



Was ist „*dynamisch*“ an der Teamdynamik?

Hier gilt es die Begrifflichkeit zu klären: Viele Benutzer der deutschen Sprache verstehen unter „Dynamik“ einfach Geschwindigkeit.

Als dynamisch bezeichnet man Menschen, die voller Energie sind und dementsprechend vor Tatendrang strotzen und dazu in der Lage sind, rasch zu agieren. Das Wort „dynamisch“ wird häufig als Synonym für schnell, rasant, sportlich genommen. Gibt man Teamdynamik und Autorennen in eine Suchmaschine ein, so erhält man viele Treffer, die sich auf den Motorsport, Felgen und Reifen beziehen. Die Teamdynamik, mit der wir es zu tun haben, ist aber etwas Langsames.

Der Begriff *Dynamik* kommt aus dem Griechischen (griech. *dynamiké* = mächtig; *dynamis* = Kraft). Dynamik steht für eine Kraft, die auf Bewegung, Veränderung oder Entwicklung gerichtet ist. Im psychosozialen Kontext ist die Dynamik eine spezielle Bewegungskraft, Veränderungskraft oder Entwicklungskraft, die in einem sozialen System sowohl im Positiven wie im Negativen wirkt. Sie ist eine Wirklichkeit, die uns Menschen in Bezug zu den Mitmenschen bewegt. Ohne diese Bewegung im sozialen Leben gibt es unser Leben nicht.

Nimmt man die *Systemdynamik* als Oberbegriff, so lassen sich verschiedene Dynamiken darunter subsumieren, die als Fachtermini mehr oder weniger gebräuchlich sind. Zum Beispiel:

Gruppendynamik, Paardynamik, Familiendynamik, Konfliktodynamik – und natürlich Teamdynamik.



Was bewegt sich in der Teamdynamik?

Welcher Art sind denn diese „Bewegungen, Veränderungen und Entwicklungen“ im Team? Nun, es sind die sozialen und emotionalen Bewegungen der Menschen gemeint, die sich eben auch räumlich-körperlich ausdrücken.

→ Der erste wichtige Punkt ist die *Zugehörigkeit*. Die Grenze zwischen zugehörig und nicht zugehörig ist festgelegt, aber sie ist passierbar. Der Übergang kann zu einem definierten Zeitpunkt erfolgen, er kann aber auch ein Prozess sein, der Zeit braucht. Es gibt Zugänge und Abgänge, so dass einer sich fragen kann: Gehöre ich schon zum Team oder noch nicht? Möchte ich dazugehören? Ab wann, wodurch gehöre ich dazu? Was muss ich tun oder unterlassen, um dazuzugehören? Wie viel muss ich geben, wie viel kann ich mir herausnehmen? Welche Rechte und Pflichten leiten sich aus meiner Zugehörigkeit ab? Aber auch: Wie komme ich raus aus dem System?

→ In jedem sozialen System gibt es das *Geben und Nehmen*, und das muss im Fluss sein. Mit wem klappt es gut, mit wem klappt es weniger? Mit wem habe ich engere Beziehungen, wen kann ich auf Abstand halten? Ist das Geben und Nehmen ausgeglichen, sind noch offene Rechnungen zu begleichen? Wo bin ich noch etwas schuldig, wo ist jemand mir noch etwas schuldig? Wo habe ich einen Schaden angerichtet und daher noch etwas gutzumachen? – Ein Gleichgewicht wird angestrebt, wird aber nie endgültig zu erreichen sein. So ist das System also ständig in Bewegung.

→ Ein gravierender Antagonismus herrscht zwischen Konkurrenz und Kooperation. Der Zwiespalt im Verhalten bewegt uns Menschen stark und ständig:

Konkurriere ich, so sehe ich meine *Ähnlichkeit* zu den anderen, aber ich möchte besser („schneller, höher, weiter“) sein. Ich strenge mich an, mein Ziel ist das Gewinnen, der bessere Platz, die Beförderung, die freie Auswahl. Welche Position habe ich? Wie kann ich sie mir erhalten? Wie kann ich sie verbessern? Wer steigt auf, wer steigt ab, wer bleibt zurück?

Kooperiere ich, so sehe ich meine *Unterschiedlichkeit* zu den anderen. Ich habe spezielle Eigenschaften. Wie viel sind sie wert? Ich möchte damit die Lücken füllen, die anderen ergänzen, gebraucht werden. Ich möchte gefragt, begehrt sein.

Konkurriere oder kooperiere ich mit jemandem?

Füge ich mich ein oder stelle ich mich entgegen? Meistens steuert mich ein Reflex. Um mein Verhalten aber im eigenen und im Interesse aller abzustimmen, bedarf es einer Orientierung, einer Ordnung, die auf eindeutigen Kriterien beruht und in die ich eingeordnet bin. Auf welchen Platz gehöre ich? Mit wem konkurriere ich, wen kann ich ergänzen? Oder gegenüber ein und derselben Person: Wo konkurriere und wo kooperiere ich mit dieser Person? Beides kann für meine Entwicklung und mein Ansehen im Team richtig sein. Je genauer wir uns selbst und die anderen kennen, desto besser wissen wir, wo und wie wir einander ergänzen können.

Konkurrenz

Es geht um den eigenen Rang: Ich zeige, was ich kann.
Ich bin vielleicht und hoffentlich der Gewinner.

Kooperation

Es geht um das gemeinsame Ergebnis: Ich gebe, was ich kann und was gebraucht wird.
Ich bin vielleicht und hoffentlich ein unverzichtbarer Partner.

Dies sind nur einige Aspekte zur Frage, was sich in der Teamdynamik, das heißt in uns und zwischen uns, bewegen könnte. Dabei sind die Grunddynamiken in allen sozialen Systemen die gleichen, ob es ein Paar, eine Familie, eine Firma, ein Verein, ein Arbeits- oder Trainingsteam ist.

Konkurrenz und Kooperation im Trainingsteam

In einem team-dynamischen Training entsteht zwischen den Teilnehmern sehr leicht ein Konsens. Man geht auf eine

gemeinsame Welle, zeigt seine Fähigkeit zur **Kooperation**, man zeigt sich von der Schokoladen-seite. Aber die **Konkurrenz** als ganz natürlicher Wesenszug von wachen, wachsenden Menschen hat es sehr schwer, sich zu zeigen und Bahn zu brechen. Es ist ein Glücksfall für den Prozess der Gruppe, wenn sich jemand wagt, Konkurrenzgefühle (Streit, Neid, Missgunst, Eifersucht, Wettbewerb) zu zeigen oder zu äußern. Daran können alle lernen, ihre Empathie schulen und einsehen, dass jeder lernt und Ziele anstrebt.

Konkurrenz zeigt sich am ehesten, wenn zwei Teilnehmer eine ähnliche Stärke oder Reife haben und sich aneinander messen. Beide haben den (meist unbewussten) Drang, über den anderen zu dominieren. Aber auch: Wenn zwei Teilnehmer konkurrieren, ist es für beide eine Ehre, denn beide sind meist ganz wunderbare Menschen und wertvolle Teammitglieder. Dass sie in Wettbewerb treten, ist das Natürlichste von der Welt. Sie müssen sich näher miteinander befassen, um herauszufinden, wer wem in welcher Hinsicht das Wasser reichen kann.

Konkurrenz und Kooperation bei den Primaten



Der Affenforscher *Frans de Waal* prägte den Begriff „Alpha-Männchen“ für jene dominanten Exemplare, die in einer tierischen Gemeinschaft mit viel Imponiergehabe auftreten und sich an die Spitze der Rangordnung kämpfen. Was für Gorillas gilt, lässt sich nach einer Studie auch bei Menschen, etwa bei

Chirurgen beobachten. Je höher der Männeranteil im Operationsaal, desto mehr Streit gibt es.

So spielen sich in überwiegend männlichen Teams deutlich mehr Konflikte ab als in gemischten Teams – teilweise sogar auf Kosten der Patienten. Dabei drehen sich die Auseinandersetzungen nicht etwa um fachliche Belange. Die meisten Rangeleien lassen sich auf zwei Belange zurückführen: Status und Sexualität. Anschreien, Bloßstellen oder Ignorieren sind der Studie zufolge die beliebtesten Kampfstrategien im OP-Saal.

Das kooperative Verhalten nimmt unverkennbar ab, je höher der Anteil an männlichen Ärzten ist. Hundert Prozent Männer im Team heißt minimale Zusammenarbeit, heißt maximale Konfrontation. Arbeiten dieselben Chirurgen mit Kolleginnen zusammen, zeigen sie sich deutlich freundlicher. Sie loben häufiger, erklären Sachverhalte und bedanken sich öfter. Das klingt nach einem Klischee, ist aber trotzdem wahr, belegt mit empirisch erhobenen Daten. Lassen sich diese Daten auch auf andere Teams übertragen? Etwa auf Politiker, Aufsichtsräte? Ist darum eine Frauenquote angebracht? In manchen Ministerien und Aufsichtsräten sind hundert Prozent der Positionen männlich besetzt. (Vgl. *Verena Müller, in: DIE ZEIT, 05.07.2018*)

In team-dynamischen Workshops machen Trainer die Erfahrung, dass die Prozesse am harmonischsten und effektivsten ablaufen, wenn sich die Teilnehmergruppe ungefähr zu gleichen Teilen aus Männern und Frauen zusammensetzt.

Zusammenstellung:

Armin Poggenorf, Institut für Teamdynamik, Künzell bei Fulda