

## Teams müssen sich zusammenraufen

Von Heinz Becker und Klaus Jäger

**Teams sind kreativer, flexibler und effizienter beim Lösen von Problemen. Gemeinsam erarbeitete Konzepte werden von jedem mitgetragen und deshalb anders umgesetzt als die einsam getroffene, kaum nachvollziehbare Entscheidung eines einzelnen. Schöne Theorie. In der Praxis empfinden alle Beteiligten das ganze Gruppen-Procedere oft als lähmend. Da werden Meinungen ausgetauscht und Vorschläge unterbreitet, es wird endlos und wenig zielführend diskutiert, persönliche Interessen überlagern das gemeinsame Ziel. Die Folge: Teammitglieder ziehen sich frustriert zurück, die Reibungsverluste bei der Umsetzung der so gefundenen Konzepte sind enorm und die Hypothek für den nächsten Gruppenprozeß ein ganzes Stück gewachsen. Was tun? Wie können solche Prozesse besser organisiert werden, und wie läßt sich die unabdingbare Einmütigkeit in einer Arbeitsgruppe praktisch erzielen? Den Erfolgsweg dahin skizzieren die Autoren anhand eines Prozeßmodells und der phänomenologischen Analyse.**

**HEINZ BECKER ist freiberuflicher Management-trainer und Berater in Fragen der Zusammenarbeit in Organisationen. KLAUS JÄGER leitet das Managementtraining der Alcatel SEL AG, Stuttgart, und ist Transaktionsanalytiker.**

Teams sind modern. Sie sind die Lösung zahlreicher organisatorischer Probleme, stehen für eine neue Ära, für andere Formen der Zusammenarbeit und für die Ablösung überkommener, nicht mehr effizienter Strukturen. Keine Frage, Teams sind etwas Wunderbares. Und wer könnte sich den überzeugenden Argumenten der Befürworter von Gruppenprozessen auch verschließen? Kein vernünftiger Mensch kann die von oben angeordnete Strategie einem gemeinsam erarbeiteten Konzept ernsthaft vorziehen, und keiner will den autoritären Hierarchen, wenn die Alternative eine motivierte Mannschaft gleichberechtigter und gleichverantwortlicher Teammitglieder ist. Wenn.

Die Leiter von Teams kennen andere Geschichten. Geschichten, die weniger spannend klingen, weniger euphorisch. Wenn sie von der Arbeit in Gruppen erzählen, ist die Rede von Frustrationen, Emotionen und Blockaden; von Einzelkämpfern, die sich profilieren wollen, von Konkurrenzkämpfen, die der Sache schaden, von mühsam gefundenen Kompromissen, von Zeitverzögerungen, halbherzigen Vereinbarungen und schleppenden Prozessen, die nicht selten einfach versanden.

"Wie komme ich nur ohne fruchtlose Debatten und sinnlosen Zeitverlust zu einem Ergebnis, hinter dem die ganze Mannschaft steht?" Diese Frage müssen sich die Leiter von Teams im Alltag immer wieder stellen. Und mehr noch: Wie kann ich die Leute einschwören auf das gemeinsame Ziel? Wie lassen sich die genannten Schwierigkeiten umgehen? Wie können Gruppen tatsächlich effizient werden - und ist ein solcher Prozeß, in dem sich die Mitglieder einer Gruppe darauf verständigen, was bei einer bestimmten Aufgabenstellung geschehen soll, überhaupt

steuerbar?

Führungskräfte zeigen sich da häufig hilf- und ratlos. So sind beispielsweise viele Manager der Ansicht, daß sich Konflikte in einer Gruppe allein durch eine einigende Idee lösen lassen - ist diese Idee erst einmal gefunden, so ihre Hoffnung, dann werde sich auch die Gruppe besinnen und rasch hinter dieser Idee vereinen. Nur, woher kommt diese Idee? Wer entwickelt sie? Und darf sie einer Arbeitsgruppe denn einfach vorgesetzt werden?

Oder eine andere Schwierigkeit in der Praxis sind oft Auseinandersetzungen zu beobachten, die nur scheinbar der Sache gelten tatsächlich werden allenfalls höflich Argumente ausgetauscht. Und statt Meinungsverschiedenheiten gründlich auszuräumen, begnügen sich alle Beteiligten damit, mehr oder weniger schnell den kleinsten gemeinsamen Nenner zu finden, um dann scheinbar zufrieden auseinanderzugehen. Aber die Frage bleibt: Was hat die Veranstaltung wirklich gebracht? Sind alle Argumente offen diskutiert worden? Warum bricht dann trotz der vermeintlich gemeinsam gefundenen Lösung in der Phase der Durchführung der getroffenen Beschlüsse die Uneinigkeit der Gruppe wieder auf? Weshalb gibt es plötzlich Pannen, gegenseitige Schuldzuweisungen, womöglich giftige Intrigen?

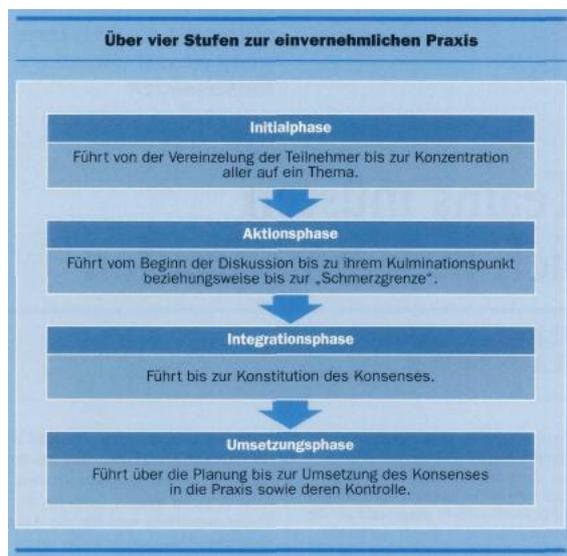
Allzuoft sind die Bemühungen um eine wirksame Konsensbildung unter den Teammitgliedern schlicht unzureichend. Der Meinungs austausch wird zu früh gestoppt - und dann nimmt der Prozeß eben diesen Lauf: erst chaotisches Diskutieren, Eskalation der Emotionen, dann Abbruch der Diskussion und Entscheidung per Machtwort des Teamleiters, anschließend Pannen, Verdruß und Sabotage bei der Umsetzung. Uns bestärkt das in der Überzeugung, daß der Versuch, die auftretenden Probleme auszublenken, zu vertagen oder qua Beschluß zu eliminieren, scheitern muß. Unternehmen und Teams brauchen eine gesunde Streitkultur. Nur auf diese Weise können widerstreitende Interessen und alle Aspekte eines schwierigen Sachverhalts berücksichtigt wer-

den, so daß alle Überlegungen in eine einmütige Auffassung einmünden und entsprechend wohlwollende Beschlüsse erfolgen.

Ein Teamleiter sollte diesen Prozeß des "Sich-Zusammenraufens" im Team genau kennen und fördern. Damit hilft er seiner Mannschaft, auch die Klippen auf dem Weg zur internen Einigung erfolgreich zu bewältigen. Betrachtet man diesen Prozeß näher, so verläuft er offenbar in vier Stufen: Initial-, Aktions-, Integrations- und Umsetzungsphase (zu diesem Prozeßmodell siehe auch die Abbildung rechts).

## Das "Tetradische System"

Ursprünglich stammt das sogenannte Tetradische System von Hilarion Petzold (1978). Der Psychotherapeut nutzte es, um pädagogische und psychotherapeutische Veränderungsprozesse zu beschreiben. Aber das Modell kann auch auf die Prozesse angewandt werden, in denen sich Teams einig werden darüber, was und wie in der gemeinsamen Sache geschehen muß. Vorteil des Modells: Teammanagern liefert es eine Orientierung, mit der sie festen Kurs auf das Ziel Konsens halten können, mag es in den Debatten der Teammitglieder noch so drunter und drüber gehen. Die Abbildung zeigt auch, welche Teilziele in jeder Phase anzusteuern sind. Die Phasen im einzelnen



### Initialphase

Sich im Team zusammenzuraufen ist keine leichte Aufgabe - weder für den Leiter noch für die einzelnen Teilnehmer. Generell sind Manager dem Druck ausgesetzt, ihre alltäglichen Aufgaben in immer größerer Eile zu erledigen. Sie hetzen von Meeting zu Meeting, und oft sind sie mangels ausreichender Vorbereitung und Konzentration nicht voll bei der Sache. Doch wie der Teamleiter kommt auch jeder andere Beteiligte aus seiner eigenen, individuellen Welt der Sorgen und Erwartungen. Da beschäftigt den einen vielleicht ein noch ungelöstes Spezialproblem, der

andere hat einen Disput mit seinem Vorgesetzten, der dritte macht sich Sorgen um ein dringendes privates Problem. "Körperliche Anwesenheit" allein reicht nicht aus, wenn eine Versammlung von Individuen zur Bildung einer Gruppe führen soll. Alle Beteiligten müssen sich der gemeinsamen Aufgabe mit vollem Engagement widmen. Aus diesem Grund muß der Leitende zu Beginn des Gruppentreffens allen helfen, sich auf die Situation und das zur Klärung anstehende Thema auch innerlich einzustellen. Nach der - leider oft nicht selbstverständlichen - Begrüßung geht es deshalb zunächst darum, den Auftrag oder das zu lösende Problem klar zu definieren. Dazu ist es auch wichtig, die Grenzen klar zu definieren und die Rahmenbedingungen für das geplante Projekt festzulegen, in denen sich die Diskussion offen entfalten und eine Entscheidung möglich werden soll. Ist der Entscheidungsspielraum derart abgesteckt, muß allen Teilnehmern deutlich sein, was mit dem Zusammentreffen tatsächlich bezweckt ist und zu welchem Ende es führen soll.

Hier gilt es nun, eine weitere Grunderkenntnis zu beherzigen: Auf dem Weg zu einer Einigung werden die an einer Diskussion Beteiligten weniger durch intellektuelle Überzeugungskraft als durch emotionales Anstiften geführt. Ein Teamleiter mit reichlich suggestivem Vermögen, dem Talent also, andere in seinen Bann zu ziehen, hat sicherlich die besten Karten (zu der Kunst, ein Thema prägnant und stimulierend aufzuwerfen, liefert die Autorin Ruth Cohn bedeutsame Anregungen). Erst wenn diese emotionale Einstimmung der Gruppe geleistet ist, kann der eigentliche Austausch der Argumente und Ansichten, der aktive Diskurs untereinander, beginnen.

### Aktionsphase

Für den Übertritt in diese zweite Phase des Weges zum Konsens ist es zwingend erforderlich, daß der Leiter des Teams nun in den Hintergrund tritt. Er wird die Gruppe diskutieren lassen. Freilich muß er persönlich auch dazu imstande sein, eine solch zurückgenommene Rolle anzunehmen, die Aktivität der anderen Gruppenmitglieder voll zuzulassen und dem Diskussionsprozeß genügend Zeit einzuräumen.

Sobald die Diskussion zum eingangs festgelegten Thema in Fahrt kommt, prallen nicht nur Argumente, Ideen und denkbare Lösungsansätze aufeinander. Da werden in der Regel auch Interessensgegensätze und Meinungsverschiedenheiten offenbar, um die gerungen wird. Mehr noch, da gibt es dann auch Emotionen, Ängste, Antipathien und Altlasten (im Sinne liebevoll gepflegter alter Feindschaften), die, in einer scheinbar "sachlichen" Debatte kunstvoll untergebracht, den Lauf der Erörterungen wesentlich mitbestimmen. Wenn die Debatte dadurch zunehmend unter Spannung gerät, entlädt sie sich nicht selten in massiven, emotionalen Ausbrüchen. Jede Diskussion hat ihren eigenen Grad an Leidenschaftlichkeit, wo dann nicht nur harmlos parliert wird, son-

dern mitunter die Fetzen fliegen und der Meinungsaustausch in heftigen Aggressionen eskaliert. Auch wenn der Prozeß daran zu scheitern droht Solche extremen Formen der Auseinandersetzung schaden nicht, im Gegenteil. Ein ordentliches Maß an Rauf lust ist die wichtigste Voraussetzung dafür, daß jeder sich in der Aktionsphase freudig und engagiert beteiligt.

Der Leiter der Gruppe sollte dieses Chaos zulassen, auch wenn es viel Zeit kostet - Kreativität gedeiht nun mal nicht unter den Vorzeichen Disziplin und unbedingtem Zwang zur Ordnung. Und er sollte sich im Diskussionsprozeß inhaltlicher Stellungnahmen weitgehend enthalten.

Denn die Gefahr besteht, daß allzu anpassungsbereite Teilnehmer Witterung aufnehmen und ihre Fahne in den Wind des Vorgesetzten hängen, statt ihren eigenen Standpunkt zu vertreten. Die vordringlichste Aufgabe des Gruppenleiters erfordert Sensibilität Er muß sich ganz auf die Wahrnehmung der Atmosphäre konzentrieren. Nach und nach baut sich eine Spannung auf, die Stimmung innerhalb der Gruppe verdichtet sich gewissermaßen.

Das Ende der Aktionsphase kündigt sich an, wenn es zunehmend zu Wiederholungen kommt und die Diskussion sich im Kreise zu drehen beginnt. Dann sind auch verstärkt Unmutsäußerungen zu hören - sei es wegen direkter persönlicher Angriffe oder wegen indirekt abwertender Bemerkungen -, was den Meinungsstreit noch weiter verschärft.

Jetzt, wo die Debatte spürbar ihrem Kulminationspunkt zusteuert, ist der Augenblick gekommen, wo der Leiter - als Machthaber eingreifen muß. Die Zeit ist reif, um festzustellen "Offensichtlich ist alles gesagt, aber wie entscheiden wir nun?" Erst in diesem Moment kann er auf der Basis der zuvor geführten Diskussion eine Entscheidung vorschlagen oder sogar treffen. Gleichzeitig muß er einen Wechsel im "Gefühlszustand" der Teammitglieder anregen, das heißt für eine "leibliche Umstimmung" sorgen. Denn so sehr in der Aktionsphase auch Streitlust, ja bisweilen blinder Kampfgeist vorgeherrscht haben mögen, in der anschließenden Integrationsphase sind andere Qualitäten gefragt.

## Integrationsphase

Jetzt geht es um

- nüchternes Abstandnehmen beim Sichten des in der Diskussion angehäuften Materials und
- besonnenes, sachliches Abwägen des Für und Wider der konkurrierenden Lösungsvorschläge.

Es macht die Kunst der leitenden Person aus, einerseits diesen Zeitpunkt genau zu treffen und zu nutzen, andererseits aber auch den richtigen Ton zu treffen, der die diskutierenden Gruppenmitglieder innehalten und den neuen Erfordernissen gerecht werden läßt. Wird ein zu früher Moment gewählt, bleibt die Intervention des Leiters in der Dynamik der laufenden Debatte unbeachtet. Wählt er den Zeitpunkt

des Eingreifens zu spät, entsteht bei den Beteiligten ein Übermaß an Verdruß, und dann kann es passieren, daß einige das Feld verärgert und enttäuscht verlassen.

Zudem muß der Teamleiter in der Überleitung zur Integrationsphase die richtigen Formulierungen wählen, so daß die Gruppe ihre Stimmung gut wiedergegeben sieht und möglichst die Empfindungen aller genau getroffen werden. Zum Beispiel so "Ich glaube, es ist alles Wesentliche gesagt, wir sollten das nun nüchtern betrachten, bewerten und danach überlegen, wie wir uns entscheiden." Oder "Wenn wir so weiter diskutieren, kommen wir nicht mehr voran und richten nur Unheil an." Oder "Wenn ich mir alles vor Augen führe und gewichte, so erscheint mir die folgende Lösung als die vernünftigste . . ."

Das klingt einfach, ja banal. Aber dem Leitenden wird hier weit mehr abgefordert als nur die Anwendung einer simplen Managementtechnik. Er muß nicht nur die im Team vorhandenen Stimmungen sensibel wahrnehmen, sondern auch über sprachliches Ausdrucksvermögen verfügen, um die Umstimmung der diskutierenden Gruppe wirksam herbeiführen zu können. Ein Gruppenprozeß in dieser Phase bedeutet eine schwierige Gratwanderung Der Prozeß muß bis zum Gipfel des Überdrusses reifen, ohne ihn dann allzuweit zu überschreiten. Dieser Kulminationspunkt ist ein atmosphärisches Phänomen, "etwas in der Luft liegendes", das zwar alle Beteiligten unmißverständlich spüren können, aber vom Gruppenleiter engagiert aufgenommen werden muß.

Das Problem dabei ist Dieser Kulminationspunkt ist eben nicht an objektiv meßbaren Tatsachen festzumachen. So bekommen beispielsweise Beteiligte, die "schwere Luft" sehr gut vertragen, sehr viel später den Eindruck, das Thema sei nun ausreichend diskutiert worden. Andere Teilnehmer, die vielleicht empfindsamer sind und eher verletzt reagieren, wünschen das Ende der Auseinandersetzungen erheblich früher herbei. Weil das so ist, sollte der Leitende nicht so sehr auf seine eigene Belastbarkeit, sondern die der gesamten Gruppe achtgeben - er muß einfach spüren, wann es für die jeweilige Gruppe genug ist.

In der Aktionsphase durfte, ja sollte die Kommunikation durchaus chaotisch verlaufen, indem sich Problemdefinitionen, Lösungsangebote, Argumente, Begründungen, persönliche Standpunkte, Angriffe und cetera bunt aneinanderreihen. Nun aber, in der Integrationsphase, ist das ganz anders Nüchternheit hat zu dominieren, wenn die Gruppe die auf der Tagesordnung stehenden Fragen erörtert und bemüht ist, sich diesen gewissermaßen "objektiv" zu stellen. Jetzt zählt die Fähigkeit, auf Distanz zu gehen. Es gilt, die Vor- und Nachteile der verschiedenen Optionen kühl abzuwägen und sich zu einem Konsens durchzuringen. "Was wäre unter den jetzigen Umständen das Vernünftigste?" Am Ende kristallisiert sich die einvernehmliche Lösung heraus, von der alle erwarten dürfen, daß sie auch von allen getragen wird.

Zugleich haben jene Gruppenmitglieder, die mit ihren Ideen nicht zum Zuge kamen, Gelegenheit, ihre "Niederlage" im Stillen zu verarbeiten. Es fallen Sätze wie "Ja, so machen wir das." Oder "Das ist es." Zugleich verdichtet sich die Atmosphäre erneut, indem das sogenannte Wir-Gefühl aufkommt, das die Konstitution des Konsenses im Sinne eines grob umrissenen Handlungskonzepts begleitet. Dieses Gefühl teilt sich allen Beteiligten deutlich mit und wird oft sogar überschwänglich gefeiert. Die solidarische Erleichterung, "nachdem die Schlacht geschlagen ist", bezeichnet das Ende der Integrationsphase. Jetzt herrschen - im Idealfall - Wonne und Rausch.

### **Umsetzungsphase**

Dies darf allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, daß ein Ende des Prozesses längst noch nicht in Sicht ist. Der Konsens und die miteinander bekundete Absicht, entsprechend zu handeln, müssen nun auch mit Engagement zur Tat führen. Das setzt sorgfältige Planung voraus. Dabei ist die Maßgröße für die Güte der erreichten Einigung nicht so sehr der verabschiedete Beschluß, sondern seine engagierte Umsetzung. Vielfach finden Teams zwar zu einem Konsens, der alle Beteiligten glücklich macht - aber dann passiert nicht mehr viel, und alles bleibt beim Alten. Deshalb ist es wichtig, für die beschlossene Neuorientierung erneut Kräfte zu mobilisieren. Jeder, den es betrifft, muß aus dem Trott des Bisherigen herausgeholt und die vereinbarten Maßnahmen müssen zuverlässig durchgeführt werden.

Detaillierte Antizipation, realistische Planungsschritte, Tatkraft, Pünktlichkeit, Kontrolle sind entscheidend. Und notfalls sind auch die Androhung und der Vollzug von Sanktionen für den Fall, daß einzelne ihre Hausaufgaben nicht machen, neben manchen anderen die vorherrschenden Elemente in der Phase der Umsetzung. Jetzt gilt es, neue Fragen klar zu regeln: \* Wer macht was? \* Bis wann? \* Wem berichtet er? \* Welches sollen die Maßgrößen für erfolgreiche Umsetzung sein? \* Welche Kontrollschritte sind im einzelnen zu berücksichtigen? \* Was passiert, wenn nichts passiert?

Dies alles mögen Fragen sein, die zugleich abschreckend wirken. Denn sie führen auf das dornige Feld der Verantwortung. Und wer denkt schon gern an den lästigen Umsetzungsprozeß, wenn er soeben noch den "Rauschzustand" des gewonnenen Wir-Gefühls genießen durfte? Darum ist der Leiter des Teams erneut in der Pflicht. Er muß sich bemühen, eine weitere "leibliche Umstimmung" zu erreichen. Gewiß verdient es der Schwebezustand des Wir-Gefühls, auch genossen zu werden, in der Umsetzungsphase allerdings verhilft er schwerlich zum Erfolg. Wie ein Sportler seinen Körper vor einer neuen Leistung unter Spannung setzen muß, so muß auch das Team auf Unternehmungslust eingestellt werden. Wir konnten oft beobachten, daß dazu die "Skeptiker" oder "Nörgler" im Team wertvolle Dienste leisten. Denn durch ihre Haltung rücken Zweifel ins Visier - das kann frustrieren, führt aber auch auf den Boden

der Tatsachen zurück.

In der Praxis werden die Einwände der Bedenkenträger allerdings gern übergangen. Die Sorge, die ganze Diskussion könne womöglich von vorne beginnen, herrscht vor. Aber falls in der Aktionsphase alle wichtigen Überlegungen zur Sprache gekommen und während der Integrationsphase auf vernünftige Weise berücksichtigt worden sind, ist ein erneutes Aufflammen der Diskussion kaum zu befürchten. Käme es tatsächlich dazu, wäre es ein ernstzunehmendes Indiz dafür, daß der gefundene Konsens nur eine Pseudolösung darstellt. Es müßte eine weitere Schleife durch die Integrationsphase gezogen werden, unter Umständen sogar weiter zurück durch die Aktionsphase. Wer in solch einem Moment auf kritische Reflexion verzichtet, läuft Gefahr, daß konzeptionelle Mängel des erreichten Konsens in der Umsetzungsphase immer wieder zur Sprache kommen. Am Ende würde sabotiert statt zügig und direktiv umgesetzt.

Wege gibt es viele, auf denen die Umstimmung des Teams vom Wir-Gefühl auf Konzentration und Handlungsorientierung erreicht werden kann. Wichtig ist uns, daß der Leiter die Notwendigkeit der leiblichen Spannung im Blick behält und nicht etwa den Konsens bereits für das finale Ergebnis hält. Der Einigungsprozeß in der Gruppe ist erst abgeschlossen, wenn er in Taten sichtbar wird. Für den Teamleiter besteht eine taktische Möglichkeit darin, für einen zeitlichen Abstand zu sorgen, etwa mit der Bemerkung "Soviel für heute, morgen um 9.00 Uhr treffen wir uns wieder und verteilen die Arbeit." Schließlich sollte eines stets klar sein: Erfolgreich wird man durch sein Tun, nicht durch Absichtserklärungen.

Obleich die Umsetzungsphase zum Gesamtprozeß der Konsensbildung gehört, wird mit ihr doch ein neues Kapitel aufgeschlagen. Hier muß nach der leiblichen Umstimmung mit professionellen Standards am Gelingen der vereinbarten Maßnahmen gearbeitet werden. Der Leiter hat hier die Aufgabe, mit seinen Fragen Klarheit und Verbindlichkeiten zu schaffen. Und er darf sich seiner Kontrollpflicht nicht entziehen. Er läßt lange diskutieren, kooperativ entscheiden, aber dann direktiv ausführen.

Wir glauben verdeutlicht zu haben, daß sich Konsens nicht einfach "machen" läßt und daß Gruppen sich nicht "manipulieren" lassen. Kooperationsfähigkeit aller Beteiligten und das aufrichtige Bemühen des Leiters um eine wahrhaftige Einigung sind unabdingbare Voraussetzungen dafür, daß der Diskurs in Gruppen gelingt. Untergebene beziehungsweise Mitarbeiter wollen ernstgenommen werden, und Führungskräfte müssen ihnen Einfluß zugestehen.

Detaillierte Kenntnis der wesentlichen Phänomene eines Einigungsprozesses kann Teamleitern helfen, sich im Ablauf dieses Prozesses besser zurechtzufinden und leichter zu erkennen, an welchen Stellen und auf welche Weise Blockaden eintreten. Und dann wird es ihnen auch nicht schwerfallen, gezielt zu handeln.

---

*Literatur*

*Hilarion Petzold: Das Korrespondenzmodell in der Integrativen Agogik, in: Integrative Therapie, Paderborn 1978.*

*Ruth Cohn: Das Thema als Mittelpunkt interaktioneller Gruppen, in: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion, 10. Auflage, Stuttgart 1991.*

*Hermann Schmitz: Der unerschöpfliche Gegenstand, Bonn 1990.*

---

© 1994 HARVARD BUSINESS manager.

**© Harvard Businessmanager 1994**

**Alle Rechte vorbehalten.**

**Vervielfältigung nur mit Genehmigung der  
manager magazin Verlagsgesellschaft mbH.**