
WALZIK, Sebastian: Teamsituationen gestalten

Band 4 der Reihe Sozialkompetenzen in Theorie und Praxis, hrsg. von Dieter Euler und Christoph Metzger.

St. Gallen: Institut für Wirtschaftspädagogik 2004.
ISBN 3-906528-35-9; 112 Seiten; 19,- CHF



Rezension von Hans-Peter HOLL, Universität Erfurt

Das Buch von Sebastian WALZIK: „Teamsituationen gestalten“ ist als vierter Band in der Reihe Sozialkompetenzen in Theorie und Praxis erschienen. Es konkretisiert den Grundlagenband dieser Reihe von EULER & HAHN für den Themenaspekt Team- und Gruppensituationen. Ziel des Bandes ist es, die Entwicklung entsprechender Sozialkompetenzen fördern und planen zu können.

Zu diesem Zweck fokussiert WALZIK die Thematik auf die Gruppeninteraktion vor dem Hintergrund personenbezogener Strukturmerkmale. Organisationale Perspektiven bzw. Umweltperspektiven klammert er bewusst aus (9). Zunächst diskutiert WALZIK die begriffliche Abgrenzung von Team und Gruppe. Er legt die Ähnlichkeit der typischen Dimensionen von Team und Gruppe dar, die diese von anderen Situationen abgrenzen. Dabei kommt er zu dem Schluss, dass Team und Gruppe als wesensähnlich zu betrachten seien. Sie unterscheiden sich in der Intensität der Ausprägung der Dimensionen mit fließenden Übergängen zu einander. Hier bietet WALZIK sehr hilfreich das Modell der Teamrose an, um reale Situationen anhand der Merkmale und der Intensität der wahrgenommenen Merkmalsausprägung einschätzen zu können. Gleichzeitig liefert die gewonnene Einschätzung eine Möglichkeit, die Situation zu visualisieren und bewusst einzelne Aspekte diskutieren und gestalten zu können, um bestehende Gruppen- bzw. Teamsituationen verändern und neue Situationen planend modellieren zu können.

Anschließend wendet sich das Buch der Gruppenstruktur und -dynamik zu. Hierzu verwendet WALZIK das Riemann-Thomann-Kreuz und erklärt Strukturen, Dynamiken und Konflikte aus der Persönlichkeitsstruktur der Gruppenteilnehmer. (34 ff) Darauf aufbauend wird das SAG-Modell von REDLICH (Soziale Architektur von Gruppen) als Beratungs- und Analysemodell für Gruppensituationen vorgestellt. Im Aufgabenteil am Ende des Buches wird darüber hinaus ein Fragebogen mit Auswertungsanleitung gereicht, um Einschätzungen der Persönlichkeitsstruktur in Gruppensituationen vornehmen zu können. Dieses Instrumentarium ist möglicherweise geeignet, bestimmte Sachverhalte und Verhaltensweisen zu erhellen. In der Ausschließlichkeit seiner Darstellung verführt es jedoch solche Leser, die eine Einführung in

Gruppensituationen suchen, zu einer Technikpraxis. Insbesondere hier erweist sich die bewusste Komplexitätsreduktion des Buches durch Ausschluss von Organisations- und Umweltaspekten als nachteilig.

Das Buch gewinnt wieder bei der Darstellung der Phasen von Gruppenprozessen. WALZIK stellt kurz das Gruppenmodell der Themenzentrierten Interaktion und das Modell der Teamleistungskurve vor. Länger und inhaltlich weiterführend verweilt er beim Phasenmodell. Er stellt die Phasen des Forming, Storming, Norming und Performing dar und ergänzt diese Phasen um eine Phase des Re-Forming, die eine Reorganisation der Gruppe nach Irritationen von Außen beschreibt. Eine Closing-Phase wird nicht dargestellt. Die Darstellung bildet anschließend die Grundlage, um Wertorientierungen der Gruppenmitglieder in den Phasen beschreiben und einordnen zu können. Daraus leitet WALZIK im abschließenden Kapitel dann die sozial-kommunikativen Kompetenzen für Gruppensituationen her, untergliedert in die der Buchreihe zu Grunde gelegten Handlungsdimensionen Wissen, Einstellungen und Fertigkeiten. Am Ende des Buches folgen Übungsaufgaben zur Vertiefung der Thematik.

Aufgrund der bewussten Ausklammerung organisationaler Aspekte trifft WALZIK keine Unterscheidung zwischen freiwilligen und „geplanten“ Gruppen. Unter anderem wird hierdurch die Betrachtung der Position des Gruppenleiters problematisch. Im ersten Teil des Buches bei der überblicksartigen Darstellung von Teamkonzepten wird die Position des Teamleiters durch die Teammitglieder vergeben (17-18). Dies ist eher für freiwillige Gruppen typisch. Im späteren Verlauf des Buches wird die Thematik wieder aufgegriffen (49-51). Hier wird im fließenden Übergang das Team ohne Leiter, der Leiter als Primus inter paris und der Leiter mit externer Machtbasis und spezifischen Aufgaben beschrieben. Letzterer ist typisch für geplante Gruppen. Tatsächlich beschreibt das Buch Aspekte planenden Umgangs mit Gruppen und zielt eher auf organisierte (betriebliche) denn auf freiwillige Kontexte. So eröffnet die Teamrose einen analytisch planenden Zugang zu Gruppensituationen, liefert das Riemann-Thomas Kreuz in Verbindung mit dem SAG-Modell von REDLICH Anhaltspunkte zur Auswahl der Gruppenmitglieder mit dem Ziel, Beziehungsdynamiken zu optimieren, und deutet die Teamleistungskurve die Leistungserzielung als Zweck der Teambildung an. Mit gleicher Konsequenz werden bei der Ableitung der Kompetenzen in Kapitel 8 in der Handlungsdimension Wissen „Aufgaben des Gruppenleiters“ und in der Handlungsdimension Fähigkeiten „spezielle Fähigkeiten für Gruppenleiter“ verankert.

Vor diesem Hintergrund ist die vom Autor bewusst vorgenommene Ausklammerung organisationaler Aspekte zu problematisieren. Verhält sich ein Mensch wie ein Buchhalter weil dies seiner Persönlichkeitsstruktur entspricht? Dies legt das Riemann-Thomas Kreuz nahe und das SAG-Modell baut darauf auf. Oder verhält sich ein Mensch wie ein Buchhalter, weil er einen entsprechenden Arbeitskontext hat, ein entsprechendes (Rollen-)Verhalten zeigt, und nach der Teamsituation in seinen ursprünglichen Arbeitskontext zurückkehren wird? Dieser Gedankengang könnte in Anlehnung an BERGER/ LUCKMANN (Die soziale Konstruktion der Wirklichkeit) fortgeführt werden. Möglicherweise subsumiert WALZIK diese Aspekte unter dem Begriff der „hidden agenda“ (59) als verdecktes Ziel eines Gruppenmitglieds. Allerdings würde dadurch die Kontextproblematik individualisiert und in ihrer Gesamtheit nicht sichtbar.

Gerade für planende und gestaltende Zugänge zu Gruppensituationen könnte die Untersuchung des organisatorischen Umfeldes der Gruppensituation Potentiale für die Gruppe aufzeigen. Darüber hinaus würde sie Möglichkeiten eröffnen, Gruppenprobleme und Gruppenbesonderheiten nicht als Probleme der Mitglieder zu verstehen, sondern auch aus den Kontexten erklären und durch Veränderung der Kontexte gestalten zu können.

In Summe kann man die von WALZIK favorisierte Perspektive der Persönlichkeitsstruktur und die oben skizzierte Perspektive des Situationskontexts überspritzt und salopp als „Huhn und Ei“ Problematik verstehen. In diesem Sinne stellt das Buch ausführlich und lesenswert die Huhn-Perspektive dar, verschweigt jedoch das Ei.