ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Martin, Albert

Research Report

Die Rolle des Führers bei der Entwicklung von Teams

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, No. 13

Provided in Cooperation with:
Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung (IMF)

Suggested Citation: Martin, Albert (2001) : Die Rolle des Führers bei der Entwicklung von Teams, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, No. 13, Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung, Lüneburg

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/60450

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

UNIVERSITÄT LÜNEBURG
Institut für Mittelstandsforschung
Prof. Dr. Albert Martin

Die Rolle des Führers bei der Entwicklung von Teams

Albert Martin

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung

Heft 13

Lüneburg 2001

Universität Lüneburg
Institut für Mittelstandsforschung
21332 Lüneburg
Tel.: 0 41 31/78 21 31
Fax: 0 41 31/78 21 39

GLIEDERUNG

1. DAS TEAM ALS IDEAL 1
2. IST TEAMARBEIT IMMER SINNVOLL? 4
3. GELINGENDE INTERAKTION 7
4. DIE DYNAMIK DES TEAMS 9
5. VON STUFE ZU STUFE 20
6. DIE ROLLE DER FÜHRUNG 21
7. DIE BEDEUTSAMKEIT DES KONTEXTS 26
8. SCHLUßBEMERKUNG 27

1. Das Team als Ideal

Wenn man den Managementbüchern, einschlägigen Fachzeitschriften und der Öffentlichkeitsarbeit der Unternehmen glauben darf, dann ist in der Welt der Wirtschaft das Zeitalter des Teams angebrochen. Unternehmen präsentieren sich jedenfalls zunehmend und mit Emphase als „starke Teams". Selbst ein ehemaliges Staatsunternehmen, das bis vor kurzem noch als betuliche Behörde galt, wirbt mit dem Slogan „Im Team ist alles möglich". Der Kunde findet „kompetente Ansprech*partner*" und wird von agilen Teams umsorgt, die auf alle seine Bedürfnisse eingehen. Nicht nur nach außen, auch nach innen wird in Unternehmen der Service-Gedanke großgeschrieben, Tätigkeiten werden miteinander vernetzt, und die Mitarbeiter werden darauf getrimmt, auch in ihren Kollegen Kunden zu sehen, die einen Anspruch auf umfassende und prompte Dienstleistung besitzen. Das klingt alles sehr optimistisch. Während Organisationstheorien noch die Beschwerlichkeit der Bürokratie und deren Zuständigkeitsdefizite beklagen, folgt die Realität der Unternehmen dem Leitbild des flexiblen und ständig bereiten Teams. Und selbst mächtige Vorstandschefs sehen sich plötzlich nicht mehr als Leiter und Lenker, sondern bescheiden nur noch als Mitglieder „ihres" Führungsteams. Auch außerhalb der Wirtschaft grassiert das Teamfieber. Stadtverwaltungen präsentieren sich ebenso als Teams wie Hochschulen und Sozialeinrichtungen. Die Teamvokabel findet also allenthalben Resonanz und so nimmt es nicht wunder, wenn Begriffe wie Nachrichtenteam, Forscherteam

oder Ärzteteam wie selbstverständlich auch in die Mediensprache Eingang gefunden haben. Selbst im Sport - und auch in Sportarten, in denen doch letztlich nur der individuelle Ruhm zählt - hat man das Team entdeckt. Bei Radrennen leisten rangniedere Teammitglieder beispielsweise klaglos aufreibende Zubringerdienste, um ihrem Team-Star zum Erfolg zu verhelfen. Der Dank des Siegers an „sein" Team ist ihnen gewiß.

Die Glorifizierung des Teams ist einigermaßen erstaunlich in einer individualistischen Gesellschaft, die vornehmlich ichbezogene Tugenden belohnt.

Und sie paßt nur schlecht zu den öffentlichen Appellen, die eine neue Kultur der Selbständigkeit einfordern. Nicht allein, daß Existenzgründer zu den neuen Helden der Arbeit stilisiert werden, jeder „normale" Arbeitnehmer soll bekanntlich zum Unternehmer mutieren, zum Unternehmer seiner selbst, d.h. genauer betrachtet: zum aufgeklärten Verwerter seiner Arbeitskraft.

Wie erklärt sich der Widerspruch zwischen einem Ethos individueller Leistung und der Propagierung des Teamgedankens? Realistisch betrachtet, steckt hinter der Teameuphorie viel Rhetorik, die eigentlich auch leicht zu durchschauen ist. Der individuelle Ehrgeiz soll als Motivationsmotor natürlich nicht abgeschafft, er soll durch die Rückbindung an die Gruppe nur domestiziert werden. Und was die Umsetzung des Teamgedankens angeht: selbst die bescheidene „Gruppenarbeit" ist in der Arbeitswelt nach wie vor die Ausnahme und vieles, was unter dem Terminus „Gruppenarbeit" abgehandelt wird, verdient nicht einmal diesen Namen und schon gar nicht die emphatische Bezeichnung „Teamarbeit". Denn was versteht man gemeinhin unter einem Team?

Letztlich und unbeschadet der Vielfalt der angebotenen Definitionen doch immer nur die Idealform einer effizienten Gruppe: In einem Team stimmt alles, die Teammitglieder verstehen sich „blind", fällt ein Teammitglied aus, dann springt ungefragt ein anderes Teammitglied ein, das Team organisiert und motiviert sich selbst, die Teammitglieder sind vom Teamgeist beseelt, das eigene Interesse tritt hinter das Gesamtinteresse zurück, Probleme werden gemeinsam und kooperativ gelöst.

Angesichts dieser Wunschphantasien ist es nicht verwunderlich, daß die Wirklichkeit nicht nachkommt. Arbeitsgruppen bleiben in Vorformen echter Teamarbeit stecken. Dies hat seinen guten Grund, denn Teamarbeit ist nicht nur Arbeit *im* Team, sondern ganz wesentlich auch Arbeit *am* Team. Und Kooperation funktioniert nicht von selbst, sie erfordert Einsicht und Geduld , sie „kostet" Zeit, Engagement und Kraft. Es ist daher wenig erstaunlich, daß die Gruppenarbeit oft nicht das erbringt, was man sich von ihr erhofft.

An dieser Stelle setzen Konzepte zur „Teamentwicklung" an. In ihnen geht es darum, die Gruppe auf ein höheres Niveau zu führen, die Motivation, die Kooperation und den Zusammenhalt der Gruppen zu verbessern. Die Rezepte, mit denen sie operieren, sind aber meist wesentlich älter als der neue Trend, auch wenn sie mit extravaganten Begriffen wie „Gung ho", „systemisches NLP" oder „Turbo Training" geschmückt werden.[1] Letztlich geht es immer um die Kernprobleme der sozialen Interaktion, um die fehlende Sensibilität der Gruppenmitglieder für soziale Prozesse und für die Bedürfnisse der Kollegen, um Verständigungs- und Verständnisprobleme und um mangelhafte Fähigkeiten der Konfliktaustragung. Zur Behandlung all dieser Probleme gibt es eine beachtliche Tradition gruppendynamischer Konzepte und Methoden. Übungen in „T-Gruppen", das „Sensitivity Training" und „Themenzentrierte Interaktion" gehören zum Standardrepertoire einer bunten und kaum überschaubaren Schar von Anbietern auf dem Markt für Personal- und Organisationsentwicklung.[2] Allerdings gründen nicht alle Gestaltungsansätze in der Gruppendynamik. Manche Konzepte ignorieren die psychologischen Mikroprozesse und verwenden „harte" Methoden, die auf Belohnung und Bestrafung und auf „technokratische" Vorgaben setzen.[3] Dahinter steht nicht selten die Überzeugung, daß die Gruppenleistung wesentlich stärker von den gegebenen Anreizstrukturen als vom internen sozialen Milieu bestimmt wird. Das Gruppengleichgewicht ist gewissermaßen eine nachgelagerte Größe, die sich auf die jeweilige Bedingungskonstellation hin einpendelt. Nach dieser Vorstellung sind Gruppenseminare zur Konfliktbewältigung nur bedingt sinnvoll, mehr Erfolg versprechen klare Zielvorgaben und fixe Termine, deren Einhaltung streng zu kontrollieren sei.

Wie immer man diese Auffassung beurteilen will, sie kann für sich geltend machen, daß es keine Standardlösungen zur Bewältigung von Teamproblemen gibt. Je nach Gruppenzusammensetzung, Aufgabe, Erfahrung und Kultur erweisen sich andere Verhaltensweisen als effizient. Was läge also näher, als es der Gruppe selbst zu überlassen, wie sie ihre internen Auseinandersetzungen reguliert? Wie so oft liegt auch in diesem Streit die Wahrheit in der Mitte.

Das übliche „Teamtraining“ setzt in der Tat eindimensional auf die Verbesserung von „Teamkompetenz“, ohne Berücksichtigung situativer Besonderheiten. Ebenso wenig überzeugend ist andererseits die Annahme einer vollständigen Relativität gruppendynamischer Vorgänge. Selbst die angeführte Anreizsteuerung, die das Gruppengeschehen in eine Black Box steckt, geht von bestimmten Annahmen über das Funktionieren von Gruppenarbeit aus.

Im folgenden werden einige grundlegende Zusammenhänge behandelt, die die Funktionsweise und Weiterentwicklung sozialer Gruppen bestimmen. Ich will mich dabei auf die „kleine“ Gruppe konzentrieren, wobei ich aber auch Konzepte benutzen werde, die normalerweise nur in der gesellschaftstheoretischen Diskussion – also bei der Betrachtung großer Gruppen – Verwendung finden. Die Möglichkeit einer solchen Anleihe zeigt, daß es fundamentale und universelle soziale Mechanismen gibt, die das soziale Miteinander bestimmen, gleichgültig welche Qualitäten die jeweiligen Kooperationsformen auch sonst haben mögen.

2. Ist Teamarbeit immer sinnvoll?

Bevor hierauf näher eingegangen wird, sei zuvor die Frage gestellt, unter welchen Umständen Gruppen- oder Teamarbeit überhaupt sinnvoll ist. Viele - wenn nicht die meisten - Aufgaben in einer Organisation werden nämlich besser von Individuen als von Gruppen bewältigt. Dennoch gibt es natürlich auch Aufgaben, die für die Bearbeitung durch Gruppen prädestiniert sind.

Aufgaben für Einzelarbeit	Vermischung von Einzel- und Gruppenarbeit	Aufgaben für Teamarbeit
Romane schreiben	Eine Theorie entwickeln	Die Arktis erforschen
Vorträge halten	Ein Seminar leiten	Tagungen organisieren
Einen Lkw fahren	Ein Flugzeug fliegen	In einem Boot rudern
Schuhe besohlen	Ein Fahrzeug montieren	Ein Zirkuszelt aufbauen
Militäreinheiten führen	Ein Unternehmen leiten	Volleyball spielen

Abb. 1: Teamarbeit und Einzelarbeit

Wie Abbildung 1 beispielhaft zeigt, gibt es auch Grenzfälle. Erfahrungsgemäß entstehen beispielsweise gute Romane sehr selten in Gemeinschaftsarbeit. Anders ist dies bei der Entwicklung von wissenschaftlichen Erkenntnissen. Diesbezüglich kehren sich die Verhältnisse geradezu um. Die zündende Idee für eine neue Theorie stammt normalerweise von einer Einzelperson, die Ausarbeitung von Theorien ist meistens eine kollektive Leistung. Im Gegensatz hierzu liegt die Kunst eines Romanautors in aller Regel in der Exposition und Durchführung, d.h. er greift auf bereits vorliegende Ideen und gibt diesen eine einzigartige Form. Ganz allgemein bleiben geistige Großtaten eher im Bereich des Individuellen. Projekte, die einen hohen materiellen Einsatz fordern, sind dagegen das Resultat von Gruppenarbeit. So empfiehlt es sich nicht, als „Einzelkämpfer“ den Südpol erkunden zu wollen, denn Entdeckungsreisen waren nicht zufällig kollektive Unternehmungen. Die in Abbildung 1 aufgeführten Beispiele zeigen aber auch, daß es keine Eindeutigkeit in der Übertragung einer konkreten Aufgabe auf einzelne Personen oder auf Teams gibt. So gibt es zwar kaum einen Zweifel daran, daß große Düsenjets nur von einem Team geführt werden können. Dessen ungeachtet ist aber auch und zuerst die Leistung des Flugkapitäns gefragt. Einzel- und Teamarbeit vermischen sich bei manchen Aufgaben zu einem kaum entwirrbaren Knäuel.

Was macht Gruppen- oder Teamarbeit nun aber besonders attraktiv? In Abbildung 2 sind die wichtigsten Gründe aufgeführt, die für die Einführung von Gruppenarbeit sprechen. Danach empfiehlt sich Gruppenarbeit nur dann,

wenn die Zusammenarbeit nicht nur „additiv“ ist, sondern aus der spezifischen Konstellation „Synergien“ entstehen. Derartige „Prozessgewinne“ sind dann zu erwarten, wenn sich die Fähigkeiten der Gruppenmitglieder wechselseitig ergänzen, wenn aus der selbstbestimmten Arbeitsteilung Produktivitätsvorteile resultieren, wenn durch Gruppenarbeit der Zusammenhalt gefestigt wird und wenn aus dem gemeinsamen Tun Begeisterung für die Aufgabe wächst.

Prozessgewinne	Prozessverluste
Ergänzung der Fähigkeiten	Verständigungsprobleme
Flexible Arbeitsteilung	Abstimmungsprobleme
Gemeinschaftsgefühl	Gruppendenken
Begeisterung	Soziale Faulheit

Abb. 2: Prozeßgewinne und -verluste bei der Gruppenarbeit

Spiegelbildlich hierzu kann Gruppenarbeit aber auch nachteilig sein. Unterschiedliche Fähigkeiten erhöhen zwar das Problemlösungspotential, sie führen aber nicht selten auch zu erheblichen Verständigungsproblemen. Und auch die Vorteile der Arbeitsteilung können sich auflösen, nämlich dann, wenn die mit der Arbeitsteilung verbundenen Abstimmungsprobleme nicht gelöst werden. Ebenso gehen von einer starken emotionalen Bindung ambivalente Wirkungen aus. Einerseits stärkt sie die Bereitschaft, die eigenen Ziele zugunsten der anderen Gruppenmitglieder zurückzustellen, andererseits engt sie die Bewegungsfähigkeit ein: als opportun gilt nur das, was sich mit der Gruppenideologie verträgt, innovative und andersartige Ideen werden leicht als Abweichung und Bedrohung empfunden.[4] Und schließlich muß Gruppenarbeit nicht begeistern, denn leider ist Motivation nicht ansteckend. Im Gegenteil: wenig motivierte Personen ziehen eine Gruppe meist auf ihr geringes Leistungsniveau herab.[5] Außerdem liefert Gruppenarbeit häufig Anlaß zur Versuchung von „Freerider-Verhalten“, also dazu, die anderen die Arbeit machen zu lassen, sich selbst aber tunlichst zurückzuhalten.

Zusammengefaßt: Gruppen- oder Teamarbeit bietet sich immer dann an, wenn die Prozeßgewinne größer als die Prozeßverluste sind. Im Einzelfall können die jeweils wirksamen Kräfte durchaus gegenläufiger Natur sein.

Zusammenfassend sei festgehalten, daß in der Gruppenarbeit zwar ein hohes Potential steckt, das aber leicht verspielt werden kann. Im folgenden sei hierauf etwas systematischer eingegangen.

3. Gelingende Interaktion

Gruppenarbeit ist (auch) ein Test auf Streßtoleranz. Jeder, der die Freude hat, in Kommissionen, Projekten oder auch in der täglichen Arbeit mit anderen zusammenarbeiten zu dürfen, kann hiervon ein Lied singen. Aus theoretischer Sicht muß man sich ohnehin fragen, wie es - angesichts der vielen Schwierigkeiten, die selbst in den einfachsten Interaktionen stecken - überhaupt möglich ist, daß Menschen dauerhaft miteinander kooperieren. Was macht das soziale Miteinander so schwierig oder anders herum gefragt, welches sind die Bedingungen einer gelingenden Interaktion?

Eine umfassende Antwort auf diese Frage ist natürlich nicht möglich. Immerhin aber lassen sich einige „unhintergehbare“ Grundprobleme benennen, die jede menschliche Begegnung begleiten. Interessanterweise spezialisieren sich die verschiedenen Sozialwissenschaften auf jeweils eines der von uns identifizierten Grundprobleme und nehmen es unglücklicherweise für das Ganze. Will man dem sozialen Geschehen keinen Zwang antun, dann muß man die Grundvoraussetzungen der sozialen Interaktion alle gleichermaßen beachten.[6]

Die erste Grundvoraussetzung einer gelingenden Interaktion richtet sich auf die Frage, warum eine Interaktion überhaupt zustande kommt. Menschen interagieren nur dann, wenn ihnen die Interaktion etwas bietet. Die Interaktion muß beiden Seiten einen „Nutzen“ bringen, d.h. sie muß „attraktiv“ sein. Der *Ertrag* der Interaktion ist die motivationale Grundlage der Interaktion. Wenn sich einer der Partner wenig von der Interaktion verspricht, wird er sich zurückziehen. Umgekehrt gilt aber dasselbe. Auch der andere Partner achtet darauf, ob ihm die Interaktion etwas „bringt“. Attraktivität enthält also ein sehr

aktives Moment: wenn ich an der Interaktion interessiert bin, muß ich dafür sorgen, daß auch mein Partner Interesse an der Interaktion gewinnt. Attraktivität hat also einen Bring- und einen Holcharakter.

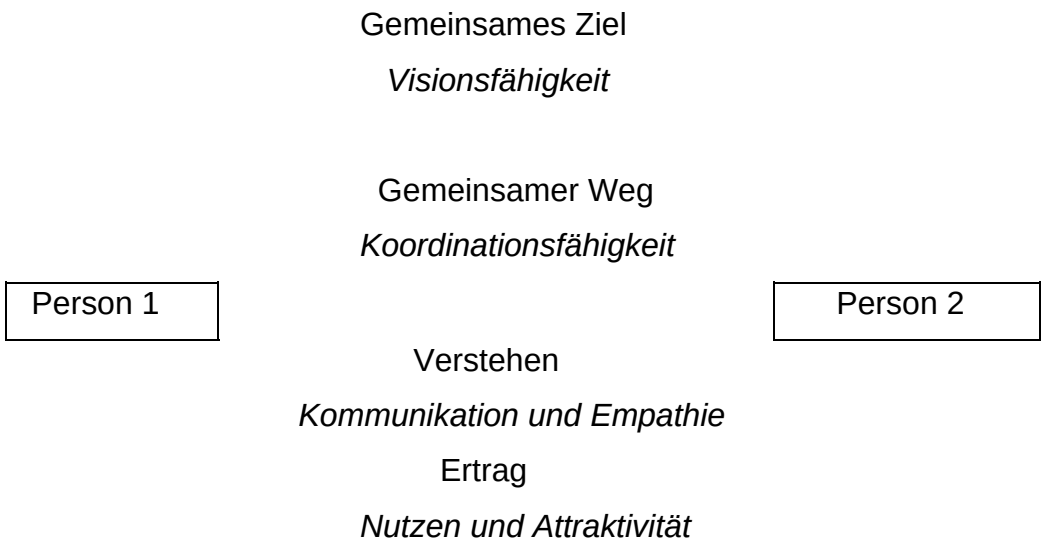

Abb. 3: Grundvoraussetzungen einer gelingenden Interaktion

Eine weitere unverzichtbare Voraussetzung gelingender Interaktion ist eine hinreichende *Kommunikation*. Mißlingt die Kommunikation, kommt es auch zu keiner stabilen Interaktion. Ebenso wie die Attraktivität hat auch die Kommunikation zwei Seiten. Eine wirkliche Kommunikation liegt nur dann vor, wenn es einem gelingt, sich verständlich zu machen, was aber voraussetzt, daß der Interaktionspartner mitspielt, wenn er die andere Person verstehen will und verstehen kann. Neben Attraktivität und Kommunikation sind zwei weitere Aspekte der Interaktion zu beachten, die vor allem den kooperativen Charakter von Interaktionen betonen. Eine Interaktion wird – wie gesagt – nur dann Bestand haben, wenn die Beteiligten einen Nutzen aus der Interaktion ziehen. Interaktionsbeziehungen werden also nur dann stabil sein, wenn es den Beteiligten gelingt, Handlungsergebnisse zu erkunden, die für beide einen Gewinn darstellen oder anders ausgedrückt, wenn sie sich auf *gemeinsame Ziele* einigen können. Dabei ist der Begriff „Ziel“ sehr umfassend zu verstehen. Es geht um die Entwicklung gemeinsamer Perspektiven und um die

Gestaltung eines gemeinsamen Handlungsraumes. In guten Beziehungen läßt man sich nicht von aktuellen Interaktionsproblemen gefangennehmen, das konkrete Interaktionsgeschehen steht vielmehr in einem umfassenden Zusammenhang. Gute Beziehungen haben „Transzendenz“. Die Partner erkunden gemeinsame Handlungsmöglichkeiten und sie sind an der Weiterentwicklung der Beziehung interessiert.

Interaktionen leben aber nicht nur vom Ergebnis her, wesentlich nachdrücklicher auf das Erleben und damit das Handeln wirken die Mühen und Freuden der konkreten Handlungen. Die Verabredung und Abstimmung der Einzelhandlungen, also der Handlungen, die zur Zielerreichung beitragen sollen, ist eine zentrale Herausforderung für jede Interaktion. Wenn es z.B. nicht gelingt, bestimmte Aufgaben in befriedigender Weise aufzuteilen, wenn der eine immer die unangenehmen, der andere die attraktiven Aufgaben erhält, wenn die Aufgabenbelastung ungleichgewichtig ist usw., dann wird die Interaktion mißlingen. Man muß sich also nicht nur auf gemeinsame Ziele, sondern auch auf einen *gemeinsamen Weg* verständigen.

4. Die Dynamik des Teams

Gruppen verändern sich. Eine neu gebildete Gruppe ist noch kein Team. Sie kann sich allenfalls zum Team hin entwickeln. Umgekehrt können Gruppen auch zerfallen, eine gut eingespielte Mannschaft kann ihren Zusammenhalt und ihre Leistungsfähigkeit verlieren. Aus praktischer Sicht wünscht man sich natürlich eine Höherentwicklung. Aus theoretischer Sicht hat diese allerdings ihren Preis. Teams lassen sich nicht auf dem Reißbrett entwerfen und anschließend problemlos installieren. Damit sie wie gewünscht funktionieren können, müssen sie einen manchmal auch schmerzlichen Prozeß durchlaufen. Ein bekanntes Entwicklungsmodell stammt von Bruce Tuckman.[7] Dieses stellt die interpersonellen Konflikte, die im Zuge der Gruppenarbeit auftreten, heraus. Findet die Gruppe keine Konfliktbewältigungsstrategien, dann wird dies die Arbeitsphase der Gruppe nachhaltig belasten. Ein bedürfnisorientiertes Entwicklungsmodell findet man bei Eric Neilsen.[8] Danach tritt je nach Entwicklungsstufe eines der sozialen Grundbedürfnisse nach „Zugehörigkeit“, „Einflußnahme“ und „Intimität“

besonders hervor. Um überhaupt in der Gruppe Fuß zu fassen, versichern sie sich – nach dieser Auffassung – erst ihrer „Zugehörigkeit“. Sie bemühen sich darum, als vollwertiges Gruppenmitglied anerkannt zu werden. Erst diese Anerkennung gibt ihnen die Plattform, von der

aus sie versuchen können, das Gruppengeschehen zu beeinflussen. Aber auch dieses Bedürfnis verliert, wenn es gesättigt ist – seine verhaltensbestimmende Kraft. Nach Neilsen gewinnt dann, wenn man akzeptiert und einflußreich ist, das Bedürfnis nach emotionaler Anteilnahme, nach Sympathie und Wärme die Oberhand. Der besondere Vorzug dieses Modells besteht in der Erkenntnis, daß die daraus resultierenden Probleme nicht restlos aufgelöst werden können. An diesen Gedanken knüpft auch unser eigenes Modell an. Es stellt aber anders als das Neilsen-Modell nicht auf die Bedürfnisse der Gruppenmitglieder ab, sondern auf die jeweils gegebene soziale Situation. Entwicklungsstufen sind nach unserer Auffassung außerdem nicht bloße Durchgangsstufen, sie konstituieren vielmehr eine jeweils eigene soziale Welt. Besondere Bedeutung erhalten damit die folgenden fünf Grundüberlegungen:

(1) Jede Entwicklungsstufe einer sozialen Gruppe (oder auch: eines sozialen Verbandes) ist durch eine jeweils eigene Problematik gekennzeichnet. Diese Problematik resultiert aus der Lösung, die in der vorangegangen Stufe entwickelt wurde. Wir rekurrieren damit also auf die nicht ganz neue Idee des dialektischen Dreischritts, wonach aus These und Antithese die Synthese entsteht, die den Kern ihres Scheiterns und ihrer erneuten Überwindung schon in sich trägt. Allerdings nur den Kern, denn die Gruppe findet *nicht notwendigerweise* zu einer Lösung der sich in der jeweiligen Reifestufe stellenden Probleme und kommt damit auch nicht unbedingt zu einer höheren Reife.

(2) Die jeweilige Entwicklungsstufe bildet eine ganz eigene soziale Situation, die das Denken und Handeln in *umfassender* Weise bestimmt. In einer „Tauschgesellschaft“ lebt man beispielsweise anders als in einer „Gemeinschaft“ (s.u.). Die Mitglieder haben unterschiedliche Erwartungen, Bedürfnisse und Ziele, die Gefühlslage ist anders, es herrschen andere soziale Normen, Rollen, Interaktionsanlässe usw. Anders ausgedrückt, je nach

Entwicklungsstufe einer Gruppe lebt man auch in einer anderen sozialen Welt. Psychologisch gesehen gleicht der Übergang von einer Stufe auf eine andere Stufe einem „Gestalt-Switch".

(3) Jede „Gesellungsform" (jede „Entwicklungs- oder Reifephase") besitzt ihre je eigene Grundthematik. Es gibt wie oben beschrieben fünf Grundprobleme sozialer Interaktion und damit auch fünf Gesellungsformen. Damit eine soziale Begegnung überhaupt gelingen kann, muß jedes dieser Grundprobleme gelöst werden. Ansonsten sind „Störungen" zu erwarten, die das Gelingen der Zusammenarbeit gefährden. Das bedeutet aber auch, daß in jeder Gesellungsform immer auch jedes der Grundprobleme vorhanden ist. Allerdings wechselt die Bedeutung. Die Grundprobleme stellen sich in unterschiedlicher Schärfe. Das Verhältnis der Grundprobleme entspricht dem Verhältnis von Figur und Grund. Einzelne Grundprobleme drängen sich in den Vordergrund, die übrigen bleiben latent im Hintergrund wirksam.

(4) Es gibt keine unumkehrbare Höherentwicklung, keine selbstlaufende „Reifung". Es besteht immer die Gefahr, daß eine Gruppe in frühere Phasen zurückgeworfen wird („Regression"). Andererseits sind die Reifestufen auch von einer gewissen Stabilität. Jedenfalls sollte man nur dann von einer höheren Reife sprechen, wenn sie nicht ohne weiteres wieder erschüttert werden kann. Die Diagnose, in welcher Reifestufe sich eine Gruppe befindet, sollte sich also nicht von oberflächlichen Phänomenen (Selbstbild der Gruppe, häufiges Zusammentreffen usw.) täuschen lassen. Eine Gruppe befindet sich immer nur in der Reifestufe, die sie nicht anläßlich von Anfechtungen gleich wieder hinter sich läßt.

(5) Die sich in einer gegebenen Reifephase stellenden Probleme bilden einen Problemkomplex, der weiter ausdifferenziert werden kann. Zwei Aspekte verdienen besonders herausgestellt zu werden: erstens, das psychologische Grunddilemma, in dem sich die jeweiligen Gruppenmitglieder befinden – ohne eine befriedigende Auflösung dieses Grunddilemmas kommt es zu keiner Weiterentwicklung der Gruppe – und zweitens, das dominierende „gruppenaverse" Verhaltensmuster, das die Zusammenarbeit nachhaltig behindert. Dieses Verhaltensmuster ist meist allen Beteiligten sichtbar, läßt sich jedoch aufgrund der herrschenden Handlungslogik nicht auflösen. Es ist

damit „symptomatisch“ für die jeweilige Reifephase und verschwindet mit dem Eintritt in die nächste Stufe. In Abbildung 4 sind die wichtigsten Entwicklungsstufen aufgeführt.

Phase	Motto	Problem
Proto-Gesellschaft	Mein Nächster bin ich!	Nutzen
Tausch-Gesellschaft	Du und Ich!	Attraktivität
Parteien-Gesellschaft	Gruppe heißt Ordnung!	Koordination
Gemeinschaft	Gruppe heißt Gemeinsamkeit!	Verständnis
Offene Gesellschaft	Sinn macht Sinn!	Transzendenz

Abb. 4: Entwicklungsstufen der Gruppenarbeit

a) Die Proto-Gesellschaft

In unserer individualistischen Gesellschaft ist es selbstverständlich, daß man sich fragt, welchen Nutzen eine Handlung für einen selbst hat. Dies ist bei der Gruppenarbeit nicht anders als in jedem anderen Lebensbereich, die Frage stellt sich aber in besonderem Maße, weil die Gruppenarbeit die Möglichkeit eröffnet, daß einzelne Gruppenmitglieder zwar von den Früchten zehren, sich bei der Arbeit aber zurückhalten. Diese Gefahr ist besonders groß, wenn sich die Gruppenmitglieder nur wenig kennen, wenn diesbezüglich schlechte Erfahrungen vorliegen oder auch ganz einfach dann, wenn sich die Gruppe in einer frühen Phase der Teamentwicklung befindet. Bevor man sich

„ins Zeug“ legt, wird man also prüfen, ob sich das eigene Engagement auszahlt.

Dabei befindet man sich durchaus in einem Dilemma. Die Gruppenteilnehmer sind gewissermaßen hin und her gerissen zwischen *Teilnahme und Verzicht*, zwischen der Bereitschaft, sich „einzubringen“ und der Vorsicht, die ihnen zur Zurückhaltung vor allzu großem Engagement rät. Ein Dilemma entsteht daraus, daß beide Verhaltensweisen sowohl positive als auch negative Konsequenzen haben können. Wenn sich jedermann mit seinem Engagement zurückhält, dann sind auch keine sonderlich guten Gruppenergebnisse (von denen man selbst wieder profitieren würde) zu erwarten. Außerdem weiß man, daß die eigene Zurückhaltung von den übrigen Gruppenmitgliedern wohl bemerkt werden dürfte, was deren Bereitschaft zur „unvoreingenommenen“ Zusammenarbeit nicht eben fördern dürfte. Diese beiden Aspekte kennzeichnen die eine Seite des Dilemmas: Engagement könnte ja durchaus positive Konsequenzen mit sich bringen. Andererseits könnte das eigene Engagement auch ausgenutzt werden. Außerdem mag es günstiger sein, vom Engagement der anderen zu profitieren, während man sich selbst zurückhält. Doch unabhängig von den konkreten Ergebnissen, die aus der gemeinsamen Gruppenanstrengung entstehen oder nicht entstehen. Die Alternativen „Teilnahme“ oder „Verzicht“ enthalten daneben noch einen weiteren psychologischen Effekt. Wenn man mit „fremden“ Personen zusammenkommt, dann neigt man nicht dazu, allzu viel von sich preiszugeben, schließlich könnte man sich dadurch ja „bloßstellen“. Ein Dilemma entsteht hieraus, weil man wenig von den anderen erfahren wird, wenn man sich selbst sehr reserviert verhält.

b) Die Tauschgesellschaft

In der Tauschgesellschaft regiert – wie schon der Name sagt – der Tausch. Tausch ist ein leistungsfähiger Koordinationsmechanismus. Er funktioniert aber nur, wenn sich die Beteiligten auf das Tauschhandeln einlassen. Sie werden es nur tun, wenn sie sich davon einen Nutzen versprechen. Die Tauschgesellschaft ist also tatsächlich schon eine Gesellschaft, sie hat die

Proto-Gesellschaft hinter sich gelassen, d.h. die Gruppenmitglieder haben bereits erfahren, daß ihnen die Gruppenarbeit einen Nutzen bringt. Wird diese Erfahrung wieder zunichte gemacht, dann löst sich auch die Tauschgesellschaft wieder auf. Profitieren beispielsweise nur wenige von dieser Gesellungsform oder werden gar die Interessen bestimmter Personen systematisch oder regelmäßig mißachtet, dann kann eine Gruppe nicht wirklich funktionieren. In der Tauschgesellschaft kann nicht jeder nur an seiner eigenen Nutzenmaximierung interessiert sein, jedes Mitglied ist darauf angewiesen, auch den anderen Gruppenmitgliedern einen Nutzen zu bringen. Tut es das nicht, dann wird es keine Tauschpartner finden. Die Gruppenmitglieder müssen also darauf achten, daß sie selbst für die anderen „attraktiv" sind.

Die Tauschgesellschaft ist eine frühe Form der Teamentwicklung. Die Abstimmung vermittels wechselseitiger „Geschäfte" ist noch ohne menschliche Farbe. Insbesondere werden bestimmte Gruppenziele gar nicht angestrebt, weil hierfür keine Anreize bestehen (ein gesellschaftspolitisches Beispiel: weil Bildung keinen direkten und greifbaren Nutzen hat, wird sie immer zu wenig gefördert, ein gruppenbezogenes Beispiel: weil jeder nur an seine kurzfristigen Ziele denkt, wird nicht in gemeinsame Lernprozesse investiert), und durch die „blinden" Marktmechanismen werden auch schädliche Wirkungen erzeugt (gesellschaftspolitisches Beispiel: Umweltzerstörung, Beispiel in der Gruppe: Ausgrenzung der „Unangepassten").

Psychologisch gesehen besteht in der Tauschgesellschaft ein erhebliches Informationsproblem. Zwar stiftet die Gruppenarbeit Vorteile, es besteht jedoch große Unsicherheit über die Tragfähigkeit der Beziehungen. So ist nicht sichergestellt, daß sich die Gruppenmitglieder auch wirklich an die Vereinbarungen halten. Aus der Erwägung dieses Risikos entwickelt sich zumeist eine sehr kurzfristige Perspektive. Man sucht möglichst nahe beieinander liegende Kontrollpunkte, um sicher zu gehen, daß der Interaktionspartner seine Verpflichtungen auch wirklich einlöst. Es gibt daher auch noch keine mentale Grundlage dafür, die Gruppe insgesamt als eigenständige Einheit zu begreifen und weiter zu entwickeln. Jeder agiert primär aus seiner eigenen Interessenperspektive heraus. Für Leistungen

erwartet man eine möglichst unmittelbare Gegenleistung. Investitionen in die Zukunft finden nicht statt. Wird ein Dienst angefordert, der erst irgendwann in der Zukunft eine Bezahlung verspricht, wird man ihn eher verweigern.

Das Sozialverhalten paßt sich diesen Bedingungen an. Wenn unsicher ist, wie sicher die eigenen Leistungen auch mit Gegenleistungen entgolten werden, dann wendet man sich zunächst den Personen zu, denen man am ehesten vertraut. Dies sind üblicherweise Personen, die man schon kennt oder – falls alle unbekannt sind – von denen man erwartet, daß sie ähnliche Interessen verfolgen, die dieselben Werthaltungen besitzen wie man selbst und die so zu denken scheinen wie man selbst. Innerhalb der Gruppe bilden sich daher in dieser Phase Inselpaare heraus, die bevorzugt miteinander arbeiten und nach außen geschlossen auftreten. Der wesentliche Vorteil der Paarbildung besteht in der Unsicherheitsreduktion, die sie bietet. Es ist wesentlich leichter, sich mit nur einer konkreten anderen Person zu verständigen als mit der Gruppe insgesamt. Versucht man allen Gruppenmitgliedern gleichzeitig näherzukommen, dann wird man mit wesentlich mehr widersprüchlichen Erwartungen, mit Konflikten und Frustrationen konfrontiert, als wenn man sich mit nur einer Person abgibt, zumal dann, wenn man eine Person findet, bei der das Risiko, zurückgewiesen zu werden, nicht allzu groß ist. Der Zusammenschluß zu Paaren und die damit verbundene Abschließung gegen Dritte hat einen Effekt, der sich selbst verstärkt. Ein Paar zeichnet sich durch besonders enge Interaktionen aus. Enge freiwillige Interaktionen führen fast naturnotwendig zur Herausbildung gemeinsamer Ansichten und Meinungen. Dies gilt zumal in der spezifischen Gruppensituation, die wir hier betrachten. Weil die Gruppe insgesamt als eher fremd und bedrohlich wahrgenommen wird, ist man auch in besonderer Weise auf Selbstversicherung und gegenseitige Bestärkung der eigenen Anschauungen angewiesen. Außerdem fühlt man sich dem Partner verpflichtet, da die wachsende Gemeinsamkeit die Überzeugung nährt, daß man sich auf ihn verlassen kann.

Im Gruppenmilieu der Tauschgesellschaft ist man auf den Partner angewiesen, man wird ihm daher entgegenkommen, man sorgt dafür, daß man selbst „attraktiv“ ist, gerät dadurch aber in ein Dilemma. Attraktiv ist man

für einen Partner dann, wenn man ihm – wie oben beschrieben – ähnlich ist. Man wird also versuchen, diese *Ähnlichkeit* auch besonders herauszustreichen. Andererseits wird man schon aus Gründen der Selbstachtung auch versuchen, eigene Positionen zu behaupten, kann also das Bemühen um Ähnlichkeit (und damit um Attraktivität) nicht übertreiben. Ein guter Grund, eine gewisse *Distanz* zu wahren, ergibt sich aus dem Interesse, sich auch gegenüber Dritten offen zu halten, ein Bemühen, das durch die Überbetonung des Binnenverhältnisses gefährdet wird. Enge Beziehungen sind einer erheblichen Gefahr ausgesetzt: der Abhängigkeit. Die Sicherheit, die durch das gegenseitige Verstehen entsteht, wird erkauft durch Abhängigkeit vom Partner, der diese Sicherheit (und weitere angenehme „Belohnungen“) vermittelt.

c) Die Parteiengesellschaft

Die Parteiengesellschaft ist die erste Phase, in der es zu „echter“ Zusammenarbeit kommt, insoweit das *Gesamtinteresse* der Gruppe in den Blick gerät. Das „ökonomische“ Interaktionsmedium Tausch wird ergänzt durch das „politische“ Medium der Konfliktaustragung. Dies ist fast unvermeidlich, denn wenn es um die Gestaltung der Gruppenarbeit insgesamt geht, dann reicht das unpersönliche Steuerungsinstrument der relativen Preise nicht mehr aus. Die Koordination wird dadurch aber nicht einfacher, sondern schwieriger, weil von der Gestaltung der Gesamtaufgabe jeder einzelne betroffen ist, und damit auch die Konfliktlinien zwischen den Teilnehmern scharf hervortreten. Die Parteiengesellschaft ist daher vor allem eine Phase des Konflikts.

Was die Sozialpsychologie dieser Entwicklungsstufe angeht, so drängt sie die Gruppenmitglieder geradezu zur Parteien- und Koalitionsbildung. Die bereits vorliegenden Erfahrungen mit der Gruppenarbeit hat die Mitglieder selbstsicherer gemacht. Außerdem kennt man nun die anderen Mitglieder besser, kann sich auf sie einstellen und löst sich aus der engen persönlichen Verklammerung der „Paarphase“. Damit treten die individuellen Bedürfnisse wieder stärker in den Vordergrund. Da andererseits die Gruppenarbeit selbst nicht mehr grundsätzlich zur Disposition steht – man also nicht mehr versucht

ist, sich bei Schwierigkeiten ohne weiteres aus der Gruppe zurückzuziehen – ist man nun darum bemüht, die eigenen Interessen mit Hilfe von Zweckbündnissen durchzusetzen. Die Koalitionsbildung selbst, aber auch die Durchsetzung der gefundenen Arrangements ist nun aber ein höchst konfliktärer Prozeß und die schließlich durchgesetzten Lösungen sind stets nur vorläufige Lösungen. Bei der konkreten Aufgabenbewältigung zeigt sich, daß die vorher ausgehandelten Vereinbarungen unvollständig sind. Die „Lücken" werden von niemandem gefüllt, die unterschiedlichen Auffassungen prallen immer wieder neu aufeinander und müssen ständig – je nachdem – neu ausgekämpft oder erduldet werden. Darin liegt auch das Dilemma dieser Entwicklungsstufe. Einerseits geht es um die Durchsetzung der eigenen Interessen, also um *Einfluß*, andererseits wäre es äußerst schädlich, wenn sich immer nur eine Seite durchsetzen würde. Dies würde die Unterlegenen demotivieren und im Extremfall würde die Gruppe auseinanderbrechen. Aus diesem Grund muß sich jede Seite auch als Anpasser verhalten können. Allzu große *Anpassung* andererseits gefährdet die eigenen Interessen und kann dazu führen, daß sich Gruppenstrukturen verfestigen, die die eigene Benachteiligung zementieren.

d) Die Gemeinschaft

In einer Gemeinschaft werden die „Alltagsprobleme" leicht bewältigt, Schwierigkeiten ergeben sich aber, wenn sich die Grundvoraussetzungen unter denen die Gruppe angetreten ist, ändern. Dann muß unter Umständen das gesamte Gruppengleichgewicht neu justiert werden. Dabei kann es in der Gemeinschaft aber nicht primär darum gehen, die alten Regeln durch gänzlich neue Regeln zu ersetzen. Dies ist das Geschäft der Parteiengesellschaft. In der Gemeinschaft geht es vielmehr darum, Einsichten über sich selbst, die anderen und das Funktionieren der Gruppe, zu erlangen. Es geht also um „Verständnis" und – praktisch gewendet – um „Verständigung". Man wendet sich neuen Erfahrungsräumen zu. Von der unmittelbaren Interessenverwirklichung entlastet, entsteht Raum, sich den Personen, die hinter den Interessen stehen, zuzuwenden. Man bemüht sich darum, die Teammitglieder näher kennenzulernen, ihre Handlungsweisen zu verstehen, ihre Motive und

Neigungen zu durchschauen, ihre Ansichten und Fähigkeiten zu würdigen. Das bessere wechselseitige Verständnis verändert nicht nur das Gruppenklima, es verändert auch die Arbeitsgrundlage. Nach dem Tausch, der wechselseitigen Abstimmung und der Regelbindung in den vorangegangenen Phasen taucht damit eine neue Koordinationsform auf: die bisher geltenden Interessen der Teilgruppen werden durch eine gemeinsame Leitideologie ersetzt. Allgemeiner gesprochen: es kommt zur Herausbildung einer gemeinsamen und gruppenspezifischen Kultur. Die Gruppenarbeit verläuft aber auch in dieser Reifephase nicht reibungslos. Ein Hauptproblem der gegenseitigen Verständigung besteht im Finden einer angemessenen Distanz. Soziale Beziehungen und Kulturen können übermächtig sein, die Denk- und Aktionswelt einer Person also völlig besetzen. Sie schaffen damit eine für den einzelnen bedrohliche Situation, seine Person wird gewissermaßen überwältigt und sie verliert die Möglichkeit oder gar die Fähigkeit, über sich selbst zu bestimmen. Das Grunddilemma in dieser Phase besteht daher in der Sorge um die persönliche *Integrität* einerseits und in der Angst vor *Isolation* andererseits. Koppelt sich der einzelne von der Gruppenideologie ab, dann wird er zum Außenseiter, wird in die Gruppenprozesse nicht mehr einbezogen und findet für seine Auffassungen keinen Rückhalt mehr. Eine wirklich emanzipierte Gemeinschaft bietet beides: eine gemeinsame Lebenswelt, in der Platz ist für charaktervolle Persönlichkeiten. Die Gemeinschaft steht in der großen Gefahr, das Kollektiv gegen das Individuum auszuspielen und bleibt insoweit eine defizitäre Lebensform.

e) Die Offene Gesellschaft

Die Offene Gesellschaft ist eine fordernde Gesellschaft. Sie ist geprägt durch die aktive Auseinandersetzung mit den Veränderungen der Umwelt (neue Aufgaben, Technologien und Bezugsgruppen) und mit der Eigendynamik der Gruppe. Die Offene Gesellschaft emanzipiert sich von der herrschenden Binnenlogik einer Gruppe, sie ist Ausdruck einer zweiten „Dezentrierung“. Gruppen- oder Teamentwicklung muß ganz allgemein als Ablösung von fixierten Orientierungen begriffen werden. Die erste Phase der Dezentrierung ist individueller Natur, sie ist die eigentliche Geburtsstunde der

Gruppe. In ihr löst sich die Person von ihrer Egozentrik, sie gewinnt – mit dem Übergang von der Parteiengesellschaft in die Gemeinschaft – in der Gruppe gewissermaßen eine neue Mitte, einen neuen Bezugspunkt ihres Handelns. In der zweiten Phase der Dezentrierung wird diese und eigentlich jede feste Objektbindung wieder aufgegeben. Der Übergang ist gewissermaßen „transzendenter“ Natur. Halt und Rückhalt geben dann weder das „Ich“, noch das „Wir“. Streng genommen gibt es überhaupt keinen letzten Bezugspunkt mehr. Das heißt nicht, daß es keinerlei „Commitment“ gibt. Im Gegenteil, gerade weil in der Offenen Gesellschaft der *vorgegebene* Sinn des Handelns abhanden kommt, zwingt sie ihre Mitglieder zu beständiger Neubesinnung und zu einer echten *Selbst*verpflichtung. Sinnfindung ist daher auch das untergründig bewegende Thema der offenen Gesellschaft. Menschen brauchen eine Zielbindung, etwas Drittes (z.B. eine „Aufgabe“, ein bestimmtes Ideal usw.), auf das hin sie ihr Handeln ausrichten. In der offenen Gesellschaft bleibt diese Bindung allerdings vorläufig und prekär und ist dem Zweifel kritischer Reflexion ausgesetzt. Die offene Gesellschaft ist also keine „bequeme“ Sozialordnung. Sie setzt die Gruppenmitglieder einer existentiellen Unsicherheit aus, sie verlangt eigenständige und kraftvolle Bestimmungsleistungen, eine Aufgabe, die viele Menschen überfordert. Aus diesem Grund wird die Entwicklungsstufe der offenen Gesellschaft auch nur selten dauerhaft erreicht.

Das Dilemma der offenen Gesellschaft liegt auf der Hand, es heißt: „*Flüchten oder Standhalten*“. Es ist ein Dilemma, weil weder die eine noch die andere Verhaltensweise zu einem sozialen Gleichgewicht führt. „Standhalten“ überfordert die Fähigkeit vieler Menschen und „Flucht“ ist in vielerlei Hinsicht eine unbefriedigende Alternative. Es gibt eine rückwärtsgerichtete Flucht aus der Offenen Gesellschaft und eine Flucht nach vorn. Rückwärtsgewandt ist sie Flucht *aus* der Gruppe, also der mentale oder auch der physische Rückzug. Eine Lösung ist diese Flucht für den einzelnen nur sehr bedingt und zwar insbesondere dann nicht, wenn er in der Gruppe „Wurzeln geschlagen hat“. Je tiefer die Verwurzelung war, desto schmerzhafter wird die Entwurzelung sein. Die Macht der Gruppe ist nie spürbarer als in der Trennung. Gewohnheiten, gemeinsame Anschauungen, Erfahrungen und Erinnerungen schaffen eine

Lebenswelt, der man zwar äußerlich entfliehen, von der man sich aber nur bedingt innerlich ablösen kann. Für die Gruppe selbst ist der Rückzug ihrer Mitglieder natürlich in jeder Hinsicht ein Rückschritt. Aber auch die Flucht nach vorn, die „Flucht ins Engagement“ [9] ist kein Ausweg. Sie ist der Versuch, der Unbestimmtheit und Komplexität der offenen Gesellschaft ein Ende zu setzen. Der in der Wahrnehmung ihrer Mitglieder gestaltlosen sozialen Wirklichkeit wird eine haltgebende Kontur aufgedrängt. Das Heil wird in der Besinnung auf vermeintlich unhinterfragbare Glaubensinhalte gesucht, gefordert wird die rigorose und buchstabengetreue Anwendung rechtlicher Normen und die „Formierung“ der Gesellschaft. Erklären läßt sich dieser Rückzug als Ausweichbewegung vor den Belastungen, die zur Natur der offenen Gesellschaft gehören und die man in der geschlossenen Gesellschaft nicht kennt. Die geschlossene ist gewissermaßen die Versuchung der offenen Gesellschaft.[10] Die offene Gesellschaft geht notwendigerweise mit einer gewissen Desillusionierung einher. Man kann sie nicht „überwinden“ und sie in utopisches Wohlgefallen auflösen. Insoweit bleibt sie immer eine provisorische und im Empfinden der Menschen eine nur bedingt harmonische Ordnung. Sie ist kein Sehnsuchtsbild, aber angesichts der menschlichen Natur doch die beste der Welten.

5. Von Stufe zu Stufe

Weshalb kommt es überhaupt zu einer „Weiterentwicklung“ sozialer Gruppen? Wie oben schon angesprochen wurde, ist dafür die „dialektische“ Dynamik aus Lösung – Problem – neue Lösung – neues Problem und so weiter verantwortlich. In Abbildung 5 ist die daraus resultierende Verkopplung der Teamentwicklungsphasen wiedergegeben. Die Auflösung eines Dilemmas führt ins nächste Dilemma, dem man nicht ausweichen kann. Die Herausforderungen und Konflikte wandeln sich, sie lassen sich aber nicht eliminieren. Unsere Überlegungen sollten im übrigen auch deutlich machen, daß schwer bis unmöglich ist, eine der Stufen der Teamentwicklung auszulassen. Versuche, die Teamentwicklung „gewaltsam“ auf ein höheres Niveau zu drücken, sind wenig erfolgversprechend. Versprechungen, durch „charismatische Führung“ oder „visionäres Management“ die Gruppenarbeit zu

beflügeln, setzen gewissermaßen unmittelbar auf der fünften Stufe an und sind bestenfalls trügerisch. Im übrigen gibt es jenseits der fünften Stufe, wie beschrieben, keinen „Ausgang“ nach oben. Eine nicht nur pessimistische sondern auch eine erfreuliche Einsicht: Eine erfolgreiche soziale Entwicklung mündet nicht in eitel Harmonie, sondern in Lebendigkeit.

Phase	Problemsituation	Lösung
Proto-Gesellschaft: Nutzen	allein, fremd, unbekannt	
Tausch-Gesellschaft: Attraktivität	isoliert, schwach, unbestimmt	Anschlußsuche mit Vorsicht: Zweierbeziehung
Parteien-Gesellschaft: Koordination	instrumental, anstrengend, ungeordnet	Orientierung an Interessen: Koalitionsbildung
Gemeinschaft: Verstehen und Verständnis	routiniert, beschränkt, ritualistisch	Entwicklung von Gemeinsamkeiten
Offene Gesellschaft: Transzendenz	unbestimmt widersprüchlich lebendig	Konstruktion von Sinn

Abb. 5: Die Dynamik der Teamentwicklung

6. Die Rolle der Führung

Die Entwicklung hin zu echter Gruppen- oder Teamreife ist nur insoweit ein „natürlicher“ Prozeß, als es die Gruppen auch verstehen, mit den Grundproblemen der jeweiligen Entwicklungsstufen umzugehen. Dies ist aber

keinesfalls sichergestellt. Gruppen sind keine autopoeitischen Systeme. Soziale Ordnung stellt sich nicht von selbst ein, sie zu etablieren, zu erhalten und anzupassen ist vielmehr eine anspruchsvolle Aufgabe, an der viele Gruppen scheitern. Gruppen sollten aus diesem Grunde nicht „allein gelassen" werden und so paradox es klingen mag, Gruppen, die nach größerer Reife und damit auch nach größerer Autonomie streben, sind in ganz besonderem Maße auf Führung angewiesen. Diese Aufgabe wird in der praktischen Wirklichkeit normalerweise einem formellen Führer übertragen. Angesichts der beschriebenen Teamdynamik wäre dieser allerdings schlecht beraten, wenn er sich auf die Ausübung der konventionellen Vorgesetztenrolle beschränken würde. Von ihm werden vielfach ganz erhebliche soziale Fähigkeiten verlangt, denn er muß in der Lage sein, sich flexibel und doch standhaft auf unterschiedliche soziale Situationen einzustellen und die hierin geforderten Rollen überzeugend auszufüllen.

Was wird von der Führungsperson beispielsweise in der *Proto-Gesellschaft* verlangt? Wenig sinnvoll wäre es, die Gruppenmitglieder zu überfordern, von ihnen zu verlangen, daß sie sich selbstlos für die Gruppenaufgabe aufopfern. Ein solcher Anspruch würde von niemandem ernst genommen, und der Versuch, die Gruppenmitglieder z.B. durch Einsatz von Zwangsmaßnahmen „anzutreiben", würde von diesen sicherlich auch hintertrieben. Gruppen- oder Teamarbeit, die diesen Namen verdient, würde so nicht entstehen, denn *Zusammen*arbeit ist ja - ganz getreu dem Wortsinn - durch freiwilliges Engagement gekennzeichnet. Bereits diese einfache Überlegung zeigt, daß der Führungsperson nicht anzuraten ist, in der Protogesellschaft mit „Anweisungen" und „Befehlen" zu arbeiten. Es muß ihr vielmehr darum gehen, die innere Zustimmung der Gruppenmitglieder zu den Gruppenaufgaben zu gewinnen. Nur wenn ihr dies gelingt, kann sie auch gruppendienliches Verhalten erwarten.

Da sich die Gruppe als Protogesellschaft im Vorstadium ihrer Entwicklung befindet, kann sie sich allerdings noch nicht selbständig koordinieren. Hierzu fehlt die notwendige Erfahrung über die Zuverlässigkeit der Kollegen und man wird sich daher gut überlegen, ob man der Bitte eines Kollegen um Hilfe nachkommen sollte, denn möglicherweise drückt sich dieser nur vor der

Arbeit. Daher ist es sinnvoll, daß die Führungsperson auch die Koordinationsaufgabe übernimmt. Es kann ihr hierbei aber nicht darum gehen, einfach die Aufgaben zu verteilen, damit würde kein Gruppenprozeß in Gang kommen, die Zusammenarbeit bliebe auf bloße Einzelbeiträge beschränkt, die die Führungsperson zu „vermitteln“ hätte. Die angemessene Art mit dieser Entwicklungsaufgabe umzugehen, besteht darin, Zustimmung für die Gruppenziele und für Verhaltensbeiträge der Beteiligten zu gewinnen. Die Führungsperson handelt mit den einzelnen Gruppenmitgliedern aus, welche Beiträge die Gruppenmitglieder erbringen und welche Ziele jeweils zu erreichen sind. Sie „wirbt“ für die Ziele, leistet Überzeugungsarbeit, trifft Vereinbarungen und sorgt dafür, daß das Erreichen der jeweils vereinbarten Ziele gewürdigt und belohnt wird. In der ersten Phase der Gruppen- und Teambildung kommt es vor allem darauf an, daß die Gruppenmitglieder unmittelbar erfahren, daß es sich lohnt, sich an der Gruppenarbeit zu beteiligen. Wobei die Betonung auf beide Seiten dieser Medaille zu legen ist: die Gruppenmitglieder sollen belohnt werden (einen Nutzen erfahren) aber sie sollen nur belohnt werden für das, was *sie persönlich* im Sinne der Gruppeninteressen tun. Die Führungsperson ist in der Protogesellschaft nicht verantwortlich für das Wohlbefinden seiner Mitarbeiter, diese Verantwortung behält jeder einzelne für sich.

Die *Tauschgesellschaft* krankt primär an Informationsdefiziten. Die Gruppierung zu Paaren und die kurzfristige Tauschorientierung in der Gruppe insgesamt erklären sich aus dem Bemühen der „Schadensbegrenzung“. Man sieht in der Gruppenarbeit durchaus einen positiven Anreiz - die Phase der Proto-Gesellschaft mit ihrer ausschließlich egozentrischen Nutzenorientierung ist überwunden -, man versucht aber gleichzeitig sicherzustellen, daß man selbst angemessen für seine Beiträge entlohnt wird. Der Zusammenschluß mit einem vertrauten Partner und die unmittelbare Kopplung von Leistung und Gegenleistung liefern hierzu die Mittel. Die Führungsperson sollte daher auch hieran ansetzen. Sie sollte den Mitgliedern helfen, ihre Fähigkeiten zu entwickeln, so daß diese sichtbar werden und für alle Gruppenmitglieder attraktiv sind, sie soll aufzeigen, was die Gruppenmitglieder alle

gleichermaßen verbindet (worin sie „ähnlich“ sind), sie sollte Unsicherheit, Vorbehalte, Ängste und Antipathien abzubauen helfen.

In der nächsten Entwicklungsstufe, der *Parteiengesellschaft*, geht es primär um die Vermittlung unterschiedlicher Interessen. Sie gelingt am ehesten durch Partizipation. Die Führungsperson ist gefordert, die mit jeder echten Partizipation verknüpften Konfliktaustragung in geordnete Bahnen zu führen, sie hat dafür zu sorgen, daß alle Beteiligten zu ihrem Recht kommen und bei der gemeinsamen Koordination ihre Interessen, ihre Vorstellungen und Vorschläge einbringen können – also nicht z.B. von wortmächtigen oder dominanten Personen an den Rand gedrängt werden. In der Parteien-gesellschaft zeigt sich die paradoxe Situation der Führungsperson innerhalb eines Teams in besonderer Schärfe. Sie ergibt sich aus der Aufgabe des Führers, einerseits Einfluß zu nehmen, sich andererseits aber auch überflüssig zu machen. In der Parteienphase muß die Führungsperson beständig dagegen anarbeiten, selbst in Konflikte hineingezogen zu werden. Würde sie „parteiisch“, dann verlöre sie bei der unterliegenden Partei ihre Glaubwürdigkeit – ein Verlust, der kaum wieder gut zu machen wäre. Nimmt sie dagegen keinerlei Einfluß, dann besteht die Gefahr, daß ihre Führungsrolle in Frage gestellt wird, wodurch ihr die Möglichkeit steuernd einzugreifen, entzogen würde. Die Führungsperson wird zu einem Drahtseilakt gezwungen, der aber durch geschicktes Führungsverhalten durchaus gelingen kann.

In der *Gemeinschaft* geht es primär um Probleme der Kommunikation, der Vertrauensbildung und der Kulturentwicklung – also um die Lieblingsthemen von Gruppentherapeuten, „Trainern“ und Beratern im Marktsegment „Organisationsentwicklung“. Es ist dabei interessant zu beobachten, daß viele praktische Ansätze zur Verbesserung der Gruppenarbeit dem Idealbild der verschworenen Gemeinschaft folgen. Die problematischen Aspekte eines übergroßen Gruppenzusammenhalts werden dagegen leicht übersehen. Wie viele Studien zeigen, führt ein allzu sehr beflügelter Gruppengeist nicht selten geradewegs in die Niederungen des Gruppendenkens. Gruppendenken ist „enges“ Denken. Es findet Ausdruck in Selbstzensur, Ideologisierung und Ausgrenzung von „Abweichlern“ – Verhaltensweisen, die die Qualität der

gemeinsamen Arbeit erheblich beeinträchtigen. Auch eine allzu einheitliche Kultur ist nachteilig, weil sie der Gefahr ausgesetzt ist, in Traditionalismus zu erstarren. Das Kernproblem einer mächtigen Gemeinschaft ist die Überwältigung des einzelnen durch die „Tyrannei“ der Gruppe. Die Führungsperson sollte sich daher nicht nur um die Entwicklung einer gemeinsamen Kultur, sondern gleichzeitig und vor allem auch um die Stärkung des persönlichen Elements kümmern, sie sollte die Fähigkeiten der Gruppenmitglieder fördern und deren autonome Interessen unterstützen. Sie muß daher darauf achten, daß Konflikte nicht unterdrückt, sondern eher noch vorangetrieben werden. Nur in der Konfliktsituation kann man erfahren, wie haltbar die etablierten Regeln sind, in welcher Weise man selbst fördernd oder schädigend agiert, welche Grenzen Toleranz hat und wie Verantwortung eingefordert werden kann.

In der *Offenen Gesellschaft* tritt das persönliche Element zurück, die Aufgabe der Integration wird im wesentlichen von institutionalisierten Regeln übernommen. Eine wesentliche Aufgabe der Führungsperson in der Offenen Gesellschaft besteht daher auch darin, die Funktionstüchtigkeit der Institutionen zu festigen. Auf der anderen Seite muß die institutionelle Ordnung - zumal in einer kleinen Gruppe - von den Personen getragen und mit Leben erfüllt werden. Angesichts der Sinnkrisen offener Gesellschaften erwächst der Führungskraft damit keine eben leichte Aufgabe. Ganz generell ist ihre Position in einer offenen Gesellschaft eher heikel. Große Machtdifferenzen und strategische Einflußnahme passen nicht in eine aufgeklärte Gesellschaft. Andererseits kann auch in einer offenen Gesellschaft auf Führung nicht verzichtet werden. Sie hat aber weniger steuernden als unterstützenden Charakter, der aber nicht nur defensiv, sondern auch offensiv sein muß. Zum einen sollte die Führungsperson Anwältin des Pluralismus sein und dafür sorgen, daß freiheitssichernde Regeln nicht untergraben werden. Zum anderen muß sie das Sinndefizit der offenen Gesellschaft ernst nehmen und sich als Impulsgeber verstehen, der die Gruppe zu sinnstiftenden Herausforderungen führt und die geistige Auseinandersetzung fördert.

7. Die Bedeutsamkeit des Kontexts

Eine der jeweiligen Gruppensituation angepaßte Führung ist – wie beschrieben – eine Grundbedingung für eine gelingende Gruppenarbeit. Sie ist allerdings nicht die einzige Voraussetzung. Bereits weiter oben wurde herausgestellt, daß sich Gruppenarbeit nicht für alle Aufgaben gleichermaßen eignet. Man sollte sie also nicht immer einführen. Wenn man sich aber für Gruppenarbeit entscheidet, dann sollte man dies nicht halbherzig tun. Insbesondere muß beachtet werden, daß Teamarbeit nur in einer gruppenfreundlichen Umgebung gedeihen kann, in einer Umwelt, die den besonderen Bedürfnissen der Teamarbeit Rechnung trägt. Die Einführung von Gruppen- oder Teamarbeit setzt nämlich oft eine Veränderung des gesamten organisationalen Umfelds voraus. Unbedingt notwendig ist z.B., daß die Gruppe auch Zugang zu den Ressourcen erhält, die sie zur Erledigung ihrer Aufgaben braucht. Eine knappe Ressource ist – insbesondere bei der Neueinführung von Gruppenarbeit – die Zeit, die die Gruppe braucht, um sich selbständig organisieren zu können. Ein großes praktisches Defizit erwächst auch aus der mangelhaften Anpassung der Führungsstrukturen, in die eine Gruppe eingebettet ist. Es macht beispielsweise keinen Sinn, der Gruppe Entscheidungsrechte zu übergeben, dann aber doch immer wieder von außen in die Gruppen „hineinzuregieren“. Dies ist dann besonders mißlich, wenn die in der Gruppe gefundenen Lösungen mühsam erarbeitet werden mußten. Wird der große Aufwand mit einem Federstrich als vergebliche Liebesmüh‘ abgekanzelt, dann darf man sich nicht wundern, wenn die Motivation nachhaltig beschädigt wird. Tatsächlich beobachtet man – was die Rolle der Führung angeht – häufig eine gewisse Unentschlossenheit. Getreu einer verbreiteten Leitmaxime von Teamberatern wird der Vorgesetzte abgeschafft und durch einen „Gruppensprecher“ ersetzt. Dies ist normalerweise ein allgemein geschätzter Kollege ohne Führungserfahrung, dem es dadurch und wegen seiner schwachen und häufig auch ungeklärten Stellung nicht gelingt, Distanz zu den übrigen Teammitgliedern zu gewinnen. Unter diesen Umständen ist es illusorisch, davon auszugehen, er könne die vielfältigen Anforderungen einlösen, die sich im Zuge der Teamentwicklungen stellen.

Neben ungünstigen Organisations- und Führungsstrukturen können auch unpassende Anreizstrukturen die Teamarbeit unterminieren. Wenig sinnvoll ist es beispielsweise, einer Gruppe zwar die Verantwortung für eine bestimmte Aufgabe zu übertragen, die Belohnungen aber schließlich doch individuell zu verteilen. Ebensowenig anzuraten sind „wolkige" Belohnungsversprechungen. In jedem Falle besser sind klare und meßbare Zielvereinbarungen, an die konkrete Belohnungen gekoppelt sind.

Immer wieder unterschätzt werden auch die psychosozialen Probleme der Gruppenarbeit, die durch eine „falsche" Gruppenzusammensetzung entstehen können. Gemeinhin versammelt man zur Erledigung einer gemeinsamen Aufgabe die jeweiligen Fachspezialisten, ohne auf deren personelle Eigenheiten zu achten. Wie weiter oben schon ausgeführt, können inkompatible Persönlichkeitseigenschaften aber die Gruppenarbeit nachhaltig beeinträchtigen, weswegen es sich lohnt, der Frage der Gruppenzusammensetzung erhöhte Aufmerksamkeit zu widmen.

8. Schlußbemerkung

Die Begriffe Eigennutz, Macht und Konflikt, Institution, Gemeinschaft und Freiheit sind Grundkategorien der Sozialtheorie und –philosophie.[11] Dies ist kein Zufall, denn sie bezeichnen die Fundamente des Sozialen. Und dies zeigt sich auch im Mikrokosmos der Gruppe. Allerdings wechselt die Bedeutung der von ihnen bezeichneten sozialen Prozesse. In den höheren Entwicklungsstufen einer Gruppe tritt beispielsweise das individuelle Nutzenstreben in den Hintergrund und wird von den anderen Sozialkräften „überformt", äußert sich also in einer der jeweiligen Entwicklungsstufe angepaßten Form. In der Parteiengesellschaft etwa sucht es Anschluß an die aktuellen Konfliktthemen, in der Gemeinschaft findet es Ausdruck in der Institutionalisierung von Schutzzonen des Privaten. Ebenso wie die anderen Bedürfnisse nach Zuwendung, Einflußnahme, Zugehörigkeit und Sinnfindung löst es sich allerdings nicht auf, es ist vielmehr – wenngleich mit unterschiedlicher Kraft – immer präsent. Wird es ignoriert oder unterdrückt, dann rächt es sich durch „Funktionsstörungen" und durch den damit drohenden Rückfall auf eine bereits überwunden geglaubte Entwicklungsstufe.

Praktisch gewendet heißt dies aber, daß der Anspruch der individuellen Bedürfnisse nicht durch die Anmaßung und die Kraft des Sozialen ruiniert werden darf. Das Individuum hat nicht nur aus moralisch-ethischer, sondern auch aus praktisch-normativer Sicht ein Recht auf Selbstverwirklichung.

Anmerkungen

[1] Vgl. Blanchard, K. 1999: Gung ho, Reinbek; Holpp, L.: The Team Turbo Training Kit, New York 1998; Meyer, A./Stender, J.: Systemisches NLP, Paderborn 1995.

[2] Ein deutschsprachiger „Klassiker" gruppendynamischer Methoden ist Antons, K.: Praxis der Gruppendynamik, 7. Auflage, Göttingen 1998.

[3] Diese Verkürzung findet man nicht selten in der mikroökonomischen Betrachtung, die sich auf die Anreizproblematik beschränken und in der betriebswirtschaftlichen Literatur, die sich nicht selten auf die Darstellung von Verfahrensregeln beschränkt.

[4] Diese Gefahr wird in der Literatur nach Janis als Groupthink-Phänomen beschrieben, vgl. Janis, I.: Victims of Groupthink, Boston 1972.

[5] Vgl. Martin, A.: Affekt, Kommunikation und Rationalität in Entscheidungsprozessen, München/Mering 1998, S. 123 ff.

[6] Vgl. hierzu und zum folgenden Martin, A./Drees, V.: Vertrackte Beziehungen, Darmstadt 1999, S. 78 ff.

[7] Vgl. Tuckman, B.W.: Developmental Sequence in Small Groups, in: Psychological Bulletin, 63, 1965, S. 384-399.

[8] Vgl. Neilsen, E.H.: Empowerment Strategies: Balancing Authority and Responsibility, in: Srivastva, S. u.a. (Hrsg.): Executive Power, San Francisco/London 1986, S. 78-110.

[9] So der Titel eines Buches von William Bartley, das sich zwar primär erkenntnistheoretischen Fragen widmet, dessen sozialphilosophische Bedeutung aber offensichtlich ist, vgl. Bartley, W.W.: Flucht ins Engagement, Tübingen 1987 und generell die Literatur des Kritischen Rationalismus u.a. Popper, K.R.: Die offene Gesellschaft und ihre Feinde, 7. Auflage, Tübingen 1972, Albert, H.: Traktat über rationale Praxis, Tübingen 1978.

[10] Zum Spannungsverhältnis von Elementen offener und geschlossener Gesellschaften in Organisationen vgl. Gebert, D./Boerner, S.: Manager im Dilemma: Abschied von der offenen Gesellschaft, Frankfurt a.M. u.a. 1995.

[11] Die Zähmung des Eigennutzes ist das zentrale Thema von Thomas Hobbes, das Spannungsfeld von Gesellschaft und Gemeinschaft das von Georg Simmel, Max Weber stellt auf die Regelbindung ab, die als Antwort auf die konfliktäre Natur sozialer Beziehungen gelten kann und die offene Gesellschaft ist Gegenstand der Sozialphilosophie von Karl Popper. Auf die reichhaltige Literatur zur Sozialtheorie kann an dieser Stelle natürlich nicht eingegangen werden, zumal auch die Versuche, einen systematischen Überblick zu erarbeiten ihrem Gegenstand nur bedingt gerecht werden, vgl. z.B. Thompson, M./Ellis, R./Wildavsky, A.: Cultural Theory, Boulder/San Francisco/Oxford 1990.