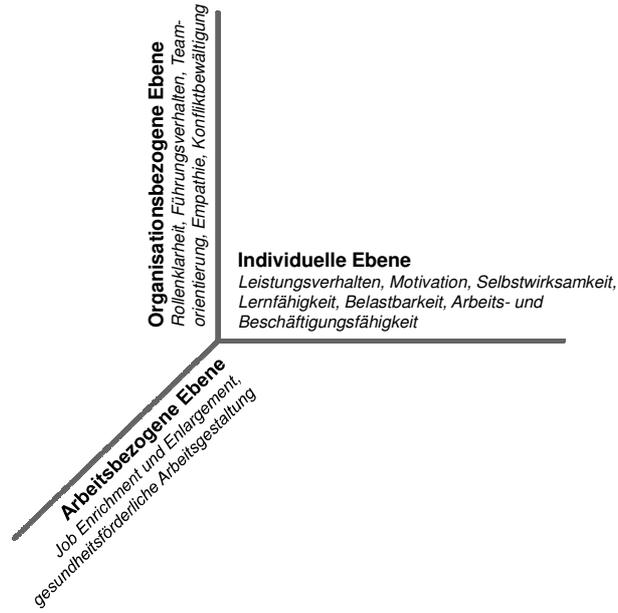


### Frage 3.1: Theoretische Ansatzpunkte

**Welche Ansatzpunkte werden aus theoretischer Sicht berücksichtigt? Welche maßgeblichen Konstrukte lassen sich diesen Ansatzpunkten zuordnen?**

Im **Metamodell der Personalpsychologie** wird die Bandbreite personalpsychologischer Denk- und Herangehensweisen deutlich, denn als **Ansatzpunkte** gelten Mensch, Arbeit, Organisation und Kultur. Eine ganzheitliche Strategie ist dabei anzustreben.

- Auf der **individuellen Ebene** wird v. a. das Leistungsverhalten fokussiert. Die Personalpsychologie unterstützt Organisationen, das Leistungsverhalten positiv zu beeinflussen. Dazu sucht sie nach den Schlüsseldimensionen der Leistung, um das Leistungs- und Arbeitsverhalten vorherzusagen und gestalterische Faktoren zur Leistungssteigerung zu identifizieren. So beeinflussen beispielsweise die Leistungsmotivation, Persönlichkeitsmerkmale, aber auch Einstellungen und Werte das Leistungsverhalten. Zusätzlich widmet sich die Personalpsychologie den Konstrukten Selbstwirksamkeit und Lernfähigkeit. Leistungsfähigkeit und Kompetenz reichen aber nicht aus, wenn es um die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit geht. Arbeitsfähigkeit und Gesundheit sind weitere zentrale Handlungsfelder der individuellen Ebene.
- Auf der **arbeitsbezogenen Ebene** geht es v. a. um das „Empowerment“ mit der und durch die Aufgabe. Autonomie und Ressourcen ermöglichen Wachstum und Selbstverwirklichung. Die Aufgabe und das Arbeitsumfeld sind nach gesundheits- und persönlichkeitsförderlichen Kriterien zu gestalten.
- Auf der **organisationsbezogenen Ebene** wird der soziale Faktor fokussiert. Rollen als Erwartungshaltungen prägen das organisationale Verhalten in Unternehmen. Empathie kristallisiert sich als Handlungsfeld heraus, um die Zusammenarbeit zu verbessern und Konflikte konstruktiv zu bewältigen. Führungsqualität, Teamorientierung und Konfliktfähigkeit sind dezidierte Handlungsfelder der organisationalen Ebene.
- Auf der **kulturellen Ebene** erwartet man vom modernen Mitarbeiter mehr unternehmerisches Denken und Handeln sowie Flexibilität (Entrepreneurship). Dies setzt aber Vertrauen und ein hohes Maß an Commitment voraus, um diese Verantwortung angemessen schultern zu können. Wertschätzung gilt hier als bindender kultureller Faktor.



**Abbildung 1** Ansatzpunkte der Personalpsychologie

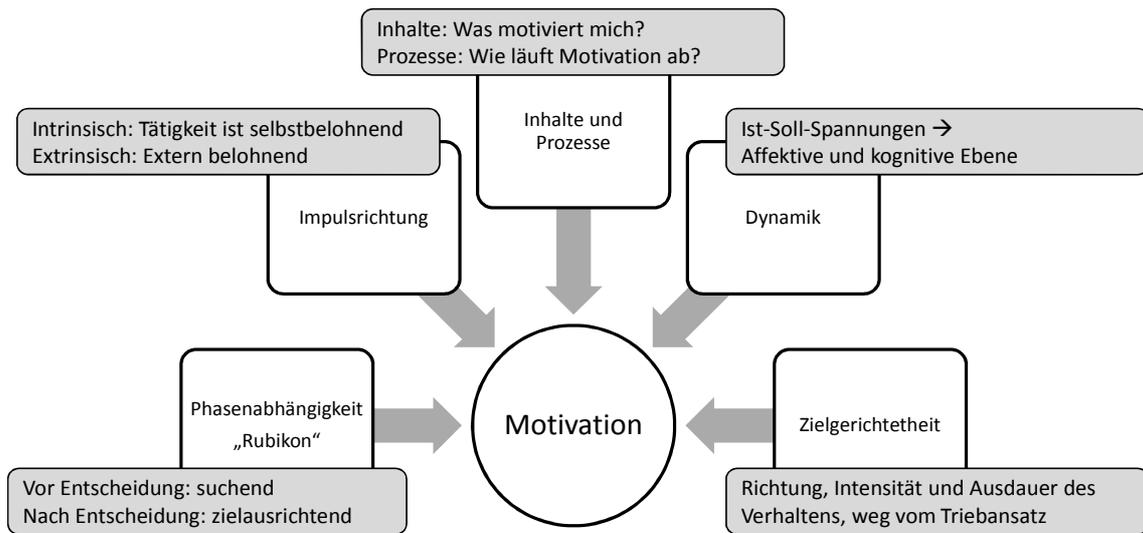
### Frage 3.2: Motivationsmanagement

#### Was muss das Motivationsmanagement in Bezug auf die Eigenschaften der Motivation beachten?

Ein erfolgreiches Motivationsmanagement sollte folgende **Eigenschaften** beachten:

- **Phasen der Motivation:** Die wichtigste Eigenschaft der Motivation ist ihre Phasenabhängigkeit. Vor einer Entscheidung dominiert der suchende und abwägende Charakter der Motivation – diverse motivationale Handlungsalternativen werden reflektiert. Überschreitet man dann bildlich den Rubikon, wandelt sich das Gesicht der Motivation zu einer zielorientierten und fokussierten Motivationssteuerung. Am Ende findet dann die Bewertung der Handlung aus motivationaler Sicht statt.
- **Richtung der Motivation:** Grundlegend unterscheiden wir zwischen der intrinsischen (die Tätigkeit ist selbstbelohnend) und der extrinsischen Motivation (von außen kommend, extern belohnend). Dabei gibt es keine gute oder schlechte Motivation – in Organisationen benötigen wir beide Ausprägungen. Letztlich kommt es auf den Totaleffekt der Motivation an, also ein abgestimmtes System an intrinsischen und extrinsischen Anreizen als motivationale Bezugsgröße. Eine Korumpierung der intrinsischen durch die extrinsische Motivation ist experimentell in künstlichen Settings nachgewiesen, lässt sich aber nicht in Feldstudien eindeutig nachweisen. So verdirbt Geld nicht den Spaß an der Aufgabe, wenn eine Überveranlassung vermieden wird.
- **Dynamik der Motivation:** Maßgeblich für ein funktionierendes Motivationsmanagement ist die Dynamik im System. Motivationsmanagement impliziert, dass stets Ist-Soll-Spannungen vorliegen (Gradienten). Motivation darf nicht zur Ruhe kommen. Diese Spannungen können auf kognitiver und affektiver Ebene erzeugt werden. Aus motivationaler Sicht agiert der Mensch in der Organisation als Jongleur. Er ist imstande, aus unterschiedlichen Motivationsquellen Schubkraft zu generieren und verfügt über eine motivationale Regenerationsfähigkeit. Um einen Motivationsinfarkt zu vermeiden, darf es keine Deckeneffekte geben, d. h., dass keine motivationale Spannung mehr vorliegt, sondern sich die Motivation in einem gesättigten Zustand befindet. Im Bild des Jongleurs gesprochen heißt das, dass die Bälle an der Decke hängen oder am Boden liegen.
- **Zielgerichtetheit der Motivation:** Einer der elementaren Motivationsfaktoren in Organisationen ist die Zielorientierung. Motivation darf nicht nur eine ungerichtete Energie darstellen, sondern muss an die organisationalen Ziele ausgerichtet werden. Richtung, Intensität und Ausdauer des Verhaltens in Organisationen werden durch Motivation bestimmt. Handlungstheoretische Modelle in Verbindung mit Erwartungskonzepten erklären zielgerichtetes Handeln. Ein wichtiges Instrument ist das Zielvereinbarungsgespräch.

Zur Erklärung der Motivation differenziert die Motivationstheorie zwischen **Inhalts- und Prozesstheorien**. Die Inhaltstheorien erklären, was uns antreibt. Die Prozesstheorien erklären, wie das Verhalten energetisiert, gerichtet und beendet wird. Diese wichtige theoretische Unterscheidung ist im Kontext des Motivationsmanagements vergleichsweise unbedeutend, da sich die Inhaltstheorien auf eine Aufzählung von Motivationsfaktoren beschränken und die Prozesstheorien durch ihren kognitiven Überhang einen rational entscheidenden Menschen nach dem Bernoulli-Prinzip (Nutzen-mal-Wahrscheinlichkeit) voraussetzen.



**Abbildung 2** Attribute der Motivation

### Frage 3.3: Kompetenz und Handlungsorientierung

Was versteht die Personalpsychologie unter Kompetenzen?

Warum ist der Anspruch nach Handlungsorientierung dabei maßgeblich?

Der **Kompetenzbegriff** ist schillernd, beliebt, vielfältig besetzt und geradezu inflationär verwendet. Der Begriff selbst weist größtenteils positive Konnotationen auf. Die **Kompetenzförderung** zielt auf eine moderne Wissensgesellschaft und auf das Gebot des lebenslangen Lernens im Kontext des demografischen Wandels. Aus personalpsychologischer Sicht unterscheidet man zwischen der Oberflächen- und Tiefenstruktur der Kompetenz. Die **Oberflächenstruktur** enthält die Fachkompetenzen als operative Größen. Die **Tiefenstruktur** befasst sich mit der Identität und Subjekthaftigkeit. Bei den **Basiskompetenzen** unterscheiden wir ...

- **Methodenkompetenzen:** Problemlösung, Umgang mit Ressourcen, Kreativitätsfertigkeiten oder Beherrschung von Medien und Technologien usw.
- **Sozialkompetenzen:** Umgang und Verständigung mit anderen, Verständnis für kooperative und soziale Zusammenhänge, Einfühlungsvermögen, kulturelle Toleranz, Lösung von sozialen Konflikten usw.
- **Personale Kompetenzen:** Selbstreflexion, selbstkritische Fähigkeiten, Wertemodell, Bildung, Selbstbild, Identität, Selbstwirksamkeit und emotionale Stabilität usw.

Deutlich wird, dass sich die Personalpsychologie von der Vorstellung der Kompetenzen als einfache oder zusammengesetzte Wissensbestandteile verabschiedet. Kompetenzen werden als **Selbstorganisationsdispositionen** beschrieben, die handlungsorientiert ausgerichtet sind. Denn der personalpsychologische Anspruch zielt auf die Kompetenzförderung, um Handlungssituationen in Organisationen erfolgreich zu bewältigen. Man könnte auch von regulatorischen Fähigkeiten sprechen. Diese **Handlungskompetenz** kann als die verbindende Größe in Bezug auf die klassischen Kompetenztaxonomien fungieren. Sie verknüpft auch die Oberflächen- mit der Tiefenstruktur und ist stets aktivitätsbezogen. Aus Kompetenzsicht gilt es, Handlungen selbstverantwortlich, selbstkritisch und erfolgreich umzusetzen. Die Güte der Handlungen ist zu steigern.



Abbildung 3 Kompetenzen

### Frage 3.4: Paradigmenwechsel in Bezug auf Lernen und Lehren

**Welcher theoretische Ansatz kennzeichnet den Paradigmenwechsel in Bezug auf das Lernen und Lehren im Unternehmen? Was sind die Attribute dieses Ansatzes?**

Der Paradigmenwechsel in Bezug auf das Lernen und Lehren im Unternehmen lässt sich als die Abkehr von der passiven Rezeption und die **Zuwendung zur aktiven Konstruktion** umschreiben. Eine erwachsenengerechte Didaktik bestimmt nicht, sondern ermöglicht. Damit wird expansives und **selbstreguliertes Lernen** gestärkt. Um dieses zu verwirklichen, benötigen wir in der Praxis entsprechende flexible Lernmedien und Lernarrangements, die sich auf die Voraussetzungen der Lernenden und deren Lernkompetenz anpassen können. Zudem ist es wichtig, die **Lernkompetenz** und die metakognitiven Strategien wie Selbstbeobachtung und -kontrolle zu steigern (Lernen lernen). Authentische, problemorientierte, multiple und soziale Lernkontexte erleichtern den **Transfer**. Sie simulieren die Komplexität der Realität. Das arbeitsorientierte Lernen integriert sogar das Lernen mit dem Arbeiten – Aufgaben werden zu Impulsgebern eines kontinuierlichen Lernprozesses. Der Lehrende unterstützt, begleitet und moderiert den Lernprozess, aber er dominiert nicht mehr das Lernen. Aus instruktionaler Sicht gewinnt damit der **konstruktivistische Ansatz** an Bedeutung. Der sich einläutende Pendelschlag zur Ermöglichungsdidaktik weg von der Erzeugung und Erzwingung bedarf eines Umdenkens in der Personalentwicklung. **Entwicklungsmaßnahmen** müssen stärker individualisiert, professional begleitet und biografisch im Selbst verankert werden. Innovative Weiterbildungskonzepte müssen sich primär mit dem situierten und problemorientierten Lernen befassen. Der Stellhebel der konstruktivistischen Herangehensweise ist die gelebte, handlungsbezogene und aktivitätsfördernde Verbindung des zu Erlernenden mit relevanten Kontexten. Damit wird **träges Wissen** vermieden und sogar verborgenes Wissen aktiviert.



**Abbildung 4** Ermöglichungsdidaktik und selbstreguliertes Lernen als modernes Lernparadigma

### Frage 3.5: Konzept des arbeitsimmanenten Lernens

**Welche Bedeutung hat das Konzept des arbeitsimmanenten Lernens für die Personalpsychologie? Beschreiben Sie die wichtigsten Aussagen!**

Die Dynamik und Komplexität der Aufgaben erfordern ein Umdenken in Bezug auf die Personalentwicklung, die oft außerhalb des Handelns im Unternehmen abgebildet ist und bisweilen als Reparaturwerkzeug für Defizite fungiert. Das Lernen sollte möglichst während des Tätigkeitsvollzugs erfolgen, damit es zu keinen Transferbrüchen kommt und das neue Wissen in der konkreten Handlung übersetzt wird. Das Konzept der qualifizierenden Arbeitsgestaltung bzw. des arbeitsimmanenten/-orientierten Lernens zeigt Wege auf, wie die **Lern- und Persönlichkeitsförderlichkeit** in Bezug auf die Aufgabe gesteigert werden kann und wie sich aus der Aufgabe fortwährend Lernepisoden gestalten lassen. Dazu zählen v. a. das Schaffen von **Handlungs- und Gestaltungsspielräumen** und die **aufgabennahe Rückmeldung** zum Handlungserfolg. Dieses aufgabenbezogene Qualifizierungsangebot verlangt aber auch Menschen mit der entsprechenden Lernfähigkeit und Lernmotivation. Daher betrachtet man Arbeit und Person als eine Art **Doppelhelix**. Beide Stränge benötigen einander, um einen nachhaltigen Lernerfolg zu gewährleisten. **Merkmale** eines nach dem arbeitsimmanenten Lernen konzipierten Arbeitsplatzes sind u. a. Handlungsspielraum, Authentizität und Problemorientierung, Abwechslungsreichtum bzw. Anforderungsvielfalt, Vollständigkeit der Handlung (Planung → Durchführung → Kontrolle), qualifikatorischer Nutzwert und soziale Unterstützung. Zur Implementierung sind vier **psychologische Zugangsweisen** zu berücksichtigen:

- (1) **Arbeitspsychologische Sicht:** Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen sind die entscheidenden Determinanten für das Lernen in und mit der Arbeit. Die Arbeitsbedingungen müssen Eigenverantwortung und Raum für Lernprozesse ermöglichen.
- (2) **Organisationspsychologische Sicht:** Lern- und Fehlerkultur, Wissensmanagement und lernende Organisation gelten als Voraussetzungen für das Lernen in und mit der Arbeit.
- (3) **Instruktionspsychologische Sicht:** Situieretes und problemorientiertes Lernen gewährleisten Handlungs- und Transferorientierung, um träges Wissen zu vermeiden. Dabei ist auf der Personenebene zu gewährleisten, dass entsprechende selbstregulatorische Fähigkeiten und Lernkompetenzen ausgebildet sind.
- (4) **Personalpsychologische Sicht:** In der Auseinandersetzung mit herausfordernden, aber nicht überfordernden Aufgaben entwickeln sich Selbstwirksamkeit und Identität. V. a. sollten die Aufgaben nicht nur die aktuelle Leistungsfähigkeit abbilden, sondern auch Potenziale abrufen können. Die Zielausrichtung ist dabei eine wichtige Steuerungsgröße, die durch handlungsbezogenes und authentisches Feedback unterstützt werden kann.

### Frage 3.6: Arbeitszufriedenheit als Indikator

**Wie bewerten Sie den Indikator Arbeitszufriedenheit für den Erfolg einer arbeitsbezogenen Lösungsstrategie im Unternehmen?**

Arbeitszufriedenheit zählt zu den **beliebtesten Erfolgsfaktoren** aus personalpsychologischer Sicht. Aus empirischer Sicht liegen Korrelationen zum Betriebsklima, zu den Arbeitsbedingungen, zur Produktivität und Leistung, zu den Fehlzeiten, zur Fluktuation und zur Lebensqualität vor. Allgemein postuliert man, dass eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit einen positiven globalen Effekt auf diverse Personen- und Organisationsfaktoren hat. Jedoch ist die **einfache Theorie**, dass zufriedener Mitarbeiter höhere Leistungen erzielen, aus empirischer Sicht zu hinterfragen. Hier gilt es, diverse Moderatoren und Mediatoren als Einflussgrößen zu beachten. Zudem besteht **keine Kausalität**. Diese Beliebtheit steht zudem im Widerspruch zur **Konstruktunschärfe** und zu den **Problemen der Messbarkeit** dieses Indikators. Aus organisationaler Sicht empfiehlt es sich, Arbeitszufriedenheit als eine **Erwartungshaltung** auf kognitiver Ebene zu operationalisieren. In Abhängigkeit vom Anspruchsniveau lassen sich dann differenzielle **Sichtweisen der Arbeitszufriedenheit** bestimmen. V. a. gilt es, resignative Arbeitszufriedenheit zu vermeiden. Progressive Arbeitszufriedenheit und konstruktive Unzufriedenheit wirken auf das System positiv, da sie zu einem angemessenen Handlungs- und Veränderungsdruck führen. Es bleibt trotz der Kritik unumstritten, dass Arbeitszufriedenheit als **wichtiger Prädiktor** für Leistung und Wohlbefinden fungiert. Die Erfassungsinstrumente wie Mitarbeiterbefragungen sollten aber in Bezug auf die verschiedenen Gesichter der Arbeitszufriedenheit geschärft werden, um Fehlinterpretationen zu vermeiden.

### Frage 3.7: Rollenkonzept

Welche Bedeutung hat das Rollenkonzept im Ansatzpunkt Organisation aus personalpsychologischer Sicht?

Rollen sind die **Basiselemente organisationalen Verhaltens** und fungieren als Bindeglied zwischen den Anforderungen der Organisation und der handelnden Personen. Rollen stellen ein Bündel von normativen **Verhaltens- und Einstellungserwartungen** dar, die an den Inhaber einer bestimmten Position gerichtet sind. Damit definiert die Rolle den Verhaltenskorridor. Die **Rollenprägung** erfolgt u. a. über soziale Normen und Werte, über Symbole, über Kommunikation und Sozialisation. In der Praxis gibt es aber viele Gründe, warum Rollen nicht einfach funktionieren. So können **Widersprüche** durch inkonsistente Erwartungshaltungen inner- und außerhalb der Rolle und zwischen den Rollen vorliegen, die zu **Rollenkonflikten** führen. Oftmals sind Rollen auch unscharf formuliert, sodass der Rolleninhaber nicht genau weiß, wie er die Rolle erwartungskonform auszufüllen hat (Ambiguität). Bisweilen liegen sogar Rollendilemmata vor, wenn beispielsweise zwei Rollen mit den vorhandenen Ressourcen oder aufgrund von Wertvorstellungen keine Synthese erlauben. Hier spricht man von Ausweglosigkeiten. Komplexe Organisationsformen wie Matrixorganisationen führen ferner zu Disparitäten bzw. Ungleichgewichten zwischen Rechten und Pflichten. Dies ist beispielsweise bei Projektaufgaben häufig der Fall. Meistens kommt es aber zum **Rollenstress** durch qualitative und/oder quantitative Überforderung – zum Beispiel Zeitdruck. Die Personalpsychologie widmet sich v. a. der Ausgestaltung der Rolle, den Konfliktfeldern und den Chancen, die Mehrfachrollen bieten. **Multiple Rollen** können Synergien schaffen, bei der Aktivierung sozialer Netzwerke unterstützen, den Ressourcenpool erweitern oder Gratifikationsvorteile bieten. Auch befasst sich die Personalpsychologie mit besonderen Rollen, beispielsweise mit der **Führungsrolle**, die zwischen Mitarbeiter- und Aufgaben- bzw. Organisationszielen zu balancieren ist (Sandwichrolle).

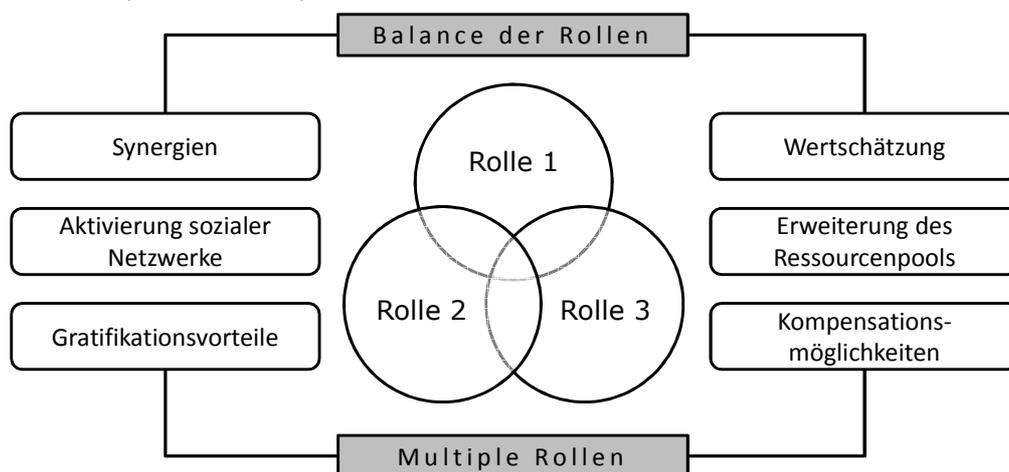


Abbildung 5 Vorteile von multiplen Rollen

### Frage 3.8: Führungstheorien

**Welche Antworten geben die Führungstheorien zur Beschreibung und Erklärung der Landkarte Führung im Unternehmen?**

Eine umfassende Führungsforschung begegnet dem **Mythos der Führung**. **Führungstheorien** analysieren Führungsbedingungen, geben Hinweise auf erfolgreiche Struktur- und Prozessvariablen der Führung und erläutern die Führungswirkungen. Führung ist ein grundlegendes Prinzip von Organisationen, denn sie gewährleistet ein mit den Organisationszielen abgestimmtes kollektives Handeln. Aus Organisationsicht interessiert v. a. der **Führungserfolg**, der sich an unterschiedlichen qualitativen und quantitativen Indikatoren wie Commitment der Mitarbeiter oder Leistungserfolge festmacht. Die **Scheinwerfer der Führungstheorien** sind dabei auf unterschiedliche Aspekte der Führung fokussiert:

- **Führungseigenschaften:** Man sucht nach den stabilen Eigenschaften von erfolgreichen Führungskräften (Great Man Theory, Cäsarismus). Die empirischen Belege fallen jedoch nicht eindeutig aus. Zudem bleibt das Zusammenspiel zwischen Situation und konkretem Verhalten im Dunkeln. Eine Renaissance erfährt der Eigenschaftsansatz im Rahmen der werteverändernden Führung (New Leader). Charismatische Persönlichkeiten stehen im Fokus der Diskussion im Kontext schwieriger Umgebungsbedingungen.
- **Führungsverhalten:** Gemäß diesem Ansatz kristallisieren sich praktizierte Führungsstile als Erfolgsparameter der Führung heraus. Aufgaben-, Mitarbeiter- und Partizipationsorientierung bilden die Hauptvektoren zur Identifikation der verschiedenen Führungsstile wie der autoritäre, patriarchalische, kooperative oder delegative Führungsstil. Aus empirischer Sicht ergibt sich keine prinzipielle Unter- oder Überlegenheit bestimmter Führungsstile, da der situative Faktor hier maßgeblich ist.
- **Führungssituationen:** Der Führungserfolg wird durch die Passung zwischen Situation und Führungsstil bestimmt (Kontingenztheorien). So lässt sich die Situation beispielsweise durch die Komplexität der Aufgabe, durch die Positionsmacht des Führenden, durch die Beziehung zu den Geführten oder auch abhängig vom Reifegrad der Geführten beschreiben. Problematisch ist hier, dass es unklar ist, welche Situationsparameter zu betrachten sind und ob es eine Gewichtung zwischen den Situationsparametern gibt.

**Neue Wege der Führungsforschung** befassen sich mit der Substitution von Führung, indem man strukturelle Variablen wie Politik, Führungsgrundsätze oder Delegationsregeln identifiziert und gestaltet, um die individuelle Führung „unnötig“ werden zu lassen. Auch setzt man sich mit der Macht der Symbole und mit dem Systemischen auseinander, um dem Mythos der Führung Herr zu werden. Diese theoretischen Scheinwerfer führen aber häufig in der Praxis zu Verwirrungen.

### Frage 3.9: Gruppentheorien

**Was unterscheidet die Arbeitsgruppe vom Team? Welche Herangehensweisen der Teamentwicklung lassen sich unterscheiden?**

Die klassischen Definitionen erlauben keine eindeutige Abgrenzung zwischen Arbeitsgruppe und Team. Die wesentlichen **Merkmale** für beide Konstrukte sind Anzahl der Mitglieder, Dauer des Zusammenschlusses, Konformität (Sprache und Ziele), Kohäsion (Wir-Gefühl), Struktur (Rollendifferenzierung, Positionen, Status), Interaktion und Abgrenzung von anderen Gruppengebilden. Im Vergleich zu Arbeitsgruppen nimmt aber das **Anschlussbedürfnis** bei Teams zu. Aus einem Neben- wird ein Mit- und Füreinander.

- **Attribute des Teams:** Die gegenseitige Unterstützung ist kennzeichnend für ein Team (Extrarollenverhalten). Teams haben eine Identität und sind wissensorientiert. Ihre Mitglieder sind abhängig voneinander. Probleme und Konflikte werden offen ausgetragen. Die Zielsetzung ist Innovation und Kreativität. Als Organisationskonzept dominiert die Selbstorganisation.
- **Attribute der Arbeitsgruppe:** Arbeitsgruppen achten auf Konformität und sind anweisungsorientiert. Ihre Mitglieder zeichnen sich durch die zugewiesenen Rollen aus. Probleme und Konflikte werden reguliert und eher gemieden. Die Zielsetzung ist Effizienz und Effektivität. Als Organisationskonzept dominiert die funktionale Organisation.

An dieser Stelle ist wichtig, dass das Team nicht ein besseres, sondern ein anderes Konzept der Gruppenarbeit darstellt. Im Unternehmen benötigen wir beide Konzepte in Abhängigkeit von der Aufgabenstellung und den situativen Rahmenbedingungen.

In Bezug auf die **Teamentwicklung** gewährleistet eine phasenbezogene Sichtweise, dass man das Team in seiner besonderen Entwicklungsgeschwindigkeit respektiert und nicht mit Anforderungen überrannt. Man spricht daher oft auch von einer Teampersönlichkeit.

- **Standortbestimmung:** Am Anfang benötigt man eine Art Teamdiagnostik, um festzustellen, in welcher Phase sich das Team befindet, wo Störungen vorliegen und wo man mit der Teamentwicklung sinnvoll ansetzen kann, ohne das Team zu überfordern. Letztlich sollte man die Teamdiagnostik dann auch als formatives Evaluationskonzept einsetzen, also kontinuierlich die Teamentwicklung „überprüfen“.
- **Aufwärmphase:** In dieser Phase geht es um Perspektivenwechsel, Distanzierung von vorhandenen Rollen, vertrauensbildende Maßnahmen und Erleben des Teams, denn die Mitglieder des Teams müssen lernen, dass kein Anforderungskatalog von Regeln und Strukturen ausreicht, um ein Team zu formen. Aktionen, die verbinden, wie Outdoor- und Erlebnispädagogik sind gute Einstiegsfenster für das Erleben im und mit dem Team.
- **Visionen:** Jedes Team benötigt eine Identität. Visionen und gemeinsame Ziele sind starke Bindungsfaktoren. Dabei ist wichtig, dass die Visionen nicht aufoktroiert werden, sondern partizipativ im Team ermittelt und formuliert werden.
- **Teamführung:** In jedem Team wird es ständig Störungen und Irritationen in Abhängigkeit von der Phase der Teamentwicklung und von den Organisationsbedingungen wie Ressourcenallokation

geben. Teamführung ist eine Unterstützungsleistung in Anlehnung an das Coachingkonzept. Es dient zur Spiegelung und Stärkung der Eigenkräfte im Team.

- **Empowerment:** Das Team besteht aus Teammitgliedern. Das Empowerment sieht nicht nur das Team als Ganzes, sondern auch die einzelnen Mitglieder, deren Team-Skills und deren Kompetenzen zu stärken sind. Im Gegensatz zum klassischen Empowerment ist die Verantwortungsfrage im Team zu beantworten und darf nicht individualisiert werden.
- **Systemische Sichtweise:** Das Team lebt nicht im Vakuum, sondern in einem internen und externen Kontext. Der systemische Ansatz berücksichtigt diese Kontextfaktoren und unterstützt das Lösungsvermögen des Teams bei komplexen Problemen. Systemische Konzepte befassen sich mit subjektiven und gemeinsamen Deutungen, mit Verhaltensregeln, mit Interaktionsstrukturen und mit der Systemumwelt.

### Teamentwicklung so kurz wie möglich und so lange wie nötig!

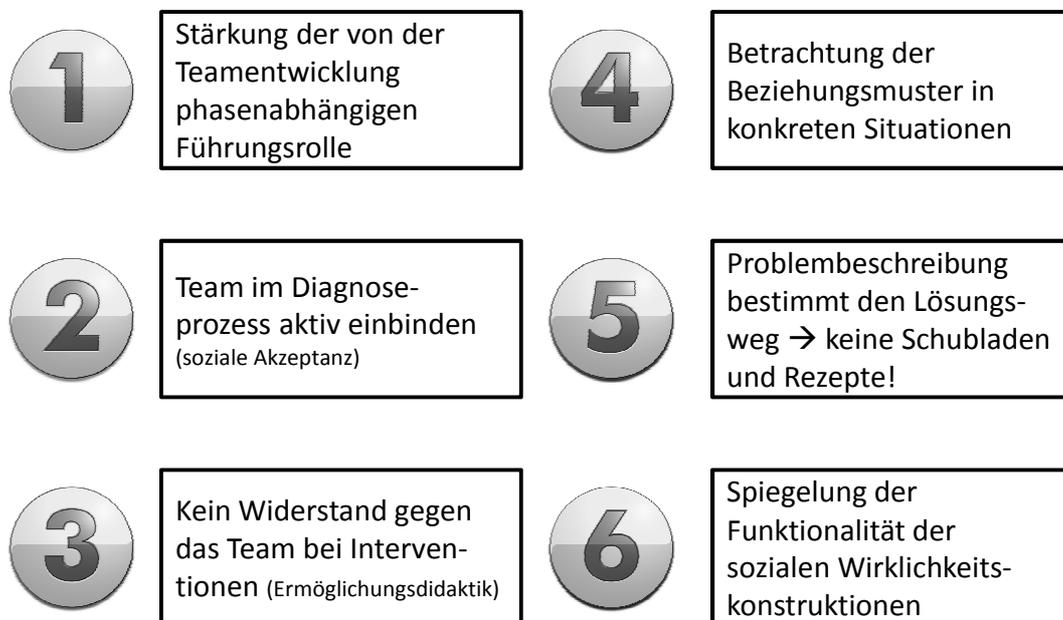


Abbildung 6 Grundsatzregeln bei der Anwendung der Teamentwicklung