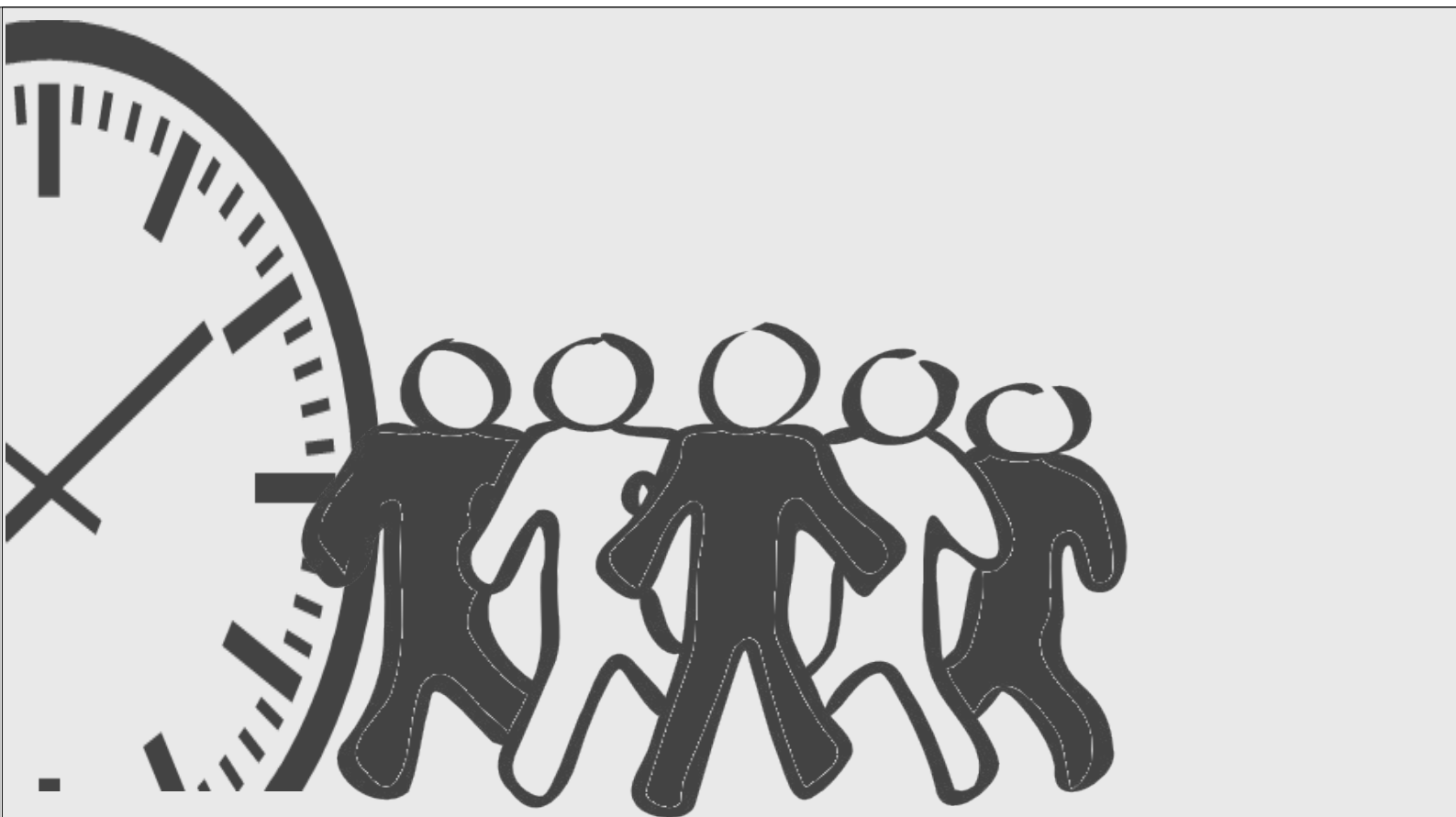


Teamuhr



Knut Kaiser (November 2007/August 2008)

1. Teammerkmale

„Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“

Eine wissenschaftliche Darstellung zur Abgrenzung einer Gruppe von einem Team ist in der Literatur nicht zu finden, bedenkt man dazu, das Team nichts anderes als der Anglizismus für „Gruppe“ ist. Tatsächlich stammt das Wort aus dem Mittelenglischen und bedeutet „Ochsen-gespann“¹, eine andere Umschreibung findet im Websters Taschenbuch² „a group of people trained to work together“. Dennoch gibt es eine gewisse Übereinstimmung darüber, dass die Qualität der Zusammenarbeit in einem Team sich durch besondere Merkmale auszeichnet:

- 7-10 (fixe) Mitglieder
- Aufgaben- und Zielorientiert
- Zusammengehörigkeitsgefühl, Team Identität
- Gemeinsame Verantwortung/ Entscheidung

Ein Team besteht aus einer kleinen Gruppe von Personen, deren Fähigkeiten einander ergänzen und in der alle von guter Zusammenarbeit abhängen. Jeder Einzelne kann nur dann größtmöglichen Erfolg erzielen, wenn diese Zusammenarbeit gelingt. Dahinter verbirgt sich der bekannte Leitsatz: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“³

Gruppe	Team (nach Uhl ³)
Individuelle Interessen stehen im Vordergrund	Gemeinsame Interessen vor individuellen Interessen
Unterschiedliche Ziele, eventuell formale Gruppenziele	Gemeinsame Ziele
Mäßige Motivation Fremdbestimmt (müssen)	Hohe Motivation Gemeinsam wollen
Feste, von außen strukturierte, beständige Organisationseinheit, geringe Selbständigkeit	variabel strukturiert, organisieren sich selbst, d.h. definieren ihre Rollen/Normen selbst
Interne Konkurrenz	Konkurrenz mit anderen Teams
Häufig verdeckte Kommunikation, wenig Feedback	Offene Kommunikation, Feedback
Wenig Vertrauen unter den Gruppenmitgliedern	Starkes Vertrauen untereinander
Mitarbeiter stammen aus einem Fachbereich, besitzen vergleichbare Kenntnisse und Fähigkeiten	Teammitglieder aus verschiedenen Fachbereichen, ergänzen sich bezüglich Kenntnisse und Fähigkeiten
Jedes Mitglied hat einen festen Aufgabenbereich	Jedes Mitglied hat eine Hauptaufgabe, kann aber auch jede andere Aufgabe im Team wahrnehmen
Entscheidung trifft der Gruppenleiter	Entscheidungen werden im Team getroffen
Führung hat allein der Gruppenleiter inne	Führungsaufgaben teilen sich auf Teammitglieder auf, Teamleiter Sprecher, Moderator, Koordinator

Übereinstimmung herrscht in der Literatur darüber wie ein Team entsteht: Um aus einer lose zusammengestellten Gruppe in Team zu gestalten, benötigt es einer Teamentwicklung.

2. Kommunikationsmodell Johari Fenster

Das **Johari-Fenster** ist ein Fenster bewusster und unbewusster Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale zwischen einem Selbst und Anderen bzw. einer Gruppe. Entwickelt wurde es 1955 von den amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham. Die Vornamen dieser beiden wurden für die Namensgebung herangezogen⁴

„Besonders wichtig ist dieses Wissen dort, wo mehrere Menschen zusammenarbeiten müssen, also in Gruppen. Menschen, die sich vorher weder kannten noch viel miteinander zu tun hatten, werden erst durch gruppendynamische Prozesse zu einer Gruppe. Über verschiedene Phasen führen diese entweder zu konformen gut zusammenarbeitenden Gruppen oder zu solchen, die sich gegenseitig durch Konkurrenzverhalten, Neid und sonstige Spannungen behindern. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Wahrnehmung des Einzelnen durch die Gruppe. Vier Bereiche können hier unterschieden werden:

	Dem Selbst bekannt	Dem Selbst unbekannt
Anderen bekannt	A Bereich der freien Aktivität (Öffentliche Person)	B Bereich des blinden Flecks
Anderen nicht bekannt	C Bereich des Vermeidens & Verbergens (Privatperson)	D Bereich der unbekanntenen Aktivität

- **Bereich A** umfaßt den Teil des gemeinsamen Wissens, also jene Aspekte unseres Verhaltens, der uns selbst **und** den anderen Mitgliedern der Gruppe bekannt ist und in dem uns unser Handeln frei, unbeeinträchtigt von Ängsten und Vorbehalten erscheint. Hier sind wir quasi die "öffentliche Person".
- **Bereich B** umfasst den "Blinden Fleck", also den Anteil unseres Verhaltens, den wir selbst wenig, die anderen Mitglieder der Gruppe dagegen recht deutlich wahrnehmen: die unbedachten und unbewußten Gewohnheiten und Verhaltensweisen, die Vorurteile, Zu- und Abneigungen. Hier können uns die anderen Hinweise auf uns selbst geben. Dieser Bereich wird meist nonverbal, etwa durch Gesten, Kleidung, Klang der Stimme,

Tonfall etc. anderen kommuniziert und umfasst insgesamt das Auftreten.

- **Bereich C** umfaßt den Bereich der Zurückhaltung, also jene Aspekte unseres Denkens und Handelns, den wir vor anderen bewußt verbergen - die "heimlichen Wünsche", die "empfindlichen Stellen", quasi die "private Person". Durch Vertrauen und Sicherheit zu anderen kann dieser Bereich erheblich eingegrenzt werden.
- **Bereich D** umfasst den unbewussten Bereich, der weder uns noch anderen unmittelbar zugänglich ist; zu ihm kann aber etwa eine Tiefenpsychologin oder ein Tiefenpsychologe Zugang finden. Verborgene Talente und ungenützte Begabungen sind Beispiele hierfür.⁴⁵

Joseph Luft beschreibt als ein Ziel von Lernen in der Gruppendynamik, den gemeinsamen Handlungsspielraum transparenter und weiter zu gestalten. Im Johari-Fenster wird dabei das linke obere Feld immer größer, die anderen drei werden zunehmend kleiner.

- **sich preisgeben** - Durch Mitteilen und Teilen von persönlichen Geheimnissen mit Dritten verringert sich der Aufwand, der für die Geheimhaltung betrieben werden musste, und vergrößern sich die Freiheit und der Handlungsspielraum in der Öffentlichkeit.
- **Beobachtungen mitteilen** - Durch Mitteilen von Beobachtungen über Blinde Flecken direkt an den Betroffenen gewinnt dieser Erkenntnisse über sich selbst und kann so seinen privaten und öffentlichen Handlungsspielraum bewusster wahrnehmen und ausfüllen.⁴

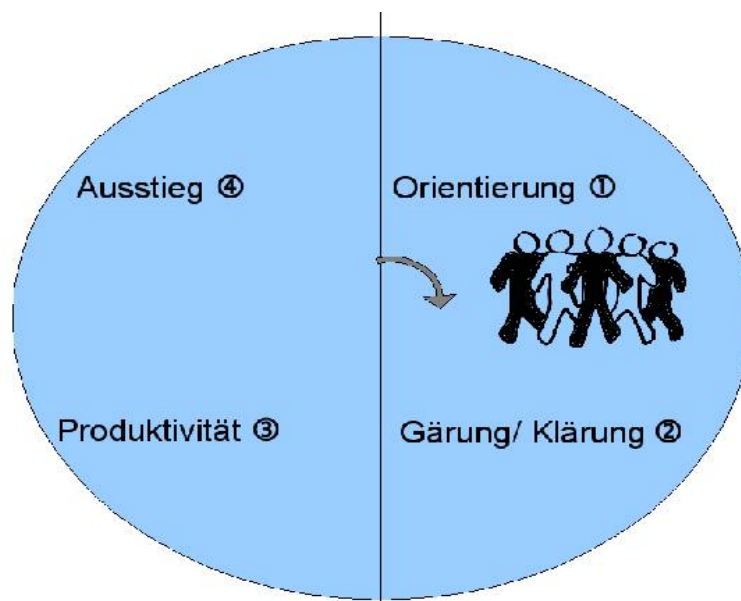
„Für eine kommunikative Gruppe ist es unerlässlich diesen Bereich wachsen zu lassen. Die Veränderung eines Quadranten verändert auch alle anderen. Ein vertrauensvolles Klima kann dagegen sowohl den Bereich des "Vermeidens und Verbergens" reduzieren als auch die Chance bieten, durch Kontakte mit anderen Gruppenmitgliedern mehr über sich selbst, über den "Bereich des Blinden Flecks" zu erfahren und damit dem Bereich des "freien Handelns" größeren Raum zu geben.“⁵

3. Phasenmodell Teamentwicklung

Es gibt verschiedene Modelle der Teamentwicklung, am häufigsten sind die sogenannten Phasenmodelle zu finden. Es gibt Varianten von Tuckman, Rehtien und Langmaack.

Alle Gruppenmodelle beginnen mit einer Phase des Auftauens und des Orientierens, während man versucht, seine Rolle zu finden. Alle Gruppenmodelle beinhalten so genannte Konfliktphasen, die es braucht damit sich eine gewisse Ordnung bilden kann.

Im folgenden wird das Modell wie es in der Ausbildung „Projektmanagementfachmann IPMA“ gelehrt wird verwendet und auf den Trainingskontext übertragen.



	Phase	Teamverhalten
①	Orientierung	Die Teilnehmer beschnuppern sich. Erste Eindrücke entstehen. Die Beteiligten verraten wenig von sich selbst: Bereich C des Johari-Fensters
②	Gärung/ Klärung	Die Teilnehmer gehen mehr aus sich heraus, Wünsche Erwartungen Kritik werden geäußert. Sie fechten ihre Rolle, ihren Status untereinander aus. Konflikte werden ausgetragen. Feedback kann gegeben und angenommen werden. Es bildet sich ein Zusammengehörigkeitsgefühl
③	Produktivität	Das Team ist solidarisch, hilft sich gegenseitig, ist ideenreich und kann produktiv arbeiten. Es gibt ein ausgeprägtes Gruppengefühl.
④	Ausstieg	Das Team zeigt Auflösungserscheinungen, erste Rollen/ Verantwortungen werden losgelassen. Bei einigen Mitglieder entsteht Ungewissheit, evtl. Traurigkeit.

4. Interventionsmöglichkeiten des Trainers

Als „Führungskraft auf Zeit“ ist es Aufgabe des Trainers den Gruppenprozess zu unterstützen. Dazu ist es notwendig, dass er die Teamphasen erkennen kann und sein Verhalten auf die Anforderungen der Entwicklungsphasen abstimmt.

Mögliche hilfreiche Interventionen sind in der untenstehenden Tabelle in der rechten Spalte aufgeführt.

	Phase	Teamverhalten	Trainerrolle	Trainerinterventionen
①	Orientierung	Zurückhaltung „Beschnuppern“ Höflichkeit	Gastgeber	Orientierung/Ziele Information geben Kennenlernen fördern Zeit lassen
②	Gärung/ Klärung	Konfrontation Konflikte Rollen- und Normenklärung	Katalysator	Konfliktbearbeitung fördern Wertschätzung einfordern Führungsanspruch behaupten Spielregeln dokumentieren
③	Produktivität	Gegenseitige Anerkennung, Offenheit, Wir-Gefühl Kreativität	Gleicher unter Gleichen	Feedback geben Moderieren Erfolge feiern
④	Ausstieg	Verabschiedung Ungewissheit Traurigkeit	Coach	Zusammenfassen Reflexion anregen Nachsorge/Offene Punkte Verabschieden

Die Zusammenarbeit einer Gruppe hängt davon ab, wie schnell sie in einen arbeitsfähigen Zustand kommen kann. Im Sinne eines effizienten Trainings sollte sich der Trainer der Bedeutung dieser Entwicklungsphasen bewusst sein und sich Methoden und Wissen aneignen um die Gruppendynamik zielgerichtet positiv zu beeinflussen.

- 1 <http://www.merriam-webster.com/dictionary/team>
- 2 Websters Dictionary plus Thesaurus, Nickel Press, 1993
- 3 Teamentwicklung und Professional Meetings , Publikation an der FH Wels , Mag.Ramona Uhl
- 4 Artikel *Johari-Fenster*. In: Wikipedia, Die freie Enzyklopädie. Bearbeitungsstand: 4. November 2007, 00:13 UTC. URL: <http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Johari-Fenster&oldid=38582337>
- 5 <http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/KOMMUNIKATION/Joharifenster>