

# Teams sind keine Gruppen!

Olaf Geramanis

»11 Freunde müsst Ihr sein«

Sepp Herberger – ursprünglich von Richard Girulatis 1920

Wenn es um das Thema Motivation in Organisationen geht, gibt es viele Ideen. Eine davon lautet: Wenn es dem Team gelingt, formale, informale und freundschaftliche Erwartungen zu verknüpfen, so schafft dies nicht nur eine hohe Zufriedenheit der Mitarbeitenden, sondern dient zugleich der organisationalen Leistungssteigerung. Begriffe wie »Teamness«, »Hochleistungsteams« oder »Collaboration« zeugen davon. In diesen und vergleichbaren Auslegungen findet allerdings eine systematische Verwechslung von Gruppe und Team statt. Wer als Führungskraft die Unterschiede von Gruppe und Team klarer vor Augen hat, wird weniger Irritationen erzeugen und mehr erreichen.<sup>1</sup>

## Was ist ein Team?

Es wäre doch wunderbar, wenn sich in einem Team alle wahrnehmen, gegenseitig schätzen und ihre Stärken einbringen. Das Problematische ist nur, dass bei diesem Wunsch der Kontext der Organisation nicht ausreichend thematisiert wird. Teams sind Teil der Formalstruktur. Sie sind entweder dauerhaft in Organigrammen vermerkt, wie Serviceteams, teilautonome Fertigungs- oder Montageteams, oder befristet, wie Projektteams, Qualitätszirkel oder Steuerungskreise. Aufgrund ihrer Zweckorientierung haben sie spezifische und spezialisierte Rollenerwartungen an die Mitglieder und grenzen darüber deren Spielraum und Handlungsmöglichkeiten ein.

Eben dies macht eine Organisation zu etwas Rationalem. Sie muss nicht den »ganzen Menschen« berücksichtigen. Stefan Kühl nennt es die »doppelte Ignoranz moderner Organisationen«:<sup>2</sup> Eine Organisation kann außerorganisatorische Anforderungen des Mitglieds zurückweisen. Sie ist nicht verpflichtet, auf Familienprobleme Rücksicht zu nehmen. Zugleich muss aber auch das Mitglied über seine anderen Rollen nur insofern informieren, als sie Rückwirkungen auf die Mitgliedschaft betreffen. Ob man Teil eines spirituellen Zirkels ist, geht die Organisation nichts an. Die persönliche Kenntnis untereinander kann zwar sichtbar werden, formell muss sie es nicht.

»Teams sind Teil der Formalstruktur einer Organisation, also etwas Rationales. In Teams muss nicht der »ganze Mensch« berücksichtigt werden.«

Ein weiteres organisationales Kennzeichen von Teams betrifft die Mitgliedschaft. Diese ist zumeist nicht frei wählbar. Teams

unterliegen den Mechanismen der Rekrutierung. Ihre Rechte und Spielräume werden ihnen von hierarchisch übergeordneten Instanzen zugestanden. Ausscheidendes Personal muss und kann ersetzt werden, und die Führung wird durch spezifisch ausgewiesene Rollen wahrgenommen. Sowohl Kommunikation als auch Kooperation im Team sind durch die Organisation formell reglementiert. All dies sind Notwendigkeiten, die in ihrer Funktionalität allerdings weder motivieren noch emotionale Begeisterung auslösen.

## Was ist eine Gruppe und was nicht?

Es ist bereits die Schwäche der Gruppensoziologie der 1960er-Jahre, dass sie fast alle Interaktionsphänomene zu Gruppenphänomenen erklärt.<sup>3</sup> In der Folge hat die systemtheoretische Interaktionssoziologie umgekehrt alle Gruppenphänomene lediglich als wiederholte Interaktionen interpretiert.<sup>4</sup> Ebenso verkürzt wurde in der Forschung die Gruppe primär über die Anzahl ihrer Mitglieder definiert. Alle Systeme, in denen drei bis zwölf Personen miteinander kommunizieren, wurden als Gruppe bestimmt.

Kühl nennt vier Gründe, warum eine derartige Definition ungenügend ist:<sup>5</sup> (1) In den meisten sozialpsychologischen Untersuchungen herrscht die Vorstellung, dass sich aus einstündigen Experimenten mit einander unbekanntem Personen Aussagen über das Zusammenwirken in Gruppen treffen lassen. (2) Es wird nicht zwischen kurzfristiger Interaktion und längerfristiger Kooperation unterschieden. (3) Es wird nicht konsequent zwischen formalen Setzungen und Anforderungen sowie informellen Formen der Erwartungsbildung in Organisationen unterschieden. (4) Allein die Annahme, dass Organisationsmitglieder mit ähnlichen informellen Erwartungen zugleich ein näheres Interesse aneinander entwickeln, kann nicht vorausgesetzt werden.

Wenn wir systemtheoretisch die Gruppe definieren wollen, dann gilt es, nach einem spezifischen Sinnzusammenhang von Handlungen zu suchen. Nach Friedhelm Neidhardt ist eine Gruppe ein soziales System, dessen Sinnzusammenhang durch *unmittelbare und diffuse Mitgliederbeziehungen* sowie durch *relative Dauerhaftigkeit* bestimmt ist.<sup>6</sup>

## Persönliche Kommunikation als Kriterium der Selbstselektion

Diese Definition hebt sich deutlich von den formalen Teamkriterien ab. Es gilt zuvorderst eine »personale Orientierung«. Gruppen bestehen aus einem bestimmten, unverwechselbaren

ren Kreis von Mitgliedern, die sich gegenseitig kennen. Persönliche Kommunikation kann erwartet und sogar verlangt werden. Dies wiederum erfordert eine gute Personenkenntnis, damit man abschätzen kann, was die anderen verstehen und was nicht. Aufgrund dieser Unmittelbarkeit können Gruppen als »Face-to-Face-«, »Peer-« oder auch »Freundschaftsgruppen« bezeichnet werden. In ihnen ist »fast alles«, was eine Person betrifft, für Kommunikation zugänglich. Die Rollendefinition ist nicht kategorisch, sie bleibt diffus und bietet gerade dadurch den Mitgliedern vielfältige Selbstdarstellungsmöglichkeiten.

Das sind die Gründe, warum man in Gruppen legitimerweise die Erwartung hat, als »ganzer Mensch« mit all seinen Möglichkeiten wahrgenommen zu werden. Diejenigen, die sich als Personen ernst nehmen und direkten kommunikativen Zugang zueinander haben, erscheinen sich in sinnlich-konkreter Gestalt. Es ist diese personale Orientierung, welche die grundlegende Bedingung für ein starkes Wir-Gefühl ausmacht. Sie verleiht den affektiven Verhältnissen eine institutionelle Bedeutung, und hierin liegt die Quelle intrinsischer Motivation.

### Überdauernde Mitgliedschaft als Kriterium der Grenzbildung

In der Systemtheorie wird Mitgliedschaft als das zentrale Bestimmungsmerkmal von Organisationen angesehen. Organisationale Mitgliedschaft ist frei wählbar. Ist man einmal Mitglied, so hat man sich für die Dauer der Zugehörigkeit den Restriktionen zu beugen. Ansonsten droht Entlassung, wodurch wiederum konformes Verhalten konditioniert wird.

Auch Gruppen haben Bestand, indem sie die Zeit überdauern. Sie erschöpfen sich nicht in singulären Interaktionen, und man kann ihnen auch angehören, wenn man nicht bei jedem Treffen dabei ist. Aber im Gegensatz zu Organisationen fehlt Gruppen die Möglichkeit einer eindeutigen Mitgliedschaftszuweisung. Dadurch kann das Verhalten viel schwieriger normiert werden. Anders als in einem Team stellt sich im Freundeskreis immer wieder die Frage, wer »genau« dazugehört. Es gibt auch keine Verfahren, um Normen zu ändern oder entschiedene Erwartungen durchzusetzen. Man wird Mitglied, indem man regelmäßig an Interaktionen teilnimmt, sich dabei mit persönlichen Beiträgen einbringt und sich gleichzeitig als Empfänger persönlicher Beiträge anderer bewährt. Und wer neu hinzukommen möchte, darf die Zusammengehörigkeit und die persönliche Bezugnahme nicht zu sehr stören.

»Im Gegensatz zur Mitgliedschaft in einer Organisation fehlt Gruppen die Möglichkeit einer eindeutigen Mitgliedschaftszuweisung. Man wird Mitglied, indem man regelmäßig an Interaktionen teilnimmt.«

Eine solch personalisierte Mitgliedschaft verträgt nur bedingt wechselndes Personal. Dies beschränkt sowohl die Kompensa-

tionsfähigkeit von ausscheidenden Mitgliedern als auch die Aufnahmefähigkeit von Neuen. Fazit: Gruppen lassen sich kaum organisieren.

### Risiken der Vermischung

Es mag sich für Führungskräfte attraktiv anhören, die Kooperationsansprüche dadurch zu steigern, dass die Teammitglieder nicht nur kollegial, sondern auch freundschaftlich miteinander umgehen. Dennoch ist es mehr als nur definitorische Spitzfindigkeit, Team und Gruppe zu trennen. Auch wenn von jeher Mischformen existieren, sind Führungskräfte gut beraten, auch die Risiken zu kennen: Mitarbeitende werden zu recht vorsichtig, wenn eine zu freundschaftliche Gruppenkommunikation institutionalisiert werden soll.<sup>7</sup> Je mehr man zum persönlichen Gruppenmitglied wird, desto weniger kann man sich auf seine rationale Rolle als Organisationsmitglied zurückziehen. Es kann zu verschärften persönlichen Konfliktsituationen führen, wenn kritische Themen entweder tabuisiert werden, weil man seinen Freunden nicht wehtun will, oder Konflikte eskalieren emotional, weil diese nicht mehr nur als positions- und rollenbezogene, sondern als persönliche Konflikte begriffen werden.

Wie gesagt, innerhalb von zweckrationalen Organisationen gab es immer schon die zweckfreie personenorientierte Gruppe mit ihren emotionalen Nahbeziehungen.<sup>8</sup> In den »nutzlosen« Raucherecken oder Kaffeepausen steckte das Potenzial, sich personal zu orientieren und Zusammengehörigkeit zu erfahren. Wenn die Gruppe allerdings offiziell institutionalisiert werden soll, wird sie zu einer organisationalen Einheit und hört auf zu existieren. Wenn es formell heißt, »Elf Freude müsst Ihr sein!«, produziert die Organisation nicht mehr als einen performativen Widerspruch.

»Je mehr man zum persönlichen Gruppenmitglied wird, desto weniger kann man sich auf seine rationale Rolle als Organisationsmitglied zurückziehen.«

Gute Organisationen haben erkannt, dass teamförmige Konstellationen besser auf Komplexität, Vernetztheit von Aufgaben und Flexibilisierungsbedarf reagieren können, als hierarchische. Darüber hinaus verfügen sie über ein gruppendynamisches Wissen, dass Teams nicht nur in ökonomischer, sondern gerade auch in sozialer Hinsicht personenorientierte Spielräume benötigen, die es zu respektieren gilt und auf welche die Organisation keinen unmittelbaren Zugriff hat. Für die Führungskraft bedeutet dies, dass sie selbst ebenso wie ihr Team in einem unauflösbaren Spannungsfeld von Person und Rolle steht. Die Rollen im Team lassen sich organisieren und konzeptionell aufeinander abstimmen. Ob und wie die Personen diese Rollen bekleiden und sich motiviert darin wiederfinden, muss immer wieder aufs Neue sozial ausgehandelt werden – genau darin liegt zugleich auch die Chance persönlicher Motivation.

**Anmerkungen**

- 1 Dieser Text entstand als eine Synopse der Texte von Hartmann Tyrell (1983), Friedhelm Neidhardt (1979 und 1983) und insbesondere von Stefan Kühl (2014, 2021 (1), 2021 (2)) nach einer spannenden Workshopreihe von Stefan Kühl zum Thema »Zur Soziologie der Gruppe« im Zeitraum Mai–Juli 2021.
- 2 Kühl, S.: Die folgenreiche Verwechslung von Teams, Cliques und Gruppen. In: Gruppe, Interaktion, Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 52. Jg., 2021, H. 3, S. 1–18.
- 3 Kruse, L.: Gruppen und Gruppenzugehörigkeit. In: Graumann, C. F. (Hrsg.): Handbuch der Psychologie, Bd. 7/2, Göttingen 1972, S. 1539–1593.
- 4 Kühl, S.: Gruppen, Organisationen, Familien und Bewegungen. Zur Soziologie mitgliedschaftsbasierter Systeme zwischen Interaktion und Gesellschaft. In: Zeitschrift für Soziologie, Sonderheft, 2014, S. 65–85.
- 5 Kühl, S.: Ganz normale Organisationen. Organisationssoziologische Interpretationen simulierter Brutalitäten. In: Zeitschrift für Soziologie, 34. Jg., 2005, H. 2, S. 90–111.
- 6 Neidhardt, F.: Das innere System sozialer Gruppen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 31. Jg., 1979, H. 4, S. 639–660.
- 7 Kühl, S.: Die folgenreiche Verwechslung von Teams, Cliques und Gruppen, a. a. O.
- 8 Tyrell, H.: Zwischen Interaktion und Organisation. Gruppe als Systemtyp. In: Neidhardt, F./Lepsius, M. R. (Hrsg.): Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien, Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Opladen 1983, S. 75–87.



**Prof. Dr. Dipl.-Päd. Olaf Geramanis**  
Dozent,  
Fachhochschule Nordwestschweiz  
olaf.geramanis@fhnw.ch