

Tagung
„Wohnen und Arbeiten vernetzen – neue Handlungsfelder für
Genossenschaften“, 15.-16. Juni 2012 im Bauhaus Dessau

Workshop II: Anforderungen an Kommunikation, Teamarbeit
und Führungsverhalten

Input: Dr. Helmut Thieme, innova eG

Von der Gruppe zum Team

Was unterscheidet eine Gruppe vom Team – oder: Wann wird eine Gruppe zum Team?

Eine Gruppe ist eine überschaubare Zahl von Menschen, die in einer Beziehung zueinander stehen, sich einander bewusst sind, miteinander „face-to-face“ interagieren und sich dabei gegenseitig beeinflussen.

Eine Gruppe wird zum Team, wenn das gemeinsame Ziel der Gruppe nur durch ein arbeitsteiliges Agieren und den definierten Beitrag eines jeden Gruppenmitglieds zu erreichen ist. Es kommt zu einer Erfolgsabhängigkeit – der Erfolg aller ist von der Leistung des Einzelnen abhängig.

Das Team zeichnet ein stark ausgeprägtes Wir-Gefühl (Zusammenhalt, Gruppen-Kohäsion) aus. Das einzelne Teammitglied hat den Wunsch, lange und ausdrücklich Mitglied der Gruppe zu sein.

Dem Genossenschaftsgedanken entspricht ein Team, das in Selbsthilfe und Selbstverantwortung ihre eigene Erwerbstätigkeit organisiert und/oder ihre wirtschaftlichen, kulturellen oder sozialen Belange wahrnimmt.

Wie vollzieht sich die Findung eines genossenschaftlichen Teams?

Zum genossenschaftlichen Team werden Menschen nicht automatisch. Sie müssen einen Team-Findungsprozess durchlaufen.

Dieser Findungsprozess ist ein 3-dimensionaler:

1. Findung der Gruppe, die eine Genossenschaft gründen will
2. Findung einer gemeinsamen Ziel-Identität durch die Gruppenmitglieder
3. Finden eines Mit- und Füreinanders zur Zielerreichung

Wie kann es zur Bildung einer genossenschaftlichen Gruppe kommen?

Grundsätzlich sind 2 Wege der Gruppenbildung möglich:

- (1) Es besteht bereits eine Gruppe, die über einen gemeinschaftlichen Zweck nachdenkt. Das kann streng organisiert geschehen (z.B. im Rahmen einer Bildungsmaßnahme für Arbeitslose zur Gründung einer Genossenschaft) oder eher sporadisch passieren (z.B. durch eine Gruppe von Freiberuflern, die bereits Kontakte untereinander haben und nun über eine gemeinsame genossenschaftliche Nutzung von Büroräumen nachdenken). Der Vorteil dieses Weges ist, dass sich die Gruppe einen gemeinsamen Zweck erarbeitet (in Eigen- oder Fremdmoderation). Dadurch wird eine hohe Identifikation der Einzelnen mit dem Gruppen-Zweck erreicht. Nachteilig kann hierbei sein, dass dieser Prozess ein langwierig ist.
- (2) Jemand hat bereits eine genossenschaftliche Geschäftsidee und sucht für ihre Realisierung eine Gruppe Interessierter. Oft ist die Idee schon reiflich durchdacht. Wenn es eine überzeugende Idee ist, finden sich Interessenten. Der Nachteil dieses Weges: Der

Tagung

„Wohnen und Arbeiten vernetzen – neue Handlungsfelder für Genossenschaften“, 15.-16. Juni 2012 im Bauhaus Dessau

Ideeneinbringer hat dann eine sehr starke, nicht selten dominierende Position in der Gruppe, was dem kreativen und mitverantwortlichen Engagement der anderen Gruppenmitglieder nicht förderlich ist.

- (3) Für die Findung der genossenschaftlichen Gruppe sind sowohl gruppendynamische Aspekte als auch ein Kompetenzausgleich wichtig.

Im Interesse eines produktiven Vorantreibens ihrer Anliegen braucht die Gruppe sowohl einen Initiator (die Alpha-Rolle) als auch den, der eine kritische Distanz (die Omega-Rolle) einnimmt. Nur Ideen allein bringen letztlich nichts auf den Weg. Die fleißige und genaue Umsetzung ist gefragt, Personen also in der Gamma-Rolle. Und schließlich tut es jeder Gruppe gut, wenn auch die Rolle des Vermittlers, des Ausgleichenden (die Beta-Rolle) besetzt ist.

Eine Gruppe und schließlich dann ein Team lebt von der Entfaltung des Synergieeffekts, d.h. von einem Ausgleich der unterschiedlichen Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz zur kooperativen Erfüllung der gemeinsamen, oft auch komplexen Ziele. So ist in der Gruppenzusammensetzung darauf zu achten, dass sowohl Fähigkeiten zur visionären, konzeptionellen, kreativen und strukturierten Arbeit ebenso vorhanden sind wie das Vermögen, zu führen, auf andere Menschen zuzugehen oder zu organisieren.

Wie geschieht die Identitätsfindung?

Tödlich für jede Genossenschaftsgründung ist, wenn ein gemeinsames Ziel gewissermaßen ohne Prüfung vorausgesetzt wird.

Es bedarf unbedingt der notwendigen Zeit und Gründlichkeit, dass jeder der potenziellen Genossenschaftsmitglieder seine Ziele artikuliert, die er mit der Mitgliedschaft verfolgt.

Die Schnittmenge der gemeinsamen Ziele muss dann groß und tragfähig genug sein.

Zudem sollte die Zielerreichung für den einzelnen bedeutsam sein. Nur so wird er sich auch engagiert einbringen.

Entscheidend ist, dass von jedem ein klares Bekenntnis zu den gemeinschaftlichen genossenschaftlichen Zielen eingeholt wird. Dabei darf es nicht passieren, dass man sich hinter einem unverbindlichen „Wir wollen ...“ verstecken kann, sondern es bedarf eines klaren Ich-Bekenntnisses und damit der Aussage „Ich werde ...“

Eng mit der Erarbeitung eines gemeinsamen Team-Ziels ist der Abgleich der Wertvorstellungen verbunden.

Werte sind sehr grundsätzliche Vorstellungen über die Art und Weise des Miteinanders und des Umgangs mit Anderen.

Solche einzelne Werte können sein Solidarität, Demokratie, Interesse am Anderen, Ökologisches Verhalten, Sparsamkeit, Rechtsverständnis oder Toleranz.

Es muss ein genügend großer Bereich gemeinsamer, gleicher Werte existieren. Zugleich ist wichtig, davon auszugehen, dass in der genossenschaftlichen Teamarbeit über kurz oder lang Werte-Konflikte entstehen werden, die erkannt, angesprochen und bearbeitet werden wollen.

Tagung

„Wohnen und Arbeiten vernetzen – neue Handlungsfelder für Genossenschaften“, 15.-16. Juni 2012 im Bauhaus Dessau

Wie wird das Mit- und Füreinander gefunden?

Teams durchlaufen allgemein und so auch genossenschaftliche in ihrer Genesis Phasen, die sich wiederholen können, also kein strenges Nacheinander darstellen. Diese sind:

Orientierungs-Phase

- Wer ist das, mit dem ich zukünftig zusammen arbeite?
- Welche Ziele und Werte bringen die Anderen mit?
- Was wird von mir erwartet?

Machtkampf-Phase

- Welche Rolle möchte ich einnehmen?
- Welche Untergruppen bilden sich?
- Wer ist mein Freund? Wer ist mein „Feind“?

Organisations-Phase

- Wer arbeitet mit wem zusammen?
- Welche Normen werden vereinbart?
- Wie werden Konflikte bearbeitet?

Leistungs-Phase

- Die Mitglieder kooperieren.
- Die formellen informellen Kontakte funktionieren.
- Die Konflikte werden gelöst.

Ein Ignorieren oder künstliches Verkürzen von Phasen rächt sich. Erst wenn eine Phase durchlaufen ist, kann die nächste beginnen – sie bauen aufeinander auf.

Die Beachtung folgender **Regeln** hat sich in diesem Phasenablauf bewährt:

- * Kommt jemand neu zur Gruppe oder zum Team hinzu bzw. geht jemand, so entsteht eine neue Gruppe / ein neues Team. Der Findungsprozess setzt wieder ein.
- * Der Ältere (in der Regel Verdienstvolle) hat Vorrang vor dem Jüngeren , der etwas bereits Geschaffenes vorfindet.
- * Es muss ein Ausgleich von Geben und Nehmen stattfinden. Gibt ein Teammitglied über längere Zeit mehr las er zurück bekommt, kann es zu Konflikten kommen.
- * Das Ganze hat Vorrang vor dem Einzelnen. Das Interesse eines einzelnen Teammitglieds darf nie das Interesse des Teams dominieren.
- * Die entscheidende Fähigkeit ist die zur Reflektion - sprich zur kritischen Distanz zum eigenen Tun. Gefährlich ist es, wenn es dazu kommt, im Interesse der Teamharmonie oder der Verteidigung des Teams nach außen, dass der kritische Umgang mit dem eigenen Tun gedeckelt wird.
- * Das Team muss sich immer auch seiner Grenzen bewusst sein. Solche sind u.a.:
 - Neben Reibungsgewinnen kommt es auch zu Reibungsverlusten, sprich der Einigung auf den kleinsten gemeinsamen Nenner.
 - Durch Konformitätsdruck kann es zum Zwang zur Übernahme von negativen Normen, Gewohnheiten und Verhaltensmustern kommen.

Ein Tipp: Von Vorteil ist es, wenn der Teamfindungsprozess möglichst durch eine externe Person moderiert wird. Bei dieser Moderation kommt es weniger darauf an, dass die Person einen genossenschaftlichen Hintergrund besitzt sondern vor allem in der Lage ist, neutral einen Prozess zu steuern, bei dem die Gruppe souverän und verantwortlich bleibt und sich der Einzelne demokratisch und kreativ einbringen kann.