



# NEWSLETTER DES LMU CENTER FOR LEADERSHIP AND PEOPLE MANAGEMENT 02/2014

## Editorial

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

im aktuellen Newsletter berichten wir rückblickend über das Münchner Inklusionstraining für Lehrende, das wir im letzten Semester erstmalig angeboten haben. Außerdem informieren wir Sie über das Erscheinen unseres neuen Seminarprogramms für das Wintersemester 2014/2015 mit neuen spannenden Formaten wie den Freitagskolloquien.

In unserer Rubrik „Fragen und Antworten“ gehen wir dem Thema nach, wie sich ein gutes Team zusammensetzt.

Viel Spaß beim Lesen!

*Ihr Team des LMU Center for Leadership and People Management*

## Fragen und Antworten: Wie setzt sich ein gutes Team zusammen?

Ein gutes Team zeichnet sich sowohl durch gute Leistungen als auch ein gutes Teamklima aus. Beides hängt maßgeblich von den einzelnen Teammitgliedern ab, die sich wiederum durch unterschiedliche Charakteristika, Stärken und Schwächen hervortun.

Bereits in den 1970er Jahren beschäftigte sich der englische Forscher und Managementtheoretiker **Meredith Belbin** mit der Frage, ob die Teamzusammensetzung einen Effekt auf die **Effektivität des Teams** hat. Neun Jahre lang beobachtete er erfolgreiche und weniger erfolgreiche Managementteams und kam zu dem Entschluss, dass in einem Team idealerweise **neun Teamrollen** vertreten sind, damit sich die einzelnen Teammitglieder optimal ergänzen (s. Abb. 1).

Teammitglieder nehmen aufgrund ihrer Persönlichkeit, ihren Fähigkeiten und Vorlieben unterschiedliche Teamrollen ein. In der Regel hat dabei jede Person mehrere Rollen, die ihr liegen. Bei der Zusammenstellung von (Projekt-)Teams sollte die Führungskraft daher darauf achten, dass alle für die aktuelle Fragestellung relevanten Teamrollen vertreten sind. Dabei ist es nicht immer zwingend notwendig, dass alle neun Rollen abgedeckt sind. Je nach Kontext, in dem das Unternehmen aktiv ist, kommt bestimmten Rollen eine besondere Bedeutung zu und es ist sinnvoll, dass jene Rollen stärker vertreten sind. Ein Unternehmen wie Apple beispielsweise, das sich in erster Linie über seine innovativen Produkte definiert, wird mehr Neuerer und Wegbereiter in seinem Team haben als ein stärker konservativ ausgerichtetes Unternehmen wie die Deutsche Bank. Dennoch müssen auch innovative Unternehmen darauf achten, dass ihre kreativen Ideen nicht auf der Planungsebene bleiben, sondern es beispielsweise auch Macher, Beobachter und Umsetzer gibt, die die Ideen kritisch reflektieren, in konkrete und praktikable Handlungspläne überführen und anschließend umsetzen.

Fehlen in einem Team bestimmte Rollen, ist jedoch nicht immer eine Neuanstellung erforderlich. Wie bereits erwähnt, finden sich die meisten Menschen in mehreren Rollen wieder. Oftmals genügt daher eine Teamreflexion, in der ermittelt wird, wer aktuell welche Rollen innehat, welche Rollen zum effektiven Arbeiten noch fehlen und wer jene Rollen übernehmen könnte.

Die Teamzusammensetzung hat nicht nur einen Einfluss auf die Effektivität des Teams, sondern auch auf das Teamklima. So können mittels Belbins Teamrollen auch **Konflikte im Team** besser nachvollzogen und gehandhabt werden. Bestimmte Teamrollen sind einander hinsichtlich ihrer Charakteristika diametral entgegengesetzt und bergen deutlich mehr Konfliktpotential als andere Rollenkombinationen. Beispielsweise gerät der dominante, kompetitive Macher gerne in Konflikt mit dem harmoniebedürftigen Teamarbeiter. Auch fällt es dem Koordinator, der stets das große Ganze im Blick hat, und dem Spezialisten, der sich in erster Linie auf seinen eigenen Arbeitsbereich fokussiert, oft schwer die Perspektive des jeweils Anderen einzunehmen.



Abb. 1: Übersicht zu den neun Teamrollen nach Belbin (1981)



Weiß die Führungskraft welche Rollen ihre einzelnen Mitarbeiter innehaben, kann sie Konflikte leichter lösen, indem sie die Mitarbeiter zu einem Perspektivenwechsel anregt und ihnen erklärt, dass Mitarbeiter häufig aufgrund ihrer im Team eingenommenen Rollen aneinander geraten und kein generelles Problem zwischen jenen Personen besteht.

Ein Umgehen von Konflikten indem bestimmte Rollenkonstellationen von Anfang an vermieden werden, ist wiederum nicht sinnvoll, da jeder Rollenkonflikt auch das Potential für die Verbesserung von Abläufen und Produkten und die Entstehung neuer Ideen und Sichtweisen hat.

**Tipp:** Mit Hilfe von Fragebögen können Sie die Teamrollen, die Ihnen am meisten entsprechen, selbst ermitteln.

## Inklusionstraining für Lehrende – Rückblick und Ausschau

Gemeinsam mit Prof. Dr. Ulrich Heimlich, Prof. Dr. Reinhard Markowitz, der Beratungsstelle „Studierende mit Behinderung“ sowie dem Behindertenbeauftragten des Senats haben wir im Sommersemester 2014 erstmalig das „Münchener Inklusionstraining für Lehrende (MIT-L)“ angeboten.

Am bundesweiten „Tag der Inklusion“ (5.5.2014) kamen Lehrende aus den verschiedensten Fakultäten der LMU in der „Nashornwerkstatt“ in der Leopoldstr. 13 zusammen, um sich über das neue bildungspolitische Leitbild der Inklusion zu informieren. Auch die Hochschulen sehen sich nach der UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen, die Deutschland 2009 unterzeichnet hat, vor einer neuen Aufgabe. Laut Angaben des Deutschen Studentenwerks sind ca. 8% der Studierenden von Behinderungen und chronischen Erkrankungen betroffen und dabei auf Hilfe und Unterstützung angewiesen. Eine groß angelegte Befragung dieser Studierenden aus dem Jahre

2011 im Auftrag des Studentenwerks hat gezeigt, dass viele sich nach wie vor nicht trauen, den ihnen rechtmäßig zustehenden Nachteilsausgleich in Anspruch zu nehmen und die vorhandenen Beratungsangebote aufzusuchen.

Lehrende können vor diesem Hintergrund in ihren Veranstaltungen und bei Prüfungen aktiv dazu beitragen, dass das Studium an der LMU München insgesamt noch barrierefreier wird. Dazu sollten sie die möglicherweise betroffenen Studierenden auch auf die vorhandenen Angebote zur Unterstützung hinweisen.

Das erste **Münchener Inklusionstraining für Lehrende (MIT-L)** bot dazu Kurzvorträge von Fachkollegen aus der Sozialpsychologie und der Sonderpädagogik (Prof. Dr. Frey, Prof. Markowitz, Prof. Heimlich). Herr Dr. Piesbergen stellte seine Arbeit als Behindertenbeauftragter des Senats vor. Zu Gast war ebenfalls Herr Beyer vom Studentenwerk München. Ganz besonders intensiv unterstützt wurde die Veranstaltung von der „Beratungsstelle für Studierende mit Behinderung und chronischen Erkrankungen“. Romy Hoche und Lara Schmitt präsentierten ihre Arbeit und brachten – frisch aus der Druckerei – den neu erstellten Leitfaden für Lehrende **„Behinderung verhindern“** mit. Der **Leitfaden** enthält grundlegende Informationen zu den vorhandenen Möglichkeiten der Unterstützung von Studierenden mit Behinderung und chronischen Erkrankungen. Darüber hinaus werden viele Kontaktadressen aufgelistet. Als ganz besonders gelungen konnten die Teilnehmer/-innen des MIT-L die VideoClips von betroffenen Studierenden erleben. Auch wenn angesichts der vielen Gesprächsthemen in dieser Pilotveranstaltung die Zeit für die Analyse der Filmbeispiele zu kurz war, wurden doch zum Ende der Veranstaltung viele persönliche Erfahrungen der teilnehmenden Lehrenden angesprochen. Deshalb begrüßen es die Initiatoren, Prof. Dr. Dieter Frey und Prof. Dr. Ulrich

Heimlich ganz besonders, dass das MIT-L nun zum ständigen Angebot des Center for Leadership and People Management gehört.

Der nächste **Workshop** findet am Montag, **27.10.2014, 16:00 – 20:00 Uhr** statt. Außerdem bieten wir Ihnen auch im Rahmen unserer **Freitagsskolloquien** die Möglichkeit sich kurz und kompakt über das Thema „Umgang mit Studierenden mit Behinderung“ zu informieren: **07. November, 13:00 – 14:30 Uhr.**

## Neues Seminarangebot für den Winter 2014/15 online!

Auch im kommenden Wintersemester bieten wir Ihnen wieder halb- bis mehrtägige Seminare und Workshops zu den Themen Selbst-, Führungs- und Lehrkompetenz an.

Da wir stets bemüht sind, bewährte Formate beizubehalten und gleichzeitig unser Programm um neue Elemente zu erweitern, führen wir in diesem Semester erstmalig das Format der **Freitagsskolloquien** ein. Im Rahmen der Kolloquien haben die WissenschaftlerInnen der LMU die Möglichkeit, sich regelmäßig in kompakter Form (zwei Stunden) zu aktuellen Themen wie **Generation Y, Mindfulness & Führung, Diversity** oder **Humor in der Lehre** zu informieren.

Nähere Informationen zu den Kolloquien sowie unser vollständiges Programm finden Sie ab sofort im Internet unter: [www.peoplemanagement.lmu.de](http://www.peoplemanagement.lmu.de).

## Sie haben Fragen an uns?

Sie haben Fragen zum Thema Führung, Zusammenarbeit oder Selbstmanagement? Gerne beantworten Ihre Fragen in unserer Rubrik „Fragen und Antworten“. In jeder Ausgabe wählen wir aus allen Zuschriften eine Frage aus.

Senden Sie einfach Ihre Frage mit dem Betreff „Fragen und Antworten“ an: [peoplemanagement@psy.lmu.de](mailto:peoplemanagement@psy.lmu.de)

*Ihr CLPM-Team*

