

# Erfolgreiche Teams in der Selbstorganisation

Brinkmann / Schattenhofer

2023

ISBN 978-3-8006-6691-1

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Brinkmann/Schattenhofer  
Erfolgreiche Teams in der Selbstorganisation



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Erfolgreiche Teams in der Selbstorganisation

Sechs Aufgaben, damit Teams arbeits-  
fähig werden – und welche Rolle Führung  
dabei spielt

von  
Babette Julia Brinkmann  
und  
Karl Schattenhofer

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Prof. Dr. **Babette Julia Brinkmann**, Diplompsychologin, Trainerin für Gruppendynamik (DGGO), Supervisorin/Coach (DGSv), systemische Beraterin.

Sie ist Professorin für Psychologie mit dem Schwerpunkt Gruppen- und Organisationspsychologie an der TH Köln. Ihre Schwerpunkte in Forschung und Lehre sind agile Arbeitsformen, Organisationsdynamik sowie soziale Nachhaltigkeit. Sie ist Mitherausgeberin des Sustainable Society Index (SSI) und Autorin mehrerer Artikel und Buchbeiträge. Zudem ist sie Mitglied bei TOPS München-Berlin e.V., einem Verein, der gruppenspezifische Trainings und Weiterbildungen anbietet – insbesondere für Akteur:innen in der Selbstorganisation.

Kontakt: [babette.brinkmann@th-koeln.de](mailto:babette.brinkmann@th-koeln.de)

Dr. **Karl Schattenhofer**, Diplompsychologe, Trainer für Gruppendynamik (DGGO), Supervisor/Coach (DGSv). Seit Ende der 1980er-Jahre beschäftigt er sich mit dem Thema Selbstorganisation und Gruppe. 1992 legte er eine Studie über die Entwicklungs- und Steuerungsprozesse in sich selbst organisierenden Gruppen vor. Seit dieser Zeit berät und beforscht er Gruppen und Teams, entwickelt gruppenspezifische Designs für das soziale Lernen von Erwachsenen und bildet Trainer:innen für Gruppendynamik und Supervisor:innen/Coaches aus. Er ist Autor und Herausgeber zahlreicher Artikel und Bücher, wie z.B. Einführung in die Gruppendynamik, Einführung in die Teamarbeit (beide Carl-Auer Verlag) und des Handbuchs Alles über Gruppen – Theorie, Anwendungen, Praxis (BELTZ). Er arbeitet als freiberuflicher Trainer und Berater für Profit- und Non-Profit-Organisationen und ist darüber hinaus Gründungsmitglied bei TOPS München-Berlin e.V., einem Verein, der gruppenspezifische Trainings und Weiterbildungen anbietet – insbesondere für Akteur:innen in der Selbstorganisation.

Kontakt: [k.schattenhofer@tops-ev.de](mailto:k.schattenhofer@tops-ev.de)

ISBN Print: 978 3 8006 6691-1  
ISBN E-Book ePDF: 978 3 8006 6692-8

© 2022 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München  
Satz: Fotosatz Buck  
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen  
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH  
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie  
Illustration: © apinan – stock.adobe.com (modifiziert)



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

# Inhaltsübersicht

<b>Einleitung</b> .....	XIII
<b>Kapitel 1: Die Gruppe und das Team</b> .....	1
1.1 Was ist eine Gruppe und was ist ein Team? .....	2
1.2 Sieben Merkmale eines Teams .....	3
1.3 Exkurs: Selbstorganisation und Selbststeuerung – zum Gebrauch der Begriffe .....	20
1.4 Teams in Organisationen – ein kurzer Rückblick .....	21
1.5 Die Wirkung der Gruppe auf die Arbeitsleistung: Was die Forschung sagt .....	37
<b>Kapitel 2: Die Studie</b> .....	45
2.1 Studiendesign: eine forschende Haltung einnehmen .....	45
2.2 Fünf Forschungsaufgaben: ein teamdiagnostischer Zugang .....	48
2.3 Führung: Führungskräfte reflektieren ihr Tun in der Selbstorganisation .....	52
2.4 Auswertung .....	52
2.5 Evaluationsworkshops .....	53
<b>Kapitel 3: Unsere Partnerorganisationen</b> .....	55
3.1 Die Partnerorganisationen .....	55
3.2 Inspiration und Modelle auf dem Weg in die Selbst- organisation: Teamarbeit in den Ansätzen der neuen Arbeitswelt .....	81
3.3 Entscheiden in der Selbstorganisation heißt entscheiden in Gruppen und Teams .....	91

<b>Kapitel 4: Die Unterschiedlichkeit der Teams und die verbindende Kultur der Selbstorganisation . . . . .</b>	<b>97</b>
4.1 Die untersuchten Teams in neun Steckbriefen . . . . .	98
4.2 Teamkultur in der Selbstorganisation . . . . .	111
<b>Kapitel 5: Die sechs Teamaufgaben der Selbstorganisation . . . . .</b>	<b>119</b>
5.1 Mit den Außengrenzen umgehen . . . . .	120
5.2 Den Zusammenhalt wahren und für Kontinuität sorgen . .	133
5.3 Der Zusammenarbeit eine Form geben . . . . .	143
5.4 Führungsaufgaben verteilen und mit Führung umgehen . .	153
5.5 Mitgliedern als Personen einen Platz bieten . . . . .	161
5.6 Reflexion – Lernen aus den eigenen Erfahrungen . . . . .	167
<b>Kapitel 6: Führung, die stärkt statt stört – Herausforderungen an die Führung in der Selbstorganisation . . .</b>	<b>181</b>
6.1 Führen oder folgen? . . . . .	181
6.2 Wie kann Führung in der Selbstorganisation gelingen? . .	183
<b>Kapitel 7: Auf dem Weg zum Erfolg – Teams in der Selbstorganisation initiieren, entwickeln und beraten . . .</b>	<b>201</b>
7.1 Sich selbst organisierende Teams in einer Organisation initiieren . . . . .	202
7.2 Als sich selbst organisierendes Team seinen Weg finden – die sechs Teamaufgaben als Analyserahmen . . .	205
<b>Literatur . . . . .</b>	<b>221</b>



# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b> .....	XIII
<b>Kapitel 1: Die Gruppe und das Team</b> .....	1
1.1 Was ist eine Gruppe und was ist ein Team? .....	2
1.2 Sieben Merkmale eines Teams .....	3
1. Das Team ist eine eigene Art soziales System und keine Organisation .....	4
2. Jedes Team entwickelt seine eigene, individuelle Ord- nung – History matters .....	6
3. Das Team tut, was es tut, in Auseinandersetzung mit seiner Umwelt .....	7
4. Dem Team stellen sich drei grundlegende Aufgaben ..	8
5. Das Team balanciert zwischen Stabilität und Dynamik, zwischen Kontinuität und Veränderung .....	10
6. Das Team durchläuft unterschiedliche Phasen .....	11
7. Das Team braucht drei Formen der Leitung/Steuerung	15
1.3 Exkurs: Selbstorganisation und Selbststeuerung – zum Gebrauch der Begriffe .....	20
1.4 Teams in Organisationen – ein kurzer Rückblick .....	21
Die Entdeckung des Teams – seine Wirkung auf die Arbeitsleistung und das Arbeitsverhalten .....	22
→ Aus der psychologischen Forschung: Hawthorn-Effekt .....	23
Das Team als Mittel zur Humanisierung und Demokrati- sierung der Arbeitswelt .....	24
Selbstorganisation als politisches Programm: Selbst- statt Fremdbestimmung .....	26
Die Gruppe als Rationalisierungsmittel .....	29
Projektmanagement: die (Projekt-)Gruppe als Hilfsmittel für die Hierarchie .....	33
Vom Projekt zum agilen Team .....	36

1.5 Die Wirkung der Gruppe auf die Arbeitsleistung: Was die Forschung sagt . . . . .	37
Teamarbeit eignet sich für bestimmte Aufgaben und für andere nicht . . . . .	37
Die Wirkung von Diversität und Heterogenität . . . . .	39
Die Bedeutung des Nachdenkens und Sprechens über das eigene Tun – Reflexivität . . . . .	41
<b>Kapitel 2: Die Studie . . . . .</b>	<b>45</b>
2.1 Studiendesign: eine forschende Haltung einnehmen . . . .	45
2.2 Fünf Forschungsaufgaben: ein teamdiagnostischer Zugang . . . . .	48
Erste Forschungsaufgabe: ein Bild zum Überblick – die innere Ordnung des Teams . . . . .	48
Zweite Forschungsaufgabe: Die Geschichte spielt eine Rolle – die Lebenslinien der Teams . . . . .	49
Dritte Forschungsaufgabe: Worüber wird gesprochen, worüber nicht? – thematische Grenzen . . . . .	50
Vierte Forschungsaufgabe: Der Handlungsspielraum – Was entscheidet das Team? Wo sind Sie einbezogen? Was wird außerhalb des Teams entschieden? . . . . .	51
Fünfte Forschungsaufgabe: Wo fängt das Team an, wo hört es auf? – Außengrenzen . . . . .	51
2.3 Führung: Führungskräfte reflektieren ihr Tun in der Selbstorganisation . . . . .	52
2.4 Auswertung . . . . .	52
2.5 Evaluationsworkshops . . . . .	53
<b>Kapitel 3: Unsere Partnerorganisationen . . . . .</b>	<b>55</b>
3.1 Die Partnerorganisationen . . . . .	55
Saint-Gobain Bearings – „Bald gibt es keine Chefs mehr!“ . . . . .	55
Audi Business Innovation GmbH – Safe enough to try? . .	61
Deutsche Telekom IT GmbH – vom Penner zum Renner .	65
dimeto GmbH – von der Erfindung zum Unternehmen . . .	71
Lilly Deutschland GmbH – frei und ungebunden . . . . .	73
Gemeinsamkeiten auf dem Weg in die Selbstorganisation	79

3.2	Inspiration und Modelle auf dem Weg in die Selbstorganisation: Teamarbeit in den Ansätzen der neuen Arbeitswelt . . . . .	81
	Holacracy . . . . .	81
	Reinventing Organisations und die Augenhöhe-Filme . . .	84
	Agile Arbeitsformen und Scrum . . . . .	86
	Methoden . . . . .	88
	KANBAN . . . . .	88
	Gewaltfreie Kommunikation . . . . .	88
	„Clear the air“ als Meetingformat . . . . .	89
	Feedback als Methode des sozialen Lernens . . . . .	90
3.3	Entscheiden in der Selbstorganisation heißt entscheiden in Gruppen und Teams . . . . .	91
	Entscheiden in Gruppen . . . . .	92
	Das Prinzip der Einstimmigkeit . . . . .	92
	Das Prinzip der Mehrheitsentscheidung . . . . .	93
	Das Prinzip der eigenmächtigen Entscheidungen . . . . .	94
	Das Prinzip der gestuften Entscheidungsverfahren . . . . .	94
	Das Konsentprinzip . . . . .	95
	<b>Kapitel 4: Die Unterschiedlichkeit der Teams und die verbindende Kultur der Selbstorganisation . . . . .</b>	<b>97</b>
4.1	Die untersuchten Teams in neun Steckbriefen . . . . .	98
	Team 1: „Da ist endlich jemand, der sich kümmert!“ . . . . .	98
	Team 2: „Es geht mehr als man denkt – es macht tierisch Bock, das auszuprobieren!“ . . . . .	100
	Team 3: „Wir waren die Ersten und haben das eigentlich schon vorher praktiziert.“ . . . . .	102
	Team 4: „Das muss man wollen – eine Sache von Grund auf aufzubauen.“ . . . . .	103
	Team 5: „Also haben wir einfach entschieden, es macht mehr Sinn zusammensitzen.“ . . . . .	104
	Team 6: „Diese Großprojekte, die da Last auf das System bringen, die haben immer mehr Stress ausgeübt als irgendetwas an Organisation.“ . . . . .	105
	Team 7: „Also da ist ... eine 180-Grad-Wendung in dem, wie wir jetzt arbeiten.“ . . . . .	107
	Team 8: „Wenn’s nicht funktioniert – sowohl projektmäßig als auch organisatorisch –, dann ändern wir es eben in ein paar Monaten wieder.“ . . . . .	108

Team 9: „Im Basistraining fragen wir immer: ‚Wer von euch hat schon mal einen Check-in/Check-out gemacht?‘ Und wenn dann 90–95 % der neuen Kolleg:innen mit diesem Element schon vertraut sind, dann bedeutet das, dass definitiv bei allen was hängen bleibt. Das ist sehr schön zu sehen!“ . . . . .	109
<b>4.2 Teamkultur in der Selbstorganisation . . . . .</b>	<b>111</b>
→ Aus der psychologischen Forschung: Fundamentaler Attributionsfehler . . . . .	112
→ Aus der psychologischen Forschung: Das Change-Modell von Kurt Lewin . . . . .	115
<b>Kapitel 5: Die sechs Teamaufgaben der Selbstorganisation . . . . .</b>	<b>119</b>
Das Modell der sechs Teamaufgaben der Selbstorganisation . . . . .	119
<b>5.1 Mit den Außengrenzen umgehen . . . . .</b>	<b>120</b>
Unterschiedliche Grade der Selbstorganisation . . . . .	121
Koexistenz von Hierarchie und Selbstorganisation ist möglich . . . . .	125
Drei Typen von Konflikten an den Außengrenzen . . . . .	125
1. Die Auseinandersetzung um den Grad der Selbstbestimmung . . . . .	126
2. Horizontale Konflikte mit kooperierenden Teams . . . . .	127
3. Selbstbestimmt, aber möglicherweise bedeutungslos: die Grenzen zwischen den „Parallelwelten“ . . . . .	129
Zur Psychologie der Intergruppenkonflikte . . . . .	130
→ Aus der psychologischen Forschung: Das Minimal Group Paradigma (Ingroup/Outgroup) . . . . .	131
→ Aus der psychologischen Forschung: Die Theorie der Sozialen Identität . . . . .	131
<b>5.2 Den Zusammenhalt wahren und für Kontinuität sorgen . . . . .</b>	<b>133</b>
Erfolg als Höhepunkt – Fremdsteuerung als Tiefpunkt . . . . .	135
→ Aus der psychologischen Forschung: Selbstwertdienliche Attribution . . . . .	137
Heterogenität und Ungleichheit als größte Herausforderungen . . . . .	137
<b>5.3 Der Zusammenarbeit eine Form geben . . . . .</b>	<b>143</b>
Die Konzepte der selbstorganisierten Teamarbeit . . . . .	144
Die Besprechungsformate . . . . .	145

Entscheidungen treffen .....	149
→ Aus der psychologischen Forschung: Verfahrensge- rechtigkeit .....	149
<b>5.4 Führungsaufgaben verteilen und mit Führung umgehen ..</b>	<b>153</b>
Führung organisieren .....	155
Geführt werden .....	157
1. Brennglas oder Schatten spenden .....	157
2. Wünsche frustrieren oder erfüllen .....	158
3. Anwesend oder abwesend sein .....	159
<b>5.5 Mitgliedern als Personen einen Platz bieten .....</b>	<b>161</b>
Zeige dich als Mensch! Du bist als Person interessant ..	162
Tu was, um dich wohlzufühlen! Du hast hier einen Platz ..	163
Kümmere dich um deine Zugehörigkeit! Du wirst ge- braucht .....	164
<b>5.6 Reflexion – Lernen aus den eigenen Erfahrungen .....</b>	<b>167</b>
Das Konzept der thematischen Grenzen .....	168
Worüber wird in den Teams gesprochen und worüber nicht .....	171
Die Gemeinschaft, in der man Vieles teilt .....	171
Das Team als Selbsterfahrungsgruppe .....	173
Kollegiale Kritik ist ein sensibles Thema .....	174
Dampfkesselprinzip – Reflexion der Führungsrollen ...	175
„Feedback lernen wir gerade“ .....	175
Worüber nicht gesprochen wird .....	176
Die Reflexivität der Teams .....	177

**Kapitel 6: Führung, die stärkt statt stört – Herausforderungen an die Führung in der Selbstorganisation ...** 181

<b>6.1 Führen oder folgen? .....</b>	<b>181</b>
<b>6.2 Wie kann Führung in der Selbstorganisation gelingen? ..</b>	<b>183</b>
Hart nach außen: das Team vor der Organisation und ihrer vereinnahmenden Dynamik schützen .....	184
Funktion 1: Den Raum halten .....	185
Funktion 2: Die feindliche Übernahme verhindern ....	186
Funktion 3: Mit Nichtwissen umgehen .....	186
Funktion 4: Eigene Mitarbeiter:innen in ihrer Außenwir- kung unterstützen .....	187

Zart nach innen: den schmalen Grat finden zwischen zu viel und zu wenig Kontakt mit dem Team . . . . .	188
Funktion 1: Klaren Rahmen setzen . . . . .	188
Funktion 2: Erwartung nach Führung und Entscheidung zurückweisen . . . . .	190
Funktion 3: Verantwortung für das Team und die Einzelnen nicht aufgeben . . . . .	191
Funktion 4: Aushalten – durchhalten . . . . .	194
Ehrlich mit sich: Was mache ich und wie geht es mir? . . .	196
Herausforderung 1: Macht abgeben – was heißt das für mich? . . . . .	196
Herausforderung 2: Abschied nehmen von Kontrolle und dem eigenen Perfektionismus . . . . .	197
→ Aus der psychologischen Forschung:	
Ambiguitätstoleranz . . . . .	198
Herausforderung 3: Selbstreflexion und Feedback . . . .	200
<b>Kapitel 7: Auf dem Weg zum Erfolg – Teams in der Selbstorganisation initiieren, entwickeln und beraten . . .</b>	<b>201</b>
7.1 Sich selbst organisierende Teams in einer Organisation initiieren . . . . .	202
Freiheitsgrade der Selbstorganisation dürfen unterschiedlich groß sein . . . . .	203
Rahmenbedingungen können den Zusammenhalt stärken oder gefährden . . . . .	205
7.2 Als sich selbst organisierendes Team seinen Weg finden – die sechs Teamaufgaben als Analyserahmen . . .	205
Aufgabe 1: Mit der Außengrenze umgehen . . . . .	207
Aufgabe 2: Den Zusammenhalt wahren und für Kontinuität sorgen . . . . .	208
Aufgabe 3: Der Zusammenarbeit eine Form geben – Besprechungen und Entscheidungen . . . . .	210
Aufgabe 4: Führung verteilen und mit Führung umgehen .	213
Aufgabe 5: Mitgliedern als Personen einen Platz bieten . .	214
Aufgabe 6: Reflexion – Lernen aus den Erfahrungen als Team . . . . .	217
<b>Literatur . . . . .</b>	<b>221</b>