

Michel Eggebrecht

# **Was, wenn sich mein Team gar nicht entwickeln will?**

Herausforderungen  
für Teamentwickler und  
Führungskräfte

2024

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Dr. h. c. Rolf Arnold (Kaiserslautern)  
Prof. Dr. Dirk Baecker (Dresden)  
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)  
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)  
Dr. Barbara Heitger (Wien)  
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)  
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)  
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)  
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)  
Dr. Roswita Königswieser (Wien)  
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)  
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)  
Tom Levold (Köln)  
Dr. Kurt Ludewig (Münster)  
Dr. Burkhard Peter (München)  
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)  
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)  
Dr. Rüdiger Retzlaff (Heidelberg)

Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)  
Dr. Wilhelm Rothhaus (Bergheim bei Köln)  
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)  
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)  
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)  
Jakob R. Schneider (München)  
Prof. Dr. Jochen Schweitzer † (Heidelberg)  
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)  
Dr. Therese Steiner (Embrach)  
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin † (Heidelberg)  
Karsten Trebesch (Dallgow-Döberitz)  
Bernhard Trenkle (Roitweil)  
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)  
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)  
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)  
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)  
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)  
Prof. Dr. Jan V. Wirth (Meerbusch)

Themenreihe »Management und Organisationsberatung«

hrsg. von Torsten Groth

Reihengestaltung: Uwe Göbel

Umschlaggestaltung: B. Charlotte Ulrich

Umschlagfoto: © Joshua – stock.adobe.com

Redaktion: Markus Pohlmann

Satz: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten

Printed in Germany

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck



Erste Auflage, 2024

ISBN 978-3-8497-0543-5 (Printausgabe)

ISBN 978-3-8497-8505-5 (ePUB)

© 2024 Carl-Auer-Systeme Verlag

und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren  
und zum Verlag finden Sie unter: <https://www.carl-auer.de/>  
Dort können Sie auch unseren Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH

Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg

Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22

[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

# Inhalt

|                                                                                                 |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Einleitung .....</b>                                                                         | <b>9</b>  |
| <b>1 Grundlagen: Das Team, der Teamentwickler und die Organisation .....</b>                    | <b>13</b> |
| 1.1 Braucht es überhaupt Teamarbeit? .....                                                      | 13        |
| Was ist ein Team? .....                                                                         | 14        |
| Wann sind Teams sinnvoll? .....                                                                 | 14        |
| Wann sind Teams nicht sinnvoll? .....                                                           | 15        |
| 1.2 Ich soll das Team entwickeln. Was bedeutet das? .....                                       | 16        |
| 1.3 Die Organisation als Umwelt des Teams:<br>Freundin oder Feindin? .....                      | 21        |
| <b>2 Die passende Haltung des Teamentwicklers .....</b>                                         | <b>24</b> |
| 2.1 Ist es mein Job, die Teammitglieder beziehungsweise<br>deren Mindset zu verändern? .....    | 24        |
| Lassen sich Mindsets verändern? .....                                                           | 26        |
| 2.2 Wenn ich die Menschen nicht verändern soll, was dann? .....                                 | 27        |
| Ein Spiel besteht aus den Spielregeln und nicht aus den Spielern ...                            | 27        |
| Verschiedene Teams bilden unterschiedliche Regeln aus .....                                     | 28        |
| Wie Teamregeln entstehen .....                                                                  | 30        |
| Vor- und Nachteile von Regeln im Team .....                                                     | 31        |
| Was bedeutet das für Teamentwickler? .....                                                      | 33        |
| 2.3 Fördern und fordern: Wie direktiv darf und soll ich<br>als Teamentwickler sein? .....       | 34        |
| 2.4 Es heißt, die Lösung liege bereits im Team.<br>Gilt das immer? .....                        | 37        |
| 2.5 Stehe ich auf der Seite des Teams oder auf der Seite<br>der Organisation? .....             | 41        |
| Offenheit gegenüber dem Team .....                                                              | 42        |
| Offenheit gegenüber dem Management .....                                                        | 43        |
| <b>3 Die Anfangsphase einer Teamentwicklung:<br/>Anschluss finden und Weichen stellen .....</b> | <b>45</b> |
| 3.1 Worauf sollte ich für einen guten ersten Eindruck<br>beim Team unbedingt achten? .....      | 45        |

|          |                                                                                                       |           |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
|          | »Hoffentlich will der nicht verändern, was gut ist« .....                                             | 48        |
|          | »Hoffentlich versteht der, dass wir noch andere Sachen<br>zu tun haben« .....                         | 49        |
|          | »Hoffentlich kann der auch mit den schwierigen Themen<br>umgehen« .....                               | 50        |
| 3.2      | Wie stelle ich in der Anfangsphase die richtigen<br>Weichen für die Arbeit am Team? .....             | 51        |
| 3.3      | Ist es bereits zu spät, wenn ich einen guten Anfang<br>mit dem Team verpasst habe? .....              | 55        |
| 3.4      | Was tun, wenn sich das Team gar nicht entwickeln will? .....                                          | 58        |
|          | Ansatzpunkte im Team .....                                                                            | 59        |
|          | Nachdruck vonseiten des Managements .....                                                             | 61        |
|          | Den Auftrag abbrechen .....                                                                           | 64        |
| <b>4</b> | <b>Den Auftrag klären .....</b>                                                                       | <b>66</b> |
| 4.1      | Wozu brauche ich eine Auftragsklärung? .....                                                          | 67        |
| 4.2      | Worauf sollte ich im Rahmen der Auftragsklärung<br>schauen? .....                                     | 70        |
|          | Mit dem Auftragsklärungskompass einen Überblick<br>über das Anliegen erhalten .....                   | 71        |
|          | Fragen, um Hinweise zur Anschlussfähigkeit zu erhalten .....                                          | 76        |
| 4.3      | Wann sollte ich einen Auftrag ablehnen? .....                                                         | 79        |
| <b>5</b> | <b>Themen und Ziele der Teamentwicklung .....</b>                                                     | <b>82</b> |
| 5.1      | Brauchen Teams Teamentwicklungsziele? .....                                                           | 83        |
| 5.2      | Wir haben zwar Teamentwicklungsziele, aber<br>niemand orientiert sich daran. Wie kann das sein? ..... | 87        |
|          | Ziele dürfen nicht zu allgemein formuliert sein .....                                                 | 89        |
|          | Ziele dürfen nicht zu konkret formuliert sein .....                                                   | 89        |
| 5.3      | Kann und sollte das Management Teamentwicklungsziele<br>vorgeben? .....                               | 91        |
| 5.4      | Was tun, wenn ich nicht weiß, woran ich mit dem<br>Team arbeiten soll? .....                          | 94        |
| <b>6</b> | <b>Für Veränderung sorgen .....</b>                                                                   | <b>98</b> |
| 6.1      | Wie finden wir die wahre Ursache, um nicht nur an<br>Symptomen herumzudoktern? .....                  | 99        |
| 6.2      | Unsere Maßnahmen versanden – Wie lassen sich neue<br>Verhaltensweisen im Team verankern? .....        | 101       |

|                                                                                                     |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Phase 1: Wahl .....                                                                                 | 102        |
| Phase 2: Erprobung .....                                                                            | 104        |
| Phase 3: Reflexion .....                                                                            | 105        |
| 6.3 Wie beeinflusse ich die weichen Faktoren? .....                                                 | 107        |
| 6.4 Mein Team meckert über Dinge, die es ohnehin<br>nicht ändern kann. Wie gehe ich damit um? ..... | 111        |
| <b>7 Das Zwischenmenschliche im Blick behalten .....</b>                                            | <b>113</b> |
| 7.1 Was tun, wenn die Teammitglieder untereinander<br>nicht auf Augenhöhe sind? .....               | 113        |
| Teams bilden informelle Hierarchien aus .....                                                       | 114        |
| Ist die informelle Hierarchie ein Problem? .....                                                    | 115        |
| Wie beeinflusse ich die informelle Hierarchie eines Teams? .....                                    | 117        |
| 7.2 Sollen schwierige Themen immer offen angesprochen<br>werden? .....                              | 119        |
| Teamreflexivität und Teamleistung .....                                                             | 119        |
| Teams reden nicht offen über alles ... ..                                                           | 119        |
| ... und das nicht ohne Grund .....                                                                  | 120        |
| Wann wird die Art des Umgangs mit Konflikten ungesund? .....                                        | 120        |
| Versuche ich als Teamentwickler Tabus zu brechen? .....                                             | 122        |
| 7.3 Die psychologische Sicherheit im Team ist gering.<br>Was kann ich tun? .....                    | 123        |
| Wie lässt sich psychologische Sicherheit gezielt fördern? .....                                     | 125        |
| 7.4 Was tun, wenn »schwierige« Kollegen das Klima belasten? ...                                     | 128        |
| 7.5 Braucht mein Team eine Mediation? .....                                                         | 132        |
| Mediation als Chance begreifen .....                                                                | 133        |
| <b>8 Selbststeuerung fördern .....</b>                                                              | <b>136</b> |
| 8.1 Brauchen wir jemanden, der sagt, wo es langgeht? .....                                          | 137        |
| 8.2 Was tun, wenn mein Team die einfachsten<br>Abstimmungen nicht hinbekommt? .....                 | 140        |
| 8.3 Mein Team übernimmt keine Verantwortung.<br>Was soll ich tun? .....                             | 143        |
| 8.4 Sind gemeinsame Entscheidungen immer besser? .....                                              | 147        |
| Gruppenentscheidungen sind sinnvoll, ... ..                                                         | 147        |
| Werden Ideen ausgesprochen und Informationen geteilt? .....                                         | 150        |
| 8.5 Wie sollte in Teams entschieden werden? .....                                                   | 152        |
| Entscheidungsprozesskriterien .....                                                                 | 153        |
| Wie entscheiden Teams darüber, wie entschieden wird? .....                                          | 156        |

|           |                                                                                                                      |            |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 8.6       | Was tun, wenn mein Team keine Entscheidungen trifft? .....                                                           | 158        |
|           | <i>Aushalten von Unsicherheit .....</i>                                                                              | 159        |
|           | <i>Entscheidungsbefugnisse .....</i>                                                                                 | 159        |
| <b>9</b>  | <b>Auf Umfeld und Rahmenbedingungen des Teams einwirken ...</b>                                                      | <b>161</b> |
| 9.1       | Was tun, wenn die Zusammenarbeit mit umliegenden Teams oder Abteilungen hakt? .....                                  | 161        |
| 9.2       | Soll ich mein Team gegen übergriffige Manager abschirmen? .....                                                      | 165        |
|           | <i>Ein paar Gedanken zu Vertrauen und Kontrolle .....</i>                                                            | 168        |
| 9.3       | Das Team ist orientierungslos: Was tun, wenn der Auftrag des Teams oder dessen Gestaltungsspielraum unklar ist? .... | 169        |
| 9.4       | Mein Team steht enorm unter Zeitdruck. Was soll ich tun? ..                                                          | 171        |
| 9.5       | Das Team wächst und wächst. Sind wir nicht langsam zu groß? .....                                                    | 174        |
| <b>10</b> | <b>Das Ende in Sicht .....</b>                                                                                       | <b>178</b> |
| 10.1      | Das Ende des Projekts ist in Sicht. Was bedeutet das für die letzten Wochen der Teamentwicklung? .....               | 178        |
| 10.2      | Wann sollte der Teamentwickler das Team verlassen? .....                                                             | 181        |
|           | <b>Anhang: Agile Grundbegriffe .....</b>                                                                             | <b>184</b> |
|           | <b>Literatur .....</b>                                                                                               | <b>187</b> |
|           | <b>Über den Autor .....</b>                                                                                          | <b>191</b> |

## 7 Das Zwischenmenschliche im Blick behalten

Jedes Team entwickelt eine einzigartige zwischenmenschliche Dynamik. So gehen die Teammitglieder verschiedener Teams mehr oder weniger offen miteinander um, es gibt mehr oder weniger häufig Konflikte, die dann je nach Team ganz unterschiedlich ausgetragen werden, und auch die informelle Hierarchie ist von Team zu Team unterschiedlich stark ausgeprägt. Aufgabe eines Teamentwicklers ist es, die zwischenmenschliche Dynamik des Teams im Auge zu behalten und bei Problemen einzugreifen, also zu versuchen, diese Dynamik zu beeinflussen. Häufig sind zwischenmenschliche Probleme, gerade für temporäre Teamentwickler, überhaupt erst Anlass für die Teamentwicklung.

Die theoretische Anzahl potenzieller und zwischenmenschlich herausfordernder Situationen für Teamentwickler ist unbegrenzt. Daher ist es nicht möglich, das Thema in diesem (oder in irgendeinem) Buch abschließend zu behandeln. Im Folgenden beleuchte ich fünf Fragen, die wahrscheinlich zu den häufigsten Herausforderungen gehören, mit denen Teamentwickler im Laufe ihrer Karriere konfrontiert sind:

Wir beginnen mit der Frage, was es bedeutet und was sich tun lässt, wenn sich die Teammitglieder untereinander nicht auf Augenhöhe befinden (Kap. 7.1). Anschließend fragen wir uns, wann schwierige Themen im Team angesprochen werden sollten und wann nicht (Kap. 7.2). Danach betrachten wir zwei besonders herausfordernde Szenarien: Die psychologische Sicherheit im Team ist gering ausgeprägt (Kap. 7.3), und einzelne »schwierige« Teammitglieder vergiften das Klima im Team (Kap. 7.4). Schließlich beschäftigen wir uns mit der Frage, wann ein Team eine Mediation benötigt (Kap. 7.5).

### 7.1 Was tun, wenn die Teammitglieder untereinander nicht auf Augenhöhe sind?

*Gedanken eines Teamentwicklers:* Sandra und Jan nehmen in der Diskussion immer am meisten Raum ein. Wenn andere unterbrochen werden, lässt das Team die beiden in Ruhe ausreden. Es scheint, als sei ihr Wort wichtiger. Wenn das Management

einen Termin einstellt und wir als Team einen Vertreter schicken sollen, nimmt immer einer der beiden teil. Und das ganz selbstverständlich. Obwohl alle formal gleichgestellt sind, fühlt es sich hier im Team nicht wie Augenhöhe an. Sollte ich das als Teamentwickler so hinnehmen? Oder muss ich da was machen? Wenn ja, wie?

Ob Teammitglieder einander auf Augenhöhe begegnen sollten, hängt ganz davon ab, was man mit Augenhöhe meint. Sollten die Teammitglieder respektvoll miteinander umgehen? Ja, natürlich! Aber sollte das Wort aller immer auch gleich viel Gewicht erhalten? Nicht unbedingt. Bevor wir uns anschauen, wieso das so ist, werfen wir einen Blick in die Arbeitsrealität von Teams.

### **Teams bilden informelle Hierarchien aus**

Ob man will oder nicht, so wie sich Normen und Rollen zwangsläufig in jedem Team ausbilden, entsteht auch eine mehr oder minder stark ausgeprägte informelle Hierarchie. Wer Teams von außen beobachtet, stellt fest, dass ...

- die Teammitglieder unterschiedlich viel Raum in den Diskussionen einnehmen
- einige früher und öfter unterbrochen werden als andere
- manche bei allen wichtigen Themen selbstverständlich eingebunden werden und andere nicht
- das Team in Abwesenheit einiger Teammitglieder Entscheidungen vertagt, bis sie aus dem Urlaub zurück sind
- die Meinungen bestimmter Teammitglieder regelmäßig mehr Zustimmung erhalten
- einige Teammitglieder zähe Diskussionen mit einem Machtwort (»Jetzt lasst uns das mal so machen«) beenden können
- einige Teammitglieder immer an den wichtigen Runden mit dem Management teilnehmen und andere nie
- ...

Ein Team entscheidet nicht explizit: »Peter darf man öfter unterbrechen als Sabine.« Informelle Hierarchien bilden sich unbewusst und implizit aus. Wie eine informelle Hierarchie entstanden ist, kann nie

klar rekonstruiert werden. Sogenannte *Statusmerkmale* beeinflussen in der ersten Phase eines Teams die Entstehung der informellen Hierarchie: Wer bringt wie viel Erfahrung mit? Welche Qualifikation? Wer strahlt Seniorität aus? Aber auch *diffuse Statusmerkmale* wie Geschlecht, Alter, Körpergröße und die Tiefe der Stimme beeinflussen die erste Statuszuschreibung der einzelnen Teammitglieder (Nijstad u. Van Knippenberg 2014, S. 462). Je nach Zusammensetzung des Teams sowie gesellschaftlichem und unternehmenskulturellem Kontext fallen unterschiedliche Statusmerkmale mehr oder weniger stark ins Gewicht (Edding 2009a, S. 73).

Aus diesen anfänglichen Statuszuschreibungen heraus bildet sich eine informelle Hierarchie, die sich dann oft selbstverstärkend stabilisiert. Wer viel Raum bekommt, wird zunehmend sicherer und bringt sich noch öfter ein. Wer hingegen merkt, dass sein Wort nur wenig Gewicht erhält, wird vorsichtiger und bleibt mehr und mehr im Hintergrund. Einmal entstandene informelle Hierarchien sind (ähnlich wie Rollen und Normen) recht stabil, aber trotzdem nicht für immer und ewig in Stein gemeißelt. Wer für die anderen sichtbar an Kompetenz aufbaut, dessen Wortbeiträge werden möglicherweise auch zunehmend stärker gewichtet.

Im Gegensatz zu Normen und Rollen ist die informelle Hierarchie innerhalb eines Teams ungleich schwieriger zu besprechen. Über Teamregeln wie eine suboptimale Meetingagenda (»Müssen wir wirklich immer mit einem Warm-up beginnen?«) lässt sich einfacher diskutieren als über unterschiedliche Kompetenzzuschreibungen. So würde wohl kaum ein Team sagen: »Lieber Klaus, wir glauben nicht, dass deine Beiträge bei unseren Entscheidungen wirklich relevant sind, deswegen würden wir sie gerne auch weiterhin ohne dich treffen wollen.« Die schwierige Besprechbarkeit trägt zu einer hohen Stabilität der informellen Hierarchie bei.

### **Ist die informelle Hierarchie ein Problem?**

Die große Gefahr informeller Hierarchie besteht darin, dass sich Teammitglieder aus dem Teamgeschehen zurücknehmen. Möglicherweise sprechen sie hilfreiche Beiträge nicht aus. (»Die hören doch eh nicht auf das, was ich sage. Warum sollte ich mich also einbringen?«) Womöglich wird das Mitdenken eingestellt. (»Sandra und Jan haben sich doch insgeheim schon längst entschieden, und daran werde ich auch nichts ändern...«) Wenn die Teammitglieder ihre Gedanken

nicht einbringen und keine gemeinsame Verantwortung übernehmen, drängt sich die Frage auf: Wozu überhaupt Teamarbeit? Die informelle Hierarchie kann also zentrale Grundideen von Teamarbeit untergraben und damit zum Problem werden.

Wenn Mitarbeiter merken, dass ihr Wort weniger zählt als das der formal gleichrangigen Kollegen, oder sie bei bestimmten Themen ganz außen vor bleiben, führt das nicht selten zu Unmut. Wie sich dieser Unmut dann äußert, ist personen- und situationsabhängig. Während einige ihren Unmut herunterschlucken und sich in sich zurückziehen, andere heimlich Intrigen spinnen (»Wenn die sich schon rausnehmen, die Lorbeeren beim Management einzuheimsen, können die da auch mit falschen Zahlen auftreten ...«), suchen wieder andere die offene Konfrontation. Sollte Letzteres eintreten (»Das kann doch nicht sein, dass ihr das ohne mich entscheidet!!!«), wirkt das häufig nivellierend. Das empörte Teammitglied hat sich Gehör verschafft und wird in Zukunft nicht mehr so einfach umgangen.

Eine ausgeprägte informelle Hierarchie birgt also immer auch ein Konfliktpotenzial. Die Betonung liegt auf *Potenzial*, denn manchmal wird die informelle Hierarchie schlicht und einfach von allen akzeptiert.

Obwohl sie dazu führen kann, dass Teammitglieder sich aus der Verantwortung ziehen, den Kopf ausschalten oder Konflikte vom Zaun brechen, ist die informelle Hierarchie nicht zwangsläufig schlecht. Im Gegenteil: Sie hat sogar wichtige Funktionen. Während beispielsweise Peter für Option A plädiert, tritt Sandra für Alternative B ein. Erhalten beide Sichtweisen gleich viel Zustimmung, und können Sandra und Darius sich inhaltlich nicht einigen, entsteht eine Pattsituation. Informelle Hierarchie kann dabei helfen, diese aufzulösen. Sie kann dazu führen, dass Peter am Ende doch nachgibt. Gegebenenfalls positioniert sich auch der Rest des Teams entsprechend der informellen Hierarchie, weil die Betroffenen dem Wort von Sandra mehr Gewicht zuschreiben. Weil eine zentrale Funktion der formalen Hierarchie darin besteht, Pattsituationen aufzulösen (Simon 1945, S. 168), trägt sie häufig dazu bei, dass es weitergeht. Das Team bleibt handlungsfähig.

Zudem beschleunigt die informelle Hierarchie Diskussionen und Entscheidungsprozesse. Wenn Sandra ein Machtwort spricht (»Kommt, lasst uns B machen«) und das akzeptiert wird, ist die Diskussion vorbei. Wenn ein paar Teammitglieder im kleinen Kreis ent-

scheiden und der Rest des Teams die Entscheidung mitträgt, ist viel Zeit gespart worden. Alles mit allen bis zum Ende auszudiskutieren, ist nicht immer notwendig und sinnvoll.

Informelle Hierarchie ist also pauschal weder gut noch schlecht. Sie birgt Chancen und Risiken. Als Teamentwickler behalte ich die informelle Hierarchie im Blick und beleuchte ihre Auswirkungen: Führt sie in diesem Team dazu, dass sich Teammitglieder (zu stark) aus der Verantwortung ziehen? Denken noch alle mit und bringen ihre Gedanken ein? Entstehen zehrende Machtkonflikte? Beschleunigt die informelle Hierarchie Entscheidungsprozesse angemessen? Wo ist sie hilfreich, weil sie Pattsituationen auflöst?

Die informelle Hierarchie passt bestenfalls zu den Kompetenzen der Teammitglieder: Bei Datenbankthemen hat Achim als Experte für Datenbanken das letzte Wort. Wenn es um fachliche Prozesse geht, hört das Team vor allem auf Sandra und Jan, weil die beiden dort viel Erfahrung mitbringen. Im besten Fall gibt es im Team also nicht nur *eine* informelle Hierarchie, die Teammitglieder dauerhaft und themenunabhängig in eine Statusordnung reiht, sondern mehrere, die jeweils abhängig vom im Fokus stehenden Thema zum Tragen kommen.

### **Wie beeinflusse ich die informelle Hierarchie eines Teams?**

Wer zur Einschätzung gelangt, dass die informelle Hierarchie eines Teams zu Problemen führt, kann versuchen, sie zu beeinflussen. Gegebenenfalls lässt sich an entscheidbaren Teamregeln (Kap. 2.2) ansetzen, die sich auf die informelle Hierarchie auswirken: Wenn ab sofort Jonas der feste Ansprechpartner für einen Stakeholder ist, erhält er gegenüber seinen Kollegen möglicherweise einen Informationsvorsprung, der dazu führt, dass sein Wort mehr Gewicht erhält. Werden bei wichtigen Entscheidungen zunächst Pro- und Kontra-Argumente auf Karteikärtchen geschrieben und präsentieren danach alle Teammitglieder der Reihe nach ihre Gedanken, führt dies zu einer Angleichung der Redebeiträge. Die Teilnahme an der monatlichen Managementrunde könnte ggf. zwischen den Teammitgliedern rollieren. Teamentwickler können also versuchen, Teamregeln zu etablieren (oder bestehende Teamregeln anzupassen/aufzulösen), um auf die informelle Hierarchie Einfluss zu nehmen.

Wer als Teamentwickler weiß, dass die bestehende informelle Hierarchie bei einigen Teammitgliedern zu Unmut führt, kann dies als Chance für eine Veränderung betrachten. Wie oben bereits angemerkt,

nivelliert eine Konfrontation (im Sinne von »Ihr nehmt mich/uns nicht ernst!«) nicht selten die informelle Hierarchie. Teamentwickler könnten einzelne Teammitglieder dazu ermuntern, ihren Unmut zu äußern.

Manchmal hilft es, dem Team die eigenen Beobachtungen und Hypothesen in Bezug auf die informelle Hierarchie darzulegen. Dabei sollten Teamentwickler, um unnötige Kränkungen zu vermeiden, nicht auf generelle Statusunterschiede hinweisen (»In der informellen Hierarchie im Team sehe ich dich ganz unten«), sondern an spezifischen Aspekten ansetzen. Beispiel: »Irgendwie hat es sich hier im Team so eingependelt, dass beim Thema X nur Sandra und Jan diskutieren. Alle anderen erlebe ich passiv. Einige haben heute gar nichts dazu gesagt, obwohl ihr doch bestimmt alle eine Meinung dazu habt!? Wieso ist das so?« oder »Wie kommt es eigentlich, dass immer Sandra und Jan die Teamergebnisse dem Management präsentieren?« Was so eine Intervention im Team auslöst, lässt sich im Vorfeld nicht absehen. Möglicherweise setzt man aber eine Diskussion in Gang, die die informelle Hierarchie ins Wanken bringt oder zumindest in bestimmten Aspekten beeinflusst. (»Ja, ich finde es unfair und würde auch gern mal beim Termin mit dem Management dabei sein.« »Ehrlich gesagt, habe ich dreimal angesetzt, um meine Meinung zu sagen. Aber Jan und Sandra lassen überhaupt keinen Raum dafür. Dann habe ich mich ausgeklinkt.«.

Werden Aspekte angefasst, die die informelle Hierarchie berühren, ist immer mit emotionaler Betroffenheit zu rechnen. Schließlich wird eine Orientierung stiftende Ordnung inklusive der Verteilung von Einflussmöglichkeiten infrage gestellt.

### **Fazit**

In Teams bildet sich immer eine mehr oder weniger stark ausgeprägte informelle Hierarchie aus. Das ist weder zu verhindern noch grundsätzlich schlecht. Die informelle Hierarchie kann Entscheidungsprozesse beschleunigen und Pattsituationen auflösen. Sie kann aber auch Mitdenken und Verantwortungsübernahme der Teammitglieder verhindern oder destruktive Machtkonflikte schüren und sich damit stark auf die Leistung des Teams und die Zufriedenheit der Teammitglieder auswirken. Teamentwickler sollten diese Auswirkungen gut im Blick behalten und gegebenenfalls versuchen, auf die informelle Hierarchie einzuwirken.

## 7.2 Sollen schwierige Themen immer offen angesprochen werden?

*Gedanken eines Teamentwicklers:* Der Humor von Torben sei merkwürdig, höre ich ein Teammitglied zum anderen sagen. Als Sabine sich bereit erklärt, am Gespräch mit dem Bewerber teilzunehmen, verdrehen einige Kollegen genervt die Augen. Und dass der perfektionistische Arnold sich um das neue Projekt kümmert, scheint auch nicht allen zu schmecken. Aussprechen tut aber niemand etwas. Als Teamentwickler bekomme ich so einiges mit. Oft hinter geschlossener Tür. Soll ich dafür sorgen, dass die Punkte offen miteinander geklärt werden? Schließlich sollen gute Teams doch offen über alles reden können, oder etwa nicht!?

### Teamreflexivität und Teamleistung

So viel vorab: Grundsätzlich sollten Teams in der Lage sein, ihre Arbeit im gemeinsamen Gespräch zu reflektieren. Die Forschung attestiert signifikante Zusammenhänge zwischen Teamreflexivität und Teamleistung (Schippers, Den Hartog a. Koopmann 2007; Konradt et al. 2016). Gute Teams können offen darüber reden, welche Arbeitsmethoden bei ihnen gut funktionieren, was sie aus früheren Erfahrungen lernen und wie sie sich effektiver absprechen. So bewältigen sie schwierige Aufgaben leichter und passen sich besser an neue Anforderungen an. Daher besteht eine Kernaufgabe von Teamentwicklern darin, gute Reflexionsräume im Team zu schaffen. Das gilt vor allem für Teams, die komplexe und wenig standardisierbare Aufgaben zu erledigen haben. Damit Teams von gemeinsamer Reflexion profitieren, müssen die Teammitglieder durch die Art der Aufgabe dazu gezwungen sein, miteinander zu kooperieren (Tjosvold, Tang a. West 2004). Können die Teammitglieder dagegen ihre Aufgaben unabhängig voneinander erledigen, ist gemeinsame Reflexion im Team weniger bedeutsam.

### Teams reden nicht offen über alles ...

Viele Teams behaupten von sich, offen über alles sprechen zu können. Wer dann genau hinschaut, stellt fest, dass das nicht stimmt. Teams reden nicht über alles. Zumindest nicht offen. Aufgrund der drängenden Deadline sollte der perfektionistische Teamkollege das

eilende Projekt besser nicht übernehmen, und die oft forsch auftretende Kollegin sollte im Bewerbungsgespräch besser nicht dabei sein, weil sie den Kandidaten abschrecken könnte. Offen aussprechen tut dies jedoch keiner. Vieles von dem, was Teammitgliedern negativ auffällt, behalten diese still und heimlich für sich. Schwierige Themen werden oft, wenn überhaupt, nur hinter geschlossener Tür zwischen Gleichgesinnten besprochen. Wenngleich Herunterschlucken und Tuscheln auf der Hinterbühne nicht zum (Selbst-)Bild eines guten Teams gehört, ist es Realität und findet in allen Teams mehr oder weniger stark ausgeprägt statt.

### **... und das nicht ohne Grund**

Wenn etwas nicht offen thematisiert wird, hat das Gründe. Zumeist wird sozialer Sprengstoff vermutet. Dem neuen Kollegen guten Humor abzusprechen, könnte ihn kränken. Der forschenden Kollegin beizubringen, besser nicht an Bewerbungsgesprächen teilzunehmen, könnte zu einer unangenehmen Spannung führen, und wie der Kollege reagiert, wenn man ihm Perfektionismus rückmeldet, ist ungewiss. Es lässt sich nicht vorhersehen, was passiert. Das macht es so schwierig.

Niemand will einen Konflikt vom Zaun brechen, und das ist durchaus rational: Beziehungskonflikte wirken sich, so sind sich die Forschenden inzwischen ziemlich einig, negativ auf die Teamarbeit aus (Edding 2009a, S. 66 f.). Sie führen zu geringerer Leistung, längerer Abwesenheit, weniger Engagement und niedrigerer Arbeitszufriedenheit. Wenn Teammitglieder Ärger herunterschlucken oder schwierige Rückmeldungen für sich behalten oder sich nur auf der Hinterbühne Luft verschaffen, schützt das die Ruhe des Teams, zumindest vorerst. Das Nichtansprechen schwieriger Themen kann also als positive Leistung der Teammitglieder verstanden werden. Um den Teamfrieden zu schützen, fragen sich die Beteiligten: Was kann ich aushalten und erst einmal für mich behalten? Nicht immer muss alles angesprochen werden. Wir alle haben schon erlebt, dass sich einige Dinge von ganz allein erledigen oder sich manchmal die eigene Sicht auf ein Problem verändert und es dadurch an Brisanz verliert.

### **Wann wird die Art des Umgangs mit Konflikten ungesund?**

Bei der Untersuchung von Problemlöseteams zeigt sich eine umgekehrt U-förmige Abhängigkeit zwischen Konfliktvermeidung und of-

fensiver Konfliktaustragung auf der einen Seite und der Teamleistung auf der anderen Seite (Abb. 4; Stempfle 2005, S. 67). Für hohe Teamleistungen sollten also weder alle Spannungen offensiv angesprochen werden, noch dürfen alle Konflikte vermieden werden. Was innerlich zerreißt oder nachts nicht schlafen lässt, können Teammitglieder nicht dauerhaft in sich hineinfressen. Wer als Teamentwickler derartige Situationen vermutet, sollte für eine Klärung sorgen.

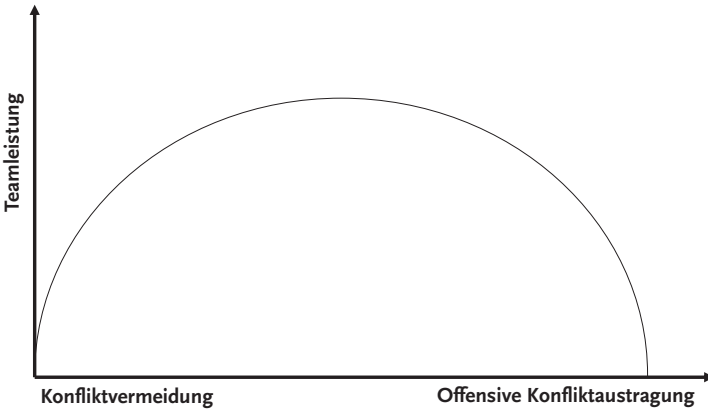


Abb. 4: Teamleistung in Abhängigkeit vom Konfliktverhalten von Teams

Manchmal wären gerade die nicht ausgesprochenen kritischen Rückmeldungen dazu in der Lage, das Team einen großen Schritt nach vorne zu befördern. So sind die wenigsten Teams in der Lage, offen über Leistungseinschätzungen zu sprechen. (»Ich glaube, Jonas wäre besser für die Kundenpräsentation geeignet als du, Henrik.«) Die eigenen Teamkollegen darin zu bewerten, wie sie ihre Aufgaben erfüllen, ist ein typisches *Tabu* (Schattenhofer 2009, S. 461 f.). Niemand soll sich unter formal gleichrangigen Teammitgliedern als Chef aufspielen.

Gleichzeitig liegen im offenen Austausch über Leistungseinschätzungen vielfältige *Entwicklungschancen*. Das einzelne Teammitglied bekommt Anregungen über potenzielle Lernfelder und das Team als Ganzes kann seine Teammitglieder je nach Stärken und Schwächen ziieldienlicher einsetzen. (»Ich bin dafür, dass Jonas das übernimmt, weil er ...«) Tabus schtzen Teams vor schwierigen Konflikten. Sie können das Team aber auch in ihrer Weiterentwicklung hindern.

### **Versuche ich als Teamentwickler, Tabus zu brechen?**

Ein Tabu zu erkennen, ist die erste Herausforderung. Danach gilt es einzuschätzen, wie es sich auf Leistung und Weiterentwicklung des Teams auswirkt. Viele Tabus sind aus Organisationsperspektive funktional. So wird beispielsweise das Thema Entlohnung meist tabuisiert, was Team und Organisation zumindest vor schwierigen Diskussionen schützt. (»Wieso bekommt der mehr als ich?«) Aus der Perspektive der Organisation kann es also durchaus hilfreich sein, dass über bestimmte Themen nicht gesprochen wird.

Andersherum gibt es aber auch Tabus, die kritisch zu bewerten sind – zum Beispiel das oben beschriebene Tabu, über Leistungseinschätzungen zu sprechen. Selbstgesteuerte Teams sollten in der Lage sein, kritische Leistungsrückmeldungen untereinander auszutauschen. Kann in einem Team nicht ausgesprochen werden, dass Julia für die wichtige Kundenpräsentation besser geeignet ist als Klaus und sie die Präsentation deswegen übernehmen soll, ist das ein Problem.

Als Teamentwickler kann man versuchen, *Leistungseinschätzungen besprechbar zu machen*. Anstatt aber sofort alle schwierigen Rückmeldungen schonungslos auf den Tisch zu heben, ist hier Fingerspitzengefühl angebracht. Ein mögliches Vorgehen kann folgendermaßen aussehen: »Weil die anstehende Präsentation so wichtig ist, sollte sie von jemandem übernommen werden, von dem wir denken, dass er oder sie die Aufgabe richtig gut machen wird. Ich schlage vor, dass alle gleich der Reihe nach eine Kollegin oder einen Kollegen für diese Aufgabe nominieren und kurz erläutern, warum sie ihn oder sie für eine gute Wahl halten. Dann fragen wir die Nominierten, ob sie diese Aufgabe übernehmen würden, und falls dann mehrere Kandidaten zur Verfügung stehen, stimmen wir zwischen diesen ab. Passt dieses Vorgehen für euch?«

Mit diesem *Nominierungsverfahren* werden Leistungseinschätzungen relativ dezent thematisiert. Es steht nicht im Vordergrund, wer ungeeignet ist, sondern wer sich besonders gut für die entsprechende Aufgabe eignet. Trotzdem entstehen bei Nicht-Nominierten möglicherweise Fragezeichen oder Selbstzweifel. (Wieso hat mich niemand nominiert? Trauen mir die anderen die Aufgabe nicht zu?) Es kann hilfreich sein, im Anschluss noch mal in die Runde zu fragen: »Wie war das jetzt für euch? Wie geht es euch damit? Wie geht es den Nicht-Nominierten?« Manchmal ergibt sich dann aus einer Rückmeldung (»Mich wundert schon, dass mich niemand vorgeschlagen hat.«) ein wertvolles Feedback für den enttäuschten Teamkollegen: »Also ich

halte dich für sehr eloquent. Das sehe ich als eine Stärke von dir. Aber ich hatte zuletzt das Gefühl, dass du Kunden gegen die Wand redest ...« Solche Diskussionen bringen Teams und ihre Mitglieder häufig voran, auch wenn sie manchmal schmerzhaft sind. Wenn Teamentwickler es schaffen, leistungsbezogenes Feedback im Team besprechbar zu machen, leisten sie einen großen Beitrag fürs Team.

#### **Fazit**

Teams, die in der Lage sind, ihre Zusammenarbeit gemeinsam zu reflektieren und schwierige Aspekte miteinander zu besprechen, erzielen höhere Leistungen. Gleichzeitig gilt aber: Wer immer offen ist, ist nicht ganz dicht. Nicht alles, was im Raum steht, soll und muss besprochen werden. Manchmal schützt es den Teamfrieden, wenn die Teammitglieder etwas für sich behalten. Daher sollten Teamentwickler nicht alles, was sie mitbekommen, auf den Tisch legen, um es im Team zu klären.

Kritisch wird es, wenn Mitarbeiter mit Bauchschmerzen zur Arbeit kommen oder nachts wach liegen. Spätestens dann ist eine Klärung fällig. Auch aus der Perspektive der Organisation gilt es, immer wieder schwierige Themen zu besprechen. Wenn im Team beispielsweise nicht offen über Leistungseinschätzungen gesprochen werden kann, wirkt sich das negativ auf die Entscheidungen des Teams aus. (Dann lassen wir die Kundenpräsentation halt Klaus machen. Auch wenn er dafür eigentlich nicht geeignet ist ...)

### **7.3 Die psychologische Sicherheit im Team ist gering. Was kann ich tun?**

*Gedanken eines Teamentwicklers:* Nach einem Teamtermin bekomme ich oft Anrufe von Teammitgliedern. Sie finden die getroffene Entscheidung nicht so gut und hätten eine ganz andere Idee gehabt. Wenn ich dann frage, warum sie das nicht im Team angesprochen haben, höre ich Sätze wie »Dann hätte sich Dominik wieder aufgeregt« oder »Naja, am Ende wissen es die anderen ja doch besser«. Ich wundere mich auch immer wieder, dass Teammitglieder bei inhaltlichen Problemen bei ihren Kollegen keine Hilfe suchen. Manchmal scheint es, als würden sie den Kontakt untereinander meiden. Da stimmt doch was nicht.