

Original Contributions - Originalbeiträge

Michael W. Busch

Liegt die Zukunft der Teamforschung in ihrer Vergangenheit?

Auf dem Weg zu einem ganzheitlich-dynamischen Teamverständnis

1. Zurück in die Zukunft

»Zukunft braucht Herkunft« lautet ein vielzitiertes Bonmot des Philosophen Odo Marquard (1928-2015). Der darin zum Ausdruck gebrachte Imperativ spielt nicht nur für die Identitätsbildung und -erhaltung ganzer Gesellschaften eine Rolle, sondern sollte auch für den Forschungsbetrieb Geltung besitzen. Bekanntlich ruhen unsere Erkenntnisse auf den Schultern von Riesen, deren wissenschaftliche Vorleistungen es uns ermöglichen, weiter zu blicken als diese es seinerzeit vermochten. Soweit der fromme Wunsch. Die gegenwärtige Mainstreamforschung gestaltet sich zumeist völlig anders. So ist festzustellen, dass Beiträge in hochgerankten wirtschaftswissenschaftlichen Journals (z.B. gemäß des Jourqual3-Rankings des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft) kaum noch Quellen älteren Datums systematisch aufarbeiten. Werden doch noch „Klassiker“ aufgeführt, so geschieht dies zumeist in Form von Pauschalzitate ohne Seitenangaben, was vermuten lässt, dass die Originalquellen allenfalls oberflächlich gelesen wurden. Im Zuge des „publish-or-perish“-Zwangs ist überdies die „Erfindung“ immer neuer Labels für Phänomene beobachtbar, die in anderem begrifflichen Gewand durch frühere Forscher bereits gründlich, teilweise gründlicher analysiert worden sind. Deren umfängliche Berücksichtigung würde gleichwohl den Neuigkeitswert der eigenen Erkenntnisse und damit die Chance auf Veröffentlichung schmälern. Ein weiterer Grund wachsender Geschichtsvergessenheit liegt – neben der immer knapper werdenden „Denkzeit“ des heutzutage vielbeschäftigten „Wissenschaftsmanagers“ – in der zunehmend quantitativ-empirisch ausgerichteten Forschung, die an die Stelle tiefschürfender hermeneutischer Begriffsabgrenzungen die Produktion und Interpretation von Daten in eng abgezielten Themenfeldern gesetzt hat. Das evidenzbasierte Vorgehen verdrängt das reflektierende Vorgehen, die statistische Methodik die gelehrte Phantasie. An die Stelle kritischer Abwägungen und historisch-kontextueller Einordnungen tritt vermeintlich gesichertes, fragebogengestütztes Erfahrungswissen aus dem Hier und Heute. In Umkehrung des Einsteinschen Diktums wird »knowledge« wichtiger als »imagination«, ökonomische Verwertbarkeit und wissenschaftliche Publizierbarkeit wichtiger als wahrheitsgetriebenes Erkenntnisstreben. »Für einen groß angelegten konzeptionellen oder theoriebildenden

Wurf ist in einer solchen Anreizkultur überhaupt kein Platz“ (Köhler, 2016, S. 418).

Anhand älterer ganzheitlicher Schlüsselkonzepte soll nachfolgend für den Bereich der Teamforschung gezeigt werden, wie die Gegenwart durchaus von der Vergangenheit profitieren kann. Erörtert werden

- das Konzept der »Gestalt« und des »Lebensraums« von Kurt Lewin (1890-1947),
- das Konzept der »Holarchie« von Arthur Koestler (1905-1983) und
- das Konzept der »Syntality« von Raymond Cattell (1905-1998).

Der Blick zurück erscheint speziell auf diesem Gebiet besonders sinnvoll, um eine Brücke in die Zukunft zu schlagen. Die aktuelle Teamforschung bewegt sich über den Umweg der Erfolgsfaktorenforschung interessanterweise wieder auf Einsichten zu, auf die die vergangene Forschung bereits seit längerem gestoßen ist. Das dabei ins Zentrum rückende Konzept der »emergent states« weist deutliche Parallelen zu den ganzheitlichen Konzeptionen der Vergangenheit auf, auch wenn diese Parallelen in den einschlägigen Journals nahezu ausgeblendet bzw. höchst selten thematisiert werden.

Innerhalb der stark anglo-amerikanisch geprägten Teamforschung dominiert seit den späten 1970er Jahren die kleinteilige, empiriegeleitete Forschung. Als konzeptionelle Basis dient das Input-Prozesse-Output-Modell (vgl. Högl, 1998, S. 22ff). Demnach verfügt jedes Team über bestimmte Inputfaktoren (z.B. Größe, Zusammensetzung), die über Prozesse (z.B. Entscheidungsfindung, Problemlösung) in Richtung auf ein zu erzielendes Output kombiniert werden. Das übliche Forschungsdesign versucht auf statistischem Wege Korrelationen zwischen unabhängigen Variablen (z.B. Diversität, Virtualität) und abhängigen Variablen (z.B. Teamleistung, Teamkreativität) herzustellen. Moderierende und mediierende Variablen dienen in dem Zusammenhang als „Auffangbecken“ für die verbleibenden Resträtsel. Sie helfen dabei, nur schwer erklärbare Phänomene, die sich aus der dynamischen Umweltverankerung von Teams ergeben, zu erfassen.

Erst in jüngster Zeit wird sich die Teamforschung der Grenzen dieses Vorgehens bewusst, die sich speziell in der Dominanz kurzfristig angelegter Querschnittsstudien zeigt. Einerseits geht dadurch leicht der ganzheitliche Blick auf Teamarbeit als kontext- und geschichtsverankertes Mehrebenenphänomen verloren, andererseits bleiben zeitabhängige Teamdynamiken bzw. -entwicklungen unterbelichtet.

Der vorliegende Beitrag schildert, wie sich durch emergente kollektive Phänomene (Teamkognitionen, Teamemotionen, Teamhierarchien) ein holistisches und dynamisches Teamverständnis entwickeln lässt, wo Verbindungslinien zu älteren Konzepten erkennbar sind und welche Implikationen dies für die Messung von

Teamarbeit hat. In gewisser Weise kehrt die moderne Teamforschung zu ihren Anfängen zurück, denn der gestalttheoretische Ansatz hat bereits vor über 80 Jahren diese ganzheitlich-integrative Herangehensweise – in Abgrenzung zu der schon damals vorherrschenden „elementaristischen“ Forschung – vertreten und konzeptionell ausgearbeitet.

2. Gestalt, Holarchie und Syntality als ganzheitliche Teamkonzepte aus der Vergangenheit

Der seinerzeit von Lewin kritisierte elementaristische Ansatz innerhalb der Psychologie bestand darin, komplexe psycho-physische Prozesse in Einzelelemente zu zerlegen (z.B. Aufmerksamkeit, Willensstärke, Lust-Unlust-Empfinden). Diese Einzelelemente wurden dann unter Labor- bzw. Versuchsbedingungen isoliert überprüft. Nach Lewin gerate dadurch der Gesamtzusammenhang, das „big picture“ aus dem Blick (vgl. Fitzek, 2011, S. 166). Diesen Gesamtzusammenhang sollte der **Begriff der Gestalt** auffangen, der eine Übersummativität bedeutet: Das Ganze (eines Teams) ist etwas anderes – manchmal auch mehr – als die Summe seiner Teile (der Teammitglieder) (vgl. Krainz, 2008, S. 15ff). Eine Gestalt ist demnach „mit Eigenschaften versehen, die von den Elementen nicht abgeleitet werden können“ (Lück, Antons & Stützle-Hebel, 2015, S. 337). Das Verständnis eines Teams in diesem ganzheitlichen Sinn ergibt sich demzufolge nicht allein aus der Analyse der einzelnen Teammitglieder und der Teamaufgabe, sondern muss auch die dynamischen Beziehungsstrukturen und Umweltinteraktionen des Teams mit einbeziehen. Aus all dem erwächst etwas Neues, das jedes Team einzigartig macht und sich z.B. in einem besonders ausgeprägten Wir-Gefühl, einem ausgesprochen kameradschaftlichen Teamgeist oder einem außergewöhnlichen Leistungsstreben zeigt. Diese Einzigartigkeit lässt sich weder auf Dauer innerhalb eines Teams konservieren noch lässt sie sich ohne weiteres von einem Team auf ein anderes übertragen.

„Natürlich wäre es schön, wenn es ausreichen würde, ein Buch oder eine Fallstudie über ein besonders erfolgreiches Team intensiv zu studieren und im Anschluss auf das eigene Team anzuwenden. Allein die Erfahrung lehrt, dass dies nur höchst selten funktioniert. Es ist nahezu ausgeschlossen, dieselben Bedingungen erneut herzustellen, selbst dann nicht, wenn das Team weitgehend das Gleiche bleibt. So konnte die deutsche Nationalmannschaft der Handballer unter Heiner Brand die Weltmeisterschaft nur einmal gewinnen. Und Pep Guardiola hat das Triple, das der FC Bayern München unter Jupp Heynckes schaffte, nicht wiederholen können“ (Busch & von der Oelsnitz, 2016, S. 346).

Die in zeitlicher und kontextueller Hinsicht höchst spezifische Gesamtsituation eines Teams wird von Lewin als **Lebensraum** bezeichnet, der einem

„sozialmagnetischen“ Kraftfeld gleicht, in dem anziehende und abstoßende Kräfte permanent aufeinander einwirken und allenfalls „Fließgleichgewichte“ – Zustände kurzfristiger Stabilität – bilden. Die Gesamtsituation ist also nicht als statisch zu begreifen, sondern als ein dynamisches, in stetiger Veränderung befindliches Feld von untereinander in Verbindung stehenden und sich wechselseitig beeinflussenden Einzelphänomenen. Das Verhalten ist hierbei eine Funktion aus Person und Umwelt,

„wobei keineswegs von einer einseitigen Determinierung des Verhaltens durch die Umwelt [z.B. durch die Rahmenbedingungen der Teamarbeit, d. Verf.] auszugehen ist. Vielmehr wirken das Erleben und Handeln einer Person ihrerseits in jedem Augenblick auf die Umwelt und damit auf das psychologische Feld insgesamt ein“ (Soff & Stützle-Hebel, 2015, S. 66).

Aus der wechselseitigen Abhängigkeit bzw. Interdependenz entsteht auch ohne willentliches Dazutun ein teamspezifisches Beziehungsgefüge. Ändert sich eine Beziehung innerhalb dieses Gefüges, so beeinflusst dies auch andere Beziehungen im Team. Etwas konkreter veranschaulicht heißt dies, dass ein gestaltungsbezogener Eingriff in ein Element des Gesamtgefüges (z.B. Veränderung der Teamzusammensetzung) wie bei einem Mobile zugleich das Gesamtgefüge in Bewegung versetzt und verwandelt (z.B. die sozialen Beziehungen zwischen den Teammitgliedern, die Art der Kommunikation oder die Arbeitsmotivation). „Menschliches Handeln ist also das Resultat sich überschneidender Feldkräfte. Taucht etwas Neues im Feld auf, verändert das alles“ (Kohn, 2015, S. 73). Im Fußball ist etwa immer wieder zu beobachten, dass ein Spieler, der in seiner alten Mannschaft ein Schattendasein führte, nach seinem Wechsel in eine neue Mannschaft – also in ein anderes soziales Kraftfeld – förmlich aufblüht, wichtige Impulse liefert und – im wortwörtlichen Sinne – wie ausgewechselt wirkt.

In eine ähnliche Richtung argumentierte auch Koestler, der von einer komplexen Wechselwirkung zwischen Individuum und Gruppe ausging. Für soziale Systeme prägte er den **Begriff der Holarchie**, worunter er eine Anordnung von „Holons“ verstand (nach dem griechischen *hólos* = ganz und dem Suffix *on*, das auf den Teilcharakter hindeuten soll). Koestler ging davon aus, dass Teile und Ganzheiten nirgendwo in einer absoluten Bedeutung existieren, sondern immer auf mehr oder weniger intensive Weise miteinander verwoben sind.

„Diese Sub-Ganzheiten (...) haben wie der römische Gott Janus zwei Gesichter, von denen das eine die unabhängigen Merkmale der Ganzheit und das andere die abhängigen Merkmale des Teils aufweist. Jedes Holon muss seine Autonomie bewahren und behaupten, sonst würde der Organismus seine Struktur verlieren und sich in eine amorphe Masse auflösen. Gleichzeitig aber muss das Holon den Ansprüchen des (...) größeren Ganzen untergeordnet bleiben“ (Koestler, 1972, S. 122f).

Zellen und Organe im Körper, aber auch Individuen in sozialen Gruppen sind in sich autonom, d.h. sie weisen ihnen eigentümliche Rhythmen und Funktionsmuster auf, die durch selbstregulierende Mechanismen unterstützt werden, und sie tendieren dazu, auf ihren charakteristischen Aktivitätsstrukturen zu beharren und sie zu behaupten (vgl. Koestler, 1972, S. 123).

„Auf der anderen Seite werden die Aktivitäten der Holons von Kontrollinstanzen auf höheren Stufen der Hierarchie angeregt, gehemmt oder modifiziert (...) Somit besitzt die *selbstbehauptende Tendenz* des Holons einen Gegenspieler in seiner *integrativen Tendenz*, die als Teil des größeren Ganzen wirkt. Die Polarität dieser zwei Tendenzen (oder Potentiale) ist ein Phänomen, das sich in allen Lebensbereichen wiederfinden lässt. In der Vielfalt der sozialen Hierarchien manifestiert sich die selbstbehauptende Tendenz als Egoismus, Cliquengeist, Nationalismus usw., die integrative Tendenz dagegen als Altruismus, Bereitschaft zur Zusammenarbeit, Internationalismus – allgemein gesprochen als Unterordnung unter die Interessen der nächsthöheren Stufe in der Hierarchie. Die Stabilität der Organismen wie der gesellschaftlichen Gruppierungen hängt von dem ausgewogenen Gleichgewicht zwischen den entgegengesetzten Tendenzen ihrer Holons ab. Unter normalen Bedingungen befinden sich diese zwei in einem dynamischen Gleichgewichtszustand. In Belastungssituationen zeigt der angegriffene Teil eines Organismus die Tendenz, sich der regulierenden Kontrolle des Ganzen zu entziehen. Das gleiche gilt für soziale Gruppen, die dazu neigen, sich selbst zum Nachteil für das Ganze durchzusetzen. Und umgekehrt kann das Ganze eine übertrieben strenge Kontrolle über die Teile ausüben, so dass sie ihre Individualität einbüßen“ (Koestler, 1972, S. 123f).

Und schließlich sei noch auf den heute nur noch wenig bekannten **Begriff der Syntality** von Cattell verwiesen. Dieser setzt sich aus den Komponenten „syn“ und „personality“ bzw. „totality“ zusammen (vgl. Cattell, 1965, S. 96) und beschreibt all das, was sich durch die Merkmale einer Gruppe *als* Gruppe identifizieren lässt, d.h. die erkenn- und messbaren Leistungsbeiträge eines integrierten Ganzen (vgl. Cattell, Saunders & Stice, 1953, S. 333). Neben Syntality wurden noch *Populationscharakteristiken* (d.h. die statistische Erfassung der Verteilung von Merkmalen bei Gruppenmitgliedern wie etwa die durchschnittliche Intelligenz) und die *Struktur* (z.B. Führungsform, Status, Rollen, Interaktionen) als zur Beschreibung und Messung von Gruppen erforderliche Größen angesehen. Durch Syntality sollten konsistente und prognostizierbare Muster des Gruppenverhaltens aufgedeckt werden. Zu diesen zählen kognitive, stimmungsbezogene und dynamische Phänomene, z.B. die Gruppenintelligenz, die Gruppenmoral, die Gruppenaggressivität und vor allem das Konzept der Synergie, das sich auf Merkmale wie den Kohäsionsgrad („kreatives Strömen“) oder die „Zähflüssigkeit“ (viscidity) einer Gruppe bezieht. Synergie wird allgemein in eine eher aufgaben- und

eine eher beziehungsbezogene Richtung gedeutet. Während aufgabenorientierte Synergie mehr der Zielerreichung dient, sorgt beziehungsorientierte Synergie für den Erhalt der Gruppe und die Kontinuität von Gruppenprozessen (vgl. Cattell, Saunders & Stice, 1953, S. 333).

Insgesamt untersuchten Cattell, Saunders und Stice 80 zehnköpfige Gruppen, die in drei dreistündigen Sitzungen über ein bis zwei Wochen unterschiedliche Aufgaben lösen sollten. Im Zentrum standen dabei die durch Cattell entwickelten 16 bipolaren Persönlichkeitsdimensionen (vgl. Cattell, Saunders & Stice, 1953, S. 337ff). Daneben erfolgten Messungen von Einstellungen und Interessen sowie Interaktionsbeobachtungen (wie die Anzahl der vorgebrachten Vorschläge durch einzelne Teammitglieder). Dabei konnten die Autoren feststellen, dass sich auf Gruppenebene individuelle Persönlichkeitseigenschaften spiegelbildlich wiederfanden. Beispielsweise führten hohe Misstrauenswerte auf individueller Ebene zu einer starken Verringerung der verfügbaren Gruppensynergie, während hohe Werte bei Lebhaftigkeit zu vielen Gesprächen und einem reichhaltigen Austausch von Emotionen in Gruppen führten. Gegen Ende ihres Beitrags werfen die Autoren jedoch die kritische Frage auf, ob die Phänomene auf der zweiten Ebene tatsächlich dieselben wie auf der ersten Ebene sind

„or how far they illustrate the theoretically interesting possibility that certain *combinations* of personality factors in a group uniquely generate group “emergents”. For example, the combination (...) of high variance in the neurosis (...) with the paranoid (...) factor can readily be imagined to produce the observed morale-destroying effects in a way not likely from either alone“ (Cattell, Saunders & Stice, 1953, S. 354).

Das Zustandekommen von etwas gänzlich Neuem auf Gruppenebene, das sich aus der spezifischen Kombination individueller Persönlichkeitseigenschaften ergibt, sozusagen eine sich formierende Gruppengestalt, wird von ihnen also prinzipiell nicht ausgeschlossen.

3. Die Erfolgsfaktorenforschung als Rückschritt in den kleinteiligen Erkenntniszuwachs

So einsichtig diese gestalttheoretisch inspirierten bzw. ganzheitlich angelegten Teamkonzeptionen erscheinen, ist doch seit den 1970er Jahren dieser umfassende Blick auf Teams wieder verstärkt durch elementaristisch angelegte Untersuchungen verdrängt worden. Zwar gibt es weiterhin systemisch, sozio-technisch, kybernetisch und gruppendynamisch geprägte sowie der qualitativ-hermeneutischen Sozialforschung verpflichtete Forscher, doch orientiert sich der Mainstream an der anglo-amerikanischen Teamforschung, die sich dem positivistischen Paradigma der empiriegeleiteten Erfolgsfaktorenforschung verpflichtet fühlt. Ohne hier das per se begrüßenswerte Bemühen um empirische

Fundierung in Abrede stellen zu wollen, kann doch behauptet werden, dass die kleinteilige Forschung einen Rückschritt darstellte, durch den die Deutung des Teamgeschehens als komplexe, dynamische und kontextuell verankerte Erscheinung zu sehr in den Hintergrund geriet.

Die empirische Forschung versucht primär, den Einfluss bestimmter Erfolgsfaktoren im Rahmen der Teamarbeit zu klären. Diese können im Team selbst liegen oder in der Umwelt (z.B. organisationale Einbindung, Zeitdruck). Das übliche Forschungsdesign sieht so aus, dass ein bestimmter Teilaspekt der Teamarbeit herausgegriffen (z.B. ein Teamprozess) und hinsichtlich seiner Wirkung auf die Teamleistung untersucht wird. Erklärtes Ziel der Erfolgsfaktorenforschung ist die empirische Ermittlung maßgeblicher Kausalfaktoren, die über Erfolg oder Misserfolg betrieblichen Handelns entscheiden. Auch wenn sich die Teamforschung nicht unmittelbar an unternehmensbezogenen Erfolgsgrößen wie Return on Investment oder Cash-flow orientieren kann, so wie dies etwa die PIMS-Studie tut (**Profit Impact of Market Strategies**), die branchenübergreifend Erfolgsfaktoren strategischer Geschäftseinheiten aufzudecken versucht (vgl. Welge, Al-Laham & Eulerich, 2017, S. 247ff), folgen doch die meisten Beiträge zur Teamforschung in hochgerankten Zeitschriften einem ähnlichen sozialwissenschaftlichen Muster. Nach diesem Muster sind unzählige Forschungsarbeiten entstanden (vgl. etwa Stock, 2004 zu einem ausgewählten Überblick). Den konzeptionellen Hintergrund bildet das schon erwähnte Input-Prozesse-Output-Modell der Teamarbeit.

Die Erfolgsfaktorenforschung ist in den letzten Jahren zu Recht selbstkritischer geworden und versucht über Metastudien Ordnung in die verwirrende Vielfalt an Einzelerkenntnissen zu bekommen, Vergleichbarkeit herzustellen und dadurch zu allgemeingültigeren Aussagen zu gelangen (vgl. DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010; LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu & Saul, 2008; Salas, Sims & Burke, 2005). Dennoch erkennt sie in wachsendem Maße die Erklärungsgrenzen des eigenen Vorgehens, speziell wenn es darum geht, der Dynamik, die sich in Teams im Zeitverlauf entfaltet, und der ganzheitlichen Verortung von Teamarbeit in unterschiedlichen Systemen gerecht zu werden (vgl. Cronin, Weingart & Todorova, 2011, S. 572; Kozlowski & Klein, 2000, S. 3f; Nicolai & Kieser, 2002). „Es reicht eben nicht aus, einzelne Erfolgsfaktoren isoliert voneinander (häufig unter Laborbedingungen) zu analysieren, wenn darüber deren Einbindung in ein komplexes „Kräftefeld“ übersehen wird bzw. bewusst ignoriert werden muss“ (Busch, 2015, S. 225).

Die Einbindung emergenter Teamphänomene wird gegenwärtig als vielversprechender Ansatz gesehen, um diese Defizite zu beheben (vgl. Mathieu, Hollenbeck, Knippenberg & Ilgen, 2017, S. 458f). Zugleich eröffnet die Einbeziehung solcher Phänomene die Möglichkeit, die in der Vergangenheit von verschiedenen Forschern entwickelten Erkenntnisstränge aufzugreifen und zu einem

zusammenhängenden Zopf zu flechten, ohne sich dabei der Gefahr des blinden Eklektizismus auszusetzen. Emergente Phänomene haben das Potenzial, ein umfassendes Forschungsprogramm für Teams im Besonderen und soziale Systeme im Allgemeinen (z.B. Organisationen, Gesellschaften) aufzustellen. Sie können somit zur verbindenden Klammer ganz unterschiedlicher Forschungszugänge werden.

4. Emergente Phänomene als verbindende Klammer einer künftig ganzheitlicheren Teamforschung

Der Ursprung emergenter Teamphänomene liegt im facettenreichen und wandelbaren Zusammenspiel von Prozessen. Das in und aus dieser Dynamik entstehende „Neue“, das „Andere“, der Mehr- oder Minderwert soll – dies ist bereits mehrfach angeklungen – mit dem **Begriff der Emergenz**, der emergenten Zustände bzw. der emergenten Teamphänomene erfasst werden. Emergenz meint „das plötzliche Auftreten einer neuen Qualität [eines Systems, d. Verf.], die jeweils nicht erklärt werden kann durch die Eigenschaften oder Relationen der beteiligten Elemente, sondern durch eine jeweils besondere selbstorganisierende Prozessdynamik“ (Küppers & Krohn, 1992, S. 7f). Sie kommt dem traditionellen Konzept der »Gestalt« recht nahe. Philosophisch betrachtet ist Emergenz eine Eigenschaft zweiter Stufe, die sich durch Merkmale wie Neuartigkeit, Unvorhersagbarkeit oder Irreduzibilität beschreiben lässt (vgl. Stephan, 2011, S. 133; Stein, 2000, S. 87). Damit ist sie ein zeitabhängiges Zwei- bzw. Mehrebenenphänomen (vgl. Greve & Schnabel, 2011, S. 10; Stein, 2000, S. 46) und verweist auf die nicht restlos durchschaubare dynamische Beziehung zwischen den Teilen (Teammitgliedern) und dem Ganzen (Team, Umwelt), zwischen der Mikro- und der Makroebene. Ähnlich wie sich Gedichte nicht allein auf die Verwendung, Reihenfolge und Anzahl von Wörtern reduzieren lassen, sondern sich durch einen schwer zu durchschauenden künstlerischen Mehrwert, ja „Zauber“ auszeichnen, weisen auch Teams Merkmale auf, die sie besonders machen (vgl. Busch, 2015, S. 214). Jedes Team ist demnach ein idiosynkratisches Gebilde, ein nur schwer zu begreifendes und zu kopierendes Original.

Konrad Lorenz (1903-1989) prägte und bevorzugte in dem Zusammenhang den **Begriff der Fulguration** (von lateinisch fulgur „Blitzstrahl“), um das blitzartig zum Vorschein kommende Neue zu beschreiben. Lorenz sprach sich gegen die Verwendung von Wörtern wie Entwicklung, Development und Evolution aus. All diese Begriffe legten nahe,

„dass sich etwas entfaltet, das schon vorher in eingewickelter oder zusammengefalteter Zustände vorhanden gewesen war, wie die Blume in der Knospe oder das Hühnchen im Ei [= Entelechie im aristotelischen Sinne, d. Verf.] (...) Sie versagen aber geradezu kläglich, wenn man versucht, dem

Wesen des organischen Schöpfungsvorganges gerecht zu werden, das eben darin besteht, dass immer wieder etwas völlig Neues in Existenz tritt, etwas das vorher einfach nicht da war“ (Lorenz, 1997, S. 47).

Als wichtigste Beispiele werden der Übergang vom Anorganischen zum Organischen und der Übergang vom Tier zum Menschen genannt. In noch schärferen Worten wendet sich Lorenz gegen den Begriff der Emergenz, der sprachlogisch die Vorstellung erwecke, „etwas Präformiertes tauche plötzlich auf, wie ein lufttholender Wal an der Oberfläche des Meeres, das eben noch, bei buchstäblich oberflächlicher Betrachtung, leer zu sein schien“ (Lorenz, 1997, S. 47). Der Begriff der Fulguration sei hier besser geeignet, weil er das schlagartige Entstehen völlig neuer Systemeigenschaften ins Zentrum rücke, „die vorher nicht, und zwar *auch nicht in Andeutungen*, vorhanden gewesen waren“ (Lorenz, 1997, S. 49). Fulguration verweise auf einen nicht rationalisierbaren, mysteriösen Rest, auf ein Muster nicht auffindbarer Verursachungen, „die wir gemeinhin mit dem resignierenden Terminus »Zufall« zu bezeichnen pflegen“ (Lorenz, 1997, S. 54).

Nachfolgend wird die Radikalität der Lorenzschen Position zwar nicht gänzlich verworfen, aber bezogen auf soziale Systeme wie Teams doch etwas pragmatischer ausgelegt, indem zwischen **schwacher und starker Emergenz** unterschieden wird. „Eine schwache Emergenz liegt immer dann vor, wenn die Eigenschaften zweier Ebenen zwar unterscheidbar sind, diese Eigenschaften aber auf die Eigenschaften einer Ebene reduziert werden können, wohingegen starke Emergenz von ihrer Irreduzibilität ausgeht“ (Greve & Schnabel 2011, S. 11; vgl. auch Stephan, 2011, S. 140ff). Es wird also nicht geleugnet, dass es starke Emergenz im Sinne von Fulguration geben kann, d.h. gleichsam geheimnisvolle Teamphänomene, bei denen die Beteiligten zumeist erst im Nachhinein erkennen, Teil von etwas ganz Besonderem, Teil einer „kooperativen Magie“ gewesen zu sein, doch wird dies eher als eine Ausnahmeerscheinung betrachtet. Schwache Emergenz hingegen ist der „Normalfall“, gleichwohl haften auch diesem Normalfall immer noch ausreichend unbekannte Wirkungsmechanismen an. Ein seltenes Beispiel für starke Emergenz lieferte im Jahr 2014 das Spiel der deutschen Fußballnationalmannschaft während der Weltmeisterschaft im Halbfinale gegen den Gastgeber Brasilien, das mit 7:1 für die Deutschen endete. Damit wurde ein Rekord in der Fußballgeschichte aufgestellt. Wer das Spiel live mit anschauen konnte, wird sich erinnern, wie sich die deutschen Spieler geradezu in einen Rauschzustand spielten. Jeder Pass, jede Spielkombination funktionierte mit Leichtigkeit, wie im Lehrbuch, fast jede Tormöglichkeit führte zu einem Tor. Es herrschte eine Art „Team-Flow“ – die Gefühle und die Aufmerksamkeit der Spieler wurden eins (joint emotion, joint attention). Die hochkarätigen Brasilianer wirkten dagegen wie betäubt und gelähmt, nicht mehr Herr des Geschehens, sondern nur noch

hilflose Zuschauer des eigenen Untergangs. Hartmut Rosa deutet einen solchen seltenen Zustand als **Resonanzphänomen**.

„Wenn eine Mannschaft in den Spielfluss findet, erscheinen ihre Aktionen und Bewegungen jenseits aller Reflexion und ohne Absprache auf verblüffende Weise aufeinander abgestimmt, so dass die entstehenden Spielzüge wie die kreativen Eingebungen *eines* Organismus erscheinen. Selbstwirksamkeitserwartungen und -erfahrungen nehmen dabei ebenso sehr einen kollektiven Charakter an wie die emotionale Gestimmtheit des »Mannschaftsgeistes« (Rosa, 2017, S. 422f) (vgl. zum vorhergehenden Absatz Busch & von der Oelsnitz, 2018, S. 196).

Die Unterteilung in schwache *und* starke Emergenz ist besonders für den Bereich des Sozialen geeignet. Sicherlich kann man behaupten, dass schwache Emergenz „frei von problematischen metaphysischen Implikationen“ (Bedau, 2011, S. 63) ist und daher allein wissenschaftlichen Ansprüchen genügt, doch verschließt man sich damit zugleich die Tür für Phänomene auf der Gruppenebene, die gerade *durch* ihre vordergründige Rätselhaftigkeit besonders spannend und herausfordernd sind. Indem die „Frage nach der (Un-)Möglichkeit der Reduzierbarkeit einer Ebene auf eine andere“ (Greve & Schnabel, 2011, S. 10) offen bleibt, die grundsätzliche Debatte um Individualismus und Holismus im Voraus also nicht abschließend entschieden wird, kann sichergestellt werden, dass Emergenz ein anregendes Forschungskonzept bleibt.

Achim Stephan hat den Unterschied zwischen schwacher und starker Emergenz am Beispiel der beiden Forscher John Stuart Mill (1806-1873) und Émile Durkheim (1858-1917) überzeugend herausgearbeitet. Er zitiert zunächst Mill aus seinem Werk »A system of logic«:

„Die Gesetze gesellschaftlicher Phänomene sind nichts anderes und können auch gar nichts anderes sein als die Gesetze der Handlungen und Leidenschaften von Menschen, die in einer sozialen Gemeinschaft verbunden sind. Menschen, auch in sozialen Gebilden, sind aber immer noch Menschen; ihre Handlungen und Leidenschaften gehorchen den Gesetzen der individuellen menschlichen Natur. Wenn Menschen zusammenkommen, werden sie nicht in eine andere Art von Substanz mit anderen Eigenschaften verwandelt, so wie Sauerstoff und Wasserstoff zu Wasser werden“ (Mill, zitiert in Stephan, 2011, S. 147).

Mill, der als Vater des britischen Emergentismus gilt, könne daher aus heutiger Sicht als Vertreter eines radikalen methodologischen Individualismus verstanden werden, der restlos alles auf das einzelne Systemelement, den einzelnen Menschen zurückführt (vgl. Stephan, 2011, S. 147). Demgegenüber plädierte Durkheim dafür, das Soziale als ein gegenüber dem Individuellen eigenständigen Bereich anzusehen, als „sozialen Tatbestand“ (*fait social*).

„In seinem aus dem Jahre 1898 stammenden Aufsatz »Individuelle und kollektive Vorstellungen« weist Durkheim entschieden die Ansicht zurück, *kollektive* Vorstellungen könnten gleichsam mechanisch auf die *isolierten* Vorstellungen der Individuen zurückgeführt werden; stattdessen sieht er in jenen das Ergebnis einer »chemische[n] Synthese, welche die synthetisierten Elemente konzentriert, zu einer Einheit verschmilzt und sie eben dadurch umformt« (...) Im Unterschied zu Mill betrachtet er die sozialen Phänomene (...) gerade nicht als die *Summe* individueller Handlungen. So schreibt er an anderer Stelle, »dass die konstitutiven Elemente des psychischen Lebens sich im sozialen Leben zwar wiederfinden, jedoch in weit potenziierterer Form, so dass sie etwas vollkommen Neues darstellen«. Damit eröffne sich der Wissenschaft eine neue Welt, in der »noch ungeahnte Kräfte wirken, deren Gesetze mittels Seelenanalyse allein nicht aufgefunden werden können« (Stephan, 2011, S. 148).

Diese Sichtweise wurde nur äußerst zögerlich von den britischen und von den amerikanischen „Emergentisten“ aufgegriffen (vgl. Stephan, 2011, S. 149) und man könnte behaupten, dass dies bis heute der Fall ist (und vielleicht in der pragmatischeren anglo-amerikanischen im Gegensatz zur idealistischeren europäischen Denktradition wurzelt). Die „can do-Mentalität“ geht von der These aus: Wenn feststeht, wie sich jedes einzelne Individuum verhält, dann steht damit auch fest, welche Eigenschaften und Dispositionen das soziale System hat, dessen Bestandteile sie sind (vgl. Stephan, 2011, S. 147ff). So ist es etwa Google durch die Häufigkeit der Eingabe bestimmter Medikamente durch Internetnutzer möglich, relativ präzise die geografische Entwicklung von Grippewellen oder das Eintreten von Schwangerschaften vorherzusagen (Google Flu Trends). Diese Aggregation individueller Daten kann zugleich politische Stimmungen feststellen und sogar das Wahlverhalten der (im Internet aktiven) Bevölkerung relativ präzise vorhersagen. Der Dokumentationsfilm »Das Ende des Zufalls. Die Macht der Algorithmen« (ZDF 2015) zeigt noch weitere Felder auf, in denen mithilfe von Metadaten typische Verhaltensweisen bzw. regelmäßige Aktivitätsmuster (habits) von Internetnutzern im Rahmen von Predictive Analytics aufgedeckt werden (z.B. die Wahrscheinlichkeit von Verbrechen an bestimmten Orten [Predictive Policing], das Ausbrechen einer Epidemie, Früherkennung von Depressionen, Kauf- und Reiseverhalten, Vorhersagen gesellschaftlicher Umbrüche). Ohne Zweifel sind das „handfeste“, ökonomisch wie auch politisch verwertbare Erkenntnisse. Doch ist damit auch der *wissenschaftliche* Kreis bereits geschlossen? Die von starker Emergenz ausgehende Durkheimsche Sichtweise zweifelt genau diese allgemeine Vorhersagbarkeit menschlichen Verhaltens an.

„So ergebe sich aus individualpsychologischen Gesetzmäßigkeiten nicht, wie sich menschliche Individuen in bestimmten *sozialen* Kontexten verhalten. Und wir können ergänzen: Das Verhalten der Bestandteile

von bereits bestehenden sozialen Systemen legt nicht fest, wie sich jene in neuen, ganz anders strukturierten Systemen verhalten werden (...) Wie die Geschichte und die persönliche Erfahrung lehren, kann uns das Verhalten von Menschen in sozialen Strukturen und Situationen, in denen sie sich zuvor noch nicht befunden haben, manchmal freudig überraschen, mitunter aber auch entsetzen“ (Stephan, 2011, S. 149f).

Über die Macht „toxischer Situationen“ hat vor allem der amerikanische Psychologe Philip Zimbardo geforscht. In seinem 1971 durchgeführten Stanford-Prison-Experiment konnte er nachweisen, dass die künstlich erzeugte Gefängnissituation (die einen Studenten bekamen die Gefangenen-, die anderen die Wärterrolle zugewiesen) faktisch zu einer realen Gefängnissituation wurde.

„In den Wärter-Rollen verhielten sich Studierende, die zuvor Pazifisten und „nette Jungs“ gewesen waren, aggressiv – manchmal sogar sadistisch (...) Die Wärter entwickelten immer neue Strategien, um den Gefangenen das Gefühl zu geben, sie seien wertlos. Als Gefangene verhielten sich psychisch stabile Studierende bald pathologisch und ergaben sich passiv in ihr Schicksal“ (Zimbardo & Gerrig, 2008, S. 671).

Entsprechend verteidigte Zimbardo das Verhalten der realen Gefängniswärter im sog. Abu Ghraib-Skandal. Der vom damaligen US-Präsidenten George W. Bush geäußerten Einschätzung, dass „ein paar faule Äpfel“ für die Folter in dem irakischen Gefängnis verantwortlich seien, hielt er entgegen: „Nicht die Äpfel sind faul, sondern das Feld“ (zitiert in Hasel, 2008; allgemein Zimbardo, 2016). Als Folge solcher unheilvollen gruppen- und felddynamischen Kräfte müssen die tatsächlich herbeigeführten Wirkungen nicht immer mit den ursprünglich beabsichtigten Wirkungen übereinstimmen (vgl. Stephan, 2011, S. 155). Es treten oft nicht zu verhindernde Neben-, Rück- und Fernwirkungen auf.

Ein anderes Beispiel für solche negativ wirkenden Feldkräfte sind Jugendgangs, die immer weiter auf ihr am Boden liegendes Opfer eintreten, obwohl sie es anfänglich vielleicht „nur“ bestehlen wollten. Erst der Gruppendruck (peer pressure) in Verbindung mit der individuellen Angst, nicht als Feigling dazustehen, und die sich in der Situation gegenseitig aufschaukelnde Aggressivität machen ein solches Verhalten erklärbar, wenn auch in keinster Weise mit der Vernunft nachvollziehbar (vgl. die klassischen Studien von Thrasher, 2013 (Erstveröffentlichung 1927) und Whyte, 1993 (Erstveröffentlichung 1943)). Jörg Baberowski nennt dies „Räume der Gewalt“ – bestimmte situative Bedingungen und Interaktionen (z.B. rechtsfreie Zonen, failed states), die Gewalt begünstigen und skrupellose Warlords, Psychopathen und Sadisten auf den Plan rufen (vgl. Baberowski, 2017, S. 33; Sorg, 2011).

„Gewalt ist dynamisch, sie erzeugt Handlungszwänge, deren Folgen nur selten wirklich vorausszusehen sind. Man weiß nicht, was geschehen wird (...) Manche Menschen handeln aus Lust oder weil Gewalt, die nur

zerstören will, ihnen für einen Augenblick das Gefühl absoluter Macht verschafft. Andere töten in Gruppen. Sie lassen sich von der Meute mitreißen, werden eins mit ihr und ihrer Wut und beruhigen sich erst wieder, wenn der Kampf vorbei ist und die Meute zerfällt. Gewalt in Gruppen eskaliert, wenn es keine Regeln gibt und die Gegner sich nicht wehren können. Der Täter wird unsichtbar, er wird Teil einer Masse und tötet, weil es auch die anderen tun. Gemeinsames Töten verbindet und enthemmt. Es hebt die Barrieren zwischen Menschen auf und schafft soziale Gleichheit. Die Lust verträgt sich nicht mit Abwägungen, deshalb kann die Gewalt in solchen Situationen außer Kontrolle geraten“ (Baberowski, 2017, S. 31f; vgl. auch klassisch Le Bon, 1982, S. 14ff und Freud, 2017, S. 9ff).

Mit solchen emergenten Gewaltphänomenen in Gruppen wird sich nachfolgend nicht näher beschäftigt, doch sollten die pathologischen Effekte bekannt sein, um sich vor ihnen schützen zu können. Für betriebliche Teams sind die positiven Effekte der Emergenz (z.B. gegenseitige Leistungsstimulation) bedeutsamer. Auch Zimbardo hat den Blickwinkel geändert und sucht inzwischen nach konstruktiven Feldkräften bzw. Situationsmustern, die das Gute im Menschen, ihr Heldentum aktivieren (vgl. Zimbardo, 2018, S. 45ff).

Erst die jüngste Teamforschung interessiert sich wieder verstärkt für emergente, dynamische Teamphänomene (vgl. Kozlowski & Klein, 2000, S. 55; Kozlowski, Chao, Grand, Braun & Kuljanin, 2013, S. 584; Cronin, Weingart & Todorova, 2011, S. 574). Marks, Mathieu und Zaccaro haben in ihrem richtungsgebenden Basisaufsatz kognitive, motivationale und affektive emergente Zustände unterschieden (vgl. Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001, S. 357). Im Folgenden werden drei emergente Phänomene voneinander abgegrenzt (vgl. ausführlicher hierzu Busch & von der Oelsnitz, 2018, S. 198ff):

- Teamkognitionen als dynamische Denkmuster,
- Teamemotionen als dynamische Gefühlsmuster und
- Teamhierarchien als dynamische Einflussmuster.

Abbildung 1 zeigt ein ganzheitliches und dynamisches Modell der Teamarbeit.

Die drei emergenten Teamphänomene gehen zwar aus Prozessen hervor, bilden im Anschluss aber etwas „Eigenständiges“, das wiederum auf die Prozesse bzw. deren Qualität zurück wirkt. Zwischen Prozessen und emergenten Phänomenen herrscht eine zirkuläre und dynamische Beziehung. Beispielsweise beeinflusst das aus Kommunikationsprozessen hervorgehende Vertrauen wiederum die Offenheit und Aufrichtigkeit der Kommunikation untereinander, aber auch die Toleranz gegenüber Unzulänglichkeiten und Fehlern. Und die in Teams herrschenden informellen Einflussstrukturen bestimmen über die Art, wie ein Team zu Entscheidungen gelangt und wem in Entscheidungsprozessen welches Gewicht zukommt (was sich im Zeitverlauf natürlich ändern kann).

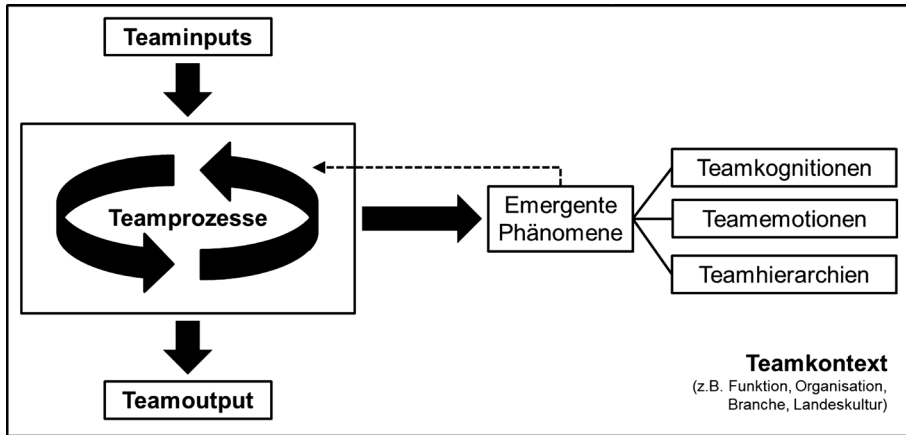


Abb. 1 Ganzheitlich-dynamisches Teammodell (in Anlehnung an Busch & von der Oelsnitz, 2016, S. 349).

Daneben wird jedes Team durch seinen Kontext beeinflusst. Dieser wirkt einerseits indirekt über die Kontakte, die das Team mit seiner Umwelt pflegt (team boundary spanning), andererseits direkt über die Teamzusammensetzung. Jedes Teammitglied importiert seine eigene Lebens-, Vorstellungs- und Sprachwelt in das Team (z.B. durch seine fachliche, funktionale oder landeskulturelle Zugehörigkeit). Aus dem kontinuierlichen Wechselspiel von Teamprozessen und emergenten Teamphänomenen sowie der Interaktion des Teams mit seiner Umwelt entsteht allmählich die je spezifische, unverwechselbare Teamgestalt.

Teamkognitionen bilden sozusagen das „Teamgehirn“. Sie umfassen die teambezogenen Erinnerungs-, Denk- und Informationsverarbeitungsprozesse. In ihnen finden sich einerseits kollektive Vorstellungen, die mit der Zeit konvergieren sollten (shared mental models), andererseits das sog. transaktive Gedächtnis, d.h. das Wissen der Teammitglieder um das Wissen und die Eigenheiten ihrer Teamkollegen. Hierbei handelt es sich um einander ergänzendes (Meta-)Wissen, das die Basis zielgerichteter Informationsnachfragen und -zuweisungen bildet. Als weiteres Element ist zu den Teamkognitionen auch die kollektiv stimmige Wahrnehmung und Deutung der Teamsituation zu rechnen und zwar nach innen wie nach außen (team situation awareness). **Teamemotionen** dagegen sind als das „Teamherz“ zu begreifen und umfassen einerseits die recht wechselhaften Stimmungen eines Teams, andererseits die sich im Verlauf der Zusammenarbeit stabilisierenden emotionalen Grundmuster (z.B. Wir-Gefühl bzw. Kohäsion, Identifikation, kollektive Zuversicht). **Teamhierarchien** schließlich sind die „Teamregierung“. Sie bezeichnen die natürlich entstehenden, faktisch geltenden Einflussstrukturen innerhalb eines Teams (in Abgrenzung zur künstlich errichteten, formal-hierarchischen Struktur) und

füßen einerseits auf persönlicher Anziehung, Abstoßung und Neutralität zwischen den Teammitgliedern, die zur Bildung von Subgruppen (Koalitionen, Cliques) führen, andererseits auf Rangstrukturen, in denen die einen Teammitglieder einen überlegenen, die anderen einen unterlegenen Status einnehmen. Im ersten Fall geht es um sympathiebasierte Einflußstrukturen, die Jacob Moreno mithilfe der Soziometrie (Wahl- bzw. Nicht-Wahl-Entscheidungen untereinander) erfasste (vgl. Moreno, 1996, S. 159ff), von der auch Lewin in seiner Kraftfeldanalyse Anleihen nahm (vgl. Buer, 1999, S. 40); im zweiten Fall geht es um machtbasierte Einflußstrukturen, die Raoul Schindler mithilfe seines rangdynamischen Modells beschrieb, in dem er die vier Positionen Alpha (= akzeptierter Anführer der Gruppe), Beta (= Berater, Experte), Gamma (= Unterstützer bzw. Arbeiter) und Omega (= Gegenspieler, Kritiker, Sündenbock) unterschied. Aus deren dynamischen Zusammenspiel bildet sich eine funktionsfähige oder auch eine gehemmte, sich gegenseitig blockierende Gruppenstruktur (vgl. Schindler, 2016, S. 105ff). Tabelle 1

Tabelle 1 Die wesentlichen Komponenten emergenter Teamphänomene

EMERGENTE TEAMPHÄNOMENE		
Teamkognitionen: Das Gehirn des Teams		
Gemeinsame mentale Modelle	Transaktives Gedächtnis	Situationswahrnehmung
Kollektives Wissen über das Team und die Zusammenarbeit im Team <i>Prozessverständnis</i> Haben wir ein ähnliches Verständnis der Zusammenarbeit? <i>Zielklarheit</i> Decken sich unsere Zielvorstellungen? <i>Zuständigkeits- und Rollentransparenz</i> Weiß jeder, was er zu tun hat, und welche Rolle seine Kollegen einnehmen? <i>Ressourcennutzung</i> Beherrschen wir die uns zur Verfügung stehenden Ressourcen (z.B. Software, technische Gerätschaften)? <i>Werte, Regeln und Richtlinien</i> Herrscht im Team ein Basiskonsens über die Art des Umgangs miteinander?	Kollektives Wissen über das Wissen, das Können und die Eigenheiten der Teammitglieder <i>Fachliches Wissen</i> Über welche Kompetenzen verfügen meine Kollegen? <i>Charakterliches Wissen</i> Wie „ticken“ meine Kollegen? Welche persönlichen Eigenheiten sind zu beachten? <i>Persönliches Wissen</i> Welche privaten Informationen habe ich über meine Kollegen? <i>Kategoriales Wissen</i> Welche Äußerlichkeiten meiner Kollegen kenne ich? <i>Netzwerkwissen</i> Über welche Kontakte verfügen meine Kollegen außerhalb des Teams?	Kollektives Wissen über die Veränderungen in der Arbeitssituation und der Umwelt des Teams <i>Nach innen gerichtet:</i> Was geschieht innerhalb des Teams? <i>Nach außen gerichtet:</i> Welche relevanten Ereignisse geschehen außerhalb des Teams?
Teamemotionen: Das Herz des Teams		
Teamstimmung		Teamgeist
Positiver und negativer Teamaffekt (PANAS) Kollektive Gefühle bezüglich der Erregung (hoch-niedrig) und der Färbung (Lust-Unlust, positiv-negativ) des Teams		Teamzusammenhalt Teamerfolgsglaube Teamidentifikation Teamvertrauen
Teamhierarchien: Die Regierung des Teams		
Sympathiebasiertes Beziehungsgefüge		Machtbasierte Rangordnung
Beziehungs- und Koalitionsbildungen aufgrund von Anziehung, Abstoßung und Neutralität unter den Teammitgliedern		Informelle Machtstrukturen (Anführer, Unterstützer, Berater, Gegner)

fasst die wesentlichen Bestandteile emergenter Teamphänomene zusammen. Diese entstehen quasi natürlich im Verlauf von Kooperationsbeziehungen. Sie können aber auch durch Trainings- und Teamentwicklungsmaßnahmen gezielt angeregt werden (vgl. Busch & von der Oelsnitz, 2016, S. 353).

5. Messung emergenter Phänomene

Die Unterteilung in Teamkognitionen, Teamemotionen und Teamhierarchien dient zunächst einmal dazu, unterschiedliche theoretische Konstrukte (z.B. Kohäsion, Vertrauen, Kooperationsorientierung, Beziehungsqualität) korrekt zu verorten. Angesichts der konzeptionellen Vielfalt und Unübersichtlichkeit in diesem Bereich ist dies ein erster wichtiger, ordnender Schritt. Die Frage der Messung emergenter Phänomene, die Aufdeckung ihres Wechselspiels mit Teamprozessen gestaltet sich dann allerdings herausfordernder. In methodischer Hinsicht handelt es sich hierbei um die allgemein bestehende Aggregationsproblematik, d.h. welche Rückschlüsse lassen sich von der individuellen Ebene (z.B. optimistische Grundeinstellung) auf die kollektive Ebene ziehen (z.B. Teamerfolgsglauben) und umgekehrt.

Wird von schwacher Emergenz ausgegangen, so ist ein „Herunterbrechen“ auf die individuelle Ebene möglich. Über die Messung individueller Denk- und Gefühlsmuster (z.B. optimistische oder skeptische Grundeinstellung, Motivation), Verhaltensweisen und psychologischer Merkmale (z.B. Persönlichkeit, kognitiver Stil) durch Persönlichkeits- und Einstellungstests werden dann Rückschlüsse auf die voraussichtlich zu erwartenden kollektiven Muster gezogen (vgl. Kozlowski & Chao, 2012, S. 338). Dies kann über Mittelwertbestimmungen, Maße der Intragruppenübereinstimmung oder Extremwerte (z.B. die Berücksichtigung besonders emotionaler oder einflussreicher Teammitglieder, die auf das gesamte Team ausstrahlen) geschehen (vgl. ausführlicher Chan, 1998, S. 236ff).

Wird von starker Emergenz ausgegangen, so ist verstärkt nach situativen Rahmenbedingungen Ausschau zu halten, von denen eher toxische oder eher positiv-heilsame Wirkungen auf die Teammitglieder ausgehen, d.h. es ist zu klären, unter welchen Umständen irrationale Verhaltensweisen aller Wahrscheinlichkeit nach auftreten werden. Einen klassischen Ansatz hierzu liefert die sog. Groupthink-Forschung. Diese konnte kollektive Fehlentscheidungen in politischen Gremien aufzeigen, die unter Zeitdruck standen und mit einer äußeren Bedrohung konfrontiert waren (z.B. die gescheiterte Schweinebucht-Invasion auf Kuba durch die US-Regierung unter Kennedy, die Entscheidung des deutschen Bundestages über den Euro-Rettungsschirm). Es kommt hier unter anderem zu einer inhaltlich undifferenzierten Informationsverarbeitung, einer Ausblendung von Alternativen und einer Unterdrückung von Andersdenkenden (vgl. Janis,

1982; Esser, 1998). Sich schwarmintelligent wählende Teams erweisen sich unter solchen Umständen leicht als schwarmdumm (vgl. Dueck, 2015).

Um emergente Phänomene im Arbeitsalltag konkret zu messen, ist der Umweg über sichtbare Prozesse bzw. Teaminteraktionen zu gehen. Aus deren (Nicht-)Funktionieren lassen sich dann Rückschlüsse über das Niveau der intangiblen, nicht direkt greifbaren emergenten Zustände ziehen. Einmalige Querschnittanalysen, die häufig nur Momentaufnahmen der Teamarbeit liefern, müssen in diesem Sinn durch aufwändigere Längsschnittanalysen ergänzt werden, die Teams über einen längeren Zeitraum beobachten, um dadurch Veränderungen zu registrieren (vgl. Busch & von der Oelsnitz, 2016, S. 351). Innerhalb der Teamforschung wird vermehrt die Forderung vernehmbar, dass nicht weniger, sondern noch viel mehr gemessen werden sollte. Die „ideale Forschung“ müsste Teams bereits vor ihrer Bildung qualitativ analysieren, den Kontext – soweit möglich – erfassen und dann kontinuierliche und intensive Messungen über einen größeren Zeitraum der Zusammenarbeit durchführen. Zudem sollte das *fragebogengestützte quantitative Instrumentarium* durch *Computermodellierungen* und *agentenbasierte Simulationen* erweitert werden (vgl. Kozlowski, Chao, Grand, Braun & Kuljanin, 2013, S. 587, S. 601ff; Kozlowski, 2015, S. 280ff). Als weitere Ansätze werden *mikrosensorische Messverfahren* (vgl. Pentland, 2012, S. 39ff), die restlos alles aufzeichnen, *Interaktionsanalysen* (z.B. Videoaufnahmen von Teambesprechungen mit anschließender inhaltsanalytischer Auswertung von Interaktionssequenzen) (vgl. Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012, S. 133ff) und *qualitative bzw. narrative Messverfahren* diskutiert (vgl. ausführlicher Busch & von der Oelsnitz, 2016, S. 352).

6. Resümee und Ausblick

Emergente Teamphänomene machen die Forschung nicht leichter, eröffnen aber zahlreiche spannende neue Forschungsfragen, die auch die vergangenen Erkenntnisse in einem anderen Licht erscheinen lassen. Künftig sollte eine im Vergleich zum vorliegenden Beitrag noch intensivere Auseinandersetzung mit älteren Primärquellen erfolgen, um zu einer differenzierteren Zusammenführung der weit gestreuten Einsichten zu gelangen. Der Blick zurück bildet die Voraussetzung für den Blick nach vorne oder wie Winston Churchill es ausdrückte: »Je weiter wir in die Vergangenheit schauen können, desto weiter können wir wahrscheinlich in die Zukunft schauen.« Hierbei sind etwa die verknüpfenden und trennenden Elemente zwischen dem Gestalt- und dem Emergenzkonzept noch deutlicher herauszuarbeiten.

All dies umzusetzen – verbunden mit der Entwicklung elaborierter und innovativer Messverfahren (Mixed-Methods-Ansätze) – ist sicher nicht einfach und erfordert ausreichend Zeit für kritische Analysen und Reflexionen. Gerade Zeit

wird aber in der gegenwärtigen Forschungslandschaft eine immer knappere Ressource. Notwendig wäre die Möglichkeit des Rückzugs in den „Elfenbeinturm“, damit Köpfe wieder in Ruhe, unabhängig und gründlich nachdenken können, befreit von den Fesseln politisch-ökonomischer Zwänge.

Die Erkenntnisse der Emergenzforschung zwingen den Forscher aber auch dazu, bescheidener in seinem Anspruch zu werden. Er selbst und seine Methode sind Teil eines makroskopisch zu deutenden Ganzen, eines dynamischen Wechselspiels miteinander verschränkter Kräfte (vgl. Fitzek, 2011, S. 166ff). Gerade weil Teams höchst spezifische und wechselhafte Entitäten darstellen, ist vor falschen „Heilsversprechungen“ des sog. evidenzbasierten Managements zu warnen, das davon ausgeht, letztgültige, teamübergreifend wirksame Erfolgsfaktoren zu identifizieren, wenn nur die entsprechend großzahligen Datenmengen vorliegen. Es kann aber nicht oft genug betont werden: Es gibt kein ideales Team, so wie es keine universale Erfolgsformel für Teamarbeit, keinen „one fits all“-Gestaltungsansatz geben kann. Jedes Team hat sich die eigene Arbeitsfähigkeit mühsam zu entwickeln, hat kontinuierlich im und am Team zu arbeiten. Der Forscher hat die verwickelten Gegebenheiten eines Teams stets aufs Neue zu erkunden und zu dechiffrieren. Damit ist allerdings nicht gemeint, dass es jenseits des Einzelfalls keine erfolgsbezogenen Gemeinsamkeiten gibt.

In seinem inzwischen als Vermächtnis zu deutenden Aufsatz »From causes to conditions in group research« hat der 2013 verstorbene renommierte Teamforscher Richard Hackman die Forderung formuliert, dass es in der Teamforschung künftig weniger um die Identifikation kontextuell schwankender Kausalitäten gehen sollte als um die Aufdeckung teamübergreifend wirksamer Bedingungen, die Erfolge wahrscheinlicher oder unwahrscheinlicher machen (vgl. Hackman, 2012, S. 435).

„Das mag nicht der Traum eines Praktikers sein, aber von einem Albtraum kann auch nicht die Rede sein, denn gewisse Handlungsempfehlungen sind durchaus ableitbar. Es ist sogar so, dass durch das Aufzeigen einer überschaubaren Anzahl an Bedingungen, die mit Leben zu füllen jedem Team selbst überlassen bleibt, die Kluft, die zwischen Wissenschaft und Praxis besteht, wieder kleiner gemacht werden kann“ (Busch, 2015, S. 12f).

Zusammenfassung

In der internationalen Teamforschung dominiert seit den späten 1970er Jahren eine kleinteilige, empiriegeleitete Methodik. Als konzeptionelle Basis dient das Input-Prozesse-Output-Modell. Demnach verfügt jedes Team über bestimmte Inputfaktoren (z.B. Größe), die über Prozesse (z.B. Problemlösung) in Richtung auf ein zu erzielendes Output kombiniert werden. Das übliche Design sieht so aus, dass versucht wird, kausale Zusammenhänge zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen herzustellen. Erst in jüngster Zeit wird sich die Wissenschaft der Grenzen dieses Vorgehens bewusst.

Einerseits geht dadurch zu sehr der ganzheitliche Blick auf Teamarbeit als kontextverankertes Mehrebenenphänomen verloren, andererseits bleiben zeitabhängige Teamdynamiken unterbelichtet. Der Beitrag schildert am Beispiel emergenter Phänomene (Teamkognitionen, Teamemotionen, Teamhierarchien), wie sich ein integratives Teamverständnis entwickeln lässt und welche Implikationen dies für die Messung von Teamarbeit hat. In gewisser Weise kehrt die Teamforschung damit zu ihren Anfängen zurück, denn Vertreter der Gestalttheorie postulieren seit langem diese ganzheitliche Herangehensweise. Am Beispiel von Lewins Konzept der Gestalt, Koestlers Konzept der Holarchie und Cattells Konzept der Syntality wird gezeigt, wie die gegenwärtige und die vergangene Forschung voneinander profitieren können.

Schlüsselwörter: Gestalt, Holarchie, Syntality, emergente Teamphänomene, ganzheitliches Teammodell.

Does the Future of Team-Research lie in its Past?

Towards a Holistic-Dynamic Understanding of Teams

Summary

The international research on teams, which is inspired by the input–process–output model, is mostly empirical. Researchers in this field look for causal explanations between independent (e.g., team size and team composition) and dependent (e.g., team performance) variables. Recently, some critics have pointed to the deficits in this model. Especially, the temporal, contextual, and dynamic aspects of teams need to be investigated further (multilevel approach). Emergent states, such as team cognitions, team emotions, and team hierarchies, comprise a promising field of study that leads to a more comprehensive and holistic understanding of teams. These emergent states offer an opportunity to reconcile former concepts (Lewin's gestalt, Koestler's holarchy, and Cattell's syntality) with topical team research. Therefore, the future of research on teams may partly lie in its past.

Keywords: Gestalt, holarchy, syntality, emergent states, holistic team model.

Literatur

- Baberowski, J. (2017). *Räume der Gewalt* (4. Aufl.). Frankfurt am Main: S. Fischer.
- Bedau, M.A. (2011). Schwache Emergenz und kontextsensitive Reduktion, in: Greve, J. & Schnabel, A. (Hrsg.). *Emergenz. Zur Analyse und Erklärung komplexer Strukturen* (S. 59-83). Berlin: Suhrkamp.
- Buer, F. (1999). Morenos therapeutische Philosophie. Eine Einführung in ihre kultur- und ideengeschichtlichen Kontexte, in Buer, F. (Hrsg.). *Morenos therapeutische Philosophie. Zu den Grundideen von Psychodrama und Soziometrie* (S. 13-48). (3. Aufl.). Opladen: Leske+Budrich.
- Busch, M.W. (2015). *Management und Dynamik teambezogener Lernprozesse*. München: Rainer Hampp.
- Busch, M.W. & Oelsnitz, D. von der (2016). Emergente Teamphänomene – Warum sich Erfolge eines Teams nicht einfach kopieren lassen. *Gruppe.Interaktion.Organisation (GIO) – Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie* 47, 345-355.
- Busch, M.W. & Oelsnitz, D. von der (2018). *Teammanagement. Grundlagen erfolgreichen Zusammenarbeitens*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Cattell, R.B. (1965). Concepts and methods in the measurement of group syntality, in: Singer, J.D. (Hrsg.). *Human behavior and international politics. Contributions from the social-psychological sciences* (S. 95-102). Chicago: Rand McNally.

- Cattell, R.B., Saunders, D.R. & Stice, G.F. (1953). The dimensions of syntality in small groups. *Human Relations* 6, 331-356.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: a typology of composition models. *Journal of Applied Psychology* 83, 234-246.
- DeChurch, L.A. & Mesmer-Magnus, J.R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 95, 32-53.
- Cronin, M.A., Weingart, L.R. & Todorova, G. (2011). Dynamics in groups: are we there yet? *The Academy of Management Annals* 5, 571-612.
- Dueck, G. (2015). *Schwarmdumm. So blöd sind wir nur gemeinsam*. Frankfurt am Main: Campus.
- Esser, J.K. (1998). Alive and well after 25 years: a review of groupthink research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 73, 116-141.
- Fitzek, H. (2011). Kurt Lewin und die Aktionsforschung – Die Selbstentdeckung des Forschers im Forschungsfeld. *Gestalt Theory* 33, 163-174.
- Freud, S. (2017). *Massenpsychologie und Ich-Analyse* (6. Aufl.). Hamburg: Nikol.
- Greve, J. & Schnabel, A. (2011): Einleitung, in: Greve, J. & Schnabel, A. (Hrsg.). *Emergenz. Zur Analyse und Erklärung komplexer Strukturen* (S. 7-33). Berlin: Suhrkamp.
- Hackman, J.R. (2012). From causes to conditions in group research. *Journal of Organizational Behavior* 33, 428-444.
- Hasel, V.F. (2008). Das Experiment vor Abu Ghraib. <http://www.tagesspiegel.de/weltspiegel/psychologie-das-experiment-vor-abu-ghraib/1285722.html> (08.02.2018).
- Högl, M. (1998). *Teamarbeit in innovativen Projekten. Einflussgrößen und Wirkungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Janis, I.L. (1982). *Groupthink* (2. Aufl.). Wadsworth: Cengage Learning.
- Kauffeld, S. & Lehmann-Willenbrock, N. (2012). Meetings matter: effects of team meetings on team and organizational success. *Small Group Research* 43, 130-158.
- Koestler, A. (1972). *Die Wurzeln des Zufalls. Ist Zufall wirklich Zufall?* (4. Aufl.). Bern: Scherz.
- Köhler, R. (2016). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – ein tragfähiges Konzept? *Die Betriebswirtschaft* 76, 411-422.
- Kohn, B. (2015). Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. *Psychologie heute* 42, 72-76.
- Kozlowski, S.W.J. (2015). Advancing research on team process dynamics: theoretical, methodological, and measurement considerations. *Organizational Psychology Review* 5, 270-299.
- Kozlowski, S.W.J. & Chao, G.T. (2012). The dynamics of emergence: cognition and cohesion in work teams. *Managerial and Decision Economics* 33, 335-354.
- Kozlowski, S.W.J. & Klein, K.J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations. Contextual, temporal, and emergent processes, in: Klein, K.J. & Kozlowski, S.W.J. (Hrsg.). *Multilevel theory, research, and methods in organizations. Foundations, extensions, and new directions* (S. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kozlowski, S.W.J., Chao, G.T., Grand, J.A., Braun, M.T. & Kuljanin, G. (2013). Advancing multilevel research design: capturing the dynamics of emergence. *Organizational Research Methods* 16, 581-615.
- Krainz, E.E. (2008). Gruppendynamik als Wissenschaft, in: Heintel, P. (Hrsg.). *betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen* (2. Aufl.). (S. 7-28). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Küppers, G. & Krohn, W. (1992). Selbstorganisation. Zum Stand einer Theorie in den Wissenschaften, in: Krohn, W. & Küppers, G. (Hrsg.). *Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung* (S. 7-26). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Le Bon, G. (1982). *Psychologie der Massen*. (15. Aufl.). Stuttgart: Kröner.
- LePine, J.A., Piccolo, R.F., Jackson, C.L., Mathieu, J.E. & Saul, J.R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology* 61, 273-307.
- Lorenz, K. (1997). *Die Rückseite des Spiegels. Versuch einer Naturgeschichte menschlichen Erkennens*. München: Piper.
- Lück, H.E., Antons, K. & Stütze-Hebel, M. (2015). Glossar feldtheoretischer Begriffe, in: Antons, K. & Stütze-Hebel, M. (Hrsg.). *Feldkräfte im Hier und Jetzt. Antworten von Lewins Feldtheorie auf aktuelle Fragestellungen in Führung, Beratung und Therapie* (S. 333-342). Heidelberg: Carl-Auer.
- Marks, M.A., Mathieu, J.E. & Zaccaro, S.J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review* 26, 356-376.
- Mathieu, J.E., Hollenbeck, J.R., Knippenberg, D. van & Ilgen, D.R. (2017). A century of work teams in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology* 102, 452-467.

Busch, Liegt die Zukunft der Teamforschung in ihrer Vergangenheit?

- Moreno, J.L. (1996). *Die Grundlagen der Soziometrie. Wege zur Neuordnung der Gesellschaft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Nicolai, A. & Kieser, A. (2002). Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. *Die Betriebswirtschaft* 62, 579-596.
- Pentland, A. (2012). Kommunikation ist der Schlüssel. *Harvard Business Manager* 34, 36-48.
- Rosa, H. (2017). *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung* (6. Aufl.). Berlin: Suhrkamp.
- Salas, E., Sims, D.E. & Burke, C.S. (2005). Is there a "big five" in teamwork? *Small Group Research* 36, 555-599.
- Schindler, R. (2016). *Das lebendige Gefüge der Gruppe. Ausgewählte Schriften*. Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Soff, M. & Stützel-Hebel, M. (2015). Die Feldtheorie. Einblick und Überblick, in: Antons, K. & Stützel-Hebel, M. (Hrsg.): *Feldkräfte im Hier und Jetzt. Antworten von Lewins Feldtheorie auf aktuelle Fragestellungen in Führung, Beratung und Therapie* (S. 65-95). Heidelberg: Carl-Auer.
- Sorg, E. (2011). *Die Lust am Bösen. Warum Gewalt nicht heilbar ist*. München: Nagel & Kimche.
- Stein, V. (2000). *Emergentes Organisationswachstum: Eine systemtheoretische „Rationalisierung“*. München: Rainer Hampp.
- Stephan, A. (2011). Emergenz in sozialen Systemen, in: Greve, J. & Schnabel, A. (Hrsg.). *Emergenz. Zur Analyse und Erklärung komplexer Strukturen* (S. 133-155). Berlin: Suhrkamp.
- Stock, R. (2004). Drivers of team performance: what do we know and what have we still to learn? *Schmalenbach Business Review* 56, 274-306.
- Thrasher, F.M. (2013). *The gang. A study of 1313 gangs in Chicago* (2. Aufl.). Chicago: University of Chicago Press.
- Welge, M.K., Al-Laham, M. & Eulerich, M. (2017). *Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung* (7. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Whyte, W.F. (1993). *Street corner society. The social structure of an Italian slum* (4. Aufl.). Chicago: University of Chicago Press.
- Zimbardo, P.G. (2016). *Der Luzifer-Effekt. Die Macht der Umstände und die Psychologie des Bösen*. Berlin: Springer.
- Zimbardo, P.G. (2018). Wir alle können heroische Taten vollbringen. *Psychologie heute* 45, 44-48.
- Zimbardo, P.G. & Gerrig, R.J. (2008). *Psychologie* (18. Aufl.). München: Pearson.

Michael W. Busch, geb. 1972, studierte Verwaltungswissenschaft an der Universität Konstanz und promovierte anschließend an der TU Ilmenau (Fakultät für Wirtschaftswissenschaften). Danach war er von 2008 bis 2014 Akademischer Rat am Institut für Unternehmensführung (Univ.-Prof. Dr. Dietrich von der Oelsnitz) an der TU Braunschweig, wo er sich 2015 im Fach Betriebswirtschaftslehre habilitierte. Derzeit arbeitet er am Institut für Management und Leadership Development (Univ.-Doz. Dr. Ralph Sichler) an der FH Wiener Neustadt. Sein Hauptinteresse liegt in der Erforschung der Grundlagen erfolgreicher Teamarbeit.

Adresse: FH Wiener Neustadt, Johannes-Gutenberg-Str. 3, A-2700 Wiener Neustadt

E-Mail: michael.busch@fhwn.ac.at