

Das Waterline Model von Harrison ¹

Dieses diagnostische Tool erlaubt es, bei Dysfunktionalitäten im Kommunikations- und Führungsprozess eines Arbeitsteams unter der „Wasseroberfläche“ (d. h. auf der Gruppenprozess- oder Beziehungsebene) gezielt nach den Ursachen für „Unterwasserströmungen“, „Sandbänke“ und andere Produktivitätshindernisse zu forschen.

Harrison definiert vier Bereiche, in denen die Ursachen für Dysfunktionalitäten liegen können, und gibt typische Fragestellungen vor, um die Probleme zügig zu identifizieren:

1. Struktur:

Wurden Ziele, Rollen und Verantwortlichkeiten unmissverständlich geklärt?

2. Gruppendynamik:

Wurden die Formen der Entscheidungsfindung abgesprochen?

Sind alle Gruppenmitglieder gleichberechtigt in den Prozess einbezogen?

Wurden Kommunikationsspielregeln im Umgang miteinander partnerschaftlich vereinbart?

3. Interpersonale Aspekte:

Sind Feedbackregeln im Team transparent?

Wie gehen einzelne Teammitglieder miteinander um?

4. Intrapersonale Aspekte:

Was sind individuelle Werte und Glaubensgrundsätze?

Was nimmt jeder Einzelne im Prozess wahr?

Wie bewerten und beurteilen die einzelnen Teammitglieder eine Situation? Welche Empfindungen ruft die Situation hervor, und wie beeinflusst sie das individuelle Reaktionsverhalten?

[1] Harrison, R. (1970), Choosing the Depth of Organizational Intervention. Journal of Applied Behavioral Science, Vol.6, pp 181-202.