



TRAININGSUNTERLAGEN

TEAM & LEADERSHIP

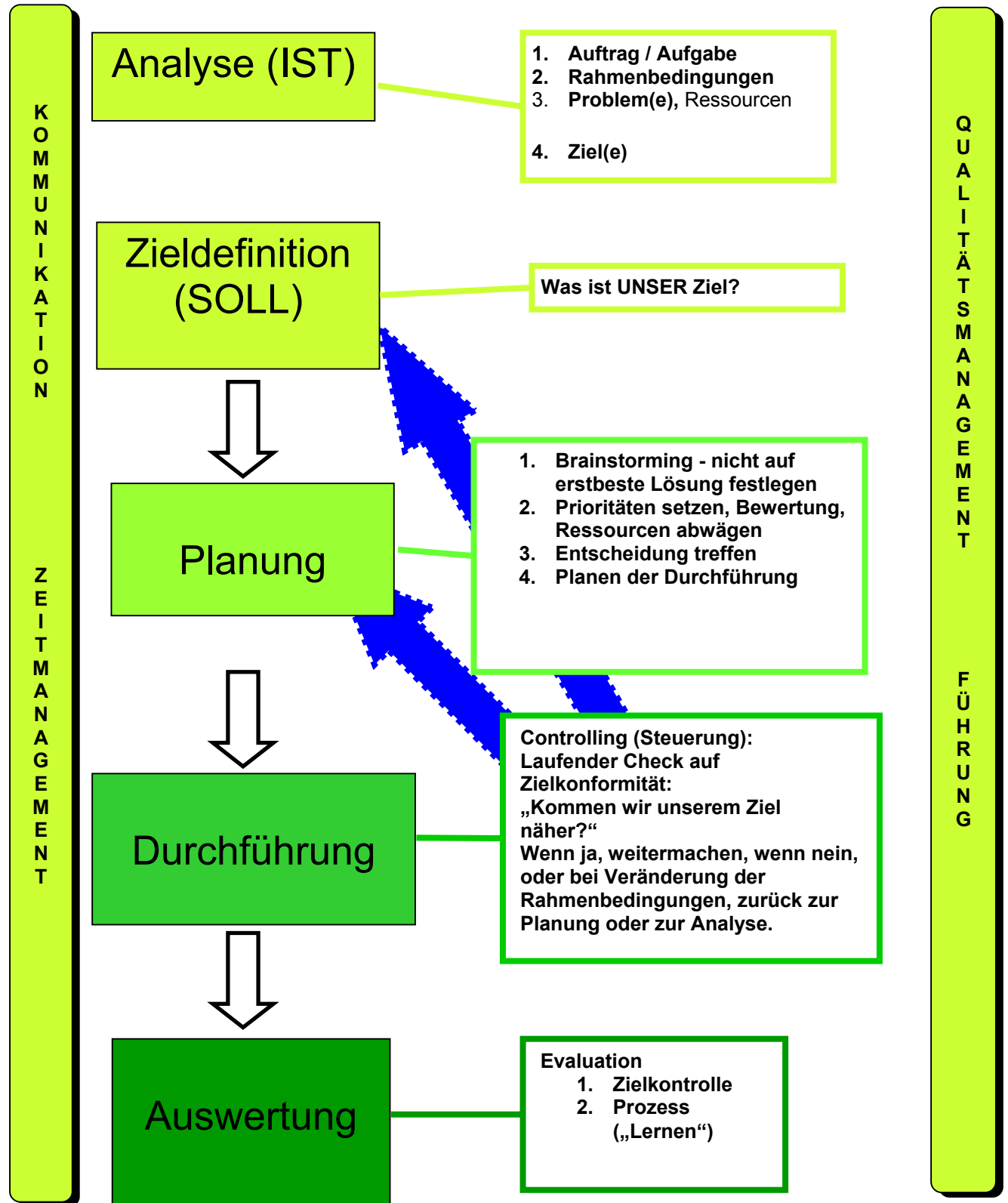
Der Inhalt unterliegt dem Copyright von Walter Siebert
(Siebert Consulting Group, Wien).

Vervielfältigungen aller Art nur mit schriftlicher Genehmigung!
Fassung: 14.10.10

Inhalt

Inhalt	2
1. Problemlösemodell	3
1.1. Analysephase: Auftrag/Ziel/Problem.....	4
2. Kommunikation	5
2.1. Gesprächskultur (Kommunikationsregeln).....	5
2.2. Eisbergmodell.....	6
2.3. Dialogkultur.....	7
2.4. Feedbackregeln.....	8
2.5. Brainstorming.....	9
2.6. Konfliktlösemodell.....	10
2.7. Meetingkultur.....	11
2.8. Entscheiden.....	12
3. Formen der Kooperation	13
3.1. Einzelarbeit.....	13
3.2. Arbeitsteilung.....	13
3.3. Gruppenarbeit.....	13
3.4. Teamarbeit.....	14
3.5. Gruppenfunktionen.....	14
3.6. Bewertung der Teamarbeit.....	15
3.7. Kooperationspezifische Individualfähigkeiten („Teamfähigkeiten“) als Voraussetzung.....	16
3.8. Das 6C-Modell.....	17
3.9. Der kooperative, partnerschaftliche Vertrag.....	18
4. Teamarbeit	20
4.1. Werkzeuge zur Unterstützung der Entwicklung von Teams.....	20
4.2. Das TASTET®-Team-Evaluations-Modell.....	21
4.3. Teamprozeß.....	23
4.4. Teamuhr.....	24
5. Vertrauen	25
5.1. „Tit for Tat“.....	25
5.2. Der „Doppel-Blind-Effekt“.....	25
5.3. „Tit – CHECK – Tat!“.....	25
5.4. Die Treppen des Vertrauens.....	26
5.5. Vertrauensnetzwerke.....	27
6. Erfolgreiche Veränderung	28
6.1. Komfortzone.....	28
6.2. CIRCLE OF INFLUENCE (nach Steven Covey).....	29
6.3. Force Field Analysis.....	30
6.4. Das 8 - 7 - 2 – Modell (Evaluation).....	31
7. Leadership	32
7.1. Der Unterschied zwischen Management und Leadership.....	32
7.2. Was ist „Führen“ (Modell „Klarheit – Feedback – Konsequenzen“).....	33
7.3. Code of Leadership.....	36
7.4. Das 7-S-Flugzeug.....	37
7.5. Autoritätsmodell (erweitert und weiterentwickelt nach G. Schwarz).....	38
7.6. Die Organisation des 3. Jahrtausends.....	39
7.7. Situatives Führen.....	40
8. Motivation	42
8.1. Modell der positiven Verstärkung.....	42
8.2. Modell nach Herzberg (1959).....	43
8.3. Typen nach Heckhausen.....	44
8.4. Theorien nach Sprenger.....	45
8.5. Reaktanz und gelernte Hilflosigkeit (Seligman).....	46
8.6. Die Bedürfnishierarchie nach Maslow.....	47
8.7. Forschungsergebnisse zum Thema Motivation.....	48
8.8. Leistungsmotivationstheorie (McClelland).....	49
9. Erfolg	50
9.1. Erfolgsstrategien.....	50
9.2. Erfolgssätze.....	50
9.3. Ente - Adler.....	50
9.4. SAKE.....	51
9.5. Grenzen.....	52
Das Stockdale-Paradox	53
9.6. Unterschied erfolgreicher zu erfolglosen Teams.....	54
9.7. Das Erfolgsmodell.....	55
10. Anhang: Führungskompetenz	56

1. Problemlösemodell



1.1. Analysephase: Auftrag/Ziel/Problem...

Es ist hilfreich, in der Analysephase folgende Begriffe zu unterscheiden:

Auftrag

Der Auftrag wird zumeist vom Auftraggeber erteilt. Das Ziel hingegen wird vom Auftragnehmer definiert. Das Ziel kann (und wird es meistens), muss aber nicht ident mit dem Auftrag sein.

Ziel(e)

Ziel ist das, was ich machen/erreichen will. Bei unterschiedlichen Zielen liegt ein ganz wesentliches Konfliktpotential: Ein Zielkonflikt liegt dann vor, wenn es unterschiedliche Ziele gibt, die widersprüchlich sind und einander behindern. Eine Falle ist es, wenn ein solcher Zielkonflikt nicht bekannt/bewusst ist.

Kooperation wird gefördert, wenn die Menschen Ziele verfolgen, die miteinander vereinbar sind. („Win-Win“)

Kooperation wird nicht gefördert, wenn die Ziele voneinander unabhängig gesehen werden. („Dein Erfolg hat keine Auswirkung auf meinen Erfolg“ – „Co-Existence“)

Kooperation wird beeinträchtigt, wenn die einen Ziele auf Kosten der anderen gehen („Win-Lose“)

Konkurrenz fördert Win-Lose.

Man kann davon ausgehen, dass Konkurrenzverhalten so tief in uns einprogrammiert ist, dass auch Co-Existence Konkurrenz fördert.

Problem

Ein Problem ist ein Hindernis auf dem Weg zum Ziel. Es kann Auftrag und Ziel sein, ein Problem zu beseitigen oder zu lösen.

Erfolg

Erfolg bedeutet, ein Ziel erreicht zu haben.

Erfolg im Wirtschaftsleben bedeutet auch oft, einen Auftrag gemäß den Rahmenbedingungen zu erfüllen.

Rahmenbedingungen (T's & C's – terms and conditions)

Es gibt Bedingungen, die man zur Lösung und zur Durchführung beachten muss. Es ist wichtig, die unveränderbaren von den veränderbaren, also zu akzeptierenden Rahmenbedingungen zu unterscheiden – Siehe „Circle of Influence“!

Aufgaben

Eine Aufgabe ist ein Arbeitsvorhaben, das der Zielerfüllung dient.

Hier gilt das gleiche, wie bei den Zielen:

Gruppenaufgaben fördern Kooperation, wenn sie gemeinsam belohnt werden. Hier gewinnt jeder. Große Gewinner gibt es dort, wo durch gute Zusammenarbeit herausragende Leistungen erbracht werden.

Unzusammenhängende Aufgaben haben externe, unabhängige Belohnungen. Eigene Ziele werden vorangetrieben, Konkurrenz wird gefördert (= „konventionelle Motivationslogik der hierarchischen Bürokratie“).

2. Kommunikation

2.1. Gesprächskultur (Kommunikationsregeln)

Folgende Kommunikationsregeln haben sich bewährt:

Aktives Zuhören

Eine/r spricht, andere hören zu.

Voraussetzung dafür: Nur 1 Person spricht zur gleichen Zeit.

Man erkennt Aktives Zuhören an der Anzahl der Fragen, die gestellt werden (z.B. habe ich dich richtig verstanden ...?, Wie meinst Du das...?) und am Zeitraum zwischen den einzelnen

Gesprächsbeiträgen. Wenn der minus ist (=gegenseitiges Unterbrechen), hört keiner der beiden zu.

Die wichtigsten Regeln:

1. Aktives Zuhören
2. kurz fassen
3. beim Thema bleiben

Kurz fassen

Nötigenfalls mit Zeitbegrenzung.

Man kann nur zuhören, wenn der andere nicht zuviel spricht und mir auch Raum gibt. Wiederholungen lähmen: „Ich möchte mich meinem Vorredner anschließen und blablabla, das bedeutet blablabla, mit anderen Worten blablabla“

Beim Thema bleiben

Besonders bei kreativen Gruppen oder Gruppen mit wenig Konzentrationsfähigkeit, Selbstdisziplin oder ohne Moderation kann es leicht passieren, dass man „vom Hundertsten ins Tausendste kommt“ und somit zu keinen Ergebnissen.

Je nach Firmenkultur empfehlen sich Zusatzregeln:

Z.B. keine „Untergriffe“ (=versteckte oder offene Abwertungen oder Beleidigungen, Scherze auf Kosten anderer,...)

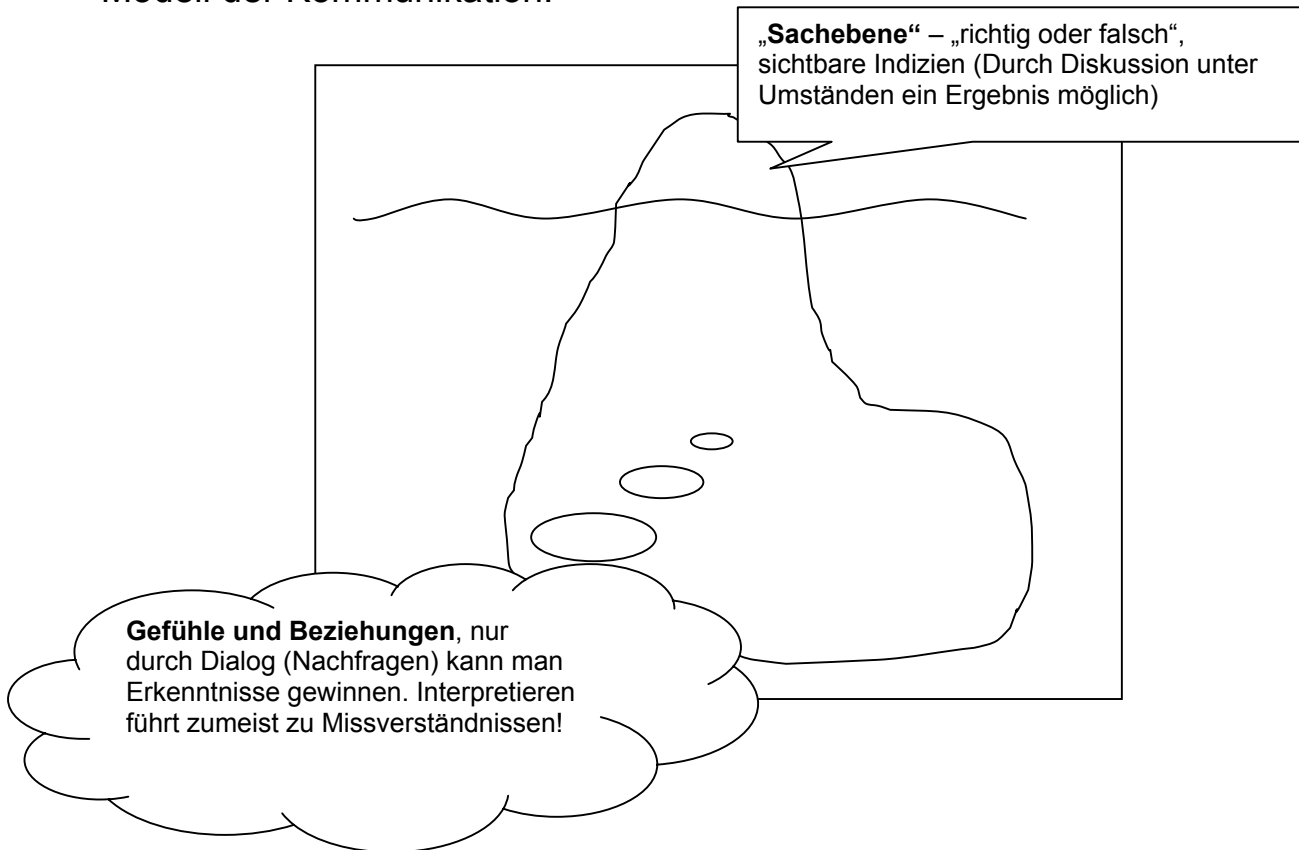
Es macht Sinn, eine/n ModeratorIn zur Unterstützung der Einhaltung der Gesprächskultur einzusetzen. Diese Funktion sollte NICHT der Letztentscheider (Führungskraft) sein.

Entscheidend für den Erfolg der Kommunikation ist, dass der Empfänger versteht! Der Sender ist für das Verstehen des Empfängers verantwortlich!

Bei wichtigen Dingen sollte daher die Kommunikationsregel vereinbart werden, dass der Empfänger mit seinen Worten beschreibt, was er soeben gehört hat.

2.2. Eisbergmodell

Modell der Kommunikation:



Ähnlich einem Eisberg haben auch Mitteilungen einen sichtbaren und einen nicht direkt erkennbaren Anteil. Der wesentlich kleinere sichtbare liegt auf der Sachebene wo man zwischen Richtig und Falsch entscheiden kann. Der größere Anteil jedoch liegt auf der wesentlich schwieriger fassbaren Gefühls- und Beziehungsebene.

Kommunikationsprobleme entstehen:

1. wenn ein Partner auf der Gefühlsebene spricht („ich fühle mich durch Deine Äußerungen beleidigt“) und der andere antwortet auf der Sachebene („Ich habe doch nur gesagt, daß...“)
2. Wenn ein Partner auf der Gefühlsebene spricht und der andere dies als „falsch“ bezeichnet („...mich beunruhigt...“ – „so ein Blödsinn, es ist kein Grund zur Beunruhigung“)

Der Eisberg ist nicht trennbar. Unsere Kommunikation liefert immer beide Teile und somit genügend Möglichkeiten für Missverständnisse.

„Bleiben wir doch sachlich“ ist im Allgemeinen ein frommer Wunsch oder eine wirkungslose Leerformel.

Wenn es auf der Beziehungsebene „passt“, dann sind Sachprobleme oft leicht und rasch gelöst.

2.3. Dialogkultur¹

Man kann bei zielgerichteten Gesprächen zwei Stile beobachten:

der übliche, vorherrschende Stil ist die Diskussion
der Stil der Zukunft dürfte der Dialog sein.

	Diskussion	Dialog
Primäres Ziel	recht haben	von einander lernen
Intention	den anderen überzeugen	den anderen verstehen
Mittel	Argumente	Fragen
Eigene Gedanken während der andere spricht	„Was kann ich dem dagegenhalten?“	„was meinst du, was bedeutet das, verstehe ich dich?“
Beginn der Antwort	„Ich glaube...“, „Ja, aber...“	„Habe ich Dich richtig verstanden...??“
Pause zwischen den Sätzen	keine, eher unterbrechen (man hat sich während der andere spricht bereits die Antwort überlegt)	Pause (man beginnt sich ja die Antwort erst zu überlegen, wenn der andere fertiggesprochen hat)
Glaubenssatz	nur (m)eine Meinung gilt „Entweder-oder“	Es gibt mehrere „Wahrheiten“ sowohl - als auch
Impuls	„ich will mich durchsetzen“	„ich will dich verstehen“
Kultur	konfrontativ	kooperativ

Kein Zweifel, auch in der Diskussion kann man lernen. Es ist ein bekanntes Mittel, in der harten Gegenargumentation Pro-Argumente aus seinem Gegenüber herauszulocken.

Doch es gibt Nebenwirkungen:

Aktive, rhetorisch Geschulte dominieren das Gespräch, während passive Gruppenmitglieder oft ihre Meinung nicht sagen.

Signifikant häufig wird bei Gruppenarbeiten die richtige Lösung von passiveren, stilleren Teilnehmern im Hintergrund vorgeschlagen, aber von den aktiveren, lauterer Teilnehmern, die den Prozess dominieren, nicht wahrgenommen und umgesetzt.

Es gibt firmenintern den allgemeinen Trend zum Dialog, weil der Preis bei der Diskussion zu hoch ist.

Sicherlich gilt nach wie vor die uralte (wissenschaftliche) sozialpsychologische Erkenntnis, dass die Person, die am meisten redet, Führungskraft wird (unabhängig von der Qualität des Inhaltes).

Dialogverhalten ist daher in üblichen Unternehmen der Karriere hinderlich!

¹ nach David BOHM, wobei hier auf die Gesprächstechnik eingegangen wird, Bohm eine Philosophie daraus macht.

2.4. Feedbackregeln

Unterscheidung nach Intention:

Ein positives Feedback (Intention: Verstärkung eines Verhaltens):

WAS? Fakten, Beobachtungen	Wirkung auf mich, Emotionen
Selbstkontrolle: Ist es "messbar"?	

Ein negatives/korrigierendes Feedback (Intention: Veränderung bzw. Reduzieren eines Verhaltens):

WAS? Fakten, Beobachtungen	Wirkung auf mich, Emotionen	Wunsch
Selbstkontrolle: Ist es "messbar"?		

Regeln für den Feedbackgeber:

1. Richtiger Zeitpunkt (=so bald wie möglich, aber ...)
2. Gewünscht (Zustimmung des Empfängers einholen; bei Vorgesetzten/Mitarbeitersituationen betrifft das nur den Zeitpunkt)
3. Persönliche konkrete Beobachtungen und Wirkungen (Gestern hast Du mich ... Ich habe mich dadurch ... gefühlt)
4. Kurz fassen!!!!
5. Bei negativem Feedback: auch positive Anteile weitergeben!
6. Bedanke Dich, dass sich der andere die Zeit genommen hat.

Regeln für den Feedbackempfänger

1. Nimm nur Feedback an, wenn Du Dich dazu in der Stimmung fühlst
2. Horche ruhig zu, stelle Fragen, wenn Du etwas nicht verstehst.
Keine Rechtfertigungen, Erklärungen usw.!
3. Bedanke Dich!

Das Ziel des Feedbackgesprächs ist, dass der Empfänger den Sender versteht.
Das Feedbackgespräch ist daher beendet, wenn der Empfänger den Sender verstanden hat.

2.5. Brainstorming

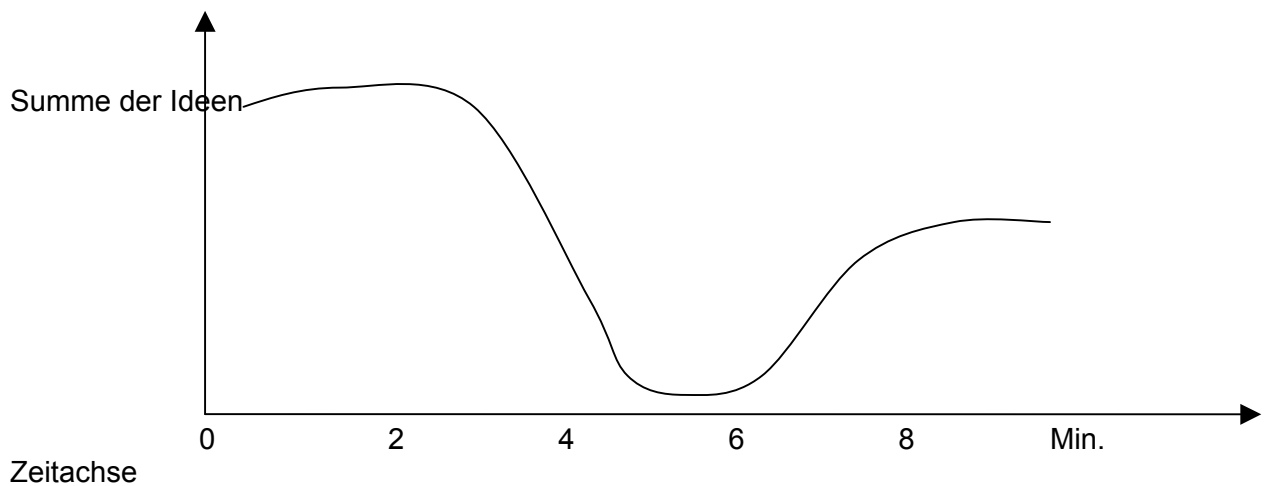
Eine bewährte Methode zur Ideenfindung

Das Brainstorming dauert im allgemeinen 8 Minuten.

Eine Person schreibt und moderiert.

Folgende Grundsätze sind einzuhalten:

- Menge vor Qualität
- Keine Kommentare
- Keine Bewertungen
- Alles aufschreiben
- Ideen weiterspinnen



Nicht zu früh aufgeben! Nach ca. 4 Minuten und einer Gedankenpause kommen oft die ungewöhnlicheren Ideen.

2.6. Konfliktlösemodell

1. **"Mitbekommen, bemerken, realisieren, ansprechen".**

Voraussetzung für eine Konfliktregelung oder -lösung ist, dass den Konfliktgegnern bewusst wird, dass sie einen Konflikt haben.

Wer bemerkt, dass ein Konflikt da ist, muss sich folgende Fragen stellen:

2. **Analysieren**

Bin ich in den Konflikt involviert, also Partei oder Außenstehender?

Was ändert sich, wenn wir den Konflikt bereinigen?

"Wir werden uns jetzt nicht streiten, nicht eine Minute, denn am Ende haben wir immer noch das selbe Problem" (Apollo 13)

Das bedeutet: Wenn der Konflikt mit der Sache nichts zu tun hat, kann man ihn verlagern oder verschieben. Wenn er direkt mit der Sache zu tun hat, also die Zielerreichung gefährdet, muss man ihn lösen.

3. **Ansprechen, den Emotionen Raum geben, Dampf ablassen.**

In dieser Phase kommen eventuelle Emotionen hoch. Diesen kann man, wenn möglich, Raum geben. "Loswerden".

4. **Klären**

Indem man sich auf Sätze beschränkt, die entweder mit

Ich wünsche mir von Dir ...

oder

Ich werde ...

beginnen, werden die meisten Konflikte geregelt.

Hier ist das Feedbackmodell
(siehe Seite 38) hilfreich!

Wenn nicht, dann empfiehlt es sich,

5. **Hilfe holen**

Eine externe, nicht in den Konflikt involvierte Person vermittelt zwischen den Konfliktgegnern.

Hilfreiche Werkzeuge:

Für Gruppenkonflikte: "Stäbchenmethode"

Ein weicher Gegenstand (Gummiball,...) ist das „Mikrophon“. Es darf nur in die Mitte gelegt oder weitergegeben werden, aber nicht weggenommen werden.

In Kombination mit den Regeln aus Punkt 4. sehr hilfreich.

Für hohe Wirkung und Lösungswahrscheinlichkeit: Wiederholen.

A sagt etwas zu B.

B muss das wiederholen, so lange bis A bestätigt, das gemeint zu haben.

Dann kann B etwas zu A sagen, was A wiederum wiederholen muss.

Usw.

2.7. Meetingkultur

Meetings können Zeitkiller ersten Ranges sein (und sind es oft).
Ziel dieser Regeln ist die Erhöhung der Effizienz und Effektivität von Meetings.

Folgende Regeln haben sich bewährt:

Vorbereitung

Eine gute Vorbereitung ist der Schlüssel zum Erfolg. Die dafür verantwortliche Person sollte folgendes beachten:

1. Agenda
2. Zeitplan (inklusive 20 - 30 % Pufferzeit)
3. Teilnehmerkreis (wen betrifft das Thema wirklich)
4. Wichtige Diskussionsthemen und vor allem das Protokoll der letzten Meetings vorher an die Teilnehmer schicken

Durchführung

Pünktlicher Beginn. Vor allem in Unternehmen, wo Zeit eine wichtige Ressource ist, ist auf Pünktlichkeit zu achten.

Wählen eines/r **ModeratorIn**. Diese sollte nicht zu stark mit den Themen emotional verbunden und engagiert sein.

Funktion des/r Moderators/in:

- Einhalten der Gesprächskultur
- Einhalten des Zeitplanes (inkl. Rauchpausen)
- Einhalten des Themas

Rauchen

Es hat sich bewährt, nach Bedarf Rauchpausen einzulegen. Diese sollen nicht länger als notwendig sein, aber zumindest alle 45 Minuten.

Auswertung

Ein Protokoll mit den Ergebnissen der Gespräche und den "To Do's" sollte stichwortartig verfasst werden.

2.8. Entscheiden

Entscheidungsart	Kommentar
Konsens	Wenn alle mit vollem Commitment die Entscheidung tragen sollen. Langwierig, aufwändig.
Mehrheitsentscheidung	Rasche Entscheidungsform, bei unwichtigen Entscheidungen sinnvoll. Gefahr: Es kann sein, daß die Mehrheit nicht für die Entscheidung ist.
Chef entscheidet	Sinnvoll bei unreifen Teams, Zeitdruck, schwach ausgeprägten Mehrheiten
Experte	Wenn Fachwissen vorhanden und notwendig ist. Allerdings Gefahr der Expertenblindheit. Außerdem bewerten Experten zumeist „innerhalb ihrer Box“

Man kann Entscheidungen alleine treffen oder man kann das Potential einer Gruppe nützen.

Damit dies unter Zeitdruck effizient gelingt, schlagen wir folgende Vorgangsweise vor:

1.Runde:

Wer will was? Meinungen! Antworten sollen in Richtung „Ich möchte ...“ oder „ich würde so entscheiden...“ gehen

2.Runde

Widersprüche klären und dann: „Wer hat eine Lösungsmöglichkeit?“

In dieser Phase hilft oft das Visualisieren der Lösungen mit den jeweiligen Vor- und Nachteilen bzw. Folgen:

Lösungsmöglichkeit 1

Vorteile	Nachteile

Lösungsmöglichkeit 2

Vorteile	Nachteile

3.Runde:

Entscheiden.

3. Formen der Kooperation

Es gibt ...

1. Einzelarbeit,
2. Arbeitsteilung,
3. Gruppenarbeit,
4. Teamarbeit.

Die Form der Arbeitsbewältigung (Einzelarbeit bis Teamarbeit) hängt von der Zweckmäßigkeit ab. Das heißt: Teamarbeit ist ein Mittel zum Zweck.

Wichtig! Teamarbeit als Selbstzweck ist sinnlos und daher demotivierend!

Die Zweckmäßigkeit wird folgendermaßen bestimmt:

Aufwand: Einzelarbeit benötigt den geringsten Abstimmungs- und Organisationsaufwand. Für Teamarbeit ist ein sehr hoher Aufwand notwendig.

Notwendigkeit: Kann die Arbeit durch eine Einzelperson erledigt werden? Sind mehrere Personen notwendig? Sind „Durchbrüche“, also essenzielle Neuentwicklungen notwendig?

„Ausstrahlung und Wirkung“: Ein Team wirkt auf die Umwelt. Um in einem Unternehmen einen Kulturveränderungsprozeß einzuleiten, muss das Management als Team wirken.

Wichtig! Gute Teamarbeit setzt hohe Leistungsanforderung voraus

3.1. Einzelarbeit

Hier wird die anfallende Arbeit völlig selbständig, unabhängig und ohne Interaktion mit anderen erledigt.

Beispiel: Ein Steinmetz bekommt und erfüllt den Auftrag, eine Statue zu bauen und zu liefern.

3.2. Arbeitsteilung

Die anfallende Arbeit wird in einzelne Portionen zerlegt und diese Portionen als Einzelarbeit erledigt. Zeitliche und örtliche Abstimmung ist nur bezüglich Endtermin notwendig.

Beispiel: Ein Steinmetz baut die Statue und ein anderer liefert sie. Ein dritter bekommt den Auftrag, den Sockel zu bauen. Der Auftraggeber oder der Auftragnehmer unterteilt die Arbeit.

3.3. Gruppenarbeit

Hier beginnt die direkte Form der Zusammenarbeit.

Beispiel: Da die Statue zu schwer ist, sind mehrere Personen nötig, sie zu tragen. Ein Einzelner kann die Arbeit nicht bewältigen. Interne zeitliche, räumliche und zielgerichtete Koordination ist hier nötig.

3.4. Teamarbeit.

Die Unterscheidung liegt zu einem großen Teil „unter der Wasserlinie“ (Siehe „Eisberg“) und ist daher schwer ausdiskutierbar! Dennoch gibt es sachlich bedingte Unterschiede

Unterschiede zwischen Gruppen und Teams:

Gruppe	Leistungsteam
Ziel ist vorgegeben, wird akzeptiert	Ziel ist von allen getragen „emotionales Eigentum aller“ („es tut mir weh, wenn die Gruppe das Ziel nicht erreicht“)
Vereinbarte Leistungsziele	Hohe Leistungsmotivation aller
individuell ausgeprägtes, meist niedriges Identitätsgefühl	„Teamidentität“ Hohes Zugehörigkeitsgefühl
Hierarchische Führung (oder keine)	wechselnde, verteilte Führungsfunktionen ²
mehr oder weniger versteckte Normen und Werte, vorwiegend individuell geprägt	Deklarierte Normen und Werte, von allen unterstützt

Eine der wesentlichen Unterscheidungskriterien sind die TASTET-Dimensionen. Je höher diese bewertet werden, desto stärker ist das Team.

3.5. Gruppenfunktionen

Folgende Funktionen haben sich bewährt³:

Bezeichnung	Aufgabe
Gruppenverantwortliche/r (Leiter), Letztentscheider	Achtet darauf, dass ein Ziel gesetzt und erreicht wird. Entscheidet dann, wenn anders keine Entscheidung zustande kommt. Behält den Überblick.
ModeratorIn	Achtet auf die Einhaltung der Kommunikationsregeln. Darf nicht ident sein mit dem Gruppenverantwortlichen
Prozessverantwortliche/r (Zeitmanager)	Achtet auf die Einhaltung der Projektphasen (Analyse – Planung – Durchführung – Auswertung)
Informationsverantwortliche/r	Information innen und außen

Weitere Funktionen können zusätzlich hilfreich sein oder in den oberen Funktionen integriert:

Einsatzleiter	für die Durchführung von einzelnen Aktionen verantwortlich
Qualitätsmanager	mahnt die Einhaltung der Rahmenbedingungen und Qualitätsziele ein
Manager des technischen Netzwerkes	Sorgt für die interne Informationsverteilung
Kontakt/KonfliktmanagerIn	arbeitet der Isolations- und Abgrenzungsfahr entgegen, beugt Konflikten vor bzw. bearbeitet diese

² Mit „Führungsfunktion“ ist nicht (nur) die Funktion des Projekt/Gruppenleiters bzw. Letztentscheiders gemeint, sondern z.B. Entscheidung über personelle Fragen, finanzielle Fragen, Gesprächsführung, Konfliktmoderation, Einkauf,...

³ Nach: Lapnack/Stamps: Virtuelle Teams, S. 153.

3.6. Bewertung der Teamarbeit

3.6.1. Einige Vorteile von Teamarbeit.

- Teamarbeit wird als sehr motivierend erlebt. Führungskräfte brauchen nicht mehr „zu motivieren.“
- Teamarbeit leistet mehr als Gruppenarbeit.
- „Hochleistungsteams“ können Durchbrüche und Quantensprünge in der jeweiligen Branche bewirken. Kreative Lösungen sind oft das Ziel.
- Der Kunde erlebt Teams als „einladend“.
- Krankheitstage gehen zurück.⁴
- Die Leistungsbereitschaft und –fähigkeit nimmt zu.

3.6.2. Einige Nachteile von Teamarbeit

- Teamarbeit bedeutet einen hohen Aufwand, der sich nicht unmittelbar, sondern erst in weiterer Folge am Arbeitsergebnis niederschlägt.
- Teams neigen zur Ausgrenzung anderer.
- In Teams tritt Konformitätsdruck auf, der mit entsprechenden Methoden und Prozeduren kompensiert werden muss.
- Dem „Risky Shift Effekt“ muss Rechnung getragen werden, indem man eine Risikoabschätzung vornimmt, die anonym individuell stattfindet und extern überprüft wird.

⁴ Ohne Druck mit Kündigung!

3.7. Kooperationspezifische Individualfähigkeiten („Teamfähigkeiten“) als Voraussetzung

3.7.1. für „gute“ Einzellarbeit

- keine. Evtl. kommunikative und analytische Kompetenzen für die Auftragsannahme.

3.7.2. für „gute“ Arbeitsteilung

- (Selbst-)Disziplin, Gehorsam. Aufteilen und Ausführen eines Auftrages unter Einhaltung von gegebenen Kriterien.

3.7.3. für „gute“ Gruppenarbeit

- (Selbst-)Disziplin
- Unterordnen unter ein gemeinsames Ziel
- Anpassen an andere
- Accountability: Zuverlässigkeit
- Kommunikative Fähigkeiten
- Fähig, sich einer Meetingkultur unterzuordnen

3.7.4. für „gute“ Teamarbeit

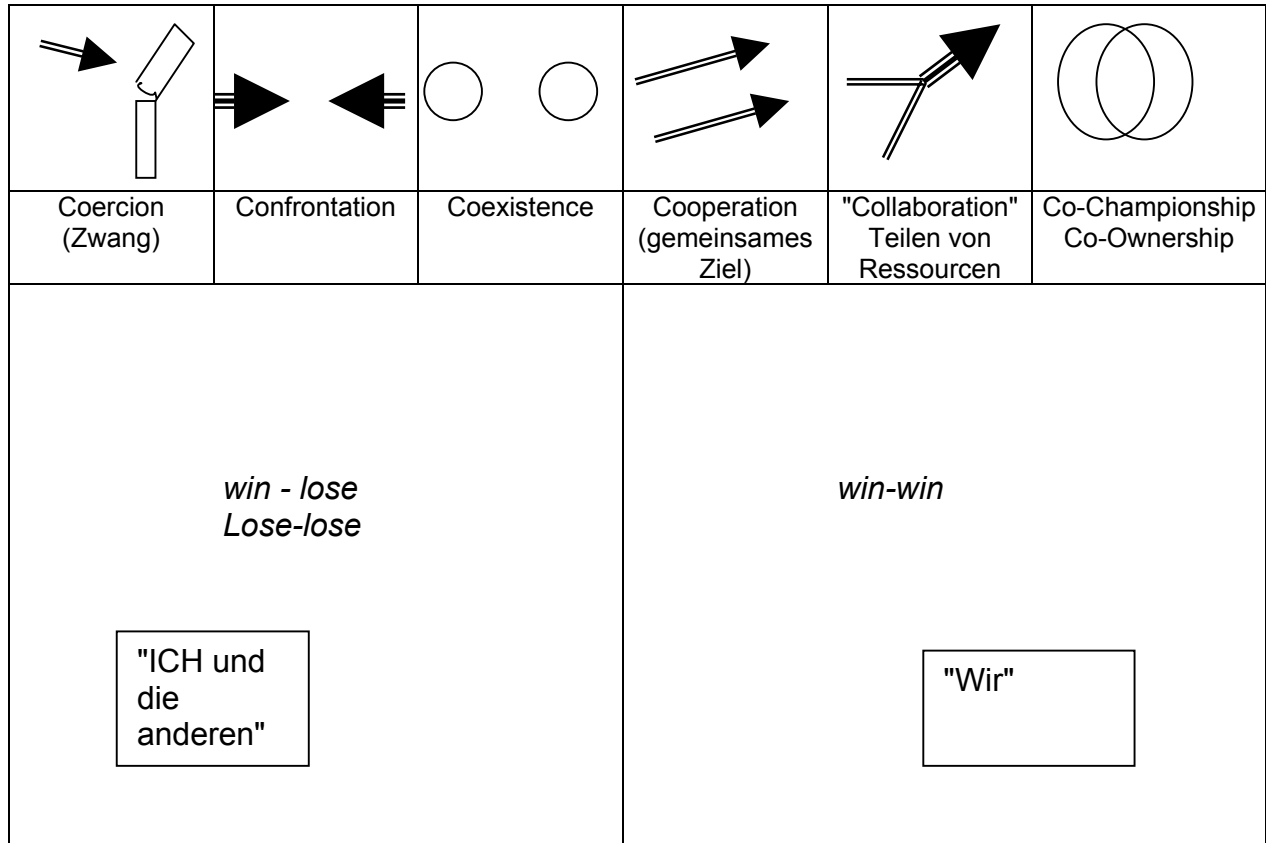
- (Selbst-)Disziplin
- Ein gemeinsames Ziel mit „passion“ (Herz und Begeisterung) verfolgen können
- sich gegen innere Impulse an andere Anpassen können
- Kommunikative Fähigkeit zum Dialog, Feedbackfähigkeit
- Fähig, sich einer Meetingkultur unterzuordnen

- Trust: Vertrauensvorschuß geben können, dieser Dimension Bedeutung beimessen.

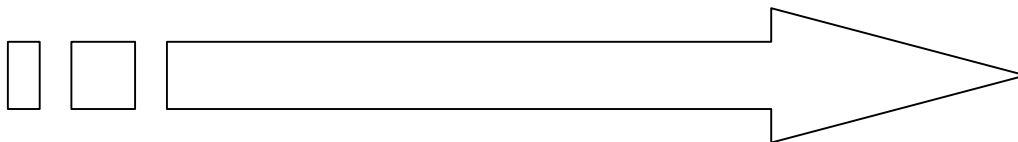
- Accountability und Support: Fähigkeit zur Aufmerksamkeit anderen gegenüber.
- Support: Fähigkeit Hilfe anzufordern und anzunehmen, wenn ich sie brauche. Wille, Hilfe zu geben, wenn sie mein Kollege braucht.
- Truth: Fähigkeit, auch unangenehme Dinge direkt anzusprechen, dabei „klar in der Sache und weich in der Person“ sein.
- Energy: Fähigkeit, die eigene Energie positiv formen zu können und der Gruppe positive Energie zuführen zu können; Begeisterungsfähigkeit
- Tolerance: grundsätzliche wertschätzende Haltung. Trotz wahrgenommenen Unterschieden das zu suchen, was die Sympathie hebt.

3.8. Das 6C-Modell⁵

Modell zur Entwicklung einer Kooperationskultur in großen Organisationen



Das 6-C-Modell kann als "Vision für positive Zusammenarbeit" gesehen werden. Das Ziel besteht darin, möglichst weit in Richtung Co-Championship zu kommen.



⁵ Verändert nach Pecos River Learning Center

3.9. Der kooperative, partnerschaftliche Vertrag

Ein Vertrag kommt im Grundprinzip durch Angebot und Annahme zustande.
Ich biete Dir etwas an, du erklärst dich einverstanden.
Meistens denkt man nur an den persönlichen Vorteil. Beim Kooperativen Vertrag denkt man genauso an den Vorteil des anderen.
Regel Nr. 1 für beide: Beide sollten zufrieden sein.
Die Formel lautet:

Angebot + Annahme = beiderseitige Zufriedenheit.

Beide Partner tragen das Risiko, dass sich die Dinge anders entwickeln als geplant.

Sobald einer der Partner merkt, dass etwas nicht passt, hat er die Verpflichtung, das zu sagen (Bringschuld).

Dann kann man entscheiden: Neuer Vertrag oder Auflösung.
Hier liegt auch das Risiko bei längerfristigen Verträgen: Die sind nicht so leicht auflösbar, wenn man erst im Nachhinein draufkommt, dass etwas nicht passt.

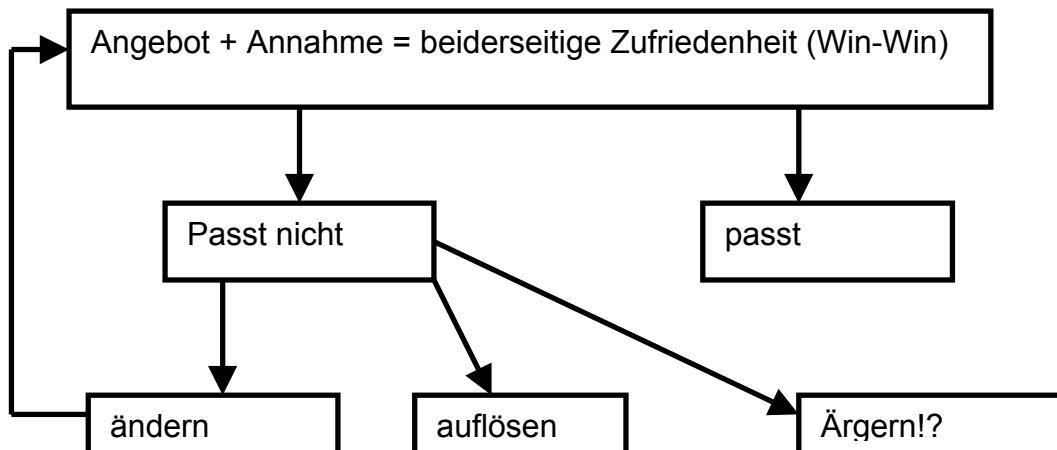
Fallen:

Wenn einer der beiden Partner etwas wesentliches verschweigt, dann ist Ärger vorprogrammiert.

Wenn Du „ja“ zu einem Vertrag sagst und „nein“ denkst, dann nennt man das negativen Stress.

Viele Leute tendieren dazu, dem anderen die Schuld zuzuschieben für eigene Unzufriedenheit.

„Don't let life push you around“ lautet hier das Motto.



4. Teamarbeit

4.1. Werkzeuge zur Unterstützung der Entwicklung von Teams

Empowerment

- ⇒ Übertragen von Verantwortung
- ⇒ Gestaltungsmöglichkeiten
- ⇒ Kontrolle in die Hand der (bisher) Kontrollierten

Abbau von formalen Hierarchien

- ⇒ Führung wird zu einer funktionalen Angelegenheit:
 - Was muss getan werden?
 - Wer kann es, wer will es, wer tut es?
 - Gerechte Verteilung von angenehmen wie unangenehmen Funktionen.

Transparenz und Information

- ⇒ Unternehmenskennzahlen bekannt geben.
- ⇒ Teamleistungen und Einzelleistungen bekannt geben.

Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen

- ⇒ Gewinnbeteiligung
- ⇒ Aktienoptionen usw.

Anerkennung geben

4.2. Das TASTET®-Team-Evaluations-Modell

Ein Wert, ein Begriff wird im Zusammenhang mit Team, Führen und geführt werden am häufigsten genannt:

Vertrauen

Vertrauen ist ein Ergebnis, es kann nicht angeordnet, vereinbart, gekauft ... werden. Es ist ein Ergebnis von Handlungen (oder Unterlassungen).

Wir haben folgende Faktoren gefunden, die Vertrauen ergeben und im TASTET®-Modell zusammengefasst:

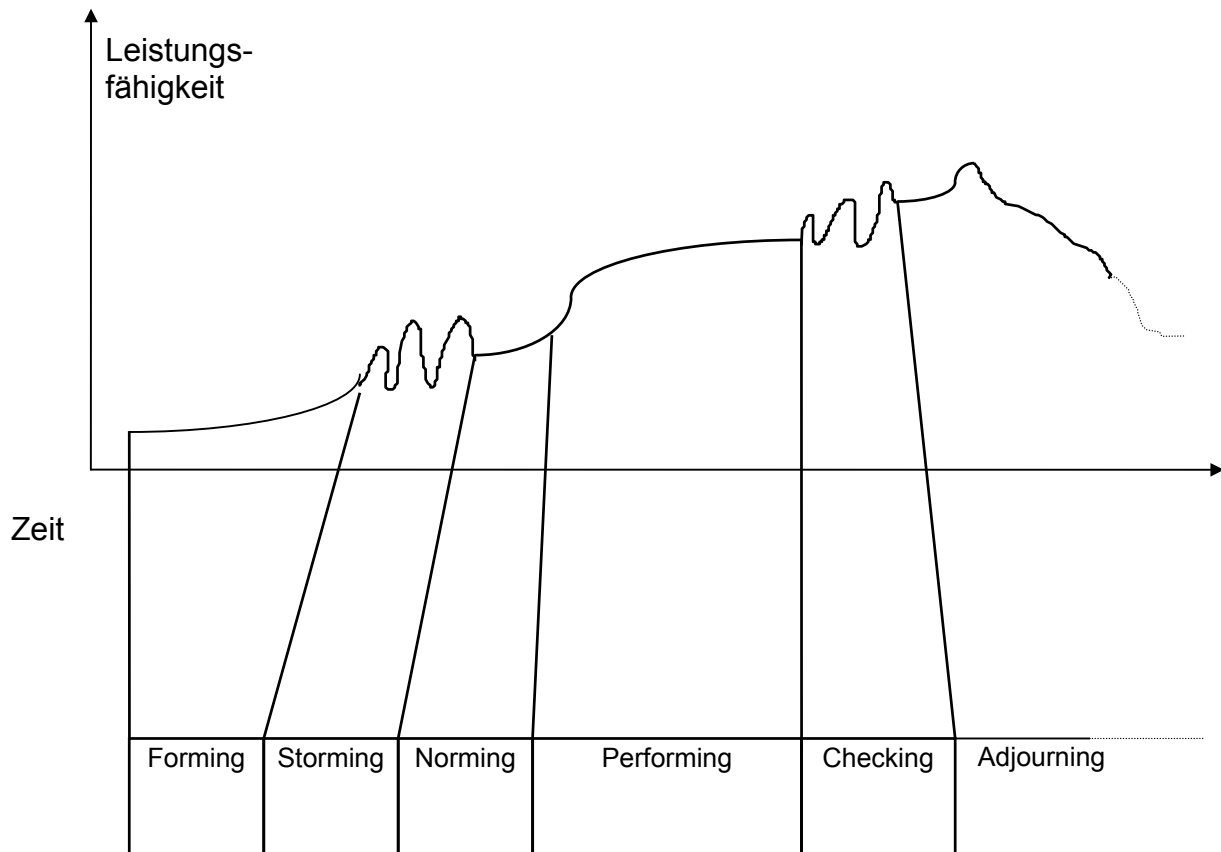
$$\begin{array}{c} \mathbf{T}ruth \\ \times \\ \mathbf{A}ccountability \\ \times \\ \mathbf{S}upport \\ \times \\ \mathbf{T}olerance \\ \times \\ \mathbf{E}nergy \\ \hline = \mathbf{T}rust \end{array}$$

Vertrauen ergibt sich aus der Multiplikation der anderen Dimensionen!

Das bedeutet: Wenn ein Faktor gleich Null ist, dann gibt es kein Vertrauen.

Führung ohne gegenseitiges Vertrauen bedeutet ein mühevolleres, teures, frustrierendes Leben aller Beteiligten.

4.3. Teamprozess⁶



Das Wachstum von Gruppen unterliegt einer universellen Gesetzmäßigkeit, mit der man rechnen kann - d.h. Ausnahmen sind sehr, sehr selten.

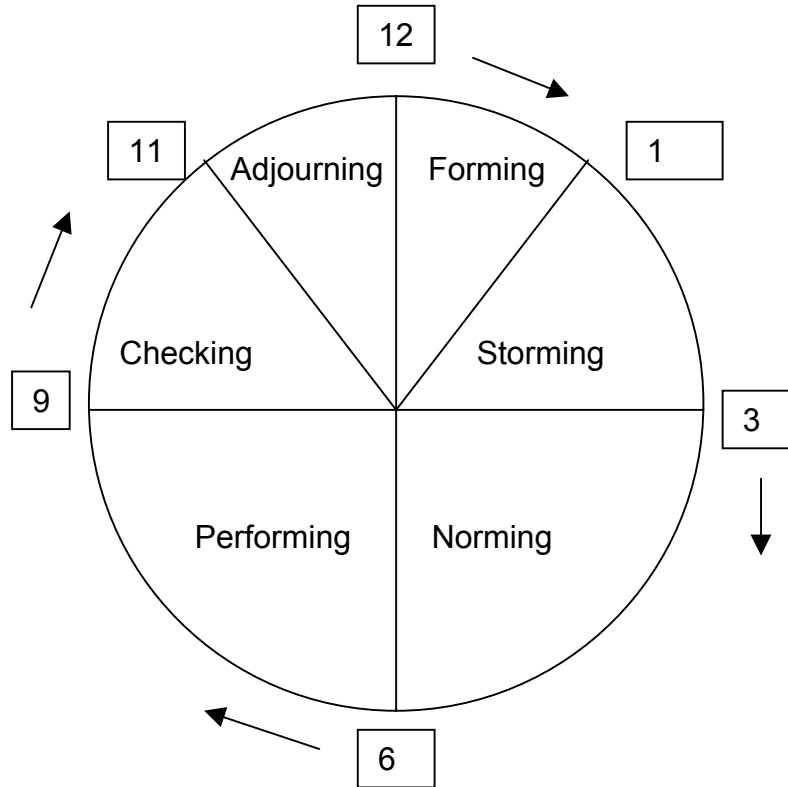
Die Turbulenzen können von vornherein einkalkuliert werden. Je mehr dies allen Mitgliedern der Gruppe bewusst ist, desto schneller wird sie zu einem High Performance Team.

Sehr oft wird übersehen, dass in der Phase der (ersten) Ergebniskontrolle („Checking“) ein hohes Konfliktpotential liegt, da hier oft die Ergebnisse unbefriedigend sind oder nicht zusammenpassen.

Die Lebensdauer von Teams ist unterschiedlich: Managementteams oder die Belegschaft von Kleinunternehmen (bis 12 Personen) sollten auf längere Lebensdauer angelegt sein. Projektteams werden für einzelne Projekte gebildet und danach wieder aufgelöst. Ihre Lebensdauer ist oft sehr kurz. Hier kommt der Phase der Auflösung („Adjourning“) eine hohe Bedeutung bei: Feiern und sich auf ein Wiedersehen im nächsten Team freuen sind hier die Hauptziele der letzten Phase.

⁶ Vgl. „Streßpunkt-S“ nach: Lipnack/Stamps: Virtuelle Teams.

4.4. Teamuhr



Wie spät ist es in Ihrem Team?
Geben Sie ein anonymes Rating ab!

5. Vertrauen

5.1. „Tit for Tat“

Das berühmteste Experiment der Spieltheorie war der Event, den der Spieltheoretiker Robert Axelrod veranstaltet hat. In einem „offenen Cyberspace-Markt“ konnten die Mitspieler Strategien ausprobieren.

Nach einigen Runden setzte sich der Mathematiker Anatol Rapoport durch:

- Eröffne das Spiel mit einem freundschaftlichen Zug („Strecke die Hand aus“)
- Reagiere auf Zusammenarbeit mit Zusammenarbeit („nimm die Hand, die sich Dir entgegenstreckt“)
- Reagiere mit Konkurrenz, wo Deine Hand abgewiesen wird.

Also: Tit for Tat- Gleiches mit Gleichem vergelten.

5.2. Der „Doppel-Blind-Effekt“

Ich möchte für den Einsatz in Arbeitssituationen dieses Modell erweitern:

Mir ist beim Blind Trust Walk einmal folgendes passiert, und das war kein Einzelfall:

Bei dieser Übung führt eine sehende eine blinde Person.

Man kann das so machen:

Teile die Gruppe in 2 gleich große Teile, die eine Hälfte verbindet sich die Augen, von der anderen Hälfte sucht sich ohne zu reden jede eine PartnerIn aus und führt diese.

Nun ist mir folgende Fehlerkette passiert:

Erstens verzählte ich mich. Die Blinden waren in der Überzahl. Zweitens standen die Blinden zu nahe beisammen. Drittens plauderte ich mit meinem Trainerkollegen.

Daher entging mir, dass sich zwei Blinde zart am Arm berührten, bei der Hand nahmen und gemeinsam von dannen marschierten. Jede glaubte von der anderen, dass sie verantwortungsvoll führe und folgte vertrauensvoll.

Nach verblüffend langer Zeit (es war dichtes Waldgelände, mit Felsen durchsetzt) geschah das Unvermeidliche:

Die beiden stürzten ca. 1 Meter über einen Stein hinunter. Ihre Reaktion war, sich gegenseitig heftigst zu beschimpfen. Bis sie merkten, dass sie beide blind waren ...

5.3. „Tit – CHECK – Tat!“

Ich glaube, dass im täglichen Leben viele Vertrauensbrüche und Enttäuschungen auf diesen Doppelblindeffekt zurückzuführen sind. Nur, dass es viel schwieriger ist, Missverständnisse zu klären, weil die Augenbinden nicht erkennbar sind und das direkte Ansprechen von Missständen, Konflikten und Unzufriedenheiten nicht gerade unsere Grundstärken sind.

Daher soll das Modell „Tit for Tat“ erweitert werden:

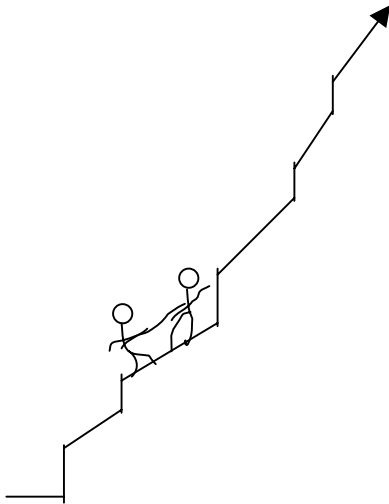
Tit – Check – Tat

Wenn Du die Hand ausstreckst, und sie wird abgewiesen, dann gehe auf Dein Gegenüber zu und vergewissere Dich („check“), dass es sich nicht um ein Missverständnis handelt.

Dann erst ziehe Konsequenzen.

5.4. Die Treppen des Vertrauens

Man muss sich das Vertrauen wie eine sehr abschüssige Treppe vorstellen, die nur durch Reibungskletterei erklommen werden kann:



Zwei Personen, die eine Vertrauensseilschaft bilden, sind aneinandergebunden. Mühevoll erklimmen sie Stufe um Stufe und erarbeiten sich so das Vertrauen des anderen. Das gegenseitige Vertrauen wächst. Manchmal ist der eine weiter oben, manchmal der andere. Doch kaum gibt es eine Störung dieses Vertrauens, rutscht man wieder weit, oft bis zum Beginn der Beziehung hinunter. Manchmal gibt es auch so schwere Verletzungen, daß man nie mehr wieder miteinander klettern geht.

Vertrauen ist so etwas wertvolles, dass es sich lohnt, es sich zu erarbeiten und daran festzuhalten.

Es lohnt sich, nicht beim erstbesten Zug am Vertrauensband loszulassen.

Sondern:

Tit - CHECK - Tat.

5.5. Vertrauensnetzwerke

Meine Hypothese:

Sie sind die Geschäftsform der Zukunft!

Es gibt bereits Indizien dafür: So hat eine große Spedition einen großen Auftrag gewonnen, weil beide Geschäftsführer auf die Einbindung ihrer Rechtsabteilungen verzichtet haben und einen Handschlagvertrag geschlossen haben. Man stelle sich den Wettbewerbsvorteil durch Kostenersparnis vor!

In meiner Branche gibt es den „langen Weg“ (In einem Ausschreibungsverfahren investiert die eine Seite sehr viel, um ein Angebot zu erstellen und die andere Seite, um dieses Angebot zu lesen. Da man nicht immer zum Zug kommt, gibt es viele Leerkilometer. (Und oft steht sehr häufig von vorneherein fest, wer den Auftrag bekommen soll. Die anderen haben dann nie eine Chance!).

Die Vorteile eines Vertrauensnetzwerkes liegen auf der Hand: Beide teile ersparen sich eine Menge Aufwand und Kosten.

Vorgang: „Bitte nenne mir jemanden, der unser Problem lösen kann.“ Das führt dazu, dass man jemanden ruhigen Gewissens nennen kann, weil er wirklich gut ist und passt, oder man nennt niemanden.

Ein Vertrauensnetzwerk unterscheidet sich deutlich von Vetternwirtschaft/Protektion, wo die Qualität nachrangig ist, die Beziehung das Wichtigste.

Einige Kriterien für ein Vertrauensnetzwerk:

Man wird weiterempfohlen, weil man gut ist, nicht, weil man jemanden kennt.
Man setzt auch alles dran, wirklich gut zu sein, weil sonst fliegt mein „Vermittler“ aus dem Netzwerk (nicht nur ich!)

Es gibt keine linken Aktionen (z.B. verdeckte Provisionszahlungen, Bestechung, Gegengeschäfte usw.)

Die Regeln sind klar definiert und bekannt.

Beide Partner schauen auch auf das Wohl des Anderen.

„Solange wir beide zusammenarbeiten wollen, werden wir eine Lösung zur beiderseitigen Zufriedenheit finden.“

Bei Problemen: „Tit – Check – Tat“

Die Eckdaten werden auf maximal einer A4 Seite vereinbart.

Ausstiegsszenarien werden von Beginn an eingebaut. Idealerweise kann an die Verträge sofort auflösen.

6. Erfolgreiche Veränderung

6.1. Komfortzone



Als Komfortzone bezeichnet man den Bereich, der uns bekannt ist („was wir immer tun“) **Das hat nichts mit der Arbeitsintensität zu tun!** Für Workoholics ist das Viel-Arbeiten die Komfortzone.

Um Weiterentwicklung (Veränderung) zu ermöglichen ist es notwendig die uns bekannte und vertraute „Komfortzone“ zu erweitern indem man einen Schritt in die benachbarte „Stretch-Zone“ wagt.

Die Komfortzone wird von den meisten Menschen als sicher, angenehm, aber auch als langweilig beschrieben.

Die Stretch-Zone als unsicher, riskant, aber auch als spannend und lohnend.

In der Panikzone ist nur mehr Reagieren möglich, im schlimmsten Falle tritt Lähmung ein. Eine Atmosphäre des Vertrauens (siehe TASTET-Modell) erleichtert den Schritt aus der Komfortzone.

6.2. CIRCLE OF INFLUENCE (nach Steven Covey)



Es gibt Dinge, die kann man selbst entscheiden und tun, ohne dass man jemanden anderen dazu braucht. Es liegt nur an einem selbst, es auch zu tun.

Wenn man andere dazu braucht, dann ist der Ausgang viel ungewisser.

Es gibt Bereiche oder Personen, die man nicht einmal mehr beeinflussen kann. Dort lohnt sich der Energieeinsatz am wenigsten!

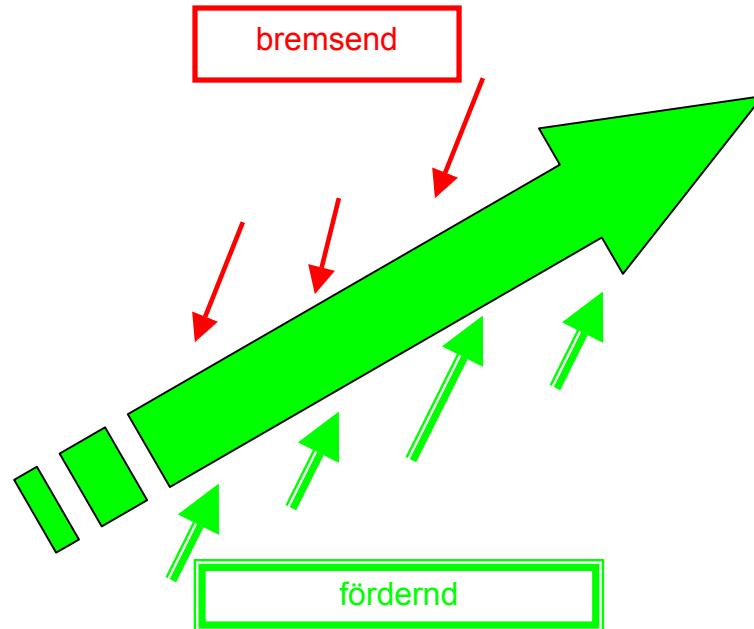
Erfolgreiche Menschen jammern sogar über Dinge, die sie tun können. Erfolgreiche Menschen jammern sehr viel, weil sie dann nicht die Verantwortung übernehmen müssen.

Erfolgreiche Menschen hingegen konzentrieren sich auf den innersten Kreis ihrer Einflussphäre: auf das, was sie selbst tun können.

Für den äußeren Bereich gilt: Take it or leave it. Freunde Dich damit an (positive Akzeptanz), oder schau, dass Du wegstommst.

6.3. Force Field Analysis

In jeder Organisation, Gruppe und Person gibt es fördernde und bremsende Einflüsse, wenn es um Veränderung geht:



Der Vergleich mit einem Auto drängt sich auf:
Der stärkste Motor nützt sich ab und kann wirkungslos bleiben, wenn die Handbremse angezogen ist.

Andererseits schafft es ein schwacher Motor nicht, Bedeutungsvolles zu bewegen.

Für den Veränderungsprozess bedeutet dies:

Finden Sie die bremsenden Einflüsse und verringern bzw. entfernen Sie sie!

Fördern Sie Ihre Stärken!

Ein Entweder-Oder ist hier nicht zielführend.

Die wesentliche Frage ist herauszufinden:
Weswegen sind wir erfolgreich?
Trotz was sind wir erfolgreich?

Das ist die Schlüsselfrage jedes erfolgreichen Veränderungsprozesses. Denn wenn Sie das verwechseln, können Sie leicht Ihre Stärken „wegverändern“.

6.4. Das 8 - 7 - 2 – Modell (Evaluation)

Dieses Modell dient der kurzen und wirkungsvollen Analyse von Handlungen.

Zur Einhaltung von Zeit und Struktur wird ein Moderator aus der Gruppe gewählt/bestimmt..

1. Phase: 8 Minuten

(8 Minuten) Stärken / Schwächenanalyse in Form eines Brainstormings (siehe Seite 9), die Ergebnisse werden auf Flipcharts gegenübergestellt.

+ Stärken	- Schwächen
<ul style="list-style-type: none">••••	<ul style="list-style-type: none">••

Es ist die Pflicht des Moderators/der Moderatorin, wirklich das aufzuschreiben, was aus der Gruppe kommt. Umänderungen nur nach Rückfrage!

2. Phase (7 Minuten):

Ausarbeiten von Verbesserungsmaßnahmen: Was nehmen wir uns vor für die nächste Aufgabe, um die Schwächen zu eliminieren und die Stärken zu bewahren. Hier müssen sich alle einigen! (Kopfnicken, Veturufe) Schriftlich auf Flipchart festhalten.

Maßnahmen zur Verbesserung der Teamarbeit (bzw. des Arbeitsprozesses)...
<ul style="list-style-type: none">•

3. Phase (2 Minuten):

Präsentieren der Ergebnisse (In erster Linie das Maßnahmenplakat).

7. Leadership...

... bedeutet für uns:

sich und andere Menschen zu einem gemeinsamen hohen Ziel zu führen.
Leadership ist dann erfolgreich, wenn hohe Ziele erreicht oder gar übertroffen werden.

7.1. Der Unterschied zwischen Management und Leadership⁷

Management	Leadership
Planung und Kostenrechnung: Erstellen von detaillierten Schritten und Zeitplänen, Berechnen und kalkulieren der Ressourcen.	Richtung vorgeben: Eine Zukunftsvision entwickeln und Strategien für den dafür notwendigen Wandel entwickeln.
Organisation und Personalplanung Die notwendigen Strukturen und Systeme für die Erfüllung der Ziele schaffen, die notwendigen Leute finden, Verantwortungen verteilen, Arbeitsrichtlinien erstellen, ...	Mitarbeiter auf diese Richtung bringen Die Vision kommunizieren, so dass alle Teams und Mitarbeiter die Vision verstehen und wertschätzen. Alle dafür gewinnen, die notwendig sind.
Kontrollieren und Probleme lösen Ergebnisse beobachten, Abweichungen identifizieren und die Lösung von Problemen organisieren.	Motivation und Inspiration Mitarbeiter mit der nötigen Energie ausstatten, so dass Unsicherheiten, bürokratische, politische Hindernisse bzw. fehlende Ressourcen bewältigt werden.
↓	↓
Sorgt für eine gewisse Vorhersehbarkeit von Prozessen und Ordnung. Ermöglicht kurzfristige Ergebnisse, die z.B. von Kunden und Aktionären erwartet werden.	Sorgt für den nötigen Wandel, der das Unternehmen für Veränderungen der Umwelt fit macht (neue Produkte, Kostensenkung, Wettbewerbsfähigkeit,...)

Trend:

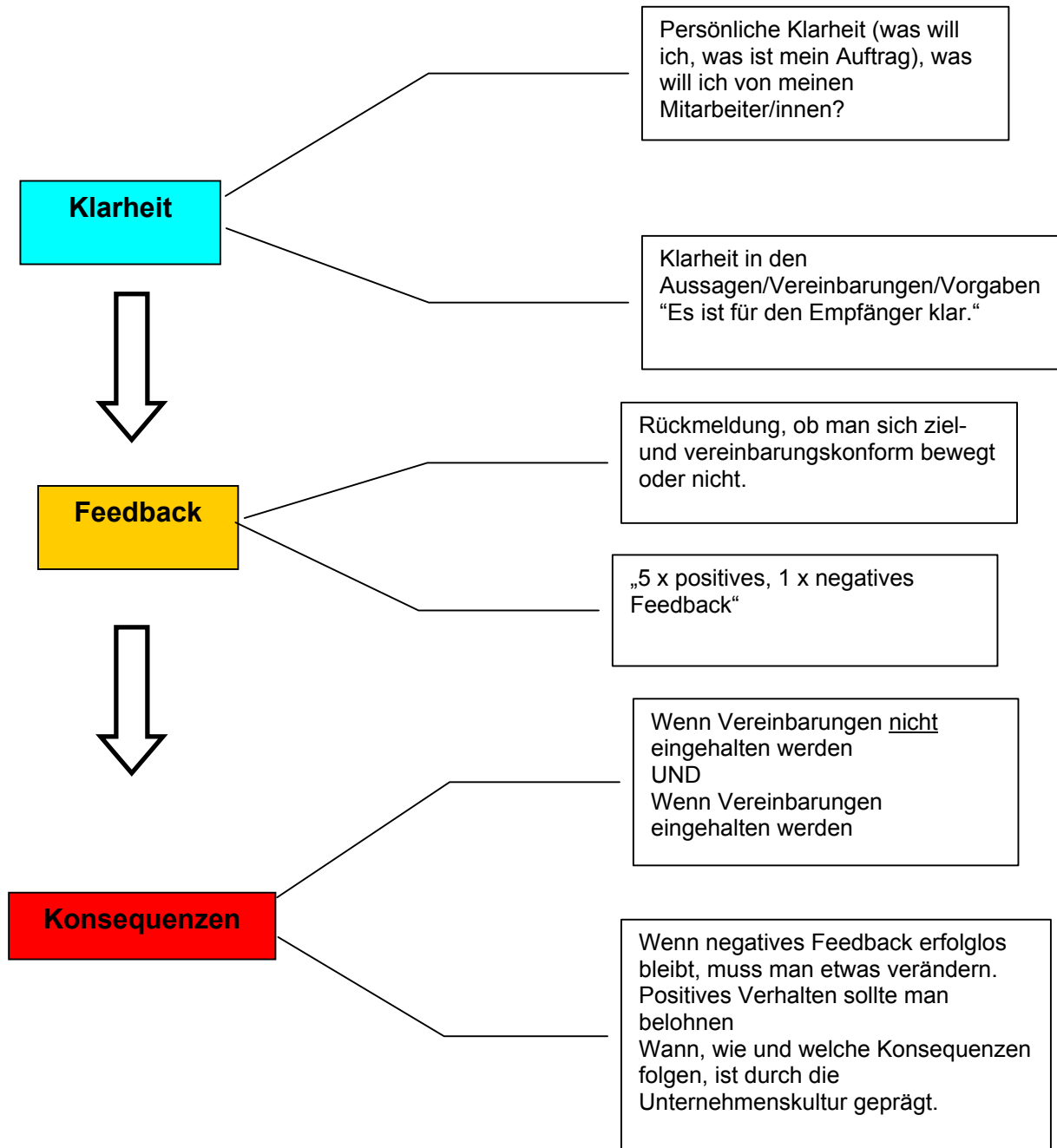
„In Zeiten großen Wandels brauchen wir in erster Linie Leader.“

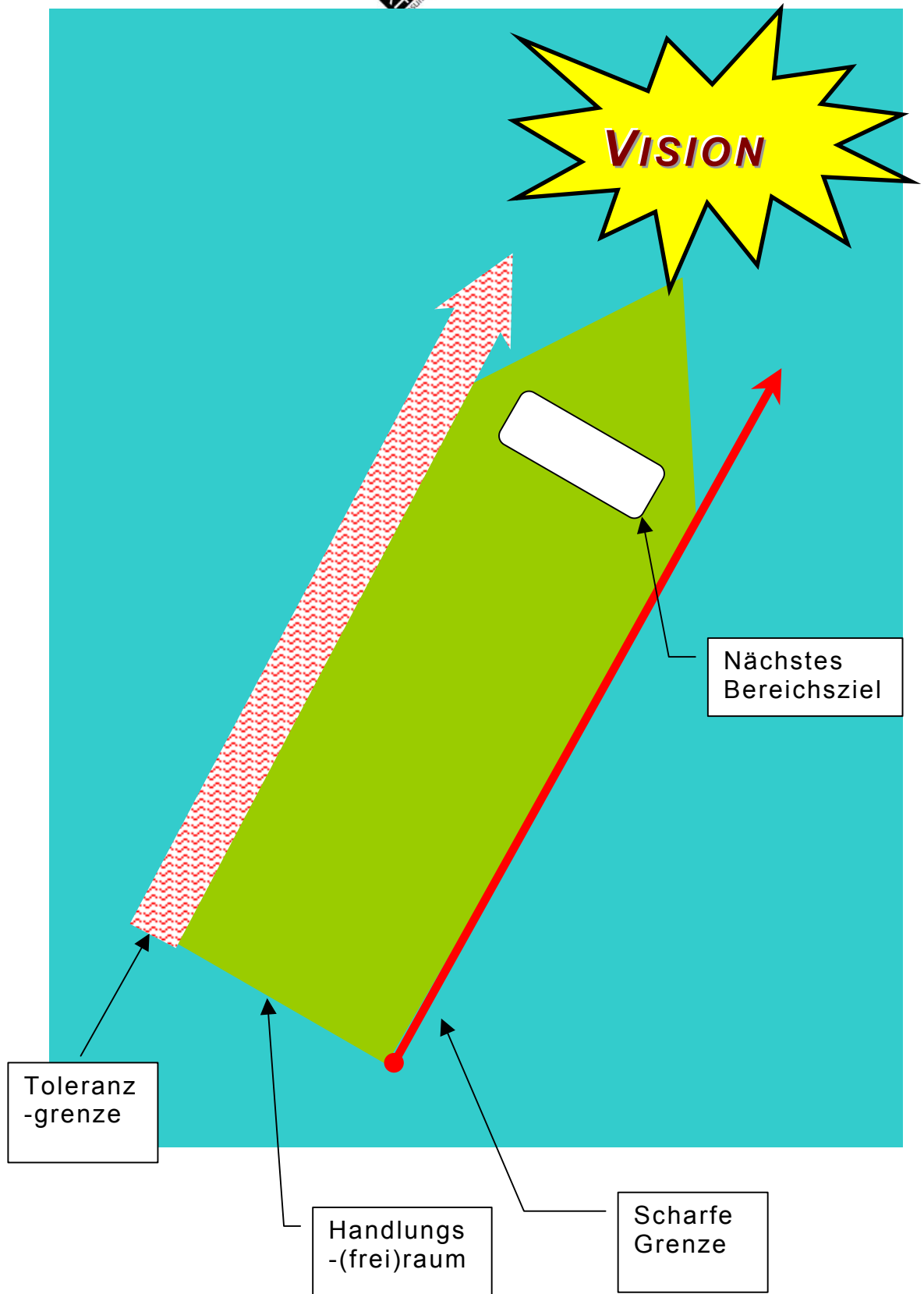
Management wird mehr und mehr „nach unten“ delegiert, automatisiert und der Selbststeuerung übergeben.

⁷ Verändert nach: Kotter: Leading Change, S. 27

7.2. Was ist „Führen“ (Modell „Klarheit – Feedback – Konsequenzen“)

Führen ist einfach, aber schwierig. Führen besteht im Prinzip aus drei Teilen:





Klarheit bedeutet, die **Grenzen**, die nicht überschritten werden dürfen, sind allen Betroffenen klar (den Führungskräften wie auch den MitarbeiterInnen).

Was „klar“ ist, entscheidet übrigens der Mitarbeiter, nicht die Führungskraft!

Innerhalb dieser Grenzen dürfen sich die MitarbeiterInnen bewegen.

Die Ziele müssen daher innerhalb dieser Grenzen und in Richtung Ziel liegen.

Positives Feedback bedeutet z.B. im übertragenen Sinne: „Jetzt bewegst Du Dich in Richtung Vision“. Wenn sich ein/e MitarbeiterIn den Grenzen nähert oder sie gar überschreitet, dann geht es um klares Feedback und um Veränderung.

Führungskräfte tun gut daran, diese Grenzen so weit wie möglich und so eng wie nötig zu ziehen, nicht enger als nötig.

Das gleiche Modell gilt auch für die Untereinheiten (Teams, Abteilungen,...).

7.3. Code of Leadership

Ein Code of Leadership beschreibt die Grundsätze, an die sich Führungskräfte eines Unternehmens prinzipiell halten. Sie sollten niedergeschrieben werden und somit als Leitlinie Führungskräften und MitarbeiterInnen Klarheit geben.

Beispiele:

„Loyalität dem Unternehmen gegenüber“

Ich richte meine Handlungen auf das Wohl des Unternehmens aus.
Ich spreche nicht schlecht über das Unternehmen.

„Mittragen von Entscheidungen“

Ich unterstütze ich die getroffenen Entscheidung meiner Vorgesetzten und meiner KollegInnen, auch wenn ich anderer Meinung bin.
Ich kritisiere keine KollegInnen gegenüber meinen oder deren Mitarbeitern.

„Vertraulichkeit“

Von:

„Was in diesem Kreis gesprochen wird, gilt als vertraulich.
Für Mitteilungen nach außen finden wir eine Sprachregelung.“
bis

„Alles, was heute besprochen wurde, kann/soll weitergegeben werden, *außer...*“

„Keine Verurteilung durch Aussagen Dritter „

(Et altera pars audiatur: „Es muß auch der andere Teil gehört werden“)

„Bei wichtigen Dingen keine Soforthandlung“

(Sachlichkeit gegen Überschwang der Gefühle – gekränkte Eitelkeit,..).

Zum Thema: „aufgeschlossen für Neues“:

Altes grundsätzlich hinterfragen, ob es heute noch passt. Neues ausprobieren.

Ergebnisorientierung:

Ich konzentriere mich auf Ziele und Zielerreichung.
Nur die Wirkung einer Maßnahme, Handlung oder Vorgehensweise zählt.
Ich hinterfrage meine Handlungen, ob sie dem Ziel dienen und messe, ob sie mich dem Ziel näher bringen.

Positiv sprechen und denken.

Starke und Stärken fördern (5 x positives, 1 x negatives Feedback)

Positionen besetzen

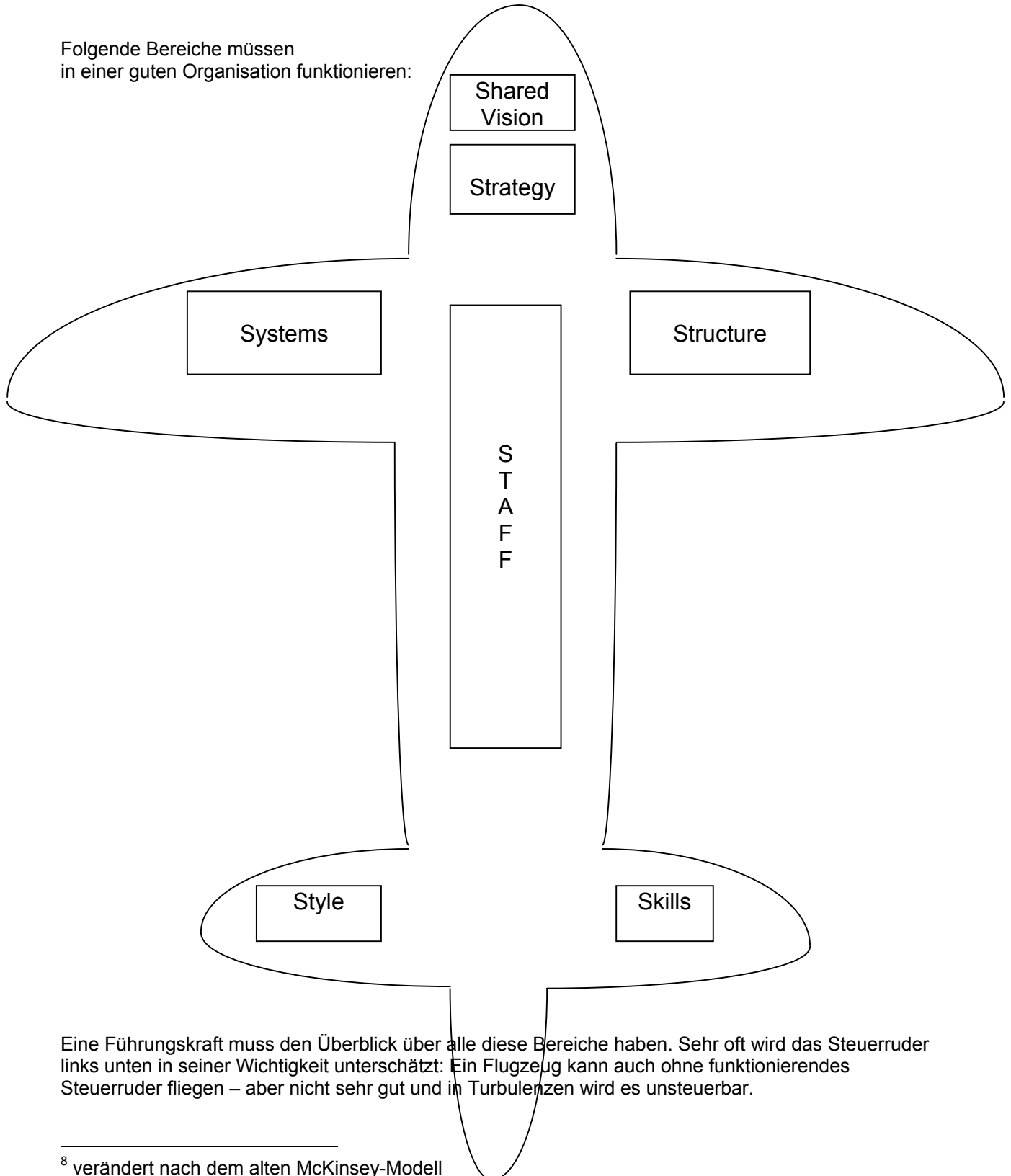
Richtigen Platz für Leute bzw. richtige Leute für Platz finden

Klarheit Feedback Konsequenzen

Dieses Modell bildet die Grundlage meines Führungshandelns.

7.4. Das 7-S-Flugzeug⁸

Folgende Bereiche müssen
in einer guten Organisation funktionieren:



Eine Führungskraft muss den Überblick über alle diese Bereiche haben. Sehr oft wird das Steuerruder links unten in seiner Wichtigkeit unterschätzt: Ein Flugzeug kann auch ohne funktionierendes Steuerruder fliegen – aber nicht sehr gut und in Turbulenzen wird es unsteuerbar.

⁸ verändert nach dem alten McKinsey-Modell

7.5. Autoritätsmodell (erweitert und weiterentwickelt nach G. Schwarz⁹)

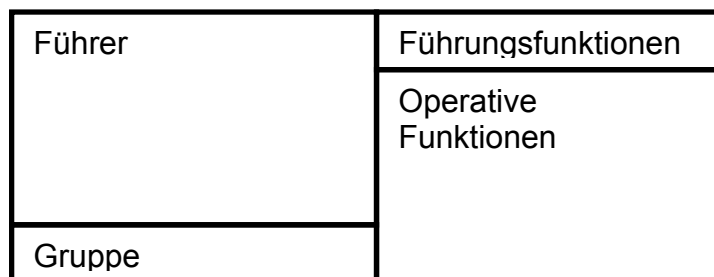
Nach diesem Modell ist Autorität, wer Gruppenfunktionen einnimmt:

Operative Funktionen

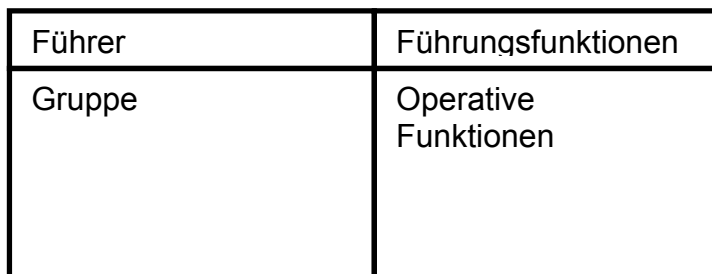
Ziele klären, Situationen analysieren und klären, strukturieren (Projektstruktur), organisieren, Ideen einbringen, Konflikte klären, moderieren, Controlling,...

Führungsfunktionen

Überblick über das Gesamte, Überblick über das relevante Umfeld, Kontakt nach Außen, supervidieren der Operativen Funktionen.

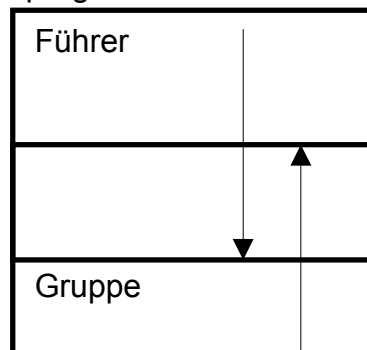
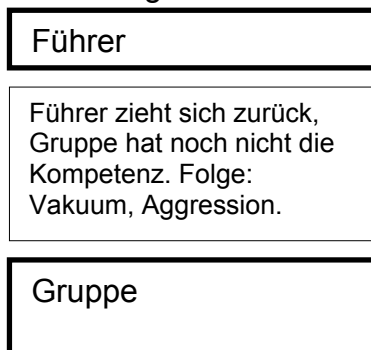


Wenn die Führungskraft operative Gruppenfunktionen einnimmt, läuft sie hohe Gefahr, die Führungsfunktionen zu vernachlässigen.



Ziel nach diesem Modell ist es Operative Funktionen an die Gruppe zu delegieren und sich ausschließlich auf Führungsfunktionen zu konzentrieren.

Auf dem Weg dorthin sind Konflikte vorprogrammiert:



Gruppe möchte übernehmen, Führer lässt sie nicht.

⁹ G. Schwarz: Autorität in der Gruppe, München 1977, S. 117-128

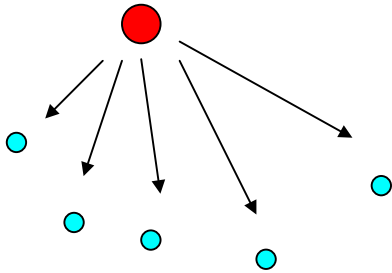
7.6. Die Organisation des 3. Jahrtausends

Eine Gegenüberstellung zeigt, wohin sich innovative Unternehmen zur Zeit entwickeln:

	2. Jahrtausend	3. Jahrtausend
Vision	Beschreibt in erster Linie das Unternehmen	Beschreibt in erster Linie den Kundennutzen bzw. die Bedeutung für die Gesellschaft
	von wenigen getragen	von möglichst allen getragen
Strategie	Richtet sich an den Managementlehren aus	Richtet sich an der Vision aus und unterstützt sie
	Abteilungsdenken	Systemisches Denken
	geheime Normen	Klarheit über die Normen
Struktur	Bürokratisch	Unbürokratisch, so wenige Regeln wie möglich
	Viele Hierarchieebenen	wenige Hierarchieebenen
	Erwartung, dass „die da oben“ managen	„Die da oben“ führen, Mitarbeiter managen.
	Vorwiegend Arbeitsteilung, Teamarbeit wird missverstanden	Arbeitsteilung, Gruppen- und Teamarbeit werden gezielt und sinnvoll eingesetzt.
	Viele und komplizierte festgeschriebene innere Abläufe	Innere Abläufe werden nach dem Kundennutzen ausgerichtet und reduziert
Systeme	Wenige, notwendige Informationen werden vom Management „nach unten“ geschickt	Dem Mitarbeiter sind viele Informationen zugänglich, vor allem kundenrelevante
	Daten über Ergebnisse sind nur dem Management zugänglich	Daten über Ergebnisse sind allen zugänglich
	One way communication	Two way communication
Skills	Management Training nur fürs Management	Managementtrainings für alle, Leadershiptrainings für alle, die führen
	Vorwiegend Fachtrainings	Fach- und Verhaltenstrainings
	Management lernt managen	Management lernt Leadership
Stil, Kultur	nach innen orientiert	nach außen (kunden-) orientiert
	Regeln werden befolgt	Regeln werden hinterfragt
	zentralistisch	Entscheidung wo funktional
	langsame Entscheidungswege	Rasche oder keine Entscheidungswege
	Risikovermeidend	Risikotolerant
Staff	Führungskräfte werden nach Selbstdarstellung ausgesucht („Egos“)	Führungskräfte werden nach Selbstkritikfähigkeit und Leadershipfähigkeit ausgesucht
	Mitarbeiter werden nur nach fachlichen Kriterien ausgesucht	Mitarbeiter werden nach fachlichen und nach sozialen Fähigkeiten ausgesucht

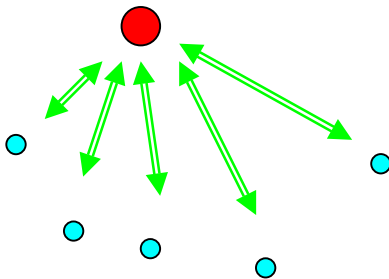
7.7. Situatives Führen

1. „klassisches Führungsmodell“ Hierarchische Führung



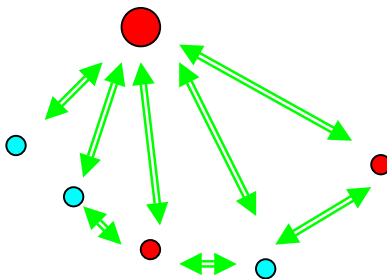
Ausgehend vom Letztentscheider (●) werden die Führungsmaßnahmen (→) kommuniziert. Feedback findet kaum statt, weil es wirkungslos ist. Die Gruppenmitglieder (●) sind nicht in die Entscheidungen eingebunden.

Kooperative Führung



Führungsmaßnahmen werden mit den Gruppenmitgliedern abgestimmt (Zielvereinbarungen), Vorschläge eingearbeitet. (↔) 360-Grad-Feedback ist üblich.

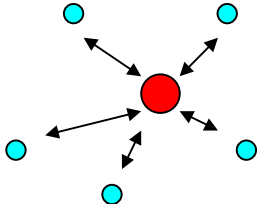
Verteilte Führungsfunktionen



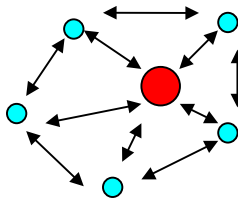
Zusätzlich zum oberen Modell kommt, daß einzelne Mitglieder der Gruppe (●) Führungsfunktionen übernehmen. In diesem Falle ordnet sich der Letztentscheider unter.

2. Situatives teamorientiertes Führungsmodell¹⁰ für teilautonome bis selbststeuernde Gruppen - (Stages of Team Development)

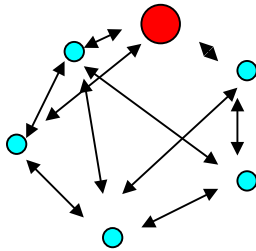
Phase 1 - Forming (Orientierung)



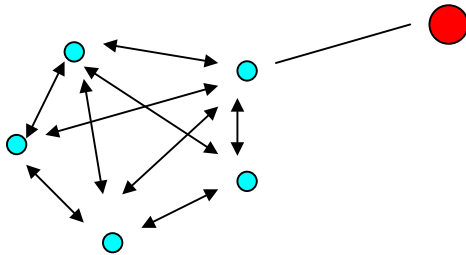
Phase 2 - Storming (Kampf)



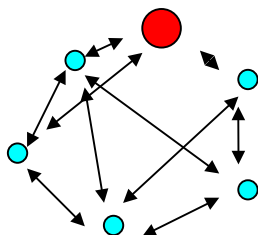
Phase 3 - Norming (Organisation)



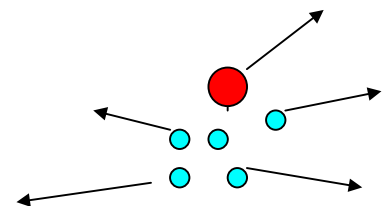
Phase 4 - Performing (Integration)



Phase 5 - Checking



Phase 6 „Adjourning“



Situatives Führen bedeutet, die Führungsmaßnahmen an den „Reifegrad“ anpassen.

Der „Reifegrad“ wird bestimmt durch
 ⇒ Fähigkeiten, Können, Wissen, Motivation, Selbstvertrauen

In der Phase 1 müssen viele Informationen über die gestellte Aufgabe gegeben werden. Erste Erfolge motivieren.

In der Phase 2 ist Konfliktmediation ein wichtiges Führungsinstrument. Konflikte dürfen nicht unter den Tisch gekehrt werden, sonst behindern sie die Entwicklung der Gruppe und wirken demotivierend.

In der Phase 3 (norming) muß sich die Führungskraft zurückziehen und die Gruppe in der Entwicklung der Gruppennormen unterstützen. War beispielsweise die aktive Konfliktmediation in der Phase 2 wichtig, so muß die Führungskraft hier Konfliktlösemodelle zur Verfügung stellen. Erfolge müssen der Gruppe zufließen, nicht (nur) der Führungskraft.

Phase 4 Performing

Das Team „funktioniert“. Die Führungskraft bleibt als Ressource in Kontakt mit der Gruppe. Sie vergibt Aufgaben und wird über Ergebnisse informiert.

Phase 5 Checking

Hier werden die ersten Ergebnisse erwartet und überprüft. Oft werden erst jetzt Gesamtängel offenbar, was zu Konflikten führt. Hier ist die Führungskraft als Coach und Konfliktmediator gefragt.

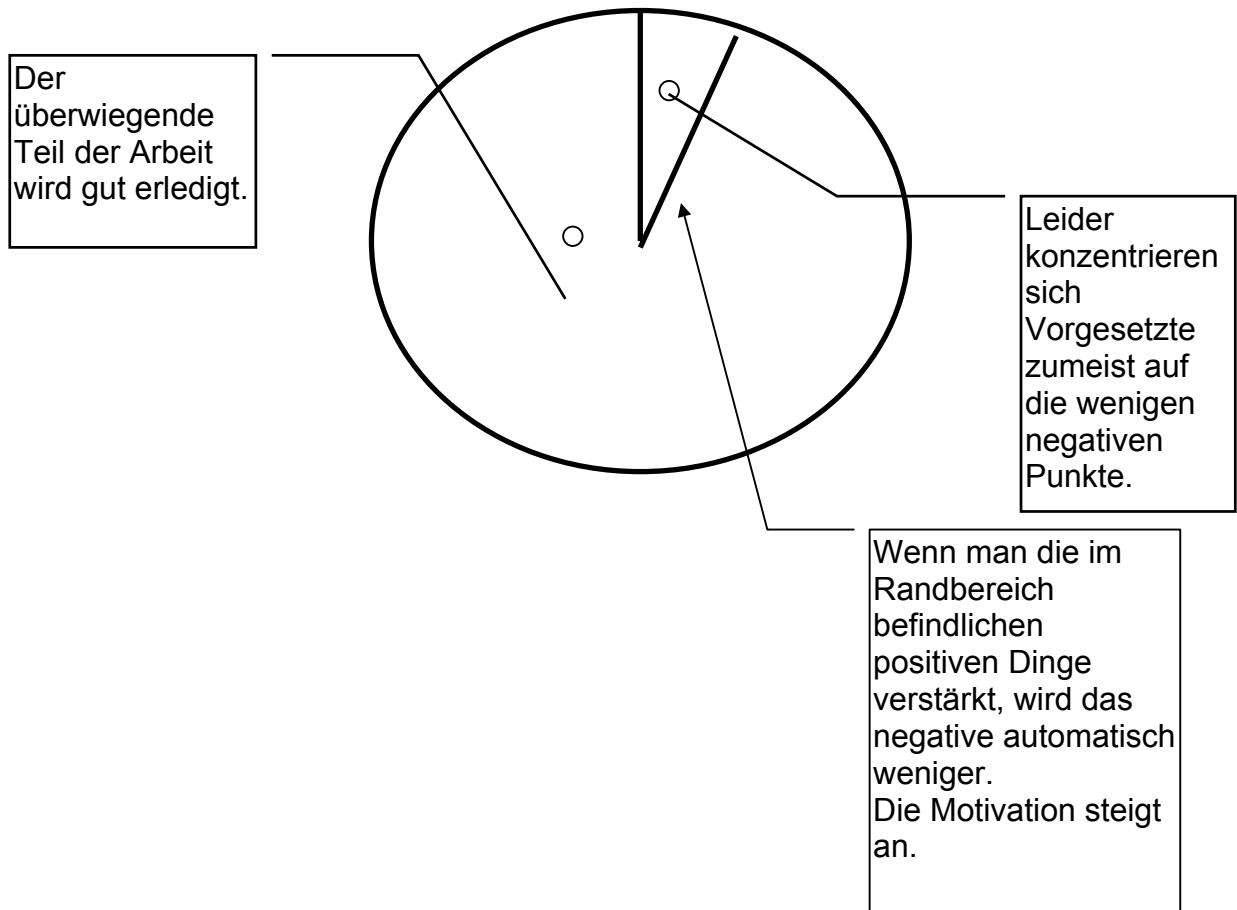
Phase 6 Adjourning

Das Team hat (s)eine Aufgabe erfüllt. Das gehört gefeiert. Sollte das Team aufgelöst werden, ist in Hinblick auf zukünftige Projekte diese Phase in Harmonie zu beenden.

¹⁰ verändert und erweitert nach nach Hersey Blanchard

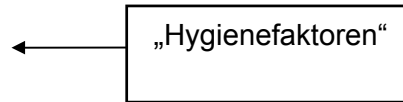
8. Motivation

8.1. Modell der positiven Verstärkung



8.2. Modell nach Herzberg (1959)

- ⇒ Gute Information
- ⇒ Gute Organisation
- ⇒ Gute Entlohnung
- ⇒ Krisensicherheit des Arbeitsplatzes

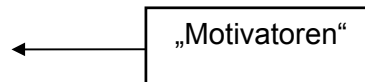


MOTIVIEREN NICHT!

Aber deren Fehlen demotiviert.

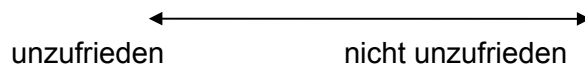
Motivation entsteht durch:

- ⇒ Verantwortung
- ⇒ Anerkennung
- ⇒ persönlich erlebte Leistung
- ⇒ Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten.

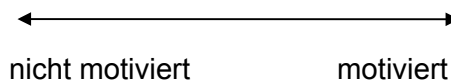


Die Beseitigung von Unzufriedenheit bewirkt noch keine Zufriedenheit.

„Hygienefaktoren“ machen unzufrieden, wenn sie fehlen. Man ist „nicht unzufrieden“, wenn sie passen.



„Motivatoren“ können Personen, die nicht motiviert sind, motivieren.



8.3. Typen nach Heckhausen

1. „Erfolgsmotiviert“

Der erfolgsmotivierte Typ setzt sich hohe Aufgaben, die er mit hohem Einsatz erreichen kann. Mißerfolge werden für weitere Erfolge genützt.

2. „Mißerfolgsvermeidend“

Der Mißerfolgsvermeider lebt in der Angst, Mißerfolg zu haben. Er setzt sich Aufgaben, die entweder viel zu schwierig sind, wo der Mißerfolg geradezu vorprogrammiert ist („ich hab's eh gewußt, daß ich es nicht schaffe“) oder so leicht, daß sie kein Erfolgserlebnis vermitteln.

Führungsstrategien:

Es ist wichtig, einzuschätzen, welcher Typ der Mitarbeiter ist. Eigenheiten müssen akzeptiert werden. Dies ist besonders dann schwierig, wenn ich ein anderer Typ bin.

1. für „Erfolgsmotivierte“

Der erfolgsmotivierte Typ braucht Freiraum und Bestätigung für Leistung. Einschränkungen und Vorschreibungen sind Demotivatoren. Aufstiegschancen sind sehr wichtig. Geldprämien **können** sich negativ auswirken.

2. für „Mißerfolgsvermeidende“

Der Mißerfolgsvermeider braucht viel persönlichen positiven Kontakt. Klare Anweisungen, genaue Informationen geben Sicherheit. Fordernde Aufgaben müssen intensiv betreut werden. Geldprämien **können** sich positiv auswirken.

Für alle Typen gilt:

Negative Rückmeldungen über zu schlechte Leistung möglichst frühzeitig geben.

Anerkennung hilft!

8.4. Theorien nach Sprenger

Ausgewählte Zitate:

Alles Motivieren ist Demotivieren.

Motivieren bedeutet, jemand dazu bringen, etwas zu tun, was er/sie nicht tun will (=Manipulation).

Motivation kommt von innen.

Loben bedeutet: Wahrnehmen, Zuwenden, Aufmerksamkeit.

Die Führungskraft hat das Recht, klare Forderungen zu stellen.

Führen ist vor allem das Verhindern von Demotivation.

Motivation = Freiraum geben.

Wenn Sie Mitarbeiter für unselbständig halten, dann werden sie es auch sein bzw. werden.

Als wir den Sinn der Arbeit nicht mehr sahen, begannen wir, über Motivation zu reden.

„Streß bedeutet, Ja zu sagen und Nein zu meinen.“

8.5. Reaktanz und gelernte Hilflosigkeit (Seligman)

„Menschen sind von Natur aus „motiviert“.

Auf Einschränkungen reagieren sie zuerst mit Auflehnung (Reaktanz).

Wenn die Auflehnung erfolglos ist, dann merken und lernen sie, daß sie „hilflos“ sind.

Kernsatz: „Ich kann es nicht und ich will es auch nicht lernen.“

Unkontrollierbarkeit hat negative Folgen (Magengeschwüre; Weiss 1971)
Kontrollierbarkeit hat positive Folgen.

Die Führungskraft muss den Mitarbeitern den Zusammenhang ihrer Tätigkeit auf den Geschäftserfolg und auf ihren eigenen Job klarmachen.

8.6. Die Bedürfnishierarchie nach Maslow

Menschen neigen im allgemeinen zu einer Gewichtung ihrer Bedürfnisse nach folgender Pyramide (die unteren Bedürfnisse werden zuerst befriedigt):



Ausnahmen bestätigen die Regel! Es gibt Leute, denen sind obere Bereiche deutlich wichtiger als untere!

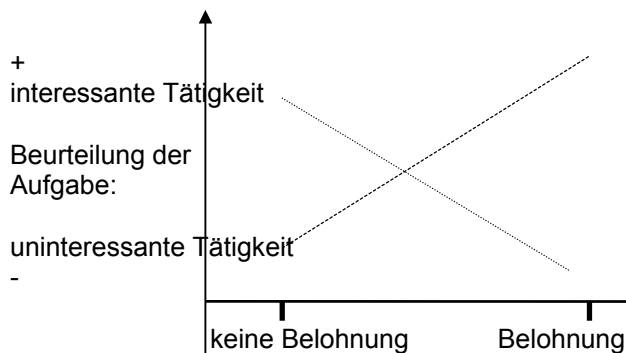
Die Maslowsche Pyramide ist eines der bekanntesten Modelle und vielfach widerlegt. In diesem Zusammenhang sei auf die Motivforschungen über das limbische System mit seinen grundsätzlichen Antreibern verwiesen:



8.7. Forschungsergebnisse zum Thema Motivation

1. Je nach den Erziehungspraktiken kommt es zu starker oder zu schwacher Ausprägung des Leistungsmotivs. (McClelland, 1955)
2. Es gibt nicht ein Leistungsmotiv, sondern mehrere Leistungsmotive für verschiedene Bereiche. (Jackson et al 1976)
3. Auch Neugier kann motivieren. (Berlyne 1960)
4. Die Häufigkeit eines Verhaltens hängt von den erfahrenen positiven bzw. negativen Konsequenzen dieses Verhaltens ab. (Skinner 1938)
5. Verhaltensweisen werden durchgeführt, weil man eine Belohnung dafür erwartet (positiver Anreiz) bzw. unterlassen, weil man Bestrafung erwartet (negativer Anreiz). (Skinner 1938)
6. Ein Verhalten wird durch Bestrafung nur zeitweise unterdrückt und kehrt nach Aufhören der Strafe mit um so größerer Häufigkeit zurück. (Estes 1944)
7. Strafreize sind um so wirksamer, je früher sie eingesetzt werden. (Aronfred & Weber 1965) Kommen sie nach Ende der unerwünschten Tätigkeit, dann kann die Freude über die Tätigkeit größer sein, als die Angst vor der Strafe.
8. Wird der gleiche Verstärker allzu oft erlebt, dann sinkt seine Wirksamkeit. (Skinner,...)
9. Das gilt auch für soziale Verstärker (Zuwendung, Zustimmung, Freundliches Verhalten,...). (Gewirtz, Baier 1958)
10. Eine beliebte Person ist einflußreicher als eine unbeliebte. (Herkner 1991)
11. Je wahrscheinlicher ein Erfolg, desto geringer sein subjektiver Wert. (Atkinson 1964)
Das bedeutet: Je schwieriger die Aufgabe, desto höher das Erfolgserlebnis.
Ein Erfolg, den man sich selbst zuschreibt, ist mehr wert, als ein Zufallserfolg. Aber nur bei interner Kontrolle.
Bei externer Kontrolle spielt die Aufgabenschwierigkeit und Zufall nur eine untergeordnete Rolle.
12. Es gibt extrinsische und intrinsische Motivation. Lob und Zustimmung können die intrinsische Motivation fördern. (Deci 1975)

Durch Geld kann das Interesse an einer intrinsisch motivierten Aufgabe vermindert, aber das Interesse an einer extrinsisch motivierten Aufgabe erhöht werden:



nach Herkner 1991

8.8. Leistungsmotivationstheorie (McClelland)

Je nach Persönlichkeit unterteilen sich die Menschen in Erfolgssucher und Misserfolgsvermeider.

	Mißerfolgsängstliche, Mißerfolgsvermeider	Erfolgssucher, Erfolgsmotivierte
Motivtendenzen	Furcht vor Misserfolg".	"Hoffnung auf Erfolg" "
... suchen sich Aufgaben,	Die entweder sehr leicht oder extrem schwer sind.	die wahrscheinlich ein hohes Ergebnis liefern
Erfolg wird ...	den Umständen und dem Zufall zugeschrieben	dem eigenen Können und Wollen zugeschrieben
Daraus ergibt sich ...	weder ein Lernerfolg noch eine Stärkung des Selbstwertes	eine Stärkung des Selbstwertgefühls
Bei Mißerfolg	wird die Ursache eher im fehlende Können gefunden.	werden die Anstrengungen zur Erreichung eines Zieles erhöht
Hat als Folge	eine weitere Schädigung des Selbstwertgefühls, Hilflosigkeit und Resignation.	eine neuerliche Motivation für zukünftig zu erbringende Leistungen

Erfolgssucher und Misserfolgsmeider unterscheiden sich also in der Ausprägung der zwei Komponenten des Leistungsmotivs wie auch in ihrer Neigung, eigene Erfolge und Misserfolge hinsichtlich der Ursache zu deuten.



Nach Heckhausen (1989) können die Beschreibungen des Bildes wie folgt interpretiert werden:

Mißerfolgsvermeidend	Erfolgsmotiviert
„die Person auf dem Bild hofft, dass sie nicht zu spät zu einer Besprechung kommt“	„die Person auf dem Bild eilt zu einer wichtigen beruflichen Besprechung“
Person zweifelt, ob sie die richtigen Unterlagen mit hat	„die dargestellte Person trägt wichtige Arbeitsunterlagen“
Das Projekt ist nicht zeitgerecht fertiggestellt	Die Unterlagen sind fertig und gut.
Person denkt, wenn ihr diesmal die Arbeit nicht gelingt, ist sie blamiert	die dargestellte Figur ist sich sicher, dass ihre Arbeit erfolgreich sein wird
die dargestellte Person kommt zerknirscht von einem Gespräch zurück	die dargestellte Figur hat Spaß an der Arbeit und fühlt sich kompetent

9. Erfolg

9.1. Erfolgsstrategien

Das Wissen um erfolgreiche Strategien und „best practices“ ist vorhanden und auch zugänglich.

Warum sind dann nicht alle Menschen bzw. Teams oder Unternehmen erfolgreich?

Die Antwort ist banal einfach, die Ursache bis heute unerforscht:

Erfolgreiche Menschen „tun es“, sie handeln zielorientiert.

Erfolglose „tun es nicht“, sie handeln nicht oder nicht zielorientiert.

Willst Du Probleme lösen, dann suche nach Lösungen und „tue sie“

Willst Du Probleme weiterhin haben, suche nach Ursachen.

Erfolgreiche Menschen fangen irgendwo an.

Erfolglose Menschen suchen weiter nach dem besten Anfang.

9.2. Erfolgssätze

Geht nicht – gibt's nicht

Love it, change it, or leave it („love“ in diesem Sinne bedeutet: positive Akzeptanz)

9.3. Ente - Adler

<u>Enten</u>	<u>Adler</u>
Enten suchen nach Problemen	Adler suchen nach Lösungen
Enten suchen nach Schuldigen	Adler übernehmen die Verantwortung
Enten suchen nach Ursachen	Adler suchen nach Wirkungen
Enten sprechen viel	Adler hören viel zu
Enten wollen recht haben	Adler wollen verstehen
Enten versuchen, Schwächen zu finden	Adler anerkennen die Stärken anderer
Enten reden sich heraus	Adler erklären
Enten sagen: Ich tue nur meine Pflicht	Adler sagen: Dafür bin ich zuständig
Enten machen Versprechungen	Adler verpflichten sich
Enten tun es nicht	Adler tun es
Enten sind selten freundlich	Adler sind stark genug, um freundlich zu sein
Enten sagen: Das geht nicht, das gibt's nicht	Adler sagen: Geht nicht? Gibt's nicht!

9.4. SAKE

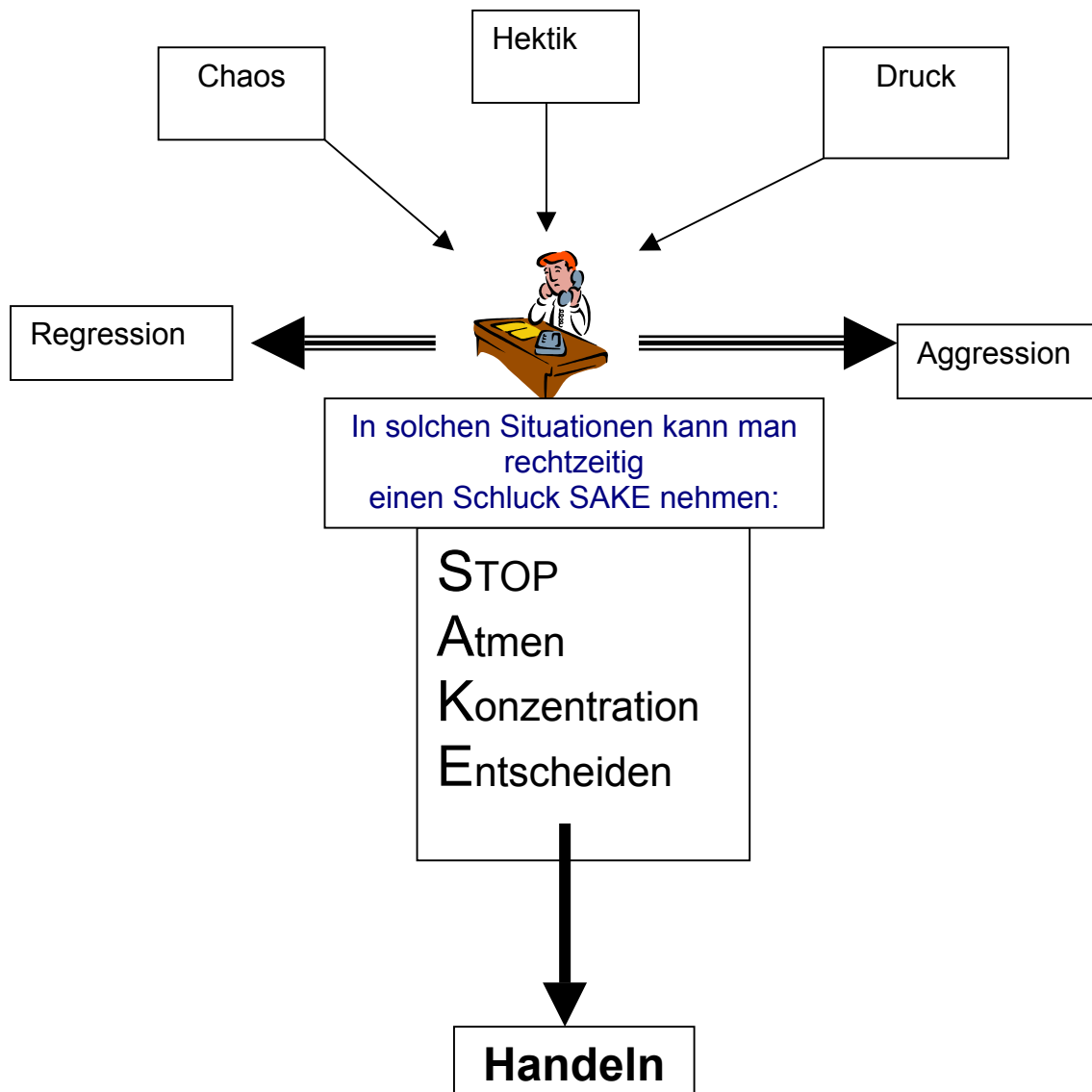
Sake ist eine Abkürzung ... es trifft sich gut, daß es an den Reiswein erinnert. Nehmen wir einen Schluck SAKE.

In Situationen des großen Stresses und der Überforderung tendieren wir grundsätzlich in zwei Richtungen:

Zurückziehen („totstellen“) und Angreifen (wild um sich schlagen).

Regression – Aggression.

Wozu man tendiert, ist eine Frage des Typs.



Konzentration bedeutet: Ich evaluiere die Situation, schaue, welche Ressourcen und Optionen ich habe ...

Die Entscheidung sollte so fallen, daß man ins Handeln kommt.

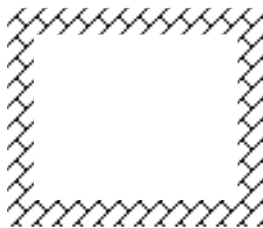
9.5. Grenzen

Grenzen sind sehr wichtig für uns Menschen. Sie geben uns Richtung, lassen uns „gut“ von „schlecht“ unterscheiden, sie lassen uns als Individuum bestehen usw.

Veränderung bedeutet, Grenzen zu überschreiten, verschieben, erweitern, manchmal auch, sie klarer zu ziehen, sich abzugrenzen.

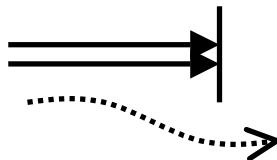
Bezüglich Grenzen gibt es ein interessantes Phänomen:

Die meisten Menschen erkennen in der nebenstehenden Zeichnung ein Rechteck. In Wirklichkeit ist es eine lose Ansammlung von Strichen, es ist mehr „nichts“ als Linie (Grenze). Wir tendieren spontan dazu, Grenzen zu ziehen, wo keine sind.



Wir fühlen uns oft eingeschränkt, obwohl die Grenzen nur in unserer Phantasie bestehen.

Wenn wir uns eingeengt fühlen, kann man oft feststellen, daß wir gegen die wenigen Grenzen ankämpfen, anstatt uns auf die Lücken zu konzentrieren.



Oft sind es kreative Außenseiter, die diese Lücken finden. Die Reaktion der Umwelt ist oft: Ja darf der denn das? Bei genauem Hinsehen kann man oft feststellen, daß keine Regel existiert, die das verbietet.

Sehr viele Regeln haben auch keinen Sinn im Sinne des Unternehmenszweckes: Sie nützen weder dem Kunden, noch dem Unternehmen, noch den Mitarbeitern. Es ist die Aufgabe einer Führungskraft, solche Regeln zu eliminieren.

Das Stockdale-Paradox

Der amerikanische Psychologe Jim Collins (der übrigens in den 70er Jahren einer der weltbesten Felskletterer war) untersuchte die Unterschiede zwischen den besten Unternehmen und den nicht ganz so erfolgreichen (Jim Collins: Der Weg zu den Besten).

Er fand ein Grundprinzip, mit dem die Besten auf Probleme und Krisen reagierten, nämlich mit einer psychologischen Zweigeleisigkeit:

Einerseits werden die harten und oft sehr unangenehmen Fakten unbeschönigt zur Kenntnis genommen und realisiert, andererseits verliert man nicht den Glauben an ein gutes Ende.

Jim Stockdale war der ranghöchste amerikanische Offizier, der die achtjährige Kriegsgefangenschaft in Hanoi überlebt hatte, und mit seiner Hilfe auch eine weitere Gruppe von Menschen.

Seine Kernaussage lautete:

„Über dem Glauben an ein gutes Ende – an dem man immer festhalten muß – darf man nicht vergessen, sich mit den brutalen Tatsachen der momentanen Situation auseinanderzusetzen, wie schlimm diese auch sein mögen.“

Dies ist eine seltene Eigenschaft, denn die meisten Menschen gehören zu einer der folgenden Gruppen:

Die Optimisten: Stockdale beschrieb sie als die Menschen, die dachten, daß sie zu Weihnachten wieder zu Hause sein würden. Dann sagten sie sich: Ostern. Irgendwann holte sie die Realität ein.

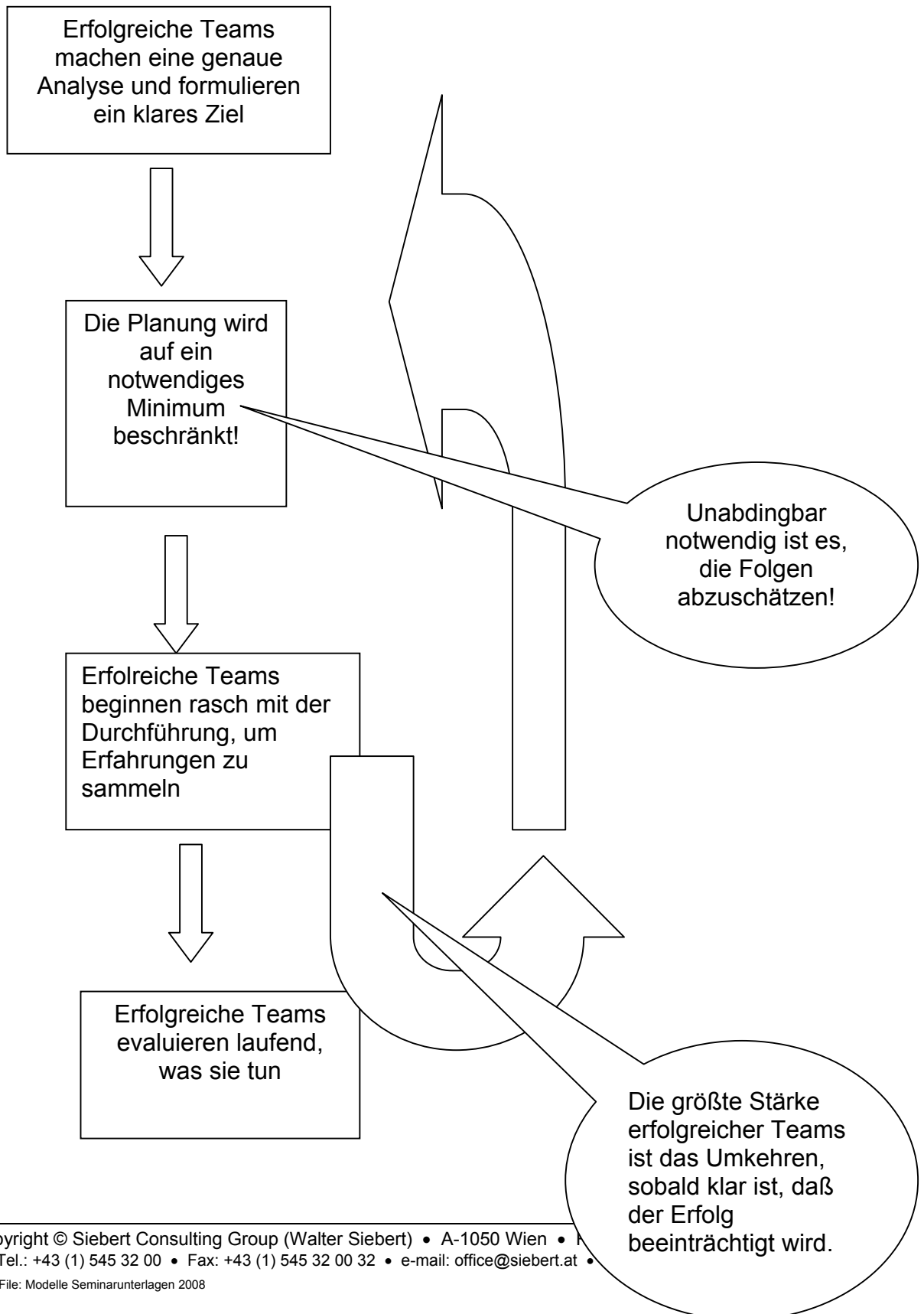
Die Verdränger: Sie verdrängen schlechte Nachrichten, meinen, das hat nichts mit ihnen zu tun, das betrifft nur andere, es ist eh nicht so schlimm, Schönfärberei usw.

Die anderen sind die Schwarzseher: die Pessimisten, die sich angesichts der schlechten Nachrichten denken: Da kann man eh nichts machen.

Jim Collins nannte seine Erkenntnis Stockdale Paradox.

Sich den brutalen Tatsachen der momentanen Situation stellen – egal, wie unerfreulich sie sind.	UND gleichzeitig	Den Glauben behalten, daß man am Ende siegt, egal, wie schwierig es wird
---	------------------	--

9.6. Unterschied erfolgreicher zu erfolglosen Teams



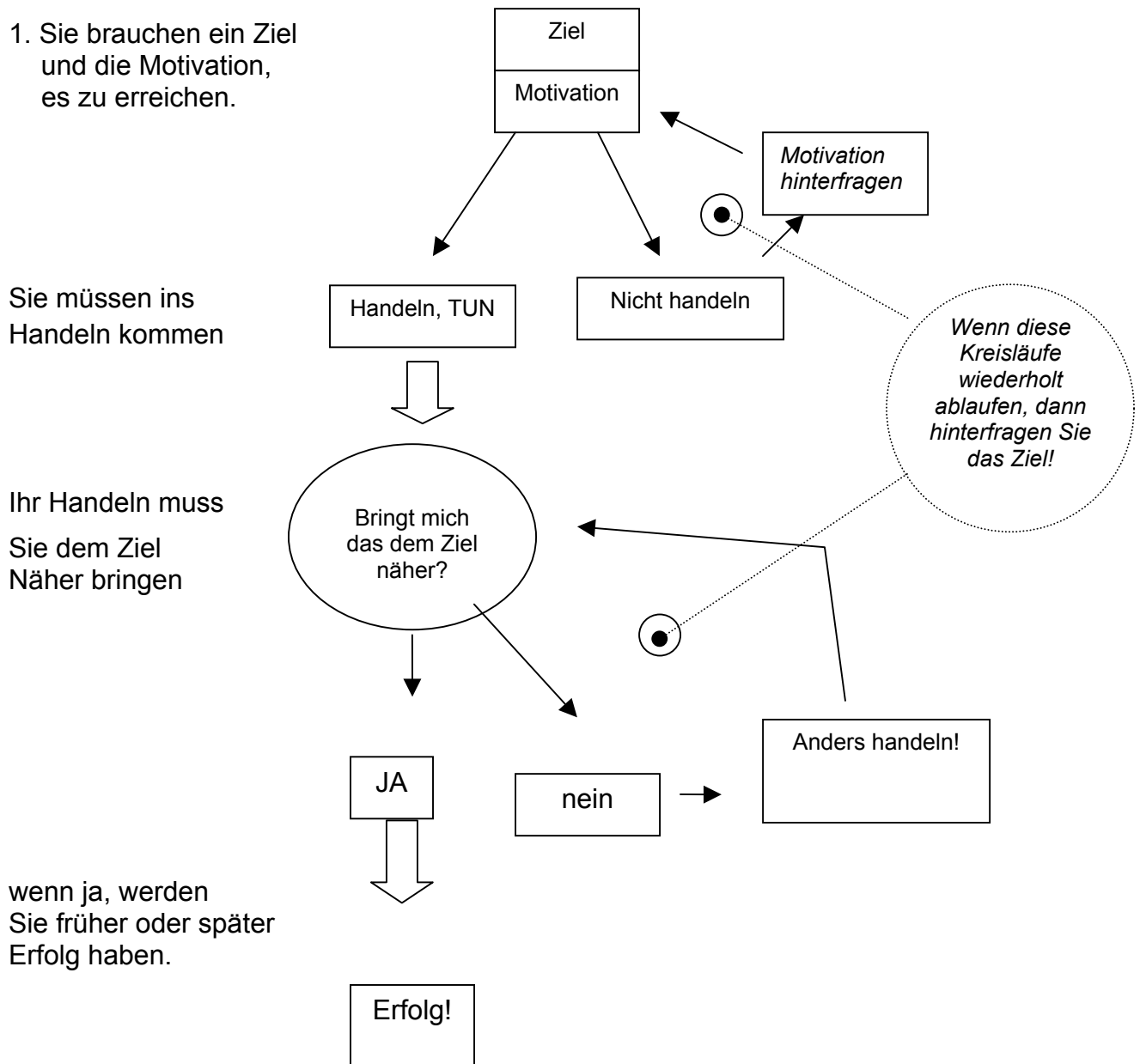
9.7. Das Erfolgsmodell

Erfolgreiche Menschen bzw. Unternehmen haben ein Ziel, das sie motiviert und sie handeln so, dass sie es erreichen.

Erfolgreiche Menschen bzw. Unternehmen haben kein (klares) Ziel oder das falsche (sie sind nicht motiviert, es zu erreichen), kommen nicht ins Handeln oder handeln so, dass es nicht dem Ziel dient.

Daher gehen Sie nach folgendem Schema vor:

1. Sie brauchen ein Ziel und die Motivation, es zu erreichen.

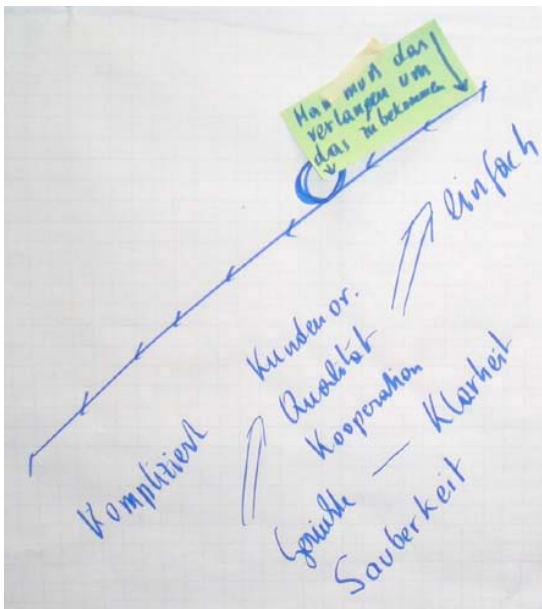
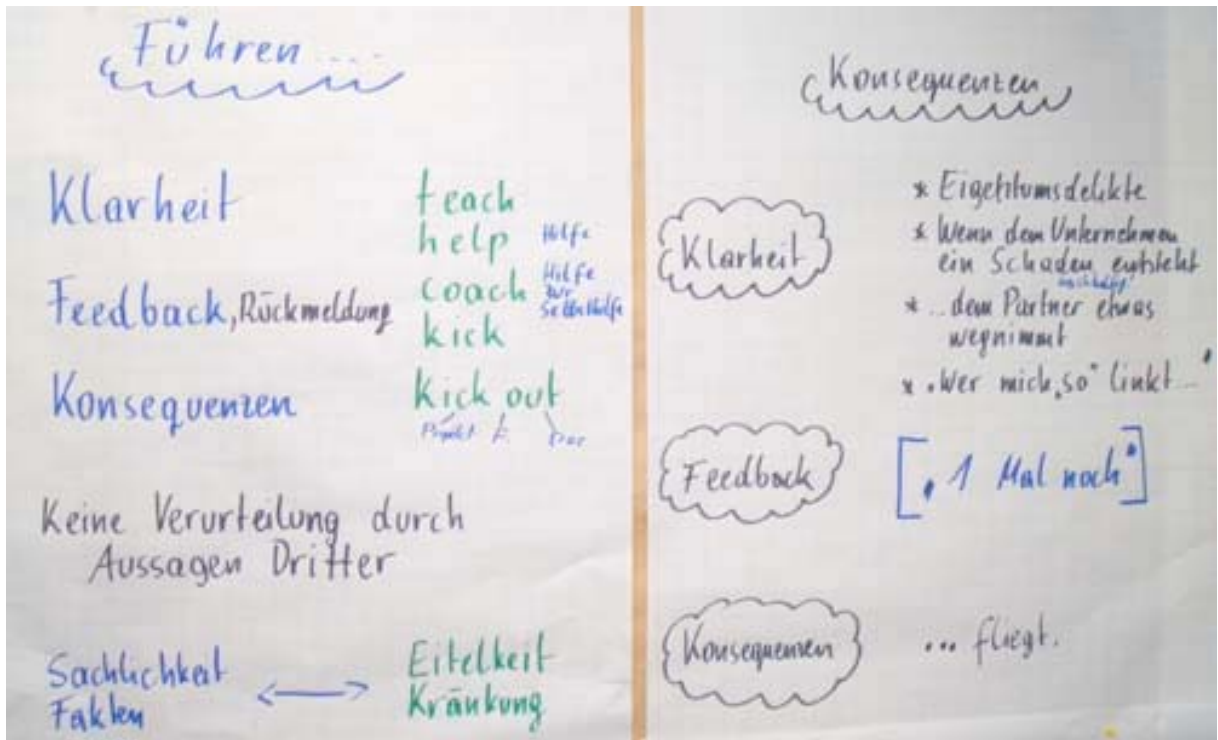


10. Anhang: Führungskompetenz

Führen besteht, unabhängig von Stil, Wertvorstellungen usw., aus 3 Tätigkeiten:

Klarheit schaffen, Rückmelden (Feedback geben), Konsequenzen.

Rückmeldung (Feedback) und Konsequenzen sind sowohl positiv als auch negativ/korrigierend zu sehen!!



Es gibt ein natürliches Gefälle in Gruppen: Wenn nicht durch die Führungskraft die entsprechende Energie zugeführt wird, gleitet die Gruppe ab. Informationen unterliegen einem



Verdünnungsfaktor, der sehr unterschätzt wird. Die Führungskräfte sind für diesen Faktor verantwortlich. – in beide Richtungen!