



Titel der Masterarbeit

TEAMBUILDING UND KONFLIKTVERHALTEN

Der Einfluss von „Teambuilding“ auf das Konfliktverhalten von Arbeitsgruppen
in Wirtschaftsunternehmen aus der Sicht von Führungskräften.

Verfasserin:

BIRGIT NOIGES

Zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Science –

MSc (Mediation und Konfliktregelung)

Wien, im **Juli 2014**

Department für Psychologie der Sigmund Freud Privat Universität Wien
Institut ARGE Bildungsmanagement

Studienrichtung: Universitätslehrgang

Beratungswissenschaften und Management sozialer Systeme –

Sudienschwerpunkt:

Mediation und Konfliktregelung

Begutachterin: Mag.a Dr.in Stefanie GRANZNER-STUHR, MA

„Denken und Danken sind verwandte Wörter.“

- Thomas Mann -

ABSTRACT

Teambuilding ist eine, vor allem in Wirtschaftsunternehmen, häufig eingesetzte Form der Personalentwicklung, die aus unterschiedlichen Gründen durchgeführt wird. Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, ob Teambuilding-Seminare einen Einfluss auf das Konfliktverhalten von Arbeitsgruppen haben. Zu diesem Zweck wurden Führungskräfte mittels Leitfadeninterviews hinsichtlich ihrer Beobachtungen in Bezug auf den Einfluss durchgeführter Teambuildings auf das Konfliktverhalten ihrer MitarbeiterInnen befragt. Die Auswertung dieser Interviews erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse. Es zeigte sich, dass Teambuilding bei einem klar definierten Ziel, einem gelungenen Transfer in den Arbeitsalltag und professioneller Durchführung insofern das Konfliktverhalten von Arbeitsgruppen in Wirtschaftsunternehmen beeinflusst, als es eine persönliche Basis und eine positive Grundstimmung innerhalb des Teams schafft. Diese wirkt sich wiederum auf ein erhöhtes Konfliktlösungspotential aus, weshalb Teambuilding vor allem als ein Mittel zur Konfliktprävention gesehen werden kann.

Team building represents - especially in economic enterprises - a frequently used kind of human resources development training, performed for several reasons. The goal of this study was to find out if team building seminars have an influence on conflict behavior of teams. For this reason managers were asked by means of structured interviews regarding the observations made after team building on the conflict behavior of their co-workers. These interviews were evaluated through qualitative content analyses. It seems that team building, provided that the goal is precisely defined, the transfer to daily routine is successful and the training is executed professionally, has an influence on conflict behavior in so far as it creates a personal basis and a generally more positive mood between team members. This again has an impact on the team's potential to solve conflicts. Therefore team building can primarily be seen as a tool for conflict prevention.

INHALTSVERZEICHNIS

ABSTRACT	3
INHALTSVERZEICHNIS	4
1 EINLEITUNG	8
1.1 Gliederung der Arbeit	9
1.2 Graphischer Überblick.....	10
1.3 Allgemeine Hinweise	11
<i>THEORETISCHER TEIL</i>	11
2 TEAMBUILDING	11
2.1 Der Versuch einer allgemeinen Definition.....	11
2.1.1 Definition für diese Arbeit.....	13
2.2 Ziele des Teambuildings.....	13
2.3 Personalentwicklungsmaßnahmen	14
2.3.1 Personalentwicklungsmaßnahmen für Teams.....	15
2.4 Die Bedeutung der/des Teambuildings-Trainerin/Trainers.....	17
2.5 Der Transfer von Teambuilding in den Arbeitsalltag.....	18
2.6. Zusammenfassung	19
3 GRUPPEN UND TEAMS	20
3.1 Definitionen von Gruppe und Team.....	20
3.1.1 Vorteile der Teamarbeit.....	21
3.1.2 Nachteile der Teamarbeit	21
3.2 Teamrollen nach Belbin	23
3.2.1 Grenzen und kritische Betrachtung des Belbin-Modells.....	24
3.3 Virtuelle Teams	25
3.4 Männer und Frauen in Teams	26
3.5 Zusammenfassung	27

4 GRUPPENDYNAMIK	27
4.1 Zentrale Fragen im Team	28
4.2 Gruppendynamische Rollen	29
4.3 Rangdynamisches Modell nach Raoul Schindler	29
4.4 Die Entwicklung von Teams über die Zeit – Tuckman & Gersick	31
4.4.1 Phasenmodell nach Bruce W. Tuckman.....	31
4.4.2 Punctuated Equilibrium Modell nach Gersick	33
4.5 Zusammenfassung	33
5 KONFLIKTE	34
5.1 Was ist ein Konflikt und woher kommt er?.....	34
5.2 Sach- und Beziehungskonflikte	34
5.3 Rollenkonflikte	35
5.4 Teamrelevante Konflikte	36
5.4.1 Konflikte zwischen einzelnen Personen.....	36
5.4.2 Konflikte in und zwischen Gruppen.....	36
5.5 Heiße und kalte Konflikte	37
5.6 Der Umgang mit Konflikten.....	37
5.6.1 Das Dual-Concern-Modell nach Pruitt und Carnevale.....	38
5.7 Die Konfliktverantwortung in Unternehmen.....	39
5.8 Zusammenfassung	40
6 FÜHRUNG UND VERANTWORTUNG	41
6.1 Allgemeine Führungsthemen.....	41
6.1.1 Führung in Unternehmen.....	41
6.1.2 Führung und Verantwortung	42
6.1.3 Macht und Hierarchie	43
6.1.3.1 Macht	43
6.1.3.2 Hierarchie	44
6.1.4 Der Reifegrad der MitarbeiterInnen	45
6.2 Spezielle Führungsthemen.....	46
6.2.1 Frauen und Führung	46

6.2.2. Virtuelle Führung	47
6.2.3 Vo(n)m (der) MitarbeiterIn zur Führungskraft.....	48
6.3 Training von Führungskräften	49
6.4 Zusammenfassung	51
7 ZUSAMMENFASSENDE ERKENNTNISSE AUS DER LITERATUR	52
<i>EMPIRISCHER TEIL</i>	<i>53</i>
8 ZIEL DER EMPIRISCHEN STUDIE.....	53
9 DARSTELLUNG DER VORGEHENSWEISE.....	54
10 EXPERTENINTERVIEW.....	54
11 DATENERHEBUNG	60
11.1 Das Leitfadeninterview	60
11.2 Interviewzeitraum	60
11.3 Interviewort	60
11.4 InterviewpartnerInnen	60
11.5 Durchführung der Befragung und Art der Aufzeichnung	62
11.6 Themengebiete des Leitfadens	62
12 DATENAUSWERTUNG	63
12.1 Die Qualitative Inhaltsanalyse.....	63
12.1.1 Auswertemodell der vorliegenden Arbeit.....	64
12.2 Transkription der Interviews	65
12.3 Kodiereinheiten, Paraphrasierung, Generalisierung u. Reduktion	65
12.4 Entwicklung des Kategoriensystems	66
12.4.1 Subkategorien	66
12.5 Kategorien-Überblick	66

13 ERGEBNISSE	67
13.1 Allgemeines	67
13.2 Kategorie 1 – Konflikte in Teams	68
13.3 Kategorie 2 – Gründe für Teambuilding	70
13.4 Kategorie 3 - Teambuilding und Konflikte	72
13.5 Kategorie 4 – Grenzen des Teambuildings.....	76
13.6 Kategorie 5 – Verantwortung der Führungskraft	78
14 INTERPRETATION DER ERGEBNISSE	80
14.1 Konflikte in Teams	80
14.2 Gründe für Teambuilding	81
14.3 Teambuilding und Konflikte	82
14.4 Grenzen des Teambuildings	83
14.5 Verantwortung der Führungskraft	83
15 ZUSAMMENFASSUNG	85
16 REFLEXION DES FORSCHUNGSPROZESSES	89
17 EMPFEHLUNGEN FÜR TEAMBUILDINGS	90
18 AUSBLICK	90
19 LITERATURVERZEICHNIS	92
20 ABBILDUNGSVERZEICHNIS	99
21 EIGENSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG	101

1 EINLEITUNG

Sie stehen zu sechst am Anfang einer wackeligen Brücke, darunter geht es fünfzehn Meter in die Tiefe. Sie sind nicht zu Abenteurern geworden, ihre Höhenangst hat die meisten bis jetzt nicht wesentlich behindert, und auch sonst wollen sie nicht unbedingt ihre Grenzen ausloten. Der Grund, warum sie hier sind im Hochseilgarten: Es läuft schon seit geraumer Zeit nicht gut im Team, es gibt Spannungen, die Abstimmungsprozesse könnten besser sein, und das gemeinsame Feierabendbier gibt es schon lange nicht mehr. Die Aufgabe: Das ganze Team soll von dieser Seite auf die andere gelangen, sich gegenseitig motivieren, wieder Vertrauen aufbauen.

Nachdem ich selbst als Mitarbeiterin im Rahmen eines „Teambuilding“ den Aufenthalt in der Natur, den Spaß mit Kollegen und die eine oder andere herausfordernde Situation mehrmals genossen habe, tauchte für mich immer wieder die Frage auf, wie es uns als Team verändert hat, und ob die eingesetzten Mittel - nämlich Zeit und Geld - gerechtfertigt waren. Durch meine Ausbildung zur Mediatorin beschäftigte mich insbesondere der Umgang mit Konflikten innerhalb meines Teams und ich war mir nicht sicher, ob wir uns durch diverse teambildende Maßnahmen in Hinsicht auf Konflikte weiterentwickelt hatten.

Da ich jedoch nur einen kleinen Teil – nämlich den einer einzelnen Mitarbeiterin – überblicken kann, habe ich mich entschieden, diesen Aspekt, nämlich die Veränderungen, die sich durch ein Teambuilding in Bezug auf Konflikte ergeben, aus der Sicht von Führungskräften zu untersuchen.

Zu diesem Zweck wurden 9 in der Privatwirtschaft tätige Führungskräfte befragt. 4 Frauen und 5 Männer haben in Leitfadenterviews Antwort auf die Fragen gegeben, aus welchen Gründen Teambuilding in ihrem Unternehmen durchgeführt wird, was sich aus ihrer Sicht speziell im Hinblick auf Konflikte dadurch verändert, wie Konflikte in ihren Teams im Alltag gelöst werden und wann Teambuilding an seine Grenzen stößt.

Direkt und indirekt wurden damit auch Aspekte beantwortet, wie gut Führungskräfte Konflikte einschätzen können, wie verantwortlich sie sich dafür fühlen, und welche Maßnahmen der Konfliktlösung sie ergreifen.

Darüber hinaus wurde ein Experteninterview durchgeführt, um mich dem Thema auch von Trainerseite zu nähern. Die Zusammenfassung dieses Interviews dient als Einstieg in den theoretischen Teil der Arbeit.

1.1 Gliederung der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil.

Zur inhaltlichen Annäherung an das Thema wird im ersten Kapitel der Begriff „Teambuilding“ allgemein und im Rahmen dieser Arbeit definiert, Ziele des Teambuildings analysiert, sowie die Bedeutung des Trainers und der Transfer des Trainings in den Arbeitsalltag untersucht.

Im Kapitel „Gruppen und Teams“ werden die Vor- und Nachteile von Teamarbeit erörtert, ein gängiges Teamrollenmodell thematisiert, die Sonderform des virtuellen Teams und die unterschiedlichen Rollen von Frauen und Männern im Team diskutiert.

Der Abschnitt „Gruppendynamik“ beschäftigt sich mit Prozessen, die passieren, wenn sich ein Team bildet. Gruppendynamische Rollen, das rangdynamische Modell nach Raoul Schindler und Modelle zur Teamentwicklung über die Zeit sind Gegenstand der Recherche.

Im Kapitel „Konflikte“ werden die häufigsten Arten von Konflikten in Teams, der Umgang mit ihnen, sowie das Thema der Konfliktverantwortung untersucht.

Das letzte Kapitel „Führung und Verantwortung“ untersucht die Situation der Führungskräfte, da ihre Sicht auf das gewählte Thema auch von den Anforderungen geprägt wird, die ihre Umgebung an sie stellt. Es gliedert sich in drei Teile. Allgemeine Führungsthemen werden ebenso beleuchtet wie die Themen virtuelle Führung, Frauen

und Führung sowie der Aufstieg vo(n)m der MitarbeiterIn zur Führungskraft. Diese Themen wurden ausgewählt, da sie dazu beitragen die Arbeitswelt der befragten Führungskräfte zu verstehen und abzubilden. Der letzte Teil des Kapitels widmet sich dem Training von Führungskräften.

Im Rahmen der empirischen Studie wurden 9 Führungskräfte im mittleren Management, die in ihrer Rolle Erfahrungen mit Teambuilding haben, in Leitfadeninterviews befragt. Diese Interviews wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet, die Ergebnisse theoretischen Erkenntnissen gegenübergestellt und interpretiert.

1.2 Grafischer Überblick



Abbildung 1: Grafischer Überblick des Untersuchungsablaufs (Quelle: eigene Darstellung)

1.3. Allgemeine Hinweise

Alle den Kapitelüberschriften zugeordneten Zitate wurden dem Buch „Zitate für Manager“, Gabler-Verlag, entnommen (siehe Literaturverzeichnis).

THEORETISCHER TEIL

2 TEAMBUILDING

„Je größer die Schwierigkeit, die man überwand, desto größer der Sieg.“

(Cicero, 106 – 43 v. Chr.)

In diesem Kapitel wird versucht den Begriff „Teambuilding“ zu definieren und eine Definition für die vorliegende Arbeit festgelegt. Teambuilding wird im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen verortet, typische Teambuilding-Aktivitäten skizziert, sowie Ziele, die Bedeutung des Trainers und der Transfer des Trainings in den Arbeitsalltag untersucht.

2.1 Der Versuch einer allgemeinen Definition

Gibt man den Begriff „Teambuilding“ in die Internet-Suchmaschine Google ein, erhält man in Bruchteilen einer Sekunde millionenfache Ergebnisse. Bei genauerer Betrachtung stellt man fest, dass der Begriff in unterschiedlichen Zusammenhängen gebraucht wird. Im deutschen Sprachraum landet man durch einige weitere Klicks in Hochseilgärten, beim Canyoning, Drachenbootrennen oder bei Schnitzeljagden sowie bei Kommunikationstrainings für Teams.

Im englischen Sprachraum ist von „team building interventions“, „activities“ oder „exercises“ die Rede, der Begriff team building alleine wird hauptsächlich für den Prozess der Entstehung eines Teams verwendet.

Auch die Schreibweisen unterscheiden sich. Im deutschen Sprachraum herrscht der Anglizismus „Teambuilding“ vor, während im englischen Sprachraum eher die Schreibweise „team building“ benutzt wird.

Es gibt also offensichtlich einen Unterschied zwischen Teambuilding-Trainings und dem eigentlichen Prozess der Teambildung, der über mehrere Phasen verläuft und aus einer Gruppe von Menschen ein arbeitsfähiges Team macht. Auch in der Literatur findet sich die Mehrdeutigkeit dieses Begriffes wieder. Eduardo Salas erklärte dies 1999 damit, dass schon der Ausdruck selbst mehrere Interpretationen zulässt, und dieser Umstand noch dadurch verstärkt wird, dass viele Interventionen mit ähnlichem Konzept unter dem Terminus Teambuilding zusammengefasst wurden. Die Literatur zu diesem Thema enthält eine Reihe von Fallstudien, Erhebungen und großteils nicht objektiver Tests mit zahlreichen fragwürdigen Auswertungsmethoden (vgl. Salas et al., 1999, S. 313).

Teambuilding ist nichts Neues. Bereits 1978 beschrieben Porras und Berg „...laboratory training with a task emphasis, - typically called team building“ als die häufigste Form der Organisationsentwicklung. Im Gegensatz zum „laboratory training with process focus“ wurden zwischenmenschliche Themen damals im Teambuilding allerdings nur insoweit behandelt, wie sie der Gruppe bei der Problemlösung helfen konnten (vgl. Porras & Berg, 1978, S. 249 ff).

Damals wie heute steht am Beginn eines Teambuildings immer der Wunsch nach Verbesserung. Anlass für ein Teambuilding, egal welcher Art, ist immer die Absicht aus einer Gruppe von Menschen, die zufällig das Büro oder eine Aufgabe teilen, ein Team zu machen. Häufige Anlässe an einem Team zu arbeiten, sind entweder akute Schwierigkeiten, der Wunsch, dessen Potentiale besser auszuschöpfen, damit es insgesamt effektiver wird, oder neuen Teams die Startphase zu erleichtern (vgl. Comelli, 2003, S. 181)

2.1.1 Definition im Rahmen dieser Arbeit

Eine allgemeingültige Definition erweist sich aus den beschriebenen Gründen folglich als schwierig, weshalb die Definition für die vorliegende Arbeit von der Autorin erfolgt:

„Teambuilding ist jede Form der geplanten Intervention in einem Team mit dem Ziel die Zusammenarbeit in organisatorischer und/oder zwischenmenschlicher Hinsicht zu verbessern.“

Nicht unter den Begriff Teambuilding fallen im Rahmen dieser Arbeit hingegen alle Aktivitäten, die zu reinen Unterhaltungszwecken organisiert werden, wie z. B. Betriebsausflüge, Weihnachtsfeiern und Ähnliches mehr.

Von der ursprünglich geplanten Verwendung des Begriffes „Teamtraining“ anstelle „Teambuilding“ wurde abgesehen, da es Hinweise in der Literatur gibt, die davon ausgehen, das „Teamtraining“ eher für Maßnahmen verwendet wird, die das Ziel haben, Fähigkeiten zu vermitteln und praktisch-systematisch orientiert sind, während Teambuilding stärker auf das Verhalten und die Verbesserung sozialer Beziehungen fokussiert ist (vgl. Klein et al, 2009, S. 183). Davon abgesehen zeigte sich im Rahmen der Interviews, dass sich auch im Vokabular der Führungskräfte der Begriff Teambuilding für Maßnahmen, die auf verhaltensspezifische Änderungen im Team abzielen im Sprachgebrauch durchgesetzt hat.

Aufgrund der im deutschen Sprachraum vielfach verbreiteten Schreibweise „Teambuilding“ wird diese auch für die vorliegende Arbeit gewählt.

2.2 Ziele des Teambuildings

Sieht man einen Betrieb nicht nur als Ort, an dem ein bestimmtes Produkt hergestellt oder eine Dienstleistung erbracht wird, ist es im Interesse aller, stabile Beziehungen zwischen MitarbeiterInnen, KundInnen und auf gesellschaftlicher Ebene zu pflegen (vgl. Pflüger, 2008, S. 20).

Viele dieser Prozesse erfolgen von selbst, aus einer Notwendigkeit heraus oder weil zufällig Menschen aufeinander getroffen sind, die sich ähnlich sind und gut miteinander auskommen. Funktioniert dies allerdings nicht von selbst, kann ein Teambuilding hier ansetzen.

Teambuildings werden so gestaltet, dass MitarbeiterInnen ihre Zusammenarbeit und Kommunikation sowie ihre Art der Problemlösung und Konfliktlösung verbessern können. In der Regel hat diese Aufgabe nichts mit der beruflichen Aufgabenstellung zu tun, sodass sich die TeilnehmerInnen mehr auf den Prozess konzentrieren können. Die dadurch gewonnenen Erkenntnisse und Verbesserungen werden dann wieder auf die Arbeit zurückreflektiert (vgl. Bartlett et al., 1999, S. 301).

Von Anfang an muss den Personalverantwortlichen klar sein, welches Ziel sie verfolgen. Diese Ziele können unter anderem sein (vgl. Comelli, 2003, S.184 ff):

- Positionierung des Teams im Unternehmen
- Identifikation aller Mitglieder mit dem Team
- Entwicklung von Regeln und Vereinbarungen für eine gute Zusammenarbeit
- Rollenverständnis und Rollenklärung
- Aufbau von Zusammenhalt und Vertrauen im Team
- Entwicklung einer Kommunikations- und Feedbackkultur
- Lernen von Tools, die für die Teamarbeit nützlich sind (Strategien zur Ideenfindung, Besprechungsmoderation)
- Definition von Vorgangsweisen im Konfliktfall oder bei Team-Entscheidungen
- Verständnis für Gruppenprozesse und -dynamik („diagnostische Kompetenz“)

2.3 Personalentwicklungsmaßnahmen

Teambuilding ist nur eines von vielen Personalentwicklungsinstrumenten. Personalentwicklung (PE) wiederum ist ein Teilbereich des Personalmanagements.

Anfang des 20. Jahrhunderts bestand das Personalwesen aus rein administrativen Aufgaben. Erste Personalentwicklungsmaßnahmen sind in den 1970iger Jahren zu

verzeichnen, wobei sich diese lange Zeit hauptsächlich mit Weiterbildung beschäftigten. Durch die erheblichen technischen und wirtschaftlichen Entwicklungen in der letzten 20 Jahren stieg die Notwendigkeit, sich an eine schnell verändernde wirtschaftliche Umwelt anzupassen und MitarbeiterInnen auch in Bereichen sozialer Kompetenz auszubilden damit sie mit diesen Veränderungen zurechtkommen. Trotz allem sind Personalentwicklungsmaßnahmen vielfach nur punktuelle Ereignisse, da sich meist nur große Unternehmen leisten sich eigene Personalentwicklungsabteilungen leisten können (vgl. Schreyögg & Lehmeier, 2003, S. 13 ff).

PE-Maßnahmen können sich auf Einzelpersonen oder auf Teams beziehen. Zu ersteren gehören Beratung, Coaching, 360° - Feedback, aufgabenbezogene Weiterbildung, Moderations- und Präsentationsworkshops, Kommunikations- und Führungskräfte trainings, Zeitmanagement und vieles mehr. Die meisten dieser Ansätze sind Teil von Führungskräfteentwicklungsprogrammen.

2.3.1 Personalentwicklungsmaßnahmen für Teams

PE-Maßnahmen, die für Teams konzipiert sind, haben hingegen zwei Ansatzpunkte, nämlich zum einen die Gruppe an sich und zum anderen die Förderung der Fähigkeiten der einzelnen Gruppenmitglieder (vgl. Schmidt et al., 2011, S.199). Exemplarisch werden hier einige Teamentwicklungsmaßnahmen vorgestellt.

.

- Outdoortraining –

Beim Outdoortraining handelt es sich um eine erlebnis-, erfahrungs- und handlungsorientierte Methode, die im Freien stattfindet. Die Aufgabe ist real, die TeilnehmerInnen müssen sich nichts vorstellen, die Gruppendynamik wird unmittelbar erlebbar. Ziele dieser Methode können Verbesserung der Kommunikation, Vertrauen und Kooperation in der Gruppe, Umgang mit Stress, Selbstmanagement und Flexibilitätstraining – wie etwa die Bewältigung einer neuen Situation - sein. Während der Übung hält sich der Trainer zurück. Die Reflexion erfolgt hinterher gemeinsam unter den Gesichtspunkten Aktion und Organisation (welche Strategien haben funktioniert, was macht das Team gut, was war auffällig) sowie Selbsteinschätzung des Einzelnen versus Fremdeinschätzung. Konkrete Methoden sind etwa das „Spinnennetz“

- in einem grobmaschigen Netz, das vertikal gespannt wird, müssen alle Teilnehmer von einer Seite auf die andere gelangen, ohne das Netz zu berühren, die „Blindenführung“ - ein Teilnehmer mit verbundenen Augen wird nur durch Kommunikation von einem Sehenden durch freies Gelände geführt - (vgl. Schmidt et al., 2011, S.213 ff) oder verschiedene Aufgaben im „Hochseilgarten“, wo sowohl persönlichen Grenzen überwunden werden sollen, als auch die Fähigkeit andere abzusichern, Rücksicht nehmen zu nehmen und zu motivieren trainiert wird. Obwohl Outdoormethoden sehr beliebt sind, haben sie eine hohe Transferdistanz zum Arbeitsalltag (vgl. Schmidt, ebenda).

- Visualisierungen -

Visualisierungsmethoden eignen sich gut, wenn Teams anfangen, miteinander zu arbeiten oder auch um Teamrollen zu veranschaulichen. Konkrete Beispiele hierfür sind etwas das Zeichnen der eigenen Biographie, Aufstellungen nach verschiedenen Kriterien wie z.B. örtliche Herkunft, Anzahl der Geschwister, Alter etc. (vgl. Demmerle, 2011, S. 301 ff)

- Bauprojekte -

Mit Bauprojekten (z.B. einer Hütte) kann sehr konkret eine Projektarbeit geübt werden. Sinnvoll ist, wenn es Überschneidungspunkte zum Alltag gibt - etwa eingeschränkte finanzielle Mittel, Personal oder Material, wenn nicht alle Informationen allen Teilnehmern von Anfang an zugänglich sind, oder wenn Unvorhergesehenes geschieht - es muss beispielsweise plötzlich etwas an der Ausführung geändert werden - als Simulation von kurzfristigen Änderungswünschen des Kunden. Die/Der TrainerIn ist meist auch HandwerkerIn, leistet Hilfestellung und moderiert die anschließende Reflexion (vgl. Heimrath und Westhoff , 2009, S. 30-32).

- Planspiele -

Eines der ersten Planspiele und somit der Vorläufer der heutigen Versionen war Schach. Situationen zu simulieren, das „so tun als ob“ war auch ein Mittel um sich auf militärische Einsätze vorzubereiten (vgl. Ameln & Kramer, 2007, S. 151). Heute werden mit Hilfe von Computerunterstützung Unternehmen simuliert. Die Planspiel-

TeilnehmerInnen müssen aufgrund unternehmensinterner und -externer Informationen Entscheidungen treffen, die das Spiel beeinflussen. Diese wirken sich wiederum unmittelbar auf die simulierte Unternehmenssituation aus. Planspiel-Methoden sind weniger verhaltens- sondern eher prozessorientiert, und eignen sich gut für Analyse und Planung, sowie den Umgang mit Unsicherheit und Risikoentscheidungen (vgl. Demmerle, 2011, S. 279).

- Teambuilding activities for the digital age –

In dem Arbeitsbuch „Teambuilding activities for the digital age“ von Brent Wolfe und Colbey Sparkman wird dem digitalen Zeitalter und der „Cybercommunity“ Rechnung getragen und mit Hilfe von Mobiltelefonen, Internet oder Handyphotographie gearbeitet. „What’s on your playlist“ etwa, ein Spiel, bei dem alle MP3-Player und Telefone eingesammelt werden und über die zuletzt gespielte Musik erraten wird, wem es gehört, dient einerseits zum besseren Kennenlernen und hilft auch zu verstehen wie unterschiedlich Menschen ihre Stimmung ausdrücken, sich motivieren oder inspirieren. Bei „In Focus“ werden kleine Ausschnitte von Gegenstände fotografiert, der Rest des Teams muss erraten, was das Ganze ist – eine Metapher auf unterschiedliche Sichtweisen auf ein- und dasselbe (vgl. Wolfe & Sparkman, 2010, S. 39 und 167 ff).

2.4 Die Bedeutung der/des Teambuildings-Trainerin/Trainers

Die nahezu unerschöpfliche Kreativität in Bezug auf Teambuilding- Methoden setzt sich in einer ebenso hohen Zahl von Anbietern fort. Da es keine echten Qualitätskriterien bzw. Mindestanforderungen an TrainerInnen gibt, ist es für Außenstehende unmöglich den Markt zu überblicken.

De(r)m TrainerIn kommt jedoch in mehrfacher Hinsicht große Bedeutung zu, da sie/er für die Dauer des Trainings der Bezugspunkt ist, um den sich alles dreht. Dementsprechend ist es wichtig, über einige Kernkompetenzen zu verfügen, damit das Teambuilding nicht nur ein nettes Erlebnis war, sondern zielbezogen in den Alltag transferiert werden kann.

Ein(e) TrainerIn muss sich auf unterschiedliche Gruppen einlassen können. Dies erfordert Kenntnisse über Prozesse, Modelle und Gruppenverhalten, um Situationen

antizipieren und demensprechend steuern zu können. Ein(e) professionelle(r) TrainerIn findet eine sinnvolle Balance zwischen Aktion , also Phasen, in denen an einer Aufgabe oder einem Prozess gearbeitet wird, und Reflexionssequenzen, damit das Erlebte auch bewertet und ins Verhalten eingebaut werden kann. Das erfordert gute planerische Fähigkeiten und eine ständige Fokussierung auf das Ziel der Maßnahme, um die Methoden demensprechend anwenden und verfolgen zu können, aber gleichzeitig flexibel genug zu sein, um das Training abwechslungsreich zu gestalten. Letztendlich liegt es auch in der Verantwortung des Trainers die Grenzen zu kennen: Training hat nichts mit Therapie zu tun (vgl. Friebe, 2009, S. 26 ff).

Ein zentrales Thema bei allen Trainings ist das Thema physische und psychische Sicherheit. Im Outdoorbereich muss sichergestellt sein, dass die Teilnehmer keinen gefährlichen Situationen ausgesetzt sind, und das Training so gestaltet ist, dass alle Teilnehmer den physischen Herausforderungen gewachsen sind. Teambuilding hat darüber hinaus auch bis zu einem gewissen Grad mit Selbstkundgabe zu tun, was immer auch Raum für emotionale Verletzungen öffnet. Vorab aufgestellte Regeln wie etwa zuhören und ausreden lassen, oder die Vereinbarung nichts nach außen zu tragen, das im Training thematisiert wurde können getroffen werden (vgl. Wolfe & Sparkman, 2010, S. XVII). Dies ist allerdings auch eng damit verbunden, wie sehr es dem Trainer gelingt, Vertrauen zu den Teilnehmern aufzubauen, denn immerhin ist das Unternehmen der Auftraggeber und die Teilnehmer werden vermuten, dass diese Rückmeldung über das Training verlangen wird. Auch hier muss von Beginn klar sein, wie und in welcher Weise das geschieht.

Darüber hinaus müssen sich Veranstalter und Unternehmen bewusst sein, dass eine schlechte Veranstaltung nicht besser ist als gar keine Veranstaltung – sie demotiviert unter Umständen zusätzlich und bringt Konflikte an die Oberfläche, die vorher nicht in Erscheinung traten.

2.5 Der Transfer von Teambuilding in den Arbeitsalltag

Da Teambuilding nicht zum unterhalterischen Selbstzweck durchgeführt wird, muss der Transfer des Trainings in den Arbeitsalltag sichergestellt werden. Ein Transfer ist dann

erfolgt, wenn es eine Entwicklung gibt. Für diese Entwicklung sind der/die AuftraggeberInnen, der/die TrainerInnen und auch die/der TeilnehmerInnen verantwortlich. Je nach Trainings-Ziel muss definiert werden, was transferiert werden soll. Die Ziele des Auftraggebers, der/des TrainerIn und der teilnehmenden MitarbeiterInnen dürfen sich darüber hinaus nicht widersprechen (vgl. Wagner, 2004, S. 116 ff). Je besser die/der TrainerIn über die aktuelle Situation des Teams Bescheid weiß, desto besser kann sie/er auch sein Training auf dessen Bedürfnisse zuschneiden (Großer, 2003, S. 40). Darüber hinaus muss den TeilnehmerInnen ermöglicht werden, das Gelernte anzuwenden. Das beste Teambuilding nützt nichts, wenn eine Veränderung des Verhaltens im Unternehmen gar nicht erwünscht ist - ein Bereich auf den die/der TrainerIn wenig bis gar keinen Einfluss hat. Sehr wohl in der Verantwortung der/des TrainerIn liegt allerdings eine professionelle Nachbearbeitung des Trainings durch Reflexion während und nach dem Training, die eine mitunter vorkommende „Seminareuphorie“ wieder auf einen realistischen Level bringt, denn auf Muster, die schon lange bestehen, wird im Alltag schnell wieder zurückgegriffen. Durch Konkretisierung von zukünftigen Verhaltensweisen und Dokumentation der Seminarergebnisse, am besten über Fotos, die leicht mitgenommen und gewissermaßen als „Erfahrungs-Anker“ dienen, kann der Transfer gefördert werden (vgl. Schad, 2004, S. 34 und 131 ff).

2.6 Zusammenfassung

- Der Begriff Teambuilding lässt sich nicht eindeutig definieren, da er schon seit Jahrzehnten in mehreren Bedeutungskontexten gebraucht wird.
- Teambuilding ist eine handlungsorientierte Personalentwicklungsmaßnahme.
- Personalentwicklungsmaßnahmen für Teams sind unter anderem: Outdoortraining, Visualisierung, Bauprojekte, Planspiele und Methoden, die digitale Medien zum Einsatz kommen lassen.
- Entscheidende Erfolgsfaktoren für ein Teambuilding sind ein Ziel, ein gut ausgebildeter und instruierter Trainer, sowie der vorher sichergestellt Transfer in den Arbeitsalltag.

3 GRUPPEN UND TEAMS

„Zusammenkommen ist ein Beginn,
Zusammenbleiben ist ein Fortschritt,
Zusammenarbeit ein Erfolg.“

(Henry Ford, 1863 – 1947)

Dieses Kapitel definiert den Unterschied von Gruppe und Team und erläutert die Vor- und Nachteile von Teamarbeit. Das Modell der Team-Rollen nach Belbin wird untersucht und kritisch beleuchtet. Darüber hinaus wird die Sonderform des virtuellen Teams dargestellt und die unterschiedlichen Rollen von Frauen und Männern im Team diskutiert.

3.1 Definitionen von Gruppe und Team

Menschen die gemeinsam einer Aufgabe nachgehen, sei es nun einen sportlichen Wettkampf zu bestreiten, ein Geschäft zu betreiben oder ein Haus zu bauen, werden heute gemeinhin als Team bezeichnet. Allerdings kennzeichnen den Begriff Team einige Merkmale, die nicht für eine zufällig entstandene Gruppe gelten. So wird eine Gruppe erst dann als Team bezeichnet, wenn sie eine bestimmte Aufgabe in einer bestimmten Zeit mit einem bestimmten Ziel gemeinsam verfolgt. Demnach ist „nicht jede Gruppe ein Team, aber jedes Team eine Gruppe“ (vgl. König & Schattenhofer, 2012, S. 18).

Die Faktoren Aufgabe, Zeit und Ziel unterscheiden ein Team also ganz wesentlich von einer Gruppe. Darüber hinaus kennzeichnen ein Team auch die definierten Rollen ihrer Mitglieder, sowie die ebenfalls definierte Rolle des Teams im Unternehmen (z.B. das Finanzteam). Ein Team hat immer mindestens 2 und – im besten Fall - maximal 20 Mitglieder. Gehören mehr Personen zum Team, macht eine Unterteilung Sinn (vgl. van Dick & West, 2013, S.4). Die ideale Größe gibt es allerdings nicht. Diese hängt stark von der Aufgabe, dem Zeitrahmen und den benötigten Kompetenzen ab, die gebraucht werden, um das Ziel zu erreichen. Ein kritischer Zustand tritt meist dann ein, wenn keine direkten „Face-to-face“- Kontakte zwischen allen Mitgliedern mehr möglich sind und sich das Team in Kleingruppen aufspaltet (vgl. Staehle, 1999, S. 268).

3.1.1 Vorteile der Teamarbeit

Teamarbeit scheint heute unerlässlich. Sie garantiert schnelle Reaktion auf Kundenwünsche und globale Prozesse wie beispielsweise eine veränderte Marktsituation. Auch können Aufgaben die sequentiell ablaufen würden simultan bearbeitet werden – das spart Zeit. Durch die Vernetzung von Teammitgliedern entsteht automatisch mehr Wissen, die Mitglieder lernen voneinander und entwickeln sich miteinander. Die Kreativität steigt durch die gegenseitige Anregung, und die Identifikation mit dem Team ist höher als nur mit der Aufgabe an sich (van Dick & West, 2013, S. 17 ff).

Darüber hinaus gibt es Hinweise, dass die Identifikation mit einer Gruppe, also ein „Wir-Gefühl“ physische Stressreaktionen messbar mildert. Studien zeigen, dass der Cortisol* - Spiegel von Menschen, die sich in belastenden Situationen mit einer Gruppe identifizieren, weniger stark ansteigt als jener der Mitglieder in der Vergleichsgruppe, bei denen dieser Prozess nicht stattfand (vgl. Häusser et al., 2012, S. 973).

**ein Hormon, das bei Stress vermehrt freigesetzt wird*

3.1.2 Nachteile der Teamarbeit

Neben den unbestrittenen Vorteile, die die Arbeit im Team bietet, hat sie auch Nachteile, die die Effizienz der Arbeit mindern können. Zum einen kann sich ein einzelnes Individuum in einer Gruppe leichter verstecken. Alan G. Ingham beschäftigte sich in diesem Zusammenhang näher mit dem „Ringelmann-Effekt“. Maximilian Ringelmann hatte um 1880 beobachtet, dass beim Seilziehen zweier Gruppen die Summe der Leistung aller immer geringer war als die Leistung des Einzelnen. Je größer die Gruppe wurde, desto größer war auch der Unterschied zwischen tatsächlich erbrachter und potentiell möglicher Leistung. Ingham wiederholte diesen Versuch knapp hundert Jahre später und untersuchte zusätzlich den Faktor des Motivationsverlustes. Seine Erklärung war, dass sich in einer Gruppe der Einzelne weniger verantwortlich fühlt, auch weil er weniger direktes Feedback für seine Einzelleistung bekommt (Ingham, 1974, S. 371 ff). Schließlich wurde der Begriff des „Social Loafing“, also des „Sozialen Faulenzens“ geprägt. Karau und Williams führten eine Meta-Analyse von Studien zu diesem Thema durch und definierten, wann

Menschen eher empfänglich für soziales Faulenzen sind - unter anderem wenn sie ihre Aufgabe als wenig sinnvoll empfinden, wenn es keine Vergleichsmöglichkeiten zu anderen Gruppen gibt, oder wenn sie erwarten, dass ihre KollegInnen gute Leistung erbringen und ihr Anteil am Ergebnis vergleichsweise klein und damit überflüssig ist. Dieser Effekt scheint allerdings geschlechts- und kulturabhängig zu sein – er ist bei Frauen und Menschen aus osteuropäischen Kulturen seltener zu beobachten (vgl. Karau & Williams, 1993, S. 681 ff).

Ein weiterer Nachteil von Teamarbeit entsteht durch das Phänomen des Gruppendenkens (vgl. van Dick & West, 2013, S. 21 ff). Dieses führt dazu, dass nachteilige Entscheidungen getroffen werden, weil sich die Gruppe unverwundbar fühlt. Warnsignale werden nicht beachtet, kritische Argumente überhört. Ähnlich dem Gruppendenken birgt auch der Gruppenzwang negative Aspekte. Ein diesbezügliches Experiment wurde um 1950 vom polnisch-stämmigen amerikanischen Psychologen Solomon Asch durchgeführt und ist seitdem unter dem Namen „Konformitätsexperiment von Asch“ bekannt. (vgl. Asch, 1956, S. 1 ff). Ziel der Untersuchung war es festzustellen, wie rational Menschen in eindeutigen Situationen handeln und wie stark sie auf sozialen Druck reagieren. Der Testperson wurde gesagt, sie würde an einem Experiment über soziale Wahrnehmung teilnehmen. In einem Untersuchungsraum wurde sieben männlichen Studenten eine Karte mit einer Linie gezeigt. Auf einer zweiten Karte waren drei Linien unterschiedlicher Längen aufgezeichnet (siehe Abbildung 3). Die Linie auf Karte 1 sollte nun der richtigen auf Karte 2 zugeordnet werden. Nach mehreren Durchgängen begannen 6 der 7 Studenten falsche Antworten zu geben. Die Testperson hatte nun die Wahl sich anzuschließen oder die richtige Antwort zu geben. Das Ergebnis der Studie war ernüchternd: nur 24 % der Teilnehmer verhielten sich nicht konform und gaben die richtige Antwort (vgl. auch Aaronson, Wilson & Timothy, 2004, S. 282 ff).



Abbildung 2: Asch-Experiment (Quelle: siehe Abbildungsverzeichnis)

3.2 Teamrollen nach Belbin

Jeder Mensch spielt in seinem Alltag mehrere Rollen. Welche Rolle jemand in einem Team einnimmt oder auch zugewiesen bekommt, hängt von ihrer/seiner Persönlichkeit und davon ab, welche Rolle im Team gerade benötigt wird.

Der britische Sozialwissenschaftler Meredith Belbin beschäftigte sich um 1970 intensiv mit Rollen, die Menschen im Team einnehmen. In der Regel nimmt eine Person am Arbeitsplatz und auch in der Gesellschaft eine Position ein, weil sie gerade gebraucht wird. In seiner Arbeit mit Managern bemerkte Belbin, dass, obwohl Vorgesetzte große Anstrengungen unternahmen die „richtige“ Person mit allen notwendigen Qualifikationen zu finden, diese dann einfach doch nicht ins Team passte (vgl. Belbin 2010, S. 3 ff). Dies legte den Schluss nahe, dass auch die soziale Rollen der einzelnen Teammitglieder sowie das Zusammenspiel dieser Rollen für eine effektive Teamarbeit entscheidend sind. Belbins Untersuchungen führten schließlich zur Definition von acht Teamrollen, die später durch eine neunte – den Spezialisten – ergänzt wurden:

Kommunikationsorientierte Rollen:

- WeichenstellerIn - Ist extrovertiert, kommunikativ und knüpft gern Kontakte, ist aber auch überoptimistisch und verliert leicht das Interesse.
- TeamarbeiterIn - Ist hilfsbereit und diplomatisch, aber auch leicht beeinflussbar und unentschlossen.
- KoordinatorIn - Klärt Ziele ab und führt Entscheidungen herbei. Der/Die KoordinatorIn kann gut delegieren, manchmal zu gut.

Wissenorientierte Rollen:

- SpezialistIn - Stellt ein breites Fachwissen zur Verfügung, überblickt aber nicht das „große Ganze“.
- ErfinderIn - Ist kreativ und lösungsorientiert, neigt aber dazu, Details zu ignorieren.
- BeobachterIn - Geht logisch, strategisch, und objektiv vor, ist manchmal allerdings überkritisch.

Handlungsorientierte Rollen:

- PerfektionistIn - Ist diszipliniert, verlässlich und effizient, hat hohen Qualitätsanspruch, neigt aber dazu, sich zu viele Sorgen zu machen und delegiert nur ungern.
- MacherIn - Ist dynamisch und fordernd, räumt Hindernisse aus dem Weg. Der/Die MacherIn provoziert andere, kann dadurch verletzend sein.
- UmsetzerIn - Ist diszipliniert und verlässlich und setzt Ideen in die Praxis um, ist aber etwas unflexibel.



Abbildung 3: Teamrollen nach Belbin (Quelle: siehe Abbildungsverzeichnis)

3.2.1 Grenzen und kritische Betrachtung des Belbin-Modells

Ursprünglich für Management-Teams etabliert und beschrieben, wird der Belbin-Test heute gerne auch im Rahmen von Teambuilding durchgeführt, und zwar in Form eines Persönlichkeitstests, der sowohl von der Person selbst als auch von einem Beobachter ausgefüllt wird. Die Beziehung zwischen Teamrolle und Persönlichkeit konnte zwar in einigen Studien bestätigt werden, allerdings wird kritisiert, dass sich nicht alle Fragen

auf eine Gruppe beziehen und es keine empirischen Beweise als Grundlage des Tests gibt. Vielmehr stützt er sich auf Beobachtungen und leitet daraus Hypothesen ab (vgl. Brettel et al, 2009 zitiert nach Fisher&Sharp 1996 /Broucek & Randell, 1996/ Furnham et al. 1993).

Wie Belbin selbst einräumt, bietet dieses Modell lediglich eine Orientierungshilfe bezüglich der am stärksten ausgeprägten Verhaltensweisen einer Person innerhalb eines Teams. Nicht jedes Teammitglied entspricht nur einem Typ und nicht jedes Team verfügt über eine ausreichende Anzahl von Mitgliedern, weshalb es in der Realität ohnehin nicht möglich - und auch nicht nötig ist - jede Rolle zu besetzen (vgl. Belbin, 2010, S. 31).

3.3 Virtuelle Teams

Die globale Vernetzung und der Einsatz digitalisierter Medien ließ eine neue Form von Teams entstehen. Virtuelle Teams sind solche, die zwar gemeinsam einer Aufgabe nachgehen, sich aber nicht am selben Ort befinden, oft sogar auf unterschiedlichen Kontinenten.

Im Gegensatz zu Teams die am gleichen Ort arbeiten, müssen sich virtuelle Teams neben den bereits skizzierten Aspekten mit einer Reihe zusätzlicher Probleme beschäftigen. Durch die räumliche Trennung findet eine andere Form der Beziehung und Kommunikation statt. Durch die zeitliche Trennung müssen andere Absprachen bezüglich der Umgangs und der Kontaktaufnahme gewählt werden (z.B. wegen der Zeitschiebung in unterschiedlichen Ländern). Die innerbetriebliche Struktur kann hingegen leicht überwunden werden. Virtuelle Teams eignen sich daher besonders gut für betriebsübergreifende Projekte (vgl. Melchior, 2008, S.79ff). Weitere Vorteile sind ein erhöhter Aktionsradius für sämtliche Prozesse und fast immer eine Kostenersparnis (z.B. Personalnebenkosten). Die Teammitglieder unterschiedlicher Kontinente sind gleichwertig und die Möglichkeiten für die/den Einzelne(n) sind höher. Allerdings stellt dieses Modell eine hohe Anforderung an Führungskompetenz und berücksichtigt die jeweilige soziale Umgebung der Person nicht (vgl. Hertel & Konradt, 2007, S. 15).

Erfolgreich sind virtuelle Teams dann, wenn sie gut organisiert sind, und die Medien, die sie für ihre Kommunikation nutzen nicht nur technisch gut bedienen, sondern auch dem jeweiligen Zweck entsprechend gut einsetzen können (vgl. Herrmann, Hünecke & Rohrberg, 2006, S. 41).

3.4 Männer und Frauen in Teams

2013 betrug die Anzahl der erwerbstätigen Frauen knapp zwei Millionen und damit beinahe die Hälfte aller Beschäftigten in Österreich (Online-Quelle: Statistik Austria; siehe Literaturverzeichnis). Nach wie vor gibt es Branchen, die eher Männern und andere, die eher Frauen vorbehalten sind. In vielen Teams ist heute allerdings, zumindest bis zu einem gewissen Grad, eine Durchmischung der Geschlechter gegeben. Wie aber verhalten sich Menschen in gleichgeschlechtlichen und gemischten Gruppen, und was bedeutet das für ein Team?

Betrachtet man reine Männergruppen, fällt auf, dass sie sich stark nach Funktion sortieren. Ihre zentrale Fragen sind: „Wer ist besser“, „wer bringt am meisten ein, wer initiiert Prozesse“? Das Konkurrenzdenken von Männern funktioniert über Leistung, das „Gefolge“ ergibt sich quasi automatisch, die Gruppe bietet auch einen gewissen Schutz. Der Nachteil, der sich aber auch daraus ergibt, ist eine „Gangbildung“, die dazu führt, konform sein zu wollen und den Widerstand nicht unbedingt fördert, was zu einer Verminderung der Ressourcen führt. Frauen sind diese Bündnisse fremd. Sie sehen ihren Nutzen nicht darin gleich zu sein, oder sich geschlossen einer Führung unterzuordnen. Frauengruppen reihen sich nach Rivalität. Ihre zentrale Fragen sind: „Wer ist schöner, beliebter, anerkannter?“. Weibliche Stärken liegen darin, Beziehungen aufzubauen und auf Unterschiede zu reagieren. Die Gruppenbildung unter Männern wird durch Frauen im Team oft verhindert, da Frauen auf die Konformität der Männer mit Widerstand reagieren. Da sie allgemein Gefühle eher zulassen, bringen sie damit den Gruppenprozess in Gang. Männliche Teammitglieder wiederum mildern berufliche Rivalitätsbeziehungen zwischen Frauen (vgl. Schwarz, 2007, S. 226 ff).

3.5 Zusammenfassung

- Die wesentlichen Unterschiede zwischen Gruppe und Team beziehen sich auf die Definition einer Aufgabe, eines Zeitrahmens und eines Ziels.
- Vorteile von Teamarbeit: schnelle Reaktion auf den Markt, Zeitersparnis, Wissens- und Kreativitätssteigerung, möglicherweise positive Gesundheitsaspekte
- Nachteile von Teamarbeit: Social Loafing, Gruppendenken und Gruppenzwang
- Die Team-Rollen nach Belbin dienen lediglich als Orientierung und sind wissenschaftlich nicht belegt.
- Virtuelle Teams sind hochgradig absprachenorientiert, ihr Erfolg ist vom sinnvollen Einsatz ihrer Kommunikationsmittel abhängig.
- Männer und Frauen definieren sich in gleichgeschlechtlichen Gruppen über verschiedene Verhaltensweisen, die in gemischten Gruppen abgeschwächt werden.

4 GRUPPENDYNAMIK

„Das Leben besteht in der Bewegung.“

(Aristoteles, 384 – 322 v. Chr.)

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit zentralen Fragen, die entstehen, wenn sich ein Team bildet. Gruppendynamische Rollen, das rangdynamische Modell nach Raoul Schindler und zwei Modelle zur Teamentwicklung über die Zeit werden untersucht.

Von Anfang unseres Lebens an bewegen wir uns in Gruppen. Gruppen haben aber nicht nur auf die Persönlichkeit de(r)s Einzelnen bezogene Rollen (siehe Teamrollen nach Belbin, S.23) sondern auch jene, die sich auf die Gruppe als solche beziehen. Darüber hinaus gibt gemeinsame Verhaltensregeln, Werte und gewisse Normen, wie wir in der Gruppe miteinander umgehen. Daraus entsteht ein System, das mehr ist als die Summe

aller Verhaltensweisen, Rollen und Kräfte, die wir innerhalb der Gruppe beobachten können. (vgl. König, 2012, S. 15 ff).

Teams sind sozusagen Gruppen mit einem „doppelten Gesicht“. Sie erfüllen eine Aufgabe und sind darüber hinaus noch ein System mit eigener Dynamik. Diese „soziodynamische Ebene“, jener Bereich unter der Oberfläche, der durch die Beziehungen der Gruppenmitglieder untereinander gekennzeichnet ist, ist von großer Bedeutung für die Zusammenarbeit einer Gruppe. Hier finden sich alle Reaktionen aufeinander wieder, die beobachtbar und spürbar sind, aber meist nicht besprochen werden. Am ehesten wird diese Gefühlswelt der Gruppe noch zwischen Menschen thematisiert, die sich gut verstehen, zum Beispiel in informellen Situationen wie der Mittagspause. Sach – und Beziehungsebene bleiben aber oft getrennt, da ihre Einbeziehung das Bild, das eine Gruppe von sich selbst hat, ins Wanken bringen könnte (vgl. König, 2012, S. 29 ff). Dennoch müssen einige Fragen in der Gruppe oder im Team geklärt werden, um ein Mindestmaß an Stabilität zu gewährleisten.

4.1 Zentrale Fragen im Team

Um die Möglichkeit zu schaffen, dass Teams Ihrer zentralen Aufgabe, nämlich der, ein Ziel zu erreichen, nachgehen können, müssen vorab bestimmte Faktoren geklärt sein, damit die Gruppe arbeitsfähig wird und bleibt. Dazu zählen die Frage der Zugehörigkeit, der Intimität und der Macht (vgl. König, 2012, S. 34 ff):

- Zugehörigkeit oder die Definition von „drinnen und draußen“ -

Dazugehören zu wollen ist ein Bedürfnis, das den meisten Menschen bekannt und wichtig ist. Außerdem will jede(r) aber auch als eigenständiges Wesen wahrgenommen werden. In einer Gruppe muss klar sein, wer Teil der Gruppe ist, wer also dazugehört und wer nicht. Erst diese Abgrenzung von anderen macht eine Gruppe zur Gruppe. Ist diese Grenze allerdings zu eng, schränkt sie die/den Einzelne(n) in seiner Entwicklung ein. Grenzziehung kann auch zu Loyalitätskonflikten führen - gerade in Projektgruppen, die außerhalb der Gruppe für eine bestimmte Zeit und zu einem bestimmten Zweck entstehen, stellt sich oft die Frage, welche Gruppe jetzt diejenige ist, auf die Bezug genommen wird.

- Intimität oder die Definition von „nah und fern“ -

Intimität wird daran sichtbar, wie nahe sich die Mitglieder eines Teams stehen, dadurch wie intensiv das Leben nach der Arbeit in der Freizeit gepflegt wird, wie auf Gruppen oder gar Paare in der Gruppe reagiert wird.

- Macht und Einfluss oder die Definition von „oben und unten“ -

Im unternehmerischen und gesellschaftlichen Kontext zeigen sich zwei Ausprägungen für die Lösung dieser Frage, nämlich einerseits die Schaffung von Normen, die für alle gelten, und andererseits von Hierarchien. Der Umgang damit hängt sowohl vom organisatorischen Rahmen als auch den Personen ab, die Macht ausüben bzw. wie sehr der/die Einzelne über sich selbst bestimmen und in welchem Ausmaß er/sie von anderen bestimmt werden will.

4.2 Gruppendynamische Rollen

Belbins Rollenmodell gilt zwar als populär was persönliche Eigenschaften betrifft, die zweifelsohne auch im Teamkontext, vor allem bei der Auswahl und Zusammensetzung, eine Rolle spielen, sie haben aber mit der „soziale Rolle“, die wir in einer Kommunikationssituation einnehmen nichts zu tun. Klaus Antons definierte in seinem „Lehrbuch der Gruppendynamik“ (vgl. Antons, 2011, S. 226 ff) diesbezüglich 3 Kategorien:

- Aufgabenrollen - liefern inhaltliche Beiträge, formulieren Ideen, informieren, fassen zusammen
- Aufbaurollen und Erhaltungsrollen/ „Führungsrollen“ - vermitteln, loben, äußern Kritik und ziehen Grenzen
- Negative Rollen – kommen durch Aggression, Blockade und Rückzug, aber auch durch Spott und Scherze zum Ausdruck.

4.3. Rangdynamisches Modell nach Raoul Schindler:

Der Begriff des Alpha-Tiers ist nicht nur aus dem zoologischen Sprachgebrauch ein Begriff, auch um starke Persönlichkeiten in Gruppen zu beschreiben, wird gerne auf

diesen Terminus zurückgegriffen. Was mittlerweile sprachliches Allgemeingut geworden ist, geht auf das „Rangdynamische Modell“ Raoul Schindlers zurück.

Der österreichische Facharzt für Psychiatrie und Neurologie Schindler gilt als einer der maßgebenden Mitbegründer der Gruppendynamik. Sein Modell beschreibt dynamische Positionen in der Gruppe, die das Verhalten von Menschen im Gruppenkontext analysieren (vgl. Schindler, 1957, S. 308-314):

Alpha – der/die AnführerIn nach außen braucht dort eine(n) GegnerIn. Diese(r) GegnerIn kann eine Person, das organisatorische Umfeld oder die Konkurrenz sein. In der Gruppe ist er/sie unabhängig und wird durch das anerkannt was er/sie ist, sein/ihr Erfolg oder Scheitern ist aber wichtig für die ganze Gruppe. Alpha betont Gemeinsames gerne durch Sprache oder Symbole und agiert in der Gruppe gegen die Vertreter von Gamma, die dieses Verhalten von ihm erwarten. Verhält Alpha sich zu „menschlich“ wird das als „verweicht“ empfunden.

Beta - der Sachverständiger oder Berater der Gruppe, der sich in seinem Gebiet auskennt und durch das anerkannt wird, was er tut. Beta ist unabhängiger als Alpha, vorausgesetzt er wird von Alpha akzeptiert. Im Notfall übernimmt er/sie die Alpha-Position in der Gruppe.

Gamma - hat eine hohe Identifikation mit Alpha, ein(e) LeistungsträgerIn mit geringer Eigenverantwortung, der/die sich durch Alpha motiviert und gegen Omega richtet.

Omega – die/der FeindIn in der eigenen Gruppe - die „Neuen“, Unsicheren und Ängstlichen. Sie richten sich gegen Alpha, scheitern aber aufgrund der Machtdifferenz.

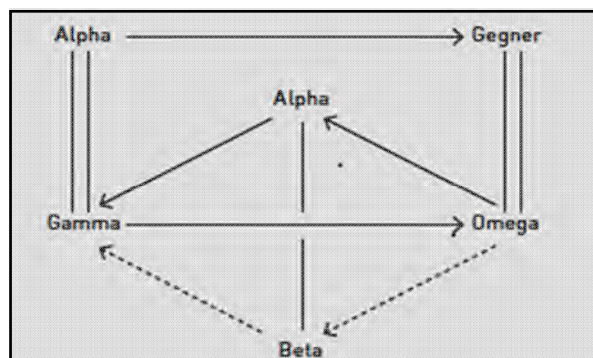


Abbildung 4: Soziodynamische Grundformel nach Raoul Schindler, 1957
(Quelle: siehe Abbildungsverzeichnis)

Jede(r), der in eine Gruppe kommt, nimmt zwangsläufig eine dieser Rollen ein. Die Rollendynamik einer bestimmten Situation endet zwar mit der Situation. Bleiben die Mitglieder aber als Gruppe über einen längeren Zeitraum zusammen, entsteht ein „Stil“ oder eine Hierarchie daraus.

Wenn Schindlers abstrakte Positionen auf die Beobachtung und Beratung von Organisationen umgelegt werden, ist ihre Aktualität auch heute noch zu erkennen. Verhandlungen, die sich im Kreis drehen, stundenlange Besprechungen ohne Ergebnis und die generell komplexen Anforderungen der Arbeitswelt legen nahe, dass es nicht reicht, sich auf Hierarchien und Normen zu verlassen, sondern auch das Verhalten von Führungskräften und MitarbeiterInnen auf die jeweilige Situation angepasst betrachten zu müssen. Führungskräfte müssen aufgrund ihrer Rolle nicht nur der Sachebene sondern auch dem sozialen Umgang Beachtung schenken, und auch für MitarbeiterInnen, die mitgestalten wollen, ist das Erkennen dieser Prozessen unerlässlich (vgl. Heintel, 2008, S. 29).

4.4. Die Entwicklung von Teams über die Zeit – Tuckman & Gersick

Betrachtet man Teams über eine gewisse Zeit, fällt auf, dass diese – je nach Aufgabenstellung - mehrere Phasen durchlaufen, bevor Sie gut funktionieren. Die Art der Kommunikation und jene, wie man Aufgaben und Meinungsverschiedenheiten löst, muss definiert und ausverhandelt werden. Zwei dieser Modelle werden im folgen vorgestellt (vgl. Dick & West, 2. 26 ff).

4.4.1 Phasenmodell nach Burce W. Tuckman

Dieses Modell des amerikanischen Hochschulprofessors und Organisationsberaters aus dem Jahre 1965, das 1977 noch durch eine 5. Phase („Adjourning“) ergänzt wurde, findet vor allem Anwendung bei Gruppen, die über einen längeren Zeitraum bestehen.

Bildet sich eine Gruppe neu, durchläuft sie als erstes eine „Forming“ Phase, eine Zeit der Unsicherheit, in der sie sich kennenlernt, die Grenzen der jeweiligen Mitglieder werden austestet. In der darauffolgenden „Storming“- Stufe kommt es zu ersten Meinungsverschiedenheiten in Bezug auf Ziele, Führung und Art der Zusammenarbeit. Möglicherweise entstehen Untergruppen und Konflikte, Abläufe und Organisation werden definiert. Während der Zeit des „Norming“ kehrt Ruhe ein, die Teammitglieder haben sich über die Führung geeinigt, ihre Rollen definiert und wenden sich verstärkt der Aufgabe zu. Die Phase des „Performing“ ist schlussendlich gekennzeichnet durch Zusammenarbeit, Offenheit, Kooperation und Hilfsbereitschaft. Die Trennungsphase „Adjourning“ erfolgt nicht in jedem Team, hat aber durch verstärkte Projektarbeit mittlerweile an Bedeutung gewonnen. Dieser Abschnitt ist gekennzeichnet durch Reflexion, Dokumentation und dem Transfer erfolgreicher Prozesse, aber auch durch Zukunftssorgen. Kommen neue Mitglieder ins Team oder ändert sich die Aufgabenstellung kann es immer wieder zu Schleifen zwischen der Storming- und Performing - Phase kommen.

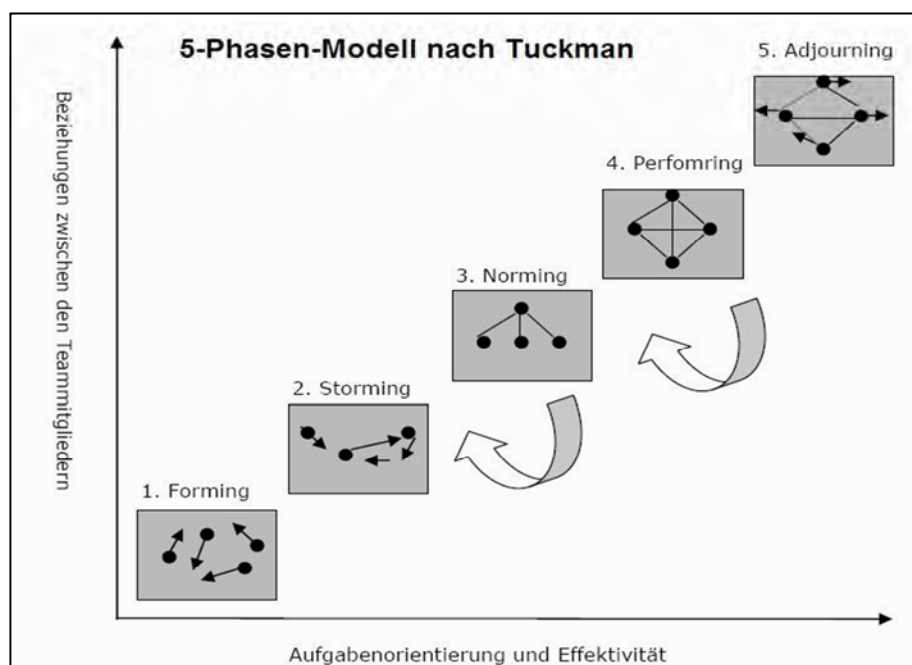


Abbildung 5: Phasen-Modell nach Tuckman
(Quelle: siehe Abbildungsverzeichnis)

4.4.2 Das Punctuated Equilibrium Modell nach Connie Gersick

Dieses Modell der Yale-Professorin Connie Gersick weist nur 2 Phasen auf, die durch unterschiedliche Leistungsniveaus gekennzeichnet sind. Es findet sich bei Teams, die von vornherein eine definierte Lebensdauer – einen Abgabetermin oder ein definiertes Projektende - haben. In der Anfangsphase wird mit niedriger Leistung kontinuierlich gearbeitet. Etwa nach der Hälfte der Zeit zwischen Start und Ende des Projekts erfolgt eine Transformation „Transition“ auf einen wesentlich höheren Leistungslevel, der sich häufig kurz vor Ende des Projektes noch einmal steigert.

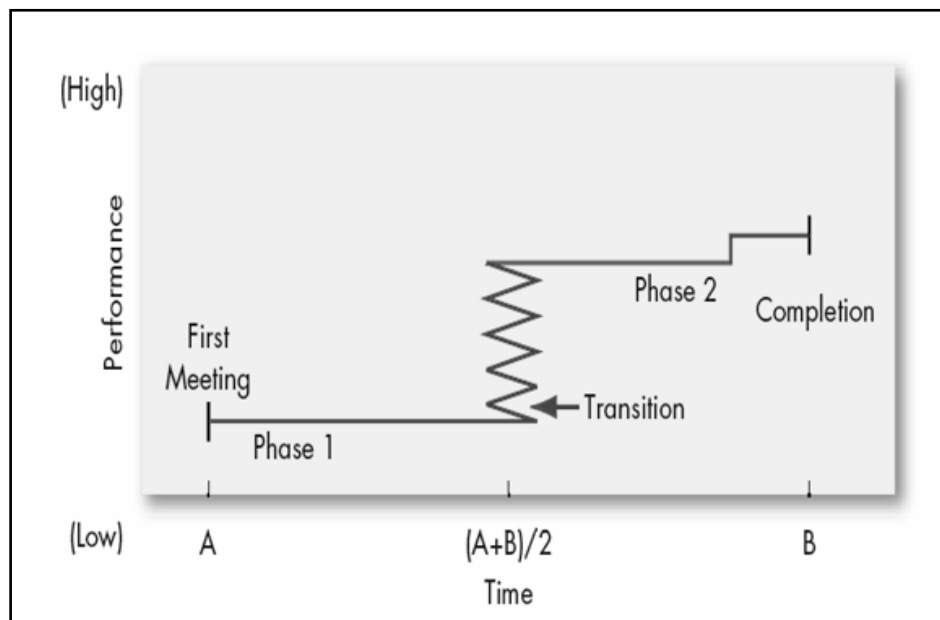


Abbildung 6: Punctuated-Equilibrium-Modell von Gersick

(Quelle: siehe Abbildungsverzeichnis)

4.5 Zusammenfassung

- Zu den gruppendynamischen Fragen zählen jene bezüglich Zugehörigkeit, der Intimität und der Macht
- Gruppendynamische Kommunikations-Rollen gliedern sich in Aufbaurollen, Aufgabenrollen und negative Rollen.

- Das rangdynamische Modell nach Raoul Schindler liefert nach wie vor eine Erklärung zum Verständnis von Gruppenprozessen.
- Teams mit langer und kurzer Lebensdauer unterscheiden sich in ihrem Team-Bildungsprozess

5 KONFLIKTE

“Man löst keine Probleme, indem man sie auf Eis legt.“

(Sir Winston Churchill, 1874 – 1965)

Dieses Kapitel definiert Konflikte, geht auf häufige Konfliktarten sowie Teamkonflikte ein, thematisiert den Umgang mit Konflikten und behandelt das Thema der Verantwortung für Konflikte in Unternehmen.

5.1 Was ist ein Konflikt und woher kommt er?

Ein Konflikt ist ein „soziales Phänomen“. Es tritt auf, wenn Menschen zwar gleiche Ziele aber unterschiedliche Interessen verfolgen, wie sie dieses Ziel erreichen wollen. Das kann eine unterschiedliche Auffassung über den Weg dorthin, die Art der Ressourcen, die dafür eingesetzt und vieles mehr sein. Über diese unterschiedlichen Sichtweisen könnten die Beteiligten sich noch einigen, wenn nicht zusätzlich ein Problem auf der Beziehungsebene hinzukommt (vgl. Proksch, 2010, S. 4). In einem Konflikt geht es also immer um eine Sache und um die Beziehung der Konfliktbeteiligten.

5.2 Sach- und Beziehungskonflikte

Obwohl Tuckman in seinem Phasenmodell (siehe Kapitel Gruppendynamik, S. 27) eine eigene Phase für Konflikte und Auseinandersetzungen („Storming“) vorsieht, die Teammitglieder dazu veranlasst Ziele genau zu formulieren und Alternativen für Handlungen zu suchen, gibt es immer wieder Themen, die neues Konfliktpotential bieten können. In der Regel empfinden Menschen Konflikte als belastend, da sie viel Aufmerksamkeit und Energie absorbieren.

Eine grobe Unterscheidung gliedert Konflikte in 2 Kategorien. Je nachdem welche Interessen im Vordergrund stehen unterscheidet man Sach- und Beziehungskonflikte. Sachkonflikte beziehen sich auf Unterschiede in Ideen, Wissen und Erfahrungen. Wie der Konflikt ausgetragen wird - also ob leise hinter verschlossenen Türen oder laut, emotional und für das gesamte Umfeld wahrnehmbar - sagt noch nichts über die Art des Konflikts aus. Erst wenn es um eine Person geht, um die Art wie sie lebt und handelt, also was und wie sie Dinge tut - wird der Konflikt zum Beziehungskonflikt. Dieser wird oft bedrohlicher erlebt wird als ein Sachverhaltskonflikt. Besonders heikel ist in diesem Zusammenhang das Äußern von Kritik: Wird bei Kritik auch die Person als solche bewertet wird, kann eine Kritik am Sachverhalt durch undiplomatische Formulierung leicht auf die Beziehungsebene übertragen werden. Kommunikation, die Konflikte erzeugt enthält demnach wirklich Kritik oder Botschaften, die als solche empfunden werden. Auf die sprachliche Ebene bezogen gilt das unter anderem für Verallgemeinerungen und die die Verbalisierung negativer Eigenschaften des anderen. Kritik zur Sache wird als Kritik an der Beziehung empfunden (vgl. Kilburg et al, 2012, S. 110 ff). Ein sorgsamer Umgang mit Feedback, das Formulieren von Ich-Botschaften, offener Fragen sowie eine allgemein wertschätzende Kommunikation spart demnach viele Auseinandersetzungen.

5.3 Rollenkonflikte

Menschen in Organisationen kommen und gehen. Obwohl sich in vielen Unternehmen heute auch die Positionen häufig ändern, ist eine Organisation ein System aus Positionen. Das „Organigramm“ zeigt bildlich welche Positionen miteinander verbunden sind, und welche Hierarchien entstehen.

Eine Position in einem Unternehmen ist mit Rechten, Pflichten und Erwartungen verbunden. Erwartungen, was und wie eine Person ihre Aufgaben erledigen und wie sie sich verhalten soll. Von ihrer Rolle wird demnach ein bestimmtes Verhalten erwartet („Rollenverhalten“) Diese Erwartungen werden durch Kommunikation transportiert - unausgesprochene, nicht eindeutige oder widersprüchliche Erwartungen führen zu Rollenkonflikten. Rollenkonflikte entstehen aber auch, wenn die Erwartungen nicht zur Person passen, zu ihrer Gefühlswelt oder ihren Werten. Es entstehen negative Gefühle,

die Stress erzeugen, was wiederum zu einem Absinken der Leistung führt und im schlimmsten Fall das ganze Team in Mitleidenschaft zieht (vgl. Nerdinger, 2012, S. 16 ff).

5.4 Teamrelevante Konflikte

In Teams können Konflikte zwischen zwei Personen, im gesamten Team oder zwischen zwei Teams vorkommen. Diese Konflikte folgen unbearbeitet möglicherweise wie eine Kettenreaktion aufeinander.

5.4.1 Konflikte zwischen einzelnen Personen

Wird das Bedürfnis einer Person verletzt setzt das als Reaktion zuerst einmal ein Gefühl frei, das eine physische Stressreaktion erzeugt. Wird diese negative Emotion nicht thematisiert und aus der Welt geschaffen, kommt es zu einem Konflikt. Die Person verliert ihr Verständnis für den anderen, ihre Fähigkeit sich Situationen anzupassen, die Perspektive zu wechseln. Sie kann nicht mehr zuhören und ihre Wahrnehmung wird selektiver. In folge nimmt sie konfliktsteigernde Reaktionen und Äußerungen der/des Anderen verstärkt wahr (vgl. Ballreich, 2012, S. 120 ff).

5.4.2 Konflikte in und zwischen Gruppen:

Bilaterale, also Konflikte zwischen zwei Personen, wirken sich auch auf andere Mitglieder der Gruppe aus. Da sich die Gruppe ständig aufeinander bezieht, wird durch den Konflikt die Gruppendynamik entscheidend mitgeprägt. Es geht nicht mehr nur um die Aktion und Reaktion von zwei Personen aufeinander, entscheidend ist auch, wie die Gruppe ihre Muster (Zugehörigkeit/Intimität/Macht, siehe auch S.28 u. 29) definiert hat. Ein Verstoß gegen Werte oder die Bildung von Koalitionen kann einen Beziehungskonflikt zur Folge haben, der das ganze Team in Mitleidenschaft zieht. Werden diese Konflikte schlussendlich nicht mehr ausgehalten oder wird vermieden, sich intern mit ihnen auseinanderzusetzen, werden sie als eine Art Abwehrmechanismus nach außen transportiert. Die Bedrohung wird im Außen gesehen, der interne Konflikt verdrängt, es kommt zu Realitätsverlust. Bei Konflikten zwischen Gruppen kann beobachtet werden, dass der Zusammenhalt innerhalb der Gruppe steigt. Es wird nach einer starken Führung gesucht wird, und kommt zu einer Stabilisierung der Rollen der

Teammitglieder. Begleitet werden Intergruppenkonflikte von Emotion, Empörung, der Schaffung von Feindbildern und stereotypem Aktions- Reaktionsverhalten (vgl. Ballreich, ebenda).

5.5. Heiße und kalte Konflikte

Heiße Konflikte sind durch Begeisterung und Emotion gekennzeichnet. Sie werden offen ausgetragen. Ihr Ziel ist es, die Gegenseite zu bekehren, weil die eigenen Ideale erstrebenswerter scheinen. Die Konflikte sind eine Nebenerscheinung auf dem Weg zum Ziel. Kalte Konflikte sind verdeckte Konflikte. Sie sind subtil, lähmend und von destruktivem Verhalten gekennzeichnet. Eine direkte Begegnung der Konfliktparteien wird vermieden, es kommt zu indirekten Anschuldigungen. Werden heiße Konflikte nicht gelöst wandeln sie sich in kalte um (vgl. Glasl, 2011, S. 77).

5.6. Der Umgang mit Konflikten

Dass Konflikte als negativ empfunden werden, hängt mit unserer Entwicklungsgeschichte zusammen. Früher - und in manchen Kulturen auch heute noch - war ein Konflikt vielfach lebensbedrohlich. Vernichtung im Kampf, Unterwerfung und das Entziehen der Existenzgrundlage waren reale Bedrohungen. Auch als Kind lernt man häufig die Konsequenzen negativer Auseinandersetzungen zu fürchten. Fernsehverbot beim Streit mit Geschwistern, Differenzen im Schulhof oder Machtkämpfe mit den Eltern in der Pubertät tragen dazu bei, Konflikte eher als Übel denn als Chance zu sehen. Konflikte sind aber nicht per se negativ. Ihr Nutzen und ihre Kraft liegt darin, dass sie Probleme aufzeigen, Veränderungen anstoßen und Beziehungen sowie Zusammenhalt in Gruppen nachhaltig stärken können, wenn sie überwunden werden (vgl. Proksch, 2010, S. 8 u. S. 41 ff).

Die Funktion eines Konflikts muss immer im sozialen Kontext gesehen werden. Ein nach außen hin höchst unangenehm wahrgenommener Konflikt kann systemerhaltend sein, wohingegen ein Konflikt mit scheinbar niedrigem Eskalationspotential hohe Energie freisetzen kann. Eine harmoniebedürftige Gemeinschaft neigt dazu, Konflikte eher zu negieren und zu verdrängen, um das System zu erhalten. Der Konflikt fällt nach

außen hin kaum oder gar nicht auf oder scheint nicht besonders aktuell zu sein, er besitzt aber hohe Sprengkraft. Konflikte müssen nicht immer unbedingt aus der Welt geschaffen werden, es geht vielmehr darum den Umgang mit ihnen zu lernen und ihre Energie zu nutzen, da es einen völlig konfliktfreien Zustand ohnehin selten gibt. Durch zwischenmenschliche Interaktion und Kommunikation entsteht ohnehin ständig neues, mögliches Konflikt-Potential, auf das reagiert wird, wobei dies in unterschiedlichster Weise geschehen kann (vgl. Jäggi, 2009, S. 106 ff).

5.6.1 Das Dual-Concern-Modell

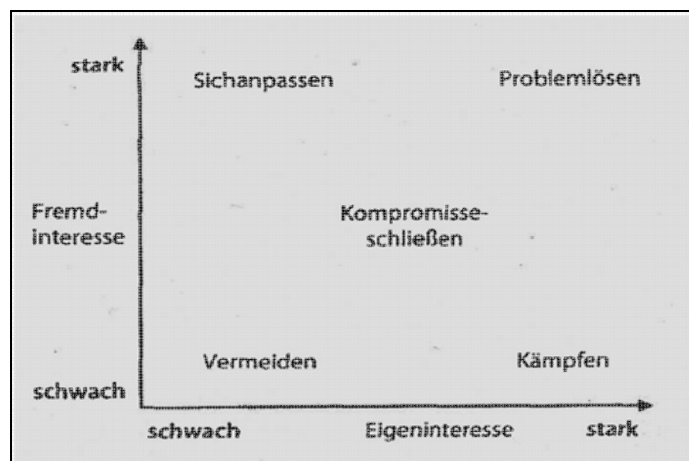


Abbildung 7: Das Dual Concern Modell (Quelle: siehe Abbildungsverzeichnis)

Dieses Modell der Sozialpsychologen Dean Pruitt und Peter Carnevale geht in Bezug auf eine Konfliktlösung von zwei Handlungsinteressen – Eigeninteresse und Fremdinteresse – aus. Es definiert das Konfliktlösungsverhalten einer Person dahingehend, dass es Interesse für sich selbst und für den Anderen nicht als eine Frage von „entweder – oder“ sondern unabhängig voneinander betrachtet.

Ein hohes Eigeninteresse führt zu einer hohen Bereitschaft, ein für sich zufriedenstellendes Ergebnis zu erzielen, während bei schwachem Eigeninteresse die eigenen Ziele nicht so vehement verfolgt werden.

Ein hohes Fremdinteresse kann echt sein, oder strategischen Zwecken dienen, die/der Andere wird gewissermaßen instrumentalisiert (z.B. in einer abhängigen Geschäftsbeziehung). Obwohl das eigene Wohl bis zu einem gewissen Grad immer im Vordergrund steht, hat Fremdinteresse klare Auswirkungen auf Verhandlungen. Ein positives Gefühl für den anderen oder schlichtweg eine gute Stimmung führen zu mehr Hilfsbereitschaft, kreativerer Lösungssuche im Konfliktfall und einer höheren Bereitschaft Zugeständnisse zu machen (vgl. Pruitt & Carnevale, 1993, S. 104 ff).

Evert van de Vliert beschreibt folgende intrapersonale Verhaltensweisen wenn ein Konflikt auftritt (vgl. Solga, 2003, S. 119 nach van de Vliert, 1997):

- ❖ Vermeiden – Abwarten, aus dem Weg gehen, kein Gespräch zur Konfliktklärung suchen
- ❖ Kämpfen - direkt mit Drohungen oder indirekt durch Rückzug, über falsche Informationen oder Intrigen
- ❖ Kompromisse - beide Seiten weichen von ihren Forderungen ab
- ❖ Anpassen oder Nachgeben – eine Seite weicht von ihren/seinen Forderungen ab, Ansprüche werden zurückgeschraubt
- ❖ Problemlösen - für alle ein befriedigende Lösung finden

Konfliktverhalten ist allerdings selten eindeutig. Es wird immer jenes Verhalten gewählt, das die höchste Aussicht auf Erfolg hat (vgl. Solga, 2003, S. 113)

5.7 Die Konfliktverantwortung im Unternehmen

Dass Verantwortung für einen Konflikt nicht übernommen wird, fällt vielfach erst dann auf, wenn schon eine gewisse „Konfliktzeit“ vergangen ist und damit auch ein gewisser zeitlicher und direkter oder indirekter finanzieller Aufwand verbunden ist, um diesen wieder zu lösen. Laut einer Studie der KPMG die 2009 veröffentlicht wurde, verbrachten die befragten Führungskräfte etwa 30-50 % ihrer Wochenarbeitszeit mit Konflikten und deren Folgen (vgl. Insam et al., 2009 und Online-Quelle, siehe Literaturverzeichnis).

Verantwortung für Konflikte wird aus unterschiedlichen Gründen unzureichend wahrgenommen. Zum einen wird oft nicht das „Große Ganze“ überblickt. Es nützt beispielsweise nichts, wenn die Forschungsabteilung eines Unternehmens gute Ideen hat, diese aber durch die technischen Abteilung nicht umsetzbar sind. Dadurch entstehen zwangsläufig Reibungspunkte zwischen den Ausführenden, die von vorne herein vermieden werden können. Neue Verantwortungen, die zwangsläufig durch sich verändernde Unternehmen entstehen, werden schlicht nicht gesehen oder erst sehr spät wahrgenommen. Viele Abstimmungsprozesse bleiben dadurch auf der Strecke, dies führt wiederum zu unnötigen Missverständnissen und Konflikten (vgl. Schmid, 2012, S. 132 ff).

Die Angst davor Macht und Kontrolle zu verlieren, etwas aufzudecken, das lieber verborgen bleiben soll, seien es nun enge persönliche Beziehungen am Arbeitsplatz, Angst vor Gesichtsverlust oder weil jemand glauben könnte, der Chef hat seine Truppe nicht „im Griff“, all das kann Verantwortliche davor zurückschrecken lassen sich um Konflikte zu kümmern. Manchmal ist es aber viel banaler: Führungskräfte wissen schlicht nicht, was sie tun sollen, haben Angst vor Eskalation oder sind selbst konfliktscheu. Dadurch werden Entscheidungen getroffen, die das Gegenteil des Gewünschten herbeiführen, weil sie nur die Symptome, aber nicht die Konfliktursache bekämpfen. Das Problem taucht dann immer wieder auf, und zieht oft zusätzliche Kosten – wie etwas die Suche nach neuem Personal nach sich. (vgl. Proksch, 2010, S. 42 ff).

5.9 Zusammenfassung

- Konflikte sind soziale Phänomene, die durch Probleme auf Sach- und Beziehungsebene gekennzeichnet sind.
- In Bezug auf Konfliktarten kann eine einfache Unterscheidung in Sach-, Beziehungs- und Rollenkonflikte getroffen werden.
- Teamrelevante Konflikte können als Konflikte zwischen zwei Personen, im gesamten Team oder zwischen zwei Teams auftreten. Diese Konflikte können unbearbeitet wie eine Kettenreaktion aufeinanderfolgen.

- Der Umgang mit Konflikten hängt von unseren Handlungsinteressen ab (Dual-Concern-Modell).
- Die Verantwortung für Konflikte wird aus Unsicherheit oder Unkenntnis vielfach nicht wahrgenommen, das Resultat sind hohe Kosten.

6 FÜHRUNG UND VERANTWORTUNG

*„Ein guter Führer ist dann am besten, wenn die Menschen kaum wahrnehmen,
dass er existiert“*

Loatse (570 – 490 v. Chr.)

Dieses Kapitel gliedert sich in drei Teile. Zum einen werden allgemeine Führungsthemen wie Macht, Hierarchie und Verantwortung sowie die Rolle der MitarbeiterInnen thematisiert. Zum anderen werden Aspekte, die sich mit der Lebenswelt der im Theorieteil befragten Führungskräfte wie Frauen und Führung, virtuelle Führung und der Aufstieg zur Führungskraft behandelt. Der letzte Teil des Kapitels widmet sich dem Training von Führungskräften und beleuchtet gängige und weniger bekannte Methoden.

6.1 ALLGEMEINE FÜHRUNGSTHEMEN

6.1.1 Führung in Unternehmen

Menschen, die in Unternehmen arbeiten, tragen unterschiedlich viel Verantwortung. Meist bringt ein Aufstieg in der Unternehmenshierarchie nicht nur mehr Verantwortung für strategische Entscheidungen und Finanzen sondern auch für MitarbeiterInnen mit sich. Personalführung erfolgt einerseits durch organisatorische Strukturen wie etwa einer Arbeitsplatzbeschreibung, Arbeitszeitregelungen und Anreizsystemen, und durch Menschen, also Führungskräfte. Diese steuern nicht die Erledigung von Aufgaben an sich, sondern beeinflussen auch in entscheidender Weise die Art der Abwicklung. Jede Führungshandlung erfolgt letztendlich über Kommunikation und ist somit ein „Wechselspiel“ zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen. Je nach Situation

gestaltet sich dieses Wechselspiel anders. Eine Führungskraft wird bei MitarbeiterInnen mit geringer Qualifikation mit einem demokratischen Führungsstil wenig erfolgreich sein, ebenso wenig werden sich hochqualifizierte MitarbeiterInnen einer autoritären Führungskraft nur schwer unterordnen (vgl. Rosenstil, 2003, S. 75 ff).

Die immer komplexer werdende wirtschaftliche Situation bringt eine veränderte Führungssituation mit sich. Dachte man in den 1970iger-Jahren noch in 5-Jahresplänen haben sich die Planungszeiträume heute auf wenige Monate verkürzt. Rein rationale Entscheidungen werden weniger wichtig - vielmehr ist es notwendig eine Balance zu finden zwischen „Vertrauen und Misstrauen“, „Planen und Improvisieren“ sowie „Beschleunigen und Entschleunigen“. Konkret bedeutet das für die Führungskraft ein ausgewogenes Verhältnis zu finden zwischen Kontrolle und dem Umgang mit der eigenen Unsicherheit, Rahmenbedingungen zu definieren, die schnelle Reaktion auf Veränderungen möglich machen und dafür zu sorgen, hochbeschleunigte Phasen so zu entschärfen, dass die eigenen MitarbeiterInnen nicht im Zustand permanenter Überforderung ausbrennen (vgl. Stahl & Fischer, 2013, S. 96).

6.1.2 Führung und Verantwortung

Führungskräfte sind für die ihnen unterstellten MitarbeiterInnen verantwortlich, nicht nur für die Erbringung derer Leistung, sondern auch für ihre Zufriedenheit und Motivation. Diese Verantwortung ist zum Teil auch gesetzlich geregelt, etwa durch die Führsorgepflicht im §18 des Angestelltengesetzes in Österreich (Online-Quelle: siehe Literaturverzeichnis).

Verantwortung als geplante Handlung einer Person, in diesem Falle also der Führungskraft, setzt darüber hinaus allerdings auch einen Raum voraus, der nicht geregelt ist, und die Freiheit, damit nach eigenen Maßstäben umzugehen. Verantwortung ist also eine Form von Macht und umgekehrt (vgl. Booms, 2011, S. 48). Laut Wagner haben Führungskräfte drei grundlegende Verantwortlichkeiten, die nicht abgegeben oder delegiert werden können: Jene dem Kunden, die den MitarbeiterInnen gegenüber und jene für sich selbst. Die Selbstverantwortung bedingt auch die Klärung

von Fragen für sich selbst wie etwa den Umgang mit Vertrauen, Werten und Macht, mit Druck, Zweifeln, und den Grenzen der Verantwortlichkeit (vgl. Wagner, 2011, S. 111 ff). So ist es etwa sinnvoll, wenn eine Führungskraft nicht glaubt, jeden Konflikt selbst lösen zu müssen, um als „gute(r)“ Manager(in) zu gelten. Die Verantwortung besteht darin zu entscheiden, wann welche Maßnahmen gesetzt werden müssen, um Lösungen für Probleme zu finden (vgl. Proksch, 2010, S. 86).

Eine entscheidende Verantwortung den MitarbeiterInnen gegenüber besteht darin, deren Bedürfnisse zu achten, und sich in sozialen Situationen dem entsprechend angepasst verhalten zu können. Im Kontakt mit der Führungskraft werden kritische Äußerungen und abwertendes Feedback nämlich wesentlich stärker wahrgenommen als positive Kommentare (vgl. Eilles-Matthiesen & Scherer, 2011, S. 15 ff).

6.1.3 Macht und Hierarchie

6.1.3.1 Macht

Eng verknüpft mit dem Thema Führung und Verantwortung sind auch jene von Macht und Hierarchie. Laut der Definition des deutschen Soziologen Max Weber (1864 – 1920) ist Macht: „... jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“ (vgl. Weber, 1980, S. 28).

Demnach hat jede Person mit Führungsverantwortung auch Macht. Diese Macht ist wichtig für die Funktion von Organisationen, denn mit ihrer Hilfe können Interessen durchgesetzt werden. Wie Führung wird auch Macht über Kommunikation vermittelt. Über sie zu sprechen stellt hingegen oft ein Tabu in Organisationen dar. Auch wenn jedem bewusst ist, dass die Organisation nicht nur als „logische Folge“ von etwas funktioniert ist die Grundlage dieser Macht vielfach schwer auszumachen. Oft reicht allein schon das Wissen, dass jemand Macht besitzt aus, sie muss gar nicht mehr ausgeübt werden. (vgl. Nerdinger, 2012, S. 135 ff).

Grundsätzlich werden – in Bezug auf die Beziehung zwischen der/dem Machtausübenden (Person, Norm, Gruppe etc.) und der/dem MachtempfängerIn - fünf Arten von Macht unterschieden (vgl. French & Raven, 1959, S. 150 ff):

- Belohnungsmacht (Reward Power): Diese Form der Macht äussert sich durch materielle Zuwendungen, Anerkennung, Beförderung und Anreizsysteme.
- Bestrafungsmacht (Coercive Power): Dazu zählen die Macht über Sanktionen wie etwa Entlassung oder Verweigerung von Belohnungen. Diese Macht wird durch Angst des Machtempfängers aufrechterhalten.
- Legitimierte Macht (Legitimate Power): Aufgrund von Rechtsprechung, organisatorischer oder sozialer Strukturen sowie ethisch/moralischen Grundsätzen wird diese Macht auch durch Typische Wortwahl deutlich: „...man sollte...“, „... ist verpflichtet zu...“ , „...hat das Recht zu...“. Meist wird der Ursprung dieser Macht nicht hinterfragt,
- Identifikationsmacht (Referent Power): In diesem Fall identifiziert sich der Geführte mit dem - oft charismatischen - Machtausübenden und möchte ihm (oder der Gruppe) ähnlich sein.
- Expertenmacht (Expert Power): Einem Experten werden besonderes Wissen und Fähigkeiten zugeschrieben (z. B. wird man dem Rat eines Anwalt in Rechtsfragen vertrauen oder eines Einheimischen, den man nach dem Weg fragt), die der Machtempfänger braucht, um ein Ziel zu erreichen.

In Organisationen finden sich je nach Unternehmenskultur all diese Arten von Macht in unterschiedlicher Ausprägung wieder. Ebenfalls abhängig von der Art des Unternehmens haben Geführte drei Möglichkeiten auf Macht zu reagieren: mit Respekt, Unterwerfung oder Reaktanz – einer Befindlichkeit, in der sich die Person eingeschränkt fühlt was ihre Freiheit betrifft und diese versucht wiederzugewinnen (vgl. Nerdinger, 2012, S. 141).

6.1.3.2 Hierarchie

Im Gegensatz zu Macht, die in Organisationen schwer fassbar und auf den ersten Blick oft nicht erkennbar ist, ist Hierarchie etwas, dass im Unternehmensalltag rasch sichtbar

wird, etwa bildlich veranschaulicht durch ein Organigramm. Das Wort Hierarchie kommt aus dem Griechischen und bedeutet übersetzt „heilige Herrschaft“. Es wurde erstmals gegen Ende des 18. Jahrhunderts in Zusammenhang mit Militär, Verwaltung und Politik erwähnt – zuvor war es eher der Kirche vorbehalten gewesen. In unserem Sprachgebrauch verwenden wir Hierarchie für ein Ordnungsprinzip, das durch Abstufungen gekennzeichnet wird. (vgl. Hildebrand, 2005, S. 13 ff).

Damit eine Hierarchie stabil wird und bleibt, braucht allerdings auch sie das Recht, sozusagen die Legitimation dazu. In unserer modernen Gesellschaft schafft diese Berechtigung der Erfolg. Früher war erfolgreich, wer einen Krieg gewann, mehr Land, mehr Rohstoffe zur Verfügung hatte. Heute ist der am erfolgreichsten, der sich im wirtschaftlichen Wettbewerb am besten behaupten kann. Dies gelingt wiederum dem am besten, der es am besten versteht, die Bedürfnisse seiner Kunden zu erfüllen (vgl. Wechsberg, 2005, S. 281 ff). Diese ändern sich jedoch ständig, was indirekt dazu führt, dass der am erfolgreichsten ist, der am flexibelsten auf Wünsche reagieren kann. Bezogen auf Führung bedeutet dies, dass jede Führungskraft auch mit Hierarchien umgehen können muss, um erfolgreich Karriere zu machen. Hierarchien gehorchen aber nicht formal strengen Prinzipien sondern nutzen viele informelle Wege wie persönliche Beziehungen, Freundschaften und Codes, die erst erkannt und gelernt werden müssen (vgl. Schwarz, 2007, S. 245 ff).

6.1.4 Der Reifegrad der MitarbeiterInnen

Nicht nur die Situation und die jeweilige Machtbeziehung zwischen Vorgesetzte(r)m und MitarbeiterInnen bestimmt das Führungsverhalten, sondern auch das Verhalten der MitarbeiterInnen. Die „Life Cycle Theory of Leadership“ oder in weiterer Folge in „Situational Leadership Theory“ umbenannte Modell von Hersey & Blanchard (vgl. Hersey & Blanchard, 1969, S. 26 ff) geht davon aus, dass jede(r) MitarbeiterInnen einen eigenen „Reifegrad“ besitzt, nach dem sie/er geführt werden soll, um optimal arbeiten zu können. Dieser Reifegrad oder „Maturity Level“ bezieht sich allerdings immer nur auf die Aufgabe und nicht auf die Persönlichkeit der MitarbeiterInnen an sich. Es wird zwischen vier MitarbeiterInnen-Typen unterschieden:

- unfähige/unwillige oder unsichere
- unfähige/willige
- fähige//unwillige oder unsichere
- fähige/willige

Je nach Reifegrad ergibt sich ein der Aufgabe entsprechender Führungsstil:

- Diktieren (Telling)
- Argumentieren (Selling)
- Partizipieren (Participating)
- Delegieren (Delegating)

Hersey und Blanchard wurden zu ihrem Modell ursprünglich durch die Notwendigkeit inspiriert sich in der Kindererziehung auf die Entwicklungsphasen des Kindes einzustellen - und sich dementsprechend als Elternteil anders zu verhalten - und legten dies auf neue, mittelmäßig erfahrene und erfahrene MitarbeiterInnen um. Bereits in den 1970iger Jahren stellten sie fest, dass es den *einen* „guten“ Führungsstil nicht gibt. 30 Jahre später hat sich das Führungsverständnis dahingehend verändert, dass Führung nicht etwas ist, das den MitarbeiterInnen widerfährt, sondern das gemeinsam mit ihnen passiert. So wie das Umfeld ändert sich diese Beziehung ständig, weshalb der Fokus auf die MitarbeiterInnen letztendlich ausschlaggebend für die Verbesserung der Führungsfähigkeiten ist und nicht ein bestimmter Führungsstil (vgl. Hersey & Blanchard, 1996, S. 42 ff).

6.2 SPEZIELLE FÜHRUNGSTHEMEN

6.2.1 Frauen und Führung

Auch wenn laut den 2012 erhobenen Daten der Statistik Austria Männer mit Universitäts- oder Fachhochschulabschluss rund dreimal häufiger eine Führungstätigkeit ausüben - 22,3 % versus 7 % (Online-Quelle: siehe

Literaturverzeichnis) – gibt es sie dennoch: weibliche Chefinnen, die Teams führen. Wie aber unterscheidet sich weibliche und männliche Führung?

Nicole Stelter von der Capella University in Minneapolis veröffentlichte 2002 einen Artikel, der sich explizit mit den Unterschied zwischen weiblichem und männlichem Führungsverhalten auseinandersetzte. Thematisiert wurde darin die Literatur der vergangenen 10 Jahre (vgl. Stelter, 2002, S. 88). Stelter kam zu dem Schluss, dass unterschiedliche Sozialisierung und erlernte Verhaltensweisen von Frauen in Familien und Kultur sich dementsprechend in Organisationkulturen widerspiegeln und auch in der Arbeitswelt zutage treten. Demnach kommt es also zum einen auf das Unternehmen an, wie unterschiedlich stark ausgeprägt Männer und Frauen führen. Je strenger eine Organisation reglementiert ist, desto weniger wird von der üblichen Norm abweichendes Verhalten akzeptiert. Zum anderen haben Frauen ein anderes taktisches Verständnis als Männer und neigen allein in einer reinen Männergruppe dazu, weniger interpersonell zu agieren. Frauen schätzen die Beziehungsaspekte ihrer Führungsrolle mehr und treffen eher partizipative Entscheidungen als ihre männlichen Kollegen, die direkter und aufgabenorientierter führen. Das kann für Unternehmen mit flachen Hierarchien und ausgeprägter Tendenz zur Teamarbeit durchaus ein Vorteil sein. Keine Unterschiede fand Stelter hingegen bei Aspekten der Problemlösung, wenn es Respekt und Vertrauen sowie Innovationen geht.

Männer dagegen pflegen häufiger soziale Rituale, auch sprachlicher Natur, wie etwa Wortgefechte. Sie entschuldigen sich seltener und artikulieren ihre Ideen nicht als Fragen. Letztendlich bleibt ein Vergleich aber schwierig, da Anforderungen und Umgebung an jede Führungskraft zu jeder Zeit ohnehin unterschiedlich sind und nie eine völlig gleiche Situation verglichen werden kann (vgl. Mölders & von Quaquebeke, 2011, S. 42 ff).

6.2.2 Virtuelle Führung

Die Sonderform des virtuellen Teams (siehe S. 25) verlangt natürlich auch nach einer Sonderform der Führung. Die Basis der Führungsaufgabe bilden jene Aufgaben, die

auch für jedes andere Team gelten - den fachlichen Überblick zu behalten, Projekte und Abgabetermine zu koordinieren und zu kontrollieren (vgl. Hermann et al., 2006, S. 36 ff).

Darüber hinaus ist die Führungskraft aber vor die Aufgabe gestellt, ein Team zu führen, dessen Mitglieder nicht vor Ort sind. Virtuelle Teams sind hochgradig aufgabenorientiert, und zudem meist Projektteams, die sich für eine bestimmte Zeit zusammenschließen. MitarbeiterInnen werden deshalb hauptsächlich nach ihrer fachlichen Kompetenz ausgewählt. Für eine virtuelle Aufgabe brauchen MitarbeiterInnen darüber hinaus aber auch hohe soziale Kompetenz und kommunikative Fähigkeiten, sowie die Fähigkeit zur Selbstmotivation. Diese Fähigkeiten sind in vielen Fällen nicht schon von Anfang an vorhanden. Rechtlich gesehen sind die MitarbeiterInnen oft Selbstständige, somit fehlen Karrieremöglichkeiten als Anreiz. Auch die Möglichkeit zur Führung über Hierarchien ist nicht gegeben, da Hierarchien in virtuellen Unternehmen weitgehend aufgelöst sind.

Es bleibt nur die Führung über Ziele, aber auch hier kann schwer das „Wie“ der Zielerreichung, sondern nur das Ziel selbst definiert werden. Letztendlich bleibt nur die Option Führungsbedarf zu reduzieren bzw. diesen an die die Gruppe zurückgeben - die MitarbeiterInnen, die für diese hauptsächlich auf Vertrauen basierende Organisationstruktur gebraucht werden, stehen aber noch nicht in dem Ausmaß zur Verfügung wie sie benötigt werden (vgl. Scherm & Süß, 2000, S. 79 ff).

Entsprechendes Training und Organisation regelmäßiger physischer Treffen der Teammitglieder sind daher Führungsaufgaben in virtuellen Unternehmen. Klare Abstimmungsprozesse und der Versuch jene MitarbeiterInnen zu finden und zu halten, die dieser komplexen Organisationsform gewachsen sind, sind wesentliche Faktoren erfolgreicher virtueller Führung.

6.2.3 Vo(n)m (der) MitarbeiterIn zur Führungskraft

Oft passiert es, dass MitarbeiterInnen innerhalb einer Organisation in der Hierarchie aufsteigen und zu Führungskräften werden. Der Aufstieg wird zunächst als positiv

erlebt. Mikropolitik, Unternehmenskultur, formelle und informelle Spielregeln etc. sind bekannt und müssen nicht erst mühsam in Erfahrung gebracht werden. Der Nachteil: alle kennen die neue Chefin oder den neuen Chef – nur eben nicht in dieser Rolle. Auch MitarbeiterInnen müssen in Bezug auf die Führungskraft aus den eigenen Reihen ein erst einmal neues Rollenbild für sich entwickeln. Genau diese Rollendefinition kann sich als Hürde erweisen. Denn gerade weil der neue Chef die Situation und die ehemaligen Kollegen so gut kennt, will er ihnen nichts zumuten, was ihn Sympathien und eventuell auch private Kontakte kosten könnte. Das Delegieren von Aufgaben wird in einer solchen Situation zum Drahtseilakt zwischen Verrat und Versagen, denn der Erfolg wird letztendlich an der erfolgreichen Erledigung von Aufgaben gemessen. Und so hat die neue Führungskraft manchmal zwei Jobs - ihren bisherigen und die Führungsaufgabe (vgl. Schreyögg, 2013, S. 106 ff). Frauen fällt dieser Wechsel in die Führungsrolle meist leichter, da sie Führung eher als eine Aufgabe und weniger als eine Rolle sehen (vgl. Rastetter, 2007, S. 90).

Helfen kann eine formale „Inthronisation“, quasi eine offizielle Amtseinführung durch die nächsthöheren Führungsebene, bei der die Funktion und Aufgaben der neuen Führungskraft erläutert werden, und ein gewisses Maß an Resilienz in Bezug auf Widerstand der neuen Mitarbeiter. Gelingen kann der Wechsel über klare Zielvereinbarungen und die beidseitige Klärung von Erwartungen bezüglich der Zusammenarbeit (vgl. Schreyögg 2011, S. 185 und 2013, S. 106 ff).

6.3 TRAINING VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

Geht man davon aus, dass Führung nicht etwas ist, das man kann, sondern das erlernbar ist, liegt es nahe, Führungskräfte mit dementsprechenden Trainings in Bezug auf ihre Führungsfähigkeiten weiterzuentwickeln. In der Regel werden Manager auf Trainings, Workshops und Konferenzen geschickt, um sich diese Qualifikationen anzueignen. Verfügt das Unternehmen nicht über ausreichend finanzielle Mittel, die für Entwicklungsmaßnahmen zur Verfügung stehen, bekommen Führungskräfte eventuell Vorgaben, wie sie in bestimmten Situationen agieren sollen, oder sie lernen schlicht und einfach nur aus Erfahrung. Grundsätzlich stehen viele Möglichkeiten der

Führungskräfteentwicklung zur Verfügung, vier weit verbreitete Methoden (a) werden hier kurz, zwei weniger bekannte Methoden (b) etwas ausführlicher vorgestellt (vgl. Björn et al, 2012, S. 365 ff):

a) verbreitete Methoden:

- Individuelle, arbeitsbezogene Beratung und Betreuung (Coaching, Supervision)
- Simulationen und Unternehmensplanspiele – wie in einem „Erfahrungslabor“, einer Art künstlichen Realität, werden komplexe Abläufe analysiert, Entscheidungen und ihre Auswirkungen thematisiert (siehe auch Kapitel Teambuilding, S. 11)
- 360 °C-Feedback – eine Befragung in der das ganze unternehmensrelevante Umfeld einbezogen wird. Es sollen die Unterschiede zwischen Selbstbild und Fremdbild aufgezeigt werden.
- Mentoring - Die Mentorin/der Mentor unterstützt aufgrund seiner Erfahrung hinsichtlich Karriere und Persönlichkeitsentwicklung, vermittelt Zugang zu Netzwerken und hilfreichen Kontaktpersonen.

b) weniger verbreitete Methoden:

- Transformatives Lernen über Mentale Modelle

Manche Führungskräfte sind deswegen so effektiv, weil sie mit Problemen und komplexen Herausforderungen anders umgehen als ihre KollegInnen. Sie messen also diesen Situationen eine andere Bedeutung bei und haben ein anderes mentales Modell davon wie die Welt funktioniert. Auch ihr Handeln wird von diesem Bild bestimmt. Während der traditionelle Weg über informationelles Lernen, also über Trainingsworkshops und Erfahrung, funktioniert, führt jener des transformationellen Lernens über kontextspezifische Erfahrungen und die kritische Reflexion von Vorannahmen. Über herausfordernde Erfahrungen, wie etwa eine Umstrukturierung zu leiten oder einen Prozess von Beginn an aufzubauen, sammeln Führungskräfte komplexe Erfahrungen, auf die sie kein Workshop vorbereiten kann. Positive Führungserfahrungen bestehen so aus vielen kleinen Ereignissen, die, je früher sie starten und je besser sie begleitet werden (z.B. durch Coaching oder

Mentoring) desto nachhaltiger das Selbstvertrauen und den Selbstwert der Führungskraft beeinflussen (vgl. Homer, H. Jonson, 2008, S. 85 ff).

o Taktile Methoden

Bei einem, sich über acht Monate erstreckenden, Führungskräfte-Training der Firma Lego A/S wurden anstatt Flipcharts und anderen gängigen Seminarmaterialien zur Darstellung von Prozessen Legosteine, Brücken, Ninja-Figuren und Lego-Piraten für die Strategieplanung angeboten. Wenig verwunderlich war in den Gruppen, die diese Medien verwendeten die Teilnahme wesentlich intensiver, und es gab mehr Interaktion zwischen den Anwesenden, auch in den Pausen. Die Seminarteilnehmer gaben an, durch die Kombination aus Sehen und Fühlen, neue Eindrücke erhalten zu haben, was wiederum zu neuen Ideen, neue Blickwinkel und Problemlösungen führte. (vgl. Roos et al., S. 549, 2004 ff)

Zusammenfassung

- Führung ist nicht nur aufgaben- sondern hochgradig personenorientiert.
- Veränderte wirtschaftliche Bedingungen erfordern ständige Anpassung des Führungsstils sowie einen souveränen Umgang mit Macht, Verantwortung und persönlichen Grenzen.
- Zunehmend weibliche Führungskräfte, neue virtuelle Unternehmensformen sowie Aufstieg im eigenen Unternehmen erfordern eine Veränderung der Unternehmenskultur.
- Geht man davon aus, dass Führung erlernbar ist, stehen neben informationellem Lernen auch Modelle des Verhaltens- und Flexibilitätstrainings zur Verfügung, die der jeweiligen Zielgruppe angepasst werden können.

7 Zusammenfassende Erkenntnisse aus der Literatur

- Konfliktverhalten hat viele Gesichter (Solga, 2003, nach van de Vliert, 1997)
 - * Verdrängen,
 - * Nachgeben
 - * Kämpfen
 - * Kompromiss
 - * Lösen
- Eine Gruppe ist noch kein Team, jedes Team aber eine Gruppe (König & Schattenhofer, 2012)
- Teams sind Gruppen mit einem „doppelten Gesicht“. Sie erfüllen eine Aufgabe und sind darüber hinaus noch ein System mit eigener Dynamik (König, 2012).
- Da sich die Gruppe ständig aufeinander bezieht, wird durch einen Konflikt die Gruppendynamik entscheidend mitgeprägt (Ballreich, 2012).
- Teambuilding an sich wird entscheidend durch das Ziel (Comelli, 2003), den Trainer (Friebe, 2009) und einen gelungenen Transfer (Schad, 2004) beeinflusst.

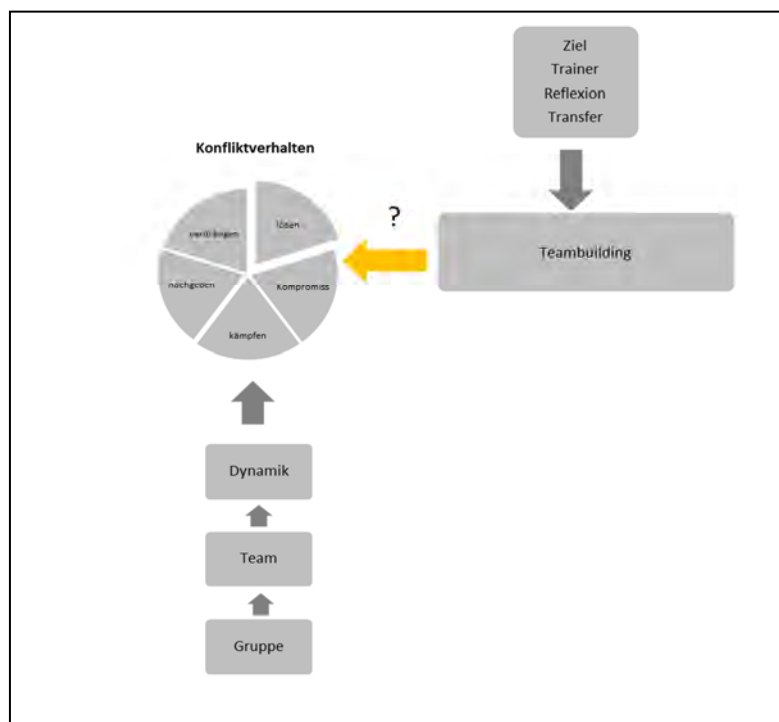


Abbildung 8: Zusammenfassende Erkenntnisse aus der Literatur

(Quelle: eigene Darstellung)

EMPIRISCHER TEIL

8 ZIEL DER EMPIRISCHEN STUDIE

Teambuilding ist eine erfahrungs- und handlungsbasierte Personalentwicklungsmaßnahme, die Unternehmen mit dem Ziel einsetzen, Zusammenarbeit, Kommunikation, Problem- und Konfliktlösung der Mitarbeiter zu verbessern (vgl. Bartlett et al., 1999, S. 301). Im Rahmen der empirischen Studie dieser Arbeit wird ein Aspekt dieses Ziels untersucht, und zwar:

Der Einfluss von „Teambuilding“ auf das Konfliktverhalten von Arbeitsgruppen in Wirtschaftsunternehmen aus der Sicht von Führungskräften.

Die Befragung aus dem Blickwinkel der Führungskräfte wurde aufgrund der Annahme gewählt, dass Führungskräfte durch ihre hierarchisch übergeordnete Position und ihre Verantwortung für ihre MitarbeiterInnen das Konfliktverhalten mehrerer Personen gleichzeitig sowie die damit verbundenen Interaktionen überblicken können.

Die Frage, wie Teambuilding das Konfliktverhalten in den betreffenden Arbeitsgruppen aus der Sicht der Führungskräfte beeinflusst, konkretisiert sich in mehreren Teilaspekten:

- Welche Konflikte gibt/gab es in den Teams?
- Wie werden Konflikte in den Teams im Alltag gelöst werden?
- Aus welchen Gründen wird/wurde Teambuilding in den untersuchten Unternehmen durchgeführt?
- Was verändert(e) sich durch Teambuilding speziell im Hinblick auf Konflikte?
- Wann stößt Teambuilding an seine Grenzen?
- In welcher Relation stehen die eingesetzten Mittel zum Erfolg?
- Wie gut können Führungskräfte Konflikte einschätzen?
- Wie verantwortlich fühlen sich Führungskräfte für Konflikte in ihrem Team?
- Welche Maßnahmen der Konfliktprävention ergreifen Führungskräfte?

9 DARSTELLUNG DER VORGEHENSWEISE

Für die Untersuchung wurde eine qualitative Vorgehensweise gewählt. Kennzeichen dieser Methode ist eine offene Annäherung des Forschenden an die Befragten. Zu Beginn der Untersuchung werden keine Hypothesen gebildet, durch die Literaturrecherche wurden lediglich Ideen entwickelt, nach welchen Anzeichen und Aussagen gesucht werden muss, um die Forschungsfrage zu beantworten (vgl. Lamnek, 2010, S. 123).

Qualitative Interviews können Experteninterviews oder Interviews sein, die persönliche Blickwinkel und Einstellungen abbilden (vgl. Mayring, 2010, S. 33). Eine qualitative Methode eignet sich insofern gut für diesen Kontext, als sie „weiche Faktoren“ wie Gefühle, Verhalten und persönliche Eindrücke berücksichtigt. Gerade in Organisationen eingebundene Prozesse, wie eben Teamentwicklung, sind verschiedenen Interessen im Unternehmen ausgesetzt, bei denen auf jede gesetzte Aktion automatisch eine Reaktion folgt, die wiederum mit Emotionen verbunden ist, die sich nicht quantifizieren lassen (vgl. Kardoff, 2004, S. 239 ff).

10 EXPERTENINTERVIEW

Zur Erarbeitung der Fragen für das Leitfadeninterview wurde eine Heuristik in Form eines Expertengesprächs durchgeführt. Diese Methode wurde eingesetzt, um das theoretische Literaturstudium schon in der Eingangsphase mit den tatsächlich zu führenden Interviews zu verbinden (vgl. Agha & Payrhuber, 2009, S.1).

Als „Experte“ oder „Expertin“ in diesem Kontext wird eine Person bezeichnet, die aufgrund ihrer beruflichen oder gesellschaftlichen Rolle über bestimmte Information hinsichtlich Struktur und/oder Prozessen verfügt (vgl. Laudel & Gläser, 2010, S. 13). Allerdings muss die Methode durchaus kritisch betrachtet werden, denn durch Auswahl des Experten/der Expertin und die Form der Fragestellung wird eine bestimmte Richtung eingeschlagen. Darüber hinaus kann nicht mit Sicherheit festgestellt werden, ob die betreffende Person auf dieselbe Frage auch immer dieselbe Antwort geben

würde, weshalb das Experteninterview nur als Grundlage, nicht aber als allgemein gültig und richtig anzusehen ist (vgl. Laut, Pickel & Pickel, 2009, S. 186 ff).

- Experteninterview mit Mag. Thomas Böhm -

Mag. Thomas Böhm ist seit 1990 in Europa, Asien und den USA als Unternehmensberater und Trainer tätig. Das Interview fand am 6. Dezember 2013 statt.

Wie definieren Sie Teambuilding?

Teambuilding ist kein Produkt für sich. Es ist sozusagen ein Element neben Führungskräfte- und Bereichsentwicklung. Es geht meistens um die Themen Führung und um Konflikte. Teamentwicklung hat heute auch eine andere Bedeutung bekommen. Früher war das mehr ein „Lasst uns mal einen Tag freinehmen und auf einen Baum klettern“. Es kommt ja aus verschiedenen Ecken. Die Outdoor Events primär aus Amerika bzw. dem englischsprachigen Raum. Das sind meist standardisierte Methoden – unter dem Motto: die wende ich an und dann geht es dem Team besser. Dann gibt es die andere Szene, die mit dem arbeitet, was da ist - Gruppendynamik zum Beispiel. Deshalb ist Teambuilding heute meiner Meinung nach ein Sammelbegriff geworden für ein Team, das an sich arbeitet.

Was verstehen Ihre Auftraggeber unter Teambuilding?

Die meisten haben keinen konkreten Begriff. Natürlich wird aus der Wirtschaft schnell einmal Teambuilding angefragt. Aber als Trainer muss ich immer hinterfragen, was die Auftraggeber wollen. Durch die ständigen Veränderungen in großen Organisationen heute, wo immer Strukturen adaptiert werden und natürlich in Folge die sozialen Strukturen nachgezogen werden müssen, kann das ein Teambuilding schon beschleunigen. Es funktioniert in der Regel aber auch von selbst, sofern keine Probleme da sind. Soziale Systeme, also Gruppen, brauchen immer einen bestimmten Prozess, damit sie arbeitsfähig sind. Da müssen gewisse

Teambuilding ist heute ein Element neben Führungs- und Bereichsentwicklung und ein Sammelbegriff für ein Team, das an sich arbeitet.

Es gibt zwei Ausprägungen - Arbeit mit standardisierten Methoden und mit dem, was die Situation vorgibt.

Die Auftraggeber haben meist keinen konkreten Begriff davon, was Teambuilding ist.

Durch die ständigen Veränderungen in Organisationen müssen auch die sozialen Strukturen ständig angepasst werden und Gruppen bestimmte Prozesse durchlaufen, damit sie arbeitsfähig sind.

Der „Day off“, der früher oft als Teambuilding angefragt wurde ist heute eher für Teams interessant, die remote über die Welt verteilt sind.

Dinge in einer Gruppe klar sein. Nähe und Distanz zum Beispiel beziehungsweise oben und unten, also wer hat wem etwas zu sagen. Das muss nicht unbedingt ausgesprochen werden. Vieles passiert unausgesprochen. Es passiert am Werkstück. Also es wird über das Projekt geredet, aber in Wirklichkeit sortiert sich die Gruppe. Das ist ein Prozess, der wichtig ist, auch weil er sehr im Zusammenhang mit Konflikten steht. Im Vier-Phasen-Modell nach Tuckman ist die zweite Phase zu lernen, mit Differenzen umzugehen und dieses Wissen dann in der dritten Phase anzuwenden - im Sinne von sich über Normen und Strukturen usw. auseinanderzusetzen. Das ist ein Bedürfnis, das die Leute auch kennen. Was früher häufig als Teamentwicklung angefragt wurde ist: „Wir wollen einmal einen Day Off.“ Da geht es um den Unterhaltungswert, das ist sehr darauf fokussiert, dass die Leute einfach zusammenkommen und ist heute wieder in Bereichen interessant, wo Teams remote, also irgendwo auf der Welt verteilt sind. Da macht Zusammenkommen hin und wieder Sinn.

Wann macht es Sinn ein Teambuilding durchzuführen bzw. mit einer Gruppe zu arbeiten?

Wenn es einen Grund gibt. Gruppendynamisch gesehen gibt es mehrere Gründe, dass eine Gruppe auf sich selber zurückgeworfen wird. Der eine ist eine wesentliche Veränderung, also eine Neusituation. Zum Beispiel eine neue Führungskraft, ein wichtiger Personenwechsel, die Struktur ändert sich, das Ziel ändert sich, wesentliche Rahmenbedingungen ändern sich. Abteilungs-Mergers, zwei Abteilungen werden zusammengelegt oder De-Mergers, zwei werden später wieder auseinandergenommen. Das sind momentan typische Hintergründe. Dieser Merger of Equals, von dem immer gesprochen wird, den gibt es fast nie, denn da kommen zwei verschiedene Kulturen zusammen und es gibt einen Konflikt. Solche Probleme können sie nur lösen, indem sie sich darüber verständigen. Es gibt dann diese Leitdifferenzen: z. B. Konflikte oder Unverständnis. Die Geschwindigkeit heute führt oft dazu, dass die Leute nicht mehr wissen wo sie hin sollen, was die Richtung ist, geschweige denn das Ziel.

Teambuilding macht Sinn, wenn es einen Grund gibt. Gründe können sein:

- ❖ *Wesentliche Veränderung in Struktur und/oder Ziel*
- ❖ *Führungswechsel*
- ❖ *Wechsel wichtiger Personen*

Bei einem Merger gibt es oft Konflikte der Kulturen, über die man sich verständigen muss.

Wie arbeiten Sie mit den Menschen?

Es kommt auf den Auftrag an. Fast immer hat der Auftrag damit zu tun, dass die Rolle der Führungskraft unklar ist und die Erwartungen aneinander nicht ausgesprochen werden. Da braucht es oft ein „Mission Statement“. Sehr häufig wird Teamentwicklung heute auch verbunden mit einem Coaching der Führungskraft, wenn es Führungsdefizite gibt. Der Wunsch an mich ist oft: Löse mir meine Defizite. Das geht nur bedingt.

Fast immer hat der Auftrag auch damit zu tun, dass es Konflikte gibt. Dann suche ich einen Weg, um diese besprechbar zu machen.

Welche Vorgaben bekommen Sie?

Vorgaben in dem Sinne gibt es eigentlich nicht. Die entwickeln sich im Rahmen des Gesprächs, das ich mit der Führungskraft oder dem Personalentwickler führe. Die Frage ist aber immer, was ich im Hinterkopf habe, worum es geht, worüber verhandeln wir gerade, was ist der Subtext. Die Methodik ist meiner Meinung nach immer erst die dritte Frage. Die erste Frage ist, was ist das Ziel, worum geht es, was soll dabei rauskommen. Die zweite Frage ist, was sind so die Situationen, Probleme, Fragestellungen. Daraus leite ich ab, was wir machen. Die Methoden haben meiner Meinung nach so gut wie immer damit zu tun, dass man Dinge besprechbar macht, die vielleicht sonst nicht besprochen werden.

Häufig hat es damit zu tun, dass die Leute verstehen, dass ihre sozialen Prozesse normal sind und dass es nicht darum geht, dass sie etwas schlecht machen. Sondern dass es nur darum geht, dass man sich anschaut, was man verändern oder verbessern kann, wie man Reibungsverluste reduziert. Wenn die Beteiligten merken, es geht jetzt nicht darum, dass ihnen was vorgeworfen wird ist es in der Regel so, dass alle froh sind, dass sie mitgemacht haben.

Die Arbeit hängt vom Auftrag ab. Dieser hat häufig zu tun mit:

- ❖ *Unklarer Rolle der Führungskraft*
- ❖ *Unausgesprochenen Erwartungen aneinander*
- ❖ *Coaching der Führungskraft*
- ❖ *Besprechbarmachen von Konflikten*

Vorgaben entwickeln sich im Laufe des Gesprächs mit den Verantwortlichen. Folgende drei Fragen müssen geklärt werden:

1. *Was ist das Ziel?*
2. *Wie ist die derzeitige Situation (Probleme, Fragestellungen)?*
3. *Nach welcher Methode gehe ich vor, nachdem ich Ziel und Situation kenne?*

Es geht darum, dass die Teilnehmer erleben, dass ihre sozialen Prozesse normal sind und es lediglich um Verbesserung geht.

Welche Erfahrungen haben Sie speziell in Bezug auf Konflikte, im Rahmen von Teambuildings?

Was ich oft erlebe ist, dass die meisten nicht differenzieren zwischen Gruppen und Individuen und dass sie individuelle Konflikte auf Gruppen überwälzen. Bilaterale Konflikte gehören meiner Meinung nach nicht in die Teamentwicklung. Wenn zwei einfach nicht miteinander können muss man die herausfiltern. In einer Beziehung hätten die einen Grund zusammen zu sein. Das heißt, es gibt auch einen Grund, sich um die Einigung zu bemühen. Das haben Menschen in Arbeitsbeziehungen nicht - das ist häufig eine Überbewertung. Da wird meiner Meinung nach zu viel verlangt. Man kann zum Beispiel dafür sorgen, dass die so wenig wie möglich miteinander zu tun haben. Also we „agree to disagree“. Ihr mögt euch nicht kann man aussprechen. Ihr könnt euch nicht leiden? Dann geht euch aus dem Weg. Wenn das möglich ist, ohne den Gesamtprozess zu schädigen, dann organisiert man die Arbeit so, dass sie nichts mehr miteinander zu tun haben. Das heißt, es geht nicht immer darum, etwas aufzulösen und auch nicht immer darum den Hintergrund zu verstehen. Gruppenkonflikte sind sowieso etwas anderes, insofern, als sie meist nicht so heiß sind. Da geht es mehr um Flügelkämpfe oder dass die einen meinen sie müssen links gehen und die anderen rechts. Oder um die bessere Technologie. Sehr häufig auch darum, dass die Aufträge widersprüchlich sind – gerade bei Organisationskonflikten.

Wie sehr fühlt sich eine Führungskraft für Konflikte in ihrem Team verantwortlich?

Nun - sie *ist* verantwortlich. Wie sehr sie sich dafür verantwortlich fühlt, hängt von der Führungskraft ab. Ich würde sagen die meisten sind sich ihrer Verantwortung bewusst. Aber viele wissen nicht, was sie tun sollen. Das ist in jeder Führungskräfteentwicklungsarbeit immer der heißeste Punkt, wo von den Teilnehmern die größte Energie und das meiste Interesse da ist. Es ist heute so eine Dichte , so ein hoher Anspruch, dass es keine Reserven mehr gibt, wenn dann auch noch Schwierigkeiten auftauchen.

Oft werden bilaterale Konflikte auf die Gruppe überwälzt.

In einer Arbeitsbeziehung gibt es im Gegensatz zu einer Partnerschaft keinen Grund zusammen zu sein. Wenn es den Gesamtprozess nicht schädigt kann man die Arbeit so organisieren, dass die Konfliktparteien sich aus dem Weg gehen können.

Es geht nicht immer um eine Lösung oder darum den Hintergrund zu verstehen.

Gruppenkonflikte sind nicht so „heiss“.

Bei Organisationskonflikten sind häufig die Aufträge widersprüchlich.

Es hängt von der Führungskraft ab, wie verantwortlich sie sich fühlt.

Viele Führungskräfte sind überfordert, weil sie nicht wissen, was sie bei Konflikten tun sollen.

Der hohe Anspruch an Führungskräfte lässt keine Reserven für Konflikte mehr übrig.

Was sind für Sie gute Arbeitsbedingungen?

Ausreichend Zeit, ein klarer Kontrakt, ein passender Ort. Im Prinzip das ist es.

- ❖ *Ausreichend Zeit*
- ❖ *Ein passender Ort*
- ❖ *Ein klarer Vertrag*

Was waren das schlimmste und das beste Erlebnis, das Sie im Rahmen eines Teambuildings hatten?

Die schlechtesten Erfahrungen haben immer etwas mit dem Ort zu tun. Es ist schon eine Arbeit wo man wirklich auch an die Seele der Gruppe geht. Wenn man in einem ausgeräumten Wirtshausbereich arbeitet und nebenan die Feuerwehr Karten spielt funktioniert es nicht.

Die besten Erlebnisse - da habe ich viele. Für mich sind das sehr oft berührende Elemente, wo gute Emotionen entstehen. Dort, wo die Leute das Gefühl haben, jetzt können wir besser miteinander reden.

Die schlimmsten Erlebnisse haben immer mit einem unpassenden Ort zu tun.

Die besten Erlebnisse sind jene, wo die Teilnehmer das Gefühl haben, sie können besser miteinander reden.

11 DATENERHEBUNG

11.1 Das Leitfadeninterview

Die Befragungen der Führungskräfte wurden in Form von Leitfadeninterviews durchgeführt. Diese halbstrukturierte Interviewform orientiert sich im Gesprächsverlauf an Fragen, die im Vorhinein festgelegt werden. Die Vorteile dieser Technik liegen darin, dass alle wichtigen Bereiche behandelt werden und die Ergebnisse miteinander verglichen werden können (vgl. Bortz & Döring, 2002, S. 315).

Darüber hinaus ist das Leitfadeninterview für ungeübte Interviewer leicht zu handhaben, da das Vorgehen bestimmten Regeln folgt, das Gespräch aber trotzdem offen und an den Gesprächspartner angepasst geführt werden kann (vgl. Stigler & Felbinger, 2005, S. 129 ff). Wichtig für die Konstruktion eines Leitfadens ist eine gewisse Kenntnis der Situation de(r)s Befragten, ihres/seines Umgangs, der Regeln und Werte, die sie/ihn dominieren, um die „soziale Erwünschtheit“ der Fragen abschätzen zu können. Die Fragen sollen theoretisch und praktisch relevant sein, die „Lebenswelt“ abbilden, die Art und Weise zu fragen zum Inhalt der Frage passen. So eignen sich Erzählfragen zum Gesprächseinstieg und wiederholende Fragen zu Reflexion am Ende des Gesprächs und zur Klärung von Widersprüchen. (vgl. Stigler & Felbinger, ebenda)

11.2 Interviewzeitraum

Die Interviews wurden im Zeitraum von November 2013 bis Februar 2014 durchgeführt.

11.3 Interviewort

Alle Interviews fanden im direkten Kontakt mit der interviewten Person, an einem von ihr/ihm vorgeschlagenen Ort statt.

11.4 InterviewpartnerInnen

Zielgruppe der Befragung waren Führungskräfte, die in ihrer Führungsrolle Erfahrung mit Teambuilding anführen konnten. Interviewt wurden vier Frauen und fünf Männer dreier Unternehmen in der Privatwirtschaft, wobei zwei Firmen als

Aktiengesellschaften, eine als GmbH geführt werden. Ein Unternehmen ist in der Pharmazeutischen Industrie, das zweite im Finanzdienstleistungsbereich und das dritte im Bereich des Technischen Consultings tätig. Die Auswahl der Branchen erfolgte nicht gezielt, vielmehr war die Zugänglichkeit zu Interviewpartnern durch Vermittlung Dritter ausschlaggebend für die Auswahl der Unternehmen. Alle Führungskräfte sind in der mittleren Führungsebene tätig.

Die Führungserfahrung der Interviewpartner betrug zum Interviewzeitpunkt zwischen 2 und 15 Jahren:

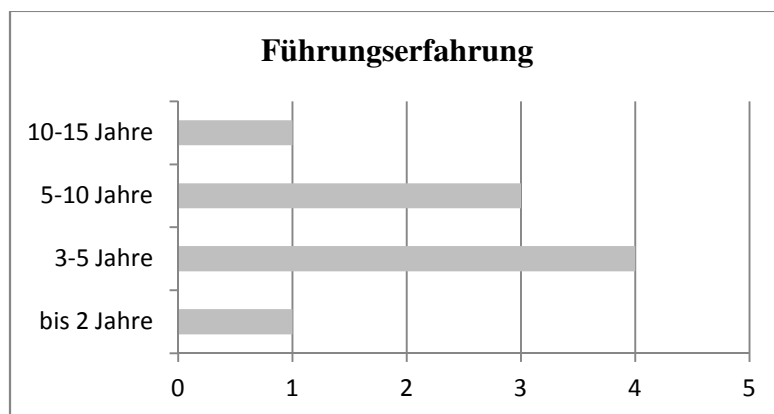


Abbildung 9: Führungserfahrung der InterviewpartnerInnen
(Quelle: eigene Darstellung)

Die Anzahl der den Führungskräften unterstellten Mitarbeiter reichte von 2 bis 36 Mitarbeitern:

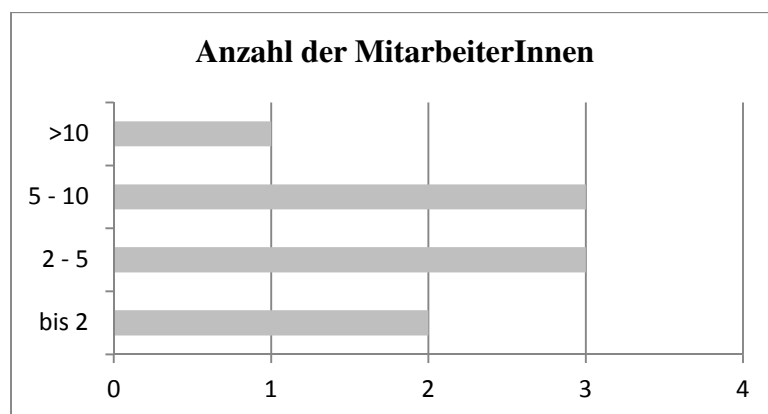


Abbildung 10: Anzahl der MitarbeiterInnen der InterviewpartnerInnen
(Quelle: eigene Darstellung)

11.5 Durchführung der Befragung und Art der Aufzeichnung

Bei Terminvereinbarung wurde auf die digitale Aufzeichnung der Interviews (.m4a-Dateien) sowie Anonymisierung in Bezug auf Person und Unternehmen hingewiesen. Als Zeitraum wurde maximal eine Stunde veranschlagt.

11.6 Themengebiete des Leitfadens

Insgesamt wurden 4 Themengebiete mit 2 bis 8 Fragen vorbereitet:

- Fragen zur allgemeinen Durchführung von Teambuilding im Unternehmen
 - Erzählen Sie mir vom letzten Teambuilding, an das Sie sich als Führungskraft erinnern können.
 - Wann war das?
 - Welche Gründe gab es dafür?
 - Was wurde gemacht?
 - Wo fand es statt?
 - Wie viele Mitglieder aus Ihrem Team haben teilgenommen?
 - Haben Sie Informationen über die Höhe der Kosten, wenn ja, wie hoch waren diese?
 - Was war das erfolgreichste Training, an das Sie sich erinnern können und warum?
- Fragen zum Umgang mit Konflikten in der Arbeitsgruppe
 - Wie werden Konflikte in Ihrem Team im Alltag gelöst?
 - Können Sie mir von einem konkreten Beispiel erzählen?
- Fragen zu Veränderungen durch Teambuilding im Hinblick auf Konflikte
 - Was ändert sich durch ein Teambuilding?
 - Was ändert sich bezüglich Konfliktverhalten?
 - Wie verändert sich der Umgang miteinander?
 - Was sind gute Voraussetzungen für Teambuilding?
 - Wann ist ein guter Zeitpunkt?
- Fragen zu Grenzen des Teambuildings
 - Wann stößt Teambuilding an seine Grenzen?
 - Wann sind andere Methoden zielführender?

Als Einstiegsfrage wurde die Erzählfrage zum letzten Teambuilding gestellt, alle anderen Fragen orientierten sich am Gesprächsverlauf.

12 DATENAUSWERTUNG

12.1 Die Qualitative Inhaltsanalyse

Die Inhaltsanalyse hat protokollierte Kommunikation als Ausgangspunkt, deren Analyse systematisch nach bestimmten Regeln abläuft („Regelgeleitetheit“) und damit auch für andere nachvollziehbar wird. Darüber hinaus wird das Forschungsmaterial anhand einer Frage ausgewertet, die theoretisch recherchiert wurde und anhand derer auch die Interpretation der Ergebnisse erfolgt („Theoriegeleitetheit“) (vgl. Mayring, 2010, S. 12ff).

Gleichzeitig passt sich die qualitative Inhaltsanalyse aber dem Forschungsgegenstand an. Der Ablauf der Analyse wird anhand der Forschungsfrage entsprechend einem „Ablaufmodell“ festgelegt (vgl. Mayring, 2010, S. 48ff).

Als qualitative Technik wurde die Zusammenfassung mit Kategorienbildung gewählt. Bei dieser Art der Auswertung wird das Interviewmaterial inhaltlich so konzentriert, dass die Information in übersichtliche Kategorien gesammelt werden kann, der essentielle Inhalt des Ausgangsmaterials aber erhalten bleibt. Durch Paraphrasierung, Generalisierung und Reduktion kann das Material auf die angestrebte Abstraktionsebene gebracht werden. (vgl. Mayring, 2010 S.65 ff).

12.1.1 Auswertungsmodell der vorliegenden Arbeit

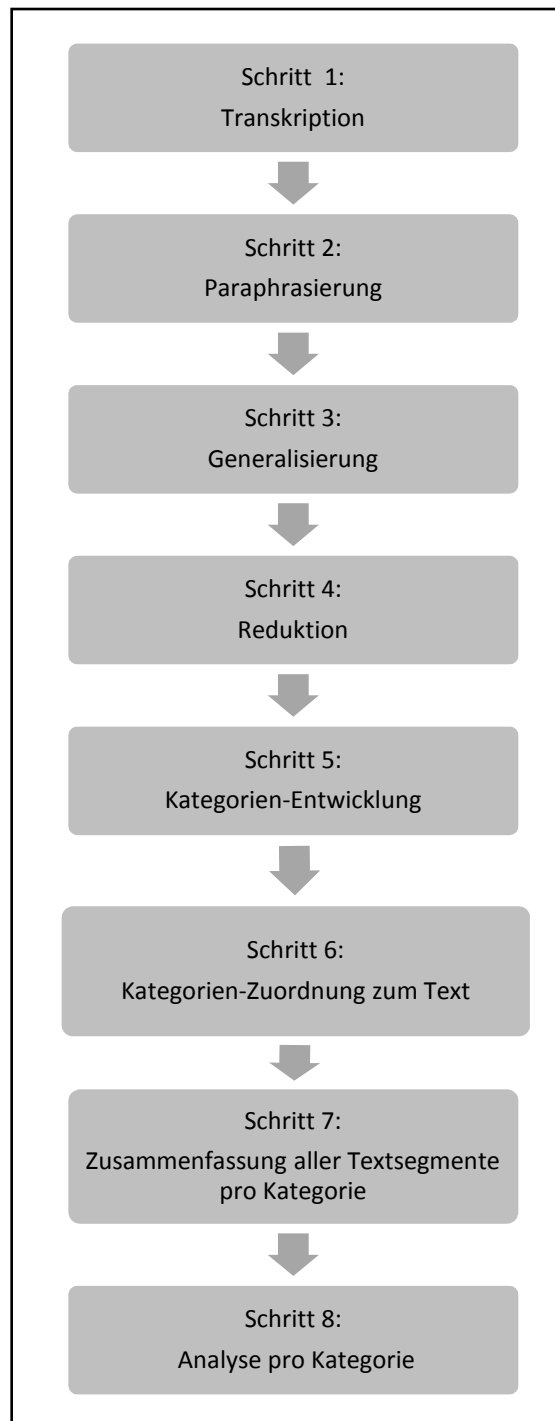


Abbildung 11: Auswertungsmodell
(Quelle: eigene Darstellung)

12.2 Transkription der Interviews

Für die Transkription, also die Übertragung der aufgezeichneten Interviews in eine schriftliche Form, gibt es keine einheitlichen Regeln. Die gewählte Vorgangsweise orientiert sich demnach weitgehend am Forschungsziel.

Das Interviewmaterial wurde ins Hochdeutsche übertragen. Dialekte wurden vernachlässigt, da sie keinen wesentlichen inhaltlichen Bezug darstellen. Gleiches galt für moderate Körpersprache, kurze Pausen und Verzögerungslaute. Die Transkription erfolgte wörtlich, die Interviews wurden mit laufenden Nummern von 1 bis 9, jede Zeile ebenfalls mit einer fortlaufenden Ziffer versehen, die als Quellenangabe für die Auswertung dient (vgl. Kaune K., 2010, S. 144).

12.3 Kodiereinheiten, Paraphrasierung, Generalisierung und Reduktion

Vor Zusammenfassung des Materials wurden die „Analyseeinheiten“ festgelegt. Als kleinste Texteinheit wurde jeder *Satz* oder auch *Teil eines Satzes* zum Thema („Kodiereinheit“), als größte Texteinheit *jeder Absatz* der in die betreffende Kategorie fiel definiert („Kontexteinheit“) (vgl. Meyring, 2010, S. 59).

Jede Kodiereinheit – also jeder Satz oder Satzteil, wurde daraufhin umschrieben (Paraphrase), alle Textbestandteile ohne Inhalt weggelassen. Daraufhin wurde die Abstraktionsebene festgelegt. Diese definiert die Nähe des Gesagten zur abstrakten Auswertungskategorie. So wurde etwa die Aussage „...Auslöser für ein Teambuilding war eigentlich immer, dass das Team relativ schnell gewachsen ist“ der Kategorie „Grund“ zugeordnet (vgl. Kuckartz, 2014, S. 63).

Paraphrasen, die unter der Abstraktionsebene lagen wurden verallgemeinert (Generalisierung), solche die darüber lagen belassen. Paraphrasen gleichen Inhalts wurden gestrichen (Reduktion). Ziel war es, das ursprüngliche Material am Ende der Reduktion durch allgemeine Aussagen wiederzugeben (vgl. Meyring, 2010, S. 69).

12.4 Entwicklung des Kategoriensystems

Die Kategorienbildung erfolgte deduktiv-induktiv. Grundlage des deduktiven Anteils der Kategorienbildung war das theoretische Material. So wurde beispielsweise nach Comelli, 2003, davon ausgegangen, dass es bestimmte Ziele gibt, die durch ein Teambuilding verfolgt werden, die sich in der Kategorie „Gründe für Teambuilding“ wiederfinden. Darüber hinaus wurden Aussagen der InterviewpartnerInnen verallgemeinert und schließlich ebenfalls in Kategorien zusammengefasst. Letztendlich ergaben sich 5 Hauptkategorien (vgl. Kuckartz, 2014, S. 63 u. 69).

12.4.1 Subkategorien

Da sich nach Durchsicht von 2 Interviews die 5 definierten Hauptkategorien als zu allgemein erwiesen, wurde jede Hauptkategorie in Subkategorien unterteilt. Das gesamte Interviewmaterial wurde danach unter Berücksichtigung aller Kategorien analysiert.

12.5 Kategorien-Überblick

Folgende Kategorien wurden für die Analyse des Interviewmaterials herangezogen:

Kategorie 1: Konflikte in Teams

Subkategorie 1A - Konfliktarten

Subkategorie 1B - Konfliktlösung

Subkategorie 1C – Konfliktprävention

Kategorie 2: Gründe für Teambuilding

Subkategorie 2A - soziale Gründe

Subkategorie 2B - organisatorische Gründe

Kategorie 3: Teambuilding

Subkategorie 3A - Auswirkung des Teambuildings auf das Konfliktverhalten

Subkategorie 3B - allgemeine Veränderung durch ein Teambuilding

Subkategorie 3C - gute Voraussetzungen für ein Teambuilding

Subkategorie 3D - guter Zeitpunkt für ein Teambuilding

Kategorie 4: Grenzen des Teambuildings

Subkategorie 4A – soziale Grenzen

Subkategorie 4B - organisatorische Grenzen

Kategorie 5: Führung und Verantwortung

Subkategorie 5A - Konfliktverantwortung

Subkategorie 5B - Verantwortung in Bezug auf die Führungsrolle

13 ERGEBNISSE

13.1 Allgemeines

Als Einstiegsfrage wurden die befragten Führungskräfte angeregt, vom letzten Teambuilding zu erzählen, das für bzw. mit deren MitarbeitInnen veranstaltet wurde. 4 der 9 Teilnehmer konnten auf jüngere Erfahrungen zurückblicken, bei 2 TeilnehmerInnen lagen die Teambuilding-Erfahrung etwa 3 Jahre, bei 2 Teilnehmern noch länger zurück. Als Grund für die seltene Frequenz der Teambuilding-Veranstaltungen wurden Sparmaßnahmen genannt (vgl. Interview 3,4,5,8).

Die Teambuilding Aktivitäten erstreckten sich von Outdoor-Veranstaltungen mit Erlebnischarakter über soziale Aktivitäten, Kommunikationsübungen, Persönlichkeitstest, vertrauensbildende Maßnahmen, Rollenspiele und Bauprojekte bis hin zu Teamentwicklung, das im Rahmen von Onboarding-Prozessen bei virtuellen Teams veranstaltet wurde.

Über die Kosten konnten keine genauen Angaben gemacht werden. Die Aussagen reichten von „...mit den Finanzen habe ich nichts zu tun“ (Interview 3) über „kostenintensiv“ (Interview 9) bis „Qualität geht vor Quantität“ (Interview 2).

In den Kategorien 1, 2, 4 und 5 inklusive ihrer Subkategorien wurden Mehrfachnennungen eines Themas, die teilweise vorkamen, mit nur je einem Textbeispiel unterlegt. Auf die Angabe von Häufigkeiten pro Aussage wurde verzichtet, da von größerem Interesse war, *welche* - und nicht wie viele - Statements abgeben wurden, sowie diese Erkenntnisse aufzuschlüsseln und qualitativ darzustellen (vgl. Kuckartz, 2014, S. 94).

In den Subkategorien 3A - Auswirkung des Teambuildings auf das Konfliktverhalten - und 3B - allgemeine Veränderung durch ein Teambuilding - der Kategorie 3 „Teambuilding“ findet sich aufgrund der hohen Relevanz für die Forschungsfrage jedes Interview wieder. Die Satzstellung der Textbeispiele aus den Interviews wurde zugunsten der leichteren Lesbarkeit teilweise verändert.

13.3 **Kategorie 1** – KONFLIKTE IN TEAMS

In diese Kategorie fallen Aussagen, die die befragten Führungskräfte in Bezug auf Konflikte in ihren Teams machen. Dazu zählen zunächst alle vorkommenden Konflikte (Subkategorie 2A), die Art, wie versucht wird diese zu lösen (Subkategorie 2B) als auch Präventionsmaßnahmen, die Führungskräfte treffen, um Konflikte zu vermeiden (Subkategorie 2C).

Subkategorie 1A – Konfliktarten

- bilaterale Konflikte
„Also grundsätzlich ist es schon so, dass es so etwas gibt wie einen Zickenkrieg. Also dass das wirklich massiv sein kann. Das habe ich erst in der Gruppe erlebt, wo zwei Frauen sind, die schauen sich an und die reden permanent aneinander vorbei. Die eine sagt was und die andere bekommt das sofort in den falschen Hals. (Interview 6, Zeile 170)
- Konflikt um die Alpha-Position
„...da hat es dann so ein bisschen Machtkämpfe gegeben..... wer ist das Alphetierchen in dem Zimmer.“ (Interview 2, Zeile 123)
- Teamübergreifende Konflikte
„Ich muss auch dazu sagen, es gibt selten Konflikte, also jetzt wirklich wo der eine sauer ist auf den anderen. Also zum Eingreifen ist eher, wenn es teamübergreifende Dinge betrifft.“ (Interview 2, Zeile 182)
- Intrapersonale Konflikte
„Konflikte entstehen dann eher mit der Persönlichkeit, den individuellen Bedürfnissen. Da muss sich jeder fragen, passe ich in meine Rolle. Will ich das leisten, was von mir erwartet wird? Fühle ich mich wohl? Sehe ich da eine

Zukunft? Sehe ich meine Karriere gesichert? Wie entwickle ich mich da? Da können Konflikte entstehen.“ (Interview 4, Zeile 214)

Subkategorie 1B – Konfliktlösung

- Untereinander
„Also das lösen sie schon eher unter sich. ...dass jemand zu mir gekommen wäre und sagt „Hey, ich vertrag mich mit dem und dem nicht“, da kommen sie nicht. Aber teilweise ist es schon merkbar. Da wird dann halt so gekratzt.“ (Interview 2, Zeile110)
- Versetzung
„Wir haben - und das ist die einfachste Lösung - bei einer Mitarbeiterin den Job und die Gruppe gewechselt, weil es möglich war. Sie ist damit zufrieden. (Interview 5, Zeile 146)
- räumliche Trennung
„Da haben wir die einmal räumlich getrennt. Aber die müssen trotzdem sehr eng zusammenarbeiten. Da kontrolliert eine die Arbeit von der anderen. Aber es geht nicht anders...“ (Interview 6, Zeile 175)
- Ausleben der Storming Phase
„Da hat es eine ziemliche Storming Phase gegeben, die aber dann schnell abgeflaut hat und seitdem funktionieren wir ganz super“ (Interview 6, Zeile 74)
- sachliche Argumentation
„Wenn wir eine Meinung haben, dann suchen wir alle möglichen Studien, um das faktisch zu hinterlegen und präsentieren das auch gleich so. Also da kommt dann kein „Du hast unrecht“, sondern ein „Ich glaube, du hast unrecht, weil“, was es sehr strukturiert macht, wenig emotional. Sehr interessant“ (Interview 7, Zeile 94)

Subkategorie 1C – Konfliktprävention

- offene Teamkultur
„...quer durchs Unternehmen, ist wirklich die Devise, wir sind offen. Das heißt, das ist mir und meinem Team auch sehr wichtig, dass sie einfach auch

wissen, dass sie zu mir kommen können, egal worum es geht. Weil mir viel lieber ist, sie kommen mit einem Problem zu mir und lösen es vorab mit mir...(Interview 2, Zeile 97)

- Latente Konflikte werden als effizienzmindernd wahrgenommen
„...man kann es sich nicht leisten Energie zu verlieren. Das heißt, latente Konflikten werden als effizienzmindernd wahrgenommen und allein schon deswegen gehören sie bearbeitet und entfernt. ...„man darf nicht einfach drüberfahren und einen Konflikt abschneiden. Man muss den Leuten genug Raum geben, dass der Konflikt wirklich bearbeitet werden kann.“ (Interview 4, S. 127)
- klare Strukturen, Ziele und Zielbedingungen
„... wir haben eben ziemlich klare Strukturen. Ich glaube, auch ganz wichtig ist immer, es muss jedem klar sein, was ist das Ziel, das wir erreichen wollen oder welche Bedingungen wollen wir erreichen. Wie sind wir aufgestellt? Wie funktionierten wir? Wenn das klar ist, dann gibt es nicht so viele Konflikte, weil dann die Organisation die meisten Fragen beantwortet“.(Interview 4, Zeile 208)
- Führungskraft spricht Probleme an
„Da gibt es schon immer wieder ein Problem. Wenn ich das mitbekomme, dann spreche ich es an.“ (Interview 6, Zeile 183)
- Führungskraft versucht andere Blickwinkel aufzuzeigen
Bei solchen Streitgesprächen versuche ich dann schon auch immer wieder, was einfließen zu lassen und sage „Passt auf, was ihr sagt. ... Man muss auch immer im Hinterkopf behalten, ich meine es gar nicht so, aber der andere könnte es so verstehen, deswegen reagiert er dann so. ...Da versuche ich immer ein bisschen den Blick zu schärfen.“ (Interview 3, Zeile 251)

13.3 Kategorie 2 – GRÜNDE FÜR TEAMBUILDING

Gegenstand dieser Kategorie sind Fragen, die darauf zielen zu erfahren, aus welchen Gründen Teambuilding im Unternehmen durchgeführt wird. Die Aussagen der

Interviewten lassen sich überwiegend sozialen, zum Teil aber auch organisatorischen Gründen zuordnen.

Subkategorie 2A - soziale Gründe:

- ein Team entsteht oder ändert sich
„... der Auslöser war eigentlich immer, dass das Team relativ schnell gewachsen ist und dann zu einem gewissen Zeitpunkt hat es geheißen, jetzt machen wir ein Teambuilding, damit sich die Leute alle ein bisschen besser kennenlernen (Interview 1, Zeile 23)
- neue Führungskraft
„...das Team hat schon vorher existiert, ich bin dorthin gekommen und die haben einen neuen Teamleiter bekommen.“ (Interview 6, Zeile 59)
- Mitarbeiterin wird zur Führungskraft
„... meine jetzige Vorgesetzte war ja früher auch meine Kollegin...und das hat dann die ganze Abteilung betroffen, aus dem Grund, wurde das gemacht.“ (Interview 3, Zeile 102)
- neue Rollenverteilung
„...nächstes Jahr wird es wieder verstärkt Teambuilding geben, ... wir sind in einem sehr flexiblen Umfeld was die Arbeit betrifft... dann müssen wir in dem einen Team, wo die Mitarbeiter weggehen umstrukturieren, die Rollen neu verteilen (Interview 2, Zeile 229 und 239)
- Rollenklärung
„... da war die Rollenaufteilung der Verantwortlichkeiten noch sehr unklar. Das hätte damit angegangen werden sollen“ (Interview 9, Zeile 6)
- physische Zusammenkunft bei virtuellen Teams
„Das Wichtigste war einmal, dass man sich physisch trifft. Das heißt, da sind wir wirklich aus der ganzen Welt zusammengeflogen von Wien, von Honkong und so weiter. Und haben uns im Hauptquartier getroffen.“ (Interview 4, Zeile 16)

Subkategorie 2B - organisatorische Gründe:

- Umstrukturierungen

„.... Wir sind sehr fremdgesteuert. Das heißt, wenn sich von politischer Seite Sachen ändern, wirkt sich das gleich auf unsere Arbeit aus. Dann heißt es, dort ist weniger, dort ist mehr, und zack und müssen wir sehr schnell darauf reagieren.“ (Interview 2, Zeile 231)

- Gruppe soll als Einheit etabliert werden

„Das Ziel war Vertrauen bilden ... und Zusammenhalt, also uns als Ganzes zu etablieren. Keine Einzelkämpfer und so.“ (Interview 3, Zeile35)

13.4 **Kategorie 3** – TEAMBUILDING und Konflikte

Kategorie 3 bildet das zentrale Element der Recherche in Bezug auf die Beantwortung der Forschungsfrage. In diese Kategorie fallen alle Aussagen bezüglich Teambuilding, insbesondere solche, die sich auf Konfliktverhalten beziehen (3A), aber auch jene, wo Führungskräfte allgemeine Verhaltensänderungen durch Teambuilding beobachten konnten (3B). Ergänzt werden diese Ergebnisse durch Aussagen bezüglich guter Voraussetzungen bzw. eines guten Zeitpunkts für Teambuilding.

Aufgrund der hohen Relevanz für die Forschungsfrage werden in den Subkategorien 3A und 3B nicht - wie in den anderen Kategorien - exemplarische Textbeispiele aus den Interviews angeführt, es wird vielmehr auf jedes Interview Bezug genommen.

Subkategorie 3A - Auswirkung des Teambuildings auf das Konfliktverhalten:

Interviewpartner 1 sah keinen Zusammenhang zwischen Teambuilding und Konfliktverhalten : *„Ich glaube, dass diese Geschichten jetzt direkt mit Konflikten nicht viel zu tun haben oder damit nicht wirklich was ändern.“ (Interview 1, Zeile 100).* Der Interviewte räumte allerdings ein, dass *„kurzfristig nach so einem Teamevent, zumindest habe ich es bis jetzt so erlebt, haben alle eine positive Grundeinstellung und dann nimmt man einen Zeit lang schon was mit und hat das Gefühl es läuft ganz gut. ... einfach weil man ein bisschen eine andere Sichtweise gehabt hat“ (Interview 1, Zeile 102).*

Interviewpartnerin 2 sah vor allem die durch das Teambuilding begründete Gesprächsbasis als Mehrwert im Konfliktfall: *„Das erleichtert eben dieses Ansetzen und*

gewisse Probleme, die dann auftreten und die übergreifend zu lösen sind, sind auch leichter zu lösen, wenn man schon eine andere Gesprächsbasis hat.“ (Interview 2, Zeile 144)

Bei Interviewpartnerin 3 wurde Teambuilding eingesetzt, um einen Konflikt zu lösen, diese Maßnahme war nicht erfolgreich: *„Das war nur ein Versuch. ... und es gab vorher auch schon Konflikte“ (Interview 3, Zeile 108).*

Interviewpartner 7 erarbeite mit seinem Teams während des letzten Teambuildings eine Strategie, um mit Konflikten umzugehen, die sich zwischenzeitlich bewährt: *„Dass wir uns im November das Ziel gesetzt haben, nichts anbrennen zu lassen, hat sich in den letzten Wochen wegen den ganzen Stresssituationen in der Firma bewährt - da haben wir sehr viele Konflikte gehabt von kleineren Meinungsverschiedenheiten bis hin zu wirklich größerer Auslegung... Das funktioniert super.“ (Interview 7, Zeile 78)*

Interviewpartnerin 9 gab an, keine konstruktiven Veränderungen feststellen zu können: *„ Es ist auch nichts wirklich Konstruktives dabei herausgekommen, außer vielleicht, dass wir einmal Dampf abgelassen haben. Das kann ja auch ganz sinnvoll sein.“ (Interview 9, Zeile 43).*

Zu Veränderungen, die sich rein auf Konflikte bezogen, konnten vier der neun InterviewpartnerInnen keine Angaben machen (Interview 4, 5, 6 ,8). Drei davon stellten allerdings allgemeine Veränderungen im sozialen Umgang fest:

Subkategorie 3B - allgemeine Veränderung durch ein Teambuilding

Für Interviewpartner 4 ergeben sich als Mehrwert persönliche Beziehungen: *„Also ganz wesentlich habe ich mitgenommen, dass man einfach persönliche Beziehungen entwickelt. ...Es ist ein ganz anderer Zusammenhalt da....Es gibt eine ganz andere Verbindlichkeit und auch die Qualität, wie die Aufgaben besprochen werden.... Da entsteht eine gewisse Nachhaltigkeit.“ (Zeile 142, 146, 158, 167)*

Interviewpartner 5: „... Verstehen, wie es funktioniert, die Gruppendynamik und so weiter – das ist dann toll. Diese Gruppe kann danach viel besser und schneller arbeiten.“ (Interview 5, Zeile 91)

Interviewpartner 6: „...diese Person ist bald einmal zu mir gekommen und hat gesagt, ich bin froh, dass ich das nicht machen muss, weil wenn ich sehe, was du alles tun musst, das möchte ich gar nicht machen.“ (Interview 6, Zeile 228)

Darüber hinaus wurden von den Interviewpartnern 1,2 und 9 neben Veränderungen in Bezug auf Konfliktverhalten auch Aussagen zu allgemeinen Veränderungen gemacht:

„Wo sich schon was ändert, glaube ich, ist, wenn das Ganze eine Herausforderung für alle ist zum Beispiel im Klettergarten oder bei der Treibbootregatta. Das war wirklich körperlich anstrengend und mental anstrengend für die Leute. Da tut sich wirklich bei allen was. Also da merkt man am nächsten Tag oder einfach während dem, dass man die Leute schon ein bisschen anders kennenlernt als so im Team.“ (Interview 1, Zeile 82)

„Also mein Eindruck von dem Teambuilding Seminaren ist, dass einfach die Kommunikation zwischen den Mitarbeiter verbessert wird und gestärkt wird“
(Interview 2, Zeile 129)

„Es war wirklich ein ganz positives Erlebnis uns so arbeiten zu sehen“ (Interview 9, Zeile 32)

Subkategorie 3C - gute Voraussetzungen für ein Training

- ausreichendes Budget und eine gute Organisation
„Wichtig ist, glaube ich, eine gute Organisation und es muss ein bisschen ein Budget geben.“ (Interview 1, Zeile 123)
- ein guter Trainer und eine begründete Notwendigkeit

„...wenn man mit einem guten Trainer das mit uns machen würde ...und man müsste Überzeugungsarbeit leisten“ (Interview 3, Zeile 158)

- genug Zeit und nicht zu überladen
„Ausreichend Zeit. Es darf nicht zu knapp angesetzt sein. Es darf nicht zu überladen sein.“ (Interview 4, Zeile 223)
- eine dem Team angepasste Aktivität
„In Teams, wo die Leute funktionell lange gemeinsam arbeiten, glaube ich nicht, dass das Team Building eine notwendige Maßnahme sein könnte.... In einem neuen Team mit jungen Leuten, die sportlich sind, ist Team Building mit einem Sportelement sicher eine gute Lösung.“ (Interview 5, Zeile 313 u. 322)
- nicht im Unternehmen (Interview 7, Zeile 158)
„... im besten Fall nicht im Office, ohne Zeitstress und mit einem externen Trainer.“

Subkategorie 3D - guter Zeitpunkt für ein Teambuilding

- bei Veränderungen
„Also es wird auch bei uns nächstes Jahr wieder vermehrt Teambuilding geben, nachdem wir in einem sehr flexiblen Umfeld sind, was unsere Arbeit betrifft.“ (Interview 2, Zeile 229)
- ab einer bestimmten Größe der Organisationseinheit
„Wenn eine Organisationseinheit eine bestimmte Größe erreicht hat, so wie es bei uns jetzt der Fall ist. Letztes Jahr wäre es wahrscheinlich nicht nützlich gewesen, weil da waren wir noch klein und überschaubar, ... jetzt muss man das wirklich professionell organisieren.“ (Interview 4, Zeile 239)
- wenn ein neues Team entsteht
„...wenn man in eine neue Gruppe kommt oder eine neue Gruppe zusammengestellt wird für ein Projekt oder für eine Initiative, dort sollte man ein Team Building machen, dass sich die Leute sehr schnell kennenlernen können.“ (Interview 5, Zeile 88)

- regelmäßig
„... es ist besser das regelmäßig zu machen, dann hat man nicht die Gefahr, dass die, die so introvertiert sind, zurückbleiben in ihrer Entwicklung oder sich entsprechend unwohl fühlen.“ (Interview 7, Zeile 169-171)

13.5 **Kategorie 4** - GRENZEN des Teambuildings

In diese Kategorie fallen alle Aussagen, die zum Thema gemacht wurden, wann Teambuildingmaßnahmen nach Meinung der Führungskräfte an ihre Grenzen stoßen. Die Aussagen wurden in soziale Grenzen (Subkategorie 4A) und organisatorische Grenzen (Subkategorie 4B) unterteilt.

Subkategorie 4A – soziale Grenzen:

- Bilaterale Konflikte
„Teambuilding stößt an seine Grenzen, wenn es „nur“ um einen Konflikt zwischen zwei Personen geht aufgrund ihrer Charaktere... wenn zwei Personen sich einfach nicht mögen, nicht miteinander können, wegen ihrer unterschiedlichen Kultur, oder warum auch immer.“ (Interview 7, Zeile 199)
- Eskalierte Konflikte
„Dass es einfach zu spät ist. Weil es kann einfach sein, dass es zum Beispiel zwei Fronten gibt, die sich ständig bekämpfen und das ist vielleicht schon so festgefahren, das ein Teambuilding einfach zu spät kommt. ...Also ich glaube, es gibt da Situationen, wo einfach das Konfliktpotential schon so extrem ist, dass dann ein Teambuilding nicht mehr viel bringt.“ (Interview 8, Zeile 161-167)
- Intrapersonale Konflikte
„...ich habe einen Mitarbeiter, dem der Job überhaupt nicht gefällt, der dort nicht hinpasst. Den werde ich durch sämtliche Besspassungen nicht hineinbringen in ein „Es macht mir doch Spaß“. Also ich glaube, dort sind die Grenzen gesetzt.“ (Interview 2, Zeile 314)
- Demotivation und Abwehrhaltung

„Also ich glaube bei einem Team, das schon so demotiviert ist, wo die Mitarbeiter sich nicht mehr darauf einlassen. Also wenn die sich so richtig dagegen wehren und dann schon gar nicht hin wollen...“ (Interview 2, Zeile 291)

- Trainer kann TB nicht handeln (z.B. starke Emotionen nicht auffangen)
„...wenn tiefliegende Gefühle und Konflikte und Verletzungen angesprochen werden und das soweit geht, dass Leute in Tränen ausbrechen oder komplett mit Emotion reingehen. Da kann ich mir vorstellen, dass das für ein Teambuilding gefährlich werden kann, weil dann vielleicht der Trainer auch nicht ausgebildet ist, um das wieder einzufangen. Da bin ich mir nicht sicher, was da nicht alles kaputt werden könnte.“ (Interview 9, Zeile 187)

Subkategorie 4B – organisatorische Grenzen:

- gravierende organisatorische Mängel im Unternehmen
„...wenn ich Probleme im Team habe, weil einfach so eine Überlast an Arbeit herrscht, die gar nicht funktionieren kann mit der Anzahl an Personen, die ich drinnen habe, da kann ich Teambuilding machen bis zum Abwinken. Das wird an dem Problem nichts ändern. Da werden sich die Leute wahrscheinlich auch eher veräppelt vorkommen, wenn sie dann noch einen zusätzlichen Tag oder ein Wochenende beim Teambuilding verbringen ... Also wenn es wirklich Tatsachen sind, die zuerst aus dem Weg geräumt werden müssen.“ (Interview 2, Zeile 302)
- zu hohe Erwartungen
„Wenn man es überlädt. Wenn man von dem Team Building so viel erwartet, was es nicht liefern kann. Aber wenn man mit einer professionellen Facility zusammenarbeitet, die werden dann relativ gut sagen, was kann es leisten, was kann es nicht leisten.“ (Interview 4, Zeile 301)
- geringe Teilnahme am Teambuilding
„Also wenn sich beim Teambuilding das wiederholt, wie es in der Arbeit ist, hat das keinen Sinn. Dann braucht man eigentlich kein Teambuilding. Das heißt, wenn sich dann wieder nur der harte Kern trifft, der sowieso den Alltag auch miteinander bestreitet und da miteinander gut umgehen kann, der

braucht kein Teambuilding. Also wenn dann die nicht teilnehmen, für die eigentlich das Teambuilding stattfindet, dann hat es keinen Sinn. Das heißt, wenn da nicht alle mitmachen, stößt es sicher an seine Grenzen.“ (Interview 1, Zeile 206)

13.6 **Kategorie 5** - VERANTWORTUNG DER FÜHRUNGSKRAFT

In diese Kategorie fallen Aussagen, die darauf beziehen, wie die befragte Führungskraft ihre Verantwortung sieht. Dabei wurde zwischen Verantwortung für Konflikte (5A) und Verantwortung in Bezug auf die Führungsrolle (5B) unterschieden.

Subkategorie 5A_Konfliktverantwortung

- Konfliktlösung wird als Führungsverantwortung wahrgenommen
„Meine Mitarbeiter kommen zu mir und sagen, löse das Problem., ich meine, es hängt natürlich jetzt vom einzelnen Mitarbeiter ab. Es gibt Mitarbeiter, die etwas mehr Eigenverantwortung haben oder mehr Eigeninitiative, die dann eher den Weg gehen und dann einmal nachdenken, wie könnte ich es denn lösen und wenn es nicht geht, zu mir kommen.“ (Interview 2, Zeile 88)
- Bemühen um proaktive Konfliktlösung, fehlende Ausbildung
„Da fehlt mir eben der Background. Ich kann das nicht gut handeln, weil ich die Tools nicht habe.“ (Interview 3, Zeile 174)
- Führungskraft fungiert als Konfliktsensor und beschäftigt sich frühzeitig damit
„Ich bin immer der, der Konflikte spürt und als Katalysator auch versucht die Bearbeitung anzuregen“. (Interview 4 , Zeile 109)
- Emotionen reduzieren
„Ich versuche das auf eine Ebene zurückzubringen mit wenig Emotionen, mehr Klarheit und Richtlinien und so weiter, weil am Ende des Tages reden wir vom Business. Ich sage immer, was wichtig ist, muss nicht persönlich sein.“ (Interview 5, Zeile 363)
- Schaffung eines geschützten Rahmens für Konfliktklärung

„... wir schaffen uns da einen kleinen intimeren Rahmen, wo wir unter vier Augen auch einmal Konflikte ansprechen können, und wo ich mir auch leichter tue zu sagen, das hat mir nicht gefallen, wie könnten wir das anders lösen.“ (Interview 9, Zeile 116)

Subkategorie 5B_Verantwortung in Bezug auf die Führungsrolle

- Grenzen der Verantwortung erkennen
„Ich wäge halt ab, ob es was ist, wo ich mich einmischen sollte, müsste, könnte oder ob das überhaupt wichtig genug ist...Es gibt schon Dinge, wo ich dann sage, ok, das nehme ich in die Hand und kläre es ... Aber sonst denke ich, es muss Grenzen geben. Ich bin nicht ihre Mami.“ (Interview 2, Zeile 197)
- Die Arbeit ermöglichen
„...ich bin ein Manager, der nicht glaubt, dass der Manager sagen sollte, was die Mitarbeiter tun sollten. Ich bin mehr so, dass ich glaube, die Mitarbeiter wissen schon, was sie tun sollten und was nicht. Ich kann Klarheit bringen. Ich bin da, sagen wir so, um die Arbeit zu ermöglichen... was im Weg steht wegzunehmen, dass sie die Arbeit erfolgreich machen können. Ich bin so erfolgreich, wie meine Mitarbeiter sind.“ (Interview 5, 224)
- Entwicklungsprozess von der Mitarbeiterin zur Führungskraft verstehen
„... da war es auch für mich schwer, weil ich da so neu reingekommen bin. ... das braucht auch ein bisschen Entwicklung, dass man sich das traut, wenn man von der Kollegin plötzlich zur Vorgesetzten wird oder wenn man jemanden im Team hat, der einen selber eingeschult hat... Aber die Unterstützung, die wir da bekommen und die Weiterbildung in der Hinsicht, hat viel dazu beigetragen.“ (Interview 6, Zeile 346)
- eigenes Wohlbefinden als Führungsstandard
„Es geht auch sehr stark ums Gefühl für jedes Teammitglied selbst. Ich bin immer daran zu schauen, dass sich jeder wohlfühlt. Das ist einer der höchsten Standards für mich, weil ich mich selbst auch wohl fühlen möchte. (Interview 7, Zeile 20)

14 INTERPRETATION DER ERGEBNISSE

Ziel des Interpretationsvorganges ist es, den „subjektiven Sinn“, also Auffassungen, Gedanken, Argumente und Beweggründe der InterviewpartnerInnen theoretisch zu erklären sowie seine/ihre Muster und sozialen Prozesse nachzuvollziehen. Das setzt auch eine Auseinandersetzung mit der Situation de(r)s Befragten voraus, wie sie theoretisch im Kapitel 6 – „Führung und Verantwortung“ – erfolgt ist (vgl. Heckmann, 1992, S. 143 ff).

14.1 Konflikte in Teams

Als Konflikte, die in den Teams der befragten Führungskräfte vorkommen, werden alle Arten von Konflikten genannt, mit Ausnahmen solcher, die das ganze Team betreffen. Dies kann unterschiedliche Gründe haben. Zum einen ist es möglich, dass die betreffenden Gruppen ihre gruppendynamischen Muster so definiert haben, dass ein Konflikt zwischen zwei Personen, intrapersonale oder teamübergreifende Konflikte sowie Rollen- und Positionskonflikte keinen Einfluss auf die Werte der Gruppe haben und daher auch nicht als Verstoß gegen diese gesehen werden (vgl. Ballreich, 2012, S. 120 ff). Weiters wäre es möglich, dass die Gruppe keinen Gruppenbildungsprozess durchlaufen hat und sich selbst gar nicht als Gruppe, geschweige denn als Team definiert (vgl. König & Schattenhofer, 2012, S. 18). Ebenfalls denkbar ist, dass Konflikte die das ganze Team betreffen, von der Führungskraft nicht zugegeben werden, weil sie selbst diese als Bedrohung oder als Beweis für Macht- und Kontrollverlust und damit als Scheitern empfindet (vgl. Proksch, 2010, S. 42). Zudem sind Gruppenkonflikte, wie auch im Experteninterview festgestellt wurde, eher „kalte“ Konflikte und werden als solche möglicherweise von der Führungskraft leichter übersehen.

Konfliktlösung scheint nach Durchsicht des vorhandenen Materials stark führungs- und unternehmenskulturspezifisch zu sein. Wie auch aus der Literatur hervorgeht, muss der Konflikt und auch seine Lösung immer im sozialen Kontext gesehen werden (vgl. Jäggi, 2009, S. 106 ff). Interessanterweise wurde in keinem Interview ein Machteingriff als Konfliktlösung genannt, obgleich es Andeutungen dafür gab: „*Wir haben - und das*

ist die einfachste Lösung - bei einer Mitarbeiterin den Job und die Gruppe gewechselt, weil es möglich war.“ Allerdings mit dem Nachsatz „Sie ist damit zufrieden.“ (Interview 5, Zeile 146). Ähnlich in Interview 6: „Da haben wir die einmal räumlich getrennt. Aber die müssen trotzdem sehr eng zusammenarbeiten. Da kontrolliert eine die Arbeit von der anderen. Aber es geht nicht anders...“ (Interview 6, Zeile 175). Über Macht als Führungskraft zu sprechen scheint auch in den befragten Organisationen ein Tabu zu sein.

Die Maßnahmen, die als Mittel der Konfliktprävention eingesetzt werden (offene Kultur, klare Ziele, Aufzeigen und Ansprechen von Problemen usw.) legen den Schluss nahe, dass Konflikte kaum mehr entstehen können, wenn die genannten Wege im Alltag wirklich beschritten werden. Im Gegensatz dazu steht allerdings eine Studie von Insam et al, 2009, wo die befragten Führungskräfte etwa 30-50 % ihrer Wochenarbeitszeit mit Konflikten und deren Folgen verbringen.

14.2 GRÜNDE für Teambuilding

Vergleicht man die Gründe, die laut InterviewpartnerInnen ausschlaggebend für die Veranstaltung eines Teambuildings waren mit den von Comelli genannten Anlässen an einem Team arbeiten zu wollen, nämlich: „...entweder akute Schwierigkeiten, der Wunsch, dessen Potentiale besser auszuschöpfen, damit es insgesamt effektiver wird, oder neuen Teams die Startphase zu erleichtern (vgl. Comelli, 2003, S. 181) so decken sich diese weitgehend. Weiters wurden von einem Team, das weitgehend virtuell arbeitet, auch der Grund des physischen Treffens angeführt: *„Das Wichtigste war einmal, dass man sich physisch trifft. Das heißt, da sind wir wirklich aus der ganzen Welt zusammengeflogen“ (Interview 4, Zeile16)*

Konflikte wurden per se nie als Grund für Teambuilding genannt. Das mag zum einen daran liegen, dass Führungskräfte erkennen, dass Teambuilding nicht die geeignete Maßnahme der Bearbeitung für eine Vielzahl von Konflikten ist, oder, dass eben nur Konflikte wahrgenommen werden, die nicht das ganze Team betreffen.

14.3 TEAMBUILDING und Konflikte

Konfliktverhalten drückt sich nach van de Vliert auf unterschiedliche Weise aus: durch Vermeidung, offene oder versteckte Kämpfe, Kompromisse, Nachgeben oder durch eine wirkliche Lösung des Konflikts, je nachdem welche Interessen im Vordergrund stehen. (vgl. Solga, 2003, S. 119 nach van de Vliert, 1997). Sieht man die Konfliktlösung nicht als Königsweg im Konfliktfall an, so kann aus den vorhandenen Aussagen der Führungskräfte geschlossen werden, dass Teambuilding einen Einfluss auf das Konfliktverhalten in Teams hat. Kämpfen wird schwieriger, je besser man KollegInnen kennt, und eine positive Grundstimmung dem Anderen gegenüber führt laut Pruitt und Carnevale zu mehr Hilfsbereitschaft, kreativerer Lösungssuche im Konfliktfall und einer höheren Bereitschaft Zugeständnisse zu machen (vgl. Pruitt & Carnevale, 1993, S. 104 ff). Der Aufbau guter persönlicher Beziehungen ist also eine gute Basis für das spätere Konfliktlösungspotential. Das bestätigen auch die Aussagen der Interviewpartner 1 und 2, die eine „positive Grundeinstellung“ sowie eine „andere Gesprächsbasis“ nach einem Teambuilding feststellen konnten. Im Fall eines Interviewpartners (Interview 7) der ein virtuelles Team führt, wurden im Rahmen eines Teambuildings Strategien entwickelt, um mit in Zukunft auftretenden Konflikten umzugehen, die sich zwischenzeitlich bewährt haben. Demnach kann Teambuilding auch als ein Mittel zur Konfliktprävention gesehen werden. Gelingt es den TeilnehmerInnen, die gewonnenen Erkenntnisse eines Teambuildings auf den Arbeitsalltag zurückzereflektieren (vgl. Bartlett et al., 1999, S. 301), schafft es gute Grundlagen im sozialen Miteinander. Wie in der Subkategorie 3 B - Veränderungen durch ein Teambuilding – aufgeführt wird, entstehen persönliche Beziehungen, ein stärkerer Zusammenhalt, Einblicke in die Gruppendynamik und eine andere Art des Kennenlernens und der Kommunikation, als sie im Alltag möglich ist. Körperliche und/oder mentale Anstrengungen, die fast immer mit einer Teambuildingintervention verbunden sind, führen dazu, dass die Beteiligten dazu neigen aus sich herauszugehen. Es kann Teams helfen zu wissen, dass - wie auch im Experteninterview erwähnt wurde - „ihre sozialen Prozesse normal sind“ (vgl. Interview T. Böhm, S. 55) also etwa, dass sie als Gruppe zwangsläufig bestimmte Prozesse durchlaufen oder dass jeder auch eine Rolle im Team hat, die über die Stellenbeschreibung hinaus geht.

Entscheidend für das Ergebnis und damit auch für die Auswirkungen auf das Konfliktverhalten sind allerdings einige besonders relevante Voraussetzungen, die für Teambuildinginterventionen beachtet werden sollten. Diese sind im Kapitel 17, auf Seite 90 übersichtlich zusammenfasst sind.

14.4 GRENZEN des Teambuildings

Unterschiedliche Konfliktarten werden von den befragten Führungskräften als Grenze von Teambuildinginterventionen eingeschätzt. Dazu zählen bilaterale, hoch eskalierte und intrapersonale Konflikte, die durch Arbeitsunzufriedenheit aufgrund der privaten Situation entstehen.

Darüber hinaus stellen organisatorische Probleme im Unternehmen eine Grenze da. Eine extrem hohe Arbeitsbelastung kann beispielsweise dazu führen, dass eine teambildende Maßnahme von den Mitarbeitern nicht angenommen wird. Im schlimmsten Fall tritt sogar das Gegenteil ein: *„Da werden sich die Leute wahrscheinlich auch eher veräppelt vorkommen, wenn sie dann noch einen zusätzlichen Tag oder ein Wochenende beim Team Building verbringen ... (Interview 2, Zeile 302)*

Eine weitere Limitierung stellt die Befähigung des Trainers da. Auch im Experteninterview wurde festgestellt, dass „Teambuilding aus der Wirtschaft schnell einmal angefragt wird“ (vgl. Interview T. Böhm, S.55), weil die meisten Verantwortlichen gar keinen Begriff davon haben, was Teambuilding kann und was nicht. Hier ist es auch Aufgabe de(r)s TrainerIn herauszufinden, was der Auftraggeber tatsächlich braucht. Das mag sich von dem, was er will unterscheiden. Der Nutzen ist außerdem umso höher, je besser die/der TrainerIn über die aktuelle Situation des Teams Bescheid weiß. Dementsprechend gut kann sie/er auch das Training auf die jeweiligen Bedürfnisse abstimmen (vgl. Großer, 2003, S. 40).

14.5 VERANTWORTUNG der Führungskraft

Laut Wagner haben Führungskräfte drei nicht delegierbare Verantwortlichkeiten: den Kunden, den Mitarbeitern und sich selbst gegenüber (vgl. Wagner, 2011, S. 111 ff).

In der Kategorie „Führung und Verantwortung“ wurde die Verantwortung gegenüber MitarbeiterInnen, speziell jene in Bezug auf Konflikte (5A) sowie die Verantwortung in Bezug auf die Führungsrolle (5B) untersucht.

Fünf der neun befragten Führungskräfte machen Aussagen, wie sie mit Mitarbeiter-Konflikten umgehen. Diese Aussagen lassen durchaus darauf schließen, dass Konflikte im Team als Verantwortung wahrgenommen werden. Eine Führungskraft bemerkte ihre fehlendes Know-How in Bezug auf Konfliktlösung: *„Da fehlt mir eben der Background. Ich kann das nicht gut handeln, weil ich die Tools nicht habe.“* (Interview 3, Zeile 174). Diese Aussage deckt sich mit jener aus dem Experteninterview: *„...viele wissen nicht, was sie tun sollen. Das ist in jeder Führungskräfteentwicklungsarbeit immer der heißeste Punkt, wo von den Teilnehmern die größte Energie und das meiste Interesse da ist“* (vgl. Interview T. Böhm, S. 55).

Bezüglich der Verantwortung für die Führungsrolle im Allgemeinen kann festgestellt werden, dass eigene Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse sehr wohl reflektiert werden. So wird abgewogen, wann es nötig ist einzugreifen (Interview 2) oder durch Schaffung von geeigneten Rahmenbedingungen versucht, den eigenen Erfolg über erfolgreiche Mitarbeiter zu definieren (Interview 5). Interessant ist auch die Aussage von Interviewpartner 7, der das eigene Wohlbefinden als Führungsstandard definiert und diesen Maßstab auch für seine Mitarbeiter anlegt.

15 ZUSAMMENFASSUNG

Ziel der empirischen Untersuchung war es, die Auswirkungen von Teambuilding auf das Konfliktverhalten in Arbeitsgruppen aus der Sicht von Führungskräften zu untersuchen. Daraus wurden folgende Teilaspekte als Forschungsfragen formuliert:

- Welche Konflikte gibt/gab es in den Teams?
- Wie werden Konflikte in den Teams im Alltag gelöst werden?
- Aus welchen Gründen wird/wurde Teambuilding in den untersuchten Unternehmen durchgeführt?
- Was verändert(e) sich durch Teambuilding speziell im Hinblick auf Konflikte?
- Wann stößt Teambuilding an seine Grenzen?
- In welcher Relation stehen die eingesetzten Mittel zum Erfolg?
- Wie gut können Führungskräfte Konflikte einschätzen?
- Wie verantwortlich fühlen sich Führungskräfte für Konflikte in ihrem Team?
- Welche Maßnahmen der Konfliktprävention ergreifen Führungskräfte?

Theoretischer Ausgangspunkt zu diesem Thema war die Literatur mehrerer Themengebiete. Zum einen wurde der in vielen verschiedenen Kontexten verwendete Begriff „Teambuilding“ definiert und Teambuilding im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen verortet. Typische Teambuilding-Aktivitäten, die Bedeutung des Trainers und der Transfer des Trainings in den Arbeitsalltag wurden untersucht. Weiters wurden Teams, Teamarbeit sowie gruppendynamische Prozesse in Teams erörtert. Darüber hinaus wurden Konflikte, insbesondere teamrelevante Konflikte und ihre Bedeutung für Teams erarbeitet. Den Abschluss des theoretischen Teils bildete ein Kapitel über Führungsthemen, die die Situation der Führungskräfte und ihre Rolle in Bezug auf Konflikte in Teams untersucht.

Im Rahmen der empirischen Studie wurden 9 Führungskräfte im mittleren Management, die in ihrer Tätigkeit auf Erfahrungen mit Teambuilding zurückgreifen konnten, in Leitfadeninterviews befragt. Diese wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse

ausgewertet. Die Ergebnisse der Untersuchung wurden theoretischen Erkenntnissen gegenübergestellt und interpretiert.

Während der Interviews wurde zunächst erhoben, welche Konflikte in den betreffenden Teams auftreten. Es zeigte sich, dass ausnahmslos Konflikte genannt wurden, die nicht das gesamte Team betreffen, sondern vielmehr solche, die zwischen einzelnen Personen, zwischen Teams oder intrapersonal vorkommen. Es kann sein, dass es Konflikte in den jeweiligen Teams einfach nicht gibt oder das Team eigentlich nur eine Gruppe von Einzelkämpfern ist. Genauso ist es möglich, dass die Konflikte von der Führungskraft übersehen werden, weil sie nicht so „heiß“ sind, oder, dass diese schlicht nicht mit ihnen umgehen kann und sie deshalb nicht anspricht. Was die Konfliktlösung im Alltag betrifft wurde festgestellt, dass diese stark führungs- und unternehmenskulturspezifisch ist, sie erfolgt meist ohne Eingriff der Führungskraft auf Mitarbeiterenebene.

Teambuilding wird in Unternehmen eingesetzt, um Teams bei verschiedensten Veränderungen zu unterstützen, Rollen zu klären oder - bei virtuellen Teams - ein physisches Treffen zu ermöglichen und Strategien der Zusammenarbeit, inklusive der Konfliktlösung zu erarbeiten. Was die Gründe für Teambuilding betrifft, kann aus den getroffenen Aussagen geschlossen werden, dass dieses nicht als geeignete Maßnahme für Konfliktlösung in Teams angesehen wird. Dies zeigt sich auch daran, dass die Führungskräfte in Bezug auf ihre Verantwortung bei Konflikten insgesamt gut einschätzen konnten, um welche Konflikte es sich handelte und bilaterale, intrapersonale oder bereits eskalierte Konflikte nicht in einem Teambuilding bearbeiten würden.

Konfliktverhalten in einem Team drückt sich nicht nur durch Auseinandersetzungen und Kämpfe aus. Auch Konfliktvermeidung, das Schließen von Kompromissen oder ein Nachgeben im Konfliktfall können Formen sein, wie ein Konflikt geführt wird. Durch Teambuilding kommt es dahingehend zu einer Veränderung, dass eine Verschiebung der Verhaltensstrategien in Richtung Konsens und Lösung stattfindet. Darüber hinaus kann Teambuilding dazu dienen, Vorgehensweisen für den Fall eines Konfliktes zu

entwickeln und ist demnach ein Mittel der Konfliktprävention. Mentale und/oder körperliche Herausforderungen fördern eine schnellere Art des Kennenlernens und beschleunigen so den Gruppenbildungsprozess, der gegenwärtig, durch ständige Veränderungen in Unternehmen, öfter als früher durchlaufen werden muss.

Die Frage nach der Relation der eingesetzten Mittel im Vergleich zum Erfolg konnte nicht zufriedenstellend beantwortet werden. Zum einen hatte keine(r) der Führungskräfte eine klare Vorstellung von der Höhe der Kosten, zum anderen ist es schwierig die Wirkung einer Personalentwicklungsmaßnahme auf eine Kennzahl umzulegen. Auch der Faktor Zeit, der für das Teambuilding aufgewendet wurde, unterlag keinen eindeutig messbaren Kriterien. Da ein Team nach einem Teambuilding nicht seinen finalen Endzustand erreicht hat, sondern vielmehr am Anfang einer Entwicklung steht und sich immer auch den Umständen in der Organisation anpasst (vgl. Rushmer, 1997, S. 317), lässt sich schwer definieren, wann der Endpunkt des Beobachtungszeitraumes angesetzt werden soll.

Was die Verantwortung von Führungskräften, insgesamt und vor allem für das Konfliktverhalten ihrer MitarbeiterInnen betrifft, konnte nicht nachgewiesen werden, ob es sich – wie bei den Maßnahmen zur Konfliktprävention angegebenen Aussagen, beispielsweise offene Unternehmenskultur, klare Ziele und Strukturen - um eine tatsächliche gelebte oder nur „proklamierte“ Kultur handelt. Wie der österreichische Konfliktforscher Friedrich Glasl in einem Online-Interview im Jänner 2014 erwähnte, neigen Führungskräfte dazu, auf Führungsebene - quasi unter sich - das Thema Konflikte sehr wohl als Möglichkeit zur eigenen Persönlichkeitsentwicklung zu erkennen und sich damit auseinanderzusetzen. Für ihre/seine MitarbeiterInnen gilt das aber leider oft nicht. Dabei ist es essentiell allem auch „kalte“ Konflikte zu erkennen, die in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten eher auftreten, da Vieles, aus Angst um den Arbeitsplatz, nicht direkt ausgesprochen wird (vgl. Glasl, 2014, Online-Quelle: siehe Literaturverzeichnis).

Abschließend kann in Bezug auf die Forschungsfrage festgestellt werden, dass Teambuilding bei einem klar definierten Ziel, professioneller Durchführung und der Möglichkeit zur Umsetzung im Arbeitsalltag insofern einen Einfluss auf das

Konfliktverhalten von Arbeitsgruppen in Wirtschaftsunternehmen hat, als es eine persönliche Basis und eine positive Grundstimmung zwischen Teammitgliedern schafft. Diese wirkt sich wiederum auf ein erhöhtes Konfliktlösungspotential aus, weshalb Teambuilding als Mittel zur Konfliktprävention gesehen werden kann. Teambuildinginterventionen sind dann hilfreich, wenn aus einer Gruppe ein Team werden soll, das seine Dynamik gestalten will, und wirkt vor allem auf jenen Ebenen die dem Konfliktverhalten vorausgehen (siehe Abbildung 12).

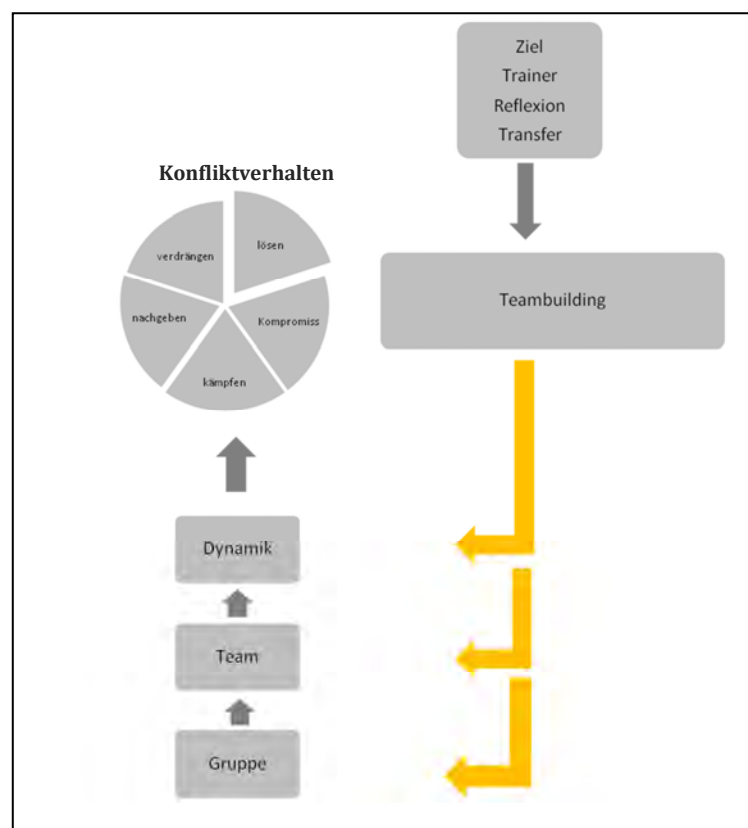


Abbildung 12: Zusammenfassung der Ergebnisse
(Quelle: eigene Darstellung)

16 REFLEXION DES FORSCHUNGSPROZESSES

Die Zielgruppe der Befragung - Führungskräfte, die Erfahrung mit Teambuilding hatten - erwies sich als zu einseitig. In ihrer Rolle können Führungskräfte zwar, wie angenommen, das Verhalten und die Interaktion mehrerer MitarbeiterInnen überblicken, sind aber gerade durch diese Rolle auch in ihrer Wahrnehmung dem Konfliktverhalten ihrer Mitarbeiter gegenüber eingeschränkt. Hier wäre es sicher vorteilhafter, auch Mitarbeiter zu befragen und ihre Aussagen in die Ergebnisse einfließen zu lassen bzw. den Ergebnissen gegenüberzustellen.

Darüber hinaus war die Auswahl der Interviewpartner aufgrund der Zugänglichkeit zu Betrieben die Teambuilding durchführen eingeschränkt. Erschwerend kam hinzu, dass in zwei der drei befragten Unternehmen in den letzten Jahren massiv eingespart wurde, und die Anzahl an Erfahrungen zum Teil limitiert war. Die befragten Führungskräfte verfügten somit über keine umfassende Erfahrung mit Teambuildinginterventionen auf regelmäßiger Basis.

Allgemein erweist es sich als schwierig, Verhaltensveränderungen direkt mit einer singulären Maßnahme in Verbindung zu bringen, da sich parallel zum Teambuilding auch andere Bedingungen in Unternehmen ständig verändern. Da diese Begleitumstände nicht erhoben wurden, lässt es sich daher nicht feststellen, dass ausschließlich das Teambuilding die Ursache von eventuellen Veränderungen im Konfliktverhalten ist.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen lässt sich allerdings schließen, dass es eine Reihe von Faktoren gibt, die gute Voraussetzungen schaffen, damit Teambuilding sinnvoll eingesetzt wird. Diese sind im folgenden Kapitel zusammengefasst.

17 EMPFEHLUNGEN FÜR TEAMBUILDINGS

Als günstige Zeitpunkte für die Durchführung eines Teambuildings haben sich herausgestellt:

- organisatorische Veränderungen
- die Neuentstehung eines Teams oder Projektteams

Für eine sinnvolle Durchführung eines Teambuildings erwiesen sich als besonders relevant:

- ein definiertes und klar kommuniziertes Ziel
- eine professionelle Organisation
- ein gut ausgebildeter Trainer
- eine dem Team angepasste Aktivität.
- ein passender Ort (bestenfalls nicht im Unternehmen und in einer Umgebung, wo es keine Störungen gibt).
- ausreichend Zeit
- ein ausreichendes Budget
- die Sicherstellung des Transfers für die Anwendung im Alltag
- die Möglichkeit zur Umsetzung im Unternehmen

18 AUSBLICK

Teambuilding ist nur eine von vielen anderen Methoden, die im Rahmen der verhaltensorientierten Personalentwicklung existieren. Es ist erstrebenswert, dass dieses, neben anderen Personalentwicklungsmaßnahmen, als Teil einer allgemeinen Organisationsentwicklung auf regelmäßiger Basis zur Verfügung steht. Leider werden Investitionen in das Verhalten von MitarbeiterInnen von vielen Unternehmen als Luxus betrachtet, auf den gerade dann verzichtet wird, wenn er am meisten benötigt wird: Wenn Betriebe aufgrund von Sparmaßnahmen, Fusionen und Zeitdruck vielen

Prozessen unterworfen sind, die vor allem auf Verhaltensebene hoch flexible MitarbeiterInnen verlangen. Diese müssen neben fachlichem Wissen auch auf soziale Kompetenzen, wie Empathie, Konflikt- und Kritikfähigkeit zurückgreifen können, um diese ständigen Veränderungen bewältigen zu können. Hier braucht es einen Paradigmenwechsel in der Arbeitswelt, damit Erfolg nicht nur in Form erbrachter Umsätze begriffen wird. Darüber hinaus sollen trainierte Mitarbeiter die Möglichkeit bekommen, Erlerntes anzuwenden, damit jede Art der Personalentwicklung nicht nur eine - im besten Fall - schöne Veranstaltung bleibt, sondern auch nachhaltige Verbesserungen mit sich bringt. Doch nicht nur Unternehmen tragen in diesem Prozess Verantwortung. Letztendlich ist auch jede(r) ArbeitnehmerIn selbst dafür verantwortlich, sich weiterzuentwickeln und diese Entwicklung im Rahmen ihrer/seiner Möglichkeiten einzufordern.

19 LITERATURVERZEICHNIS

- Aaronson, E., Wilson, T. & Akert, R. (2004). *Sozialpsychologie* (4. Aufl.). München: Pearson Education Deutschland GmbH
- Agha, M. & Payrhuber, A. (2009). *Lernmodul Heuristik*. ePKW Wien. Institut für Publizistik und Kommunikation: Universität Wien
- Ameln von, F. & Kramer, J. (2007). *Organisationen in Bewegung bringen. Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung*. Heidelberg: Springer Medizin
- Antons, K. (2011). *Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken*. (9. Aufl.) Göttingen: Hogrefe
- Asch, S. (1956). Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority. *Psychological Monographs: General and Applied*, 70 (9). pp 1-70
- Ballreich, R. (2012). Mediationsansätze für Intergruppenkonflikte. *Konfliktdynamik*, 2/2012, S. 120-130
- Bartlett, A., Propper & J., Mohammed, S. (1999). The effect of team-building on team process and performance. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Volume 23 (3), pp. 299 - 311
- Belbin, M. R. (2010). *Team roles at work* (2. Edition). Burlington, USA: Butterworth-Heinemann
- Berger, D. (2010). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. Wiesbaden: Gabler
- Booms, M. (2011). Verantwortung, Macht und Führung. Ansätze einer ethisch-dialogischen Neubestimmung. In M. Schmidt, C. Schank & K. Vorbohle (Hrsg.), *Führung und Verantwortung* (S. 48 – 53). München/Mering: Hampp
- Bortz, J. & Döring, N. (2002). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer
- Brettel, M. , Heinemann, F. , Sander, T. , Spieker, M. , Strigel, M. & Weiß, K. (2009). *Erfolgreiche Unternehmerteams. Teamstruktur – Zusammenarbeit – Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Gabler/GWV

- Comelli, G. (2003). Anlässe und Ziele von Teamentwicklungsprozessen. In S. Stumpf & A. Thomas (Hrsg.), *Teamarbeit und Teamentwicklung* (S. 169 – 191). Göttingen: Hogrefe
- Demmerle, C., Schmidt, J. M., Hess, M., Solga, M. & Ryschka, J.(2011). Basistechniken der Personalentwicklung. In R. Jurij, M. Solga, A. Mattenklott (Hrsg.), *Praxishandbuch Personalentwicklung* (3. Aufl.) (S.273 – 337). Wiesbaden: Gabler
- Dick van, R. & West, M. A. (2013). *Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe
- Dierke, K.W. & Houben, A. (2013). *Gemeinsame Spitze. Wie Führung im Top-Team gelingt*. Frankfurt: Campus
- Dow, A. W., Leong, D., Anderson, A. & Wenzel, R. P. (2007). Using Theater to Teach Clinical Empathy: A Pilot Study. *Journal of General Internal Medicine*, 22 (8), pp. 1114 - 1118
- Eilles-Matthiesen, C. & Scherer, S. (2011). Bindung, Leistung, Kontrolle und Selbstwertschutz: Die Motive des Mitarbeiters als Perspektive sozial kompetenten Führungsverhaltens. In B. Badura., A. Ducki, K. J. Schröder & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2011* (S. 15 – 25). Heidelberg: Springer
- Flick, U., Kardorff von, E. & Steinke, I. (2004). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 13-29). Reinbek: Rowohlt
- French, J. R.P. jr. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power* (p. 150 – 167). Michigan: Institute for Social Research
- Friebe, J. (2009). Wer, wo, was, wieso, weshalb – wer nicht fragt, bleibt dumm! Die Reflexionskompetenz von TrainerInnen und Trainern. *Erleben und Lernen – Internationale Zeitschrift für handlungsorientiertes Lernen*, 17 (3/4), S. 26 – 29
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS
- Glasl, F. (2011). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater* (10. Aufl.). Stuttgart: Freies Geistesleben

- Großer, M. (2003). *Outdoor für Indoors. Mit harten Methoden zu weichen Zielen* (2. Aufl.). Augsburg: ZIEL
- Häusser, J. A. , Kattenstroth, M., Dick van, R. & Mojizisch, A. (2012). „We“ are not stressed: Social identity in groups buffers neuroendocrine stress reactions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48 (4), pp. 973-977
- Heckmann, F. (1992). Interpretationsregeln zur Auswertung qualitativer Interview und sozialwissenschaftlich relevanter „Texte“: Anwendungen der Hermeneutik für die empirische Sozialforschung. In J.H.P. Hoffmeyer-Zlotnik (Hrsg.). *Analyse verbaler Daten. Über den Umgang mit qualitativen Daten* (S. 142-167). Opladen: Westdeutscher Verlag
- Heimrath, K. & Westhoff, J. (2009). Können wir das schaffen? – Ja, wir schaffen das! Wie lassen sich Bauprojekte in erlebnispädagogischen Kursen gestalten? *Erleben und Lernen – Internationale Zeitschrift für handlungsorientiertes Lernen*, 17 (3/4), S. 30 - 32
- Heintel, P. (Hrsg.) (2008). *betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23 (5), pp. 26-34
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1996). Great ideas revisited: Life-cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 50 (1), pp. 42 - 47
- Hermann, D., Hüneke, K. & Rohrberg, A. (2006). *Führung auf Distanz. Mit virtuellen Teams zum Erfolg*. Wiesbaden: Gabler
- Hertel, G. & Konradt, U. (2007). *Telekommunikation und virtuelle Teamarbeit*. München: Oldenburg
- Hildebrand, E. (2005). Organismen sind hierarchisch geordnete Systeme. In H. Heller (Hrsg.), *Hierarchien* (S. 13 – 22). Wien: LIT
- Ingham, A. G., Levinger, G., Graves, J. & Peckham, V. (1974). The Ringelmann Effect: Studies of group size and group performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10 (4), S. 371–384
- Insam A., Achterholt, U. & Reiman, A. (2009). *Konfliktkostenstudie – Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen*. Frankfurt: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

- Jäggi, C. J. (2009). *Sozio-kultureller Code, Rituale und Management. Neue Perspektiven in interkulturellen Feldern*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage
- Johnson, H. H. (2008). Mental Models and Transformative Learning: The Key to Leadership Development? *Human Resource Development Quarterly*, 19 (1), pp. 85 – 89.
- Karau, S. J. & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65 (4), pp. 681–706
- Kardoff von, E. (2004). Qualitative Evaluationsforschung. In U. Flick, E. von Kardoff & I. Steinke (Hrsg.). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 13 – 29), Reinbek: Rowohlt
- Kaune, K. (2010). Qualitative Techniken – Leitfadeninterview und Inhaltsanalyse. In A. Kaune (Hrsg.), *Change Management mit Organisationsentwicklung. Veränderungen erfolgreich durchsetzen* (2.Aufl.) (S. 134 -152) . Berlin: Erich Schmidt
- König, O. & Schattenhofer, K. (2012). *Einführung in die Gruppendynamik* (6. Aufl). Heidelberg: Carl-Auer
- König, S. & König, A., (2002). *Outdoor-Teamtrainings – von der Gruppe zum Hochleistungsteam*. Augsburg: ZIEL
- Kilburg, S., Otto, M. & Redlich, A., (2012). *Konfliktdynamik*, 2/2012, S. 110-119
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R. & Goodwin, G. F. (2009). Does team building work? *Small Group Research*, 40 (2), p. 181-222
- Lauth, H.-J., Pickel, G. & Pickel, S. (2009). *Methoden der vergleichenden Politikwissenschaft. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH
- Meyring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (11. Aufl.). Weinheim/Basel: Beltz
- Michaelis, B., Nohe, C. & Sonntag, K. (2012). Führungskräfteentwicklung im 21. Jahrhundert – Wo stehen wir und wo müssen (oder wollen) wir hin? In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung*. Berlin/Heidelberg: Springer

- Mölders, C. & Quaquebeke van, N. (2011). Frauen in Führungspositionen. Prototypen von Führung hinterfragen. *Personalführung*, 7/2011, S. 42 - 47
- Nerdinger, F. W., (2012, 3. Aktualisierte Auflage). *Grundlagen des Verhaltens in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer
- Pflüger, N. (2008). *Einführung in die Betriebspädagogik. Geschichte, Grundbegriffe, Abgrenzungen, Aufgabenfelder und Ziele* (2. Auflage). Norderstedt: Books on Demand
- Porras, J. I. & Berg, P. O. (1978). The Impact of Organization Development. *The Academy of Management Review*, Volume 3 (2), pp. 249 - 266
- Proksch, S. (2010). *Konfliktmanagement in Unternehmen. Mediation als Instrument für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz*. Heidelberg: Springer
- Pruitt, D. G. & Carnevale, P. (1993). *Negotiation in social conflict*. Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing
- Rastetter, D. (2007). Mikropolitische Handeln von Frauen. In R. Haubl, B. Daser, (Hrsg.), *Macht und Psyche in Organisationen*. (S. 76 - 99) Göttingen: Vandenhock & Ruprecht
- Reinders, H. (2005). *Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen. Ein Leitfaden*. München: Oldenburg
- Roberts, L. (2010). *Zitate für Manager* (2. Aufl.). Wiesbaden: GWV Fachverlage
- Roos, J., Victor, B. & Statler, M. (2004). Playing Seriously with Strategy. *Long Range Planning*, 37, pp. 549 - 568
- Rosenkranz, H. (2006). *Von der Familie zur Gruppe zum Team. Familien- und gruppensdynamische Modelle zur Teamentwicklung* (5. Aufl.). Augsburg: Schroff
- Rosenstiel von, L. & Comelli, G. (2003). *Führung zwischen Stabilität und Wandel*. München: Vahlen
- Rushmer, R. (1997). What happens to the team during teambuilding? Examining the change process that helps to build a team. *Journal of Management Development*, 16 (5), pp. 316- 327
- Salas, E., Rozell, D., Mullen, B. & Driskell, J. E. (1999). The effect of team bulding on performance. An Integration. *Small Group Research*, 30 (3), pp. 309 – 329

- Schad, N. (2004). Outdoor-Training – Regenwürmer oder Spanferkel? In N. Schad & W. Michl (Hrsg.), *Outdoor-Training. Personal- und Organisationsentwicklung zwischen Flipchart und Bergseil* (S. 19-57). München: Ernst Reinhardt
- Schad, N. (2004). Was kann und was muss im Training für den Transfer erfolgen? In N. Schad, W. Michl (Hrsg.). *Outdoor-Training. Personal- und Organisationsentwicklung zwischen Flipchart und Bergseil* (S. 127-139). München: Ernst Reinhardt
- Schattenhofer, K. & König, O. (2012). *Einführung in die Gruppendynamik* (6. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer
- Scherm, E. & Süß, S. (2000). Personalführung in virtuellen Unternehmen: Eine Analyse diskutierter Instrumente und Substitute der Führung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 14 (1), S. 79-103.
- Schindler, R. (1957). Soziodynamische Grundformel nach Schindler, Raoul - Vortrag, 1956, Kongress der Allgemeinen Ärztlichen Gesellschaft für Psychotherapie in Freudenstadt. *Psyche*, 11 (5), S. 308-314
Entnommen aus: Pleischl, M. A. & Dietrich, G. (Hrsg.) (2013). Gruppentherapie im Dialog – zum 90. Geburtstag von Raoul Schindler. Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe. *Zeitschrift für Gruppentherapie und Beratung*, 1&2/2013, S. 6 - 12
- Schmid, B. (2012). Konflikt und Verantwortung. *Konfliktdynamik*, 2/2012, S. 132-141
- Schmidt J. M., Köppen, H., Breimer-Haas, N. & Leppkes, B. (2011). Teamorientierte Personalentwicklungsansätze. In R. Jurij. M. Solga, A. Mattenklott (Hrsg.), *Praxishandbuch Personalentwicklung* (3. Aufl.) (S.199 – 222). Wiesbaden: Gabler
- Schreyögg, A. & Lehmeier, H. (2003). *Personalentwicklung in der Schule*. Bonn: Deutscher Psychologen-Verlag
- Schreyögg, A. (2011). *Konfliktcoaching. Anleitung für den Coach* (2. Aufl.). Frankfurt: Campus
- Schreyögg, A. (2013). *Konfliktpotentiale neu ernannter Führungskräfte*. *Konfliktdynamik*, 2/2013, S. 106 – 117

- Schwarz, G. (2007). Die „Heilige Ordnung der Männer“. *Hierarchie, Gruppendynamik und die neue Rolle der Frauen* (5. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage
- Solga, M. (2011). Konflikte in Organisationen. In F.W. Nerdinger, G. Blickle, N. Shaper. *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 112 – 124) Berlin: Springer
- Staehle, W. H. (1999, 8. Auflage). *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München: Vahlen
- Stahl, H. K. & Fischer H. R. (2013). Herausforderungen des Neuen Führens. *Konfliktdynamik*, 2/2013, S. 96-105
- Stelter, N. Z. (2002). Gender Differences in Leadership. Current Social Issues and Future Organizational Implications. *The Journal of Leadership Studies*, 8 (4), S. 88 – 99
- Stigler, H. & Felbinger, G. (2005). Der Interviewleitfaden im qualitativen Interview. In H. Stiegler (Hrsg.) & H. Reicher (Hrsg.), *Praxisbuch Empirische Sozialforschung in den Erziehungs- und Bildungswissenschaften* (S. 129 – 134). Innsbruck: Studien-Verlag
- Sulzbacher, M. (2003). *Virtuelle Teams. Eine Möglichkeit komplexe Aufgaben über Raum, Zeit und Organisationsgrenzen hinweg effektiv zu meistern?* Marburg: Tectum
- Wagner, D. (2011). Führung und Verantwortung – Erfahrungen aus der Praxis. In M. Schmidt, C. Schank & K. Vorbohle (Hrsg.), *Führung und Verantwortung* (S. 112 – 122). München/Mering: Hampp
- Wagner, M. (2004). Wer hat den Affen auf der Schulter sitzen? – Die Verantwortung für den Transfer. In N. Schad & W. Michl (Hrsg.), *Outdoor-Training. Personal- und Organisationsentwicklung zwischen Flipchart und Bergseil* (S. 116-126). München: Ernst Reinhardt
- Wechsberg, M. (2005). Strukturen und Hierarchien in der industriellen Arbeitswelt. In H. Heller (Hrsg.), *Hierarchien* (S. 281-286). Wien: LIT
- Weber, M. (1980). *Wirtschaft und Gesellschaft* (5. Aufl.). Tübingen: Mohr Siebeck
- Wolfe, B. D. & Sparkman C. P. (2010). *Team-Building Activities for the Digital Age. Using Technology to develop effective groups*. Champaign, USA: Human Kinetics

Online-Quellen

- Seite 26: Erwerbstätige in Österreich 2013, Statistik Austria
URL: http://www.statistik.gv.at/web_de/statistiken/arbeitsmarkt/erwerbstaetige/index.html, [Datum des Zugriffs: 20.06.2014]
- Seite 39: Konfliktkostenrechner
URL: <http://www.konfliktkostenrechner.de/home/statements#>, [Datum des Zugriffs: 20.06.2014]
- Seite 42: Bundesgesetz vom 11. Mai 1921 über den Dienstvertrag der Privatangestellten (Angestelltengesetz), § 18 „Führsorgepflicht“
URL: <http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008069>, [Datum des Zugriffs: 20.06.2014]
- Seite 46: Erwerbstätigkeit in Österreich 2012, Statistik Austria
URL: https://www.statistik.at/web_de/statistiken/soziales/gender-statistik/erwerbstaetigkeit/index.html, [Datum des Zugriffs: 20.06.2014]
- Seite 87: Konfliktforscher Friedrich Glasl im Interview mit Heidi Aichinger (Der Standard, online, 01.01.2014): „Quasi Harmonie macht krank“
URL: <http://derstandard.at/1385171846397/Quasi-Harmonie-macht-krank>, [Datum des Zugriffs: 20.06.2014]

20 ABBILDUNGSVERZEICHNIS

- Abbildung 1, Seite 10: Grafischer Überblick des Untersuchungsablaufs
Quelle: eigene Darstellung
- Abbildung 2, Seite 23: Asch-Experiment
Quelle: URL: <http://groupexperiments.org/wp-content/uploads/2013/07/conformity-experiments.png>, [Datum des Zugriffs: 20.06.2014]
- Abbildung 3, Seite 24: Teamrollen nach Belbin
Quelle: URL: http://www.eggert-partner.de/png/belbin_large.png, [Datum des Zugriffs: 20.06.2014]

- Abbildung 4, Seite 30: Schindler, R. (1957). Soziodynamische Grundformel nach Schindler, Raoul - Vortrag, 1956, Kongress der Allgemeinen Ärztlichen Gesellschaft für Psychotherapie in Freudenstadt. *Psyche*, 11 (5), S. 308-314
Entnommen aus: Pleischl, M. A. & Dietrich, G. (Hrsg.) (2013). *Gruppentherapie im Dialog – zum 90. Geburtstag von Raoul Schindler. Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe. Zeitschrift für Gruppentherapie und Beratung*, 1&2/2013, S. 6 - 12
- Abbildung 5, Seite 32: Phasen-Modell nach Tuckman
URL: http://glossar.hs-augsburg.de/Datei:5_Phasen_Modell_Tuckman.jpg, [Datum des Zugriffs: 20.06.2014]
- Abbildung 6 , Seite 33: Punctuated-Equilibrium-Modell von Gersick
URL:http://test.classconnection.s3.amazonaws.com/653/flashcards/203653/png/punctuated_equilibrium.png, [Datum des Zugriffs: 20.06.2014]
- Abbildung 7, Seite 38: Das Dual Concern Modell
Solga, M. (2011). Konflikte in Organisationen. In: F. W. Nerdinger, Blickle, G., Shaper, N . *Arbeits—und Organisationspsychologie* (S. 112 – 124; Abbildung auf S. 118). Berlin: Springer
- Abbildung 8, Seite 52: Zusammenfassende Erkenntnisse aus der Literatur
eigene Darstellung
- Abbildung 9, Seite 61: Führungserfahrung der InterviewpartnerInnen
eigene Darstellung
- Abbildung 10, Seite 61: Anzahl der MitarbeiterInnen der InterviewpartnerInnen
eigene Darstellung
- Abbildung 11, Seite 64: Auswertungsmodell
eigene Darstellung
- Abbildung 12, Seite 88: Zusammenfassung der Ergebnisse
eigene Darstellung

21 EIGENSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG

Ich bestätige hiermit durch meine Unterschrift, dass die vorliegende Arbeit mit dem Titel: „TEAMBUILDING UND KONFLIKTVERHALTEN - Der Einfluss von Teambuilding auf das Konfliktverhalten von Arbeitsgruppen in Wirtschaftsunternehmen aus der Sicht von Führungskräften“ eigenständig verfasst wurde. Es wurden keine Quellen verwendet, die über die angegebenen hinausgehen. Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die elektronische Fassung und die vorliegende Version stimmen überein.

Großrußbach, Juli 2014

BIRGIT NOIGES