

Preitner Stefan

Gruppenstrukturen und Teammanagement

Wie die Produktivität von Arbeitsgruppen aus der Perspektive des Führungsmanagements verbessert werden kann.



Moderne Unternehmen können ihre Aufgaben nur mehr durch Arbeitsteilung bewältigen. Leistung und Produktivität hängen daher immer mehr von der aktiven und kreativen Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern untereinander und mit ihrer Führung ab. Neben der motivierenden und leistungsfördernden Wirkung von Teamarbeit schafft die Gruppe eine ständige Lehr- und Lernsituation.

Im Artikel werden vor allem Hinweise gegeben, worauf bei der Teamzusammenstellung und Rollenverteilung geachtet werden muss. Es sind auch Tipps darüber zusammengefasst, welche Bedingungen aus der Sicht des Führungsmanagements für eine erfolgreiche und produktive Zusammenarbeit erfüllt sein müssen.

ZIELVEREINBARUNG

Eine Gruppe funktioniert, wenn alle Beteiligten die gemeinsame Aufgabe erkennen und diese wichtig halten. Dann streben die Mitglieder gemeinsam die Erreichung der Ziele an. Ist das Gesamtziel der Gruppe definiert, müssen noch Einzelvereinbarungen mit den Teammitgliedern getroffen werden. Diese bieten so wichtige Anhaltspunkte, um den Ablauf der Aufgabenbewältigung zu kontrollieren und frühzeitig steuern zu können.

Wirklich akzeptiert werden die Aufgaben erst, wenn die Gruppe selbst bei der Definition aktiv mitgestalten kann. So bringen sich die Unternehmensziele mit den Team- und persönlichen Zielen in Einklang. Außerdem wird eine Transparenz geschaffen, die für alle Beteiligten motivierend wirkt.

Das Erfüllen bzw. Nichterfüllen der Organisationsziele durch Gruppen ist nicht nur von den zwischenmenschlichen Einflussgrößen wie Zusammenhalt der Gruppe, Gruppennormen, Interaktionsdichte etc. abhängig. Ebenfalls haben die wichtigen Parameter wie Organisationsstruktur, Art und Anzahl der Aufgaben, technische Entwicklung, physische Arbeitsumgebung, Grad der generellen Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter etc. eine wesentliche Bedeutung.

DIE GRUPPE

Ein Team ist charakterisiert über mehrere Merkmale, die folgend zusammengefasst werden können:

- > Mindestens zwei Personen
- > direkte Interaktionen
- > Bestand über längeren Zeitraum

- > Vorhandensein von formellen Organisationsstrukturen
- > Gemeinsame Werte, Aufgaben, Leistungen, Ziele, Interessen, Normen
- > Rollendifferenzierung, Aufgabenverteilung
- > Verbunden durch ein Wir - Gefühl (Kohäsion), affektives, gemeinsames Erleben

In der Abbildung 3 werden die Komplexität des Systems der Gruppe sowie direkte und indirekte Abhängigkeiten zwischen den Elementen des Systems veranschaulicht.

MITGLIEDER EINER GRUPPE

Es ist zu berücksichtigen, dass die Teammitglieder einerseits über ausreichende Kompetenzen verfügen und andererseits sich wechselseitig in der Gruppe

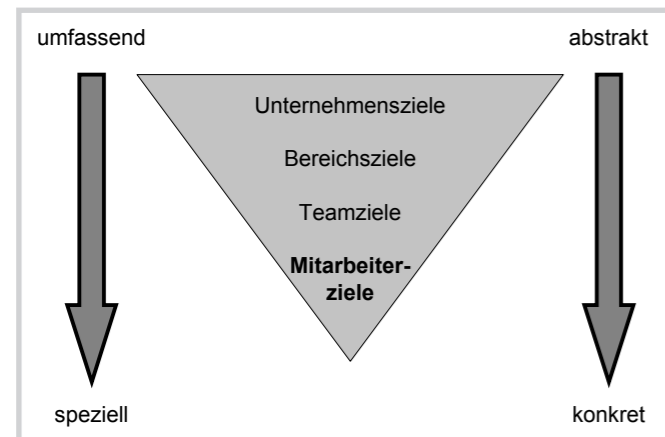


Abb. 1: Ableitung der Mitarbeiterziele aus Unternehmenszielen

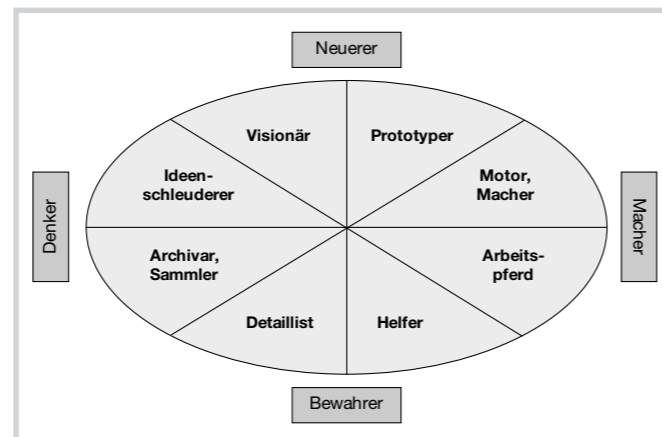


Abb. 2: Rollenarten und Verhalten in der Gruppe

ergänzen müssen. Das bedeutet, dass hinsichtlich der Erfüllung möglicher Rollenaufgaben ein Gleichgewicht in der Gruppe herrschen soll, da der Erfolg des Teams gerade in der Unterschiedlichkeit der individuellen Ressourcen seiner Mitglieder liegt.

So muss ein Ausgleich von Stärken und Schwächen bestehen, also Menschen, die mit ihren Stärken die Schwächen der anderen kompensieren können. Ideal ist der Zustand, in dem jedes Teammitglied zumindest eine spezifische Stärke, einen Beitrag, einbringen kann.

In der Abbildung 2 werden acht Prototypen von Rollenbildern dargestellt, die in der Realität meist von jedem Teammitglied unterschiedlich stark besetzt sind. Vor allem bei Neugruppierungen und Umstrukturierungen ist das Erkennen und Wissen von solchen Rollenmustern notwendig, um ein optimales Zusammenarbeiten zu ermöglichen. Für die Typenanalyse sollen standardisierte Methoden verwendet werden. Bei der Zusammenstellung von Teams ist also darauf zu achten, dass möglichst viele dieser Rollen vorhanden sind, damit sich die Mitarbeiter untereinander ergänzen können. Außerdem soll jeweils die eigene Rolle den Teammitgliedern klar sein, damit nicht Missverständnisse zu Konfliktpotentialen werden, die die Gruppenarbeit verhindern oder sogar zerstören könnten.

Es wird ersichtlich, dass die Pole „Denker / Macher“ und „Neuerer / Bewahrer“ komplementär zueinander sind, d.h. sie ergänzen sich. Sie sind für den Erfolg des Teams gerade in dieser Gegensätzlichkeit wichtig. Diese Dimensionen repräsentieren auch die wesentlichen Grundbedürfnisse des Menschen wie Sicherheit und Neuerung, die beim Einzelnen unterschiedlich stark ausgeprägt sein können.

Für die Teamarbeit gilt es, den Wert der unterschiedlichen Prototypen zu erken-

nen und so miteinander zu kombinieren, dass ein ausgewogenes Gleichgewicht aus Machen, Denken, Bewahren und Erneuern entstehen kann.

ZUSAMMENSTELLUNG UND FÜHRUNG EINES TEAMS

Je nach Aufgabenstellung und dem damit verbundenen Bedarf an Mitarbeitern mit fachlicher und sozialer Kompetenz sollten bei der Zusammenstellung eines Teams folgende Fragen abgewogen werden:

- > Welche Fachkompetenzen werden benötigt?
- > Welche persönlichen Stärken / Schwächen der Mitarbeiter sind gefragt?
- > Wo liegen ihre sozialen Kompetenzen?
- > Wie viel Arbeitskraft wird gebraucht?
- > Wer kommt für die Teambesetzung in Frage bzw. wer ist geeignet?

Bei der Auswahl der Teammitglieder kann ein standardisiertes Formular als Checkliste sehr hilfreich sein. Damit kann auf einfache Weise die vorgesehene Rollenverteilung der Mitarbeiter graphisch dargestellt werden. Dabei ist jedoch zu

berücksichtigen, dass die Faktoren wie Berufserfahrung, Vorbildung und Teilkenntnisse sehr von der Aufgabenstellung abhängig sein können und unterschiedlich gewichtet werden müssen.

Teamleaderkompetenzen

Es kommt auch vielfach vor, dass sogenannte Teamleader oder Gruppenleiter von den Gruppenmitgliedern gewählt werden, die dann als direkte Ansprechpersonen für das Führungsmanagement dienen. Meistens wird jedoch diese Rolle in Organisationseinheiten wie Arbeitsgruppen vom Vorgesetzten erfüllt. Hierfür werden neben einer in der Breite orientierten fachlichen Eignung auch allgemeine Führungs- und Sozialkompetenzen benötigt:

- > Führungsmotivation
- > Handlungsorientierung
- > Flexibilität
- > Kontaktstärke
- > Empfindsamkeit
- > Kooperationsbereitschaft
- > Konfliktbereitschaft
- > Offenheit
- > Gewissenhaftigkeit
- > Einfühlungsvermögen

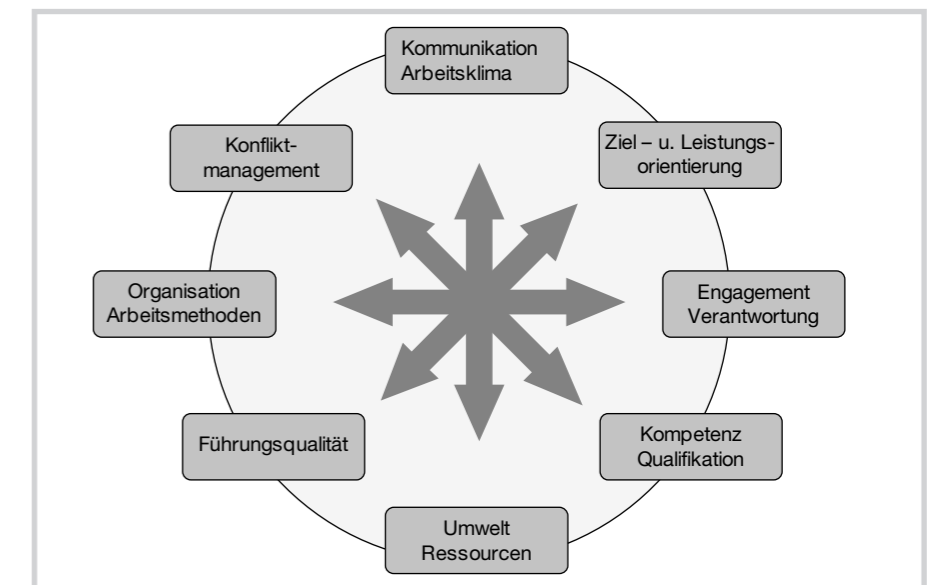


Abb. 3: Gruppenparameter im gegenseitigen Einfluss

Typ	Stärke	Schwäche	Typische Aussage	Dankbare Aufgabe	Synergien
Prototypen	Aufgeschlossen gegenüber Neuem; Lässt Führung durch Visionäre zu	Unwillig, Dinge zwei Mal zu tun; Desinteressiert bei Wiederholungen	Ich finde das ist eine gute Idee. Lasst uns weiter arbeiten	Umsetzen von Ideen; Sucht Lösungen; Koordinieren von Entwurf und Routine	Umsetzen der Vorgaben von Visionär und Ideenschleuder; Helfer unterstützen; Profitieren von Energie des Arbeitspferdes
Macher / Motor	Vorantreiben des Teams; Wegstecken von Rückschlägen; Halten an Zusagen und Absprachen	Ungeduldig bei Lösungssuche; Impulsiv	Ja! Worauf warten wir noch? Wer macht was bis wann?	Entwickeln von Lösungen, Verbesserungsvorschlägen; Entwerfen von Abläufen	Führen von Helfern; Einbremsen des Detaillisten; Profitieren von Kreativität der Ideenschleuder und vom strukturierten Vorgehen des Sammlers und Archivars
Arbeitspferd	Antreiben der Lösung; Vorleben von Engagement	Wenig kreativ durch abwartende Haltung	Ich mach das. Kein Problem!	Abarbeiten von Aufgaben	Antreiben des Teams; Mitziehen des Helfers; Profitieren von Visionär und Ideenschleuder
Helfer	Realisieren von Vorgaben; Führen lassen; Sichern von Zielsetzung, Arbeitsklima und -struktur	Nicht eigeninitiativ; Anstoßen lassen für neue Dinge	Wenn ihr meint? Dann machen wir es so.	Erliegen von überschaubaren und nachvollziehbaren Aufgaben	Motiviert werden durch Macher und Ideenschleuder; Zuarbeiten zu Prototypen und Archivar; Vorantreiben der Gruppe durch Abrufbarkeit
Detaillist	Gute analytische Fähigkeiten; Suchen nach besten Lösung; Sichern der Ergebnisqualität; Bewahren von Strukturen	Verlieren der Zielrichtung; Bremsen der Arbeitsgeschwindigkeit	Da bin ich mir noch nicht ganz so sicher. Was ist wenn ...	Erarbeiten von Detailplänen; Entwickeln von Prozessen; Lösen von komplizierten, umfassenden Aufgaben	Zuarbeiten durch Sammler; Liefern von Information an Prototypen; Am Boden halten des Visionärs
Sammler / Archivar	Aufbewahren von Unterlagen; Aufzeigen von Fortschritten; Dokumentieren	Gering eigeninitiativ	Das habe ich extra aufgehoben. Da können wir nachschauen.	Aufbauen von Strukturplänen, Datenbanken, Handbüchern; Erarbeiten eines Wissensmanagementsystems	Informieren des Prototypen und des Machers; Abhängig von visionären Input; Strukturiertes Führen des Helfers
Ideenschleuder	Schaffen des kreativen Inputs; Hinterfragen und weiterentwickeln von fremden Lösungen	Wenig in Umsetzung anpacken	Man könnte doch mal probieren.	Entwickeln von Lösungen und Abläufen, vorschlagen von Verbesserungen	Umsetzen der Ideen des Visionärs; Liefern von Vorlagen für Prototypen; Unterstützt von Arbeitspferd
Visionär	Begeistern für eine Sache; Motivieren der Gruppe; Setzen hoher Maßstäbe	Kollidieren mit Realität; Respektlos gegenüber Bewahrenswertem	Es wird eines Tages so sein, dass ...	Bearbeiten von Aufgaben zur Teambegeisterung; Aufzeigen von Szenarien	Begeistern des Arbeitspferdes, Machers und Helfers; Zurückgehalten durch Detaillist

Abb. 4: Übersicht der Eigenschaften der verschiedenen Typen

teams

Teamsteuerung

Die Aufgaben eines Gruppenleiters bzw. Vorgesetzten umfassen entsprechend der Teamsteuerung folgende Bereiche:

- > Mit dem Team Ziele vereinbaren
- > Die Teamarbeit koordinieren und organisieren
- > Die Teammitglieder beraten und unterstützen
- > Entscheidungen fällen
- > Das Team repräsentieren
- > Mitarbeiter führen und entwickeln
- > Gruppengespräche moderieren
- > Konflikte managen.

Um diese Fähigkeiten erweitern zu können, ist es für jeden Vorgesetzten bzw. Teamleiter empfehlenswert, für sich selbst ein externes Coaching in Anspruch zu nehmen.

Für eine produktive Teamleitung soll ein situativer Führungsstil verwendet werden. Darunter versteht man die Abkehr von dem Irrtum, man könne Gruppen und Teams nur auf zwei Arten führen: autoritär oder demokratisch. Denn Führung beinhaltet immer die beiden Komponenten „dirigieren“ und „sekundieren“.

VORRAUSSETZUNGEN DER TEAMARBEIT

Generell reicht es nicht, eine Anzahl von Personen „zusammenzuwürfeln“ und dann auf effiziente Teamarbeit zu hoffen. Um realistisch mit einer effizienten Teamleistung rechnen zu können, müssen folgende Bedingungen erfüllt werden:

Aufgabenstellung

Es ist notwendig, dass angemessene Arbeitseinheiten geschaffen werden, um die Kommunikationschancen für die einzelnen Mitarbeiter zu erhöhen. Die Aufgabenstellung muss jedoch für das Team geeignet sein, da nicht jede Aufgabe in einer Gruppe bewältigt werden kann. Der Vorgesetzte muss daher entscheiden, welche Aufgaben im Team und welche vom Einzelnen bearbeitet werden.

Situative Rahmenbedingungen

Um positive Effekte der Teamarbeit zu erreichen, müssen vor allem die zeitlichen, räumlichen und materiellen Aspekte berücksichtigt werden. So ist die räumliche Nähe der kooperierenden Mitarbeiter unbedingt notwendig. Unter anderem benötigt man beispielsweise einen geeigneten Arbeitsraum mit entsprechender Ausstattung (Flip-Chart, Pinnwände, etc.), damit überhaupt gewisse Gruppenarbeitstechniken möglich sind.

Positiv auf die Teamleistung wirken sich Verbesserungen im Bereich der direkten Kommunikation aus, z.B. Arbeitslärm reduzieren, Arbeitsplätze umstellen, informelle Kommunikationszonen schaffen (z.B. Teeküche, Kantine). Vor allem wird aber Zeit benötigt, da Teamentwicklung und Teamarbeit durch die Planung, Koordination und Dokumentation meist aufwendiger sind gegenüber der Einzelarbeit.

Formalisierung von Kommunikations- und Arbeitstechniken

Die Möglichkeit direkter Kommunikation muss durch regelmäßige Arbeits- und Abteilungsbesprechungen gewährleistet sein. Ebenso sollen die Arbeitsinhalte so strukturiert werden, dass durch die Kooperation Erfolgsergebnisse ermöglicht werden. Ohne systematisches Vorgehen und ohne Orientierung an gewissen „Spielregeln“ der Zusammenarbeit kann eine effiziente Teamarbeit schwer erreicht werden.

Kompetenz und Sympathie

Neben der fachlichen Qualifikation und der wechselseitigen Ergänzung der Mitarbeiter sollen sie auch Sympathie füreinander empfinden. Zwischenmenschliche Störungen, Disziplinlosigkeit, bzw. die Nichteinhaltung von Spielregeln und Normen können eine produktive Zusammenarbeit in der Gruppe stören bzw. zu nichte machen.

UMGANG MIT ARBEITSTEAMS

Eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen einem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern setzt die Berücksichtigung von Regeln, Normen und Prinzipien der Gruppenpsychologie als auch kommunikative Aspekte voraus. Der Vorgesetzte ist dabei als Impulsgeber, Kommunikator, Motivator sowie als Diagnostiker gefordert. So muss er gruppendynamische Prozesse erkennen, adäquat darauf reagieren und sie zielorientiert lenken können. Auch beim täglichen Dialog mit seinen Mitarbeitern, vor allem bei Auseinandersetzungen und Konflikten, ist der Vorgesetzte in seiner Kommunikationsfähigkeit gefordert. Neben diesen Anforderungen an seine soziale Kompetenz ist die Motivierung der Mitarbeiter zur Teamleistung eine herausfordernde Aufgabe, die hohe Sensibilität benötigt.

Empfehlungen

In einer Auflistung sollen Empfehlungen für den Umgang mit Gruppen zusammengefasst werden.

Zielsetzung

- > Die Ziele der Gruppe sollen nicht zu hoch angesetzt werden, da es sonst zu lange dauert bis die Gruppe Erfolgsergebnisse verbuchen kann. Daher ist eine greifbare Ableitung von Zielen eine Voraussetzung für Erfolgsergebnisse, die wiederum den Gruppenzusammenhalt stärken.

Interne Kommunikation

- > Vor allem bei der Übernahme neuer Gruppen soll der Vorgesetzte seine Auffassung von Führung, Vorstellung der Zusammenarbeit aber auch die Regelung von Problemen und Konflikten den Mitarbeitern erläutern.
- > Durch häufige Besprechungen wird die Kommunikation verstärkt. So verringern sich Missverständnisse und der Zusammenhalt stabilisiert sich. Eine regelmäßige Verdeutlichung der gemeinsamen Ziele ist von Vorteil.

- > Es sollen zu große Gruppen vermieden werden. Das Wir - Gefühl wird durch die Möglichkeit häufiger und intensiver Kontaktaufnahme gestärkt.
- > Durch informelle Kommunikation und Kontakte kann Aufgeschlossenheit bewiesen werden. Private oder persönliche Wortwechsel auch „Späße“ mit den Mitarbeitern lockern die oft sehr dienstliche Kommunikation auf, welche – klimatisch – Wunder wirken können.

Vorbildwirkung

- > Der Vorgesetzte soll ein überzeugendes Vorbild für seine Mitarbeiter sein und bei Abweichungen von betrieblichen Normen und Standards ehestens eingreifen. Sonst werden falsche „Gewohnheitsrechte“ etabliert.
- > Durch ständige Demonstration am eigenen Beispiel soll er seinen Mitarbeitern zeigen, wie offene, direkte und ehrliche Kommunikation aussieht.
- > Kritische Fragen und Anmerkungen, sowie Feedback müssen gefördert werden, auch wenn es um den Vorgesetzten geht.

Motivation

- > Durch Beteiligung der Gruppe an der Gestaltung der Arbeitssituation und Festlegung der Arbeitsinhalte werden die Betroffenen zu Beteiligten gemacht und dadurch mehr motiviert.
- > Es darf nicht vergessen werden, Gruppenleistungen anzuerkennen und erzielte Erfolge der Mitarbeiter in Form von Lob an diese zurückzugeben, da Gruppen sehr empfindlich reagieren, wenn der Vorgesetzte die Leistungen seiner Mitarbeiter als eigene ausgibt.
- > Erarbeitete wichtige Erfolge sollen gelegentlich gemeinsam mit dem Vorgesetzten gefeiert werden.
- > Außerhalb der unmittelbar beruflichen Arbeit sollen gemeinsame informelle Gruppenaktivitäten (kleine gemeinsame Feiern, sportliche Aktivitäten etc.) vom Vorgesetzten initiiert werden, die meist mit positiven Erlebnissen verbunden sind und in weiterer Folge das Wir – Gefühl verstärken.

Tipps für Teamarbeit

Die folgenden Anregungen sollen hilfreich sein, damit Teams auch wirklich erfolgreich sind.

Teamtraining

- > Teamarbeit muss oft erlernt werden. Bei Bedarf soll für Teamtrainings oder für das Erlernen der wichtigsten Teamtechniken (Brainstormings, Problemlöse- u. Entscheidungstechnik) gesorgt werden.

Passende Kompetenzverteilung

- > Die Zusammensetzung der Gruppe muss so sein, dass die Vielschichtigkeit der Rollen und Aufgabenbereiche gegeben ist und dadurch fachliche „Inzucht“ vermieden wird.
- > Es dürfen bei Gruppenarbeit nie mehrere Rollen in einer Person vereinigt werden. Beispielsweise ist jemand entweder ein guter Konferenzleiter / Moderator oder ein guter Schriftführer. Beide Rollen zugleich funktionieren nicht. Oder wenn jemand sehr engagiert in Problemen ist, kann er die Funktion eines Moderators nicht einnehmen, da Engagement „blind“ macht und dadurch die geforderte Übersicht eines Konferenzleiters stark eingeschränkt wird.
- > Nicht nur die sachliche Kompetenz ist wichtig. Die soziale Seite eines Mitarbeiters kann sehr ausschlaggebend für die Gruppenleistung sein. Das Ersetzen eines fachlich exzellenten aber teamunfähigen Mitarbeiters durch einen zweitbesten Fachmann aber sozial kompetenteren Charakter kann meist von Vorteil sein.

Hohe Besprechungskultur

- > Bei Besprechungen muss für eindeutige Verhältnisse gesorgt werden. Pünktlichkeit bei Beginn und Ende der Sitzung, vorher bekannte Tagesordnung, Einplanung von Pausen sowie Einladung von wirklich notwendigen Teilnehmern sind Grundvoraussetzungen für produktive Meetings.

- > Es soll dafür gesorgt werden, dass im Gruppenklima abweichende Beiträge jederzeit willkommen sind. Auch muss darauf geachtet werden, dass die Qualität von Beiträgen ohne „Ansehen“ der Person geprüft wird.
- > Der Vorgesetzte soll bei Besprechungen seine Meinung nicht zu früh bekannt geben, da sonst die Diskussion schon vorab beeinflusst wird.
- > Die Mitarbeiter sollen ständig dazu ermutigt werden, Einwände und Zweifel zu äußern. Dadurch ergeben sich meist die besten Anregungen in der Besprechung.
- > Wenn Ideen z.B. durch „Killerphrasen“ herunter gemacht werden, muss vom Vorgesetzten sofort eingegriffen werden.
- > Die Mitarbeiter müssen bei Problemlösungs- und Entscheidungsvorbereitungen aufgefordert werden, mit ihren eigenen Teamkollegen über die entsprechenden Themen zu diskutieren und Anregungen einzuholen.
- > Wenn sich Einigung zu schnell einstellt und vielleicht dadurch wichtige Anregungen nicht gemacht werden, kann es von Vorteil sein, wenn ein Mitarbeiter gezielt und kompromisslos eine Rolle spielt, die genau die Gegenmeinung der Gruppe vertritt.
- > Bei sehr wichtigen Entscheidungen sollte man zwei parallel arbeitende Gruppen am Problem arbeiten lassen und erst dann deren Vorschläge in der Gesamtgruppe diskutieren.
- > Schließlich feststehende Ergebnisse sollten sicherheitshalber nochmals überprüft und in Frage gestellt werden.
- > Nach Beschlüssen und Entscheidungen darf nie vergessen werden, zu klären: wer was bis wann zu tun hat. Es ist auch für regelmäßige Feedbacks zu sorgen, um Zielabweichungen zu verhindern.
- > Um komplizierte Informationsvorgänge transparent zu visualisieren, sollen gemäß der Aufgabenstellung entsprechend moderne Arbeitsmittel verwendet werden.

teams

RESÜMEE

Die Erkenntnis, dass die Leistung einer Organisation von der Effektivität der Zusammenarbeit sowie der Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter abhängt, ist jedem in den heutigen Unternehmen bewusst. Um jedoch aus der Perspektive des Führungsmanagements auf gruppendynamische Prozesse in Organisationseinheiten Einfluss nehmen zu können, ist das Wissen und die Analyse von Faktoren sowie Strukturen einer produktiven Gruppenarbeit notwendig.

Es ist daher notwendig, mit Hilfe von Instrumentarien, wie z.B. Mitarbeitergespräche oder ständige Beobachtungen und Befragungen, die sozialen Strukturen im Unternehmen zu erkennen. In weiterer Folge müssen diese Strukturen analysiert und bewertet werden. Dies kann beispielsweise durch Gruppenfra-

gebögen bzw. standardisierte Analysemethoden erfolgen. Die Ergebnisse der ausgewerteten Fragebögen dienen dem Führungsmanagement als Hilfestellung, um die Zusammenarbeit der Mitarbeiter

in der Gruppe so zu koordinieren, dass ein motiviertes, produktives, selbstständiges und eigenverantwortliches Arbeiten jedes einzelnen Mitarbeiters im Team ermöglicht wird. <<

Quellenhinweise:

- > Preitner: Gruppenstrukturen und Teammanagement, Diplomarbeit FH JOANNEUM, Graz 2002
- > Bauer, Mikuta, Fiebiger: Winner Teams, Gabler Verlag: Wiesbaden 2001
- > Comelli, von Rosenstiel: Führung durch Motivation, Vahlen: München 2001
- > Niermayer: Teamarbeit, Haufe Verlag: Freiburg, Berlin, München 2001
- > Pohl, Witt: Innovative Teamarbeit, Sauer Verlag: Heidelberg 2000
- > Thäler: Teamwork in Organisationen, Paul Haupt: Stuttgart 2001
- > Wiedemann, Watzdorf, Richter: Methodensammlung Band 15, Team-Puls – Internetgestützte Teamdiagnose, Technische Universität Dresden, Institut für Arbeit-, Organisations- und Sozialpsychologie 2001
- > Abb. 01, 02, 03: Niermayer: Teamarbeit, Haufe Verlag: Freiburg, Berlin, München 2001
- > Abb. 02: Preitner, Projektarbeit systemtheoretische Betrachtung einer Gruppe 2002

Impressum

Netzwerk Bau Homepage
www.netzwerkbau.at

Erscheinungsweise: 2 x jährlich
Auflage: 3000 Stück

Nachdruck oder Textauszug ist nur nach Rücksprache und Genehmigung durch den Medieninhaber gestattet

Medieninhaber, Hersteller und wissenschaftlicher Leiter

DI Dr. Rainer Stempkowski >>rainer.stempkowski@netzwerkbau.at
Vesperkreuzstraße 15-17
A-2380 Perchtoldsdorf

Redaktionsteam

DI (FH) Evelin Mühlbacher >>evelin.muehlbacher@netzwerkbau.at
DI (FH) Maria Wallner >>maria.wallner@fh-joanneum.at
Ingrid Kornberger >>ingrid.kornberger@fh-joanneum.at

Grafik / Layout

Alexander Nussbaumer >>alexander.nussbaumer@fh-joanneum.at

Anzeigenkontakt

DI (FH) Evelin Mühlbacher >>evelin.muehlbacher@netzwerkbau.at
Alte Poststraße 154
A-8020 Graz
Tel.: 0316/5453 8215
Fax: 0316/5453 8201

Druck

Universitätsdruckerei Klampfer, Weiz