

Die Simulation und Analyse von Teamsituationen *

Dr. Detlev Jurkuhn, München

Inhalt:

Erfahrungen mit Führungsplanspielen

- Notwendigkeit von Training
- Mehrere Modellvarianten

Die Basisversion Teamsimulation

- Ablaufplan für 3 Tage
 - Klassischer Ablauf einer Simulation
 - Firmen- und zielgruppenspezifische Anpassungen
 - Auswertung der Arbeitsprozesse
 - Checkliste für die Feedbackkriterien
 - Bisherige Erfahrungen
-

Erfahrungen mit Führungsplanspielen

Notwendigkeit von Training

Mit der Einführung von Teamarbeit in vielen Unternehmen ist es erforderlich geworden, Vorgesetzte und Mitarbeiter auf die neuen Anforderungen vorzubereiten und zu trainieren. Eine der besten Trainingsmethoden ist die möglichst realistische Simulation von Arbeitsprozessen mit anschließender gemeinsamer Prozeßanalyse.

Branchenspezifische Planspiele

Der Autor hat seit Ende der 70iger Jahre Erfahrungen mit der Entwicklung und Durchführung von Führungsplanspielen in verschiedenen Branchen und mit verschiedenen Zielgruppen gesammelt (Jurkuhn, 1981). Aufgrund von Kundenwünschen wurden mit viel Aufwand für verschiedene Branchen spezielle Planspielvarianten entwickelt. Bei allen Planspielversionen geht es darum, Führungs- und Arbeitsprozesse mit drei Hierarchieebenen im Seminar möglichst realistisch abzubilden.

Realitätsnähe der Aufgaben problematisch

In diesen spezifischen Planspielen werden beispielsweise bei einer Bank nacheinanderliegende Arbeitsprozesse in verschiedenen Fachbereichen simuliert. Die Aufgaben sind so realitätsnah, daß ein gewisses Fachwissen zur Lösung der Aufgaben notwendig ist. Schwierigkeiten ergeben sich aus dem Umstand, daß zu einem Führungsseminar die Teilnehmer in der Regel aus verschiedenen Fachbereichen kommen. Ein Teilnehmer, der im „echten Leben“ aus dem Wertpapiergeschäft kommt, ist bei Aufgaben aus dem Bereich Firmenkredit schnell überfordert. Selbst wenn der Teilnehmer aus dem Bereich Firmenkredit kommt, haben seine Mitspieler – in der Simulation sind sie Mitarbeiter oder Kollegen – fachliche Defizite, um die gestellten Aufgaben zu bearbeiten. Ein weiteres Problem besteht darin, daß die Teilnehmer bei der gemeinsamen Prozeßanalyse gern anfangen zu fachsimpeln und über die Aufgaben und deren Lösung diskutieren, wo es eigentlich um die Analyse der Zusammenarbeit gehen soll.

Verfremdung der Aufgabenstellung

Aufgrund der gemachten Erfahrungen mit branchenspezifischen Planspielvarianten empfiehlt der Autor Kunden für die Simulation von Führungs- und Teamsituationen die Aufgabenstellung zu verfremden. Trotz Verfremdung ist es möglich, sehr weitgehende firmen- und zielgrup-

penspezifische Anpassungen vorzunehmen.

Mehrere Modellbauvarianten

Für die Simulation von Arbeitsprozessen haben sich besonders die sogenannten Modellbauvarianten bei verschiedenen Zielgruppen bewährt. Die Teilnehmer stellen gemeinsam aus versilbertem Kupferdraht entweder Flugzeuge, Hubschrauber oder Mühlen her. Die Anzahl der Produkte, die hergestellt werden, entspricht immer der Anzahl der TeilnehmerInnen, so daß jeder Teilnehmer zum Schluß des Seminars ein Produkt mit nach Hause nehmen kann.

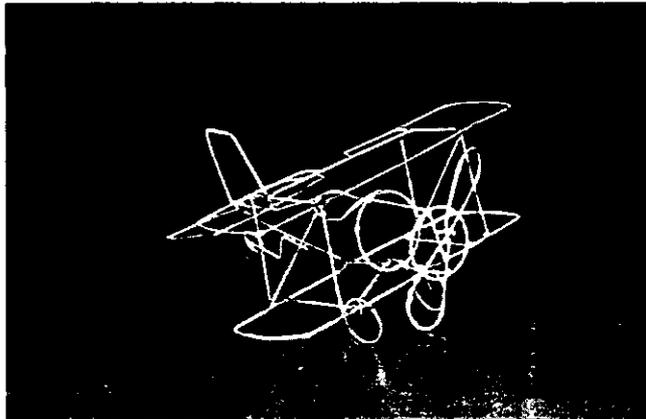


Abb. 1: Eines der herzustellenden Produkte

Ursprünglich wurden die Modellbauvarianten für Führungskräfte in der Produktion, also für Betriebsleiter, Meister und Vorarbeiter entwickelt. Inzwischen werden die verschiedenen Modellbauvarianten mit Teilnehmern aus allen Hierarchieebenen, vom Geschäftsführer bis zum

Teilnehmer

Zielsetzung

Auszubildenden aus allen Branchen – Chemie, Metall, Spedition, Banken, Handel, Versicherungen und auch in der öffentlichen Verwaltung – durchgeführt.

Die Zielsetzung der Simulation reicht von der individuellen Förderung, über das Teamtraining bis hin zur Unterstützung bei der Einführung neuer Arbeitsstrukturen.

Unterschiede zwischen der Führungsversion und der Teamversion

Sowohl bei der Führungs- als auch bei der Teamversion geht es darum, Arbeitsprozesse möglichst realitätsnah zu simulieren und gemeinsam zu analysieren.

Zwischen den Varianten gibt es folgende Unterschiede:

	Führungs- version	Team- version
Anzahl der Hierarchieebenen	3	2
Anzahl der Simulationen	5-6	4
Teilnehmerherkunft	Einzelpersonen aus verschiedenen Fachbereichen	in der Regel echte Arbeitsgruppen
Anpassung der Version	an Firmenkultur	an die realen Bedingungen der Gruppe
Rückmeldung	mehr an Einzelperson	Einzelperson und Gruppe
Übertragbarkeit auf die Echtsituation	durch persönlichen Vertrag mit sich selbst	sofortige Vereinbarungen mit den echten Kollegen

Abb. 2: Unterschiede zwischen den Varianten

Die wesentlichen Elemente in den Simulationen sind identisch, die Unterschiede sind nur graduell.

Durchgang Hierarchie- Ebene	Teile- fertigung	Teil- montage 1	Teil- montage 2	End- montage
AbteilungsleiterIn	1	5	9	2
MitarbeiterInnen	Team 1 Team 2 Team 3 2 3 4 7 5 6 7 10 8 9 10 11 12	Team 1 Team 2 Team 3 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3 4	Team 1 Team 2 Team 3 10 11 12 1 2 3 4 5 6 7 8	Team 1 Team 2 Team 3 1 5 9 3 4 6 7 8 10 11 12

copyright Dr. Detlev Jurkuhn, München 1994

Abb. 3: Einsatzplan der Teilnehmer

Die Basisversion Teamsimulation

Die Basisversion des Teamtrainings dauert 3 Tage und kann mit 7 bis 16 Teilnehmern durchgeführt werden. In jeder Simulation gibt es einen Abteilungsleiter und zwei bis drei Teamleiter. Die anderen Teilnehmer sind Kollegen im Team.

Die Zahlen 1 bis 12 stehen für die einzelnen Teilnehmer. Der Teilnehmer 1 ist zum Beispiel in der ersten Simulation Abteilungsleiter und in der letzten Simulation Teamleiter, in den anderen Simulationen ist er Mitarbeiter.

Eine Simulation dauert in der Regel 90 Minuten.

Ablaufplan für 3 Tage

Bei einem dreitägigen Teamtraining gibt es in der Regel folgenden Seminarablauf:

Gruppenprozesse

1. Tag	2. Tag	3. Tag
<p>Einführung, Spielregeln, Feedbackregeln, Wünsche der Teilnehmer</p> <p>Kaffeepause</p> <p>1. Simulation</p> <p>Mittagspause</p> <p>Videoanalyse der 1. Simulation, Rückmeldung an Abteilungsleiter und Teamleiter</p> <p>Kaffeepause</p> <p>Vertiefung eines Themas nach Wahl des Auftraggebers oder der Teilnehmer</p> <p>Abendessen</p> <p>Vertiefung eines Themas nach Wahl der Teilnehmer</p>	<p>Fachliche Unterweisung durch den Trainer: Biegetechnik für Fortgeschrittene, Löttechnik für Anfänger</p> <p>2. Simulation</p> <p>Kaffeepause</p> <p>Videoanalyse der 2. Simulation</p> <p>Mittagspause</p> <p>3. Simulation</p> <p>Videoanalyse, Rückmeldung an Abteilungsleiter und Teamleiter</p> <p>Vertiefung eines Themas nach Wahl des Auftraggebers oder der Teilnehmer</p> <p>Abendessen</p> <p>eventuell notwendige Nach(t)arbeit</p>	<p>Vertiefung eines Themas nach Wahl der Teilnehmer</p> <p>Kaffeepause</p> <p>4. Simulation</p> <p>Mittagspause</p> <p>Videoanalyse, Rückmeldung an Abteilungsleiter und Teamleiter</p> <p>Kaffeepause</p> <p>Abschlußgespräch</p>

Klassischer Ablauf einer Simulation

Der Abteilungsleiter erhält in seinem separaten Gruppenraum von seinem Vorgesetzten (dem Trainer) drei Modelle, die exakt nachzubauen sind, fünf bis vierzehn konkrete Arbeitsaufträge, sonstige Hauspost und noch mündliche Erläuterungen. In einer anschließenden Teamsitzung erhalten die Teamleiter Informationen über die Ziele und die Aufgaben. Die wichtigsten Informationen liegen in schriftlicher Form vor. Außerdem ist in der ersten Teamsitzung die Entscheidung zu treffen, welche Arbeitsaufträge und welche Hauspost in welchem Team bearbeitet werden soll. Die Arbeitsgruppen arbeiten in einer Art Werkhalle, wo genügend Werkzeug, Zangen, Seitenschneider, Lötkolben, Absauggeräte usw. und Material (versilberter Kupferdraht, Lötzinn usw.) bereitliegen. Während die Arbeitsgruppen die Produktionsaufträge abarbeiten, erhält der Abteilungsleiter vom Trainer weitere schriftliche und mündliche Informationen und Hauspost, die er entweder selbst bearbeiten kann oder an die Teamsprecher oder die Teams delegieren kann.

Verschiedene Kittelfarben

Um die Identifikation der Teilnehmer mit ihrer Rolle zu verstärken erhält jeder Teilnehmer verschiedenfarbige Kittel. Der Abteilungsleiter erhält einen weißen Kittel, der normale Mitarbeiter und der Betriebsrat tragen blaue Kittel, der Qualitätssicherer trägt grün, der Meister trägt grau und der Arbeitssicherer trägt einen roten Kittel.

Allgemeine Rahmenbedingungen

Version Teamarbeit

1. Sie erhalten als Team alle Arbeitsaufträge, die Modelle und die Hauspost.
2. Sie können von den Arbeitsaufträgen und der Hauspost weitere Kopien anfordern.
3. Überlegen Sie sich, wie Sie Ihre KollegInnen über die Aufgaben informieren, wie Sie die Aufgaben aufteilen und wie die Erledigung der Aufgaben kontrolliert werden soll.
4. Das Team muß entscheiden, wer bis wann die Hauspost erledigen soll.
5. Die Arbeitszeit pro Fertigungsrunde beträgt 90 Minuten. Falls die Aufgaben bzw. Hauspost in der zur Verfügung stehenden Zeit nicht erledigt werden können, muß das Team Prioritäten setzen.
6. Die Zeichnungen sind in der Regel im Maßstab 1:1. Die Toleranz beträgt ± 2 mm.
7. Die Kalkulationsabteilung benötigt von Ihnen die tatsächlich verbrauchte Arbeitszeit pro Arbeitsauftrag.
8. Achten Sie auf die Qualität, die Minimierung des Ausschusses, die Beachtung der Unfallverhütungsvorschriften sowie auf die Sauberkeit und Ordnung am Arbeitsplatz.
9. Arbeitsaufträge und Hauspost, die bearbeitet worden sind, sind als Dokumentation abzulegen.
10. Denken Sie über Verbesserungsvorschläge für die Arbeitsprozesse und das Produkt nach.

copyright Dr. Detlöv Jurkuhn, München

**Die Rolle
des Trainers**

Der Trainer tritt während der Simulation in verschiedenen Rollen auf. Die Teilnehmer können immer an der Kittelfarbe erkennen, in welcher Rolle der Trainer gerade aktiv ist. Im weißen Kittel tritt der Trainer als Chef auf, im blauen Kittel ist er als Betriebsrat unterwegs und im grünen Kittel ist der Trainer als Qualitätssicherer aktiv. Wenn der Trainer keinen Kittel trägt, ist er während der Simulation als Kameramann tätig, um wichtige Schlüsselszenen per Video aufzunehmen. Außerdem ist der Trainer Feedbackmoderator und Feedbackgeber in der Auswertungsdiskussion.

Trotz der Verfremdung der Aufgabenstellung können firmenspezifische und zielgruppenspezifische Anpassungen vorgenommen werden. Auch im Seminar gelten für alle Teilnehmer die firmenspezifischen Rahmenbedingungen und Spielregeln der Zusammenarbeit.



Abb. 4: Das Team bei der Arbeit

Firmen- und zielgruppenspezifische Anpassungen

Bei einer Firma der metallverarbeitenden Industrie wurde bei der Einführung von Teamarbeit die folgende Struktur geschaffen.

**Beispiel
Teamstruktur**

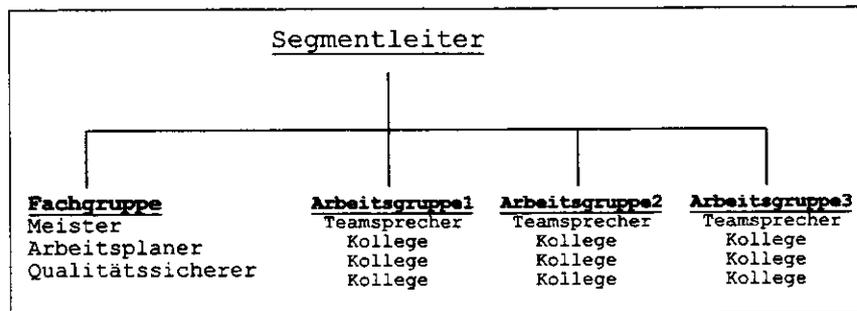


Abb. 5: Beispiel einer Teamstruktur

Entsprechend der Struktur im „echten Leben“ werden bei dieser Firma die Arbeitsprozesse auch im Seminar 1:1 abgebildet.

In einer anderen Firma ist es üblich, daß neben der normalen Tagesarbeit Führungskräfte und Mitarbeiter in diversen Projekten als Projektleiter oder als Projektmitarbeiter mitwirken, zum Beispiel bei der Verkürzung von Durchlaufzeiten, bei der Senkung von Kosten oder bei der Produktverbesserung.

**Beispiel –
Projekte**

In einigen Firmen werden die Teams von Teamleiter geführt, die zumindest fachlich Weisungsrecht gegenüber den Mitarbeiter haben. In anderen Firmen werden in den Teams „Teamsprecher“ gewählt, die keine Vorgesetztenfunktion haben, sondern lediglich „Sprachrohr“ der Gruppe nach außen sind.

**Beispiel
Teamleiter vs.
Teamsprecher**

**Beispiel
Hauspost**

Neben den handwerklichen Aufgaben erhalten die Teilnehmer sogenannte Hauspost, die zu erledigen ist. Diese „Hausaufgaben“ können firmen- und zielgruppenspezifisch ausgewählt und gestaltet werden. Zum Beispiel soll der Weiterbildungsbedarf der Arbeitsgruppe erfaßt werden, die Urlaubsplanung soll durchgeführt werden oder die Kollegen sollen über eine internationale Kooperation mit einer anderen Firma informiert werden.

Firmenspezifische Konflikte

Während der Simulation werden vom Trainer firmenspezifische, bzw. zielgruppenspezifische Konflikte in die Arbeitsprozesse eingebaut, z.B. betriebsbedingte Versetzungen, Widerstände gegen Rationalisierungen, Beschwerden wegen fehlender Gleichbehandlung usw.

Auswertung der Arbeitsprozesse

Nach jeder Simulation findet eine gemeinsame Auswertung statt. Im ersten Schritt stufen sich die Teamleiter und der Abteilungsleiter auf folgendem Feedbackplakat selbst ein.

Verhaltensprisma					
Ziele und Informationen Erläuterung der Anforderungen Steuerung der Informationsabläufe					
Entscheidungsfindung wer, was, mit wem, wie, womit, wann, warum					
Arbeitsorganisation Festlegen von Prioritäten, Umgang mit Material, Zeit und Kapazitäten					
Steuerung und Koordination Soll-Ist Vergleich, regelnde Maßnahmen					
Motivation und Aktivierung Beteiligung der Kollegen Berücksichtigung von Stärken und Schwächen					
Bewältigung der Situation Streß, Konflikte, mehrdeutige Situationen					
Spezielle Themen					
Zufriedenheit der Kollegen					
Mit dem Teamleiter (-sprecher)					
Mit der eigenen Tätigkeit					
Mit der eigenen Leistung					
Mit der Gruppenleistung					
Sachleistung					

Abb. 6: Feedbackplakat

Checkliste für die Feedbackkriterien

**Ziele und Informationen****1. Information zu Beginn**

- Information übersichtlich (gegliedert) und verständlich dargeboten?
- Veranschaulicht (wenn ja, sinnvoll)?
- Sprachlicher Ausdruck treffend?
- Information vollständig?
Was fehlte? Was hat er/sie davon später nachgeliefert?
- Informierte er/sie ruhig, ausgeglichen, hektisch oder unsicher?
- Teilte er/sie die Gewichtung (Wertigkeit, Priorität) der Aufgaben mit?
- Hat er/sie die einzelnen Aufgabenstellungen plausibel begründet?

2. Steuerung der Informationsabläufe, Beteiligung der Mitarbeiter/Kollegen

- Nach Mißverständnissen durch Rückfragen gespürt?
- Hat er/sie für Informationsfluß zwischen den Mitarbeiter/Kollegen gesorgt?
- Zum Nachfragen ermuntert?
- Konnte er/sie aktiv zuhören?
- Für den weiteren Verlauf um Rückfragen und Vorschläge bei Schwierigkeiten aufgefordert?

Entscheidungsfindung

1. **Wer:** Eindeutige personelle Aufgabenzuordnung?
2. **Was:** Beschreibung der Ziele und Zwischenziele?
3. **Wie:** Wurde die günstigste Arbeitsart gewählt?
 - Hinweis auf Material, Arbeitshilfen?
 - Prioritäten und Erfolgskriterien aufgezeigt?
 - Evtl. sachliche Schwierigkeiten besprochen?
4. **Wann:** Termine abgesprochen?
 - oder Termine gesetzt?
 - Zwischenkontrolle angekündigt?
 - Kontrolle des Endergebnisses angekündigt?
5. **Warum:** Gute Verbindung zwischen Information und Entscheidung?
 - Übergeordnete Zusammenhänge transparent gemacht?
6. **Beteiligung der Mitarbeiter/Kollegen**
 - Um Vorschläge zur Übernahme von Aufgaben gebeten?
 - Um Vorschläge zum Vorgehen gebeten?
 - Verständnis von Vereinbarungen durch Rückfragen geprüft?
 - Mißverständnisse aufgespürt, erklärt, nicht voll geklärt?
 - Aufgaben voll delegiert, einschließlich der Art des Vorgehens und der Ergebnisverantwortung?

Arbeitsorganisation

1. Hatte er/sie Überblick über Umfang, Ordnung und Stellenwert der Einzelaufgaben und der Unterlagen?
2. Hatte er/sie das Arbeitsmaterial nach erkannten Zusammenhängen sinnvoll vorgeordnet, ggf. verändert oder ergänzt oder unverändert übernommen?
3. Hat er/sie die Zeit gut eingeteilt?
 - Termine für Zwischenergebnisse festgelegt?
 - Pufferzeiten vorgesehen?
 - Zeit für Zusammenfassung und Kontrolle der Ergebnisse geplant?
 - Bei Schwierigkeiten flexibel geändert oder starr durchgehalten?
 - Zwischenzeiten kontrolliert?
4. Parallelarbeit oder eine Aufgabe nach der anderen?
5. Reagiert er/sie auf Störungen oder Mißerfolge flexibel?
6. Beteiligung der Mitarbeiter/Kollegen
 - Hat er/sie ihre Fertigkeiten und Neigungen beim Einsatz berücksichtigt?
 - Hat er/sie alle Mitarbeiter sinnvoll eingesetzt?
 - Hat er/sie Organisation und Aufgabenverteilung mit den Mitarbeiter/Kollegen abgestimmt?

Steuerung und Koordination

1. Wurde eine Kontrolle vorgeplant und bei der Aufgabenverteilung berücksichtigt?
2. Hat er/sie bei Nichterreichen von Zwischenzielen neue Alternativen des Vorgehens benutzt?
3. Hat er/sie immer den Überblick gehabt:
 - über den Fortschritt der Arbeit?
 - über Fehler?
 - über verbrauchte und noch verfügbare Zeit?
4. **Beteiligung der Mitarbeiter/Kollegen**
 - Hat er/sie die gesamte Kontrolle der Ergebnisse sich selbst vorbehalten oder delegierbare Kontrollfunktionen weitergegeben?
 - Hat er/sie Kontrollergebnisse mitgeteilt, wenn ja wie?
 - Hat er/sie bei der Planung der Kontrolle und ihrer Durchführung erreicht, daß die Mitarbeiter/Kollegen das so akzeptieren?
 - Haben die Mitarbeiter/Kollegen die Kontrolle als gegenseitiges Feedback verstanden?
 - Fühlten die Mitarbeiter/Kollegen sich eingeeengt oder empfanden sie die Kontrolle als Mißtrauen?

Motivation und Aktivierung

1. Konnte er/sie erkennen, wieweit einer Schwierigkeit durch bessere Motivierung und wieweit durch organisatorische Maßnahmen zu begegnen war?
2. Hilfestellung:
 - durch Mitarbeiter/Kollegen erbeten oder vom Teamleiter angeboten?

- von den Mitarbeitern/Kollegen als willkommen oder störend empfunden?
- War das Ausmaß der Hilfestellung angemessen, ungenügend, übertrieben, erdrückend oder der Initiative des einzelnen abträglich?

3. Umgang mit den einzelnen Mitarbeiter/Kollegen:

- Hat er/sie bestätigt und anerkannt?
- Hat er/sie korrigiert und kritisiert?
- Kümmerte er/sie sich um den einzelnen?
- Ermunterte er/sie?
- Ging er/sie auf ihre Fragen/Anliegen ein?
- Achtete er/sie darauf, Über- und Unterforderungen zu vermeiden?
- Hat er/sie Neigungen zu berücksichtigen?
- War er/sie um Anregungen und Vorschläge der Mitarbeiter/Kollegen bemüht?

4. Umgang mit der Gruppe:

- Konnte er/sie zuhören?
- Konnte er/sie überzeugen?
- Trug er/sie zur guten Atmosphäre in der Gruppe bei?
- Gab er/sie Querinformationen über die Aufgaben und Fortschritte der anderen Gruppenmitglieder?
- Brachte er/sie die anderen dazu, sich echt einzusetzen und sich für die Ergebnisse verantwortlich zu fühlen?
- Konnten die Mitarbeiter/Kollegen die Aufgabenteilung beeinflussen?
- Fand eine Diskussion der Ergebnisse statt?

Bewältigung der Situation**1. Selbstsicherheit:**

- Auch ohne Zustimmung der Kollegen?
- Auch in mehrdeutigen Situationen?
- Oder suchte er/sie laufend nach Zustimmung in seiner Umgebung?

2. Belastbarkeit:

- Auch unter Streß?
- Zeigte er/sie sich ausgeglichen?

3. Durchsetzungsfähigkeit:

- Vertrat er/sie bestimmt seine eigene Überzeugung?
- Setzte er/sie Meinungen, die er/sie als richtig erkannt hat, auch gegen Widerstand durch?
- Oder hing er/sie sein Fähnchen nach dem Wind?

4. Einstellung gegen sich selbst:

- Zeigte er/sie eine positive (ich bin o.k.) und dennoch selbstkritische und realistische Einstellung gegen sich selbst?
- Konnte er/sie eigene Fehler zugeben und korrigieren?
- Suchte er/sie sein Verhalten, seine Fehler (übertrieben) zu rechtfertigen?

5. Wirkung auf die Mitarbeiter/Kollegen:

- Inwieweit zeigte er/sie situationsgerecht und kontrolliert seine/ihre Gefühle?
- Ließ er/sie Einfühlungsvermögen und Vertrauensfähigkeit in die Mitarbeiter/Kollegen erkennen?
- Zeigte sich aus den Reaktionen der Teilnehmer, ob der Abteilungsleiter/Teamleiter respektiert oder anerkannt wurde?

**Selbst- und
Fremdeinstufung**

Die Kollegen und Mitarbeiter machen sich zur gleichen Zeit Notizen und stufen dann ihren jeweiligen Teamleiter und den Abteilungsleiter auf dem gleichen Feedbackplakat ein. Nach der Selbst- und Fremdeinstufung zeigt der Trainer per Video noch einmal wichtige Schlüsselszenen aus der abgelaufenen Simulation. Die Teammitglieder sind in der Regel so stark mit den praktischen Aufgaben – Drahtbiegen und Löten – beschäftigt, daß viele Szenen für sie neuartig sind. Der Trainer gibt dann der gesamten Seminargruppe eine Rückmeldung über die gemeinsam erreichte Sachleistung. Die Sachleistung ist anschaulich und nachvollziehbar durch die erreichten Stückzahlen und die Überprüfung der Qualität.

Feedbackrunde

Anschließend moderiert der Trainer die Feedbackrunde und gibt auch dem Abteilungsleiter und den Teamleitern persönlich Rückmeldung. In der Auswertungsdiskussion geht es nicht nur um individuelles Feedback, sondern insbesondere bei echten Teams (-die im echten Leben als Arbeitsgruppe zusammenarbeiten-) um die Frage, welche Erkenntnisse für die Praxissituation in Form von Regeln oder Maßnahmen konkret umgesetzt werden können.



Abb. 7: Feedbackrunde – Ein Teammitglied erläutert seine Einstufung dem Teamleiter

Nach jeder Simulation und gemeinsamer Auswertungsdiskussion findet entsprechend dem Einsatzplan ein Rollenwechsel statt. Die nachfolgenden Abteilungsleiter und Teamleiter bauen auf den gemeinsam gemachten Erfahrungen auf. Inzwischen ist schon erkennbar, welche Teammitglieder besonders handwerklich begabt sind, wer besonders geschickt ist im Biegen, wer sich besser für Lötarbeiten eignet und wer besser mit Hauspost, Kalkulation oder ähnliches zu beschäftigen ist. Auch die handwerklich weniger Begabten können durch Übung beachtliche Erfolge erzielen. Sollte Arbeit liegengeblieben sein, müssen die nachfolgenden Teamleiter und der Abteilungsleiter entscheiden, wer die „Nacharbeit“ erledigt. Von Simulation zu Simulation nehmen sowohl die fachlichen Schwierigkeiten zu, als auch die zu bewältigenden Konflikte werden kniffliger.

Rollenwechsel**Bisherige Erfahrungen**

Am Anfang des Teamtrainings gibt es bei den Modellbauvarianten bei einigen Teilnehmer insbesondere, wenn sie aus relativ weit entfernten Branchen wie Banken, Versicherungen oder öffentlichen Verwaltungen kommen, eine natürliche Skepsis, ob das Seminar für sie persönlich genügend Praxisbezug hat. Diese Skepsis ist in der Regel nach 1-2 Simulationen verschwunden. Den meisten Teilnehmern macht es sehr viel Spaß, einmal in einer für sie völlig fremden Arbeitswelt Erfahrungen zu sammeln.

Die Teilnehmer erfahren schon bei der Einführung in das Training, daß sie nach Abschluß des Seminars ein Produkt aus der gemeinsamen Produktion erhalten werden. Einige Teilnehmer haben nicht nur den Ehrgeiz als Teamleiter oder als Abteilungsleiter von den Kollegen und vom Trainer eine positive Rückmeldung zu erhalten, sondern

Identifikation

auch ein möglichst gutes Sachergebnis zu erreichen. Dieses Ziel kann nur gemeinsam erreicht werden. Einige Teilnehmer entdecken an sich neue handwerkliche Talente, andere fühlen sich durch das Ergebnis ihrer Bemühungen bestätigt, daß sie handwerklich weniger begabt sind. Beindruckend ist, wie Teilnehmer sich gegenseitig helfen und unterstützen. Es wird im allgemeinen von allen Teilnehmer relativ schnell akzeptiert, daß die Arbeitsprozesse in einer verfremdeten Arbeitswelt stattfinden. Die Teilnehmer bestätigen im nachhinein, daß die verschiedenfarbigen Kittel ihnen helfen, sich sehr schnell mit ihrer Rolle zu identifizieren

**Flexible
Durchführung**

Auch während des Seminars können noch Wünsche der Teilnehmer vom Trainer berücksichtigt werden. Eine Seminargruppe hatte sich zum Beispiel gewünscht, eine Simulation einmal völlig ohne Hierarchie durchzuführen, eine andere Gruppe wollte eine Simulation mit doppelter Zeit (statt 90 Minuten 180 Minuten Simulationszeit). Die Konflikte, die während der Simulation stattfinden, können entweder vom Auftraggeber vorher, oder von den Teilnehmer während des Seminars festgelegt werden.

**Natürliche
Konflikte**

Am „ertragreichsten“ sind Konflikte, die sich ungeplant ereignen. Ein Abteilungsleiter hat zum Beispiel drei sich widersprechende Ziele vorgegeben. Einer der Teamleiter hat den Zielkonflikt in der ersten Sitzung offen angesprochen und um eine Entscheidung gebeten, welches Ziel mit welcher Priorität zu verfolgen sei. Der Abteilungsleiter hat die Bitte um Klärung als querulantes Verhalten gesehen und hat dann das Verhalten des Teamleiters als nichtkooperatives Verhalten getadelt. In einem anderen Seminar hat ein Abteilungsleiter langatmig beteuert, wie wichtig ihm Teamarbeit ist und kurz danach hat er an die Teamleiter sehr direktiv Anweisungen gegeben. Oder in

einer Teamsituation sind zwei Teamkollegen – die sich aus der Echtsituation schon jahrelang kennen – in einen Beziehungskonflikt gerutscht. Nach einer halben Stunde Streit sagt der eine Teilnehmer zum anderen: „Du, jetzt mal außerhalb des Spiels – ich meine das jetzt sehr ernst“. Daraufhin sagte der andere Mitspieler: „Ich bin die ganze Zeit schon ernst“. Bei der gemeinsamen Auswertung und Aufarbeitung wird von allen Beteiligten es als sehr hilfreich bewertet, wenn von diesen Konfliktszenen Videoaufnahmen existieren.

Anhand der natürlichen Konflikte, die sich während der Simulationen ereignen, lassen sich vom Trainer sehr anschaulich gruppenspezifische Prozesse, das Entstehen von Vorurteilen, sich selbst erfüllende Prophezeiungen, Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung, Unterschiede zwischen Absicht und Wirkung aufzeigen. Manchmal beteuert ein Teilnehmer, daß er im „echten Leben“ sich völlig anders verhält, wie in der Spielsituation. Findet das Seminar mit echten Teams statt, die sich teilweise schon langjährig kennen, kommt dann oft Widerspruch von den anderen Teilnehmern, daß der Kollege sich in verschiedenen Situationen im „echten Leben“ ähnlich verhalten hat, wie in der Simulation. Auf diese Weise erhält der Teilnehmer von den Kollegen eine spontane Rückmeldung, die er im Alltag noch nie erhalten hat. Der Trainer regt die Teilnehmer immer wieder an, nicht nur nach jeder Seminarsimulation, dem einzelnen Kollegen Rückmeldung über sein Verhalten zu geben und eine gemeinsame Prozeßanalyse durchzuführen, sondern auch in der Alltagspraxis nicht nur über Sachthemen, sondern auch über die Zusammenarbeit zu sprechen.

**Rückschlüsse auf
Alltagsituation**

Teamgeist

Ich bin als Trainer immer wieder aufs Neue beeindruckt, wie selbst bei konfliktbeladenen Gruppen oder auch bei neuen Arbeitsgruppen das Ziel, zwölf Flugzeuge in 3 Tagen gemeinsam herzustellen zur Entstehung eines „Teamgeistes“ beiträgt. Nicht nur im chemisch-physikalischen Sinn kann man sagen – Löten verbindet.

Literaturhinweise

Graf, Jürgen: Planspiele – simulierte Realitäten für den Chef von morgen, Bonn 1992.

Jurkuhn, Detlev: Analyse und Training des Führungsverhaltens in simulierten Führungssituationen, Seite 153-175, in Schäkel, Uwe und Thiede, Jörg D.: Elemente der Personalentwicklung in der Diskussion, Bestandsaufnahme und Trends für die 80er Jahre, Düsseldorf 1981.

Jurkuhn, Detlev: Die Fantasia Bank AG, München 1987.

Jurkuhn, Detlev: Teamverhalten aktiv trainiert, München 1994.

Kapeller, Wolfgang: Wie im richtigen Leben. Zeitschrift *acquisa*, Heft 2, Seite 50-51, Würzburg 1995.