

Carl Otto Velmerig, Karl Schattenhofer,  
Christian Schraper (Hrsg.)

# Teamarbeit

Konzepte und Erfahrungen –  
eine gruppensdynamische Zwischenbilanz

Juventa Verlag Weinheim und Munchen 2004

## Arbeit im Team oder Arbeit am Team?

---

### Arbeit im Team – Arbeit am Team

„Teamarbeit ist unter deutschen Führungskräften sehr verbreitet und ausgesprochen beliebt. Das ergab eine Studie der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Bad Harzburg, an der sich 376 Manager beteiligten. 95 Prozent von ihnen arbeiten in kurzfristig zusammengestellten Projektteams; 80 Prozent wirken in langfristigen Teams mit. Fast alle (97 Prozent) gaben an, gerne im Team zu arbeiten. Und je mehr Zeit die Befragten im Team verbringen, desto zufriedener sind sie. Allerdings wird der Nutzen der Teamarbeit für die eigene Person eher gering geschätzt. So finden 54 Prozent der Manager die Arbeit im Team v.a. deshalb lohnend, weil sie glauben, dadurch mehr für die Firma erreichen zu können als allein. Dagegen gehen nur 15 Prozent davon aus, durch Teamarbeit ihre persönlichen Fähigkeiten verbessern zu können, und lediglich 14 Prozent betonen den Spaß-Faktor. Der Studie zufolge ist dies recht bedenklich, denn wirklich gute Teamarbeit sei nur möglich, wenn jeder auch davon überzeugt sei, durch die Arbeit im Team persönlich zu profitieren.“

So weit ein Bericht der Zeitschrift „managerSeminare“ vom Oktober 2002.

Unabhängig davon ob man die hier zitierte Auffassung teilt, dass Gutes nur da wachsen kann, wo persönlicher Nutzen lockt, bleibt die Frage offen, warum sich Teamarbeit als Ideal so hartnäckig hält, während sich die Praxis doch oft so ernüchternd und für den Einzelnen unbefriedigend darstellt. Was bringt Menschen dazu, an Teamarbeit zu glauben, wo doch jeder weiß, wie viel Zeit und Energie in endlosen Teamsitzungen vergeudet wird?

Ist die Beteuerung einer so genannten Teamkultur tatsächlich nur ideologisches Gequatsche, hinter dem sich einzig das Interesse verbirgt, anderen Arbeit und Verantwortung zuzuschieben, um selbst die Früchte der angeblich gemeinsamen Anstrengungen umso unbelasteter verzehren zu können (TEAM = Toll, Ein Anderer Macht's)?

Oder ist das Festhalten am Teamkonzept nichts als Selbsttäuschung, Lebenslüge und Illusion? Dient es nur der Selbstberuhigung derer die nicht wahrhaben wollen, dass sie selbst längst „Macht über andere ausüben“?

Oder ist es gar das ideologische Ruhekissen solcher Zeitgenossen, die sich nicht eingestehen wollen, dass sie den Anspruch auf die eigene Mündigkeit nur noch in der notorischen Forderung nach Gleichbehandlung und Mitbestimmung verwalten?

Ja, das ist es wohl sehr oft! Und man darf die Augen davor nicht verschließen! Tatsächlich ist Teamarbeit ein nicht-rigides, ein interpretierbares Konzept und kann daher relativ leicht missverstanden werden: Teams, wirkliche Teams, sind flexible und relativ offene Systeme, sehr anpassungsfähig – und daher auch anfällig für Missbrauch!

Gleichwohl haben die meisten Menschen Erfahrungen gemacht und Bedürfnisse entwickelt, derentwegen Teamarbeit für sie nachhaltig attraktiv ist. Sie werden auch am Arbeitsplatz von ihrem „humanen Potenzial“ getrieben, das sie in den Arbeitsprozess mitbringen, von dem sie sich nur um den Preis der Entfremdung und damit der Reduzierung ihrer Möglichkeiten, distanzieren können, und das sie deshalb immer wieder, zur Not auch informell, in Richtung Gruppe, in Richtung Anhänglichkeit an ihr soziales Umfeld treibt. Was gehört zu diesem humanen Potenzial?

1. Da ist zum Ersten die grundsätzliche Erfahrung, dass Leben und Arbeiten in einer Gemeinschaft soziale *Zugehörigkeit und Bedeutung* vermittelt:

Gegenseitige Hilfe und Unterstützung, wechselseitige Orientierung und Aufklärung, auch gemeinsame Sinnstiftung, das sind Essentials menschlicher Existenz, die in der Gruppe, im Team besonders stark zur Geltung kommen. Besonders stark deshalb, weil der Einzelne im Team, anders als in der abstrakteren „Institution“ oder der „bewegten Masse“, nicht nur von einem gemeinsamen Denken und Fühlen erfüllt wird, sondern auch seine individuelle Persönlichkeit, seine spezifischen Fähigkeiten und seine eigene Verantwortung erleben und gestalten und sich ganz konkret als wesentlicher Teil eines bedeutsamen Ganzen erfahren kann.

Wir erwerben diese Motive früh. In der Familie, in den ersten Peer-Groups, in Schule und Freizeit, im Sport oder in der Jugendarbeit haben wir, wenn es gut lief, die Erfahrung gemacht, dass wir wichtig und bedeutsam sind, dass sich die Gruppe um uns kümmert und sich auf uns einstellt und dass es sich für uns lohnt, der Gruppe zu folgen oder Verantwortung für sie zu übernehmen.

Je tiefgreifender solche frühen Erfahrungen sind, umso nachhaltiger werden sie zum Motiv für Engagement und Handlungsbereitschaft in vielen Lebensbereichen. Im Freundes- und Bekanntenkreis, in der Nachbarschaft, im Beruf, in ehrenamtlicher Arbeit, usw. sind Menschen bereit, sich mit Gemeinschaften zu identifizieren, sich für eine „gemeinsame Sache“ anzustrengen, weil sie nach Zugehörigkeit und Bedeutung suchen – ob sie sich dessen bewusst sind oder nicht.

2. Zum Zweiten ist da die Erfahrung, dass *Kooperation und Solidarität* – auch zwischen Ungleichen – das Überleben der Einzelnen und der Gemeinschaft sichern:

Es ist schockierend zu erfahren, dass es Eltern gibt, die die eigenen Kinder vernachlässigen oder sich sogar an ihnen vergehen. Unser Erschrecken macht uns deutlich, wie sehr wir eben doch gelernt haben, dass man sich in einer Gemeinschaft auf die Verantwortlichkeit der Stärkeren für die Schwächeren verlassen kann. Die Familie als Ort unserer ersten Lebenserfahrung, einschließlich ihrer Ersatzformen, vermittelt uns normalerweise genau dies: Es gibt enorme Machtunterschiede, aber diese sind nützlich. Es gibt Konkurrenz, aber diese ist nicht tödlich. Es gibt ein Interesse am Überleben der Schwachen – und darum gibt es umgekehrt auch ein Interesse am Überleben der Starken.

Was in der Familie als Haltung gewonnen werden kann – soziales Urvertrauen, Nächstenliebe, wie immer man es nennen will – wird zum Motiv sozialen Handelns auch in späteren Gemeinschaften: Toleranz, Vertrauen, Hilfsbereitschaft, das sind soziale Grundtugenden, die jederzeit abrufbar sind, wenn es gelingt, ein „Wir“ zu konstituieren. Sie stärken die Gemeinschaft und sichern ihr Überleben. Dort aber, wo kein „Wir“ entsteht, dort wo sich Menschen grundsätzlich fremd und feindlich bleiben, z.B. in einer ausschließlich auf Funktionalität und Wettbewerb ausgerichteten Organisation, dort sucht sich das Bedürfnis nach gegenseitigem Schutz und gegenseitiger Hilfe inoffizielle Räume und wird damit zum untergründigen Saboteur der offiziellen Leistungskultur.

Im Team, in der Gruppe, dagegen kann Solidarität kultiviert und als legitimer Gegenspieler zu Konkurrenz und Gruppenzwang wirksam werden.

3. Schließlich treibt viele Menschen der Wunsch, *persönliche Freiheit mit sozialer Sicherheit zu verbinden*.

Tatsächlich entfaltet sich das größte Potenzial einer Gruppe dann, wenn sowohl die Freiheit des Einzelnen als auch die Verbindlichkeit des Gemeinsamen gewährleistet sind, wenn die daraus resultierende Spannung in der Gruppe gehalten und auf ein gemeinsames Ziel hin gestaltet werden kann. Diese Erkenntnis aber gehört nicht zu den frühen und gelegentlich auch glückhaften Erfahrungen. Sie ist vielmehr und viel häufiger das Ergebnis eines schmerzhaften Auseinandersetzungs- und Reifungsprozesses.

Im Prozess unserer Entwicklung als soziales und politisches Wesen sind wir anfänglich vom gleichzeitigen Wunsch nach Geborgenheit und Freiheit beherrscht und blenden die darin liegende Paradoxie zunächst aus. Wir streben ein Höchstmaß an persönlicher Freiheit und zugleich ein Maximum an sozialer Sicherheit an. Wir idealisieren die „gute Gruppe“ oder das Team als einen quasi paradiesischen Ort, an dem Erfüllung alles und Entsagung nichts ist. Umso größer sind die Enttäuschungen, die wir in und mit Grup-

pen und Arbeitsgemeinschaften erleben, in denen wir versuchen, unsere Lebensideale zu verwirklichen. Immer wieder stoßen wir auf die Brüchigkeiten dieser Gebilde, auf ihre zahlreichen Begrenztheiten, immer wieder leiden wir unter den persönlichen Zumutungen und Einschränkungen, die uns diese Gruppierungen aufzwingen.

In dieser Situation entwickelt sich zumeist ein moralisches Bewusstsein, eine politische Einstellung und eine ideologische Debatte darüber, ob es in einer Gesellschaft „eher auf den Einzelnen oder eher auf die Gemeinschaft ankommt“. Vereinfacht gesagt geben die einen nun ihre „Wunschträume“ zugunsten einer angeblich realistischen Wahrnehmung des Menschen als „Wolf unter Wölfen“ auf, während die anderen beschließen, den Menschen als noch nicht „fertig entwickelt“, noch nicht moralisch geformt zu betrachten, um ihn folglich auf ihr Ideal vom „guten Menschen“ hin zu erziehen bzw. zu missionieren. Beide Seiten richten sich allzu häufig dauerhaft in ihren Positionen ein – die einen im Skeptizismus, die anderen im Utopismus.

Nur wenige gehen einen anderen Weg und setzen sich kritisch mit ihren persönlichen Erwartungen an und in Gruppen und Teams auseinander. Nur wenige sind bereit anzuerkennen, dass Teamarbeit nicht nur etwas für die Beteiligten leisten muss, sondern dass die Beteiligten auch etwas für die Teamarbeit leisten müssen. Man ist ja schnell bereit und in der Lage die Teams und die „anderen“ zu kritisieren, selten aber richtet sich der kritische Blick an das eigene Verhalten, die eigene Kompetenz. Dabei wird übersehen:

Nur wer sich der Mühe unterzieht, sich mit seinen persönlichen Wünschen, Befürchtungen und Verhaltensweisen im Hier und Jetzt von Gruppen und Teams auseinander zu setzen, hat die Chance, eine konkrete und damit realistischere Haltung zur Teamarbeit zu entwickeln.

Zumeist aber wird das Thema in einem schwelenden, ungelösten Zustand gehalten und ein Fortkommen in der Sache verhindert, indem sich die Beteiligten gegen eine konkrete und auf Erfahrungen bezogene Argumentation abschotten. So kommt man in den Organisationen einerseits nicht wirklich zur Kultivierung von Teamarbeit – dafür fehlt eben die kritische Akzeptanz – aber andererseits auch nicht richtig davon los, denn dafür fehlt eine überzeugende Alternative, die die drängenden humanen Bedürfnisse und Erwartungen wirklich aufnehmen und beantworten könnte.

Man denke nur an das Stichwort „Humanisierung der Arbeitswelt“. Dieser Slogan der frühen Siebzigerjahre stand für den Versuch, industrielle Arbeitsformen wieder menschengemäßer zu gestalten, um sie in sich stimmiger und akzeptabler, aber auch wertschöpfender und effizienter zu machen. Tatsächlich wurde eine Vielzahl von z.T. hochinteressanten Experimenten mit differenzierten Befunden durchgeführt (ein bekanntes Beispiel war die Gruppenarbeit bei „Volvo“). In der Öffentlichkeit aber lief die damit ver-

bundene Diskussion auf eine Polemik hinaus, in der sich die Vertreter gegensätzlicher Positionen gegenseitig als „eiskalte Kapitalisten“ einerseits und als „gefühltduselige Utopisten“ andererseits wahrnahmen. Das intelligente Konzept, die Arbeitsformen wieder menschengemäßer und damit wertvoller zu machen, das gar nicht moralisch, sondern arbeitswissenschaftlich und betriebssoziologisch begründet war, blieb dabei auf der Strecke.

Das humane Potenzial der Menschen am Arbeitsplatz bleibt so für die einen Ballast und „Kostenfaktor“ und für die anderen ein „ungehobener Schatz“. Die realen Menschen aber suchen einen Weg zwischen Selbstentfremdung und Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz. Zwischen „I am just in it for the money“ einerseits und „Die Firma ist mein Leben“ andererseits versuchen sie Funktionalität mit Kollegialität und Autorität zu verbinden.

In den Buch- und Zeitschriftenregalen aber geht die Diskussion um das Richtig oder Falsch, den Nutzen oder Schaden von Teamarbeit weiter:

Auf der Pro-Seite sind zum Beispiel die vielen Ratgeber, die uns verzweifelten Teamleitern und Teamberatern Mut machen wollen, wenn wir mal wieder nicht durchblicken. Und da sind die praktischen Handbücher, die uns Zaubertricks anbieten, mit denen wir unsere störrischen Adressaten für die eigene Selbstbestimmung und fürs Mitmachen begeistern können. Die Titel lauten etwa: „Erfolg im Hochleistungsteam!“ oder „Der Weg zum Powerteam“ oder „Durchstarten zum Erfolg!“ Da werden Formel-Eins-Gefühle wach: Umso größer der Lärm, desto größer der Erfolg! Und der Wunsch wächst, „Mit Vollgas aus der Misere!“ zu fahren.

Greifen wir zu diesen Heften und Büchern, so lesen wir Sätze wie: „Lernen Sie effektiv zu planen!“ oder „Entwickeln Sie Eigeninitiative!“ oder „Stärken Sie Ihre organisatorischen Fähigkeiten!“ oder, besonders pfiffig, „Engagieren Sie sich für das Engagement!“

Je mehr wir von solchen Anweisungen und Ratschlägen schlucken, umso deutlicher wird uns, dass wir das alles gar nicht berücksichtigen können. Der Versuch, solche klugen Tipps in einer dieser verfahrenen Situationen anzuwenden, würde Widerstand hervorrufen, würde neue Missverständnisse provozieren und würde nach kurzer Zeit zum Scheitern führen, da es ja nur ein „Mehr vom Selben“ bedeuten würde: Den zerstrittenen Teams brächte es nur mehr Munition für ihre Auseinandersetzungen und einen weiteren, vielleicht noch mehr Widerstand anregenden Außenfeind. Den desorientierten und vom Zerfall bedrohten Teams böte es einen Scheinkonsens und Handlungskrücken, die keiner ernsthaften Belastung standhielten.

Also bleibt oft nur die resignative Einsicht: „Wenn ein Team nicht will, dann will es eben nicht!“ Und mancher denkt dann heimlich oder laut, ernüchert oder schadenfroh:

„Am besten nimmt *einer* die Sache in die Hand und trifft die notwendigen Entscheidungen!“ – und der Chor der von Teamarbeit Enttäuschten stimmt ein: „Habe ich doch immer schon gesagt: Einer muss das Sagen haben“ oder „Viele Köche verderben den Brei!“ oder „Wer nicht weiß, wo er hin will, muss sich nicht wundern, wenn er sich im Kreis dreht!“

Vornehmer, dafür umso polemischer, liest sich das so:

„Wo die dürftige Arithmetik des kleinsten gemeinsamen Nenners der Weisheit letzter Schluss wird, bilden Teams einen mageren Boden, der außer den Dürrfrüchten der Mittelmäßigkeit und der Bedeutungslosigkeit nicht viel hervorbringt. Das Lilliputsyndrom vieler Teams hängt mit ihrer gewollt anthierarchischen, pseudodemokratischen Struktur zusammen, die sicherstellt, dass jeder einmal moderieren, aber keiner bestimmen, jeder einmal Teamleiter spielen, aber keiner wirklich Chef sein darf. Dieses klein karierte Schema verträgt sich schlecht mit großen Aufgaben. Gänzlich intolerabel wird es gar in Grenzsituationen, in denen viel auf dem Spiel steht, wo Geschwätz lebensgefährlich und wo Fehler tödlich sein können.(...) Team und Führung sind nun einmal zwei Begriffe, die sich beißen“, so Christian Deysson in der „Wirtschaftswoche“.

An normativen Vorstellungen für die Arbeit mit Gruppen und Teams fehlt es also nicht! Da macht es wenig Sinn mit dem hier vorliegenden Band zum Thema „Teamarbeit“ ein weiteres Kapitel dieser Art zu schreiben. Stattdessen haben wir als Veranstalter einer Fachtagung, auf die dieser Band Bezug nimmt, einen anderen Weg gewählt.

Als Trainer für Gruppendynamik haben wir uns an unseren Erfahrungen orientiert, die wir selbst mit solchen Gruppen und Teams gemacht haben, die in Krisen steckten, die an ihrer Zerrissenheit zu zerbrechen drohten: Kam man diesen Teams nämlich mit allgemeinen Ratschlägen oder mit Interventionen, die sich an vermeintlichen Befunden, Wahrheiten und Regeln orientierten, so reagierten sie zumeist ganz widerständig. Anstatt sich positiv zu verändern, erstarrten sie umso mehr in ihren unerfreulichen Zuständen. Man hatte fast den Eindruck, diese Gruppen, wollten beweisen, dass ihnen nicht zu helfen war.

Auch intern war es nicht möglich, mit guten Absichten erfolgreich zu intervenieren. Die Diskussion war bestimmt von Vorschlägen und deren jeweiliger Nichtbeachtung oder Ablehnung. Man hörte, was man alles machen müsste, könnte und sollte – und wusste sogleich, warum es so nicht, jetzt nicht, noch nicht oder überhaupt nicht umzusetzen war.

So versuchten alle Beteiligten, von Innen wie von Außen, die Gesamtheit – also immer wieder die anderen – von irgendetwas zu überzeugen, irgendwo hinzubringen. Alle versuchten Einfluss zu nehmen, zu manipulieren, den richtigen Weg einzuschlagen; alle wussten wie es gehen könnte, aber keiner fand eine ausreichende Zustimmung.

Erst der Hinweis auf diese schlichte Wahrheit – ohne Rezept und Heilungsvorschlag – erst das Ansprechen der Misere im Hier und Jetzt, die Konfrontation mit den unmittelbaren Phänomenen zum richtigen Zeitpunkt leitete einen Veränderungsprozess ein. Allmählich machte sich dann in solchen Situationen die Einsicht breit, dass alle verzweifelt im selben Boot saßen – und mit den besten Absichten in ganz verschiedene Richtungen ruderten. Langsam wurde den Beteiligten bewusst, dass sie versuchten, sich gegenseitig die Welt zu erklären, dabei aber über ganz verschiedene Welten redeten, da jeder seine eigenen Erfahrungen gemacht hatte.

Dies erkennend begann man nun zunehmend, sich für die Erlebnisse und Erfahrungen der anderen zu interessieren, sich gegenseitig zuzuhören und sich zu fragen, wie der andere wohl zu seiner Einstellung gekommen war. Es wuchs zugleich die Bereitschaft, so über die eigenen Erfahrungen zu sprechen, dass diese nachvollziehbar wurden. Die Beteiligten begannen, sich gegenseitig mitzuteilen, wie sie die umstrittene Situation gedanklich und gefühlsmäßig erlebten und warum ihnen die Ansichten der anderen als unakzeptabel erschienen.

Unsere Erfahrung ist, dass an dieser Stelle eines Prozesses etwas Neues entsteht: Die Gruppe hört auf zu agieren und beginnt zu reflektieren. Es legt sich die Regelungswut und Verständigung setzt ein. Indem man sich konkreten nachvollziehbaren Tatsachen zuwendet, werden Gegensätze tatsächlich als Verschiedenheiten wahrnehmbar, als Unterschiedlichkeit der Interessen, der Erfahrungen, der Begriffe, der Gefühle, der Überzeugungen. Und je mehr diese Verschiedenheiten in sich und für andere nachvollziehbar und damit verständlich werden, umso mehr treten auch Ähnlichkeiten und Übereinstimmungen hervor. Und allmählich bilden sich dann auch gemeinsame Bezugspunkte heraus, von denen aus die vorhandenen Verschiedenheiten verordnet und in ein gemeinsames Koordinatensystem eingeordnet werden können.

Ein solcher Integrationsprozess aber setzt konkretes gegenseitiges Erleben und konkretes, auf einander bezogenes Handeln voraus, damit er sich vollziehen kann. Natürlich ist es hilfreich, wenn die Beteiligten wissen, dass gelingende Kommunikation Intersubjektivität erfordert, dem muss aber im praktischen Vollzug gelebte Subjektivität vorausgehen und damit auch das Erleben der nichtgelingenden Verständigung. Integration ist keine Haltung, sondern Arbeit: ein mühsamer Prozess der Verständigung zwischen Personen und Positionen, die in ihrer Besonderheit erkannt und verstanden werden wollen. Schubladen, und seien sie noch so klug und moralisch wertvoll, helfen da nicht weiter, Anordnungen, Predigten oder Verkündungen verdecken nur den Mangel an gegenseitigem Verständnis und Zutrauen.

Das hat im Übrigen auch Konsequenzen für Leiter, Berater und Trainer, die ihren Gruppen oder Teams „auf die Sprünge helfen“ wollen: Von ihren jeweiligen besonderen Positionen aus schauend, dem unmittelbaren Gesche-

hen in der Gruppe ein wenig entrückt, mögen sie manches Anders und sicher auch manch Anderes sehen als die Gruppenmitglieder. Ob sie dies aber (in) der Gruppe vermitteln können, hängt davon ab, ob sie den Punkt treffen, an dem sich die Gruppe gerade befindet. Denn wahr ist, was die Gruppe selbst glaubt, sieht, fühlt – nicht was der Berater weiß! Die Wahrheit jeder Gruppe liegt in ihr selbst, nirgendwo sonst.

Darum macht es auch keinen Sinn, der Gruppe mit klugen Parolen oder Ratschlägen voraus zu laufen, sie quasi „mit der Banane aus dem Urwald zu locken“. Als eigensinniges, selbstgesteuertes Wesen will die Gruppe ihre eigenen Erfahrungen machen, sich nicht vorschreiben lassen, was sie zu denken, zu fühlen, zu glauben hat. Nur wenn dies ausreichend verstanden, anerkannt und gewährt wird, haben Gruppen die Chance, sich zur Teamfähigkeit hin zu entwickeln.

## Von einem normativen zu einem reflexiven Systemverständnis

Die gruppensystemische Sichtweise von Arbeitsprozessen in Teams setzt somit ein reflexives Systemverständnis aus, das sich von normativen Modellen unterscheidet.

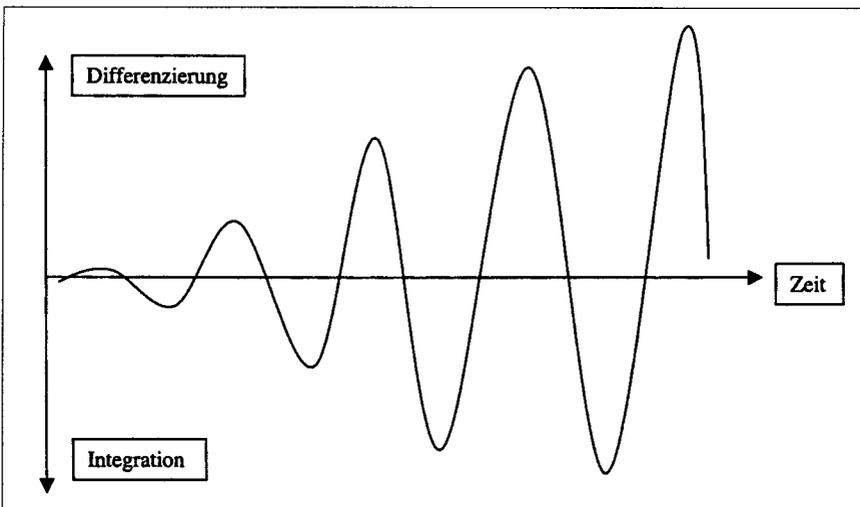
Normative Vorstellungen von Teamarbeit sind ja dadurch gekennzeichnet, dass sie vorgeben, mehr oder weniger eindeutig zu wissen, wie einzelne Situationen zu verstehen sind und wie auf richtige Weise in Teams gehandelt werden sollte. Die besondere Situation des jeweiligen sozialen Systems, seine Einzigartigkeit bleibt damit außer Betracht. Ein Verständnis sozialer Systeme, das demgegenüber deren Reflexivität als Steuerungsmöglichkeit betont, fußt auf folgenden Annahmen:

*Teams als soziale Systeme bleiben unberechenbar, auch wenn sie auf Arbeitsziele ausgerichtet sind.* Sie entwickeln im Laufe ihres Prozesses einen gewissen Grad an Unabhängigkeit gegenüber ihren Umwelten und man kann nicht im Voraus planen, wo sie nach einem bestimmten Zeitraum angekommen sein werden: Welche Normen und welche Rollen werden sich herausbilden, welcher Grad an Arbeitsfähigkeit wird erreicht? Der Entwicklungsstand eines Teams kann nur reflexiv im Nachhinein untersucht und diagnostiziert werden.

*Teams sind soziale Prozesse mit einer Vergangenheit und einer Zukunft,* sie verändern sich mit der Zeit – auch über Jahre hinweg, aber nicht gleichförmig, sondern oft sprunghaft oder phasenhaft. Die entsprechenden (Phasen) Modelle sind weit verbreitet und bekannt (z.B. Schattenhofer 1995), aber auch hier gilt, dass sich keine geregelten und gesetzmäßigen Phasenabläufe nachweisen lassen.

Am ehesten sind die Entwicklungsverläufe als Pendelbewegungen zwischen verschiedenen Polen zu beschreiben, die von einem gleichsam homöostatischen Grundprinzip der sozialen Gruppe und des Teams ausgehen: Kräfte, die in Richtung des einen Pols wirken, setzen immer die entsprechenden Gegenkräfte in Gang. Diese Annahme soll mit folgendem Bild veranschaulicht werden. Die Entwicklung eines Teams *kann* in zwei Richtungen verlaufen, die sich, obwohl gegensätzlich, nicht ausschließen: Integration *und* Differenzierung.

Integration und Differenzierung in sozialen Gruppen bedingen einander – das eine ist ohne das andere nicht vorstellbar: Ohne Unterschiedlichkeit und zunehmende „Verunterschiedlichung“ braucht es keinen Zusammenhalt, weil rein logisch gleiches nicht in gleiches integriert werden muss. Wenn alle Mitglieder eines Teams die gleichen Meinungen teilen und ihre Verhaltensweisen weitgehend einander angeglichen haben, wenn allen bestehenden Unterschieden keine Bedeutung beigemessen wird, ist die Gruppe so homogen, dass keine weitere Integration möglich und notwendig ist. Auf der Seite der Differenzierung stehen sich die Unterschiede ohne Zusammenhalt verbindungslos gegenüber, wenn keinerlei Gemeinsamkeiten, keine integrativen Kräfte vorhanden sind.



Das Bild will zugleich verdeutlichen, dass die Entwicklung der Gruppe, ihre Geschichte und die gemeinsamen Erfahrungen der Teammitglieder zu einem Mehr an Integration *und* Differenzierung führen können. Mit der Zeit werden immer größere Ausschläge nach beiden Richtungen in einem phasenhaften Wechsel möglich, wenn auch sicher nicht in der Regelmäßigkeit wie die hier dargestellte idealtypische Wellenbewegung nahe legt. Der Prozess jeder längerfristigen Gruppe lässt sich unserer Ansicht nach gut als Pendeln zwischen den beiden Polen beschreiben. Die Wendepunkte markieren dabei jeweils die für die einzelne Gruppe charakteristischen Konflikte.

Differenzierende Ereignisse und Interventionen schrecken Teams aus ihrer oft nur vermuteten Einigkeit auf, indem z.B. bisher akzeptierte Normen von einzelnen oder Untergruppen gebrochen und infrage gestellt werden. Das stillschweigende Einverständnis, nicht an strittige Meinungen und Verhaltensweisen zu rühren, wird abgelöst von – im besten Fall – offen ausgesprochenem Dissens. Integrierende Interventionen zielen auf Kompromisse ab, führen zu verbindenden Zielen und Regeln, ermöglichen gegenseitige Unterstützung und Gefolgschaft.

Entgegen dem weit verbreiteten Alltagsverständnis, dass ein Team „wie ein Mann/eine Frau zusammenstehen“, gleichsam zusammengeschweißt werden muss, um im Sinne der Ziele arbeitsfähig und erfolgreich zu sein, betrachtet dieses Modell die trennenden, widersprüchlichen Gedanken, Gefühle und Handlungsweisen als ebenso bedeutsam für eine produktive Zusammenarbeit. Damit sind besonders die Ereignisse gemeint, die in der Regel als Bedrohung für den Teamzusammenhalt angesehen werden. Und weiterhin gehen wir nicht nur von einer reinen Pendelbewegung zwischen den Polen Integration und Differenzierung aus, sondern nehmen an, dass die vorausgegangene Erfahrung, die gemeinsame – bewusste wie unbewusste – Geschichte ein Mehr in beide Richtungen ermöglichen kann. Im besten Fall wird das Team im Umgang mit Konflikten erfahrener und es kann immer mehr Dissens und Unterschiedlichkeit zugelassen werden.

Wie aber kann eine solche Entwicklung zu größerer Differenzierung und Integration gebahnt werden, wenn man nicht auf normative Handlungsanweisungen im Sinne von richtig und falsch zurückgreifen kann. Ist Steuerung unter diesen Modellvorstellungen überhaupt möglich? Mit dieser Frage schließen wir an die Überlegungen zur Selbststeuerung in sozialen Systemen wie Gruppen und Organisationen an, die auf einer früheren Fachtagung der Sektion Gruppendynamik im behandelt wurden. (vgl. Schattenhofer, Weigand Hrsg. 1997).

In Bezug auf die Steuerung selbstorganisierender und autonomiefähiger sozialer Systeme sind zwei Steuerungsformen von Bedeutung:

### **1. Die Kontextsteuerung**

Teamprozesse sind abhängig von den offenen und verdeckten Vorgaben und Aufträgen, von zur Verfügung stehenden Ressourcen etc., die den Rahmen für die Arbeit abgeben. Die Rahmenbedingungen können eng oder weit definiert sein, klar oder unklar, eindeutig oder widersprüchlich. Der Kontext definiert gleichermaßen den Korridor, den Gestaltungsraum in dem die Selbststeuerung des Teams sich entfalten kann. Hier lassen sich sehr wohl hinderliche und förderliche Bedingungen unterscheiden.

### **2. Die Steuerung durch Reflexion und Feed-Back**

Einzelne Mitglieder und die Gruppe als ganze können sich über die Rückmeldungen der anderen ein Bild von der Situation in Bezug auf die Aufgabe

des Teams, seine soziale Verfasstheit und die Lage der einzelnen Mitglieder machen. Reflexionsschleifen induzieren häufig produktive Krisen, die über eine gemeinsame Selbstvergewisserung weitere Entwicklungen anstoßen (sollen).

Neben der Sorge für die geeigneten Rahmenbedingungen kommt es vor allem darauf an, welche reflexiven Möglichkeiten ein Team entwickelt. Wieviel Zeit und Energie stehen für die Arbeit *am* Team zur Verfügung? Werden neben den fachlichen Zielen auch die Qualität der Zusammenarbeit, die Qualität der Arbeitsbeziehungen und die gegenseitige kollegiale Führung reflektiert? Wird das Team als zu gestaltendes Arbeitsmittel verstanden?

All das sind anspruchsvolle Aufgaben und es ist eine wichtige Frage, wie viel Arbeit *am* Team von den Teammitgliedern überhaupt geleistet werden kann und welche Kompetenzen dafür vorhanden sind, bzw. hinzugezogen werden können.

Die Grenzen der „Machbarkeit“ in Bezug auf die Arbeit in Teams auszuloten – zwischen Verklärung und Ernüchterung – war Ziel der öffentlichen Fachtagung der Sektion Gruppendynamik im DAGG (Deutscher Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik). Die Beiträge einzelner ReferentInnen sind in diesem Band dokumentiert. Sie sollen Teamarbeit möglichst facettenreich aus unterschiedlichen Blickwinkeln und Arbeitsfeldern beleuchten.

## Literatur

- Schattenhofer K. (1995). Was ist eine Gruppe? Gruppenmodelle aus konstruktivistischer Sicht, in Gruppendynamik – Geschichte – Theorien – Methoden – Anwendungen – Ausbildung, O. König (Hrsg.). München: Profil
- Schattenhofer K. und Weigand W. (Hrsg.) (1998). Die Dynamik der Selbststeuerung – Beiträge zur angewandten Gruppendynamik. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Z. „managerSeminare“ Heft 60, Oktober 2002
- Z. „Wirtschaftswoche“ Nr. 11/1999, März1999