

Alexander Redlich

Die Soziale Architektur von Gruppen

in der Teamentwicklung

Materialien

herausgegeben vom Alumni-Verein

Fachbereich Psychologie der Universität Hamburg

8

Hamburg 2009

Inhalt

Anlass.....	3
1. Zum Hintergrund der Teamentwicklung: Organisationen auf dem Wege von erstarrten Strukturen zu fließenden Prozessen	4
Was ist ein Team?	4
Warum Teams?	4
Merkmale und Effekte von Teams	5
Teamentwicklung.....	7
2. Von der Vielschichtigkeit des Gruppengeschehens.....	9
Ausgangspunkt: Interaktionsmuster	10
Komplexität und Metakonflikte: Erklärungen von Konflikten und Konflikte über Erklärungen	11
3. Ein Beispiel: Zwei Teamtage für eine Arbeitsgruppe	13
Vorgeschichte.....	13
Vorbereitung der Teamtage: Befragung der Teammitglieder	13
Warming up: Verbotenes Verhalten im Team	13
Rollende Planung	14
4. Die Soziale Architektur von Gruppen als Grundlage der Teamentwicklung.....	25
Baugelände und Bauplatz	27
Fundamente	32
Träger des Gruppengebäudes	38
Zusammenfassung	48
5. Wohin die Erkundung der Sozialen Architektur von Gruppen führt - Hinweise auf Ansatzpunkte für Interventionen	50
Allgemeine Einschätzung von Gruppen	50
Selbstklärung: Thematisierung einzelner Gruppenpositionen im Team	50
Beziehungsklärung zwischen einzelnen Teammitgliedern	51
Wertklärung: Thematisierung von Gruppennormen	52
Literatur	55
Anhang.....	56
1. Der Teamfragebogen	56
2. Auswertung	66
3. Statistische Analysen zum Teamfragebogen	81
4. Abbildung des Fallbeispiels.....	90

Anlass...

... für die Entwicklung des vorliegenden Konzeptes waren meine praktischen Erfahrungen als Mitglied und Berater in Arbeitsgruppen. Diese Erfahrungen haben mir gezeigt, wie vielschichtig Gruppen sind. Sie sind auch voller lebendiger Unberechenbarkeit. Und sie haben mich gelehrt, dass eine der wichtigsten Moderationskompetenzen darin besteht, diese Vielschichtigkeit zu akzeptieren und aufzuhören, die Unberechenbarkeit einer Gruppe in den Griff bekommen zu wollen. Unsere Moderationsstrategien und -techniken können immer nur Angebote an eine Gruppe sein - Hilfestellungen, die die Gruppenmitglieder in ihrer ununterbrochenen Gruppengeschichte zu einem neuen, unberechenbaren und darum lebendigen Kapitel führen. Wer diese Lehre von der Ziel- und Prozessoffenheit nicht kennt und versucht, die hier geschilderten Hilfen für das eigene Kontrollbedürfnis zu instrumentalisieren, wird sich selbst in der Arbeit mit Gruppen im Wege stehen.

In diesem Heft beschreibe ich ein sozialwissenschaftliches Konzept, das der Betrachtung von Gruppen dient. Es wurde in den vergangenen 20 Jahren aus verschiedenen Ansätzen entwickelt und ermöglicht, die „soziale Architektur“ von Gruppen so darzustellen, dass man Hinweise auf Konfliktquellen findet. Wer professionell mit Gruppen zu tun hat, kann damit die Wahrnehmung für das Gruppengeschehen schärfen. Insbesondere soll Teambesuchern, -entwicklern, Supervisoren und Führungsscoaches eine sozialwissenschaftliche Hilfe an die Hand gegeben werden, mit der sie gruppenspezifische Aspekte eines Teams sichten können, um sich auf die Arbeit mit einem Team gezielt vorzubereiten.

Empirische Grundlage für dieses Konzept waren Teambesuche und Untersuchungen an sehr unterschiedlichen Gruppen, die Studierende und Praktiker in Zusammenarbeit mit mir durchgeführt haben: heilpädagogische Kindergruppen, Familienbetriebe, Projektgruppen, Verkaufs- und Lagerabteilungen, Schulkollegien, Beratungsteams, Leitungsgremien und Ausschüsse in Wirtschaft und Verwaltung, Fraktionen von Parteien, Vereinsvorstände, Chöre ...

Zur Entwicklung des Konzeptes haben sehr viele Personen beigetragen, die ich hier gar nicht aufführen kann. Ich möchte auch nicht einzeln hervorheben. Ich bedanke mich bei allen, die an diesen Gedanken mitgewirkt haben.

Einleitend wird im *ersten* Kapitel beleuchtet, in welchem Kontext Teamentwicklung wichtig ist. Im *zweiten* Kapitel werbe ich für Respekt vor der Komplexität von Gruppen, die gern unterschätzt wird. Ich meine, dass Respekt die Angst vor Gruppen verringert, weil mit Respekt auch mehr Verantwortung an die Gruppe abgegeben wird. Im *dritten* Kapitel wird ein Fallbeispiel dargestellt; eine Teamentwicklungsmaßnahme über zwei Teamtage. Es zeigt die verschiedenen Themen und den Verlauf ihrer Bearbeitung - sozusagen das Was und das Wie. Im *vierten* Kapitel geht es um das Warum. Worauf begründen sich die Teamentwicklungsmaßnahmen? Dieses Kapitel erläutert die Soziale Architektur von Gruppen am Fallbeispiel. Sie liefert Hinweise zu zentralen Themen der Teamentwicklung. Das *fünfte* Kapitel skizziert verschiedene Anwendungsfelder der Sozialen Architektur von Gruppen.

Der *Anhang* enthält den Teamfragebogen, seine Auswertungsmethode sowie seine statistische Kennwerte.

Ich wünsche allen Anwenderinnen und Anwendern viel Spaß und Erfolg!

1. Zum Hintergrund der Teamentwicklung: Organisationen auf dem Wege von erstarrten Strukturen zu fließenden Prozessen

Was ist ein Team?

Unter „sozialer Gruppe“ wird hier eine Anzahl von Personen und ihre Interaktionen verstanden, die sich selbst als zusammengehörig sehen und von anderen als zusammengehörig gesehen werden (z.B. Familie, Reisegruppe, Schulklasse, Abteilung, Vorstand usw.).

Eine „Arbeitsgruppe“ ist eine soziale Gruppe, deren Mitglieder ihre Interaktionen im Hinblick auf ein produktives Ziel (Ware, Dienstleistung) koordinieren. Über die Qualität der Zusammenarbeit ist mit dem Begriff „Arbeitsgruppe“ nichts gesagt.

„Team“ ist hier die allgemein positiv bewertete Variante von „Arbeitsgruppe“, die zwischenmenschlich angenehme und zugleich leistungsstarke Gruppe mit hoher Eigenständigkeit, deren Mitglieder eng kooperieren und eingespielt kommunizieren, kurz: die „gute“ Arbeitsgruppe. Mit „Team“ wird oft eine partizipative Orientierung („leiterlos“, „partizipativ“, „ohne Hierarchie“ usw.) verbunden. Dies ist hier nicht so. Allerdings bewältigen gute Teams ihre Aufgaben ohne Hilfe und Sanktionen von oben und außen weitgehend selbstständig.

Diese sicherlich nicht restlos erschöpfende Definition hat sich bewährt und soll hier als begriffliche Grundlage ausreichen. Soviel zum Sprachgebrauch. Nun möchte ich kurz erläutern, aus welchen Gründen Teamentwicklung eine große Bedeutung hat.

Warum Teams?

Zur bekannten Organisations- und Personalentwicklung etabliert sich Teamentwicklung in zunehmendem Maße als wichtiger Teil im Repertoire der Organisationspsychologen, Berater und Trainer. Dabei geht es nicht um zeitlich befristete Arbeitsgruppen, die an die vorhandene Hierarchie gewissermaßen nur angehängt werden wie Qualitätszirkel, Projektgruppen oder Wertanalysegruppen, sondern um dauerhafte Teams, die als integrale Bestandteile der Organisation Kernaufgaben erfüllen.

Hierarchie ('Heilige Ordnung') schafft zwar Übersicht, Berechenbarkeit und Routine, bringt aber - so wird immer wieder gesagt - Innovationsfeindlichkeit, Schwerfälligkeit und Kostenaufwand mit sich. Die Problematik wird vor allem darin gesehen, dass in der hierarchisch-vertikalen Gliederung die Information zwischen oben und unten unzureichend fließt und die Handlungskoordination zwischen den einzelnen „Abteilungen“ Mängel aufweist..

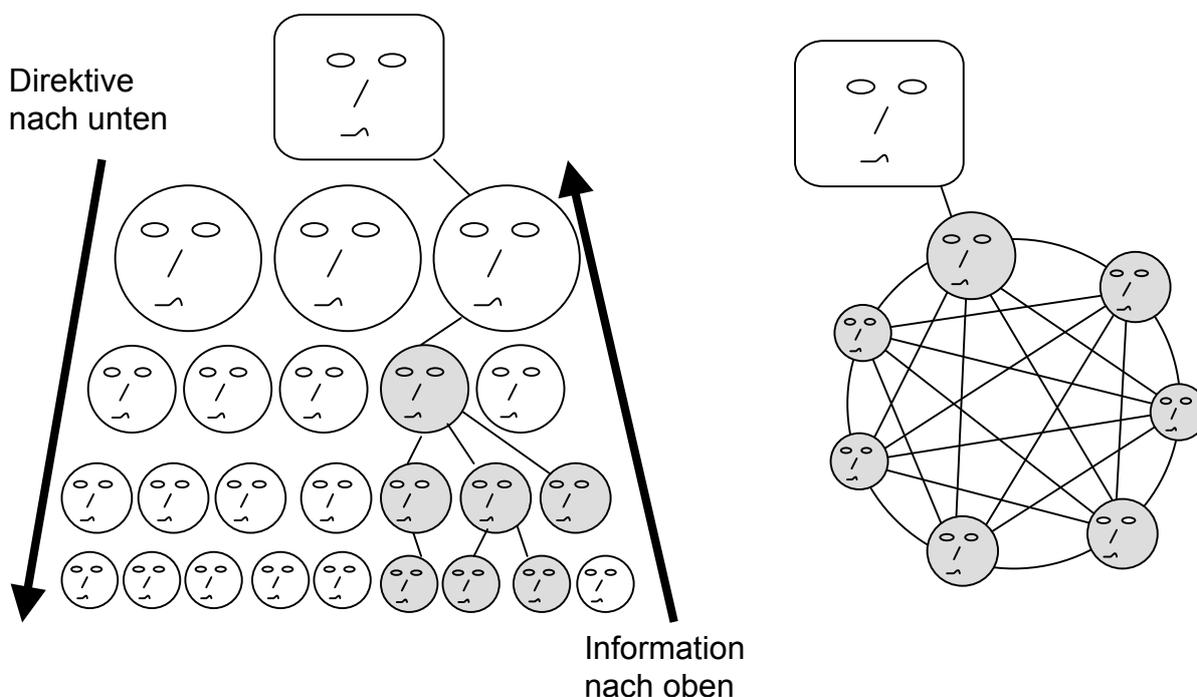
Das Grundproblem besteht also darin, dass die Kooperation zwischen Abteilungen an den Schnittstellen nicht optimal ist. So verwies Wunderer schon 1985 darauf, dass Konflikte hauptsächlich in der Kooperation zwischen Abteilungen gesehen werden. In seiner Untersuchung wurden 440 Beschäftigte eines Industrieunternehmens mit 5.500 Mitarbeitern gefragt: Wo treten für Sie im Unternehmen die stärksten Konflikte auf? 25% der Konflikte traten vor allem mit direkten Vorgesetzten auf, 12% innerhalb von Organisationseinheiten (z.B. Abteilungen) und 65% zwischen Organisationseinheiten.

Wenn das größte Konfliktpotential zwischen Gruppe besteht, liegt es auf der Hand, ausbrechenden Konflikten präventiv zu begegnen, indem man Abteilungen auflöst oder soweit wie möglich schrumpfen lässt, um diejenigen Personen auch organisatorisch in Arbeitsgruppen zusammenzubringen, die *gemeinsam* ein Produkt erstellen.

Ein wichtiger Schritt auf dem Wege zu effizienten Arbeitsformen soll durch den Abbau von hierarchisch-kontrollierten zu selbstgesteuert-kommunikativen Kooperationsstrukturen geschehen - in Teams.

Die nächste Abbildung zeigt in einer eher plakativen Gegenüberstellung die gegenwärtige Entwicklung. Links sieht man die klassische hierarchische Pyramide, in der die Anweisungen von oben nach unten gehen und Information von unten nach oben laufen (sollen), damit dort entsprechende Entscheidungen getroffen werden können. In Begriffen des Kommunikationskonzeptes von Schulz von Thun liegt der Schwerpunkt auf Sachinformationen und Appellen. Die Informationsstränge dünne sich dabei aus. Besonders von unten nach oben wird die Information mehrfach gefiltert, was ein zentrales Problem für höhere Führungskräfte darstellt.

Rechts wird die kommunikative Vollstruktur betont, nach der jeder mit jedem kommunizieren kann und Informationen gewissermaßen auf allen Seiten des Schulz von Thun'schen Kommunikationsquadrates ausgetauscht werden. Es gibt nach wie vor eine Gruppenleitung mit größerer Einflussnahme als die anderen Mitglieder. Sie ist aber in die Gruppe eng eingebunden. Der nächste Vorgesetzte leitet die Gruppe nicht direkt, sondern gibt Rahmenbedingungen vor, innerhalb deren die Gruppe autonom Ziele setzen und Wege wählen kann.



Vom hierarchisch-kontrollierten zum selbstgesteuert-kommunikativen Team

Man sollte hier die Funktion des Vorgesetzten von der der Teamleitung unterscheiden. In manchen Fällen kann die Position des Vorgesetzten mit der des Gruppenleiters personell zusammenfallen.

Merkmale und Effekte von Teams

Solche Arbeitsgruppen haben nach Wahren (1994, S. 103f) sechs Merkmale:

- (1) Statt Planung und ihre Umsetzung von oben nach unten wächst die Struktur von unten nach oben: Die Gruppen haben ihre Kernaufgaben und erhalten darüber hinaus so viele Koordinationsaufgaben wie möglich

- (2) Statt Arbeitsteilung in der Gruppe wird eine möglichst breite Mehrfachqualifikation angestrebt, damit jeder alle Aufgaben übernehmen kann
- (3) Übergeordnete Organisationseinheiten mit beschaffenden, planenden, steuernden und kontrollierenden Funktionen werden soweit wie möglich verringert. Diese Funktionen werden möglichst in die Gruppen verlegt.
- (4) Gruppenvertreter bilden in lockerer Verbindung die nächsthöhere Organisationseinheit (Gruppen). Sie übernehmen die Koordination zu anderen Einheiten.
- (5) Die Gruppe leistet eigenverantwortlich Planung, Organisation, Steuerung, Kontrolle ihrer Aufgaben sowie ständige Innovation
- (6) Statt direkter Anweisungen kontrollieren die übergeordneten Einheiten nur den Rahmen der Handlungsmöglichkeiten für die Gruppen.

Beispiel: Ymos - europaweiter Zulieferer für die Autoindustrie - hat in einer schrittweisen Einführung Gruppenarbeit mit flexibler Arbeitszeit und differenziertem Entgeltsystem verbunden (Eyer u. Wolf 1995):

Die Autoren berichten von beachtlichen Effekten zwischen 1988 und 1995:

- Erhöhung der Produktivität um 50%
- Senkung der Reklamationen auf fast 0%
- Sicherung von Arbeitsplätzen
- Verringerung der Gemeinkosten
- höhere Arbeitszufriedenheit/Motivation

Dabei wird darauf verwiesen, dass nicht allein die Einrichtung von Arbeitsgruppen für diese Effekte verantwortlich sein dürften, sondern immer nur die systematische Bündelung verschiedener Faktoren der Umgestaltung.

Vier Bedingungen scheinen dabei relevant:

- (1) Prozessorientierte Gruppen mit Gruppensprechern und erheblich vergrößertem Entscheidungsspielraum im Vergleich zur früheren abteilungsbezogenen Form
- (2) Flexible Arbeitszeit war über das Jahr entsprechend der unterschiedlichen Abnahmequoten verteilt - bei einer 36-Stunden-Woche.
- (3) Individueller Grundlohn wurde mit individueller Leistungszulage und Gruppenzusatzprämie (anhand sog. Produktionskennziffern) aufgestockt.
- (4) Schrittweise Einführung mit erheblichen Personalentwicklungsmaßnahmen und rollender Planung aufgrund von systematischer Sammlung von Daten über den Verlauf der Einführung von Teams

Autonome, prozessorientierte Gruppenarbeitsformen können demnach einiges besser machen als hierarchisch-kontrollierte Organisationsstrukturen:

Unternehmensbezogene Effekte:

- Personalkostenverringerung durch Einsparung von Führungskräften
- Qualitätsverbesserung (Produkte, Dienstleistungen)
- Einsparung bei Pflege, Wartung etc. durch mehr Eigenverantwortlichkeit

Mitarbeiterbezogene Effekte:

- Arbeitszufriedenheit/-motivation durch Kommunikation/Eigenverantwortlichkeit (z.B. geringere Fehlzeiten)
- Integration neuer Mitarbeiter
- Verbreiterung der Qualifikation

Teamentwicklung

Teams ...

1. ... bekommen mehr *Verantwortung* bekommen und werden weniger hierarchisch kontrolliert,
2. ... liefern ein *Gesamtprodukt* bzw. zusammenhängende Dienstleistung statt Teilarbeiten,
3. ... haben *flexible Arbeitszeiten*,
4. ... werden durch *gruppenbezogene Entlohnung* unterstützt,
5. ... übernehmen manche *Funktionen von Vorgesetzten* wie interne Qualitätsprüfung, Arbeitsverteilung usw.,
6. ... bieten ihren Mitgliedern einen *zufriedenstellenderen und anforderungsreicheren Arbeitsplatz* als früher, und
7. ... verursachen *produktivitätssteigernde Effekte*.

Dies erfordert angepasste Organisationsstrukturen um solche Teams herum, erhebliche Kompetenzen bei den einzelnen Mitgliedern der Teams und die Förderung kommunikativer Gruppenprozesse. Organisations-, Personal- und Teamentwicklung ist daher in großem Umfange gefragt. Dabei gilt es, nicht den alten Gegensatz von Menschlichkeit und Produktivität immer wieder aufzubauen und beides gegeneinander auszuspielen, sondern miteinander zu verbinden.

Hier kommt der sozial- und individualpsychologischen Beratung und Betreuung von Teams besondere Bedeutung zu. Arbeitsgruppen gibt es wie Sand am Meer, aber leistungsstarke Arbeitsgruppen mit zwischenmenschlich akzeptablem Binnenklima sind eher selten. Man könnte ohne Übertreibung sagen, dass sich in den meisten Arbeitsgruppen zwischenmenschlich und/oder leistungsbezogen einiges verbessern lässt, und zwar auch dann, wenn man keinen sehr hohen Gütemaßstab anlegt.

Teamberatung und -betreuung hat demnach die Aufgabe, eine Arbeitsgruppe zu einem Team zu entwickeln. Das heißt genauer, (a) die zwischenmenschlichen Beziehungen so zu gestalten, dass alle Teammitglieder damit zufrieden sind, und zugleich (b) die produktiven Leistungen so zu fördern, dass die Ziele der Organisation erfüllt werden (oder umgekehrt).

So abstrakt ist das leicht gesagt, aber was heißt es im einzelnen, wenn ein Teamentwickler sich auf die Beratung und Betreuung eines Teams vorbereitet?

Die sachbezogene Leistungsfähigkeit einer Arbeitsgruppe ist vergleichsweise einfach zu entwickeln. Durch das klassische Instrument der Mitarbeiterbefragung lassen sich sachliche Probleme in Arbeitsgruppen recht gut identifizieren und Lösungen sodann mit Hilfe von Moderationsmethoden (z.B. Klebert et al 2004) in teaminternen Fortbildungen, Problemlöseworkshops, Qualitätszirkeln oder Zukunftswerkstätten erarbeiten.

Die Frage, wie man denn das Innenleben, die zwischenmenschlichen Prozesse in einer Arbeitsgruppe fördern kann, ist schwieriger zu beantworten. Das wird deutlich, wenn man sich typische Zielvorstellungen für diesen Bereich vor Augen führt.

So gibt z.B. Comelli folgende *Ziele* für die Teamentwicklung an (1991, S. 297ff):

- „(1) Verbesserung des Verständnisses für die Rolle eines jeden Teammitgliedes innerhalb der Arbeitsgruppe;
- (2) Verbesserung des Verständnisses für die Beschaffenheit (character) des Teams und seine Rolle innerhalb der Gesamtabläufe der Organisation;
- (3) Verbesserung der Kommunikation zwischen den Teammitgliedern über alle Punkte, welche die Effektivität der Gruppe angehen;
- (4) Stärkung der gegenseitigen Unterstützung (support) unter den Gruppenmitgliedern;
- (5) Klares Verständnis für die ablaufenden Gruppenprozesse, d.h. für jene gruppenspezifischen Ereignisse, die in jeder Gruppe vorkommen, in der Leute eng zusammenarbeiten;
- (6) Finden von effektiveren Wegen für die Gruppe, die in ihr bestehenden Probleme auf der Sach- und Beziehungsebene zu bewältigen;
- (7) Entwickeln der Fähigkeit, Konflikte positiv (statt destruktiv) zu nutzen;
- (8) Verstärkung der Zusammenarbeit zwischen den Teammitgliedern und eine Verringerung jenes Wettbewerbs, der auf Kosten der jeweiligen Gruppe bzw. der Organisation geht;
- (9) Verbesserung der Fähigkeit des Teams, mit anderen Arbeitsgruppen innerhalb der Organisation zusammenzuarbeiten;
- (10) Stärkung des Bewusstseins des gegenseitigen Aufeinanderangewiesenseins innerhalb des Teams.“

Die meisten Punkte betreffen das *sozio-emotionale Innenleben* von Teams, weniger den sachlich-fachlichen Entwicklungsbedarf. Dabei geht es um interne Rollenstrukturen, Kommunikation, Unterstützung, Gruppendynamik und Konfliktbehandlung.

Um diese Seite der Gruppe zu entwickeln, haben wir in den vergangenen Jahren eine Art Teamtest - die Soziale Architektur von Gruppen - konstruiert, mit dem man Hinweise auf Stärken und Schwächen im Innenleben einer Arbeitsgruppe erhalten kann, die man nicht so ohne weiteres erkennt, auch wenn man die Gruppe schon länger kennt. Um dieses Instrument, seine Möglichkeiten und Grenzen geht es im folgenden; zunächst noch einige Worte zur Komplexität von Gruppen und zur Bedeutung von Interaktionsmustern für die Erkundung von Gruppenstrukturen.

2. Von der Vielschichtigkeit des Gruppengeschehens

In allen Gruppen gibt es Spannungen zwischen den Gruppenmitgliedern, für die sie selbst oder außenstehende Personen bestimmte Alltagserklärungen besitzen. Die Kernsituationen, in der solche Spannungen besonders zum Tragen kommen, sind meist Teambesprechungen und Konferenzen; d.h. Gruppensitzungen, in denen *alle* Gruppenmitglieder *mit Sachaufgaben* und zugleich *miteinander* zu tun haben.

Beispielsweise ging es in einem Ausschuss für Baufragen einer Behörde um den Umzug einiger Abteilungen. Es entwickelte sich ein Konflikt. Vordergründig wurden allerlei sachliche Gründe für bzw. gegen einen Umzug vorgebracht: Attraktive Räume, eine moderne Ausstattung, die Kosten, die enge Finanzlage der Behörde, die Aufruhr unter den Betroffenen usw. Die Debatte wurde hitziger und teilweise chaotisch. Einige Ausschussmitglieder versuchten zu dämpfen, andere die Debatte zu verkürzen. Man drehte sich im Kreise. Der Ausschussvorsitzende wollte es beiden Seiten recht machen und ging vielen Beiträgen und Ideen nach, ohne einer Lösung näher zu kommen. Jemand versuchte zu strukturieren und provozierte damit ein unterschwelliges Gerangel um die Leitung. Die Zeit verging und das Gremium musste die weitere Bearbeitung vertagen.

Jede beteiligte Person zieht normalerweise Erklärungen heran, die ihr das subjektive Gefühl vermitteln, die Konfliktsituation wenigstens *gedanklich* zu kontrollieren, wenn sie schon nicht real kontrollierbar ist. Beispielsweise könnten folgende Erklärungen angeführt werden:

Schlechte Charaktereigenschaften einzelner Teammitglieder: „Wenn schon der Vorsitzende eine schwache (chaotische, neurotische, hysterische usw.) Persönlichkeit ist, kann nichts Gutes daraus werden.“ oder: „Die Selbstdarstellungssucht von x und y führt immer wieder zu Konflikten.“

Gegensätzliche Interessen der Mitglieder: „Die Vertreter der Behördenleitung wollen eben den Abteilungen die Belastungen zuschieben und Geld sparen. Das lassen sich die Vertreter der betroffenen Abteilungen natürlich nicht gefallen.“

Eine *fehlerhafte Organisationsstruktur*: „Das Gremium ist falsch zusammengesetzt: Zu viele gleichberechtigte Hierarchen und zu wenig Fachleute, die wirklich 'was vom Bau verstehen“

Der Auftrag könnte *widersprüchliche Organisationsziele* der Behörde widerspiegeln: „Der Konflikt resultiert daraus, dass der Umbau nicht nur bessere Dienstleistungen, sondern vielmehr Personaleinsparungen ermöglichen soll.“

Es lassen sich sicherlich weitere Erklärungen finden. Jede trifft *eine* wichtige Einflussgröße. Die sozialwissenschaftliche Analyse geht allerdings davon aus, dass nicht ein einzelner Faktor Probleme in einer Gruppe verursacht, sondern immer ein komplexes Bündel von Faktoren beteiligt ist, die in Wechselwirkung zueinander stehen und sich gegenseitig in ihren Wirkungen teils aufheben, teils verstärken.

Das Geschehen in Gruppen unterliegt vielfältigen Einflüssen. Gruppenprozesse sind daher wie die Bewegungen und die Zusammensetzung des Wassers in einem See, in den Flüsse, Bäche und Kanäle einfließen. Diese kann man wie Einflussgrößen betrachten. Im See vermischen sie sich miteinander; d.h. sie wirken aufeinander und miteinander auf das Gruppengeschehen ein. Auch wenn der See sich ständig verändert und seine genaue Zusammensetzung letztlich nicht aufklärbar ist, lassen sich doch die Zuflüsse soweit erkennen, dass wir mit ihren Wirkungen rechnen können.

Die Zuflüsse symbolisieren nicht bloß faktische Einflussgrößen, sondern zugleich auch die subjektiven, (zwischen)menschlichen Erklärungsmuster vom Gruppengeschehen. Wenn ich im folgenden von „Faktoren“ oder „Einflussgrößen“ spreche, dann sollte man immer mitdenken, dass es sich auch um Erklärungen handelt, die gewissermaßen ein Eigenleben in der Gruppe führen und dadurch auch auf das Gruppengeschehen Einfluss nehmen. So wirkt sich

z.B. ein Gerücht über die heimlichen Interessen eines Gruppenmitgliedes an einem bestimmten Gruppenthema unweigerlich auf die Verhaltensweisen derjenigen aus, die das Gerücht kennen.

Einige Faktoren sind für alle vollständig sichtbar, wie z.B. die formelle Organisationsstruktur eines Teams. Dies mag in der Metapher durch den „Kanal der Organisationsstrukturen“ abgebildet sein. Andere Einflussgrößen sind teilweise verdeckt und müssen erst erschlossen werden, wie z.B. der überwucherte Zufluss aus dem „Sumpf der Interessengegensätze.“ Schließlich gibt es Einflussfaktoren auf das Gruppengeschehen, die unserer Wahrnehmung kaum zugänglich sind und von denen wir nur wissen, dass es solche gibt, aber nicht, welche es genau sind. So mag es gewissermaßen „blinde Zuflüsse“ geben, die vielleicht mit einer versickernden Flüsschen in der „Wüste der Unbewussten“ unterirdisch im Zusammenhang stehen und deren Verbindung zum See des Gruppengeschehens keine beteiligte Person kennt. Manche meinen, dass die Charaktereigenschaften der Gruppenmitglieder die Gruppendynamik entscheidend beeinflussen, die gewissermaßen aus den „Bächen der Persönlichkeit“ dem See zufließen. Und die Unternehmensstrategie, die sich an Marktlage, Politik, Wertewandel, Arbeitsmarkt und Medien orientiert, kann über den „Berg der wilden Stromschnellen“ den „See der Gruppeninteraktionen“ beeinflussen.

Die Gruppe wird durch den See symbolisiert. Hier spielt sich das gesamte sichtbare Gruppengeschehen ab. Sein Wasser stellt die *Interaktionsmuster* der Gruppenmitglieder dar. Interaktionsmuster sind das Ergebnis aller auf die Gruppe einwirkenden Einflussgrößen. Die Soziale Architektur von Gruppen („SAG“) beruht auf der Annahme, dass uns die Interaktionsmuster der Gruppenmitglieder auf manche Einflussfaktoren hinweisen.

Ausgangspunkt: Interaktionsmuster

Bei der Beschreibung der SAG, die später ausführlich dargestellt wird, gehen wir von den Interaktionsmustern der Gruppenmitglieder aus. Interaktionen sind für alle Beteiligten sowie auch für Außenstehende wahrnehmbar. Jeder kann die eigene Wahrnehmung von Interaktionen an der von anderen Personen überprüfen. Eine Erklärung des Gruppengeschehens, die sich auf Interaktionen stützt, ist weniger anfällig für verzerrende Interpretationen als eine, die sich an anderen Einflussgrößen orientiert, z.B. Charaktereigenschaften. Es wird uns später noch beschäftigen, welchen Einfluss subjektive Erklärungsmuster auf konflikthafte Geschehen in der Gruppe besitzen.

Interaktionsmuster sind für sich selbst schon Erklärungen. Wenn wir von einer „Gewohnheit“ sprechen, die sich in einer Gruppe „eingeschliffen“ habe, erklären wir eine Interaktion durch ihr regelmäßiges Auftreten, ihr „Muster“, als ob es eine Eigenschaft der Gruppe sei.

Wie die Mitglieder einer Gruppe miteinander interagieren, hängt auch von ihren *Charaktereigenschaften* ab. Charaktereigenschaften wie Fleiß, Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung, Kontaktfreude usw. sind durch einige Bäche symbolisiert. Aufgrund von Eigenschaften entwickeln sich oft informelle Gruppenrollen einzelner Personen wie z.B. Organisator, enfant terrible, Provokateur, Sittenwächter, Mitläufer, Vermittler, Außenseiter, Sündenbock, Rivale usw.

Ständige und aktuelle *Interessengegensätze* (aus dem „Sumpf“) beeinflussen unsere Interaktionsmuster. Interessengegensätze findet man oft zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat, zwischen Leitern konkurrierender Filialen, zwischen Angehörigen

unterschiedlicher Fachrichtungen (z.B. Technik und Verkauf, Ärzte und Pflegepersonal) usw.

Im Rahmen der vorgegebener *Organisationsstrukturen* bilden sich formelle Rollen heraus; z.B. Führungskraft, Mitarbeiter, Kollege und Funktionsträger wie Verwaltungsexperte, Datenverarbeitungsfachmann, Techniker usw. Diese Rollen sind in ein Netz von Verhaltenserwartungen eingebunden; Erwartungen, die bestimmte Interaktionsmuster mehr oder weniger verbindlich nahelegen.

Aus dem „wolkenverhangenen Olymp“ wirken die Ziele der offen propagierten oder verdeckten *Unternehmensstrategie* auf die Interaktionsmuster der Gruppe ein. Neben den definierten strategischen Zielen wird sie deutlich an der gelebten Organisations“kultur“, an äußerlich sichtbarem Habitus oder branchentypischen Gesprächsthemen, an der Art wie mit Vorgesetzten, Gleichgestellten oder Untergebenen umgegangen wird usw. Besonders wichtig sind *Widersprüche* zwischen den Zielen einer Organisation. Sie führen oft auch zu Konflikten in den unteren Abteilungen.

So besteht z.B. zwischen Forschung und Lehre, zwei erklärten Organisationszielen von Universitäten, eine erhebliche Unverträglichkeit, weil Bemühungen um eine gute Lehre in vielen Fällen die Forscherkarriere behindern und umgekehrt. Dies dürfte so manchen Konflikt zwischen Professoren und Studierenden in Lehrplangremien oder Berufungskommissionen zur Folge haben.

Schließlich mag es noch Einflüsse aus dem Bereich des menschlichen *Unbewußten* auf die Interaktionsmuster in der Gruppe geben; z.B. die Sehnsucht nach der Gruppe wie nach einer verwöhnenden Mutter oder die Identifikation mit einer potenten Führungsfigur, wenn man sich selbst als klein und schwach erlebt.

Soziale Interaktionsmuster besitzen eine ebenso selbstverständliche wie wichtige Funktion. Sie vereinfachen die zwischenmenschliche Kommunikation in Gruppen. Ohne etablierte Muster würden nicht einmal zwei Personen zur Verständigung fähig sein. Ihre Bedeutung spüren wir kaum, weil funktionierende Interaktionsmuster von uns normalerweise gar nicht als solche wahrgenommen werden. Erst wenn bestimmte Muster Störungen erzeugen, merken wir, dass sich hier etablierte Interaktionsmuster eingeschliffen haben.

Interaktionsmuster neigen dazu, sich zu verselbständigen und besitzen als aufeinander bezogene Verhaltensweisen der Gruppenmitglieder eine bemerkenswerte Stabilität. Zugleich aber verändern sie sich unbemerkt und können von uns selbst gezielt verändert werden.

Komplexität und Metakonflikte: Erklärungen von Konflikten und Konflikte über Erklärungen

Allein schon die große Zahl an Einflussfaktoren und ihre gegenseitige Vernetzung macht die Erklärung von Gruppenprozessen schwierig. Darüber hinaus verkompliziert ein weiteres Moment das Ganze noch. Denn diese (oder andere) Einflussgrößen - ob nun monokausal oder multifaktoriell gedacht, ob mit wissenschaftlicher Akribie oder alltäglicher Intuition herangezogen - bieten den Gruppenmitgliedern *selbst* subjektive Erklärungen für das, was in ihrer Gruppe geschieht. *In welcher Weise* sich die Gruppenmitglieder selbst das Geschehen in ihrer Gruppe erklären, wirkt nun ebenfalls auf ihr Handeln und damit auf ihre Interaktionsmuster ein.

Besonders monokausale Erklärungen eignen sich hervorragend, um in Konflikten jeweils der Gegenseite die Schuld zuzuschieben und sich selbst zu entlasten. So entstehen oft Meta-Konflikte, wenn sich die Gruppenmitglieder nicht mehr um einen

Sachverhalt streiten, sondern schließlich nur noch um die richtige Erklärung (= Schuldzuschreibung) für den Streit.

Die einfachste Form stellt der Vorwurf eines entsprechenden Charakterzuges dar, was in vielen Gruppen gut beobachtbar ist; z.B. in Paarbeziehungen: Sie (spitz): „Wir hätten gar keinen Streit, wenn du nicht so aggressiv wärst und immer gleich laut würdest.“ - Er (laut, erregt): „Ich bin überhaupt nicht aggressiv und schon gar nicht laut!“ - Sie (kalt): „Doch, jetzt sieht man es wieder!“ - ...

Eine weitere Komplikation tritt auf, wenn Dritte „mitmischen“, und dies ist in Gruppen eher der Normalfall. Jeder hat es wohl schon einmal erlebt, dass wohlmeinende Vermittler sich in eine Auseinandersetzung einschalten und dabei Erklärungen einführen („Euer Streit beruht doch darauf, dass ihr Euch eigentlich sehr ähnlich ...“), die von einem oder gar beiden ursprünglichen Kontrahenten nun ihrerseits auf Schärfste zurückgewiesen werden, was die vermittelnde Person als Kränkung erlebt und mit beleidigtem Rückzug quittiert. Dieses wird nun wiederum ihr vorgeworfen usw. usf.

Hier sind der kommunikativen Verstrickung keine Grenzen gesetzt. Meta-Konflikte können sich darüber entfachen, ob der ursprüngliche Streit seine Ursache darin hatte, dass bisher immer alles harmoniesüchtig unter den Teppich gekehrt wurde, oder darin, dass man jede Kleinigkeit zum Konfliktfall hochjubelte. Man kann darüber in Konflikt geraten, ob der Grundkonflikt im Team aus dem gesellschaftlichen Wertewandel, den Medien, dem Wetter, der Arbeitsmarktlage oder der Politik herrührt. Und dann kann man endlos immer weiter die nächste Ebene erklimmen, indem man darüber streitet, dass dieser Streit daher rührt, dass ...

Kurzum: Gruppen haben es in sich! Und: Jeder Versuch, eine Gruppe von innen oder außen mit professioneller Technik „in den Griff zu bekommen“, scheitert oft allein daran, dass dieser Versuch unternommen wird. Denn er produziert leicht einen Konflikt, der wiederum nicht in den Griff zu kriegen ist, weil alle versuchen, ihn in den Griff zu bekommen ...

Darum scheinen mir professionelle Interventionen in Gruppen besonders problematisch, wenn dabei die Gruppenmitglieder nicht in transparenter Weise *einbezogen* werden. Ob als erfahrener Konfliktmoderator oder als „naives“ Gruppenmitglied - wenn man sich scheut, eine konfliktbezogene Einwirkung offen zu legen, „riecht“ es (besonders für die Betroffenen) nach manipulativer Lenkung. Jeder weiß aus eigener Erfahrung, wie man Manipulationen unterläuft. Und die Betroffenen unterlaufen undurchschaubare Interventionen allein deshalb, weil sie nicht manipuliert werden wollen. Mit Recht!

Soviel zum Thema „Team“.

Im nächsten Kapitel soll ein *Beispiel* die Praxis der Teamentwicklung illustrieren: Eine Arbeitsgruppe erlebt zwei Teamtage. Auf das Konzept der Sozialen Architektur von Gruppen wird dabei vorerst nicht eingegangen. Erst im vierten Kapitel wird es ausführlich dargestellt. Bitte lesen Sie das Beispiel einfach durch, ohne zu rätseln, warum was geschieht. Die Auflösung folgt noch.

3. Ein Beispiel: Zwei Teamtage für eine Arbeitsgruppe

Freitag: Wie können wir das Innenleben des Teams fördern?

Vorgeschichte

Eine Gruppe von Schulberatern betreut seit vier Jahren innovationswillige Schulkollegen bei kleineren und größeren Veränderungsprojekten. Es handelt sich um fünf Lehrkräfte und zwei Schulpsychologinnen, die alle mit einem Teil ihrer Arbeitszeit am regionalen Institut für Lehrerfortbildung tätig sind. Das Institut hat der Arbeitsgruppe zusätzlich einen Institutsmitarbeiter namens Johan - ebenfalls ein Lehrer - mit einer halben Stelle zugeordnet. Er hat formell die Leitung des Teams, ist Ansprechpartner für die Schulen und übergeordneten Stellen.

Jeweils zwei Teammitglieder - ein „Tandem“ - betreuen eine sog. Steuerungsgruppe, bestehend aus Schulleitung und einer repräsentativen Auswahl von Lehrkräften einer Schule. Diese Betreuungen dauern in der Regel zwei Jahre.

In der Anfangsphase erhält das Team fachliche Beratung und Weiterbildung durch einen schulerfahrenen Organisationsberater. Nach 2 1/2 Jahren entschließt es sich zu regelmäßiger Supervision. Man findet eine Supervisorin und spricht zunächst ein zweitägiges Seminar zur „Teampflege“ ab. Danach können weitere Vereinbarungen erfolgen.

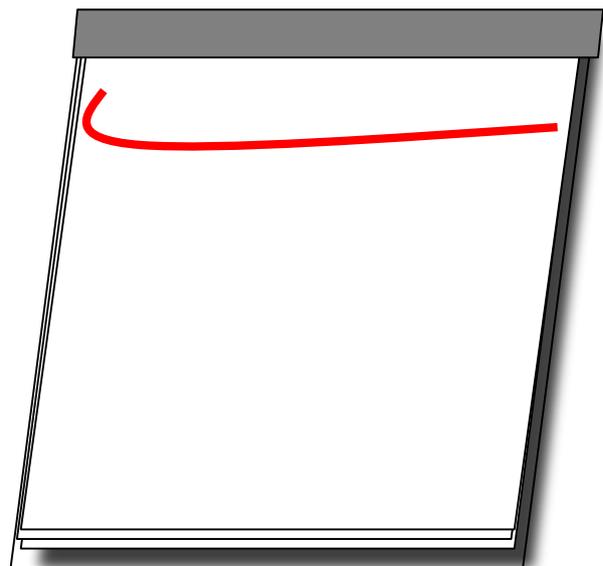
Vorbereitung der Teamtage: Befragung der Teammitglieder

Zur Vorbereitung befragt die Supervisorin die Teammitglieder schriftlich mit einem Fragebogen. (s. Anhang 1: Es empfiehlt sich zum besseren Verständnis, den Teamfragebogen einmal selbst auszufüllen). Im *ersten* Teil des Fragebogens geht es darum, systematisch verschiedene Themenbereiche zu sichten, die zwischen Team und Umfeld sowie innerhalb des Teams problematische sein können wie z.B. „Wie ist das Ansehen des Teams in der Institution?“ „Welche Schwierigkeiten treten zwischen Klienten/Kunden und Team auf?“ „Wie ist die Zusammenarbeit im Team?“ usw. Im *zweiten* Teil des Fragebogens schätzen sich die Teammitglieder gegenseitig zu bestimmten Verhaltensweisen nach dem Konzept der SAG ein (s. Anhang).

Aufgrund der Befragungsergebnisse plant die Supervisorin nun die beiden Teamtage.

Die Tagung beginnt. Nach der Begrüßung stellt die Supervisorin ihre Planung vor und fordert die Teammitglieder auf, Veränderungsvorschläge einzubringen, wo immer sie wollen.

Der erste Tag ist dem „Innenleben“ der Gruppe gewidmet. Am zweiten soll es dann um die Planung von Veränderungen in den Bereichen der Arbeit gehen, in denen sich Probleme gezeigt haben.



Warming up: Verbotenes Verhalten im Team

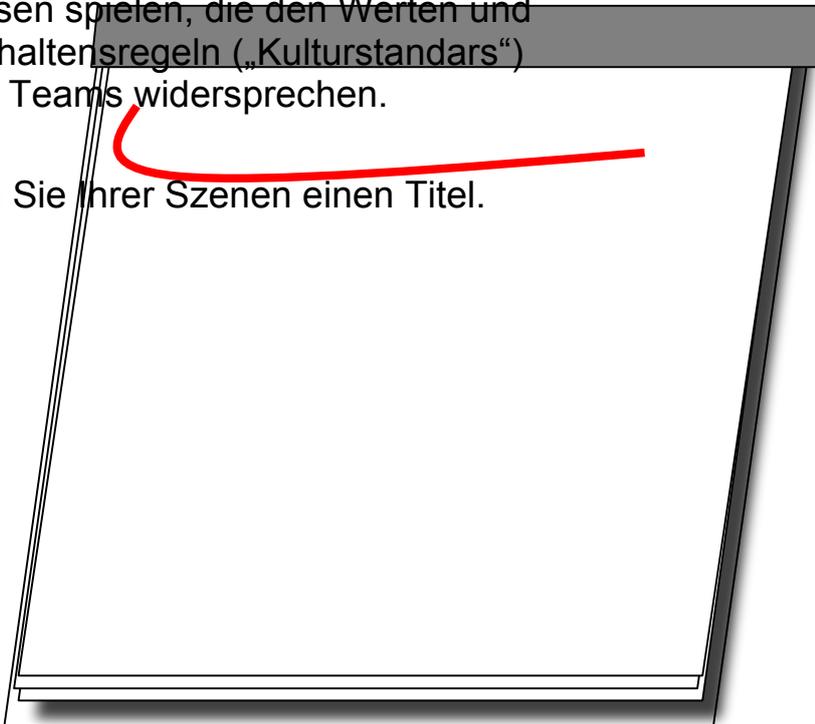
Für den Freitag schlägt sie vor, zunächst eine Aufwärmübung mit der Gruppe zu machen. Danach erst wolle sie das Programm für den Freitag vorstellen und mit allen

„Verbotenes“ Verhalten im Team

besprechen. Die Gruppe ist einverstanden. Die bestehenden Beratungstandems sollen kurze Rollenspielszenen konstruieren, um sie den anderen vorzuspielen. Die Abbildung gibt den Arbeitsauftrag für die Tandems wieder: Die Tandems machen sich an die Arbeit und am Lachen und Engagement spürt die Supervisorin, dass ihnen die Entwicklung der Szenen Spaß macht.

Bitte entwickeln Sie eine Rollenspielszene, in der Sie Verhaltensweisen spielen, die den Werten und Verhaltensregeln („Kulturstandards“) des Teams widersprechen.

Geben Sie Ihrer Szenen einen Titel.



Die Vorstellungen:

Mark und *Michael* (Lehrer, von Anfang an in der Arbeitsgruppe) spielen zwei „Macho-Trainer“, die bei einer fiktiven Moderation eines Gesamtschulkollegiums mit einer Mischung von Türken- und Blondinenwitzen kein Fettnäpfchen auslassen. Dies Gebilde sehen sie im Gegensatz zur antirassistischen und antisexistischen Grundhaltung im Team.

Johan (Lehrer, Gründungs-„vater“) und *Maria* (Lehrerin, seit zwei Jahren dabei) veranstalten mit dem Team eine „Befehlsausgabe“, die

das übliche freie Ausdiskutieren kritischer Fragen konterkariert.

Eva (Psychologin, Gründungs-„mutter“ der Gruppe) und *Matthias* (Lehrer, seit zwei Jahren dabei) inszenieren eine emotionalen „Wutausbruch“ zwischen zwei Beratern, der - so erläutern sie - im Team zunächst Verblüffung und Peinlichkeit erzeugen würde, fände er tatsächlich statt, weil absolute Sachlichkeit hoch angesehen ist.

Schließlich spielen *Sara* (Psychologin, seit einem Jahr Mitglied des Teams) und *Lukas* (Lehrer, seit zwei Jahren dabei) zwei „Egoisten“, die sich unverblümt um die Beratung eines motivierten Schulkollegiums mit attraktivem Innovationsvorhaben streiten. Dieses Verhalten sehen sie im Kontrast zum Harmoniegebot im Team.

Die zum Teil mit theatralischem Talent inszenierten Spiele bringen eine humorvolle, offene und unverbissene Stimmung in die Gruppe.

Die Supervisorin lässt die Spiele nicht weiter auswerten, sondern belässt es beim bloßen Erleben, und stellt nun ihre Themenvorschläge vor.

Rollende Planung

Als Zweites - das Erste ist schon abgehakt - sollen Gespräche zwischen je zwei Teammitgliedern geführt werden unter dem Motto „Was ich mit Dir immer schon mal besprechen wollte.“ Dabei sollen die Gespräche von einer dritten Person moderiert werden. Die Supervisorin kündigt an, dass sie für diese moderierten Zweiergespräche auch eine Liste von bestimmten Kombinationen hat, wer mit wem mit wessen Moderation reden könnte. Außerdem gibt es noch eine Moderationshilfe.

Freitag

Für den Nachmittag möchte sie drei Bereiche thematisieren, die im Beraterteam Probleme erzeugen könnten: 1. Führung, Wettbewerb und ungleiche Einflussnahme im Team. 2. Warmjahren Szenen zu „verbotenem“ Verhalten

Die Teammitglieder haben gespannt zugehört und moderierte Zweiergespräche. Was ich Dir schon immer mal...
 3. Führung, Wettbewerb und ungleiche Einflussnahme in der Gruppe

steckt. Die Supervisorin erläutert, dass die Befragungsergebnisse darauf hindeuten, dass es Spannungen zwischen der Teamleitung (Johan) und einigen Teammitgliedern (z. B. Mark) gibt, dass die aktiven Teammitglieder (z. B. Johan, Eva und Mark) möglicherweise miteinander rivalisieren. Außerdem gibt es einige zurückhaltende Personen, die im Vergleich zu den aktiveren Teammitgliedern ihren Einfluss weniger geltend machen, als sie es vermutlich selbst wollten; nämlich Lukas, Sara und Maria.

Als erstes bringt Maria ihr Erstaunen darüber zum Ausdruck, wie gut die Themen die Knackpunkte des Teams wiedergeben, und meint, dass vor allem der letzte Punkt genau ihr Anliegen trifft und sie sich schon seit langen vorgenommen hat, das Thema „*Dominanz*“ einzubringen. Sie fühlt sich oft untergebuttert durch die „alten Hasen“ im Team. Jetzt möchte sie von den anderen - vor allem Sara und Lukas - wissen, wie die das sehen. Sara nickt darauf lebhaft, während Lukas schweigt und keine Miene verzieht. Als sich die Moderatorin ihm zuwendet, meint er, dass da was dran sei, dass sei aber nicht vorrangig. Er sehe dagegen die *Führungsfrage* im Vordergrund.

Sein Statement wird von Mark und Michael unterstützt, woraufhin Eva fragt, was das überhaupt bedeutet, sie hat dazu überhaupt keine Idee. Schließlich äußert Johan tiefe Betroffenheit, dass irgendetwas mit ihm und seiner Rolle offenbar nicht stimmen soll, er davon überhaupt keine Ahnung hat und sich fragt, was da vor sich geht, ohne dass er es merkt. Und überhaupt: „Führung“ - das ist ein Begriff, der bisher im Team keine Bedeutung gehabt hat und seiner Meinung nach in Zukunft auch keine Bedeutung haben sollte. Schließlich ist man ja nicht mehr im dritten Reich. Er sieht seine Aufgabe ausschließlich darin, gute Rahmenbedingungen für das Team zu schaffen, in dem alle gleichberechtigt und gleichwertig...

Während Mark hörbar Atem holt, um bei der nächstbesten Stelle einhaken zu können, unterbricht die Supervisorin und meint, dass das Thema vielleicht besser mit „Rolle von Johan im Team“ bezeichnet werden kann. Sie fragt, wer es für ein wichtiges Thema hält. Es nicken viele, auch Johan.

Die Supervisorin schlägt daher vor, dass dieses Thema als erstes bearbeitet wird, weil es schon die meiste Energie aktiviert hat. Sie würde es gern als Dialog zwischen Johan und einem Vorreiter aus der Gruppe gestalten. Nach dem Gesagten scheint ihr Mark der richtige zu sein. Aber vorher sollten alle gut überlegen, ob nicht doch

Freitag

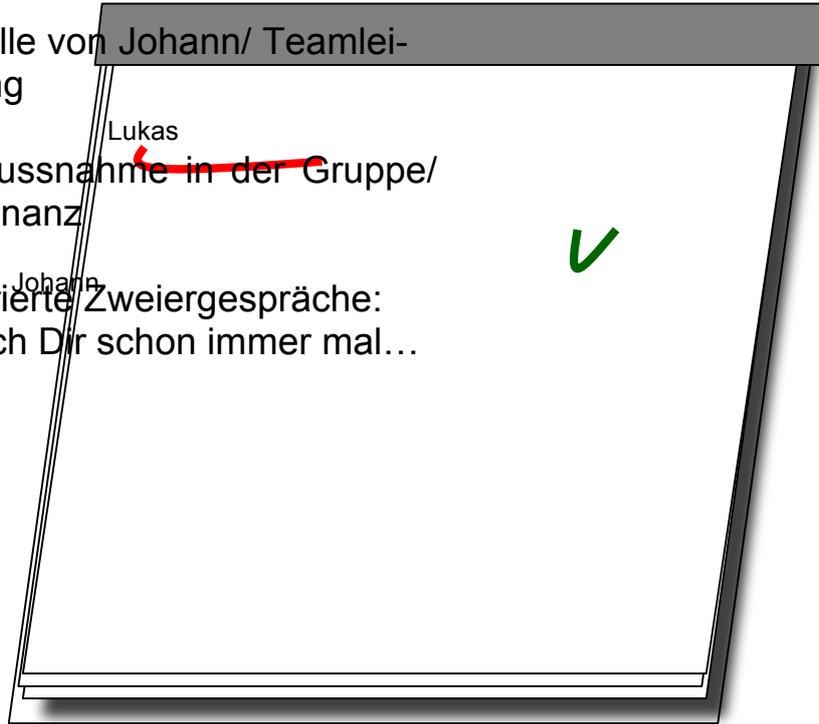
noch andere Themen wichtiger seien. Sara sagt daraufhin, dass sie auch spüre, dass das jetzt dran sei und sie dies zugleich auch als Rivalitätsthema sieht, zumindest zwischen Johan und Mark. Aber das Thema „Dominanz“ dürfe auf keinen Fall „verbotenem“ Verhalten dabei untergehen.

- Michael
- 1. Wärmelaufen, Szenen zu „verbotenem“ Verhalten

- 2. Rolle von Johann/ Teamleitung

- 3. Einflussnahme in der Gruppe/ Dominanz

- 4. Moderierte Zweiergespräche: Was ich Dir schon immer mal...



Die Supervisorin fragt: „Gibt es noch mehr?“

Niemand spricht ein weiteres Thema an.

So schlägt sie vor, zunächst das Thema „Rolle von Johan im Team / Teamleitung“ zu behandeln und dann das Thema „Einflussnahme im Team / Dominanz“. Die Zweiergespräche könnten dann noch am Nachmittag drankommen.

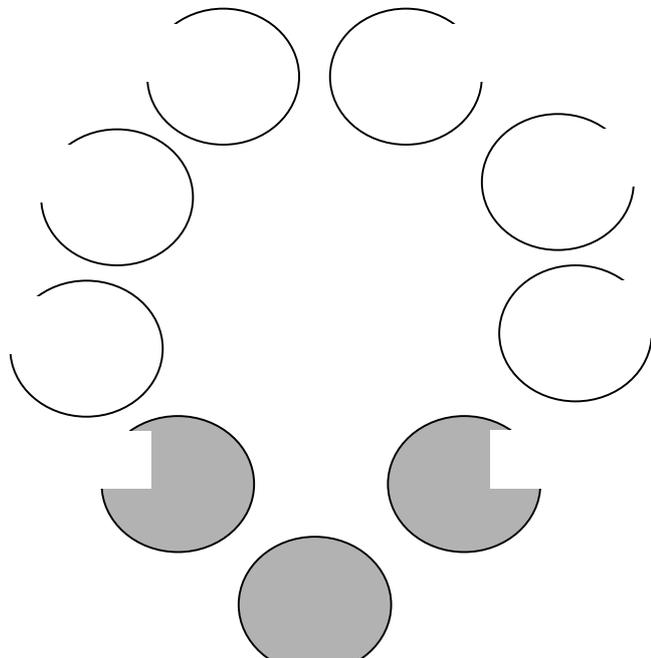
Weiterentwicklung der Leitungsrolle

Nach einer Pause klärt die Supervisorin noch

einmal das Einverständnis der Gruppe mit dem Vorgehen und bittet dann Johan und Mark zu sich nach vorn.

Hier arbeitet sie mit beiden vor der ganzen Gruppe. Sie fragt zunächst Johan, was ihm jetzt wichtig ist. Der will vor allem wissen, was Mark an ihm bemängelt und wer noch Kritik an ihm hat. Sie greift dies auf, korrigiert allerdings begrifflich ein bisschen, indem sie Mark auffordert, seine *Wünsche* (statt „Mängel“) an Johan im Hinblick auf dessen Rolle zu benennen.

Mark meint, dass Johan seine ohnehin vorhandene Leitungsrolle eindeutig einnehmen soll, indem er (a) in den Teambesprechungen die Diskussionsleitung übernimmt oder an jemanden anderen delegiert, so dass sie strukturierter ablaufen, und (b) alle bei ihm einlaufenden Informationen an die Teammitglieder systematisch weitergibt. Auf die Frage der Supervisorin, was Johan im Rahmen der Rolle unbedingt beibehalten sollte, überlegt Mark eine Weile und sagt, dass Johan die Außenvertretung der Gruppe gegenüber der Behörde und den Schulen hervorragend macht. Das sei ihm auf den Leib geschnitten und die Außendarstellung könne niemand so gut wie Johan machen.



rin

„Was meinen die andern?“ fragt Johan und sieht sich im Kreis der Teammitglieder um. Als erstes Eva: „Ich finde das alles unnötig. Du machst deine Sache sehr gut und wenn du, Mark, strukturiertere Meetings willst, dann kannst du doch selbst darauf hinwirken. Aber Johan alles zuzuschreiben, finde ich übertrieben. Ich habe auch den Eindruck, dass du mit Johan konkurrierst. Mach' du doch die Moderation unserer Meetings!“

Johan beginnt, spontan nun seine Auffassung von Leitung und Gruppe darzulegen. Die Supervisorin unterbricht ihn aber und fragt, ob er nicht von mehr Mitgliedern etwas hören wolle. - „Natürlich, klar ...“

Im weiteren Verlauf unterstützen Matthias und Michael die Vorstellungen von Mark. Matthias fügt hinzu, dass er ja erst seit zwei Jahren dabei ist, aber inzwischen regelmäßig abschaltet, wenn Johan seine ausufernden Grundsatzbeiträge ausführt. Meistens sind sie unverhältnismäßig lang und für das jeweilige Thema auch nicht praktisch genug. Auf die Frage der Supervisorin, ob er dies als Wunsch positiv formulieren kann, meint er, dass Johan kurze, praktische Beiträge bringen sollte.

Als nun Mark auch noch anmerkt, dass ihm gelegentlich die Gefühlsduselei von Johan richtig peinlich sei, unterbricht ihn Eva: „Ich finde, das geht zu weit. Hier wird man ja total kleingemacht. Ich sehe das alles nicht so wie ihr und ...“ Sie wiederum wird von Johan unterbrochen, der meint, er kann alleine für sich sorgen. Er möchte alle hören, weil das endlich mal Klartext sei und deshalb sitzen ja alle hier ...

Eva lehnt sich überrascht zurück und wirkt etwas pikiert. Die Supervisorin wendet sich ihr zu und bedankt sich für ihren Beitrag. Sie sagt, dass sie gut versteht, dass Eva unwohl bei dem Gedanken wird, dass man sie so kritisiert wie Johan gerade kritisiert wurde. Sie wird als Supervisorin darauf achten, dass jedes Teammitglied für sich und andere solche Kritik jederzeit abbrechen kann, wenn es zuviel wird. Das ist erlaubt und gewünscht. Es ist überhaupt keine Schande, wenn man an dieser Stelle bremst, sondern eine Fähigkeit, sich selbst und die anderen nicht zu überfordern. Dann kann das kritisierte Teammitglied noch einmal überdenken, ob es nicht tatsächlich genug Kritik ist.

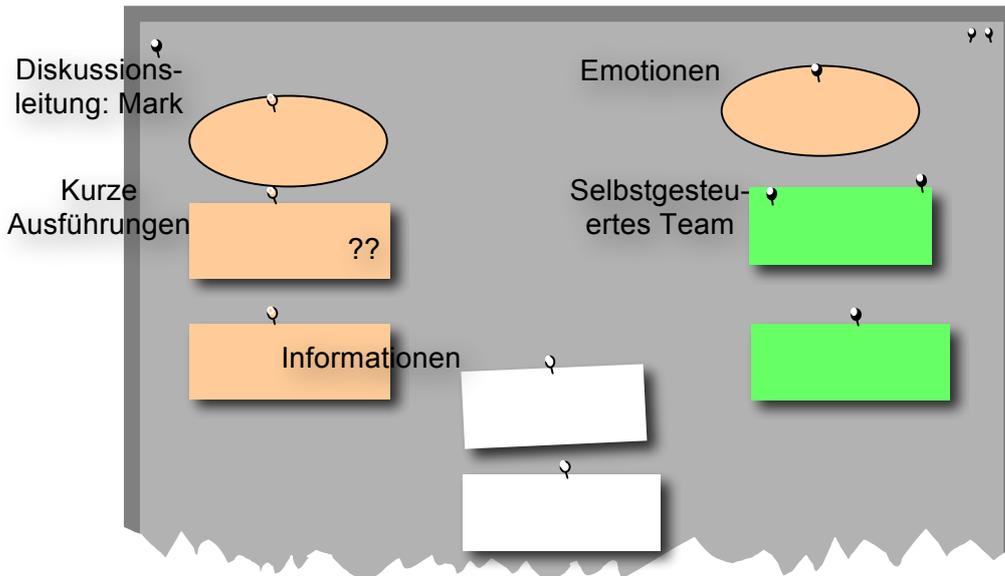
Johan will trotzdem alle hören und zwar „in aller Klarheit“. - Maria wünscht sich ebenfalls etwas kürzere Gesprächsbeiträge von Johan, findet aber seine Ausführungen insgesamt richtig und hilfreich, auch wenn sie nicht direkt zum Thema passen. Sara wünscht sich vor allem eine straffere Diskussionsleitung in den Teambesprechungen und meint, dass das vielleicht Mark am besten machen kann.

Lukas sagt gar nichts. Als Johan ihn direkt anspricht, antwortet er, dass er mit Johan als Teamleiter im Großen und Ganzen sehr zufrieden ist. Die starke emotionale Ausdruckskraft von Johan imponiert Lukas und er wollte, er könne selbst seine Gefühle derart rauslassen. Manchmal sind ihm allzu starke Gefühlsausbrüche von Johan allerdings auch etwas peinlich. Da kann er Mark wiederum ganz gut verstehen, obgleich er im übrigen die Kritik von Mark nicht teilt.

So hat Johan nun alle gehört: „Das muss ich erst einmal verdauen. Einerseits bin ich gewaltig geknickt, andererseits auch froh, dass es mal klar gesagt ist. Das haut mich doch ganz schön aus den Puschen, kann ich euch sagen.“

„Möchten Sie mit bestimmten Personen noch näher sprechen - vor der Gruppe oder allein - oder lieber ein bisschen Zeit für sich, z.B. eine Pause?“ fragt die Supervisorin.

„Mal meine Gedanken in Ruhe sammeln, ohne dass alle gucken; am liebsten eine Pause!“ meint Johan.



Nach der Pause ergreift er selbst die Initiative: „Wenn alle einverstanden sind, möchte ich jetzt Nägel mit Köpfen machen im Hinblick auf diese blöde Leitungsrolle. Ich hab das in der Pause auf Kärtchen geschrieben.“

Am meisten getroffen hat mich der Vorwurf, ich würde zu viel abstraktes und emotionales Zeug labern, wenn

ich das mal so drastisch ausdrücken darf. In Zukunft will ich mich um Kürze bemühen und bitte euch, mich zu bremsen, wenn ich in langatmige Ausführungen reinrutsche.

Was ich nicht ändern will, sind meine Gefühle. Die sind da und die will ich hier nicht wegdrücken, wenn ich welche habe. Wenn das stört, der muss das eben aushalten, finde ich. Das ist nicht mein Problem.

Was ich auch nicht ändern will, ist meine Einstellung zu Leitung oder Selbststeuerung des Teams. Wir sind hier alle gleichberechtigt. Ich habe zwar eine volle Stelle am Institut, aber die steht nur teilweise für diese Arbeitsgruppe zur Verfügung. Wir sollten nach wie vor alles gemeinsam diskutieren und entscheiden. Dabei können wir verschiedene Aufgaben neu verteilen. So wie Sara vorgeschlagen hat, könnte Mark unsere Teammeetings moderieren. Ich will das Team gern weiterhin nach außen vertreten. Aber ich möchte nicht, dass wir hier eine Teamleitung haben, die alle Entscheidungen alleine trifft und verantwortet, und stehe dafür keinesfalls zur Verfügung. Ich finde auch, unsere bisherige Form der Zusammenarbeit hat sich bewährt.

Was es damit auf sich hat, dass ich das Team angeblich mangelhaft informiere, wie du sagst, Mark, verstehe ich überhaupt nicht. Ich bekomme naturgemäß die meisten Informationen hier im Institut, weil ich hier eine Adresse habe. Aber ich habe mich wirklich immer um vollständige Information und Transparenz bemüht und glaube auch, dass mir das gelungen ist. Das musst du mir vielleicht noch mal erklären.“

Mark antwortet, dass er damit gemeint hat, dass Johan die Informationen zügiger, ohne zusätzliche Bewertungen und lange Ausführungen vermitteln soll. Tatsächlich hat Johan bisher die Information offen und transparent gehandhabt. Hier hat Mark keine Kritik. Er hat sich da nur ungenau ausgedrückt. Im übrigen kann er die Moderation der Teambesprechungen machen, wenn niemand anderes das machen möchte. Er findet zwar immer noch besser, wenn Johan die Leitungsrolle prägnanter übernehmen würde, aber er sieht auch, dass er mit dieser Auffassung allein steht. Außerdem hat die Vergangenheit gezeigt, dass das Team gemeinsame Entscheidungen recht gut treffen und verantworten kann. In diesem Punkt hat Johan recht, gibt Mark zu.

Die Supervisorin fragt, ob das Thema „Rolle von Johan / Teamleitung“ soweit erst einmal hinreichend bearbeitet ist oder ob es noch unklare Punkte gibt. Johan fordert

die anderen auf, ihm ab jetzt immer gleich mitzuteilen, wenn er mit seinen Informationen und Beiträgen auszufern droht.

Zum Abschluss bittet die Supervisorin die Mitglieder, ein kurzes Feedback an Johan oder Mark oder andere und ein Blitzlicht zur eigenen Stimmung zu geben. Die meisten sind erleichtert, weil das Thema auf den Tisch gekommen ist und Johan damit so konstruktiv umgehen konnte. Eva fühlt sich nicht wohl, weil Johan sie so zurückgewiesen hat, kann aber sehen, dass sie sich aus Harmoniestreben an der falschen Stelle eingemischt hat. Maria findet es schade, wenn die klugen, wenn auch sehr ausführlichen Beiträge von Johan völlig wegfallen. Mark ist erleichtert, sich getraut zu haben, diesen Konflikt auszutragen, und betont, dass er selbst mit der Kritik nicht so souverän umgegangen wäre wie Johan. Johan möchte so eine Situation nicht wieder erleben und will sich allein schon deshalb verändern.

Es wird verabredet, dass nach der Mittagspause das Thema „Einflussnahme / Dominanz“ drankommt.

Einflussnahme im Team: Aktivität und Zurückhaltung

Die Supervisorin führt kurz in das Thema ein: Johan, Mark und Eva werden als hochaktiv wahrgenommen, während Sara und Lukas sich sehr zurückhalten. Dies ist aus der Befragung ersichtlich. Sie möchte das Thema bearbeiten, wenn das Team hier ebenfalls Klärungs- und Lösungsbedarf sieht. Maria und Sara haben am Vormittag schon ihr Interesse daran geäußert. Sie schlägt vor, dass die beiden genauer ausführen, was sie gegenwärtig stört und wie sie sich ihre Einflussmöglichkeiten wünschen.

Sara ergreift die Initiative und erklärt, dass sie in den Teambesprechungen oft nicht schnell genug ist. Vor allem Mark, Johan und Eva bestimmen die Besprechungen dadurch, weil sie am längsten im Projekt sind und am meisten Informationen besitzen. Was diese „alten Hasen“ sagen, klingt meistens sehr durchdacht und überzeugend. Man kann eigentlich immer zustimmen. Aber manchmal werden auch Entscheidungen getroffen, die sich hinterher als problematisch erweisen.

Maria ergänzt, dass sie gelegentlich genervt ist über zähe Auseinandersetzungen um weniger wichtige Punkte. Deshalb sagt sie nichts. Sie hat nämlich den Eindruck, dass es nicht mehr um die Sache geht, sondern darum, wer recht hat. Deshalb sieht sie einen Zusammenhang mit dem Rivalitätsthema, das die Supervisorin eingangs vorgeschlagen hat. Von dem Klärungsprozess am Vormittag erhofft sie sich auch, dass Mark und Johan in den Teambesprechungen nicht mehr miteinander konkurrieren.

Einige weitere Statements der anderen weisen ebenfalls darauf hin, dass eine ausgeglichene Verteilung der Gesprächsaktivität in den Teamsitzungen wünschenswert ist, formuliert die Supervisorin das Thema: „Wer kann wie dazu beitragen, dass sich alle in gleichem Maße am Gespräch beteiligen können.“

Johan: „Ich schlage vor, das „können“ zu streichen. Im Prinzip *können* sich schon jetzt alle in gleicher Weise beteiligen, *tun* es aber trotzdem nicht. Wir sollten Methoden finden, die dazu führen, dass sich alle *tatsächlich* gleichmäßig beteiligen.“ Mark erwidert: „Das kann gar nicht funktionieren. Bei unterschiedlichen Themen sind verschiedene Personen kompetent. Deshalb ist eine platte Gleichverteilung unmöglich.“ Eva schlägt vor, das „können“ in Klammern zu setzen. Damit sind aber weder Mark noch Johan zufrieden und argumentieren weiter ...

Maria unterbricht plötzlich: „Das jetzt ist genau das ist, was mich stört. Ihr drei alten Hasen diskutiert wieder unter euch. Wenn man da rein will, muss man sich wirklich

Typische Interaktionsmuster

20

- Es gibt einen strittigen Punkt („Können“ streichen oder nicht?) anstrengen.“ - Alle schweigen etwas betroffen. Es ist, als ob Maria sie bei verbotnem Tun erwischt hat.
- Johan nimmt eine bestimmte Position ein.
- Mark nimmt die Gegenposition ein.
- Eva vermittelt: drängt auf Kompromisslösung. Mark und Johan verbünden sich (Kein Kompromiss!) und argumentieren weiter
- Die anderen schauen zu und warten ab bis zur Einigung.
- Ergebnis: Oft fruchtbare neue Lösung, bei unwichtigen Punkten geht Zeit verloren.

Diese Szene eignet sich gut dazu, das typische Interaktionsmuster herauszuarbeiten. Nebenstehende Abbildung zeigt das Interaktionsmuster. Die Gruppe arbeitet heraus: Erstens „stricken“ alle daran „mit“. Zweitens lohnen sich diese Auseinandersetzungen am Ende oft, weil gute Lösungen herauskommen, obgleich

die Diskussionen gelegentlich bei unwichtigen Punkten kostbare Zeit vergeudet. Die Mitglieder des Teams erkennen allerdings, dass sie den alten Hasen Johan, Mark und Eva einen übermäßig großen Kompetenzvorsprung zubilligen. Dann ist die Gesprächsaktivität sehr ungleich verteilt. Mark und Johan konkurrieren kräftig miteinander.

Johan und Mark akzeptieren einerseits, dass das Interaktionsmuster eine problematische Unausgewogenheit der Beteiligung verursacht. Sie leugnen andererseits, miteinander zu rivalisieren („Worum denn?“). Der Supervisorin fällt auf, dass Eva in dieser Gesprächsphase sehr ruhig und zurückhaltend ist und fordert sie auf, ihre Sicht dazu zu äußern. Eva weiß nicht so genau, was sie nachdenklich macht, aber irgendwie kommt ihr ihre Rolle blöde vor. - „Welche Gedanken drängen sich Ihnen auf?“ fragt die Supervisorin.

Eva möchte auf keinen Fall in die Rolle der „Gründungsmutter“ kommen, wie es Maria anfangs gesagt hat. Und an der Pinnwand steht jetzt, dass sie in dem Interaktionsmuster aus einer typischen Mutterrolle agiert, als Vermittlerin. - „Was könnte daran gut und was könnte schlecht sein?“

Eva kommt jetzt mehr in Fahrt: „Irgendwie habe ich immer schon Spannungen und Konkurrenz zwischen Johan und Mark gespürt. Mark kann selten irgendwelche Ideen von Johan einfach unkommentiert übernehmen, sondern muss immer das Haar in der Suppe finden. Und umgekehrt kann Johan nie nachgeben, sondern kommt vom Hundersten ins Tausendste und hat immer neue Argumente, um recht zu behalten. Am Anfang, als wir die Arbeitsgruppe aufgebaut haben, hatte ich oft das Gefühl, dass diese Spannungen die ganze Gruppe gefährden könnten. Aber ich kann es auch jetzt noch kaum aushalten, wenn hier miteinander gestritten wird. Ständig frage ich mich, wie man eine gütlich Lösung finden kann. Die Analyse der kleinen Szene hat mir gezeigt, welche blöde Rolle ich da spiele.“

Auch Matthias äußert sich ähnlich. Michael spricht schließlich Mark und Johan direkt an: „Da ist an der Rivalitätssache was Wahres dran. Für mich steht das Verhältnis von Zeit und Energieeinsatz bei euren Auseinandersetzungen nicht immer in einem angemessenen Verhältnis zum Ergebnis. Ihr wollt beide recht behalten und seid äu-

berst zäh. Das finde ich im Prinzip ganz gut, aber manchmal übertreibt ihr damit.“ Dieser Beitrag findet bei Sara, Lukas und Maria viel Zustimmung. Johan und Mark werden sichtlich nachdenklich. Schließlich sagt Johan, dass er sich zwar nicht in einem Konkurrenzkampf mit Mark sieht, schließlich muss man in einer fairen Diskussion für seine Meinung voll einstehen, aber er versteht, dass die anderen das offensichtlich als Rivalität interpretieren und nicht als sachlich motivierte Auseinandersetzung. Wichtig ist für ihn die Rückmeldung, dass es sie stört. Darum sollte man es ändern. Aber wie?

Die Supervisorin führt die Gruppe nun wieder zum Stein des Anstoßes, zur Aufgabenstellung zu Beginn der analysierten Szene zurück: Wer kann wie dazu beitragen, dass sich alle in gleichem Maße am Gespräch beteiligen (können)? Sie schlägt ergänzend vor, dass sich die Teammitglieder in drei Kleingruppen aufteilen: die Aktiven (Johan, Eva, Mark), die Zurückhaltenden (Maria, Lukas, Sara) und die Mittelaktiven (Matthias und Michael). Die Mitglieder jeder Kleingruppe sammeln in einem Brainstorming möglichst viele Vorschläge dazu, wie sie selbst dazu beitragen können, dass die Gesprächsbeteiligung ausgewogener wird.

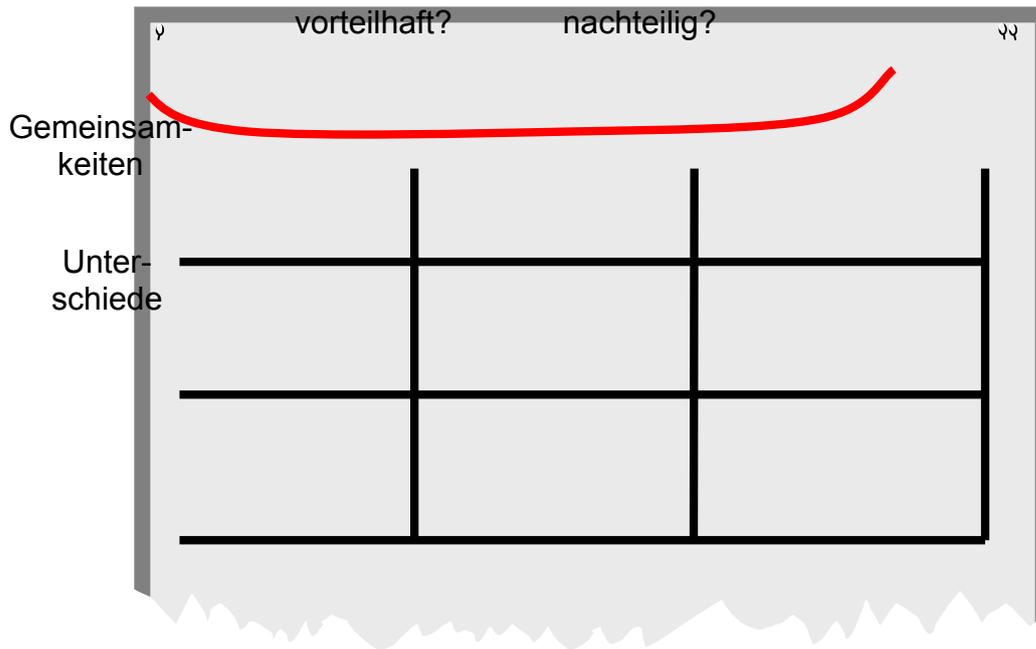
Als Johan vorschlägt, ob man nicht besser die Kleingruppen gemischt zusammenstellen sollte statt homogen, stöhnen einige gequält auf und Sara sagt, dass das jetzt nicht ausdiskutiert werden muss.

Es werden viele Vorschläge zusammengetragen von „Maulkorb für Mark und Johan“ über „Zeitbegrenzung: 30 Sekunden pro Beitrag“ bis „Lukas, Sara und Maria stellen bei jedem Tagesordnungspunkt zuerst ihre Sicht dar.“ Beschlossen wird am Ende ein Paket „Regeln zur Teambesprechung“: Insgesamt gilt eine Zeitbegrenzung von einer Minute pro Beitrag, Johan bringt nur Informationen ein, Mark macht ausschließlich Moderation - nur mit Genehmigung der Gruppe dürfen beide inhaltliche Beiträge bringen -, Eva wird bei vermittelnden Aktivitäten von den anderen darauf aufmerksam gemacht, Sara, Lukas und Maria werden von Mark immer als erste zu ihrem Statement aufgefordert, Michael und Matthias verhalten sich wie bisher. Die Gruppe schließt hiermit den Konfliktpunkt ab.

Was soll nach der Kaffeepause stattfinden? Wozu dienen die Zweiergespräche? Die Supervisorin erläutert kurz, was sie sich von den Zweiergesprächen verspricht: Es gibt manches, was man zu zweit oder dritt offener besprechen kann als vor aller Augen. Es können gleichzeitig mehrere Gespräche stattfinden und nicht nur eins zur Zeit. Die Gespräche werden nach einem Konzept durchgeführt, das besonders gut zur allgemeinen Teampflege geeignet ist. Und es sollen *bestimmte* Gesprächspartner miteinander reden. Außerdem sind die Gespräche in der gesamten Gruppe auf die Dauer sehr anstrengend. Die Zweiergespräche stellen methodisch ein Gegengewicht dar. - Diese Begründungen reichen dem Team.

Was ist für unsere Kooperation...

Moderierte Zweiergespräche: Teampflege unter sechs Augen



Nach der Kaffeepause beschreibt die Supervisorin das Verfahren genauer. Es sollen drei Gesprächsrunden von jeweils 30 Minuten stattfinden. Jedes Zweiergespräch wird von einem dritten Teammitglied moderiert. Die Gespräche sollen sich nicht auf Konfliktpunkte zwischen den Gesprächspartnern beziehen, sondern allgemeiner auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen ihnen und welche Vor- und Nachteile sich daraus für eine mögliche Zusammenarbeit als Beratungstandem im nächsten Jahr ergeben.

Zum Verfahren, wer mit wem spricht, schlägt die Supervisorin drei Kombinationen von Gesprächspartnern plus Moderator/in vor. Sie begründet ihren Vorschlag damit, dass eine Zusammenstellung aufgrund der aktuellen Teilnehmerwünsche zwar besser ist, aber sehr viel Zeit benötigt. Wenn man es optimieren will und niemand ohne Gesprächspartner herumsitzen soll, dann ist eine Vorgabe nötig. Wenn danach noch Gesprächswünsche vorhanden sind, könnten nach dem Abendbrot weitere Gespräche stattfinden.

Zum Verfahren, wer mit wem spricht, schlägt die Supervisorin drei Kombinationen von Gesprächspartnern plus Moderator/in vor. Sie begründet ihren Vorschlag damit, dass eine Zusammenstellung aufgrund der aktuellen Teilnehmerwünsche zwar besser ist, aber sehr viel Zeit benötigt. Wenn man es optimieren will und niemand ohne Gesprächspartner herumsitzen soll, dann ist eine Vorgabe nötig. Wenn danach noch Gesprächswünsche vorhanden sind, könnten nach dem Abendbrot weitere Gespräche stattfinden.

1. Runde (30 Minuten): Michael und Johan (Beratung: Supervisorin), Lukas und Sara (Beratung: Eva), Maria und Mark (Beratung: Matthias)
2. Runde (30 Minuten): Mark und Johan (Beratung: Sara), Lukas und Eva (Beratung: Supervisorin), Michael und Matthias (Beratung: Maria)
3. Runde (30 Minuten): Mark und Sara (Beratung: Supervision), Lukas und Johan (Beratung: Maria), Eva und Matthias (Beratung: Michael)
4. Runde (abends): und (.....) usw.

Insgesamt wird die Aufgabenstellung zunächst etwas befremdlich erlebt und in einigen Gesprächen kommen die Gesprächspartner auf andere Themen. Im Großen und Ganzen werden sie aber in der vorgesehenen Form durchgeführt und intensiv genutzt. Zum Teil ergeben sich auch praktische Konsequenzen.

Im ersten Gespräch finden z.B. Lukas und Sara, die ein Beratungstandem bilden, heraus, dass sie beide ziemlich ruhig und zurückhaltend sind, aber ganz unterschiedliche Kontaktbedürfnisse haben. Ihr gemeinsames Auftreten vor Schulkollegen ist zu einheitlich und ihre Zusammenarbeit schwierig. In der Beratung von Schulkollegen brauchen beide eigentlich einen Tandempartner, der energischer und aktiver ist. Sie kündigen an, dass sie bei die nächsten Schulen lieber mit anderen zusammenarbeiten möchten.

Schwächen

Aufgaben-erfüllung
Zufriedenheit der Abnehmer
 Im dritten Gespräch stellt Sara zusätzlich fest, dass Mark durchaus ein attraktiver Tandempartner ist, obgleich sie bisher eher an Maria oder Eva gedacht hatte. Mark geht darauf ein und sie überlegen, ob sie die nächste Schule gemeinsam übernehmen. Ihre bisherigen Tandempartner, Michael und Lukas fragen sich nun, ob sie denn als Tandempartner zueinander passen und nehmen sich vor, das am Abend zu besprechen.

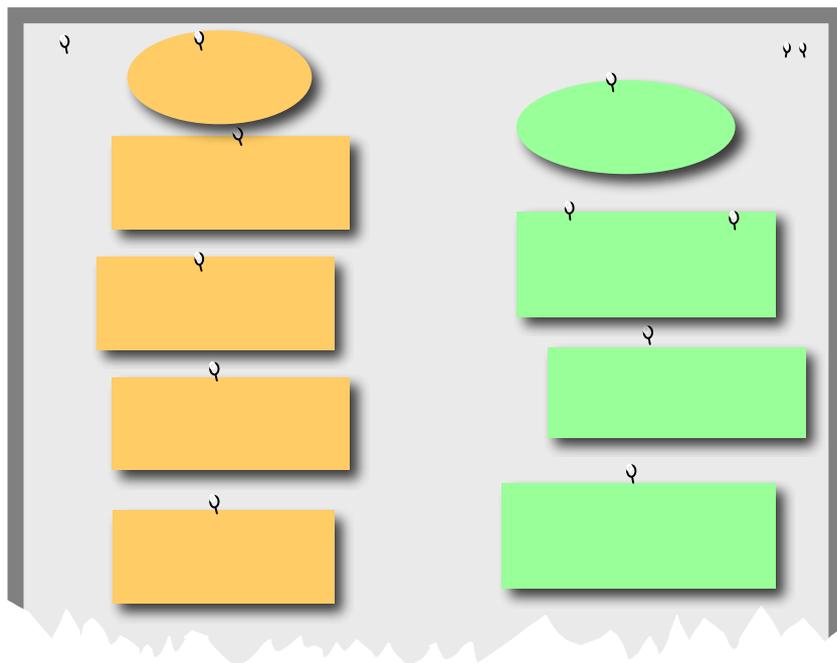
Aufgabenbez. Zusammenarbeit
Teamleitung
 In der Abschlussreflexion des Freitags finden alle, dass es ein anstrengender, aber erfolgreicher Tag war; zunächst sehr intensiv und dann mit einem ruhigen, stress- und konfliktfreien Abschluss.

Beratungs-kompetenzen
Zusammenarbeit
 Die Supervisorin gibt noch einen Ausblick auf den folgenden Tag. Damit geht die Gruppe in den Abend mit and. Gruppen

Der zweite Teamtag

Der Ablauf des zweiten Tages wird hier nur kurz angerissen, weil dieser Band der Materialien sich schwerpunktmäßig mit dem Binnenleben von Teams, ihrer sozialen Architektur befasst. Dementsprechend sind hier das Geschehen am ersten Teamtag und die dahinter stehenden Überlegungen ausführlich dargestellt.

Allerdings sollte der Kontext nicht vergessen werden. Die Förderung des Binnenklimas in einem Team mit Hilfe der Sozialen Architektur bleibt unzureichend, wenn sie nicht mit der Bearbeitung praktischer Sachprobleme des Teams verbunden wird. Darum wird hier kurz der Verlauf des zweiten Teamtages skizziert, der auf der Team-erkundung und -pflege am ersten Tag aufbaut.



Die Sichtung der Themenbereiche mithilfe eines Fragebogens (wie im Anhang 1, Teil 1-3) ergibt eine Reihe von Stärken des Teams in folgenden Bereichen: Das Team erfüllt seine Aufgaben insgesamt zufriedenstellend. Die Teammitglieder meinen generell, dass die Schulen („Abnehmer“) mit der Beratung sehr zufrieden sind. Dies wird dadurch gestützt, dass seit zwei Jahren mehr Schulen Beratungsbedarf anmelden als die

Gruppe befriedigen kann. Die Beratungskompetenzen der Teammitglieder werden hoch eingeschätzt. Die aufgabenbezogene Zusammenarbeit ist zufriedenstellend.

Allerdings - so die Schwächen - wird die zwischenmenschliche Gemeinschaft deutlich schlechter eingeschätzt, mit der Teamleitung sind die meisten nicht besonders zufrieden und die Zusammenarbeit mit anderen Gruppen im Institut schneidet mangelhaft ab. Diese Ergebnisse werden von der Supervisorin rückgemeldet (s. Abbildung).

Die Probleme mit der zwischenmenschlichen Gemeinschaft und mit der Team-Leitung sind am ersten Teamtag schon behandelt worden (s.o.). Darum geht es jetzt um die Frage, wie man die Zusammenarbeit mit anderen Gruppen im Institut verbessern kann. Eine genauere Erkundung dieses Punktes ergibt, dass es noch weitere Arbeitsgruppen im Institut und seinen zahlreichen Zweigstellen im Land gibt, die sich ebenfalls mit der Aufgabe befassen, Schulen zu beraten. So gibt es z.B. eine Projektgruppe, die sich offiziell auf die Beratung von beruflichen Schulen spezialisiert hat, aber auch bei anderen Schultypen „wildert“. Eine weitere Arbeitsgruppe bietet Fortbildung und Coaching für Schulleitungen bei der Einführung von Innovationen an. Es gibt Schulen, die einen Schulentwicklungsdienst der benachbarten Region desselben Bundeslandes in Anspruch nehmen usw. Alle diese Schulberatungsteams arbeiten nicht zusammen, sondern tun so, als wären sie allein auf der Welt, als gäbe es die anderen nicht. Es werden die Angebote der anderen aber offensichtlich hinter vorgehaltener Hand schlecht gemacht. Auch in unserem Team. Einige Mitglieder des Teams sehen dies selbstkritisch und wollen es ändern.

Aber wie? „Kein anderes Team wird sich unserem Beratungskonzept unterordnen und wir würden es auch nicht gern tun, wenn beispielsweise die vorgesetzte Behörde uns dazu zwingen würde.“ Es wird deutlich, dass niemand öffentlich an diesem Zustand rühren will, damit die Behörde nicht auf die Idee kommt, die Aktivitäten zu vereinheitlichen und zu koordinieren. Wahrscheinlich gilt dieses heimliche Motto auch für die anderen Teams. Trotzdem erscheint den meisten dieser Zustand auf lange Sicht unhaltbar und veränderungswürdig. Ein Tandem berichtet z.B. von einem Fall, in dem eine Schule zwei Beratungsteams gleichzeitig beauftragt hat und es erst zum Chaos kommen musste, bevor man es merkte.

Es werden verschiedene Lösungsideen skizziert, kritisch beurteilt, verworfen, kombiniert und schließlich die Organisation einer Workshop-Tagung ins Auge gefasst, zu der alle bekannten Beratungsteams der Region eingeladen werden. Ziel und Ablauf werden entwickelt und beschlossen, Thema und Termin festgelegt. Johan wird beauftragt, zusammen mit Michael die Einladung zu machen. Eva und Mark bereiten die Moderation vor.

Am Ende des zweiten Teamtages sind alle ziemlich erschöpft, aber zufrieden. Man stellt fest, dass die Kombination von Förderung des Innenleben des Team und Bearbeitung grundsätzlicher Schwächen der Arbeit für zwei Tage zuviel ist.

Die Supervisorin bekommt den Auftrag, die Gruppe im folgenden Jahr weiter zu betreuen. Dabei werden neben aktuellen Beratungsproblemen auch wieder Themen der Zusammenarbeit im Team aufgegriffen wie z.B. die Außenseiterrolle von Lukas im Team (darüber wird berichtet in: Redlich1997).

4. Die Soziale Architektur von Gruppen als Grundlage der Teamentwicklung

Die Teamsupervisorin hat die Teamtage mithilfe einer schriftlichen Befragung aller Teammitglieder vorbereitet. Der zweite Teamtag ist bestimmt durch die Ergebnisse aus dem eher thematisch-sachbezogenen Teil der Befragung. Die zu bearbeitenden Themen ergeben sich folgerichtig aus den Bereichen der Befragung, die die Teammitglieder kritisch in der Teamarbeit sehen. Hier wird bearbeitet, was die Teammitglieder selbst bewusst wahrnehmen und als Problem erkennen.

Wie ist es aber mit dem ersten Teamtag? Hier geht es anfangs beim Warmlaufen offenbar um die Verbote im Team, dann um Führung und Machtverteilung und schließlich um die einzelnen zwischenmenschlichen Beziehungen. Wie kommt die Supervisorin dazu, diese Themen vorzuschlagen?

Als Hilfe dient ihr das Schaubild auf der nächsten Seite. Die Abbildung gibt die Auswertung des „gruppenspezifischen“ Teils der Befragung wieder: die „soziale Architektur des Schulberatungsteams“. Zur Erinnerung: Die Teammitglieder haben sich gegenseitig und selbst im Hinblick auf ihren bevorzugten Verhaltensstil eingeschätzt. Außerdem haben sie zu denselben Verhaltensweisen angegeben, welches Ausmaß des Verhaltens sie im allgemeinen noch für annehmbar halten und wo ein problematischer Verhaltensstil beginnt. Schließlich wurde noch das Idealverhalten gekennzeichnet (s. Anhang 1, Teil 4).

Diese Daten wurden verrechnet und in dieses Bild von der sozialen Architektur des Teams umgesetzt (eine Anleitung für eine manuelle Berechnung und Anfertigung einer solchen Graphik findet man im Anhang 2).

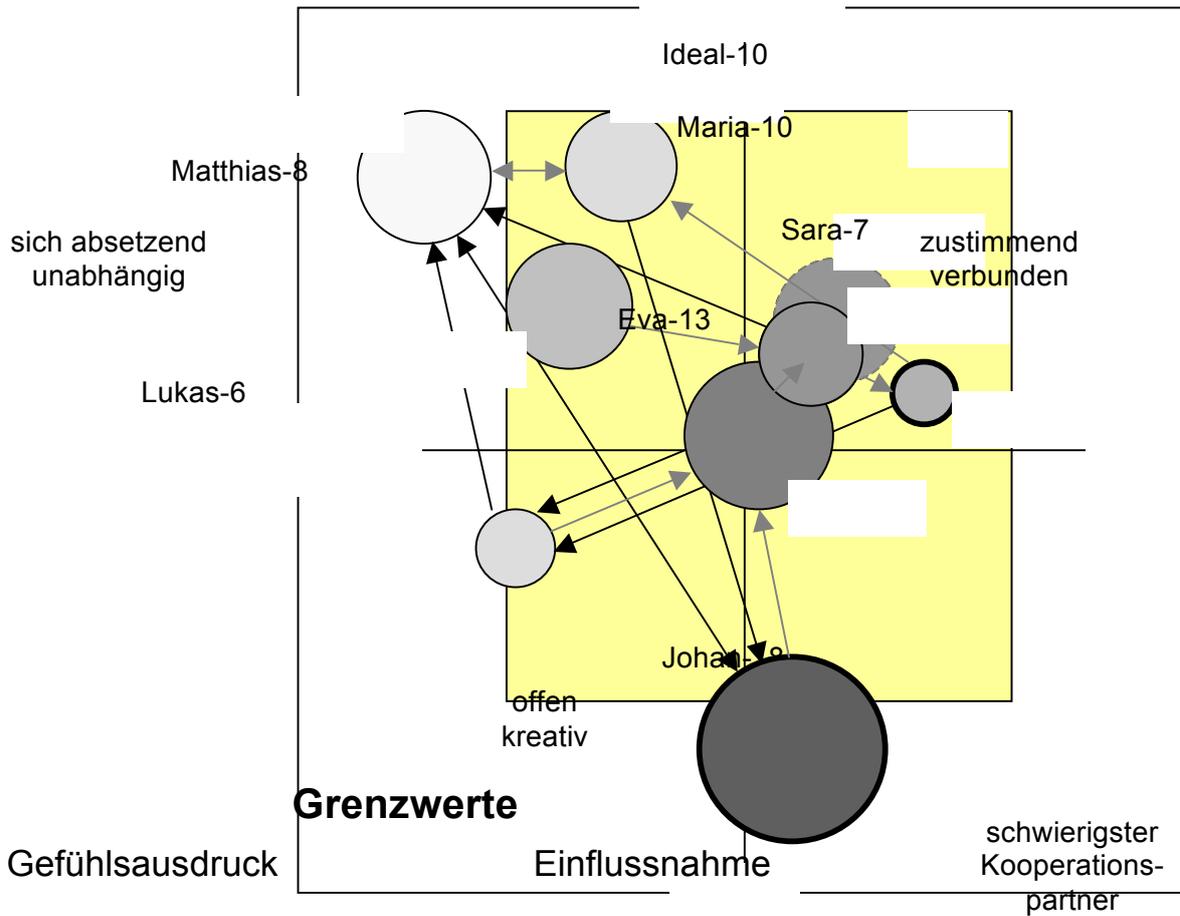
Kurz gesagt bildet das Schaubild die Teammitglieder anhand ihrer bevorzugten Verhaltensweisen so ab, dass die Supervisorin daraus Hinweise auf bestimmte gruppendynamische Themen erhält. Das Bild ist sehr komplex, weil damit die soziale Architektur einer Gruppe abgebildet wird, ohne ihre Vielfalt allzu sehr zu vereinfachen. Wie es im einzelnen zu interpretieren ist, wird in diesem Kapitel ausführlich erläutert.

Die Gruppe im Spiegel der Sozialen Architektur von Gruppen:

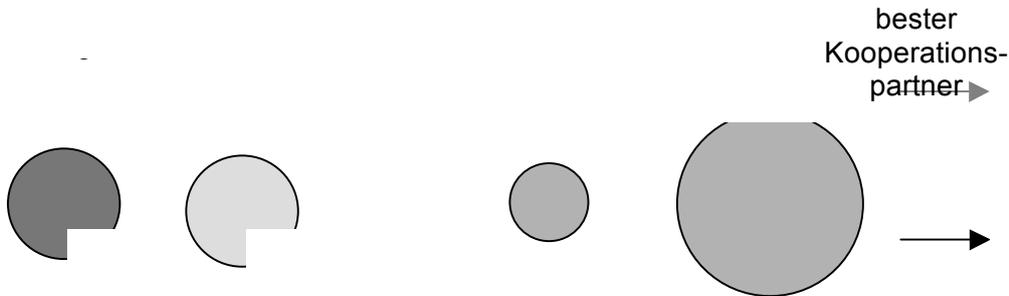
Michael-6

Mark-4

25%



16



(Von dieser Seite gibt es eine Kopie am Ende des Bandes, die Sie herausreißen können, um das Schaubild beim Weiterlesen immer bequem zur Verfügung zu haben.)

Bevor ich nun die Auswertung und Umsetzung der Befragungsergebnisse in Teamentwicklungsmaßnahmen beschreibe, stelle ich den theoretischen Hintergrund der Sozialen Architektur von Gruppen dar (mehr dazu: s. Redlich 2009a, S. 43ff).

Wie interpretiert man nun die sozialen Architektur einer Arbeitsgruppe und nutzt dieses Wissen im Hinblick auf die Teamentwicklung?

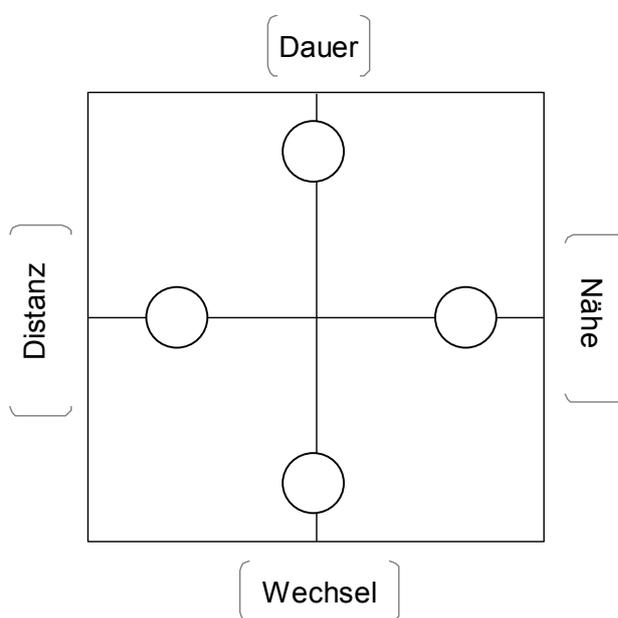
Baugelände und Bauplatz

Wie beim Bau eines Gebäudes geht auch die Gruppe vor. Sie sucht sich zunächst das Bauland und legt dann fest, wo sie ihr Gruppengebäude hinstellt.

Das Konzept der SAG ist ziemlich komplex. Darum möchte ich über einige einfachere Konzepte schrittweise dahin führen.

Zur Erinnerung: Mittels des Fragebogens (Anhang 1, Teil 4) schätzen sich die Teammitglieder gegenseitig und selbst in ihrem Verhalten ein. Die Einschätzungen werden nach einem bestimmten Schlüssel verrechnet (s. Anhang 2). Diese Verrechnung bezieht sich auf einen Gruppenraum, gewissermaßen das *Baugelände* der Gruppe. Wie sieht dieses Baugelände aus?

Thomann und Schulz von Thun (1988) haben für die Klärungshilfe bei Zwei-Personen-Konflikten ein Konzept von Riemann (1969) aufgegriffen und weiterentwickelt. Es geht davon aus, dass Menschen sich vor allem danach unterscheiden, ob sie eher Nähe oder Distanz, Dauer oder Wechsel bevorzugen. Riemanns Konzept erklärt demnach zwischenmenschliche Konflikte aus tiefliegenden, gegensätzlichen Motiven der beteiligten Personen, d.h. im weiteren Sinne aus Charaktereigenschaften. Im Bild vom See sind das die Bäche der Persönlichkeit.



Man kann die Interaktionspartner in dem nebenstehenden Feld lokalisieren, je nachdem, welchen Pol sie von ihrer *Motivation* her bevorzugen. Und: Sie tun dies intuitiv selbst, indem sie das „Fadenkreuz“ der beiden Dimensionen gewissermaßen zwischen sich legen und sich manchmal gegenseitig ihre (unerträgliche) Andersartigkeit vorwerfen.

Z.B. im Büro, in dem sich die Sekretärin über die kühle Distanziertheit des Chefs beklagt, während er der Meinung ist, dass sie zuviel Konversation treibt (oder gar Nähe will?).

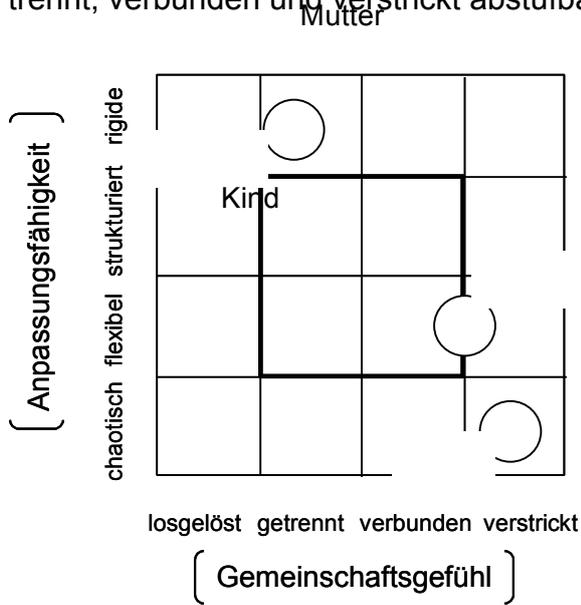
In ähnlicher Weise können sich Ehepaare um die „langweilige Häuslichkeit“ des *dauermotivierten* Partners streiten, der im nebenstehenden Feld oben lokalisierbar ist, sowie um die „anstrengende Unternehmungslust“ des *wechselmotivierten* (am unteren Pol).

Dieses Konzept beschreibt das *relative* Verhältnis der Interaktionspartner im zweidimensionalen Feld. Im Vergleich zu anderen Personen können sie einander sehr ähnlich sein.

Das Konzept erlaubt dem Klärungshelfer - so nennen Thomann und Schulz von Thun den Berater -, den Konfliktpartnern ihren Konflikt als das Aufeinanderprallen unterschiedlicher Grundbedürfnisse zu erklären und akzeptieren zu helfen, statt sich darin aufzureiben, jeweils den anderen ändern zu wollen.

Ein weiteres Konzept stammt von einer Arbeitsgruppe um den Familienforscher Ohlson (Ohlson et al. 1979). Diese Arbeitsgruppe hat ein Beschreibungssystem für Interaktionsmuster von Familien entwickelt. Die Familienmitglieder schätzen ihre In-

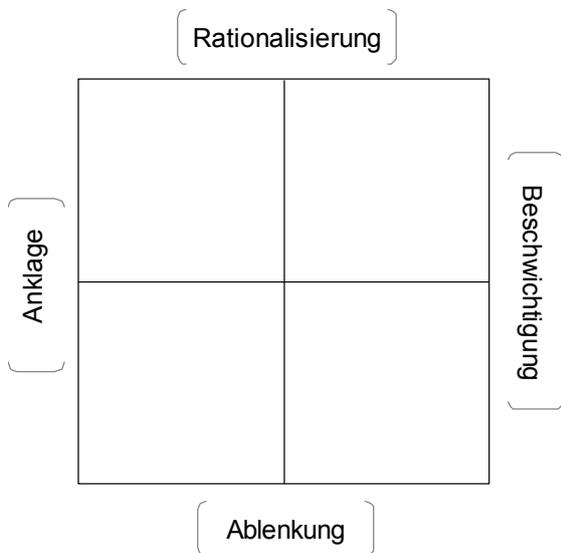
Interaktionen in der Dimension „Anpassungsfähigkeit“ auf den Stufen chaotisch, flexibel, strukturiert und rigide ein. Das „Gemeinschaftsgefühl“ ist nach losgelöst, getrennt, verbunden und verstrickt abstuft.



Die Verbindung der beiden Dimensionen ergibt ein Quadrat mit 16 Feldern, von denen die inneren vier auf positive, die äußeren 12 auf problematische Familieninteraktionen hinweisen. Hier lassen sich die einzelnen Familienmitglieder aufgrund ihrer Verhaltensweisen in verschiedenen Feldern des Quadrates lokalisieren und ihre Interaktionsstruktur identifizieren. So könnte z.B. eine Familie aus einem rigiden, wenig anpassungsfähigen Vater bestehen, der von den übrigen Familienmitgliedern getrennt erlebt wird, aus einer zu symbiotischer Verstrickung neigenden Mutter sowie aus einem chaotisch-verstrickten Kind.

Ohlsons Dimensionen ähneln denen von Riemann. Allerdings handelt es sich nicht um Motive, sondern um Interaktionsmuster. Beide Konzepte lassen sich meiner Meinung nach gut miteinander verbinden: Wenn jemand nach Dauer und Beständigkeit strebt, interagiert er wahrscheinlich in strukturierter Weise. Wer den Wechsel liebt, verhält sich vermutlich flexibel. Wer die Nähe zu anderen Personen sucht, interagiert verbunden. Wer im zwischenmenschlichen Bereich die Distanz braucht, wird darauf achten, sich getrennt zu verhalten.

Überdies ist bei Ohlson die „eingebaute“ Polarisierung interessant. Wird das Bedürfnis nach Dauer übertrieben, so wird aus strukturiertem leicht rigides Verhalten. Sucht man ständig den raschen Wechsel, so verhält man sich chaotisch. Übertreibt man es mit der Distanz, so löst man sich von seinen Partnern los. Ein Zuviel der Nähe-Sehnsucht führt zu Verstrickungen. Von Polarisierungen wird später noch die Rede sein. Dieser Grundgedanke kommt aus der Psychiatrieforschung (Leary 1957) und ist auf die Gruppenforschung übertragen worden (Tress 1993).



Virginia Satir (1975) unterscheidet aufgrund ihrer klinischen Erfahrung vier problematische Verhaltensmuster bei Familien, die ich in ähnlicher Weise wie die beiden skizzierten Modelle in zwei Dimensionen anordnen möchte: Das *anklagende*, *beschwichtigende*, *rationalisierende* und *ablenkende* Interaktionsmuster. Diese Kommunikations„typen“ von Satir lassen sich als problematische Pole der genannten Dimensionen interpretieren:

Anklagende Verhaltensmuster verweisen auf ein übersteigertes Motiv, sich selbst von anderen zu distanzieren bzw. andere Personen von sich fernzuhalten. Im Ohlson'schen Modell würde man ein Interak-

tionssystem, in dem die Interaktionspartner sich gegenseitig ständig anklagen, als „losgelöst“ bezeichnen. zielgerichtet

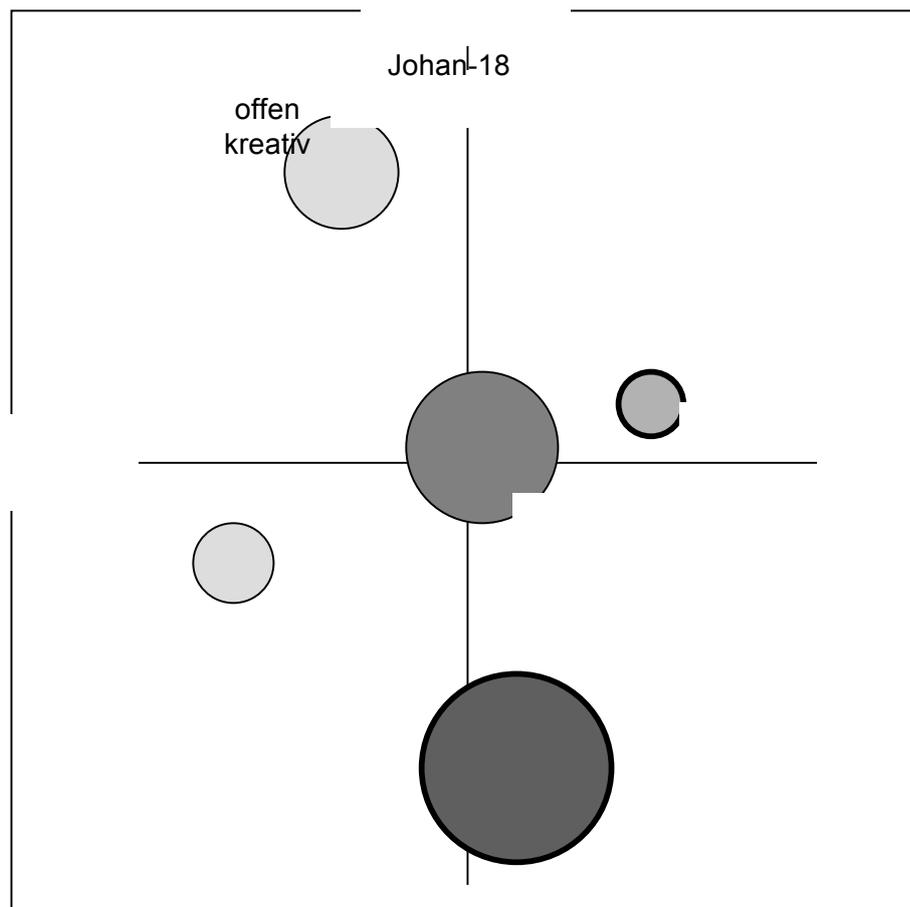
Häufige *Beschwichtigungen* sind ^{geordnet} Äußerungen einer Sehnsucht nach Harmonie und Nähe, die leicht in kommunikative Verstrickungen führt.

Wenn eine Person sich ^{Michael-6} überwiegend *rationalisierend* durchs „Unterholz“ der zwischenmenschlichen Kommunikation schlägt, so zeigt sich darin ihr Bedürfnis nach berechenbarer Beständigkeit, das in Rigidität umgeschlagen ist.

Geht eine Person ihrem Bedürfnis nach Wechsel in chaotischer Weise nach, so wirkt sie *ablenkend*.

Hier werden immer wieder dieselben zwei Grunddimensionen menschlichen Verhaltens angesprochen. In der Waagerechten finden wir die Art der *sozialen Beziehungsgestaltung* (zwischen individueller Unabhängigkeit und Verbundenheit mit anderen ^{Sara-7} Menschen) und in der senkrechten die Art der *kognitiven Strukturierung* von Problemen (zwischen zielgerichteter Ordnung und Offenheit für Neues). Der Teamfragebogen enthält darum Einschätzskalen ^{Eva-13} für das Verhalten von Gruppenmitgliedern in diesen beiden Dimensionen.

^{Lukas-6} Diese Verhaltensweisen können in jeder Person zugleich vorhanden sein. In der Regel entwickelt man jedoch seinen persönlichen Verhaltensstil und neigt zu der einen oder anderen Seite.



Gefühlsausdruck

Meiner Auffassung nach bilden diese beiden Dimensionen den Verhaltensspielraum der Gruppenmitglieder, das „Baugelände“ des Teams.

Aktivität

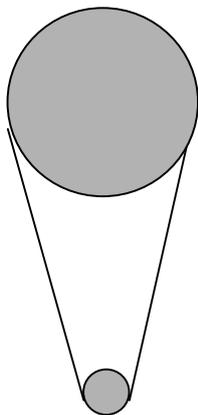
Bezogen auf unser Fallbeispiel: Je nach **spontane** eine Person **kontrolliert** den Einschätzungen der anderen Teammitglieder in der Gestaltung von Beziehungen verhält, wird es weiter links oder rechts lokalisiert. So wird Lukas von den Teammitgliedern unabhängiger wahrgenommen als Sara, die sich gern mit anderen verbunden zeigt und ihren Meinungen oft zustimmt. 16 6

Auf der Dimension der *kognitiven Strukturiertheit* fällt Michael als zielgerichtet und geordnet auf, während Johan auffällig offen und kreativ eingeschätzt wird.

Eva wird in beiden Dimension in der Mitte wahrgenommen.

Was hat es nun mit der Größe der Personenkreise auf sich?

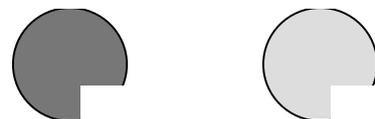
Die Konzepte von Riemann/Thomann, Ohlson und Satir besitzen zwei Dimensionen. Ein weiteres Konzept fügt eine dritte hinzu. Es ist von einer Arbeitsgruppe an der Harvard-Universität um den Sozialpsychologen Bales entwickelt worden, der es SYMLOG genannt hat. Dieses Kürzel bedeutet „a Systematic Multiple Level Observation of Groups“ (Bales u. Cohen 1982).



Diese dritte Dimension beschreibt den Grad der *aktionalen Einflussnahme* und Initiative von Gruppenmitgliedern. Die Adjektive in der nebenstehenden Abbildung charakterisieren die Pole dieser Dimension. Wir bezeichnen sie als „Aktivität“. Sie gibt die Energie an, mit der eine Person sich in ihre Gruppe einbringt. Der Aktivitätsgrad einer Person wird durch die Größe eines Kreises dargestellt, der diese Person im Feld symbolisiert.

Ein großer Kreis bedeutet also, dass diese Person aktiv und „raumnehmend“ wahrgenommen wird (z.B. Johan, Mark und Eva). Ein kleiner Kreis heißt: Hier haben wir eine Person, die in den Augen des Teams still-zurückhaltend ist (z.B. Sara, Maria und Lukas).

Es fehlte uns noch ein wichtiger Bereich, in dem sich Menschen deutlich unterscheiden können und der uns grundlegend erscheint: Es lässt sich noch eine *emotionale* Dimension darstellen, die den *Gefühlsausdruck* zwischen den Polen des sachlich-kontrollierten (Mark, Michael, Lukas) und des gefühlsbetont-spontanen Verhaltens (Johan, Eva) als Gradienten des Personenkreises wiedergibt. Zusätzlich ist immer noch der numerische Wert des Gefühlsausdrucks nach dem Personennamen angegeben (1= extrem sachlich-kontrolliert, 13 = mittlerer Gefühlsausdruck, 25 = extrem gefühlsbetont-spontan).



Diese vier Dimensionen werden hier als grundlegende Modalitäten menschlichen Verhaltens gesehen, deren unendliche Kombinationsmöglichkeiten die vielfältigen menschlichen Verhaltensweisen hervorbringt - so ähnlich wie die Grundfarben des Lichtes unendlich viele Farben erzeugen. Mark z.B. verhält sich in allen vier Dimensionen prägnant, nämlich sozial unabhängig, kognitiv zielgerichtet und gefühlsmäßig kontrolliert und aktional einflussnehmend. Maria dagegen ist immer nahezu in der Mitte und repräsentiert einen ausgewogenen Verhaltensstil.

Soviel zum Baugelände. Die Gruppenmitglieder definieren nun mehr oder weniger klar den *Bauplatz* des Teams, indem sie die Grenzen zwischen annehmbarem und problematischem Verhalten im Team angeben. Im Fragebogen (Anhang 1, Teil 4, letzte Seite) wird dazu folgende Frage gestellt: „Welchen Ausprägungsgrad des Verhaltens halten Sie in der Zusammenarbeit noch für akzeptierbar und wo beginnt Ihrer Meinung nach der Bereich des problematischen Verhaltens?“ Dazu zeichnet man die Grenzen des annehmbaren Verhaltens in dieselbe Skala ein, mit der man sich selbst und die anderen Teammitglieder einschätzt.

Dieser Bereich gibt also den „erlaubten“ Verhaltensbereich, den Bauplatz der Gruppe, an und definiert den verbotenen. Das kleinere Rechteck im Mittelfeld des Baugeländes kennzeichnet ihn in der Beziehungs- und Strukturiertheitsdimension. Bezüglich der dritten Dimension sind die Grenzen zwischen zu wenig und zu viel Aktivität rechts unten durch zwei Kreisgrößen angegeben. Die Grenze zwischen zu viel und zu wenig Gefühlsausdruck geben die unten links dargestellten mittelgroßen Kreise mit den entsprechenden Grautönen an. Zusätzlich geben die Zahlen zwischen 6 (= Grenze zur übertriebenen Gefühlskontrolle) und 16 (= Grenze zum übertriebenen Gefühlsausdruck) die Grenzwerte dessen an, was die Teammitglieder noch für unproblematisch halten. So wird z.B. Mark mit einem Gefühlswert von „4“ als übertrieben kontrolliert wahrgenommen, während Johan mit 18 zu gefühlsbetont erlebt wird.

Außerdem wird im Fragebogen (Anhang 1, Teil 4) nach dem häufigsten, dem besten und dem schwierigsten Kooperationspartner gefragt. Die schwarzen Pfeile geben an, wer wen als schwierigsten Kooperationspartner erlebt. Die grauen Pfeile symbolisieren die Wahl des besten Kooperationspartners.

Der Bauplatz nimmt nur einen Teil des Baugeländes ein. 40-60% sind nach unseren bisherigen Erfahrungen normal. So wie ein Gebäude, das nur auf schmalen Bauplatz errichtet ist, instabil ist und umzukippen droht, sollte eine Gruppe keinen zu kleinen Spielraum für die erlaubten Verhaltensweisen ihrer Mitglieder wählen. Aber auch ein großer Bauplatz ist problematisch. Erlaubt die Gruppe alle Verhaltensweisen, droht Zerfall in beliebige Aktivitäten und die Gruppe gleicht eher einem Hüttenort, in dem jeder an seinem Häuschen werkelt. Die kleine Prozentzahl an der oberen rechten Ecke des Bauplatzes gibt an, ein wie großer Teil des Baugeländes von der Gruppe gewissermaßen für den Bauplatz vorgesehen wird.

Was bringt die Beschreibung des Bauplatzes innerhalb des Geländes für die Planung eines Teamentwicklungstages?

Ein leistungsstarkes Team mit zwischenmenschlich angenehmen Beziehungen ist durch Verhaltensvielfalt und entsprechende Tolerierung unterschiedlicher Verhaltensstile geprägt; also gewissermaßen durch eine breite Nutzung des Geländes für den Bau des Gruppenhauses.

Unser Team gibt nun aber mit 35% einen vergleichsweise kleinen Bauplatz an, der zudem auch nicht einmal zur Hälfte genutzt wird. Denn fast alle Teammitglieder drängeln sich in seiner oberen Hälfte und nutzen weniger als 20% des Geländes, als ob ein deutlich zielgerichteter und gefühlskontrollierter, eher etwas unabhängiger und aktiver Verhaltensstil das Maß der Dinge ist.

Dies verweist auf mangelnde Vielfalt und enge Normen in unserem Team. Was sollte man also tun, um Vielfalt, Toleranz und Erweiterung der Normen zu entwickeln? Man könnte es offen thematisieren und mit geschickter Methodik zur Reflektion bringen (wie z.B. Krawczyk 1996, s. Redlich 2009a). Man muss dann allerdings zunächst klären, ob die „Diagnose“ vom Team geteilt wird, um gemeinsam zu entscheiden, ob daran gearbeitet werden soll. Das bedeutet jedoch, dass dies zu einem Ansatzpunkt

der Teamentwicklung gemacht wird. In unserem Fall - so werden wir noch sehen - gibt es weitere, wichtigere Punkte.

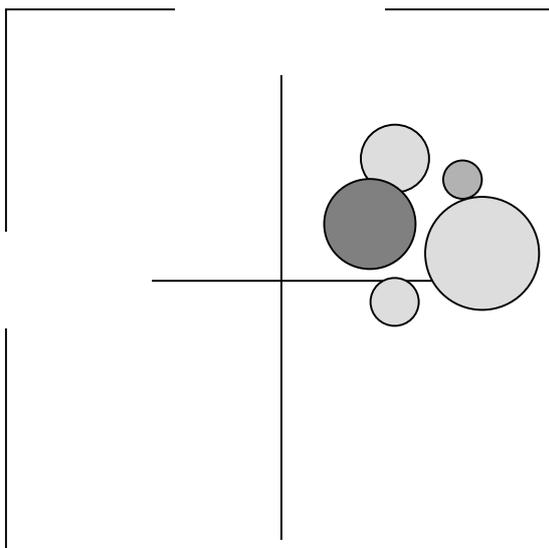
Die Supervisorin entscheidet sich, das Teamentwicklungsziel „Verhaltensvielfalt“ eher am Rande mitzubehandeln, indem sie es in die ohnehin notwendige Aufwärmübung zu Beginn der Teamtage einbaut. Sie fordert die Teammitglieder in ihren Tandems auf, kleine Rollenspiele zu inszenieren, in denen sie Verhaltensweisen darstellen, die im Team „verboten“ sind. Damit bringt sie das Thema in eine leicht verdauliche, lustbetonte Form und nutzt einen der wichtigsten toleranzerzeugenden Mechanismen, nämlich Humor: die Fähigkeit, über sich selbst zu lachen.

Fundamente

Als zweites Thema schlägt die Supervisorin vor, moderierte Zweiergespräche durchzuführen. Bei der Vorstellung ihrer Planung erwärmen sich die Teammitglieder jedoch für die Themen, die sie für den Nachmittag vorgesehen hatte: Führung, Wettbewerb und Verteilung der Aktivität im Team. Besonders Führung und Aktivitätsverteilung ziehen die Aufmerksamkeit der Teammitglieder auf sich. Wie kommt die Supervisorin auf diese Themen?

Hinter dem Thema „Aktivitätsverteilung“ stehen folgende Überlegungen: Ein solides Gebäude benötigt zunächst einmal ein tragfähiges Fundament, in dem die Tragpfeiler stehen können. Die Fundamente einer Gruppe sind ihre speziellen Normen, Wertvorstellungen und Verhaltensregeln, die den Gruppenmitgliedern eine mehr oder weniger deutliche Orientierung geben, welche Meinungen und Verhaltensweisen im Team erlaubt oder verboten sind. Normen haben die Funktion, das Verhalten der Gruppenmitglieder zu vereinheitlichen, damit die zwischenmenschlichen Beziehungen und Interaktionen berechenbar sind.

Stark vereinheitlichte Gruppen haben allerdings den Nachteil, dass sie zu Erstarrung neigen und neuartigen Anforderungen nicht effektiv begegnen können. Glasl (1990) hat solche Arbeitsgruppen unter plakativen Bezeichnungen wie Kreuzritterschar, Theater, Sanatorium, Festung beschrieben. Er skizziert z.B. (1990, S.172ff) ein mittelständisches Wirtschaftsunternehmen als „Sanatorium“:



„Ein Unternehmen, das Anlagen für den Wintersport herstellte, lebte immerzu in großer Angst, weil man sich nicht dessen sicher war, dass sich die geschäftlichen Erfolge des Vorjahres auch diesmal wieder einstellen würden. Das Unternehmen nahm in der Dorfgemeinschaft einen wichtigen Platz ein. (...) Die Führungskräfte bekleideten auch in der Dorfgemeinschaft einflussreiche Funktionen. (...)“

Nach außen hin präsentierte sich die Organisation als 'eine große Familie', die harmonisch-familiär miteinander umging. (...) An allen Orten (waren) sehr große (...) Spannungen vorhanden. (...) Der gängige Weg zum Übertünchen der Konflikte war die 'Sanatoriums'-Kultur im ganzen Unternehmen. (...)“

Der Unternehmensleiter (...) selektierte aus dem Markt alle beunruhigenden Ereignisse für seine Mitarbeiter weg. Es durften nur günstige, optimistische Meldungen an den Betrieb weitergegeben werden. Tatsächliche Erfolge (...) wurden stark übertrieben (...) und dienten als Beweis, dass die Welt innere Harmonie auch mit geschäftlichem Erfolg honorierte. (...) Bei Geschäftsabschlüssen wurden nur die sichersten, risikolosen Projekte akzeptiert. Neue Mitarbeiter wurden streng nach dem Kriterium der 'Friedfertigkeit' ausgewählt. (...) Im gegenseitigen Umgang wurden Höflichkeit, Freundlichkeit und Wohlwollen erwartet und stark gefördert."

Janis' (1982) Untersuchungen zum gruppengebundenen Denken („Groupthink“) illustrieren folgenreiche Konsequenzen vereinheitlichter Gruppen. Ein eindrucksvolles Beispiel stellt eine Analyse des Verhaltens im Beraterstabes um US-Präsident Kennedy bei der Planung der misslungenen Kubainvasion 1962 dar.

Im Bild der sozialen Architektur handelt es sich hierbei um Gruppen, die nur ein einziges, schmales Fundament haben (s. Abbildung). Das Verhalten der Gruppenmitglieder ist sehr ähnlich und abweichendes Verhalten wird effektiv sanktioniert. Auf einem solchen Fundament kann nur ein schmales Gebäude gebaut werden, das nicht genügend Stabilität aufweist.

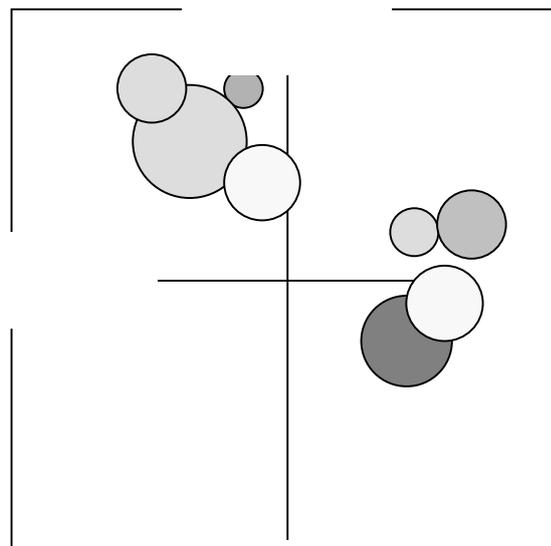
Das heißt nun nicht, dass viele Fundamente oder ein sehr breites besser sind. Allzu große Vielfalt im Verhalten der Gruppenmitglieder ohne einheitsstiftende Funktion von Normen führt eher zum Zerfall der Gruppe. Es wird alles toleriert, vom desinteressierten Aussitzen von Problemen über Kaffeeklatsch bis zur hyperaktiven Hektik bei wichtigen Entscheidungen. Das synergetische Potential der Gruppe bleibt ungenutzt.

Darum sollte ein Gruppengebäude auf einem *Doppelfundament* gebaut werden. Die günstigste Kombination ist offenbar die Verbindung von Leistungs- und Beziehungsorientierung. Dieses Doppelfundament zeigt sich im Gruppenraum der Sozialen Architektur daran, dass der bevorzugte Verhaltensstil *einer* Untergruppe *zustimmend-verbunden* bei mittlerer Aktivität ist, und der einer *anderen* *zielgerichtet* bei hoher Aktivität.

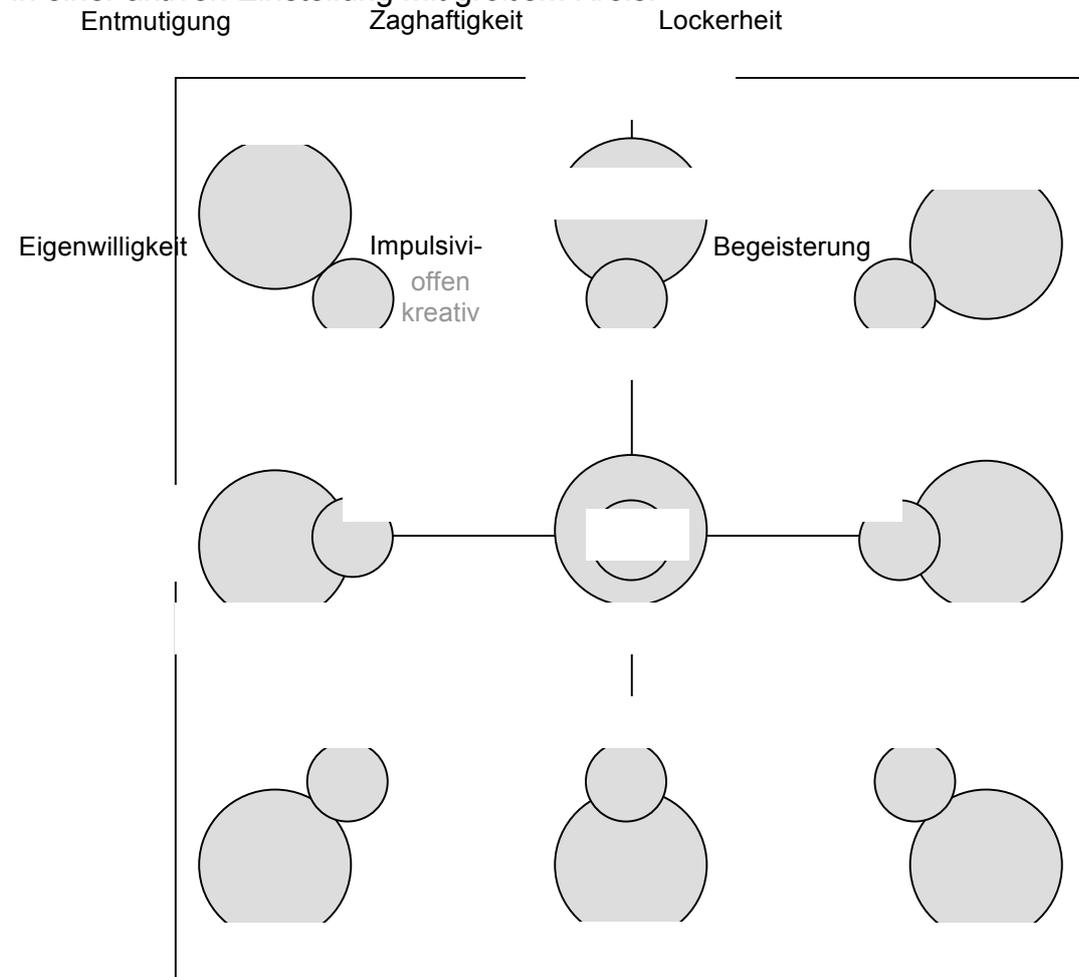
Der obere Schwerpunkt repräsentiert bezogen auf die äußeren Anforderungen der Gruppe die *zielstrebige Leistung*, der untere verkörpert bezogen auf das Binnenklima der Gruppe die zwischenmenschliche *Beziehungsorientierung*.

Die soziale Architektur dieser „latenten Lager“ zeigt, dass sich die Gruppe auf einem ausgewogenen Fundament von Außen- und Binnenorientierung bewegt. Die Gruppe erstreckt sich so weit über das Interaktionsfeld, dass man von lebendiger Vielfalt sprechen kann.

Diese Standardkonstellation ist oft ausbalanciert und leistungsfähig im Sinne der bereits angesprochenen Dualität von Aufgaben- und Personenbezug: Die zwischenmenschlichen Beziehungen sind ebenso wertvoll und wichtig wie die Bewältigung sachlicher Anforderungen („Leis-



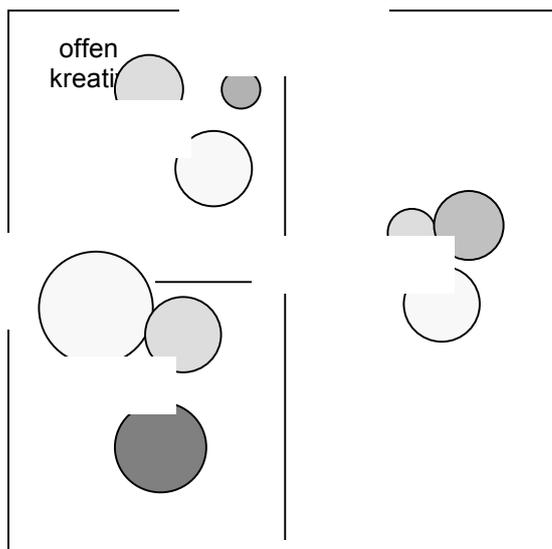
Als Hilfe zur Identifikation von Wertvorstellungen oder Einstellungen, die einzelne Mitglieder im Team repräsentieren, dient die folgende Abbildung. Sie ist dadurch entstanden, dass die dort angegebenen Einstellungen mit demselben Fragebogen von etwa 50 Personen eingeschätzt wurden. Die Beurteiler gaben an, welche Verhaltensweisen eine Person zeigt, die in ihrem Team die angegebene Einstellung (z.B. „Strenge“ oder „Lockerheit“) repräsentiert. Jede Einstellung erhielt aus den gemittelten Einschätzungen ihren Ort im Gruppenraum. Die Einstellungen wurden dann in den Gruppenraum ebenso eingetragen wie sonst die Personen. Diese gibt die Ergebnisse in idealisierter Weise symmetrisch wieder (genauer in: Redlich und Meyer 2007). Die Darstellung ist dreidimensional. Strukturiertheit und Beziehung bilden das Quadrat. Aktivität wird durch die Kreisgröße repräsentiert. Der Gefühlsausdruck wurde nicht einbezogen. Das Modell gibt nun verschiedene Gegensatzpaare wieder wie z.B. Skepsis und Begeisterung, Ruhe und Tatkraft oder Konfrontation und Verständnis. Jede „zurückhaltende“, inaktive Einstellung findet als kleiner Kreis ihr Gegenüber in einer aktiven Einstellung mit großem Kreis.



Spielräume positiver menschlicher Einstellungen als Gegensatzpaare im Gruppenraum der sozialen Architektur von Teams (ohne Gefühlsausdruck)

Die drei Gruppierungen des Schulberatungsteams liegen nun im Einstellungsmodell etwa dort, wo sich Zielstrebigkeit und Strenge, Verständnis und Rücksichtnahme sowie Impulsivität befinden. Die Lage der Untergruppen verweist also auf mögliche Einstellungen im Team. Sie bilden gewissermaßen die Fundamente des Gruppengebäudes.

Leistung In diesem Raum lassen sich auch umfassende Wertvorstellungen im Hinblick auf „Leistung“, „Beziehung“ und „Konflikt“ lokalisieren. Leistungs- und Beziehungsorientierung sind schon als Aufgabenbezug und Mitarbeiterorientierung angesprochen worden. Hier geht es wieder um die grundlegende Dualität: Bewältigung von äußeren Sachaufgaben und Unterstützung des Binnenklimas der Gruppe. Anders steht es mit „Konflikt“: Hiermit wird die Bereitschaft in der Gruppe angesprochen, Streit zu riskieren und auszutragen. Gruppenmitglieder, die Konfliktbereitschaft aufweisen, stehen oft auch im kreativen Widerspruch zur herrschenden Meinung, zeigen sich in der Gruppe unabhängig und sind ziemlich aktiv in diesem Widerspruch. In diesem Sinne ist Streit die Quelle von Innovation.



In diesem Dreieck von Leistung, Beziehung und Konflikt finden wir den oft genannten Gegensatz von erstarrten Strukturen und fließenden Prozessen. Denn ein Team, das die nach außen gerichteten Leistungsansprüche und seine inneren Beziehungserwartungen erfüllt, kann nach und nach in seinen einstmals effektiven Routinen erstarren, wenn es keinen Konflikt geben darf.

Das Schulberatungsteam besitzt ein solides Doppelfundament von streng-zielgerichteter Leistungsbereitschaft, repräsentiert durch Mark, Matthias und Michael, sowie verständnisvoller Beziehungspflege (Eva, Maria, Sara). Nach der

Drei lebenswichtige Orientierungen in Gruppen

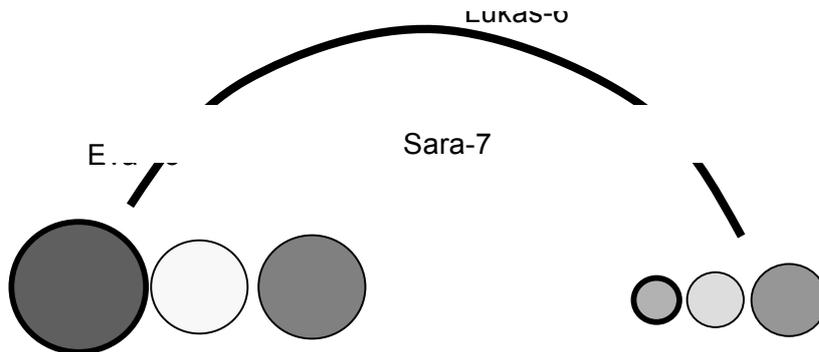
Analyse der SAG (s. S. 75) könnte die leistungsorientierte Gruppierung eine Einstellung oder einen Wert wie „disziplinierte Aufgabenerfüllung“ repräsentieren, während die Beziehungsgruppierung in ihrem Verhalten so etwas wie „verständnisvolle Ausgewogenheit“ vertritt. Die Supervisorin kann daraus nicht ersehen, wie die Teammitglieder mit der damit verbundenen Spannung umgehen. Erleben Eva, Maria und Sara das Verhalten und die Wertvorstellungen von Mark, Michael und Matthias als fruchtbare Ergänzung oder als bedrohliche Konkurrenz zur ihren eigenen Verhaltensweisen und Werten? Lehnen Mark, Michael und Matthias das harmoniebetonte Verhalten der anderen Gruppierung ab, machen sie sich darüber lustig oder begrüßen sie es als Ausgleich ihrer sachlich, kühlen Art?

Bei genauerer Betrachtung findet man noch eine dritte „Gruppierung“, die allerdings nur durch eine Person vertreten wird, nämlich Johan, der ziemlich viel „Masse“ (Aktivität) einbringt. Er repräsentiert durch sehr kreative, gefühlsbetonte und aktive Verhaltensweisen so etwas wie „impulsive Innovationsbereitschaft“, die besonders im Gegensatz zur leistungsorientierten Gruppierung liegt.

Diese besondere Lage der drei Gruppierungen gibt Anlass zur Vermutung, dass die Hauptspannung zwischen der Leistungsgruppierung und Johan besteht - unabhängig davon, ob diese Spannung positiv oder negativ ist, und dass die Beziehungsgruppierung „dazwischen“ eine Vermittlungsposition einnimmt, möglicherweise eine positiv

schlichtende oder aber eine negativ beschwichtigende. Diese Hauptspannung in der Gruppe lässt sich stellvertretend durch Mark und Johan bearbeiten.

Mark-4



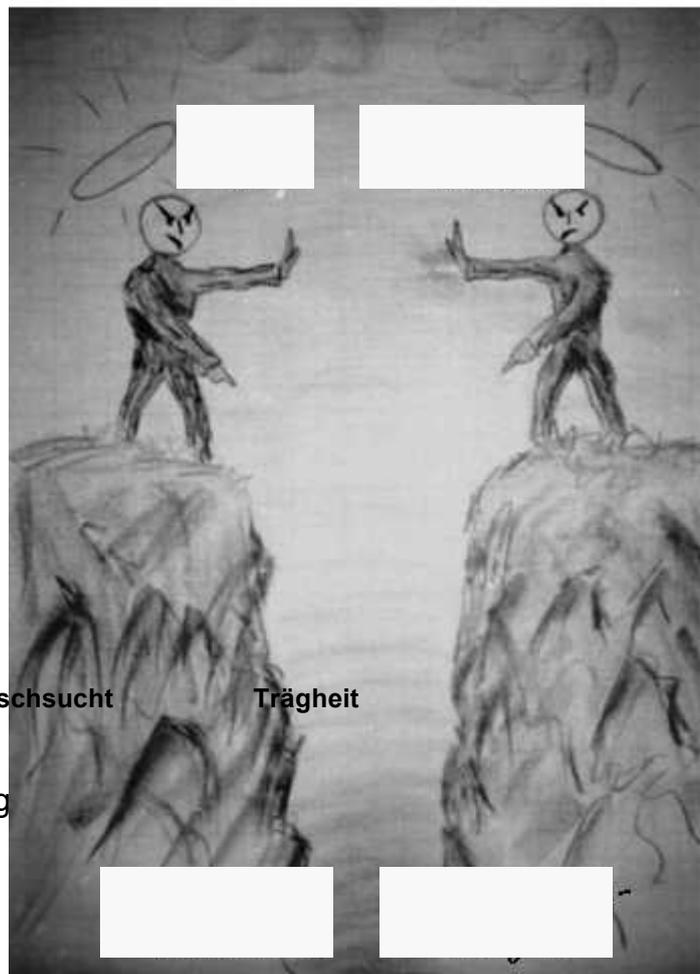
Ein weiteres Doppelfundament ist wegen der zweidimensionalen Darstellung schwer erkennbar: Mark, Eva und vor allem Johan verhalten sich in den Augen der Mitglieder hochaktiv, während Lukas, Maria und vor allem Sara

die Gruppe der stillen Teammitglieder bilden. Fühlen diese sich dominiert? Oder werden sie mit ihren Beiträgen genügend beachtet? Halten jene die zurückhaltenden für wenig engagierte Faulpelze? Dieser Spannungsbogen zwischen Aktivität und Zurückhaltung erscheint problematischer als die beiden anderen (Leistung vs. Beziehung, routinierte Aufgabenerfüllung und impulsive Innovationsbereitschaft), weil es hierbei um Macht und Einflussnahme im Team geht. Diese Konstellation kann leicht zu einer komplementären Polarisierung führen: Im Besonderen reklamieren dann die aktiven Teammitglieder die wertvolle Tatkraft der Zurückhaltenden für sich und werfen den zurückhaltenden passive Trägheit vor, deuten also deren Zurückhaltung zur Fehlhaltung um. Umgekehrt könnten die zurückhaltenden Mitgliedern den aktiven Herrschsucht und Machtgelüste unterstellen, während sie sich selbst gewissermaßen im eigenen Heiligenschein der besonnenen Zurückhaltung sehen (vgl. auch Schulz von Thun 1989, S. 52f).

Aus der Erkundung der Fundamente des Schulberatungsteams ergeben sich also drei Spannungsverhältnisse und damit drei mögliche Themen für die Teamtage:

1. strenge Leistungsbereitschaft vs. verständnisvolle Ausgewogenheit,
2. sachliche Aufgabenroutine vs. impulsive Innovationsbereitschaft sowie Polarisierung
3. aktive Tatkraft und besonnene Zurückhaltung.

Die Supervisorin entscheidet sich für die Spannung zwischen Aktivität und Zurückhaltung, weil sie



weiß, dass ungleiche Aktivitätsverteilung langfristig zu Problemen führt.

Wie kommt sie zu den weiteren Themen? Dazu müssen wir die *Träger* des Gruppengebäudes genauer betrachten.

Träger des Gruppengebäudes

Ein Gebäude benötigt nicht nur feste Fundamente, sondern auch stabile Träger. Die Gruppe wird sozusagen von den Inhabern bestimmter Rollenpositionen gestützt. Ihre Funktion ist letztlich, dass die Gruppe ihre äußeren und inneren Anforderungen bewältigt. Welche Verhaltensweisen und Handlungskompetenzen sie dazu einsetzen, ist unendlich vielfältig. Allerdings müssen sie die mit der Position verbundenen Funktionen einigermaßen erfüllen, wenn die Gruppe überlebensfähig sein soll. Träger müssen einem Gebäude genügend Stabilität verleihen. Wenn einzelne Träger fehlen oder ihre Funktion nicht hinreichend erfüllen, ist die gesamte Statik des Baus gefährdet.

In theoretischen Konzeptionen werden verschiedene Gruppenrollen und -positionen vorgeschlagen. Ich möchte einleitend eine Kostprobe der Vielfalt solcher Konzeptionen geben.

Zucker (1996) unterscheidet 6 Kommunikationsstile und gliedert sie in zwei Klassen :

I	II
1. beeindruckende Analytiker	4. einfühlsame Unterstützende
2. pragmatische Autoritäre	5. durchsetzende Strategen
3. beharrende Konservative	6. kreative Idealisten

Günther u. Sperber (1993, S. 62f) sehen folgende Rollen in Teams als bedeutsam an:

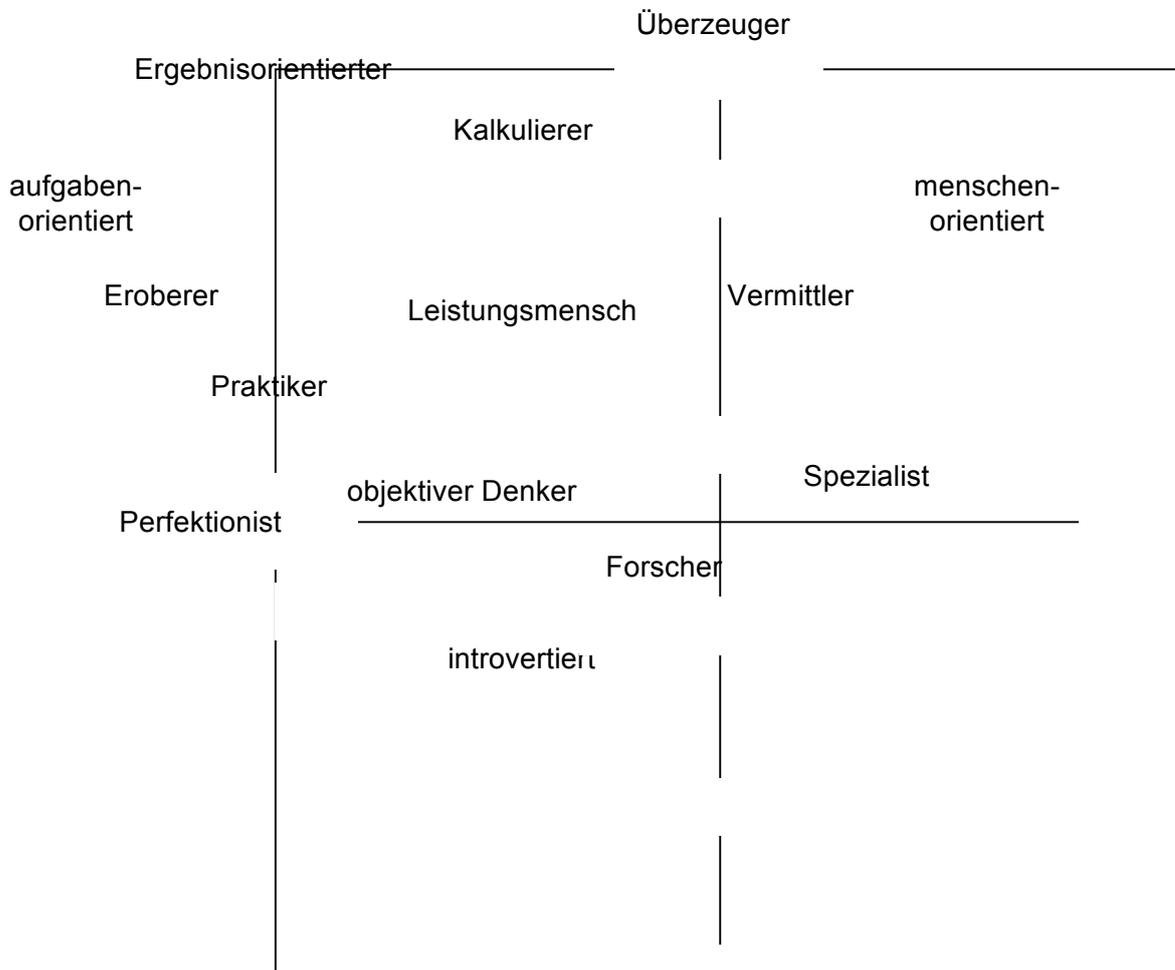
Leiter: führungsfähig, verantwortungsbewusst, aufgabenkonzentriert
 Gefährte: offen, emotional zugänglich, kameradschaftlich, unkompliziert
 Berater: akzeptierend, wohlwollend, erfahren
 Partner: kompetent, intelligent, kreativ
 Mitarbeiter: kooperativ, verlässlich, unterstützend
 Mitkämpfer: stark, mutig, unbeirrt, engagiert, konfliktfähig
 Begleiter: Sympathie, persönliches Interesse an privatem Kontakt

Margerison u. McCann (1991) unterscheiden im sog. Team-Wheel (nach Warren 1994):

- Reporter-Adviser (Berater) vertieft sich in Details und nimmt sich hierfür viel Zeit
- Creator-Innovator (Kreativer) stellt Bestehendes in Frage und sucht nach neuen Wegen
- Explorer-Promotor (Überzeuger) nimmt Ideen auf und begeistert andere für diese
- Assessor-Developer (Bewerter) sucht nach Wegen, Neues in die Praxis einzuführen
- Thruster-Organizer (Entscheider) erzeugt Druck bei der Umsetzung neuer Ideen
- Concluder-Producer (Macher) setzt das um, was andere ausgedacht haben
- Controller-Inspector (Prüfer) ist stark ordnungsorientiert und kümmert sich um Details

- Upholder-Maintaner (Bewahrer) ist Träger der Gruppennormen, stabilisiert die Gruppe

Seiwert u. Gay (1996) unterscheiden in einem zweidimensionalen Verhaltenssystem folgende Typen:

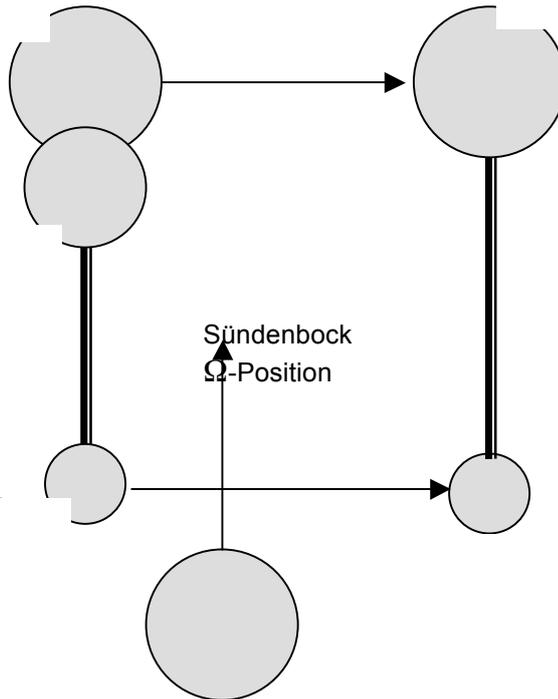


Die psychoanalytische Forschung hat fünf gruppenspezifische Rollenpositionen definiert (Schindler 1957).

Die nächste Abbildung symbolisiert die psychodynamischen Beziehungen zwischen den Positionen in der Gruppe, die durch griechische Buchstaben gekennzeichnet sind. Die Führung verbindet, oft auf zwei Personen verteilt, in der sog. Alpha-Position Leistungsfähigkeit und Beliebtheit / Sympathie. Sie repräsentiert die Gruppe und bietet den Mitgliedern (Gamma-Positionen) eine Identifikationsmöglichkeit. Die Doppellinie zwischen α und γ verweist auf enge positive Bindung zwischen diesen Positionen. Die psychodynamische Energie ist auf die Position eines realen oder vermeintlichen Gegners ausgerichtet, hier mit dem lateinischen Buchstaben 'G' gekennzeichnet, weil dieser kein Gruppenmitglied ist und überdies auch keine Person sein muss, sondern auch ein Vorstellungsinhalt sein kann wie eine konträre Ideologie, eine abgelehnte Institution, ein schwieriges Problem usw. Die Gruppe kann gelegentlich eines ihrer Mitglieder mit dem Gegner identifizieren (Doppellinie), wenn der Gegner die Gruppe frustriert hat und die daraus aufgebaute Aggression nicht an ihm abgeleitet werden kann. Dieses nimmt dann die Rolle eines Sündenbocks (Omega-Position) ein und bekommt die feindselige Energie der anderen Gruppenmitglieder unerschwerlich oder offen zu spüren. Schließlich gehört noch die unabhängige Beta-

Sympathieträger

Gruppenmitglied



Position zur Gruppe. Sie wird durch einen Außen-seiter eingenommen, dessen Energie von Außen gespeist wird, die er unabhängig in die Gruppe einbringt.

Sozialpsychologische Forschung verweist darauf, dass Leistungsträger und Sympathieträger oft nicht in einer Person vereint werden können, sondern durch zwei Personen vertreten werden, in manchen Kulturen sogar durch entsprechende Rollen (z.B. Häuptling und Mediziner).

Ich lege fünf Rollenpositionen als Träger der Gruppe zugrunde, die meiner Meinung nach für eine Gruppe funktional notwendig sind. Ihre Struktur stellt neben Bauplatz und Fundamenten

ein wichtiges Merkmal der SAG dar:

1. Mitglied:	Funktionen: Vielfalt und Unterschiedlichkeit Gefahren: Vereinheitlichung (zu wenig) oder Beliebigkeit (zu viel)
2. Führung:	Funktionen: Außendarstellung, Identifikation, Verantwortung für Schnittstellen, Macht bei Unentschiedenheit Gefahren: Diffusion (zu wenig) oder Herrschaft (zu viel)
3. Wettbewerb:	Funktion: Innere Belebung Gefahren: Erschlaffung (zu wenig) oder Rivalität (zu viel)
4. Vermittlung:	Funktion: Klärende Schlichtung Gefahren: Konflikt (zu wenig) oder Harmonisierung (zu viel)
5. Ausstieg:	Funktion: Kritische Wachheit Gefahren: Desinteresse (zu wenig) oder Nörgelei (zu viel)

Mitgliedschaft: Einheit und Vielfalt der Gruppe

Wenn ein Team auf längere Sicht flexibel bleiben will, um neuartige Anforderungen aktiv zu bewältigen, braucht es zwar Fundamente, aber auch immer wieder Mitglieder, die die vorhandenen Werte, Normen und Verhaltensregeln verletzen und dadurch Vielfalt erzeugen.

Die Position des Gruppenmitglieds ist gekennzeichnet durch die Tatsache, dass ihre Inhaber keine einmalige Funktion besitzen, sondern alle dieselbe Funktion erfüllen.

Andererseits müssen sie ihre Individualität bewahren, um unterscheidbar zu bleiben. Darum ist für Gruppenmitglieder die Balance von Gleichheit und Unterschiedlichkeit von Bedeutung, von Einheit und Vielfalt. Die Gruppe erzeugt ihre Identität nach außen durch die Gleichheit ihrer Mitglieder. Für die Wahrung der individuellen Identität müssen sich die Gruppenmitglieder intern voneinander unterscheiden. Sie definieren durch ihre verschiedenen und besonders durch ihre gegensätzlichen Verhaltensweisen die Vielfalt innerhalb der Gruppe, ihren Toleranzspielraum.

Denn die Position des Teammitglieds ist nicht an einen bestimmten Ort des Gruppenraumes gebunden. Je nach Persönlichkeit kann es sich im gesamten Gelände aufhalten, soweit dies toleriert wird. Um berechenbar zu sein, wird es allerdings bestimmte Verhaltensweisen bevorzugen und spezielle Kompetenzen ausbauen, die es von anderen unterscheidet. Es wird gewissermaßen einen Teil des Grupperraumes als heimisches Spielfeld besetzen und den Aufenthalt in anderen Bereichen eher als 'Auswärtsspiel' sehen. Hierüber differenzieren die Mitglieder der Gruppe ihre persönliche Identität aus, ohne die (einheitlich definierte) Mitgliedsposition zu verlassen.

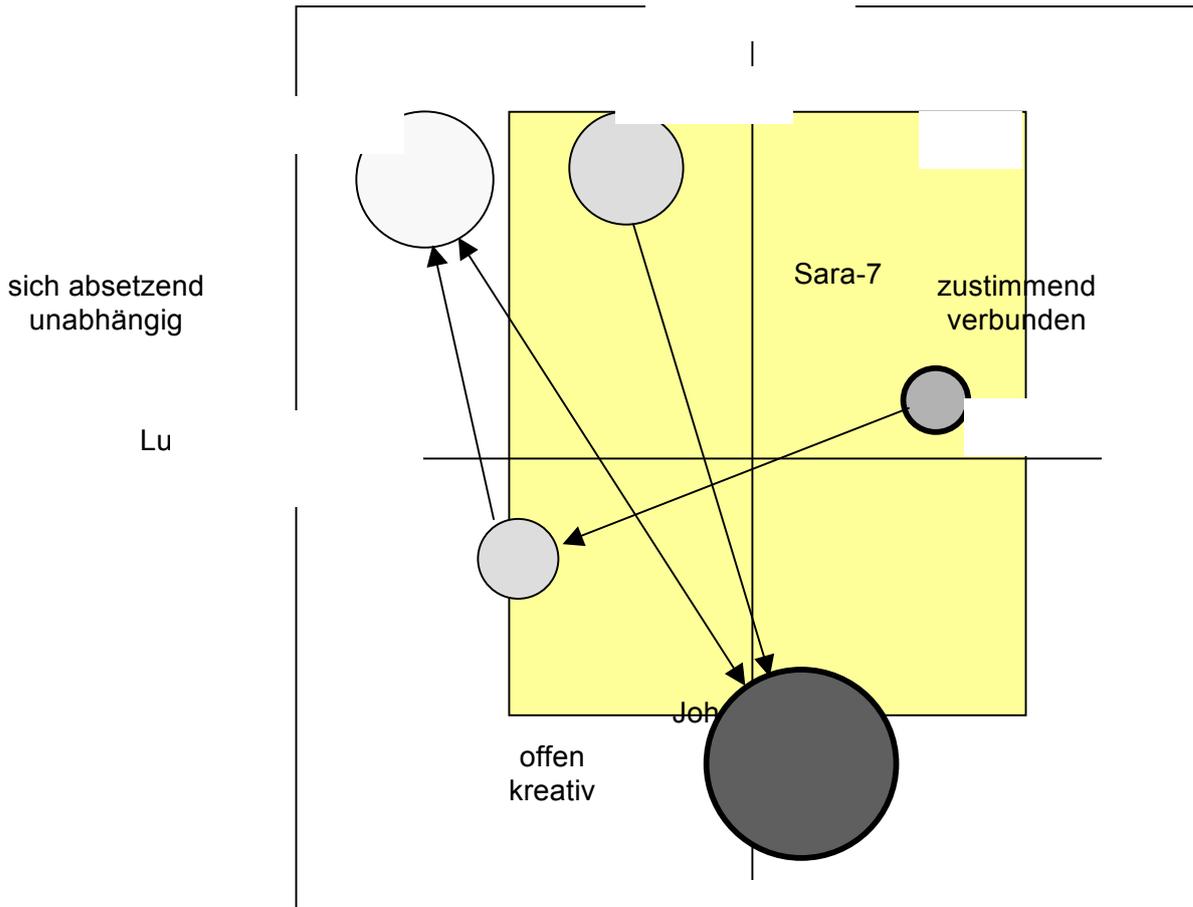
Die Verteilung der individuell entwickelten und bevorzugten Verhaltensmuster und -kompetenzen im Gruppenraum führt bei hinreichender Toleranz zu verschiedenen, teilweise auch gegensätzlich erlebten Verhaltensstilen. Das bedeutet: Es kommt zu *Gegensatzpaaren* innerhalb der Gruppe. Personen, die sich in mehreren Dimensionen sehr verschieden verhalten und einander in ihren Interaktionsmustern und Handlungsstrategien fremd sind, bilden ein Gegensatzpaar. Ein solcher Gegensatz ist für beide Seiten interessant und zugleich bedrohlich; interessant als spannende Andersartigkeit und Ergänzung der eigenen Schwächen - bedrohlich als überfordernde Unberechenbarkeit oder neiderzeugende Alternative im Wettbewerb der Mitglieder.

Wo nun Gegensätze nicht hinreichend zum Ausdruck gebracht werden, kommt es leicht zu Beziehungsstörungen zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern. Werden sie jedoch offen ausgetragen, werden nicht nur persönliche Beziehungskonflikte bearbeitet, sondern zugleich auch die Verhaltensregeln und Toleranzspielräume der gesamten Gruppe in Frage gestellt. In der offenen Auseinandersetzung zwischen zwei Mitgliedern werden diese Toleranzen oft neu definiert.

Die Supervisorin hat moderierte Zweiergespräche vorgeschlagen. Es soll dabei miteinander nicht über aktuelle Konflikte oder Sachthemen geredet werden. Stattdessen geht es um folgende Fragen: Worin sind wir uns ähnlich? Worin unterscheiden wir uns? Welche Vor- und Nachteile bzw. Chancen und Gefahren ergeben sich daraus? Zusätzlich hat sie bestimmte Kombinationen von Gesprächspartnern angeboten wie z.B. Michael und Johan oder Lukas und Sara.

Dieser Vorschlag beruht darauf, die Gegensatzpaare des Teams bezüglich ihrer Gemeinsamkeiten und Unterschiede ins Gespräch zu bringen. Dabei wird die Qualität der Gespräche durch Gesprächsmoderatoren gewährleistet, die bei dem jeweiligen Gegensatzpaar eher eine Vermittlungsposition zwischen beiden einnehmen. Zur Zusammenstellung der Gesprächsgruppen zieht die Supervisorin die Angaben der Teammitglieder über den schwierigsten Kooperationspartner (Schwarze Pfeile) ergänzend hinzu. So ist Michael kein Moderator im Gespräch zwischen Mark und Johan, weil seine schwierigste Kooperationsbeziehung die zu Johan ist.

Die Gegensatzpaare sind die wichtigsten Gesprächspartner. Die jeweilige Gesprächsrunde muss oft durch Gespräche zwischen Partnern aufgefüllt werden, die kein Gegensatzpaar bilden. Hier kann man Personen heranziehen, die eine schwierige Kooperationsbeziehung (schwarzer Pfeil) haben.

Mark-4
Michael-6

Führung: Einflussreicher Träger von Verantwortung und Identifikation

Die Supervisorin hat als weiteres Thema für die Teamentwicklung „Führung“ auf ihrem Plan. Das Thema erzeugt spontan die meiste Aufmerksamkeit und wird entsprechend nach vorn gezogen. Als Leiter des Teams wird Johan betrachtet, auch wenn ihm dies offenbar nicht lieb ist. Wie kommt die Supervisorin darauf, dass *Führung* ein zentrales Thema im Team sein könnte?

Im Gruppenraum (s. nächste Abbildung) lässt sich die Führungsposition als großer Personenkreis in der Mitte lokalisieren. Eine Teamleitung ist aktiv-einflussnehmend und in den drei anderen Dimensionen ausgeglichen. Sie kann sich in der Bearbeitung von äußeren und inneren Problemen des Teams ebenso zielstrebig wie offen zeigen, sich in der Beziehung zu anderen unabhängig und verbunden äußern und im Gefühlsausdruck spontan sowie kontrolliert darstellen. Nur durch ihre Aktivität zeigen sich gute Führungskräfte einflussnehmender als andere im Team.

Je nach Verhaltensstil und Wertvorstellungen können Führungskräfte bestimmte Führungsvarianten repräsentieren.

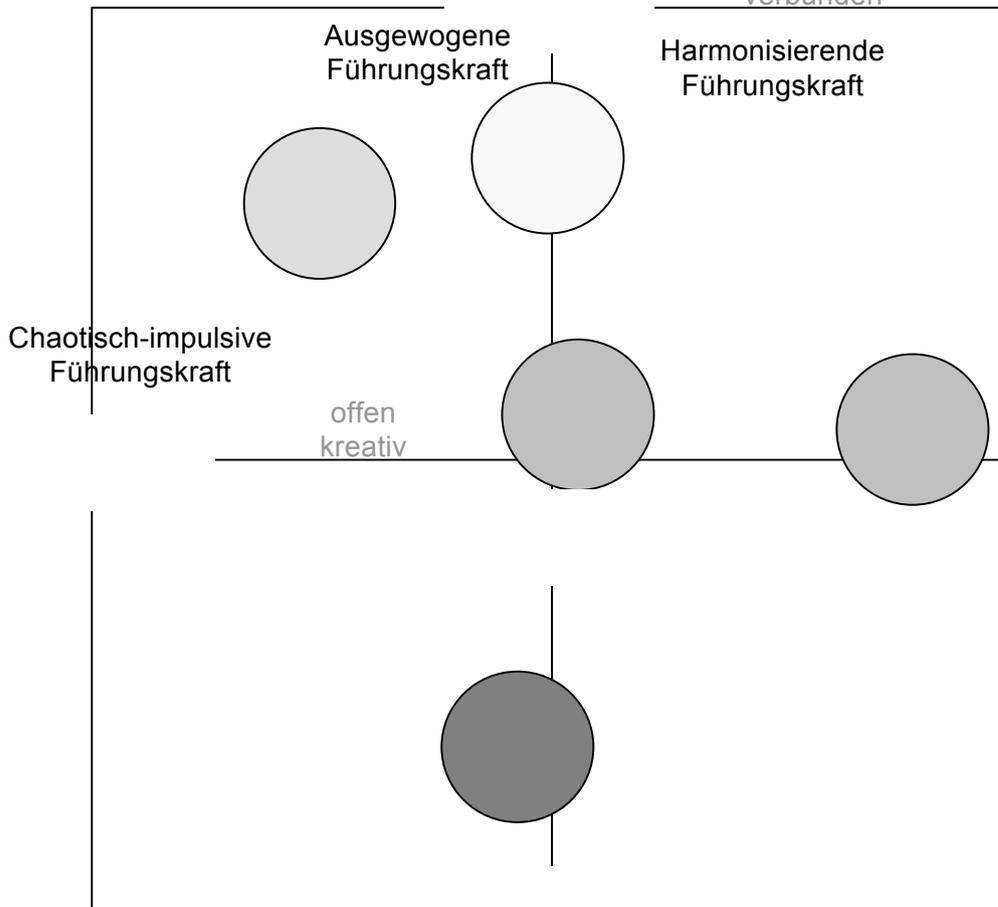
Allzu große Aktivität gepaart mit deutlicher Unabhängigkeit und aufgabenbezogener Zielstrebigkeit macht die *autoritäre* Variante aus. Autoritäre Führungskräfte verführen die Teammitglieder zu untätigem Abwarten, auf lange Sicht zu innerer Kündigung. Eine solche Führungskraft ist Johan offenbar nicht.

Eine andere Variante stellt die *harmonisierende* Führungskraft dar. Sie vermeidet kritisch-konfrontative Auseinandersetzungen und verhält sich gerne harmonisch-

Autoritäre Führungskraft zugewandt. Besonders dann, wenn sie immer schon die autoritäre Strenge eines Chefs abgelehnt hat und es - nun selbst in der Position - grundsätzlich anders machen möchte. Kein böses Wort kommt ihr über die Lippen und lieber macht sie die Arbeit selbst, als ein Teammitglied mit seinen sachlichen Fehlern oder gar persönlichen Schwächen zu konfrontieren. In dieser Position führt Harmoniestreben langfristig zu Beziehungsstörungen mit erheblichem Verstrickungsgrad, weil es zugleich auch eine Kultur der Freundlichkeit fördert, die den Teammitgliedern kaum erlaubt, ihrerseits in kritisch-unabhängiger Weise eine klare Linie einzufordern. Auch diese Variante trifft nicht auf Johan zu.

sich absetzend
unabhängig

zustimmend
verbunden



Beim *Routiniers* hat sachlich-fachlich alles seine Ordnung und wird zielgerichtet abgearbeitet. Ein bisschen langweilig, aber sonst kein schlechter Führungsstil. Erst wenn sich neue Situationen ergeben, mit denen die Routine nicht fertig wird, besteht die Tendenz, zu rigide am Bisherigen festzuhalten und die Veränderungen zu verschlafen. Auch das ist nicht das Heimspiel von Johan.

Wenn Offenheit für Neues und Kreativität zum Nonplusultra des Führungsstils werden, kommt leicht *chaotische Sprunghaftigkeit* dabei heraus. Innovationsfreude wird leicht zur Sucht nach Abwechslung. Manche Führungskräfte überfordern ihr Team durch die Produktion von zu vielen, additiv aneinandergereihten Ideen zur Veränderung und demotivieren auch innovationsfreudige Mitglieder durch fehlende Ausdauer bei ihrer Umsetzung. Wenn solche 'leader' nicht in ihrem Team einflussreiche Strukturierer haben, die die Ideenflut in geordnete Bahnen lenken und ihrer zielgerichteten

Bearbeitung angemessen Raum und Zeit verschaffen, beschäftigen sich die Mitglieder bald vorrangig mit der Abwehr von Ideen statt mit ihrer Verwirklichung.

Hinsichtlich der Dimension der Gefühlsregulierung zwischen Kontrolle und Spontaneität ist starker Gefühlsausdruck im Führungsverhalten eher problematisch. Anders als bei den anderen Rollenpositionen dürften Gefühlsduselei und -überwallung Irritationen wie Angst oder Verständnislosigkeit bei den Teammitgliedern hervorrufen, und in der Außendarstellung die Arbeit des Teams gefährden.

Hier finden wir Johan wieder. Die Einschätzung durch die Teammitglieder lokalisiert ihn weit entfernt von allen anderen - in drei Dimensionen außerhalb des Bauplatzes: zu gefühlsbetont, zu aktiv und zu offen-kreativ. Diese weit außen liegende Position allein reicht aus, um Johan und seine Führung als Thema in Erwägung zu ziehen.

Hinzu kommt, dass es attraktive *Konkurrenten* gibt. Die ideale Führungsperson im Team wäre eher Eva: ausgewogen in allen Bereichen und zugleich sehr aktiv-einflussnehmend. Sie wird von den anderen Teammitgliedern wahrscheinlich hier und da als bessere Alternative gesehen, sonst wäre sie nicht so eingeschätzt worden. Allerdings wählt Johan sie als beste Kooperationspartnerin, was eher daraufhin deutet, dass er sie als positive Ergänzung wahrnimmt und evt. auch als Coleiterin nutzt, die seine Schwächen kompensieren kann. Außerdem steht die leistungsorientierte Männergruppe Mark, Michael und Matthias vom Verhalten her im größten Gegensatz zu Johan. Der dominanteste, Mark, mag sich ebenfalls als bessere Teamleitung sehen.

Führungskraft und Führungsstil zu thematisieren, ist für einen Teamberater riskant. Die meisten Teamleiter sind nicht in der Lage, vor aller Augen Kritik auszuhalten und konstruktiv damit umzugehen. Darum sollte Führung eher in der *Einzelberatung* zum Thema gemacht werden. Die Supervisorin schlägt es hier dennoch vor, weil Johan wegen seiner außergewöhnlichen Position ohnehin zum Thema gemacht werden muss, wenn sie als Teamentwicklerin glaubwürdig bleiben will. Außerdem ist das Team eher durch eine egalitäre Kultur gekennzeichnet, in der es für Johan keinen großen Gesichtsverlust bedeutet, wenn er als Führungskraft kritisiert wird, weil er sich und die Teammitglieder ihn eher als Gleichen unter Gleichen sehen. Weiterhin handelt es sich um eine Gruppe von Schulberatern, die mit hoher Wahrscheinlichkeit genügend kommunikative Kompetenzen besitzen, um auch ein so delikates Thema vernünftig und sensibel zu bearbeiten. Und schließlich besteht für das Team die Möglichkeit, das Thema abzuwählen - es gibt ja genug andere.

Wettbewerb: Mot(ivat)or der Gruppe

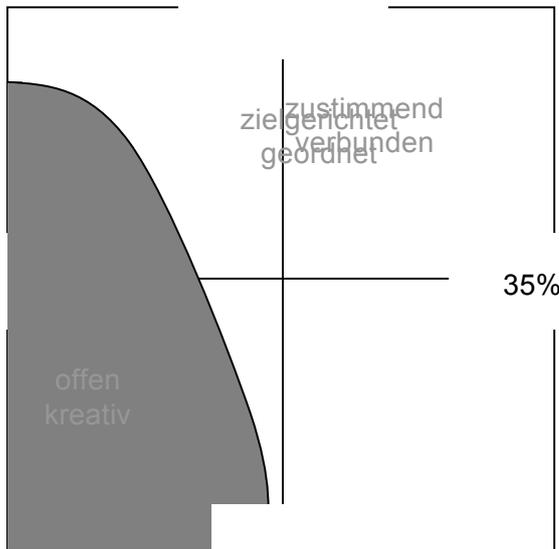
Ein weiteres Thema, das die Supervisorin vorschlägt, ist Wettbewerb im Team mit der Frage, ob Rivalität im Spiel ist.

Eine Wettbewerbsposition nehmen aktive Gruppenmitglieder ein. Bei dieser Gruppenposition sind mindestens zwei, oft drei Personen beteiligt. Einflussreiche Gruppenmitglieder geraten in Auseinandersetzungen um die richtigen Ziele und Wege. Dadurch nehmen sie informell eine Wettbewerbsposition ein. Die Inhaber dieser Position bringen Spannung und Bewegung ins Team. Ohne sie besteht die Gefahr eines sanften Einschlafens. Außerdem halten sie die Führungskraft wach.

Wettbewerb läuft Gefahr, zur bloßen Rivalität zu verkommen, wenn nicht die sachdienliche Problembearbeitung im Vordergrund steht, sondern ausschließlich die Einflussnahme, die Macht in der Gruppe. Dann nimmt die Auseinandersetzung kein Ende, die Argumente werden rigide und zugleich chaotisch sowie haarspalterisch. Die rivalisierenden Streithähne neutralisieren ihre Konfrontation nicht mehr durch Ver-

sich absetzend
unabhängig

**Kampf-
arena**
Mark-4



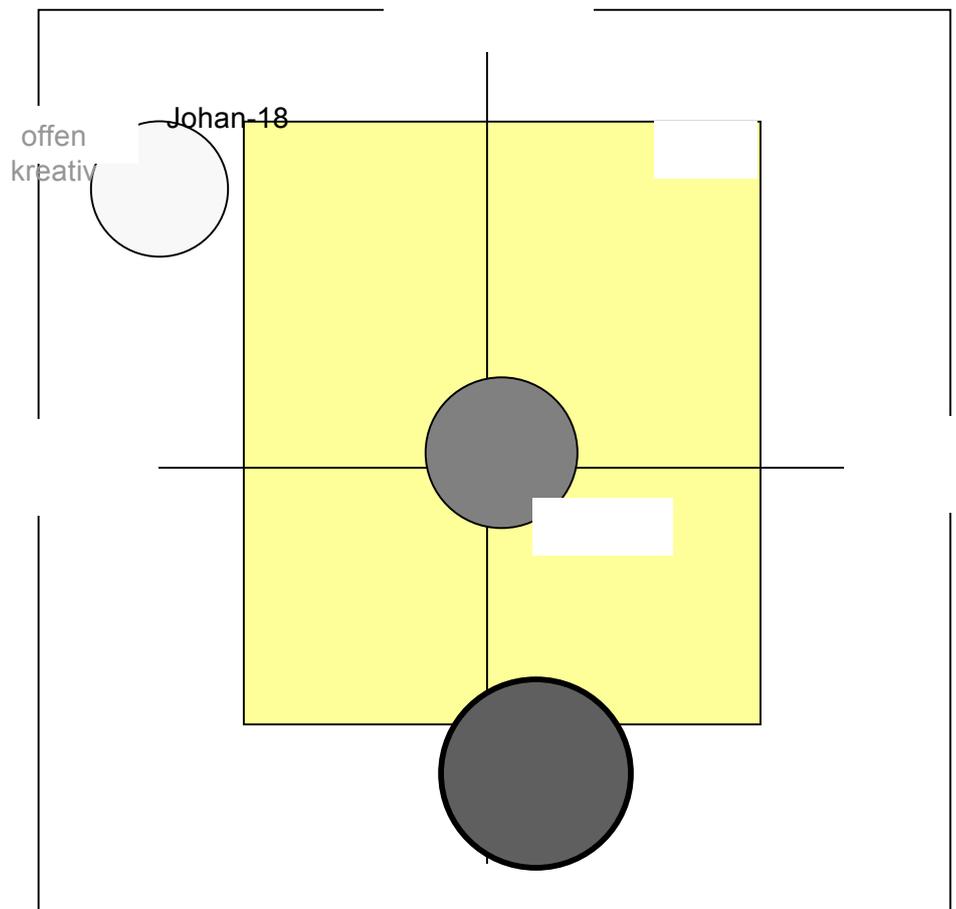
bundenheit anzeigendes Verhalten. Wut und Ärger werden mobilisiert und in verletzender Weise zum Ausdruck gebracht. Auf dem Bauplatz der sozialen Architektur rutschen die Rivalen immer weiter nach links zum Pol der Unabhängigkeit, ihre Aktivitätskreise werden größer und dunkler: Eine destruktiv-emotionalisierte Atmosphäre dominiert im Team.

Die Teammitglieder mit den größten Kreisen sind Johan, Mark und Eva.

Wieder ist Johan mit im Spiel.

sich absetzend
unabhängig

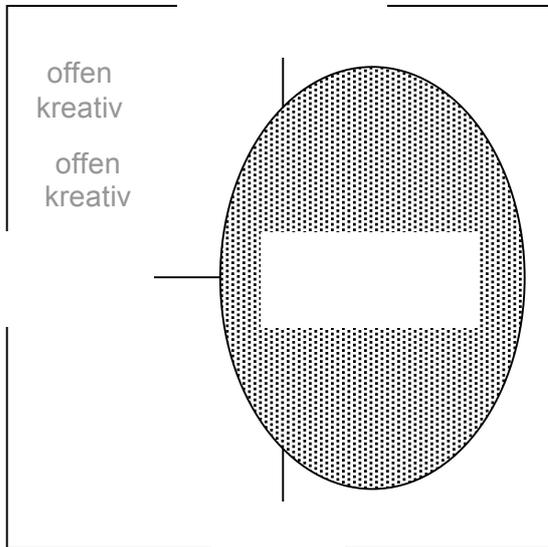
Diesmal sind die drei aber nicht als dominierende Untergruppe zu betrachten, die den stillen Teammitgliedern den Raum nimmt, sondern es geht um ihre Beziehungen untereinander. Handelt es sich um Rivalität oder bringt ihre große Aktivität fruchtbare Problemlösungen? Oder sind Wettbewerb und fruchtbare gegenseitige Anregung gut gemischt? Wie wünschen es sich die Wettbewerber und was wollen die anderen Teammitglieder? Diese Fragen gilt es zu beantworten, um dann geeignete Lösungs-



schritte einzuleiten. Das Thema Wettbewerb wird zwar zunächst zurückgestellt. Füh-

Ursache und die Aktivitätsverteilung im Team ist vorrangig. Aber bei der Bearbeitung dieser Themen ist die Struktur der Wettbewerbsbeziehung zwischen Johan, Eva und Mark deutlich geworden. Dabei hat vor allem Eva ihre zwiespältige Rolle als Vermittlerin klären können.

Bereich der Vermittlung: Stütze der zwischenmenschlichen Beziehungen



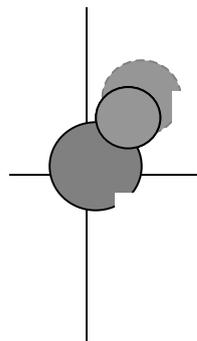
Jede Gruppe benötigt eine Person, die sich um das Binnenklima kümmert und um die zwischenmenschliche Bindung unter den Teammitgliedern. Sie spürt Konflikte und Beziehungsstörungen schon im Vorfeld ihres Ausbruches und greift dann vermittelnd ein. Sie gibt dem Bedürfnis nach leistungsfreiem Austausch und zwischenmenschlichem Kontakt Raum und schafft Situationen für Gespräche und Rituale wie Betriebsfeste, Pausenräume usw.

Im Gruppenraum hat diese Person auf der Beziehungsdimension in der Mitte mit einer Tendenz zum Verbundenheitspol hin ihr Heimspiel.

Sie liegt gern in der Nähe des Gruppenideals, das ebenfalls für jedes Team mit dem Fragebogen erhoben wird (s. Anhang 1, Teil 4, letzte Seite). Diese Person läuft allerdings Gefahr, zu stark zu harmonisieren, wo kritische Konfrontation nötig wäre. So darf sich in der Gruppe keine Kultur der harmonischen Konversation entwickeln, die die Konfliktfähigkeit der Mitglieder behindert.

Um fruchtbar wirken zu können, muss diese Person einen deutlichen Einfluss in der Gruppe besitzen und entsprechend aktiv sein. Passive Zurückhaltung ist in dieser Position ungünstig.

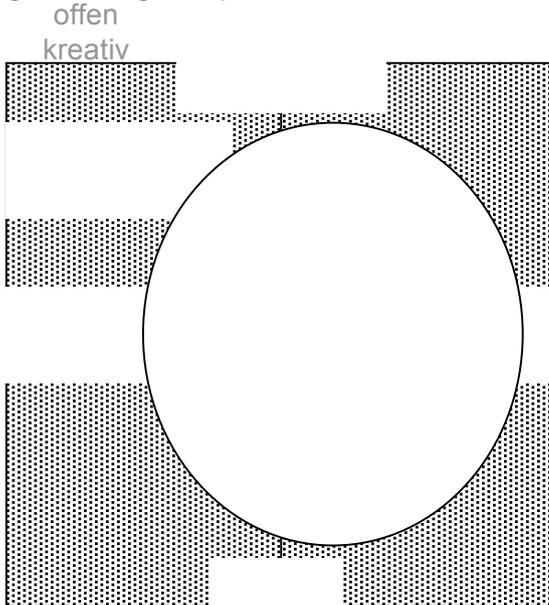
Dies ist die Position von Eva. Allerdings zeigt sich im Laufe des Teamtages, dass sie eher zu einer harmonisierenden Vermittlung neigt, die Konflikte schwer ertragen kann und viel Energie daran setzt, mögliche Auseinandersetzungen im Keime zu neutralisieren. Glücklicherweise kann Eva dies selbst erkennen.



Interessanterweise stellt sich Maria als konfliktfähige Vermittlerin heraus. Sie liegt in allen Dimensionen fast auf dem Gruppenideal.

Ausstiegsbereich: Stachel im Fleisch der Gruppe

Der verbundenheitsbetonte Vermittler der Gruppe hat einen Gegenspieler, den unabhängigen Individualisten. In jeder Gruppe gibt es Personen, die sich nicht binden lassen; die ihre unabhängige Meinung behalten, in eigenwilliger Art arbeiten, sich beim gemeinsamen Pausenkaffee abseits halten, sich aus internen Beziehungen, Querelen, Klatsch und Tratsch heraushalten. Sie stehen der Art, wie Beziehungen in der Gruppe gepflegt werden, zurückhaltend, skeptisch oder sogar ablehnend gegenüber. Auch die Problemdefinitionen und sachlichen Ziele der Gruppe finden nicht immer ihre Zustimmung. Sie können durchaus in offenem Gegensatz zur Mehrheit der Gruppe treten. Ihre Unabhängigkeit demonstrieren sie oft auch in abweichender Kleidung, auffälligen Sprachformen oder besonderen Meinungen.

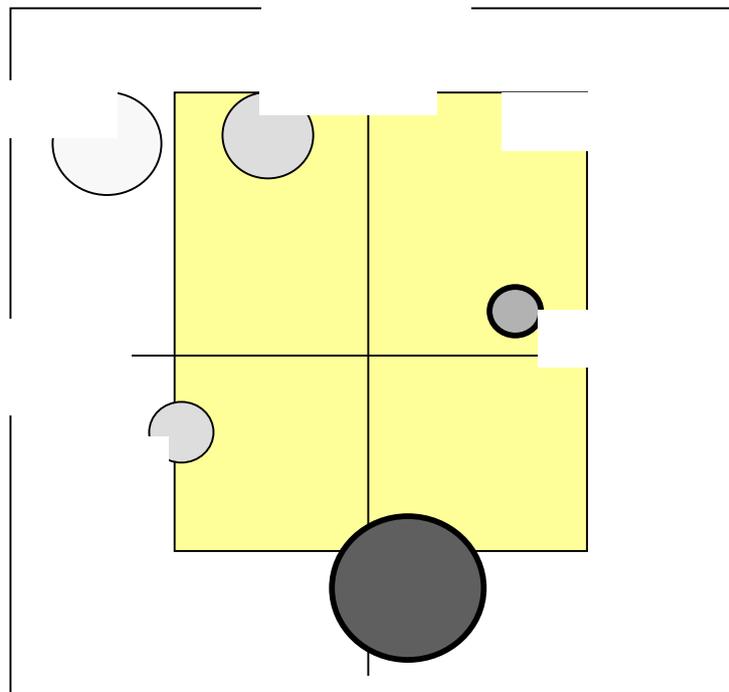


Diese Personen besetzen eine Position, die wir als Ausstieg bezeichnen. Denn sie sind in der Lage, die Gruppe zu verlassen, und tragen sich gelegentlich auch mit Ausstiegsgedanken. Manchmal handelt es sich um enttäuschte Rivalen, die sich im Wettbewerb um die Anerkennung der Gruppe oder um die Nachfolge der Führungskraft nicht durchsetzen. Sie sind oft fähig, eine neue Gruppe aufzubauen.

Die Ausstiegsposition kann durch jede Person einge-

nommen werden, die eine *Randlage* im Gruppenraum hat. In unserem Fall also Johan, Lukas, Mark, Michael und Sara. Allerdings lässt sie sich meistens in der unabhängigen Hälfte des Gruppenraumes lokalisieren.

Die Funktion der Ausstiegsposition ist wie die der anderen Positionen von großem Nutzen für die Gruppe. Sie repräsentiert innere Unabhängigkeit und bietet einen



Blick über den 'Tellerrand' der Gruppe nach draußen in die Außenwelt, in der noch andere Geschehnisse jenseits von Gruppenzielen, Arbeitsabläufen und internen Beziehungen von großer Bedeutung für das Team sein mögen.

Aktive Inhaber der Ausstiegsposition gelten leicht als nervende Querulanten. Hier könnten Johan oder Mark gemeint sein. Zurückhaltende laufen Gefahr, in eine Sündenbockrolle zu rutschen, wenn die Gruppe jemanden dafür braucht. Sara und vor allem Lukas sind hier gefährdet. Personen außerhalb des Normbereiches („Bauplatz“) kommen als erste für diese Position in Frage.

Die moderierten Zweiergespräche sind nicht nur eine Methode, um Gegensatzpaare ins Gespräch zu bringen, sondern ermöglichen zugleich auch Personen in der Ausstiegsposition den Kontakt zu anderen. Denn trotz ihrer Unabhängigkeit brauchen sie den letztlich doch.

Die Ausstiegsposition von zurückhaltenden Teammitgliedern sollte ebenso wie die Führungsposition mit sehr viel Vorsicht thematisiert werden. Darum geht die Supervisorin auch nicht auf die Position von Lukas ein, den sie am weitesten draußen vermutet. Sein Verhalten während der Teamtage bestätigen ihre Vermutung. Erst ein Jahr später wird sie ihm helfen, wichtige Entscheidungen für seinen weiteren Lebensweg zu stellen (s.a. Redlich 1997).

Zusammenfassung

Die folgende Übersicht auf der nächsten Seite gibt die Hinweise zur SAG wieder.

Als zentrale Metapher des Konzeptes dient das Bild der „Sozialen Architektur“ von Gruppen. Auf einem „Baugelände“, dem *Gruppenraum*, steckt sich die Gruppe gewissermaßen ihren „Bauplatz“, ihren Verhaltensspielraum ab. Hier bilden sich mehr oder weniger stabile Interaktionsmuster auf der Grundlage individueller Verhaltensstile heraus. Die Größe des Bauplatzes gibt Hinweise auf das Spannungsverhältnis von Vielfalt und Einheit in der Gruppe.

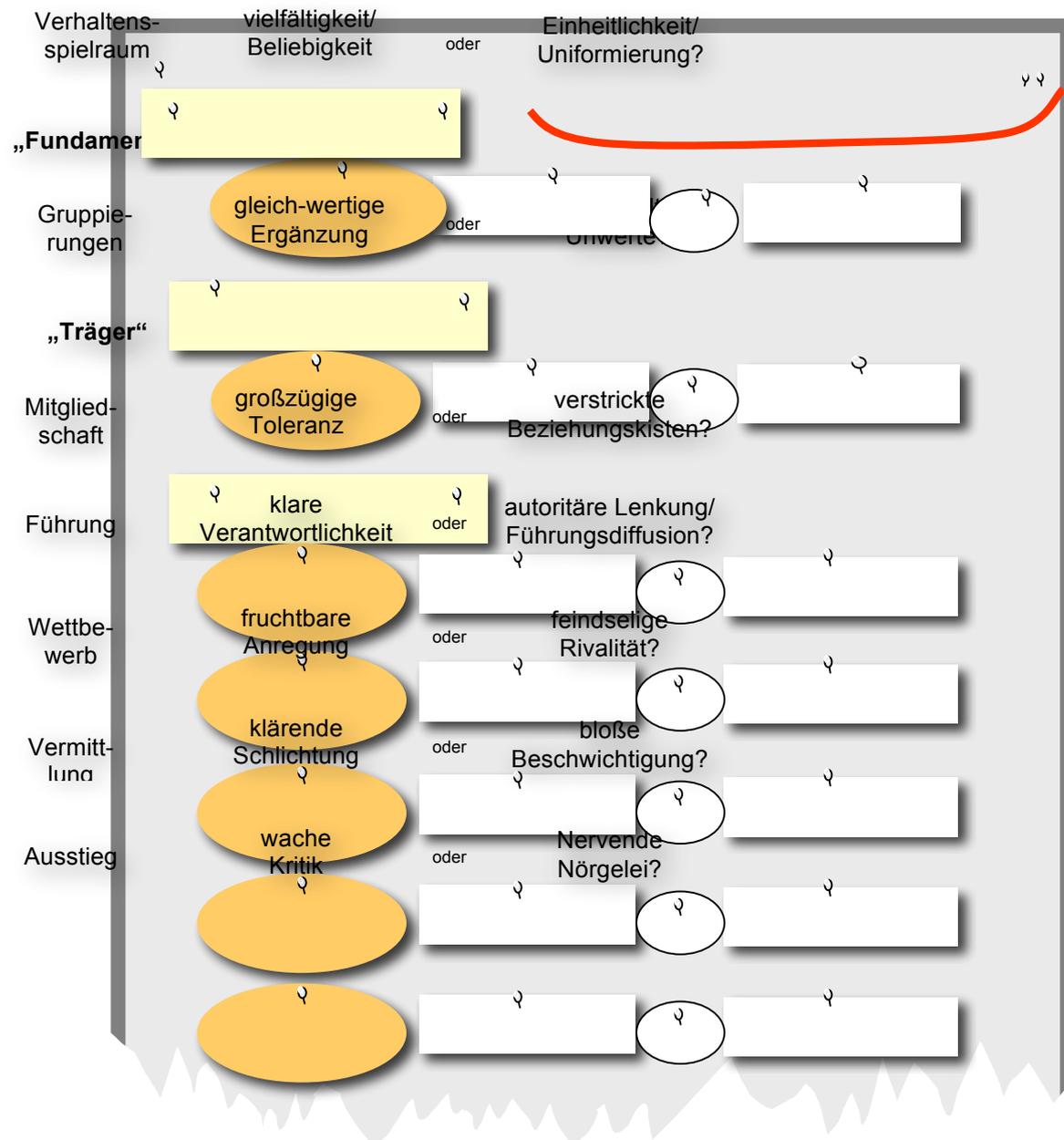
Personengruppierungen mit ähnlichen Verhaltensstilen bilden die „Fundamente“ der Gruppe. Sie repräsentieren möglicherweise bestimmte Werthaltungen und Einstellungen. Auf solchen Fundamenten baut sich die Gruppe ihr Gebäude. Im günstigen Fall sind die Fundament nicht zu breit oder zu schmal, sondern bilden ein solides Doppelfundament.

Die Gruppenmitglieder nehmen bestimmte *Gruppenpositionen* ein, die wir als „Träger“ der Gruppe interpretieren. Sie tragen die zwischenmenschlichen Beziehungen und die auf äußere Aufgaben gerichteten Gruppenleistung: Für *Mitgliedschaft*, *Führung*, *Wettbewerb*, *Vermittlung* und *Ausstieg* lassen sich spezifische Bereiche im Gruppenraum definieren. Eine Gruppe verarmt in der lebendigen Vielfalt ihrer zwischenmenschlichen und fachlichen Potentiale, wenn diese Positionen nicht besetzt werden. Damit beschreibt die soziale Architektur die personelle „Materie“ von Gruppen.

Auf der Grundlage dieser (recht rohen) Architektur gestaltet sich jede Gruppe selbst. Einmal „hochgezogen“ bleibt der soziale „Bau“ einer Gruppe aber nicht ewig und unveränderbar. Ihre äußeren Anforderungen und inneren Bedingungen wandeln sich. Ihre Verhaltensstile müssen sich ebenfalls verändern und damit wandelt sich auch das Gebäude. Manches Fundament muss verstärkt, einige Träger ersetzt werden. Manchmal muss das ganze Gebäude saniert oder gar abgerissen werden.

Zum Schluss sollen noch einige Ansatzpunkte anhand einiger Beispiele skizziert werden.

„Bauplatz“



5. Wohin die Erkundung der Sozialen Architektur von Gruppen führt - Hinweise auf Ansatzpunkte für Interventionen

Teamberatung ist mehr als die Erkundung der Sozialen Architektur einer Gruppe. Sie soll zu *Ansatzpunkten* führen. Solche Ansatzpunkte möchte ich im folgenden skizzieren. Dabei geht es nicht um die Frage „Wie interveniere ich?“, sondern: „Wo sind die Punkte, an denen man ansetzen muss, wenn sich die weitere Entwicklung des Teams positiv gestalten soll?“

Das Konzept der sozialen Architektur kann hierzu Auskunft geben, weil sie als Suchstrategie *Leitvorstellungen* von einer guten Gruppe beinhaltet. Änderungsbedarf, d.h. ein Ansatzpunkt für Veränderungen liegt bei Hinweisen vor, bei denen eine Gruppe diese Leitvorstellungen nicht erfüllt.

Allgemeine Einschätzung von Gruppen

Die simultane Auswertung aller Hinweise ermöglicht eine Einschätzung des *Belastungsgrades* einer Gruppe. Wo die Vereinheitlichung zu eng oder die Vielfalt zu beliebig ist, wo die Spannungen zwischen einzelnen Personen oder Untergruppen zu Überspannungen werden, wo wichtige Gruppenpositionen nicht oder falsch besetzt sind oder wo um grundlegende Werthaltungen verbissen gestritten wird, wird es Teamentwicklung schwer haben.

Wo dagegen die Spannung zwischen Gruppierungen als lebendige Vielfalt, Führung als klare Verantwortlichkeit, internen Wettbewerb als anregend, Vermittlung als klärend, Ausstieg als wache Kritik, Gegensatzpaare als Vorbilder für Toleranz und gegensätzliche Einstellungen als gleichwertige Ergänzung zu interpretieren sind, besteht eine gute Prognose für die Bewältigung der Konflikte.

So kann die SAG genutzt werden, um sich einen groben Eindruck von dem allgemeinen Zustand einer Gruppe zu verschaffen.

Selbstklärung: Thematisierung einzelner Gruppenpositionen im Team

Einige Hinweise zu den Gruppenpositionen können dazu beitragen, einzelnen Personen zu helfen, ihre Position und Funktion in der Gruppe zu erkennen und ggf. zu verändern.

Dies kommt vor allem bei Führungskräften zum Tragen. Die Einzelberatung von Führungskräften ist z.Zt. das häufigste Anwendungsgebiet des Konzeptes der sozialen Architektur. Der Hinweis zur *Führungsposition* in einer Gruppe kann eine erhebliche persönliche Entwicklung in Gang bringen.

So kommt der Leiter einer Grundschule bei einer Einzelberatung einer eigenen Führungsschwäche auf die Spur. Gemeinsam mit dem Berater beschäftigt er sich mit seinen individuellen Hintergründen und Barrieren, die es ihm innerlich schwer machen, klare Führungsverantwortung zu übernehmen. Ihm wird dabei klar, welche immense psychische Anstrengung ihn diese Aufgabe auch in Zukunft kosten würde. Dies führt dazu, dass er wieder Lehrer wird - an einer anderen Grundschule.

Wer die *Vermittlungsposition* in einem Team einnimmt, tut sich oft schwer mit Konflikt und Konfrontation. Diese Position kostet viel psychische Energie, weil man die eigenen aggressiven Anteile nicht zum Zuge kommen lassen kann.

Bei einer Führungskräftefortbildung fällt mir ein Abteilungsleiter durch häufige Vermittlungsaktivitäten auf. In einer Kleingruppenarbeit sollen die Teilnehmer ihre eigene Gruppenposition in einem Gremium ihres Alltags herausfinden. Der Abteilungsleiter

lokalisiert sich dabei eindeutig in der Vermittlungsposition. Daraufhin angesprochen, erklärt er, in allen Gruppen diese Position einzunehmen. Die anderen Mitglieder der Kleingruppe fragen ihn, ob das nicht auf die Dauer sehr anstrengend sei, und berichten von eigenen Erfahrungen mit dieser Rolle. Der Abteilungsleiter wird dabei sehr nachdenklich und gibt in der Abschlussreflexion des Seminars an, dass er in Zukunft seine Vermittlerrolle kritischer beobachten wolle.

Jeder Personalberater kennt Personen, die sich mit dem Gedanken tragen, ihr Arbeitsteam zu verlassen. Nach dem Konzept der SAG handelt es sich dabei um Personen, die sich in der *Ausstiegposition* befinden. Auch bei diesen Personen kann eine Einzelberatung zur Selbstklärung führen.

Ein hochqualifizierter Sachbearbeiter aus einer Stabsstelle sucht mich auf, um sich mit mir hinsichtlich seines Team zu beraten, zu dem er seit wenigen Monaten gehört. Er spürt Spannungen mit seinem Chef und will abklären, was er machen soll. Ich bitte ihn, das Team einschließlich seiner eigenen Person sowie der des Chefs im Interaktionsfeld darzustellen. Er schätzt sich deutlich kritischer als alle anderen Teammitglieder ein und lokalisiert sich in einer Randposition. Die nähere Betrachtung seiner Position im Team ergibt, dass er den Kontakt zu den anderen Teammitgliedern vermeidet und immer klaren Abstand bevorzugt. Die „Vereinsmeierei“ des Teams stößt ihm ab. Die weitere Beratung befasst sich mit den hinter dieser Tendenz stehenden Gefühlen und Erfahrungen und führt zu einer Klärung seiner Nähe- und Distanzbedürfnisse - mit dem Ergebnis, dass es gar nicht so schwierig ist, ein bisschen mit den Wölfen zu heulen und Kontakte zu pflegen.

Beziehungsklärung zwischen einzelnen Teammitgliedern

Wie man an der Schulberatungsgruppe sehen kann, verweisen die Gruppenpositionen nicht nur auf innere Themen einzelner Teammitglieder, sondern auch auf die Beziehungen zwischen ihnen; also auf die Notwendigkeit einer Beziehungsklärung im Rahmen der Gruppe oder auch unter sechs Augen.

Das häufigste Beziehungsthema in Gruppen ist *Rivalität*. Zunächst merkt man Rivalität nur daran, dass zwei Personen (selten mehr) bei unterschiedlichen Sachthemen langatmig argumentieren. Man gewinnt den Eindruck, dass sie das jeweilige Thema wichtiger finden als alle anderen. Im fortgeschrittenen Stadium wird die Auseinandersetzung heftig. Es kommt zu spitzen Bemerkungen, Vorwürfen und feindseligen Unterstellungen. Während der „Argumentationsphase“ ist die Gruppe eher gelangweilt. Jetzt „wacht sie auf“ und mobilisiert verschiedene Aktivitäten wie Parteinahme, Beifall und Kritik sowie Vermittlungs- und Abbruchversuche. Wird Rivalität rechtzeitig identifiziert, kann sie in der Gruppe fruchtbar thematisiert werden.

In einer Projektgruppe dominieren zwei Männer immer wieder das Geschehen, indem sie gute Ideen einbringen und ausgiebig das Für und Wider diskutieren. Der Teamberater greift dies auf, indem er seine Beobachtung schildert: Die Aktivität in der Gruppe verteilt sich sehr ungleich. Auf die beiden entfielen über 50% der Redebeiträge. Dominante Gruppenmitglieder befänden sich in einem Wettbewerb der besten Ideen, die oft zu guten Problemlösungen führten. Allerdings könne dies leicht in unfruchtbare Rivalität umschlagen, was die Beteiligten meist selbst nicht merkten. Daher möchte er gern von den anderen erfahren, wie sie dies einschätzen. Sie sollen sich einmal in Ruhe und ohne Beteiligung der aktiveren darüber austauschen. Er schlägt vor, dass die beiden zunächst nur zuhören und Verständnisfragen stellen, bevor sie Stellung nehmen. Der Vorschlag wird akzeptiert. Alle sind gespannt. Die gefragten Gruppenmitglieder sind sich schnell darüber einig, dass die beiden viele kompetente Beiträge einbringen, auf die man nicht verzichten will. Einige äußern

aber auch den Eindruck, dass die Beziehung zwischen ihnen nicht spannungsfrei sei. Einer sagt, dass die beiden kaum Beiträge vom anderen unkommentiert stehen lassen können, wenn sich nur „ein klitzekleines Haar in der Suppe“ befinde. Das sei „kleinkariert und störend“. Nachdem einige Vermutungen über die Quellen möglicher Rivalität in der Gruppe geäußert werden, richtet sich das Gespräch bald auf die Frage, warum man selbst so zurückhaltend sei. Diese Diskussion mündet in das Vorhaben, sich mehr einzubringen. Dias führt dazu, dass sich die Aktivität der Gruppenmitglieder im weiteren Verlauf der Arbeit gleichmäßiger verteilt.

Die SAG gibt Hinweise auf *Gegensatzpaare* in der Gruppe, d.h. auf Personen, die sich im Vergleich zu den anderen sehr unterschiedlich verhalten und es miteinander schwer haben könnten. Kommen noch weitere Indizien aus dem Gruppengeschehen dazu wie z.B. kurze spitze Bemerkungen einer sonst so freundlichen Person gegenüber dem Dauerskeptiker der Gruppe, plötzliche Erregtheit eines sonst völlig zurückhaltenden Mitgliedes gegenüber einem dominanten oder „zähneknirschendes“ Nachgeben des „Machers“ gegenüber den Argumenten des „Zweiflers“, so kann deren Beziehung angesprochen und bei Wunsch erkundet und geklärt werden.

Eine Gruppe professioneller Schulberater, die sich nach ihrer Ausbildung in regelmäßigen Treffen weiterbilden, engagiert mich für ein Wochenende als Klärungshelfer. Die Luft sei raus, Zerfallserscheinungen und unklare Spannungen würden spürbar, würden aber nicht angesprochen. Ich lasse sie sich im Tagungsraum wie im Interaktionsfeld aufstellen. Jedes Mitglied lokalisiert sich zunächst dort, wo es sich selbst einschätzt. Anschließend werden die Standorte solange korrigiert, bis alle einverstanden sind. Die Personen, die im Raum am weitesten auseinander stehen, stellen ihre Beziehung dar. Zwei von vier Gegensatzpaaren wünschen eine systematische Beziehungsklärung. Es wird in diesen beiden Klärungsprozessen viel von Ambivalenz, Neid und Angst gesprochen. Am Ende berichten sie, sie seien erschöpft, aber die Atmosphäre sei nun „gereinigt“.

Werteklärung: Thematisierung von Gruppennormen

Die SAG verweist auch auf *gegensätzliche Einstellungen*, die positiv oder negativ bewertete Werthaltungen in der Gruppe widerspiegeln. Zusätzlich zur Klärungshilfe für einzelne oder zwischen einzelnen können damit die normativen Leitlinien der Gruppe zum Thema gemacht werden.

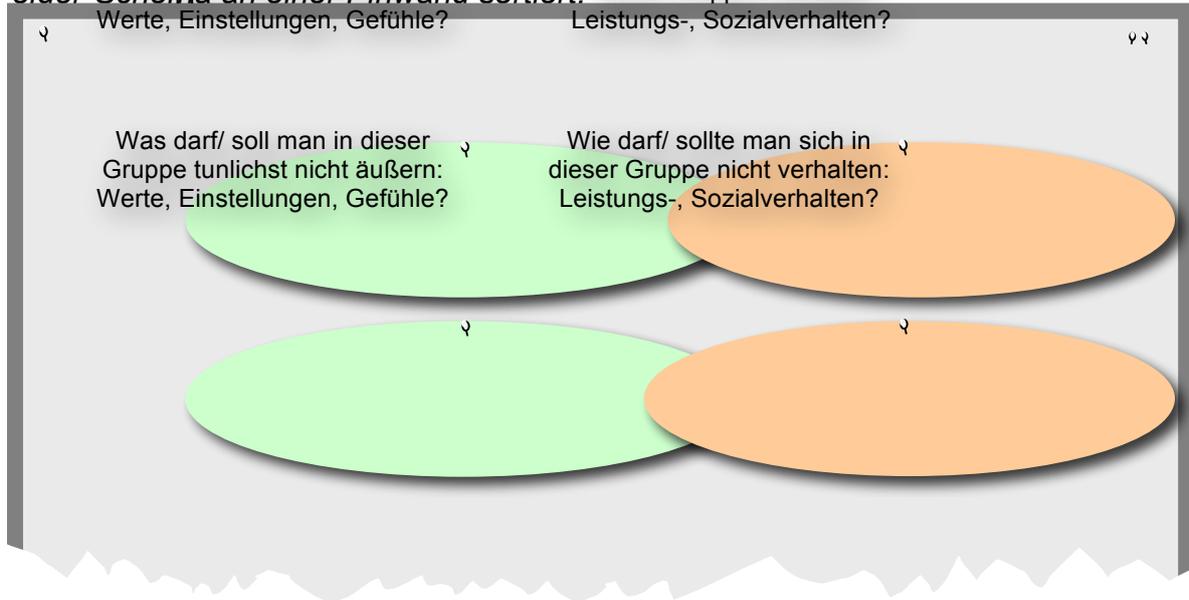
Ziel dabei ist es, dass die Gruppenmitglieder...

- (a) ...die Bewertungen ihre Einstellungen identifizieren und austauschen,
- (b) ...ihre Toleranz für gegensätzliche Einstellungen erweitern sowie
- (c) ...an die Stelle rigider Feindbilder („gegen“) herausfordernde Aufgaben („für“) setzen.

In einem selbsterfahrungsorientierten Seminar für Psychologiestudenten verhalten sich alle Gruppenmitglieder übervorsichtig im Umgang miteinander. Der Seminarleiter analysiert mit mir zusammen die soziale Architektur der Gruppe. Seine Einschätzungen deuten daraufhin, dass es sich um eine stark vereinheitlichte Gruppe handelt. Danach macht er die „Vorsichtigkeit“ zum Thema und schlägt den Studierenden vor: Jedes Mitglied soll auf verschiedenfarbigen Kärtchen stichwortartig aufschreiben, (a) wie man sich in dieser Gruppe tunlichst verhalten sollte/muss („Gruppengebote“, und (b) was man möglichst nicht tun sollte/darf („Verbote“), wenn man als Mitglied in der Gruppe akzeptiert werden will. Außerdem soll mit ovalen und eckigen Karten unterschieden werden zwischen der Äußerung von Vorstellungsinhalten

und dem sichtbaren Verhalten. Die beschriebenen Kärtchen werden dann im Vier-

„Gebote“ Felder-Schema an einer Pinnwand sortiert.



Die Kärtchen zeigen, dass in der Gruppe hohe intellektuelle Leistungsnormen mit erheblichen Gleichheitsansprüchen verbunden werden: Man dürfe auf keinen Fall unlogisch argumentieren oder sich in irgendeiner Weise hervortun. Stattdessen sei intellektueller Scharfsinn, kontrollierte Sachlichkeit und Zurückhaltung geboten. Die Mitglieder arbeiten heraus, dass diese Kombination den freien Ausdruck von Geföhlen und dominanten Interaktionen so weit hemme, dass es fast zur „Friedhofsruhe“ in der Gruppe käme. Auf die Frage, wer denn diese Gebote und Verbote repräsentiere, identifiziert die Gruppe den Seminarleiter als Repräsentanten eines hohen Anspruchs an intellektueller Qualität und kontrollierter Sachlichkeit. Die Studierenden selbst repräsentierten das Egalitätsprinzip.

Darauf aufbauend wird der Unwert, das „verteufelte Feindbild“, herausgearbeitet: Für den Leiter ist die Vorstellung unerträglich, ein „Lagerseminar“ durchzuführen, in dem über beliebige Themen unverbindlich geredet werde. Die Studierenden meinen, dass sie vor allem solche Mitstudierende ablehnen und ihnen aus dem Wege gingen, die sich in den Vordergrund drängten und andere rücksichtslos überrollten. Die Gruppenmitglieder erkennen, dass sich ihre eigene scharfe Ablehnung dieser Vorstellungen gegen sie selbst wenden würde, wenn es jemand riskierte, sich widersprüchlich und dominierend zu äußern. Damit hat die Gruppe für sich den zentralen Sanktionsmechanismus herausgearbeitet, der ihre übertriebene Vorsicht im Umgang miteinander erzeugt.

In der weiteren Arbeit nehmen die Gruppenmitglieder immer dann auf diese Sitzung Bezug, wenn sich jemand hervortut, „aus dem Bauch heraus“ äußert oder das Gefühl von übertriebener Vorsicht hat.

Diese Beispiele zeigen, welche Gruppenthemen mithilfe der Sozialen Architektur als Ansatzpunkte für die Beratung und Entwicklung von Teams aufgeworfen werden können.

Für die Teamentwicklung braucht der Berater ein breites Interventionsrepertoire, wie wir es in allgemeinen Konzeptionen zum Kommunikationstraining (Schulz von Thun 1981, 1989), zur Moderation (Klebert et al. 1995) und zur Beratung (Redlich 2009b,

Jacobs u. Redlich 2008) oder in speziellen Anleitungen zur Klärungshilfe (Thomann u. Schulz von Thun 1988), Praxisberatung (Schulz von Thun 1996) und Supervision (Redlich 2009c) sowie Konfliktmoderation (Thomann 2003, Redlich 2009a, Redlich u. Elling 2000) zur Verfügung haben.

Das Konzept der Sozialen Architektur führt nicht direkt zu Interventionen, sondern weist nur auf mögliche Themen, auf *Ansatzpunkte* für die Teamentwicklung hin. *Wie* diese Themen bearbeitet werden, muss jede Teamberaterin und jeder -berater in jedem einzelnen Fall aufs Neue kreativ erfinden und erproben.

Abschließend möchte ich noch den mir wichtigsten Punkt bei aller professioneller Einwirkung auf Menschen, besonders auch auf Menschen in Gruppen, zum Ausdruck bringen: Welche Methoden und Techniken zur Erkundung und Veränderung von Gruppen auch immer gewählt werden mögen - alle führen in ein Dilemma; das *Dilemma der strategischen Beeinflussung von Subjekten durch Subjekte*. Zielgerichtete Einwirkung auf Gruppen soll ihrer positiven Entwicklung dienen. Die Gruppenmitglieder haben als Subjekte selbst individuelle und kollektive Ziele und versuchen unweigerlich aufeinander - und auf den professionellen Gruppenberater/ Teamentwickler - einzuwirken. Aus dieser Perspektive ist auch die Beratung von Gruppen wie ein strategisches Spiel, bei dem jedes Mitglied, auch der Berater, die Spielzüge der anderen in das eigene Wirkungskalkül einzubeziehen versucht, um die eigenen Ziele zu erreichen, auch wenn sie so allgemein sind wie das Ziel „positive Entwicklung“ einer Gruppe zu einem Team. Allein aus diesem Grunde können noch so ausgefeilte Interventionsmethoden die mit ihnen angestrebten Ziele nicht so wirkungsvoll erreichen wie es naturwissenschaftlich begründete Konzepte im Umgang mit Objekten (z.B. in der Bauarchitektur) leisten können. Dies ist bedauerlich, weil darum menschliches Leid und zwischenmenschliches Elend technologisch nicht aus der Welt zu schaffen ist, aber es ist auch erfreulich, weil die sichere Wirkung nur unter totalitären Bedingungen denkbar wäre. Wozu dann aber überhaupt professionelle Methoden und Techniken für die Verbesserung des zwischenmenschlichen Umgangs?

Es gibt eine *Hoffnung* zur Überwindung dieses Dilemmas: Menschen sind in der Lage, sich über ihre individuellen Zwecke zugunsten *gemeinsamer* Ziele hinwegsetzen zu können. Diese Fähigkeit ist die Grundlage für Kooperation (Habermas 1981, Argyle 1991). Sie macht es sinnvoll, Methoden und Techniken der Beratung offen zu legen, indem wir die Gruppenmitglieder darüber informieren, gemeinsam mit ihnen planen und sie einsetzen. Es handelt sich also, genauer betrachtet, bei der Beratung von Gruppen in erster Linie nicht um eine Intervention von außen, sondern um einen Selbstanwendungsprozess der Betroffenen. In der *Selbstanwendung* verbindet sich die Kompetenz der Subjekte mit professioneller Methodik.

Die Idee der Selbstanwendung stellt die Grundlage für eine Beratung dar, die das Konzept der sozialen Architektur in Form einer gemeinsamen Erkundung der Gruppenstrukturen und nicht als gutachterliche Diagnostik verwendet.

In diesem Sinne wünsche ich allen Anwenderinnen und Anwendern viel Erfolg bei ihren Teamentwicklungsbemühungen mithilfe der SAG!

Literatur

- Argyle, M. (1991): Cooperation. London: Routledge
- Bales, R.F., Cohen, S.P. (1982): SYMLOG: Ein System für die mehrstufige Beobachtung von Gruppen. Stuttgart: Klett-Cotta
- Bortz, J. (1993): Statistik für Sozialwissenschaftler. Berlin Springer
- Comelli, G. (1991): Qualifikation für Gruppenarbeit - Teamentwicklungsstraining. In: von Rosenstiel et al. (1991) S. 295-316
- Eyer, E., Wolf, G. (1995): Ganzheitliche Arbeitsorganisation. Gruppenarbeit, Arbeitszeit und Entgelt bei der Ymos AG. Personalführung (10) S. 866-874
- Glasl, F. (1990): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater. Bern: Haupt
- Günther, U., Sperber, W. (1993): Handbuch für Kommunikations- und Verhaltenstrainer: Psychologische und organisatorische Durchführung von Trainingsseminaren. München: Reinhardt
- Habermas, J. (1981): Theorie kommunikativen Handelns. Frankfurt: Suhrkamp
- Jacobs, M., Redlich, A. (2008): Kommunikative Basiskompetenzen in Beratungs- und Coaching-Gesprächen. Lernsoftware mit 80 Videoszenen, für Windows- und Macintosh-Rechner. [www.one4change.de/cbt]
- Janis, I.L. (1982): Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascos. Boston
- Klebert, K., Schrader, E., Straub, W.G. (1995): KurzModeration. Hamburg: Windmühle
- Krawczyk, G. (1996): Entwicklung und Überprüfung einer Methode der Teambberatung zur Klärung normativer Orientierungen in Arbeitsgruppen. Unveröff. Diplomarbeit. Fachbereich Psychologie. Hamburg: Universität
- Leary, T. (1957): Interpersonal Diagnosis of Personality. New York: Ronald Press
- Ohlson, D.H., Sprenkle, D.H., Russell, C.S. (1979): Circumplex Model of Marital and Family Systems: Cohesion and Adaptability Dimensions, Family Types and Clinical Applications. Family Process (18) S. 3-38
- Redlich, A. (1997): Konfliktmoderation in Gruppen - Führung durch schwieriges Gelände. Pädagogik (49, 10) S. 8-11
- Redlich, A. (2009a): Konfliktmoderation in Gruppen. Hamburg: Windmühle
- Redlich, A. (2009b): Kooperative Gesprächsführung in der Beratung. Materialie 4 aus dem Verlag des Alumni-Vereins am Fachbereich Psychologie der Universität Hamburg. [www.alumni-psychologie.de/index.php?Itemid=111]
- Redlich, A. (2009c): Berufsbezogene Supervision in Gruppen. Materialie 19 aus dem Verlag des Alumni-Vereins am Fachbereich Psychologie der Universität Hamburg. [www.alumni-psychologie.de/index.php?Itemid=111]
- Redlich, A., Elling, J. (2000): Potential: Konflikte. Hamburg: Windmühle
- Redlich, A., Meyer, T. (2007): Wertespannungen in der sozialen Architektur von Gruppen. In: Westermann, F. (Hrsg.): Entwicklungsquadrat. Theoretische Fundierung und praktische Anwendung. Göttingen: Hogrefe, S. 173-206
- Rosenstiel, L. von et al. (Hrsg.) (1991): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart: Schäffer
- Riemann, F. (1969): Grundformen der Angst. München: Pieper
- Satir, V. (1975): Selbstwert und Kommunikation. München: Pieper
- Schindler, R. (1957): Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe. Psyche (9) S. 308-314
- Schulz von Thun, F. (1981): Miteinander reden 1. Reinbek: Rowohlt
- Schulz von Thun, F. (1989): Miteinander reden 2. Reinbek: Rowohlt
- Schulz von Thun, F. (1996): Praxisberatung in Gruppen. Weinheim: Beltz
- Seiwert, L.J., Gay, F. (1996): Das 1x1 der Persönlichkeit. Offenbach: Gabal
- Thomann, C.. (2003): Klärungshilfe bei Konflikten im beruflichen Bereich. Reinbek: Rowohlt
- Thomann und Schulz von Thun (1988): Klärungshilfe. Reinbek: Rowohlt
- Tress, W. (Hrsg. 1993): SASB: Die strukturelle Analyse sozialen Verhaltens. Heidelberg: Asanger
- Wahren, H.-K. (1994): Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen. Berlin: de Gruyter
- Zuker, E. (1996): Einflussnahme - die sieben Wege zum Erfolg. Thun: Ott

Anhang

1. Der Teamfragebogen

Allgemeine Fragen (Teil 1)

Wie wird das Team bezeichnet? _____

Organisationsgliederungen, zu denen das Team gehört:

--

Was soll das Team leisten? Welchen Arbeitsauftrag hat es?

--

Wie wird das Team finanziert? Wovon lebt es?

--

Seit wann existiert es? _____ Bis wann ist es geplant? _____

Sie sind: Mitglied [] Teamleiter/in []

Wer gehört zur Zeit dazu?

Person (Namenskürzel/Symbol)	Funktion/Rolle	Ausbildung/Beruf
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
Sie selbst		

Übertragen Sie bitte die Namenskürzel/ Symbole in die dafür vorgesehenen Kästchen der Tabelle auf Seite 61.

Allgemeine Einschätzung des Teams (Teil 2)

Bitte beurteilen Sie das Team, indem Sie bei den einzelnen Aussagen diejenige Antwortvorgabe ankreuzen, die Ihrer Auffassung am nächsten kommt.

Das Team erfüllt seine *Aufgaben* meiner Meinung nach ...

sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft	ungenügend
[]	[]	[]	[]	[]	[]

Ich finde die *Zielsetzung* für das Teams ...

sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft	ungenügend
[]	[]	[]	[]	[]	[]

Die *Zusammenarbeit mit anderen Gruppen* im Unternehmen ist aus meiner Sicht ...

sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft	ungenügend
[]	[]	[]	[]	[]	[]

Ich bin mit der *Teamleitung* ... (Teamleiter/innen lassen diese Antwort aus)

völlig zufrieden	weitgehend zufrieden	ziemlich zufrieden	hinreichend zufrieden	kaum zufrieden	gar nicht zufrieden
[]	[]	[]	[]	[]	[]

Ich bin mit den aufgabenbezogenen *Qualifikationen* der Teammitglieder im allgemeinen...

völlig zufrieden	weitgehend zufrieden	ziemlich zufrieden	hinreichend zufrieden	kaum zufrieden	gar nicht zufrieden
[]	[]	[]	[]	[]	[]

Ich denke, die *Leistungen* des Teams sind insgesamt ...

sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft	ungenügend
[]	[]	[]	[]	[]	[]

Der *Einsatz* der Teammitglieder für Aufgaben und Ziele ist ...

sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft	ungenügend
[]	[]	[]	[]	[]	[]

Die zwischenmenschliche Gemeinschaft im Team finde ich ...

sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft	ungenügend
[]	[]	[]	[]	[]	[]

Ich bin mit der *aufgabenbezogenen Zusammenarbeit* im Team ...

völlig zufrieden	weitgehend zufrieden	ziemlich zufrieden	hinreichend zufrieden	kaum zufrieden	gar nicht zufrieden
[]	[]	[]	[]	[]	[]

Ich denke, die *Abnehmer/Kunden* sind mit den Produkten/Dienstleistungen des Teams ...

völlig zufrieden	weitgehend zufrieden	ziemlich zufrieden	hinreichend zufrieden	kaum zufrieden	gar nicht zufrieden
[]	[]	[]	[]	[]	[]

Einschätzung der Entwicklungsthemen im Team (Teil 3)

Die Aussagen beziehen sich auf die *Mehrzahl* der Teammitglieder oder auf das Team als *Ganzes*. Die Antwortvorgaben bieten zum Ankreuzen immer eine *positive* Möglichkeit („angemessen“ oder „gerade richtig“) sowie zwei *negative*. Die beiden negativen Antwortmöglichkeiten stellen *Übertreibungen* der jeweiligen Aussage dar (z.B. „zu viel“ oder „zu wenig“, „zu starr“ oder „zu beliebig“). Bitte *kreuzen* Sie die zutreffende Alternative an: [X]

Die Teammitglieder haben Humor.	zu viel	[]
	angemessen	[]
	zu wenig	[x]

Gelegentlich werden Sie feststellen, dass eine Aussage nicht für das ganze Team oder die Mehrzahl der Teammitglieder gilt, weil zwei oder alle drei Antwortmöglichkeiten jeweils für verschiedene Teammitglieder zutreffen. Wenn Sie sich nicht für eine Alternative entscheiden können, tragen Sie bitte anstelle des Kreuzes in die eckigen Klammern ein, *für wie viele* Teammitglieder die jeweilige Antwortmöglichkeit zutrifft.

Am Beispiel: In einem Team haben vier von sieben Teammitgliedern zu wenig Humor.

Die Teammitglieder haben Humor.	zu viel	[]
	angemessen	[3]
	zu wenig	[4]

Das Team innerhalb der Organisation

Die Teammitglieder (TM) haben Kontakt zu Personen aus anderen Bereichen der Organisation.	zu viel	[]
	angemessen	[]
	zu wenig	[]

Die Aufgaben des Teams innerhalb der Organisation sind festgelegt.	zu starr	[]
	angemessen	[]
	zu beliebig	[]

Das Team geht auf die Wünsche/ Anforderungen anderer Gruppen ein.	zu viel	[]
	angemessen	[]
	zu wenig	[]

Das Team wird von anderen Gruppen/ Bereichen in der Organisation...	überfordert	[]
	angemessen gefordert	[]
	unterfordert	[]

Es gibt Auseinandersetzungen mit anderen Gruppen/ Bereichen in der Organisation	zu viel	[]
	angemessen	[]
	zu wenig	[]

Teamleitung (TL)

Die TL organisiert die Aufgabenverteilung im Team.	zu viel angemessen zu wenig	[] [] []
Es gibt persönlichen Kontakt zwischen TM und TL.	zu viel angemessen zu wenig	[] [] []
Die TL fordert von den TM....	zu viel gerade genug zu wenig	[] [] []
Die TL wird von den TM unterstützt.	zu viel angemessen zu wenig	[] [] []
Die TL kontrolliert die Arbeit der TM.	zu viel angemessen zu wenig	[] [] []
Die TL setzt die Ziele für die Arbeit des Teams.	zu hoch angemessen zu niedrig	[] [] []
Die TL hat ein offenes Ohr für persönliche Themen der TM.	zu oft angemessen zu selten	[] [] []
Die TL vertritt das Team nach außen.	zu viel angemessen zu wenig	[] [] []

Zielsetzung

Die Ziele des Teams sind definiert.	zu eng klar zu weit	[] [] []
Die Richtlinien für die Arbeit im Team sind....	zu rigide klar zu diffus	[] [] []
Die Ziele der Organisation bieten Spielräume für das Team.	zu viel gerade richtig zu wenig	[] [] []
Die Ziele der einzelnen TM stimmen überein.	übertrieben angemessen zu wenig	[] [] []

Aufgabenbezogene Qualifikation der Teammitglieder

Die Anforderungen der Arbeit sind....	überfordernd	[]
	angemessen	[]
	unterfordernd	[]
Die Qualifikationen der Teammitglieder sind im Allgemeinen...	zu spezialisiert	[]
	in Ordnung	[]
	zu gering	[]
Die TM befassen sich mit neuen Ideen und Arbeitsmethoden..	zu viel	[]
	angemessen	[]
	zu wenig	[]
Die TM arbeiten mit bekannten Routineverfahren.	zu viel	[]
	gerade richtig	[]
	zu wenig	[]
Auf aufgabenbezogene Fähigkeiten wird im Team Wert gelegt.	zu viel	[]
	angemessen	[]
	zu wenig	[]
Die Vielfalt der Fähigkeiten im Team ist...	zu groß	[]
	gerade richtig	[]
	zu gering	[]
Besonderen Fähigkeiten von TM werden von anderen TM genutzt.	übermäßig ausgenutzt	[]
	angemessen	[]
	zu wenig	[]

Einsatz der Teammitglieder

Die Aktivität der TM in der Arbeit ist...	zu hektisch	[]
	gerade richtig	[]
	zu schwach	[]
Die TM gehen Aufgaben und Projekte ... an.	übereilt	[]
	gerade richtig	[]
	zu zögerlich	[]
Die TM strengen sich an.	übertrieben	[]
	gerade richtig	[]
	zu wenig	[]
Unsere teaminternen Leistungsstandards sind ...	zu hoch	[]
	angemessen	[]
	zu niedrig	[]
Die TM lassen die Dinge auf sich zukommen.	zu oft	[]
	angemessen	[]
	zu selten	[]

Gemeinschaft im Team

Die TM in diesem Team sind...	zu verschieden gerade richtig zu einheitlich	[] [] []
Auf Übereinstimmung im Team wird Wert gelegt.	zu viel angemessen zu wenig	[] [] []
Die TM gehen offen und ehrlich miteinander um.	zu oft angemessen zu selten	[] [] []
Die TM tauschen sich über private Angelegenheiten aus.	zu viel gerade richtig zu wenig	[] [] []
Konflikte zwischen den TM werden ausgetragen.	zu viel angemessen zu wenig	[] [] []
Die TM identifizieren sich mit dem Team.	zu sehr angemessen zu wenig	[] [] []
Im Team wird auf Individualität Wert gelegt.	zu viel angemessen zu wenig	[] [] []
Die TM stellen die (ungeschriebenen) Regeln des Teams in Frage.	zu oft angemessen zu selten	[] [] []
Persönliche Gefühle werden im Team zum Ausdruck gebracht.	zu oft angemessen zu selten	[] [] []
Die TM zeigen von sich selbst...	zu viel angemessen zu wenig	[] [] []

Aufgabenbezogene Zusammenarbeit im Team

Der Informationsaustausch zwischen den TM ist...	zu viel gerade richtig zu gering	[] [] []
Die individuellen Fähigkeiten der TM sind koordiniert.	zu viel angemessen zu wenig	[] [] []
Die TM helfen sich gegenseitig bei der Arbeit.	zu oft gerade richtig zu selten	[] [] []

Im Team wird Anerkennung geäußert.	zu viel angemessen zu wenig	[] [] []
Die TM äußern Kritik aneinander.	zu viel angemessen zu wenig	[] [] []
Die TM lernen voneinander.	zu wenig angemessen zu viel Unsinniges	[] [] []
Die Interessen der TM werden bei der Aufgabenverteilung berücksichtigt.	zu viel gerade richtig zu wenig	[] [] []
Die Art, wie im Team Ziele gesetzt werden, ist....	zu langwierig angemessen zu spontan	[] [] []
Die Teambesprechungen werden geleitet.	überstrukturiert angemessen zu unstrukturiert	[] [] []
Die TM üben Macht und Einfluss im Team aus.	zu viel angemessen zu wenig	[] [] []

Die Soziale Architektur von Gruppen: Verhaltensstile im Team (Teil 4)

[Dieser Teil des Fragebogens befasst sich mit der Struktur der Verhaltensmuster im Team. Alle Teammitglieder schätzen sich gegenseitig im Hinblick auf ihre Verhaltensweisen ein. Diese Einschätzungen werden zu einem Strukturbild des Teams verarbeitet, das Hinweise auf mögliche Teamentwicklungsthemen gibt. Im folgenden ist der Fragebogen dargestellt, wie er im schriftlichen Papier-Bleistift-Verfahren genutzt wird. Inzwischen gibt es unter www.teamarchitekten.com auch eine Online-Version. Der Fragebogen liegt auch in russischer, englischer und französischer Form vor.]

Wie verhalten sich die einzelnen Teammitglieder **während der gemeinsamen Arbeitsbesprechungen** typischerweise?

Bitte schätzen Sie jedes Teammitglied (und sich selbst) anhand der Verhaltensweisen in der folgenden Tabelle ein. Tragen Sie dazu **zeilenweise** in jedes Kästchen **einen** Wert zwischen -4 und + 4 ein.

Gehen Sie dabei bitte folgendermaßen vor:

- **Vergleichen** Sie zunächst die beiden Verhaltensweisen an den Polen der Skala. Beispiel:

äußert sich humorvoll	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	äußert sich ernst
-----------------------	----	----	----	----	---	----	----	----	----	-------------------

 Wozu **neigt** das Teammitglied in der Arbeitsbesprechung? Macht es mehr humorvolle oder mehr ernste Bemerkungen? (Es handelt sich übrigens nicht immer um gegensätzliche Verhaltensweisen.)
- Schätzen Sie dann die **Häufigkeit** dieser Verhaltensweise im Vergleich zur anderen ein: Wenn das Teammitglied zum Beispiel nur ein bisschen häufiger humorvolle als ernste Bemerkungen macht, geben Sie eine -1 ein. Wenn dies spürbar häufiger auftritt, eine -2. Wenn es deutlich häufiger auftritt, eine -3 und wenn es fast ausschließlich humorvoll redet und kaum ernst bleibt, eine -4. Neigt die Person zu ernstesten Bemerkungen, geben Sie entsprechend Häufigkeitseinschätzungen ein, allerdings mit einem Pluszeichen: +1, +2, +3, +4. Minus- und Pluszeichen dienen nur der Richtungsangabe, nicht der Bewertung.
- Vergeben Sie eine 0 nur dann, wenn ein Teammitglied beide Verhaltensweisen **in gleicher Häufigkeit** zeigt oder beide Verhaltensweisen **überhaupt nicht** äußert.
- Vertrauen Sie Ihrem ersten Impuls. Er trifft meist am besten zu. Überlegen Sie daher nicht lange, sondern füllen Sie die Tabelle **zügig** aus. Wenn Sie eine Eintragung **ändern** wollen, streichen Sie sie deutlich durch und schreiben die richtige Zahl daneben. Zum Beispiel:

+2	+3
---------------	----

Normbereich und Idealbild in der Sozialen Architektur von Gruppen

- Bitte geben Sie auf jeder Skala an, welchen Ausprägungsgrad des jeweiligen Verhaltens Sie noch für akzeptierbar halten und wo das **problematische** Verhalten von Teammitgliedern beginnt.. Zeichnen Sie dazu bitte jeweils an der Stelle zwischen den Skalenpunkten eine Linie ein, die die **Grenze** zwischen akzeptierbarem und unannehmbarem Verhalten kennzeichnet.
- Kennzeichnen Sie danach bitte das **ideale Verhalten** durch ein Kreuz

Beispiel:

sich erregt äußern	-4 -3 -2 -1 0 +1 2 +3 +4	sich unbeteiligt äußern
sich humorvoll äußern	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4	sich ernst verhalten
sich kompliziert ausdrücken	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4	vereinfachen

Bitte zunächst die Grenzen eingeben:

zielgerichtet bei der Aufgabe bleiben	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4	neue Impulse ins Spiel bringen
sich sachlich äußern	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4	sich gefühlsbetont äußern
gedankliche Ordnung bevorzugen	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4	kreative Anregung suchen
sich zurückhalten	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4	die Initiative ergreifen
sich von anderen absetzen	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4	anderen zustimmen
die Dinge lassen wie sie sind	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4	Einfluss nehmen
die eigene Meinung darstellen	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4	die Meinung anderer unterstützen
sich auf das jeweilige Thema konzentrieren	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4	mehrere Ideen zugleich äußern
die eigenen Gefühle kontrollieren	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4	Gefühle spontan ausdrücken
sich unabhängig verhalten	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4	sich mit anderen verbunden zeigen
sich von Sachgründen leiten lassen	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4	sich von Gefühlen leiten lassen
schweigen	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4	sprechen

Bitte abschließend noch das ideale Verhalten ankreuzen.

Vielen Dank für Ihre Mühe!

2. Auswertung

Der Fragebogen wird von möglichst vielen Mitgliedern eines Teams ausgefüllt. Wenn ihn nicht alle ausfüllen können, sollten mindestens 4 Teammitglieder befragt werden. Wir haben an einigen Gruppen überprüft, wieviele notwendig sind und konnten feststellen, dass manchmal schon drei zufällig ausgewählte Gruppenmitglieder hinreichend genau das Ergebnis aller Teammitglieder repräsentieren. Fünf zufällig ausgewählte Mitglieder repräsentieren die Auffassung der Gesamtgruppe mit hinreichender Sicherheit.

Der Fragebogen enthält neben einigen formalen Fragen zum Team (Anhang 1, Teil 1) drei weitere Teile.

Im Anhang 1, Teil 2 handelt es sich um eine Kurzerhebung. Mit wenigen Globalfragen lassen sich die wichtigsten Problembereiche einer Arbeitsgruppe im Schnellverfahren sichten. Diese allgemeine Einschätzung erlaubt eine schnelle Übersicht über die wichtigsten Bereiche der Teamarbeit: Allgemeine Aufgabenerfüllung, Stellenwert des Teams in der Organisation, Zusammenarbeit mit anderen Teams im Unternehmen, Teamleitung, Qualifikationsniveau im Team, Teamleistung, Kohäsion des Teams, fachliche Zusammenarbeit im Team und Resonanz bei den Kunden.

Diese Bereiche werden im Anhang 1, Teil 3 genauer als in Teil 2 abgefragt. Er enthält eine Reihe von Fragen, die der Identifizierung von spezifischen Stärken und Schwachstellen einer Arbeitsgruppe dienen.

Im Anhang 1, Teil 4 geht es um die Soziale Architektur der Gruppe. Hier schätzen die Teammitglieder einander hinsichtlich ihres bevorzugten Verhaltensstiles ein. Die Ergebnisse dieses Teils ermöglichen eine Beschreibung der zwischenmenschlichen und normativen Aspekte einer Gruppe.

Bei der Vorgabe des Fragebogens ist es wichtig, die Anleitungen zum Ausfüllen mit den Teammitgliedern durchzugehen, statt sie ihnen einfach zuzuschicken.

So verringert man unnötige Fehler durch die sorgfältige Information. Zum Beispiel ist es wichtig, dass die Teammitglieder sich im dritten Teil tatsächlich *zeilenweise* einschätzen. Manche übersehen auf demselben Blatt, dass unten noch Angaben zu schwierigen Kooperationspartnern erfragt werden. Auf der nächsten Seite wird gelegentlich die Angabe des Idealverhaltens vergessen.

Im persönlichen Kontakt kann man Fragen oder Unklarheiten beantworten, die manchmal gestellt werden:

„Die beiden Verhaltensweisen eines Items stellen gar keine Gegensätze dar!“ Antwort: Es ist nicht notwendig, dass Sie die Verhaltensweisen als Gegensätze sehen. Sie brauchen sie nur zu vergleichen und sich zu entscheiden, zu welcher Verhaltensweise die Person mehr neigt.

„Wie ist das mit den Grenzen gemeint?“ - Schauen Sie noch einmal auf das Beispiel. Dort hat jemand die Grenzen folgendermaßen gesetzt ...

usw.

Schließlich erhöht man die Motivation beim Ausfüllen, wenn man dabei ist und der Erhebung damit auch einen hohen Stellenwert gibt.

Durchführung der manuellen Auswertung des Teils 4 (SAG-Erkundung)

Die Teamerkundung mit Hilfe der Sozialen Architektur bezieht alle Daten des Fragebogens ein, um Stärken und Schwächen des Teams zu identifizieren und Entwicklungsziele zu begründen. Die darauf aufbauenden Entwicklungsmaßnahmen müssen

vor dem Hintergrund der Erkundung kreativ gestaltet werden und sollten auf jeden Fall die Betroffenen beteiligen. Dazu ist eine sorgfältige Rückmeldung über die Ergebnisse der Teile 2 und 3 des Fragebogens nötig. Die Ergebnisse der Sozialen Architektur (Teil 4) sind in den meisten Fällen für die Rückmeldung zu spezifisch. Sie dienen in der Regel dem professionellen Teamentwickler als Hintergrundinformation, die seine Planung beeinflussen.

Für die computergestützte Auswertung liegt ein Programm vor und kann von uns angefordert werden, wenn wir dadurch weitere Daten zur Evaluation des Verfahrens erhalten.

Hier die Auswertung per Hand:

1) Voraussetzung: Es liegen die Einschätzungen aller Gruppenmitglieder durch mindestens vier Beurteiler vor (s. Ratingbogen). Die Zahlenwerte der Items sind dabei nach folgendem Schema kodiert:

(fast)	viel häu-	häufi-	etwas	teils /	etwas	häufi-	viel häu-	(fast)
immer	figer	ger	öfter	teils	öfter	ger	figer	immer
-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4

2) Es wird ein *Summenwert* jeder Dimensionen gebildet, indem die Zahlenwerte der Items wie folgt addiert werden (jeweils 3 Items / Dimension):

- Strukturiertheit (Kognition) = Items Nr. 1+3+8
- Beziehung ('Sozion') = Items Nr. 5+7+10
- Aktivität (Aktion) = Items Nr. 4+6+12
- Gefühlsausdruck (Emotion) = Items Nr. 2+9+11

Beispiel:

Johan gibt Mark folgende Werte bei den einzelnen Items:

1.	bleibt zielgerichtet bei der Aufgabe	-3	bringt neue Impulse ins Spiel
2.	äußert sich sachlich	-4	äußert sich gefühlsbetont
3.	bevorzugt gedankliche Ordnung	-3	sucht kreative Anregung
4.	hält sich zurück	+3	ergreift die Initiative
5.	setzt sich von anderen ab	-2	stimmt anderen zu
6.	lässt die Dinge wie sie sind	+4	nimmt Einfluss
7.	stellt die eigene Meinung dar	-2	unterstützt die Meinung anderer
8.	konzentriert sich auf das jeweilige Thema	-2	äußert mehrere Ideen zugleich
9.	kontrolliert die eigenen Gefühle	-4	drückt Gefühle spontan aus
10.	verhält sich unabhängig	-4	zeigt sich mit anderen verbunden
11.	lässt sich von Sachgründen leiten	-2	lässt sich von Gefühlen leiten
12.	schweigt	+3	spricht

Die entsprechenden Summen ergeben für Mark von Johan:

Strukturiertheit: $-3 -3 -2 = -8$

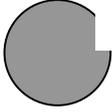
Beziehung: $-2 -2 -4 = -8$

Aktivität: $+3 +4 +3 = +10$

Gefühlsausdruck: $-4 -4 -2 = -10$

Die Summenwerte eines Gruppenmitglieds (im Beispiel: Mark) werden nun über alle Beurteiler (außer Johan noch Michael, Lukas, Eva usw.) gemittelt. Es liegen

schließlich pro beurteiltes Gruppenmitglied vier mittlere Summenwerte zwischen -12 und +12 vor.

- 3) Beim Einzeichnen der Teammitglieder in den Gruppenraum wird wie folgt vorgegangen: Bezugsrahmen ist ein Quadrat mit der Seitenlänge von 24cm mit einem Koordinatenkreuz in der Mitte; genannt 'Gruppenraum'. Die *Strukturiertheit* wird auf der Y-Achse (vertikal) und die *Beziehung* auf der X-Achse (horizontal) repräsentiert. Die Teammitglieder werden zunächst durch Punkte eingezeichnet, indem man ihre X-Y Koordinaten in das Koordinatenkreuz einträgt.
- 4) Dieses wird für jedes Mitglied durchgeführt. Die Punkte werden durch Namenskürzel gekennzeichnet
- 5) Die *Aktivität* jedes Gruppenmitglied wird nun durch einen Kreis um ihren Punkt dargestellt. Je geringer der Einfluss, desto kleiner ist der Kreis. Für ein Mitglied mit dem geringstmöglichen Einfluss (-12) steht der bereits eingetragene Punkt. Für den größtmöglichen Einfluss (+12) wird ein Kreis von 6cm Durchmesser eingezeichnet. Die Abstufungen bildet man durch 24mm-Schritte. Also: -11 = 0,24, -10 = 0,48 usw. (Kreise können maximal um ihren Radius über den Rand des Gruppenraumes herausragen.)
- 6) Der *Gefühlsausdruck* wird als Zahl zwischen 1 (= -12) und 25 (= +12) dem Namenskürzel hinzugefügt und zugleich in der Grautönung des Personenkreises wiedergegeben. 
- 7) Außerdem können die *Normgrenzen* in den Gruppenraum eingetragen werden. Sie werden durch ein Rechteck dargestellt. Dazu zieht man die Grenzen heran, die von den Beurteilern auf Seite 63, Anhang 1, Teil 4 eingetragen werden. Die Werte innerhalb der Grenzen werden im linken und rechten Bereich der Itemskala für jede Dimension ebenso zusammengezählt und verrechnet wie bei einzelnen Gruppenmitgliedern. Die Werte für Strukturiertheit und für Beziehung im linken Bereich der Items definieren den linken unteren Eckpunkt des Normrechtecks. Die Werte im rechten Bereich geben seinen Eckpunkt rechts-oben an. Zusätzlich sollte man die größte (bzw. geringste) noch als normal angesehene Aktivität neben dem Gruppenraum als Kreise darstellen. Das Ausmaß des 'normalen' Gefühlsausdrucks wird ebenfalls mit zwei Werten angegeben. Man kann die Personenwerte damit vergleichen und feststellen, ob einzelne Personen diese Grenzen über- oder unterschreiten.
- 8) Die *Idealwerte* von der letzten Seite werden ebenfalls wie für ein Teammitglied berechnet und in den Gruppenraum eingezeichnet. Ein anderes Muster als die Personkreise (z.B. schraffiert) verhindert eine Verwechslung.

Nun kann die Interpretation erfolgen.

Anleitung zur Interpretation

Die Interpretation eines Gruppenraumes dient dazu, *Hinweise* auf Stärken und Schwächen der Arbeitsgruppe zu bekommen, um Teamentwicklungsthemen zu benennen. Diese Hinweise sind wirklich nur Hinweise, keine Beweise!

Die Art der Hinweise ist immer *zweigleisig*. Jeder Hinweis hat eine positive und negative Richtung. Die Hinweise sind so gestaltet, damit der Teamberater *beide* Möglichkeiten gleichwertig im Kopf behält, wenn er mit dem Team arbeitet, statt sofort die problematische Sicht einzunehmen. Entweder kann er dann aufgrund seiner Beobachtungen die eine oder andere Seite der Hinweise verwerfen oder die Teammitglieder selbst entscheiden lassen.

Hinweise, die von den Teammitgliedern sofort und vollständig akzeptiert werden, sind eher trivial. Sie bringen dem Team nichts Neues, was sie nicht schon wußten.

An Hinweise, die von den Teammitgliedern überhaupt nicht eingesehen und völlig abgelehnt werden, sollte der Teamberater nicht festhalten, so überzeugt er auch selbst von ihrer Richtigkeit sein mag. Er sollte sie einfach aufgeben. Auf keinen Fall darf er die Ablehnung durch die Teammitglieder als „Widerstand“ im psychoanalytischen Sinne deuten, der ja bekanntlich beweist, dass der Hinweis stimmt und hier der Gruppen-Hase begraben liegt.

Fruchtbar und interessant sind Hinweise, die im Team ein gespaltenes Echo erzeugen oder teilweise in Erwägung gezogen werden. Wenn einige sagen, dass ein Hinweis stimmt und andere ihn ablehnen, oder wenn alle durch einen Hinweis nachdenklich werden und meinen, da könnte etwas dran sein und so hätten sie die Sache noch gar nicht betrachtet, dann ist es meistens erfolversprechend, diesem Hinweis zu folgen.

Die folgende Interpretationsanleitung zeigt am Beispiel unseres Schulberatungsteams, wie man die Informationen aus einem Gruppenbild schrittweise auswertet und zu Hinweise auf bestimmte Teamthemen verarbeitet. Der Text enthält Lücken in eckigen Klammern, die man mithilfe der Abbildung von der Sozialen Architektur einer Gruppe ausfüllt (*Text*), und alternative Angaben, die man einfach entsprechend

ankreuzt (*x*). Es ist sinnvoll, sich das Schaubild des Schulberatungsteams von S. 26 daneben zu legen, wenn man das folgende Beispiel durcharbeitet.

1. Raumnutzung

Beschreibung:

Die normativen Grenzen („Bauplatz“) weisen mit [35%] auf eine...

extrem geringe (< 30%)	geringe (31-40%)	mittlere (40-50%)	breite (51-60%)	zu breite (> 60%)
[]	[x]	[]	[]	[]

...Nutzung des Gruppenraumes („Baugeländes“) hin.

Berücksichtigt man das am weitesten vom Team entfernte Gruppenmitglied nicht, nutzen die übrigen Gruppenmitglieder [19%] des Gruppenraumes.

(Dies bezieht sich wegen der Anschaulichkeit nur auf die beiden Dimensionen „Strukturiertheit“ und „Beziehung“.)

Hinweis:

[] Die Gruppe nutzt ihren Spielraum in geeigneter Form. Kein Anlass zu einer spezifischen Teamentwicklungsmaßnahme!

[] Die Gruppe nutzt ihren Spielraum zu viel. Es gibt keine Kräfte / Sanktionen, die auf größere Einheitlichkeit im Team hinwirken. Dies kann bei einer neugegründeten Gruppe oder bei spezifischen Gruppen mit isoliert arbeitenden Gruppenmitgliedern noch problemlos sein, auf längere Sicht droht aber Zerfall der Gruppe. Es sollte auf eine größere Einheitlichkeit der Teammitglieder hingewirkt werden.

- Die Gruppe nutzt ihren Spielraum zu wenig. Es könnten starke Kräfte / Sanktionen auf eine Vereinheitlichung im Verhalten der Gruppenmitglieder hinwirken. Dies kann im Zusammenhang mit starkem Erfolgsdruck, schnell Ergebnisse zu produzieren (z.B. Projektgruppen), sinnvoll und notwendig sein, bei langfristigen Gruppen sollte die Toleranz für vielfältige, d.h. auch abweichende Meinungen und Verhaltensweisen gefördert werden.

2. Grenzüberschreitungen

Beschreibung:

- Niemand weicht von den vorgegebenen Normen ab - in keiner Dimension

- Folgende Person(en) weichen folgendermaßen vom Normbereich ab:

Strukturiertheit: *[Johan: zu offen-kreativ]*

Beziehung: *[Mark: zu unabhängig-sich absetzend]*

Aktivität: *[Johan: zu aktiv-Einflussnehmend, Sara: zu still-zurückhaltend]*

Gefühlsausdruck: *[Johan: zu gefühlsbetont-spontan, Mark: zu sachlich-kontrolliert]*

Hinweis:

- Es gibt keine Grenzüberschreitungen. Im Zusammenhang mit zu geringer Nutzung des Verhaltensspielraumes bestätigt dies die entsprechende Empfehlung. Sonst - kein Anlass zu Teamentwicklungsmaßnahmen
- Es gibt eine grenzüberschreitende Person. Sie ist möglicherweise in einer Außenseiterposition. (Gibt es weitere Hinweise dazu wie z.B. viele Angaben als schwierigster Kooperationspartner oder viele als bester Kooperationspartner?). Vorsicht bei einer offenen Thematisierung in der Gruppe! Am besten unter vier Augen mit der Person sprechen und mit ihr gemeinsam über Lösungen und Vorgehensweise sprechen - besonders bei zurückhaltenden Gruppenmitgliedern.
- Es gibt mehrere Grenzüberschreiter. Im Zusammenhang mit zu breiter Nutzung des Spielraumes bestätigt dies die obige Empfehlung (s. 1. Raumnutzung). Bei zu geringer Nutzung wird die Vereinheitlichungstendenz offenbar spontan kom-

pensiert. Grenzüberschreiter werden thematisiert bei der Pflege von Gegensatzpaaren.

3. Gruppierungen: Welche Werthaltungen und Einstellungen?

Beschreibung:

[x] Unter Berücksichtigung der vier Dimensionen werden folgende Personen in ihrem Verhalten als ähnlich gesehen: *[Michael, Mark und Matthias]*. Der von diesen Teammitgliedern repräsentierte Verhaltensstil ist *[zielgerichtet-geordnet, sich absetzend-unabhängig, aktiv-Einflussnehmend und sachlich-kontrolliert]*. An dieser Gruppierung fällt auf: *[auch wenn es das übliche Klischee bedient: alle sind Männer]*

[x] Im deutlichen Unterschied zu diesem Personenkreis wird eine zweite Personengruppe gesehen, die folgende Personen umfaßt: *[Maria, Sara und Eva]*. Sie zeigen sich *[ausgewogen, etwas gefühlsbetont und zustimmend-verbunden]*. An dieser Gruppierung fällt auf *[alle Frauen des Teams]*.

[x] Außerdem gibt es noch eine deutlich unterscheidbare Gruppierung: *[Johan]*. Sie verhält sich *[gefühlbetont-kreativ-aktiv]*. An ihr fällt auf: *[Gruppenleitung, Informationsmacht, alter Hase]*.

Hinweis:

[] Bei nur einer Gruppierung (ggf. mit einem einzelnen abweichenden Gruppenmitglied): Die Arbeitsgruppe scheint einer vereinheitlichenden Kraft zu unterliegen.

Teamentwicklungsthema: Es empfiehlt sich zu beobachten, wie welche Sanktionsmechanismen wirken. Im übrigen gilt dasselbe wie bei einer Gruppe, die die Verhaltensspielräume zu wenig nutzt.

[x] Bei zwei oder drei Gruppierungen: Die unterschiedlichen Verhaltensstile verursa-

chen zwischen den Gruppierungen ein möglicherweise unbemerktes Spannungsverhältnis, das zur lebendigen Vielfalt in der Gruppe beitragen kann, bei unzureichender Toleranz jedoch zur (latenten) Lagerbildung in der Gruppe führt, bei der es um den „richtigen“ Verhaltensstil geht; nämlich ob man sich *[zielgerichtet, gefühlskontrolliert, aktiv und unabhängig]* oder *[in*

ausgewogener Weise eher gefühlbetont und verbunden]

oder *[gefühlbetont-kreativ-aktiv]* verhält.

Teamentwicklungsthema: Hier könnte man den Mitgliedern jeder Gruppierung einen Perspektivenwechsel ermöglichen, um die Toleranz für die andere Seite zu erhöhen.

Erläuterung: Es geht dabei oft um die Spannung zwischen den unterschiedlichen Wertvorstellungen oder Einstellungen der jeweiligen Gruppierung. Diese Spannung kann fruchtbar und anregend sein oder aber bedrohlich.

Die Personen einer Gruppierung orientieren ihr Verhalten an der Ablehnung eines Vorstellungsinhaltes (Einstellung, Arbeitshaltung, Unwert, nicht anwesende Person/Gruppe, Institution, Ideologie o.ä.), den sie im gegensätzlichen Verhaltensbereich lokalisieren, sowie im Streben nach einem positiven Vorstellungsinhalt, den sie im eigenen Bereich ansiedeln.

Die Personen der ersten Gruppierung erleben den von ihnen abgelehnten Vorstellungsinhalt als *[offen-kreativ, hochaktiv und gefühlbetont-*

spontan]. Sie könnten ihn z.B. abwertend als *[Chaos-Theater]* bezeichnen.

Sie orientieren sich dagegen (unausgesprochen oder explizit) an einem positiven Vorstellungsinhalt, der sich als *[sachlich-zielgerichtet]* charakterisieren lässt, z.B. *[geordnete Aufgabenerfüllung]*.

Die Personen der zweiten Gruppierung erleben den von ihnen abgelehnten Vorstellungsinhalt als *[unausgewogen]*. Sie könnten ihn z.B. abwertend als *[Radikalität]* bezeichnen. Sie orientieren sich dagegen (unausgesprochen oder explizit) an einem positiven Vorstellungsinhalt, der sich als *[ausgewogen]* charakterisieren lässt, z.B. *[verständnisvolle Ausgeglichenheit]*.

Die Personen der dritten Gruppierung erleben den abgelehnten Vorstellungsinhalt als *[gefühlskontrolliert und zielgerichtet]*. Sie könnten ihn z.B. abwertend als *[langweilige Pflichterfüllung nach Schema F]* bezeichnen. Sie orientieren sich dagegen (unausgesprochen oder explizit) an einem positiven Vorstellungsinhalt, der sich als *[gefühlbetont und offenkreativ]* charakterisieren lässt, z.B. *[ausdrucksstarke, spontane Lebendigkeit]*.

Teamentwicklungsthema: Antinomiefähigkeit, d.h. die Fähigkeit, Einstellungen zu ertragen, die den eigenen entgegengesetzt erscheinen. Gegensätzliche Einstellungen können von den Gruppenmitgliedern als Fehlhaltungen bzw. Unwert verteuelt und die eigenen idealisiert werden. Bei hinreichender Antinomiefähigkeit werden sie als aufeinander angewiesene Schwesternugenden positiv bewertet. Der Gegenwert gilt dann je nach Situation als gleichwertige Alternative.

4. Mitgliedschaft: Wo gibt es Gegensatzpaare?

Beschreibung: Extrem unterschiedlich werden folgende Personen wahrgenommen:

1. *[Mark und Johan: gefühlskontrolliert-unabhängig-zielgerichtet vs. gefühlbetont-kreativ]*
2. *[Michael und Johan: gefühlskontrolliert-zielgerichtet vs. gefühlbetont-kreativ]*

3. [Lukas und Sara: unabhängig vs. verbunden]

4. [Mark und Sara: aktiv-gefühlskontrolliert-unabhängig-zielgerichtet vs. zurückhaltend-verbunden].

Hinweis: Diese Personen stehen in einem Spannungsverhältnis der Andersartigkeit - zueinander. Dies kann sie füreinander anziehend machen ("Gegensätze ziehen sich an."). Sie sind sich aber im Grunde fremd und können sich sogar als bedrohlich erleben. In Streßsituationen der Gruppe neigen diese Personen dazu, einander nicht zu verstehen und tragen damit zu Verkomplizierung der Situation bei. Dies ist dann besonders verwirrend, wenn sie - aus welchen Gründen auch immer - eine Interessengemeinschaft gebildet haben. Gegensatzpaare stehen für lebendige Toleranz oder aber überfordernde Dissonanz.

Es ist sinnvoll, dass diese Gegensatzpaare über ihre Unterschiedlichkeiten und Gemeinsamkeiten sprechen, nach Möglichkeit unter professioneller Anleitung, um die andere Seite mehr tolerieren zu können, ggf. die eigenen Anteile bei der Ablehnung der anderen Seite kennenzulernen.

5. Führung: Lücke, Diffusion und Führungstypen

Beschreibung:

<input type="checkbox"/> Die Führungskraft gehört zum aktivsten Drittel im Team. Sie hat in allen anderen Dimensionen mittlere Werte.	Hinweis: okay
<input checked="" type="checkbox"/> Die Führungskraft gehört zum aktiveren Drittel im Team. Sie hat folgende Position: <input type="checkbox"/> gefühlskontrolliert, zielgerichtet und unabhängig <input checked="" type="checkbox"/> gefühlsbetont u. kreativ <input type="checkbox"/> verbunden <input type="checkbox"/> zielgerichtet u. verbunden	Hinweis: Soll Schlagseite thematisiert werden? Im gesamten Team oder Coachingbedarf? Hinweis: autoritäre Führungskraft? Hinweis: unberechenbare Führungskraft? Hinweis: harmonisierende Führungskraft? Hinweis: kooperative Führungskraft?
<input type="checkbox"/> Die Führungskraft gehört <i>nicht</i> zum aktivsten Drittel im Team.	Hinweis: Führungslücke? (fördert Rivalität oder Zerfall im Team)
<input checked="" type="checkbox"/> Folgende Gruppenmitglieder gehören zum aktivsten Drittel im Team.	[Eva, Mark] Hinweis: Führungsdiffusion/-spaltung? (partnerschaftliche Kooperation oder Zerfall?)

6. Aktivität und Zurückhaltung: Wettbewerb und Machtverteilung

Beschreibung:

[] Die Aktivität der Gruppenmitglieder ist ziemlich gleich verteilt. Es gibt keine deutlich aktiven oder zurückhaltenden Gruppierungen.

[x] Deutlich aktiver als die anderen Teammitglieder sind [*Johan, Eva und Mark*].

[x] Deutlich zurückhaltender als die anderen Teammitglieder sind [*Sara, Lukas und Maria*].

Hinweis: Die Mitglieder der aktiven Gruppierung stehen (evt. nur unterschwellig) miteinander im Wettbewerb um die Zustimmung oder Zuneigung der anderen Gruppenmitglieder. Wettbewerb bringt fruchtbare Anregungen ins Team (Wettbewerb der besten Ideen). Sie kann aber auch destruktive Aufregung (Rivalität, Hahnenkämpfe) bewirken.

Teamentwicklungsthema: Wettbewerb oder Rivalität?

Die Mitglieder der zurückhaltenden Gruppierung kommen in der Gruppe evt. zu kurz und/oder engagieren sich zu wenig.

Teamentwicklungsthema: Aktivierung der Zurückhaltenden und Dämpfung der Dominanten

7. Vermittlung: Schlichtung oder Beschwichtigung

Beschreibung: Nahe dem Gruppenideal (meist etwas zielgerichtet-verbunden, aber noch nahe dem Mittelpunkt) befinden sich außer der Führungskraft folgende Personen mit mittlerer oder hoher Aktivität: [*Eva*].

Hinweis: Diese Personen könnte die Vermittlungsposition in der Gruppe besetzen. Sie repräsentieren den Wert oder die Einstellung „Harmonie“ im Team und greifen bei tatsächlichen oder vermeintlichen Unstimmigkeiten in der Gruppe gern vermittelnd ein.

Vermittlung kann in klärender Weise schlichtend wirken oder aber in vernebelnder Weise beschwichtigen. Diese Personen sind deshalb nicht unproblematisch für den professionellen Teamentwickler. Sie können ihn für ihre Harmonisierungsbedürfnisse funktionalisieren oder mit ihm in unterschwellige Konkurrenz treten, weil sie durch ihn ihre Position bedroht fühlen.

Teamentwicklungsthema: Verhinderung von Klärungen durch Beschwichtigung

8. Abweichendes Verhalten und Ausstiegsposition

Beschreibung: An der Peripherie der Gruppe werden *[Johan, Lukas, Mark, Michael und Sara]* wahrgenommen.

Hinweis: Diese Personen besetzen Ausstiegspositionen in der Gruppe. Sie tragen sich offen oder unausgesprochen mit Ausstiegsgedanken. Diese Position kann die Gruppe durch wache Kritik flexibel halten oder durch nervendes Querulieren zur unerträglichen Belastung werden. Die Ausgrenzung dieser Personen verursacht Schuldgefühle im Team. Ihre Andersartigkeit dagegen ist schwer zu ertragen und macht manche Gruppenmitglieder aggressiv.

Teamentwicklungsthema: Ausgrenzung von Teammitgliedern mit abweichendem Verhalten oder Nutzung der kritischen Wachheit?

9. Zusammenfassung

[Vielfalt und Einheitlichkeit: Die Schulberatungsgruppe nutzt ihren Verhaltensspielraum auffällig wenig. Möglicherweise unterdrückt die Gruppe Verhaltens-, Meinungs- und Einstellungsvielfalt, um Einheitlichkeit zu erzeugen. Dagegen spricht, dass es zwei wichtige Personen in der Gruppe gibt, die die normativen Grenzen der Gruppe überschreiten: Johan wird übermäßig kreativ, aktiv und gefühlsbetont, Mark übermäßig unabhängig und gefühlskontrolliert wahrgenommen.

Werthaltungen in der Gruppe: Johan und Mark spiegeln überdies ein grundlegendes Spannungsverhältnis in der Arbeitsgruppe wider. Johan stellt als formelle Führungskraft mit sehr großer

Aktivität eine eigene Werthaltung dar: Durch ihn wird so etwas wie kreative Innovationsbereitschaft repräsentiert. Mark ist dominierendes Mitglied einer Gruppierung von männlichen Teammitgliedern (Mark, Matthias, Michael), die im Gegensatz dazu steht. Diese Gruppierung könnte einen Wert oder eine Einstellung wie disziplinierte Aufgabenerfüllung vertreten. Beide Werthaltungen können sich in einem positiven Spannungsverhältnis fruchtbar ergänzen. Sie können sich gegenseitig allerdings auch als chaotische Neuerungs sucht und sture Rigidität herabsetzen und offen bzw. unterschwellig bekämpfen. Dieses Spannungsverhältnis wird vermutlich durch eine dritte Kraft im Team aufgefangen. Die drei Frauen bilden eine Gruppierung, die eine Werthaltung wie verständnisvolle Ausgeglichenheit repräsentieren (Eva, Maria, Sara). Sie können als Vermittlungsinstanz interpretiert werden, die die negativen Aspekte der Spannung zwischen den beiden anderen Gruppierungen neutralisiert, so dass kreative Innovationsbereitschaft und disziplinierte Aufgabenerfüllung

nicht in offenen Konflikt geraten. Diese vermittelnde Gruppierung kann zu einer konfliktvermeidenenden Harmoniesucht verkommen.

Wettbewerb: Johan und Mark gehören zu den aktivsten Personen der Gruppe. Hinzu kommt Eva. Alle drei sind „alte Hasen“ in der Gruppe. Sie stehen in einem Spannungsverhältnis zueinander, das durch Wettbewerb gekennzeichnet ist. Zwischen Mark und Johan besteht möglicherweise offene oder unterschwellige Rivalität. Eva setzt ihre Aktivität vermutlich ein, um diese Rivalität zu schlichten oder zu beschwichtigen.

Aktivität und Zurückhaltung: Im Gegensatz zu dieser aktive Gruppierung stehen drei zurückhaltende Personen (Sara, Lukas, Maria), die noch nicht so lange in der Gruppe sind. Aktivität und Zurückhaltung ergänzen sich möglicherweise in der Gruppe in vorteilhafter Weise. Das Spannungsverhältnis zwischen Ihnen könnte sich allerdings auch negativ entwickeln: Die stillen Mitglieder könnten sich von den alten Hasen dominiert fühlen

und diese wiederum könnten eine geringe Einsatzbereitschaft der stillen bemängeln.

Gegensatzpaare: Mark und Johan stellen zudem ein Gegensatzpaar in der Gruppe dar. Werden sie beide in der Gruppe anerkannt, erhöhen sie die Toleranz für Andersartigkeit und Vielfältigkeit in der Gruppe. Dasselbe gilt für das Gegensatzpaar Lukas und Sara, zwischen denen ein unterschwelliges Spannungsverhältnis besteht. Auch Mark und Sara, sowie Johan und Michael bilden Gegensätze. Ihr Unterschiedlichkeit kann positiv bewertet werden oder aber negative Spannungen in die Gruppe tragen.

Vermittlung: Die Vermittlungsposition in der Gruppe nimmt Eva ein, möglicherweise auch Maria, die allerdings zu wenig aktiv wahrgenommen wird. Beide gehören auch zur Vermittlungsgruppierung (s.o.). Vermittlung kann klärende Schlichtung oder aber konfliktscheue Beschwichtigung bewirken.

Ausstiegsposition: Die Randpersonen sind Lukas, Sara, Mark, Michael und Johan. Sie können in positiver Weise neue Perspektiven in die Gruppe bringen. Sie könnten aber auch negativ wahrgenommen und als Außenseiter abgelehnt werden. In diesem Fall könnten Lukas und Sara als Sündenböcke, Johan, Mark und Michael als Querulanten gesehen werden.

Führung: Die formelle Gruppenleitung ist Johan. In mehrfacher Hinsicht ist er allerdings als Repräsentant kreativer Innovation, Wettbewerber, Gegensatzpartner und außenseitergefährdetes Gruppenmitglied in verschiedene Spannungsverhältnisse mit anderen Personen oder Gruppierungen eingebunden. Vor allem die Spannungsverhältnisse zu Mark scheinen eine wichtige Rolle zu spielen.]

3. Statistische Analysen zum Teamfragebogen (zu Teil 4: Soziale Architektur von Gruppen)

Standardversion (12-Items)

Beschreibung: Mittelwerte (M) Standardabweichungen (s) der Items

(Fälle mit fehlenden Werten wurden entfernt, Anzahl der Fälle = 954)

ITMKÜRZL	M	s	Itemformulierung
„Kognition“	<i>Problemwahrnehmung zwischen Zielstrebigkeit und Kreativität</i>		
ZIELGER	-.29	2.2	bleibt zielgerichtet bei der Aufgabe/ bringt neue Impulse ins Spiel
GEDORD	-.32	2.2	bevorzugt gedankliche Ordnung/ sucht kreative Anregungen
HAUPTIDE	-.66	2.2	konzentriert sich auf das jeweilige Thema/ äußert mehrere Ideen zugleich
„Sozion“	<i>Beziehungsgestaltung zwischen Unabhängigkeit u. Verbundenheit</i>		
ABSETZEN	.21	1.9	setzt sich von anderen ab/ stimmt anderen zu
EIGMEIN	-.40	2.0	stellt die eigene Meinung dar/ unterstützt die Meinung anderer
UNABHVER	.26	2.2	verhält sich unabhängig/ zeigt sich mit anderen verbunden
„Aktion“	<i>Aktivität zwischen Zurückhaltung und Einflußnahme</i>		
ZURHALT	.45	2.3	hält sich zurück/ ergreift die Initiative
SCHWEIGT	.75	2.1	schweigt/ spricht
LASSEN	.60	2.2	läßt die Dinge wie sie sind/ nimmt Einfluß
„Emotion“	<i>Gefühlsausdruck zwischen Kontrolle und Spontaneität</i>		
SACHLICH	-.47	2.1	äußert sich sachlich/ äußert sich gefühlsbetont
KONTGEF	-.10	2.2	kontrolliert die eigenen Gefühle/ drückt Gefühle spontan aus
SACHGRÜ	-.31	2.1	läßt sich von Sachgründen leiten/ von Gefühlen leiten

Faktorenanalyse der Standardversion mit 12 Items

Hauptkomponentenmethode (N= 1104 Personeneinschätzungen durch 179 Einschätzer)

70,4% der Varianz werden durch vier vorgegebene Faktoren erklärt (Hauptkomponentenmethode, varimax-rotierte Faktorenlösung):

Item	Kommunalität
ZIELGER	,79911
GEDORD	,71479
HAUPTIDE	,55502
ABSETZEN	,68057
EIGMEIN	,64820
UNABHVER	,65311
ZURHALT	,80503
SCHWEIGT	,75183
LASSEN	,70706
SACHLICH	,76481
KONTGEF	,70705
SACHGRÜ	,65576

Faktor	Eigenwert	Anteil erklärter Varianz	kumulierte Varianzanteile
„Emotion“	3,70134	30,8	30,8
„Aktion“	2,75509	23,0	53,8
„Sozion“	1,08954	9,1	62,9
„Kognition“	,89635	7,5	70,4

Ladungsmatrix (varimax-rotierte Lösung)

	„Emotion“	„Aktion“	„Sozion“	„Emotion“
ZIELGER	,08544	,26241	-,02930	,84976
GEDORD	,33294	,16030	,05785	,75822
HAUPTIDE	,50194	,03486	,03139	,54852
ABSETZEN	-,03457	-,23003	,78716	-,08273
EIGMEIN	-,00365	-,36384	,70573	,13328
UNABHVER	,25789	,03533	,76486	,01870
ZURHALT	,05566	,87038	-,13656	,16039
SCHWEIGT	,18285	,82971	-,12294	,12187
LASSEN	-,05577	,79160	-,21343	,17824
SACHLICH	,84764	,00336	,06593	,20483
KONTGEF	,80405	,18112	,02593	,16453
SACHGRÜ	,79419	-,00669	,11236	,11113

Faktorwertematrix

Item	„Emotion“	„Aktion“	„Sozi- on“	„Kognition“
ZIELGER	-,21319	-,05136	-,00974	,62285
GEDORD	-,05571	-,07702	-,00055	,49124
HAUPTIDE	,10812	-,11693	-,06058	,29681
ABSETZEN	-,07826	,09823	,49543	-,05246
EIGMEIN	-,11036	-,05297	,38604	,15327
UNABHVER	,04440	,21282	,51103	-,11446
ZURHALT	-,03671	,43523	,12425	-,07386
SCHWEIGT	,04489	,41859	,10994	-,13527
LASSEN	-,09107	,36868	,06150	-,00333
SACHLICH	,39810	-,06184	-,06570	-,08668
KONTGEF	,38350	,04271	-,03795	-,14543
SACHGRÜ	,39145	-,03159	-,02419	-,14912

Itemanalyse der Standardversion mit 12 Items

(Fälle mit fehlenden Werten wurden entfernt.)

„KOGNITION“ (N = 970)

Mittelwert der Skala Varianz Standardabweichung

-1,2907 27,7482 5,2677

	Mittelwert der Skala, wenn Item entfernt würde	Varianz der Skala, wenn Item entfernt würde	Korrigierte Korrelation zwischen Item und Skala	Alpha der Skala, wenn Item entfernt würde
ZIELGER	-,9536	13,2125	,5751	,6165
GEDORD	-1,0031	13,3550	,6104	,5734
HAUPTIDE	-,6247	15,4173	,4781	,7277

(Standardisiertes) Alpha = .73**„SOZION“** (N = 973)

Mittelwert der Skala Varianz Standardabweichung

,1511 22,5214 4,7457

	Mittelwert der Skala, wenn Item entfernt würde	Varianz der Skala, wenn Item entfernt würde	Korrigierte Korrelation zwischen Item und Skala	Alpha der Skala, wenn Item entfernt würde
ABSETZEN	-,1316	12,1226	,5210	,5300
EIGMEIN	,5396	11,3084	,5095	,5369
UNABHVER	-,1059	11,5577	,4231	,6587

(Standardisiertes) Alpha = .67**„AKTION“** (N = 965)

Mittelwert der Skala Varianz Standardabweichung

1,7762 34,0971 5,8393

	Mittelwert der Skala, wenn Item entfernt würde	Varianz der Skala, wenn Item entfernt würde	Korrigierte Korrelation zwischen Item und Skala	Alpha der Skala, wenn Item entfernt würde
ZURHALT	1,3523	14,7160	,7513	,7183
SCHWEIGT	1,0228	17,1011	,6992	,7723
LASSEN	1,1772	17,3742	,6487	,8189

(Standardisiertes) Alpha = .84

„EMOTION“ (N = 960)

Mittelwert der Skala Varianz Standardabweichung
 -,8354 29,4453 5,4263

	Mittelwert der Skala, wenn Item entfernt würde	Varianz der Skala, wenn Item entfernt würde	Korrigierte Korrelation zwischen Item und Skala	Alpha der Skala, wenn Item entfernt würde
SACHLICH	-,4063	13,7493	,7156	,6594
KONTGEF	-,7354	13,9925	,6337	,7479
SACHGR	-,5292	15,3923	,6010	,7785

(Standardisiertes) Alpha = .80

Strukturvergleiche unterschiedlicher Stichproben

Vergleich von Einschätzerinnen und Einschätzern

Ladungen der 4-Faktoren aller **weiblichen** (71,4 % Varianzerklärung) und **männlichen** Ratings (71,0 % Varianzerklärung; Hauptkomponentenmethode, Varimaxrotation)

Items	Einschätzerinnen (N=489)				Einschätzer (N=468)			
	Emotion	Aktion	Sozion	Kognition	Emotion	Aktion	Sozion	Kognition
ZIELGER	0,146	0,307	-0,036	0,836	0,056	0,234	-0,046	0,862
GEDORD	0,334	0,190	0,052	0,803	0,446	0,081	0,045	0,655
HAUPTIDE	0,624	0,090	0,018	0,358	0,365	0,014	0,067	0,699
ABSETZEN	-0,087	-0,282	0,749	-0,028	0,040	-0,235	0,799	-0,176
EIGMEIN	0,025	-0,466	0,679	0,058	-0,073	-0,301	0,724	0,238
UNABHVER	0,226	0,091	0,806	-0,002	0,270	-0,062	0,736	0,031
ZURHALT	0,115	0,863	-0,120	0,181	-0,003	0,876	-0,150	0,158
SCHWEIGT	0,226	0,810	-0,108	0,157	0,146	0,842	-0,157	0,089
LASSEN	-0,051	0,784	-0,198	0,258	-0,041	0,814	-0,220	0,061
SACHLICH	0,865	0,039	0,063	0,124	0,831	-0,018	0,090	0,244
KONTGEF	0,792	0,229	0,023	0,144	0,823	0,113	-0,014	0,158
SACHGR	0,804	-0,026	0,066	0,053	0,782	-0,007	0,161	0,150

Übereinstimmungsgrad der Faktorenstrukturen der männlichen und weiblichen Einschätzer nach Tucker (1951) zitiert bei Bortz (1993, S. 511-514)

Rater	Emotion	Aktion	Sozion	Kognition
Raterinnen				
Emotion	0,974	0,154	0,144	0,579
Aktion	0,189	0,981	-0,431	0,317
Sozion	0,166	-0,389	0,993	0,033
Kognition	0,404	0,391	-0,029	0,928

Die hinreichende Kongruenz der Faktorenstrukturen von den Beurteilungen durch weiblichen und männlichen Einschätzer erlaubt ihre gemeinsame Verrechnung für die Darstellung der Sozialen Architektur einer Gruppe.

Vergleich von Selbst- und Fremdbilder

Ladungen der 4-Faktoren aller **Selbsteinschätzungen** (67,1 % Varianzerklärung) und **Fremdbeurteilungen** (71,1 % Varianzerklärung; Hauptkomponentenmethode, Varimaxrotation)

Items	Selbstbilder (N=157)				Fremdbilder (774)			
	Emotion	Aktion	Sozion	Kognition	Emotion	Aktion	Sozion	Kognition
ZIELGER	0,093	0,238	0,024	0,821	0,070	0,269	-0,041	0,854
GEDORD	<i>0,350</i>	0,091	0,060	0,723	<i>0,331</i>	0,163	0,050	0,758
HAUPTIDE	<i>0,397</i>	0,086	0,055	0,706	<i>0,505</i>	0,032	0,034	0,531
ABSETZEN	<i>0,406</i>	-0,133	0,581	<i>-0,324</i>	-0,068	-0,240	0,796	-0,069
EIGMEIN	-0,104	<i>-0,318</i>	0,701	<i>0,302</i>	0,006	<i>-0,372</i>	0,716	0,090
UNABHVER	0,218	0,047	0,758	0,072	0,258	0,032	0,766	0,017
ZURHALT	-0,131	0,864	0,038	0,178	0,066	0,872	-0,153	0,164
SCHWEIGT	0,144	0,810	-0,127	0,101	0,180	0,829	-0,131	0,133
LASSEN	0,129	0,588	<i>-0,413</i>	0,100	-0,064	0,810	-0,205	0,175
SACHLICH	0,751	0,012	0,092	<i>0,381</i>	0,854	0,010	0,065	0,185
KONTGEF	0,666	<i>0,374</i>	0,086	0,148	0,812	0,151	0,008	0,187
SACHGR	0,764	-0,089	0,119	0,249	0,807	0,010	0,100	0,081

Übereinstimmungsgrad der Faktorenstrukturen der Selbst- und Fremdbilder nach Tucker (1951) zitiert bei Bortz (1993, S. 511-514)

	Fremdbilder	Emotion	Aktion	Sozion	Kognition
Selbstbilder					
Emotion		0,925	0,117	0,276	0,446
Aktion		0,225	0,973	-0,339	0,375
Sozion		0,227	-0,377	0,962	0,054
Kognition		0,583	0,295	0,015	0,949

Die hinreichende Kongruenz der Faktorenstrukturen von Selbsteinschätzungen und Fremdbeurteilungen erlaubt ihre gemeinsame Verrechnung für die Darstellung der Sozialen Architektur einer Gruppe.

Kurzversion (8-Items)

Fälle mit fehlenden Werten wurden entfernt; Anzahl der Fälle = 791

Beschreibung

Mittelwerte (M) Standardabweichungen (s)

Variable	M	s	Itemformulierung
ABSETZEN	.33	1.9	setzt sich von anderen ab / stimmt anderen zu
EIGMEIN	-.38	2.1	stellt die eigene Meinung dar / unterstützt die Meinung anderer
KONTGEF	-.03	2.2	kontrolliert die eigenen Gefühle / drückt Gefühle spontan aus
SACHLICH	-.35	2.1	äußert sich sachlich / äußert sich gefühlsbetont
GEDORD	-.26	2.2	bevorzugt gedankliche Ordnung / sucht kreative Anregungen
ZIELGER	-.38	2.3	bleibt zielgerichtet bei der Aufgabe / bringt neue Impulse ins Spiel
ZURHALT	.39	2.4	hält sich zurück / ergreift die Initiative
SCHWEIGT	.80	2.1	schweigt / spricht

Faktorenanalyse der Kurzversion mit 8 Items

Hauptkomponentenmethode (81% der Varianz durch vier vorgegebene Faktoren erklärt)

Varimax-rotierte Faktorenmatrix:

	„Aktion“	„Emotion“	„Kognition“	„Sozion“
ABSETZEN	-.08620	-.00045	-.13637	.88779
EIGMEIN	-.31250	.02757	.09070	.79257
KONTGEF	.16042	.87197	.17819	-.06533
SACHLICH	.02601	.88506	.18670	.08809
GEDORD	.10592	.34663	.80348	-.00909
ZIELGER	.22472	.09476	.87387	-.05269
ZURHALT	.86746	.04397	.20108	-.21662
SCHWEIGT	.87697	.15777	.14709	-.17472

Itemanalyse der Kurzversion mit 8 Items

Cronbach's Alpha (Fälle mit fehlenden Werten wurden entfernt)

	M	s	N	
<i>„Sozion“</i>				
ABSETZEN	.3429	1.9036	802	(Standardisiertes) Alpha = .66
EIGMEIN	-.3815	2.0997	802	
<i>„Kognition“</i>				
GEDORD	-.2553	2.1810	799	(Standardisiertes) Alpha = .73
ZIELGER	-.3855	2.2885	799	
<i>„Emotion“</i>				
KONTGEF	-.0337	2.2094	802	(Standardisiertes) Alpha = .78
SACHLICH	-.3566	2.1206	802	
<i>„Aktion“</i>				
SCHWEIGT	.8098	2.1799	794	(Standardisiertes) Alpha = .82
ZURHALT	.3904	2.4197	794	

