

Teams führen – oder: Viel Glück!

Den größten Teil unseres Arbeitslebens verbringen wir in Gruppen – Abteilungen, Arbeitsgruppen, Projektgruppen, Teams, Meetings, Gremien, informellen Netzwerken etc. Aber auch unser Privatleben ist voller Gruppen. Die Familie ist eine bedeutsame Gruppe. In Freundeskreisen, Vereinen, Nachbarschaften, Kindergärten und Schulen agieren – und vor allen Dingen „leben“ wir – in Gruppen.

Heute rückt die Fähigkeit, sich beruflich in Gruppen erfolgreich bewegen zu können immer mehr auf einen der oberen Plätze der Kompetenz-Prioritätenliste für Führungskräfte. Gruppen zu steuern und in Gruppen zu arbeiten ist eine selbstverständliche Anforderung – ein selbstverständliches Arbeitsinstrument. Leider ist es so selbstverständlich geworden, dass in vielen Unternehmen noch nicht einmal die dafür notwendigen Kompetenzen bei den eigenen Führungskräften entwickelt werden. Ähnlich, wie eingangs für die Führungsaufgabe insgesamt besprochen, ist die Erwartung vorhanden, dass man entweder ein „Gruppendynamik-Gen“ besitzt, die notwendigen Sozialkompetenzen schon in der Kindheit oder Jugend erworben hat oder eben sich die erforderlichen Fähigkeiten nebenbei – leider mit den üblichen „trial- and error-Schmerzen“ – aneignet.

So kämpfen viele Führungskräfte mit Aufgaben, für die sie keinerlei Ausbildung und damit Unterstützung haben. Ich bin der Meinung, dass jede Führungskraft, wenn sie Gruppen steuern soll, eine mehrtägige Ausbildung in Gruppendynamik benötigt, welche sie in die Lage versetzt, Gruppen hinsichtlich ihrer Prozesse zu verstehen und ziel- oder ergebnisorientiert „bewegen“ zu können. Aber, wie schon gesagt, in der Führungsrealität vieler – zumindest deutscher – Unternehmen wird der Komplexität von Gruppen- oder Teamprozessen wenig Rechnung getragen und die spezifische Kompetenz, die hierfür erforderlich ist, vielerorts ignoriert.

Die Begriffe „Team“ und „Teamwork“ gehören mittlerweile zum Arbeitsalltag. Dabei hat sich der englischsprachige Ausdruck „Team“ für das deutsche Pendant „Gruppe“ seit vielen Jahren etabliert, weil er die sportlich, kämpferische Gemeinsamkeit und Verbundenheit hinsichtlich eines Zieles – im Wettbewerb mit anderen Gruppen – betont. Aber nicht jede Gruppierung ist solch ein „Team“. Die Sozialforscher unterscheiden Phänomene wie Menge, Masse, Institution, Organisation, Netzwerk, Gesellschaft, Großgruppe und Kleingruppe. Jedes dieser „Sozialgebilde“ funktioniert anders. Zum letzten – der Kleingruppe – gehört, als Sonderform einer Kleingruppe, das Team.

Teams haben eine eigene Dynamik und „funktionieren“ nicht als Summe ihrer Mitglieder. Man kann sie eher als ein jeweils „eigenes Wesen“ betrachten, welches Realität individuell erlebt, individuell auf Dinge reagiert, unterschiedlich gestimmt sein kann und eine eigene Biographie – aber vor allen Dingen – auch einen eigenen Charakter hat. Jedes Team gibt es kein zweites Mal und die komplexen Erfahrungen in einem Team lassen sich so kein zweites Mal wiederholen. Teams sind einmalig.

Diese „sozial-biologischen-Einheiten“ (die Teams) besitzen genau wie einzelne biologische Einheiten (ein Mensch) ein Unbewusstes. Das heißt, viele Vorgänge in einem Team sind den

Mitgliedern des Teams nicht bewusst und damit hinsichtlich der Reflexion nicht zugänglich. Alleine dies macht schon deutlich, dass Teams im eigentlichen Sinne nicht steuerbar sind. Zu vielschichtig sind die Prozesse, die eine Gruppe ausmachen. Das, was man steuern oder besser einen Steuerungsversuch nennt, ist eine Intervention in ein unüberschaubares Beziehungs- und Interaktionsgeflecht. Trotzdem gibt es natürlich Möglichkeiten, eine Gruppe oder ein Team in eine bestimmte Richtung zu manövrieren. Aber auch hier ist die Demut vor der Komplexität eine Erfolg versprechende Haltung.

Wenn man als Führungskraft ein Team führt, ist man kein Mitglied des Teams. Diese Tatsache ist für viele Führungskräfte und Projektleiter schmerzlich – aber nicht zu ändern. Diese Tatsache aber zu ignorieren führt Teams in die Verwirrung, lähmt die Effizienz der Arbeitsgruppe und führt zu einer massiven Störung in der Arbeitsbeziehung zwischen Gruppe und Leiter. Die Funktion des „Teamleiters“ ist eine koordinierende, beurteilende und oft mit Macht und der Vergabe von Sanktionen ausgestattete – eben „leitende“ – Funktion. Man kann sie eher mit einer „elterlichen“ Position vergleichen. So wie Sie als Vater oder Mutter, kontextbezogen, mit ihren Kindern spielen können und dabei „gleichberechtigter“ Spielkamerad sind, so haben Sie dennoch jederzeit die volle Verantwortung für das, was passiert. Das heißt, Sie sind immer in beiden Positionen gleichzeitig. Zum einen in der „Mitspielerposition“ und zum anderen in der „Überwacher-Position“ bezüglich der Werte, Regeln und Normen. Und wenn es zu einer Regelüberschreitung kommt, sind Sie schneller als Sie es sich vielleicht gewünscht haben wieder „Elternteil“ und regeln die Konsequenzen.

Teamleiter verfügen niemals über die gesamten Informationen, die dem Team intern zur Verfügung stehen. Dafür können sie aber (wenn sie es gelernt haben) die Prozesse von „außen“ besser überschauen. Das Wesentliche an Teamprozessen ist, dass sie aus komplexen Interaktionen in einem noch komplexeren emotionalen Beziehungsgeflecht bestehen. Das heißt, das interaktive Geschehen in einem Team ist nicht nur durch die verabredeten Aufgaben und Ziele, sondern durch viele andere Themen, die wiederum mit unterschiedlichsten Bedürfnissen und Emotionen, beziehungsweise der realen und intendierten Beziehungen der Teilnehmer untereinander verbunden sind, bestimmt.

Teams haben, genau wie einzelne Menschen, ein Selbstbild, welches nicht immer mit der realen Position und Wirksamkeit deckungsgleich ist. Auch hier gibt es „Selbstbild“, „Fremdbild“ und das „wahre Selbst“. Oft haben Teams in ihrem Selbstbild Mythen, die ähnlich funktionieren wie die über Generationen hinweg vererbten „Familienmythen“, die in der Biographie von manchen Führungskräften auftauchen und eine wichtige Funktion (meist einschränkend) im Leben dieses Menschen erfüllen. Ein Mythos ist eine von allen anerkannte Verdrehung, Verschleierung, Vertuschung – also Entstellung der Realität, die irgendwann einmal als „wirkliche Realität“ gehandhabt wird. Die Mystifizierung hilft, den Gruppenselbstwert aufrechtzuhalten. Sie ist also oftmals mit einer Überforderung, sich mit der Realität auseinanderzusetzen, verbunden.

Eine ähnliche Bedeutung wie die Mythen haben die Tabus in Gruppen. Tabus beziehen sich auf Geschehnisse oder allgemeiner: Informationen, die zwar für die Dynamik der Gruppe eine zentrale Bedeutung haben aber von den Gruppenmitgliedern nicht offen „benutzt“ (zum

Beispiel ausgesprochen) werden dürfen und deren offene Verwendung mit Sanktionen belegt sind. Ähnlich wie die Mythen verdecken und entstellen sie die Realität.

Eines der spannendsten Phänomene in Gruppen sind meines Erachtens die Normen und Werte sowie ihre Entstehung. Sie regeln im wahrsten Sinne des Wortes das gesamte Interaktionsgeschehen innerhalb der Gruppe und damit ebenfalls die Interaktion der Gruppe nach außen. Sie entstehen in Hochgeschwindigkeit und oft ohne – es gibt offene und verdeckte Normen – dass man sie bewusst wahrnimmt. Normen geben Orientierung, können aber auch massiv die Möglichkeiten eines Teams einschränken.

„Das gruppenspezifische Verständnis geht davon aus, dass die Mitglieder einer Gruppe ihre Produktivität dann erhöhen können, wenn sie ihre Normen ins Gespräch bringen und auf ihre Funktionalität hin überprüfen können. Manchmal ist dies nur möglich, wenn eine Norm gebrochen und damit als solche überhaupt erst sichtbar wird.“⁹⁷

Und: „Für das bessere Verständnis einer konkreten Gruppe und des Verhaltens ihrer Mitglieder lohnt es sich zu untersuchen, welche expliziten offenen, oder von der relevanten Umwelt (der Gruppe)⁹⁸ vorgegebenen bzw. vereinbarten Normen es gibt, und welche impliziten, unausgesprochenen oder im Prozess der Gruppe entstandenen Normen gelten, und vor allem, in welchem Verhältnis zueinander die beiden Normwelten stehen.“⁹⁹

Das, was für die Normen einer Gruppe gilt, betrifft ebenfalls die Rollendifferenzierung in einer Gruppe. Schnell ordnen die Mitglieder einer Gruppe die Zuständigkeiten für bestimmte Aufgaben oder die Funktionen für einen erstrebten Kommunikationsprozess in Rollenfestschreibungen. Auch diese geben Orientierung und sichern das Vorhandensein von notwendigen oder gewünschten Verhaltensweisen, Kompetenzen oder Beziehungen. Dabei besteht die Gefahr, dass diese Rollenzuschreibungen zu starr erhalten bleiben und so die Entwicklung jedes Einzelnen und damit die Entwicklung der gesamten Gruppe blockieren. Je flexibler eine Gruppe die verschiedenen Rollenübernahmen gestaltet, desto mehr kann sie das gesamte Potenzial ihrer Mitglieder nutzen. Es gibt einige interessante Theorien darüber, wie die Normwelt und die Rollendifferenzierung in einer Gruppe entstehen und welche Rollen für die erfolgreiche Arbeit eines Teams notwendig sind. Dies ist aber zu komplex, um es an dieser Stelle angemessen erörtern zu können.¹⁰⁰ Bezogen auf das Letztere sei aber an dieser Stelle gewarnt vor den vielen immer wieder gern zitierten und zumindest einmal benutzten (danach merkt man, dass es nicht funktioniert) Vereinfachungen hinsichtlich der Konzepte der notwendigen Rollen in einem Team. Einfache Konzepte sind immer gefährlich, es sei denn, sie

⁹⁷ O. König u. K. Schattenhofer, „Einführung in die Gruppendynamik“, Carl-Auer-Verlag, Heidelberg 2006, Seite 46

⁹⁸ Anmerkung des Verfassers

⁹⁹ ebenda, Seite 45

¹⁰⁰ Überhaupt hat das gesamte Buch eher die Funktion eines „Aperitifs“ – also „speisen“ Sie in einem gruppendynamischen Workshop.

bilden die Realität ab. Die ist aber meist irrsinnig komplex und schwer zu durchschauen. Also ist auch hier wieder weniger (vermeintliche) Sicherheit mehr Kompetenz.

Schauen wir uns das ideale Team an: Es bringt, hinsichtlich der anstehenden Aufgaben die Fähigkeiten jedes einzelnen Mitgliedes zur vollen Entfaltung. Jeder hat seinen Platz und jeder Platz ist wichtig aber niemand wird auf seine Rolle festgelegt. Die Interessen der Mitglieder decken sich mit den anvisierten Zielen. Es existieren keine „hidden agendas“. Die Teammitglieder begegnen sich mit Wertschätzung und Offenheit. Die Gruppe sorgt für Transparenz der Beziehungen und Interaktionen. Störungen und Konflikte werden direkt, offen und respektvoll angegangen. Die Teamleitung ist akzeptiert und führt deutlich, nachvollziehbar und orientiert an den aktuellen wie an den beabsichtigten Ergebnissen. Die Grenzen nach außen sind klar, aber durchlässig. Belastungen und Rückschläge werden gemeinsam getragen und Erfolge gemeinsam gefeiert. Die Geschichten und „Sagen“ über die Vergangenheit der Gruppe sind kraftvoll und positiv aber „entstellen“ nicht die Realität. Ausfälle und Einschränkungen eines Teammitgliedes werden empathisch und solidarisch unterstützt bzw. ausgeglichen. Die „Energie“ ist hoch (lustvoll) und die Teilnehmer haben ein ausgeprägtes Interesse aneinander. Es macht ihnen Spaß, miteinander umzugehen. Der „Konkurrenzlevel“ bleibt „anregend“ und behindert nicht die Arbeitsprozesse. Die Subsysteme haben ebenfalls keine starren Grenzen und wechseln. Die Teammitglieder fühlen sich im Team wohl – sie können ohne Einschränkungen leisten und entspannen.

Soweit das Ideal. Alle davon abweichenden Teams sind von mehr oder weniger beeinträchtigenden Störungen geplagt. Wobei aber erstens nicht jede Störung schädlich ist. Manchmal steht der Aufwand, sie zu bearbeiten, in keinem Verhältnis zum Ergebnis. So wie Menschen, haben alle Teams ihre „Macken“. Die Frage ist, wie einschränkend die jeweiligen Macken für den gemeinsamen Weg zu den gemeinsamen Zielen sind. Darüber hinaus muss die Annäherung an den Idealzustand erarbeitet werden und, er ist nie statisch. Teams – oder Gruppen überhaupt – entwickeln sich. Denn, zweitens: Wie in den meisten zwischenmenschlichen Beziehungen sind es gerade die Störungen und Konflikte, die ein Team vor ein Entwicklungspotenzial stellen. So betrachtet sind Phasen der Auseinandersetzungen, verschiedene „Tiefpunkte“, das in Frage stellen des Miteinanders und des Ziels und viele andere zunächst als Störungen empfundene Konflikte für die Entwicklung des Teams notwendig und unabdingbar. Gerade hier können unerfahrene Führungskräfte beträchtliche Fehler machen, indem sie diese Prozesse be- und verhindern – in dem Glauben, sie müssten das Ende der Zusammenarbeit verhindern oder die Gruppenharmonie retten. Ohne die Auseinandersetzung mit Störungen und Konflikten sind Teams in ihrer Entwicklung blockiert. Genau wie einzelne Menschen lernen Teams und begegnen der gleichen Anforderung beim zweiten Mal auf einem höheren Entwicklungs- und damit Kompetenzniveau.

Teams haben also eine eigene „innere Welt“ und eine Umwelt. Und hinsichtlich der Vernetzung ihrer Mitglieder in verschiedene andere „Welten“ (zum Beispiel private Lebenswelten) eigentlich viele Umwelten, von denen nicht alle für alle Teammitglieder gleichermaßen sichtbar sind. Die Frage ist, wie diese Umwelten und die Gruppen-Innenwelt miteinander korrespondieren und welche Möglichkeiten und Einschränkungen sie sich gegenseitig setzen. So kann die arbeitsbezogene Beziehung, die ein Kollege zu einer Kollegin in einem Team ein-

geht, hinsichtlich der Nähe und Distanz abhängig sein von den Normen oder den aktuellen Konflikten in der privaten Ehebeziehung des Kollegen.

Die Interaktion – also das Geschehen in einer Gruppe – findet auf verschiedenen Ebenen gleichzeitig statt. Wir haben die Sachebene, welche die Auseinandersetzung mit der verabredeten Aufgabe oder den Zielen eines Teams beschreibt. Darüber hinaus findet diese Auseinandersetzung in einem komplexen Beziehungsgeschehen statt. Drittens agieren in einem Team einzelne Menschen mit ihren unbewussten Motiven, Prozessen und Konflikten. Diese unbewussten Dynamiken greifen in das Beziehungsgeschehen ein bzw. werden von ihm aktualisiert. Gleichzeitig ist das Beziehungsgeschehen überhaupt den Mitgliedern nur zu einem kleinen Teil bewusst. Die Sachebene wird also sowohl von den bewussten und unbewussten Beziehungsdynamiken wie auch durch die bewussten und unbewussten Anliegen der einzelnen Teilnehmer bestimmt. Alles drei beeinflusst sich gegenseitig.

Für unser Thema der Selbstreflexion ist vor allen Dingen dieser psychodynamische Einflussfaktor wichtig. Das heißt: Auch hier existiert ein uns bekannter verhaltensbestimmender Zusammenhang: die „Übertragung“ oder anders ausgedrückt: eine „Aktualisierung biographischer Erfahrungen“. Wir verhalten uns in Teams so, wie wir uns in unserer Geschwister- oder Peer-Group „bewegt“ haben. Und auch der erfahrenste Manager wird, wenn er wirklich emotionale Beziehungen in einer Arbeitsgruppe eingeht, sich früher oder später bei Verhaltensweisen wiederfinden, die er gut aus seinem früheren Geschwisterleben, seiner Spiel-Peer-Group oder seiner Kindergarten- oder Schulzeit kennt. Leider handelt es sich dabei nicht nur um die konstruktiven, erfolgreichen Verhaltensstrategien. Von daher macht es Sinn, sich (bevor man an einer wichtigen und intensiven Arbeitsgruppe teilnimmt) damit zu beschäftigen, welche Muster einen diesbezüglich bestimmen. Wie Sie sich vorstellen können, passen diese auf konkrete Erfahrungen beruhenden Muster nur selten. Erstens war der Kontext ein anderer, zweitens war man Kind und nicht erwachsen und drittens sind die persönlichen Ressourcen und Verhaltensoption heute wesentlich vielschichtiger und kompetenter – was unser Unbewusstes, wie wir jetzt schon wissen, in keinster Weise stört oder gar interessiert. Es hinterlegt gnadenlos die „alten Filme“ – auch wenn es sich dabei um das Genre „Horror“, „Krieg“ oder „Drama“ handelt.

Der zweite „Übertragungsbereich“ ist noch erstaunlicher: Wir behandeln Gruppen wie unsere Mütter und zwar dann, wenn die Beziehungen so intensiv sind, dass wir emotionale Bedürfnisse und deren Befriedigung mit der Gruppe verknüpfen. Und das tun wir, ob wir wollen oder nicht oder ob wir es glauben oder nicht, erstaunlich oft. Das heißt, wir übertragen in die Beziehung zur gesamten Gruppe (also zum „Gruppenwesen“) unsere Muster aus unserer Beziehung zu unserer Mutter. Dies geschieht zum Beispiel in der Gruppe mit unseren direkten Kollegen mit denen wir vielleicht eng und intensiv – zum Beispiel in Projekten – zusammenarbeiten. So kommt es dann vor, dass diese Zusammenarbeit von Konflikten geprägt ist, die uns in ihrer emotionalen Intensität bekannt vorkommen. Es geht um Themen wie: „Werde ich gesehen, getragen und versorgt?“ oder „Kann ich mich „verschmelzen“ oder selbstständig sein?“. Diese „Basis-Themen“ führen dazu, dass die Geschichten von Teams in manchen Unternehmen wie Stoff für eine TV-Daily-Soap wirken.

Neben den psychodynamischen Betrachtungen kann man die Beziehungsgeschehnisse in Gruppen mit drei Parametern beschreiben: Drinnen/Draußen, Oben/Unten, Nähe/Distanz. Das „Drinnen/Draußen-Thema“ beschäftigt sich mit der Zugehörigkeit in der Gruppe. Nicht alle Mitglieder sind immer im gleichen Maße zugehörig. Und es besteht die Gefahr, die Zugehörigkeit zu verlieren oder eingeschränkt zu bekommen. Das „Oben/Unten-Thema“ bezieht sich auf die Machtverhältnisse in Gruppen. Wer hat warum welchen Einfluss auf was? „Nähe und Distanz“ beziehen sich auf den Grad der Intimität von Beziehungen. Das heißt jedes Gruppenmitglied regelt diese drei Parameter ständig im Rahmen seiner Interaktion in der Gruppe. Und die jeweilige Interaktion bzw. das Verhalten eines Gruppenmitgliedes ist nur unter Einbeziehung dieser drei Parameter verstehbar. Aber das schwierige – zumindest für den Beobachter von außen – ist, alle Mitglieder einer Gruppe tun das gleichzeitig und immer. Denn, „man kann nicht nicht kommunizieren“. Und so kommunizieren immer alle gleichzeitig und verhandeln den System-, Subsystem- oder Einzelsystem-Zustand dieser drei Parameter. Und dass eine „Interpunktion“ (die Definition von Ursache und Wirkung) in diesem vielschichtigen Interaktionsgeschehen willkürlich ist, haben wir ja schon oben, beim Thema Kommunikation, besprochen.

Kurt Lewin hat die Dynamiken in einer Gruppe durch zwei Bewegungen beschrieben, nämlich Differenzierung und Integration. Es handelt sich dabei um zwei widerstrebende Kräfte, die das Geschehen in eine Gruppe maßgeblich gestalten.

„Die grundlegende Annahme dieses Modells ist es, dass Gruppen aller Art sich dann weiterentwickeln, wenn größere Ausschläge in beide Richtungen, also mehr Integration *und* mehr Differenzierung gleichermaßen möglich werden.“¹⁰¹

„Integration“ meint dabei die Ausbildung von Gemeinsamkeiten und „Differenzierung“ das Zulassen von Unterschieden. Integrationsbewegungen sichern die Kohäsion der Gruppe und damit deren Erhalt. Differenzierungsbewegungen ermöglichen die Reifung einer Gruppe. Beides kann nicht gleichzeitig stattfinden; die Gruppe bewegt sich abwechselnd in die eine oder andere Richtung und wächst damit sozusagen als „Persönlichkeit“ in dieser „Zick-Zack-Bewegung“.

Was in Teamprozessen als günstig oder ungünstig gewertet werden kann, hat aber auch zunächst ganz profan mit der Aufgabe zu tun. „Kreativität entwickeln“, „Entscheidungen fällen“, „Informationen austauschen“, „Probleme lösen“ sind Aufgaben, die ein Team nicht gleichzeitig erfüllen kann und die sich hinsichtlich der Vorgehensweise und der dafür notwendigen Teambedingungen sogar widersprechen. Diese Tatsache lähmt die Prozesse bis zur völligen Erstarrung, wenn sie vom Teamleiter nicht ausreichend berücksichtigt wird. Ein Team, welches kreativ sein möchte, braucht eine Reduktion der Strukturen und der festgelegten Abläufe. Es benötigt eine offene und von schnellen Bewertungen freie Kommunikation bzw. die dafür notwendigen Beziehungsqualitäten, wie zum Beispiel einen bestimmten Grad an Vertrautheit und Nähe. Ganz anders muss ein Team, das Entscheidungen fällt, Regeln und

¹⁰¹ O. König und K. Schattenhofer, 2006, Seite 58

vorher definierte Abläufe einhalten, damit die Entscheidung keine willkürliche oder von momentanen Machtbedingungen geprägte Entscheidung wird.

Eine Gruppe zu leiten oder sie als Mitglied quasi „von innen heraus“ gemeinsam mit anderen weiterzuentwickeln setzt voraus, dass man nicht nur in Agenden, sondern vor allen Dingen in Beziehungen denken kann. Die Voraussetzung dafür ist, dass man Beziehungen bewusst wahrnehmen kann. Schauen wir uns deshalb das Phänomen „Beziehung“ noch mal etwas technischer an:

Eine Beziehung zwischen zwei Menschen besteht zunächst aus der Tatsache, dass diese beiden Menschen Informationen austauschen. Aber wie wir im Rahmen des Themas „Kommunikation“ schon gesehen haben, werden gleichzeitig sehr unterschiedliche Informationen ausgetauscht. Die eine Art von Informationen bezieht sich auf ein Objekt oder ein Phänomen, welches für beide in irgendeiner Form bedeutsam ist. Die andere, zweite Art der Informationen gibt Aufschluss darüber, wie die beiden Kommunizierenden sich gegenseitig als Person und in Bezug auf den jeweils anderen verstehen bzw. jeweils verstehen wollen und sollen. Es werden also Identitätskonzepte und deren Verzahnung miteinander ausgehandelt und definiert. Das macht Beziehungen manchmal so dramatisch. Die Informationen beziehen sich zum einen auf etwas Drittes und zum anderen auf sich selbst – aber in der Bedeutung für den Anderen. Letzteres von beiden Seiten. Das heißt der andere definiert mich in meiner Bedeutung für ihn und ich definiere mich in meiner Bedeutung für ihn. Und dies ebenfalls hinsichtlich der Identität des anderen in seiner Bedeutung für mich. Der Prozess selbst und die jeweiligen Ergebnisse haben ihre individuelle Bedeutung, die sich durch Befindlichkeit und in damit einhergehenden Emotionen und weiteren personinternen Prozessen ausdrückt. Auch diese individuellen Bedeutungen wirken wieder auf den Selbstkonzept-Definitions-Prozess und gestalten ihn mit. Gleichzeitig enthalten die Informationen Hinweise darüber, wie wir beide – aber in dieser vorher definierten Aufeinanderbezogenheit – zu dem „Dritten“ stehen. Dabei strukturiert die beschriebene zweite Art von Information den Inhalt der ersten Art.

Von einer langfristigen Beziehung sprechen wir, wenn wir diese Konzepte nicht immer neu aushandeln müssen, sondern das gemeinsam „Erarbeitete“ als Grundlage wieder verwenden und die Gemeinsamkeit in der Bezogenheit aufeinander eine Entwicklungsgeschichte beschreibt. Dies bedeutet auf der einen Seite Verbundenheit und Stabilität, bedeutet aber auf der anderen Seite ebenfalls Starrheit und Eingrenzung.

In Beziehungen denken zu können meint, die Informationen der zweiten Art (auf die Beziehung bezogen) wahrnehmen und verstehen zu können und das eigene darin Verwobensein zu erkennen und reflektieren zu können. Das was ich nun gerade für eine Beziehung zwischen zwei Menschen erläutert habe, geschieht in Gruppen natürlich gleichzeitig zwischen mehreren Menschen.

Die bis hierhin gezeigten gruppenspezifischen Betrachtungen sind natürlich nicht vollständig. Gruppendynamik ist eine Wissenschaft für sich und beschreibt noch viele wiederkehrende Phänomene, wie Gruppen funktionieren und welche Prozesse dafür verantwortlich sind. Daraus resultierend ergeben sich die Aspekte der Gruppensteuerung.

Um diese Zusammenhänge für die Praxis wirklich nutzbar zu lernen, macht es zugegebenermaßen wenig Sinn sie schriftlich erklären zu wollen. Die einzige Lösung: praktische Erfahrungen mit professioneller Reflexion, also: Workshop oder Seminar. Manches muss man eben erfahren, um es zu verstehen. Denn leichter sind diese Zusammenhänge mit der rechten Gehirnhälfte zu verstehen und, die damit verbundenen Verstehensprozesse benötigen das Tun, verbunden mit den sinnlichen und emotionalen Erfahrungen. Sprache (und besonders geschriebene Sprache) fordert mehr die Verarbeitung in der linken Gehirnhälfte. Für dieses vielschichtige, dynamische Phänomen ist aber der ausschließlich „linkshemisphärische“ Verarbeitungsprozess zu digital.

Auf jeden Fall sollten sich Führungskräfte um ihre dementsprechenden Fähigkeiten kümmern, denn wegen mangelnder Kompetenz und mangelnder Erfahrung unbeherrschbare Teamdynamiken können richtig teuer und wahnsinnig frustrierend werden. Und wie Sie sehen, kann man sehr vielfältig über Teams und die darin stattfindenden Prozesse nachdenken. Getreu dem Motto: „Es gibt mehr, als man glaubt“. Also, viel Spaß im „Teamschun- gel“ – achten Sie auf die „Schönheit der Natur“ und die „Schlangen“.