

## 1. Einleitung

### Zur Hausarbeit

Teamarbeit gewinnt nicht nur im sozialen Bereich immer mehr an Bedeutung. Allgemein wird Teamarbeit immer wichtiger und als effektive Methode erkannt: Das Team wird oft zum tragenden Organisationskonzept in den Unternehmen.

Allerdings erfordert diese Form der Arbeit auch ein hohes Maß an eigenverantwortlichem und kooperativem Handeln eines jeden Teammitglieds. Wieso läßt sich dies nicht immer umsetzen und weshalb kommt es trotzdem oft zu dauerhaften Konflikten innerhalb eines Teams, und somit letztlich eventuell zu unbefriedigenden Ergebnissen?

Im Folgenden widme ich mich dem Thema „Teamarbeit“ und den Konflikten, die dort entstehen können. Ich werde versuchen, aufzuzeigen, wodurch immer wieder Konflikte in Teams entstehen und ziehe anschließend die Konsequenzen, welcher es bedarf, um Präventionsarbeit zu leisten. Natürlich sind mögliche Ursachen so vielschichtig wie die menschliche Natur, so daß man nicht alle mit einbeziehen kann. Trotzdem ist es möglich, aufgrund psychologischer bzw. soziologischer Gruppenforschung und betriebswirtschaftlicher Erfahrungen, häufige Ursachen zu erkennen und Konflikte vorzubeugen. Der Begriff „Präventionsarbeit“ soll verdeutlichen, daß es nur mit Überlegungen und guten Absichten nicht getan ist, sondern tatsächlicher Arbeit bedarf. Es müssen Bedingungen geschaffen (erarbeitet) werden, die ein optimales „Teamwork“ ermöglichen.

Probleme in Teams kann es viele geben, welche sich auch aus den unterschiedlich Aufgaben-, Themen-, und Unternehmensbereichen ergeben. Auf all diese möglichen Probleme einzugehen, würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Wie aus dem Begriff „Konflikte“ bereits hervorgeht, werde ich mich vor allen Dingen zwischenmenschlichen Problemen in Teams widmen. Allerdings sei an dieser Stelle noch angemerkt, daß Konflikte an sich nicht unbedingt nur negative Konsequenzen haben müssen und zu

vermeiden sind. Jeder wird wohl im Laufe seiner Sozialisation mehr oder weniger „eingepflichtet“ bekommen haben, daß Streit häßlich, Auseinandersetzungen und Konflikte unerwünscht sind. Die Folge dessen ist nicht selten starre Konfliktabwehr und Konfliktverdrängung. Auch das im vereinten Deutschland wieder gestärkte konservative Gesellschafts- und Erziehungsverständnis fürchtet den Konflikt und verstärkt diese Haltung. Dies war nicht immer so. Man erinnere sich z.B. an die wenig konfliktscheue `68er-Generation, welche letztendlich durch die extreme Auseinandersetzung mit Staat und Gesellschaft zu konstruktiven Veränderungen beigetragen hat. Außerdem ist die Wunschvorstellung der absoluten, paradiesischen Konfliktfreiheit nicht mit der menschlichen Natur vereinbar. „Wie der Einzelne die Einheit seiner Persönlichkeit doch nur so gewinnt, daß ihre Inhalte nach logischen oder sachlichen, religiösen oder ethischen Normen restlos harmonieren, sondern wie Widerspruch und Streit solcher Einheit vorangehen, sondern in jedem Augenblick ihres Lebens in ihr wirksam sind – so dürfte es keine soziale Einheit geben, in der die *konvergierenden* Richtungen der Elemente nicht von *divergierenden* unablässig durchzogen wären. Eine Gruppe, die schlechthin zentripetal und harmonisch, bloß ‚Vereinigung‘ wäre, ist nicht nur empirisch unwirklich, sondern sie würde auch keinen eigentlichen Lebensprozeß aufweisen.“ (Simmel 1908. S.248f).

Genauso verhält es sich natürlich im Team, auch wenn Teamarbeit im Alltagsverständnis mit absoluter Harmonie gleichgesetzt wird und dies trotz der raschen Verbreitung von Teamarbeit auch noch von vielen Unternehmensleitungen so gesehen wird. Andererseits gibt es auch unnötige, vermeidbare Konflikte mit destruktivem Charakter, bei denen letztlich alle nur verlieren. In dieser Arbeit werde ich versuchen, relativ wertneutral verschiedene Ursachen für Konflikte, dessen Prävention und den Umgang damit aufzuzeigen.

Wenn erst einmal klar wird, wie solche Konflikte entstehen und wie man mit ihnen umgehen, sie konstruktiv nutzen, oder gar „unnötige Konflikte“ vermeiden kann, ist dies vielleicht schon während des Studiums, aber bestimmt auch im anschließenden Arbeitsleben hilfreich .

Ich werde zunächst in Kapitel 2 das „Team“ definieren und aus psychologischer und soziologischer Sicht einen Überblick über die Merkmale und Strukturen von Teams bzw. Gruppen verschaffen. Im nächsten Kapitel beschäftige ich mich mit den Einflüssen, welche auf eine Gruppe einwirken.

Im vierten Kapitel werden häufige Konflikte und deren Ursache dargestellt.

Im fünften Kapitel geht es dann um Prävention, d.h. es werden die nötigen Bedingungen für erfolgreiche und möglichst konfliktfreie Teamarbeit vorgestellt.

Im sechsten und letzten Kapitel werde ich noch einige abschließende Bemerkungen zu dieser Hausarbeit abgeben.

## 2. Das Team und seine Merkmale

Mit dem Begriff „Team“ wird wohl jeder einmal konfrontiert worden sein. Man kennt ihn nicht nur aus dem Arbeitsleben, sondern auch aus dem Sport, dem Freundeskreis oder sogar aus der Partnerschaft. Man spricht von „Teamwork“, „Teamarbeit“ und „Teamgeist“. Was ist also überhaupt ein Team? Übersetzt aus dem englischen bedeutet es „1 die Mannschaft *Sport* 2 das Gespann (Pferde, Ochsen)“ bzw. „zusammenspannen (Gespann); zusammenschließen“ (Wörterbuch Englisch-Deutsch / Deutsch-Englisch 1997, S430). Dies ist also die ursprüngliche Bedeutung des Wortes. Schaut man nun in den Duden, so lautet Team: „Gruppe von Personen, die sich gemeinsam für eine Aufgabe einsetzt“(Duden 10 Bedeutungswörterbuch 1970, S.647). Dies präzisiert die Bedeutung schon etwas mehr. Ähnlich ist die Definition von Arie de Geus (früherer Planungsleiter bei *Royal Dutch/Shell*): „Menschen, die zum Handeln aufeinander angewiesen sind.“ Um aber speziell für Teams als Arbeitsgruppen eine Definition zu finden, muß man weiter ausdifferenzieren. Da das Team eine Gruppe ist, folgt deshalb zunächst die Definition für „Gruppe“ aus psychologisch/soziologischer Sicht.

In der Sozialpsychologie gibt es zahlreiche Definitionen von „Gruppe“, die jedoch alle beinhalten, daß man von Gruppe spricht, wenn es sich um Interaktionen zwischen zwei oder mehr Personen handelt. Dabei soll jede der Personen die jeweilig andere/n beeinflussen und von der/den anderen beeinflusst werden. Gruppen bestehen aus mehreren Menschen, die als Einheit handeln, weil sie sich von Aufgaben oder einer Lage gemeinsam angesprochen und betroffen wissen. Oft gibt es ein gemeinsames Ziel, welches die Gruppenmitglieder vereint und motiviert, gemeinsame Anstrengungen zu tätigen (vgl. Zimbardo 1992 S. 594).

Man unterscheidet zwischen Primärgruppen, deren meist wenige Angehörige durch persönliche Bekanntschaft miteinander verbunden sind, und Sekundärgruppen, die nur noch aus indirekten Beziehungen bestehen. Die Betrachtung in dieser Arbeit beschränkt sich selbstverständlich auf erstere Primärgruppen, da Teams nicht aus indirekten Sekundärgruppen bestehen können.

Eine Gruppe, die sich aus der formellen Struktur einer Organisation ergibt, wird nur dann eine Gruppe im soziologischen Sinne, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

1. Die Gruppe darf nicht zu groß sein, sie muß für jedes Mitglied überschaubar sein (beim Team max. 12-15 Personen).
2. Es muß ein unmittelbarer Kontakt zwischen den Mitgliedern möglich sein. Dieser Kontakt muß in Häufigkeit und Dauer ein bestimmtes Maß erreichen. Eine Betriebsversammlung kann man beispielsweise weder als Team noch als Gruppe im soziologischem Sinne betrachten.
3. Wesentlich ist ein gewisses Gefühl der Zusammengehörigkeit, welches die Entstehung gefühlsmäßiger Beziehungen zwischen den Mitgliedern erkennen läßt (Fachbegriff: Wir-Gefühl, d.h. die Gruppe spricht anderen gegenüber von „wir“).
4. Es entwickeln sich in der Gruppe immer Normen und Erwartungen, Positions-, Rang- und Statusbeziehungen (vgl. Freibichler 1976, S.64-69).

Team ist immer eine Gruppe im soziologischen Sinne. Freibichler definiert Teamarbeit als „...eine enge, eine gewisse Zeit andauernde Zusammenarbeit einer kleinen Gruppe, die gemeinsame Normen und ein Gefühl der Zusammengehörigkeit entwickelt“ (Freibichler 1976, S69).

Jede Gruppe verfügt über eine innere Struktur, die bei verschiedenen Arten von Gruppen unterschiedlich stark ausgeprägt ist. Die Gruppenstruktur besteht aus dem Muster funktionaler Beziehungen der Gruppenmitglieder, die jeweils verschiedene Positionen einnehmen.

Betrachtet man unterschiedliche Gruppen, so fällt auf, daß bei einigen Gruppen die Regeln und Beziehungen stärker ausgeprägt sind als bei anderen. Hierbei denke ich z.B. an Gruppen des Mannschaftssports, des Militärs oder der Feuerwehr, also Gruppen, bei denen der Erfolg von schnellen, meistens vordefinierten Handlungsmustern abhängt. Andere, wenig strukturierte Gruppen sind beispielsweise Stammtische oder Wandervereine, die kein direktes Ziel verfolgen sondern eher auf Geselligkeit ausgerichtet

sind. Doch auch bei solchen Gruppen gibt es meistens erkennbare Strukturen, die ein zentraler Bestandteil aller Gruppen sind.

Die Angehörigen einer Gruppe nehmen Rollen ein, d.h. von ihnen wird ein sozial definiertes Verhaltensmuster erwartet, das ihre Funktion in der Gruppe bestimmt. Diese Rollen sind von den jeweiligen Individuen, die sie innehaben, größtenteils unabhängig. Die persönlichen Merkmale der Rolleninhaber sind also nicht unbedingt wichtig, da die Rolle oft auch von jemand anderem ausgeübt werden könnte (vgl. Zimbardo 1992, S.594).

Viel stärker, als man sich gemeinhin vorstellt und bemerkt, ist der Einfluß anderer Menschen auf das Verhalten von Personen und deren Leistungsfähigkeit. Im folgenden Kapitel soll nun geklärt werden, wie es zu Phänomenen wie sozialer Erleichterung und sozialer Hemmung kommt, die in der Literatur unter Gruppeneinflüssen eingeordnet werden. Weiterhin wird dort das soziale Bummeln beschrieben und neben der Konformität in Gruppen auch Gruppennormen betrachtet.

### **3. Gruppeneinflüsse**

#### **Soziale Erleichterung**

Unter sozialer Erleichterung versteht man die „Verbesserung der individuellen Leistung, die allein durch die Anwesenheit anderer zustande kommt“ (Zimbardo 1992 S. 624; vgl. Forgas 1987, S.245).

Das erste sozialpsychologische Experiment war eines zur sozialen Erleichterung und wurde 1897 von Triplett veröffentlicht. Ihm fiel auf, daß Fahrradfahrer kürzere Zeiten brauchten, wenn sie mit anderen radelten, als wenn sie gegen die Uhr fuhren. In einem weiteren Versuch, in dem er Kindern die Aufgabe stellte, Angelrollen aufzuwickeln, konnte er seine Beobachtungen bestätigen. Die Kinder arbeiteten schneller, wenn noch ein anderes Kind im Raum war, als wenn sie alleine waren. Das dieser Effekt kein Ergebnis von Konkurrenz war, zeigte sich dadurch, daß er auch vor Publikum auftrat und ebenfalls in Gruppen, in denen alle Personen das gleiche taten, ohne jedoch miteinander in Aktion zu treten. Eine Begründung für diese Leistungsaktivierung liefert Herkner. Er macht die Selbstaufmerksamkeitstheorie dafür verantwortlich, die besagt, daß die objektive Selbstaufmerksamkeit durch die Anwesenheit von Zuschauern oder gleichzeitig arbeitenden Personen zunimmt. „Die eigenen Leistungsstandards werden bewußt und man handelt danach, wodurch die Leistung zunimmt“ (Herkner 1991 S.478).

#### **Soziale Hemmung**

In späteren Untersuchungen zeigte sich allerdings, daß soziale Erleichterung nicht immer auftritt, sondern daß die Anwesenheit anderer Personen eher störend wirken kann. Wenn man sich beispielsweise mit Lampenfieber einem Publikum präsentieren muß, kann sich die Anwesenheit anderer negativ auf die Leistung auswirken. Dies ist zurückzuführen auf die Steigerung des Erregungsniveaus, das nur dann leistungssteigernd wirkt, wenn ein Verhalten ausgeübt wird, das zuvor gut gelernt worden ist und von der Person bereits beherrscht wird. Bei Reaktionen, die neu und nicht gut gelernt sind, wirkt die starke Erregung eher störend. Auch bei

Lernprozessen wirkt sich die Anwesenheit anderer meistens negativ aus (vgl. Herkner 1991 S. 475).

### **Soziales Bummeln**

Soziales Bummeln, das auch als soziale Faulheit oder social loafing bezeichnet wird, kann ebenfalls auftreten, wenn Menschen in Gruppen arbeiten. Manchmal ist zu beobachten, daß in Gruppen eher gebummelt und gefaulenzt wird als bei der Arbeit alleine.

Außerdem arbeiten Menschen dann nicht nur weniger, sondern sind auch weniger bereit, Verantwortung für das zu übernehmen, was sie tun. Mit wachsender Gruppengröße nimmt das soziale Bummeln zu, auch neigen eher Männer dazu als Frauen (vgl. Zimbardo 1992 S.596).

Eine Begründung für das Phänomen könnte darin liegen, daß die Selbstaufmerksamkeit mit wachsender Zahl der Personen in der Gruppe sinkt, was zu einer Abschwächung der Regulationsmechanismen der Selbstkontrolle führt. Die Menschen kümmern sich weniger um die Anpassung ihres Verhaltens an geltende Normen (vgl. Carver & Scheier 1981; Mullen & Baumeister 1987). Da soziales Bummeln durchweg bei einfachen sowohl motorischen Tätigkeiten (Klatschen, Schreien, Seilziehen) als auch kognitiven Aufgaben (möglichst viele Ideen erfinden) beobachtet wurde, scheint es der Theorie der sozialen Erleichterung zu widersprechen, da bei derartigen Aufgaben eigentlich eine Leistungssteigerung auftreten müßte. Eine Erklärung stammt von Latané (1981), die besagt, daß der Einfluß des Versuchsleiters (VI), der die Versuchspersonen (Vpn) zur Arbeit auffordert, auf mehrere Vpn verteilt wird und dadurch dividiert und abgeschwächt wird. Besonders ausgeprägt ist das soziale Bummeln in Situationen, in denen die Vpn selbst ihre individuelle Leistung nicht klar beurteilen kann und diese auch von anderen nicht eindeutig festgestellt werden kann (vgl. Herkner 1991 S.478).

### **Konformität**

Konformität ist die Neigung der Menschen, das Verhalten und die Meinungen anderer Gruppenmitglieder anzunehmen. Dabei ist die



Macht der Gruppenmehrheit abhängig von ihrer Einigkeit. Personen werden sich mit größter Wahrscheinlichkeit konform verhalten, wenn:

- (1) die Beurteilungsaufgabe schwierig oder mehrdeutig ist,
- (2) die Gruppe einen engen Zusammenhalt aufweist und die Person sich dazu hingezogen fühlt,
- (3) die Gruppenmitglieder als kompetent wahrgenommen werden und die Person sich inkompetent fühlt,
- (4) die Reaktionen der Personen den anderen in der Gruppe bekannt gemacht werden (vgl. Zimbardo 1992 S.599).

### **Gruppennormen**

Unter Gruppennormen versteht man Erwartungen in Bezug auf die Verhaltensweisen und Einstellungen von Gruppenmitgliedern. Gruppennormen können als informelle verdeckte „Verhaltensregulatoren“ existieren, sie können aber auch als klar formulierte explizite Maßstäbe vorliegen. In diesem Zusammenhang ist wichtig, daß sich fast alle Mitglieder einer Gruppe meistens gleichförmig verhalten und bei unerwünschtem, nicht normgerechtem Verhalten negative Konsequenzen zu erwarten sind, wobei ein gewisses Maß an Toleranz für Abweichungen immer gegeben ist. Normen sind unentbehrlich für Regulations- und Orientierungsprozesse innerhalb der Gruppe sowie zum Aufbau einer Identifikation mit der Gruppe (vgl. Zimbardo 1992 S.596).

### **Informelle Gruppen**

„Informelle Gruppen“ habe ich ebenfalls „Gruppeneinflüssen“ zugeordnet, weil sie die Gruppenarbeit beeinflussen und in jeder Gruppe vorkommen.

Es sind Gruppen, die außerhalb der durch die formelle Organisation gegebenen Bedingungen entstehen oder existieren. Sie können spontan entstehen oder sich erst langsam entwickeln. Arbeitsgruppen bilden meist Untergruppen informeller Art. Sie können erheblichen Einfluß auf das gesamte Teamgeschehen haben. Informelle Gruppen können durchaus nicht nur negative Wirkungen mit sich bringen, sondern auch positive: sie können eine enge Zusammenarbeit, ein ausgeprägtes Zusammengehörigkeitsgefühl (möglicherweise auch

zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern) und damit eine gute Arbeitsproduktivität zeigen.

Hat die Untergruppe negative Auswirkungen auf die Gruppe, so nennt man sie Clique. Cliques sind Grüppchen, die sich gegen die Hierarchie wenden oder die offiziellen Normen bekämpfen. Sie schließen sich gewollt gegen andere Gruppen ab oder stehen in Opposition gegen Vorgesetzte. In der Regel führen solche Untergruppen zu geringeren Leistungen der Gruppenmitglieder und zu Störungen des Betriebsablaufs. (vgl. Freibichler 1976, S.70f)

#### **4. Konflikte**

Für „Konflikt“ gibt es viele verschiedene Definitionen. Eine umfassende Synthese sieht Glasl im Versuch von Thomas, Prein und Rüttinger: „Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Akteur (anderen Aktoren) in der Art erlebt, daß im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Aktoren) erfolgt“ (Glasl 1990, S.14f). Er warnt vor dem in Mode gekommenen inflationistischen Gebrauch des Konflikt- und Krisenbegriffs, der jede Meinungsdivergenz, Spannungssituation, Mißstimmung oder Antipathie gleich zum Konflikt erklärt.

Bei einer so engen Zusammenarbeit, wie es meist in einem Team erfolgt, entstehen natürlich auch oft Konflikte. Obwohl häufig eine Fassade aus Harmonie, Kollegialität, Optimismus und Leistungsfreude gepflegt wird, können sich im Team dennoch Ärger, Frust, Niedergeschlagenheit, Zorn oder Phlegma ausbreiten. Jedoch denken die Mitglieder eines Teams oft, sie seien gut beraten, sich von diesen Gefühlen nichts anmerken zu lassen, um nicht als „wenig belastbar“ oder „Negativist“ diffamiert zu werden. „Haben Sie ein Problem oder sind Sie das Problem?“, könnte die Antwort des Vorgesetzten lauten. Unabhängig davon, ob dies wirklich so eintreffen würde oder nicht, ist diese Art der Verdrängung oder Verleugnung ganz sicher der falsche Weg. Bevor nun jedoch auf die Möglichkeiten des Umgangs mit Konflikten und dessen Prävention eingegangen wird, erfolgt zunächst eine Darstellung einiger möglicher Konfliktursachen.

##### **Gruppeneinflüsse als Konfliktursache**

Aus den o.g. Gruppeneinflüssen habe ich folgende mögliche Konfliktursachen abgeleitet:

- Die Erscheinung der sozialen Erleichterung ist sicher in jedem Team willkommen und kein Auslöser für Konflikte.
- Soziale Hemmung ist dagegen denkbar als Ursache für Konflikte. Wenn sich einzelne oder gar mehrere in der

Gruppe gehemmt fühlen, kann dies zu einem „Unwohlseinsgefühl“ beitragen. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn die Gruppenarbeit einer sehr starken Bewertung von innen oder außen unterliegt.

- Soziales Bummeln muß nicht unbedingt zu Konflikten führen, wenn alle sich dem „bummeln“ anschließen. Es mag Teams geben, die seit Jahren nach dem „Minimalprinzip“ arbeiten und gut miteinander auskommen. Gerade in den verschiedenen Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit sind klare Leistungsbeurteilungen oft nicht möglich, wodurch soziales Bummeln gefördert werden kann.
- Übermäßige Konformität verhindert Kreativität und kann zur Unterdrückung einzelner führen. Nicht immer ist die Gruppe im Besitz der „absoluten Wahrheit“ – verhält sich aber evt. so.

Weiterhin finden sich in der Literatur folgende mögliche Auslöser für Konflikte:

### **Rollenkonflikte**

Wie bereits weiter oben erwähnt, nimmt jedes Gruppenmitglied eine Rolle ein. Unter einer Rolle versteht man die Erwartung, die eine Gruppe oder ein einzelner an den Inhaber einer bestimmten Position stellt (man bezeichnet das als soziale Rolle), und das Selbstverständnis, das der Inhaber der jeweiligen Position von sich selbst hat (man spricht von Selbstrolle).

Unter Position versteht man die Stellung des einzelnen Gruppenmitglieds in der Gruppe, sie ist maßgeblich durch die Merkmale der formellen Aufgabenzuweisung bestimmt, aber auch durch informelle Erscheinungen. Rolle und Position hängen in der formellen Organisation eng miteinander zusammen. Die Rollenerwartungen bestimmen weitgehend das Verhalten jeder Gruppe. Jeder Mitarbeiter nimmt nicht nur eine, sondern mehrere Positionen ein (beispielsweise der Innenleiter den unterstellten Mitarbeitern gegenüber dominant und dem Vorgesetzten gegenüber untergeordnet). Eine Stellenbeschreibung gibt immer mehr oder weniger genau an, wie sich der Stelleninhaber verhalten soll bzw. welche Leistungen von ihm erwartet werden.

Hier können aber auch die Ursachen für Rollenkonflikte liegen. Freibichler unterscheidet folgende Hauptursachen von Rollenkonflikten:

Die Rollenzuweisungen widersprechen sich.

Ein Vorgesetzter kann einem Mitarbeiter beispielsweise zwei oder mehrere Rollen zuweisen, die sich gegenseitig ausschließen und unmöglich gleichzeitig ohne Widerspruch realisiert werden können.

Die Rollenzuweisungen sind unklar.

Organisationspläne, Stellen-, Rollen- und Aufgabenbeschreibungen sind oft nicht eindeutig genug, nicht vollständig und enthalten zuweilen Widersprüche. Mitarbeiter wissen möglicherweise selbst nicht genau, was von ihnen erwartet wird oder sind für andere nicht transparent. Alle Mitglieder eines Teams sollten die eigenen Rollen und die der anderen kennen.

Rollenüberladung (zu viele Rollen)

Wenn eine Person mehr als eine Rolle innehat, sind Konflikte zwischen den Rollen wahrscheinlich.

Personen-Rollen-Konflikte

Wenn das erwartete Rollenverhalten unvereinbar mit den Fähigkeiten und Kenntnissen des Inhabers (Über- oder Unterforderung) ist, kann dies Ansatzpunkte für Konflikte schaffen. Genauso verhält es sich, wenn die Rolle im Widerspruch zu den eigenen Interessen oder Bedürfnissen steht.

Rolle des Teams

Ebenso wichtig ist die Rolle des gesamten Teams. Auch hier muß möglichst eindeutig definiert sein, welches Verhalten, welches Ergebnis und welche Zusammenarbeit erwartet wird. Dazu gehören natürlich auch Angaben über die Stellung des Teams innerhalb der Organisation (vgl. Freibichler 1976, S.100-109 und Esser 1992).

**Flop-Potentiale**

Schneider beschreibt folgende häufige „Störfaktoren und Flop-Potentiale der Arbeit im Team“ (Schneider 1995, S.44):

1. Die Mitschleppungstendenz

Das Team versucht, unqualifizierte Mitglieder mitzuschleppen. Das Niveau wird dadurch deutlich gesenkt und die Gruppe bleibt unter dem Potential.

2. Die Verschmelzungstendenz

Es entsteht ein überzogenes „Wir-Gefühl“ und die Teammitglieder überbieten sich in Konformitätsbeweisen.

3. Die Aufsplitterungstendenz

Die Teammitglieder steuern in unterschiedliche Richtungen und entwickeln kein ausreichendes „Wir-Gefühl“. Insofern kann man die Aufsplitterungstendenz als Gegenteil der Mitschleppungstendenz ansehen.

4. Die Selbstprofilierungstendenz

Durch einen erheblichen Mangel an Koordination und gegenseitiger Akzeptanz entsteht ein Einzel-Aktionismus, welcher –auf die Kosten des Gruppenzusammenhaltes- zu chaotischem Neben- und Durcheinander von eingeschworenen Individualisten führt.

5. Die Hierarchisierungstendenz

Einzelne Mitglieder dominieren aufgrund besonderer Fachkenntnisse, Redegewandtheit oder herausgehobener Position, z.B. Teamführer, und ziehen informell die Funktion der „sozialen Kontrolle“ an sich, indem sie die Wichtigkeit der eigenen Tätigkeit überbetonen. Sogenannte „Trittbrettfahrer“ bestärken sie und machen anderen die Gleichstellung schwer.

6. Die Routinierungstendenz

Leistungsmotivierte Teammitglieder werden ausgebremst, weil sich ein standardisiertes Verhalten im Team breitgemacht hat. Im Team herrscht „Teammüdigkeit“ und das Handeln verkommt zur bloßen Routine (Schneider 1995, S. 44-49).

In vielen Büchern wird ausdrücklich darauf hingewiesen, daß die Verhaltensweisen einzelner wesentlich zum Konflikt beitragen können. Diese Verhaltensweisen werden als neurotisch betrachtet, und es wird versucht, eine Typologie zu finden, die verschiedene typische Merkmale und Eigenschaften bestimmten Menschentypen zuordnet. Die Versuche reichen von tierischen Vergleichen (vgl. Kellner 1997) bis zum Versuch, acht verschiedene Persönlichkeits-

typen (z.B. der Sensitive, der Extrovertierte usw.) und verschiedene Mischformen daraus zu analysieren (vgl. Stöger 1996).

Ich denke, daß Konfliktursachen tatsächlich durch besonders schwierige Personen begründet sein können. In solchen Fällen läßt sich aber meiner Meinung nach nicht exakt sagen, bis zu welchem Grad ein Team das störende Verhalten eines einzelnen tragen kann und welches Verhalten dazu gerechnet werden kann. Daher finde ich es auch überflüssig, eine solche Typisierung vorzunehmen. Im nächsten Kapitel werde ich etwas verallgemeinernd und oberflächlich einige Grundvoraussetzungen skizzieren, welche für Teamarbeit vorteilhaft sind. Letzten Endes kann aber nur das Team selbst entscheiden (möglicherweise nach etlichen Supervisionen), ob es ein Mitglied weiter tragen kann oder nicht. Wenn es sich gegen das Mitglied entscheidet, ist unbedingt der Leiter bzw. Vorgesetzte gefordert, und sollte die entsprechenden Konsequenzen (z.B. das Mitglied aus dem Team nehmen) ziehen (vgl. Kellner 1997, S.174).

## 5. Konfliktprävention

Die Bereitschaft des Individuums zu Selbstbestimmung, Selbstentwicklung, permanentem Lernen, stetige und unreglementierte Kommunikation, sowie zu guten zwischenmenschlichen Beziehungen ist Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Teamarbeit. Soll Gruppenarbeit wirklich die erhofften Vorteile erbringen, muß von allen Beteiligten auf allen Hierarchieebenen zuvor gelernt worden sein:

- auf andere zugehen, statt zu warten, bis diese auf einen zukommen
- Aufgaben partnerschaftlich verteilen
- Sitzungen ohne hierarchische Leitungen zu gestalten
- einander zuzuhören
- offen seine eigene Meinung zu sagen
- mit abweichenden Meinungen anderer konstruktiv umzugehen
- Interessenkonflikte gemeinsam auszutragen
- sich in Überschneidungen von Einzel- und Gruppenverantwortung zurechtzufinden
- wichtige Fragen des Berufslebens mit anderen zu teilen
- Kolleginnen und Kollegen Vertrauen zu schenken und Machtbefugnisse zu delegieren
- Mitverantwortung zu tragen für Ergebnisse, die von anderen mit beeinflußt werden (vgl. Doppler & Lauterburg, S. 119 f. in Besemer u.a. 1998, S.47).

Äußerungen von Mitarbeitern wie die, daß man Gruppenarbeit eigentlich „vergessen“ könne, lassen auf den Umstand schließen, daß die zur Gruppenarbeit notwendigen strukturellen und arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen nicht in erforderlichem Maße gegeben sind

Laut Schneider/Knebel können psychologische und organisatorische Barrieren zu Konflikten führen. Sie räumen zwar ein, daß der Versuch, diese Bedingungen aufzuzeigen nur unter relativ groben Gesichtspunkten geschehen kann, haben aber acht Bedingungen aufgeführt, die gegeben sein müssen, damit die Arbeit im Team funktioniert:



#### 1. Kommunikation

Die Kommunikation sollte wechselseitig, frei, und ungezwungen sein. Die Informationsbeschaffung muß transparent sein, das heißt, alle Mitglieder sollten mit allen wesentlichen Informationen versorgt werden. Dies kann durch informelle, spontane und/oder durch formell abgesicherte Kontakte geschehen.

#### 2. Akzeptanz

Gegenseitige Akzeptanz sowie die Bereitschaft, seine Fähigkeiten und Kenntnisse voll in den Dienst der Gruppe zu stellen, auch wenn die Zielvorstellungen der Gruppe im Gegensatz zu den eigenen stehen, sind ebenfalls Voraussetzung für eine gelungene Zusammenarbeit. Jedes Mitglied sollte seine Individualität bewahren, aber auch die Rolle und die geistige Selbständigkeit der anderen akzeptieren.

#### 3. Autonomie

Es muß darauf geachtet werden, daß sowohl dem einzelnen im Team als auch dem Team als Ganzen größtmögliche Handlungsfreiheit, Eigenregie und Eigenverantwortung zugebilligt werden und nach außen Unabhängigkeit und Autonomie gewährt sind.

#### 4. Strukturierung

Jeder Typus sollte die Möglichkeit bekommen, die für ihn optimale Position und Rolle in der Gruppe zu finden um die darin für ihn bestimmte Funktion ungehindert auszuüben. Das Team muß einen möglichst eindeutig strukturierten Auftrag haben, damit die Arbeit im Team nicht von Anfang an unwirksam wird und sich Unzufriedenheit breit macht.

#### 5. Limitierung

Wichtig ist auch die Begrenzung der Mitgliederzahl, lt. Schneider/Knebel sollte sie bei bis zu maximal acht Mitgliedern liegen. Jedoch schränken die Autoren ein, daß die Teamgröße von der Komplexität der Aufgabe abhängig ist.

#### 6. Selbstkoordination

Mit Selbstkoordination meinen die Autoren, daß jedes einzelne Teammitglied von sich aus alles geeignete tun muß, damit die Teamarbeit reibungslos und ungehindert verlaufen kann. Die Mitglieder des Teams dürfen also mit ihren Einstellungen und Einschätzungen, Kritikäußerungen und sonstigen Aktivitäten nicht

gegeneinander Opposition betreiben oder mit anderen Mitgliedern um Zuständigkeiten konkurrieren.

#### 7. Parität

Mit Parität ist eine grundsätzliche personale Gleichwertigkeit der Teammitglieder, nicht eine Verwischung oder Einebnung aller Unterschiede gemeint. „Die Teammitglieder sollen gleichrangig in der Funktion, mit gleichwertigen Startbedingungen, dank zusammenpassender Fähigkeiten, Einstellungen, Orientierungsmuster, Zielvorstellungen, und Motive gleich nützlich und prinzipiell mit gleichen Befugnissen, Verantwortlichkeiten und Verpflichtungen miteinander arbeiten“(Schneider/Knebel 1995, S41).

#### 8. Teamführer als Moderator

Der Teamführer sollte kein hierarchischer Leiter, sondern Führungskraft ohne Vorgesetztenfunktion sein. Er ist „normales“ Teammitglied und muß wie die anderen genau den Beitrag leisten, den das Team in der jeweiligen Situation benötigt. Er tritt nach außen in der Rolle des Sprechers, Kommunikator, Ansprechpartner und Repräsentant des Teams und leitet externe Information weiter (vgl. Schneider/Knebel 1995, S.32-43).

Besemer u.a. zeigen einen Fragenkatalog zum Sechs-Felder-Modell von Schmidt&Berg, aus denen ebenfalls einige Grundvoraussetzungen abgeleitet werden können.

Dazu zählen:

#### **Ziele**

- müssen klar und deutlich formuliert und den Mitgliedern der Organisation bekannt sein,
- sollten in der Organisation übereinstimmen,
- sollten auch in der Auseinandersetzung mit dem Input der Umwelt formuliert sein.
- Auf die Widersprüche zwischen formulierten und realisierten Zielen sollte geachtet werden.

#### **Struktur**

Alle Beteiligten sollten über folgendes Bescheid wissen:

- Wie wird die Arbeit geteilt? Sind alle Beteiligten einverstanden?

- Wer teilt auf und wie ist die Aufteilung geregelt (schriftlich, durch Protokolle, Arbeitsverträge oder mündlich)?
- Ist die Arbeit um das Produkt, den Klienten oder um die Binnenstruktur der Organisation gestaltet?
- Gibt es wichtige und unwichtige Arbeit?
- Paßt sich die Arbeitsteilung den sich verändernden Bedingungen an (z.B. veränderte soziale Schicht der Klienten)?
- Gibt es bestimmte Normen, die eine effektive Arbeitsteilung verhindern (z.B. alle machen alles)?
- Entspricht die Arbeitszeit (Vollzeit, Teilzeit, Schichtdienste) der Arbeitsteilung?

### **Beziehungen**

- Absprachen sollten getroffen und eingehalten werden.
- Kooperation sollte ermöglicht werden durch ein Gefühl der Verlässlichkeit in der Organisation, getreu dem Grundsatz: Kooperation so viel wie möglich, nicht: soviel wie nötig.
- Die Balance zwischen Beziehungs- und Sachebene sollte in Ordnung sein.
- Konflikte sollten offen verhandelt, nicht versteckt oder beschönigt werden.

### **Anerkennung / Anreize**

- Verschiedene Mittel der Anerkennung sollten eingesetzt werden, z.B.: Fortbildung, Feedback, Gehaltserhöhung, Beförderung, Orden, Ausstattung des Arbeitsplatzes etc.
- Es sollte geregelt sein, wer wem zeigt, ob und wie Personen zufrieden/unzufrieden sind.
- Es sollte regelmäßige Leistungsbeurteilungen (Visitationen) möglichst im 2-Wege-Verfahren (von unten nach oben genauso wie von oben nach unten) geben.

### **Technische Systeme/Hilfsmittel**

Bei solchen Systemen oder Hilfsmitteln sollte Übereinstimmung und Klarheit herrschen,

- welche Hilfsmittel zur Verfügung stehen, wie sie genutzt werden,
- wer die Neuen in sie einführt,
- wer den Zugang zu ihnen hat.

### **Leitung**

- Welches Leitungsmodell wird praktiziert, welches erwünscht; stimmt die Selbstwahrnehmung der Leitung bezüglich des Leitungsmodells mit der Wahrnehmung der Mitglieder überein (vgl. Schneider&Berg, S.126f in Beltz u.a. 1998, S.84)?

Natürlich lassen sich all diese Rahmenbedingungen nicht einfach nach Absprache dauerhaft umsetzen. Teamsitzungen und Supervisionen sind von Nöten.

Deutlich geworden ist mir dies vor allem durch den Erfahrungsaustausch im Seminar „Moderne Organisationsstrukturen und Führungsgrundsätze in sozialen Dienstleistungsunternehmen“ (FH Hildesheim, SS 1999, S.Kleibl, 20.0.51). Kommilitonen, die in verschiedenen Berufen der Sozialen Arbeit tätig waren, berichteten über die Wichtigkeit dieser Sitzungen. Für alle schien es auch besonders wichtig, daß nicht nur mindestens einmal wöchentlich Teamsitzungen gehalten werden, sondern das auch, ca. alle 4-6 Wochen eine Supervision stattfindet. Dabei sollte der Supervisor nicht auch Teammitglied oder Vorgesetzter sein, sondern von außen kommen. Auf diese Dinge scheint mir in der Literatur nur unzureichend hingewiesen zu sein.

Besemer u.a. berichten über die Notwendigkeit von Teamsitzungen und führen hierzu einige Regeln auf, auf die ich zusammengefaßt eingehe. Gerade in der anfänglichen Phase der Teambildung sei dies wichtig, da „bis zu achtzig Prozent der Arbeitszeit für soziale Aktivitäten verlorengehen“ (Kellner 1996, S.150). Für eine erfolgreiche Durchführung hätten sich folgende Regeln bewährt:

1. *Beim Start einen Fünf-Minuten-Plausch* zur Begrüßung, damit niemand gehetzt ist und Harmonie herrscht.
2. *Die Themen festlegen*, um durch evt. Zeitdruck unerwünschte Prioritäten zu vermeiden.

3. *Klären, wer mit wem an welchem Thema arbeiten sollte*, da nicht für alle das gleiche Thema bestimmt oder von Interesse sein muß. Untergruppen können gebildet werden.
4. *Auf Spielregeln achten*, dazu gehören:
  - Rahmenbedingungen abstecken
  - Jede Idee wird ernst genommen
  - Kein „aber“
  - Fehler sind erlaubt
  - Nichts zurückhalten
  - Freiheit zum Experiment und Alternativen
  - Mit Interesse, Neugier und Enthusiasmus
  - Mit Humor und Hoffnung
5. *Gedanken und Ideen sichern und ordnen*, damit man nicht durcheinander kommt, und vergißt was man eigentlich wollte. Dazu am besten die Gedanken vorher notieren.
6. *Was schon gesagt ist, braucht nicht ständig wiederholt zu werden*, sonst läuft man Gefahr, gute Gedanken zu zerreden und Koalitionen zu bilden.
7. *Auf das Klima im Team achten*, um nicht eine Veränderung des Klimas zu übersehen. Sollte sich das Klima verändern, muß eine Pause, ein persönliches Gespräch oder ein privates Treffen folgen. „Wer die Luft verpestet, muß sich ändern oder gehen“ (Besemer u.a. 1998, S.133).
8. *Das Ziel im Auge behalten* und sich regelmäßig über den eigenen Standort bezüglich des Ziels fragen.
9. *Regeln und Vorgehensweisen festlegen*, damit Sicherheit und Überprüfbarkeit geschaffen wird.
10. *Keine Angst vor Änderungen* um Raum für neue Kreationen zu lassen.

Außerdem sollten alle Ergebnisse festgehalten und allen Beteiligten bekanntgemacht werden (vgl. Besemer u.a. 1998, S.132f).

## 6. Abschließende Bemerkungen

Es hat sich für mich als besonders schwierig herausgestellt, Brauchbares für diese Arbeit, aus den verschiedenen Literaturen zu finden. Zwar gibt es zahlreiche Bücher über Teamarbeit, Gruppenarbeit oder Gruppensoziologie im allgemeinen, allerdings findet man selten etwas über Konflikte und Konfliktursachen in Teams. Natürlich ist es auch besonders schwer, verallgemeinernd zu analysieren, wie Konflikte im Team entstehen und was vom einzelnen erwartet werden muß, um damit konstruktiv umzugehen oder gar unnötige Konflikte zu vermeiden zu können. Es läßt sich auch ganz bestimmt nicht allgemeingültig sagen, welches Verhalten in welchem Maß toleriert werden kann. Trotzdem hatte ich mir erhofft, mehr darüber zu erfahren. Aus meiner eigenen Erfahrung und den Erfahrungsaustausch mit anderen weiß ich, wie häufig in den meisten Teams Konflikte unterschwellig oder offen bis zur totalen Resignation führen. Wie auch in der Literatur ausreichend hingewiesen, führt dies oft zu uneffektiven Ergebnissen. Was aber in meinen Augen noch schlimmer ist, ist die ständige Belastung, denen die Teammitglieder ausgesetzt sind. Vor allem in öffentlichen Einrichtungen, beispielsweise städtischen Kindergärten ist es selten möglich, einen Mitarbeiter zu entlassen oder aus dem Team zu nehmen, weil er für „schlechte Luft“ sorgt. Die Folge ist nicht selten Mobbing (wobei es ja auch einen „gesunden“ Mobbingprozeß geben kann) oder sogar Cliquenbildung. Wenn es erst einmal soweit ist, stößt auch die Supervision an ihre Grenzen. Deshalb ist es meiner Meinung nach – gerade in Zeiten immer mehr aufkommender Teamarbeit – ungeheuer wichtig, Präventionsarbeit zu leisten. Aber wieso (so scheint es mir zumindest) sind trotzdem so wenige Organisationen und auch Teammitglieder ausreichend über die notwendigen Bedingungen „erfolgreicher“ Teamarbeit informiert?