

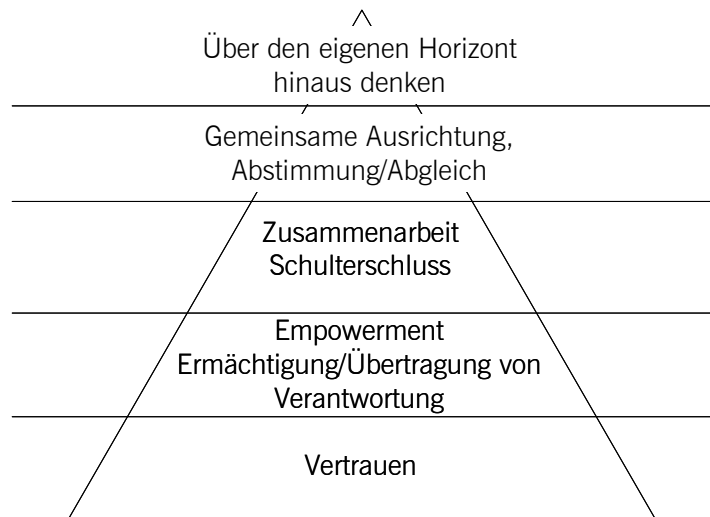
# Wir-Bildende Faktoren

Ein Team ist ein System mit einem expliziten *Zweck-/Zielbezug*. Die Verbundenheit durch die reine Affektdynamik, das ‚sich mögen‘, ist nicht hinreichend. Erst durch diesen Zielbezug entsteht der Sinn und Zweck des Teams.

Die Bedingungen, unter denen sich ein Individuum veranlasst sieht, längere Zeit Mitglied in einer Gruppe oder in einem Team zu sein oder zu bleiben, nennt man Kohäsionsfaktoren. Kohäsion beschreibt das Phänomen des inneren Zusammenhalts. Solche Faktoren können zum Beispiel geplante oder aktuelle Aktivitäten und Ziele und die Befriedigung der individuellen Bedürfnisse durch diese Aktivitäten sein. Zudem die Attraktivität einer Gruppe oder eines Teams oder auch die interpersonale Attraktivität, die gegenseitigen Vorlieben oder auch einfach der Gruppenstolz. Insbesondere die Attraktivität, der Sinn und das Ziel einer gemeinsamen Aufgabe sind für den Kohäsions-Leistungs-Zusammenhang entscheidend.

Gruppenkohäsion ist somit mehr als ein ‚sich mögen‘, weil immer Ziele enthalten sind. Wichtig ist, dass Gruppenkohäsion nie stabil ist, sondern sich auch ändern kann durch das Dazustossen oder Wegfallen von Gruppenmitgliedern, die Änderung des Aufgabenportfolios oder einfach durch den Lauf der Zeit.

Grundlagen für Kohäsion und zielorientierte Zusammenarbeit sind: Vertrauen, das Übertragen und Überlassen von Verantwortung an Mitarbeitende und Kollegen, der Schulterschluss, die explizite oder implizite gemeinsame Ausrichtung und schliesslich die Bereitschaft, über den eigenen Horizont hinaus zu denken.



- Wenn Vertrauen und gegenseitiger Respekt gewährleistet ist, fühlen sich Mitarbeitende und Kollegen sicher, um Verantwortung zu übernehmen
- Wenn Verantwortung übernommen wird, geben sich Mitarbeitende und Kollegen wirklich ein
- Wenn die Kommunikation und Zusammenarbeit offen und dynamisch ist, kann gemeinsam an Resultaten gearbeitet werden
- Wenn die gemeinsame Ausrichtung gesichert ist, ist die Zieldienlichkeit aller Beiträge gesichert und damit ist gesichert, dass Mitarbeitende und Kollegen proaktiv über den eigenen Horizont hinaus fürs Gesamtprojekt wirken können.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Text nur eine Geschlechterform benutzt.

## 1. Wir-Bildend: Das Vertrauen

Vertrauen ist eine Vorleistung, die Einhaltung kann erst im Nachhinein erfahren und damit als geleistet beurteilt werden. Letztlich ist Vertrauen immer ein unbegründetes Wagnis! Vertrauen stellt ein und ist ab dann stetig begründungspflichtig. Es muss immer wieder neu erlebbar gemacht werden. Misstrauen ist nicht gegeben – es ‚stellt sich ein‘, besonders dann, wenn etwas schief läuft.

Was schafft Vertrauen? und wie schaffen wir Vertrauen?

Vertrauen aufbauen heisst

- › geradlinig sein
- › konsequentes und voraussehbares Verhalten leben
- › Fehler zugeben
- › Nicht lügen
- › Versprechen konsequent einhalten
- › Informationen geben (Vertrauen kann man vergrössern, indem man Informationen vorausschauend und proaktiv gibt)
- › die eigene Machtposition zum Vorteil der Beziehung einsetzen – und nicht zum eigenen Vorteil
- › sich verwundbar machen und sich dem Vertrauensmissbrauch aussetzen
- › sich dem Vertrauen aussetzen und damit Risiko eingehen

## 2. Wir-Bildend und Wir-Erhaltend: Systemische Parameter

Folgende systemische Parameter sichern die Kohäsion:

- : die Grenzen und die Abgrenzung
- : die Strukturen, die im System Orientierung und Sicherheit geben
- : die Qualität der Beziehungen zwischen den Gruppen- und Teammitgliedern
- : die gelebten, offenen und verdeckten Regeln für das Zusammenwirken
- : die Rollen, die von Gruppen- und Teammitgliedern eingenommen und ausgefüllt werden und die von der Qualität der Rollenwahrnehmung

Folgende Fragestellungen helfen die systemischen Parameter zu erkunden und ziieldienlich zu gestalten

### Fragen zu den Grenzen

- : Wie sind die Grenzen gelegt? (System auf das Ich fokussiert, Übergeordnetes System, Subsysteme, Systeme auf gleicher ‚Ebene‘)
- : Mit welcher Art von Grenzen haben wir es im System zu tun? (Grenzen zwischen einzelnen Menschen, zu anderen Systemen, Organisationsbereichen, hierarchischen Ebenen etc.)? Woran sind sie zu erkennen? Wie grenzsetzend wirken sie und woran ist dies zu erkennen?
- : Wie wirkt diese Art von Grenzen auf die Effizienz und Effektivität der Gruppe und des Teams?  
Ist diese Art von Grenzen und die Art, wie sie gelegt sind, ziieldienlich für die Aufgabenerfüllung des Systems und um produktiv und effektiv arbeiten zu können?

### Fragen zu den Beziehungen

- : Wie zeigen sich die Beziehungen grundsätzlich zwischen den Gruppen- und Teammitgliedern bezüglich
  - Tragfähigkeit (sind sie auch konfliktresistent?)
  - Intensität (stark und dicht/schwach und kaum spürbar)

- Emotionale Bindung (emotionale Nähe/Distanz)
- : Welche Qualitäten sind gegenwärtig beobachtbar?
  - spannungsgeladen, konflikträftig, spannungs-, konflikt- oder störungsfrei
- : Was fördert und was behindert die Entwicklung von Beziehungen?
- : Was behindert etablierte Beziehungen?

#### **Fragen zur inneren Organisation, Strukturen und Prozessen**

- : Welche formellen Strukturen (Sitzungen, Gremien, etc.) und Prozesse (Abläufe) sind etabliert?  
(Liegen vor/werden formell und informell gelebt)
- : Welche informellen Strukturen und Prozesse werden gelebt?
- : Wie unterstützen oder sabotieren sich formelle und informelle Prozesse?
- : Welche formellen Strukturen und Prozesse bräuchte es, um Abgrenzung und Beziehungen zu stärken und effektiver und ziieldienlicher zusammenwirken zu können?

#### **Fragen zu den Regeln**

- : Welche Regeln, formeller und informeller Art, determinieren die Beziehungen?
- : Welche davon sind offizielle, welche inoffiziellen Do's and Dont's?
  - Wie wird in dieser Gruppe darüber geredet?
- : Wer macht welche Regeln?  
Wer installiert diese Regeln und setzt sie durch?
- : Welche Regeln sind funktional, welche dysfunktional und was ist der Sinn der Dysfunktionalität? Wem gewähren diese Regeln Vorteile? Wem Nachteile?
- : Was ist im Team wichtig, und wie verhalten sich die Teammitglieder demzufolge?
- : Wie (wonach) werden offiziell und wonach in Tat und Wahrheit Teammitglieder beurteilt, und wie verhalten sie sich demzufolge?
- : Welche Regeln dürfen in Frage gestellt werden und welche nicht?
- : Welche Regeln dürfen geändert werden und welche nicht?
- : Rollenbesetzung und die Rollenwahrnehmung

#### **Fragen zu den Rollen**

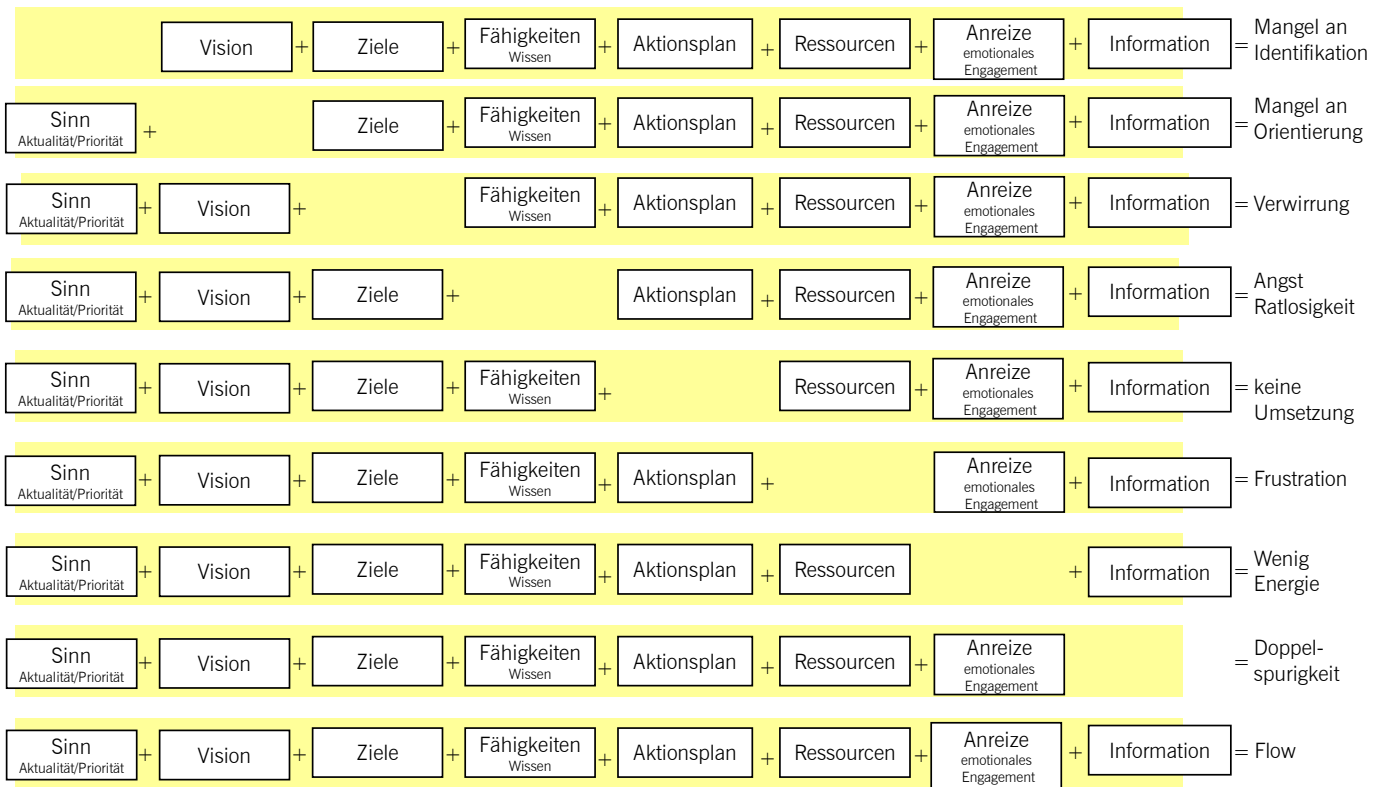
- : Welche Rollendispositionen sind vorhanden?  
(Kreativer, Macher, In-Frage-Steller, Kontrollierer, Pragmatiker ...)
- : Welche Rollen werden wem zugeschrieben? (offiziell und verdeckt)
- : Welche Rollen werden gespielt? (offiziell und verdeckt)
- : In welchen Situationen wirken die übernommenen Rollen funktional und unterstützend und in welchen dysfunktional und erfordern deshalb Veränderung?

### 3. Wir-Bildend: Massnahmen zur Erhalt des ‚Flows‘

Flow – zu Deutsch ‚fliessen‘, ‚strömen‘ – bezeichnet einen Zustand, bei der Aussenwelt, Handlungsweise und innere Befindlichkeit zu einem Ganzen zusammen finden. Die meisten Menschen haben schon solche Flow-Momente erlebt. Plötzlich ist man in eine Tätigkeit voll versunken, handelt absolut konzentriert, wird eins mit seiner augenblicklichen Beschäftigung und vergisst dabei alles um sich herum.

Flow-Momente entstehen bei Tätigkeiten, die man ‚einzig um der Sache Willen macht, bei denen Tun, Sinn, Spass und Bewusstsein verschmelzen und bei denen das Zeitgefühl aufgehoben ist.

Um produktiv, effizient und effektiv in Gruppen und Teams arbeiten zu können, müssen alle Flow-Elemente von der Sinnfindung über die Schaffung einer gemeinsamen Vision bis hin zur Gestaltung der Information bewusst kultiviert\* werden. Wird nur eines der Elemente ungenügend bedient, entsteht eine Beeinträchtigung der Effizienz und Effektivität des Teams.



\* kultivieren, entlehnt aus frz. cultiver, dieses aus ml. cultivare, von l. colere (cultum): pflegen, bebauen, verehren (nach Kluge, etymologisches Wörterbuch)