

Spieglein, Spieglein an der Wand, wer ist die beste im ganzen Land?

Zur Kooperation von Konkurrentinnen in der Teamentwicklung

Monika Stützle-Hebel

Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund von Motivations- und Feldtheorie sowie gruppendynamischen Konzepten der Selbstorganisation werden Thesen diskutiert, die den Zusammenhang von Konkurrenz und Kooperation in Teams mit menschlichen Grundbedürfnissen, gruppalen Aufgaben, Zielen, Motiven, Erwartungen und Wahrnehmungsprozessen herstellen.

Gruppendynamische Strukturelemente wie Zugehörigkeit und Teamkultur, die Funktion von Selbstorganisation und Teamumwelt bilden die Basis, um Konsequenzen für ein gruppendynamisches, prozessorientiertes Design von Teamentwicklung abzuleiten. Parallel dazu wird dessen Umsetzung im Rahmen von Teamentwicklungsmaßnahmen in einem Sportteam dargestellt.

Wie kann Kooperation unter Konkurrenzbedingungen gelingen?

Mit der zunehmenden Bedeutung von Teamarbeit in Organisationen wird die Frage, wie unter Konkurrenzbedingungen Kooperation gelingen kann, immer wichtiger. Unter der Oberfläche von Sacharbeit herrscht in jedem Team auch Konkurrenz. Das Gelingen von Kooperation unter Konkurrenzbedingungen entscheidet über den Erfolg der Teamarbeit. Anhand einer Teamentwicklungsmaßnahme in einem Sportteam, in dem sich diese Situation besonderes brisant zeigt, diskutiere ich im Folgenden damit zusammenhängende Fragen.

Ich werde dabei anhand von Thesen Phänomene von Konkurrenz und Kooperation auf verschiedenen Ebenen beleuchten. Die Implikationen für dieses Teamentwicklungs-Design weisen eine gewisse Redundanz auf. Hier zeigt sich, wie mehrfach determiniert und komplex einzelne Arbeitsschritte eines gruppendynamisch prozessorientierten Designs sind.

Zehn Thesen zu Konkurrenz und Kooperation in Gruppen und Teams

1. Konkurrenz und Kooperation stehen im Dienste individueller Bedürfnisse.
2. Konkurrenz und Kooperation stehen im Dienste gruppalen Aufgaben.
3. Konkurrenz liegt ein Entweder-Oder-Denken zugrunde.
4. Die Konkurrenzkultur entscheidet über die Möglichkeit zu Kooperation – Konkurrenz ist eine wertvolle Triebkraft für Leistung, tabuisierte Konkurrenz wirkt schädlich.
5. Voraussetzung für Kooperation ist Zugehörigkeit.

6. Es gibt keine Kooperation ohne erkennbaren Kooperationsgewinn für die Einzelnen.
7. Einzelne handeln in der Gruppe aufgrund ihres eigenen Verständnisses von Teamziel und Teamzweck. Ohne dies gründlich zu klären und Teamziele mit individuellen Zielen in Einklang zu bringen, gibt es keine Kooperation.
8. Kooperation und Konkurrenz erfordern Orientierung bezüglich der eigenen Bedürfnisse und innerhalb der Gruppe.
9. Für Entwicklung, Arbeitsfähigkeit und Kooperation eines Teams sind alle in gleichem Maße verantwortlich.
10. Kooperation im Team erfordert Kooperation innerhalb der Organisation.

Fallbeispiel: Teamentwicklungsmaßnahme

Die Teamentwicklung wurde mit einem Nationalteam einer Individualsportart, in der Staffelwettbewerbe eine hohe Bedeutung haben, durchgeführt. Leistungsorientierung und Konkurrenz finden dort auf einem äußerst hohen Niveau statt, das körperliche Leistungsniveau ist eher ausgereizt. Dies ist insofern von Bedeutung als Erfolge und/oder Misserfolge weniger zufälligen Leistungsschwankungen zugeschrieben werden können, sondern unmittelbaren Veränderungen in der Teamdynamik.

Zur Anfrage kam es, weil das Team in den Staffelwettbewerben bei der vorausgegangenen Weltmeisterschaft ein Debakel erlebt hatte. Obwohl die Einzelerfolge der Vortage (zwei Goldmedaillen, einmal Bronze) einen deutlichen Sieg hätten erwarten lassen, war es nur der vierte Platz geworden. „Wenn wir ein Team gewesen wären, dann hätten wir doch unsere Zielsetzung erreicht“. Lang zurück reichende Konflikte, die immer wieder aufbrachen, waren dem entgegenstanden. Ziel des Teams war, bei der nächsten Weltmeisterschaft (WM) den Staffelwettbewerb zu gewinnen.

Die Zusammensetzung und -größe des Nationalteams variierten saisonabhängig von sieben bis zwölf Athletinnen mit einer Nationaltrainerin. Die Teamspitze waren Profis, die anderen Teammitglieder finanziell unterschiedlich gut ausgestattete Amateurinnen.

Zunächst war ein Treffen zur Reflexion der zurückliegenden Weltmeisterschaft vereinbart. Es sollte das Ziel haben, mit dem Team zusammen einen möglichen Bedarf für Teamentwicklung und die zu bearbeitenden Themen zu identifizieren. Da die Trainerin davon ausging, dass Themen für mindestens ein weiteres Treffen angesprochen werden würden, war bereits ein Termin dafür in Aussicht genommen worden. Außerdem wurde vereinbart, alle nächsten Schritte sukzessive in Abstimmung mit dem Team zu planen und zu vereinbaren. Auf diese Weise kam es zu insgesamt vier Treffen.

Erstes Treffen

Das erste Treffen war für einen Tag anberaumt, fand zwei Monate nach der Anfrage statt und hatte die Auswertung der Weltmeisterschaft zum Inhalt. Das WM-Team (sieben Athletinnen plus Trainerin) untersuchte die WM-Erfahrungen hinsichtlich der erfüllten bzw. nicht erfüllten Erwartungen an Einzelne, das Team und die Trainerin. Diese Erwartungsklä rung führte dazu, Stolpersteine beim Staffel-Team zu identifizieren, ein erstes gemeinsames Bild davon zu entwickeln, was das Team braucht, und miteinander zu vereinbaren, worauf in Zukunft geachtet werden soll. Als ein zentraler Stolperstein, der zahlreichen Missverständnissen und Enttäuschungen zugrunde lag, wurden die ungeklärten Beziehungen benannt. Deshalb wurde am Ende ein zweitägiger Workshop vereinbart, bei dem die Beziehungen untereinander Thema sein sollten.

Zweites Treffen

Drei Monate danach fanden zwei Tage Teambildung statt, an der acht Athletinnen, (zwei fehlten) und die Trainerin teilnahmen. Als Methode zur Selbstdiagnose wurde ein kreativer Einstieg gewählt (Malen von Team-Bildern). Dies führte zur Frage der Bedeutung des Teams: spezifische Ziele, Aufgaben und Funktionen, die einzelne mit dem Team verbanden, Bedeutung von Erfolgen und Leistungsentwicklung der einen für die Möglichkeiten der anderen. Die Rolle der Trainerin wurde ebenso geklärt wie die Bedeutung störender Verhaltensweisen und der Umgang mit abwesenden Teammitgliedern. Während der zentralen Trainingsmaßnahmen fanden ab diesem Zeitpunkt regelmäßige Reflexions-Sitzungen statt. In einer dieser Sitzungen erarbeitete das Team dabei ein „Staffelpapier“, in dem strategische Überlegungen zu Wettkampfvorbereitung und Wettkampferhalten sowie Regeln festgeschrieben wurden.

Drittes Treffen

Das dritte Treffen fand vier Monate später (zwei Wochen nach Erstellung des „Staffelpapiers“) statt und diente einen Tag lang der Auswertung des letzten World-Cup Staffeltwettkampfs. Ablauf und entstandene Pannen wurden besprochen und Schlüsse für den nächsten Wettbewerb daraus gezogen. Das Fehlen von vier Teammitgliedern gab Anlass zu Reflexion von Interdependenz, gemeinsamer Motivation und Sinn der Teamentwicklung und führte über einen Brief der Anwesenden an die Abwesenden zu deren Motivationsklärung.

Viertes Treffen

Dreizehn Monate später waren zwei Tage Teambuilding angesetzt. Das aus 12 Athletinnen plus Trainerin bestehende Nationalteam (das WM-Team wurde erst später nominiert) entwickelte ein gemeinsames Verständnis vom Team-Zweck und leitete daraus ein Arbeitsbündnis ab. Ein Soziogramm und ausführliche Feedbacks bezogen auf die Rollen der Einzelnen klärten die Beziehungen im Zuge dieses Treffens. Die gedankliche Vorbereitung auf mögliche Gefahrenpunkte und Konfliktpotenziale insbesondere mit Blick auf die Einbindung des Teams in den Sportverband und auf die Wirkung der Medien bilden den Abschluss. Im folgenden Monat siegte die Staffel bei der Weltmeisterschaft.

Implikationen für ein gruppendynamisches, prozessorientiertes Design

These 1: Konkurrenz und Kooperation stehen im Dienste individueller Bedürfnisse.

Konkurrenz und/oder Kooperation sind Qualitäten von Beziehungsgestaltung. Menschen konkurrieren oder kooperieren miteinander und tun beides oft zugleich. Sie streben damit bewusst oder unbewusst Ziele an und befriedigen dabei zugleich – individuell unterschiedlich – menschliche Grundbedürfnisse. Es geht um Identität und Selbstwert, Abhängigkeit und Autonomie in Beziehungen und Selbstwirksamkeit (vgl König/Schattenhofer 2007, 43 ff; Antons et al 2001, 309; Thomae 1979, 276).

Kooperation		Konkurrenz
Zugehörigkeit		Abgrenzung und Unterscheidung durch Vergleich
↘	Identität und Selbstwert	↙
Geliebt werden u. Nähe Bindung		Individuation Autonomie
↘	Beziehung	↙
Einfluss/Bedeutung in/für Gruppe		Können/Überlegenheit Machterleben
↘	Selbstwirksamkeit	↙

Abb. 1: Die Bedeutung von Kooperation und Konkurrenz für die Grundbedürfnisse

Die Identifizierung mit der Gruppe prägt die eigene Identität und das Selbstwerterleben. Konkurrenz wiederum ermöglicht über den Vergleich mit anderen eine differenzierte Selbsteinschätzung (anders sein und etwas besser oder schlechter können), welche Identität

und Selbstwerterleben prägt (vgl Fengler 1996, 79f). Kooperation erfordert und schafft ein gewisses Maß an Nähe, zugleich wird Abhängigkeit im positiven Sinne erlebt. Man braucht andere und erlebt wechselseitig Verlässlichkeit und Vertrauen. In der Konkurrenz wird Eigeninteresse verfolgt, eigene Kraft und Stärke gelebt und nach Unabhängigkeit gestrebt. Es ist dieser Antagonismus – Wunsch nach Abhängigkeit und Streben nach Autonomie – der unsere Beziehungsbedürfnisse prägt. Zu viel Nähe weckt deshalb Abhängigkeitsangst sowie Autonomiestreben und erhöht die Wahrscheinlichkeit konkurrierenden Verhaltens. In der Konkurrenz erlebt man, was man kann und wie sehr man wirksam ist, selbst wenn man nicht siegt (vgl Fengler 1996, 219). Ähnlich wird das Bedürfnis nach Selbstwirksamkeitserleben befriedigt, wenn jemand eine Gruppe (mit)bewegen kann und damit Macht hat. Kooperation ist schwieriger: Erst wenn einzelne erkennen können, welche Bedeutung ihr Handeln und ihre Person für den Arbeitsprozess und die Leistung der Gruppe hat, erleben sie ihre Selbstwirksamkeit. Von dieser Warte aus betrachtet, sind sowohl Kooperation als auch Konkurrenz für Reifung notwendig. Die entscheidende Frage ist daher nicht, was wünschenswerter ist, sondern wie sie miteinander in Balance gehalten werden können, sodass unter Konkurrenzbedingungen kooperiert und in der Kooperation Autonomie gelingen und Macht und Unterscheidung erlebt werden können.

Design-Konsequenz

Wenn es darum geht, Kooperation zu stärken und Konkurrenz auf ein zuträgliches Maß zu reduzieren, ist ein wacher Blick auf die Funktion des aktuellen konkurrierenden Verhaltens hilfreich. Es lohnt sich zu untersuchen, wie weit in dem Team Grundbedürfnisse eine gewisse Befriedigung finden können. Können Teammitglieder auch im kooperativen Verhalten Selbstwirksamkeit erleben? Können sie in der Kooperation genug Autonomie erleben? Stimmt das Maß an Zugehörigkeit?

Die Teamentwicklung läuft auf dieser Hintergrundfolie ab. Interventionen sorgen dafür, dass Bedürfnisse hinter thematisiertem Verhalten bewusst werden, ausgesprochen und als berechtigt aufgenommen werden, dass Bedürfnis-Unterschiede benannt und mit ihnen teamverträglich umgegangen wird. Voraussetzung dafür ist die entsprechende Aufmerksamkeit bei der Leitung des Teamentwicklungsprozesses.

Für die Athletinnen war die Klärung der Ersatz-Rolle während des Wettkampfes ein wichtiger Schritt zur Stärkung der Kooperation. Sie führte zur stärkeren Einbindung und Bedeutung, indem den Ersatz-Athletinnen spezielle Aufgaben in der Vorbereitung der Starterinnen zukamen und sie dadurch einen anerkannten Anteil an der Teamleistung hatten.

These 2: Konkurrenz und Kooperation stehen im Dienste gruppaler Aufgaben

Menschen schließen sich immer zu bestimmten Zwecken zu Gruppen zusammen – insofern geht es in Gruppen immer auch um Kooperation. Damit eine Gruppe in der Lage ist, ihren Zweck zu erfüllen, muss jedes Gruppenmitglied seinen Platz in der Gruppe finden und die Gruppe eine innere Struktur entwickeln. Jede/r möchte im eigenen Sinn Einfluss auf Ziele und Aufgaben haben. Jede/r braucht eine gewisse Sicherheit, zur Gruppe dazuzugehören und Kontakt mit interessanten Anderen zu haben. Macht und Einfluss sind begrenzte Ressourcen, Ziele sind nicht beliebig miteinander vereinbar, Zugehörigkeit und Beziehungen erscheinen den Beteiligten begrenzt. So ist Konkurrenz untereinander bei einer sich bildenden Gruppe vorprogrammiert – und keine Gruppe kommt darum herum. Gruppenbildung erzeugt Konkurrenz um Macht, Beziehungen, Positionen, Ziele und ist Voraussetzung für Kooperation (vgl. Fensler 1996, 154). Gruppenreifung kann auch als Zusammenspiel von Integration und Differenzierung verstanden werden (vgl. König/Schattenhofer 2007, 56). Integration geht mit Kooperation insofern einher als ein gewisses Maß an Integration notwendig ist, damit überhaupt ansatzweise kooperiert werden kann und Kooperation die Integration steigert. Andererseits weckt Differenzierung Konkurrenz, und Konkurrenz treibt Differenzierung voran. Wo Konkurrenz vermieden wird, gelingt der Reifungsschritt der Differenzierung oft nicht und Kooperation gelingt schlecht, weil die Gruppe sich nicht hinreichend differenziert hat.

Kooperation		Konkurrenz
Integration	Klärung von Zugehörigkeit Machtverhältnissen Beziehungsstruktur & Reifung der Gruppe (Ausbalancieren des gruppenspezifischen Kräftespiels)	Differenzierung
↘		↙

Abb. 2: Der Zusammenhang von Kooperation, Konkurrenz und Gruppenentwicklung

Design-Konsequenz

Aus dieser Wechselwirkung von Kooperation und Konkurrenz und der Gruppenentwicklung folgt, dass einem Team nur dann die für die kooperative Aufgabenerfüllung und erfolgreiche Zielerreichung notwendige Kooperation gelingt, wenn die Gruppe gereift ist.

Teamentwicklung muss deshalb immer dafür sorgen, dass das Team seine

gruppensdynamische Aufgabe – das Kräftespiel um Zugehörigkeit, Macht und Beziehungsstruktur in eine dynamische Balance zu bringen – erledigen und daran reifen kann. Interventionen können unterstützen, dass Teammitglieder sich über ihre Teamzugehörigkeit im Klaren werden, damit Beziehungen wachsen können und sich die Gruppe differenziert. Dazu muss sich die Gruppe immer wieder selbstreflexiv mit ihrer Entwicklung auseinandersetzen.

Dieser Aspekt war die Grundlage jedes Arbeitsschrittes. Explizit der Selbstreflexion dienten die bildnerischen Darstellungen vom Team und deren Auswertung im zweiten Treffen, die Gespräche über Enttäuschungen und Erwartungen im ersten und dritten sowie die Feedbacksequenz im fünften Treffen.

These 3: Konkurrenz liegt ein Entweder-Oder-Denken zugrunde

Begrenzte Ressourcen für die Befriedigung von Bedürfnissen und Interessen erzeugen Konkurrenz (vgl. Fengler 1996, 82; Tillman 1980, 626). Im Sport siegt nur eine/r und bekommt die damit verbundenen Vergünstigungen (Startgelder, Bekanntheit, Anerkennung). Die Ressourcen für das Bedürfnis nach Anerkennung, Status, Geld, besseren Trainingsbedingungen usw. sind knapp, die Konkurrenz entsprechend hoch. In anderen Lebensbereichen ist es ähnlich: Aufstiegschancen, Ausbildungschancen, sogar die Chance auf Arbeit sind eng begrenzt. Konkurriert wird vor allem da, wo auch eine Chance zu gewinnen vermutet wird.

Design-Konsequenz

Konkurrenz kann dadurch reguliert werden, dass den Einzelnen klar wird, worum sie mit wem konkurrieren. Dazu brauchen sie Klarheit, welche Bedürfnisse und Interessen sie bei der Teamarbeit verfolgen und welche Mittel dafür geeignet sind. Meist entdecken sie verschiedene Mittel und zahlreichere Ressourcen als angenommen. Dies reduziert die Konkurrenz auf die wirklich knappen Ressourcen. Ein Austausch enttabuisiert konkurrierendes Verhalten. Gemeinsam gibt es mehr Lösungsideen und durch die wechselseitige Kenntnis der verschiedenen Bedürfnisse können Teammitglieder besser füreinander sorgen.

Ausgelöst durch die Team-Bilder im zweiten Treffen wurde offener über die Konkurrenz und die damit verbundenen Gefühle von Neid und die Wünsche nach Anerkennung gesprochen. Die Spitzenathletinnen fanden Anerkennung, indem die positiven Auswirkungen ihrer Leistungen für das ganze Team bedacht wurden: Fördergelder für das Nationalteam und

dadurch verbesserte Trainings- und Entwicklungsmöglichkeiten. Auch wurde klar, dass um Verschiedenes auf verschiedene Weise konkurriert wurde – um die Aufmerksamkeit der Trainerin und der Verbandsleitung, das Medieninteresse, Sponsoren usw. – und dass der sportliche Erfolg noch das unproblematischste Konkurrenzfeld war.

Knappheit der Ressourcen ist meist weniger reale Gegebenheit, als deren individuelle Wahrnehmung und Einschätzung. Nach Lewin sind es die Valenzen der in unserem inneren Lebensraum repräsentierten Umweltgegebenheiten (deren subjektive Bedeutung für die Befriedigung von Bedürfnissen) und deren Kräftefelder, die unser Verhalten bestimmen (vgl. Lang 1979, 51 ff; Lück 2001, 50). Aus der Feldtheorie folgt, dass von außen nur begrenzt erfasst werden kann, wann eine Situation bei einer Person zu konkurrierendem Verhalten führt. Darüber können nur die Beteiligten selbst Auskunft geben. Es kommt darauf an, welche Bedürfnisse jemand mitbringt und wie die Möglichkeiten, diese zu befriedigen eingeschätzt werden. Welche Bedürfnisse will jemand über das Team befriedigen und welche Ressourcen werden wahrgenommen?

Design-Konsequenz

Interventionen sollten die differenzierte Wahrnehmung der eigenen Bedürfnisse und Interessen ebenso wie der möglichen Ressourcen herausfordern und unterstützen. Bedürfnisse werden vor allem da bewusst, wo sie enttäuscht werden. Erlebte Enttäuschungen können deshalb ein hilfreicher Ansatzpunkt sein. Selbstreflexion alleine reicht nicht – erst ein Austausch im Team über Bedürfnisse, Wahrnehmungen und Valenzen einzelner kann Konkurrenz erden und sie transparent und bearbeitbar machen.

Im ersten Treffen waren die erlebten Enttäuschungen während der vorangegangenen Weltmeisterschaft der Ausgangspunkt, die unausgesprochenen Erwartungen und Bedürfnisse mussten herausgearbeitet werden. Ähnlich führten die Team-Bilder im zweiten Treffen dazu, dass über die ungleiche Aufmerksamkeitsverteilung der Trainerin und deren Wirkung gesprochen wurde. Im vierten Treffen bildeten die eigenen Bedürfnisse explizit den Ausgangspunkt für die Beziehungsklärungen untereinander.

Da jede Person ihren spezifischen, in der Sozialisation erworbenen, Umgang mit Konkurrenz mitbringt, entstehen Probleme oft durch Deutung des Verhaltens anderer vor dem eigenen Erfahrungshintergrund (vgl. Fengler 1996, 33 und 83). So kann z. B. engagiertes Verhalten in

einer Sache bei anderen Konkurrenzgefühle wecken und zu einer Eskalation von Konkurrenzverhalten führen.

Design-Konsequenz

Nur der Austausch über Konkurrenz im Team, kann dieses Wahrnehmungsbias reduzieren und Projektionen auflösen. Dies erdet die im Team vorhandene Konkurrenz. Dazu sollte man über diese Gefühle und die Frage, wer wem wobei Erfolg gönnen kann, sprechen.

Das offene Gespräch über Konkurrenz, Konkurrenzgefühle und ihre Wirkungen, ermöglichte gegenseitiges Verstehen und angemessenere Deutungen des gegenseitigen Verhaltens.

Phantasien, wer mit wem worum konkurrierte, konnten überprüft und korrigiert werden.

Bei aller Relativierung bleibt ein Rest von Ressourcenknappheit und damit Konkurrenz immer bestehen. Es kann nur eine Erste geben.

Design-Konsequenz

Es ist für alle Beteiligten entlastend, die Realität nicht auflösbarer Konkurrenz anerkennen zu können, einschließlich einer realitätsgerechten Einschätzung der eigenen Chancen.

Angemessenes und offenes Feedback aus dem eigenen Team kann hilfreich sein und trägt zudem zu Transparenz, Nähe und einer Kultur der Offenheit und des Vertrauens bei.

Die Athletinnen entwickelten im zweiten Treffen den Wunsch, sich hinsichtlich ihrer Leistungen und ihres Leistungsstandes innerhalb des Teams besser einschätzen zu können.

Sie fanden, dass die Teamkolleginnen dazu die besten Expertinnen wären, und vereinbarten Leistungsfeedback-Runden im Rahmen ihrer Trainingsmaßnahmen. Andererseits stellten sie beim dritten Treffen fest, dass sie für die Nominierungsfrage als Konkurrentinnen ungeeignet wären, und wünschten, dass diese Auswahl die Trainerin allein träfe.

These 4: Konkurrenzkultur entscheidet über Möglichkeiten zur Kooperation

Handeln ist immer mehrfach motiviert. Während in einer Hinsicht konkurriert wird bzw. werden muss, ist in anderer Hinsicht Kooperation notwendig (vgl. Fengler 1996, 9). Die jeweilige Kultur entscheidet darüber, wie stark das Handeln ihrer Mitglieder von Konkurrenz geprägt ist und ob auch kooperiert werden kann. Dabei sind zwei Aspekte entscheidend, erstens Transparenz versus Tabuisierung von Konkurrenz, zweitens Wertschätzung und Honorierung von kooperativem Verhalten.

Es wurde schon deutlich, wie wichtig das Reden über Konkurrenz ist. Wenn Konkurrenz tabuisiert, moralisch negativ konnotiert und abgewehrt wird, wird sie im Untergrund ihr Unwesen treiben – und übermächtig werden. Wenn Konkurrenz akzeptiert und mit ihren Licht- und Schattenseiten für Einzelne und Gemeinschaft betrachtet wird, kann sich ein sportlicher Umgang mit ihr entwickeln, neben dem dann auch Kooperation möglich ist und erstrebenswert erscheint (vgl. Fengler 1996, 185). Achtsamkeit im Umgang mit dem konkurrenzbedingten Spannungsverhältnis sowie bezüglich der Fehlformen von Konkurrenz kann sich einstellen, Beeinträchtigungen der Kooperationsbeziehungen können besprochen und gemeinsam minimiert werden.

Kooperativem Verhalten wird oft weit weniger Wertschätzung entgegengebracht als erfolgreich konkurrierenden Personen. Dafür einen formalen Raum zu schaffen, ist ein erster wichtiger Schritt.

Design-Konsequenz

Konkurrenz wertzuschätzen und einzubinden ist eine zentrale innere Haltung für die LeiterIn von Teamentwicklungs-Prozessen. Kann Konkurrenz positiv konnotiert werden, kann ihr eine akzeptierende Haltung entgegengebracht und das Anklingen von Konkurrenzthemen in akzeptierender und interessiert forschender Weise aufgegriffen werden? Transparenz mittels Austausch über entsprechend platzierte Interventionen ist vor allem in Teams, wo Konkurrenz tabuisiert ist, ein wichtiges Design-Element. Reden über die wechselseitigen Beziehungen bietet viele Ansatzpunkte. Die Interventionen sollten gruppenbezogen sein. Nur im Fall einer eindeutig individuellen Problematik sind auch individuumsbezogene Interventionen sinnvoll. Diese durchgängige Interventionshaltung wurde im zweiten und vierten Treffen thematisiert und fand vor allem bei den Fragen nach Normen und möglichen Konfliktpotenzialen, die aus der Einbettung in einen Verband und Sportbetrieb resultieren, ihren Niederschlag. Von gegenseitiger Anerkennung und Respekt getragene sportliche Konkurrenz ist anregend und stärkt. Die Erkenntnis, dass starke Konkurrentinnen innerhalb des eigenen Teams dieses erst attraktiv machten, regte eine Neubewertung der Konkurrenz an. Herausfordernde Trainingspartnerinnen sind erstrebenswert für die eigene Leistungssteigerung mit Blick auf die internationale Konkurrenz.

Es muss Raum für Feedback geben, um den Fragen nachzugehen, wer von wem welches Kooperationsverhalten braucht und wie wer wen diesbezüglich erlebt hat. Nach der Erarbeitung des Team-Zwecks im vierten Treffen gab es eine ausführliche Feedback-Runde zur Art und Weise des Beitrags zum Teamzweck bzw. zu dessen Beeinträchtigung. Im

Anschluss daran vereinbarte das Team zukünftige Feedback-Gespräche. Entsprechende Interventionen sorgten bereits im zweiten Treffen dafür, dass neben den konkurrierenden Aspekten auch die stattfindende Kooperation gewürdigt wurde. Das Design selbst kann Kooperation auch dadurch fördern, dass in vielen Arbeitsschritten Kooperation aktuell erlebt und reflektiert werden kann.

These 5: Voraussetzung für Kooperation ist Zugehörigkeit

Kooperation bedeutet auch, die Interessen der Gruppe neben oder vor die eigenen zu stellen. Die Motivation dazu kommt aus erlebter – nicht formeller – Zugehörigkeit. Man muss dazu gehören wollen, was eine entsprechende Attraktivität der Gruppe voraussetzt, und erleben, dass man als dazu gehörig angenommen ist. Nur wer sich als vollwertiges Teammitglied fühlen und verstehen kann, leistet vollen Einsatz für das Team.

Design-Konsequenz

Erstens braucht es Achtsamkeit gegenüber Äußerungen, die mangelhafte oder fehlende Zugehörigkeit signalisieren. Zugehörigkeit sollte unter verschiedenen Aspekten, wie z. B. Attraktivität des Teams, Relation von Teamzielen und individuellen Zielen, thematisiert werden. Dies war in diesem Fall besonders schwierig. Während der Saison gab es unterschiedliche Teams: Das Nationalteam änderte sich einmal jährlich, das Wettkampf-Team wurde relativ kurz vor einem bestimmten Wettkampf nominiert, das Staffelteam wurde erst am Tag zuvor aufgestellt. Deshalb schwankte auch die Größe der Zielgruppe bei den einzelnen Treffen. Wichtige Schritte waren, zu bemerken, dass dies überhaupt relevant sei, sowie die Bedeutung der mehrfachen Teamzugehörigkeiten zu sehen. Wer zum Staffelteam gehört, gehört zugleich zum Wettkampfteam und wer zum Wettkampfteam gehört, spielt auch für die Staffel eine bedeutsame Rolle. Das vierte Treffen startete mit einer Fish-Bowl-Übung, um die neuen Teammitglieder ins Team hereinzuholen.

Zweitens muss auf jede Meinung Wert gelegt werden, wobei Konsensentscheidungen vorzuziehen sind und bei Mehrheitsentscheidungen darauf zu achten ist, was die Minderheit braucht, um angeschlossen zu bleiben. Abwesende sollten aktiv einbezogen bleiben. Beim zweiten, mehr noch beim dritten Treffen fehlten Teammitglieder. Beide Male wurde besprochen, wie man sie einbeziehen könnte. Das führte dazu, dass sie einmal telefonisch kontaktiert wurden, um ihnen über die problematische Wirkung ihres Fehlens und den erlebten Prozess zu berichten. Ein anderes Mal wurde gemeinsam ein Brief verfasst, in dem ihr Fehlen problematisiert und Interesse für ihre Motivation bekundet wurde, außerdem wurde

über die wichtigsten Themen und Ergebnisse informiert. Der Effekt war, dass beim vierten Treffen alle anwesend waren. Zugehörigkeit steigt, wenn einzelne ihren spezifischen Platz und Wert im Team und ihre Rolle und Bedeutung für das Teamziel kennen. Dies setzt Transparenz bezüglich der Erwartungen, der Beziehungen, der Rollen, der Ziele des Teams und der einzelnen und der Vorstellungen vom Team-Zweck voraus.

Drittens werden durch Arbeitsschritte wie z. B. spezifische Feedback-Runden und Interventionen die Stellung und Bedeutung jedes Teammitglieds innerhalb des Teams transparent. Solches Feedback gab es mehrfach: Bereits beim zweiten Treffen bei der bildnerischen Darstellung des Teams. Bei der Worldcup-Auswertung gab es Feedback bezüglich der Rollen einzelner. Die Feedbacks des vierten Treffens und der anschließende Verhandlungsprozess waren explizit auf die Frage gerichtet, welche Bedeutung die einzelnen für das Team, sein Ziel und seinen Zweck haben, haben könnten und haben möchten. Parallel dazu muss sich das Team gründlich mit seinen Zielen und seinem Zweck und mit den Vorstellungen der einzelnen dazu auseinandersetzen. Dazu reicht ein einmaliger Arbeitsschritt sicher nicht aus. Um alte Affekte zu bearbeiten, braucht es, ausgehend von aktuellen und bisherigen Erfahrungen, spiralförmige Prozesse.

In jedem Treffen wurden die Fragen „Wofür ist das Team (für mich) da?“ „Welches sind die Ziele des Teams und der einzelnen?“ von unterschiedlichen Ausgangspunkten her indirekt oder direkt thematisiert, angefangen bei den Enttäuschungen und Erwartungen im ersten Treffen, über die Beziehungsklärungen im zweiten Treffen, die Nominierungspraxis und die Rolle der Ersatzpersonen beim dritten Treffen und die gründliche Arbeit am Teamzweck und den Bedingungen seiner Erfüllung im vierten Treffen.

These 6: Es gibt keine Kooperation ohne erkennbaren Kooperationsgewinn für die einzelnen

Lewins Feldtheorie und alle motivations- und handlungstheoretischen Ansätze gehen davon aus, dass Menschen nichts ohne einen irgendwie gearteten Gewinn in Form von Bedürfnis- oder Triebbefriedigung, Reduktion von Bedürfnisspannung oder Zielerreichung innerhalb eines Motivationssystems tun (Lang 1979). Selbst Altruismus hat einen Gewinn, die Befriedigung des Motivs, etwas für andere zu tun. Nur wer wenigstens eine Ahnung hat, dass dies auch persönlichen Interessen dienen wird, verhält sich kooperativ. Welcher Art diese Interessen sind, kann sehr verschieden und vielfältig sein. Wenn der eigene Kooperationsgewinn nicht bewusst ist, fühlt man sich z. B. ausgenützt, ohne zu merken, was Kooperation gegenüber Alleingang bringt.

Design-Konsequenz

Kooperationsgewinne der Einzelnen zu thematisieren, klärt und steigert die Motivation zur Kooperation. Dabei hilft die ketzerische Vorstellung, wie es wohl ohne Team wäre. Beim zweiten Treffen gab es eine intensive paarweise Reflexion zur Fragestellung „Was brauche ich vom Team?“. Beim vierten Treffen war es die Aufgabe, eine gemeinsame Vorstellung vom Teamzweck zu entwickeln. Später in der Diskussion verdeutlichte die Konfrontation mit dem Szenario, sich lediglich kurzfristig zum Wettkampf zu treffen, den Stellenwert des Teams für Leistungsentwicklung der Einzelnen. Kooperation bezieht sich immer auf ein gemeinsames Ziel, doch erst wenn die Einzelnen sich dieses Gemeinsame zur eigenen Sache gemacht haben, können sie ihr Handeln selbstgesteuert daran ausrichten und erst dann funktioniert Kooperation wirklich.

Nach der Formulierung eines Teamziels muss geklärt werden, ob jede/r dieses wirklich erreichen will und was jede/r selbst davon hat. Was jede/r beizutragen bereit ist, ist der Motivationstest. Je mehr die Einzelnen bei Formulierung und Entscheidung mitgewirkt haben umso wahrscheinlicher ist ihre Übereinstimmung mit einem Teamziel.

Im vierten Treffen erarbeiteten die Athletinnen stufenweise (über Einzelarbeit, Kleingruppenarbeit und plenare Präsentation und Diskussion) ein gemeinsames Verständnis von den Zielsetzungen des Teams und klärten über Einzelarbeit („Was könnte ich dazu beitragen?“), Feedbacks und Erwartungskklärungen („Welche Erwartungen bin ich bereit zu erfüllen?“) ihre Motivation.

Jede gelungene Teamarbeit befriedigt soziale Bedürfnisse (Nähe, Beziehung, Altruismus, Anerkennung usw.). Dies stärkt die Motivation zur Kooperation, wenn darüber die eigentliche Teamaufgabe Priorität behält. Sonst gehen aufgabenorientiertere Teammitglieder, die weniger soziale Bedürfnisse an das Team haben, diesem verloren.

Wenn eine Teamentwicklungsmaßnahme als Teamarbeit angelegt und als solche thematisiert wird, lernen die Beteiligten, wie in diesem Team auch soziale Bedürfnisse in einem der Aufgabe angemessenen Umfang befriedigt werden können. Dazu eignen sich wechselnde Arbeitsgruppen. Die hier beschriebene Teamentwicklungsmaßnahme wurde von Anfang an als Teamaufgabe angelegt: Das erste Treffen diente der Motivationsklärung bezüglich der Teamentwicklungsmaßnahme selbst. Das Team war stets an der Entscheidung beteiligt, wann, in welchem Umfang und mit welcher Thematik man sich wieder treffen wollte und übernahm die Aufgabe die jeweils Fehlenden einzubeziehen. Die Befriedigung, die die gelingende

Teamarbeit hervorrief, motivierte offenkundig auch zu Kooperation außerhalb der Teamentwicklungsmaßnahmen.

Unterschiede in den sozialen Bedürfnissen und deren Einklang mit der Aufgabe ist zentrales Thema in Teamentwicklungsprozessen, das professionelle Achtsamkeit erfordert und per Intervention aufzugreifen ist. Soziale Bedürfnisse wurden in jedem Treffen mindestens einmal durch einzelne angeschnitten. Als es gelang, individuelle Unterschiede an sozialer Bedürftigkeit zu benennen und anzuerkennen, entlastete dies das gesamte Team. Bewusstheit über die Interdependenz, wie Einzelne das Team brauchen, stärkt die Kooperationsbereitschaft – nur vage gespürt, werden Abhängigkeitsängste ausgelöst. Interdependenz wird erst einsichtig, wenn die Teammitglieder voneinander erfahren, wann, wo und wie die je anderen sie brauchen. Dies kann thematisiert und durch Feedbacks mitgeteilt und im aktuellen Gruppenprozess hier und jetzt erlebt und reflektiert werden. Schon in der Analyse im ersten Treffen wurde klar, wie alle darauf angewiesen waren, dass die je anderen sich unterstützend und nicht störend verhielten, indem sie z. B. die Aufmerksamkeit der Trainerin absorbierten. Mit ihrem Bedarf an starken Konkurrentinnen zeigten die Spitzenathletinnen im zweiten Treffen ihre Abhängigkeit vom eigenen Team, während die Abhängigkeit der Förderungsmöglichkeiten für alle von deren Spitzenleistungen deutlich wurde. Dies motivierte zu gegenseitiger Unterstützung.

These 7: Einzelne handeln in der Gruppe aufgrund eigener Zielvorstellungen

Personen orientieren sich in der Steuerung ihres Verhaltens an einer Art innerer Landkarte, ihrem ganz persönlichen Bild der Ausgangslage, der Zielzustände, der möglichen Wege dorthin und der Hindernisse auf diesen. Lewin nannte das den Lebensraum (vgl Lang 1979, 53; Lück 2001, 44). Einzelne Personen können sich nur aufgrund ihres persönlichen Verständnisses, worum es geht und wohin es gehen soll bzw. wann wer welche Unterstützung und Zuarbeit braucht, kooperierend verhalten. Je mehr sich diese persönlichen Vorstellungen annähern umso abgestimmter und flüssiger ist Kooperation.

Das Alpha und Omega jeder Kooperation ist deshalb ein gemeinsames Verständnis sowohl der Ausgangslage als auch der Zielvorstellungen. Die notwendige Zielklärung ist ein längerer spiralförmiger Prozess von Gespräch, Aktion und Reflexion. Eine von einer Person (in der Regel von der Leitung) vorgestellte Zielformulierung kann dies nicht schaffen, höchstens einen ersten Impuls dazu geben. Mit dem Verständnis korrelieren (Rollen)Erwartungen an sich selbst und andere. Verhält sich jemand anders als erwartet, so ist dies ein Indiz für

unvollständige Übereinstimmung in den individuellen Landkarten – das emotionale Korrelat, Enttäuschung, ist ein wichtiges Indiz.

Design-Konsequenz

Zielvorgaben können höchstens der Auftakt zu einem ziemlich komplexen Zielfindungsprozess sein. Es braucht viel Gespräch über Sinn und Zweck des Teams bzw. der Teamarbeit, wobei alle individuellen Vorstellungen gleichgewichtig zur Sprache kommen sollten. Man muss achtsam sein, welches Zielverständnis in Äußerungen durchschimmert und dies intervenierend zur Sprache bringen. Die gegenseitigen Erwartungen sind als Korrelate der persönlichen Landkarten transparent zu machen und abzugleichen. Erlebte Enttäuschungen helfen, diese Erwartungen thematisieren zu können.

Die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses von Teamziel(en) und Teamzweck zieht sich durch alle Treffen. Der Affekt, den die Teammitglieder zu Beginn mitbrachten, wurde durch das Sprechen über die erfüllten und enttäuschten Erwartungen ernst genommen. Damit konnten die Gefühle differenziert, gegenseitige Erwartungen geklärt und dadurch mancher Ärger gelöst werden. Zugleich schuf dies im Team ein Verständnis für die Notwendigkeit, an diesen Fragen und den gegenseitigen Beziehungen gründlicher zu arbeiten. Dies wurde Grundlage des Kontrakts für die weiteren Treffen. Die Unzufriedenheit bezüglich der Ersatz-Nominierung wurde im dritten Treffen zum Ausgangspunkt für Erwartungsklä rung gegenüber der Trainerin und dem Verband sowie für Vereinbarungen für die Zukunft.

Bereits der Einstieg in das erste Treffen hatte Modellcharakter, weil anhand der individuellen Erwartungen diskursiv ein gemeinsames Verständnis dafür entwickelt wurde, wozu dieser Tag dienen soll und wozu nicht. Ähnlich modellhaft wirkte der Brief an die Fehlenden, in dem die vier Anwesenden ihr Verständnis vom Sinn und Zweck der Teamentwicklungsmaßnahme und ihre daraus resultierenden Erwartungen an die Fehlenden formulierten.

Aus den Feedbacks zu den Team-Bildern ergab sich die bestmögliche Förderung der Leistungsentwicklung der Einzelnen als Teamziel, aus dem in weiteren Arbeitsschritten gegenseitige Erwartungen abgeleitet wurden.

All diese Schritte waren eine Vorbereitung auf den zentralen Inhalt des vierten und letzten Treffens, der ausführlichen Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses des Team-Zwecks, der Rollen und Verantwortungen als Grundlage der Orientierung und Team-Motivation der Einzelnen.

Die Zielklärung wird durch individuelle Ziele weiter kompliziert, wenn diese mit Teamzielen kollidieren. Das bedeutet inneren Konflikt, soweit jemand mit den Teamzielen identifiziert ist, und äußeren Konflikt, wo diese Identifikation nicht besteht. Beides führt zu Spannung. Um zu kooperieren, muss ein Team individuelle und Teamziele in Einklang bringen.

Design-Konsequenz

Für die professionelle Begleitung von Teamentwicklungsmaßnahmen gilt Allparteilichkeit. Alle Ziele, auch die mit dem Teamziel unvereinbaren, haben ihre Berechtigung. Dies kann sich in einzelnen Interventionen und auch in methodischen Arbeitsschritten niederschlagen. Individuelle Ziele sind erst von Teamzielen zu differenzieren und dann aufeinander zu beziehen.

Zielkonflikte zu klären, ist Aufgabe des ganzen Teams und erfordert einen längeren Aushandlungsprozess, in dem die Konflikte benannt und zunächst ausgehalten werden müssen, auch und besonders von der professionellen Leitung der Teamentwicklungsmaßnahme. Dabei wird letztlich wieder die Frage der Zugehörigkeit, der Macht und der Bedeutung einzelner für das Team tangiert. Das Thema der Erwartungen im ersten Treffen hatte auch diese Funktion. Hier wie auch im zweiten Treffen wurde ausgehandelt, wer welche Erwartungen (nicht) erfüllen wollte und wie mit Diskrepanzen umgegangen werden konnte, ebenso in der plenaren Stellungnahme zu den in der Feedback-Sequenz gehörten Erwartungen im vierten Treffen.

These 8: Kooperation und Konkurrenz erfordern Orientierung und Transparenz

Für Kooperation und Konkurrenz braucht es Klarheit über eigene Ziele, zugrunde liegende Bedürfnisse und Motive. Nur dann kann man sich ausreichend orientieren und eigenes mit Teamzielen in Einklang bringen bzw. genau wissen, worum man konkurrieren will. Das grenzt in der Regel die Dinge ein, um die wirklich konkurriert wird, und schafft inneren Freiraum für Kooperation. Soweit dies transparent gemacht werden kann, schafft dies auch die für die Kooperation notwendige Orientierung untereinander.

Design-Konsequenz

Für die Förderung von Kooperation und die Steuerung von Konkurrenz braucht es eine Rückbesinnung der Teammitglieder auf ihre eigenen Bedürfnisse und Motivationen und soweit möglich Austausch darüber. „Was brauche ich vom Team? Was habe ich davon, dass ich im Team bin?“ führte in eine gezielte Selbstreflexion im zweiten Treffen. Neben der

Vertiefung ermöglichte der methodische Schritt Repeated Question in Paaren eine erste Öffentlichkeit, die im vierten auf Kleingruppen ausgedehnt werden konnte.

Außerdem braucht man Orientierung innerhalb der Gruppe. Eine Gruppe ist erst arbeitsfähig, wenn die einzelnen Mitglieder eine einigermaßen klare Idee davon haben, wo sie und die anderen hinsichtlich Macht/Einfluss, Zugehörigkeit und Nähe innerhalb der Gruppe und untereinander stehen, und wenn die Gruppennormen und ausdifferenzierten Gruppenrollen (also nicht nur die sach- und funktionsbezogenen Rollen) der Aufgabe und der Kooperation dienen (vgl Antons 2000, 226; Sader 1994, 80ff). Auch wer erfolgreich konkurrieren will, braucht genau genommen diese Orientierung.

Design-Konsequenz

Das Team muss sich immer wieder mit sich selbst befassen damit die Einzelnen Orientierung bezüglich der Gruppe haben. Solche Selbstreflexion fand bei der Erwartungsklärung im ersten Treffen, der Worldcup-Auswertung im dritten, dem Einstieg ins vierte Treffen und in dessen Feedback-Sequenz statt. Das Thema Beziehungsdynamik wurde im zweiten Treffen über das Malen der Bilder vom Team angestoßen.

These 9: Für die Entwicklung, Arbeitsfähigkeit und Kooperation eines Teams sind alle in gleichem Maße verantwortlich

Die Verantwortung für das Erreichen der Teamziele tragen alle Teammitglieder gemeinsam zu gleichen Teilen mit unterschiedlichen Beiträgen. Das Verständnis einer gemeinsamen Verantwortung für die Arbeits- und Kooperationsfähigkeit, also den Arbeits- und Gruppenprozess ist wenig verbreitet.

Design-Konsequenz

Ein Design, das die Selbstorganisation des Teams fordert, stärkt dessen Selbstverantwortung. Wie einzelne in Entscheidungen und in die Arbeit, auch durch persönliche Stellungnahmen, einbezogen sind, braucht Achtsamkeit und ist zu thematisieren.

Am Umgang mit dem Fehlen einzelner wird dies deutlich: Es ist das Team, das die Fehlenden einbeziehen und in die Verantwortung nehmen muss. Die Teamentwicklungsmaßnahme selbst ist eine solche Teamaufgabe und ein Übungsfeld im Hier und Jetzt. Die gründliche Erarbeitung eines Kontrakts mit dem Team im ersten Treffen transportierte genau diese Botschaft: Wird ein Bedarf für Teamentwicklung gesehen und woran soll gearbeitet werden?

En Miniature geschah dies bereits im ersten Schritt der Erwartungsklä rung für diesen Tag. Das Team wurde konsequent in die weitere Prozessgestaltung einbezogen, z. B. im zweiten Treffen mit der Anleitung „Welche Fragen möchte ich jetzt ansprechen?“, nach der Auswertung der Team-Bilder oder durch das Sammeln von Auswertungsfragen am Anfang des dritten Treffens. Selbst die Diagnose „Was stimmt bei uns nicht, was fehlt uns?“ wurde konsequent in die Verantwortung des Teams gelegt, das durch methodische Anleitungen seitens der Leiterin der Teamentwicklungsmaßnahme (Anregungen zu Selbstwahrnehmung, -mitteilungen, Feedback) und deren Gruppenfeedback unterstützt wurde.

Mit der Frage „Was muss geschehen oder getan werden, damit der formulierte Teamzweck erreicht wird?“ und der Verhandlung der daraus abgeleiteten Erwartungen untereinander wurde die Verantwortung einzelner für die Kooperationsfähigkeit bekräftigt.

These 10: Kooperation im Team erfordert Kooperation innerhalb der Organisation

Die Umwelt eines Teams prägt seine Kultur und seine inneren Prozesse. Einflüsse von außen können die Entwicklung einer kooperativen Teamkultur torpedieren, indem sie Konkurrenz anheizen (z. B. durch Entlohnungs- oder Beurteilungssysteme, die nur den Einzelerfolg werten) oder Anforderungen an einzelne stellen, die mit kooperativem Verhalten kollidieren (z. B. Terminkollisionen oder zusätzliche Aufgaben). Auch wenn Kooperation innerhalb der Organisation keinen hohen Wert hat, oder wenn Teammitglieder innerhalb der Organisation an Personen gebunden sind, die ihrerseits konkurrieren (z. B. wenn Teammitglieder auch in Projekten von konkurrierender Abteilungen oder konkurrierender Vorgesetzter mitarbeiten), oder wenn der Kooperationserfolg des Teams Bedeutung in der Konkurrenz auf anderen Organisationsebenen (z.B. im Führungsstab) hat, wird Kooperation erschwert (vgl Fengler 1996, 169ff).

Design-Konsequenz

Das Team braucht Gelegenheit, um Transparenz in behindernde und unterstützende Einflüsse aus dem Organisationszusammenhang zu bringen. Weiters können andere wichtige Personen punktuell einbezogen werden. Auf jeden Fall sollte Verständigung darüber erarbeitet werden, wie mit diesen Einflüssen umgegangen werden kann, um störende Wirkungen zu minimieren. Im beschriebenen Beispiel gab es viele hinderliche Einflüsse: Das Team identifizierte bei den Wettkampfauswertungen, dass Heimtrainer der Athletinnen oft über diese in die verabredete Teamstrategie hineinregierten und erkannte die Konkurrenz im Nationaltrainerstab, dessen

Neid der Nationaltrainerin gegenüber und dessen Versuche, diese klein zu machen. Der Wunsch der Nationaltrainerin und des Teams nach einer ergänzenden Reflexionsarbeit mit dem Nationaltrainerstab scheiterte an dessen Weigerung.

Die Immunisierung des Teams gegenüber störenden Einflüssen begann mit dem wachsenden Bewusstsein ab dem ersten Treffen. Das Einvernehmen über Nominierungsverfahren (die Nationaltrainerin nominiert nach eventueller Beratung mit den Heimtrainern und dem Chef-Nationaltrainer) und eine von der Nationaltrainerin herbeigeführte Vereinbarung mit der Konferenz der Nationaltrainer stärkte die Abgrenzung gegen – später dennoch erfolgte – Versuche der Einflussnahme. Dadurch kam es im Vorfeld von Wettkämpfen zu einer deutlichen Entspannung. Weitere Abgrenzungen und Rollenklärungen (z. B. bezüglich der Erstellung der Trainingspläne, der Vorbereitung internationaler Wettkämpfe, der Bedeutung von Teamentscheidungen und Entscheidungen sonstiger Betreuer und Verbandsfunktionäre) ermöglichten es den Teammitgliedern, sich außerhalb des Teams klarer zu positionieren und z. B. ihre Heimtrainer eindeutiger einzubeziehen. Durch das Vertreten der Teamentscheidungen nach außen stärkten die Athletinnen auch die Trainerin innerhalb des Betreuerstabes. Am Ende des vierten Treffens wurde diese Problematik als „Gefahrenpunkte und Konfliktpotenziale“ beleuchtet. Dabei kam die Wirkung der Medien auf die teaminterne Konkurrenz zur Sprache. Die unterschiedliche Medienattraktivität der Athletinnen, deren Bedeutung für die Medienpräsenz und Sponsorengewinnung des Teams usw. wurde reflektiert und ein achtsamer Umgang mit den Medien wurde vereinbart.

Gedanken zum Schluss

Die Wichtigkeit von Selbstreflexion und Transparenz, der Anspruch, dass Teammitglieder einander Einblick in ihre Ziele, Bedürfnisse und Motive gewähren und sich wechselseitig Feedback geben, wirft die berechtigte Frage auf, ob so viel Offenheit überhaupt möglich und wünschenswert ist. Gerade in Konkurrenzbeziehungen verbietet sich Offenheit an manchen Stellen (vgl Sader 1994, 241ff). Hierbei geht es nicht um absolute Offenheit, sondern darum, dass die Teammitglieder sukzessive die Wahrnehmung dafür entwickeln, wann, wozu und in welchem Ausmaß, sie Transparenz brauchen und miteinander aushandeln und austesten können, wie viel möglich ist. Voraussetzung ist, dass Konkurrenz kein Tabu, sondern ein offenes Geheimnis ist. Es ist erstaunlich, wie offen dann die Frage der möglichen Offenheit verhandelt werden kann. Die geschilderten Athletinnen waren beispielsweise auch im vierten Treffen nicht in der Lage, sich plenar jene Feedbacks zu geben, die ihnen als wichtig erschienen. So wählten sie eine abgemilderte Form mit einem Marktplatz für paarweises

Feedback. Diese Form hat dem Team Transparenz und Orientierung in einem Maße ermöglicht, das die Kooperationsfähigkeit deutlich gesteigert hat, und war ein Grundstein für den späteren Teamerfolg. In diesem Teamprozess lernte ich die Wirkung von aufgeworfenen Fragen, auf die aus mancherlei Gründen (z. B. Widerstand) noch keine Antwort gegeben werden konnte, zu schätzen.

Literatur:

Antons K (2000) Praxis der Gruppendynamik – Übungen und Techniken. Hogrefe, Göttingen

Antons K et al (2001) Gruppenprozesse verstehen – Gruppendynamische Forschung und Praxis. Leske+Budrich, Opladen

Fengler J (1996) Konkurrenz und Kooperation in Gruppe, Team und Partnerschaft. Pfeiffer, München

König O, Schattenhofer K (2007) Einführung in die Gruppendynamik. Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg

Lang A (1979) Die Feldtheorie von Kurt Lewin. In: Heigl-Evers A (Hg) Die Psychologie des 20. Jahrhunderts. Band VIII. Lewin und die Folgen – Sozialpsychologie. Gruppendynamik. Gruppentherapie. Kindler, Zürich, 51–57

Lück H (2001) Kurt Lewin – Eine Einführung in sein Werk. Beltz, Weinheim

Sader M (1994) Psychologie der Gruppe. Juventa, Weinheim

Thomae H (1979) Zur Motivation sozialen Verhaltens. In: Heigl-Evers A (Hg) Die Psychologie des 20. Jahrhunderts. Band VIII. Lewin und die Folgen – Sozialpsychologie. Gruppendynamik. Gruppentherapie. Kindler, Zürich, 276–282

Tillman K (1980) Das Schulsystem und seine sozio-psychischen Auswirkungen auf die Schüler. In: Spiel W (Hg) Die Psychologie des 20. Jahrhunderts. Band XI. Konsequenzen für die Pädagogik (1) – Entwicklungsmöglichkeiten und erzieherische Modelle. Kindler, Zürich, 617–633