Nr. 10

Hans Rosenkranz

Kooperation – Eine Illusion?

I. Ist Kooperation lernbar?

Das Wort Zusammenarbeit oder besser auf neuhochdeutsch „Kooperation“ ist in aller Munde. Fürwahr ein schönes Wort, wer es nur recht verstünde. Wo immer man in Betrieben der Wirtschaft und Verwaltung dies Wort hört, ist man zuerst geneigt ein Loblied auf Kooperation und Partizipation anzustimmen. Hat man dann etwas Gelegenheit, hinter die Kulissen zu schauen und Kooperation oder das Derivativum „kooperativer Führungsstil“, in Aktion in der Praxis zu erleben, mag einem das Lied schnell auf den Lippen ersterben. Solche, die oft am Lautesten ertönen, hausen gar wie die „Axt im Walde“ im Umgang mit Mitarbeitern und Kollegen. Gruppen, auch Teams genannt, wenn eine konkrete Aufgabe vorhanden, lauschen gehorsam den weisen Worten des Chefs. Seine Entscheidung wird dann oftmals unter der Hand als die gemeinsame Errungenschaft der Gruppe hingestellt. Kooperation, Teams, kooperativer Führungsstil – also ein Alibi für diejenigen, die die Macht haben? Aber nein, Entscheidungen müssen gemacht werden; sie müssen schnell und widerstandslos über die Bühne gehen, denn die Wirtschaft wartet ja nicht; und schließlich muss ja auch einer die Verantwortung haben. Nun, wenn das nicht Argumente sind, die jedem einsichtig sein müssen.

Neben dem Typus „schneller verantwortlicher Allein- und Alibientscheider“ gibt es Manager und Gruppen, die mit obiger Methode nicht zufrieden sind. Sie wollen gerne anders „kooperativ“ sein. Der Wille ist da, aber die Schwierigkeiten sind größer. Entmutigt stellen sie nach einiger Zeit fest, wie schmerzhaft, zeitraubend und anstrengend Kooperation und kooperativer Führungsstil sind. Nun wenn es einem nicht in die Wiege gelegt ist, dann also besser doch auf alte Weise? Was nun aber ein echter Manager sein will, der gibt nicht so schnell auf. Er hat auch gar keinen Grund dazu, denn Kooperation und kooperativer Führungsstil lassen sich ebenso lernen, wie Schreiben und Lesen. Zuerst müsste man nur ein wenig logisch die Vor- und Nachteile abwägen. Das haben wir ja in der Schule in vielen Aufsatzübungen brilliant erlernt. Als Opfer unseres fast noch immer neuhumanistischen Bildungssystems haben wir zwar noch die „stille Einfalt und edle Größe“ trojanischer Helden im Gedächtnis, doch wird in vielen Schulen ganz prächtig verstanden, die Entwicklung sozialer und emotionaler Fähigkeiten, wie z. B. Kontakt aufnehmen, Zusammenarbeiten, Führen, Helfen, eigene Gefühle ausdrücken und andere nicht abschneiden, zu verhindern. Womöglich würde dabei Verhalten gefördert, welches man später in dem „aller Muse abholden“ Berufsleben verwenden könnte.

Also, was dann, wenn Wille und Wissen allein nicht weiterhelfen? Es wird wohl nichts anderes übrig bleiben als die Voraussetzungen für effektive Kooperation in Teams und ihrer Führung abzustecken, die Praxisanforderungen und die praktische notwendigen Fähigkeiten zu üben. So besteht eine sehr viel größere Wahrscheinlichkeit, dass Gruppenarbeit zu Teamarbeit wird und Kooperation und ein auf Kooperation hin ausgelegter Führungsstil nicht nur Lippenbekenntnis und lebloser Bestandteil von Betriebsrichtlinien und Weihnachtsreden bleiben.

II. Warum Teamarbeit?

Diese Arbeit in Gruppen hat angenehme aber auch anspruchsvolle Seiten. Immer wieder wird das festgestellt und nicht nur von Anfängern in der Teamarbeit. Selbst die Wenigen, die intuitive Teamfähigkeit besitzen, scheitern oftmals daran, dass sie der Gruppe voraus sind.
Wenn sich die Gruppe aus Individualisten und Spezialisten zusammensetzt, denen die eigene Sachidee über alles geht und die nicht gelernt haben, ihre Beziehungskonflikte zu bearbeiten, wird oft eine gegenseitige Abstimmung unmöglich. Die individuellen Anerkennungsbedürfnisse dominieren.

Die sachliche Lösung gerät in Mitleidenschaft. Eigene Ideen im Interesse einer möglicherweise besseren Gruppenidee zurückzustellen und Beziehungen zu Kollegen zu bearbeiten, erfordert Toleranz, Mut, Verstand und Gefühl. Es müssten also gewichtige Gründe dafür sprechen, um solche Anstrengungen auf sich zu nehmen und das Risiko einzugehen, auch andere Meinungen und Lösungen gelten zu lassen und sich besseren anzuschließen.

Eines der wesentlichen Argumente für Gruppenarbeit ist die sogenannte Wissensexplosion. In den letzten 75 Jahren hat sich der Fundus beruflichen Wissens vervielfacht. Wie groß der Multiplikator ist, lässt sich nur schwer feststellen, nachdem durch die Technik so viel verschiedene Speicherungsmöglichkeiten zu den konventionellen Formen der schriftlichen Aufbewahrung hinzugekommen sind. Sicher aber ist, dass auch der bestinformierte Spezialist sein sehr enges Fachgebiet kaum mehr übersehen kann. Und es wird immer schwieriger. Ein Professor, der ein Jahr lang die Funktion eines Dekans – eine Verwaltungsaufgabe – übernommen hat, muss danach mindestens zwei Jahre hart arbeiten, um wieder einigermaßen auf dem neuen Stand der Entwicklung seines Fachgebietes zu kommen.

Durch Teamarbeit von Spezialisten kann das Wissen mehrerer einer Problemlösung nutzbar gemacht werden. Vorbedingung allein ist, dass diese Spezialisten über den Willen und das Wissen hinaus auch die sozialen Fähigkeiten haben oder entwickeln, in einem Team zu arbeiten. Wie sollten aber nun Teamfähigkeiten gewachsen und entwickelt worden sein, wenn sie an Schule und Universität und im Berufsleben nicht erlernt wurden? Gerade Fachexperten tun sich auf diesem Gebiet sehr schwer, weil sie von ihren Vorerfahrungen her auf Einzelarbeit und Individualismus hin geprägt sind. Hinzu kommen Konkurrenzdenken und der jahrhundertalte universitäre Grundsatz der klaren Zuordnung von Einzelleistung und Erfolg.
Soll Teamarbeit erfolgreich sein, so muss mit diesen sozialen Komponenten umgegangen werden.

Trotz all der angeführten Schwierigkeiten haben die Teamarbeit, die Kooperation ganz allgemein und der kooperative Führungsstil im besonderen Vorteile. Wenn dieser Vorteil erkannt und Kooperation in Gruppen trainiert wird, so wird aus 2+2=7. Unausgetragene Beziehungskonflikte bringen soziale Reibungsverluste und machen eine Rechnung von 2+2=3 wahrscheinlich. Worin besteht nun der Vorteil von Kooperation und der Gruppe? Dieser Vorteil ergibt sich schon aus dem Zustand des manchmal räumlichen Zusammenseins. So hat Allport schon vor Jahren in einem Experiment nachgewiesen, dass Leute, die sich vorher nicht kannten, in einer Einzelarbeitssituation in einem gemein-

samen Raum bessere Arbeitsergebnisse erzielen, als in einer Situation, in der sie räumlich voneinander getrennt zu arbeiten hatten. Man stelle sich nun vor, welche Ergebnisse bei gelernter sozialer Interaktion zu erzielen wären. Auch die berühmten amerikanischen Hawthorne Experimente sowie anderen Erfahrungen aus der Fließbandarbeit in Industriebetrieben sprechen dafür, dass das räumliche Beisammensein stimulierende Wirkungen auf die Arbeitsleistung haben kann. Gründe hierfür liegen in der Bedürfnis- und Motivationsstruktur des Menschen. Er ist ein soziales Wesen mit einem ausgeprägten sozialen Kontaktbedürfnis, welches ihm überhaupt erst hilft, menschliche Züge zu entwickeln. Ohne soziale Kontakte und Hilfen mit und von anderen Personen kann der Mensch nicht zum Menschen werden.

Wird der Zustand des Zusammenseins kultiviert und werden soziale Kontaktformen entwickelt, die über die Befriedigung der Sicherheits- und Sozialbedürfnisse hinaus auch noch soziale Lernmöglichkeiten und kooperative Umgangs- und Arbeitsformen ermöglichen, so ergibt sich daraus der Vorteil des Teams. Dieser Vorteil beruht im Wesentlichen auf einer höheren Ebene des Sozialen, nämlich auf der Lernfähigkeit der Gruppe. Die Gruppe lernt sich selbst zu organisieren, die verschiedenen Bedürfnisse der Gruppenmitglieder unter einen Hut zu bringen und wird dadurch auch frei für Lösungen der Bearbeitung von Problemen und Aufgaben, die entweder von außen an sie herangetragen werden oder sich aus dem Zweck der Gruppe ergeben.

Ausgehend von der grundsätzlichen Lernfähigkeit eines Teams ergibt sich eine Reihe von Komponenten, die den Vorteil eines Teams ausmachen.

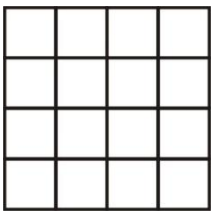
III. Hat Kooperation Vorteile?

1. Der statistische Fehlerausgleich

Stellt man Gruppen eine Aufgabe, die vom Typus her mit Suchen und Beurteilen zu tun hat, wie z. B. das Schätzen von Entfernungen, so ergibt sich in aller Regel, dass die Gruppenleistung die Durchschnittsleistung der Gruppenmitglieder überlegen ist. Dieser Vorteil beruht nicht auf geschulter Zusammenarbeit, sondern stellt sich, wie bei vielen Versuchen immer wieder nachgewiesen wurde, als eine „statistische Naturgesetzlichkeit“ (Hofstätter 1964, S. 32) heraus. Die Fehler der Einzelnen werden durch eine Rechenoperation ausgeglichen. Es ergibt sich die hohe Wahrscheinlichkeit, dass selbst bei solch einer synthetischen Gruppe (die von Einzelnen unabhängig voneinander ermittelten Ergebnisse werden rechnerisch zusammengefügt) ein besseres Resultat erreicht werden kann. Hier können wir noch nicht von einem Team sprechen, da die Vorbedingung der geschulten, aufeinander abgestellten Interaktion der Gruppenmitglieder nicht erfüllt ist. Dennoch wirkt auch dieser Tatbestand hin auf eine Ergebnisverbesserung.

2. Die kreative Problemauffassung

Stellt man einer Gruppe von 25 Personen ein einfaches Problem, wie z. B. Wie viele Quadrate können Sie in dieser Figur sehen (zählen)?



So mag es überraschen, dass sich ziemlich regelmäßig mehr als 15 verschiedene Antworten ergeben. Oftmals ist keine davon richtig. Schlägt man dann vor, dass die Aufgabe nochmals in kleinen Gruppen von 4 - 5 Teilnehmern diskutiert wird, ist die richtige Lösung meist schnell gefunden. Diese Erfahrung ergibt sich bei Gruppen von Top-Managern wie bei Kindern. Diese Aufgabe ist relativ einfach. Dennoch zeigt sich hierbei schon ein Vorteil der Gruppe. Forschungsergebnisse haben gezeigt, dass dieser Vorteil um so deutlicher wird, je komplexer und schwieriger die zu lösende Aufgabe ist (vgl. Schutz 1955, zitiert bei Krech, Crutchfield, Ballachey, New York, u. a. 1962 S. 465) und besser trainiert die Teams sind.

Worauf sind diese überraschenden Abweichungen in den Sichtweisen der Menschen zurückzuführen? Sie hängen zusammen mit der Subjektivität der Wahrnehmung und der Art und Weise, wie wir von klein an Sehen gelernt haben. Unsere Wahrnehmungsorgane sind bei der Geburt unterentwickelt. Ja man könnte mit Herder und Gehlen den Menschen als ein „organisches Mängelwesen“ bezeichnen. Die Mängel können kompensiert werden durch Lernen im Laufe des Heranwachsens. Da jedermann aber unter sehr verschiedenen Voraussetzungen lernt, entwickeln sich seine Organe auch unterschiedlich. Wir nehmen die Welt nach wie vor subjektiv wahr. So führt also die von Natur aus mangelhafte Organausstattung zu einem menschlichen Grunddilemma. Kleine soziale Konflikte wie auch menschliche Kriege, können auf dieses Dilemma zurückgeführt werden.

Die wohl naheliegendste Konsequenz wäre, durch Austausch der eigenen Sichtweise und Anschauungen in Gruppen aus dem Dilemma eine Chance der Wahrnehmung zu machen. Würde es gelernt werden, Wahrnehmungen mit Anderen so auszutauschen, dass sie gegenseitig verständlich und annehmbar sein würden, hat der Einzelne die Chance sein subjektives Wahrnehmungsfeld auszuweiten. Der Effekt für die Gruppe wären Problemlösungen auf einer weiteren Erkenntnis- und Informationsbasis. Das zweifellos vorhandene Potential der Mitglieder der Gruppe an Phantasie und Kreativität kann der Problemlösung zu Gute kommen. Wie aber soll das realisiert werden, wenn nicht Gruppen lernen, ein Team zu werden?

3. Vorteile bei der Durchführung von Gruppenentscheidungen in die Praxis

Wer hat noch nicht das wohlbekannte Klagelied vieler Manager von der mangelnden Initiative der Mitarbeiter gehört? Fast wie ein Echo kann man aus dem Kreis der Mitarbeiter hören: „Wir möchten ja, aber wir dürfen nicht“. Dem Manager wird dann oftmals schnell als Allheilmittel „Motivation“ verordnet. Sogenannte Motivationstechniken haben oft einen recht üblen Beigeschmack. Wenn sie nur technisch ohne ernsthaft kooperative Einstellung angewandt werden, geraten sie nur zu schnell in den Geruch der „Manipulation“. Mitarbeiter aber sind hellhörig. Stimmt die Melodie nicht, finden sie sich schnell in der oben zitierten Aussage bestätigt. Es wurde mehr Porzellan zerschlagen – die Mitarbeiter dürften nun vielleicht etwas mehr, sie wollen aber nun nicht mehr.

Verstünde es nun der Manager, die oft über Jahre hin aufgebaute Abhängigkeit der Mitarbeiter nicht mehr zu akzeptieren, die ihm zugemuteten Entscheidun-

gen, die er sonst selbst getroffen hat, mit wohlverstandener Impertinenz immer wieder an die Gruppe zurückzugeben, passiert Ungewöhnliches. Die Mitarbeiter werden verunsichert – der Beginn jedes Lern- und Kooperationsprozesses. Meint der Alte es wirklich ehrlich? Ist das der Fall, so machen sich die Mitarbeiter nach einiger Abwartezeit nun tatsächlich an die Arbeit. Sollte es der Manager auch noch gelernt haben, diese Arbeit zu unterstützen, ohne zu dominieren, seine Sachargumente einzubringen und bereit sein, bessere Argumente anzuerkennen, kommt es zu echten Gruppenentscheidungen. Die ersten Prozesse sind langwierig. Hat die Gruppe aber nach einiger Zeit erkannt, wie der Hase läuft, ist sie möglicherweise durch ein Teamtraining noch unterstützt worden, wird die Zeit abgekürzt. Die Sache macht auf einmal Spaß. Die Leute sehen, dass die eigene Initiative zu gescheiten Lösungen führt. Auf einmal stehen sie auch hinter diesen Lösungen. Es ist ja ihre Entscheidung.

Soll das Ganze nun in die Praxis umgesetzt werden, sind unsere „ach so trägen“ Mitarbeiter plötzlich peinlich darauf bedacht, dass sich jeder an das gemeinsam Beschlossene hält. Sie entwickeln Interesse, Motivation und Phantasie in der Umsetzung und Anwendung. Die leidige Kontrolle, die sonst immer beim Chef selbst lag, wird nun von den Mitgliedern selbst übernommen. (Vgl. zur Kontrolle, Schwarz in Heintel 1974, S. 94 f.) Unserem überlasteten Manager bleibt nun Zeit darüber nachzudenken, welche Vorteile es bringt, aus einer Gruppe ein echtes Team zu entwickeln. Gruppenentscheidungen und kooperativer Führungsstil gehören zusammen.

IV. Sind mangelnde soziale Fähigkeiten Störfaktoren der Teamarbeit?

Leider ist alles nicht so einfach, wie es hier geschrieben steht. Beim Prozess der Teamentwicklung ergeben sich eine Reihe von Fallstricken und Störfaktoren. Häufig wird die Unfähigkeit, mit solchen Störfaktoren umzugehen, als Argument gegen die Teamarbeit angeführt. Im Grunde liegt es aber lediglich daran, dass der Lernprozess der Gruppe nicht durch Teamentwicklung und Teamtraining gefördert wurde. Die Gruppenarbeit kann z. B. aus folgenden Gründen gestört sein:

1.) Kommunikation klappt nicht
Es redet mehr als eine Person zu gleicher Zeit. Die anderen können nicht verstehen, was gesagt wurde. Gruppenmitglieder mit weniger Durchsetzungsvermögen, Zungenfertigkeit und Sprechbereitschaft kommen nicht zu Wort und verzichten darauf, ihre Argumente einzubringen. Informationen und Argumente gehen verloren.

2.) Autoritätsprobleme
Ein Gruppenmitglied wird mehr gehört, weil er einen höheren Rang in der Hierarchie hat. (Der Chef hat immer recht, auch wenn er nichts vom Problem versteht). Die größere soziale Geschicklichkeit, Durchsetzungsvermögen, ja sogar Schönheit führen oft dazu, Mangel an Fachkenntnissen, Informationen und Argumenten zum Problem zu verdecken. Sach- und problemfremde Momente gewinnen Einfluss und verschlechtern die Gruppenentscheidung.

3.) Beziehungsprobleme
Beziehungsprobleme werden auf die Inhalts- und Sachebene übertragen. („Da

ich den Anderen nicht leiden kann, überhöre und unterbewerte ich seine sachlich vielleicht ganz guten Argumente, nur weil sie von ihm kommen“).

4.) Entscheidungen
Es wurde vorher nicht überlegt, welche Entscheidungen wichtiger sind. So hat man für relativ unwichtige Entscheidungen anteilmäßig zu viel Zeit eingeräumt, die einem für die wichtigen Entscheidungen dann abgeht.

5.) Geschäftsordnung
Die Gruppe hat für das anstehende Problem nicht die angemessene Geschäftsordnung gefunden. Geschäftsordnungsprobleme wie Sitzordnung, Gruppenleitung und deren Befugnis, Entscheidungsmodus, Zeit u. a. haben auf Teamarbeit wesentlichen Einfluss.

6.) Abweichende Meinung äußern
Die Gruppe ist nicht bereit, von der Meinung abweichende Meinungen zu äußern und, falls sie eventuell doch geäußert werden, sorgfältig damit umzugehen. Oftmals geniale Einfälle werden so von den „billig, gerecht und normal Denkenden“ lächerlich gemacht und unter den Tisch gebügelt. Man hat dann nicht mehr den Mut, das vorhandene Potential an Phantasie und Kreativität für ungewöhnliche Problemlösungen zu nützen. Es mangelt an konstruktiver Konfliktbereitschaft (Ich-Stärke).

7.) Mut zu einer Wahrscheinlichkeitsentscheidung
Weil die Gruppe, obwohl die meisten Argumente auf dem Tisch sind, vor lauter Analyse nicht mehr den Mut zu einer Wahrscheinlichkeitsentscheidung findet.

8.) Zeit, Leistungs-, Konkurrenzdruck
Weil sich die Gruppe selbst unter so starken Zeit-, und Leistungs- und Konkurrenzdruck gesetzt hat, dass „vor lauter Wald die Bäume“ nicht mehr gesehen werden. Besonders bei Entscheidungen unter hohem Risiko, die Langzeitwirkung haben, kann dies verheerende Folgen haben.

9.) Verhältnis von Aufgaben- und Erhaltungsrollen
Weil das Verhältnis von Aufgaben- und Erhaltungsrollen in der Gruppe nicht günstig ist. Häufig werden zielorientierte Aufgabenrollen mehr wahrgenommen als die nötigen Erhaltungsrollen. Daraus ergeben sich Frustrationen, da private Bedürfnisse und Sonderinteressen nicht befriedigt werden. Die Bereitschaft zur Mitarbeit an einer Gruppenlösung sinkt.

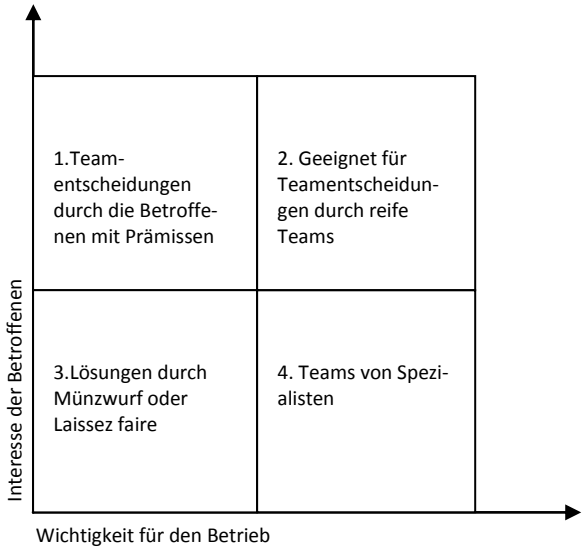
10.) Systematiker / Intuitiven
Weil in der Gruppe die sogenannten Systematiker (solche, die versuchen, ein logisches System für eine Lösung zu finden) die spielerisch, mehr praktisch orientierten Intuitiven dominieren (oder umgekehrt). Manche Probleme lassen sich aber nur schnell und richtig im guten Zusammenspiel beider Typen lösen.

11.) Konfliktbearbeitung
Weil die Gruppe auf jegliche Konfliktbearbeitung verzichtet. Das gute Gruppenklima darf nicht gefährdet werden. Deswegen ist man ängstlich darauf bedacht, Argumente, Informationen und Meinungen zu vermeiden, die vielleicht einen Konflikt heraufbeschwören könnten. Konflikte können für bessere Gruppenentscheidungen konstruktiv sein.

12.) Identität
Weil die Gruppe noch nicht ihre Identität gefunden hat, d. h. die Gruppe ist für die Mitglieder noch nicht so attraktiv, dass sich jeder voll einbringen und mit den Gruppenentscheidungen identifizieren kann.

V. Teamarbeit für alle Probleme?

In der Euphorie über gelungene Teamarbeit kann es zu Fehlentwicklungen kommen. So kann sich geradezu ein Gruppensyndrom herausbilden, d. h. die Gruppe wird zum Selbstzweck. Sie kommt auch dann zusammen und diskutiert, wenn keine oder für Teamarbeit ungeeignete Aufgaben zu lösen sind. Welche Aufgaben sind nun für eine Teamarbeit geeignet?
Arbeits-, und Entscheidungssituationen können unter den Kriterien: Wichtigkeit für den Betrieb und Interesse der Betroffenen betrachtet werden. Es ergeben sich unter diesen Gesichtspunkten in einem Koordinatensystem vier Quadranten (vgl. Norman Maier 1965, S. 165 ff.):



Quadrant 4 umfasst die Probleme, an denen in der Regel die meisten Betriebsangehörigen kein emotionales Interesse haben. Dazu gehören z. B. Entscheidungen darüber, wo die Firma ihr Rohmaterial einkauft, wieviel für Kundendienst oder für Produkte in Rechnung gestellt wird, oder z. B. welche Expansionsrate im besten Falle anzusetzen ist. Solche Probleme sollten Sache von Gruppenentscheidungen von Spezialisten sein. In der Regel treffen solche Entscheidungen nicht das unmittelbare Interesse der meisten Mitarbeiter. Auch Entscheidungen über komplizierte technische Details könnten eher Ärger erregen, wenn sie an Leute herangetragen werden, die dafür nicht zuständig sind.

Quadrant 3: Hier handelt es sich um unwesentliche Fragen, mit denen nicht die Zeit der Gruppe in Anspruch genommen werden sollte. Trotzdem wird für nebensächliche und unbedeutende Fragen, wie z. B. ob Klobürsten rot oder blau sein sollen, zu viel Zeit von Managern, die scheint`s nichts Besseres zu tun wissen, und auch von Arbeitskreisen verwendet.

Quadrant 1: Für viele Probleme gibt es eine Reihe von subjektiven Lösungsansätzen, die nicht primär die Qualität der Entscheidung tangieren, wenn nur einige wesentliche Prämissen erfüllt sind. Dagegen interessieren sie die Mitarbeiter stark. Werden sie nicht mit der Entscheidung entsprechend ihren Anteilen beteiligt, sind ihre Gefühle verletzt. Dies wirkt sich indirekt wieder auf ihre Arbeitsbereitschaft negativ aus. Sie betrachten die Situation als unfair. Wenn Probleme dieses Typs durch Gruppenentscheidungen gelöst werden, ergeben sich große Gewinne durch die Akzeptierung, während die Risiken für die Qualität minimal sind (Maier 1965, S. 167). Beispiele hierfür sind z. B. die Urlaubsregelung, die Frage, wer bekommt welches Büro und welchen Schreibtisch als Arbeitsplatz zugeordnet, das Raucherproblem; unter Umständen kann die Prämienregulierung hier mit dazugehören. Ein klassisches Beispiel für diese

Probleme ist der sogenannte Dienstwagenfall.

Ein neuer Wagen wird einer Fahrergruppe zur Verfügung gestellt. Bisher hatte jeweils der Gruppenleiter den Wagen zugewiesen. Häufig war Unzufriedenheit über seine Entscheidung die Folge. Wird die Entscheidung nach eingehender Diskussion von den Betroffenen selbst gemacht, werden häufig recht überraschende Lösungen gefunden, die vorher nie bedacht wurden. Am Ende wurde damit also auch eine qualitativ bessere Entscheidung ohne großes Risiko erreicht.

Der Hausmeister eines Betriebes war es leid, Streit unter den Putzfrauen schlichten zu müssen, die sich aus seiner Reviereinteilung und der Entlohnung ergab. Er kam daher auf Rat eines Trainers eines Tages zum Entschluss, als gerade ein interessantes Fussballspiel im Fernsehen übertragen wurde, den Putzfrauen diese Angelegenheit selbst zu überlassen. Die Putzfrauen teilten sich selbst ein und reinigten das Haus in kürzerer Zeit und sauberer als zuvor. Hier bewahrheitet sich der Grundsatz, dass Entscheidungen dort gefällt werden sollen, wo die Informationen vorhanden sind. Sie sollen von denen getroffen werden, die sie angehen.

Quadrant 2: Es wäre eine schöne Utopie, wären ein paar Leute, die vielleicht per Zufall zusammengesetzt und als Gruppe bezeichnet wurden, in der Lage so zusammenzuarbeiten, dass damit schon ein optimal erreichbares Ergebnis herauskommen würde. Gruppen können nur dann den größtmöglichen Leistungsvorteil erreichen, wenn sie zu Arbeitsweisen kommen, die das in der Gruppe vorhandene Potential an Wahrnehmung, Fähigkeiten und Kreativität zur Geltung bringen. Von allein geschieht das gewöhnlich nicht. Je unreifer die Gruppe ist, desto chaotischer sind ihre Gepflogenheiten, was Kommunikation und Kooperation angeht. Reif werden bedarf Zeit und kann durch Teamtraining unterstützt werden. Bis eine Gruppe ein Team wird, haben sich Prozesse der Abklärung der Kommunikation, der Rollen, der Normen und des Status abzuspielen. Jede Gruppe hat eine ihr gemäße Form zu finden. Manche Gruppen finden sie nie.

Struktur und die Leitung durch einen Führer sowie Trainingsanstrengungen können diesen Prozess beschleunigen. Je unreifer eine Gruppe ist, je weniger Zeit sie für eine Aufgabe hat, desto eher braucht sie Struktur und die Leitung durch einen Führer. Seine Aufgabe ist weniger ein Mehr an Argumenten, an Wissen und sachlichen Fähigkeiten beizusteuern, als durch seine Leitung die Fähigkeiten der Gruppenmitglieder bestmöglichst zur Geltung kommen zu lassen. Folgende Fähigkeiten auf Seiten der Führers sind dann erforderlich: (siehe auch Maier 1965, S. 168):

1. Optimierung des Prozedere des Gruppengesprächs
2. Selbstmitarbeit des Führers entsprechend seines Informations- und Bildungsgrades
3. Hilfen bei der Diagnose der Störfaktoren in der Gruppe durch Prozessanalyse und Konfliktbearbeitung

„Eine Gruppe von Personen hat ein gewisses Leistungspotential, welches bei wirksamer Nutzung das Gruppendenken effektiver macht als die Fähigkeiten auch eines überlegenen Individuums, einschließlich des Führers selbst“ (vgl. Maier 1965, S. 168). Es hängt davon ab, ob der Führer in der Lage ist, durch sei-

nen Einfluss die Qualität der Entscheidung und die emotionale Annahme der Entscheidung zu integrieren. Seine Aufgabe besteht dann hauptsächlich darin, auf die Qualität der Entscheidung zu achten. Für die Annahme und die Identifizierung sorgt bei kooperativem Führungsstil das Team selbst. Selbst wenn der Führer von sich aus eine gute Entscheidung trifft, muss er bereit sein, sie mit der Gruppe zu diskutieren. Das beansprucht zwar Zeit, spart diese aber wieder bei der Durchführung. Der Boss braucht dann seine Entscheidung nicht mehr zu „verkaufen".

Zu den Problemen, die also für eine Lösung durch Gruppenkooperation mit der kooperativen Anleitung durch einen Führer geeignet sind, gehören nach Maier z. B. Fragen des Arbeitsstandards, der Produktionsnormen, die Verbesserung des Service, Wege zur Verbesserung der Arbeitsmethoden u. a.. Meist spielen dabei Probleme eine Rolle, die Interessenkonflikte zwischen Management und Mitarbeiter betreffen; die Frage, wie am besten Expertenmeinungen genützt werden können, ferner gehören hierzu all die komplexen Aspekte, die sogenannten Fairnessprobleme betreffen. Wie hier aufgezeigt, hängt die Effektivität von Gruppenentscheidungen, oder das Maß der Teamentwicklung, weitgehend von den Fähigkeiten des Leiters ab, wohlverstanden kooperativ zu führen. Vielleicht mag hierin der Hauptgrund zu suchen sein, warum Teamarbeit so wenig verbreitet ist.
Die wichtigen Problemlösungen aus dem Quadranten 2 werden von den Fähigkeiten des Führers bestimmt, eine Gruppe kooperativ zu leiten. Es erscheint daher angebracht, sich ein wenig mehr mit dem kooperativen Stil und seinem Einfluss auf das Team zu beschäftigen.

VI. Der kooperative Führungsstil

Wenn das Thema kooperativer Führungsstil auf der Tagesordnung steht, laufen sich schnell die Gemüter heiß.
Viele lehnen alles „Kooperationsgeschwafel" von vorneherein ab. „In meinem Betrieb wird so geführt, wie ich das für richtig finde". Warum nicht? Wenn die Macht und der wirtschaftliche Erfolg diese Ansicht bestätigt und wenn sich die Geführten das gefallen lassen – was sollte dagegen sprechen? Manchmal wird so ein Stil von den Mitarbeitern geradezu gefordert. Es ist ja so bequem, Aufträge und Befehle zu erhalten. Man braucht nicht nachzudenken. Allerdings sollte man sich auch nicht wundern, wenn die Mitarbeiter auch nur mit halber Kraft arbeiten. Häufig ergeben sich Apathie und Resignation („lass doch den Alten, man kann ja doch nichts machen") oder Revolution. Die ungenützte Energie verwandelt sich in Frustration und Aggression. Irgendeinmal platzt der Kragen. Meist ärgerlicherweise solchen Mitarbeitern, die die Fähigsten sind.

Konflikte werden nun mehr oder weniger elegant aus der Welt geschafft (konventionelle Methoden der Konfliktlösung); meist enden sie mit der Entlassung des Mitarbeiters. Der sogenannte Betriebsfrieden ist wieder hergestellt, die Mannschaft hat sich angepasst. Die Kosten eines solchen Stiles sind hoch. Die Mitarbeiter wechseln häufig. Die Einstellungs- und Einarbeitungskosten entsprechen der Fluktationsrate. Ist dieser Stil ein wirtschaftlicher Erfolg? Wenn er das tatsächlich ist (viele behaupten es), so macht er doch Chef und Mitarbeiter krank. Der Chef hat dreimal so viel zu tun und steht unter dauerndem Stress. Angst tritt auf, wie lange das

alles noch zu machen ist. Es ist nur eine Frage der Zeit und der persönlichen Konstitution („Dynamische“ machen es etwas länger) bis zum ersten Magengeschwür oder Herzinfarkt (vgl. Managermagazin 9/75, S. 126). Was die Mitarbeiter angeht, so ergibt sich ein relativ hoher Krankenstand. (Man ist ja sowieso nicht so notwendig, da der Chef ja alles kann).

Was tut eigentlich nun ein sogenannter „kooperativer“ Führer? Es ist eine ganze Menge geschrieben worden, was kooperativ, demokratisch, partizipativ, sozialintegrativ oder indirektiv bedeutet.

Viel Sprachverwirrung besteht. Das besagt nichts anderes, als dass auch oder ganz besonders die Wissenschaftler große Schwierigkeiten mit der „Kommunikation“ haben. Oftmals hat die Wissenschaft nicht das geleistet, was eigentlich ihre Aufgabe wäre, Sprachklarheit und –eindeutigkeit zu schaffen. Aber das hängt wiederum mit anderen Aspekten zusammen, wie der Freiheit des Einzelnen, willkürliche Definitionen für bestimmte Verhaltensweisen zu finden. Warum nicht, es bereichert unseren Sprachbereich – aber dennoch schafft es Unklarheit.

Kurt Lewin hat in den dreißiger Jahren mit einem Experiment zu Führungsstilen weitergeholfen, nämlich das operational zu definieren, was er unter „kooperativ“ versteht. Seine Schüler haben ihn dann später, als er nicht mehr lebte, ergänzt. Sie haben die gemeinsam gefundenen Ergebnisse schließlich auf viele verschiedene Situationen angewendet. Ursprünglich meinte kooperativ im Sinne von Kurt Lewin nichts anderes, als die Fähigkeit, durch bestimmte Verhaltensweisen, die Effektivität der Gruppe zu vergrößern. Dies geschah in den ersten Experimenten mit Jugendlichen, indem der Führer hauptsächlich darauf bedacht war, Gruppenbesprechungen und –entscheidungen zu unterstützen. Seine Aufgaben sah er hauptsächlich darin, einen geeigneten Rahmen für das bestmögliche Arbeiten der Gruppe zu schaffen. Meist hat er nur interveniert, um Verfahrensmöglichkeiten anzuregen. Er hat wenig und nur dann, wenn er selbst auf dem anstehenden Gebiet ein Experte war, Hilfen zur inhaltlichen Lösung des Problems geboten. Seine Führungsaufgabe war, das vorhandene Potential an Fähigkeiten und Kreativität der Gruppe zu mobilisieren. Kürzlich habe ich diesen Stil in einem Unternehmen erlebt. Der Personalchef kam zur Sitzung eines sogenannten Expertenteams für ein Projekt der Organisationsentwicklung erheblichen Ausmaßes zu spät. Seine jungen, hochqualifizierten Mitarbeiter waren sich über Detailfragen des Vorgehens in die Haare geraten. Seine Intervention war, sie gemeinsam zum Mittagessen zu schicken, damit sie Konflikte dort austragen konnten. Das Mittagessen wurde nicht zum Höhepunkt aller kulinarischen Genüsse. Dennoch konnten sich seine Leute zusammenraufen, ohne dass er dabei war. Damit hat er sich bewusst oder unbewusst an Forschungsergebnisse der Führungspsychologie gehalten. Eine Untersuchung, die schon 1956 von Pelz angestellt wurde (Krech und Crutchfield, S. 543/473) hat ergeben, dass die wissenschaftliche Leistung junger Wissenschaftler dann am höchsten ist, wenn der Leiter seinen Mitarbeitern größtmögliche Unabhängigkeit gewährt, aber zumindest täglichen Kontakt mit seinem Team hält.

Die allgemeine Frage: Was tut ein Führer, der sein Team zu Gruppenentscheidungen bringen möchte – was Aktivität,

Nähe und Distanz angeht, ist noch im Detail zu ergänzen durch die Frage: Wie tut er es? Welche ganz konkrete Rollenfunktion nimmt er wahr? Ganz grob lässt sich nach drei führungsrelevanten Rollenformen unterscheiden. Das sind die sogenannten Aufgaben-, Erhaltungs- und Störungsrollen.

Aufgabenrollen – Erhaltungsrollen – Störungsrollen

Verhalten in Gruppen kann unter dem Aspekt gesehen werden, was es zur Erfüllung der Gruppenaufgabe, zur Erhaltung der Gruppe und zur Befriedigung von individuellen Bedürfnissen der Gruppenteilnehmer beiträgt.

A) Aufgabenrollen
(Funktionen, die zur Erfüllung der Gruppenaufgabe wahrgenommen werden):

1. Initiative ergreifen, Versuche, neue Ideen und Verfahren vorzuschlagen – die Ziele der Gruppe definieren
2. Interpretation und Meinungen geben und suchen, um das Gruppenproblem in Angriff zu nehmen
3. Koordinieren und Zusammenfassen von Ideen innerhalb der Gruppe und Abstimmen mit Ideen anderer Gruppen.

B) Erhaltungsrollen
(Funktionen, die zur Erhaltung der Gruppe wahrgenommen werden):

1. Aufmuntern – Schaffen einer freundlichen Gruppenatmosphäre durch ermutigendes und unterstützendes Verhalten
2. Spannungen reduzieren durch Humor und Wahl „ungefährlicher Gesprächsebenen“
3. Gruppengefühl ausdrücken – man beschreibt, was man für das gegenwärtige Gruppengefühl hält. Man drückt eigene Gruppengefühle aus, um Andere zu ermutigen, das Gleiche zu tun. Versuch, offenen Kommunikation in der Gruppe herzustellen
4. Man ist um eine Harmonisierung bestrebt, um Differenzen zwischen Mitgliedern zu glätten. Eine Gruppe kann nur effektiv arbeiten, wenn Aufgaben- und Erhaltungsrollen wahrgenommen werden.

C) Störungsrollen

1. Aggressives Verhalten
2. Dominieren
3. Blödeln
4. Sympathie suchen
5. Sich zurück ziehen

Den beiden ersten Rollen entsprechende Führungstypen sind in der Praxis anzutreffen (vgl. zum folgenden auch Hofstätter). Konventionellen Maßstäben entsprechend hat ein Führer in der Gruppe hauptsächlich aufgabenorientierte Verhaltensweisen zu praktizieren. Er ist dabei selbst direkt an der Leistungserstellung beteiligt. Ihm wächst dabei das Image eines leistungsorientierten Fachmannes zu, besonders wenn er fachlich auch besser als seine Mitarbeiter ist. In der Regel nehmen Aufgabenrollen im Detail seine Zeit so in Anspruch, dass er darüber zu nichts mehr anderem fähig ist. Seine Mitarbeiter kennen ihn als den „Tüchtigen“ in der Gruppe an. Manchmal verübeln sie ihm aber insgeheim, dass er alles besser weiß, dass er lediglich an Leistung und nicht auch noch an ihnen selbst interessiert ist. Ziemlich schnell

kann sich dann das Image des Tüchtigen umwandeln in das des „Strebers und Antreibers“. Man verübelt ihm, dass er keine Zeit hat für die speziellen Probleme der Gruppe und der Einzelnen. Zu der Frustration, dass er es tatsächlich besser weiß, kommt oftmals noch die Enttäuschung darüber, dass die eigenen Sonderinteressen und Privatziele nicht beachtet werden.

Die Frustration kann sich soweit steigern, dass die Mitarbeiter keine Lust mehr an der Gruppe haben, in Apathie und Resignation geraten und eventuell die Gruppe verlassen wollen. Das Auseinanderfallen der Gruppe wird durch Erhaltungsrollen – Verhaltensweisen, die der Erhaltung der Gruppe dienen – verhindert. Erhaltungsrollen sind darüber hinaus besonders dazu angetan, mehr Zufriedenheit in der Gruppe zu fördern. Dies geschieht durch die Befriedigung privater Anerkennungsbedürfnisse, durch Ermutigung, durch Hilfen, dass der Einzelnen sein Potential an Fähigkeiten in die Gruppe einbringen kann. Ihr Sinn zeigt sich weniger im Selbertun des Führers, als im geförderten Tunlassen der Mitarbeiter. Ein Führer, der versteht Erhaltungsrollen wahrzunehmen, bekommt häufig das Image des Beliebten, wenn er es im Negativen übertreibt das Image des „sympathischen Taugenichts“. Ein idealer Führer wäre in der Lage sowohl Aufgaben- wie Erhaltungsrollen wahrzunehmen. Leider ist das von vorneherein unmöglich, weil er nicht mehr alles fachlich Wichtige wissen kann und auch nicht über so viel intuitive soziale Geschicklichkeiten verfügt, wie es Erhaltungsrollen erfordern.

Moderne Führung, für die Teamarbeit nicht nur ein Lippenbekenntnis, sieht daher ihre Funktion darin, eine Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in der Aufgaben – sowie auch Erhaltungsrollen von der Gruppe selbst wahrgenommen werden. Der Führer müsste es im Idealfall fertig bringen, dass die Gruppe sich selbst führt. Er selbst hat lediglich ein Hüter dessen zu sein, dass die Gruppe funktioniert. Die Gruppe funktioniert dann, wenn Aufgaben – und Erhaltungsrollen ausgeübt werden, wenn sie notwendig sind. Störungsrollen werden vermieden. Der Führer aktualisiert Funktionsautorität, d. h. er sorgt dafür, dass die Gruppe sich selbst führt und dabei funktioniert. So eine Gruppe kann auch Team genannt werden.

Das Teammodell „die Gruppe führt sich selbst“ setzt einiges voraus. Der Führer muss in der Lage sein, in der Gruppe Vertrauen für kreatives Rollenverhalten, für effektive Kommunikation, für angstfreie Konfliktbearbeitung und schließlich für offene Kooperationsbereitschaft zu schaffen. So etwas kann auf Führungsseminaren zur Gruppendynamik und zum Konfliktmanagement gelernt werden.

Literaturhinweise:

1. Heintel (Hg.), Das ist Gruppendynamik, München 1974
2. Hofstätter, Gruppendynamik, Rembek 1964
3. Krech, Crutchfield, Ballachey, New York u. a. 1962
4. Maier, Psychology in Industry, 3. Aufl. Boston 1965
5. Managermagazin 9/75

Unsere Empfehlung:
Wenn Sie mehr über Gruppendynamik und Kooperation lernen möchten, besuchen Sie unsere Seminare **Gruppendynamik I** oder **Konfliktmanagement**.

Artikel vom Institut Team Dr. Rosenkranz

Nr. 01 „Führung in einer werteunsicheren Gesellschaft„

Nr. 02 „Organisationsentwicklung, Teamcoaching und Prozessberatung - Wieso? Wozu? Wie?„

Nr. 03 „Konfliktmanagement"

Nr. 04 „Unser Verhaltensdrehbuch"

Nr. 05 „Gruppendynamik als Führungstraining„

Nr. 06 „Führung und Dynamik von Arbeitsgruppen in Schule und Betrieb„

Nr. 07 „Die Konfrontationsmethode zwischen Gruppen„

Nr. 08 „Was leisten Schule und Universität für die Entwicklung sozialer Kompetenz?„

Nr. 09 „Teamtraining im Rahmen der Organisationsentwicklung„

Nr. 10 „Kooperation – Eine Illusion?„

Nr. 11 „Chancen und Risiken der Kooperation"

Nr. 12 „Rückblick und Entwicklung von Training“

Nr. 13 „Studie – Untersuchung der Wirkung von Team Dr. Rosenkranz Seminaren“

Nr. 14 „Gruppendynamik – warum, wozu, wie“

Nr. 15 „Die Lernende Organisation

Bei Interesse können Sie diese Artikel auf unserer Homepage www.team-rosenkranz.de unter der Rubrik „Service – Veröffentlichungen“ herunterladen.

Veröffentlichungen von Dr. Hans Rosenkranz

Wie wir aus Stroh Gold machen können
Wertorientierte Erfolgsstrategienfür Managementtraining und systemische Organisationsentwicklung

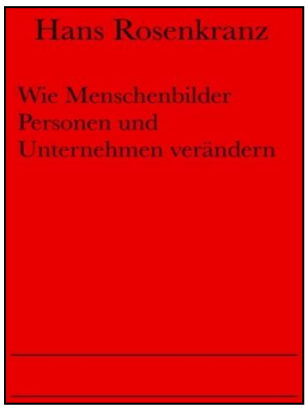
Hans Rosenkranz

ISBN 978-3-7375-0368-6

Von der Gruppendynamik zur Organisationsentwicklung
Praxismodelle für Training und Organisationsberatung in der Wirtschaft

Hans Rosenkranz
Reinhard Breuel

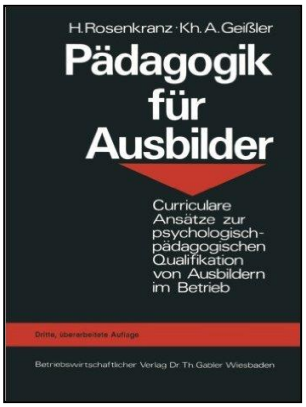
1982, Gabler Verlag
ISBN-13: 978-3409963411
ISBN-10: 3409963413



Wie Menschenbilder Personen und Unternehmen verändern

Hans Rosenkranz

2013, epubli GmbH
ISBN-13: 9783844251463
ISBN-10: 3844251464



Pädagogik für Ausbilder
Curriculare Ansätze zur psychologisch-pädagogischen Qualifikation von Ausbildern im Betrieb

Hans Rosenkranz
Karlheinz A. Geißler

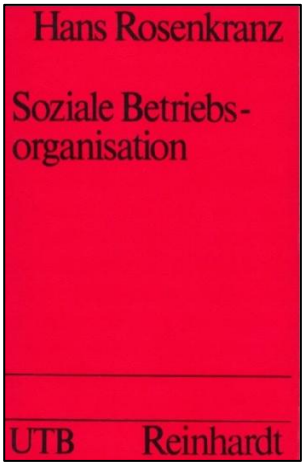
1977, Gabler Verlag
ISBN-13: 9783409812146
ISBN-10: 3409812148

Von der Familie zur Gruppe zum Team
Familien- und gruppendynamische Modelle zur Teamentwicklung

Hans Rosenkranz

2006, Team Dr. Rosenkranz
ISBN-13: 9783000197376
ISBN-10: 3000197370

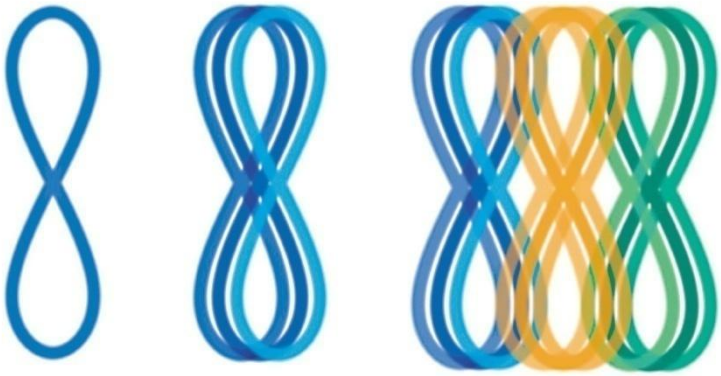
2012, epubli GmbH
ISBN-13: 9783844228014



Soziale Betriebsorganisation unter anthropologischen und pädagogischen Aspekten

Hans Rosenkranz

1982, UTB für Wissenschaft
ISBN: 9783497007028



Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile!

TEAM DR. ROSENKRANZ

Managementtraining
Organisationsentwicklung

Team Dr. Rosenkranz GmbH

Bahnhofstraße 103
82166 Gräfelfing

Telefon: 089-85 49 071
Telefax: 089-8 54 93 50

post@team-rosenkranz.de
www.team-rosenkranz.de