

ADAPTABILITÄT

Unerwartete Wendungen und sich schnell ändernde Rahmenbedingungen ersetzen in unserem Berufs- und Privatleben zunehmend die bisherige Sicherheit der plan- und vorhersehbaren Routine. Zur erfolgreichen Bewältigung dieser Veränderungen brauchen wir eine ausgeprägte Anpassungsfähigkeit, also Adaptabilität.

Die Beiträge in diesem Sammelband bieten viele Ansatzpunkte und Denkanstöße, um diese Fähigkeit zu fördern und zu festigen, damit wir uns den Herausforderungen der Zukunft stellen können.

Grußwort

Von Bettina Walker

Vorwort

Von Dr. Carl Naughton

Ivanka Brockmann

Mensch 4.0 – Zeit für Mindset Change

Monika Deinhart

Blick frei für den Wandel

Gerhard Endres

Mehr als Adaptabilität: Von der Entfremdung zur Solidarität des Menschen

Markus Gaugler

Anpassungsfähigkeit von Menschen und Organisationen: Veränderungskompetenz im Unternehmen und individuell entwickeln und stärken

Beate Götz-Lange

Adaptabilität durch Achtsamkeit im Kundenkontakt

Stefanie Indrejak

Team Forward – Wie sich bestehende Teams in veränderten Strukturen neu zusammenfinden

Bernd Kollmann

Charles Darwin und die Führungskultur: Adaptability und die Auswirkungen auf die Führungskräfteentwicklung

Jürgen Nowoczin

Herausforderungen meistern – mit Neugier und Kreativität Nutzen schaffen

Dr. Ingeborg Osthoff

Anpassungsfähigkeit und Transfereigenschaften

Jutta Pelzer

Agiles Führen – Führung im Wandel

Ines Schulz-Bücher

Anpassungsfähigkeit in Gruppen: Fluch oder Segen?!

Susanne Teister

Freie Adaptabilität allein ist keine Garantie für Erfolg

Michael Vaas

Selbstoptimierung – Wie Sie Veränderungen als Chancen für Ihren Erfolg nutzen!

Dr. Klaus Wagenhals / Dr. Frank Kühn

Adaptabilität heißt für uns: das Potenzial besser nutzen und schneller ins Tun kommen

ISBN 978-3-7664-9973-8



9 783766 499738

Im Vertrieb von

JÜNGER MEDIEN
www.juenger.de



ADAPTABILITÄT

GABAL
Wissen Vernetzen

ADAPTABILITÄT

Impulse für
die Verbesserung
der eigenen
Anpassungsfähigkeit

Herausgeber: Gabal e.V.

1. Auflage 2022

Jünger Medienverlag, Offenbach

Ines Schulz-Bücher

Anpassungsfähigkeit in Gruppen:

Fluch oder Segen?! S. 124-137.



© Robert Jahn

Ines Schulz-Bücher

Ines Schulz-Bücher studierte Asien- und Kommunikationswissenschaften an der Humboldt-Universität zu Berlin. Im Aufbaustudium „Weiterbildungsmanagement“ an der TU zu Berlin erwarb sie fundierte Kenntnisse u.a. in Psychologie, Coaching, Supervision und Mediation sowie Betriebswirtschaftslehre.

Seit 1996 arbeitet sie leidenschaftlich als freiberufliche Personal- und Organisationsentwicklerin, Coach und Trainerin. Ihre Schwerpunkte sind: Führung, Personal- und Teamentwicklung, Change- und Innovations- sowie Projektmanagement. Schulz-Bücher arbeitet branchenübergreifend mit Selbstständigen, Führungskräften und Teams aller Ebenen und Unternehmensgrößen zusammen. Ihre Klienten schätzen ihre ganzheitliche, analytische und lösungsorientierte Herangehensweise. Sie hat verschiedene Lehraufträge, u.a. an der Hochschule für Wirtschaft und Recht.

Schulz-Büchers Kompetenzen basieren auf langjähriger Führungserfahrung als Professional Congress Organizer und Projektmanagerin in der Eventbranche, als Director of Sales eines Tagungs- und Ferienhotels, als Projektleiterin im Non-Profit-Bereich sowie als Vorstandsvorsitzende eines Bildungsvereins. Internationale Berufspraxis sammelte sie als Laotisch-Dolmetscherin, Pressereferentin in der Botschaft New Delhi sowie an der Deutsch-Thailändischen Handelskammer in Bangkok. Sie ist Mitglied des GABAL e.V. und des Vorstandes der Deutsch-Laotischen Gesellschaft e.V.

www.kommunikation-berlin.de

Anpassungsfähigkeit in Gruppen: Fluch oder Segen?!

Prolog

*„Unzufriedenheit, Zweifel: Nicht immer gern gesehen.
Was wären wir ohne sie?“*

Ines Bücher

Das obige Zitat schrieb ich als Abiturientin. Dafür erhielt ich die Note 1. Viel interessanter ist jedoch: Was motivierte mich zu diesem Aphorismus? Es waren wahrscheinlich meine Erfahrungen mit den kritischen Reaktionen meines Umfeldes. In meiner Grundschulzeit gab es noch Verhaltensnoten für Betragen. Hier erhielt ich von den meisten Lehrer*innen bestenfalls ein „Befriedigend“. Nur meine Klassenlehrerin, die ich noch heute als Vorbild sehe, verstand mich. Sie gab mir eine 1 oder auch mal eine 2 und interpretierte mein Verhalten als „schöpferische Unruhe“ (Zitat Zeugnis).

Meine Abneigung gegen Mathematik in der Schule rührte wahrscheinlich aus der Erfahrung, dass ich bei Leistungskontrollen Punktabzug bekam, obwohl das Ergebnis in der Multiplikation richtig war. Mein Rechenweg war ein anderer als der des Lehrers. Die schlechtere Note ärgerte mich und sorgte für kognitive Dissonanz. Diesen Begriff kannte ich selbstverständlich noch nicht.¹ Sehr prägend für mich war eine Kritik meines Klassen- und Geschichtslehrers 1985, der meinte, ich solle mir meine „opportunistischen Fragen verkneifen“. Hintergrund: Der jugoslawische Staatschef, Josip Broz Tito, war 87-jährig seit Januar 1980 im Krankenhaus. Fast täglich, bis zu seinem Ableben im Mai 1980, gab es ein Bulletin zu seinem Gesundheitszustand im „Neuen Deutschland“. Meine Fragen damals lauteten: „Warum sind die Regierungsmitglieder in den sozialistischen Ländern so alt, während doch normalerweise Menschen sich freuen, ab 60 in Rente gehen zu können? Außerdem sind in den kapita-

¹ Zwei zugleich bei einer Person bestehenden Kognitionen widersprechen sich oder schließen sich aus, in: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kognitive-dissonanz-37371> [8.4.2022].

listischen Ländern die Politiker jünger. Wieso steht täglich was zu Tito in der Zeitung?“

Der Mensch hat zwei mögliche genetische Prägungen in Konflikten: entweder Angriff oder Flucht. Ich bin sehr wahrscheinlich mit dem Angriffsgen ausgestattet und damit die geborene Rebellin. Dies hat mich viel Kraft im Leben gekostet. So erinnere ich mich an eine Situation aus meinem Studium der Asienwissenschaften. Mein Professor urteilte: „Fräulein Bücher verhält sich arrogant gegenüber dem Lehrkörper.“ Ich hatte unter anderem wohl zu viel mit dem Professor für südostasiatische Geschichte diskutiert, der die laotische Geschichte auf Grundlage vietnamesischer Quellen darstellte, während ich die original anders lautenden laotischen Quellen zitierte. Nach Diskussionen mit dem Professor und meiner Seminargruppe wurde die Bewertung angepasst in: „Fräulein Bücher verhält sich selbstbewusst gegenüber ihrem Lehrkörper.“

Wenn ich mir meine Biografie anschau, besteht mein ganzes Leben aus Anpassungen. Zum Glück habe ich mir meine Individualität bewahrt. Ist das nur durch Selbstständigkeit möglich? Heute werde ich im beruflichen Kontext für kritische Fragen bezahlt! Aufgrund meiner persönlichen Erfahrungen bin ich durch das vom GABAL Verlag initiierte Thema „Adaptability“ emotional sehr angesprochen und motiviert. Einerseits denke ich da an „amöbenhafte“ Studierende (Attribut auf einer Hochschulfachtagung) und Coachees mit einem hohen Leidensdruck. Durch meinen Beitrag hoffe ich die Diskussion zu diesem sehr ambivalenten und komplexen Thema zu bereichern.

Anpassungsfähigkeit als sozial-kommunikative Kompetenz

Im Kompetenzatlas KODE[®] von Heyse / Erpenbeck ist Anpassungsfähigkeit eine von 16 sozial-kommunikativen Kompetenzen. Sie wird als reine Sozialkompetenz eingeordnet. Dazu gehören weiterhin Kommunikations- und Konfliktfähigkeit. Konfliktlösungs- und Dialogfähigkeit bilden eine Schnittmenge zur Personalen Kompetenz. Dialogfähigkeit und Experimentierfreude überlappen sich mit Aktivitäts- und Handlungskompetenz. Verständnisbereitschaft wird ein Bezug zu Fach- und Methodenkompetenz zugeordnet.²

2 Vgl. Erpenbeck / Heyse, S. 274.

Konfliktlösungs-fähigkeit	Integrations-fähigkeit	Akquisitions-stärke	Problem-lösungs-fähigkeit
S/P		S/A	
Team-fähigkeit	Dialogfähigkeit/ Kunden-orientierung	Experimentier-freude	Beratungs-fähigkeit
Kommuni-kations-fähigkeit	Kooperations-fähigkeit	Sprach-gewandtheit	Verständnis-bereitschaft
S		S/F	
Beziehungs-management	Anpassungs-fähigkeit	Pflichtgefühl	Gewissen-haftigkeit

Abbildung 1: Sozial-kommunikative Kompetenzen (KODE[®]) aus: Erpenbeck V., Heyse J., Kompetenztraining, Schäffer-Poeschl, Stuttgart 2009, S. 274.

Bedeutung von Anpassungsfähigkeit

Eine Kompetenz besteht aus Wissen, Qualifikation, Werten, Normen und Motivation.³ Unter den heutigen Rahmenbedingungen einer komplexen, unsicheren und sich ständig verändernden Umwelt ist Anpassungsfähigkeit nicht nur eine individuelle Kompetenz. Sie ist fundamentale kollektive und organisationale Ressource, um produktiv und überlebensfähig zu bleiben. Mitarbeitende müssen sich aufeinander einstellen und sich miteinander arrangieren. Unterschiedliche Gruppen mit teilweise konträren Kulturen und Zielen erfüllen interdisziplinär Aufgaben oder arbeiten in gemeinsamen Projekten miteinander. Sich ständig ändernde äußere Bedingungen führen zu einem enormen Veränderungsdruck. Strukturen

³ Vgl. Erpenbeck/Heyse, S. XI.

und Prozesse werden angepasst und optimiert. „Permanenter Wandel“ und „Kontinuierliche Verbesserung“ sind bekannte und häufig verwendete Schlagwörter in Organisationen.

Unternehmen suchen loyale und flexible Mitarbeitende. Bereits in Kita und Schule wird angepasstes Verhalten belohnt. Wir werden zur Anpassung sozialisiert. Sicher hat es evolutionspsychologische Gründe, dass Menschen sich in ihren Bezugsgruppen ein- oder gar unterordnen. Zu Jäger- und Sammlerzeiten war ein Überleben ohne Gruppe kaum möglich. „Die Fähigkeit, sich neuen Verhältnissen anzupassen, ist für einen Menschen äußerst wichtig, und die Anforderungen an diese nehmen in all den beruflichen Bereichen zu, die besonders von inhaltlichen und organisatorischen Veränderungen betroffen sind. Aber das ist nur eine – wenn auch sehr wichtige – Seite. Die zweite Seite der Anpassungsfähigkeit betont die Fähigkeit, selbst aktiv und formend Einfluss zu nehmen auf die Umgebung, auf andere Menschen, auf die Anforderungen – also die Umwelt –, auf die eigenen Ziele und Interessen.“⁴ In einer nichtrepräsentativen Erhebung der Autorin (02.–03.2022, n=126) stimmten 51 % der ersten Bedeutung zu und 46 %, dass es sich um eine Sozialkompetenz handelt. Demgegenüber gab es nur 4 Stimmen, das sind 3,3 %, die zustimmten, dass es die Fähigkeit ist, die Umwelt zu gestalten. Insgesamt bejahten knapp 41 % die sehr hohe und 47 % eine hohe Wichtigkeit dieser Kompetenz im Berufsleben.

Schlüsselkompetenzen für Anpassungsfähigkeit

In der Praxis ist Anpassungsfähigkeit keine alleinstehende Kompetenz, weitere Handlungsdispositionen sind unabdingbar. Einige wesentliche seien in folgender Übersicht aufgeführt. Darüber hinaus sind besonders Problem- und Konfliktlösungsfähigkeit erfolgskritisch bezüglich der zweiten Seite der Begriffsbedeutung, zum Beispiel Mut und Durchsetzungsvermögen.

4 Erpenbeck/Heyse, S. 274.

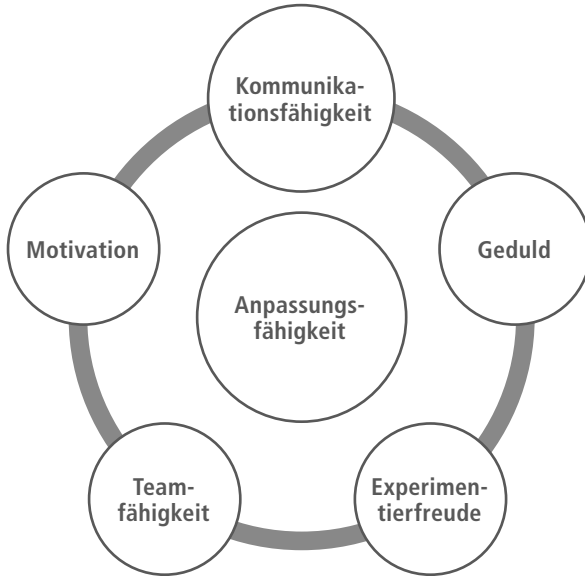


Abbildung 2: Anpassungsfähigkeit (eigene Darstellung)

Alles eine Frage der Balance – das Kernquadratmodell

Das Modell wurde vom Niederländer Daniel Ofmann in den 80er-Jahren entwickelt. In diesem Modell führt die Übertreibung von Kernqualitäten (Stärken) zu möglichen Fallen bzw. Fettnäpfchen aus Sicht des Umfeldes. Um diese zu minimieren oder sogar zu vermeiden, sollte der Mensch am positiven Gegenteil arbeiten, der Herausforderung. Wird diese Eigenschaft übertrieben, kommt es zur Allergie, dem Verhalten, das uns an anderen anstrengt oder das wir ablehnen. Mit dem Gegenteil landen wir wieder bei unserer Stärke.⁵

Dieses Modell zeigt die verschiedenen Seiten einer Medaille und bildet einerseits mit A und C Schwestertugenden und mit B und D Schwächen. Fazit: Es gibt kein gutes oder schlechtes Verhalten. Die Frage ist: Welcher Verhaltensspielraum zwischen verschiedenen Polen ist angemessen und zielführend?

⁵ Heemeijer [8.4.2022].

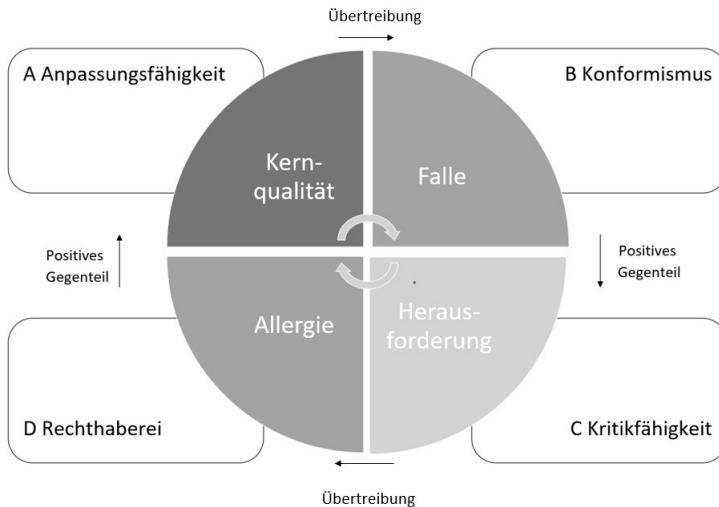


Abbildung 3: Kernquadrat Anpassungsfähigkeit (eigene Abbildung, vgl. Heemeijer)

Ein bekanntes Modell mit einer anderen Anordnung, jedoch ähnlichen Aussagen ist das Wertequadrat des Psychologen Paul Helwig (1967). Dieses wurde als Werte- und Entwicklungsquadrat durch den Kommunikationspsychologen Friedemann Schulz von Thun in seiner Reihe „Miteinander Reden“ sehr ausführlich erläutert. In einem dialektischen Beziehungsnetz visualisiert und beschreibt er an mehreren Beispielen vier Arten von Beziehungen. Hier sei das für unser Thema Relevante dargestellt:⁶

1. Es gibt den dialektischen Gegensatz von „Eigensinn“ und „Einordnung“.
2. Dann gibt es „konträre Gegensätze zwischen einem Wert und einem Unwert“. Hier zwischen „Eigensinn“ und „Angepasstheit“ sowie „Einordnung“ und „Aufsässigkeit“.
3. Die Übertreibungen, die wir bereits aus dem Kernquadrat kennen, sind hier: „Eigensinn“ versus „Aufsässigkeit“ und „Einordnung“ versus „musterschülerhafter Angepasstheit“.

⁶ Schulz von Thun, S. 38, 39, 43.

4. Durch Überkompensation eines Unwertes in den entgegengesetzten anderen Unwert wird z.B. aus „Aufsässigkeit“ „musterschülerhafte Angepasstheit“.

Folgende Thesen lassen sich aus beiden Modellen ableiten:

- Stärken können auch Schwächen sein.
- Hinter Schwächen verbergen sich Stärken.
- Was wir an anderen nicht mögen, ist das, was wir von ihnen lernen können.

Beide Modelle eignen sich sehr gut für Selbstreflexion, -coaching und Teamentwicklung. Die Autorin nutzt sie seit vielen Jahren für diese Zwecke und auch sehr effizient für Führungskräfteentwicklung. Die Modelle unterstützen ebenso bei der Vorbereitung und Durchführung von Mitarbeitergesprächen.

Positive Aspekte

Gruppen können bessere Ergebnisse erzielen als Einzelne. Um diesen Gruppenvorteil zu erzielen, bedarf es folgender Voraussetzungen:

- Alle sollten motiviert sein, die Fragestellung gemeinsam zu bearbeiten.
- Vor der gemeinsamen Bearbeitung sollte eine unabhängige, individuelle Problemlösung durch jedes einzelne Gruppenmitglied erfolgen.
- Alle Einzelergebnisse sollten ausführlich diskutiert werden.
- Die Lösungen der Einzelnen, auch schwächerer Gruppenmitglieder, müssen akzeptiert werden.
- Die gemeinsame Lösung sollte von allen Gruppenmitgliedern getragen werden und möglichst ohne Abstimmung erfolgen.⁷

Hohe Gruppenkohäsion führt zu mehr Partizipation, Zufriedenheit, geringerem Krankenstand und Fluktuation sowie Produktivitäts- und

⁷ Wellhöfer, S. 65 f.

Leistungssteigerungen.⁸ Positive Aspekte wie Stabilität, Weiterentwicklung und Fortschritt wurden in der Umfrage bestätigt.⁹

Negative Aspekte

Anpassungsdruck in Gruppen führt laut Umfrage hauptsächlich zu negativen Folgen wie Stress, Gleichschaltung, Konflikten, Unzufriedenheit und Demotivation.¹⁰ Gruppendenken ist laut Janis¹¹ das übermäßige Streben nach Einmütigkeit durch Harmoniestreben in hochkohäsiven Gruppen. Es handelt sich um einen dysfunktionalen Gruppenentscheidungsprozess. Konformitätsdruck in Gruppen hat großen Einfluss auf Entscheidungen und kann verhindern, dass sich die richtigen Ideen durchsetzen und „den Gruppenvorteil vom Typus des Suchens“ verhindern.¹² Typische Merkmale sind u.a.: Vorurteile gegenüber Andersdenkenden in und außerhalb der Gruppe; Konformitätsdruck abweichender Meinungen, Illusion der Unverwundbarkeit, Unfehlbarkeitsüberzeugungen sowie der Mangel an Selbstreflexion und Hinterfragen von Einstellungen und Entscheidungen.¹³

Ein berüchtigtes Beispiel für Auswirkungen des beschriebenen Phänomens ist die Challenger-Katastrophe 1986. Die NASA-Ingenieure und das Launch-Team ließen, trotz bekannter Dichtungsmängel im Hitzeschutz, aus PR-Gründen den Start mit der ersten Zivilistin, der Lehrerin Christa McAuliffe, zu. Durch Druck kamen „vernünftige Männer zu unvernünftigen Entscheidungen.“¹⁴

Kontextfaktoren für „Gruppendenken“

Janis identifizierte eine Reihe Auslöser für Gruppendruck wie homogene Gruppenzusammensetzung. Hoher Gruppenzusammenhalt und Loya-

8 Becker, 24.03.22.

9 Schulz-Bücher, 2022.

10 Schulz-Bücher, 2022.

11 Janis, „groupthink“.

12 Wellhöfer, S. 70, 72.

13 T.G. [23.3.22].

14 Kerzner, S. 274–332.

lität sind wichtiger als freie Meinungsäußerung. Dazu kommen strukturelle Probleme wie Führungsmängel, falsche Entscheidungsmethoden und situative Faktoren wie Stress und Zeitdruck. Die meisten Führungskräfte kennen zu wenige Entscheidungstechniken und tappen in die Falle der vielgeliebten und als demokratisch gelobten Mehrheitsentscheidungen, ohne zu wissen, dass diese ggf. durch gruppendynamische Prozesse negativ beeinflusst werden.

Tipps, um Konformismus und Fehlentscheidungen zu vermeiden

- Meinungsvielfalt und Kritik werden gefördert.
- Führungskräfte äußern ihre Meinung bei Gruppenentscheidungen nicht.
- Vorgesetzte sollten an vielen Gruppenmeetings nicht teilnehmen, um Entscheidungen nicht zu beeinflussen.
- In Organisationen sollten mehrere Gruppen an gleichen Problemen arbeiten.
- Alle Ideen werden mit Menschen außerhalb der Gruppe geprüft.
- Es werden alle effektiven Alternativen geprüft.
- Externe Experten werden zurate gezogen, um mit der Gruppe zu diskutieren.
- In jedem Meeting sollte jedes Mal ein anderes Gruppenmitglied die Rolle des Advocatus Diaboli (Kritiker) einnehmen.¹⁵

Im modernen Personalmanagement gibt es weitere erfolgreiche Ansätze wie Versetzung, Jobrotation, bereichsübergreifende Projekt- und Gremienarbeit, interdisziplinäre und transdisziplinäre wechselnde Arbeitsgruppen. Ein wichtiger Ansatz ist das Diversity Management, wo es Vielfalt in allen möglichen Kriterien geben kann: Generationen, Gender, Ethnizität/Nationalität, sexuelle Orientierung, Beeinträchtigungen und weitere unterschiedliche Merkmale wie z.B. Familienstand, Herkunft und Interessen. Führungskräfteweiterbildungen zum Thema „Entscheiden“ wie z.B. mithilfe des Systemischen Konsensierens sind ebenso zu empfehlen.

¹⁵Janis, S. 209–215.

Praxisbeispiele

Um die bisherigen Ausführungen zu illustrieren, seien folgend zwei Praxisbeispiele aufgeführt.

Reflexionsfragen für die folgenden Fallbeispiele

1. Wie bewerten Sie vorliegende Situation?
2. Welche Fragen haben Sie an die Beteiligten bzw. zum Kontext?
3. Was sind aus Ihrer Sicht mögliche Ursachen, die außerhalb der Person der Protagonistinnen liegen?
4. Was ist, wenn Vorgesetzte und Team falschlügen?
5. Welche Kompetenzen sollten Ihrer nach Meinung bei den Protagonistinnen, den Vorgesetzten und im Team entwickelt werden?

Fallbeispiel 1 „Die Nörglerin“

Vor ein paar Jahren bekam ich eine Coachinganfrage. Die Coachee, nennen wir sie Frau Sorgsam, arbeitete als Informatikerin in einem Industrieunternehmen mit einem sehr dynamischen Umfeld und hohem Wettbewerbsdruck. Sie war verantwortlich für bestimmte Lieferprozesse. Sie hatte, wie alle im Unternehmen, ein Weiterbildungsbudget zur freien Verfügung. Wegen der Kritik ihres Chefs, sie störe den Teamfrieden, ecke überall an und solle mal an ihrer Kommunikations- und Teamfähigkeit arbeiten, startete sie ihr Coaching,

Zur Auftragsklärung gab es ein gemeinsames Vorgespräch mit dem Vorgesetzten, einem impulsiv wirkenden Franzosen. Das Team bestand hauptsächlich aus Männern, die aus dem mediterranen Kulturkreis kamen, während Frau Sorgsam eine anfänglich etwas herb wirkende Norddeutsche war. Der Altersdurchschnitt in der Gruppe betrug ca. 30 Jahre. Die Klientin schilderte das aus ihrer Sicht bestehende Chaos in ihrer Abteilung: fehlende Standards, unklare Prozesse, ineffiziente, schlecht vorbereitete Meetings. Am meisten sorgte sie sich um die Arbeits- und Ergebnisqualität sowie die Kundenzufriedenheit. Sie berichtete von immer wieder auftretenden Pannen, Kundenreklamationen, die sie oft ausbaden musste. Eigentlich käme sie mit den meisten und ihrem Chef in Vier-Augen-Situationen ganz gut klar. Am schlimmsten seien jedoch die Teamsitzungen.

Frau Sorgsam fühlte sich vom Vorgesetzten und dem Team unverstanden und wenig wertgeschätzt. Andererseits sollte sie bei Problemen immer die „Kastanien aus dem Feuer holen“ und „Krisenmanagerin“ spielen. Regelmäßig berichtete sie von bestimmten Situationen, vom Verhalten der anderen, ihren Reaktionen und deren Gegenreaktionen. Sie liebte ihre Tätigkeit und war sehr zufrieden mit der Vergütung. Zunehmend fühlte sie sich jedoch aufgrund der konfliktären Gesamtsituation belastet und unzufrieden.

In den Coachings analysierten wir regelmäßig Gespräche mit einzelnen Kollegen und Teammeetings und suchten nach Konfliktursachen. Wir reflektierten die Werte und Glaubenssätze von Frau Sorgsam, ihre Bedürfnisse und Ziele und besprachen neue situative Handlungsalternativen. Wir simulierten aktives Zuhören. Frau Sorgsam übte Gelassenheit und gewaltfrei mit Wünschen und Bitten zu kommunizieren. Sie war hochmotiviert und probierte vieles aus, u.a. auch Entspannungstechniken, um ihre Kritiken diplomatischer zu verpacken. Nichts fruchtete so richtig. Ein Evaluationsgespräch mit ihrem Chef brachte die Rückmeldung, Frau Sorgsam gebe sich schon Mühe, das sei zu merken. Aber sie sei einfach zu kritisch und direkt und das käme halt bei ihm und dem Team nicht so gut an. In jeder Teamsitzung habe sie nach wie vor irgendetwas zu bemängeln. Ich empfahl ihm eine Prozessbegleitung bzw. ein Teamcoaching mit der Begründung, dass es mehrere und komplexe Ursachen für die Konflikte gäbe und ich eine ganz andere als von ihm geschilderte Frau Sorgsam erlebe, nämlich eine lernbereite, kommunikative, engagierte, zielorientierte und humorvolle Mitarbeiterin.

Gegen Ende des Coachings erzählte mir Frau Sorgsam, die mittlerweile geheiratet hatte, dass sie nun schwanger werden wolle und sie, wenn das nicht bald klappe, eine andere Stelle suche. Sie habe das Gefühl, nicht ins Team zu passen, erfahre zu viel Ablehnung und kaum Anerkennung und Unterstützung durch ihren Vorgesetzten.

Fallbeispiel 2 „Die Kranke“

Von einer Kommunalverwaltung bekam ich den Auftrag, im Rahmen eines BEM-Verfahrens¹⁶ ein Führungskräfte- und Teamcoaching zu reali-

¹⁶ Betriebliches Wiedereingliederungsmanagement – gesetzlich vorgeschriebenes, freiwilliges Angebot nach sechs Wochen Krankheit im Jahr.

sieren. Das Teamcoaching war Ergebnis des BEM-Gesprächs zwischen Amtsleiterin und Mitarbeiterin, nennen wir sie Frau Arro. Deren Vorgesetzte ist seit ca. 2 Jahren Führungskraft. Sie folgte ihrer pensionierten Vorgängerin auf diese Position. Wie stellt sich die Problematik aus ihrer Sicht dar? Das Team sei mit nur drei Teilzeitmitarbeiterinnen unterbesetzt. Daher seien die Servicezeiten für die Bürger*innen nicht gewährleistet. Seit Jahren mache sie ständig Überstunden und sei langsam am Limit. Eine Kürzung der Öffnungszeiten, wie vom Amt genehmigt, komme für sie nicht infrage, da das nicht ihrem Serviceanspruch entspreche. Hauptproblem und Energiefresserin sei eben die seit Jahren ständig kranke Frau Arro. Diese sei zudem noch sehr anstrengend, weil sie dauernd Verbesserungsvorschläge mache und sich nur ihre Lieblingsaufgaben herausuche. Frau Arro arbeite in Teilzeit und sei sehr unflexibel. So sei sie am Freitag, ohne weitere Begründung, nicht einsetzbar, was ungerecht sei und die Planung erschwere. Außerdem sei sie arrogant und erzähle ständig, wie großartig es bei ihrem vorigen Arbeitgeber war. Durch fehlendes Engagement und Mitgefühl störe sie den Teamfrieden und raube ihre und aller Energie. Sie beschwere sich sogar hinter dem Rücken über sie als Chefin beim Bürgermeister und der Amtsleiterin. Alle Bemühungen, sie loszuwerden, seien bisher gescheitert. Mittlerweile sei jedoch der Konflikt so eskaliert, dass die zwei alteingesessenen Kolleginnen de facto nicht mehr mit Frau Arro redeten, während die neue Kollegin scheinbar gut mit ihr klarkomme und teilweise deren Vorschläge unterstütze.

Der Prozess ist noch nicht abgeschlossen. Nach zwei Coachingsitzungen mit der Leiterin und zwei Teamworkshops kam per Mail die Rückmeldung: „Vielen Dank für Ihre Arbeit ... der 2. Teamworkshop hat positive Auswirkungen auf alle Mitarbeiterinnen. Ich persönlich war wie befreit ...“

Mögliche Problemursachen und Lösungsansätze

Führungskompetenz, Gruppendruck, Gruppendynamik, Gruppenreflexivität, Gruppenstruktur, Kultur, Kontext, Metakommunikation, Rollenkonflikt, Systemtheorie, Vorurteile, Wahrnehmungsfehler, Werte.

Epilog

Anpassungsfähigkeit kann eine Stärke sein, die uns, Teams und Organisationen weiterbringt. Ein Zuwenig oder Zuviel davon kann zu negativen

Folgen führen wie Problemen, Stress und Konflikten einerseits bis hin zu fehlender Selbstwirksamkeit, Beliebigkeit, Stagnation oder Untergang andererseits.

Fast jeder Berufstätige arbeitet in einer oder mehreren Gruppen. Wichtig ist, dass nicht nur Arbeitsziele, sondern auch soziale Bedürfnisse erfüllt werden. Hierfür ist es unabdingbar, regelmäßig auf beiden Ebenen zu reflektieren und gemeinsam an kommunikativen und sozialen Kompetenzen zu arbeiten.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine gute Balance zwischen Anpassungsfähigkeit, Souveränität sowie Gestaltung Ihres Umfeldes. Feiern Sie gemeinsame Erfolge und bewahren Sie sich dennoch einen kritischen Blick.

Quellen

- Becker, Florian, Teamgeist stärken: Kohäsion und Zusammenhalt in Teams fördern, in: WPGS, o. D., <https://wpgs.de/fachtexte/gruppen-und-teams/teamgeist-kohaesion-und-zusammenhalt-in-teams/>
- Erpenbeck, Volker; Heyse, John: Kompetenztraining, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2009
- Heemeijer, Albert: Das Modell – Kernqualitäten und das Kernquadrat, o. D., in: <https://albertheemeijer.nl/das-modell/>
- Kerzner, Harold: Projektmanagement. Fallstudien, Redline, Bonn 2004
- Janis, Irving L., Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascos, Houghton Mifflin, Boston 1972
- Schulz-Bücher, Ines: Online-Umfrage 02.–03.2022, Survey Monkey
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden 2, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg 1996
- T.G., Lexikon der Psychologie: Gruppendenken, in: Spektrum, o. D., <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/gruppendenken/6121>
- Wellhöfer, Peter R.: Gruppendynamik und soziales Lernen, UVK Verlag, München 2018

Zum Weiterlesen

- Schulz-Bücher, Ines: Systemisches Konsensieren mit dem Inneren Team, in: <https://www.coaching-magazin.de/tools-methoden/systemisches-konsensieren-mit-dem-inneren-team>
- Schulz von Thun, Friedemann: Das Werte- und Entwicklungsquadrat – ein Werkzeug für Kommunikationsanalyse und Persönlichkeitsentwicklung, in: TPS - Theorie und Praxis der Sozialpädagogik 9/20, S. 13–17, <https://www.schulz-von-thun.de/files/Inhalte/PDF-Dateien/Interview%20Das%20Werte-%20und%20Entwicklungsquadrat.pdf>
- Krause, Frank; Storch Maja: Das Zürcher Ressourcen Modell „ZRM®“ Selbstmanagement-Training, <https://zrm.ch>
- Wagner, Hardy: Kern-Quadrat und Persönlichkeits-Struktur, in: https://stufenzumerfolg.de/images/Veroeffentlichungen/Kern-Quadrat_und_Persoenlichkeits-Struktur_in_TJ_82.pdf
- Systemisch Konsensieren digital mit CONCIDE, <https://concide.de/de/>
- Daniel Ofmann, <https://youtu.be/6oHHj6pkA4>