht nur Vorstandsdirektoren, sondern auch etliche andere „Direktoren“ noch Chauffeure. Um keinen Verdacht auf den Generaldirektor als Beschwerdeführer zu lenken, wurde beschlossen, alle Chauffeure einem Training über gutes Benehmen zu unterziehen. Fazit: 1. Kosten unnötig hoch. 2. Treffsicherheit nicht gewährleistet. 3. Die anderen Chauffeure beleidigt und demotiviert.

## 2.2 Planung

---

Es folgt die für den Erfolg ebenso entscheidende Phase der Planung. Sie ist ausschlaggebend dafür, dass und wie die eingesetzten Methoden der Teamentwicklung zur Überwindung der Soll-Ist-Diskrepanz taugen.

Die Ausgangslage ist bekannt. Jetzt geht es darum, die passenden Formate, Instrumente und Methoden für die Teamentwicklung zu planen und ihren richtigen Einsatz zu entscheiden.

Auch in dieser Phase werden schwere Fehler gemacht. Das hat seinen Grund vor allem in der Kultur der TE-Branche. Sie ist primär an Methoden orientiert und nicht an der konkreten Problemlage. Fast alle Angebote werden primär nach Methoden sortiert und selektiert.

### Beispiel

Harvard-Methode, NLP, Transaktionsanalyse, Outdoor-Trainings etc. – und nicht Verhandlungen gewinnen, Körpersprache des Gegenüber analysieren und nutzen, Spielzüge des Gegenübers durchkreuzen, Teams zusammenschweißen.

Sie ist anbieterorientiert und nicht kundenorientiert. (Lieber ist man Spezialist für Planspiele als für Prozessbeschleunigung in der öffentlichen Verwaltung). Sie ist verschult und nicht marktkonform aufgestellt. Und sie ist das schon so lange Zeit, dass man sich daran gewöhnt hat und es niemandem mehr auffällt.

Für Qualität und Erfolg ist es unerlässlich, dass die verwendete Methode, das gewählte Format den Zielen – genauer gesagt der Überwindung der festgestellten Diskrepanz – folgt und nicht umgekehrt. Und dass Methode und Format anderen wesentlichen inneren Merkmalen (dem Stück, den Ressourcen, den Subsystemen) und äußeren Merkmalen (den Suprasystemen, dem Kontext) der jeweils gegebenen Situation folgen.

### 2.2.1 Design

---

In dieser Phase werden schon entscheidende Weichen für den Transfer des in der TE Erlernten in die berufliche Praxis gestellt. Dazu sind ein paar Grundsätze zu beachten:

#### ■ Nearest to the Job – Trainieren heißt Simulieren!

Für eine größtmögliche Umsetzung des Erlernten in der täglichen Arbeit ist esförderlich, die TE unter Bedingungen abzuwickeln, welche die realen Arbeitsbedingungen möglichst getreu auch im Training widerspiegeln. Das muss nicht unbedingt nur (kann natürlich auch) örtlich und zeitlich gemeint sein.

Das Erlernte kann umso besser transferiert werden kann, je mehr die Bedingungen des Seminars/Workshops/Trainings die realen Bedingungen der beruflichen Praxis widerspiegeln. Methoden des interaktiven Experiential Learning taugen dafür, z. B. ODTT – OutDoor TeamTraining und MPS – Management-Plan-Spiele. Beide sind gute Simulationstechniken für Teamwork. (Siehe auch ► Abschn. 4.2.1)

### ■ Intervaltechnik – Keine Drei-Tages-Fliegen mehr!

Intervaltechnik heißt die Methode, die ihren Vorteil daraus bezieht, dass nicht in einem Stück, sondern in mehreren aufeinanderfolgenden Einheiten gelernt wird.

Im Coaching, in der Supervision ist dies Standard (methodische Quelle: Psychotherapie) – neben der schon alten, aber noch immer gültigen pädagogischen Erkenntnis, dass Lernen in kleinen Einheiten mit Wiederholungen effektiver ist.

In Trainings wird noch viel zu oft „en bloc“ gearbeitet. Besser ist es, die TE überhaupt in mehreren Modulen (halbtägig z. B.) abzuwickeln.

Außerdem bietet Intervaltechnik den Vorteil, dass zwischen den Trainings-/Entwicklungseinheiten Umsetzungen versucht werden können. In der nächsten Einheit können diese Umsetzungen evaluiert, reflektiert und allenfalls reorganisiert werden. Gerade so kann Nachhaltigkeit bestmöglich unterstützt werden. (► Abschn. 4.2.1, „Einsatz von Intervaltechnik“)

TE ist keine Ein-, Zwei- oder Drei-Tages-Fliege. TE ist ein Ongoing Process! Und das muss jetzt geplant und entschieden werden! (► Abschn. 4.4.3)

Die Entwicklungsmaßnahme muss so beschaffen sein, dass das Erlernte auch in die Praxis integriert wird. Dafür empfiehlt es sich, den „Dreischritt“ aus Tun – Reflexion – Reorganisation einzuüben, dem Kernstück jedes Learning-Systems. Wir nennen ihn auch den „Wiener Walzer“. Dieser ist zu verbinden mit verbindlichen Aktionsplänen, in denen die Teammitglieder vereinbaren, wer (mit wem) (bis) wann was und wozu in der beruflichen Praxis ein- und umsetzen wird. (► Abschn. 4.4.1)

**➤ Speziell ab dieser Phase ist „Sprunggress“ im Managementzyklus angesagt!**

Besser einmal unnötig zurück, als beharrlich falsch weitergehen.

### Beispiel

Mit einem Team einer großen österreichischen Bank haben wir nahe Wien im Wienerwald eine Nachtwanderung gemacht. Wir Trainer hatten die TM eine halbe Stunde von der Gasthütte, in der wir unser Quartier hatten, weggeführt und ihnen erst dann eröffnet, dass sie jetzt ohne unsere Hilfe zur Hütte zurückfinden mussten. Auch andere Hilfsmittel hatten sie nicht dabei. Das war noch vor der Zeit von Smartphones.

Schon bald hatten sich die TM verirrt. An jeder Weggabelung gab es zeitraubende Diskussionen (besonders auf einer Lichtung, von der acht verschiedene Wege wegführten). Stimmen für den Versuch zurückzugehen, gab es. Aber insgesamt war der Vorwärtsdruck der Gruppe zu groß.

Um an Wegkreuzungen nicht immer zu diskutieren, vereinbarten sie, sich an eine Regel zu halten, die allgemeingültig sein sollte: Immer rechts bergauf!

Pech für das Team: An jeder der vielen noch kommenden Weggabelungen gab es immer nur die Wahlmöglichkeit zwischen links bergauf oder rechts bergab. Dennoch änderten sie auch diese Regel nicht.

Endergebnis: Um 21:30 waren wir gestartet. Um 04:30 kamen erste Häuser in Sicht. Die herausgeklopften Bewohner waren sehr hilfreich, versorgten uns mit Getränken und brachten uns mit mehreren Autos zurück zu unserer Gasthütte. Die Fahrzeit dorthin betrug etwa 30 Minuten.

Bis Mitternacht wäre der Versuch, umzukehren und zurückzugehen, sicher hilfreich gewesen. Danach war wohl der Point of Return überschritten.

## 2.2.2 Information

---

Einer der wesentlichen Grundsätze erfolgreichen Lernens, erfolgreicher Veränderung und Entwicklung lautet: „Die Betroffenen zu Beteiligten machen!“

In der Teamentwicklung heißt das, alle Mitglieder des betroffenen Teams so weit wie möglich mit den wesentlichen Informationen rund um die durchzuführenden Entwicklungsmaßnahme zu versorgen: Was sind die angepeilten Ziele? Welches Format (Workshop, Seminare mit allen oder – auch – Einzelgespräche, Arbeit mit Untergruppen, ...) ist geplant, welche Methoden und Instrumente sollen eingesetzt werden? Wo und wann?

Und diese Informationen sollen nicht nur gesendet, sondern mit den Betroffenen auch diskutiert, gegebenenfalls ergänzt und/oder abgeändert werden. In „Verhaltentrainings“ – und TE heißt immer Verhaltensmodifikation – geht gar nichts ohne die Mitwirkung der Betroffenen. Sie müssen ins Boot geholt werden! Die geplanten Methoden und Instrumente müssen maßgeschneidert zu ihnen passen! Arbeit gegen den Widerstand der Betroffenen ist tunlichst zu vermeiden/zu minimieren! (► Abschn. 2.3.1 und ► Abschn. 4.3.1, „Change“)

Letztendlich ist Information keine Einbahnstraße. Auch die professionellen TEl er bekommen in solchen Kommunikations- und Austauschprozessen wichtige Informationen über das Kundensystem (z. B. über „das Stück“, welches hier gespielt wird) und werden dadurch selbst beeinflusst, werden immer mehr zu einem Element des gemeinsamen Beratungssystems.

## 2.2.3 Organisation

---

Die professionelle Organisation und Vorbereitung der TE-Maßnahmen ist zumindest in zweierlei Hinsicht sehr wichtig:

- Als Teil des TE-Primärprozesses zeigt sie dem Kundensystem, ob hier Profis ans Werk gehen. Das zeigt sich an der **Vertragsgestaltung**, also der Behandlung juristischer, insbesondere finanzieller Konditionen. Das vermittelt dem Kundensystem (je sachkundiger dieses ist, umso mehr) den Eindruck, ob hier professionelle Routine vorhanden ist, ob die richtigen wichtigen Fragen gestellt werden, ob die wesentlichen Entscheidungen des Kundensystems vorbereitet oder diesem vorgeschlagen werden (Zeit, Ort, andere Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Entwicklungsmaßnahme). (► Abschn. 4.2.3)
- Rechtzeitig muss im Vorfeld organisiert werden, dass alle Rahmenbedingungen für die Teamentwicklung passen.

Diese Umfeldbedingungen dürfen nicht unterschätzt werden. Am Ort der TE muss alles so eingerichtet sein (oder schnellstmöglich werden), dass sofort und ohne ungewollte (!) Irritation die Konzentration auf die eigentliche Entwicklungsarbeit gerichtet werden kann. Besonders ganz am Anfang der Arbeit muss es den Teamentwicklern möglich sein, sich ungestört in die „Tormann-Haltung“ zu begeben. (► Abschn. 4.2.3 und 4.3)

## 2.3 Durchführung

---

In der Durchführung der TE selbst geht es darum,

- für das definierte Fokalsystem „Team“ (beachte wie gesagt: Wechsel nicht ausgeschlossen),
- die festgestellte Soll-Ist-Diskrepanz/das Delta im Sinne größtmöglicher Erreichung der Ziele zu überwinden,
- unter Berücksichtigung des gegebenen Kontextes (Umsysteme, „Stück“, Ressourcen/Möglichkeiten, ...) und darüber hinaus eine stetige Weiterentwicklung des Fokalsystems („Ongoing Process“) nachhaltig einzuleiten, wozu es nötig ist,
- die Lernfähigkeit der TM zu trainieren und sicherzustellen.

Dies alles wird geschehen mit Hilfe

- konkreter Instrumente, Methoden und Modelle der TE, welche nicht nur die Berater, Trainer, Coaches des BS, sondern vor allem die TM – also die Mitglieder des KS selbst zu beherrschen (und dafür gegebenenfalls erst einmal zu erlernen) haben, und
- einer professionellen Vorgangsweise der Mitglieder des BS (besonders schwierig, wenn und insoweit die Chefs des KS selbst die TE anleiten/begleiten) und
- einer guten Zusammenarbeit von KS und BS im gemeinsamen sogenannten „Beratungssystem“.

Auch hier gilt: „Die Beziehungsebene transportiert die Sachebene!“

■ **„The Very Beginning“**

So, wie die Persönlichkeit geformt wird, so ist es auch mit dem „Verhaltensgemenge“ im Team: Je früher, desto grundlegender, nachhaltiger und wirksamer sind die Gestaltungsmöglichkeiten.

„Es gibt keine zweite Chance für den ersten Augenblick“, heißt ein bekanntes Sprichwort. Die ersten Augenblicke sind entscheidend für den gesamten späteren Verlauf. Deswegen ist es ausschlaggebend, wie eine TE beginnt. (► Abschn. 4.3, „Tormann-Haltung“)

Unerfahrene Trainerinnen zeichnen sich durch eine anscheinend gegenteilige Grundannahme und ein entsprechendes nicht erfolgversprechendes Verhalten aus. Sie strengen sich im Verlauf des Seminars immer mehr an, sie versuchen ein furoses Finale, sie gestalten z. B. ein Seminar wie einen Popsong: immer mehr Steigerung zum Ende hin. Und sie sind enttäuscht, dass sie ihr Bestes gegeben haben und dennoch nicht reüssieren.

Aber in einer TE ist es eben wie in der Schule: Ein guter Start ist das beste Heilmittel gegen spätere schlechte Noten. Einmal gut, immer gut. Dieser Eindruck ist auch durch schlechte Leistungen nur schwer zu zerstören. Darum der wichtige Tipp:

➤ **Besondere Aufmerksamkeit und Konzentration „in the very beginning“!**

Im Kern der Entwicklung heißt es, die in ► Abschn. 2.2 geplanten und entschiedenen Maßnahmen umzusetzen. Und allenfalls noch die im Lauf des Prozesses (manchmal überraschend) auftauchenden zusätzlichen Phänomene entsprechend zu behandeln.

## 2.3 · Durchführung

Es ist wichtig, an eine Teamentwicklung mit zwei grundsätzlichen Haltungen heranzugehen:

- Jedes Team hat seine eigene individuelle Kultur und damit individuelle Gruppen-dynamik – so wie auch alle Personen ihren ganz individuellen Charakter und damit ihre konkrete Persönlichkeitsdynamik und damit verbundene Handlungsmuster haben. Es ist immer darauf zu achten, dass die zur Anwendung kommenden Methoden nicht nur zu den angestrebten Zielen, sondern auch zum besonderen Charakter des Teams passen. „Die Chemie muss stimmen!“, gilt im übertragenen Sinn auch für die Methoden.
- Es können im Laufe einer Teamentwicklung immer wieder neue Phänomene auftauchen. Es ist erforderlich, darauf flexibel – oft sagt man heute auch „agil“ – zu reagieren. Zu rigide Planung und das Festhalten an einem abgezirkelten Set von Methoden kann da zum Stolperstein werden und zu Problemen und Fehlern führen. „Und passt gar nichts mehr, so muss halt etwas Neues her!“ Unerschrockene, rasche Kreativität gehört auch ins Repertoire kreativer Teamentwickler.

Ein allgemeingültiges Konzept kann daher nicht geboten werden. Wir orientieren uns aber in diesem Buch ohnehin an häufig auftretenden Phänomenen und ihrer adäquaten Behandlung. (A.2 Statistiken im Anhang)

### 2.3.1 Lernen

---

Am Anfang dieses ersten Abschnitts und gleichzeitig des Kernstückes dieses Buches muss der wichtigste Motor jeder Entwicklung – auch der TE – behandelt werden: das Lernen.

Lernen ist eng mit Reflexion verbunden, darf dabei aber nicht stehenbleiben, sonst wäre das Ergebnis bloß Erkenntnis. Keines der Ziele unserer KS wurde nur durch veränderte Ein- und Ansichten erreicht. Bloße Wissensvermehrung war per se auch nie das Ziel, manchmal aber ein Zwischenziel. Immer bedurfte es letzten Endes konkreten Verhaltens, um die Teamziele zu erreichen.

Auch das Lernen der TM im Team muss gelernt werden!

#### Anmerkung zum Sprachgebrauch

Nur die TM lernen. Das Team selbst kann nicht lernen. Es hat kein Hirn. Wenn wir also von „Learning Teams“ sprechen, meinen wir Teams, in welchen alle TM gemeinsam in akkordierter Weise lernen. Den Vorgang bezeichnen wir in diesem Sinn als „Teamlernen“.

Zurück zum „Lernen lernen“ in Teams. Auch im gemeinsamen Lernen der TM besteht ein hohes Potenzial an Komplexität. Auch in dieser Dimension muss „trivialisiert“ werden, d. h. bestimmte Lerntechniken, Lernmethoden müssen zum Stand der Technik im Team gemacht werden. Dadurch soll sichergestellt werden, dass die TM das Gleiche lernen und dass das Gelernte in der beruflichen Praxis ein- und umgesetzt wird, ohne dass es dabei zu neuen „Umsetzungskontingenzen“ kommt.

#### Beispiel

Dasselbe Wort wird von allen TM nur für ein und denselben Begriff verwendet. Zum Beispiel „Stopp“ während der Einsatzübung heißt: Alle frieren sofort ihre Bewegung ein! Auf diese ein-deutige Verwendung können sich alle verlassen.

Im Folgenden werden Instrumente, Methoden und Modelle des Teamlernens (wohl-gemerkt auch des sich selber Kennen-Lernens) gezeigt.

**2**

Die wichtigste Grundlage für Teamlernen ist Selbstreflexivität der TM über ihr Team. Das heißt, dass sie (die TM) in der Lage sind, ihr eigenes Team in angemessener Weise zu diagnostizieren, dass sie ein relevantes „Selbst-Bild“ ihres Teams zu haben.

**Anmerkung**

„Selbstbild“ ist in diesem Zusammenhang eigentlich nicht der korrekte Begriff. Er kommt aus der Psychologie und bezeichnet das Bild, welches ein Mensch von sich selbst hat. Nun wissen wir, dass das Team kein Lebewesen ist. Es hat daher keine Psyche, auch keine Wahrnehmung und daher auch keinerlei Bilder, weder von sich selbst noch von anderem. In der TE bezeichnen wir verkürzt als Selbstbild des Teams das Bild, welches die TM von ihrem Team haben.

Schon um zu einem genügend homogenen Bild der TM von ihrem Team zu kommen, bedarf es der Akkordierung der individuell unterschiedlichen Bilder der TM. Das geschieht durch Abstimmung mittels Kommunikation zwischen den TM. Dass diese nicht immer friktionsfrei sein wird, liegt auf der Hand.

Die Selbstreflexivität muss also von den TM gekonnt und deshalb oft erst einmal erlernt werden. Das wird sehr unterstützt durch sogenannte „**theragnostische Methoden**“. Sie wirken zugleich als Diagnose wie auch als Therapie. (Wobei wir in der TE ja keine Therapie machen. Wir setzen oder indizieren „Interventionen“. Wir haben den einprägsamen Begriff nur aus der Therapie ausgeliehen.) Der Begriff „Theragnose“ stammt vom deutschen Bioenergetiker Rainer Frank, und wir haben ihn von diesem übernommen.

Hierher gehört auch die sogenannte **Mustererkennung**. Schon im ► Abschn. 2.1.2 „Das Stück“ haben wir uns mit diesem Thema beschäftigt. Es geht darum festzustellen, welche der erlernten Muster die aktuelle Teamarbeit – und in welcher Art und Weise – beeinflussen.

**Anmerkung**

Für diesen „Blick in den Spiegel“ ist externe Unterstützung sehr zu empfehlen. Es ist für das KS sehr schwierig, ein ausreichendes Selbstbild von sich zu erhalten, wenn es auf sich allein gestellt ist. Im Sinne des Konstruktivismus müsste man dies sogar für unmöglich halten.

Eine spezielle „Theragnose“-Methode für die Arbeit an und mit Verhaltensmustern im Team ist die von Nina Veličković und Niki Harramach entwickelte „ManagementInszeierung“. (Siehe dazu und zu anderen Analysemethoden ► Abschn. 4.1.2, „Teammuster“)

**Fehlermanagement** ist eines der wichtigsten Lernfelder für Teams. Es wird nicht nur von der Kultur geprägt, es prägt auch umgekehrt die Teamkultur. (► Abschn. 4.3.1)

Was sich theoretisch so einfach darstellen lässt, wird nur selten derart praktiziert. Vor allem dann nicht, wenn es darum geht, dass das Team – genauer gesagt seine TM – die begangenen Fehler gleich selber feststellen, um selber die Ursachen erforschen und beheben zu können. Meist ergeben sich schon bei Schritt 1 Probleme. Die Gründe dafür liegen hauptsächlich in der Angst vor Bestrafung. Das haben die meisten von uns leider schon in der Schule gründlich gelernt.

Professionelles Fehlermanagement ist daher gründlich zu trainieren. **Extinction Learning** spielt dabei eine bedeutende Rolle. (► Abschn. 4.3.1.)

Besonders zu beachten ist auch, dass das Fehlermanagement frei gehalten wird von Schuldzuweisungen. Dass das Verschulden juristisch in diesem Zusammenhang von Bedeutung ist, ist eine andere Geschichte.

## 2.3 · Durchführung

### Anmerkung

Weil immer wiedergekäut wird, eine gute Fehlerkultur lasse Fehler zu; sie seien eine wichtige Lernmöglichkeit, eine Anmerkung dazu: Fehler haben in der Regel – vor allem wenn sie zu Schäden führen – rechtliche Konsequenzen. Es muss daher Aufgabe eines jeden Teams sein, Fehler grundsätzlich zu vermeiden, auch Erstfehler! Aber, wie bei allen Aufgaben des Teams, gilt auch hier: Eine hundertprozentige Aufgabenerfüllung ist nur selten zu erreichen.

Was kann und muss daher gemacht werden, um Fehler möglichst zu vermeiden?

Teams sollten das oben beschriebene Fehlermanagement möglichst schon auf „Beinahe-Fehler“ anwenden! Durch diese entstehen ja noch keine Schäden, daher auch keine Rechtsansprüche – zumindest nicht aus der Außenwelt. Schon diese Beinahe-Fehler sind festzustellen, die Ursachen zu erforschen und zu beheben daher eine Wiederholung zu vermeiden.

### Beispiel

Wir kennen dieses Prinzip und seine Wirksamkeit aus der Luftfahrt. Dass dem Null-Fehler-Prinzip gerade in diesem Bereich am nächsten gekommen wird, liegt aber auch daran, dass die dafür zuständigen Profis (die Crew) selber unmittelbar davon betroffen sind.

Selbstverständlich ist kein Handeln gegen Fehler gefeit. Viele Teamaktivitäten bergen ein Risiko. **Risikomanagement** daher ebenfalls eine wichtige Teamdisziplin. Die Betonung liegt auf „Team“. Gerade im Zusammenwirken der TM kann die passende Risk-Result-Balance hergestellt werden. Dies muss auch durch die formellen und informellen Regeln für Teams sichergestellt werden. Und es ist notwendig, ein entsprechendes Verhalten mit den TM zu trainieren. In der Teamkultur liegt der entscheidende Faktor für erfolgreiches Risikomanagement.

Wir sprechen in diesem Zusammenhang lieber von „**Risk-Result-Management**“. Wir wollen mit diesem Begriff betonen, dass es um die angemessene Balance zwischen eingegangenem Risiko und erzieltem Ergebnis geht. (► Abschn. 4.3.1, „Risikomanagement“)

Learning Organisations/Learning Teams sind dadurch charakterisiert, dass sie einen **KVP – kontinuierlichen Verbesserungsprozess** in ihren betrieblichen Alltag integriert haben. Der besteht aus einem Dreischritt aus Tun – Reflexion – Reorganisation, welchen wir den „Wiener Walzer“ der TE nennen.

Die häufigste Ausrede dagegen lautet: Keine Zeit, zu hoher operativer Arbeitsdruck!

Metapher: Ein Wanderer trifft im Wald auf einen Holzfäller, der emsig auf einen Baum einhackt. Wanderer: „Du solltest deine Axt schärfen! Die scheint schon recht stumpf zu sein.“ Holzfäller: „Keine Zeit! Muss noch viele Bäume fällen.“

Klar: Jede Investition kostet Geld oder Zeit (und damit wieder Geld). Aber wenn sie „gut“ ist, dann rechnet sie sich. „Gut“ heißt daher natürlich mit einem angemessenen Aufwand, welcher ein positives Kosten-Nutzen-Verhältnis erwarten lässt.

In jedem Fall sollten die TM den Walzer der TE derart erlernen, dass sie ihn nicht nur in ihre tägliche Arbeit „integrieren“, sondern sogar „inkludieren“. Das heißt: Seine Anwendung ist so selbstverständlich, dass nur mehr auffiele, würde er nicht mehr getanzt! (Siehe im Detail ► Abschn. 4.3.1, KVP – Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)

In Aktionsplänen wird festgehalten, wann, von wem, wie und wozu das in der TE Entwickelte, Erlernte „on the job“ ein- und umgesetzt werden wird.

Dadurch wird die Nachhaltigkeit der TE größtmöglich sichergestellt.

Im Bereich der „Soft Skills“ wie Führung, Kommunikation, Konfliktmanagement, Motivation – alles Kernelemente von TE – ist es ein Irrtum zu glauben, hier könnte mit

einem Zwei-Tages-Seminar die Welt verändert werden. Die meisten TE-Maßnahmen sind daher zu kurzatmig. Hier gilt der Spruch: „Wer billig kauft, kauft teuer!“ Da wird nur vermeintlich gespart – in Wahrheit vergeudet.

## 2

Wer seine Chancen auf Zielerreichung und Nachhaltigkeit verbessern will, sollte schon unterwegs „**Monitoring**“ betreiben und nicht erst am Ende der Reise kontrollieren, ob man am Ziel angelangt ist. Nur wenn „Rom“ das Ziel ist, ist das entbehrlich, weil bekanntlich alle Wege dorthin hinführen ... (► Abschn. 4.4.3)

Mehrfach weisen wir in diesem Buch darauf hin, was eine der wichtigsten Funktionen von sozialen Systemen wie Teams und Organisationen ist: Sie besteht darin, das in den Teams und Organisationen bestehende Potenzial an Komplexität im Verhaltensgemenge ihrer Mitglieder durch Vereinheitlichung zu reduzieren. Wir nennen dies „Trivialisierung“.

Die wichtigsten Trivialisierungstechniken sind zweifellos die für die TM geltenden Regeln. Wir haben darüber im ► Abschn. 2.1.1 geschrieben.

Aber wir haben auch erwähnt: Jede Regel setzt einen vereinfachenden Rahmen, definiert dadurch jedoch auch einen darin gegebenen Freiraum. Ein solcher Freiraum bedeutet direkt wieder jede Menge Potenzial für Komplexität im Verhaltensgemenge der darin aktiven Spieler. Das ist meist gewünscht, gut so und bietet Möglichkeit für „Intrapreneurship“, also unternehmerisches Denken und Handeln. Aber auch hier braucht es immer wieder Vereinheitlichung, welche die mögliche Kontingenz des Verhaltens reduziert. Das heißt Trivialisierung zusätzlich zu den ohnehin schon bestehenden Regeln.

Von diesen zusätzlichen **Trivialisierungstechniken** wimmelt es nur so im Leben von Teams. Etliche davon werden wir in diesem Buch noch beschreiben oder haben es bisher schon getan.

## Change

Zum Abschluss dieses Abschnitts „Lernen“ wollen wir uns dem sehr modern gewordenen Thema „Change Management“ widmen. Der Umgang mit Veränderung ist einer der grundlegenden Aspekte der Teamarbeit und für uns selbstverständlich auch Kern jeder TE selbst.

„Der Wandel kann jeden Moment kommen“, dieser Satz stammt von Ai WeiWei, einem chinesischen Künstler und Aktivisten. Richtiger wäre: „Der Wandel **kommt** jeden Moment.“

Der Unterschied ist von Bedeutung. Im ersten Fall wird „der Wandel“ als etwas Einmaliges gesehen, im zweiten Fall als Dauererscheinung.

„**Change is strange**“ – was den Inhalt der Veränderung betrifft. Was aber das Phänomen des Wandels generell betrifft, gilt: „**Change is not strange**“.

Normalerweise ist der Wandel ganz normal. Er ist Bestandteil unseres Lebens, ein notwendiger noch dazu. Wir wachsen auf, wir lernen, wir altern, unsere Lebensumstände ändern sich laufend – alles ganz normal.

Das gilt ebenso für das Wirtschaftsleben, auch hier gehört die Veränderung zum normalen, tagtäglichen Gang der Dinge. Und dazu zählen auch die im Einzelfall ganz besonderen Ereignisse wie Gründung, Wachstum und sich verändernde Märkte. Gelungene Expansionen und notwendiges Schrumpfen sind generell gesehen normal, ja sogar das Ende der Geschäftstätigkeit ist normal. Dass wir uns intensiv und ständig mit dem Wandel beschäftigen, ist also vernünftig, sogar empfehlenswert – es sollte eben ganz normal sein.

## 2.3 · Durchführung

Aber da heißt es in der Literatur und allerorten:

- » Jeder Wandel ist schwierig, besonders in großen Unternehmen oder Institutionen.  
(Battilana und Casciaro 2013)
- Change-Projekte können schnell zur Mine werden. (Lies 2011)

So hysterisch sollte man das nicht sehen und auch nicht darstellen. Dass „Change Management“ in Google von allen „Managementbegriffen“ die weitaus meisten Nennungen hat – nämlich rund 100 Millionen, und täglich werden es mehr –, ist schon krass.

Wahrscheinlich liegt das daran, dass nur der „radikale“ Wandel unsere Aufmerksamkeit erhält. Das ist verständlich. Auch im Flugverkehr (und nicht nur da) nehmen wir nur die Unfälle, die Katastrophen wahr, nicht den gelungenen Normalfall. Aber es ist klar, dass es z. B. zu reibungslosem Flugverkehr nur durch ständiges Change Management kommen kann. Routen müssen immer wieder geänderten Verhältnissen angepasst werden, Zeitfenster werden ständig verschoben, Veränderungen durch Staus sind an der Tagesordnung, Flüge abzusagen und Flugzeiten zu verändern auch. Das wichtigste Ziel, die Sicherheit, muss stets erreicht werden. Das heißt: Change Management ist dann gelungen, wenn es der Inklusion anheimfällt, also gar nicht mehr wahrgenommen wird.

Das wiederum bedeutet, dass der radikale Wandel meist als Ergebnis von Managementfehlern anzusehen ist. Was muss getan werden, dass es nicht zu solchen Change-Management-Fehlern kommt?

Da könnten die großen Unternehmen von den kleinen viel lernen – und Organisationen viel von ihren kleineren Systempartnern, den Teams: Change Management heißt Notwendigkeiten und Möglichkeiten für Veränderungen „wahrnehmen“.

- „Wahrnehmen“ hat im Deutschen interesseranterweise zwei Bedeutungen, nämlich erkennen und machen.

Beides zusammen heißt beim Menschen „sensomotorischer Kreisprozess“.

1. Erkennen: Braucht dafür trainierte Sinne
  - Beispiel a) Wespe sehen
  - Beispiel b) Körperempfindung
2. Sinnvolle Übersetzung
  - Beispiel a) Gefahr
  - Beispiel b) Hunger
3. Entscheidung
  - Beispiel a) unvermeidbar und immanent
  - Beispiel b) befriedigbar und zu befriedigen
4. Entsprechende Aktion
  - Beispiel a) Erschlagen!
  - Beispiel b) Essen!

Das heißt bei Teams: Ebensolche und (wegen organisierter Effektivität der Übersummativität) sogar noch bessere Kreisprozesse installieren!

1. **Erkennen.** Beispiel: geänderte Nachfrage.
2. **Übersetzung.** Beispiel: nicht im Angebot.
3. **Entscheidung.** Beispiel: Nachfrage kann und muss befriedigt werden.
4. **Durchführung.** Beispiel: Angebot erweitern.

**Siehe im Detail ► Abschn. 4.3.1, „Change“.**

In den meisten Fällen des stetigen Wandels sollte der Vorgang des „sensorischen Kreisprozesses“ dergestalt in die tägliche Teamarbeit integriert sein, dass er gar nicht mehr auffällt. Er ist automatisiert, Inklusion liegt vor.

Wenn diese Vorgangsweise professionell durchgeführt wird, ist auch eine der wichtigsten Eigenschaften des Wandels erfüllt: Seine Sinnhaftigkeit für alle Beteiligten. Widerstand ist in diesem Fall nicht zu befürchten. Ganz im Gegenteil: Sinnvoller Wandel wird von allen Betroffenen begrüßt. Und rekursiv gemeint: Dies ist auch das Charakteristikum sinnvollen Wandels.

Heißt – um es nochmals zu betonen: Widerstand gegen den Wandel sollte zu professionallem Change-Fehlermanagement führen. Dann gilt es den/die Fehler im Veränderungsprozess zu finden, welche verhindert haben, die Sinnhaftigkeit des Wandels an alle Systemmitglieder zu kommunizieren, wodurch es zu Widerstand gekommen ist.

Ausschlaggebend ist aber auch der richtige Zeitpunkt. Der Wandel muss rechtzeitig stattfinden! Wenn es noch zu früh ist, heißt es warten – und wenn möglich „vorbraten“, wie man in Wien die Vorbereitungsphase galant umschreibt. Wenn das strategische Fenster für eine bestimmte Veränderung schon wieder zu ist – dann bitte nicht mit Gewalt wieder öffnen. Stattdessen schauen, was in der dann gegebenen Situation gerade der angesagte Change ist.

### 2.3.2 Aufgabenteilung

---

Einer der großen Vorteile von Teams gegenüber Einzelpersonen ist, dass mehrere anfallende Tätigkeiten nicht nur sequenziell, sondern auch parallel durchgeführt werden können. Dies wird ermöglicht durch Aufgabenteilung.

**Anmerkung**

Dieser in der Organisationslehre verwendete Begriff ist nicht präzise und führt immer wieder zu Vermischungen. Genau genommen müsste man von „Funktionen“ sprechen, welche in Teams zu verteilen sind. „Aufgaben“ heißen die Anforderungen, welche vom Team zu erfüllen sind. Die meisten kommen von äußeren Umsystemen (der Außenwelt des Teams). Etliche Anforderungen kommen aber auch von inneren Umsystemen (der Innenwelt des Teams), z. B. durch Erwartungen, Wünsche der TM.

Damit noch nicht genug der Begriffsverwirrung. Oft wird auch von „Rollen“ gesprochen. Präziserweise sollte dieser Begriff vorbehalten bleiben für die Art und Weise, wie jemand seine Funktion(en) erfüllt. Also wie er es „anlegt“: grantig, gütig, streng, chaotisch etc.

Dass derart in Teams (und Organisationen) einander widersprechende, also miteinander im Konflikt stehende Aufgaben auch parallel, das heißt gleichzeitig – und nicht nur sequenziell, wie dies bei Einzelpersonen der Fall ist – durchgeführt werden können, nennt man in der Systemtheorie den organisationalen Vorteil der „Paradoxien-Entfaltung“.

**Beispiel**

Berühmtes Beispiel dafür ist die polizeiliche Vernehmungstechnik „good cop and bad cop“.

Optimal ist es für das Team und die Teammitglieder, wenn die Verteilung gemäß den „Neigungen“ der Mitglieder erfolgt.

## 2.3 · Durchführung

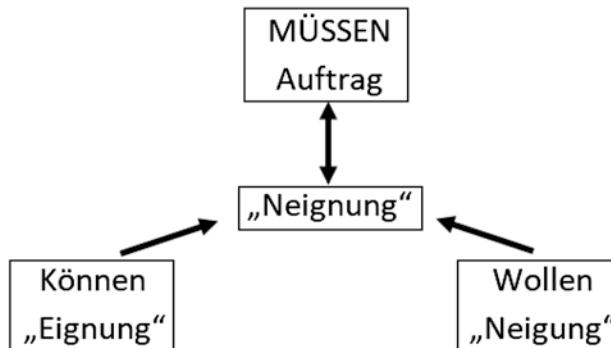


Abb. 2.4 „Neigungen“

Das ist ein Kunstwort (Harramach) als Mischung aus Eignungen = Können und Neigungen = Wollen. Beide Aspekte der „Neigung“ sind in Grenzen gestaltbar, die Eignung durch Training, die Neigung durch Motivation.

Wenn die Funktionen personenorientiert festgelegt werden, nennt man das auch das „Ad-personam-Prinzip“. Das ist aber in der Praxis selten. Meist werden die Funktionen in Teams nach sachlichen Gesichtspunkten festgelegt, nach dem „Ad-rem-Prinzip“. Das ist folgerichtig. Teams werden üblicherweise gebildet, um bestimmte Arbeiten zu verrichten, das heißt, Aufgaben zu erfüllen. Dafür müssen die entsprechenden Funktionen vorgehalten und dann passend besetzt werden.

Dass es im Team einer chirurgischen Abteilung in einem Krankenhaus Fachchirurgen und entsprechende OP-Schwestern braucht, ist wohl klar.

Passend heißt: Die Neigungen (Abb. 2.4) sollen den Anforderungen, dem Müssten, entsprechen.

Teams müssen danach trachten, dass beide Prinzipien gleichzeitig verwirklicht werden: Es müssen die bestehenden Anforderungen erfüllt werden. Und dies soll durch TM geschehen, welche die dementsprechenden Funktionen gerne und gut erfüllen können.

Selbstverständlich gibt es je nach den Aufgaben des Teams unterschiedliche Funktionen, die zu (ver)teilen sind.

Es gibt aber auch eine Reihe von Funktionen, die in jedem Team auszuüben und daher auch zu besetzen sind, wie z. B. Experte, Moderator, Repräsentant.

Immer gibt es die Funktion Führung. Dieser ist der nächste Abschnitt gewidmet.

### 2.3.3 Lenkung/Führung

#### Vorbemerkungen

Eine der wichtigsten Aufgaben in Teams ist die Führung. Und Teams brauchen immer (in Worten: immer) Führung! Weil Sie wissen: Teams haben kein Hirn.

Manchmal hat es den Anschein, als würden Sachzwänge führen. Aber auch da sieht man bei genauerem Hinschauen, und sonst ohnehin: Es braucht einen Führer/eine Führerin.

Es verwundert daher nicht, dass das Thema „Führung“ in Theorie und Praxis immer on top war und ist.

Dass bei all dieser Aufmerksamkeit für die sogenannten „Führungskräfte“ die Beachtung und Betrachtung der „Geführten“ immer wieder auf der Strecke blieb und bleibt, ist eine andere – aber nicht unbedeutende – Geschichte (Harramach und Prazak 2014).

Immer mehr ist von kooperativer Führung zu lesen. Wenn damit gemeint ist, dass ein Team ohne Chef auskommen könnte, handelt es sich um eine verhängnisvolle Irreführung. Wenn es bedeuten soll, dass ein Team von einem Subteam geführt werden soll: Ja dafür gibt es etliche mühselige und meist nicht empfehlenswerte Praxisbeispiele – leider.

Ein ehemaliger Kommandant der österreichischen Antiterroreinheit Cobra sagte einmal: „Eine ungerade Zahl von Führungskräften ist gut, aber drei sind zu viel.“

Immer öfter wird auch auf Schwarmintelligenz Bezug genommen, und es werden Beispiele aus der Tierwelt zitiert. Dabei ist zu bedenken, dass Menschen eine viel höhere innere und äußere Komplexität aufweisen und mit solch wenigen, einfachen Regeln wie in Tierschwärmen nicht zu steuern wären.

Im Übrigen ist das massenkonforme Verhalten auch für die Tiere oft gar nicht intelligent. Lemminge stürzen sich gemeinsam in den Abgrund. Und auch für kleine Beutefische wäre es außerhalb ihres Schwarms wohl sicherer. Die Räuberfische stürzen sich nur in Schwärme. Einem einzelnen Fischlein würden sie wohl kaum nachjagen. Schwärme sind in der Regel eher Artenschützer als Schutz für Individuen. Und was Massenkonformität bei Menschen alles anrichten kann, wissen wir nicht erst seit dem vorigen Jahrhundert.

Aber zweifellos ist in der TE eine Kardinalfrage die der „**Steuerung**“ des Sozialsystems Team

Wie ist es möglich, eine Vielzahl von Akteuren, [...] so zu koordinieren, dass über alle Gegensätze und Widersprüche hinweg kollektives Handeln und die Stabilisierung der Einheit des Sozialsystems gelingen können? (Willke 2001)

#### Anmerkung

Wir sprechen in Anlehnung an die aus der Kybernetik stammende Unterscheidung von Steuerung und Regelung als Oberbegriff lieber von „Lenkung“.

### Kybernetische Systematisierung

In der „Kybernetik“ werden zur Lenkung von Systemen zwei grundsätzliche Richtungen (Abb. 2.5) unterschieden: Steuerung und Regelung.

Zum Ansatz „**Steuerung**“ gehören die zahlreichen Führungsstilmodelle. Eines der wohl am meisten verbreiteten Führungsstilmodelle ist das „Managerial Grid“ (Verhaltensgitter) von Robert R. Blake und Jane Mouton (1994) und seine situative Weiterentwicklung, das „3D-Modell“ von William J. Reddin (1970). Sie gehen von den beiden Leiter-Verhaltens-Dimensionen der sogenannten Ohio-Schule, nämlich

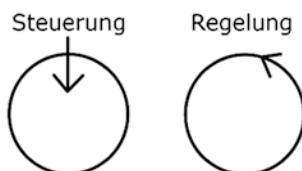


Abb. 2.5 Steuerung und Regelung

## 2.3 · Durchführung

„Consideration“ (= Beziehungsorientierung = BO) und „Initiating Structure“ (= Aufgabenorientierung = AO), aus.

**Tipp** Diese Stilmodelle sind nicht nur auf den Stil der Führenden, sondern – in entsprechend adaptierter Form – auch darauf anzuwenden, wie sich die Geführten führen lassen, auf ihren „Wie-lasse-ich-mich-führen-Stil“ also. Das wird kaum erörtert, geschweige denn praktiziert. Dabei gibt es doch in jeder Situation mehr Geführte als Führende. 10:1 steht es durchschnittlich für die Geführten!

Und in Zeiten systemischen Managements sollte es sich schon herumgesprochen haben, dass Führende und Geführte immer ein interaktives, interdependentes System darstellen, dessen Verhalten insgesamt so komplex sein kann, dass es oft – wenn überhaupt – nur durch das Zusammenwirken aller intervenierender Variablen erklärt werden kann: Stile der Führenden und der Geführten und noch viele andere **situative** Einflussgrößen mehr.

Zum Ansatz „Regelung“ gehören strukturelle Modelle wie **MbO – Management by Objectives** und **TAG – Teilauteonome Arbeitsgruppen**.

**MbO** heißt Führung durch Ziele – nicht (bloß) durch Verhaltensanweisung. Die Ziele werden je nach Reifegrad der TM diesen gesetzt oder mit diesen vereinbart. (Siehe auch das „**Reifegradmodell**“ von Paul Hersey und Ken Blanchard.)

Hauptziel der **TAG** ist selbstständigeres Arbeiten und eigenständige Problemlösung durch die Mitarbeiter direkt am Shop Floor. Dahinter steht die Anschauung, dass Probleme am besten von den Mitarbeitern gelöst werden könnten, bei denen sie entstehen und die ja dann auch die Lösung selbst durchzuführen haben. Mehr „**Intrapreneurship**“ war und ist ein Schlagwort dafür – ein Kunstwort, das von Peter Drucker und Gifford Pinchot stammt. Und das alles bei gleichzeitig höherem Ausstoß, niedrigerer Ausfallsrate und geringerem Materialverbrauch.

Diese Ziele können tatsächlich erreicht werden – adäquate Personalentwicklung vorausgesetzt. Nebeneffekte: höherer Stress bei gleichzeitig höherer Motivation.

Umso erstaunlicher, dass dieser Ansatz trotz der großen Erfolge kaum in die Dienstleistungsbranche, insbesondere die öffentliche Verwaltung und Non-Profit-Organisationen (NPO), ausgerollt wurde.

## Hierarchie

Neuerdings ist viel von der hierarchiefreien Organisation, Führen ohne Hierarchie oder gar von „Heterarchie“ die Rede und Schreibe.

➤ **Lassen Sie sich dadurch nicht verwirren. In der Diskussion wird gegenwärtig oft die (leicht beantwortbare) Grundsatzfrage „Braucht's Hierarchie oder nicht?“ mit der (viel vielfältiger zu beantwortenden) Frage verwechselt: „Wie soll Hierarchie ausgeübt werden?“**

Alle Organisationen (schon ab einer Dyade von zwei Personen!) brauchen unter anderem ein Mindestmaß an Ordnung. Ein wesentlicher Teil davon ist die Hierarchie, also die Über- und Unterordnung von MA der Organisation im Verhältnis zueinander.

Auf die Frage, wie die mit der Hierarchie verbundene Macht ausgeübt werden soll, gibt es auch eine kurze Antwort: „Passend!“. Diese (per se sehr präzise) Antwort führt allerdings zu einem Baum weiterer Fragen mit einer Kette von Antworten. „Was ist passend?“ → „Der Situation entsprechend!“ Das heißt: Es kommt auf Aufgaben und

Ziele an. Genauso auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen und insbesondere die beteiligten Personen. Auf die Zeit. Usw. Und schon sind wir bei den oben behandelten Themen der Führung.

Außerdem ist die Konstruktion der Hierarchie eine der wichtigsten Trivialisierungs-techniken in Teams und Organisationen. Sie befreit die jeweiligen Mitarbeiter von der Notwendigkeit zu entscheiden.

Ein weiteres Missverständnis zeichnet sich immer deutlicher ab. Wirtschaftsunternehmen, aber auch die meisten NPO, sind **nichtdemokratisch** organisiert – und das ist ganz in Ordnung so. Demokratie ist ein Steuerungsmodell für „Zwangsorganisationen“ wie Staaten. Unternehmen beruhen auf freier Mitgliedschaft. Und Unternehmen gehören (und da ist es meist völlig gleichgültig, ob sie Profit-Organisationen oder Non-Profit-Organisationen sind) jemandem. Dieser Eigentümer ist der Unternehmer. Von Siemens bis Amazon. Von Industriekonzernen bis zu Krankenhäusern. Besonders sichtbar ist dies bei Kleinunternehmen, wo die gesamte Organisation nicht größer als ein Team ist. Heißt: Der/die Eigentümer/in will bestimmte Ziele erreichen, hat dafür eine Organisation und darin naturgemäß das Sagen. Das ist bei Greenpeace auch nicht anders. Menschen-Organisationen haben daher eine Hierarchie – im Sinne einer letztendlich bestimmenden Führung.

➤ **Selbstverständlich ist es dem Eigentümer unbenommen, in seiner Organisation demokratische Entscheidungskonstruktionen einzuführen, in welcher Form auch immer. Wohlverstandene Hierarchie heißt aber für das „Tagesgeschäft“ nicht, dass immer nur ein und derselbe das Sagen hat.**

Das Modell der **Rangdynamik (RD)** ist jedenfalls ein Garant dafür, dass stereotype Führung durch immer eine(n) Selbe(n) nicht stattfindet. Das Modell der RD steht für eine dynamische Besetzung der Alpha-Position.

#### Anmerkung

Die RD kennt auch andere Positionen in einer Gruppe. Geführt wird aber aus der Alpha-Position – und wir beschäftigen uns jetzt ja mit der Funktion „Führung“. (Näheres siehe ► Kap. 3)

Nach dem rangdynamischen Modell ist zu hoffen, dass jeweils der/die „Beste“ – für eine bestimmte Situation wahlgemerkt – in die Alpha-Position kommt.

Ob dies der Fall ist, wird nach dem rangdynamischen Modell durch die jeweilige Situation und die jeweiligen Fähigkeiten der Teammitglieder bestimmt. Sollte dies allerdings nicht im Sinne der Organisation sein, dann gibt es seitens dieser immer noch ein „Overruling-Recht“. Das ist das (Not)Recht der Hierarchen! Es wird durch gelebte Rang-dynamik nicht abgeschafft.

Jedenfalls ist die Konstruktion der Hierarchie eine, welche das Arbeitsleben erheblich vereinfacht/vereinfachen soll. Mit Entmündigung hat sie per se schon deswegen nichts zu tun, weil auch hierarchische Verhältnisse auf vertraglicher Basis, also beiderseitigem Einverständnis, beruhen.

#### Anmerkung

Wir behandeln in diesem Buch ja nur Arbeitsteams. Die Zugehörigkeit zu einem Team wird in unseren Breiten nur durch einen Arbeitsvertrag oder einen Gesellschaftsvertrag begründet und ist daher zu den vereinbarten Bedingungen – aus wichtigem Grund im Übrigen jederzeit und sofort – auflösbar.

## 2.3 · Durchführung

So, wie ein Messer per se noch nichts über seinen Gebrauch aussagt, beinhaltet auch die Konstruktion der Hierarchie in sich noch keine Gebrauchsanleitung. Aus diesem Grund gehört sie wohl zu den – wie man heute sagen würde – agilsten Trivialisierungs-techniken. Sie kann und soll ganz situationsadäquat ausgeübt werden.

### Delegation

Eine wichtige Aufgabe von Führungskräften ist es, Aufgaben an Mitarbeiter zu delegieren. Sie sollten dabei auf zweierlei achten:

- Kompetenzen und Verantwortungen sollten übereinstimmen – also das Dürfen und das Müssen.
- Die delegierten Aufgaben sollten den „Neignungen“ der Betroffenen Mitarbeiter entsprechen – also dem Wollen und dem Können. (► Abschn. 2.3.2)

Führungskräfte sollten aber keineswegs übersehen, dass sie selbst kraft ihrer Funktion Delegierte ihrer Mitarbeiter sind – sogenannte „**Aufwärtsdelegation**“. Sie haben die Interessen ihrer Mitarbeiter zu vertreten. Dass sie dabei in die sogenannte „**Delegiertenproblematik**“ (weniger charmant auch „Verräterproblematik“ genannt) kommen können – und regelmäßig kommen – muss auch mitbedacht werden.

Diese Problematik röhrt aus der Doppelmitgliedschaft der Führungskräfte her. Wenn Teams in eine größere Organisation eingebettet sind, dann ist der Teamleiter regelmäßig Mitarbeiter im übergeordneten Team seines Chefs. In diesem übergeordneten Team finden Prozesse der Gesamtoptimierung zwischen allen darin zusammengefassten Teamleitern statt. Dadurch kommt es regelmäßig zu Kompromisslagen, in welchen die Teamleiter von ihren spezifischen Teamstandpunkten zumindest teilweise abrücken müssen. Nach solchen Abstimmungsprozessen kehren die Teamleiter in ihr jeweiliges Team meist nicht mit einem Ergebnis heim, welches 1:1 den Interessen ihres Teams entspricht. „Du hast unseren Standpunkt verraten“, bekommen die Teamleiter dann des Öfteren von ihren Mitarbeitern zu hören – vorausgesetzt, es gibt überhaupt eine Teamkultur, die für solche Botschaften offen ist.

In □ Abb. 2.6 wird diese Bindegliedposition („linking pin“) (Likert 1972) veranschaulicht.

Wo dieses Prinzip der Doppelmitgliedschaften wohlverstanden wird, wirkt sich dies regelmäßig erfolgssteigernd auf alle dadurch betroffenen Verhandlungssituationen aus, z. B. auf MbO-Prozesse. (► Abschn. 2.3.3)

### 2.3.4 Entscheidung

Wie in Teams entschieden wird, wird von demjenigen entschieden, der dafür die Kompetenz hat (□ Abb. 2.7). Man spricht hier von der „Kompetenz-Kompetenz“. Diese hat der/haben die Eigentümer. Eine Organisation ohne Eigentümer gibt es ja nicht, auch kein solches Team.

Die meisten Arbeitsorganisationen sind so klein, dass sie die Größe eines Teams nicht übersteigen. In ihnen ist der Chef meist der einzige formelle Hierarch.

#### Anmerkung

Wir haben schon mehrfach darauf hingewiesen, dass das nicht heißt, dass er auch immer führt. (► Abschn. 2.3.2 und ► Kap. 3)

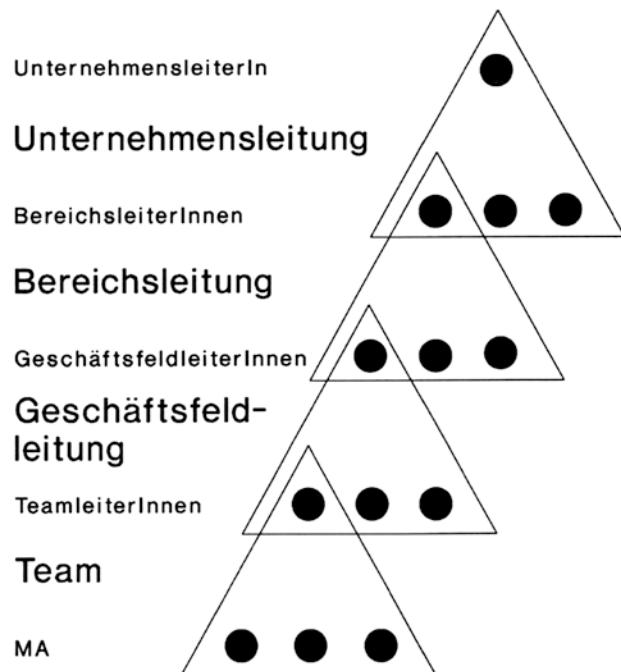


Abb. 2.6 Linking-Pin-Modell nach Rensis Likert

In größeren Organisationen wird die jeweilige Entscheidungsmacht an bestimmte Funktionsträger delegiert. Das Recht der Letztentscheidung hat in Teams der Teamleiter (auch Recht des „Overruling“ genannt). Das hindert aber nicht, dass in bestimmten Angelegenheiten/Situationen andere TM das Entscheidungsrecht haben. Ganz im Gegenteil: Teams werden gut beraten sein, wenn sie über eine situationsgerechte Entscheidungsstruktur und dementsprechende Entscheidungsregeln verfügen. Es gibt Situationen, in welchen es am besten ist, wenn der Teamleiter allein ohne weitere Information unter Beratung mit anderen entscheidet. Es gibt aber auch Situationen, in welchen Mehrheitsentscheidungen der TM zu empfehlen sind, nicht selten sogar Minderheitsentscheidungen. Oder es entscheidet jemand anderer als der Teamleiter ganz allein.

Zweckmäßiger- und üblicherweise werden die wesentlichen solchen Entscheidungsregeln schriftlich in Arbeitsplatzbeschreibungen festgehalten oder in anderer Form dokumentiert.

Daneben etablieren sich regelmäßig auch andere Entscheidungsformen stillschweigend, welche Grundlage der Teamkultur sind. (► Abschn. 2.3.7)

### Beispiele

„Solche Angelegenheiten bespricht man am besten mit der Sekretärin. Der Chef entscheidet ohnehin nicht anders.“

„Diese Sachen delegiert der Alte immer. Melde dich dafür, wenn du willst. Dann kannst du auch selber entscheiden.“

„Bei uns wird sehr darauf geachtet, dass wir möglichst im Konsens entscheiden.“

## 2.3 · Durchführung

ENTSCHEIDEN IN  
„MEHR-MENSCHEN-SYSTEMEN“  
KOMPETENZ-KOMPETENZ

= die Kompetenz zu entscheiden, wie entschieden wird.

*z.B. im Parlament mit qualifizierter Mehrheit  
z.B. in der Organisation der Eigentümer  
z.B. im Team der Teamleiter*

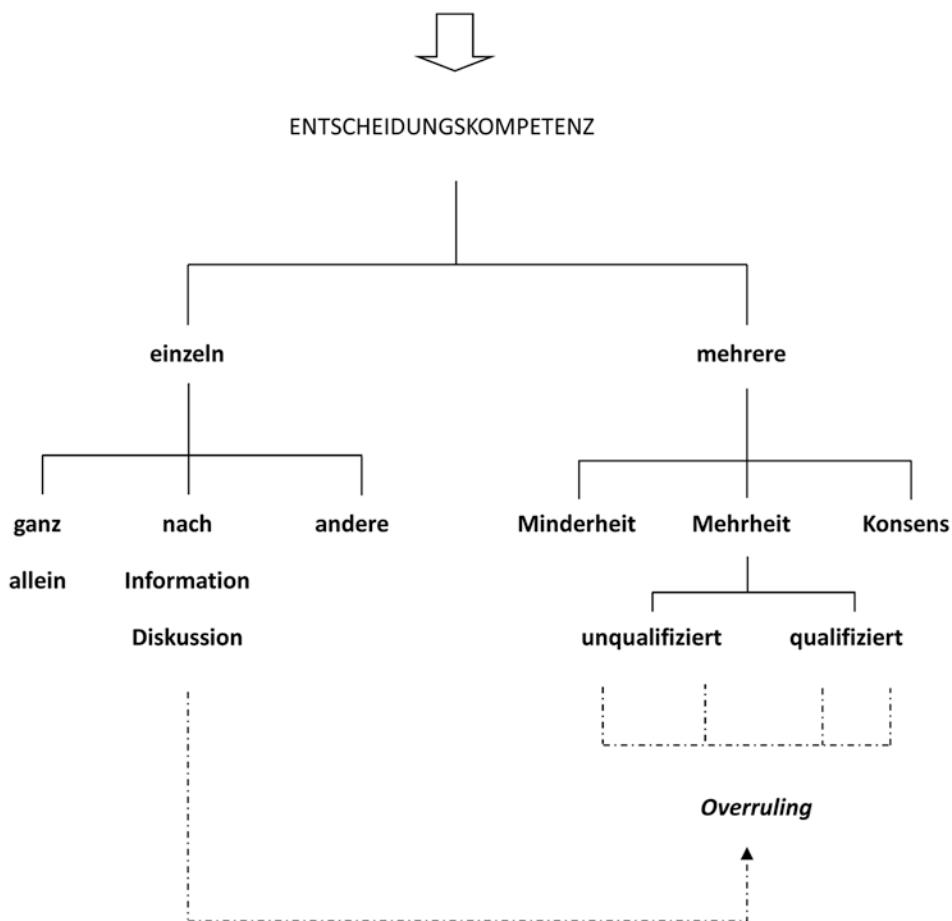


Abb. 2.7 Entscheidungskompetenz

### Anmerkung

Nicht selten werden Entscheidungen im Konsens angestrebt. Mancherorts wird das sogar als reifste Form des Entscheidungstreffens angepriesen. Wir geben zu bedenken, dass eine solche Konsenskultur Teams sehr unbeweglich machen können. Es ist natürlich nichts dagegen einzuwenden, wenn alle einer Meinung sind. Wir warnen jedoch davor, dies vorzuschreiben. Bei einem destruktiven Klima ist es eine

absolute Blockademöglichkeit (siehe z. B. den UN-Sicherheitsrat), bei konstruktivem Klima unnötig. Konsens bedeutet ein Vetorecht für jedes einzelne TM. Wir empfehlen wechselnde Mehrheiten, sodass es nicht zu festgefahrenen Minderheiten („Außenseitern“) kommt. Alle Mitglieder sollten als selbstverständlich voraussetzen und erwarten können, dass sie sich immer wieder mal bei der Mehrheit und mal bei der Minderheit wiederfinden. Außerdem sollte das Ergebnis von Mehrheitsbeschlüssen – soweit möglich, man muss da realistisch bleiben – mit der Minderheit noch einmal nachdiskutiert werden. Bei der jeweiligen Minderheit sollte ein großes Verständnis für die Gründe des Votums der Mehrheit entstehen und sichergestellt werden, dass auch die Minderheit in dieser Angelegenheit mitgehen kann.

Generell gilt: Andere sollten vom Entscheidungsträger/von den Entscheidungsträgern umso mehr einbezogen werden, je mehr Motivation dieser anderen man zur Umsetzung der Entscheidung braucht. Vom bloßen Informieren über das Anhören, das Diskutieren bis zum Mitentscheiden geht eine breite Palette jeweils stärkerer Einbindung. (Siehe „**Entscheidungsbaum**“ nach Vroom und Yetton in der Fassung nach Harramach in ▶ Abschn. 4.3.4)

Schon in den 1960ern waren inkrementalistische Konzepte wie „Decision by Muddling through“ (nach Charles E. Lindblom 1959) diskutiert worden. Neuerdings besonders prominent ist die Methode Scrum („Agile Manifesto“ von Schwaber et al. 2001). Diese Ansätze gehen davon aus, dass den Menschen, die zu entscheiden haben, nie die gesamte relevante Information vorliegt. Es ist daher auf der Grundlage unvollständiger Information zu entscheiden, und die Entscheidungen sind immer wieder zu adaptieren, wenn neue relevante Information verfügbar ist. Es ist daher „inkrementell“ (schrittweise) und „iterativ“ (wiederholend) vorzugehen, weil dies realistischer ist.

Die **grundlegenden Werte von Scrum** sind:

- Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge,
- funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentation,
- Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlung,
- Reagieren auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Plans.

Scrum ist indes besonders für komplizierte, langwierige Software-Projekte entwickelt worden und für viele andere Projekte viel zu aufwendig. Bei getreuer Anwendung macht Scrum die Abwicklung solcher Projekte das Gegenteil von agil.

Die weitaus meisten Entscheidungen im Leben werden jedoch schnell, unbewusst, intuitiv getroffen. Sie basieren auf Erfahrung (sogar vererbter Erfahrung!). Und sind automatisiert.

In Situationen der Ungewissheit sind die intuitiven Entscheidungen den verstandesmäßigen sogar überlegen – ausreichende Erfahrung vorausgesetzt! Intuitive Entscheidungen sind daher eines der wichtigsten Werkzeuge von Chaos-Management.

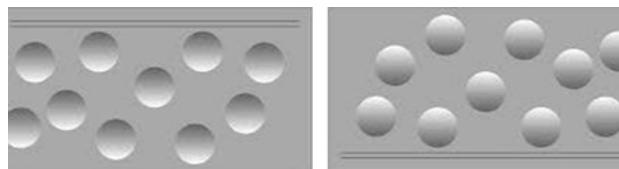
» Nur unentscheidbare Fragen müssen entschieden werden. (Heinz von Foerster)

Soll heißen: Bei Fragen, die objektiv „richtig“ entschieden werden können, könnte man die Entscheidung finden (z. B. errechnen). Alle anderen (auch die, bei welchen rationale Verfahren zu aufwendig wären) müssen ohne rationale Absicherung entschieden werden.

Gerade in komplexen, ungewissen Situationen war und ist **Intuition** als Entscheidungsteil unentbehrlich. Sie besteht in der Anwendung unbewusster Intelligenz und beruht auf intelligenten Faustregeln und viel Erfahrung. Unbewusste Intelligenz taucht rasch im Bewusstsein auf und ist stark genug, um danach zu handeln. Die tieferen Gründe sind uns nicht bewusst. Für die Entstehung von Bauchgefühlen sind **Faustregeln** verantwortlich. Die „automatischen“ Faustregeln führen ganz unbewusst zu einer Entscheidung.

Ein Beispiel ist das Schlussfolgern von Schattierungen auf Tiefe (◀ Abb. 2.8).

## 2.3 · Durchführung



■ Abb. 2.8 Schattierung und Tiefe. (Aus Gigerenzer 2008, mit freundlicher Genehmigung des C. Bertelsmann Verlags)

Bei anderen, sogenannten „flexiblen“ Faustregeln wird mittels rascher Evaluation entschieden, welche Regel anzuwenden ist. Diese verkürzten kognitiven Operationen werden auch **Heuristiken** genannt. Dazu gehört z. B. die sogenannte „Rekognitionsheuristik“: Wenn von zwei Objekten das eine erkannt wird und das andere nicht, schließe daraus, dass das erkannte Objekt den höheren Wert für die Entscheidung hat!

### Beispiel

Welche von zwei US-amerikanischen Städten ist größer: San Diego oder San Antonio?

Entscheidungen nach Intuition und Faustregeln werden umgangssprachlich auch „**Bauchentscheidungen**“ genannt. Sie sind per se nicht gut oder schlecht, rational oder irrational. Ihr Wert hängt von dem Kontext ab, in dem die Faustregel verwendet wird. Gerd Gigerenzer (2008) unterscheidet folgende Situationen je nach Möglichkeit, die mit Entscheidungen verbundenen Risiken einzuschätzen:

- In Situationen der **Gewissheit** bestehen keine Risiken. Hier können Entscheidungen risikolos getroffen werden.
- In Situationen mit zu erwartenden **Risiko** unterscheidet er wiederum:
  - Situationen mit „**bekannten Risiken**“. Dazu gehören zum Beispiel Glücksspiele. In solchen Situationen kann mittels Statistik und Wahrscheinlichkeiten das Risiko berechnet werden.
  - Situationen mit unbekannten Risiken. Er nennt sie Situationen der **Ungewissheit**. Dazu gehören zum Beispiel Aktienkurse. In solchen Situationen sind Intuition, Faustregeln, Heuristiken erfolgversprechender.

Warum aber wird Bauchgefühlen auch in den letztgenannten Situationen oft nicht gefolgt?

- Es wird rationale Rechtfertigung, keine Intuition, erwartet.
- Man kann sich in einer Gruppe oft nicht mit einer Intuition durchsetzen, die man nicht erklären kann.
- Es gibt die tief sitzende Angst, nicht alle Gründe berücksichtigt zu haben.

Die Menschen haben daher Methoden entwickelt, Bauchentscheidungen zu verbergen oder zu vermeiden:

- nachträgliche Rationalisierung,
- **Beispiel:** nachträgliche Beauftragung einer Beratungsfirma;
- defensives Entscheiden: Im Zweifel wird die Alternative gewählt, die man besser rational begründen kann, selbst wenn das „Bauchgefühl“ dagegenspricht.

Dennoch: Bauchentscheidungen machen bei Managern mehr als 50 Prozent aus (je höher in der Hierarchie, desto mehr).

Zu beachten ist aber gleichwohl: Intuition ist umso treffsicherer, je mehr Erfahrung dahinter steckt!

Unter gewissen Umständen gilt auch für Entscheidungen in komplexen Situationen das Prinzip „**weniger ist mehr**“. Gigerenzer nennt die Bedingungen dafür:

- Ein nützliches Maß an Unwissenheit. Siehe das obige Beispiel für die Rekognitionsheuristik mit San Diego oder San Antonio.
- Es liegen kognitive Einschränkungen vor. Dann wird z. B. auf „Babysprache“ reduziert. Ein bekannter Anwendungsfall dafür ist der Spracherwerb.
- Es kommt zum Paradoxon der freien Wahl.

### **Beispiel**

Auswahl eines Beraters oder (bitte um Pardon für den Vergleich) Speisenwahl in einem Restaurant.

In einem solchen Fall ist Vereinfachung empfehlenswert durch das Take-the-best-Prinzip (**ein** guter Grund genügt).

Es folgt vier Schritte:

1. Gütekriterien in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit festlegen.
2. Die Erfüllung der Kriterien in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit prüfen.
3. Wichtig: Suche beenden, sobald sich die Alternativen in einem Kriterium unterscheiden.
4. Die bessere Alternative wählen!

Motto: „Irgendwann muss auch Schluss sein!“ (Ist oft auch bei der Wahl des Lebenspartners empfehlenswert.)

- Auch dem Weniger-ist-mehr-Prinzip folgend sind Informationskosten zu beachten. Das heißt, es ist einzukalkulieren, was jede weitere Informationsbeschaffung im Verhältnis zum dadurch erzielten Zusatznutzen kostet.  
„Man soll die Dinge so einfach wie möglich machen, aber nicht noch einfacher.“ (Albert Einstein)
- Der Entscheidungsbaum legt die Entscheidungsmodi eindeutig fest (der Chef allein, oder mit einer bestimmten Mehrheit, oder alle im Konsens, oder ...)
- Scrum fördert Agilität dadurch, dass klare Regeln für Vorgangsweise und klare Grundprinzipien festgelegt werden, welchen zu folgen ist.

### **Anmerkung**

Das wirkt nur auf den ersten Blick paradox. Kreativität und Flexibilität werden immer durch klare Rahmenbedingungen gefördert. Jede Regel schafft einen „Spielraum“. Innerhalb des abgesteckten Rahmens kann und muss ich kreativ sein und entscheiden. Das kann ich deswegen besser, weil ich mich nicht auch noch um das kümmern muss, was außerhalb des Rahmens liegt. Das bleibt „außen vor“.

### **Beispiel**

Fußballspieler sollten nicht die Abmessungen des Fußballfeldes diskutieren, sondern stattdessen den darin befindlichen „freien Raum“ nutzen!

- Die Intuition nimmt uns Entscheidungen zwischen mehreren Alternativen ab, ohne dass wir es überhaupt merken.
- Trivialisierungstechniken machen uns das Leben einfacher → leichter.

## 2.3 · Durchführung

### Anmerkung

Wenn sie passen!

### 2.3.5 Kommunikation

---

Der derzeitige Stand der Erkenntnisse der **Hirnforschung** scheint das zu bestätigen, was der **Konstruktivismus** schon immer androhte: Was wir wahrnehmen, welche Informationen wir aus den millionenfachen Sinneseindrücken, die wir täglich haben, gewinnen, bestimmt die individuelle Konfiguration unseres Gehirns. Jeder von uns konstruiert eine eigene Welt.

„Es gibt eine Welt dort draußen, aber da werden wir nie hinkommen!“, heißt ein plakativer Satz des (in der Zwischenzeit gar nicht mehr so) radikalen Konstruktivismus.

Pragmatisch heißt das: Es darf keinesfalls davon ausgegangen werden, dass die geplanten Empfänger meiner Botschaft diese sogleich und in meinem Sinn verstehen werden, es sei denn,

- die Botschaft ist für die Empfänger von allgemeingültiger Einfachheit oder
- es hat für eine komplexere Botschaft schon mehrere gelungene vorherige Sendungen gegeben.

Ansonsten ist ausreichend Abklärung durch Rückkopplung und Wiederholung, allenfalls Diskussion/Erörterung nötig. Der Aufwand dafür darf nicht unterschätzt werden. Die Verbesserung der Kommunikation ist eine tägliche, immerwährende Geschichte.

In Teams potenzieren sich diese Probleme, und es erhöht sich der Bedarf an damit zusammenhängenden Lösungsmöglichkeiten wegen der zusammentreffenden Komplexität der Mitglieder und der potenzierten Komplexität ihrer Beziehungen zueinander. Es braucht daher in Teams immer Kommunikationsschleifen, die ein abgestimmtes, möglichst gleiches Verständnis des Kommunizierten bei allen Kommunikationsteilnehmern herstellen.

Menschliche Kommunikation ist im Hinblick auf den Umgang mit Komplexität durchaus „janusköpfig“. Als wichtiges Steuerungsmedium hilft uns Kommunikation, Komplexität im Verhaltensgemenge der TM zu reduzieren. Gleichzeitig schafft Kommunikation aus mehreren Gründen selber Komplexität. Der trivialisierende Umgang mit Kommunikation ist einer der bedeutendsten Stellhebel für erfolgreiche Teamarbeit.

Schon bei der Kommunikation zwischen zwei Menschen tritt das Phänomen der „**doppelten Kontingenzen**“ auf: Kann sein, dass die Botschaft den wahrgenommenen Sinn hat, muss aber nicht sein. Ob sich die Spirale (bezogen auf die Qualität der Kommunikation) aufwärts oder abwärts dreht, liegt daran, wie die doppelte Kontingenz durch weitere Kommunikation eingeengt werden kann und wird – oder eben nicht.

Am besten kann man sogar an gängigen Modellen der Theorie der menschlichen Kommunikation sehen, wie sehr diese (zumindest doppelte) Kontingenz unterschätzt wird. Zum Beispiel am bekannten „Vier-Ohren-Modell“ von Friedemann Schulz von Thun (1981). Es beschreibt, dass ein und dieselbe Nachricht vier verschiedene „Ebenen“ hat: Als einfache Feststellung, als Imperativ, als Aussage über den Sender selbst oder als Beziehungsbotschaft. Dieses Modell ist einerseits schon kompliziert genug, auf der anderen Seite ist es dennoch viel zu simpel. Schon modellimmanent kann man schlussfolgern, dass ein und dieselbe Botschaft auch auf jede dieser vier Arten gemeint = gesendet worden sein kann. Die Möglichkeiten an Missverständnissen vermehren sich damit noch

einmal. Insgesamt ist das Modell also zu simpel – und spiegelt damit nur die Sehnsucht der Menschen, ein so überkompliziertes Phänomen wie zwischenmenschliche Kommunikation in möglichst überschaubare Bahnen zu bringen. Es ist nämlich nicht gesagt, dass eine Botschaft nur auf eine dieser vier Arten verstanden werden kann. Sie könnte auch als Trick, als Geheimcode und so weiter verstanden werden. Oder im extremsten Fall sogar als unverständlich empfangen werden. Und sie kann auch auf vielerlei dieser Arten gesendet werden. Und was dem Ganzen noch die Krone aufsetzt: Wie ein Mensch auf so eine (weiß-nicht-wie) gesendete Botschaft und auf eine so (weiß-nicht-wie) empfangene Art verhaltensmäßig reagiert (mit einer Frage, einer Ohrfeige oder einer wie immer gearteten Gegenbotschaft oder gar nicht oder ...), kann überhaupt nicht vorausgesehen werden!

Dem Modell von Schulz von Thun kann zugutegehalten werden, dass es zumindest aufzeigt, wie ungewiss gemeinsames gleiches Verständnis in der Kommunikation ist, von Handlungsfolgen ganz zu schweigen.

Viel absurdler ist es, noch simplere Kommunikationsmodelle (Abb. 2.9) für noch komplexere Kommunikationen angeboten und verbreitet zu sehen.

In Teams zeichnet sich Kommunikation naturgemäß durch eine nochmals vermehrte, wir sagen „**multiple** Kontingenz“ aus. Solche Einfachheiten, wie in Abb. 2.9 abgebildet, kommen in Teams in Wirklichkeit nie vor! Die Zahl möglicher zwischenmenschlicher Kommunikationen steigt mit der Anzahl der beteiligten Gruppenmitglieder ins Exponentielle.

Teams können mit solch ungewisser Bedeutung des Kommunizierten aber nicht funktionieren, d. h. ihre Aufgaben erfüllen.

Daher muss in Teams für eine Verminderung, wenn nicht gar Verhinderung der multiplen Kontingenz gesorgt werden. Dazu gibt es wirksame **Trivialisierungstechniken**:

	Stern	Y	Kette	Kreis	Voll-Struktur
Beurteilungskriterium					
Zentralisation	sehr hoch	hoch	mittel	niedrig	sehr niedrig
Kommunikationsvorgänge	sehr wenige	sehr wenige	mittel	viele	sehr viele
Führung	sehr hoch	hoch	mittel	niedrig	sehr niedrig
Gruppenzufriedenheit	niedrig	niedrig	mittel	mittel	hoch
individuelle Zufriedenheit der Führenden	hoch	hoch	mittel	niedrig	sehr niedrig

Abb. 2.9 Kommunikationsmodelle. (Aus Rosenstiel 2000, mit freundlicher Genehmigung von Schäffer-Poeschel)

## 2.3 · Durchführung

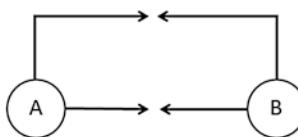


Abb. 2.10 Metakommunikation

Eine der wirkmächtigsten Trivialisierungstechniken und gleichzeitig Mittel zur ständigen Verbesserung der Kommunikation in einem Team ist die Metakommunikation (Abb. 2.10).

**Unter Metakommunikation versteht man die Kommunikation darüber, wie kommuniziert wird.**

Während man in der „normalen“ Kommunikation (Kommunikationsebene 1) die anstehenden Angelegenheiten, Aufgaben bespricht (oder auf andere Art und Weise kommuniziert), wird auf der Metaebene die Kommunikation selbst zum Gegenstand. Dadurch kann die Kommunikation an sich verbessert werden. Diese Technik wird in der täglichen Kommunikation sogar häufig eingesetzt. Dass es sich dabei um eine der wichtigsten Kommunikationstechniken handelt, ist den Parteien meist nicht bewusst. Deswegen wird Metakommunikation leider dann nicht explizit professionell angewendet, wenn es wegen anstehender Schwierigkeiten am notwendigsten wäre.

### Beispiel

Wenn Sie den Eindruck haben, dass Ihnen Ihr Gegenüber nicht (mehr) zuhört, sagen Sie doch im Alltag (hoffentlich) auch gleich: „Ich habe den Eindruck, Du hörst mir nicht zu.“ Damit wechseln Sie von der Kommunikation 1. Ebene auf die Ebene der Metakommunikation. In aller Regel wird Ihr Gegenüber auf dieser Ebene auch (wieder) einsteigen und darauf reagieren.

Auf diese Art und Weise können Sie die Kommunikation 1. Ebene wieder reparieren und verbessert fortsetzen.

Durch den damit verbundenen Perspektivenwechsel hilft Metakommunikation, aus verkrusteten Kommunikationsstrukturen auszubrechen!

Das beste Mittel gegen die allseits bekannte „Sender-Empfänger-Problematik“ ist die Rückkopplung!

Sie ermöglicht zu überprüfen, ob die Botschaft beim Empfänger in der Art und Weise angekommen ist, wie dies vom Sender beabsichtigt war. Das wiederum macht es möglich, ja sogar notwendig, bei inadäquatem Empfang Korrekturen, gegebenenfalls Wiederholungen der Sendung durchzuführen. Denn: Wirksam wird ja nur die empfangene Botschaft!

Von dieser rein kommunikationstechnischen Rückkopplung ist das „psychologisierte“ Feedback, wie es schon in den ersten Trainingsgruppen Ende der 1940er Jahre entwickelt wurde, zu unterscheiden. Es handelt sich dabei um ein spezielles Instrument, welches dem Feedback-Empfänger mehr mitteilen soll als eine bloße Bestätigung, die von ihm ausgesendeten Botschaften erhalten und verstanden zu haben. Feedback soll dem Empfänger ermöglichen, ein „Fremdbild“ von sich zu erhalten; die Außenwirkung, die der Feedbackempfänger durch sein Verhalten hervorruft – insbesondere die dadurch

ausgelösten Emotionen bei anderen – besser wahrnehmen und damit reflektieren und reorganisieren zu können.

## 2

➤ **Feedback unprofessionell geben, verkehrt die geplante positive Wirkung leider sehr schnell ins Gegenteil und führt zu Abwehr, zu kontraproduktivem Widerstand!**

Unbedingt zu beachten sind daher

- EKR – Erweiterter KommunikationsRaum,
- selektive und indirekte Kommunikation und
- „Hard in the hards and soft in the softs.“

Der **Erweiterte KommunikationsRaum – EKR** ist ein Phänomen, welches Teams auszeichnet und daher stets auch in seiner instrumentellen Wirkung zu beachten ist: Alles, was in einem Team besprochen wird, können in der Regel auch alle Teammitglieder mitbekommen. Wenn ich daher nicht will, dass bestimmte Teammitglieder (z. B. sogar alle außer einem) an der Kommunikation (wenn auch nur passiv) teilhaben, dann sollte ich ein anderes, nämlich das passende, Format wählen, also z. B. ein Vier-Augen-Gespräch. (Siehe spezielle Tipps ► Abschn. 4.3.5 und 4.3.6.)

Menschen als sinnhafte Wesen betreiben in der Regel **selektive** Kommunikation. Nicht jede Information, die man hat, wird auch gesendet – genauer gesagt nicht zu jedem, nicht in jedem Kontext, nicht über jeden Kanal.

Jedenfalls sollen die TM lernen, ihre Selektion gemeinsam zu reflektieren und gemeinsam zu reorganisieren, das heißt Regeln darüber aufzustellen.

Für das Gesamtteam meist nicht vorteilhaft ist „**indirekte**“ Kommunikation, also z. B. Schlechtes über Dritte reden in deren Abwesenheit.

Alle TM sollen soweit möglich der Regel „**Hard in the hards and soft in the softs!**“ folgen! Das heißt ganz einfach: In der Sache selbst sollen die TM einen klaren Standpunkt haben („hard in the hards“). Im Umgangston miteinander sollte die TM respektvoll bleiben („soft in the softs“).

Wenn sich alle daran halten, werden Konflikte, die bloß in der Beziehungsebene begründet, aber sachlich nicht gerechtfertigt sind, hintan gehalten.

Spätestens seit Paul Watzlawick (1967) wissen wir, dass die **Beziehungsebene** die **Sachebene** transportiert.

Nina Velicković (2018) hat dieses Bild noch prägnanter veranschaulicht mit „Beziehungsebene und Sache verhalten sich zueinander wie Schienen und Zug.“ Ohne Infrastruktur geht da nichts!

Klar ist: Die Beziehungsebene muss zuerst aufgebaut werden und stabil, resilient und nachhaltig sein, damit darauf Fach- und Sachinhalte gut transportiert werden können. Für Teams ist das eine existenzielle Weisheit und Tatsache!

➤ **Dass dieses Faktum trotzdem oft übersehen wird, ist eines der Haupthindernisse in der Teamarbeit.**

Aus systemtheoretischer Sicht beleuchtet Rudi Wimmer (2007) in seinem Modell „Dritter Modus“ den Zusammenhang zwischen den – wie es bei ihm heißt – Dimensionen Sachebene und soziale Ebene gemeinsam mit der dritten Dimension, der Zeit. Er postuliert, dass diese drei Dimensionen in einem „Kombinationszwang“ stünden und aus ihnen gespeist im jeweils aktuellen Geschehen Sinn produziert würde. Wegen ihres latenten Charakters sei es heikel, die Sozialdimension zu bearbeiten. Die Sozialdimension habe die Beziehungsebene im Watzlawickschen Sinne und die daraus

## 2.3 · Durchführung

gespeiste Art und Weise des Miteinanders im Blick. Beratung solle hier aktiv dafür sorgen, dass ein sozialer „Container“ geschaffen werde, dass durch den Aufbau von Vertrauen Beziehungsgestaltung im KS ermöglicht werde.

### Anmerkung

Das wird auch durch eine jüngst veröffentlichte Langzeitstudie von Google bestätigt. Darin wurde seit Jahren versucht, unter den mehreren Tausenden eigenen Mitarbeitern herauszufinden, was die signifikanten Kernfaktoren für erfolgreiche Teams sind. Es ist dies (unter vielen untersuchten Faktoren) die sogenannte „**psychologische Sicherheit**“. Darunter versteht man die Sicherheit, dass man sanktionsfrei seine Meinung, seine Befindlichkeit, Kritik und Vorschläge vorbringen kann.

Von „**virtueller Kommunikation**“, „virtuellen“ Teams, „virtueller“ Führung ist viel die Rede. Damit ist gemeint, dass die Akteure nicht am selben Ort sind, dass sie ohne elektronische Medien nicht miteinander kommunizieren, geschweige denn physisch zusammenarbeiten können.

Die Bezeichnung „virtuell“ hat sich in dem Maß etabliert, in dem wir mehr und mehr sogenannte Informationstechnologien verwenden. Sie kann indes zu zwei verschiedenen Missverständnissen führen:

1. Solche Phänomene der nicht direkt physischen Kommunikation und Zusammenarbeit sind keineswegs neu. Funk, Fax, Fernschreiben und Fernsprechen (= Telefonieren), Telegramme, Briefe, Boten, Licht-, Flaggen- und Feuerzeichen usw. – der Vorfahren gibt es viele!
2. Auch „virtuelle“ Kommunikation ist ganz real. Sie hat reale Sender und Empfänger, braucht reale (wenn auch manchmal nur mehr sehr kurze) Zeit, wird ganz real – vor allem in unseren Gehirnen – wahrgenommen und hat ganz reale Konsequenzen – wie nicht zuletzt Partnersuche im Internet beweist.

Wenn man hört oder liest, das spiele sich „nur im Kopf“ ab, stellt sich die Frage: Welche Wahrnehmung, welches Denken und Entscheiden nicht? Zwei Stunden im Wald und zwei Stunden vor dem Computer – beides sind zwei Stunden realen Lebens, realen Erlebens.

» Die wahren Abenteuer sind im Kopf. Und sind sie nicht im Kopf, dann sind sie nirgendwo. (Andre Heller, Popsong 1975)

Soll heißen: Wir verfügen über ein Jahrtausende altes Knowhow im Umgang mit diesen Phänomenen. Wir sollten es nutzen und nicht irritiert, fasziniert oder pseudo-ahnungslos vor solchen Kommunikationsformen stehen.

Wir wissen, dass bestimmte Wahrnehmungskanäle auf diese Art und Weise nicht angesprochen werden können. Gerüche, Atmosphäre und vor allem Berührung sind so nicht übertragbar/durchführbar und daher nicht wahrzunehmen. Da die Wahrnehmung unser Fühlen, Denken und damit Handeln bestimmt, fehlt da etwas.

Dass TM nur „virtuell“ miteinander kommunizieren, heißt, dass sie einander nicht in der gewohnten Form in die Augen schauen können, keinen Händedruck austauschen und sich nicht umarmen, drücken oder küssen können. Wir wissen, dass das durch nichts 1:1 substituiert werden kann. Wir wissen aber auch, dass wir mangelnde Wahrnehmungsmöglichkeiten durch andere kompensieren können. Und wir wissen: Das alles ist aber auch nichts Neues!

Der Erstautor war Ende der 1960er Panzerkommandant. Sämtliche (damals vier) Mitglieder der Besatzung hatten während der Einsätze nur Funkkontakt zueinander.

Aug in Aug waren nur Vor- und Nachbesprechungen. Und natürlich die Nach-Nachbesprechungen nach Dienstschluss beim gemeinsamen Bier. Ansonsten war die Besatzung ein virtuelles Team.

### 2.3.6 Konfliktmanagement

Die wichtigste Basis für ein erfolgreiches Konfliktmanagement ist, dass alle Beteiligten das „**KOKO-Prinzip**“ nicht nur gut verstehen, sondern sogar verinnerlicht haben. Es bedeutet, dass man mit niemandem einen Konflikt haben kann, mit dem man nicht auch kooperieren könnte, eben weil man miteinander etwas Gemeinsames hat.

Kosovaren und Hawaiianer haben kaum Konfliktmöglichkeiten miteinander, zumindest keine territorialen. Mit ihrem Nachbarn im angrenzenden Garten schaut die Sache schon anders aus. KOnflikt und KOoperation sind durch die gemeinsame Grenze grundsätzlich noch keinerlei Grenzen gesetzt – ganz im Gegenteil. Die meisten KOKO-Chancen haben wir klarerweise mit unserem Lebenspartner – „daily CoCo“ sozusagen! Aber auch in und zwischen Teams gibt's jede Menge von beidem.

Ob es nun in einer gemeinsamen Situation zu KOnflikt oder zu KOoperation kommt, hängt von vielen Umständen ab, nicht zuletzt aber auch von den betroffenen Parteien.

Spieltheoretisch kann man sagen: Die wenigsten Situationen im Leben sind per se eindeutig „**Nullsummenspiele**“ (in denen man sich empfehlenswerterweise konkurrierend und damit konfigurierend verhält) oder „**Nicht-Nullsummenspiele**“ (in denen man sich empfehlenswerterweise kooperativ verhält). Die meisten Situationen bieten beide Möglichkeiten und werden von den beteiligten Parteien als das eine oder das andere definiert.

#### Beispiel

Der Kampf um Marktanteile ist ein Nullsummenspiel. Aber die Mitbewerber einer Branche können gemeinsam – z. B. durch Image-Maßnahmen – das Marktvolumen steigern. Das erfordert Kooperation. Für die Mischung aus den beiden gegensätzlichen Vorgangsweisen hat sich in der Wirtschaft der Begriff „Coopetition“ etabliert.

Die im Folgenden beschriebenen Methoden und Instrumente professionellen KOKO-Managements sind sowohl auf KOKO-Lagen innerhalb unseres Fokalsystems „Team“ anzuwenden, als auch auf KOKO-Situationen mit anderen Außensystemen (also anderen Teams und Suprasystemen wie die allenfalls bestehende größere Organisation, in die das Team eingebettet ist; aber auch Kunden, Lieferanten; auch die gesellschaftlichen Umsysteme, ...)

#### Anmerkung

Wenn wir von „Konfliktparteien“ reden, meinen wir auch soziale Systeme wie Teams, Organisationen, Institutionen, ganze Gesellschaften, ... Gerade an dieser Stelle möchten wir wieder daran erinnern, dass soziale Systeme keine Lebewesen sind. Sie haben kein Hirn. Sie haben keinen Willen. Wenn man ihnen einen Standpunkt, ein Interesse zuschreibt, dann ist damit das Ergebnis der Willensbildung ihrer Mitglieder gemeint. Und die so gebildeten Absichten und Interessen werden von Menschen als den natürlichen Organen dieser sozialen Systeme vertreten. Gleichermaßen gilt für „Handlungen“ solcher Systeme. Sie können ja nur durch Personen als Organe handeln.

## 2.3 · Durchführung

Für Konfliktmanagement als Bestandteil von TE wohlgemerkt ist es wichtig, die verschiedenen Systemebenen von KOKOs zu unterscheiden.

### Anmerkung

Dem üblichen Sprachgebrauch folgend, werden wir im Folgenden vielfach nur einseitig von „Konflikten“ statt von „KOKO“ sprechen.

1. Da gibt es zum Ersten sogenannte **Binnenkonflikte**. Das sind Konflikte zwischen Mitgliedern des Teams. Die TM sind alle unterschiedlich in ihrer Persönlichkeitsstruktur und den dadurch verbundenen Wahrnehmungsmustern und den entsprechenden Handlungsoptionen. Schon wenn einzelne Menschen einander in KOKO-Situationen gegenüberstehen, besteht eine hohe Komplexität möglicher Handlungen. Zur Lösung/Regelung von Konflikten zwischen TM, also von Binnenkonflikten, braucht es Trivialisierungstechniken, also Regeln, welche das potenziell komplexe Verhaltensgemenge zwischen den TM im Kontext Team zielführend lenken.

### Anmerkung

Gegenstand unserer Betrachtung ist letztendlich das Verhalten der beteiligten Parteien. Das mag unserer speziellen Wahrnehmung als Verhaltensberater, -trainer, -coaches geschuldet sein. Aber auch bei Konflikten ist es so: Was immer die Ursachen dafür sind (mögen diese in Einstellungen, Erwartungen, Werten etc. liegen), letztlich kommt es auf die Lösung/Regelung des Konflikts an. Und diese muss wohl auch immer in einem Verhalten, und sei dies „bloß“ Kommunikation, liegen.

Zu den Trivialisierungstechniken gehören modellhaft beschriebene Vorgangsweisen des Konfliktmanagements. Wir folgen hier dem 5-Dimensionen-Modell von Friedrich Glasl (2011).

Danach sind in jedem Fall folgende Dimensionen zu analysieren (schon damit keine wesentlichen Merkmale des konkreten Konflikts übersehen werden):

- a. Wer sind überhaupt die beteiligten Konfliktparteien?
  - b. Was ist Gegenstand des Konflikts?
  - c. Wie sieht die Beziehung zwischen den Konfliktparteien aus?
  - d. Wie sieht der bisherige Konfliktverlauf – und oft noch interessanter: der mögliche zukünftige Konfliktverlauf – aus?
  - e. In welchem Kontext spielt sich der Konflikt ab? Was sind die Rahmenbedingungen?
2. Sogenannte **Außenkonflikte** bestehen mit Umsystemen des Teams. Da unser Fokalsystem das Team ist, beschäftigen wir uns in diesem Zusammenhang nur mit solchen Konflikten, in denen das Team als Ganzes als Konfliktpartei auftritt – dabei immer notwendigerweise repräsentiert durch TM (oder Vertreter). Die Fälle, in denen einzelne TM ganz persönliche Konflikte mit Außenstehenden austragen, klammern wir hier zwecks Vereinfachung aus – mögen sie auch von Bedeutung für das Team sein. Auf der Gegenseite können Einzelpersonen, Gruppen, Teams, Organisationen etc. – also jegliche „Menschen-Systeme“ – stehen. In diesem Fall beschäftigt uns die Frage: Wie kann das interne Verhaltensgemenge derart vereinheitlicht = trivialisiert werden, dass ein einheitliches Auftreten nach außen möglich ist? (Und wenn ein anderes Auftreten gewünscht ist, dann muss auch dieses geregelt herbeigeführt werden.)
- Auch bei solchen Außenkonflikten sind selbstverständlich alle fünf oben genannten Dimensionen a–e zu analysieren. Dazu jetzt im Einzelnen.

## Die Konfliktparteien

Zur Erforschung der individuellen **persönlichen Konfliktstruktur** empfehlen wir den „Konflikt-Drachen-Test“. Dieser fußt wiederum auf dem Werk von Fritz Riemann (2017).

Achtung: Es gibt eine Reihe von Persönlichkeitstests. Sie dürfen alle nicht als erschöpfende Ergründung der Persönlichkeitsstruktur verstanden werden, können aber wertvolle Denkanstöße dafür geben, inwieweit Konflikte schon bloß durch die Verschiedenheit der Persönlichkeitsstruktur der handelnden Personen und deren dadurch geprägte Wahrnehmungsstruktur begründet sind.

Die dementsprechenden Persönlichkeitsprägnanzen können nach Riemann den vier Grundmöglichkeiten „Distanz“ versus „Nähe“ oder „Ordnung“ versus „Chaos“ oder Mischformen daraus („rational – emotional“ oder „unabhängig – verbindlich“) zugeordnet werden (Abb. 2.11).

Für das Zusammentreffen verschiedener TM ergeben sich daraus Handlungsempfehlungen zur Regelung allfälliger KOKO-Situationen.

### Beispiel

Wenn ein sehr nähesuchender Mensch auf eine distanzierte Person trifft, kann bessere Beziehung und damit mehr Verständnis dadurch hergestellt werden, dass z. B. die Sprache von Begriffen wie „Atmosphäre“ oder „Freundschaft“ mehr auf Vokabeln wie „Was ist Sache“ oder „Tagesordnung“ umgestellt wird.

In jedem Fall ist eine wichtige Basis jedes KOKO-Managements die Analyse der konkreten Konfliktstruktur der beteiligten Menschen. Denn die Komplexität jeglichen Verhaltens geht von den Menschen aus.

## Der Konfliktgegenstand

Schon aus dem KOKO-Prinzip folgt zwingend der Schluss, dass die Konfliktparteien etwas Gemeinsames verbindet. Oft liegt ein Lösungsansatz schon darin, dieses Gemeinsame zu suchen. Es findet sich meist in einer Ebene über dem konkreten Konfliktgegenstand.

Jedenfalls ist es für ein erfolgversprechendes Konfliktmanagement notwendig, ganz am Anfang die „unvermeidbare, unverträgliche Kollision“ zwischen den Interessen/Intentionen der Konfliktparteien aufzuspüren und gemeinsam mit den Konfliktparteien zu definieren.

Sollte nämlich das Aufeinandertreffen miteinander unvereinbarer Interessen vermeidbar sein, dann wird in vielen Fällen eine Kosten-Nutzen-Analyse dazu führen,

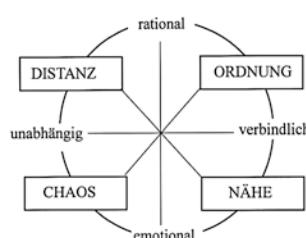


Abb. 2.11 Das Konflikttrad

## 2.3 · Durchführung

dass die Vermeidung gewählt werden wird, klassischerweise „Flucht“ genannt. Diese Methode der Konfliktregelung ist menschheitsgeschichtlich die älteste (Schwarz 2005) und sollte anderen Mitteln (wie Kampf, Delegation, Kompromiss oder Konsens) gegenüber nicht stigmatisiert werden.

Und sollten die Interessen der Konfliktparteien gar nicht miteinander vereinbar scheinen, dann sind sie näher zu analysieren. Möglicherweise (und das ist gar nicht so selten der Fall) liegt kein Konflikt, sondern ein Problem vor, welches zu lösen ist. Methoden der Problemlösung sind keine Methoden des Konfliktmanagements. Oder es finden sich gemeinsame Oberziele. Oder es werden dadurch Missverständnisse aufgeklärt usw.

Konfliktparteien neigen aus unterschiedlichsten Gründen dazu, ihre Interessen nicht exakt auf den Tisch zu legen. Das macht die Analyse der Konfliktgegenstände oft schwierig.

Ein simples Beispiel soll dies verdeutlichen: An einer Weggabelung angelangt, sagt A: „Wir gehen rechts!“ B entgegnet: „Nicht jetzt!“ Fazit: Es kann der Widerspruch noch nicht exakt festgestellt werden. Ist es ein Richtungsstreit? Oder ein Streit über den Zeitpunkt? Hier sollte auf Exaktheit geachtet werden. Nur „links“ wäre ein unverträglicher Widerspruch zu „rechts“. Nur „Jetzt!“ wäre ein solcher zu „Nicht jetzt!“ Es ist weiter zu forschen!

Ohne die unvermeidbare, unverträgliche Kollision dingfest zu machen, sollte professionellerweise kein Versuch eines Konfliktmanagements gestartet werden!

## Die Konfliktbeziehung

Die Beziehung zwischen den Konfliktparteien kann sein

- neu oder alt,
- mehr oder weniger emotionalisiert,
- flexibel wechselnd oder stark verkrustet,
- komplementär oder egalitär,
- asymmetrisch oder symmetrisch,
- freundschaftlich oder fremd oder ...

Die Beschaffenheit dieser Beziehung wird für mögliche Lösungen/Regelungen des Konflikts von Bedeutung sein. Es geht ja um Konflikte zwischen Menschen-Systemen.

Achtung vor sogenannten „Konfliktvereinbarungen“: Nicht selten haben die Konfliktparteien miteinander eine stillschweigende, implizite Vereinbarung, den Konflikt am Leben zu halten. Die Gründe dafür können vielfältig sein: Sie schätzen die Lust und Energie, die ihnen aus dem Konflikt erwächst (Eheleute sind manchmal ein gutes Beispiel dafür). Staatsoberhäupter müssen für ihre Anhänger kämpfen bzw. Kriege führen, aber das nur begrenzt, um nicht das Eingreifen Dritter (z. B. der UNO) zu provozieren. Solche Konfliktvereinbarungen einen die Konfliktparteien zumindest gegenüber herandrügenden Streitschlichtern.

## Der Konfliktverlauf

Das **Eskalationsmodell** nach Friedrich Glasl (2011) zeigt sehr anschaulich drei Hauptstufen (I–III) von Konfliktescalation und die damit verbundenen Interventionsmöglichkeiten (► Abb. 2.12).

### Anmerkung

Das Modell zeigt auch augenscheinlich die „Eigendynamik“ von Konflikten. In der Regel eskalieren Konflikte, wenn nichts zur Lösung unternommen wird. Sie halten von sich aus grundsätzlich nicht

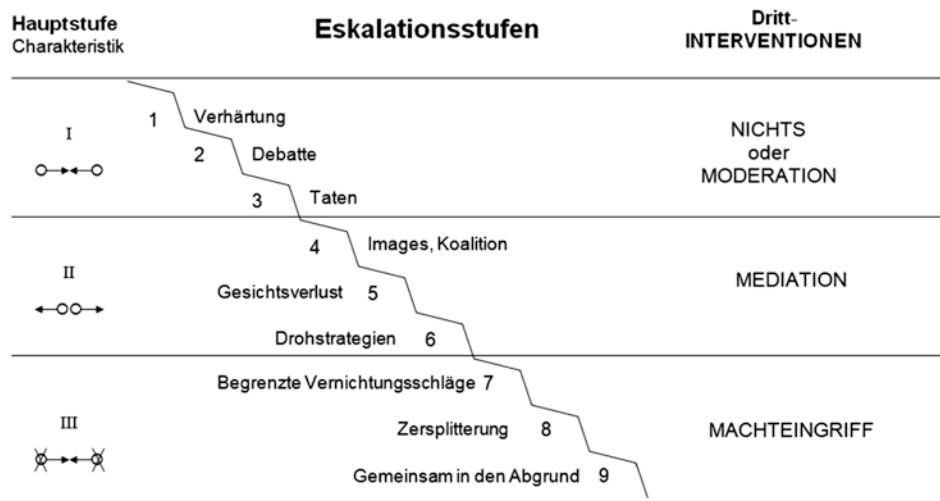


Abb. 2.12 Eskalationsstufen nach Glasl

still. Sie ziehen die Parteien immer tiefer hinunter. Gut zu sehen ist das in Abb. 2.12, wenn Sie sich die Eskalationslinie als Kellerstiege von links oben nach rechts unten vorstellen. Die eigentliche Arbeit besteht darin, zu deeskalieren. Das ist, um ihn der Metapher der Kellerstiege zu bleiben, wie wenn man sich mit schwerer Last Stufe für Stufe hinaufquält, um wieder ans Tageslicht zu gelangen.

Da Konflikte dynamische Systeme sind, müssen auch Lösungen/Regelungen stets neu ausbalanciert, das heißt nachjustiert werden.

Die **Hauptstufe I** zeichnet sich dadurch aus, dass die Parteien miteinander streiten – mehr oder weniger gesittet. Je nachdem ist die Intervention von dritter Seite (z. B. einer übergeordneten Instanz oder einer externen Beratung) zu setzen:

- Entweder gar nicht intervenieren. (Auch diese Form kann die passende sein, wenn die Parteien ihren Konflikt selbst „managen“ können. Alles andere wäre eine unnötige Stigmatisierung der Parteien.)
- Oder Moderation. Hier kümmert man sich von dritter Seite einzig und allein um einen adäquaten Gesprächsverlauf. Inhaltlich wird seitens des Moderators/der Moderatorin keine Stellung bezogen.

➤ **Die allfällige Moderation kann durch einen Externen oder Internen durchgeführt werden.**

Die **Hauptstufe II** ist dadurch gekennzeichnet, dass die Parteien nichts mehr miteinander reden.

Das ist das Einsatzgebiet von Mediation. Hier pendelt ein allparteilicher Dritter zwischen den Parteien, überbringt wechselseitig selektierte Botschaften und versucht unter seiner/ihrer Gesprächsleitung auch wieder gemeinsame Zusammenkünfte herzustellen. (Deeskalation – in diesem Fall auf die Hauptstufe I – ist ja das Ziel der Intervention von dritter Seite.)

➤ **Die Mediation wird wohl durch einen externen Experten durchzuführen sein. Internen (wie z. B. FK) wird es wohl an der notwendigen Allparteilichkeit mangeln.**

## 2.3 · Durchführung

Für die **Hauptstufe III** ist charakteristisch, dass die Parteien wieder zusammentreffen – um sich umzubringen!

Die einzige angemessene Intervention von dritter Seite ist hier ein Machteingriff. Es geht darum, die Parteien zu trennen, zu separieren, sie auseinanderzubringen, zwischen sie einen Sicherheitskorridor zu legen. Sofern die übergeordnete hierarchische Instanz dazu nicht selber in der Lage ist oder es keine solche gibt, machen das üblicherweise die Polizei oder die UNO/die NATO – oder auch nur die USA.

➤ **Das können nur interne Machthaber (= Hierarchen) durchführen – und dürfen das auch nicht aufschieben oder gar vermeiden.**

Übrigens ist es oftmals sehr schlussreich, die Konfliktparteien (getrennt!) über ihre Prognosen zum weiteren Konfliktverlauf zu befragen. Das kann für weitere Schritte der Escalation oder Deeskalation gute Hinweise liefern. Ein Grund für die hohe Validität dieser Prognosen liegt im Phänomen der „Self fulfilling Prophecy“. Die Konfliktparteien werden ihr Möglichstes tun, um ihre Prognosen wahr werden zu lassen.

## Der Konfliktkontext

Jeder Konflikt spielt sich in einem bestimmten Kontext ab. Die Rahmenbedingungen können für den Konflikt eskalierend oder deeskalierend sein. Jedenfalls sind mit dem Kontext (zumindest in diesem Modell) Rahmenbedingungen gemeint, welche von den Konfliktparteien selbst nicht verändert werden können.

Metapher: Auch Fußballspieler können die Abmessungen des Spielfelds und die Spielregeln nicht abändern, ja nicht einmal die Entscheidungen des Schiedsrichters. Das sind für sie gesetzte Größen, innerhalb derer sie sich (im wahrsten Sinn des Wortes) zu bewegen haben – und dies meist durchaus konflikthaft.

In der Konfliktbearbeitung ist der Kontext natürlich zu beachten, aber nicht zum Gegenstand der Behandlung durch die Konfliktparteien selbst zu machen!

## Das Konfliktformat

Konfliktregelung ist immer auch eine Sache des **Formats**. Konfliktmanagement ist sehr „Format-sensibel“! Wer mit wem zur Bearbeitung des Konflikts zusammentrifft, wer alles dabei ist, bestimmt maßgeblich den Erfolg.

Wir kennen dieses Phänomen auch im Zusammenhang mit dem sogenannten EKR, dem „Erweiterten KommunikationsRaum“.

Klar wird dies auch auf der Konflikteskalationsstufe II, in welcher die Konfliktparteien gar nicht mehr zusammenkommen wollen.

Im Konfliktmanagement sollte immer der Grundsatz des kleinstmöglichen Formats befolgt werden. Heißt: Wenn möglich, nur diejenigen in die Kommunikation einzubeziehen, die direkt Parteien des Konflikts sind!

Dafür gibt es mehrere Gründe:

- Wenn nur wenige, vielleicht nur zwei der TM, von einem Konflikt, den sie untereinander haben, betroffen sind, wird das restliche Team sehr leicht zum „Tribunal“. Parteinahme ist ganz natürlich – und wenn man sonst nichts zu tun hat, setzt man sich halt auf die „Geschworenenbank“. Die Konfliktaustragung vor dem gesamten Team hat in der Mehrzahl der Fälle eine eskalierende Wirkung! Das kann man natürlich sogar bewusst einsetzen. Wenn man aber an Deeskalation interessiert ist, sollte man das kleinstmögliche Format wählen.

- Tadeln, Abmahnhen, ja vielleicht sogar Bestrafen vor anderen führt zu Gesichtsverlust, schädigt das Ansehen. Wenn man das will (z. B. wegen der generalpräventiven Wirkung), dann sollte man Bestrafungen, Degradierungen vor all denen aussprechen, die das auch gleich direkt abschreckend mitbekommen sollen. In allen anderen Fällen sollte man davon dringend Abstand nehmen.

## Das Team selbst als Konfliktlösung

Einer der großen Vorteile von Teams gegenüber einzelnen Menschen ist die mögliche „**Paradoxienentfaltung**“ durch Aufgabenteilung. Dadurch ist es möglich, Ambivalenzen besser zu bewältigen. „Double binds“ durch einander widersprechende Anweisungen werden dadurch aufgelöst, dass – falls nötig sogar gleichzeitig – einander widersprechende Arbeiten durch verschiedene TM durchgeführt werden.

### Beispiel

Gleichzeitig Konsumgüter und Investitionsgüter herstellen und vertreiben.

Auch das Phänomen der bloß „partiellen Inklusion“ der TM in das Team kann helfen, Konflikte zu deeskalieren oder gar zu regeln. TM müssen ja nur denjenigen Teil ihrer Person (genauer: des damit verbundenen Handlungsrepertoires) in das Team einbringen, welcher für die Teamarbeit relevant ist. Spezielle persönliche Eigenheiten und Vorlieben können außen vor bleiben – ja müssen das sogar.

Teams sind für potenzielle Binnenkonflikte schon durch die in ihnen wirksamen Trivialisierungsmechanismen (wie Regeln und Gewohnheiten) kraftvolle Konstruktionen der Teamlösung. Sie sollten dies zumindest sein.

Das setzt voraus, dass alle TM die wichtigsten Instrumente, Methoden und Modelle des Konfliktmanagements kennen, aber auch anwenden können. Konfliktmanagement ist Mannschaftssport!

### 2.3.7 Kultur

Fasst man die zahlreichen Versuche, Unternehmens-/Organisationskultur zu definieren, vereinfacht zusammen, kann man feststellen: Unter der „Kultur“ eines Teams wird normalerweise die Gesamtheit aller Regeln und Normen, an welche sich die TM gebunden fühlen, verstanden. Wir bevorzugen – zugegebenermaßen aus der Sicht von Verhaltenstrainern –, die Summe der für die TM typischen Verhaltensweisen als „Teamkultur“ zu bezeichnen. Das ist deswegen präziser, weil man auf die dahinterliegenden Normen, Werte, Grundhaltungen der TM nur schließen kann. Wahrnehmen kann man nur das konsolidierte, typische Verhalten der TM eines bestimmten Teams.

Aus systemischer Sicht handelt es sich bei der Teamkultur um die **informelle** Seite des Systems. Man sagt oft, es handle sich dabei um eine „emergente Ordnung“, d. h. sie entstehe scheinbar ungeregelt von selbst. Entstehung und Praxis der Systemkultur ähnele dem Erwerb und Gebrauch der Sprache. Die Grammatik der Muttersprache ist einem selbst oft unklar, sie ist schon automatisiert.

Hinzu kommt, dass die Einhaltung kultureller Normen für selbstverständlich gehalten wird. Es fallen daher meist nur Verstöße gegen die Organisationskultur auf. Das fällt bei Verboten leichter als bei Geboten. Und Verstöße gegen Verbote sind auch

## 2.3 · Durchführung

einfacher zu exekutieren (=ziehen Konsequenzen nach sich) als die Befolgung von Geboten.

### Anmerkung

Noch deutlicher wird der emergente Charakter bei der Gesellschaftskultur. Die Regeln und Normen derselben (Begrüßung, Körperdistanz, Umgang mit Zeit, ...) können deswegen besser von Nicht-Angehörigen erkannt und beschrieben werden. Für Angehörige sind sie zu selbstverständlich.

Darin liegt auch ein Teil der Wertschöpfung von externen Beratern bei Diagnose und Gestaltung von Unternehmenskultur, in unserem Fall Teamkultur.

Bei genauerem Hinsehen lichtet sich das Mystische um den „emergenten“ Charakter dieser Kultur: Das konsolidierte, typische Verhalten der TM wird durch formelle und informelle Regeln bestimmt. Unklarer sind naturgemäß die informellen Regeln. Sie sind ja nicht schriftlich dokumentiert. Sie kommen nur durch nachhaltiges, gleichförmiges Verhalten der TM oder durch Erwartungen – auch seitens des Teams oder der Organisation –, welche nicht formalisiert sind, zustande. Das Regelhafte liegt im Verhalten selbst und kann nur aus diesem erschlossen werden.

Die Gründe dafür, dass nicht alles Verhalten in Teams formell geregelt ist, können sein:

- Es soll ein gewisser Freiraum für improvisiertes sinnvolles Verhalten gewahrt bleiben.
- **Beispiel:** Der „kurze Dienstweg“ unter Umgehung aller formalen Strukturen, (durchaus zulässige) „Tricks“ der Teamarbeit.
- Es gibt „ungeschriebene Gesetze“.
- **Beispiel:** Anderen TM wird in Krisensituationen geholfen.
- Es gibt Verhaltensweisen, die bekannt sind, aber offiziell nicht gutgeheißen werden dürfen.
- **Beispiel:** Freundschaftsdienste im Sinne von „eine Hand wäscht die andere“.
- Es lässt sich nicht alles formalisieren.
- **Beispiel 1:** Umgangsformen der TM untereinander.
- **Beispiel 2:** Entscheidungen nach Intuition.
- Bestimmte Erwartungen bleiben besser unausgesprochen.
- **Beispiel:** Die Arbeit nicht abrupt mit dem formellen Dienstschluss zu beenden.

Jede TE ist Veränderung – und sei es, dass diese „nur“ in Beibehaltung besteht. Und bei jeder geplanten Veränderung ist die Teamkultur zu beachten!

- a. Sie setzt jeder Änderung Grenzen.
- b. Aber auch ihrer eigenen Änderung sind Grenzen gesetzt.

**Ad a)** Es gibt im Deutschen das Sprichwort: „Es ist nicht ratsam, gegen den Wind zu spucken.“ Es kann durchaus der raue Wind der Teamkultur sein, welcher der TE entgegenbläst. Die Regeln der Teamkultur sind meist eiserner als formelle Vorschriften. Sie stehen nicht auf dem Papier, sie gehen unter die Haut. Geplante Veränderungen, die damit nicht vereinbar sind, haben es schwer. Wenn nicht auch die Kultur selbst geändert wird, haben sie nicht einmal eine Chance, umgesetzt zu werden.

**Ad b)** Klarerweise ist es nicht leicht, kulturelle Regeln = Normen zu ändern. Sie gelten ja nicht, weil sie etwa aufgeschrieben wären, sondern weil sie tatsächlich gelebt werden. Oftmals sind sie so selbstverständlich geworden, dass sie nicht einmal

bewusst sind. Sie wirken „implizit“. Da muss man im Zuge von TE an die selbstverständlichen Fundamente des Teamverhaltens ran. Oftmals muss deshalb das „Stück“ umgeschrieben werden!

- **Nicht selten steht die Teamkultur sogar im Widerspruch zu offiziellen Regeln und Normen. Sie dient manchmal zur Korrektur der unpraktikablen formalen Standards und Programme. Sie ist dann sogar existenziell fürs Team.**

### Beispiel

Offiziell verbotene Praktiken werden regelmäßig praktiziert, um den Geschäftserfolg aufrecht zu erhalten.

Oft können informelle illegale Teamregeln nur durch die **informellen illegalen Konsequenzen** zu ihrer Durchsetzung dechiffriert werden.

### Beispiele

„Deals“ als positive Konsequenzen für die Einhaltung illegaler Teamregeln; „Mobbing“/ „Bossing“ als negative Konsequenzen für die Verletzung illegaler Teamregeln.

In der Organisationslehre existiert der – auch auf Teams übertragbare – Begriff der „Schauseite“ der Organisation. Das ist die „geglättete Außendarstellung“ (Kühl 2011). Sie ist für die Öffentlichkeit gedacht. Die formelle Seite von Teams steht nicht selten in einer geradezu „umgekehrten Kopplung“ zur Kultur: Sie widerspricht der Schauseite. Auch das bietet – wie jede Kopplung – Gestaltungsmöglichkeiten. Werden die übertriebenen Versprechungen der Schauseite zurückgefahren, reduzieren sich die dagegen widerständigen, die Schauseite konterkarierenden internen Verhaltensweisen. Oder umgekehrt: Führungskräfte ist empfohlen, in Außendarstellungen auf die Machbarkeiten zu achten, welche die Teamkultur aufzeigt.

Zu achten ist in der TE stets auf Grenzen der Machbarkeit. Gerade die Arbeit an der Teamkultur kann zu besonders sensiblen KOKO-Fällen in der Zusammenarbeit von KS und BS werden. Manchmal können sogar nur Externe bestimmte (vor allem illegale) Kulturphänomene ansprechen und in Angriff nehmen. Aber Achtung: Gerade diese Phänomene können oft nur mit Vorsicht, manchmal gar nicht angesprochen werden. Wir sprechen dann von „Kommunikationslatenz“. Es gibt Immunisierungstendenzen des KS! Die Beziehungsebene zwischen KS und BS muss dafür schon tragfähig und genügend Vertrauen vorhanden sein. Das sind Fälle für das, was wir „dialektische Vorgangsweise“ nennen. (► Abschn. 4.3.1, „Change“)

### Anmerkung

Zu besonderen Methoden zur Kulturanalyse wie die Institutionenanalyse und die – allerdings aufwendige, aber in diesem Maß auch aufschlussreiche – Methode der „ManagementInszenierung“ siehe ► Abschn. 4.1.2.

### 2.3.8 Zeit

---

„Zeitmanagement“ ist an sich ein absurder Begriff. Aber man kann immerhin versuchen, zu managen,

- was man in einer bestimmten Zeit wie tut,
- wie man konkrete Prozesse mit verfügbaren Zeiten in Einklang bringt – oder umgekehrt,
- und wie man überhaupt mit der Dimension Zeit umgeht. (Muss ja nicht immer so chronometrisch sein, wie es unserer „westlichen“ Kultur entspricht.)

Aus gruppendifamischer Sicht kann man feststellen, dass die Dimension Zeit einen der größten Unterschiede zwischen Teams und anderen Formen von Gruppen macht.

### Vergangenheit – Gegenwart – Zukunft

Schon Kurt Lewin hat mit seiner Feldtheorie die zeitlichen Dimensionen Vergangenheit – Gegenwart – Zukunft und ihren Zusammenhang auf unser Handlungsfeld plastisch dargestellt.

Aus systemtheoretischer Sicht hat Rudi Wimmer durch sein Modell „Dritter Modus“ der sozialen Ebene und der Sachebene als dritte Dimension die Zeit dazustellt.

Die immer präsente Notwendigkeit der Entscheidung zwischen Kurz- und Langfristigkeit beherbergt bedeutendes KOKO-Potenzial. Dies gilt auch für die Entscheidung zwischen Be- und Entschleunigung.

Mit Zeitmanagement ist immer die Frage, wie mit Risiko umgegangen wird, verbunden. Wir folgen hier der Unterscheidung von Gigerenzer, der zwischen Situationen mit bekanntem Risiko (z. B. im Spielcasino) und solchen mit unbekanntem Risiko unterscheidet. Letztere nennt er Situationen der Ungewissheit. In solchen zeigt sich die Stärke von Intuition, Faustregeln und Heuristiken. (► Abschn. 2.3.4)

Wir betonen in diesem Buch ja immer wieder die großen Unterschiede der gruppendynamischen Phänomene und der dadurch induzierten Methoden und Instrumenten zwischen Teams (also Formeln von „Family Groups“) und sogenannten „Stranger Groups“ wie z. B. Selbsterfahrungsgruppen.

Einer der größten dieser Unterschiede ist: Für Stranger Groups ist nur die Zeit arbeitsrelevant, in der die Mitglieder zusammenkommen (zu Zwecken der Selbsterfahrung, der Therapie, des Trainings usw.). Daraus entstand das Prinzip des Arbeitens im „Hier & Jetzt“. Für Family Groups wie Teams ist aber die Seminar-/Trainings-/Workshop-Zeit – also die Gegenwart – nur eine passagere Erscheinung. Viel relevanter ist für Teams die Vergangenheit. Aus ihr stammen all die Erfahrungen, die Muster, die das Verhalten der Mitglieder (zumindest mit-)bestimmen. Und von noch größerer Bedeutung ist natürlich die „drohende“ gemeinsame Zukunft.

Vergangenheit und Zukunft sind also die wirkmächtigeren Zeiten im Leben eines Teams. Insbesondere „Dort & Dann“ müssen daher methodisch und instrumentell entsprechend angegangen werden.

## 2.4 Nachbearbeitung

---

„Wenn alles getan ist, ist nichts mehr zu tun.“ „Alles“ ist allerdings in einem TE-Prozess nie getan. Dieser Prozess ist – wie es neudeutsch so schön heißt – ein „Ongoing Process“. Jede Änderung von Verhalten – und Teamarbeit ist im sichtbaren Endeffekt Verhalten – ist ein fortlaufender Prozess und keine einmalige Aktion und braucht wiederholtes, anhaltendes Training.

Und am Ende kommt der Schluss – lautet dennoch eine unwiderlegbare Volksweisheit.

Schlussendlich wird die Qualität der Teamentwicklungsmaßnahmen von dem bestimmt, was bestehen bleibt und nachhält.

„Letzte“ Schritte sind zu setzen. „Letzte“ in Anführungszeichen, weil TE eine „never ending story“ ist. Das soll nicht schrecken! Das ist Realität. Jedes Ende ist ein neuer Anfang. Aber jeder TE-Prozess soll als Projekt formalisiert sein, auch wenn er ohne externe Begleitung stattfindet, also mit definiertem Anfang und Ende. Es müssen auch die Zeitpunkte festgelegt sein, zu denen der Grad der Zielerreichung festgestellt wird. Das steht ja einem möglichen Restart als Anschlussprojekt nicht im Weg. Vor dem Ende sind daher bestimmte Schritte zu setzen und auch weitere für die Zeit nach Projektende festzulegen.

Davon handelt dieser Abschnitt.

### 2.4.1 Ergebnissicherung

---

Lern- und Trainingsergebnisse sind dingfest zu machen. Das kann durch Dokumentation/Verschriftlichung geschehen, aber auch durch andere Techniken wie insbesondere Fotoprotokolle.

Eines der wichtigsten Ergebnisse von TE-Maßnahmen sollten sogenannte „**Aktionspläne**“ sein. In ihnen wird verbindlich festgelegt, wer (mit wem), (bis) wann, was, wozu „on the job“ machen wird. (► Abschn. 4.4.1)

### 2.4.2 Transfersicherung

---

Der Sinn einer TE liegt immer darin, dass deren Ziele erreicht worden sind. Das werden letztendlich Verhaltensänderungen der TM sein. Ob Wissenserwerb, neue Fertigkeiten und Fähigkeiten, geänderte Grundeinstellungen, ob Wertewandel oder Klimawandel im Team – wahrnehmbar wird die Erreichung der Ziele wohl sein müssen, um sie oder das Gegenteil – und zwar im gegebenen Ausmaß – feststellen zu können.

Transfersicherung beginnt schon ganz am Anfang mit der Feststellung der gegebenen Ausgangssituation, dem Ist, der professionellen Formulierung der Ziele, der Festlegung des sich daraus ergebenden Deltas. (► Abschn. 2.1.3)

Dann werden schon in der Designphase entscheidende Maßnahmen der Transferförderung gesetzt: Trainingsdesign „Nearest to the Job“ mit „Intervaltechnik“. (► Abschn. 2.2.1)

In Aktionsplänen ist festgehalten worden, wann, von wem, wie und wozu das in der TE Entwickelte, Erlernte „on the job“ ein- und umgesetzt werden wird. (► Abschn. 4.4.1)

## 2.4 · Nachbearbeitung

Am Ende des TE-Projekts ist zu kontrollieren, ob und inwieweit die Ziele erreicht worden sind!

### ➤ Was gemessen wird, wird auch getan!

Jedenfalls ist es essenziell, dass die Umsetzung des Erlernten in die Praxis evaluiert wird. Und noch wichtiger: Dass dies alle Beteiligten von vornherein wissen. Allein dieses Wissen fördert die Umsetzung ungemein. (► Abschn. 4.4.2)

Noch ein paar Anmerkungen zur Evaluation in der TE generell:

- „Evaluation“ wird als Feststellung verstanden, inwieweit Ziele erreicht worden sind.
- Eine wichtige Eigenschaft von Zielen ist daher, dass sie dementsprechend formuliert werden. Es muss von Anfang an klar sein, wie ihr Erreichungsgrad kontrolliert werden kann. Dabei verwenden wir immer die Metapher: „So, wie das ein sechsjähriges Mädchen machen würde.“

### Beispiele

- a. Wird ein Arbeitsprozess schneller erledigt? → Messen mit einer Stoppuhr.
- b. Wird mehr verkauft? → Das zeigen die Stückzahlen.
- c. Wird mehr Gewinn gemacht? → Soweit nach Abzug der Kosten mehr übrigbleibt.
- d. Mögen sich die Beteiligten mehr? → Das findet man raus, indem man die Beteiligten fragt.

Es gibt keine Zielerreichung, deren Ausmaß man nicht feststellen könnte. Es muss ja nicht immer in metrischen Maßen sein. Beim Liebhaben wird ja wohl eine Skalierung von „mehr“ oder „viel mehr“ oder „gleich viel“ oder „gleich wenig“ oder „weniger“ etc. ausreichen. Das gilt also auch für sogenannte „Soft Skills“.

Neben dem „wie“ sind natürlich noch wesentliche Details zu beachten. Vor allem: Wer kontrolliert und wann. (Näheres und Beispiele in Harramach 1995; ► [www.harramach.com](http://www.harramach.com))

### 2.4.3 Ongoing Process

Klar, dass eine TE ein fortlaufender Prozess und keine einmalige Aktion ist. Jede Änderung von Verhalten – und Teamarbeit ist wie schon erwähnt im sichtbaren Endeffekt Verhalten – braucht wiederholtes, anhaltendes Training.

### Beispiel

Training von Sportmannschaften.

Damit Erlerntes aber in die Arbeitsrealität Einzug hält, muss es auch ein- und umgesetzt werden. Auch die beschriebenen Lernmethoden wie z. B. Soll-Ist-Analyse, der Dreischritt von Tun – Reflektieren – Reorganisieren („Wiener Walzer“), Feedback/Rückkopplung, Moderation von Meetings, Zeitmanagement-Methoden, Aktionspläne, Intervalltechnik, Evaluation durch ständiges Monitoring usw. müssen Bestandteil der Arbeit selbst werden.

Dass es sich bei diesen Instrumenten, Methoden und Modellen durchweg um Trivialisierungstechniken handelt, muss zum Schluss dieses Kapitels eigentlich gar nicht mehr betont werden.

Oft wird hier von „Integration“ all dieser Maßnahmen in die tägliche Arbeit gesprochen. Aber das wahre Ziel ist die „Inklusion“! Wenn man es nicht mehr merkt, ist es inkludiert!

## Literatur

---

- Battilana, J., & Casciaro, T. (2013). Wie Beziehungen den Wandel beeinflussen. *Harvard Business Manager*, 32.
- Blake, R. R., & Mouton, J. (1994). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing.
- Gigerenzer, G. (2008). *Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*. München: Goldmann.
- Glasl, F. (2011). *Konfliktmanagement*. Bern: Haupt.
- Harramach, N. (1995). *Trainings-Erfolgs-Kontrolle*. München: Verlag Neuer Merkur.
- Harramach, N., & Prazak, R. (2014). *Management absurd*. Wiesbaden: Springer.
- Harramach & Velickovic Unternehmensberatung (Hrsg.). Rangdynamik. ► [www.harramach.com/Themen/Rangdynamik](http://www.harramach.com/Themen/Rangdynamik). Zugegriffen: 30. Dez. 2017.
- Harramach, N., & Velickovic, N. (2018). Kein Coaching ohne Evaluation der Ergebnisse. In R. Wegener, et al. (Hrsg.), *Wirkung im Coaching*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kühl, S. (2011). *Organisationen, Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: VS/Springer.
- Lies, J. (2011). Mine: keine Management-Agenda. In S. Mörbe, U. Volejnik, & S. Schoop (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Change Communications*. Wiesbaden: Gabler.
- Likert, R. (1972). *Neue Ansätze der Unternehmensführung („New patterns of management“)*. Stuttgart: Haupt.
- Lindblom, C. E. (1959). The Science of „Muddling Through“. *Public Administration Review*, 19,79.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Riemann, F. (2017). *Grundformen der Angst*. München: Ernst Reinhardt.
- Rosenstiel, L. V. (2000). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander reden, Störungen und Klärungen. Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt.
- Schwaber K., Sutherland J., et al. (2001). agile manifesto. ► <http://agilemanifesto.org/>. Zugegriffen: 30. Apr. 2018.
- Schwarz, G. (2005). *Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen* (7. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Watzlawick, P. (1967). *Pragmatics of Human Communication*. New York: W. W. Norton.
- Willke, H. (2001). *Systemtheorie III: Steuerungstheorie*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Wimmer, R. (2007). Der dritte Modus der Beratung. *Revue für postheroisches Management*, 1,28–35.



# Exkurs Rangdynamik

**3.1 Begriffe der Rangdynamik – 74**

**3.2 Training zur Erweiterung  
des Verhaltensrepertoires – 77**

**Literatur – 78**

Sämtliche Abkürzungen werden in einem Abkürzungsverzeichnis zu Beginn des Buches erklärt.

Das Modell der Rangdynamik stammt vom Wiener Psychiater Raoul Schindler (1957), einem der beiden „Urväter der Gruppendynamik“ in Österreich, und wurde ursprünglich für Zwecke der Familientherapie entwickelt. In den 1990ern wurde es von Niki Harramach, Manfred Kohlheimer und Nina Veličković bearbeitet und in der TE in Wirtschaftsunternehmen und Non-Profit-Organisationen eingesetzt.

## 3

### 3.1 Begriffe der Rangdynamik

Rangdynamik (RD) verbindet im Gegensatz zu anderen gruppendynamischen Modellen Persönlichkeitstendenzen (Rolle) mit gruppendynamischen Phänomenen (Position) und organisationalen Strukturen (Funktion). Durch die Erfordernis der Passung zwischen Situation, Position und Rolle wird die Notwendigkeit der unterschiedlichen Persönlichkeiten in einem Team herausgestrichen.

Rangdynamik existiert immer, sie wird immer praktiziert – wenn auch meist nur implizit und auch wenn man sie nicht kennt. Es ist daher besser, sie zu kennen und sie willentlich einsetzen zu können. Unvermeidbare Nebeneffekte der Einführung des rangdynamischen Modells in einem Team sind Selbsterfahrung und eine erhöhte Achtsamkeit für die Erfordernisse der jeweiligen Situation. Mit der Rangdynamik verhält es sich ähnlich wie mit einer Fremdsprache. Man muss die Vokabeln lernen, um sich ordnungsgemäß ausdrücken zu können. Die gute Nachricht: Es sind nicht viele Vokabeln. Die schlechte Nachricht: Es gibt jede Menge „falsche Freunde“ unter den Vokabeln – das heißt: Dieselben Begriffe werden auch außerhalb der Rangdynamik verwendet, dann aber in – gravierend bis leicht – anderer Bedeutung.

Die wichtigsten Begriffe der Rangdynamik sind

- Position,
- Funktion,
- Rochade,
- Rolle,
- Passung Rolle – Persönlichkeit.

#### ■ 1. Position

Die „Positionen“, die in Gruppen stets eingenommen werden, zeigt □ Abb. 3.1.

- **Alpha** = Führer → gibt die Richtung vor.
- **Gamma** = „einfacher“ Mitarbeiter → geht mit dem Alpha mit.  
**Anmerkung:** Die in der Gamma-Position befindlichen Mitarbeiter sind aber die eigentlich Bestimmenden. Sie „küren“ die Person in der Alpha-Position. Wem niemand folgt, der kann nicht in der Alpha-Position sein. Wechselt die Gefolgschaft, wechseln auch die anderen Positionen. So kommt es zu „Rochaden“ (s. unten).
- **Omega** = Opponent, Gegenpol zum Führer = dialektisch-kritische Instanz.  
Im Schindlerschen Modell – und auch heute in Zitierungen immer enthalten – ist auch die Position
- **Beta** = (interner) Berater, Experten → unterstützen den Alpha.  
Die Position ist aber unseres Erachtens nicht konstitutiv für dieses Modell und führt oft zu Verwirrung, sodass wir die Grundversion darum verkürzt haben.

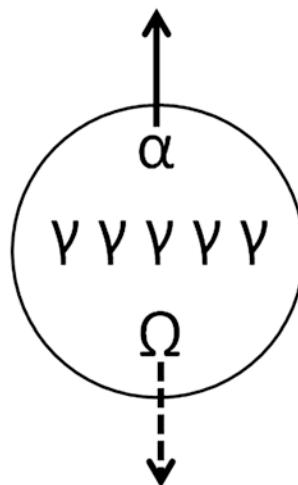


Abb. 3.1 Positionen der Rangdynamik

### Musterbeispiel Bergsteigergruppe

Der Führer führt die Gruppe den Berg hinan, dem Gipfel zu. Einer der Mitglieder ist ein alter Wetterfuchs, ein Experte auf seinem Gebiet. Eine der Frauen im Team ist von Beruf Physiotherapeutin. Einer kann gut jodeln. Und auch die anderen Gruppenmitglieder haben so ihre besonderen Fähigkeiten, die wir jetzt nicht alle im Detail erörtern wollen. Wir werden die Gruppe ein Stück ihres Weges begleiten. Vom Anfang an ist der Führer, Herr A, in der Alpha-Position.

#### ■ 2. Funktion

Ganz generell ist für ein richtiges Verständnis von RD wichtig: Die genannten Positionen sind unabhängig von der formellen Funktion des Positionsnehmers. Das gilt auch für Arbeitsteams – und gerade mit solchen beschäftigen wir uns ja in diesem Buch. (Die Bergsteigergruppe dient uns wie gesagt nur als „Musterbeispiel“.)

Ob jemand in seinem Arbeitsteam Sachbearbeiter, ein besonderer Spezialist, Fließbandarbeiter, Krankenpfleger oder Chef ist – modelltheoretisch kann jeder jede Position einnehmen. Wer welche Position einnehmen sollte, wird jeweils von der Situation bestimmt.

In modernen Teams wird immer häufiger „**rotierende Führung**“ praktiziert, auch „**Expertenführung**“ genannt. Das heißt: Es gibt zwar selbstverständlich einen hierarchischen Boss, aber die Führung in der jeweiligen Situation wird von dem übernommen, der sich am besten auskennt. In einer solchen Teamkultur müssen alle Teammitglieder (Boss eingeschlossen) ständig Positions-Rochaden vornehmen. Die Führungskraft muss also im eigenen Team oftmals in eine Gamma- oder sogar eine Omega-Position wechseln.

Daraus folgt auch: Niemandem ist eine Position vorbehalten – wiewohl die individuelle Persönlichkeitsstruktur bei allen Gruppenmitgliedern bewirkt, dass sie bestimmte Positionen lieber innehaben als andere. Aber wohl verstandene Rangdynamik lässt die Position nicht zu einem Persönlichkeitsmerkmal verkrusteten. Das ist das Ende der – im Übrigen menschenunwürdig so genannten – „Alphatiere“ im Menschenreich!

**Tipp**

Um nicht Personen mit Positionen zu verwechseln (eine stetige Gefahr, wenn man die RD-Sprache noch nicht gut beherrscht), sagen Sie z. B. nicht, der Chef sei „ein Alpha“. Sagen Sie besser: Der Chef ist in der „Alpha-Position“, wenn sie ausdrücken wollen, dass er gerade führt.

**■ 3. Rochaden**

Als „Rochaden“ bezeichnet man die Wechsel zwischen den Positionen. Sie sind geradezu das Kennzeichen von Rangdynamik, die deshalb ja auch nicht Rangstatistik heißt.

Schauen wir uns das noch einmal am Beispiel von Teamleitern genauer an: Sie sind natürlich kraft ihrer Funktion häufig in der Alpha-Position – aber auch nicht immer, nicht einmal im eigenen Team! Sie befinden sich immer wieder auch in anderen Positionen (und sollten das auch im beiderseitigen Sinn des Wortes wahrnehmen!) Das heißt, dass sie immer wieder zwischen verschiedenen Positionen rochieren – so wie alle anderen Teammitglieder auch. Führungskräfte müssen als „Sandwich-People“ Rochaden – oft in Minutenschnelle – beherrschen.

**Beispiel**

Wenn Sie z. B. Bereichsleiter sind und gerade aus der Sitzung der an Sie berichtenden Gruppenleiter von ihrem ersten Stock in den letzten Stock hinauffahren, um an einer Sitzung aller Bereichsleiter mit Ihrem Chef, dem zuständigen Vorstandsmitglied, teilzunehmen – dann werden Sie in aller Regel rasch von einer Alpha-Position in eine Gamma- oder Beta-Position wechseln müssen. Nur fünf Stockwerke sind dazwischen!

**■ 4. Rolle**

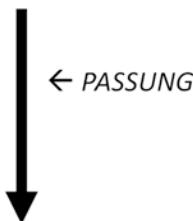
Das in einer aktuellen Position und in einer bestimmten Situation an den Tag gelegte Verhalten wird die Rolle genannt. Das Wort „Rolle“ wird im beruflichen Zusammenhang oft in anderer Bedeutung verwendet – insbesondere für Funktion oder Aufgabe. In der RD ist darauf zu achten, dass „Rolle“ das konkret gezeigte Verhalten (im Sinn von „Wie legst Du es an?“) meint! Auch mit der herrschenden „Rollentheorie“ hat das rangdynamische Verständnis von „Rolle“ nichts zu tun. Die Rollentheorie definiert die soziale Rolle in Abhängigkeit von den systemabhängigen Erwartungen, Werten und Normen. Verhaltenstechnisch liegt bei der RD die größte Herausforderung darin, die für eine bestimmte Position in einer bestimmten Situation empfehlenswerte Rolle (wir nennen sie die Soll-Rolle) zu praktizieren.

Das heißt: Welche Rolle empfehlenswert ist, wird durch die Situation (Teamkultur, Aufgabe, andere Beteiligte, Ressourcen, usw.) bestimmt. So könnte sie z. B. in der Alpha-Position mal anweisend, mal unterstützend, laut oder leise, einfach oder anspruchsvoll sein. (Entsprechendes gilt für alle Positionen.)

**■ 5. Passung Rolle – Persönlichkeit**

Aber Achtung: Manche Rollen passen mehr zu unserer individuellen Persönlichkeit, manche eher nicht. Wir nennen das die Passung Rolle – Persönlichkeit (Abb. 3.2).

Dazu kommt, dass eine „normale“ Persönlichkeit ab einem bestimmten Alter nicht mehr grundlegend verändert werden kann. Sie ist „gesetzt“. Wir nennen sie daher

***IST-PERSÖNLICHKEIT******SOLL-ROLLE***

■ Abb. 3.2 Passung Rolle – Persönlichkeit

Ist-Persönlichkeit. Trainiert – und damit verändert – kann nur das Verhalten werden. Und auch das nur in Grenzen. Abhängig von der Persönlichkeit eben. Aber immerhin doch.

### **3.2 Training zur Erweiterung des Verhaltensrepertoires**

Für Trainings zur Erweiterung des Verhaltensrepertoires ist es zuerst einmal wichtig, die eigene bevorzugte Rolle – und wenn möglich, auch die Gründe dafür – zu kennen.

Eine weitere große Herausforderung liegt darin, dass wir alle – großteils in Abhängigkeit von unserem Rollenrepertoire (leider aber nicht nur) – auch bevorzugte Positionen haben.

#### **Beispiele**

- Herrschsüchtige oder Gestaltungsfreudige neigen oft zu Alpha.
- Oberg'scheite Besserwisser neigen oft zu Beta.
- Schüchterne und solche, die am liebsten ruhig arbeiten, sind gern Gamma.
- Grantige Widerspruchsgeister bevorzugen oft die Omega-Position.

Für alle Teammitglieder – insbesondere aber für sogenannte Führungskräfte – ist es jedoch aus rangdynamischer Sicht wichtig, auch ein breites Rollenrepertoire ausüben zu können (und daher zu lernen). Dadurch kann schneller und treffsicherer rochiert werden. Denn zu versuchen, eine andere Position einzunehmen, ohne die entsprechende „Rolle spielen“ zu können, ist kontraproduktiv – und funktioniert letztendlich auch nicht.

Tröstlicherweise gilt eine alte Volksweisheit: „Mit dem Essen kommt der Appetit.“

Alle Teammitglieder sollten in einem möglichst großen Verhaltensrepertoire trainiert werden/sein. Und alle Gestalter von Teamdynamik sollten das Modell der Rangdynamik kennen und anwenden können! Denn: RD ist ein Mannschaftssport! Je mehr Positionen von allen Teammitgliedern eingenommen werden können, je mehr passende Rollen an den Tag gelegt werden können – desto flexibler und adäquater wird das Team auf verschiedene Situationen/Herausforderungen/Aufgaben reagieren und umso erfolgreicher sein können.

Für alle Teammitglieder – insbesondere wieder für sogenannte Führungskräfte – liegt die allergrößte Herausforderung aber darin, zu erkennen und zu verinnerlichen und zu leben, dass die Rangdynamik eben ein dynamisches Modell ist – so wie unser Leben insgesamt. Keiner/keine muss lange in ein und derselben Position bleiben. Das Normale – und einzige Beständige – ist der Wechsel! (Erinnert uns doch an „Change Management“, oder nicht? Das ist kein Zufall.)

Und noch ein paar pragmatische **Tipps** für den Anfang:

- Bitte nicht irritiert sein, wenn die Teammitglieder zeitweise rasch zwischen verschiedenen Positionen hin- und her springen. Oszillierende Rochaden sind der Normalfall, nicht die Ausnahme. Hauptziel ist ja auch die „**bewegliche Bewegung**“. (Siehe Musterbeispiel Panzerbesatzung.)
  - Und bitte schon gar nicht irritiert sein, wenn Sie nicht immer genau wissen, wer gerade in welcher Position ist. **RD ist kein Selbstzweck!** RD ist ein Modell und auch eine Methode. Die meisten Arbeitsteams haben andere Aufgaben zu erledigen, als immer sagen zu können, wie die rangdynamischen Positionen zwischen allen Mitgliedern verteilt sind. Dazu ist es günstig, wenn alle Teammitglieder RD soweit verinnerlicht und automatisiert haben (nicht nur in Gedanken, sondern vor allem in ihrem Verhalten), dass sie nicht immer zwanghaft daran denken müssen. Nur von Zeit zu Zeit wird es sinnvoll sein, die Rangdynamik im Team selbst zum Gegenstand der Erörterung zu machen. Etwa um einen abgelaufenen rangdynamischen Prozess zu reflektieren. Zum Beispiel, um ganz explizit Rochaden einzuleiten. Zum Beispiel, um die Mitglieder auf die Bewältigung einer besonderen Aufgabe vorzubereiten.
  - Und: Häufungen auch auf Alpha und Omega sind durchaus möglich (auf Beta und besonders auf Gamma ganz normal). Auch das sollte nicht grundsätzlich irritieren.
- Bei einem „Alpha-Gerangel“ mag dann schon ein ordnender Eingriff durch den formellen Chef nötig sein. Je nach Eskalationsgrad kann ja schon ein kurzes Time-out mit ein bisschen Moderation genügen.

## Literatur

---

- Harramach & Velickovic Unternehmensberatung (Hrsg.). (2017). ► [www.harramach.com/Themen/Rang-dynamik](http://www.harramach.com/Themen/Rang-dynamik). Zugegriffen 30. Dez. 2017.
- Schindler, R. (1957). Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe. *Psyche*, 11, 308–314.
- Spaller, C., & Wirnschimmel, K. (2016). *Das lebendige Gefüge der Gruppe*. Gießen: Psychosozial Verlag.



# Tipps für (potenzielle) TEl er

## 4.1 Analyse – 81

- 4.1.1 Die Systemanalyse – 81
- 4.1.2 Das Stück – 82
- 4.1.3 Das Delta – 84

## 4.2 Planung – 85

- 4.2.1 Design – 85
- 4.2.2 Information – 86
- 4.2.3 Organisation – 86

## 4.3 Durchführung – 88

- 4.3.1 Lernen – 89
- 4.3.2 Aufgabenteilung – 93
- 4.3.3 Lenkung/Führung – kybernetische Lenkungsmodelle – 94
- 4.3.4 Entscheidung – 98
- 4.3.5 Kommunikation – 98
- 4.3.6 KOKO – 103
- 4.3.7 Kultur – 105
- 4.3.8 Zeitmanagement – 108

## 4.4 Nachbearbeitung – 109

- 4.4.1 Ergebnissicherung – 109
- 4.4.2 Transfersicherung – 109
- 4.4.3 Ongoing Process – 111

## 4.5 Spezialtipps für Führungskräfte: Was besonders zu beachten ist – 111

- 4.5.1 Vorbemerkungen – 111
- 4.5.2 A. Juristisches – 112
- 4.5.3 B. Spezielles Wissen – 112
- 4.5.4 C. Außensicht – 113

Sämtliche Abkürzungen werden in einem Abkürzungsverzeichnis zu Beginn des Buches erklärt.

- 4.5.5 D. Selbstreflexivität – 114
- 4.5.6 E. Kollisionsgefahr – 115
- 4.5.7 F. Mannschaftstrainer – 115
- 4.5.8 G. Technische Notwendigkeit – 116
- 4.5.9 Z. Checklist – 116

## **Literatur – 116**

## 4.1 · Analyse

Im Kapitel 2 haben wir, unserem Vier-Phasen-Konzept folgend, die wichtigsten Phänomene in den Phasen des TE-Prozesses beschrieben. Nun werden wir in diesem Kapitel dazu spezielle Tipps für angewandte TE-Praxis geben.

Wir werden darin der Abschnittsstruktur von Kapitel 2 folgen, damit die Leser leichter Zusammenhänge finden und Querverweise nachgehen können.

Dieser Teil hat einen lexikalischen Charakter. Der Umfang des Buches ermöglicht aber nur, etliche Instrumente, Methoden und Modelle kurz zu beschreiben.

Die „**Spezialtipps für Führungskräfte**“ haben wir am Ende dieses Kapitels in einem besonderen Abschnitt zusammengefasst.

### 4.1 Analyse

---

Schon im ► Kap. 2 haben wir eingangs darauf hingewiesen, wie entscheidend die ersten Schritte der Analyse/Diagnose für den gesamten Verlauf der TE, insbesondere für deren Erfolg sind.

Hier sei allen TElern nochmals ins Stammbuch geschrieben: Fehler, die in dieser Phase gemacht werden, begleiten grundsätzlich den gesamten TE-Prozess und sind Hauptursachen für seinen Misserfolg. Rechtzeitige Fehlerbehebung klappt in der Regel nur durch aufwendige „Rücksprünge“ mit nachfolgendem neuem Aufrollen der schadhaften Entwicklungsschritte. Es ist also ratsam, eingangs besonders sorgfältig und umsichtig vorzugehen. Gegebenenfalls ist im notwendigen Ausmaß zu entschleunigen! Es zahlt sich später aus.

#### 4.1.1 Die Systemanalyse

---

##### Systeme

Stets muss das **Fokalsystem** definiert sein! Hier empfiehlt es sich, genau zu sein! Das Fokalsystem kann im Lauf der TE auch wechseln/oszillieren.

Eine exakte Systemanalyse führt immer wieder dazu, das Beratungsgebiet zu wechseln (z. B. von Teamentwicklung zu Persönlichkeitsentwicklung) und/oder ein anderes Beratungsformat zu wählen (z. B. von Teamtraining zu Einzelcoaching).

Nur auf dieser Basis können und müssen das KS, das BS und das gemeinsame Beratungssystem definiert werden!

In dem Beispiel in ► Abschn. 2.1.1 wurden zwei verschiedene Teams als mögliche Fokalsysteme beschrieben. Einmal gibt es da das Gesamtteam Krankenhausstation mit insgesamt 20 Mitgliedern. Zum anderen wird die Station von einem dreiköpfigen Team geleitet. Im Zuge der TE kann es wahrscheinlich sinnvoll sein, beide Teams durch den Prozess zu begleiten. Um einen eindeutigen – getrennten – Fokus auf beide Systeme richten zu können, ist es empfehlenswert, mit zwei verschiedenen Beratersystemen zu arbeiten. Diese müssen sich allerdings immer wieder verständigen und abstimmen – so, wie es die beiden Systeme realiter auch machen müssen. Übrigens zeigt dieses Beispiel auch, dass Beraterteams immer in der Lage sein sollten, die Komplexität der von ihnen beratenen Systeme zumindest ansatzweise zu „spiegeln“. (Siehe detaillierter in ► Abschn. 2.1.1)

## Balance

Zu den bedeutendsten Herausforderung zählt, die zwischen Subsystemen und/oder Fokalsystemen und/oder Suprasystemen bestehenden KOKO-Potenziale zwischen **Sub-optimierung** versus **Gesamtoptimierung** und der Verwirklichung von **Synergieeffekten** auszubalancieren.

### Beispiel

In mehreren öffentlichen Krankenhäusern derselben Stadt wird dasselbe teure technische Gerät installiert, obwohl nur eines insgesamt notwendig und ausreichend wäre.

## Regeln

Die Kenntnis der für die TM relevanten **Regeln** und der Umgang mit ihnen sind – wie im ► Abschn. 2.1.1 beschrieben – ein Kernthema jeder TE.

Für TEler ist daher nicht nur wichtig, diese Regeln zu kennen. Sie müssen vor allem auch wissen, inwieweit den TM die für sie relevanten Regeln bewusst sind. Denn dieser Bewusstseinsstand beeinflusst das Verhalten der TM. Vor allem ist für TEler auch wichtig zu wissen, wie die TM mit den Regeln umgehen wollen. Da gibt es ja viele Optionen: Regeln befolgen, nicht befolgen; Regeln ändern; eigene (geheime) Regeln bilden. (Siehe die Beschreibung in ► Abschn. 2.1.1)

Es kann und wird wohl Gegenstand jeder TE sein, ob die TM die relevanten Regeln kennen, und auf welche Art und Weise sie damit umgehen können und wollen.

Dies erfordert von den TElern regelmäßig eine angemessene Distanziertheit zu allen Facetten des Regelwerks.

### Beispiele

- Betriebswichtige Informationen werden nicht über die hierarchischen Kommunikationswege, sondern direkt zwischen den betroffenen MA ausgetauscht. Dies wird auch als „kurzer Dienstweg“ bezeichnet und verstößt zwar gegen Organisationsregeln, beschleunigt aber Arbeitsabläufe.
- Als Beispiel geübter, aber illegaler Praxis: Die MA eines Industriebetriebs überbrücken starke Stromstöße im Betriebsablauf durch sicherheitstechnisch nicht vertretbare Konstruktionen, um den zügigen Arbeitsablauf aufrechtzuerhalten. Dies im Wissen, dass die finanziellen Mittel zur ordnungsgemäßen Sanierung fehlen und in der Angst um ihre Arbeitsplätze. Ein Ausweg aus dieser Situation war wohl nur mit externer Hilfe möglich.

## 4.1.2 Das Stück

Wie schon in ► Abschn. 2.1.2 ausgeführt, muss soweit wie möglich das „**Stück**“, exakter gesagt das **Repertoire**, ergründet werden, welches von den TM als Ensemble gespielt wird. Ohne dieses wird an den Hauptmustern, den Schemata des Teams, vorbei gearbeitet – oder noch schlechter: dagegen gearbeitet. Erfolglosigkeit der TE ist dann eine sichere Konsequenz.

Das „Spiel“ wird jedenfalls wesentlich von den für die TM relevanten **Regeln** bestimmt.

## Teamregeln

TEler müssen sich daher asap („as soon as possible“) über die für die TM geltenden Regeln schlau machen.

- Die **generell-abstrakten, formellen** Regeln lassen sich ja grundsätzlich nachlesen:
  - die „Rechtsregeln“ in Gesetzen und anderen generell-abstrakten Rechtsnormen,
  - die „Organisationsregeln“ in einschlägigen Dokumenten wie SoP – Standards of Procedures, Arbeitsplatzbeschreibungen, anderen schriftlichen Organisationsprogrammen der Aufbau- und Ablaufstruktur etc.,
  - ebenso die Teamvereinbarungen, sofern sie verschriftlicht sind. Ansonsten sind sie zu erfragen.
- Auch die **individuell-konkreten, formellen** Regeln sind nachzulesen, sofern sie verschriftlicht sind. Ansonsten sind auch sie zu erfragen!
- Die **informellen** Regeln sind nicht verschriftlicht. Aufgrund der in ihrem Fall oft gegebenen „Kommunikationslatenz“ (heißt, dass über sie nicht gesprochen wird) sind sie meistens nur über das dementsprechende Verhalten der TM erschließbar.  
(► Abschn. 4.3.7)

## Teammuster

TEler müssen Obacht geben, wie sie mit den Teammustern umgehen, welche Rolle sie im Teamrepertoire spielen. Manche (besonders abstinenten) TEler glauben, sie könnten durchweg in der Zuschauerrolle verharren und müssen, darin enttäuscht, schwere Irritationen nicht nur in Kauf nehmen, sondern überwinden oder erfolglos bleiben (und ihren Anspruch auf Honorar verlieren).

Die TEler müssen die Regeln der Teamkultur (die wichtigsten zumindest) kennen, um eine erfolgreiche „**dialektische Vorgangsweise**“ einzuschlagen zu können.  
(► Abschn. 4.3.1, „Change“)

## Empfehlenswerte Analysemethoden

Die ist zunächst die **Institutionenanalyse** – ihre genaue Quelle ist nicht mehr feststellbar, tradiert wurde sie durch den Schweizer Berater und Trainer Werner Zbinden. Sie zeichnet sich durch sehr kreative Techniken aus.

Zum Beispiel werden „Non Dits“ – also das, worüber man in einer Organisation nicht spricht, was aber wichtig ist – dadurch identifiziert, was auf der Toilette geredet wird.

Zum Beispiel werden die Kommunikationsverläufe und Kommunikationsknoten dadurch sichtbar gemacht, dass die Mitarbeiter vor Betreten eines Stockwerks/eines Gebäudeteils in eine Talgkiste steigen müssen und die Fußspuren dann aufgrund der Talgpulver-Abdrücke gesehen werden und so Kommunikationszentren identifiziert werden können.

Diese Vorgangsweisen sind natürlich auch in der Diagnose von Teamkulturen anwendbar. Sie können auch zu anderen Analysemethoden anregen, wie z. B. zur Darstellung der Teamkultur in Bilder oder Geschichten oder Metaphern. Oft ist es für TM einfacher, dasjenige zu beschreiben und darzustellen, was durch die Teamkultur ausgeschlossen ist. Diese Methode der „Umkehrbilder“ lässt oft prägnante Rückschlüsse auf bestehende Kulturen zu.

Zu den **interaktiven Trainingsmethoden** zählen **Outdoor-Übungen**. Es handelt sich dabei um Übungen, die in der freien Natur stattfinden und der Entwicklung der einzelnen Teammitglieder sowie des ganzen Teams dienen. Die TM absolvieren „im

Wald und auf der Heide“ Problemlöseübungen als Team. Moderiert durch die Trainer reflektieren die TM den abgelaufenen Problemlöseprozess im Sinne einer Stärken- und Schwächenanalyse. Und entwickeln dann gemeinsam mit und beraten von den Trainern Möglichkeiten und Maßnahmen der verbesserten Problemlösung im Team sowie die Umsetzbarkeit dieser Mittel in die betriebliche Praxis.

**Planspiele**, und zwar sogenannte **Hand-Plan-Spiele** (auch Menschen-Plan-Spiele zum Unterschied von Brettspielen und EDV-Planspielen genannt) können die konkrete, spezifische Organisation, die simuliert werden soll, maßgeschneidert abbilden – müssen dies sogar (Qualitätserfordernis). Die darin gemachten Erfahrungen sind daher sehr gut auf die organisationale Realität übertragbar – die Transferrate ist hoch. Aber auch der Aufwand für Design und die Durchführung.

Eine spezielle „Theragnose“-Methode für die Arbeit an und mit Verhaltensmustern im Team ist die von Nina Veličković und Niki Harramach entwickelte „**Management-Inszenierung**“. Die TM spielen darin nach einem genauen Drehbuch ihre gemeinschaftlichen Verhaltensmuster in mehreren Zyklen durch. Gemäß dem Modell des Drei-Schritts „Wiener Walzer“ werden die TM angehalten, diese ihre Muster jeweils zu reflektieren. Demzufolge können diese Verhaltensmuster „reorganisiert“, das heißt bewusst (um)gestaltet werden.

#### Anmerkung

Externe TEler haben in der Regel wenig bis keine Ahnung von den geltenden Verhaltensregeln. Im Normalfall werden sie diese auch nur stückweise kennenlernen. Für Interventionen hoffentlich rechtzeitig. Wenn nicht, werden sie

- zufällig dennoch (halbwegs) passend intervenieren oder
- aus der unpassenden Intervention lernen und eine Chance zur Wiedergutmachung bekommen oder
- vom weiteren Spielplan gestrichen werden.

### 4.1.3 Das Delta

---

Jedenfalls gilt nicht nur für Teams, sondern auch für deren Entwicklung: „Clear Goals First!“

#### Zieldefinition

Wie nun sollten Ziele definiert werden?

In der Managementliteratur heißt die Antwort häufig: „SMART“. Das ist die Abkürzung für Specific, Measurable, Accepted, Realistic, Timely.

Wir verwenden lieber das Zielmodell „**3Dplus**“, wonach bei der Zieldefinition auf die drei Dimensionen zu achten ist:

1. **Kontrollierbar**: Das entspricht dem „measurable“, umfasst aber auch „specific“ und „timely“ – ganz wichtig für die Evaluation, inwieweit die Ziele erreicht worden sind.
2. **„Mittelschwer“**: Das entspricht durchaus der Dimension „realistic“ – und ist wichtig für den Motivationsgrad der Ziele.
3. **„Zustandsbezogen“**: Die Zielerreichung stellt ja einen Zustand, nicht eine Tätigkeit dar. Das ist nicht nur eine semantische Spitzfindigkeit. Der Weg ist eben in der Regel *nicht* das Ziel. Das Ziel sollte daher nicht mit Tätigkeitswörtern beschrieben werden, sondern mit Eigenschafts-(Umstands-)Wörtern.

Und zusätzlich bedeutet „plus“, dass die Ziele soweit wie möglich zwischen den (betroffenen) Teammitgliedern vereinbart (das ist mehr als „accepted“, nämlich „agreed“) sein sollen. Es gibt Situationen, in denen es besser ist, die Ziele vorzugeben. Aber grundsätzlich ist es eben wahrscheinlicher, dass vereinbarte statt befohlene Ziele erreicht werden. Noch dazu setzt eine Vereinbarung voraus, dass allen Beteiligten der Inhalt bekannt ist. In diesem Fall heißt das, dass alle TM alle Ziele kennen.

- Was so banal klingt, betonen wir extra, weil in der Praxis der Fall leider vorkommt, dass nicht alle TM alle Teamziele kennen. Und das kommt nicht einmal selten vor.

## Diskrepanzanalyse

Vor Start der TE darf nicht verabsäumt werden, das „**Delta**“ zu definieren! Den Zielen als dem angestrebten Soll-Zustand ist die gegebene Ausgangssituation, der Ist-Stand, gegenüberzustellen. Erst auf dieser Basis kann das maßgeschneiderte Design für den TE-Prozess stattfinden. (Siehe dazu im Detail ► Abschn. 2.1.3)

### Beispiele

- Arbeitsabläufe von derzeit drei Stunden Dauer auf zwei Stunden verkürzen!
- Fallout-Rate in der Produktion von drei Prozent auf 1,5 Prozent senken!
- Im Teamdurchschnitt die acht wichtigsten unserer zwölf standardisierten Motivationsfaktoren – zum Unterschied von derzeit nur vier – in den positiven Bereich gebracht haben (Test nach Frederick Herzberg).

## 4.2 Planung

---

### 4.2.1 Design

---

Schon im nun folgenden Schritt, dem **Design** der TE, ist auf die Transfersicherung zu achten. Dieser dienen dabei nachstehende Grundsätze.

#### „Nearest to the job“

Das bedeutet, dass, soweit möglich, **Simulationstechniken** zur Anwendung kommen, weil ja (meist beträchtliche) Teile der TE „off the job“ stattfinden.

Je größer die Ähnlichkeiten zur realen Arbeitssituation in den Entwicklungsschritten/den Trainingseinheiten abgebildet werden können, desto geringer ist die „Transferspanne“ = desto einfacher ist der Transfer „to the job“.

Programme für solche Simulationstechniken sind Outdoor-Trainings und Planspiele. In diesen Programmen werden die gegenständlichen Arbeitsabläufe so simuliert, dass sie im TE-Seminar in ihren wesentlichen Schritten maßgeschneidert nahezu 1:1 nachgestellt werden können.

#### Einsatz von „Intervaltechnik“

Besser als nur ein einziges Drei-Tages-Blockseminar ist eine Entwicklungsreihe mit kürzeren Modulen, z. B. halbtägig, mit Umsetzungsaufgaben zwischendrin, deren Umsetzung im jeweils nächsten Modul auch bereits evaluiert werden kann (► Abb. 4.1). (Miss)Erfolgsfaktoren können eruiert und reflektiert werden, die Umsetzungsaufgaben gegebenenfalls reorganisiert im Sinne von adaptiert werden.

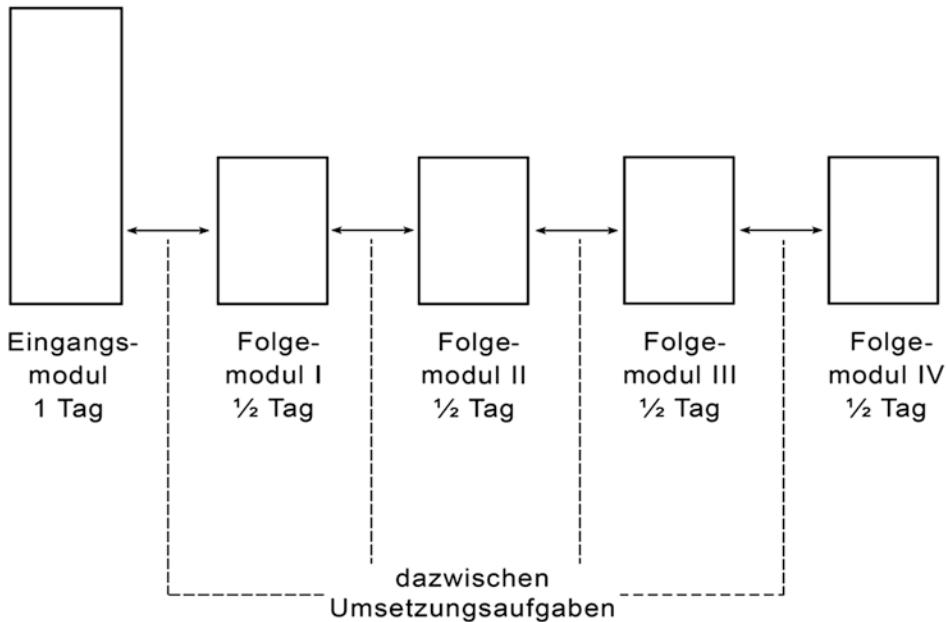


Abb. 4.1 Intervalltechnik

## 4.2.2 Information

Selbstverständlich sind schon in der Analysephase Vorgespräche mit dem Auftraggeber und dem Repräsentanten des Kundensystems = des Teams durchzuführen.

Aber auch in dieser Phase der Planung sind zur Information des KS, aber auch schon für die Feinabstimmung des Designs intensive Kontakte mit den TM zu empfehlen. Im Übrigen sollten in dieser Phase die Gespräche nicht nur mit den Teamchefs, sondern mit möglichst allen TM geführt werden. Wir nennen diese Kontakte (im Unterschied zu den erwähnten Vorgesprächen in der Analysephase) „**Vorpräsentationen**“.

Alle auftretenden Fragen (und zwar sowohl solche des KS als auch des BS) sollten in solchen Abstimmungen beantwortet werden. Eine möglichst umfassende Transparenz des TE-Prozesses auch für das KS ist wichtig, um alle betroffenen TM einzubinden.

## 4.2.3 Organisation

### Vertragsgestaltung

Die konkrete Gestaltung des TE-Vertrages zwischen Auftraggeber/KS und BS ist jedenfalls juristisch anspruchsvoll und kann vielfältige Formen annehmen (Abb. 4.2).

Besonders zu achten ist auf die manchmal „**Triangulierung**“ genannte, in der Praxis durchaus häufige Konstellation, dass Auftraggeber und KS nicht identisch sind! Sofern Teams in größeren Organisationen eingebettet sind, wird der Auftrag oft seitens der dafür zuständigen Organe der Gesamtorganisation erteilt. Da aber die eigentliche Entwicklungsarbeit zwischen den Beratern und dem Team zu leisten ist, kommt es zu einer Dreieckssituation. (Näheres A.1 Juristischer Exkurs im Anhang)

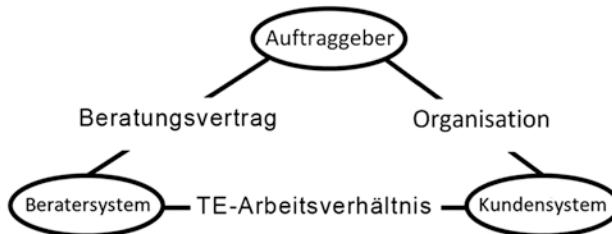


Abb. 4.2 Triangel

Ein Punkt der Vertragsgestaltung, welche einerseits immer wieder von praktischer Bedeutung ist und andererseits dem Auftraggeber zeigt, dass aufseiten des BS Profis am Werk sind, sind Stornoregelungen, also Vertragsbestimmungen für den Fall, dass die Teamentwicklung abgesagt, abgebrochen oder wie auch immer nicht im vereinbarten Ausmaß durchgeführt wird.

Da hierfür gesetzliche Bestimmungen fehlen, sollten die beabsichtigten Konsequenzen einer solchen Stornierung im Vertrag geregelt sein. Mangels einer solchen Regelung und Einigung im Anlassfall müsste sonst ein Rechtsstreit ausgetragen werden. Der Ausgang eines solchen ist ungewiss, zudem gibt es nur vereinzelte Gerichtsentscheidungen dazu, die auch nicht ganz einheitlich sind.

Wir empfehlen daher folgende Regelung: Im Falle einer nicht durch den Auftragnehmer verursachten Absage der Leistung durch den Kunden bis zwölf Wochen vor Leistungsbeginn ist keine Stornogebühr, bis vier Wochen vor Leistungsbeginn sind 30 Prozent des Pauschalhonorars, ab vier Wochen vor Leistungsbeginn sind 90 Prozent des Pauschalhonorars zuzüglich USt und allfälliger schon angefallener Kosten binnen 14 Tagen nach Absage zu bezahlen.

## Zeitliche und örtliche Rahmenbedingungen

TEler dürfen die Umfeldbedingungen nicht unterschätzen! Denn:

- Sie bestimmen zu einem erheblichen Teil die Qualität der TE. Ungewollte (!) Irritationen müssen abgeschirmt werden. Die Bedingungen der TE-Arbeit müssen nicht nur aus Gründen der bestmöglichen Simulation zu den Bedingungen der normalen Arbeit passen. Sie müssen auch mit der Teamkultur im Sinne eines bestmöglichen Raports kompatibel sein. Als Basis für eine möglicherweise auch dialektische TE-Arbeit müssen sich die TM zumindest eingangs „zu Hause“ fühlen. Unter Report wird in unserem Zusammenhang eine gute Verbindung zum KS verstanden.

## Negativbeispiel

Ein Managerteam findet sich am Seminarort in einem Sesselkreis wieder. Das ist für die meisten TM irritierend, besonders für diejenigen, die schon Trainingsgruppen oder Selbsterfahrungsseminare gemacht haben. Es erinnert sie zu Unrecht daran. Falsche Erwartungen werden geweckt – oder sogar Widerstand.

- Nicht selten ist auch hartes Verhandeln um die zeitlichen und örtlichen Randbedingungen angesagt. Spezielle Vorlieben des KS, vor allem für Örtlichkeiten, aber oft auch finanzielle Bedingungen spielen eine Rolle. Die TEler haben hier oft gegen einige Widerstand bestmögliche Umfeldbedingungen für die TE-Arbeit durchzusetzen. Hier gilt es, hart zu bleiben! Das zahlt sich letztendlich aus.

## Beispiele

- Die technische Ausstattung der Seminarräume ist nicht ausreichend.
- Outdoor-Übungen sind vorgesehen, aber im Lieblingshotel des KS passt dafür die Außenumgebung nicht.
- Häufiger Fall: Das KS will aus Kostengründen alle Module der TE im eigenen Unternehmen durchführen. Aber für manche Module ist ein „Nachtbogen“ (Klausur auswärts mit Übernachtung) viel förderlicher.

# 4

## 4.3 Durchführung

Ein paar Tipps gelten für die gesamte Begleitung einer TE. Durchgängig, muss man sagen, sollten TEler diese beachten!

### „Tormann-Haltung“

#### **Was jetzt auf mich zukommt, muss ich in den Griff bekommen!**

Beidbeinig stehe ich da. Völlig locker. Bereit, augenblicklich meine ganze Kraft zu mobilisieren. Bewusst, dass ich im nächsten Moment ganz angespannt sein werde.

Ich konzentriere mich ganz auf den Punkt des Geschehens. Das Rundherum ist ausgeblendet. Nur das, was auf mich zukommt, werde ich im Blick behalten. Den ganzen Weg lang, den dies nehmen wird.

Ich bin gut vorbereitet. Ich habe die ganze Werkzeugkiste griffbereit bei mir. Alle Tricks und Techniken sind drinnen.

Ich habe diese Situation hunderte Male durchgespielt. Ich bin bereit für alles, was da kommt. Ich weiß: Ich muss längstmöglich warten und dann schnellstmöglich entscheiden und handeln.

Ich habe keine Präferenz. Mein Standgewicht ist gleichmäßig auf beide Beine verteilt. Ich kann nach jeder Richtung wegspringen. Ich atme ruhig, normal und gleichmäßig.

Mein Bewusstsein ist durch nichts abgelenkt. Ich bin in jede Richtung hin offen.

Ich könnte tricksen. Jede Bewegung von mir würde mein Gegenüber beeinflussen. Auch mein Gegenüber könnte mich vorweg beeinflussen. Wir wissen das beide. Deswegen trickse ich nicht. Es geht nicht darum, wer besser manipuliert. Im Endeffekt geht es nur um das Ergebnis.

Ich darf mich nicht durch Täuschungen irritieren lassen. Ich muss mich voll und ganz auf das Geschehen selbst konzentrieren.

Wenn mich jemand anschubsen würde: Ich fiele um. So bereit bin ich; so sensibel bin ich; so bereit für alles, was da kommt.

Obwohl ich versuche, mich nur auf das relevante Geschehen zu konzentrieren, könnte mich vieles irritieren. Deswegen habe ich geübt zu selektieren: Was von dem, was ich wahrnehme, ist relevant? Diese Unterscheidung ist der schwierigste Teil meiner Arbeit, jetzt in diesem Moment.

Nichts nehme ich mehr wahr, als nur das vermeintlich Relevante. Andere Botschaften erreichen mich nicht mehr. Ich bin ebenso eingeschaltet wie ausgeschaltet.

Ich bin die Ruhe vor dem Sturm? Ich werde im Auge des Taifuns bleiben.

Jetzt nehme ich wahr, dass das Relevante sich zu bewegen beginnt. Es kommt auf mich zu. Ich kann schon im Ansatz seine Bewegung erkennen. Auch ich bewege mich auf es zu. Jetzt geht es blitzschnell. Und schon haben wir uns getroffen. Ich habe es im Griff!

Für den Moment geschafft! Aber sofort geht's weiter ...

### 4.3.1 Lernen

#### Extinction Learning

Damit gemeint ist eine Methode, eingelernte, aber nicht mehr passende, ja sogar hinderliche Verhaltensmuster wieder zu „ent-lernen“.

##### ■ Vorgehensweise

1. Abzuändernde Verhaltensweisen feststellen.

**Beispiel:** Fehler werden vertuscht und damit wiederholt statt aufgedeckt und behoben. Auf diese Weise werden sie auch zukünftig nicht verhindert.

2. Diejenigen Ursachen feststellen, die im Team, seinen Subsystemen und seinen Umsystemen liegen.

**Beispiel:** Die meisten Teammitglieder haben schon in der Schule gelernt, dass Fehler zu vertuschen lohnender ist, als sie zuzugeben und damit gleich selber aufzudecken. Am Arbeitsplatz zeigen nun die Chefs ein gleiches Verhalten wie seinerzeit die Schullehrer. (Das ist kein Wunder. Auch sie sind ja in die Schule gegangen.) Also behalten auch die Mitarbeiter ihre in ihrer Schulzeit als erfolgreich erlernten Verhaltensweisen bei.

3. Mit den Betroffenen werden die erwünschten konträren Verhaltensweisen definiert, die zukünftig an den Tag gelegt werden sollen.

**Beispiel:** Fehler werden sofort selbst aufgedeckt. Das wird belohnt/als positiv anerkannt. Die Fehlerursachen werden asap behoben und daher nicht wiederholt.

4. Ein Trainingsdesign wird entwickelt, in dem alle Beteiligten üben können, die alten Verhaltensweisen ab- und die neuen an den Tag zu legen. (Empfehlung: In Form eines MPS – ManagementPlanSpiels.)

**Beispiel:** Die Mitarbeiter spielen im Training Arbeitsprozesse durch, die ihren ureigensten Tätigkeiten zwar ähnlich, für sie aber doch neuartig sind. Deswegen werden sie auch immer wieder Fehler machen. Sie werden üben, diese Fehler sofort selbst aufzudecken und sogleich zu beheben. Soweit sie dazu Unterstützung (z. B. von ihren Chefs, von technischer Seite, von Materialseite usw.) brauchen, werden sie diese anfordern und anstandslos (!) bekommen. Ihre Chefs werden jede Fehleraufdeckung ausdrücklich positiv anerkennen – und damit Mut machen, diese erwünschte Vorgangsweise beizubehalten.

All diese Verhaltensweisen – nicht nur die der MA, sondern auch die ihrer Chefs und anderer Arbeitsunterstützer – müssen erfahrungsgemäß im Simulationsmodell oftmals geübt werden, bis die alten Verhaltensweisen ent-lernt und die neuen eingelernt sind.

#### Fehlermanagement

Wie schon in ► Abschn. 2.1.3 ausgeführt, folgt professionelles Fehlermanagement einem an sich einfachen „Fehlermanagement-Dreischritt“:

1. Fehler so schnell wie möglich feststellen!
2. Ursachen erforschen!
3. Ursachen beheben!

Ziel ist: keine Wiederholung!

Und ebenfalls in ► Abschn. 2.1.3 haben wir schon darauf hingewiesen, dass, was sich theoretisch so einfach darstellen lässt, in der Praxis anscheinend nicht so einfach umgesetzt werden kann.

Fehler zu vertuschen, haben die meisten von uns gründlich gelernt. Es muss daher vorerst einmal „Ent-lernen“ alter Gewohnheiten stattfinden (s. oben „Extinction Learning“). Und dann ist die oben beschriebene Vorgangsweise mit allen Beteiligten einzüben. Mit „allen“ sind nicht nur die operativ betroffenen TM gemeint. Regelmäßig müssen auch andere Um- und Suprasysteme in die Umschulungen miteinbezogen werden.

## 4

### Beispiel

In einem OE-Projekt in einer industriellen Fließbandproduktion waren nicht nur die Fließbandmitarbeiter zu trainieren, sondern auch deren Meister, ebenso wie andere Träger betrieblicher Funktionen wie Einkauf, Lager, Technik. Aber auch der Fabrikleiter war mit einzubeziehen. Alle äußerst einflussreichen Umsysteme. Fehlermanagement ist zutiefst bestimmt durch die gesamte Unternehmenskultur. Und: „Die Treppe wird von oben gekehrt!“

Einen für die Praxis hilfreichen Tipp birgt der überhaupt an Weisheiten reiche Kulturreitfadens der Firma Gore/USA mit dem sogenannten Waterline Principle: „Everyone at Gore consults with other knowledgeable Associates before taking actions that might be „below the waterline“, causing serious damage to the enterprise.“ (► [www.gore.com](http://www.gore.com))

### Risikomanagement

Wie schon im ► Abschn. 2.1.3 ausgeführt: Jegliche Teamarbeit birgt Risiken. Auch Risikomanagement hat daher integrierter Bestandteil von Teamwork zu sein!

Als die wichtigsten Aspekte von Risikomanagement gelten üblicherweise: zukünftige Risiken möglichst gering halten und für dennoch eintretende Risiken möglichst Vorsorge treffen. Beide Anforderungen können in gemeinsamem Teamwork besser bewältigt werden als in Einzelarbeit. Voraussetzung dafür ist aber ein geübtes, akkordiertes Verhalten der TM.

Wir sprechen lieber von „**Risk-Result-Management**“. Es geht ja nicht um die Verwirklichung des Grundsatzes „No risk, no fun!“ Vielmehr geht es um eine angemessene Balance zwischen dem Risiko, welches eingegangen wird, und dem Ergebnis, welches dadurch eingefahren wird. Je nach Branche und deren Kultur müssen die TM in ihrer Risikofreudigkeit manchmal eingebremst, manchmal angespornt werden

Das kann man trainieren: Die Teams müssen in einem interaktiven Setting Situationen bewältigen, Aufgaben lösen, deren Schwierigkeitsgrad sie selber bestimmen können. Mit dem Schwierigkeitsgrad steigen mögliche Risiken, aber auch Ergebnisse. Die TM haben sich also, bevor sie die Übung beginnen, über den zu wählenden Schwierigkeitsgrad abzustimmen. Nachdem sie die Übung erfolgreich oder erfolglos absolviert haben, reflektieren sie gemeinsam ihre vor der Übung getroffene Einschätzung der Risk-Result-Relation mit der Risk-Result-Relation, mit der sie sich nach der Übung konfrontiert sehen. Sie vergleichen also jeweils nach absolviert der Übung ihre „risk awareness“ / „result orientation“ vorher mit „risk taken“ / „result gained“ nachher. Kurz gesagt: Haben sie zu viel riskiert und damit alles verspielt? Haben sie sich im Verhältnis zur Aufgabe unterschätzt, daher einen für sie zu niedrigen Schwierigkeitsgrad gewählt und damit

#### 4.3 · Durchführung

mögliche bessere Resultate nicht erreicht? Oder haben sie die im Verhältnis zur Übung richtige Risk-Result-Relation gewählt und damit das mögliche Ergebnis optimiert? In mehreren Trainingszyklen schärfen die TM ihre Prognosefähigkeiten in Bezug auf die für sie jeweils passende Relation – selbstverständlich in jeweils unterschiedlichen Situationen, mit unterschiedlichen Aufgaben.

### KVP – Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Alles Walzer!

Den Dreischritt (Abb. 4.3), welcher die Teamarbeit ständig begleiten sollte, nennen wir den „**Wiener Walzer**“ der TE.

Dieser Dreischritt kann natürlich – so wie der Walzer in der Tanzschule – trainiert werden. In unseren interaktiven Teamtrainings gehen wir so oft wie möglich folgendermaßen vor:

1. Tun: Zuerst gilt es, eine Aufgabe im Team zu lösen. Dann folgt
2. eine Reflexion im Sinne einer Stärken-/Schwächen-Analyse der Aufgabenbewältigung und schließlich
3. eine Reorganisation, in der konkrete Verbesserungen für das nächste Mal geplant werden.

Die Umsetzung der Verbesserungspläne wird dann gleich praktisch getestet. Den Tanz beginnt von neuem, mit einer nächsten Übung, d. h. einem nächsten **Tun** ...

Dadurch wird die Teamarbeit immer (wieder) reflektiert und reorganisiert. So kommt es zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess es (KVP) in die Arbeit selbst. Das ist das Kernelement jedes „Learning Teams“/jeder „Learning Organisation“.

Voraussetzung dafür und Bestandteil dessen ist „**Monitoring**“ im Sinne einer ständigen Umsetzungskontrolle.

### Change

Um als Change Agent – und das sind TEler – wirksam werden zu können, muss oft den Grundthesen des Kundensystems antithetisch gegenübergetreten werden, um zu neuen Synthesen zu kommen (= „**dialektische Vorgangsweise**“). Diese Balance zwischen Widerspruch und beiderseitigem Verständnis ist ein wesentlicher Teil der professionellen TE-Kunst.

Gerade darin besteht ja oft die Wertschöpfung externer Experten.

Dafür muss erst einmal eine für die Arbeit „gute“ **Beziehungsebene** zum Kunden- system aufgebaut werden. („Die Beziehungsebene transportiert die Sachebene!“ so Paul

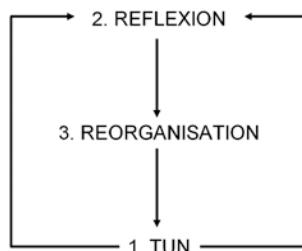


Abb. 4.3 Wiener Walzer

Watzlawick; ► Abschn. 2.3.5.) Man nennt das auch „Rapport“ herstellen. Erst auf dieser Basis wird es erfolgversprechend möglich sein, den Grundsätzen des Kundensystems entgegenzutreten – und das nur angemessen balanciert. Dabei darf der Rapport zum Kundensystem nicht abreissen. Ansonsten ist Widerstand zu befürchten.

In jeder TE hatte und hat die sogenannte „**Widerstandsarbeit**“ große Bedeutung.

In den Anfängen bewusst angewandter GD im deutschsprachigen Raum in den 1970er und 1980er Jahren wurde mit dem Widerstand gearbeitet. Heute ist diese Form der Behandlung von Widerstand zumindest in der Entwicklung von Arbeitsteams nicht mehr Stand der Technik. Man arbeitet nicht unter Widerstand. Dem JiuJitsu-Prinzip folgend könnte man sagen, man arbeitet unter Ausnutzung und Umkehrung des Widerstands. Mit Ausnahme von kurzen notwendigen Durchgangsphasen sieht dies aus, als arbeite man ohne Widerstand.

Ausdrücklicher Widerstand von Teammitgliedern führt bei diesen auch zu Lernwiderstand und ist daher aus pädagogischen Gründen zu vermeiden, zumindest zu minimieren. Aus rangdynamischen Gründen (insbesondere „Rochaden“; ► Kap. 3) kann dies zur Blockade der gesamten TE führen und muss dann schon als Kunstfehler gelten.

Eine der erfolgreichsten Methoden zur professionellen Behandlung von Widerstand ist das Prinzip „**Der Co-Trainer führt die Gruppe im Widerstand**“. Gerät ein Trainer in Widerstand mit der Gruppe – oder auch nur mit einzelnen TM – so kann sich der/die andere Trainer auf die Seite der „Widerständler“ begeben und so die Gruppe in eine sinnvolle Diskussion mit dem opponenter (Haupt-)Trainer führen und diese Diskussion moderieren. So kann eine Auseinandersetzung über sinnvolle Alternativen/Entwicklungsschleifen gestartet werden.

Rangdynamisch gesehen kommt der Trainer dadurch jedenfalls aus seiner – immer mehr angefeindeten – Alpha-Position. Andere TN können Alpha-, Omega- und andere Positionen einnehmen. Das bringt in den meisten Fällen eine positive Dynamik.

Schwieriger anzuwenden ist diese Methode klarerweise, wenn es nur einen einzelnen Trainer gibt. Der muss dann in sich selbst die Alpha-Omega-Rochade durchführen und sich auf die Seite der opponenter TN begeben und dann trachten, das rangdynamische Feld selbst zu verlassen und in eine moderierende Funktion zu kommen (siehe ► Kap. 3 „Exkurs Rangdynamik“).

#### Anmerkung

Die meisten – oft erfahrungs-jungen – Co-Trainer sind in dieser Methode nicht ausgebildet oder unsicher. Aber gerade diese Vorgangsweise muss rasch und platziert eingesetzt werden und erfordert obendrein noch einigen Mut!

- Für alle TEler: Der Grundsatz „**Der Co-Trainer führt die Gruppe im Widerstand**“ sollte nicht nur bekannt sein, sondern auch tatsächlich angewendet werden. Das muss trainiert werden!

#### ■ „**Sensomotorische Kreisprozesse**“

Wie im ► Abschn. 2.3.1 unter „Change“ festgehalten, lautet eine große Herausforderung im Veränderungsmanagement in Teams und Organisationen, den Kreisprozess zwischen Wahrnehmen und Handeln auch in diesen sozialen Systemen auf ein Niveau zu bringen, welches den sogenannten „sensomotorischen Kreisprozessen“ bei Menschen entspricht.

In solchen Fällen gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten der Trivialisierung der potenziellen Komplexität des Verhaltengemenges in sozialen Systemen:

#### 4.3 · Durchführung

- Der Kreisprozess wird an einzelne TM delegiert. Diese können dann persönlichen dem Team Veränderungsmaßnahmen aufgrund der von ihnen wahrgenommenen Notwendigkeiten anordnen.

Bei dieser Methode gehen allerdings mögliche Synergie-Effekte durch gemeinsame und damit „objektiviertere“ Wahrnehmungen verloren. Daher gibt es noch die zweite, allerdings kompliziertere Trivialisierungsmöglichkeit:

- Die individuellen Wahrnehmungsmuster der einzelnen TM werden durch Training weitestgehend homogenisiert. Weil es selbstverständlich sehr kompliziert ist, die dabei auftretenden Kontingenzen durch Homogenisierung auszuschalten, werden solche gemeinschaftlichen Wahrnehmungsmuster nur auf eine begrenzte Anzahl von wahrzunehmenden Phänomenen reduziert werden müssen.

Ziel ist, dass die TM bestimmte Phänomene der Außenwelt (möglicherweise auch der Team-Innenwelt) in möglichst gleicher Weise wahrnehmen und auch noch in möglichst gleicher Weise daraus Handlungsfolgen ableiten und durchführen.

- Die konkrete Vorgangsweise umfasst folgende Schritte.
- Die Wahrnehmung im Sinne von Erkennen hat sich nicht nur
    - nach außen (welche relevanten Anforderungen von Suprasystemen auf das Team zukommen), sondern auch
    - nach innen (welche Ressourcen dem Team zur Erfüllung dieser Anforderungen zur Verfügung stehen) zu richten.
  - Die Fähigkeit zur adäquaten Übersetzung von wahrgenommenen Phänomenen bedeutet,
    - relevante von irrelevanten Anforderungen zu unterscheiden,
    - eine exakte Bestandsaufnahme der dem Team zur Erfüllung dieser Anforderungen zur Verfügung stehenden Ressourcen durchzuführen.
  - Die Entscheidung, was aufgrund der Info zu geschehen hat, ist nach den Entscheidungsregeln des Teams zu treffen.
  - Die Durchführung der entsprechenden Veränderung.

In den meisten Fällen des stetigen Wandels sollte dieser (jetzt detailliert beschriebene) Vorgang dergestalt in die tägliche Arbeit integriert sein, dass er gar nicht mehr auffällt (Inklusion).

Wenn diese Vorgangsweise professionell durchgeführt wird, ist auch eine der wichtigsten Eigenschaften des Wandels erfüllt: Seine Sinnhaftigkeit für alle Beteiligten. Widerstand ist in diesem Fall nicht zu befürchten. Ganz im Gegenteil: Sinnvoller Wandel wird von allen Betroffenen begrüßt. Und rekursiv gemeint: Dies ist auch das Charakteristikum sinnvollen Wandels.

#### 4.3.2 Aufgabenteilung

Im zweiten Kapitel haben wir in ► Abschn. 2.3.2 die von uns sogenannte „**Neigung**“ als eines der wichtigsten Kriterien bei der Besetzung der verschiedenen Funktionen in einem Team beschrieben. Und wir haben darauf hingewiesen, dass diese Neigungen zu den Anforderungen, welche an das Team gestellt werden, passen sollen.

Darüber hinaus ist aber auch überaus wichtig, dass der „**Team-Cocktail**“ passt. Es genügt nicht, dass alle Funktionen mit optimalen Funktionsträgern besetzt sind. In sozialen Systemen, wie es Teams nun einmal sind, müssen die Mitglieder auch zusammenpassen.

#### Anmerkung

Wir haben schon darauf hingewiesen, dass wir mit Recruiting nicht befasst sind und daher in diesem Buch dazu keine professionellen Aussagen machen können. Aber selbstverständlich beeinflusst die personelle Zusammensetzung die Teamleistung ganz entscheidend. Für die Entwicklung bestehender Teams heißt das:

Teams sind, wie alle sozialen Systeme, durch ihre Mitglieder **und** deren Beziehungen zueinander bestimmt. Dieses Beziehungsgefüge stets im Auge zu behalten und ebenfalls einem ständigen KVP – einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess – zu unterziehen, ist also wesentlicher Bestandteil der TE. Ganz praktisch bedeutet dies: Ständig in die diesbezügliche Entwicklung investieren. Auch die Qualität von Beziehungen kann und muss daher gestaltet werden!

Aber der Entwicklung von Beziehungen sind ebenso Grenzen gesetzt wie der Entwicklung einzelner Persönlichkeiten. Wenn diese Grenzen erreicht sind/scheinen, ist die zwingende Konsequenz Personalwechsel! Teamverantwortliche dürfen das nicht scheuen, es muss ihnen auch die Möglichkeit dazu gegeben werden! Und externe TEler müssen gegebenenfalls darauf hinweisen!

4

### 4.3.3 Lenkung/Führung – kybernetische Lenkungsmodelle

Alle TEler sollten sich mit den gängigsten **Lenkungsmodellen** der Kybernetik auskennen. (► Abschn. 2.3.3, „Kybernetische Systematisierung“)

Zu den **Steuerungsmodellen** gehören Führungsstilmodelle wie:

- das GRID-Führungsmodell nach Blake/Mouton,
- das „3D-Modell“ von William J. Reddin,
- das Reifegradmodell von Paul Hersey und Ken Blanchard,
- die Kontextsteuerung.

Zu den **Regelungsmodellen** gehören:

- die Methode MbO – Management by Objectives,
- das Modell der TAG – Teilautonome Arbeitsgruppen.

#### **GRID-Führungsmodell nach Blake/Mouton**

Das Managerial Grid (Verhaltengitter, □ Abb. 4.4) von Blake und Mouton basiert auf fünf markanten Verhaltenskombinationen. Diese werden von den Autoren folgendermaßen beschrieben:

**1;1-Leiterverhalten** Ich nehme so wenig Einfluss wie möglich auf Sache (Arbeitsleistung) oder auf Menschen: Laissez-faire Verhalten bzw. Führungsstil, Quadrant I.

**1;9-Leiterverhalten** Ich beachte in der Arbeit überwiegend die zwischenmenschlichen Beziehungen und sorge für eine bequeme und freundliche Atmosphäre. Die Aufgabe rückt dabei in den Hintergrund: harmonisierendes Verhalten, kooperative Führung, Quadrant III.

**9;1-Leiterverhalten** Ich bin äußerst aufgabenbezogen und fordere hohe Leistungen, ohne dabei Rücksicht auf zwischenmenschliche Beziehungen und Personen zu nehmen: autoritäres Verhalten bzw. Führungsstil im Verhalten, Quadrant II.

#### 4.3 · Durchführung

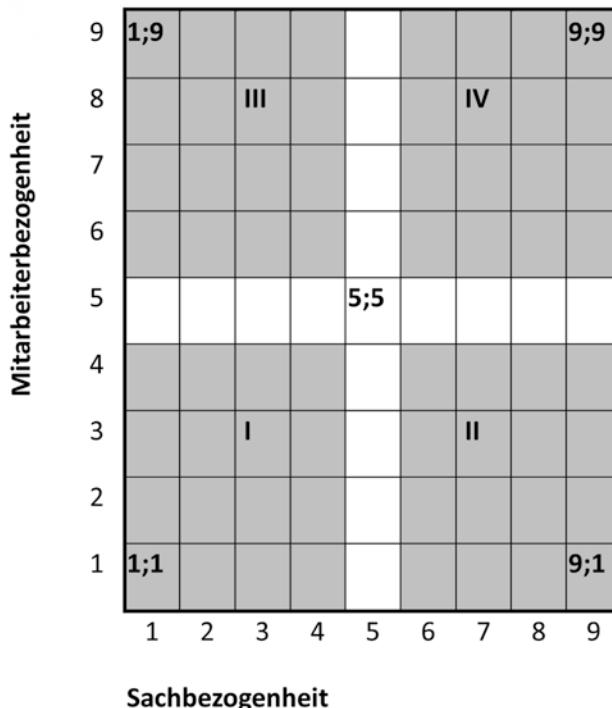


Abb. 4.4 Managerial Grid nach Blake und Mouton

**9;9-Leiterverhalten** Ich bin im höchsten Maße aufgaben- und personenbezogen und umgeben von begeisterten und motivierten Teilnehmern/Mitarbeitern. Wir verfolgen ein gemeinsames Ziel: teamorientiertes, integriertes Leiterverhalten bzw. Führungsstil, Quadrant IV.

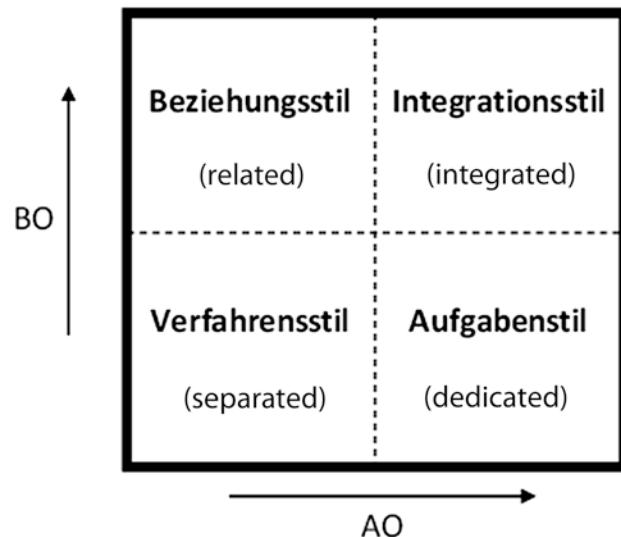
**5;5-Leiterverhalten** Ich benutze den Mittelweg zwischen Personen- und Sachbezogenheit: Mal-so-mal-so-Verhalten.

#### Das „3D-Modell“ von William J. Reddin

Auch William J. Reddin (1970) geht in seinem „3D-Modell“ von den beiden Leiter-Verhaltensdimensionen der sogenannten Ohio-Schule – nämlich „Consideration“ (= Beziehungsorientierung = BO) und „Initiating Structure“ (= Aufgabenorientierung = AO) – aus (Abb. 4.5). Er ordnet diese beiden Faktoren vertikal und horizontal an und bildet daraus vier „Grundstile“ der Führung.

Reddin betont aber, dass es keinen „optimalen“ Führungsstil gibt, sondern jeder der vier Grundstile unter bestimmten situativen Bedingungen (wie Organisation, Arbeitsweise, Personen) effektiv sein kann. Er bezieht die Effektivität als dritte Dimension in sein Modell („3D“) ein.

Damit kann die Effektivität des Führungsstils grob eingeschätzt werden.



■ Abb. 4.5 3D-Modell nach Reddin

### Das Reifegradmodell von Paul Hersey und Ken Blanchard

Nach diesem Modell (■ Abb. 4.6) hat die Führung entsprechend dem „Reifegrad“ der Mitarbeiter zu erfolgen.

- Im Quadranten 1 wird mit „Telling“ geführt: diktieren, lenken, leiten oder etablieren.
- Im Quadranten 2 wird mit „Selling“ geführt: argumentieren, erklären, klarstellen oder überzeugen zu verstehen.
- Im Quadranten 3 wird mit „Participating“ geführt: ermutigen, zusammenarbeiten oder anvertrauen.
- Im Quadranten 4 wird mit „Delegating“ geführt: delegieren, beobachten oder bevollmächtigen.

### Kontextsteuerung

Die Idee der „Kontextsteuerung“ entstammt der Systemtheorie. Dabei wird das Fokalsystem durch Veränderung der Rahmenbedingungen gesteuert. Da es – der Systemtheorie folgend – keine direkte, lineare Steuerung gibt, muss man präziser sagen: Im Fokalsystem werden Veränderungen durch Veränderungen des Kontextes induziert.

### Beispiele

Rechtsakte der EU steuern nationale Rechtsschöpfung.

Globale Marktstrategien steuern nationale Unternehmensstrategien.

### Die Methode MbO – Management by Objectives

MbO (■ Abb. 4.7) heißt Führung durch Ziele, nicht durch Handlungsanweisungen. Damit sind eigentlich das Prinzip und dessen unbedingte Voraussetzungen bereits erklärt. Grundvoraussetzung sind definierte Ziele. Wie diese zustande kommen, kann unterschiedlich sein – je nach Reifegrad der Mitarbeiter. Angestrebt ist die Entwicklungsrichtung „from Command to Commitment“.

#### 4.3 · Durchführung

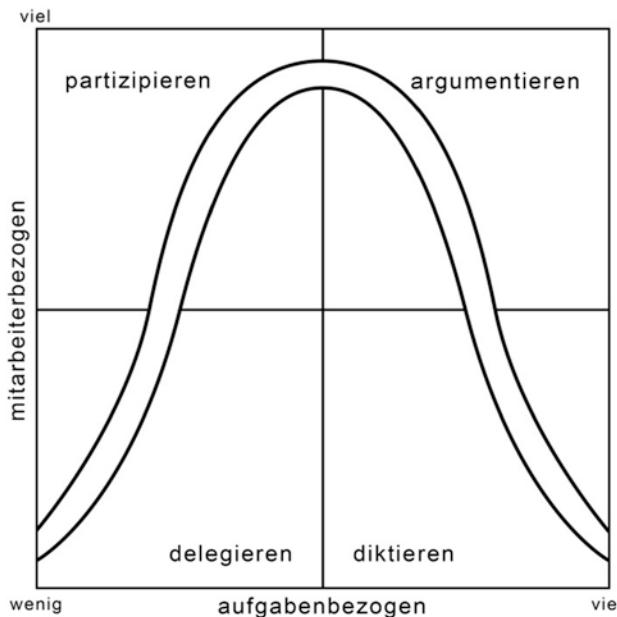


Abb. 4.6 Reifegradmodell nach Hersey und Blanchard

	1.						
UL + Führungskräfte (FK)		2.			5.		8.
FK				4.		6.	
FK + Mitarbeiter			3.			6.	8.
Mitarbeiter						7.	

Abb. 4.7 MbO-„Tanzschritte“

Die Vorgangsweise ist: Aus den obersten Unternehmenszielen werden für jede Hierarchiestufe Unterziele abgeleitet. So entsteht ein vollständiges Zielsystem für alle Elemente der Organisation. (Vom Unternehmensziel – über Bereichsziele – Abteilungsziele – zu Zielen für den einzelnen Mitarbeiter.)

Der MbO-Prozess gleicht in gewisser Weise einem Tanz, dessen Schritte eingehalten werden müssen. Die „Tanzschritte“ sind im Wesentlichen:

1. Entwurf der obersten Unternehmensziele,
2. Vereinbarung der Unternehmensziele,
3. Entwurf der Detailziele,
4. Diskussion und Maßschneiderung der Detailziele,
5. Änderung und Vereinbarung der neuen Unternehmensziele,
6. Festlegung der Detailziele,
7. Durchführung der Arbeit,
8. Kontrolle der Zielerreichung.

## Das Modell der TAG – Teilautonome Arbeitsgruppen

Erfolgreich war dieser Ansatz in den 1980er Jahren, als in Deutschland und Österreich solche Projekte in der industriellen Produktion, primär aus ökonomischen Gründen der Verbesserung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses, ein- und durchgeführt wurden.

Hauptziel war selbstständigeres Arbeiten und eigenständige Problemlösung durch die Mitarbeiter direkt am Shop Floor. Dahinter stand die progressive Anschauung, dass Probleme von den Mitarbeitern am besten gelöst werden könnten, bei denen sie entstehen und die ja dann auch die Lösung selbst durchzuführen haben. Mehr „Intrapreneurship“, das heißt innerbetriebliches Unternehmertum, war ein Schlagwort dafür. Und das alles bei gleichzeitig höherem Ausstoß, niedrigerer Ausfallsrate und geringerem Materialverbrauch.

Diese Ziele konnten tatsächlich erreicht werden – adäquate Personalentwicklung vorausgesetzt. Nebeneffekte waren höherer Stress der Mitarbeiter in der Produktion – aber bei gleichzeitig höherer Motivation.

Umso erstaunlicher, dass trotz der großen Erfolge dieser Ansatz kaum in die Dienstleistungsbranche, insbesondere öffentliche Verwaltung und NPOs, ausgerollt wurde.

### 4.3.4 Entscheidung

Empfohlene **Entscheidungsmodi** nach dem Entscheidungsbaum von Vroom und Yetton in der Fassung von Harramach sind unter den angeführten Bedingungen:

- **Allein und ohne Weiteres:**
  - Keine weitere Info nötig, keine weitere Akzeptanz zu erwirken.
  - Sofortige Entscheidung nötig, keine andere Chance!
- **Allein nach weiterer Info:** Weitere Info nötig und verfügbar; keine weitere Akzeptanz zu erwirken.
- **Allein nach Besprechung:** Akzeptanz (Einbindung) zu erwirken.
- **Allein durch andere(n):** Entscheidung besser delegieren.
- **Mehrheit:** Achtung: Ebenfalls Delegation der Entscheidungsmacht! (Selbst bei Dirimierungsrecht!)
- **Mit Veto:** Spezialmöglichkeit des Overruling (s. unten).
- **Konsens:**
  - Achtung: Veto für jeden!
  - Achtung: Im Zweifel besteht ja immer das Recht des Overruling!

### 4.3.5 Kommunikation

#### Janusköpfig

» Man kann nicht nicht kommunizieren.

So lautet das weltberühmte Kommunikationsaxiom von Paul Watzlawick (1967).

Kommuniziert wird immer, auch in Teams. Niklas Luhmann, der wichtigste deutschsprachige Vertreter der soziologischen Systemtheorie und der Soziokybernetik, hält Kommunikation sogar für das konstituierende Element sozialer Systeme, wie Teams es sind (Luhmann 1984).

Schon im ► Abschn. 2.3.5 haben wir darauf hingewiesen, wie „janusköpfig“ menschliche Kommunikation im Hinblick auf den Umgang mit Komplexität ist. Und dass der

### 4.3 · Durchführung

trivialisierende Umgang mit Kommunikation einer der bedeutendsten Stellhebel für erfolgreiche Teamarbeit ist. Gleiches gilt für die TE selbst.

Auch im TE-Prozess selbst sollten daher die wichtigsten Methoden, Modelle und Instrumente des Managements menschlicher Kommunikation in Teams beachtet, mehr noch: angewendet werden (sowohl von den TM als auch von den TElern)!

## Metakommunikation

Metakommunikation taugt nicht nur zur Reparatur. Sie können sie auch benutzen, um gut funktionierende Kommunikation 1. Ebene ausdrücklich zu verstärken.

### Beispiel

„Heute hat für mich die Kommunikation zwischen uns gut funktioniert.“

#### Tipp

Metakommunikation ist umso erfolgreicher, je schneller sie eingesetzt wird.

Praktischerweise asap also – „as soon as possible“. Am besten „auf frischer Tat“ = sofort! (Auch Strafen wegen zu schnellen Autofahrens wirken nur, wenn sie sofort verhängt werden. Eine Anzeige wegen dieses Delikts Wochen später ärgert nur.) Ausnahme vom „sofort“: Sie sind zu aufgeregt. In diesem Fall: Vor die Tür gehen und (zumindest) von zehn herunterzählen!

Wichtigste Verbesserungsmaßnahme ist also kontinuierliches Monitoring durch reflexive Metakommunikation. Das heißt praktisch: Es gehört zur „normalen“ Arbeit des Teams, die Kommunikation, wenn besondere Phänomene auftreten, „asap“, ansonsten periodisch zu reflektieren und mit Metakommunikation Schwächen, Hindernisse und Fehler zu beseitigen, Verbesserungen einzuführen und kontinuierlich zu verstärken.

### Beispiele

- Bitte sprich nicht in diesem Ton mit mir!
- Das habe ich nicht verstanden. Bitte kürzer wiederholen!
- Schön, dass du mir das jetzt so präzise erklärt hast.

## Rückkopplung

Das beste Mittel gegen die allseits bekannte „Sender-Empfänger-Problematik“ ist die Rückkopplung!

### Beispiel

Im Flugverkehr sind die Anweisungen des Towers vom empfangenden Piloten wortwörtlich zu wiederholen.

### Anmerkung

Den Empfang einer Botschaft durch wörtliches Wiederholen zu quittieren, ist im Normalgebrauch oft zu aufwendig und scheint überzogen. Tatsächlich kommt es ja in den meisten Fällen nicht auf die

wortgleiche Wiederholung an. Ein bloßes „Ja“ als Bestätigung dafür, dass man die Botschaft vollkommen und richtig empfangen, ja möglichst sogar verstanden hat, ist aber wohl in den meisten Fällen nicht ausreichend. In etlichen Fällen ist auch im tagtäglichen Gebrauch eine genaue Wiederholung zu empfehlen.

### Beispiel

Wenn Telefonnummern durchgegeben werden.

## 4

Noch eine Bemerkung zum Schluss: Letztlich ist es eine Frage der Kommunikationskultur, des Trainings, des gewohnten Umgangs. Grundsatz: Je fehleranfälliger, je gewichtiger, je komplexer die Botschaft ist; je stressiger die Situation ist; desto mehr sollte man eine genaue Rückkopplung pflegen!

„Hab ich schon hundert Mal gesagt!“ – ist ein Zeichen von Unverständnis der (zumindest) doppelten Kontingenzen. Konstruktivistisch verstanden, heißt das: „Ich bin in meiner Welt und sonst nirgendwo“ und ist als solches durchaus verständlich – aber damit auch zur Unwirksamkeit verurteilt!

### Feedback

Die Regeln professionellen psychologisierten Feedbacks sind:

1. Feedback nur geben, wenn die Empfangsbereitschaft sichergestellt ist!
2. Feedback immer mit konkreten Beobachtungen beginnen!

Das klingt einfacher, als es in der Praxis ist. Vielen fällt die Unterscheidung schwer zwischen

- äußerlich Beobachtbarem, also sinnlich Wahrnehmbaren, und
- dadurch ausgelösten Gefühlen,
- Bewertungen,
- eigenen Vermutungen/Hypothesen.

### Beispiele

- „Ich glaube, du reagierst immer so.“ (Das ist eine Hypothese, keine Beobachtung.)
  - „Mich ärgert, dass du ...“ (Das ist ein bei mir ausgelöstes Gefühl, Beobachtung des anderen.)
  - „Du ärgerst die Leute, wenn du...“ (Ebenfalls keine Beobachtung, sondern eine Mischung aus meinem eigenen Gefühl, soweit es mich betrifft, und einer Vermutung – soweit es andere angeblich betrifft.)
  - „Ohne uns zu fragen, wie es uns geht, hast du das Meeting gleich mit einem Statement eröffnet.“ (Das ist tatsächlich eine Beobachtung. Dass darin auch ein Appell steckt, hat allerdings das Potenzial, eine Diskussion auszulösen.)
  - Nachsatz: „Das fand ich unfreudlich.“ (Ist natürlich keine Beobachtung, sondern eine Bewertung.)
3. Gefühle, die das Verhalten des Feedbackempfängers bei mir auslösen/ausgelöst haben, können dann nachgereicht werden.

**Anmerkung:** Bei mir! Feedbacks sollten überhaupt in Form von Ich-Botschaften formuliert werden. Der Feedbackspender sollte sich bei Gefühlen – und allfälligen Bewertungen – immer auf sich selbst beziehen, bei sich bleiben!

#### 4.3 · Durchführung

4. Vermutungen, Hypothesenbildung oder gar Prophezeiungen sollte man als Feedbackgeber tunlichst unterlassen. Solches sollte man Wissenschaftlern, Beratern, Psychoanalytikern und Wahrsagern überlassen!
5. Empfehlenswert ist die „Sandwich-Methode“. Wenn Sie eine negative Botschaft in Ihr Feedback geben möchten, packen Sie sie möglichst in eine positive Botschaft vorher und in eine positive Botschaft nachher ein. Das muss nicht unbedingt sein, macht es aber für den Feedbackempfänger leichter, das Feedback anzunehmen!

### Kommunikationsraum

Wir haben schon in den ► Abschn. 2.3.5 und 2.3.6 darauf hingewiesen, dass Kommunikation und Konfliktmanagement sehr „format-sensibel“ sind.

Aus vielen Gründen soll daher in der Teamarbeit jeweils der passende Kommunikationsraum gewählt werden. Kriterien sind:

- Wer muss beteiligt sein? Alle TM? (Davon wird oft unreflektiert damit möglicherweise unrichtig ausgegangen.) Vielleicht nur eine Subgruppe? Oder gar nur zwei TM? (Für die anderen TM würde es Zeitvergeudung und Demotivation bedeuten.)
- Erlaubt es das Format, zugleich offen und selektiv zu kommunizieren? (Deshalb plädieren wir für das „kleinstmögliche Format“, insbesondere wenn weitere Gesprächspartner die Beziehungsebene stören oder Konfliktpotenziale eskalieren lassen könnten. Grundsatz: Je schwieriger das Thema, desto weniger Gesprächsteilnehmer.) (► Abschn. 4.3.6)
- Wer muss aus Datenschutzgründen dabei sein, wer darf aus diesen Gründen nicht dabei sein?
- Wer alles muss eingebunden sein, um indirekte Kommunikation hintan zu halten? (Es wäre kontraproduktiv, über abwesende TM schlecht oder zu deren Lasten zu reden.)
- Welche Auswirkungen hat der Kommunikationsraum auf die Teamkultur?  
**Beispiel:** Ist es nötig, einem Teammitglied vor allen anderen Vorwürfe zu machen, oder ist das ganz im Gegenteil grundsätzlich zu unterlassen?
- Welches Format passt zur Methode = zu den Zielen.  
**Beispiel:** Ein ganz persönliches, wenn auch für die Teamarbeit relevantes Problem eines einzelnen Teammitglieds wird wohl grundsätzlich im Format des Einzelcoachings zu behandeln sein.

### Moderation

Fast schon redundant mag der Tipp anmuten, jeder Teamentwickler müsse sehr gut **moderieren** können.

Das professionelle Verhaltensrepertoire eines Moderators reicht „vom Butler bis zum Terminator“ (Niki Harramach).

Einige Regeln sind aber durchgängig zu beachten:

- a. Der Moderator darf selbst nicht oder nur am geringsten von allen TM inhaltlich mit dem Gesprächsthema befasst, geschweige denn, Betreiber des Themas sein. Er soll auch nicht Protokollant sein. Das bedeutet auch, dass die interne Moderation

bei verschiedenen Tagesordnungspunkten bei verschiedenen Personen liegen kann/muss. Konsequenz daraus: Möglichst alle Meeting-Teilnehmer sollten in der Lage sein, professionell zu moderieren!

- b. Mit Regel a) verbunden: Der Moderator trifft auch keine Entscheidungen zum moderierten Thema. Er hat ja nicht die Themenführerschaft. Ihm obliegt nur die Gesprächsleitung.

Für einige TM kann es schwer werden, auch die Chefs zu moderieren. Aus diesem Grund kann es empfehlenswert sein, einen externen Moderator beizuziehen.

Soweit intern moderiert wird, sollten jedenfalls mehrere (wenn nicht gar alle) TM moderieren können, damit der Moderator seine Funktion anderen TM übertragen kann, falls er selbst in die thematische Diskussion einsteigen oder aus anderen Gründen die Moderation abgeben will.

Jedenfalls ist Moderation ein Mannschaftssport. TM, die selbst moderieren können, lassen sich auch besser moderieren.

## **Selektive Kommunikation, direkte Kommunikation**

TEler sind gut beraten (und gute Berater), wenn sie die Selektionskriterien der TM kennen und auf ihre Zweckmäßigkeit – am besten, wenn dies möglich ist, gemeinsam mit den TM – untersuchen und ihnen (den Kriterien) dabei mit Respekt begegnen.

### **„Hard in the hards and soft in the softs!“**

Dieser Stil soll durchgehalten werden. Selbst wenn die Besprechung letztlich „nur“ damit endet, dass die Parteien darüber einen Konsens haben, dass sie einen Dissens haben.

## **Die Beziehungsebene transportiert die Sachebene!**

Die Beziehungsebene ist für TEler also von doppelter Bedeutung:

- Zum einen als Feld der Arbeit für das KS, das Team. Die TEler haben dafür zu sorgen, dass im Team ein genügend großer Raum des Vertrauens und somit die „psychologische Sicherheit“ entsteht, dass man sanktionsfrei seine Meinung, seine Befindlichkeit, Kritik und Vorschläge vorbringen kann. (► Abschn. 2.3.5 und die dort erwähnte Langzeitstudie von Google)
- Zum anderen ist sie als Basis für die eigene Arbeitsfähigkeit mit dem KS, dem Team, von Bedeutung. (► Abschn. 4.3.1, „Change“ und die dort beschriebene „dialektische Vorgangsweise“)

## **Virtuelle Kommunikation**

Wie schon im ► Abschn. 2.3.5 ausgeführt, bedeutet „virtuelle“ Kommunikation in der Regel, dass den Kooperationspartnern bestimmte Wahrnehmungskanäle fehlen.

Schmecken zum Beispiel. Ein Wahrnehmungskanal, der aber auch sonst wenig Rolle spielt (nur im übertragenen Sinn).

Riechen hat in sogenannter „realer“ Kommunikation schon mehr Bedeutung, meist aber auch nicht überwältigende (manchmal allerdings schon).

Was mehr fehlt, ist körperliche Berührung, aber auch die Möglichkeit, Distanz, die Atmosphäre der Begegnung und Gemeinsamkeit wahrzunehmen und zu gestalten. Gerade diese Dimensionen sind für Teamarbeit sehr bedeutsam. Periodische physische Treffen sind daher empfohlen!

### 4.3.6 KOKO

#### Spieltheorie

Immer wieder tauchen in der TE (systeminterne oder systemexterne) **KOKO-Situationen** auf, in denen sich die Parteien entscheiden müssen, ob sie eher (und wie lange und unter welchen Bedingungen) gegeneinander oder miteinander antreten wollen. Die **Spieltheorie** gibt dafür gute Hinweise durch die Unterscheidung zwischen sogenannten Nullsummenspielen und Nicht-Nullsummenspielen. In der Praxis treten aber oft Mischkonstellationen auf, in denen die jeweilige Balance/Mixtur zwischen **KOoperation** und **Konflikt** von den Parteien selbst entschieden werden kann und wird: → „**KOKO-Prinzip**“. (► Abschn. 2.3.6)

#### Beispiel

Unternehmensumsätze sind abhängig von Marktanteil (Nullsummenspiel) und Marktvolumen (Nicht-Nullsummenspiel)

In der Konfliktberatung ist eine oft empfehlenswerte Einstiegsfrage an die Konfliktparteien: „Müssen Sie sich einigen? Was geschieht, wenn Sie sich nicht einigen?“

Oftmals sind Konfliktssysteme in Suprasysteme eingebettet, welche die Macht (und meist auch die Pflicht) haben, die Konfliktlösung zu entscheiden. Das Wissen darum ist meist hilfreich für eine Konfliktregelung. Sei es, weil es Druck macht auf die Parteien, die Regelung selbst zu finden, sei es gegenteilig, dass es die Parteien davon entlastet, mit Druck eine eigene Regelung finden zu müssen.

Und immer ist zu beachten: **KOKO ist Mannschaftssport!** Daher gilt: Alle Beteiligten – Kunden wie Berater – sollten die wichtigsten Methoden, Modelle und Instrumente des KOKO-Management kennen und können!

Zu dem zentralen **5-Dimensionen-Modell** von Friedrich Glasl (2011) ist anzumerken: Bei profunder Analyse jeder der fünf Dimensionen können oft schon in der Diagnose Lösungsansätze gefunden werden – meist auch von den Parteien selbst. Die fünf Dimensionen werden im Folgenden dargestellt.

#### Parteien und Achsen

Es ist wichtig, alle am Konflikt beteiligten **Parteien** zu identifizieren. Das ist nicht immer einfach, besonders bei sogenannten „Stellvertreter-Konflikten“ tragen die expliziten Parteien implizit für andere den Konflikt aus. Auch diese anderen sind zu entdecken, meist auch in die Konfliktregelung einzubeziehen.

Manchmal verschiebt sich dadurch, dass auch andere Parteien entdeckt oder gar einbezogen werden, die „**Konfliktachse**“.

#### Beispiel

A hat den Konflikt primär nicht mit B, wie auf den ersten Blick angenommen. Die Konfliktachse verläuft vielmehr in erster Linie zwischen A und C, der Chef von B. Evident ist, dass dann auch die anderen Konfliktdimensionen anders zu betrachten sind. Primär sind A und C in ihrer Konfliktstruktur zu untersuchen (Dimension 1). Der Konfliktgegenstand zwischen A und C ist genauer zu beleuchten (Dimension 2), ebenso deren Beziehung (Dimension 3) und der Konfliktverlauf zwischen diesen (Dimension 4). Auch der Kontext (Dimension 5) wird sich dadurch regelmäßig anders darstellen.

## Gegenstand

Aufgrund des oben beschriebenen KOKO-Prinzips ist fast immer zu Beginn einer Konfliktanalyse die Frage zu beantworten, was die Konfliktparteien **gemeinsam** haben. Allein die daraus gewonnene Erkenntnis kann schon zur Konfliktlösung beitragen.

### Beispiel

Als in den 1990er Jahren die Abfallwirtschaft in Österreich in die Gänge kam, herrschte großer Personalbedarf in diesem Bereich. Besonders erfahren auf diesem Gebiet waren viele Anhänger der „grünen Bewegung“, die sich großteils in Bürgerinitiativen gegen die ersten Deponien fanden. Wenn Unternehmen der Abfallwirtschaft geeignetes Personal akquirieren wollte, mussten sie hauptsächlich in den Reihen ihrer Gegnerschaft akquirieren. Die Experten „diesseits und jenseits“ waren eine kleine Gruppe mit großer Gemeinsamkeit: das Wissen über Abfallwirtschaft und Entsorgung.

Die Verhandlungen zwischen beiden Seiten (Deponiebetreibern und Deponiegegnern) waren von breitem gemeinsamen Sachverstand geprägt.

Für uns externe Mediatoren oft verblüffend „gemeinsam“.

Auch wenn die Konfliktparteien die Frage nach dem „Gemeinsamen“ nicht selber beantworten können oder wollen (oft werden die möglichen Antworten willentlich oder unbewusst verdrängt): Durch Generalisieren der unterschiedlichen und miteinander unvereinbar scheinenden Interessen der Konfliktparteien auf ein höheres Abstraktionsniveau kann oft das „Gemeinsame“ – auch für die Konfliktparteien selbst – sichtbar gemacht werden.

Oder umgekehrt: Durch Detaillierung der unterschiedlichen Interessen können manchmal gemeinsame Schnittmengen entdeckt werden.

All dies kann einer Konfliktlösung dienlich sein oder zumindest einen Prozess der Deeskalation einleiten.

## Beziehung

Sowohl bei internen als auch bei externen Konflikten im Zusammenhang mit Teams liegen oft „Schieflagen“ zwischen den Konfliktparteien vor. Um in der Terminologie von Paul Watzlawick (1967) zu bleiben: Die Beziehung zwischen den Parteien kann zum Beispiel „komplementär“ sein. Das bedeutet, dass die Schieflage von den Parteien selbst nicht verhindert werden kann. Im aktuellen KOKO-Management muss sie als zwingend gegeben angenommen und mit ihr (nicht gegen sie) gearbeitet werden.

### Beispiel

Die von den Positionen her umkehrbare Situation zwischen Eltern und Kindern. Aber auch die Beziehung zwischen Ärzten und Pflegern, soweit gesetzlich Differenzierungen vorgeschrieben sind, wie zum Beispiel Anweisungsrechte.

## Eskalationsgrad

Zur Erforschung des für den **Eskalationsgrad** des Konfliktes entscheidenden **Konfliktverlaufs** gibt es ein paar Tipps:

Es hilft meist, die sogenannten „kritischen Momente“ in Konfliktverlauf zu identifizieren. Immer wieder gibt es bestimmte Ereignisse in der Vergangenheit, die zu einem eskalierenden „Konfliktshub“ geführt haben. Seltener, aber doch, stößt man auch auf

#### 4.3 · Durchführung

vergangene Momente, welche das Potenzial zur Deeskalation gehabt hätten, jedoch ungenutzt verstrichen sind.

Ein anderes und folgenschwereres Beispiel kann in „Wortgefechten“ vor potenziellen kriegerischen Auseinandersetzungen gesehen werden. Auf einem gewissen Eskalationsniveau können die Sprecher der potenziellen Kriegsparteien immer wieder Drohungen aussprechen, die es ihnen ermöglichen, ihre Reputation vor ihrer eigenen Partei zu erhöhen. Wichtig dabei ist, dass beide Konfliktparteien bestimmte (implizit „vereinbarte“) „rote Linien“ nicht überschreiten. Man will ja schließlich nicht wirklich Taten folgen lassen. Aber deeskalieren dürfen/können die Konfliktparteien aus besagten Gründen auch nicht. Überhaupt darf ihnen der Konflikt nicht aus der Hand, nicht weggenommen werden. Im Gegenteil: Er muss am Köcheln gehalten werden.

Evidentermaßen müssen solche „Konfliktvereinbarungen“ von potenziellen Konfliktberatern identifiziert werden. Versuche der Konfliktregelung gegen solche „Vereinbarungen“ haben keine Chance.

Wir wissen, dass die Feststellung der Eskalationsstufe von entscheidender Bedeutung für die zu wählende Form der **Intervention** ist (siehe ► Abschn. 2.3.6).

#### 4.3.7 Kultur

---

##### Gestaltung der Teamkultur

Inwieweit und wie die informellen Regeln von Teams gestaltbar sind, hängt auch von ihrem Verhältnis zur formellen Seite der Teams ab:

- Die Kultur ist mit der formellen Seite kompatibel, ergänzt oder unterstützt sie sogar. In diesem Fall wird die Kultur durch eine wie immer geartete Gestaltung der formellen für das Team geltenden Regeln direkt betroffen werden.

**Beispiel:** Regeln für den Umgang der TM miteinander.

**Anmerkung:** Kurios, dass gerade „Dienst nach Vorschrift“ eine der wichtigsten Streikformen ist. Daran zeigt sich, wie sehr gerade die informellen Regeln den Erfolg von Teams/Organisationen unterstützen bis sogar sicherstellen.

- Die Kultur verstößt gegen die formellen Organisations-/Teamregeln oder gegen konkrete Arbeitsanweisungen.

**Beispiel:** Verstoß gegen bestimmte Berichtspflichten. Diesfalls werden die betroffenen Teile der Kultur durch eine Änderung der formellen Regeln sicherlich betroffen. Die Kulturphänomene werden vielleicht stärker – wenn auch „im Untergrund“ – werden, wenn die konterkarierte formelle Regel verstärkt wird. Wird aber die verletzte formelle Regel z. B. abgeschafft, wird die Kultur in diesem Bereich formalisiert. Inkorrekte Verhalten wird derart korrekt.

**Anmerkung:** Nicht selten dienen „informelle“ Verhaltensweisen der Korrektur nicht geschäftsfördernder formeller Regeln. Manche Teams sind gerade wegen bestimmter informeller Verhaltensmuster erfolgreich. Anders ausgedrückt: Es würde manchmal (oder öfter) sinnvoll sein, die formellen Regeln in bestimmten Teilen den informellen anzupassen!

- Die Kultur verstößt gegen die Rechtsordnung, ist also illegal. In diesen Fällen gilt dasselbe wie zu b), allerdings mit der Besonderheit, dass es in diesem Bereich seltener zu Korrekturen der allgemeinen Rechtslage aufgrund bestimmter Teamkulturen kommt.

**Beispiele:** Mobbing, Korruption. Aber auch z. B. gegen Arbeitnehmerschutzvorschriften verstößende Verhaltensweisen, wobei ohne Letztere der „normale“ Dienstbetrieb nicht aufrechterhalten werden könnte.

**Anmerkung:** Es hat aber auch Teams gegeben, in welchen Homosexualität schon geduldet war, als sie noch einen strafrechtlichen Tatbestand darstellte.

## 4

### Leitbilder

Jedenfalls ist der häufige Versuch, Teamkulturen durch schriftliche **Leitbilder** zu verändern, nicht systemadäquat. Kultur ist typisches Verhalten, nicht aufgeschriebenes Regelwerk. Dennoch kann die Kultur durch Leitbilder beeinflusst werden. In der nicht immer leicht verständlichen systemischen Sprache würde man sagen: Das System der Teamkultur wird durch Leitbilder perturbiert, also irritiert. Dadurch kann es zu Veränderungen kommen. Unser Ansatz ist ein direkterer: Wir ändern die Teamkultur durch Verhaltenstrainings. Diese greifen direkt auf die Kultur als Verhaltensphänomen zu. Und da die Regeln und Normen der Teamkultur ja ohnehin durch das konforme Verhalten der TM entstehen, ändern sich auch diese durch geändertes Verhalten. Selbstverständlich übersehen wir nicht, dass die Teamkultur eingebettet ist in die Kulturen der Suprasysteme. Wenn also das Team Bestandteil einer Organisation ist, dann wird die Organisationskultur als kulturelles Umsystem einen maßgeblichen Einfluss auf die Teamkultur haben. Jedenfalls wird das Team in eine Gesellschaftskultur eingebettet sein. Auch deren Einfluss darf nicht übersehen werden, im Übrigen auch nicht der Einfluss der persönlichen „Verhaltenskulturen“ der einzelnen TM. Aber wir beschäftigen uns hier mit TE. Unser Fokalsystem ist daher das Team und in diesem Fall die Teamkultur.

### Werte und Unwerte

In der häufig geführten Diskussion über eine „Wertekultur“ empfehlen wir, doch auch auf die **Unwerte** zu achten und gerade durch **Verbote** die Teamkultur zu beeinflussen. Das hat zwei Vorteile:

- Es sind ohnehin die „Don'ts“, die man neuen Mitarbeitern gleich beibringt.
- Wenn Unwerte nicht eingehalten werden, kann man das in der Regel leichter feststellen und auch besser sanktionieren.

### Beispiele

- „Bei uns werden andere Meinungen nicht heruntergemacht.“
- Nicht über Dritte in deren Abwesenheit schlecht reden!
- Zur neuen Chefassistentin: Nie seinen Anrufbeantworter ohne ihn (den Boss) abhören!

### Methoden und Modelle

Das weltbekannte „**Eisberg-Modell**“ nach Ed Schein unterscheidet zwischen drei Ebenen:

- die sichtbaren Praktiken/Artefakte wie z. B. Raumausstattung, Titel, sichtbare Incentives, aber auch monatliche/jährliche Rituale wie Auszeichnungen, Begrüßungen/Verabschiedungen/Gratulationen,

#### 4.3 · Durchführung

- die sichtbar gemachten Werte wie z. B. Leitbilder,
- die unsichtbaren Grundannahmen – das, was als selbstverständlich vorausgesetzt wird wie z. B. Respekt vor Seniorität, gesellschaftlich selbstverständliche Bräuche (Morrison et al. 1994).

Eine spezielle Methode ist die **Institutionenanalyse** nach Werner Zbinden. (► Abschn. 4.1.2)

Eine andere spezielle Methode ist die **ManagementInszenierung** nach Niki Harramach und Nina Veličković. (► Abschn. 4.1.2)

### Autoritarismen

Autoritarismen sind die stärksten Gefahren in Teams. TELer haben in ihrer Arbeit naturgemäß stets zu beachten, inwieweit solche Autoritarismen im KS auftreten (aufzutreten drohen) und entsprechende Schritte zu setzen/zu unterlassen, um schädliche Auswirkungen derselben hintanzuhalten.

#### ■ Konformitätsdruck

Zu den des Öfteren negativen Phänomenen von Gruppen und daher auch Teams gehört der Gruppendruck, es den anderen Teammitgliedern gleich zu machen oder das zu tun, was die anderen Teammitglieder wollen.

#### Beispiel

„Du wirst doch jetzt nicht ausbüßen?“ „Du wirst doch auch mitmachen, oder?“

Eine Folge davon kann die kognitive Dissonanz sein.

#### ■ Kognitive Dissonanz

Sie bezeichnet einen als unangenehm empfundenen Gefühlszustand, der dadurch entsteht, dass ein Mensch mehrere „Kognitionen“ hat, das heißt Wahrnehmungen, Gedanken, Meinungen, Einstellungen, Wünsche oder Absichten, die nicht miteinander vereinbar sind. Der Begriff wurde von Leon Festinger (2012) geprägt.

Kognitive Dissonanz motiviert Personen, die entsprechenden Kognitionen miteinander vereinbar zu machen, wobei unterschiedliche Strategien benutzt werden, wie beispielsweise Verhaltensänderungen oder Einstellungsänderungen. Entweder wird das Verhalten geändert, sodass es zur Überzeugung (in Teams auch zur Überzeugung der anderen) passt, oder die Überzeugung wird geändert, sodass sie zum Verhalten (in Teams auch zur Verhalten der anderen) passt. Oder aber weitere Überlegungen werden als Rechtfertigung hinzugezogen. („Als Teammitglied muss man sich schon loyal verhalten.“)

➤ In extremen Fällen kann das dazu führen, dass das Teammitglied, welches seine Überzeugung geändert hat, sich im Nachhinein gar nicht mehr erinnern kann, vorher anderer Meinung gewesen zu sein.

#### Gesellschaftliches Beispiel

Während und nach der nationalsozialistischen Herrschaft.

### 4.3.8 Zeitmanagement

TEler müssen stets auch richtiges „Timing“ beachten. Für viele TE-Interventionen gibt es – neben inhaltlicher Passung (wie z. B. zur Teamkultur) auch zeitlich ein passendes „strategisches Fenster“.

Wenn es noch zu früh ist, heißt es warten – und wenn möglich „vorbraten“, wie man in Wien die Vorbereitung umschreibt. International gebräuchlicher ist der eingedeutschte Ausdruck „antichambrieren“. Wenn das strategische Fenster für eine bestimmte Veränderung schon wieder zu ist – dann bitte nicht mit Gewalt wieder öffnen. Stattdessen schauen, was denn jetzt gerade der angesagte Change ist.

#### Dort & Dann

- Stets haben TEler vor allem zu bedenken, dass den TM auch eine gemeinsame Zukunft „droht“.

Für TEler ist die wichtigste Erkenntnis aufgrund der Zeitachse: Sie, die TEler, sind nur eine vorübergehende Erscheinung in der Existenz des Teams. Die TM aber müssen auch am ersten Tag nach Abschluss der formalisierten TE weiter zusammenarbeiten – und im besten Fall den Entwicklungsprozess ohne TEler fortsetzen. Darauf ist immer Bedacht zu nehmen. Wir betonen dies besonders, weil viele TEler vor allem durch ihre Ausbildung in Trainingsgruppen eine starke Prägung auf Hier--&-Jetzt-Orientierung erhalten haben. In solchen Trainingsgruppen ist ja tatsächlich das wertvollste Lernkapital die ein paar Tage dauernde Zeit des Zusammenseins. Auch in Teams spielen sich die Entwicklungsschritte natürlich in der jeweils gegenwärtigen Situation ab. Das Kapital aber liegt in der Zukunft.

Konkret heißt das zum Beispiel: Im Rahmen der TE ins Explizite aufbrechende Konflikte müssen derart behandelt werden, dass sie noch vor Ende der formalisierten TE in eine balancierte Regelung gebracht werden, die den TM ermöglicht, gedeihlich weiterzuarbeiten.

#### Spezielle Zeitmanagement-Tools

Das **Eisenhower-Modell** (benannt nach dem vormaligen US-Präsident Dwight D. Eisenhower, allerdings noch in seiner Funktion als General of the US-Army) ist eine 4-Felder-Matrix, gebildet über die Achsen wichtig und dringend (► Abb. 4.8).

	wichtig	nicht wichtig
dringend	<b>sofort machen</b>	<b>delegieren</b>
nicht dringend	<b>terminieren</b>	

► Abb. 4.8 Eisenhower-Modell

## 4.4 · Nachbearbeitung

Der lohnendste, aber erfahrungsgemäß am schwierigsten zu befüllende Quadrant ist rechts unten, denn die Konsequenz heißt: entsorgen, nicht machen!

### ■ Slicing – Milestones – Buffers

Die drei wichtigsten Regeln des Zeitmanagements in allen Projekten sind:

- „**Slicing**“ = den Problemlösungsprozess in Zeiteinheiten untergliedern („in Scheiben schneiden“),
- „**Milestones**“ = Endterminen setzen, die nicht überschritten werden dürfen und
- „**Buffers**“, das sind Zeiteinheiten, die vor den Milestones stehen und helfen, die Überschreitung der Milestones abzupuffern.

➤ Wenn diese drei Regeln beachtet werden, ist die Gefahr „aus der Zeit zu laufen“, wesentlich vermindert.

Life Hacking im Zeitmanagement: Entgegen allen komplizierten Methoden und Modellen zeichnet sich „Life Hacking“ durch einfache Tipps aus. Lifehacker plädieren zwar für ein individuelles Zeitmanagement, dennoch gibt es einige allgemeine Grundsätze:

- Auf eine Sache nach der anderen konzentrieren. Multitasking verhindert den Flow!
- Trotzdem flexibel bleiben. Eine große Aufgabe nicht bis zum Ende durchplanen. Rollende Planung ist oft effektiver.
- Eine Gewohnheit nach der anderen ändern. Jede einzelne Gewohnheit braucht Zeit zum Ent-lernen.
- Ziele und Passionen bestimmen und wissen!

## 4.4 Nachbearbeitung

### 4.4.1 Ergebnissicherung

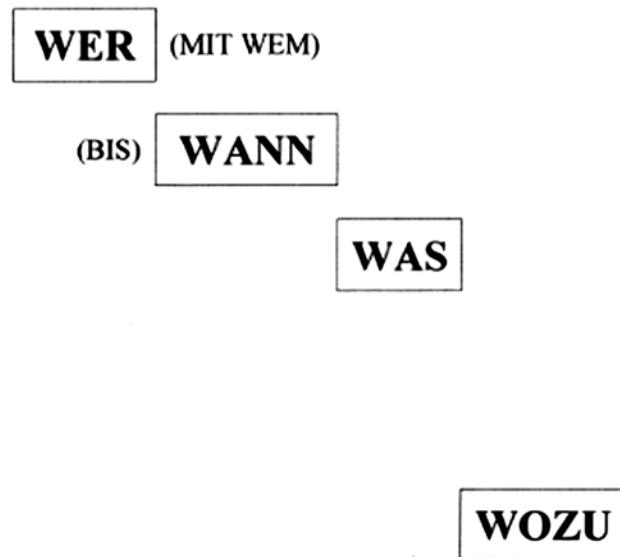
Damit die Ergebnisse des TE-Prozesses eine Chance haben, umgesetzt zu werden, müssen sie jeweils in geeigneter Form festgehalten werden.

### Aktionspläne

In Aktionsplänen (Abb. 4.9) wird festgehalten, wann, von wem, wie und wozu das in der TE Entwickelte, Erlernte „on the job“ ein- und umgesetzt werden wird. Diese To-Do-Lists müssen so formuliert sein, dass ihre erfolgreiche Umsetzung klar festgestellt, sprich evaluiert werden kann – durch die Teammitglieder selbst oder mit Hilfe Außenstehender. Nach jeder Evaluation sollten die Ergebnisse reflektiert/supervidiert, diskutiert und gegebenenfalls zum Gegenstand weiterer Reorganisation gemacht werden.

### 4.4.2 Transfersicherung

Transfersicherung heißt sicherzustellen, dass das im TE-Prozess Entwickelte auch „on the job“ erfolgreich angewendet wird.



■ Abb. 4.9 Aktionsplan

Hier die für die Evaluation wichtigsten Grundsätze und Methoden der (Miss-) Erfolgskontrolle:

- Ziele müssen klar und messbar formuliert sein. Das sollte ja schon in der Phase Analyse passiert sein. Zu diesem Zeitpunkt hätte auch schon festgelegt werden sein sollen, wer, wann und wie kontrollieren wird, ob und inwieweit die Ziele der TE erreicht worden sind. (► Abschn. 2.1.3)
- Keine Evaluation, wenn deren Transferkosten höher sind als der aus der Evaluation zu erwartende Nutzen.
- Viel zu oft besteht – besonders im Bereich der sogenannten Soft Skills – der Irrglaube, bestimmte Entwicklungen könnten nicht evaluiert werden. Das ist völlig unrichtig.
- Ob und inwieweit Ziele erreicht worden sind, ist auf möglichst einfache passende Art zu kontrollieren. (Im Zweifel fragen Sie ein sechsjähriges Mädchen, Sie erinnern sich? ► Abschn. 2.4.2)

### Beispiel

„Liebestrainings“ – darunter verstehen TE Maßnahmen, bei welchen es vornehmlich darum geht, die Beziehungen zwischen den TM zu verbessern. Das ist besonders bei Teams, die durch Fusionen neu entstanden sind, eine existentielle Herausforderung. Unser sechsjähriges Mädchen würde uns wohl empfehlen: „Fragt die TM doch, ob sie sich jetzt lieber haben!“ Wir nehmen das ernst, verfeinern die Abfrage ein bisschen und stellen etwa sechs Monate nach unserer TE-Klausur durch Einzelbefragung fest, inwieweit sich die Beziehungen zwischen den TM verbessert haben.

### 4.4.3 Ongoing Process

Im Zusammenhang mit TE und Transfersicherung hört man oft die Forderung, die Lernergebnisse müssten in die tägliche Arbeit **integriert** werden. Und das ist auch richtig. Aber letztendlich ist das Ziel sogar **Inklusion**. Das heißt, die Vorgangsweise der stetigen TE wird zu einem Bestandteil der Arbeit selbst. Arbeiten ohne diese ständige Verbesserung ist nicht mehr vorstellbar, nicht mehr bekannt. Das Team ist zu einem „**Learning Team**“ geworden.

Sehr oft ist dafür anfangs noch externe Begleitung und Unterstützung – aber enden wollend – empfehlenswert.

## 4.5 Spezialtipps für Führungskräfte: Was besonders zu beachten ist

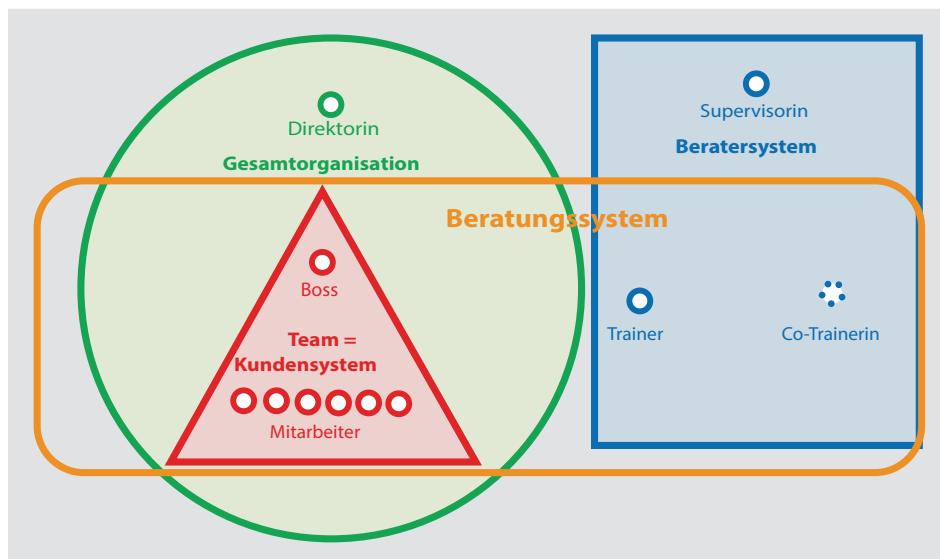
### 4.5.1 Vorbemerkungen

Die vornehmste Aufgabe von Führungskräften (FK) ist es, für die Entwicklung ihres Teams, dem sie selber als Chef angehören, zu sorgen. Alle FK, die das machen, gehören beklatscht. Aber es muss ihnen klar sein, welche Schritte sie nicht ohne externe Unterstützung setzen sollen/dürfen.

Man soll sich nicht am eigenen Leib operieren!

Die größten Probleme/Herausforderungen für FK, die mit ihrem Team eine TE machen wollen, ergeben sich natürlich dadurch, dass sie selbst Teil des von ihnen zu entwickelnden Systems sind. Besonders im ▶ Abschn. 2.1.1 wird das beschrieben. Nicht nur dadurch, dass die Führungskraft ein eigenes Subsystem des Fokalsystems der Entwicklung ist; die Führungskraft ist, obwohl Berater, auch Teil des eigenen Kundensystems (► Abb. 4.10)!

Es stellt sich die Frage, welchen Hut die FK gerade aufhat. Gehört die FK jetzt zum BS oder/und zum KS – und wann zu welchem von beiden?



■ Abb. 4.10 Systemische Topografie

Die Hauptfrage für FK, die mit ihrem Team eine TE durchführen wollen, lautet daher: Was kann ich (muss ich unter Umständen sogar), was kann ich nicht (darf ich unter Umständen gar nicht) selber machen? Wann/wofür muss ich externe Expertise zukaufen?

#### Noch eine Anmerkung

Sie sollten als FK auch immer unterscheiden, ob Sie die externe Unterstützung für den Einsatz „backstage“ oder „frontstage“ zukaufen! Eine Form von Beratung „hinter den Kulissen“ ist z.B. Coaching. Diese Form der Unterstützung ist in bestimmten Fällen anzuraten, besonders, wenn Sie mit einem Dritten bestimmte Probleme und Lösungsmöglichkeiten unter vier Augen reflektieren wollen; wenn Sie mögliche Interessenskollisionen näher beleuchten wollen oder wenn Sie sich einfach in bestimmten TE-Aspekten schlauer machen wollen.

Hier jedenfalls die **Themen**, zu denen wir Ihnen als FK empfehlen, externe Expertise zuzukaufen:

### 4.5.2 A. Juristisches

**Bei juristischen Bedenken:** im Zweifel unbedingt juristischen Rat einholen, nicht dilettern!

Zum Regelwerk für Teams siehe und beachte ► Abschn. 2.1.1.

Zur Arbeit an und mit diesen Regeln siehe und beachte die ► Abschn. 4.1.1 und ► Abschn. 4.1.2.

- **Externe Berater, Coaches und Trainer haften für ausreichendes Fachwissen in Sachen TE, wenn sie diese anbieten (§ 1299 ABGB).**

### 4.5.3 B. Spezielles Wissen

**B.1** Alle, die sich professionell mit TE beschäftigen (sollen/müssen), sollten den **Markt** dafür mit seinen Angeboten und Nachfragen – oder einfach gesagt: die Branche – kennen. Diese Marktkenntnis ist vor allem wichtig dafür, zwischen den verschiedenen Formen und Ansätzen der Beratung und Unterstützung unterscheiden zu können. Haben die FK die nötige Marktkenntnis? (Siehe auch ► Kap. 1, insbesondere, was Beratungsformen betrifft: ► Abschn. 1.8)

Schon die grundlegende Richtungsentscheidung bedarf des einschlägigen Sachverständes. Schon dafür haften externe Berater, Coaches und Trainer auch!

**B.2** Fach- versus TE-Wissen: Unsere Kunden sind in der Regel hochspezialisierte Fachexperten auf ihrem Gebiet. Sie sind darauf zu Recht stolz und oft skeptisch, was bzw. wie ihnen fachkundige Externe bei der besseren Bewältigung ihrer Arbeit helfen können. Dem sollten TEler TE-Erfahrung gegenüberstellen und auf ihr hochspezialisiertes TE-Wissen und ihre TE-Fertigkeiten verweisen.

#### Beispiel

Der Leiter einer chirurgischen Abteilung eines Krankenhauses bemerkte kritisch in den Vorgesprächen zu einer TE für die MA seiner Abteilung: „Sie haben doch gar kein Fachwissen über die Arbeit, die wir machen.“ Wir antworteten darauf: „Richtig. Wir sind keine

#### 4.5 · Spezialtipps für Führungskräfte: Was besonders zu beachten ist

Fachleute für die speziellen chirurgischen Eingriffe, die Sie machen. Aber wir sind im Unterschied zu Ihnen Fachleute dafür, wie man spezielle Teamentwicklungsmaßnahmen durchgeführt.“ Das leuchtete ihm ein und er akzeptierte es respektvoll.

Die Gegenüberstellung des Fachwissens und der Fertigkeiten in Sachen TE ist eine unglückliche und irreführende, wie gerade das obige Beispiel zeigt. Denn auch TE-Wissen ist Fachwissen und muss ebenso wie das dazugehörige Können gleich einem Handwerk erworben werden.

Gerade darin könnte eine Schwierigkeit für Führungskräfte (oder andere interne TEler) liegen. TE ist kein „Zusatzfach“. Es braucht Lehr- und Gesellenjahre. Erst dann ist man Meister. Haben die Führungskräfte eine solche Meisterqualifikation? Haben sie genügend Fachwissen und Methodenkenntnis? (Siehe auch ► Kap. 1, insbesondere methodisch ► Abschn. 1.2)

Daher sollten FK unbedingt beachten: Bei drohendem mangelndem **Fachwissen**: nicht dilettieren! Zum Beispiel, wenn es darum geht, die passenden Beratungsgebiete und -formate und die passenden Methoden und Modelle auszuwählen.

**B.3** Für das passende **Design** der TE fehlt FK oft das Fachwissen. Unter Umständen kann durch die Zugehörigkeit der FK zum KS ein Bias (= eine Wahrnehmungsverzerrung) verhindern, dass die FK ohne externe Unterstützung gerade diejenigen TE-Maßnahmen wahrnimmt, die für eine Veränderung von Teamkultur, eingeübten Verhaltensmustern etc. nötig sind.

**B.4** Auch um die nötigen Maßnahmen der **Nachbearbeitung** festzulegen, bedarf es ausreichender TE-Fachkenntnisse. Und das obendrein von Anfang an! Die Nachbearbeitung von Beginn an genau zu planen und festzulegen, ist einer der wichtigsten Schritte der Qualitätssicherung erfolgreicher TE.

Dazu sollte von Anfang an unbedingt spezielle externe Expertise herangezogen werden!

#### 4.5.4 C. Außensicht

**C.1** Eine entscheidende Wertschöpfung externer Experten liegt in ihrer „**Außensicht**“. Sie sind nicht Mitglieder des KS. Sie spielen nicht mit im Stück/in den Stücken des KS. Sie haben (hoffentlich) viele andere KS gesehen, kennen andere Phänomene, haben Vergleichsmöglichkeiten, in diesem Sinn einen erweiterten Horizont.

Wir nennen das den „Bieneneffekt“. Bienen fliegen von Blüte zu Blüte unterschiedlicher Pflanzen, und an ihnen bleiben Pollen hängen, mit denen sie andere Blüten bestäuben und dadurch zur Entwicklung und zum Fortbestand der Pflanzen beitragen.

- Zwei wesentliche Voraussetzungen hat die Wertschöpfung allerdings:
- Die Experten müssen ihre eigenen Wahrnehmungsmuster ausreichend reflektiert haben, um sie bei ihrer Arbeit angemessen berücksichtigen zu können.
  - Sie müssen wissen und berücksichtigen, inwieweit ihre Arbeit durch ihre Zugehörigkeit zum Beratungssystem beeinflusst wird/werden könnte (siehe □ Abb. 4.10.).

FK dürfen nicht scheuen, diese wertschöpfende Außensicht Externer zu nutzen. Sie müssen dies sogar im Bedarfsfall! Diesen Bedarf müssen sie aber auch – aus einer Art Vogelperspektive – überhaupt erst erkennen!

**C.2** Um das **Fokalsystem** (die Fokalsysteme) festzustellen, ist externe Außensicht unbedingt zu empfehlen, zumal Eingangsfehler in diesem Bereich behebbare Konsequenzen haben können.

**4**

**C.3** Um die verhaltensbestimmenden **Regeln** gut zu erkennen, und zwar vor allem die eigenen, also im Team selbst geschaffenen und informellen Regeln, ist es empfehlenswert, eine externe Außensicht einzuholen.

**C.4** Notwendig ist dies ebenso, um das „**Stück**“ zu analysieren, weil Selbst-Blindheit droht! Den FK ist das Stück vielleicht auch nicht bewusst? In der Regel haben sie ja selbst eine – oft nicht unbedeutende – Rolle.

**C.5** Insbesondere, um im Team bis zur Selbstverständlichkeit eingetüpfelt zu werden, kann man schon sagen, „eingefahrene“ **Muster** erkennen, ist es oft notwendig, externe Expertise anzufordern, weil Selbst-Blindheit droht. Es besteht ja auch die Gefahr **kollektiver Wahrnehmungsmuster**, welche auf einer Metaebene verhindern, die selbstverständlich gewordenen Verhaltensmuster überhaupt zu erkennen.

Auch FK können in solchen Fällen oft nur schwerlich eine „Außensicht“ aufbringen.

**C.6 Entscheidungen** fallen häufig kraft/gegen oder im dynamischen Kampf zu informellen Regeln. Bei allen Fragen informeller Teamkultur ist externe Sicht oft sehr wertschöpfend. (Siehe auch ► Abschn. 4.3.7)

**C.7** Für die **Kulturgestaltung** sind FK wohl berufen, kaum aber ohne externe Unterstützung. Sie sind in aller Regel selbst Kulturträger und daher befangen und selbst involviert. Besonders wenig Gestaltungsspielraum haben FK, wenn das kulturmäßige Verhalten illegal ist. Externe schon! (Siehe Beispiel 2, ► Abschn. 4.1.2)

**C.8** Auch für **Kulturanalyse** ist externe Begleitung zu empfehlen. Den FK droht Selbst-Blindheit.

**C.9** Wenn es darum geht, **Autoritarismen** im Team zu erforschen und zu ändern, ist – wenig verwunderlich – besonders dann externe Unterstützung angesagt, wenn die FK selbst in die Autoritarismen verwickelt, ja vielleicht sogar ihr Träger ist.

#### 4.5.5 D. Selbstreflexivität

**D.1** Dass FK sich selbst reflektieren müssen, während sie ihr Team bei dieser Selbstreflexivität begleiten und unterstützen, macht ihre Arbeit als TEler nicht gerade einfach. Dafür brauchen sie – die FK – aus durchaus professionellen Gründen immer wieder externe Begleitung in Form von Coaching.

Ansonsten sprechen wir vom Münchhausen-Syndrom. Der Lügenbaron konnte sich ja am eigenen Schopf aus dem Sumpf ziehen!

## 4.5.6 E. Kollisionsgefahr

E.1 Unser **ethischer Imperativ** in der TE lautet:

➤ **Handle im Zweifel zum Wohl deines Kundensystems!**

Hört sich ja schön an. Und wird wohl allgemeine Zustimmung finden. Schwierig wird es ja erst, wenn die Kundeninteressen mit den eigenen Interessen kollidieren.

Besonders für Führungskräfte kann das zu schwierigen Situationen führen. Leicht kann es hier zu Kollisionen kommen.

### Beispiel

Auf der einen Seite gibt es Ergebnisverantwortung und den Druck, kurzfristige Ziele zu erreichen. Auf der anderen Seite braucht es Entwicklungsmaßnahmen, um langfristig bessere Ergebnisse des Teams zu ermöglichen. Kurzfristig kosten diese aber Zeit und Geld.

Mögliche Kollision mit eigenen Interessen – und diese treten fast unentwendbar und gar nicht selten auf – führen zu erhöhtem Coachingbedarf.

E.2 Bei **Widerstand** in Veränderungsprojekten – und welche TE gehörte da nicht dazu – ist es ratsam, externe Unterstützung beizuziehen. Denn:

- Die FK selbst sollen den Widerstand nicht auf sich ziehen.
- Und externe TEl er müssen mit diesem Widerstand professionell umgehen können.

E.3 In Fragen von **Lenkung/Führung** sollten FK immer wieder Coaching in Anspruch nehmen. Meist wird dies in einem TE-Prozess nicht durchgehend, sondern empfehlenswerterweise punktuell an neuralgischen Punkten erfolgen. FK sind in ihrer Doppelrolle als Teamleiter und Teamentwickler immer sehr gefordert.

Manchmal ist es empfehlenswert, „Propheten aus fremdem Land“ einsetzen. Zum Beispiel, wenn es darum geht, Verständnis für das Phänomen der unvermeidbaren „Linking Pins“ (► Abschn. 2.3.3) zu verankern.

## 4.5.7 F. Mannschaftstrainer

F.1 **Rangdynamik** erfordert zur erfolgreichen Anwendung im Team vor dem Training aller TM oftmals vorweg ein spezielles Einzelcoaching der FK. Dann aber sollten alle TM die Anwendung von Rangdynamik in Eigenverantwortung übernehmen!

F.2 **Kommunikation** ist Mannschaftssport! Zur Einschulung aller TM ist externe Unterstützung absolut zu empfehlen. Kommunikation ist auf das Engste mit subjektiver Wahrnehmung verknüpft. Alle TM sind in ihrer eigenen Wahrnehmung, aber teilweise auch in gemeinsam gebildeten Teammustern gefangen. Nur eine externe Sicht kann hier – zumindest anfangs – helfen!

F.3 Auch **KOKO** ist Mannschaftssport! Auch hier gilt: Je mehr alle TM von professionellem KOKO verstehen, desto erfolgreicher wird KOKO-Management im Team sein. Alle im Team sind darin ausreichend zu trainieren!

## 4.5.8 G. Technische Notwendigkeit

---

**G.1** In der Eskalationsstufe II nach Glasl (siehe ► Abschn. 2.3.6) ist **Mediation** die angesagte Konfliktlösungsmethode! Dafür eignen sich FK nicht. Diese Methode kann nur von allparteilichen – daher externen – Experten angewendet und durchgeführt werden!

# 4

## 4.5.9 Z. Checklist

---

Und zum Abschluss dieser Spezialtipps eine Checklist dafür, was Sie als FK vor einem Auftrag an externe TEler überprüfen sollten:

- Z.1: Genügend Marktkenntnisse?
- Z.2: Genügend TE-Fachkenntnisse?
- Z.3: Ausreichende unabhängige Außensicht?
- Z.4: Sprache kompatibel?
- Z.5: Ethisch gefestigt?
- Z.6: Alle Analysedimensionen exploriert?
- Z.7: Planung am Stand der Technik?
- Z.8: Rahmenbedingungen professionell erhandelt?
- Z.9: Widerstandsarbeit getestet!
- Z.10: Kommunikation anschlussfähig?
- Z.11: Professionelle Beratung zur Nachbearbeitung – von Anfang an?

## Literatur

---

- Festinger, L. (2012). *Theorie der Kognitiven Dissonanz*. Bern: Huber.
- Glasl, F. (2011). *Konfliktmanagement*. Bern: Haupt.
- Harramach, N. (1993). *Management Trainings, Qualität wirkungsvoll sichern*. Wien: Signum.
- Hartley, C. A., & Phelps, E. A. (2012). Extinction Learning. In N. M. Seel (Hrsg.), *Encyclopedia of the Sciences of Learning* (S. 1252–1253). New York: Springer.
- Gore (Hrsg.) *Our Beliefs & Principles*. ► <https://www.gore.com/about/our-beliefs-and-principles>.  
Zugegriffen: 30. Aug. 2017.
- Morrison, T. E. (1994). *Kiss, Bow or Shake Hands*. Massachusetts: Adams Media.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Schein, E. (1969). *Process Consultation*. Boston: Addison Wesley Publishing Company.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh.
- Watzlawick, P. (1967). *Pragmatics of Human Communication*. New York: W. W. Norton.

# Serviceteil

Anhang – 118

Weiterführende Literatur – 130

Personenverzeichnis – 133

Stichwortverzeichnis – 135

# A. Anhang

---

## A.1 Juristischer Exkurs

---

### ■ Vorbemerkungen

- Juristische Aspekte der TE werden in der reichhaltigen Literatur vielfach ausgeklammert. Dies ist erstaunlich, befindet sich doch dieser Markt mit allen seinen Leistungen nicht im rechtsleeren Raum.
- Die Rechtslage hat zwingend Auswirkungen darauf, wer TE anbieten, wer es ausüben darf und welche Konsequenzen sich aus der (Nicht-)Erfüllung eines TE-Vertrags ergeben.
- Zudem stellt sich die Grundsatzfrage, auf welcher Rechtsgrundlage TE-Leistungen erbracht werden. Ohne einen Vertrag kann es rechtlich gesehen grundsätzlich zu keinen TE-Leistungen kommen. Aber Achtung: Schadensersatzansprüche (und, praktisch weniger bedeutsam, Bereicherungsansprüche) können sich auch ohne Vertrag ergeben. Auch gibt es das rechtliche Konstrukt der Geschäftsführung ohne Auftrag. Dieses Rechtsinstitut kann für TE-Leistungen im Rahmen von Personal-/Persönlichkeitsentwicklungen einerseits und Organisationsentwicklungen andererseits rechtlich von Bedeutung sein.

- Ein TE-Vertrag wird grundsätzlich als Arbeitsvertrag zu bewerten sein. Dabei ist – wegen durchaus unterschiedlicher Rechtsfolgen – zwischen Dienstvertrag und Werkvertrag zu unterscheiden.
- Rechtsfragen sind systemisch gesehen aber auch als innerer und äußerer Kontext für TE von entscheidender Bedeutung.

### Anmerkung

Mangels anderer Expertise können die Autoren in diesem Artikel nur die österreichische Rechtslage beleuchten. Mögen Experten anderer Rechtsordnungen die nachstehenden Ausführungen auf ihre jeweilige Rechtslage umlegen.

Dieser Exkurs wird sich mit folgenden für TE relevanten Rechtsfragen auseinandersetzen:

1. Berufsbezeichnung
2. Berufsausübung
3. Vertragsgrundlagen
  - Generell
  - Werkvertrag und Dienstvertrag
  - Geschäftsführung ohne Auftrag
4. Leistungsstörungen und Haftungsfragen
  - Erfüllungsanspruch
  - Gewährleistungsanspruch
  - Schadenersatzanspruch
5. Rechtsordnung als Umsystem
  - Äußeres Umsystem
  - Inneres Umsystem
6. Eigentum

### A.1.1 Berufsbezeichnung

---

Nicht gesetzlich geschützt sind in Österreich die Berufsbezeichnungen „Trainer“, „Coach“, „Berater“, „Teamentwickler“. Das hat aber keine rechtlich relevanten Auswirkungen. Relevanter sind die rechtlichen Regelungen zur Berufsausübung.

### A.1.2 Berufsausübung

---

Vorweg: In Österreich gilt laut Gewerbeordnung der Grundsatz, dass jede selbstständige, auf Dauer und auf Gewinn gerichtete Berufsausübung als „gewerbsmäßig“, also der Gewerbeordnung unterliegend gilt, sofern diese Berufsausübung nicht in der Gewerbeordnung ausdrücklich davon ausgenommen wird. Letzteres ist vor allem bei sogenannten „Freien Berufen“ (wie Ärzte, Rechtsanwälte, Architekten usw.) der Fall.

## ■ Training

Training wird in Österreich in der Praxis der Gewerbebehörden grundsätzlich als nicht der Gewerbeordnung unterliegende Berufsausübung behandelt. In einigen wenigen Fällen wurden Gewerbescheine für „Training“ ausgestellt.

## ■ Coaching

Coaching selbstständig erwerbstätig auszuüben, gilt in Österreich als gewerbsmäßige Tätigkeit und unterliegt daher der Gewerbeordnung. Coaching ist ein ausdrückliches **Vorbehaltungsrecht** in den Berufsbildern Unternehmensberatung sowie Lebens- und Sozialberatung. Coaching selbstständig erwerbstätig auszuüben, ist daher diesen Berufsgruppen vorbehalten. Es handelt sich dabei um „reglementierte Gewerbe“. Für eine Gewerbeberechtigung bedarf es eines speziellen Befähigungsnachweises.

Als **Nebenrecht** ist Coaching auch von allen anderen Berufsausübungsrechten umfasst.

### Beispiel

Ein Tischler dürfte auch Coaching für Selbstbaumöbel anbieten und durchführen.

**Fazit** Die selbstständige Ausübung von Coaching ist in Österreich durch die Gewerbeordnung gesetzlich geregelt. Verstöße gegen die Gewerbeordnung ziehen Verwaltungsstrafen nach sich.

### Anmerkung

De facto gibt es aber keine Verfolgung solcher Verstöße.

## ■ Beratung

Für die gewerberechtliche Einordnung der Beratung muss unterschieden werden, um was für eine Beratung es sich handelt. Die Betriebs- und Unternehmensberatung unterliegt jedenfalls der Gewerbeordnung. Es handelt sich dabei um ein „reglementiertes Gewerbe“, für dessen Ausübung ein spezieller Befähigungsnachweis erforderlich ist.

### Anmerkung

Für Nicht-Juristen ist oftmals der Unterschied zwischen Rechtslage und Sachlage verwirrend. Heißt: Rechtliche Regelungen sind bloße Soll-Vorschriften, also genormte Vorstellungen davon, wie etwas zu sein hat. Ob es tatsächlich auch so ist, ist eine andere Dimension. Auch, ob rechtlichen Ansprüchen wirklich zum Durchbruch verholfen wird. Oder, wie der Volksmund sagt: „Wo kein Kläger, da kein Richter.“ Praktisch heißt das: Dass die Gewerbebehörden Verstöße gegen die Gewerbeordnung nicht ahnden, ändert nicht die (oben dargestellte) Rechtslage, schafft aber de facto eine bestimmte „Nicht-Sanktions-Lage“. Das ist natürlich in Betracht zu ziehen, kann sich aber jederzeit ändern.

## A.1.3 Vertragsgrundlagen

### A.1.3.1 Grundsätzliches

Bei Arbeitsverträgen unterscheidet man grundsätzlich zwischen den gesetzlich geregelten Grundtypen, vor allem Dienstvertrag, der eine sogenannte unselbstständige Erwerbstätigkeit begründet, und Werkvertrag, dem eine sogenannte selbstständige Erwerbstätigkeit zugrunde liegt.

Beim Werkvertrag heißt der Kunde nach der Nomenklatur des österreichischen ABGB – Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch – „Besteller“, der Lieferant heißt „Unternehmer“.

Im Fall einer TE durch externe selbstständig erwerbstätige Berater ist also das „Kundensystem“ (KS) der Besteller, das „Beratersystem“ (BS) der Unternehmer. Den Vertrag wollen wir hier „Beratungsvertrag“ nennen.

Ein Beratungsvertrag muss – wie alle Verträge – bestimmte Voraussetzungen erfüllen, damit er gültig zustande kommt. In der Praxis ist das Wichtigste, dass die „**Essentialia**“ des Vertrages genügend bestimmt geregelt sind. Das sind Leistung (das „Werk“) einerseits und Entgelt (der „Werklohn“) andererseits. Und ein rechtsgültiger Vertrag hat selbstverständlich rechtliche Konsequenzen. Diese richten sich primär – aufgrund des im österreichischen Recht grundsätzlich geltenden Prinzips der „Privatautonomie“ – nach den Bestimmungen des Beratungsvertrags.

Nur für Rechtsfragen, die nicht im Vertrag geregelt sind, gelten subsidiär – soweit sie nicht ohnehin sogenanntes „zwingendes Recht“ sind und damit auch durch vertragliche Regeln nicht abgeändert werden dürfen – die gesetzlichen Regelungen.

Schriftlichkeit ist jedenfalls keine Voraussetzung für das gültige Zustandekommen eines Beratungsvertrags.

Das gültige Zustandekommen eines Beratungsvertrages ist also durch eine ausreichend bestimmte Definition des Werkes, also der vom Beratungssystem zu erbringenden Leistung, bedingt. „Ausreichend bestimmt“ heißt derart bestimmt, dass der Erfüllungsanspruch einklagbar ist. Ist dies nicht der Fall, kommt **gar kein Vertrag** zustande. Diese Tatsache und alle daraus resultierenden Folgen hat aufgrund der Sachverständigenhaftung grundsätzlich das Beratersystem zu verantworten.

#### **Anmerkung**

Es ist daher erstaunlich, wie wenig Beachtung dem Thema **Evaluation** in Beratungsverträgen – in unserem speziellen Fall in TE-Verträgen – geschenkt wird. Besonders die Teamentwickler sollten daran großes Interesse haben. Wir kommen darauf im ► Abschn. A.14, „Erfüllungsanspruch“ nochmals zurück.

### **A.1.3.2 Werkvertrag und Dienstvertrag**

Sowohl der Werkvertrag als auch der Dienstvertrag gehören zu den Arbeitsverträgen. Der Hauptunterschied liegt darin, dass der die Arbeit leistende – und dafür Lohn erhaltende – Vertragspartner beim Werkvertrag selbstständig erwerbstätig ist und „Unternehmer“ heißt, beim Dienstvertrag jedoch unselbstständig erwerbstätig ist und „Arbeitnehmer“ heißt. Das ist nicht nur eine Frage der Bezeichnung. Der Unterschied löst teils massiv unterschiedliche Konsequenzen in Arbeitsrecht, Steuerrecht und Sozialversicherungsrecht aus.

#### **Anmerkung**

In Österreich gibt es auch noch den sogenannten „unechten Dienstvertrag“. Auf dessen gesonderte Behandlung wird hier verzichtet.

Die Unterscheidung ist in Österreich insbesondere wegen Fragen der Sozialversicherung sehr umstritten und Gegenstand etlicher Rechtsverfahren bis hin zu Höchstgerichten. Die Rechtslage ist unbefriedigend und unklar und führt zu nicht unbeträchtlicher Rechtsunsicherheit mit durchaus relevanten finanziellen Risiken. Nunmehr ist aus diesem Grund in Österreich 2017 ein gemeinsames Verfahren beteiligter Sozialversicherungsträger installiert worden, dessen faktische Konsequenzen noch abzuwarten sein werden.

Die in häufiger Judikatur der Höchstgerichte in Österreich zur **Abgrenzung** zwischen Werkvertrag und Dienstvertrag aufgezählten **Kriterien** sind:

- **Werk:** Einmalig und abgeschlossen? Oder andauernde Begleitung? Oder nur Teile eines Werks?
- **Anmerkung:** Hier wird oft die branchenübliche Natur der Leistungserbringung verkannt/nicht bekannt. Wiederholte Leistungserbringung ist durchaus üblich, ja sogar oft zur Qualitätssicherung nötig, ebenso wie andauernde Begleitung. Dass in den wissensbasierten Dienstleistungen Teilleistungen in einem Beratungsnetzwerk üblich und ebenfalls qualitätsfördernd sind, wird nicht erkannt.
- **Honorar:** Pauschal? Erfolgsorientiert? Oder doch zeitorientiert?
- **Anmerkung:** Hier wird oft verwechselt, dass bei aller zeitlichen Gebundenheit der Leistungserbringung letztlich der Erfolg das ausschlaggebende Kriterium für die Werkleistung ist. Allerdings liegt hier ein Großteil der „Schuld“ bei den Anbietern, welche die Erfolgskriterien nicht ausreichend in den Mittelpunkt der Leistungserbringung stellen.
- **Vertretung möglich?**
- **Anmerkung:** Hier wird oft übersehen, dass aufgrund des speziellen Knowhow des Auftragnehmers seitens des Kunden eine höchstpersönliche Erbringung der Leistung verlangt wird.

- **Wirtschaftliche Abhängigkeit:** Langzeitbindung an Kunden? Zeitweilig nur ein einziger Kunde? Exklusivitätspflichten?
- **Bereitstellung wesentlicher Betriebsmittel:** durch den Auftraggeber? den Auftragnehmer?
- Anmerkung:** Hier wird oft verkannt, dass das wesentlichste Betriebsmittel das Knowhow ist, welches vom Auftragnehmer mitgebracht und zur Verfügung gestellt wird – unbeschadet aller dem gegenüber unwesentlichen Betriebsmittel wie Seminarräume und Equipment.
- **Organisatorische Eingliederung:** Leistungserbringung am Arbeitsort des Auftraggebers? In der Arbeitszeit des Auftraggebers? Nur zu bestimmten Zeiten?
- **Wer trägt das unternehmerische Risiko?** (Honorar bei Krankheit? Gewährleistung?)

#### **Anmerkung**

Viele der obigen Detailanmerkungen sind darauf zurückzuführen, dass der Erstautor im „Kampf“ gegen veraltete Entscheidungen der österreichischen Höchstgerichte in dieser Sache involviert ist. Sie sind daher auch durch die spezielle Interessenslage als Vertreter selbstständig erwerbstätiger Berater, Trainer, usw. beeinflusst, was an dieser Stelle angemerkt werden soll.

Vorsicht ist in dieser Abgrenzungsproblematik jedenfalls geboten – und das nicht nur in Österreich!

### **A.1.3.3 Geschäftsführung ohne Auftrag**

Zu den der TE angrenzenden Entwicklungsbereichen der PE und OE gibt es naturgemäß immer wieder Überschneidungen. Insbesondere im Bereich der Organisationsentwicklung finden immer wieder Teamentwicklungen statt, die nicht ausdrücklich als solche ausgewiesen oder beauftragt werden. (Und umgekehrt sind etliche explizit als TE beauftragte Projekte als OE-Projekte zu qualifizieren.)

Im Zivilrecht und damit im Vertragsrecht kommt es nicht auf die formelle Bezeichnung, sondern auf den wahren sachlichen Inhalt an. Und juristisch macht es auch nur wenig Unterschied, ob ein Projekt explizit „TE“ oder „OE“ heißt.

Abgesehen davon kann es sein, dass im Zuge eines wie immer genannten Entwicklungsprojekts Schritte notwendig werden, welche bei genauer Betrachtung solche der TE sind. Die Aufklärungspflicht des Beratersystems erforderte es, das Klientensystem darauf ausdrücklich aufmerksam zu machen. Aber manchmal nützt dies nichts, in anderen Fällen ist dafür kein Raum/keine Zeit. Dennoch sind die notwendigen TE-Maßnahmen zur Qualitätssicherung/Zielerreichung/Schadensabwehrung durchzuführen. In solchen Fällen kann es zur sogenannten „Geschäftsführung ohne Auftrag“ kommen und damit zu rechtlich relevanten Handlungen ohne expliziten Auftrag.

Sollten sich diese Handlungen als „nützliche“ Geschäftsführung ohne Auftrag erweisen, können insbesondere aus dem Titel eines Bereicherungsanspruchs Honoraransprüche für das Beratungssystem entstehen.

#### **Anmerkung**

Diese Fälle sind selten und rechtlich meist kompliziert. Auf ihre detaillierte Behandlung wird daher in diesem Rahmen verzichtet. Gegebenenfalls ist professionelle Rechtsberatung in Anspruch zu nehmen!

Die Inhalte in diesem Buch sind von den Autoren sorgfältig erwogen und geprüft, dennoch kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlages und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist ausgeschlossen.

### **A.1.4 Leistungsstörungen und Haftungsfragen**

Von größter Bedeutung für die professionelle Ausübung von Training, Coaching, Beratung, Teamentwicklung u. Ä. sind aber die generellen (das heißt für jegliche vertragsbasierten Leistungen geltenden) gesetzlichen Regeln insbesondere über gehörige Erfüllung, Gewährleistung und Schadenersatz.

#### **A.1.4.1 Erfüllungsanspruch**

Der Besteller hat Anspruch auf „gehörige“ Erfüllung, d. h., dass das Werk in der

vereinbarten Art, am vereinbarten Ort und zur/in der vereinbarten Zeit erbracht wird.

Ort und Zeit werden regelmäßig vertraglich genau bestimmt. Mangels solcher vertraglicher Regelung wäre das Werk am Ort des Unternehmers zu erbringen und zwar „sogleich, nämlich ohne unnötigen Aufschub“.

Unklarer ist häufig die Art festgelegt, in der das Werk zu erbringen ist. Dann bestimmt sie sich nach dem, was „gewöhnlich vorausgesetzt werden darf“. Das wiederum ist keine Rechts-, sondern eine Sachfrage, wird also im Streitfall von einem Sachverständigen begutachtet. Dieser hat den „Stand der Technik“ zugrunde zu legen.

#### Anmerkung

Zurück zur oben bereits erwähnten **Evaluation**: Ob ein TE-Vertrag „gehörig“ erfüllt worden ist oder nicht, wird nach dem Zweck der TE und seiner Erreichung zu beurteilen sein. Wie gesagt: Der Zweck ist im Vertrag selbst zu definieren, und zwar in einer ausreichend bestimmten Art und Weise. Aufgrund des grundsätzlich herrschenden Prinzips der Privatautonomie bestimmen also die Vertragsparteien weitgehend selbst, inwieweit ein TE-Vertrag als gehörig erfüllt anzusehen ist oder nicht. Und im negativen Fall hat das zur Folge, dass jedenfalls der Erfüllungsanspruch geltend gemacht werden kann. Darüber hinaus kann eine „Schlechterfüllung“ auch andere und zusätzliche Ansprüche insbesondere auf Gewährleistung und/oder Schadenersatz begründen. Die Branche der Berater, Trainer, Coaches und eben auch der Teamentwickler sollte daher im Zuge verstärkter Qualitätssicherung und Professionalisierung größeres Augenmerk auf das Thema Evaluation legen. Professionell formulierte Ziele schaffen auch in der TE mehr Rechtssicherheit, vermeiden unnötige Rechtsfolgen und sind auch ein wichtiges Marketinginstrument, nicht zuletzt zum Nutzen aller beteiligten Verkehrskreise.

#### A.1.4.2 Gewährleistungsanspruch

Weist das Werk einen Mangel auf, so ist zu unterscheiden:

- Ist der Mangel wesentlich – also solch einer, der den ordentlichen Gebrauch des Werkes verhindert – und unbehebbar, kann der Besteller den Vertrag auflösen und den bisher bezahlten Werklohn zurückfordern.

**Beispiel:** Wir gehen von einem Vertrag aus, in welchem eine Teamklausur vereinbart worden war, vor allem mit dem Ziel einer verbesserten Kommunikation zwischen den TM zur besseren Überbrückung ihrer internen Schnittstellen zur Optimierung des gemeinsamen Arbeitsprozesses. Methodisch war unter anderem vereinbart, interaktive Übungen einzusetzen. Der Trainer führte tatsächlich Rollenspiele durch. In ihrer Auswertung kamen aber vorerst nur Repräsentations- und Moderationstechniken zur Anwendung. Für die vereinbarten Ziele waren diese Methoden völlig unbrauchbar. Außerdem stellte sich heraus, dass der Trainer von anderen Techniken – entgegen seinen Angaben in den Vorgesprächen – keine Ahnung hatte. Er konnte somit den wesentlichen Mangel auch nicht beheben.

- Ist der Mangel bloß erheblich und unbehebbar, hat der Besteller Anspruch auf entsprechend verminderter Werklohn.

**Beispiel:** Wir gehen vom selben Vertrag aus. In diesem Fall arbeitete die Trainerin nach den Übungen die Kommunikation zwischen den TM nach den Axiomen von Paul Watzlawick auf. Derart konnten tatsächlich Kommunikationsdefizite zwischen den TM aufgespürt und bearbeitet werden. Es stellte sich aber heraus, dass die Trainerin darüber hinaus – entgegen ihren Angaben in den Vorgesprächen – keine Ahnung von Modellen für interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen und auch im Schnittstellen-Management keine Expertise hatte. Das Werk war daher nur zum geringeren Teil brauchbar. Eine Behebung der Mängel durch die Trainerin war nicht möglich.

- Ist der Mangel behebbar, besteht Anspruch auf Verbesserung.

**Beispiel:** Wir bleiben beim selben Beispiel. Die Klausur wurde methodisch ordnungsgemäß und zielorientiert durchgeführt. Es kam aber zu keinen

Maßnahmen der Transfersicherung. Die Trainer begründeten dies mit Zeitmangel, waren aber bereit und durchaus in der Lage, diese Maßnahmen in einem weiteren Halbtag ohne zusätzliches Honorar nachzuliefern.

**Anmerkung:** Gewährleistungsansprüche bestehen nur für „geheime“ Mängel – also nicht für solche, die dem Besteller bei Übernahme/Abnahme des Werks hätten sofort auffallen müssen.

**Beispiel:** Siehe obige Beispiele a) und b), in welchen die Auftragnehmer diese Mängel vor Durchführung der Klausur nicht erkennen konnten. Andernfalls hätten sie die Mängel nach der Klausur nicht geltend machen dürfen.

### A.1.4.3 Schadenersatz anspruch

Wenn dem Besteller durch den Unternehmer

- a. rechtswidrig,
- b. schuldhaft
- c. ein Schaden
- d. verursacht wird,

steht dem Besteller ein entsprechender Schadenersatzanspruch zu.

Sämtliche Bedingungen a) bis d) müssen erfüllt sein, und das heißt im Einzelnen:

**Zu a)** Rechtswidrig ist alles, was gegen eine Vertragspflicht oder eine andere Rechtsnorm verstößt.

**Zu b)** Beim „Verschulden“ ist zu unterscheiden zwischen

- Vorsatz = mit Wissen und Willen,
- Fahrlässigkeit = unter Außerachtlassen der gebotenen Sorgfalt.

Dabei ist in unserem Zusammenhang die *grobe Fahrlässigkeit* zu beachten, welche die Auftragnehmer mit besonderer Sorgfaltspflicht trifft. Das sind alle, die behaupten, „nicht gewöhnliche“, also besondere Kenntnisse zu haben, also z. B. Berater, Trainer,

Coaches, insbesondere auch „PEler“, „TEler“ und „OEler“. Sie müssen „den Mangel der selben vertreten“.

Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit bezeichnet man zusammen als „grobes Verschulden“.

**Zu c) Daher ist zu unterscheiden zwischen**

- „positivem“ Schaden, das ist der tatsächliche (materielle) Nachteil, welcher jemandem zugefügt worden ist, und
- entgangenem Gewinn, den jemand nach dem gewöhnlichen Lauf der Dinge zu erwarten hat.

Bei grobem Verschulden (= Vorsatz und grober Fahrlässigkeit) ist auch der entgangene Gewinn zu ersetzen. Bei bloß leichtem Verschulden (= leichter Fahrlässigkeit) ist nur der positive Schaden zu ersetzen.

**Zu d)** In jedem Fall muss ein adäquater Verursachungszusammenhang bestehen. Bloße Kausalität genügt noch nicht. Der eingetretene Schaden muss für die schädigende Handlung typisch sein.

**Anmerkung**

Zu obigen Ausführungen gibt es noch zahlreiche Details, welche den Anspruch noch modifizieren können. Deren Beschreibung würde aber den Rahmen dieses Exkurses sprengen. Nehmen Sie diesfalls rechtliche Beratung in Anspruch!

### A.1.5 Rechtsordnung als Umsystem

Die nationale (in Zeiten von EU und Globalisierung überhaupt auch die internationale) Rechtsordnung ist für alle Lebensbereiche, so auch für TE, als rechtlich zwingende Rahmenbedingung von entscheidender Bedeutung für Handlungsspielräume (zumindest für formelle).

Wir unterscheiden zwischen Rechtsordnung als **äußeres** und als **inneres Umsystem** für Teams und damit auch für TE.

### A.1.5.1 Äußeres Umsystem

Systemisch sind die äußeren Umsysteme diejenigen, in welche das Fokalsystem Team (und damit verbunden die Teamentwicklung) eingebettet ist. Generell ist das die Organisation, zu welcher das Team gehört, jedenfalls die Gesellschaft, die Institutionen wie Staaten und Staatengemeinschaften, in welche das Team eingebettet ist, und weitere Stakeholder, welche entscheidenden Einfluss auf die Handlungsmöglichkeiten des Teams nehmen.

Juristisch sind das

- die generell geltende Rechtsordnung (nationale und internationale Rechtsnormen im Verfassungsrang oder als einfache Gesetze oder Verordnungen),
- die juristisch verbindlichen Rechtsnormen des „nächsten“ Suprasystems (meist der Organisation, welcher das Team angehört).

### A.1.5.2 Inneres Umsystem

Systemisch werden als inneres Umsystem von Teams die einzelnen Teammitglieder und ihre Beziehungen zueinander verstanden.

Juristisch sind das

- diejenigen rechtlich verbindlichen Regelwerke, welche die einzelnen Teammitglieder persönlich zu befolgen haben und diejenigen, denen zu folgen sie als Teammitglieder untereinander verbindlich vereinbaren („**Teamvereinbarungen**“),
- die individuell-konkreten formellen Regeln („**Arbeitsanweisungen**“), welche von den Führern des Teams kommen.

#### ■ Informelle Regeln

Informelle Regeln (sowohl generell-abstrakte als auch individuell-konkrete) kommen zustande entweder

- durch nachhaltiges gleichförmiges Verhalten der Teammitglieder oder
- durch Erwartungen in der Organisation, welche nicht mit Bezug auf die Mitgliedschaftsbedingungen formuliert werden.

#### Anmerkung

Diese informellen Regeln sind keine Rechtsregeln, ziehen aber de facto Konsequenzen nach sich, teils wesentliche. Beispiele gibt es unzählige – von legalen, wie nicht verbogene Bevorzugung bestimmter Kunden, bis zu illegalen ständigen Praktiken. (Siehe dazu vor allem ► Abschn. 2.3.7)

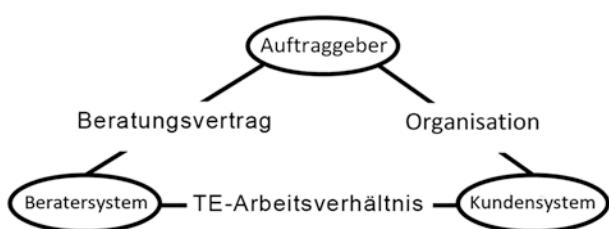
Die „Teamkultur“ als das konsolidierte, typische Verhalten der TM wird von all diesen Regeln bestimmt. Oft wird der Begriff Teamkultur nur mit den informellen Regeln gleichgesetzt. (► Abschn. 2.2.1)

### A.1.6 Eigentum

Für jeglichen Umgang mit Teams und insbesondere auch für Teamentwicklung ist es wichtig, das juristische Konstrukt des „Eigentums“ zu beachten. Teams sind ebenso wie Organisationen juristisch gesehen „Sachen“. Sie gehören jemandem, über sie kann juristisch verfügt werden, sie können zum Beispiel verkauft werden.

Diese Verfügungsgewalt hat allerdings nur der Eigentümer. In der Praxis der Teamentwicklung spielt dies für den TE-Vertrag eine entscheidende Rolle, in der TE-Praxis oft unter dem Begriff „Triangulierung“ (► Abb. A.1) abgehandelt. Dieser Begriff hat in anderen Zusammenhängen andere Bedeutungen; hier ist damit das Dreiecksverhältnis zwischen Auftraggeber – Beratersystem – Kundensystem gemeint.

■ Abb. A.1 Triangel



## A. Anhang

Der TE-Vertrag wird zwischen Auftraggeber und Berater geschlossen. Die tatsächliche Arbeit erfolgt aber zwischen Berater und Kunde, also dem betreffenden Team.

Für eine erfolgreiche Praxis ergibt sich daraus, dass die Berater darauf zu achten haben, dass die im TE-Vertrag vereinbarten Ziele ihren Schwierigkeitsgrad (empfohlen: „mittelschwer“; ► Abschn. 4.1.3) auch in der tatsächlichen Arbeit haben. Die dazu empfohlene Methode besteht in einem Zweischritt:

1. Mit dem Auftraggeber sind die Ziele „freibleibend“ – das heißt vorbehaltlich ihrer endgültigen Definition und Vereinbarung mit dem Kundensystem – festzulegen.
2. Mit dem Kundensystem sind die Ziele endgültig zu definieren und zu vereinbaren.

**Achtung** Bei größeren Abweichungen (die in der Praxis nur selten vorkommen) bedarf es einer Rückkopplung mit dem Auftraggeber! Dadurch sind (auch juristisch bedeutsame) Differenzen in Hinblick auf die gehörige Erfüllung zu vermeiden!

### Anmerkung

Die Auswirkungen des Eigentums auf „unternehmensphilosophische“ Konzepte wie Heterarchie und andere „demokratische“ Organisationsmodelle haben wir schon anderer Stelle behandelt (► Abschn. 1.3).

## A.2 Statistiken

### ■ Vorbemerkungen

Wie schon in der Gebrauchsanweisung gesagt: Dies ist kein wissenschaftliches Werk. Und vor 35 Jahren haben wir auch nicht daran gedacht, dass unsere Arbeit einmal eine derartige Grundlage dafür darstellen könnte. Und dann hatten wir eigentlich nie Zeit für wissenschaftliches Arbeiten. Es gibt Mehrfachnennungen und Überschneidungen. Die Samples sind auch nicht exakt vergleichbar. Und die eingesetzten Instrumente tragen natürlich auch unsere verzerrende Handschrift. Wir setzen manche Instrumente fast immer ein. Aus deren Häufigkeiten dürfen Sie nicht nur auf die Nachfrage danach schließen.

Erwarten Sie also bitte nur eine grobe Übersicht! Wir dachten aber, diese Hintergrund-Quantitäten könnten doch aufschlussreich sein.

### ■ Anlässe und Themen

Zu den Anlässen (Tab. A.1) und Themen (Tab. A.2) gibt es noch gesonderte Anmerkungen.

Für nähere Informationen kontaktieren Sie uns bitte unter office@harramach.com.

### ■■ Anmerkungen

**Erklärung:** Mit „**Anlass**“ werden die im Vorhinein genannten Gründe für den Einsatz von Teamentwicklung (TE) bezeichnet. Unter „**Thema**“ verstehen wir hier die tatsächlichen Hauptgegenstände im Lauf der TE.

Der Vergleich der Häufigkeiten zwischen diesen beiden zeigt interessante Unterschiede. Nebenbei sei angemerkt, dass ca. 150 Nennungen bei den Anlässen etwa doppelt so vielen Nennungen bei den schlussendlich bearbeiteten Themen gegenüberstehen.

**Viel, viel öfter**, als es denn als Anlass genannt war, war dann tatsächlich Thema:

- Motivation.

■ Tab. A.1 Anlässe für Teamentwicklung

Anlässe	Fälle
Management/Führung	28
Teamwork generell	24
Strategie	10
Cross Cultural Management	10
Event/Fun/Corporate Identity	10
Verkauf	7
Konflikt	6
Schnittstellen	6
Prozessmanagement	5
Teambuilding	5
Mergers & Acquisitions	4
OrganisationsEntwicklung/ Change	4
Unternehmensanalyse	4
Nachwuchs/Trainees	4
Betriebsrat	4
Motivation	2
Riskmanagement	2
Teilautonome ArbeitsGruppen	2
Teamwork virtuell	1
Kommunikation	1
Problemlösung	1
Aufgabenverteilung	1
Entrepreneurship	1
Qualität	1

Anmerkung: Bei Serien von Teamentwicklungen aus demselben Anlass beim selben Kunden wurden diese nur einmal gezählt

**Viel öfter**, als es denn als Anlass genannt war, war dann tatsächlich Thema:

- Kultur/Diversity,
- Change/OE,
- Strategie/Ziele.

**Tab. A.2** Themen in der Teamentwicklung

Themengruppen und Themen	Fälle
„Top Five“ a	139
Allgemein	17
Team (-Work 32, -Building 25)	57
Motivation	23
KoKo	18
Intergruppen	12
Führung	5
MAG – MitArbeiterGespräch	2
Kommunikation	5
<b>Kultur/Diversity</b>	<b>36</b>
Diversity	12
Persönlichkeit	11
Kultur/Diversity	8
Unternehmensanalyse	5
<b>Change/OE</b>	<b>32</b>
Change	17
Organisation	15
<b>Strategie/Ziele</b>	<b>29</b>
Strategie	15
Ziele	14
<b>Prozess</b>	<b>28</b>
Intergruppen	12
Schnittstellen	11
Prozessmanagement	5
<b>Corporate Identity</b>	<b>22</b>
Event-Charakter	9
Übersummativität	8
Unternehmensanalyse	5
<b>Zeit/Stress</b>	<b>12</b>
Zeit	8
Stress	4

Zu den „Top Five“ der Management Soft Skills zählen: Kommunikation, Führung, Teamwork, Konfliktmanagement und Motivation

**Öfter**, als es denn als Anlass genannt war, war dann tatsächlich Thema:

— KOKO.

**Nie als** Anlass genannt, **aber oft** Thema waren:

— Zeitmanagement/Stress, Persönlichkeit (das liegt wohl daran, dass in TE-Maßnahmen, welche hauptsächlich Soft Skills zum Gegenstand haben, Aspekte der Selbstreflexion in den Fokus rücken).

Umgekehrt war „Verkauf“ **öfter als Anlass** genannt, dann aber **nie** das eigentliche **Thema**. Das mag daran liegen, dass TE kein Skills-Training für Verkauf ist, gutes Teamwork aber gerade für den Verkauf sehr wichtig ist. In der TE wurde dann festgestellt, welches die für einen besseren Verkauf zu optimierenden Aspekte von Teamwork sind, und diese wurden dann folgerichtig zum Thema der TE-Maßnahme gemacht.

### ■■ Schlussfolgerung

Folgere nicht aus dem genannten Anlass, dass dieser schon linear das konkrete Thema/ die konkreten Themen definiert! Nicht nur methodisch, sondern auch inhaltlich kommt daher der anfänglichen Analysephase (**► Abschn. 2.1**) entscheidende Bedeutung zu! Hier muss versucht werden, die hinter dem genannten Anlass tatsächlich stehenden Themen zu identifizieren. Aber Achtung: Manchmal poppen die eigentlichen Hauptthemen trotz aller lege artis geführten Analyse erst im Lauf der TE selbst auf. Dann heißt es, flexibel zu reagieren, möglicherweise sogar das TE-Design (komplett) umzustellen. „Stehgeigen“ muss man schon auch können!

### ■ Instrumente

**Tab. A.3**

### ■■ Schlussfolgerung

Aus einer Analyse von 35 Jahren Teamentwicklung („Family Groups“, wohl gemerkt) ergeben sich einige interessante Aspekte:

**Tab. A.3** Instrumente in der Teamentwicklung

Instrumente	Prozentsatz der eingesetzten Instrumente <sup>a</sup>
<b>SYSTEM</b>	
Fokalsystem	30
Schnittstellen-Management	20
<b>SOLL-IST</b>	
Teamziele	100
Erfahrungslernen (Outdoor, Planspiele)	80
Ziele 3Dplus	90
Qualitätsmanagement	40
<b>ZEIT</b>	
Wiener Walzer	100
Aktionspläne	100
Eisenhower	25
Slicing Milestones Buffers	10
Life Hacking	10
EuStress	20
<b>AUFGABEN</b>	
Neignungen	60
Rangdynamik	20
Führungsstil-Fragebogen	20
Selbstmotivations-Fragebogen	30
Erfolgs-/Misserfolgs-Orientierung	8
<b>PLANUNG UND ENTScheidung</b>	
Brainstorming	40
Entscheidungsbaum	25
Rollende Planung	50
<b>KOKO</b>	
KO-KO-Prinzip	35
Konflikt-Drachen-Test	30
Eskalationsmodell	40
XY-Spiel	6
<b>KULTUR</b>	
Institutionenanalyse	10
Eisberg	10
Diversity-Check	15

(Fortsetzung)

**Tab. A.3** (Fortsetzung)

Instrumente	Prozentsatz der eingesetzten Instrumente <sup>a</sup>
<b>KOMMUNIKATION</b>	
Metakommunikation	60
EKR – Erweiterter KommunikationsRaum	15
Komplementäre und asymmetrische Kommunikation	25
Moderation	50
Rückkopplung	30
Sender-Empfänger-Problematik	60
Direkte Kommunikation	50
Feedback psychologisiertes	25
Selbstbild – Fremdbild	30
DIE (Diagnose – Information – Entscheidung)	5

<sup>a</sup>ca. 400 Fälle insgesamt

1. Am häufigsten wurden explizit Instrumente der Kommunikation eingesetzt (350-mal in den ca. 400 ausgewerteten Fällen).
2. Gleich danach folgen Instrumente der Soll-Ist-Analyse (310-mal) – abgesehen von den Fällen, in welchen die Soll-Ist-Diskrepanz ohnehin unbestritten und klar war.
3. Auf dem dritten Platz: Instrumente des Zeitmanagements (265-mal).

#### Anmerkung

Diese Gruppe ist aber aufgrund unserer Spezialinstrumente „Wiener Walzer“ und „Aktionspläne“ so hoch gereiht. Dadurch ist hier das Bild der Nachfrage wohl etwas verzerrt.

4. Mit einem Abstand folgen dann auf Rang 4 Instrumente der Planung und Entscheidung (115-mal), und
5. Instrumente des Konfliktmanagements, oder, wie wir es lieber nennen: des KOKO – KOoperations- und KOnflikt-Managements (111-mal).

Aus all dem folgt: Zumindest mit diesen Instrumenten müssen sich Entwickler jedenfalls

auskennen, wenn sie professionell TE betreiben wollen.

Es kommt aber noch etwas hinzu: Darüber, dahinter, davor – ist Ansichtssache – stehen zwei professionelle „**Meta-Instrumente**“. Sie werden nicht unbedingt ausdrücklich in der expliziten Teamentwicklung selbst eingesetzt, sind aber unerlässlich notwendige Dimensionen erfolgreicher Teamentwicklung:

- Die exakte Festlegung, welches das **Fokalsystem** der geplanten Entwicklung ist.  
Achtung: Ergebnis kann auch sein, dass es mehrere Fokalsysteme sind. (Siehe ► Abschn. 2.1.1 und ► Abschn. 4.1.1)
- Für eine erfolgreiche Teamentwicklung ist es sehr wichtig, so bald wie möglich das „**Stück**“ herauszufinden – es kann auch ein Repertoire mehrerer Stücke sein –, welche/s in diesem Team gespielt wird/werden. Falls und solange dies nicht gelingt, muss „**Stegreif**“ gespielt werden! (Siehe ► Abschn. 2.1.2 und ► Abschn. 4.1.2)

# Weiterführende Literatur

---

- Antons, K. (1976). *Praxis der Gruppendynamik*. Göttingen: Hogrefe.
- Antons, K. (2003). *Gruppenprozesse verstehen. Gruppendynamische Forschung und Praxis*. Wiesbaden: Springer VS.
- Battilana, J., & Casciaro, T. (2013). Wie Beziehungen den Wandel beeinflussen. *Harvard Business Manager*, September 2013.
- Bennis, W. G., & Shepard, H. A. (1956). *A Theory of Group Development. Human Relations* (S. 415–437). London: The Tavistock Institute.
- Bion, W. (1961). *Experiences in groups*. New York: Tavistock Publications Limited.
- Däumling, A. M. (1994). *ANGEWANDTE Gruppendynamik. Selbsterfahrung, Forschungsergebnisse, Trainingsmodell*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Edding, C., & Schattenhofer, K. (2015). *Einführung in die Teamarbeit*. Heidelberg: Carl Auer.
- Geißler, H., & Wegener, R. (2015). *Bewertung von Coachingprozessen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Geramanis, O. (2017). *Mini-handbuch Gruppendynamik*. Weinheim: Beltz.
- Gigerenzer, G. (2008). *Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*. München: Goldmann.
- Glasl, F. (2011). *Konfliktmanagement*. Bern: Haupt.
- Greif, S. (2016). Wie wirksam ist Coaching? Ein umfassendes Evaluationsmodell für Praxis und Forschung. In R. Wegener & A. F. Loebbert (Hrsg.), *Coaching-Praxisfelder* (S. 161–182). Wiesbaden: Springer VS.
- Harrmach, N. (1993). *Management Trainings, Qualität wirkungsvoll sichern*. Wien: Signum.
- Harrmach, N. (1995). *Trainings-Erfolgs-Kontrolle*. München: Verlag Neuer Merkur.
- Harrmach, N., & Prazak, R. (2014). *Management absurd*. Wiesbaden: Springer VS.
- Harrmach, N., & Velickovic, N. (2018). Kein Coaching ohne Evaluation der Ergebnisse. In R. Wegener, et al. (Hrsg.), *Wirkung im Coaching*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Harrmach & Velickovic Unternehmensberatung (Hrsg.) (2017). [www.harrmach.com/Themen/Rangdynamik](http://www.harrmach.com/Themen/Rangdynamik). Zugegriffen: 30. Dez. 2017.
- Hartley, C. A., & Phelps, E. A. (2012). Extinction Learning. In N. M. Seel (Hrsg.), *Encyclopedia of the sciences of learning* (S. 1252–1253). New York: Springer.
- Heintel, P. (1977). *Das ist Gruppendynamik*. München: Heyne.
- Dr. Thorsten Bosch AG (Hrsg.). (2017). DIE 5 Phasen der Gruppendynamik. [http://www.huffingtonpost.de/thorsten-boschs-insider/die-5-phasen-der-gruppendynamik\\_b\\_8970606.html](http://www.huffingtonpost.de/thorsten-boschs-insider/die-5-phasen-der-gruppendynamik_b_8970606.html). Zugegriffen: 4. Apr. 2018.
- Gore (Hrsg.) Our Beliefs & Principles. <https://www.gore.com/about/our-beliefs-and-principles>. Zugegriffen: 30.08.2017.
- König, O., & Schattenhofer, K. (2010). *Einführung in die Gruppendynamik*. Wiesbaden: Carl Auer.
- Königswieser, R., & Pelikan, J. (2006). Anders – gleich – beides zugleich. Unterschiede und Gemeinsamkeiten in Gruppendynamik und Systemansatz. In M. Hillebrand, E. Sonuc, & R. Königswieser (Hrsg.), *Essenzen der systemischen Organisationsberatung* (S. 26–57). Heidelberg: Carl Auer.
- Königswieser, R., Sonuc, E., & Gebhardt, J. (2006). *Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß-Know-how*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kühl, S. (2011). *Organisationen, Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: Springer.
- Bradford, L. P., Gibb, J. R., & Benne, K. D. (Hrsg.). (1972). *Gruppentraining. T-Gruppentheorie und Laboratoriumsmethode*. Stuttgart: Ernst Klett.
- Larcher, R. (1999). Was „Gruppe“ alles bedeutet. *Trainerklausur des ÖAGG „Sprache der Gruppendynamik“*. Linz: ÖAGG.
- Lies, J. (2011). Mine: keine Management-Agenda. In S. Mörbe, U. Volejnik, & S. Schoop (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Change Communications*. Wiesbaden: Gabler.
- Likert, R. (1972). *Neue Ansätze der Unternehmensführung („New patterns of management“)*. Stuttgart: Haupt.
- Luft, J. K. (1972). *Einführung in die Gruppendynamik*. Stuttgart: Klett.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1986). *Ökologische Kommunikation*. Wiesbaden: Springer VS.
- Morrison, T. E. (1994). *Kiss, bow or shake hands*. Massachusetts: Adams Media.
- outdoor-unlimited (Hrsg.), Von Stärkung der Gruppendynamik. [outdoor-unlimited.at/firmenevent/teambildung](http://outdoor-unlimited.at/firmenevent/teambildung). Zugegriffen: 28. Dez. 2017.
- Pechtl, W. (1989). *Zwischen Organismus und Organisation*. Linz: Veritas.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Riemann, F. (2017). *Grundformen der Angst*. München: Ernst Reinhardt.
- Rosenstiel, L. V. (2000). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Schein, E. (1969). *Process consultation*. Boston: Addison Wesley.
- Schindler, R. (1957). Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe. *Psyche*, 11, 308–314.

## Weiterführende Literatur

- Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander redenStörungen und Klärungen. Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt.
- Schwaber, K. (2004). *Agile project management with scrum*. Redmond: Microsoft.
- Schwarz, G. (2005). *Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen* (7. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Simon, F. B. (2012). *Einführung in die systemtheorie des Konflikts*. Heidelberg: Carl Auer.
- Spaller, C., & Wirnschimmel, K. (2016). *Das lebendige Gefüge der Gruppe*. Gießen: Psychosozial Verlag.
- Tuckman, B. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384–399.
- Watzlawick, P. (1967). *Pragmatics of human communication*. New York: Norton.
- Wikipedia. (Hrsg.). (2017). Gruppendynamik. <https://de.wikipedia.org/wiki/Gruppendynamik>. Zugegriffen: 28. Dez. 2017.
- Willke, H. (2001). *Systemtheorie III: Steuerungstheorie*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Wimmer, R. (2007). Der dritte Modus der Beratung. *Revue für postheroisches Management*, 1, 28–35.

# Personenverzeichnis

---

## B

Blake, Robert R. 46, 94  
Blanchard, Ken 47

## D

Drucker, Peter 47

## E

Einstein, Albert 54

## F

Festinger, Leon 107  
Foerster von, Heinz 52  
Frank, Rainer 40

## G

Gigerenzer, Gerd 53, 54, 69  
Glasl, Friedrich 61, 63, 103, 116

## H

Harramach, Niki 17, 32, 40, 45, 52, 74,  
84, 98, 101, 107  
Heller, Andre 59  
Hersey, Paul 47, 94, 96  
Hertzberg, Frederick 85

## K

Kohlheimer, Manfred 74  
Königswieser, Roswita 22

## L

Lewin, Kurt 69  
Lindblom, Charles E. 52  
Luhmann, Niklas 8

## M

Marvalics, Nina 74  
Maturana, Humberto 8  
Mouton, Jane 46, 94

## P

Pinchot, Gifford 47

## Q

Qualtinger, Helmut 33

## R

Reddin, William James 46, 95  
Riemann, Fritz 62

## S

Schein, Ed 21, 106  
Schindler, Raoul 74  
Schultz von Thun, Friedemann 55, 56  
Schwaber, Ken 52

## V

Varela, Francisco 8  
Veličković, Nina 32, 40, 58, 74, 84, 107  
Vroom, Victor 52, 98

## W

Watzlawick, Paul 58, 91, 104  
WeiWei, Ai 42  
Wimmer, Rudolf 22, 58, 69

## Y

Yetton, Phillip 52, 98

## Z

Zbinden, Werner 83

# Stichwortverzeichnis

---

3D-Modell 46, 94, 95  
3Dplus 84  
5-Dimensionen-Modell 61, 103

## A

Ad-personam-Prinzip 45  
Ad-rem-Prinzip 45  
agil 39, 49  
Akquisition 27  
Aktionspläne 36, 41, 70, 109  
Alpha 48, 74  
Anforderung 45  
Anlässe für TE 126  
Arbeitsanweisung 30  
Arbeitsgruppe 6, 19  
Arbeitsteams 5  
Arbeitsverträge 119  
Aufgabe 44  
Aufgabenteilung 44, 93  
Auftrag 116  
Aufwärtsdelegation 49  
Außenkonflikte 61  
Außensicht 113  
Außenwelt 29  
Autoritarismen 107, 114

## B

Bauchentscheidung 53  
Be- und Entschleunigung 69  
Beinahe-Fehler 41  
Beratersystem 21, 27  
Beratung 20, 119  
Beratungsformate 20, 81  
Beratungsgebiete 20  
Beratungssystem 21, 27, 32, 81  
Berufsausübung 118  
Berufsbezeichnung 118  
Beta 74  
Beziehung 104  
Beziehungsebene 38, 91, 102  
Binnenkonflikte 61  
Bossing 68

## C

Change 91  
Change-Fehlermanagement 44  
Chaos-Management 52  
Clear Goals First 34, 84

Coaching 20, 112, 119  
Coopetition 60

## D

Decision by Muddling through 52  
Delegation 49  
Delegiertenproblematik 49  
Delta 34, 84, 85  
Demokratie 17  
demokratisch 11  
Design 35, 85, 113  
dialektische Vorgangsweise 32, 68, 91  
Dienstvertrag 119, 120  
direkte Kommunikation 102  
Diskrepanzanalyse 85  
Doppelmitgliedschaft 49  
doppelte Kontingenz 15, 55  
Dort & Dann 19, 108  
Dreischritt 36, 41  
Dritter Modus 22, 58, 69

## E

Eigentum 124  
Eigentümer 10, 17, 49  
Eignungen 45  
Eisberg-Modell 106  
Eisenhower-Modell 108  
emergent 66  
Ent-Kopplung 12  
Entscheidung 98, 114  
Entscheidungsbaum 52, 54, 98  
Entscheidungsmodi 98  
Erfüllungsanspruch 121  
Ergebnissicherung 70, 109  
erweiterter Kommunikationsraum 58  
Eskalationsgrad 104  
Eskalationsmodell 63  
Ethischer Imperativ 115  
Evaluation 22, 71, 122  
existenzielle Kopplung 11  
Extinction Learning 40, 89

## F

Family Group 5, 6  
Faustregeln 52  
Feedback 100  
Fehlermanagement 40, 89

Feldtheorie 69  
Fokalsystem 28, 81, 114  
Format 65  
Freiwilligkeit 11  
Fremdbild 57  
Führer 17  
Führung 18, 45  
Führungsstilmodelle 46  
Funktion 44, 45, 75

## G

Gamma 74  
Geführte 46  
Gesamtoptimierung 82  
Geschäftsführung ohne Auftrag 121  
Gestaltung der Teamkultur 105  
Gestaltungsmöglichkeiten 68  
Gewährleistung 122

## H

Handlungsanweisung 16  
Hard in the hards and soft in the softs 102  
Hauptformen von Teams 5  
Heterarchie 17, 47  
Heuristik 53  
Hier & Jetzt 19  
Hierarch 49  
Hierarchie 11, 17, 18, 47  
Hirnforschung 12, 55  
Holokratie 17

## I

illegale Kultur 105  
individuelle Gruppendynamik 39  
individuelle Kultur 39  
Information 37  
informelle illegale Teamregeln 68  
informelle Regeln 18, 30  
informellen illegalen Konsequenzen 68  
Inklusion 44, 72, 93, 111  
inkrementalistisch 52  
Innenwelt 29  
Institutionenanalyse 68, 107  
Integration 72  
Interaktive Trainingsmethoden 83  
Interdependenzen 29

Intervaltechnik 36, 85  
 Intrapreneurship 42, 47  
 Intuition 52  
 Ist-Situation 34

## J

Juristischer Exkurs 118

## K

kleinstmöglichen Format 65  
 kognitive Dissonanz 107  
 KOKO 11, 29, 68, 115  
 KOKO-Prinzip 60, 103  
 Kommunikation 98, 115  
 Kommunikationslatenz 68, 83  
 Kommunikationsmodelle 56  
 Kommunikationsraum 101  
 Kommunikationsschleifen 55  
 Kompetenz-Kompetenz 17, 49  
 Komplementärberatung 22  
 Komplexität 14, 15  
 Kompliziertheit 14  
 Konditionalisierung 15  
 Konfliktachse 103  
 Konfliktbeziehung 63  
 Konflikt-Drachen-Test 62  
 Konfliktgegenstand 62  
 Konfliktkontext 65  
 Konfliktparteien 62  
 Konflikt-Verlauf 104  
 Konformitätsdruck 107  
 Konstrukte 10  
 Konstruktivismus 12, 55  
 Kontext 29  
 Kontext-Steuerung 96  
 kontingent 12, 14  
 Kontingenzen 39  
 kontinuierlicher Verbesserungs-  
 prozess 41, 91  
 kooperative Führung 46  
 Kreisprozess 43  
 Kultur 66, 105  
 Kulturanalyse 114  
 Kulturgestaltung 114  
 Kundensystem 21, 27  
 Kurz- und Langfristigkeit 69  
 Kybernetik 46

## L

Laborgruppe 6, 19  
 Learning System 36  
 Learning Team 39, 41, 111

Leistungsstörungen 121  
 Lenkung 46  
 Lenkung/Führung 94, 115  
 Lenkungsmodelle 94  
 Lernen 39, 89  
 Life Hacking 109  
 linking pin 49

## M

Macht 47  
 Mainstream 21  
 Management by Objectives 96  
 Managementinszenierung 32, 40, 68,  
 84, 107  
 Managementzyklus 36  
 Managerial Grid 46  
 Mannschaftssport 102, 103, 115  
 Markt 112  
 Mediation 116  
 Metakommunikation 57  
 Mitgliedschaft 11  
 Mobbing 68  
 moderieren 101  
 Monitoring 42, 91, 99  
 multiple Kontingenz 56  
 Muster 32  
 Mustererkennung 40

## N

Nachbearbeitung 113  
 Nachhaltigkeit 41  
 Nearest to the Job 35  
 Neigungen 44, 49, 93  
 Nullsummenspiele 60, 103

## O

Omega 74  
 Ongoing Process 36, 71, 111  
 Organisation 37  
 Organisationsberatung 20  
 Organisationsentwicklung 20  
 Organisationsregeln 30  
 Outdoor-Übungen 83  
 Overruling 48, 50

## P

Paradoxienentfaltung 44, 66  
 partielle Inklusion 11, 12  
 Passung Rolle – Persönlichkeit 76  
 Personalentwicklung 20  
 Personifizierung 8

persönliche Konfliktstruktur 62  
 Persönlichkeitsentwicklung 20  
 Phasenmodelle 7  
 Planspiele 84  
 Planung 35, 85  
 Positionen 74  
 Prozessorientierung 21  
 psychologische Sicherheit 59, 102  
 psychologisiertes Feedback 57

## Q

Q=(E=A) 22  
 Qualität 18  
 Qualitätssicherung 26

## R

radikaler Wandel 43  
 Rangdynamik 8, 48, 74, 115  
 Rapport 92  
 Rechtsordnung 30, 123  
 Recruiting 21  
 Reflexion 39, 91  
 Regeln 16, 17, 30, 32, 42, 67, 82  
 Regelung 47  
 Regelungsmodelle 94  
 Regelwerk 17  
 Reifegradmodell 47, 94, 96  
 Reorganisation 91  
 Repertoire 32, 82  
 Risiko 53, 69  
 Risikomanagement 41, 90  
 Risk-Result-Management 41, 90  
 Rochaden 76  
 Rolle 76  
 Rückkopplung 57, 99

## S

Schaden 123  
 Schadenersatz 123  
 Schauseite der Organisation 68  
 Schwarmintelligenz 46  
 Scrum 54  
 Selbstbild 40  
 Selbstreflexivität 40, 114  
 Selektive Kommunikation 102  
 Sender-Empfänger-Problematik 57,  
 99  
 sensomotorischer Kreisprozess 43, 92  
 Simulationstechniken 85  
 Slicing – Milestones – Buffers 109  
 Soft Skills 41  
 Soll-Ist-Diskrepanz 34

## Stichwortverzeichnis

soziale Systeme 8  
 sozialer Container 59  
 Spielplan 32  
 Spieltheorie 103  
 Sprunggress 26, 36  
 Statistiken 126  
 stetiger Wandel 44, 93  
 Steuerung 46  
 Steuerungsmodelle 94  
 Stornoregelung 87  
 Stranger Groups 6  
 Stück 5, 31, 82  
 Suboptimierung 82  
 Subsystem 28  
 Supervision 20  
 Suprasystem 29  
 synallagmatischer Vertrag 11  
 Synergieeffekte 29, 82  
 Systemanalyse 81  
 systemisch-konstruktivistisch 13

## T

Teambegriff 5  
 Teambuilding 20  
 Team-Cocktail 94  
 Teamdynamik 7  
 Teamentwicklung 20  
 Teamkultur 18, 31, 32, 40, 66, 124  
 Teamlernen 39  
 Teammuster 32  
 Teamregeln 83

Teamtraining 20, 21  
 Teamvereinbarung 30  
 Teilauteomne Arbeitsgruppen 47, 98  
 TE-Vertrag 125  
 T-Gruppe 7, 19  
 Themen 34, 126  
 theragnostische Methoden 40  
 Timing 108  
 Tormann-Haltung 37, 88  
 Training 119  
 Trainings-Gruppe 7  
 Transfersicherung 70, 109  
 Triangel 9  
 Triangulierung 86  
 trivialisiert 15, 39, 61  
 Trivialisierung 14, 16, 18, 42, 48, 49,  
     56, 71  
 typische Verhaltensweisen 66

## U

Umkehrbilder 83  
 Umsystem 123  
 Ungewissheit 69  
 Unwerte 106

## V

Verbote 66, 106  
 Vergangenheit 7  
 Verhaltengemenge 15, 38, 61

Verhaltenstraining 37  
 Vermenschlichung 8  
 Verschulden 123  
 vertragliche Basis 48  
 Vertragsgestaltung 37, 86  
 Vertragsgrundlagen 119  
 Vier-Ohren-Modell 55  
 Vier-Phasen-Konzept 26  
 virtuelle Kommunikation 59, 102  
 virtuelle Teams 59  
 Vorgespräch 28  
 Vorpräsentation 86

## W

wahrnehmen 43  
 Wahrnehmungsmuster 114  
 Waterline Principle 90  
 weniger ist mehr 54  
 Werkvertrag 119, 120  
 Widerstand 92, 115  
 Widerstands-Arbeit 92  
 Wiener Walzer 19, 36, 41, 91

## Z

Zeitachse 108  
 Zeitmanagement 69, 108  
 Ziele 33, 84  
 Zukunft 7  
 Zuschauerrolle 32