

## **Jon R.Katzenbach und Douglas K. Smith: TEAMS**

**www.ppz.ch / Seite 1**

Als **Pseudo-Team** bezeichnen die Autoren Arbeitsgruppen, die sich selbst "ein Team" nennen, jedoch sich nicht dazu bekennen können, die Risiken des Konflikts im Arbeitsprozess und die gemeinsamen Arbeitsergebnisse des kollektiven Handelns zu tragen, damit ein gemeinsamer Existenzzweck, ein gemeinsames Leistungsziel in wechselseitiger Verantwortung angestrebt werden kann. Pseudo-Teams sind, was die Leistungskraft anbelangt, die schwächsten aller von Katzenbach und Smith beschriebenen Gruppen. Fast immer tragen sie zur Unternehmungsleistung weniger bei als die Arbeitsgruppen, denn die Interaktionen im Pseudo-Team gehen auf Kosten der individuellen Leistungen, ohne dabei einen gemeinsamen Beitrag zu liefern. Somit ist auch die Gesamtleistung von Pseudo-Teams geringer als das Gesamtpotential der einzelnen Mitglieder (vgl. J.R.Katzenbach und D.K.Smith, 1993, S. 119, 126). In den Pseudo-Teams fehlen wiederum kooperative Fertigkeiten und die Bereitschaft gemeinsam Verantwortung zu übernehmen (vgl. Renkl und Mandl, Kap. 3.1).

Ein **Potentielles Team** ist gemeinsam darum bemüht, ihre Leistungskraft zu verbessern. Es hat zwar noch keine gemeinschaftliche Verantwortung entwickelt, hat jedoch bereits eine grössere Klarheit über den Existenzzweck, die Leistungsziele und befindet sich auch auf dem Weg zu mehr Disziplin bei der Erarbeitung eines gemeinsamen Arbeitsansatzes. Katzenbach und Smith (1993) glauben, dass die potentiellen Teams eine grössere Leistungskraft erzielen könnten, würden sie einen klar definierten Teamansatz, d.h. ein bestimmtes, sinnvolles, von allen Mitgliedern akzeptiertes Leistungsziel zusammen verfolgen und einander gegenseitig zur Verantwortung ziehen (vgl. J.R.Katzenbach und D.K.Smith, 1993, S. 119, 126).

Beim **Echten Team** handelt es sich um eine geringe Anzahl von Personen mit einander ergänzenden Fähigkeiten, die sich alle gleichermassen für eine gemeinsame Sache, gemeinsame Ziele und einen gemeinsamen Arbeitsansatz engagieren und einander gegenseitig zur Verantwortung ziehen." (vgl. J.R.Katzenbach und D.K.Smith, 1993, S.127)

Ein **Hochleistungsteam** erfüllt dieselben Bedingungen wie das echte Team. Die Mitglieder setzen sich jedoch darüber hinaus aber auch besonders stark für die persönliche Entwicklung und den Erfolg ihrer Mitstreiter ein. Das Hochleistungsteam übertrifft gemäss Katzenbach und Smith alle anderen Teams mit dessen beträchtlicher Leistung. Es werden sogar oft die eigenen Ziele und Erwartungen übertroffen. (vgl. J.R.Katzenbach und D.K.Smith, 1993, S. 119, 126) Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass gemäss Jon R.Katzenbach und Douglas K. Smith ein gut funktionierendes Team eine "kleine Gruppe von Personen (in der Regel weniger als zwanzig) mit komplementären Fähigkeiten ist, die für einen gemeinsamen Zweck und eine Reihe spezifischer Leistungsziele eingesetzt werden. Seine Mitglieder haben sich dazu verpflichtet, miteinander zu arbeiten, um das Teamziel zu erreichen, und tragen

gemeinsam die Verantwortung für die Ergebnisse des Teams." (Jon R.Katzenbach und Douglas K. Smith, 1993, S. 41)

### Peter Gasser: Neue Lernkultur

#### **Gesprächs-, Lern-, Arbeits- und Erfahrungsgruppen gemäss Gasser**

P. Gasser (1995, vgl. S. 144) unterscheidet zwischen der

- Gesprächsgruppe
- Lerngruppe
- Arbeitsgruppe
- Erfahrungsgruppe

Die Mitglieder einer **Gesprächsgruppe** haben - ausgedrückt mit Renkls und Mandls 'Gruppenaufgabe', etwas zu besprechen, zu klären, zu bereinigen und/ oder durchzudenken. Das Ziel dieser Gruppenaufgabe ist es Klarsicht zu gewinnen. Dabei sollte es den Beteiligten klar sein, welches das Ziel dieser Diskussion ist, ob es überhaupt etwas zu diskutieren gibt, was vorausgegangen ist und was folgen soll, ob und wie die Ergebnisse festgehalten, präsentiert, verglichen, weiter verwendet werden sollen und ähnliches mehr.

Die **Lerngruppe** stellt eine Übungsgruppe dar. Sie soll die individuelle Leistung fördern und/oder etwas trainieren, das beherrscht werden soll. Hierzu braucht es didaktisch-methodisches Handwerk und das Beherrschen lernergiebigere Lernstrategien.

In der **Arbeitsgruppe** wird etwas bearbeitet, produziert, hergestellt, projiziert, realisiert. Besonders wichtig scheint hier das Bewusstsein aller Teilnehmenden darüber, was konkret gesammelt, geklärt, gefunden und hergestellt werden soll und wer welchen Teil beizutragen hat. Somit ist diese Gruppe eindeutig produktorientiert.

Bei der **Erfahrungsgruppe** geht es um den Austausch gemeinsamer Erfahrungen, ums gemeinsame Erlebnis von Gruppenprozessen und darum, dass die ganze Gruppe aus den gemachten Erfahrungen lernen soll. Im Vordergrund steht das soziale Lernen. Gasser betont, dass Gruppenarbeit von den Lehrkräften einerseits ein methodisch-didaktisches Verhaltensrepertoire, andererseits theoretische Grundlagen erfordert, um Gruppenarbeit reflektiert und begründet auswählen und realisieren zu können. Er konstatiert "Beide Aspekte enthalten gewisse "Gütekriterien", mit denen man beurteilen kann, ob eine Gruppenarbeit "gut", d.h. förderlich, lernergiebig, effizient, angemessen, bildungswirksam...ist" (Gasser 1995, S.144)

Was jedoch zeichnet konkret ein gut funktionierendes Arbeitsteam aus? Worin bestehen die Unterschiede zwischen den, eventuell sich sehr bemühen, jedoch nicht sehr effektiven und effizienten Arbeitsgruppen und solchen, die Erstaunliches leisten, sich gegenseitig wirklich brauchen, um besondere Leistungen zu erzielen? Gemeint sind dabei hervorragende Leistungen, welche die einzelnen Gruppenmitglieder einzeln nie in einem solchen Ausmass hervorbringen würden. Sowohl auf der Erwachsenenenebene in der LehrerInnenfortbildung wie auch in den Schulzimmern ist es sinnvoll und nicht schwierig, die Personen zu beauftragen, eine Arbeit in einer Gruppe zu erledigen. Auch

wenn der Auftrag so klar formuliert und die Gruppen gemäss Gasser (1995) als Gesprächs-, Lern-, Arbeits- oder Erfahrungsgruppen deklariert wurden, ist es hingegen immer noch oft der Fall, dass die Leistungen der einzelnen Teams sehr unterschiedlich ausfallen. Katzenbach und Smith (1993) versuchen diesem Phänomen auf die Spur zu kommen. Sie wählen somit einen anderen Ansatz als Renkl und Mandel (1995) und Gasser. Die Gruppen werden nicht nach Arbeitszielen und -inhalten, sondern nach ihren Leistungspotentialen verglichen.