



Birgit Keydel

Überblick: Nicht überall, wo „Team“ drauf steht, ist auch wirklich Team drin. Manchmal ist es „nur“ eine Arbeitsgruppe. Diese Unterscheidung hilft, die mit den jeweiligen Dynamiken verbundenen Konflikte besser zu verstehen und dazu passende Formen der Konfliktbearbeitung auszuwählen. Noch besser ist, die Mediandinnen und Medianden selber auf den Unterschied kommen zu lassen. Dieser Aufsatz zeigt, wie das geht.

Wie viel Team sind Sie denn?

„Team“ ist ein absolutes Modewort. Es wird nicht nur für eine Gruppe von Menschen, die zusammen arbeiten, genutzt, sondern auch zwei Personen bezeichnen sich gern als „gutes Team“ und Einzelne werden dazu aufgefordert, ihr „inneres Team“¹ zu betrachten. Alles ist „Team“, der Teamgeist wird beschworen und Teamsitzungen abgehalten, Teamentwicklung durchgeführt, Teammanagementsysteme entwickelt ... Dadurch erzeugt der Begriff teilweise Überdross und manchmal mag man sich vielleicht fragen, warum das gute alte Wort „Gruppe“ nicht genutzt wird. Was macht ein Team aus? Oder ist alles dasselbe, nur mit neuen Etiketten versehen?

Um diese Fragen zu beantworten, ist es hilfreich, in die Fachliteratur zu schauen – und erstaunlicher Weise wird hier (zumindest was den beruflichen Kontext anbetrifft) explizit zwischen Arbeitsgruppe und Team unterschieden². Eine Unterscheidung, die beim genaueren Hinschauen Sinn macht, und die insbesondere auch für unsere Arbeit in der Mediation hilfreich sein kann. Deshalb soll in diesem Beitrag zunächst die in der Fachliteratur getroffene Unterscheidung zwischen Gruppen und Teams erläutert werden. Anschließend ist zu zeigen, welche Konsequenzen diese Unterscheidung auf das Konfliktverhalten der jeweiligen Teams bzw. Gruppen hat, und wie in der Mediation damit gearbeitet werden kann.

Arbeitsgruppe oder Team

Die Unterscheidung zwischen Arbeitsgruppe und Team orientiert sich am Arbeitsprozess selbst. Zusammengefasst kann man sagen, dass in einem Team die Personen zusammen arbeiten, die notwendig sind, um einen

Arbeitsauftrag zu erfüllen bzw. einen Arbeitsgegenstand fertig zu stellen. In einer Arbeitsgruppe hingegen werden Mitarbeiter/innen zusammengefasst, die sich durch gleiche Arbeitsprozesse auszeichnen. Was heißt das konkret?

Betrachten wir zunächst genauer das **Team**: Ein Team bilden zwei bis acht Personen, die meist unterschiedliche Berufe haben und gemeinsam an der Fertigstellung eines (materiellen oder immateriellen) Produktes arbeiten. Sehr viel größer ist ein Team selten, weil dann die Koordination schwierig wird. Wächst die Gruppe über diese Anzahl hinaus, werden Kleinteam gebildet. In diesen arbeiten alle die zusammen, die notwendig sind, um das jeweilige Teilprodukt bzw. den jeweiligen Teilschritt fertig zu stellen. Aufgrund der verschiedenen Berufe ergänzen sich die Einzelnen und sind zugleich voneinander abhängig. Keiner könnte das Produkt allein herstellen, d.h. die Arbeit kann nur mit Unterstützung aller erfolgreich beendet werden. Als Beispiel hierfür kann man sich ein Restaurant vorstellen, in dem Koch und Kellner eng zusammenarbeiten und jeder ohne den anderen ziemlich hilflos wäre.

Diese starken gegenseitigen Abhängigkeiten haben Auswirkungen auf die Art und Weise der Kommunikation, auf die Notwendigkeit der Führung und auf das Konfliktverhalten. Meist ist in Teams ein hohes Maß an Kommunikation notwendig. Nur mit genauer Absprache können die verschiedenen Arbeitsprozesse effizient zu-

1) Schulz von Thun 1998.

2) Vgl. Haug 2003.

sammengeführt werden. Das heißt, gute Kommunikationsprozesse müssen etabliert sein. Gleichzeitig findet man in Teams eher flache Hierarchien vor, denn alle sind Experten auf ihrem Gebiet und jede Meinung ist gleichermaßen wichtig. Führung hat daher hier häufig eher einen koordinierenden als einen anleitenden Charakter.

» **Konflikte können in Teams in der Regel nicht „auf die lange Bank“ geschoben werden, denn durch den ständigen Kontakt miteinander brechen sie eher auf und bedürfen auch schneller einer Lösung.**

So scheinen Teams im ersten Augenschein schneller zu Konflikten zu tendieren. Im zweiten Blick wird jedoch deutlich, dass Konflikte einfach nur schneller „angezeigt“ werden. Daher sind sie meist weniger hoch eskaliert und noch nicht so alt.

Im Unterschied dazu sind in **Arbeitsgruppen** in der Regel Mitarbeiter/innen zusammengefasst, die dieselben bzw. ähnliche Tätigkeiten durchführen. Diese Gruppen sind teilweise auch größer als Teams, d.h. sie können vier bis zwanzig Personen umfassen. Die Mitglieder einer Arbeitsgruppe verfügen meist auch über dieselbe oder ähnliche Qualifikationen. Kennzeichnend für eine Arbeitsgruppe ist, dass die Einzelnen beim Erledigen ihrer Aufgaben kaum voneinander abhängig sind. Es gibt zwar einen fachlichen Austausch untereinander (was letztlich auch ein Grund ist, Arbeitsgruppen zu bilden), aber im Prinzip verantwortet jede/r das Ergebnis seiner Arbeit allein. Als Beispiel mag hierfür eine Abteilung einer Behörde dienen. Hier bearbeitet ein Kollege den Buchstaben A-B und der zweiten den C-E... Dies passiert zum großen Teil unabhängig voneinander. Der erste Kollege benötigt für die Erledigung seiner Aufgaben den zweiten Kollegen nicht. Austausch findet ggfs. bei Problemfällen statt.

Diese relativ große Unabhängigkeit der Kollegen/Kolleginnen untereinander hat wichtige Konsequenzen auf die Art und Weise der Kommunikation, auf die Art der Führung und auf das Konfliktverhalten. Oft ist der Großteil der in Arbeitsgruppen stattfindenden Kommunikation stark formalisiert. Regelmäßige Gruppentreffen sind eher selten, weil auch nicht in großem Maße notwendig. In ihnen geht es meist um die Organisation des Informationsflusses, Sicherung gleicher Qualitätsstandards und um fachlichen Austausch. Insbesondere im Zeitalter des Internets und E-Mail-Verkehrs scheinen solche Treffen noch weniger notwendig. Es gab einen Konflikt-

fall in einer großen Behörde, in der überhaupt keine regelmäßigen Gruppentreffen vorgesehen waren. Als dies in der Mediation von den Mitarbeitern kritisch angemerkt wurde, verwiesen die Gruppenleiter auf das Intranet, in dem doch alle neuen Informationen zu finden wären. Die u.a. im Ergebnis der Mediation eingeführten monatlichen Gruppentreffen waren für alle ein wirklicher Lernprozess – denn keine/r hatte zunächst eine Idee, worüber er/sie dort sprechen sollte.

» **Eine ausgeprägte informelle Kommunikation ist eine häufige Quelle für Konflikte in Arbeitsgruppen.**

Um diesen Mangel an institutionalisierten Kommunikationsmöglichkeiten zu kompensieren, gibt es in Arbeitsgruppen häufig eine sehr ausgeprägte informelle Kommunikation, die allerdings stark von den individuellen Bedürfnissen der Einzelnen bestimmt ist und daher häufig eine Quelle für Konflikte darstellt. Darüber hinaus stehen Arbeitsgruppen meist unter einer klaren hierarchischen Führung, die eine stark anleitende und kontrollierende Funktion hat. Konflikte können in Arbeitsgruppen sehr viel länger „schwelen“, bis sie zum Ausbruch kommen, denn die Erfüllung der Arbeitsaufgaben hängt ja nicht vom guten Kontakt zum/zur Kollegen/in ab. Manchmal dauert es Jahre, bis sie eskalieren und offen zu Tage treten.

Die hier beschriebene Unterscheidung zwischen Arbeitsgruppen und Teams ist natürlich als idealtypisch anzusehen. In der Wirklichkeit mischen sich diese Formen, gibt es Momente, in denen der Teamaspekt überwiegt und andere, in denen der Gruppencharakter deutlicher wird. Reine Teams oder Arbeitsgruppen findet man selten. Vielmehr sollte diese Unterscheidung als Blick auf zwei Extreme, bzw. auf zwei Seiten einer Skala angesehen werden, zwischen denen sich die realen Teams bzw. Arbeitsgruppen in der Regel bewegen.

Konfliktbearbeitung in Teams und Arbeitsgruppen

Das Wissen über den Unterschied von Arbeitsgruppe und Team ist in der Konfliktbearbeitung unter unterschiedlichen Gesichtspunkten hilfreich. Sowohl bei der Konfliktdiagnose als auch bei der inhaltlichen Bearbeitung von Themen kann es zum Tragen kommen.

Hilfreich bei der Konfliktdiagnose

Bei Anfragen zur Konfliktbearbeitung im beruflichen Kontext ist es meist wichtig, zunächst die Situation bzw. den

Konflikt zu analysieren, um die richtige Bearbeitungsform zu wählen. Für diese Analyse gibt es verschiedene Instrumente. Am bekanntesten sind sicher die Eskalationsstufen von Friedrich Glasl³. Darüber hinaus gibt es noch andere Tools und Möglichkeiten. Diese Analyseinstrumente dienen dazu, die Heftigkeit und Intensität des Konflikts einzuschätzen, die Konfliktbeteiligten zu diagnostizieren, um davon ausgehend das weitere Vorgehen, d.h. Format, Methoden, Setting... zu planen. In dieser Vorbereitungsphase kann es auch spannend sein zu erkunden, wie zusammen gearbeitet wird, d.h. inwiefern die Arbeit mehr der eines Teams bzw. mehr der einer Arbeitsgruppe entspricht. Dies kann für die zukünftige Zusammensetzung der Teilnehmer/innen an der Mediation wichtig sein.

Teilnahme an der Mediation

Bei Konflikten im Team ist es in der Regel sinnvoll, den Konflikt mit dem gesamten Team zu bearbeiten. Durch die starken Abhängigkeiten sind letztlich alle von den Konfliktfolgen betroffen und insofern in den Konflikt involviert. Daher sollten sie auch alle beteiligt werden. Zudem gibt es in Teams (zumindest wenn sie schon länger zusammen arbeiten) auch oft so etwas wie eine Konfliktkultur. D.h. man ist gewöhnt, mit schwierigen Situationen umzugehen und in Diskussionsprozessen Probleme zu lösen. Nach meiner Erfahrung wird es von Teams auch gewünscht, als Ganzes am Konfliktlösungsprozess teilzunehmen. In einer Arbeitsgruppe hingegen, sind oft bei weitem nicht alle gleichermaßen im Konflikt involviert. Darüber hinaus gibt es aufgrund der vor allem formalisierten Kommunikationsprozesse häufig keine bewusst entwickelte Konfliktkultur. Informell wird viel über Konflikte gesprochen, formell allerdings kaum.

» In Arbeitsgruppen ist ein öffentliches „Reden“ über Konflikte eher unüblich und wird teilweise als peinlich und deplatziert erlebt.

Daher gibt es oft viel Widerstand gegen eine Konfliktbearbeitung in der ganzen Gruppe und eine separierte Bearbeitung mit Einzelnen wird angestrebt. Als Mediatorin akzeptiere ich dieses Bestreben größtenteils. Das schließt nicht aus, dass man den Prozess mit allen gemeinsam startet und auch beendet, auch um den formellen Informationsfluss sicher zu stellen und nicht die informellen Kommunikationswege zu befördern. Dies sind dann aber eher Moderationen. Die intensive Bearbeitung des Konfliktes in der Mediation findet dann eher zwischen einzelnen Konfliktbeteiligten in kleineren Settings statt.

Auch die Frage nach der Einbeziehung der Führungskraft in die Mediation – eine in der Mediationslandschaft teilweise leidenschaftlich diskutierte Frage⁴ – kann auf dem Hintergrund der Unterscheidung von Gruppen und Teams unterschiedlich beantwortet werden.

» In einem Team ist es meist selbstverständlich, dass die Führungskraft bei der Mediation dabei ist.

Sie ist ja letztlich auch Teil des Teams, koordiniert die Tätigkeiten der Mitarbeiter/innen und ist dann häufig auch bei der Umsetzung der Ergebnisse der Mediation aktiv beteiligt. Aufgrund der flachen Hierarchie ist die Teilnahme der Führungskraft zudem kein Problem. Anders gestaltet sich die Situation in Arbeitsgruppen. Hier ist die Hierarchie oft sehr viel deutlicher und die Führungskraft weniger in die Arbeitsprozesse der Mitarbeiter/innen integriert. Solange die Führungskraft nicht am Konflikt selbst beteiligt ist, gibt es in Arbeitsgruppen eher den Wunsch, die Führungskraft nicht in die Mediation einzubeziehen. Ob und wie weit man diesem Wunsch nachkommt, hängt sicher von den Themen der Mediation und vielem anderen ab. Das zu diskutieren ist jedoch nicht Raum und Aufgabe dieses Artikels. Wichtig war an dieser Stelle nur, darauf hinzuweisen, dass die Frage nach der Beteiligung der Führungskraft auch von der Gruppen- bzw. Teamkonstellation abhängt.

Eskalation des Konfliktes

Die Kenntnis von den unterschiedlichen Konflikt-dynamiken in Arbeitsgruppen und Teams hilft, den Eskalationsgrad besser einzuschätzen. Die Tatsache beispielsweise, dass ein Konflikt sehr heftig ausgetragen wird, es lautstarke Auseinandersetzungen bzw. mehrere gescheiterte Versuche zur Konfliktklärung gibt, mag in einem Team nicht für einen sehr hohen Eskalationsgrad sprechen. In einer Arbeitsgruppe hingegen ist schon allein der Fakt, dass ein Konflikt an eine höhere Führungsebene gemeldet wird, Ausdruck für eine höhere Eskalation. Friedrich Glasl unterscheidet zwischen heißen und kalten Konflikten, wenn er Konfliktkulturen in Organisationen beschreibt.⁵ Auch kalte Konflikte wirken im ersten Moment weniger eskaliert als heiße, weil sie u.a. weniger „laut“ bzw. sichtbar ausgetragen werden. Diese Differenzierung erinnert an die Unterscheidung der Konflikt-dynamiken in Gruppen und Teams. Sie sind allerdings nicht identisch, sondern überlagern sich gegebenen-

3) Glasl 1999, 2000.

4) Vgl. Thomann/ Prior 2006, 2007; Keydel 2007.

5) Glasl 1999, S.69 ff.

falls. Auch in einer Organisation, die eine eher streitvermeidende Konfliktkultur hat (wofür kalte Konflikte typisch sind), werden Teams sich intensiver und schneller auseinandersetzen als Arbeitsgruppen. Um die Höhe der Eskalation gut einschätzen und darauf aufbauend unser Vorgehen planen zu können, ist es in der Mediation wichtig, genau hinzuschauen, wie stark der Teamcharakter der Gruppe ist.

Inhaltliche Konfliktbearbeitung

Auch inhaltlich hilft bei der Konfliktbearbeitung die beschriebene Unterscheidung zwischen Arbeitsgruppe

und Team. Häufig spielen die unterschiedlichen Erwartungen an die Art und Weise der Zusammenarbeit eine große Rolle beim Konfliktgeschehen, denn es liegt ja nicht immer so klar auf der Hand, ob wir es hier eher mit einer Gruppe oder einem Team zu tun haben.

Den Beteiligten selbst ist diese Unterscheidung in der Regel nicht bewusst. Vielmehr bezeichnen sie sich aufgrund der allgemeinen Mode als „Team“, ohne darüber zu reflektieren.

Zudem kommen die einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ursprünglich oft aus unterschiedlichen berufli-

Unterschied zwischen Arbeitsgruppe und Team

	Arbeitsgruppe	Team
Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> – ähnliche bzw. dieselben Qualifikationen und vergleichbare Kenntnisse und Fähigkeiten – abgeschlossene Aufgabenbereiche, den jede/r allein erfüllen kann – zwei bis zu zwanzig Personen, relativ beständig 	<ul style="list-style-type: none"> – oft unterschiedliche Qualifikationen, Kenntnisse und Fertigkeiten – Aufgaben der Einzelnen letztlich nur mit Unterstützung der Anderen erfüllbar – maximal acht Personen, relativ wechselnd/flexibel
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> – selten regelmäßige Gruppentreffen, eher in großen Abständen – dient dem Informationsaustausch und der Sicherung eines gemeinsamen fachlichen Standards – regelmäßiger Wissenstransfer ist eher selten – hoher Stellenwert der informellen Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> – regelmäßige Treffen des Teams notwendig, meist in kurzen Abständen – dient der Absprache der Arbeitsprozesse, gegenseitigen Information und Qualitäts-Sicherung – regelmäßiger Wissenstransfer ist Standard – informelle Kommunikation ist oft in die formellen Prozesse eingebettet
Führung	<ul style="list-style-type: none"> – klare hierarchische Führungsstrukturen d.h. Leiter/in hat die Führung allein inne und verfügt über die Entscheidungsgewalt – Führung hat einen eher kontrollierenden und anleitenden Charakter – Führungskraft ist oft auch der fachliche Experte 	<ul style="list-style-type: none"> – flache (partizipative) Führungsstrukturen d.h. viele Führungsaufgaben sind auf die Teammitglieder verteilt und sie sind an der Entscheidungsfindung beteiligt – Führung hat einen eher koordinierenden Charakter – Führungskraft ist ein Experte unter vielen
Konfliktkultur	<ul style="list-style-type: none"> – Konflikte werden oft informell ausgetragen – Konflikte eskalieren eher kalt und meist sehr alt, bis sie öffentlich werden – Oft keine entwickelte Konfliktlösungskultur 	<ul style="list-style-type: none"> – Konflikte werden in den formellen Strukturen thematisiert – Konflikte eskalieren eher heiß und werden zeitnah angesprochen – Oft eine entwickelte Konfliktlösungskultur

chen Zusammenhängen und sind insofern, was die Art und Weise der Zusammenarbeit, Kommunikation und Führung anbetrifft, verschieden „sozialisiert“. Wenn diese oft unausgesprochenen Erwartungen nicht erfüllt werden, führt dies zu Unstimmigkeiten und Konflikten. Vor allem, wenn das Arbeitsergebnis nicht den Vorgaben entspricht, werden sie unübersehbar.

Wenn in der Mediation also eine Konfliktsituation beschrieben und die einzelnen Interessen sowie Bedürfnisse der Beteiligten erhellbar wurden, kann es sein, dass hier unterschiedliche Erwartungen in Bezug auf die Zusammenarbeit oder Führung deutlich werden. An dieser Stelle kann es sinnvoll sein, die Unterscheidung von Gruppen und Teams einzuführen. Wie mache ich das? Meist sage ich, dass mir, wenn ich ihre Diskussion höre, etwas durch den Kopf geht und frage dann, ob sie das interessieren würde. Das wird in der Regel bejaht. Dann spreche ich davon, dass mir die Unterscheidung von Gruppen und Teams in Erinnerung gekommen ist und frage, ob sie von dieser Unterscheidung schon einmal gehört haben. Bezug nehmend auf das, was dann als Antwort kommt, erläutere ich das Konzept, ähnlich, wie zu Beginn dieses Artikels. Und dann frage ich die Teams gern:

» » **„Wie viel Team sind Sie denn?“ Die Antwort lasse ich soziometrisch geben, d.h. durch eine Aufstellung im Raum.**

Dazu lege ich auf den Fussboden eine imaginäre Skala, kennzeichne die eine Seite mit dem Wort Team und die andere mit dem Wort Gruppe und lasse alle sich auf dieser Skala einsortieren. Das heißt, sie stellen sich auf den Platz, den sie als wünschenswert für ihre Arbeit ansehen würden. An dieser Stelle kann man auch variieren. Man könnte alternativ auch den Ist-Zustand und den Soll-Zustand hinlegen. Das hängt ganz von der vorangegangenen Diskussion ab.

Es ist spannend, wenn man sieht, dass sich die einzelnen Teammitglieder selten auf dieselbe Höhe in der Skala stellen. Sollte dies dennoch einmal der Fall sein, dann ist die Unterscheidung von Teams und Gruppen kein weiteres Thema für die Mediation. Oft aber stehen die Einzelnen sehr weit auseinander, d.h. manche eher in Richtung des Wortes „Team“ und andere eher in Richtung des Wortes „Gruppe“. Wenn alle ihren Platz auf der Skala gefunden haben, gehe ich kurz umher und befrage jeden Einzelnen nach dem Grund, sich genau auf diesen Platz an der Skala zu stellen. Nachdem jeder zu Wort gekommen ist, lasse ich alle wieder hinsetzen und

eröffne die Diskussion zum Gehörten. Diese ist dann meist sehr konstruktiv.

» » **Bedürfnisse und Nöte der Einzelnen werden noch klarer, ebenso wie Zeitfresser und sinnlose Konstruktionen.**

Am Ende der Diskussion wird versucht, einen Konsens zu finden, wo der „richtige“ Platz des „Teams“ auf dieser Skala ist. Darauf aufbauend werden Schlussfolgerungen für die Kommunikationszusammenhänge getroffen und in konkreten Maßnahmen festgelegt.

Resümee

Die Unterscheidung von Gruppen und Teams bringt Klarheit. Eine Klarheit, die sowohl für die vom Konflikt Betroffenen als auch für die Mediatoren und Mediatorinnen hilfreich sein kann. Sie hilft zu verstehen, warum welche Kommunikationsprozesse notwendig sind, welcher Führungsstil eher angesagt ist und wie Konflikteskalationen verstanden werden können. Insofern ist sie für mich ein wichtiges Instrumentarium bei der Konfliktbearbeitung in Organisationen.

Literatur

- Friedrich Glasl: Konfliktmanagement. Bern 1999.
 Friedrich Glasl: Selbsthilfe in Konflikten. Bern 2000.
 Christoph V. Haug: Erfolgreich im Team. München 2003. S. 17.
 Birgit Keydel: Ein Pro und Contra für Vorgespräche. ZKM 2 /20007.
 Friedemann Schulz von Thun: Miteinander Reden. Das innere Team und situationsgerechte Kommunikation. Hamburg. 1998.
 Christoph Thomann/ Christian Prior: Antwort auf Birgit Keydel. ZKM 2 /2007.
 Christoph Thomann/ Christian Prior: Vorgespräche – mit wem und mit wem nicht? ZKM 5 /2006.



Kontakt

Birgit Keydel, Dr. phil., Ausbilderin für Mediation (BM); Mediatorin in Arbeitswelt & Familie. Trainerin für Teamentwicklung, Kommunikation, Verhandeln; Coach für Führungskräfte; Supervisorin DGSv.
mail@birgit-keydel.de