



Einführung in die Teamarbeit¹

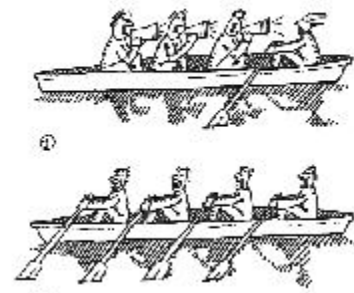
Wenn wir uns uneins sind, gibt es wenig, was wir können. Wenn wir uns einig sind, gibt es wenig, was wir nicht können!” (John F. Kennedy)



1. Die persönlichen Stärken

Jeder von uns besitzt seine persönlichen Ressourcen und Stärken. Überlegen Sie sich, was Sie besonders gut können und welchen Beitrag Sie für das Team leisten können. Präsentieren Sie sich dementsprechend unter folgender Fragestellung

“In wie weit kann das Team profitieren, wenn es Sie als Mitglied hat?”



2. Die richtige Zusammensetzung



Damit ein Team auch wirklich funktioniert und erfolgreich arbeiten kann, ist es wichtig, dass die Gruppe richtig zusammengesetzt ist.

Der Film *“Die Liga der außergewöhnlichen Gentlemen”* zeigt ein gutes Beispiel von guter Teamarbeit. Jeder hat eine bestimmte Aufgabe, die er erfüllen muss, um die Welt zu retten. Nur, wenn alle als Team arbeiten, kann dies gelingen.

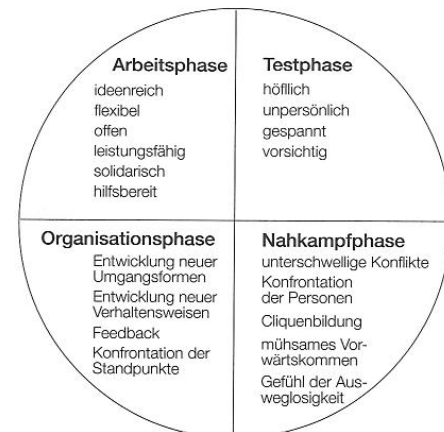
Deshalb sollte man an sollte darauf achten, dass die richtige Mischung von Talenten vorhanden ist. Wenn es nur Organisationstalente gibt und keine Arbeiter, die die Aufgabe erledigen, bringt das wenig. Überlegen Sie sich, welche Talente bzw. Rollen grundsätzlich nötig sind für eine erfolgreiche Teamarbeit.

Abbildung 1:
<http://www.sippe-w.de/assets/images/danielslig-aplakat.jpg>

3. Phasen der Teamentwicklung

Nachdem sich die Arbeitsgruppen oder Team gefunden haben, durchläuft jedes Team bestimmte Phasen.

Damit aus eine Gruppe ein Team wird sind folgende drei Faktoren berücksichtigt werden, die jeweils die gleiche Gewichtung und Bedeutung haben, sich also im Gleichgewicht befinden.



¹ Material entnommen aus: Boy, J/Dudek, Chr./Kuschel, S, ¹¹2003, Projektmanagment, Offenbach, 95-110.

THEMA.

Welcher Zusammenhang besteht zum Rahmenthema?

GLOBE

Ist das Thema für die Förderung der Methoden-Kompetenz geeignet?

PERSON

Das einzelne Gruppenmitglied mit seinen Stärken und Schwächen seinen Interessen.

GRUPPE

Das Interesse der Gruppe - darf nicht aus den Augen verloren werden.

4. Umgang mit Konflikten im Team

4.1 Grundlegende Annahmen

Wir Menschen nehmen unsere Welt durch unsere Sinnesorgane wahr. Wir *sehen, riechen, hören, fühlen und schmecken*. Und wir tun das auf uns eigene weise. Was wir erkennen, fügen wir zu unserem eigenen Modell der Wirklichkeit zusammen. Wenn wir handeln, so handeln wir gemäß dieses Modells.² Folglich gibt es so viele Modelle bzw.

Landkarten, wie es Menschen gibt. Keine ist richtig oder falsch, sondern nur nützlich. „*Wer seelisch leidet, leidet nicht an der wirklichen Wirklichkeit, sondern an seinem Bild der Wirklichkeit*“, sagt Paul Watzlawick³. Und unser Verhalten ist immer die beste Möglichkeit, die uns in einem bestimmten Moment zur Verfügung steht.

Aber diese Landkarte ist nicht identisch mit dem Gebiet, das sie beschreibt. Die Wirklichkeit ist immer das, wofür der Mensch sie hält.⁴ Aus dieser Grundannahme ergibt sich, dass jeder Mensch grundsätzlich erst einmal mit seinem Modell der Wirklichkeit „recht“ hat und somit das Recht auf Würdigung seiner Person besitzt, auch wenn ein anderen nicht mit seinen Wertvorstellungen übereinstimmt. Da kann es dann leicht zu Konflikten und Missverständnissen kommen. Damit der Konflikt gelöst, das Missverständnis bereinigt werden kann, muss ich bereit sein mich auf das Modell meines Gegenübers einzulassen, um ihn besser kennen zu lernen und besser verstehen zu können. Ich muss die Welt quasi „*seinen Augen*“ zu sehen lernen. Dabei ist es hilfreich, wenn man davon ausgeht, dass hinter jeder Handlung, hinter jedem noch so problematischen Verhalten eine „gute Absicht“ steckt. „*Die Bedeutung jeder Botschaft (unbeabsichtigt oder nicht, bewusst oder unbewusst) ist die Reaktion, die sie auslöst.*“⁵



² Vgl. Mohl, A., 1996, Der Meisterschüler Paderborn, 15-17.

³ Münchhausens Zopf, 138.

⁴ Vgl. Hoffman, K., Das Arbeitsbuch zum NLP, München 1998, 14.

⁵ Vgl. ebd. 14:

4.2 Definition: Konflikt

Sofern Menschen zusammen leben und/oder zusammen arbeiten, die ein jeweils ähnliches Bild der Wirklichkeit haben, ist das weniger problematisch. Schwierig wird das dann, wenn Menschen mit einer ziemlichen unterschiedlichen Sicht der Welt aufeinander treffen. Weltpolitisch geschieht das ja seit geraumer Zeit im so genannten *“Kampf der Kulturen”* eine verschiedene Sicht der Wirklichkeit besitzen, bleibt es natürlich nicht aus, dass aus diesen unterschiedlichen Weltbildern Konflikte entstehen, im Kleinen wie im Großen.⁶ Wie geht man nun damit um?



Abbildung 3:
<http://www.hpp06.de/img/konflikt.jpg>

Das Wort *Konflikt* (lateinisch *confligere*: zusammenschlagen, zusammenprallen) bezeichnet in der Psychologie und Soziologie das Zusammentreffen von gegensätzlichen Interessen, die nicht gleichrangig befriedigt werden können.⁷

Charakteristisch bei sozialen Konflikten ist, dass es zu Veränderungen im Wahrnehmen, Denken und in den Vorstellungen kommt. Das Gefühls- Willenleben ist dabei stark beeinträchtigt. Ein Teufelskreis beginnt. Deshalb ist es wichtig auf seine Gefühlslage zu achten. Hier sind neue Regeln zum Umgang mit Gefühlen.⁸

1. Haben Sie Respekt vor den Gefühlen der anderen. Behandeln Sie Ihren Gegner gleichwertig.
2. Machen Sie aus Ihrem Herzen keine Mördergrube. Sprechen Sie Konflikte an, wenn Sie sie erkennen
3. Tragen Sie Ihr Herz nicht auf der Zunge. Beachten Sie den richtigen Zeitpunkt.
4. Geben Sie sich Ihren Gefühlen nicht einfach hin.
5. Gehen Sie auf die Gefühlsausbrüche anderer nicht ein.
6. Vermeiden Sie dem Gegner Schaden zu wollen. Demontage ist keine Konfliktlösung.
7. Lassen Sie sich nicht von Antipathie und Sympathie leiten.
8. Überfordern Sie Ihren Gegner nicht.
9. Überraschen Sie Ihren Gegner mit symbolischen Gesten (Überraschung entspannt sehr oft eine angespannte Situation).

4.3. Strategien zur Konfliktlösung

“Konflikte löst man am besten auf die gleiche Art, wie man Verhandlungen führt”, schlägt Martin Mayer vor⁹. Dabei ist es wichtig, dass man die Wünsche aller Beteiligten berücksichtigt und nach Wegen sucht, die Interessen aller erfüllt. Dabei sollten am Ende alle Beteiligten das Gefühl haben gewonnen zu haben. Anderenfalls wäre die Lösung nur ein *“kalter”* Kompromiss¹⁰. Die Frage nach der Schuld, der Wahrheit bzw. wer Recht hat ist dabei weniger hilfreich. Denn hinter jedem Verhalten, hinter jeder Äußerung steckt eine gute Absicht bzw. ein Ziel. Die gilt es herauszuarbeiten.

Überlegen Sie dann gemeinsam - oder mit Hilfe eines Mediators oder Vermittlers - welche übergeordneten Werte beide Parteien haben, die dann beide auch zu übernehmen bereit sind.

Um Lösungsstrategien zu entwickeln ist es darüber hinaus hilfreich mehrere Möglichkeiten zu erwägen. Meist gibt es jeweils mehr als ein oder zwei Alternativen. Dazu eignet sich die Brainstormingmethode. Wichtig dabei ist, dass jede Lösungsmöglichkeit, sei sie auch noch so abwegig zuerst einmal unkommentiert und unzensiert aufgeschrieben wird. Sammeln Sie deshalb so viele wie nur möglich. Seien Sie kreativ!

Zum Schluss einigen Sie sich auf die beste Strategie!

Wichtig: Keiner darf oder soll sein Gesicht verlieren.

⁶ Der Begriff geht zurück auf *“Samuel P. Huntington’s gleichnamigen Buch (München 1996). Er meint damit den Clash der westlichen mit der arabischen Welt, mit seinem Höhepunkt am 11. September 2001.*

⁷ Wolfram Schellberger, Konflikt, in: Microsoft® Encarta® Enzyklopädie 2002. © 1993-2001 Microsoft Corporation. Alle Rechte vorbehalten.

⁸ Entommen aus: Andreas Faber, Konfliktlösung, Potentiale erkennen, Richtig handeln, Konflikte lösen, Bindlach 2004, 40f..

⁹ Vgl. Mayer R. M., Neue Lebensperspektiven, Paderborn 1999, 120.

¹⁰ Vgl. ebd.121.

5. Tipps für eine erfolgreiche Teamarbeit

- " Vereinbarte Termine werden eingehalten.
- " Protokoll und Moderation der Teamsitzung werden abwechselnd von jedem Teammitglied übernommen.
- " Informationen gehen nur dann nach außen, wenn das ganze Team das beschlossen hat.
- " Jeder ist für sich selbst verantwortlich, d.h. bringt das ein, was ihm wichtig ist, meldet Störungen an etc.
- " Jeder hat das Recht auszureden; redet ein Teammitglied zu lange, so kann ihm nach ca. 2 Minuten die rote Karte gezeigt werden.
- " Kritik wird in Ich-Botschaften ausgedrückt.
- " Killerphrasen sind verboten.

6. Kritik an Teamarbeit

Entgegen langläufiger Meinung ist Teamarbeit häufig weit weniger effektiv. Der Grund dafür liege, so Susanne Klein, in diversen Verhaltensmustern unter den Teammitgliedern.¹¹ Einzelne leisten einfach mehr.¹² Folgende Verhaltensmuster bzw. Effekte treten auf: 1. Der **Freerider** - dieser entspannt sich; 2. **Matthäus-Effekt** = die, die viel wissen, übernehmen mehr Arbeit; 3. Der **Deppen-Effekt** - wenn Teammitglieder merken, dass sie ausgenutzt werden, sind sie demotiviert; 4. **“Ich kann nicht, mag nicht“** - Jetzt übernimmt jeder nur den Part, den er mit geringstem Aufwand bewältigen kann.

<http://www.robby-star-trek-internetseite.de/Bilder/Berichte/Captain-Jean-Luc-Picard.jpg>

Nach Professor Hertel müssen deshalb die Einzelleistungen im Vordergrund stehen. Die Ergebnisse sollten demnach erst zum Schluss zusammengeführt werden. Was also bringt das Team zu Scheitern?

1. Kommunikationsschwierigkeiten;
2. Unklare Auftrag,
3. Keine Zusammenarbeitskultur (s. Schaubild S. 58).

Fazit:

Es muss einen Leiter geben, der Disziplin fordert.



Abbildung 4: <http://imagecache2.allposters.com/images/pic/WIL/PEA0336~Peanuts-Teamwork-Posters.jpg>

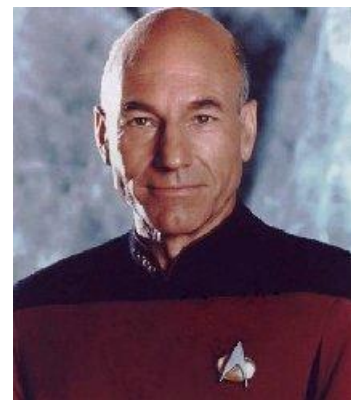


Abbildung 8: <http://www.robby-star-trek-internetseite.de/Bilder/Berichte/Captain-Jean-Luc-Picard.jpg>

¹¹ Klein, S., 2004, Erfolglos im Team, in: Bild der Wissenschaft 10, 2004, 56ff.

¹² Vgl. Ebd. 56.