

**Cornelia Edding · Karl Schattenhofer**

# **Einführung in die Teamarbeit**

**Dritte Auflage, 2020**

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Berghem bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/ Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Burkhard Peter (München)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Dr. Rüdiger Retzlaff (Heidelberg)	Prof. Dr. Jan V. Wirth (Meerbusch)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel  
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach  
Printed in the Czech Republic  
Druck und Bindung: FINIDR, s. r. o.



Dritte Auflage, 2020  
ISBN 978-3-8497-0088-1 (Printausgabe)  
ISBN 978-3-8497-8227-6 (ePub)  
© 2012, 2020 Carl-Auer-Systeme Verlag  
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg  
Alle Rechte vorbehalten



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren  
und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten haben,  
abonnieren Sie den Newsletter unter <http://www.carl-auer.de/newsletter>.

Carl-Auer Verlag GmbH  
Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg  
Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22  
[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

## **Vorwort ... 7**

Der Leitgedanke ... 7

Zu diesem Buch ... 10

## **1 Das Teammodell im Überblick ... 13**

1.1 Drei Anforderungen an jedes Team ... 13

1.2 Das Team und seine Umwelten ... 15

1.3 Wie beschreibt man die Ordnung eines Teams? ... 16

1.3.1 Stabilität und Dynamik,  
Kontinuität und Veränderung ... 16

1.3.2 Die Steuerung des Teams ... 18

1.4 Der Nutzen des Modells ... 18

## **2 Das Team am Start –**

### **Arbeitsbedingungen und ihre Wirkung ... 20**

2.1 Die Aufgabe –

Inhalt, Befristung und Standardisierung ... 22

2.1.1 Crews ... 23

2.1.2 Taskforces ... 23

2.1.3 Workteams ... 24

2.2 Die Zusammensetzung des Teams ... 25

2.2.1 Die Größe des Teams ... 26

2.2.2 Homogene oder heterogene Teams ... 27

2.3 Geführt oder selbst bestimmend –  
der Gestaltungsspielraum ... 28

2.4 Der steuernde Kontext ... 30

2.5 Wie »teamig« ist unser Team? ... 32

## **3 Praxisfälle: Die Ordnung entdecken und verändern ... 33**

3.1 Ein Team formiert sich ... 35

3.2 Der Neue macht nicht mit ... 43

3.3 Das gespaltene Team ... 52

3.4 Das unsolidarische Team ... 61

- 3.5 Die Leiterin, die nicht leitet ... 69
- 3.6 Wachstumsschmerzen oder: Die Saboteurin ... 77
- 3.7 Wiederbelebungsversuche ... 86

#### **4 Analyse, Intervention und Methoden ... 93**

- 4.1 Analyse und Intervention im sozialen System Team ... 94
- 4.2 Analysefragen und -aufgaben ... 97
  - 4.2.1 Die Lebenslinie eines Teams ... 97
  - 4.2.2 Die Analyse der Normen ... 99
  - 4.2.3 Die Analyse der Rollen ... 100
- 4.3 Beobachten mit dem Interesse, zu verstehen ... 101
- 4.4 Etwas zur Sprache bringen ... 103
  - 4.4.1 Den Entschluss fassen ... 104
  - 4.4.2 Wann, wo, mit wem? ... 105
  - 4.4.3 Die richtigen Worte finden ... 106
  - 4.4.4 Ein Thema erfolgreich setzen ... 107
  - 4.4.5 Wie beenden? ... 107
  - 4.4.6 Auch mal schweigen ... 108
- 4.5 Wie lernt ein Team Reflexion und Selbststeuerung? ... 109
  - 4.5.1 Das Schleifenmodell der Selbststeuerung ... 110
  - 4.5.2 Die Wirkung von Reflexion – Forschungsergebnisse ... 112
- 4.6 Wann braucht ein Team Hilfe von außen? ... 114
  - 4.6.1 Das Team in der Krise ... 115
  - 4.6.2 Regelmäßige Teampflege ... 116
  - 4.6.3 Unterstützung und Entlastung für die Leitung ... 116

#### **5 Wie lernt man Teamarbeit? ... 118**

- 5.1 Im Team arbeiten und aus den Erfahrungen lernen ... 118
- 5.2 In geschützten Situationen die eigene Wirkung erfahren und Neues ausprobieren ... 120

#### **Literatur ... 123**

#### **Über die Autoren ... 127**

### 3 Praxisfälle: Die Ordnung entdecken und verändern

In diesem Abschnitt schildern wir Fälle, praktische Situationen aus verschiedenen Teams, die die Teammitglieder als schwierig erleben und in denen sichtbar wird, dass die Arbeitsfähigkeit des jeweiligen Teams eingeschränkt ist. Die Ordnung des Teams ist unzureichend oder aus dem Gleichgewicht geraten. Wir betrachten diese Situationen durch verschiedene Brillen, von denen keine richtig oder falsch ist – vielmehr sind alle von Bedeutung. Dennoch muss man entscheiden, welche man als Grundlage für eine Intervention wählt.

Ein Modell nützt dann etwas, wenn wir es in den oft unklaren, immer komplexen Situationen des Alltags wiedererkennen können. Es gibt ja immer viel und vielerlei, worauf man schauen könnte. Das, was wir als »Situation« oder »Fall« bezeichnen, ist in Wirklichkeit nichts Abgegrenztes, sondern die Betrachter schneiden aus einem fortlaufenden Prozess etwas aus und nennen das einen Fall. Für das Verstehen eines Falls stellt das Modell einen Leitfaden bereit, an dem entlang Beteiligte und Betroffene – seien es Leiter, Berater oder Teammitglieder – sich aufmachen können, die Teamordnung zu entdecken, zu verstehen und vielleicht zu ändern. Einerseits liefert es Orientierung, indem es die Aufmerksamkeit auf bestimmte Eigenschaften der Situation lenkt – es begrenzt also den Blick. So trägt es dazu bei, den Betrachter sicher zu machen. Es verhindert, dass er in der Komplexität untergeht.

Auf der anderen Seite weitet es (hoffentlich) auch den Blick, weil es die Betrachter einlädt, auch einmal eine andere als die gewohnte Brille aufzusetzen. Die Güte eines Modells erweist sich daran, ob es zu Erkenntnissen führt, die weiterhelfen.

Wir haben typische Situationen und Probleme ausgewählt, mit denen viele Teamarbeiter zu tun haben und anhand deren sich besonders wichtige und immer wiederkehrende Fragestellungen der Teamarbeit darstellen lassen. Die Auswahl folgt somit keiner strengen theoretischen Systematik. Alle Fälle sind konkrete – für

die Darstellung anonymisierte – Fälle, mit denen wir selbst zu tun hatten oder die uns von Kollegen und Kolleginnen zur Verfügung gestellt wurden.

Die Schilderung soll beide Funktionen eines Modells nutzen. Sie soll den Blick weiten, indem sie jeweils mehrere Möglichkeiten des Verstehens der geschilderten Situation anbietet. Sie soll aber auch orientieren, denn es erfolgt die Entscheidung für eine der Möglichkeiten und, fußend auf dieser Entscheidung, die Darstellung einer bestimmten Interventionsrichtung.

Um die Orientierung zu erleichtern und wegen der besseren Übersichtlichkeit haben wir alle Fälle mit der folgenden Abfolge von Schritten auf gleiche Weise dargestellt:

- A) *Situationsbeschreibung*: Zuerst wird die Situation geschildert: Was ist sichtbar?
- B) *Folien des Verstehens*: Dann werden unter einer Leitfrage zwei oder mehr »Verstehensfolien« aufgelegt unter den Leitfragen: Welcher Blickwinkel hilft, die Ordnung des jeweiligen Teams zu erkennen? Wie kann man die Situation – auf unterschiedliche Weise – verstehen?
- C) *Bewertung und Entscheidung*: Hier soll die Bewertung der unterschiedlichen Folien deutlich werden: Welches halten wir für den wichtigsten Zugang zur Situation? Welche Interventionsrichtung ergibt sich daraus?
- D) *Handlungsoptionen*: Schließlich werden die Handlungsoptionen für die einzelnen Beteiligten umrissen: Wie, mit welchem Ziel und welchen Inhalten können Berater, Leiter und Teammitglieder intervenieren?
- E) *Modellbezug*: Hier werden einzelne Teile des Modells der Teamarbeit ausführlicher dargestellt, als das im einführenden Überblick (Kap. 1) möglich war. An dieser Stelle finden sich auch weiterführende Literaturempfehlungen.
- F) *Forschungsergebnisse*: In einigen Fällen weisen wir auf wichtige Forschungsergebnisse hin, die für den betreffenden Fall und die angelegten Folien von Bedeutung sind.

### 3.1 Ein Team formiert sich

Das neu zusammengestellte Entwicklungsteam kommt nicht so in Gang, wie es sich der verantwortliche Leiter vorstellt. Die Zusammenarbeit ist unverbindlich, Aufträge werden nicht erledigt, Absprachen nicht eingehalten. Liegt es am Leiter?

#### A) Situationsbeschreibung

Herr B. ist Ingenieur und Mitarbeiter einer Entwicklungsabteilung in einem großen Automobilkonzern. Er wurde damit beauftragt, ein Projekt zu leiten, in dem ein Katalysator für ein neues Modell entwickelt werden soll. Die sechs weiteren Mitglieder der Projektgruppe wurden für den Projektauftrag von ihren Vorgesetzten benannt, sie kommen aus verschiedenen Abteilungen: Motorenbauer, Elektroniker, Katalysatorhersteller. Sie sollen zusammen das Produkt entwickeln. Die Dauer des Projekts ist auf ca. zwei Jahre angelegt, es läuft parallel zu anderen Entwicklungen. Alles sind Ingenieure auf der Sachbearbeiterebene, einer gehört zu einer höheren Hierarchieebene und ist formal höhergestellt als Herr B. Die meisten sind zu Beginn des Projektes in anderen, weiter fortgeschrittenen Projekten engagiert, in denen sie unter dem Druck stehen, Ergebnisse zu liefern.

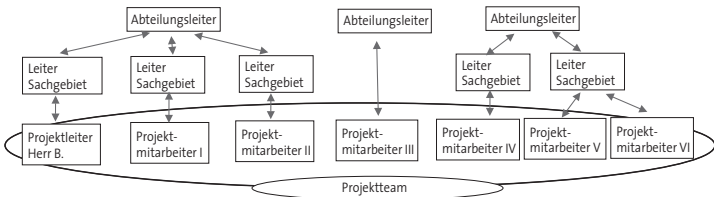


Abb. 3: Das Entwicklungsteam in der Organisation

In den ersten drei Monaten – die Projektgruppe trifft sich alle 14 Tage für drei Stunden – kommt das Projekt nicht richtig ins Laufen. Terminzusagen werden nicht eingehalten, vereinbarte Aufgaben nicht erledigt, und viele klagen, dass sie Wichtigeres zu tun hätten. Manche nehmen unregelmäßig an den Sitzungen teil, und der hierarchisch höhergestellte Kollege lässt sich immer entschuldigen.

Herr B., ein dynamischer und ehrgeiziger Mann, der seinen ersten Auftrag als Projektleiter als Auszeichnung und Bewährungsprobe ansieht, will ihn unbedingt erfolgreich durchführen. Bei den ersten Schwierigkeiten wird er aktiv, er bittet, ermahnt, konfrontiert die Gruppe, er sucht Kontakt zu den Einzelnen, schaut bei ihnen vor den Sitzungen vorbei, um sie an ihre Aufgaben zu erinnern – erfolglos. Er fühlt sich von den Kollegen in seiner Rolle nicht ernst genommen und hilflos, weil er keinen direkten Einfluss auf seine Projektmitarbeiter ausüben kann. Er gerät mehr und mehr unter Druck, weil er seinem Chef nicht von den erwarteten Fortschritten berichten kann. Er bekommt Selbstzweifel und fühlt sich der Aufgabe nicht gewachsen. Sein Selbstbild – das von einem guten Ingenieur, der auch Leitungs- und Managementaufgaben erfolgreich bewältigen kann –, kommt ins Wanken.

Zu diesem Zeitpunkt kommt Herr B. ins Coaching mit einem externen Berater, das Projektleitungen in dem Unternehmen generell angeboten wird. Seine Frage ist, wie er seine Leitungsaufgabe besser ausfüllen könne.

Zu Beginn will Herr B. unbedingt die Tricks herausfinden, wie er schnell und möglichst von Anfang an sein Projektteam zum Arbeiten bekommt. Seine Ohnmacht und seine Einflusslosigkeit nagen an seinem Selbstbewusstsein. Er hängt sich mächtig rein, redet mit allen, und die Kommunikation im Team läuft praktisch ausschließlich über ihn. Trotz dieser ganzen Aktivitäten kommt das Projekt nicht in Schwung.

## **B) Folien des Verstehens**

*Folie 1: Die Phase der Formierung:*

*Wann wird eine Versammlung zum Team?*

Die Projektgruppe ähnelt zunächst mehr einer Versammlung von Vertretern verschiedener technischer Abteilungen und weniger einer Projektgruppe, in der ein gemeinsames Ziel verfolgt wird. Die meisten Mitglieder der neuen Projektgruppe sind zudem mit dem Abschluss anderer Projekte beschäftigt, an denen sie längerfristig gearbeitet haben. Sie stehen vor der Entscheidung, wem gegenüber sie sich mehr verpflichtet und loyal fühlen und worauf sie ihre Aufmerksamkeit und ihre Energie konzentrieren: auf ihre Ab-



### 3.1 Ein Team formiert sich

teilung, auf das alte oder auf das neue Projekt. Die meisten wollen in ihren bisherigen Projekten erst den Endspurt hinlegen, bevor sie sich dem Neuen zuwenden.

In der neuen Gruppe fangen sie wieder von vorne an: Sie müssen die neue Aufgabe kennenlernen und herausfinden, welchen Beitrag sie leisten können. Sie sind dem Team zwar formal zugehört; wie ihr Platz dort aussieht, welche Rolle sie einnehmen werden, das muss sich im Zusammenspiel mit den anderen erst erweisen. Da ist es gut, die eigene Abteilung im Rücken zu haben, die man vertritt und auf deren Anforderungen an das Projekt man sich berufen kann.

Bis auf den Projektleiter und ein weiteres Mitglied sind alle noch auf ihre bisherigen Projekte und Arbeitsbereiche orientiert (s. Abb. 3). Sie nehmen an den Besprechungen teil oder auch nicht – ohne sich zur Mitarbeit verpflichtet zu fühlen und Verantwortung zu übernehmen.

In der nächsten Phase des Projektaufbaus orientieren sie sich mehr und mehr am Leiter des Projektes, sie erwarten von ihm, dass er die Gruppe zusammenführt und für Verbindlichkeit sorgt. Er soll aber auch Verständnis für die besondere Belastung haben, der die Einzelnen gerade ausgesetzt sind. Herr B. versucht, die Erwartungen zu erfüllen, indem er auf jeden eingeht und sich um alles kümmert. Mit der Zeit kommt er immer mehr unter Druck, weil der Erfolg ausbleibt. Einzelne Projektmitarbeiter werden zunehmend unzufrieden, weil andere nicht verlässlich mitarbeiten. Sie wenden sich an den Projektleiter: Er soll klären, mit wem denn jetzt zu rechnen sei und mit wem nicht. Die Kommunikation verläuft überwiegend sternförmig (s. Abb. 4).

Es dauert noch einige Zeit, bis einzelne Teammitglieder ihren Unmut öffentlich äußern und die gemeinten Kollegen direkt ansprechen. Schließlich nimmt die sternförmige Kommunikation über den Projektleiter ab, und es bildet sich ein Beziehungsnetz heraus, wie es für ein Team grundlegend ist. Der Teamleiter trägt dazu bei, indem er seine Aktivitäten reduziert und bei den Teamtreffen weniger Vorgaben macht als bisher (keine Abfrageunden, keine Übernahme von Aufträgen). Zugleich überspielt er die schwierige Situation mit den fehlenden Ergebnissen nicht mehr, sondern er legt die Probleme offen dar und konfrontiert die

Gruppe damit. Er sieht ein, dass er nicht alleine die ganze Verantwortung tragen kann, und lernt, seine Abhängigkeit von den anderen zu akzeptieren.

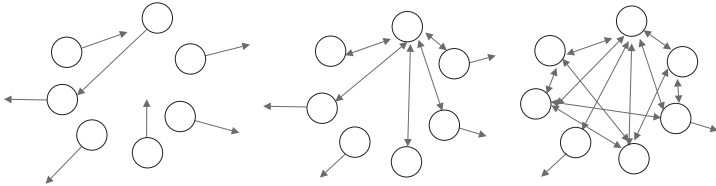


Abb. 4: Die Kommunikation in den Phasen des Projektbeginns

Die Teilnehmer beginnen, sich gegenseitig zu führen und aufeinander zu reagieren, und ein Teil des Teams mischt sich aktiv in das Geschehen ein. Am Projektleiter schätzen sie, dass er sie individuell anspricht und ihre jeweilige persönliche Situation und Belastung kennt und berücksichtigt.

Obwohl das Entwicklungsteam einen klaren Auftrag, die passende Zusammensetzung und einen motivierten Projektleiter hat, dauert es gut drei Monate, bis es gemeinsam zu arbeiten beginnt.

#### *Folie 2: Analyse der wirkenden Kräfte:*

##### *Wer unterstützt – wer blockiert?*

Mithilfe des externen Beraters beginnt Herr B. eine genaue Untersuchung der Situation in seinem Projekt: Wer ist am Projekt beteiligt, wie sind die Beteiligten eingebunden, wer hat welche Verantwortung und wie viel Macht, wer kann wen beeinflussen? Herr B. soll herausfinden, wo seine Verantwortung beginnt und wo sie endet. Für Dinge, auf die er keinen Einfluss hat, kann er auch nicht – als Einziger – verantwortlich sein.

Er beginnt, zwischen den einzelnen Projektteammitgliedern zu unterscheiden: Von wem fühlt er sich unterstützt, wen konnte er schon für das Projekt gewinnen, wer wäre als Nächster ins Boot zu holen, und wer ist schon drin? Durch die Beschäftigung mit den Einzelnen wächst bei ihm das Verständnis für ihre begrenzte und zögerliche Mitarbeit. Welche Interessengegensätze bestehen

### 3.1 Ein Team formiert sich

zwischen den Abteilungen, aus denen die Projektmitarbeiter kommen, und dem Katalysatorprojekt? Welche der Vorgesetzten unterstützen es, welche nicht?

Die Untersuchung der Situation führt auch dazu, die zwei Mitarbeiter zu identifizieren, die er überhaupt nicht erreichen kann. Es sind ein gleichgestellter und der hierarchisch höhergestellte Mitarbeiter. An dieser Stelle bittet er seinen Vorgesetzten, über deren Vorgesetzten auf die beiden Kollegen Einfluss zu nehmen, damit sie ihre Aufgaben in dem Projekt erfüllen.

Bei dem Gleichgestellten hat er damit Erfolg; er schließt sich dem Team an und nimmt auch am später entstehenden informellen Leben des Teams teil, der andere, der hierarchisch Übergeordnete, begrenzt seine Mitarbeit auf das sachlich unbedingt Notwendige. Das bleibt bis zum Ende so.

#### C) Bewertung und Entscheidung

Die erste Folie schaut auf die Entwicklung des ganzen Teams, die zweite auf die einzelnen handelnden Personen. In diesem Fall ist es wichtig, auf beide Ebenen gleichzeitig zu schauen, um weder die Einzelnen in ihrer Unterschiedlichkeit noch das Team in seiner Formierungsphase aus dem Blick zu verlieren.

#### D) Handlungsoptionen

Herr B., der Projektleiter, erlebt und versteht die Situation zunächst als persönliches Scheitern, trotz aller seiner Anstrengungen kommt das Projekt viel zu langsam voran. So verstärkt er seine Aktivitäten und versucht damit, die Schwierigkeiten zu bewältigen und zumindest den Anschein zu erwecken, dass alles in Ordnung ist.

Er kann diese Schiene des »Mehr desselben« dann verlassen, wenn er seine Versagensbrille ablegt und auf den Teamentwicklungsprozess und das Kräftespiel in dem Projekt schaut. Diese Einsichten sind allerdings mit einer heftigen Kränkung verbunden: Er muss sich eingestehen, dass er in seiner Leitungsrolle ohnmächtiger und abhängiger ist, als er dachte. Er kann den Projektfortschritt durch eigene Aktivität nur begrenzt beschleunigen – vielmehr kommt es darauf an, dass er sich zurücknimmt und Lücken entstehen lässt, die die Mitglieder des Teams mit ih-

rem Engagement füllen müssen. Wenn er sich weigert, alles über ihn laufen zu lassen, und den Konflikt nicht scheut, der aus dieser Enttäuschung der Erwartungen entsteht, kommt das Team langsam ans Arbeiten. Schweigen, Ratlosigkeit, Unzufriedenheit auszuhalten und nicht gleich aggressiv mit Anklagen oder beleidigtem Rückzug darauf zu reagieren, sondern mit Interesse für die Auseinandersetzung zur Verfügung zu stehen, das ist eine hohe Anforderung. So sollte Herr B. nicht nur verbal Verantwortung von den anderen einfordern, sondern ganz praktisch nicht mehr für all das sorgen, was die Teammitglieder selbst übernehmen können.

Die Analyse der unterstützenden und behindernden Kräfte in dem Team führt ihn zu einer differenzierten Einschätzung der Situation. Zugleich muss er nicht mehr auf die Abwesenden, die Blockierenden starren, sondern bekommt die Kooperierenden in den Blick. Diese Beziehungen sollte er pflegen. Er schert nicht mehr alle über einen Kamm z. B. mit allgemeinen Appellen zu mehr Engagement, sondern spricht Einzelne differenziert vor der Gruppe an und behandelt sie unterschiedlich.

Der gezielte Einsatz des eigenen Vorgesetzten (in diesem Fall Herrn B.s Vorgesetzten) setzt auch voraus, sich einzugestehen, dass man Hilfe braucht, dass der eigene Einfluss Grenzen hat.

## E) Modellbezug

### *Phasen der Teamentwicklung*

Wie entsteht die Ordnung im Team? Es gibt verschiedene Gruppenentwicklungsmodelle (im Überblick: Antons 2011; Schattenhofer 2009b, S. 34–42; P. Simon 2003), mit denen die Veränderungen in Gruppen als Abfolge aufeinander aufbauender oder sich abwechselnder Phasen beschrieben werden. Am gebräuchlichsten und bekanntesten sind die sogenannten Life-Cycle-Modelle, in denen Gruppen wie Individuen in verschiedenen Phasen heranwachsen.

In Arbeitsgruppen ließen sich diese Phasen und ebenso eine bestimmte Abfolge nicht nachweisen (P. Simon 2003, S. 50). Es erscheint uns deswegen nicht sinnvoll, mit gruppenspezifischen Phasenmodellen die Entwicklung von Teams zu beschreiben. Wir schlagen vor, zwischen drei Zuständen oder Phasen von Team-

### 3.1 Ein Team formiert sich

arbeit zu unterscheiden, in denen jeweils eine bestimmte Dynamik vorherrscht, die aber nicht gesetzmäßig hintereinander ablaufen: die Phase der Formierung, die Phase der Zusammenarbeit und des Zusammenschlusses und die Phase der Krise bzw. der »Metamorphose«.

#### 1) Die Phase der Formierung

In keinem Team lässt sich diese Phase überspringen, jedes Team muss von vorne anfangen und im Zusammenspiel der Bedingungen, die der Kontext setzt (s. Kap. 2), zu einer Ordnung finden. Der Anfang ist von Offenheit und vielen Möglichkeiten bestimmt, aber zugleich von Unsicherheit und Verunsicherung, weil niemand weiß und vorhersagen kann, wie man in diesem neuen Team mit den anderen und der Aufgabe zurechtkommen wird. Die Unsicherheit wird gerne damit überspielt, dass man so tut, als wäre man schon ein Team. Man plant und entscheidet, aber die Pläne und Entscheidungen werden nicht umgesetzt. Man einigt sich schnell auf ein Ziel oder ein Vorgehen, aber es stellt sich heraus, dass alle etwas anderes darunter verstehen. Diese Phase ist nicht durch minutiöse Planung und genau Regelungen zu bewältigen, erst die Erfahrungen, die die Teammitglieder miteinander machen, zeigen, welche Regeln und Normen gelten und welche Pläne befolgt werden. In dieser Phase, die, wie schon erwähnt, in Teams ca. drei bis sechs Monate dauert, ist es wichtig, darauf zu achten, dass die Einzelnen in Erscheinung treten und die anderen kennenlernen, dass erste Kooperationserfahrungen gemacht und ausgewertet werden können, ohne dass alles schon für die Ewigkeit festgelegt wird. Je mehr Auseinandersetzung und Reibung in dieser Phase stattfinden, so unsere Erfahrung, desto funktionaler ist die daraus entstehende Ordnung. Damit wird verhindert, dass die erste die erst beste Ordnung ist – das wäre im Beispiel die sternförmige Kommunikation über den Projektleiter.

#### 2) Phase der Zusammenarbeit und des Zusammenschlusses

Dieser Zustand zeichnet sich dadurch aus, dass die entstandene Ordnung nicht mehr infrage gestellt wird. Es ist ein eher harmonischer Zustand, die Gemeinsamkeiten und die Bedeutung des Teams werden betont, Konflikte vermieden, unterschiedliche Mei-

nungen, die den Frieden stören könnten, werden ausgeklammert. Es besteht die Tendenz, in gleicher Weise wie bisher fortzufahren, ob das nun zweckmäßig ist oder nicht (Phase der Trägheit nach Gersick 1988).

Die Einzelnen haben ihren Platz im Team gefunden, sich in die interne Hierarchie eingeordnet, es ist klar, wer mehr und wer weniger zu sagen hat, welche Rolle die formellen und informellen Leiter spielen, wer mit wem besser zurechtkommt und mit wem nicht.

Man ist stolz auf das Erreichte, gerade dann, wenn sich Erfolge einstellen, und das Team wird idealisiert. Um diesen Zustand möglichst lange aufrechtzuerhalten, werden Veränderungen in den Umwelten, neue Aufgaben von außen ebenso wie neue Bedürfnisse der Mitglieder lange Zeit ausgeblendet und nicht zur Kenntnis genommen.

Außenstehende wundern sich, dass die eingetrampelten Pfade auch dann noch gegangen werden, wenn sie längst nicht mehr zum gewünschten Ziel führen. Sie übersehen leicht, dass das Team damit die eigene Identität schützt. Dieser Zustand hält vor allem dann lange an, wenn das Team erfolgreich ist, unter Umständen über Jahre.

### 3) Phase der Krise und »Metamorphose«

(Arrow et al. 2000, p. 213)

Fast alle Fälle, die wir in diesem Buch beschreiben, handeln von Teams, die in eine Krise geraten sind. Auslöser für Krisen sind Veränderungen in den Umwelten: Neue Anforderungen, neue Erwartungen der Mitglieder, Unzufriedenheit bei den Kunden bzw. Klienten etc. – oder es wird klar, dass die Ziele auf dem bisherigen Weg nicht erreicht werden können. Nach der Studie von Gersick (1988) überprüfen Projektgruppen nach der Halbzeit ihres Bestehens die Vorgehensweise, die sie seit dem Anfang konstant beibehalten haben. Jetzt wird die bestehende Ordnung infrage gestellt, Konflikte kommen an die Oberfläche, und zwar nicht nur die aktuellen, sondern auch die, die in der Phase 2 zurückgehalten wurden. Vieles erscheint jetzt in einem neuen Licht und wird neu bewertet, es ist ein spannungsreicher Zustand, in dem die Unterschiede betont werden.

### 3.2 *Der Neue macht nicht mit*

Im besten Fall passt sich das Team an die neuen Bedingungen an, verwandelt sich und findet ein neues Gleichgewicht. Erfolgreich bewältigte Krisen werden von den Beteiligten an »selbst organisierten« Arbeitsgruppen und Initiativen als Erwachsenwerden der Gruppe erlebt und beschrieben, als eine bestandene Bewährungsprobe, die zu einer realistischeren Einschätzung der eigenen Möglichkeiten führt (vgl. Schattenhofer 1992). Das kann man auch auf Teams in Organisationen übertragen.

Krisen als Anstöße für Veränderungen können auch planvoll herbeigeführt werden, indem Teams sich z. B. regelmäßig einer Reflexion unterziehen (s. Abschn. 4.6).

#### **3.2 *Der Neue macht nicht mit***

*In diesem Team finden regelmäßige und verpflichtende Besprechungen statt. Ein neuer Kollege weigert sich, daran teilzunehmen, und bringt dadurch alle anderen gegen sich auf. Auch der Projektleiter wird geschwächt, weil er sich gegenüber dem Neuen nicht durchsetzen kann.*

##### **A) Situationsbeschreibung**

Herr P. (35 Jahre) ist Projektleiter eines interdisziplinären Forschungsteams, das an Fragen der technischen Verbindung des Fernsehens mit dem Internet arbeitet. Das Team besteht aus sieben wissenschaftlichen Mitarbeitern und drei wissenschaftlichen Hilfskräften: Informatikern, Mathematikern und Medieninformatikern. Alle sind männlich und zwischen 20 und 30 Jahren alt. Herr P. und zwei weitere Projektmitarbeiter sind bei der Großforschungseinrichtung fest angestellt, die anderen haben Fünfjahresverträge, verbunden mit der Möglichkeit zur Promotion. Das Projekt wird, wie alle anderen der Gesellschaft, zu 70 % aus der Wirtschaft finanziert.

Das Team arbeitet kontinuierlich in diesem Bereich und sorgt selbst für Anschlussprojekte. Es ist weltweit mit anderen Forschungseinrichtungen vernetzt. Die fest angestellten Mitarbeiter werden nach der Promotion oft von Unternehmen abgeworben, was gerne gesehen wird, weil so die Vernetzung mit den Auftraggebern aufrechterhalten bleibt. Die wissenschaftlichen Hilfskräfte