

**Burghardt, Alexander**

---

**„Die Einbindung professioneller Teams in die Organisation  
- eine Verstehensfolie für die Teamsupervision“**

---

eingereicht als  
Abschlussarbeit im Zertifikatsstudiengang  
„Supervision und Coaching“

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit

in Kooperation mit BASTA Fortbildungsinstitut  
für Supervision und Coaching e.V.

Leipzig 2022

Erstprüfer: Prof. Dr. Stefan Busse

Zweitprüferin: Alice Gayed

vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am 04.02.2022

## **Inhaltsverzeichnis**

1. Einleitung
2. Die Organisation in der Teamsupervision
  - 2.1. Die Organisation innerhalb der Sondierung
  - 2.2. Organisationsdynamik in der Teamsupervision
  - 2.3. Das Programm der Institutionsanalyse
  - 2.4. Schwächen im Organisationsverständnis
3. Das Team als Arbeitsform der Organisation
  - 3.1. Zusammenarbeit und die Beschaffenheit der Aufgabe
  - 3.2. Die Handlungsautonomie des Teams
  - 3.3. Das ordnende Modell der „Teamigkeit“
  - 3.4. Versuch einer Typisierung von Teams
  - 3.5. Das Projektteam als Inbegriff flexibler Arbeit
4. Das professionelle Team in der Organisation
  - 4.1. Das Ideal des autonomen Kollegiums
  - 4.2. Passungen von Profession und Bürokratie
  - 4.3. Strukturen als lose Kopplung
  - 4.4. Organisation als Netzwerk
5. Einbindung als Gestaltungsaufgabe professioneller Teams
  - 5.1. Versuch einer Systematisierung der Einbindung
  - 5.2. Resultierende Handlungsparadoxien in Teams
6. Fazit
  - 6.1. Zusammenfassung der Ergebnisse
  - 6.2. Nutzen für die Teamsupervision
  - 6.3. Weiterführende Fragen

Literatur

## 1. Einleitung

Das Team ist Bestandteil einer umfassenden Organisation. Folglich ist auch Teamsupervision in deren Realitäten eingebettet, eben als Supervision *in der* Organisation. Seit den 1980er Jahren verfolgt Teamsupervision den Anspruch die Dimension der Organisation einzubeziehen und weitergehend, die Organisation selbst zu ergründen. Dafür werden vorrangig gruppensdynamische Ansätze der Teamsupervision auf die Organisationsebene geweitet. Ich bleibe skeptisch, ob zuerst darüber die Organisation in ihrer Komplexität für die Supervision fassbar wird. Generell erscheint mir der *strukturelle* Winkel des triadischen Modells der Teamsupervision indifferent. An dieser Stelle wird häufig pauschal auf beeinflussende Bedingungen und Rahmen verwiesen, ohne diese systematisch zu entfalten und auszuloten. Und ich erlebe auch an mir, wie Beratende in diesen Fragen mit eigenen begrenzten, oft implizitem Verständnissen von Teamarbeit, Kooperation, Hierarchie und Organisation hantieren, die nachträglich mühsam differenziert und geordnet werden.

Der Fokus dieser Arbeit richtet sich auf die Sozioschnittstelle vom Team zur Organisation, genauer auf die Einbettung professioneller Arbeitsgruppen in die Gesamtorganisation. Davon ausgehend, dass Team und Organisation in besonderer Spannung zueinander stehen, werden zahlreiche Kriterien und Konstellationen dieser Schnittstelle beleuchtet. Anfangs vergewissere ich mich bezüglich der Bedeutung der gesamten Organisation innerhalb der Teamsupervision (2.). Einen ersten Schwerpunkt bilden Kriterien zur Unterscheidung von Teams, sowie ein komplexer Versuch der Typologisierung (3.). In einem zweiten Schwerpunkt wird die Situation professioneller Teams in der Organisation anhand einiger organisationstheoretischer Modelle problematisiert (4.). Darüber wird die Einbindung professioneller Teams anhand unterschiedlicher Aspekte und Logiken markiert und in ein System gebracht (5.1.). Die gefundene Auffächerung dieses steuernden Kontextes wird anschließend an die Teamebene rückgebunden. Hierbei wird exemplarisch erkennbar, wie die Art und Weise der Einbindung die Handlungsparadoxien des Teams beeinflusst (5.2.). Das Schlusskapitel verdichtet solche Erkenntnisse und gibt Anhaltspunkte für die Praxis (6.).

Die getroffenen Unterscheidungen und Bündelungen eines dahingehenden Strukturverständnisses von Organisation bilden in ihrer Zusammenschau eine genauere Verstehens- und Deutungsfolie für die Teamsupervision und ihre Nachbarformate. Supervisorischer Bezugspunkt der Arbeit bleibt das Format Teamsupervision, sozusagen als umfassende Klammer durch die Kapitel 2 und 6. Darin eingebettet, geht es um den differenzierten

Blick auf das Team anhand seiner Einbindung in die Organisation. Obwohl sich die Organisation resp. Hierarchie insbesondere in der Leitungsfrage konkretisiert, verfolge ich den Blickwinkel der Führung (und damit auch des Coaching) hier nicht weiter. Im Vordergrund steht das Erarbeiten einer Folie für die Teamsupervision. Diesem Anliegen bleibt die Betrachtung des (eigenen) praktischen supervisorischen Handelns hintangestellt.

Die vorliegende Arbeit ist als Theoriearbeit konzipiert. Sie versucht verschiedene, weit gefächerte Stränge auf die benannte Thematik hin zu verknüpfen, wissend, dass dabei Etlliches nur knapp eingeführt wird. Hauptsächlich werden teamsupervisorische, gruppendynamische und organisationssoziologische Gedanken aufeinander bezogen. Dabei ist keine Eingrenzung auf ein exemplarisches Arbeitsfeld oder einen Beispielfall vorgesehen. Kontur gewinnen sollen vielmehr diverse, für die Teamsupervision relevante Figurationen aus Teamart, Einbindungsaspekten und Organisationstypus. Sprachlich nicht besser greifbar ist der Begriff der *Einbindung* - auch i.S.v. Einbettung, Verflechtung, Positionierung - obwohl er eher die Aktivität der Organisation als die des Teams konnotiert. Unter *professionellen* Teams werden solche, der Felder psychosozialer Arbeit bzw. personenbezogener sozialer Dienstleistung (Sozialer Arbeit, Erziehung, Gesundheit usw.) verstanden. Um dem Phänomen *Team* beizukommen, werden auch Erfahrungen anderer Branchen einbezogen. Der Begriff *Organisation* wird v.a. in Kapitel 2 vereinfachend mit dem der Institution gleichgesetzt. Ich verwende die Bezeichnung *Beratende* für Supervisorinnen und Supervisoren.

## **2. Die Organisation in der Teamsupervision**

Teamarbeit und Teamsupervision kennen beide einen emanzipatorischen Anspruch. Die Teamarbeit bzw. die Gruppe wurde in den 1960er Jahren auch als selbstbestimmte Gegenwart zur hierarchischen Organisation konzipiert (siehe 3.1.). Die Teamsupervision, von der Fallsupervision herkommend, etablierte sich mit der Verbreitung der Teamarbeit und teilte diesen „antiinstitutionellen Affekt“ (Weigand 2017, S. 103). Beide Tendenzen vollzogen sich überwiegend in Feldern Sozialer Arbeit, denen eine „naturwüchsige Organisationsfeindlichkeit“ (Buchinger / Klinkhammer 2007, S. 115) nachgesagt wird. Erst verzögert drängte sich in der Teamsupervision der organisatorische Kontext auf, wurde konzeptionell eingeholt und ist in der Verortung als Supervision *in der* Organisation präsent. Obwohl Beratende diese Entwicklungen mitvollzogen, wird ihnen weiterhin ein eher „gebrochenes Verhältnis“ zur Organisation resp. zu Macht und Hierarchie bescheinigt (vgl. Weigand 2014, S. 125; ähnlich zum Verhältnis von Supervisor und Leitung: Pühl 1998, S. 24).

## 2.1. Die Organisation innerhalb der Sondierung

Teamsupervision beginnt mit der Anfrage durch die Organisation. Bereits die Genese der Anfrage innerhalb der Organisation und die dahingehende Positionierung der Teammitglieder, Vorgesetzten, Personalabteilung usw. ist für Beratende nicht vollständig rekapitulierbar (siehe 2.2.). Mit der Sondierung werden die verschiedenen Akteure der Organisation deutlich. Die analytische Nachfrage danach, wer der *eigentliche* Klient der Supervision sei, forscht auch nach der Konstellation der beteiligten Interessengruppen (siehe Wellendorf 2000, S. 39). Entsprechende Kataloge der Nachfrageanalyse enthalten - neben der Frage nach der Primäraufgabe - nur selten, die Gesamtorganisation betreffende Aspekte. Als relevanter erachtet wird inzwischen die Nachfrage nach dem Verhältnis der Teamsupervision zu anderen Beratungsformaten innerhalb der Organisation (siehe Obermeyer / Pühl 2015, S. 15). Die grundsätzliche Frage, ob Supervision nun allein den Professionellen oder gleichermaßen der Organisation - i.S. von Organisationsentwicklung - verpflichtet sei, bleibt konträr diskutiert (siehe Siller 2008, S. 34ff.). Selbst die Positionen der Abgrenzung gegenüber Organisationsberatungsformaten, anerkennt die Notwendigkeit, die Teamsupervision hinsichtlich veränderter Teamstrukturen weiterzuentwickeln (ebd. S. 41f.).

Die nähere Prüfung des Formates Teamsupervision - jenseits klassischer Fallarbeit - nimmt die Organisation bewusst in den Blick. Insbesondere das Anliegen *Teamentwicklung* ist eng an die Klärung der Rolle des Teams innerhalb der Organisation geknüpft. Diese Thematik präsentieren Teams häufig als einen ersten vorläufigen Kompromiss (vgl. Pühl 2000, S. 138). Die Wahl des Schwerpunkts *Organisationssupervision* - als Teamsupervision - betont weitergehend die strukturellen Bedingungen von Teams inkl. der Arbeitsfeldspezifik, der Professionslogik usw. (vgl. Gotthardt-Lorenz 2000, S. 302). Beratende übernehmen dabei die Rolle eines „Experten für Struktur und Dynamik beruflichen Handelns in der Organisation“ (ebd. S. 308). Der Betrachtung der Organisationsstrukturen wird so ein gewisser Vorrang vor der -dynamik eingeräumt (siehe auch Gotthardt-Lorenz 2020). Ähnlich konzipiert ist das (selten gewählte?) Programm der Institutionsanalyse (siehe 2.3.).

Im klassischen Dreiecksvertrag ist die Leitung der Organisation als Auftraggeber formell repräsentiert, unabhängig davon wer genau für Supervision zuständig ist (vgl. Pühl 1998, S. 58). Ob Leitende an der Teamsupervision mitwirken, wird meist klar geregelt. Ebenso das Faktum, dass Teamsupervision in der Arbeitszeit der Mitarbeitenden stattfindet. Häufig vernachlässigt bleibt, wie die Leitung durch Rückkopplung eingebunden sein soll.

## 2.2. Organisationsdynamik in der Teamsupervision

Die Annahme eines verborgenen institutionellen Konflikts in einem analytischen Sinne - als Ungeklärtes, Widersprüchliches - ist eine gängige Verstehensfolie für Organisation. Darüber werden anfangs heterogen erscheinende Phänomene später als gemeinsames Anliegen erkennbar (vgl. Pühl 1998, S. 65). Zuvor entsteht oft ein Abarbeiten an Beratenden, indem diese getestet, vereinnahmt oder ausgestoßen werden. Dieser emotionalen Verwicklung der Beratenden bedarf es, denn sie „können sich diesbezüglich ihre Unschuld nicht verteidigen“ (Obermeyer / Pühl 2015, S. 20). Der zentrale Konflikt, so die Annahme, wird auf die Beziehung zum Beratenden projiziert, über welche die nur mittelbar fassbare Organisation - darauf komme ich zurück - dann erkennbar wird. Markant ist eine changierende Bewegung, in der sich die Organisationsdynamik inszeniert und zeigt, um sich sogleich einem expliziten Verständnis wieder zu entziehen (vgl. Wellendorf 2000, S. 35).

Eine Tücke besteht in der internen Verschiebung von Konflikten, indem sie nicht dort „ausgetragen werden, wo sie hingehören und in dem sie eventuell lösbar wären“ (Bauriedl 1997, S. 56). So kann angenommen werden, dass Strukturkonflikte häufig der Beziehungsebene des Teams untergeschoben werden (vgl. Wellendorf 2000, S. 34). Der Versuch Strukturkonflikte auf Teamebene lösen zu wollen, schade der Organisation eher (vgl. Buchinger / Klinkhammer 2007, S. 97). Verschiebungen lassen sich anhand von *Spiegelphänomenen* erkennen und beschreiben. Demnach inszenieren sich selbst innerhalb einer Fallarbeit die institutionellen Positionen wieder (vgl. Weigand 2017, S. 108). Auf Organisationsebene treten Spiegelphänomene jedoch mitnichten in Reinform auf, da Organisation durch ihre Komplexität immer verzerrt wahrgenommen bleibt (vgl. Möller 2019, S. 148).

Der häufige Befund eines gespaltenen Teams erfährt so viele Deutungsangebote, z.B. als Spiegelung der Klientendynamik, als Spiegelung widerstreitender ungeklärter Leitung oder als belebender Konflikt divergierender Ziele. Martin Lohmer (2019, S. 119f.) verortet die Spaltungsneigung vor dem Hintergrund des Konflikts von Kontinuität und Veränderung. Er attestiert Teams des psychosozialen Bereichs generell eine Angst vor Veränderung, die sich binnenzentriert und konfliktvermeidend in der Spaltung zwischen Team und Organisation manifestiere (ebd. S. 130 ff.). Solch latente Abschließung des Teams vor der Organisation erreicht die Teamsupervision als falsch verstandener Schonraum: wenn sich Bündnisbildung zwischen Team und Beratendem, Parteinahme gegen die Leitung oder ein Verständnis von absoluter Schweigepflicht manifestieren (vgl. Pühl 1998, S. 23 und S. 54).

### 2.3. Das Programm der Institutionsanalyse

Die Institutionsanalyse ist neben der Fallarbeit und der Selbstthematisierung des Teams als drittes Programm der Teamsupervision etabliert (siehe Rappe-Giesecke 2009). Seine Wurzeln hat das Programm in der Institutionskritik der 1960er Jahre, welche die repressive Seite der Organisation und damit verbundene Deformationen herausarbeitete. Im heutigen Verständnis wird der Fokus auf die „institutionelle Geprägtheit der Teambeziehungen, des Arbeitsablaufs und der Rollen- und Funktionsverteilung“ (ebd. S. 45) gelenkt. Stärker als in anderen Programmen werden die organisationalen Anforderungen reflektiert. Die Institutionsanalyse ermöglicht den Teammitgliedern also „die eigene unbewusste Verwicklung in die Institution zu verstehen“ (Obermeyer / Pühl 2015, S. 199). Dazu könnte das Konzept sozialer Erwartungsstrukturen hilfreich einbezogen werden (wie bei Gotthardt-Lorenz 2020, S. 40). In der inhaltlichen Bearbeitung wird die Kooperation anhand von Selbsteinschätzungen der Teammitglieder und mittels sorgfältiger Dokumentation und Diskussion aufbereitet (vgl. Rappe-Giesecke 2009, S. 86 und S. 101). Das Programm fragt a) nach den vorgegebenen bzw. selbst gesetzten Strukturen, b) nach den faktisch vorfindbaren ggf. dysfunktionalen Strukturen und c) nach den angestrebten Strukturen der Zusammenarbeit im Team (ebd. S. 153ff.). Der Strukturbegriff umfasst hier weitergehend wohl auch die Aspekte Dynamik, Kultur, Strategie der Organisation usw. (siehe Wolf 2000, S. 145).

Ein besonderes Augenmerk erfahren in diesem Programm die ungeschriebenen Regeln eines Teams. Diese verweisen auf die latente Struktur der Organisation, sozusagen auf „die vor- oder unbewußten Anteile der einzelnen Subsysteme und Individuen und ihre soziale Dynamik“ (ebd. S. 139). Dieser weite und umfassende Blick bildet einen ambitionierten Anspruch, denn darüber kann potentiell fast jede Dimension der Organisation zum Gegenstand der Reflexion werden. Und mehr noch, die Institutionsanalyse fragt auch nach dem Rück- und Zusammenwirken von Aufgabe, Selbstverständnis des Teams und jenen Rahmenbedingungen (siehe Rappe-Giesecke 2000, S. 25). Zeitlich ist das Programm durchaus ausladend und kann eine Sitzung übergreifen, sich aber auch kleinteilig und wiederkehrend in den Prozess einflechten. Zudem merkt Cornelia Rappe-Giesecke (2009, S. 160) an, dass dies eine eher rationale Bearbeitung, auch die dazu notwendige kognitive Distanzierung eines Teams voraussetzt. Häufig rutsche dabei der Fokus der Betrachtung komplexitätsreduzierend (regressiv?) wieder auf die Ebene der Teambeziehungen (ebd.). All dies verweist auf das grundsätzliche Wagnis der Bearbeitung eher soziologischer Kategorien mit psychologischen Mitteln, ohne dabei zu individualisieren (dazu Wolf 2000, S. 138f.).

## 2.4. Schwächen im Organisationsverständnis

Das bislang Ausgeführte prüft den Stellenwert der Organisation als Ganzes innerhalb der Teamsupervision. Sich der Thematik annähernd, konnte Folgendes vergewissert werden: die Organisation ist nur eingeschränkt Akteur und Gegenstand der Sondierung (2.1.), ihre interne Dynamik bildet für Beratende einen zentralen Verständniszugang (2.2.) und die Analyse der Organisation stellt ein ambitioniertes und heterogenes Programm dar (2.3.). Erkennbar wird, dass die Sozioschnittstelle zur Organisation meist vor einem psychoanalytischen und gruppodynamischen Hintergrund verstanden und bearbeitet wird.

Durchgängig betont wird die Rolle unbewusster Prozesse in der Organisation und darin die Bedeutung psychosozialer Abwehrfunktionen. So beispielsweise als Entlastung neurotischer Spannung durch patriarchale Institutionen (institutionalisierte Abwehr nach Stavros Mentzos), als stabilisierender Ausdruck des gesellschaftlich Unbewussten (ethnopsychanalytisch nach Mario Erdheim) oder als Verarbeitung des mit dem primären Risikos der Organisation verbundenen Angst (nach dem Tavistock-Modell im Anschluss an Wilfred Bion). In der Literatur zur Teamsupervision wurde dieses Organisationsverständnis im Modell der Institution als Ort der Angstbindung geläufig (siehe Pühl 2014 - im Anschluss an Arnold Gehlen). Eine Überdehnung erfährt dieser Verstehenszugang psychologischer Konzepte in der Übertragung klinisch pathologischer Kategorien auf gesamte Organisationen, so in der Rede von Borderline-Organisationen o.ä. (dazu Gröning 2004, S. 69ff.).

Mein Einblick in die recht heterogene Teamsupervisionsliteratur bleibt exemplarisch und damit begrenzt repräsentativ. Dennoch lassen sich anhand dessen einige Schwächen und Unschärfen der Wahrnehmung und im Verständnis von Organisation ausmachen:

- analytische Ansätze nehmen Interaktions- und Systemphänomene in den Blick (vgl. Schreyögg 2007, S. 105ff.), aber werden meist allein auf Gruppenebene betrachtet
- der häufige Zugang über die Organisationsdynamik reflektiert vorrangig latente Prozesse, diese werden enggeführt in der Primäraufgabe / im Arbeitsfeld gesucht
- hingegen erscheinen die (in)formellen, vermeintlich eindeutigen Strukturen und Programme blass und verfestigen komplementär ein statisches Organisationsverständnis
- das Themenfeld der Strukturen schrumpft begrifflich, verkürzt um Aspekte wie Funktion, Zuständigkeit, Privileg, Einfluss, Wege, Information, Entscheidung, Prozess
- die Gesamtorganisation in einem Feld widerstreitender Organisationslogiken kommt kaum in den Blick; annähernd über informelle Aspekte der Organisationskultur

Dies führt zu der Frage zurück, wie Organisation in der Teamsupervision noch wahrgenommen werden kann. Für Kurt Buchinger und Monika Klinkhammer (2007, S. 117) ist der Versuch, die Organisation über das Team fassen zu wollen, eher trügerisch. Wie gesagt, lässt sich Organisation nur mittelbar, von ihren Phänomenen her rückschließend erkennen. Dies verlangt umso mehr ein abstraktes Denken in Strukturen und Prozessen (ebd. S. 97 und S. 120). Jedoch sind auch Beratende geneigt, die Organisation beengt aus der erfahrbaren Logik der Gruppe resp. Familie zu deuten. Die Etablierung der Teamarbeit hat diese Tendenz zur Gleichsetzung bzw. Verwechslung von *Familie = Gruppe = Team = Organisation* noch befördert (ebd. S. 94 und S. 97). Das Spannungsverhältnis von professionellem Team und Organisation, gilt es im Folgenden vielschichtig zu entfalten.

### 3. Das Team als Arbeitsform der Organisation

Teams werden formal durch Entscheidungen von Organisationen gebildet. Der Etablierung des Teamgedankens ist eng an die Human-Relations-Bewegung gebunden, welche die Kritik am tayloristischen Unternehmen - weniger die an der bürokratischen Verwaltung - aufnahm. Neben der Verbesserung der Arbeitsbedingungen betont sie die Bedeutung kooperativer Führung und Zusammenarbeit. Im Rückblick lassen sich drei Entwicklungsetappen ausmachen, die ihren jeweils eigenen Zeitgeist atmen (dazu auch Schreyögg 2010, S. 182). Sie verweisen auf verschiedene Zielrichtungen und damit auf unterschiedliche Teamarten (dazu siehe 3.4.). Trotz der Etablierung der Teamarbeit behält sie etliche Unschärfen. Welche Entwicklung bzw. Konjunktur die Teamarbeit aktuell erlebt, ist bislang nicht eindeutig erkennbar; gegebenenfalls in der Tendenz zum Projektteam (dazu siehe 3.5.) bzw. zu ebenenübergreifenden Management- und Entscheiderteams (vgl. Wimmer 2006, S. 189).

Ansatz	Zielrichtung und Form	Anspruch und Schwäche
<b>Team als Gegenwelt</b> und Wert an sich (1970er Jahre)	- als Gegenwelt zur entfremdeten Arbeitswelt - als Initiative, Kollektiv	- egalitär, emanzipatorisch, selbstbestimmend - aber gleichmachend
<b>Team als Hilfsmittel</b> für Sonderaufgaben (1980er Jahre)	- zur Beseitigung von Dysfunktion der Hierarchie - als Projekt, Task Force	- temporär, übergreifend - aber parallel strukturiert
<b>Team als Instrument</b> der Rationalisierung (1990er Jahre)	- zur flexiblen und schnellen Anpassung an Bedarfe - als Fertigungsteam	- selbststeuernd, kooperierend - aber verpflichtend
Team als Projekt? (2000er Jahre)	- Knotenpunkt im Netzwerk entgrenzter Organisation?	- flexibel, kreativ, besonders? - aber überfordernd, maßlos?

Tabelle 1: Zielrichtungen von Teamarbeit (mod. nach Schattenhoffer 2006, S. 80-84)

### 3.1. Zusammenarbeit und die Beschaffenheit der Aufgabe

Teamarbeit gilt als Inbegriff gleichberechtigter, sich ergänzender und eigenverantworteter Zusammenarbeit. Offensichtlich ist allerdings, dass nicht jede Arbeitsgruppe ein Team und nicht jeder Prozess von Arbeitsteilung und -koordination Ausdruck von Teamarbeit ist. Daher macht die Supervisionsliteratur auch beflissen unechte, falsche oder selbsternannte Teams aus (z.B. Pühl 1998, S. 9). Für den Moment soll festgehalten werden, dass Zusammenarbeit in vermeintlichen Teams zu eigenen Konflikten führt (siehe van Dick / West 2013, S. 122f.). Ähnliches wird auch für Pseudokooperation beschrieben, egal ob diese eher strategisch vorgetäuscht oder empathisch bemüht wird (siehe Balz / Spieß 2009, S. 35f.). Mit Blick auf die Teamsupervision kann angenommen werden, dass uneinlösbare und uneingelöste Teamansprüche eine wichtige Konfliktlinie bilden können.

Zur Unterscheidung von Teams werden in den folgenden Abschnitten einige Kategorisierungen vorgenommen. Eine erste grundlegende, oft übergangene Bestimmung von Team bzw. Teamarbeit konkretisiert sich anhand der Beschaffenheit der Aufgabe, also konkret mit der *Teamhaftigkeit der Aufgabe*. Dabei ist und bleibt Einzelarbeit die dominierende Form von (Teil-)Aufgaben, auch innerhalb von Teams. Einzeltätigkeiten sind mehr oder minder eng durch Prozesse der Planung, Kontrolle, Übergabe usw. miteinander verknüpft. Für die psychosozialen Arbeitsfelder ist eine koagierende, temporäre Zusammenarbeit charakteristisch, die sich in bestimmten Feldern interagierend verdichtet. Arbeitspsychologisch lässt sich die wechselseitige Abhängigkeit der Tätigen nach drei Aspekten bestimmen (vgl. Busch / von der Oelsnitz 2018, S. 19ff.; Balz / Spieß 2009, S. 98ff.):

- Existiert (trotz Arbeitsteiligkeit) eine gemeinsame - meist komplexe - Aufgabe?  
- i.S.v. Vorstrukturiertheit der Aufgabe (mod. Kooperationsformen nach Scharmann)

<b>Einzelarbeit</b> („Kolonne“)	-	<b>koagierend</b> (Koordination)	-	<b>interagierend</b> (Kooperation)
z.B. Call Center		z.B. Beratungsstelle		z.B. Pflegeteam der KJPsy

- Wieviel Kontakt und Abstimmung sind - meist räumlich - dazu nötig?  
- i.S.v. Gelegenheit zur und Dichte der Kommunikation

<b>keine Zsa.</b>	-	<b>temporäre Zsa.</b>	-	<b>sukzessive Zsa.</b>	-	<b>dichte Zsa.</b>
Einzelarbeit		z.B. Programmierer		z.B. Schichtdienst		z.B. OP-Team

- Wie stark sind die - meist unterschiedlichen - Tätigkeiten ineinander verschränkt?  
- i.S.v. Beitrag zum gemeinsamen Ergebnis (mod. Gruppenaufgaben nach Steiner)

<b>additives</b>	-	<b>kompensatorisches</b>	-	<b>kon-/disjunktives</b>	-	<b>komplementäres Erg.</b>
(= Summe)		(= Durchschnitt)		(= Schwächster, ...)		(= Synergie)
z.B. Kolonne		z.B. Trendforschung		z.B. Bergseilschaft		z.B. Orchester

### 3.2. Die Handlungsautonomie des Teams

Während die Beschaffenheit der Aufgabe eine vorgelagerte, eher unveränderliche Festlegung für die Eignung oder Ungeeignetheit von Teamarbeit darstellt, ist die zugestandene Handlungsautonomie des Teams ein gestaltbares Kriterium. Teams können also mehr oder weniger selbstbestimmt ausgerichtet werden. Die Entscheidung darüber ist eher eine organisationale Vorgabe, als das Ergebnis von Aushandlung (vgl. Hausinger 2008, S. 72). Die folgende Übersicht modifiziert die Abstufungen von Autonomie zweier Modelle: die Grade der Selbstbestimmung nach Hackman (vgl. Edding / Schattenhofer 2012, S. 28ff.) und die Kategorien der Handlungsautonomie (vgl. Busch / von der Oelsnitz 2018, S. 24ff.).

#### Selbstbestimmung des Teams über...

... Ausführung, Kontrolle und Verbesserung	... zudem Regeln, Standards und Strategien	... zudem Arbeitsteilung, Ressourcen und Leitungsstruktur	... zudem Ziele und Budget	... zudem Mitgliederauswahl und Entlohnungsplan
<b>selbst führendes Team</b>	<b>-</b>	<b>selbst gestaltendes Team</b>	<b>-</b>	<b>selbst bestimmtes Team</b>

Die Handlungsautonomie des Teams tangiert grundlegende organisationale Themen der Macht, Führung und Kontrolle und damit auch die Form der Eingebundenheit. Michael Busch (ebd. S. 25) führt dahingehend die Kategorie der *strukturellen Autonomie* ein und fragt nach der denkbaren Sonderstellung des Teams bzw. seiner Einbindung in die Hierarchie. Über die denkbaren Spannungen sagt die obige Darstellung wenig. Der latente Widerspruch zwischen gewünschter Teamarbeit einerseits, bei weiterhin bestehender Hierarchie liegt auf der Hand. Im Praktischen ergibt sich häufig eine „ergebniskontrollierte Autonomie“ (Becke / Bleses 2015, S. 35) in der Ziele - meist als ökonomische Kennzahlen - vorgegeben, die Strategien jedoch dem Team überlassen bleiben (ebd.). Stefan Kühl (2002, S. 132ff.) zeigt zudem, dass die beiden Trends *abgeflachte Hierarchie* und *dezentrale Entscheidung* mitnichten gemeinsam verfolgt werden und dadurch konträre Wirkungen (Standardisierung oder Pufferzone) erzeugen (ebd. S. 287). Dieser vielfältig verdeckte Konflikt bildet im Kern eine *Herrschaft durch Autonomie* (siehe Moldaschl 2010, S. 281).

Die Handlungsautonomie ist von einer schwindenden organisationalen Verhandlungsautonomie des Teams zu unterscheiden: „Fast tabuisiert wird die Tatsache, dass so genannte autonome Einheiten in Organisationen sich an unternehmensübergreifenden Entscheidungen bezüglich Investitionen, Entwicklungen, Strategien, etc. anpassen müssen und oft wenig Einflussmöglichkeiten auf relevante Entscheidungen haben“ (Hausinger 2008, S. 72-73). Handlungsautonomie und Einfluss sind zwei eigenständige Aspekte (siehe 5.1.).

### 3.3. Das ordnende Modell der „Teamigkeit“

Teams unterscheiden sich hinsichtlich ihrer internen Interdependenzen (3.1.) sowie ihrer Handlungsautonomie (3.2.). Allein diese beiden Kriterien zeigen, dass entlang eines graduell abgestuften Charakters von Teamarbeit differenziert werden kann. Anhand weiterer Kriterien wird auf diese Weise Teamarbeit erkennbar. Systemtheoretisch verstanden, ergeben diese Kriterien einen steuernden Kontext. Aus der Perspektive des Teams, geht es um die konstruktive Aneignung der je eigenen Voraussetzungen für Teamarbeit. Die dahingehende Selbstorganisation des Teams gestaltet sich dabei relativ offen: „Es gehört zu den Eigenarten der Steuerung durch den Kontext, dass sie zwar in das Teamgeschehen eingreift, aber nur indirekt, d.h., die Folgen lassen sich nicht genau vorhersagen“ (Edding / Schattenhofer 2012, S. 30-31). Teams reagieren auf Veränderungen also sehr unterschiedlich, beispielsweise mit Anpassung, Widerstand, Spaltung oder Zerfall (ebd. S. 31). Der steuernde Kontext ist also bestimmend und zugleich unbestimmt (dazu siehe 5.2.).

Cornelia Edding und Karl Schattenhofer (2012, S. 32) haben sechs relevante (steuernde?) Kontextbedingungen der Teamarbeit in ein Modell der *mehr oder weniger* Teamigkeit gefügt, wobei der rechte Bereich für eine stark teamhafte Konstellation abbildet. Das Modell eignet sich zur Einschätzung und Vergewisserung, wie ein Team konkret verfasst ist und inwieweit die einzelnen Kriterien in Einklang bzw. Spannung zueinander stehen. Die folgende Tabelle stellt eine leicht modifizierte Fassung des Modells dar:

<b>I. - Standardisierung der Aufgabe</b>	
standardisiert -----	nicht-standardisierbar ----- offen / neu
<b>II. - Dauer der Aufgabe</b>	
befristet bzw. temporär -----	dauerhaft und kontinuierlich
<b>III. - Größe des Teams</b>	
groß (>20) -----	ideal (4-8 Mitglieder)
<b>IV. - Diversität des Teams</b>	
sehr homogen -----	sehr heterogen
<b>V. - Gestaltungsspielraum des Teams (3.2.)</b>	
geführt -----	selbst führend ----- selbst gestaltend ----- selbst bestimmt
<b>VI. - Einbindung in die Organisation</b>	
fest und geregelt -----	lose und frei

Tabelle 2: Dimensionen der „Teamigkeit“ (mod. nach Edding / Schattenhofer 2012)

Als Architektur des obigen Modells ist erkennbar, dass je zwei Kriterien die Gestalt der Aufgabe (I. und II.), die Zusammenstellung des Teams (III. und IV.) und die Stellung zur Gesamtorganisation (V. und VI.) untersetzen. Die drei Aspekte der Beschaffenheit der Aufgabe (siehe 3.1.) bleiben außen vor. Der rechte Bereich der Achsen des Modells gelten als besonders *teamig*, i.S. besonders weitgehender Möglichkeiten und Notwendigkeiten zur Teamarbeit. Dies trifft meines Erachtens nicht für alle Kriterien zu. Die Kriterien Größe (III.) und Diversität (IV.) des Teams bestimmen eher ein geeignetes Maß zwischen zwei Extremen (zu klein vs. zu groß bzw. zu homogen vs. zu heterogen), wie es auch in eigenen Erläuterungen zur Diversität ausgeführt wird (siehe Edding / Schattenhofer 2012, S. 28). Weitergehend kann gefragt werden, ob temporäre (II.) oder große (III.) Arbeitsgruppen wirklich weniger *teamig* sind - i.S. ihrer Findung, Dynamik, Gestaltung - und daher auch weniger bzw. keinerlei Beratungsbedarf entwickeln. Ähnliches gilt bezüglich fest eingebundener Teams (VI.). Die in diesem Modell kaum erläuterte Dimension der Einbindung, gilt es später als eigentlicher steuernder Kontext des Teams zu bestimmen (siehe 5.).

### **3.4. Versuch einer Typisierung von Teams**

Eine andere Beschreibung von Teamarbeit ist ihre Typisierung. Das Feld der Begrifflichkeiten zur Teamarbeit ist groß, ebenso zahlreich sind die Ordnungsversuche (z.B. Busch / von der Oelsnitz 2018, S.28-40). Für die folgende Teamtypologie werden die vier Aufgabentypen von Hackman / Wageman (siehe Edding / Schattenhofer 2012, S. 22f.), um neu gewonnene Kenntnisse erweitert. Die Kriterien der Gestalt der Aufgabe (I. und II.) bilden die Achsen. Typische Zusammensetzungen von Teams (III. und IV.) lassen sich integrieren. Schon eingeführte Begriffe, wie temporäre und befristete, nicht-standardisierte und neue Aufgaben usw. ermöglichen nähere Bestimmungen. Die Dimension der Einbindung des Teams (VI.), verzahnt mit der Handlungsautonomie (V.), bleibt in dieser Typologie verdeckt. Beide Kriterien ergeben eine dritte Achse. Folgende Teamarten ergeben sich:

- Fertigungsteam - Team mit begrenzter Autonomie für routiniert operative Aufgaben
- Crew - Team mit klaren, arbeitsteiligen Rollen für standardisierte Aufgaben
- Gremium - Team mit funktionaler Zusammensetzung für temporäre Aufgaben
- Projektteam - Team mit heterogener Zusammensetzung für befristete Aufgaben
- Ensemble - Team mit strategischer Ausrichtung für immer neue Aufgaben
- Work Team - Team mit eher wechselnden Rollen und Regeln und kollegialer Zusammengehörigkeit für nicht-standardisierbare Aufgaben - also sehr „teamig“!

		dauerhafte Aufgabe				
		homogen groß		egalitär nah		
standardisierte Aufgabe	routiniert operativ	<b>„Kolonne“</b> „Raumverband“  <b>Fertigungsteam</b> teilautonome AG		<b>„Kollektiv“</b> „Initiative“  <b>Work Team</b> professionelles Team	ganzheitlich flexibel	nicht-standardisierte Aufgabe
	arbeitssteil fest	<b>Crew</b> Serviceteam  <b>Gremium</b> Entscheiderteam		<b>Ensemble</b> freies Team  <b>Projektteam</b> Task Force	kreativ strategisch	neue komplexe Aufgabe
		funktional distanziert		heterogen klein		
		temporäre Aufgabe		befristete Aufgabe		

Tabelle 3: eigene Teamtypologie Burghardt - in Anlehnung an Hackman / Wageman (vgl. Edding / Schattenhofer 2012)

Im Prozess dieser Typologisierung kamen auch die gruppendynamischen Modelle der Gruppenfeldtypen (Stahl 2007, S. 251-281) und der Ausprägungen der Arbeitsfähigkeit (Geramanis 2017, S. 97-108) kritisch in den Blick. Beide Modelle untersuchen das Potential der Zusammenarbeit anhand individueller Disposition und greifen dabei auf typische Gruppen- und Teambilder und -begriffe zurück. Wissend, dass insbesondere das Modell von Stahl (2007) keine Teamtypologie im engeren Sinne darstellt, führt es das Verständnis von Teams auf eher verzerrte Abwege. Die Achsen des Riemann-Thomann-Kreuzes werden dabei von der Person auf die Gruppe übertragen. Eine Gruppentypologie bildet sich über prägende und dominante Anteile, über die „seelischen Heimatgebiete“ ihrer Mitglieder (ebd. S. 251). Dabei nehmen negative Konnotationen und klischeehafte Kategorien (Truppe, Haufen usw.) - ähnlich auch bei Geramanis - einen erstaunlichen Anteil ein. Die Gestalt der Aufgabe der Gruppe, wie im obigen Schema (I. und II.), spielt hingegen keine Rolle. Diese Engführung nährt meine Vermutung, dass Team und Organisation, in diesem Fall gruppendynamisch, nur bedingt erschlossen werden (siehe 2.4.). Exemplarisch für die begrenzte Reichweite steht auch das Fallbeispiel einer freien Beratungsinitiative, welche bezeichnenderweise keinerlei organisationale Prägung erfährt (formal eine personell deckungsgleiche Projekt- und Vereinsstruktur) und benötigt (siehe Stahl 2007, S. 340-356).

### 3.5. Das Projektteam als Inbegriff flexibler Arbeit

Das sogenannte Projektteam ist die Teamart, die dem heutigen Zeitgeist am ehesten entspricht. Anfangs, in den 1980er Jahren, stand das Projektteam für die gewollte Abweichung von der hierarchischen Organisation (siehe 3.1.). Inzwischen hat es eine deutliche Ausweitung und Normalität erlangt. Organisationen verstehen sich inzwischen teilweise als interner Markt bzw. als Netzwerk mit Projekten als deren Knotenpunkten (siehe 4.4.). Begrifflich machte *das Projekt* eine ähnliche Karriere wie Jahre zuvor bereits *das Team*. Das Projektteam wurde zum Inbegriff der flexiblen (lernenden) Organisation. Darüber hinaus prägt das Projekthafte nun auch gesellschaftlich. Dabei lässt die implizite Norm des „niemals um ein Projekt oder eine Idee verlegen zu sein“ (Bröckling 2016, S. 261), die Grenzen zwischen Erwerb, Engagement und Freizeit verschwimmen (ebd.). In dieser Weise wird die Teamarbeit durch Projektarbeit radikalisiert, indem der erhöhte Grad an Autonomie auch das Ausmaß der Belastungen strapaziert (vgl. Klopotek 2004, S. 217).

Innerhalb dieser Entwicklung verwischen die Grenzen zwischen dem professionellen Team und dem Projektteam. Dabei dehnen sich Projekte zeitlich eher aus, während sich die Existenz professioneller Teams verkürzt (vgl. Edding / Schattenhofer 2012, S. 24f.). Zudem werden Mehrfachzugehörigkeiten geläufiger (siehe Edding 2009, S. 480f.). Für Richard Sennett (2012, S. 227ff.) ist projektartige Teamarbeit kontraproduktiv und gerät zu gespielter Solidarität. Zwar werde sich einlassender Teamgeist gefordert, doch fehle die Zeit zum Aufbau echter Bindung. Beides führt eher zu geschwächter Kooperation und begrenztem Austausch (ebd. S. 238f. - Siloeffekt). Solche Zusammenarbeit lässt sich - weniger kulturpessimistisch - als *heterogene Kollaboration* verstehen, die sich aus der zeitgeistigen Ästhetik der Kulturökonomie speist (vgl. Reckwitz 2018, S. 191ff.). Die Mitglieder eines Projektes begegnen sich dabei nicht als Funktionsträger, sondern als *Ensemble* heterogener Persönlichkeiten mit einzigartigen Fähigkeiten. Der Begriff Kollaboration betont dabei - stärker als Kooperation - den kulturellen Eigenwert des Projekts (ebd. S. 194).

Für solche Projektteams bildet die Organisation nur noch eine ressourcenbereitstellende Hintergrundstruktur (ebd. S. 197). Diese Annahme ist eher eine Utopie (populär bei Frederic Laloux), denn auch Projektteams bleiben meist abhängiger Teil eines Ganzen. Daher gilt weiterhin, „daß das Team nur im Schatten der Hierarchie operieren kann und daher darauf angewiesen ist, (...) alle eigenen Entscheidungen im Kontext der Hierarchie zu situieren“ (Baecker 1999, S. 188). Projekte ersetzen andere Strukturen nie gänzlich.

## 4. Das professionelle Team in der Organisation

### 4.1. Das Ideal des professionellen Kollegiums

In der bisherigen Darstellung wurde Zusammenarbeit selbstredend in der Form des Teams - als professionelles Team - angenommen. Wie bekannt, hat die Teamsupervision mit der Konjunktur des Teamgedankens ihre Etablierung über die Soziale Arbeit hinaus erlangt. Das (multi)professionelle Team verankerte sich begrifflich in vielen der psychosozialen Arbeitsfelder. Das Selbstverständnis professioneller Zusammenarbeit greift aber darüber hinaus und zeigt sich in der organisatorischen Gestalt des Kollegiums. Schon drei Mitglieder bilden eine solche Organisation (*tres factiunt collegium*). In etablierten Professionen ist diese Form der Vereinigung formal gleicher Mitglieder etabliert und wirkt auch auf die Semiprofessionen. Die Teams der Teamsupervision sind in ihrem Selbstverständnis oftmals solche Kollegien (vgl. Buer 2003, S. 50). Ein Kollegium versteht sich weitgehend autonom, im Hinblick auf die eigentliche professionelle Arbeit und die fachlichen Standards und auch in der Wahrung des Berufsethos. Die weitgehend eigenverantwortliche Arbeit der Professionellen wird wechselseitig überprüft, selbst wenn dies selten erfolgt (siehe Scott 1986, S. 215). Daraus entsteht ein Prozess *begrenzter Solidarität*, in dem sowohl gegenseitige Lernbereitschaft, als auch Statuswettbewerb demonstriert werden (vgl. Lazega 2005, S. 229f.). Professionelle bilden darüber ein *polykratisches* System geteilter Macht und Abhängigkeit (ebd. S. 227). Die Selbstbestimmung per Kollegium bewirkt, dass äußere bürokratische oder marktrelevante Kriterien nachrangig bleiben (vgl. Klatetzki 2012, S. 171f.). Jedoch verschiebt sich dieses Gefüge zwischen Professions-, Bürokratie- und Marktlogik.

Professionalität und ihre Selbstkontrolle gilt es dennoch als wichtige eigenständige Organisationslogik wahrzunehmen. Sie bildet nach Eliot Freidson die dritte Kraft in der Organisation von Arbeit, neben der Bürokratie und dem Markt (vgl. Heisig 2005; auch Lazega 2005). Es war übrigens das Verdienst Talcott Parsons, dem die Vermischung von Amts- und Sachautorität in Max Webers Bürokratieanalyse auffiel und die Eigenwertigkeit des Kollegiums festhielt (vgl. Klatetzki 2012, S. 165ff.). Erst darüber kam das Verhältnis von professioneller und bürokratischer Organisation genauer in den Blick. Lange wurden eher konkurrierende, sich ausschließende Aspekte zwischen beiden Logiken angenommen, die sich jedoch empirisch nicht bestätigen ließen (vgl. Klatetzki / Tacke 2005, S. 14). Nunmehr wird, wie beispielsweise in Henry Mintzbergs *professioneller Bürokratie*, nach der passenden Konfiguration der Einheiten der Organisation geforscht (ebd. S. 16f.).

## 4.2. Passungen von Profession und Bürokratie

Das professionelle Kollegium und die klassische Bürokratie verkörpern unterschiedliche Formen der Koordination von Arbeit. Das Kollegium bildet sich horizontal zwischen bedingt gleichen Professionellen, die Bürokratie strukturiert sich vertikal über Hierarchieebenen der Über- und Unterordnung. In der Kombination beider Logiken ergeben sich nach Malcolm Waters idealtypisch drei Varianten professioneller Organisation (siehe Klatetzki 2012, S. 175f.; ähnlich Scott 1986, S. 299ff.). Diese lassen sich nach dem zugestandenen Grad professioneller Autonomie und Kontrolle in Organisationen unterscheiden.

Im autonomen Kollegium bildet Administratives eine klar nachgeordnete Tätigkeit. In der *vorherrschend kollegialen Organisation* besteht kein klares Machtzentrum zwischen professionellen Einheiten und ausgeformter Administration. Die professionellen Teams bewahren sich hierbei auf operativer Ebene ihre Autonomie, während Bürokraten nur bedingt ordnenden Zugriff auf die Einheiten erlangen (vgl. Klatetzki 2012, S. 176). In dieser Konstellation entstehen eher lose Kopplungen zwischen den Ebenen, die es noch darzustellen gilt (siehe 4.3.). In der dritten Variante, der *intermediären kollegialen Organisation*, sind Professionelle in die bürokratische Logik fest eingebunden. Hier dominieren administrative, also eher professionsfremde Prozesse, Regularien und Kriterien und die Handlungsautonomie wird damit begrenzt und kontrolliert (vgl. Scott 1986, S. 300f.). Professionelle Teams sind somit *heteronom* - eher fremdbestimmt - in die Organisation eingebunden (ebd.). Die folgende Tabelle stellt die drei Varianten schematisch gegenüber:

<b>ausschließlich kollegiale Organisation</b>	<b>vorherrschend kollegiale Organisation (professionelle Bürokratie)</b>	<b>intermediäre kollegiale Organisation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- eher kleine Organisation</li> <li>- Administration von Kollegen übernommen oder an Hilfskräfte delegiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eher große und komplexe Organisation</li> <li>- Administration ausgeprägt, aber nachgeordnet</li> <li>- kaum mittleres Management / strategische Spitze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eher große und komplexe Organisation</li> <li>- Administration dominiert Professionelle mit recht wenig Autonomie</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- professionelles Kollegium mit Konsensprinzip</li> <li>- Orientierung an professionellen Regeln, weniger an formellen Regeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- professionelle Teams bilden operativen Kern</li> <li>- weitgehend separiertes Agieren einzelner Teams</li> <li>- Professionelle übernehmen zentrale Rollen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- einzelne professionelle Teams sind inkorporiert</li> <li>- kollegiale Entscheidung hat eher informierenden Charakter</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- gleichberechtigte Partner der freien Anwaltskanzlei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (multi)professionelles Team der Krankenhausstation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sozialarbeiterinnen des ASD der Stadtverwaltung</li> </ul>

Tabelle 4: Varianten professioneller Organisation nach Waters (nach Klatetzki 2012)

Mit den dargestellten Varianten professioneller Organisation lassen sich komplementär auch Variationen der Bürokratie - also Abweichungen von ihrem formal-rationalem Idealtypus - ausmachen. Insbesondere das bürokratische Prinzip der Hierarchisierung entwickelt inzwischen verschiedene Ausprägungen (vgl. Deeg / Weibler 2008, S. 43ff.). Manche Bürokratien begrenzen sich auf Kontextsteuerung und geben Raum zur Selbstorganisation (siehe 5.2.), andere ergänzen ihre hierarchische Struktur *heterarchisch* um lateral ausgehandelte Elemente (ebd. S. 45). Solche Variationen balancieren häufig ein Machtgleichgewicht zwischen operativer und strategischer Ebene. Während Professionelle tendenziell über mehr Fachwissen (vgl. Kühl 2011, S. 77) und relevante Umweltinformationen verfügen und dies einsetzen, führen Leitende und verwalten Bürokraten unter deutlicher Unsicherheit (vgl. Kühl 2002, S. 131 - Informationsosmose) und steuern mit dem Verweis auf Vorschriften und knappe Ressourcen gegen (vgl. Klatetzki / Nokielski 2010, S. 55).

Auch die Untersuchung der Organisation anhand soziokultureller Solidaritäten nach Mary Douglas (siehe Klatetzki 2010, S. 218ff.) liefert dahingehende Hinweise. Die egalitäre und die hierarchische Sozialform bilden in der professionellen Organisation klassisch eine Allianz, in denen sie sich unter loser Kopplung wechselseitig entlasten (ebd. S. 220). Inzwischen jedoch, bildet sich eine Dominanz der hierarchischen, flankiert von der individualistischen Sozialform aus. Die egalitäre Sozialform gerät darüber unter Druck. Die Kombination aus kleinteiligen administrativen Regelungen, verbunden mit modischen Managementformen, führt meist zu Mehraufwand auf operativer Ebene. Umgekehrt zentralisieren sich die Entscheidungen und Strategien (ebd. S. 221 - siehe 3.2.). Die heutige Omnipräsenz des Managementblicks bzw. der Logik des Marktes verstellt gelegentlich die genauere Betrachtung des Verhältnisses von Profession und Bürokratie. Diese klassische Spannung bleibt bei wachsender Komplexität relevant und wird nicht obsolet.

Die oben dargestellten Varianten professioneller Organisation wurden in der Supervisionsliteratur bislang nicht rezipiert. Harald Pühl (2014, S. 77-78) nähert sich dem Themenkomplex eher intuitiv mit Institutionstypen resp. deren Leitungsformen. Dabei wird die Angstbindung der Teammitglieder durch die Organisation in den Blick genommen, ein Aspekt der organisationstheoretisch in etwa der Unsicherheitsabsorption durch die Organisation entspricht. Letztlich werden ähnliche Varianten im Verhältnis von Team, Leitung und Hierarchie wie bereits bei Mintzberg oder Waters skizziert. Die problematisierte *Zwitterorganisation* entspricht grob der professionellen Bürokratie, wobei die Hierarchielogik pauschal (institutionsfeindlich?) als dysfunktional bewertet wird (siehe ebd. S. 18f.).

### 4.3. Strukturen als lose Kopplung

Das Verhältnis von Professions- und Bürokratielogik kennt, wie skizziert, sowohl sich ergänzende, als auch konkurrierende Konstellationen. Der Ansatz der losen Kopplung von Organisationseinheiten nimmt eine weitere, ungewöhnliche Perspektive auf diese wechselseitige Abhängigkeit ein. Dabei wird angenommen, dass mitnichten ein enger und transparenter Kontakt zwischen den Ebenen besteht, sondern vielmehr eine Tendenz zur Entkopplung vorherrscht (vgl. Scott 1986, S. 341). Diese Vermutung speist sich aus der Prämisse, dass Organisationen stets nur unzureichend über Informationen zu ihrer eigenen Lage verfügen. Diese unsichere Position führt zu Interpretations- und Orientierungsproblemen der strategischen Ebene - letztlich zu Ambiguität (vgl. Wolff 2010, S. 287-288).

In lose gekoppelten Organisationen begrenzen sich (leitende) Einheiten daher - komplexitätsreduzierend - auf wenige, sie entlastende Koordinations- und Kontrollmechanismen fester Kopplung: „Die Interaktion zwischen den verschiedenen Elementen gilt als lose, wenn die Auswirkungen *wenig intensiv* sind (statt bedeutsam), *plötzlich* (statt kontinuierlich) und *unregelmäßig* (statt konstant) eintreten, *auf Umwegen* und *über Zwischenschritte* (statt direkt) erfolgen und *zeitverzögert* (statt unmittelbar) einsetzen“ (ebd. S. 288 - nach Karl Weick). Operativ wirkt eben dies widersprüchlich: Teams agieren lange Zeit autonom, sind aber weitgehend separiert, werden überraschend eingeschränkt und konflikthaft korrigiert. Diese Verwerfungen führen strukturell zu irreführenden Plänen, mangelnder Ergebnissicherung, zur Nichteinsehbarkeit der Arbeit usw. (ebd. S. 294f.).

Lose Kopplungen zwischen Einheiten - vertikal wie horizontal - wurden zuerst für den Bildungsbereich belegt und sind für professionelle Organisationen typisch (ebd. S. 312ff.). In vielen der Organisationen ist die strategische Ebene kaum in der Lage, eine gemeinsame Ausrichtung für ihre Einheiten zu entwickeln. Diese erscheinen eher als eine bloße „Ansammlung“ (vgl. Klatetzki 2012, S. 176). Auch die Bestimmung und Interpretation der Primäraufgabe erfolgt vielmehr auf operativer Ebene, von unten her (vgl. Bode 2012, S. 156). Ins Positive gewendet, gelten lose gekoppelte Teams als unabhängig und genügsam: sie fangen veränderte Umweltaforderungen in der Regel angemessen auf, bilden ihre eigenen Erfahrungsstände, entdecken neue Marktnischen, puffern eigene Fehler intern ab - all dies verbunden mit dem Erleben hoher Selbstwirksamkeit (vgl. Wolff 2010, S. 292). Der Vorteil der kurzfristigen dezentralen Anpassung durch lose gekoppelte Teams konterkariert allerdings die langfristige Anpassungsfähigkeit der Organisation (ebd. S. 293).

#### 4.4. Organisation als Netzwerk

In klassischen Hierarchien versucht die strategische Leitungsebene, die relevanten Umweltkontakte bei sich zu bündeln. Mit wachsender Größe differenzieren sich jedoch die sogenannten *Grenzstellen* der Organisation (vgl. Kühl 2011, S. 75f. - nach Niklas Luhmann). Auch die operative Ebene agiert dann aus Positionen von Brückenköpfen und bildet darüber eigene Informationsstände. Das exklusive Wissen einer Grenzstelle kann dann organisationsintern strategisch eingesetzt werden, indem es selektiert, kanalisiert, zurückgehalten, behauptet wird usw. (ebd. - spieltheoretisch nach Croizier / Friedberg). In Organisationen, in denen Professionelle als *front-line-worker* oft abgeschottet - meist koagierend - arbeiten, bilden professionelle Teams eben solche Grenzstellen. Damit sei nochmals unterlegt, dass Information und Wissen zum Mittel der Einflussnahme in Organisationen und letztlich zu einer „Unterwachung“ der Leitenden beitragen (siehe Kühl 2011, S. 81f.).

Innerhalb des beschriebenen „Mixes aus Ordnung und Unordnung“ (Baecker 1999, S. 25), versuchen sich Organisationen inzwischen als Netzwerke zu definieren (ebd.). Diese interne Neuorientierung - externe Vernetzung bleibt hier außen vor - geht mit der Aufwertung der personalen, also informellen Beziehungen der Mitglieder einher. Alle informellen Kontakte, Kanäle und Wege einzelner Teammitglieder und ganzer Teams werden im Verständnis einer Netzwerkorganisation darüber zu *subformalen Beziehungen* (vgl. Kraft 2012, S. 362). Die festgestellte Komplexität wandelt sich zur bewussten, die strategische Ebene entlastenden Ausrichtung: „Der Netzwerkbegriff reflektiert eben diese Verschiebung von organisatorischen Strategien der vorausschauenden Handlungskoordination in jeweilige Situationen und 'Beziehungen' hinein“ (ebd. S. 363). Das Team ist damit permanent aufgefordert, sich aufgabenbezogen - aber eben auch strategisch - dezentral zu vernetzen und zu verantworten. Der kurze Dienstweg bzw. die Fayolsche Brücke wird von der Ausnahme zur deregulierenden Erwartung. Doch auch der Trend zur Netzwerk geht mit konträren Wirkungen einher, indem sie in bleibender Spannung zu anderen Logiken stehen.

Der unscharfe Netzwerkbegriff suggeriert freie Kooperation und keinerlei Abhängigkeit. Die genauere Betrachtung organisationaler Netzwerke zeigt jedoch die Unterschiede der Positionierung im Netzwerk (Zentralität, Brückenposition, Grenzstelle usw.), sowie die Existenz struktureller Löcher und abgeschotteter Netzwerke (dazu Ebers / Maurer 2019, S. 401ff.). Ob Netzwerkstrukturen wirklich auch einen neuen Organisationstypus darstellen, bleibt umstritten: „Es besteht somit Grund zur Annahme, dass sich im Netzwerk-Faible der

zeitgenössischen Sozialwissenschaften auch ein bequemer Ausweg aus Schwierigkeiten beim Zuschnitt präziser Grundbegriffe für die Analyse von Koordinationsweisen offenbart“ (Wiesenthal 2005, S.227f.). Systemtheoretisch schließen sich Organisation und Netzwerk eher aus, obwohl organisationsinterne mit gesellschaftlichen Differenzierungen korrespondieren. Strukturationstheoretisch, nach Walter Powell, bilden Netzwerke einen eigenständigen Typus und sind daher kein bloßer Hybrid aus Markt und Hierarchie (vgl. Windeler / Wirth 2010, S. 580; kritisch Wiesenthal 2005, S. 228). Dieser Einschätzung folgend, verstehe ich Netzwerke als vierte Form der Organisation von Arbeit.

## 5. Einbindung als Gestaltungsaufgabe professioneller Teams

### 5.1. Versuch einer Systematisierung der Einbindung

In einem ersten Schritt der Systematisierung wird die Einbindung professioneller Teams näher bestimmt. Die Aspekte der Einbindung ordnen sich im Spannungsfeld von vier Logiken der Organisation von Arbeit: der Bürokratie-, Professions-, Markt-, sowie der Netzwerklogik (modifiziert nach Freidson). Klassisch konstelliert sich die Einbindung professioneller Teams zwischen Bürokratie- und Professionslogik (siehe 4.2.). Mit der Konjunktur des Managements auch in psychosozialen Arbeitsfeldern (als Sozialmanagement, Neue Steuerung usw.) sind Markt- und Netzwerklogik und deren Teamverständnisse nun ebenso prägend. Nur selten dominiert eine der Organisationslogiken in einem hegemonialen Sinne. Es bestehen vielmehr *conjoint forms* (siehe Buer 2010, S. 45 - nach Walter Scott). So ergibt sich folgende Matrix aus Aspekten der Einbindung professioneller Teams:

<b>Bürokratielogik</b> der Organisation der Arbeit	b. Position des Teams in Struktur und Netzwerk	c. feste und lose Kopplung des Teams	<b>Professionslogik</b> der Organisation der Arbeit
a. Autonomie und Abhängigkeit des Teams	<b>PROFESSIONELLES TEAM</b>		d. horizontale Einbindung des Teams
h. manageriales Verständnis von Teamarbeit			e. Ein- bzw. Mehrdeutigkeit der Teamgrenze
<b>Marktlogik</b> der Organisation der Arbeit	g. interner Status und Einfluss des Teams	f. externe Ver- ortung und Hybri- dität des Teams	<b>Netzwerklogik</b> der Organisation der Arbeit

Tabelle 5: Aspekte der Einbindung professioneller Teams - eigene Systematik Burghardt

Im Folgenden werden die acht Aspekte der Einbindung steckbriefartig erläutert:

**a. Autonomie und Abhängigkeit** - Die Einbindung professioneller Teams bestimmt sich grundlegend anhand des vorgegebenen Handlungsspielraums resp. dessen Begrenzung. Dieser wird zwar auf strategischer Ebene formal definiert, konkretisiert sich allerdings erst im (paradoxen) Zusammenspiel der organisationalen Interaktion und geltenden Programme. Insbesondere die gegenläufigen De- und Zentralisierungstendenzen innerhalb der Organisation konstellieren neue Paradoxien und damit verdeckte Abhängigkeiten (siehe Kühl 2002, S. 65-88). Auch die unbeabsichtigten, konträren Wirkungen wie Standardisierung, Pufferzone, Löcher, Siloeffekt usw. wirken (widersprüchlich) auf die Einbindung.

**b. Position in Struktur und Netzwerk** - Die Einbindung professioneller Teams bestimmt sich formell in der Verortung innerhalb der Aufbau- und Ablauforganisation - also in Organigramm und Prozessschema. Teams bilden klassisch eine Einheit des operativen Kerns, sind gelegentlich aber auch Teil der Technostruktur auf höherer Ebene oder heterarchisch als Projektteam o.ä. angelegt. Mit der Größe und Ebenentiefe der Organisation bestimmt sich auch die Spannung zur Professionslogik (siehe 4.2. - z.B. professionelle Bürokratie). Auch das nähere Verständnis des Organisationstypus als klassische Hierarchie, Matrix- oder Netzwerkorganisation o.ä. gibt weitere Hinweise auf die Einbindung.

**c. Feste und lose Kopplung** - Die Einbindung professioneller Teams bestimmt sich weiterhin im Verhältnis der Elemente fester und loser Kopplung zwischen Team und strategischer Ebene. Strategische Koordinationsmechanismen, die im Team relevant und transparent wirken, verweisen auf die geklärte, abgestimmte Einbindung des Teams in die geltenden Programme der Organisation. Undurchsichtige und widersprüchliche Mechanismen lassen auf eine offene, unstete, sporadische bis willkürliche Wirkung der Mechanismen schließen. So kann auch eine weitgehende Selbststeuerung eines Teams ggf. eine widersprüchliche, latent konflikthafte, lose Koppelung des Teams trügerisch verdecken.

**d. Horizontale Einbindung** - Die Einbindung professioneller Teams bestimmt sich, die Bürokratielogik relativierend, über horizontale Verbindung bzw. Abgrenzung zu anderen Organisationseinheiten. Eine erprobte dezentrale Arbeitsteilung und Kooperation kann Ausdruck professioneller Kollegialität und Selbstkontrolle des Teams sein (siehe 4.1.) und zudem wettbewerbsbestimmt einem Verständnis interner Netzwerk- oder Marktanforderungen folgen. In einer (simulierten) Quasi-Marktlogik stehen Teams zunehmend in gewollter, belebender Konkurrenz um positive Bewertungen durch die Leitung, um Ressourcen und Aufträge für das Team, sowie um individuelle Entlohnungs- und Karrierechancen.

**e. Ein- bzw. Mehrdeutigkeit der Teamgrenze** - Die Einbindung professioneller Teams bestimmt sich auch anhand der Eindeutigkeit von Grenze und Mitgliedschaft. Mit der Konjunktur der Projektteams werden auch Fluktuation, Provisorien und Leerstellen befördert und in Kauf genommen. Teammitglieder sind zudem durch Mehrfachzugehörigkeit und sich überlagernde Rollen resp. Interrollenkonflikten und -überlastung (siehe Neuberger 2002, S. 321ff. - *role making* nach Ralph Turner) unterschiedlich fest und komplex eingebunden. Teams differenzieren sich auch hinsichtlich der Anwesenheit resp. des Einflusses und der Identifikation, zunehmend in „Kern und Schale“ (auch Schattenhofer 2007, S. 87).

**f. Externe Verortung und Hybridität** - Die Einbindung professioneller Teams bestimmt sich auch auf der organisationsabgewandten Seite, indem sich Teams eigenverantwortlich - im Sinne einer Grenzstelle (4.4.) - in der relevanten Fachöffentlichkeit und Zivilgesellschaft repräsentieren, vernetzen und kooperieren. Darüber sind Teams *hybrid* - also sowohl intern als auch extern - in die vier Logiken eingebunden: extern in die Rechts- und Finanzierungsgrundlagen der staatlichen Sozialbürokratie, in die vernetzte Professionalität des Arbeitsfeldes (state of the art), zudem in die sozialwirtschaftliche „Marktlogik“ des intermediären Feldes psychosozialer Arbeit. Hinzu tritt häufig die Hybridität und Eigenlogik ehrenamtlicher Mitarbeit und Rahmung neben den Profis (vgl. Bode 2012, S. 154f.).

**g. Interner Status und Einfluss** - Die Einbindung professioneller Teams bestimmt sich darüber hinaus über ihren organisationsinternen Status. Dieser Machtaspekt fokussiert die sowohl formelle, wie informelle Partizipations- und Einflussmöglichkeiten des Teams resp. seiner Mitglieder. Machtpolitisch konkretisiert sich die Einbindung des Teams über bestehende Kollaboration, Kooptation oder Allianzen o.ä. (siehe Klatetzki / Nokielski 2010, S. 55f.), aber auch kleinteilig, im strategischen Einsatz von Wissen. Indem sich das Team als Akteur geschickt im Machtgefüge der Organisation präsentiert, kann es seine Existenz absichern und „unentbehrlich“ machen. Dies gelingt eher der Technostruktur.

**h. Manageriales Verständnis von Teamarbeit** - Die Einbindung professioneller Teams bestimmt sich nicht zuletzt über das manageriale Teamverständnis auf strategischer Ebene. Aufgrund der bleibenden Unschärfe des Teambegriffs sind die Erwartungen an Teamarbeit vielschichtig und vorläufig. Explizit und implizit werden verschiedene Teamarten postuliert, die mehr oder weniger zu Arbeitsaufgabe, Arbeitsfeld und Berufsgruppe passen können (siehe 3.4.). Schlechterdings bleibt Teamarbeit eine modische, unbestimmte Erwartung, welche eigene Verwirrung und Enttäuschung produziert (siehe 3.1.). Oder es bestehen besonders weitgehende Erwartungen i.S.v. Adhocratie, Profit-Center, freies Team o.ä.

## 5.2. Resultierende Handlungsparadoxien in Teams

In einem zweiten Schritt werden nun mögliche Auswirkungen der oben beschriebenen Systematik auf der Teamebene nachgezeichnet. Das Zusammenwirken der äußeren Einflüsse des Teams wird hier als ein *steuernder Kontext* - systemtheoretisch i.S. der Kontextsteuerung nach Helmut Willke - verstanden. Wie schon formuliert, ist der steuernde Kontext auch für Teams bestimmend und zugleich unbestimmt. Denn die Vielzahl der Aspekte und Logiken macht unzählige Konstellationen denkbar, die aber nur annähernd bewusst und erkennbar werden. Die Variation des Kontexts wird noch in mehrerer Hinsicht gesteigert:

- Organisationen und Teams betreiben einen *permanenten Wandel* stetiger Entwicklungs- und Umstrukturierungsprozesse, die geltende Programme infrage stellen
- Organisationen und Teams werden eher mittels *indirekter Steuerung*, über ausgestaltete Rahmenbedingungen bzw. Zielvorgaben (widersprüchlich) gemanagt (3.2. und 4.3.)
- Organisationen und Teams entwickeln so ein breites Spektrum an Formen und Typen, i.S. organisationaler Binnendifferenzierung (vgl. Wimmer 2006, S. 171 - siehe 3.4.)

Bei solcher Dynamik wirkt der Kontext vorwiegend indirekt und ist nur begrenzt durch direktive Weisung geprägt (vgl. Wimmer 2006, S. 186). Diese (beiläufig wirkende) Feststellung lässt gewöhnlich die strukturelle Bedingtheit zentraler Handlungsparadoxien auf der Teamebene vergessen. Dennoch bilden insbesondere Teams wichtige „Orte der Paradoxieaustragung“ (Krejci / Groth 2020, S. 67) in der Organisation. Die nötige Ausbalancierung geschieht teils bewusst, teils intuitiv bzw. vorbewusst. Einige exemplarische Handlungsparadoxien werden nun skizziert (teils an Strauß / Kruse 2004, S. 156ff. angelehnt):

<b>Bürokratielogik</b>	b. Position in Struktur und Netzwerk	c. Feste und lose Kopplung	<b>Professionslogik</b>
a. Autonomie und Abhängigkeit	i. Interaktions- und Koordinationsarbeit		d. horizontale Einbindung
h. Teamverständnis	j. Selbst- und Fremdorganisation		e. Teamgrenze
	k. Schließung und Öffnung		
	l. Konformität und Abweichung		
	m. Kontinuität und Veränderung		
	n. Kooperation und Konkurrenz		
<b>Marktlogik</b>	g. interner Status und Einfluss	f. externe Verortung und Hybridität	<b>Netzwerklogik</b>

Tabelle 6 - Handlungsparadoxien professioneller Teams bzgl. ihrer Einbindung

i. Die Paradoxie aus **Interaktions- und Koordinationsarbeit** des Teams speist sich v.a. aus der Spannung von Professions- und Bürokratielogik. Neben die Interaktionsarbeit als Primäraufgabe treten verstärkt vormals zentralisierte Koordinationsarbeiten. Durch diese Grenzverwischung beider Tätigkeitsbereiche (vgl. Becke / Blasses 2015, S. 45) werden professionelle Teams veranlasst, die Handhabung koordinierender (administrativer) Arbeit sowohl i.S. der Organisation - auch unter Ressourcen-, Kosten- und Zeitaspekten -, als auch i.S. eigener Teamkultur und Fachlichkeit zu gestalten. Mithin bedeutet dies, die koordinierende Arbeit - dem Teamgedanken entgegen - intern erneut zu hierarchisieren, d.h. Mitglieder in ihrem Einfluss zu begrenzen (ebd.). Mögliche Fragen: *Welche Bedeutung hat diese Koordination für ihre Primäraufgabe? Welche Aufgaben können besser (de)zentral koordiniert werden? Inwieweit ist dafür die Mitwirkung aller Mitglieder nötig?*

j. Die Paradoxie aus **Selbst- und Fremdorganisation** des Teams speist sich v.a. aus der Spannung von Professions- und Marktlogik. Professionelle Teams werden veranlasst, ihre Spielräume zwischen Autonomie, Einfluss, Abhängigkeit, Kontrolle (siehe 3.2.) erprobend zu vergewissern. Teams klären damit im Kern ihr Verständnis von Teamarbeit, sowie von interner und externer Führung. Die Erwartung an Selbststeuerung beinhaltet - i.S. der Internalisierung des Marktes - auch jene, Strategien und Ziele der Organisation mitzudenken (vgl. Senghaas-Knobloch 2008, S. 111). Um einer dahingehenden Vereinnahmung resp. Überforderung vorzubeugen, gilt es, die Grenzen der Teamarbeit zu kennen und abzustecken (vgl. Schattenhofer 2006, S. 91). Mögliche Fragen: *Inwieweit liegt diese Entscheidung in ihrer Verantwortung des Teams? Unter welchen Vorgaben wird diese Entscheidung getroffen? Wann würden sie die Verantwortung dafür zurückzuweisen?*

k. Die Paradoxie aus **Schließung und Öffnung** des Teams speist sich v.a. aus der Spannung von Professions- und Netzwerklogik. Während die notwendige Strukturbildung und Mikrodiversität eine *operative Schließung* des Teams verlangt (vgl. Krejci / Groth 2020, S. 65), bedarf die Komplexität von Aufgabe, Organisation und Umwelt zugleich seine Öffnung (dazu Baecker 1999, S. 227f.). Professionelle Teams werden veranlasst, die Durchlässigkeit ihrer Grenzen und damit die Einsehbarkeit der eigenen Arbeit zu bestimmen, sich aber auch organisational sinnhaft zu vernetzen inkl. der 'weichen' Aspekte wie Anerkennung, Vertrauen, Zugehörigkeit und Loyalität. Mögliche Fragen: *Wie koordinieren sie als Team ihre Außenkontakte? Welche Kontakte stärken sie als Team? Wie schützen sie sich vor äußerem Einfluss? Welche Rolle spielt die Loyalität zur Organisation? Inwiefern dient die Organisation dem Team (und umgekehrt)?* (vgl. Krejci / Groth 2020, S. 67)

**l.** Die Paradoxie aus **Konformität und Abweichung** des Teams speist sich v.a. aus der Spannung von Bürokratie- und Netzwerklogik. Teams sind sowohl formalisiert, als auch informell geprägt. So treffen im Team die Erwartungen an Regelkonformität und managerialer Deregulierung aufeinander. Darüber werden professionelle Teams aufgefordert, solche (angreifbaren) Binnenstrukturen auszubilden, die sowohl Regel und Ausnahme zulassen. Bei Regelabweichung liegen geduldete *brauchbare Illegalität* (nach Niklas Luhmann) und ausnutzende Intransparenz (Gefälligkeiten, Vorteilsnahme, Seilschaft usw.) eng beieinander (siehe Kühl 2020 - pragmatischer Strauß / Kruse 2004, S. 159f.). Mögliche Fragen: *Gilt diese Regelung für alle Mitglieder gleich? Wie hat sich diese Interpretation der Regel in ihrem Team etabliert? Wann würden sie sagen, dass diese Praxis nicht mehr zu dulden ist? Was spricht dafür, diese Frage nicht weitergehend zu regulieren?*

**m.** Die Paradoxie aus **Kontinuität und Veränderung** des Teams speist sich v.a. aus der Spannung von Bürokratie- und Marktlogik. Professionelle Teams haben üblicherweise Interesse an verlässlichen, entlastenden Bedingungen für ungestörte Arbeit mit der Klientel. Dies ist erstmal keine Angst vor Veränderung (siehe 2.2.). Zugleich stehen Teams im Prozess des (bedingt nachvollziehbaren) permanenten Wandels der Organisation. Professionelle Teams werden darüber aufgefordert, eigene Akzente fachlicher und organisatorischer Profilierung, Konsolidierung und Innovation strategisch einzubringen und zu vertreten. Im Kern geht es dabei um Sicherung und Erhalt des Teams in seiner Arbeitsfähigkeit. Mögliche Fragen: *Wie passt diese Neuerung zu den anderen Zielen und Strukturen? Wo sehen Sie wirklichen Innovationsbedarf? Welche fachlichen Standards dürfen dabei nicht unterlaufen werden? Wer in der Organisation teilt ihre Bedenken in der Sache?*

**n.** Die Paradoxie aus **Kooperation und Konkurrenz** des Teams speist sich v.a. aus der Spannung von Netzwerk- und Marktlogik. Während die Teamarbeit vertraute Abstimmung erfordert, befördert Deregulierung die (immer vorhandene) Konkurrenz und Mikropolitik. Dabei verdeckt der Teamanspruch oft die Machtfragen. Das implementierte Marktprinzip schädigt die anderen Integrationsformen (vgl. Deeg / Weibler 2008, S. 178). Kollegialität gerät darüber, als Entmoralisierung der Arbeitsbeziehung, unter Druck (vgl. Gröning 2004, S. 69). Für interne Einflussnahme werden Anwesenheit und Information zentral. Professionelle Teams werden aufgefordert, diese Unterschiede und den Wettbewerb anerkennend, ihre normative Aufladung der Teamarbeit zu prüfen. Mögliche Fragen: *Was macht für sie trotz aller Differenzen Kollegialität aus? Wieviel Konkurrenz hält ihre Zusammenarbeit aus? Woran würden sie bemerken, dass sie kein Team mehr sind?*

## 6. Fazit

### 6.1. Zusammenfassung der Ergebnisse

Diese Arbeit untersuchte die Einbindung des professionellen Teams in die Organisation als vielschichtige Schnittstelle zwischen Team und Gesamtorganisation näher. Diese genauere Bestimmung des steuernden Kontexts von Teams erfolgte vor der Schwierigkeit, dass dieser eher indirekt - eben bestimmend, aber unbestimmt - wirkt und sich zudem komplex und flexibel präsentiert. Auch dies stützt den Befund der nur mittelbar fassbaren Organisation. So war es herausfordernd, präziser zu werden, als alleinig rahmende Bedingungen zu nennen bzw. auf die Bedeutung der Megatrends der Arbeitswelt (VUCA-Welt!) für die Akteure zu wiederholen. Zuerst galt es, den in der Literatur wenig differenzierten, inzwischen etwas angestaubten, aber noch immer schillernden Teambegriff zu untersuchen:

- Teamarbeit lässt in ihrer Struktur originär und prägnant über die Gestalt der Aufgabe (3.3.) charakterisieren, ergänzend anhand der Beschaffenheit der Aufgabe (3.1.); dies hat erst einmal wenig mit der inhaltlichen Frage nach der Primäraufgabe zu tun und ist somit eine leicht übersehbare strukturelle Frage des triadischen Modells
- der gewählte aufgaben(struktur)orientierte Zugang zur Teamarbeit öffnet grundlegende Fragestellungen nach *eigentlicher* Gemeinsamkeit und *wirklicher* Zusammenarbeit und letztlich nach Verständnis, Eignung und Passung von Teamarbeit zur Aufgabe; all dies relativiert (bzw. revidiert) eher personen- bzw. gruppenorientierte Zugänge
- die dahingehend entwickelte Teamtypologie charakterisiert die Zusammenarbeit in professionellen Teams psychosozialer Arbeitsfelder in ihrer Nachbarschaft und Tendenz zu anderen Teamarten (letztlich auch inklusive Kollektiv und Kollegium), diese erste Folie macht geläufige Teamdesigns und -verständnisse unterscheidbar
- das hierbei Erarbeitete ist ein Beitrag dazu, sich verändernde Teamstrukturen und -verständnisse, v.a. weniger emotional und moralisch aufgeladen, abgleichen zu können; hierbei kann die *Schauseite* von Organisation und Team umgangen werden, indem auch begrenzte, uneinlösbare oder gespielte Teamansprüche vermutet werden

Innerhalb der Erarbeitung zeigte sich früh die enge Verzahnung der Fragestellung nach der Einbindung von Teams in die Organisation mit dem Kriterium der Handlungsautonomie von Teams. Autonomie wurde dabei nicht allein graduell abgestuft bestimmt und verstanden (dazu 3.2.). Vielmehr wurden unterschiedliche, noch unverbundene Aussagen zur Autonomie von Teams getroffen, die zu diesem späten Zeitpunkt nun verknüpft werden:

- das weitreichende Autonomieverständnis professioneller Teams psychosozialer Felder speist sich sowohl aus den Traditionen des professionellen Kollegiums (i.S. von Eigenverantwortung, Berufsethos und Kollegialität - siehe 4.3.), als auch des Kollektivs resp. der Gruppe (i.S. von Institutionsskepsis, Emanzipation und Selbstbestimmung)
- davon erst einmal zu unterscheiden, ist ein organisationales, manageriales Autonomieverständnis für Teams; dieses ist i.S. einer *Herrschaft durch Autonomie* angelegt: an die Stelle der Aushandlung von Autonomie tritt die Vorgabe, Autonomie und weitergehende Einflussnahme fallen auseinander, laterale Vernetzung wird als scheinbare Neuheit gefordert, Führung und Kontrolle erfolgen nach professionsfremden Kriterien
- diese Konstellation ist mit Blick auf heteronom bestimmte professionelle Teams bekannt (siehe 4.2.); neu ist die dahingehende (ideologische) Verdeckung widersprüchlicher Anforderung und konträrer Wirkung gemixter bürokratischer und managerialer Mittel: als Mehrarbeit, Standardisierung, Siloeffekt, Pufferzone, lose Kopplung, Loch
- für Fertigungsteams und Crews verdecken sich mögliche Widersprüche aufgrund von Routine und Funktion kaum; Projektteams und Ensembles agieren eher kreativ und strategisch und werden Widersprüche ästhetisierend leugnen und kompensieren (Agilität!); professionelle Teams hingegen rekurren auf Werte von Kollegium und Gruppe

Die benannte Verdeckung verweist grundlegend auf die schwierige Bestimmung einzelner Aspekte der Einbindung des Teams. Die sonst oft blass und eindimensional beschriebenen Strukturen konnten in einem organisations(struktur)orientierten Zugang geordnet werden:

- die Einbindung professioneller Teams lässt sich prägnant über vier Logiken der Organisation von Arbeit (modifiziert nach Eliot Freidson) erschließen; die entwickelte Matrix besitzt als steuernder Kontext einen anderen Charakter als jener im Modell der Teamigkeit von Edding / Schattenhofer, welcher das Design der Teamarbeit betont
- mit dem Spannungsfeld der vier Logiken lassen sich bekannte Konstellationen (conjoint forms) abbilden; zugleich werden die einzelnen Aspekte angemessen in Relation gesetzt; für Teams besteht eine je spezifische Konstellation dieser Aspekte, was über die Suche nach genau dem einen zentralen institutionellen Konflikt hinausreicht (2.2.)
- darüber wird kenntlich, dass sich strukturelle Konflikte der Organisation nicht nur ins Team - analytisch gesprochen - verschieben o.ä., sondern strukturlogisch zahlreich eingebettet sind, eben weil ein Team erst einmal eine Einheit der Organisation ist, welche wiederum Binnenstrukturen ausbildet und darin Paradoxien balanciert (5.2.)

## 6.2. Nutzen für die Teamsupervision

1. Teamsupervision agiert im **offenen System**. Das Erarbeitete macht die Notwendigkeit deutlich, das Team innerhalb der umfassenden Organisation zu denken, deren komplexes, widersprüchliches Hineinwirken ins Team zu erwarten. Teamsupervision sollte daher als ein durchlässiger Reflexionsraum konzipiert sein. Sowohl als stabilisierender Raum kompensatorischer Erfahrung (z.B. bei Siller 2008, S. 17), jedoch ohne Abschottung (vgl. Edding 2006, S. 263 oder Schreyögg 2010, S. 180). Als auch öffnend und komplexitätssteigernd, indem 'äußere' Erwartungen, Veränderungen und Widersprüche prüfend einbezogen sind, jedoch ohne das Format - i.S. der Internalisierung des Marktes - ökonomisch zu verzwecken (dazu Gröning 2004, S. 64) oder Vertraulichkeit zu verletzen. Insofern ist die Teamsupervision gleichermaßen dem Team und der Organisation verpflichtet.
2. Teamsupervision übt einen **organisationalen Blick** ein. Neben der dominierenden analytischen und gruppendynamischen Sicht ist das Team, etwas genauer als binnenstrukturierte und eingebundene Organisationseinheit zu betrachten. Der geschärfte Fokus der Sozioschnittstelle zur Organisation (i.S. eines umgekehrten, doppelten Eisbergs) korrigiert die traditionelle Neigung, auch strukturelle Konflikte zu individualisieren. Dies dient letztlich einer umsichtigen Zusammenschau von Fall-, Hilfe-, Team- und Organisationsdynamik.
3. Teamsupervision erkennt **unterschiedliche Teamarten**. Dahingehend lassen sich Designs und Verständnisse originär arbeits(struktur)orientiert differenzieren. Hierfür konnte eine Teamtypologie als Verstehensfolie entwickelt werden (Tabelle 3). Das professionelle Team befindet sich darin benachbart zu Kollektiv, Ensemble und Projektteam. Über die Typologie lassen sich differenzierte, sich verändernde Teamstrukturen ausmachen. Teamsupervision muss sich dahingehend konzeptionell ausrichten, will sie sich - nicht nur mittels adaptierter Nachbarformate - auch in anderen Branchen etablieren. Nachfrageanalysen sollten um die Aspekte der Gestalt und Beschaffenheit der Arbeit usw. erweitert sein.
4. Teamsupervision untersucht **spezifische Einbindungen**. Dabei kann sie sich dem Feld aus Organisationlogiken und Aspekten der Einbindung bedienen. Hierfür konnte eine Matrix eines steuernden Kontexts als Verstehensfolie entwickelt werden (Tabelle 5). Diese macht diverse Konstellationen bestimmbar, auch, um strukturlogisch angelegte Paradoxien kenntlich werden zu lassen. Darüber wird das Team als Akteur in der Organisation wahrnehmbar. Die Aufwertung der Professionslogik (inkl. Kollegialität und Berufsethos) gewährleistet, dass Profession und Organisation nicht in Gegensatz gebracht werden.

5. Teamsupervision nimmt **unscheinbare Strukturen** wahr. Auch die „Unleserlichkeit der flexiblen Arbeitsstrukturen“ (Koppetsch 2013, S. 159) sollte als latenter Inhalt des Teams verstanden werden. Damit sind nicht allein informelle Strukturen gemeint, sondern prägende widersprüchliche ‚Mixstrukturen‘, z.B. konträre Wirkungen, lose Kopplungen, subformale Netzwerkbeziehungen, entformalisierte Abhängigkeiten, geduldete brauchbare Illegalität usw. Der Blick auf solche organisationale Strukturen, weiß um die Bedeutung unscheinbarer Kontakte, Interaktionswege, Einflüsse, Informationen usw.
6. Teamsupervision nimmt **heterogene Binnenstrukturen** wahr. Einem egalitären Teamverständnis entgegenstehend, bilden Teams strukturell Heterogenität aus. Dazu gehören Unterschiede in Status, Privileg und Entgelt von Berufsgruppen und Leitung. Hinzu tritt die wachsende interne Hierarchisierung in „Kern und Schale“ entlang der Kriterien Anwesenheit, Information, Koordination und Einfluss. Dies erreicht die Teamsupervision in ihrem Umgang mit Teilteams und Abwesenden (siehe Gellert / Nowak 2014, S. 358f.).
7. Teamsupervision anerkennt auch **Teamfiktionen**. Dies meint mehr als unterschiedliche Teamverständnisse. Die Tücken der Handlungsautonomie und Selbstorganisation bilden neue Mythen und Tabus aus. Sie erwachsen aus Unschärfen fehlender gemeinsamer Aufgabe oder fehlendem Mehrwert der Teamarbeit; verdrängter Abhängigkeiten der Projektteams oder verleugneter Widersprüche der agilen Arbeitsweise. Keineswegs kann, wie bei Obermeyer / Pühl (2015, S. 200), ein schwaches Strukturniveau flexibler Organisation - und daher wenig Mythenbildung - angenommen werden. Vielmehr sind Teams - i.S. von Mark Granovetters *Stärke der schwachen Bindung* - stark (widersprüchlich) strukturiert.
8. Teamsupervision nutzt auch **strukturelle Spiegelphänomene**. Spiegelung innerhalb der Organisation können soziologisch untersetzt werden: neoinstitutionalistisch erfolgt zwischen Organisationen eine (modische) Strukturangleichung (genannt Isomorphie); systemtheoretisch betrachtet korrespondieren Organisation und deren Umwelt hinsichtlich ihrer Differenzierung; im Sinne der Selbstähnlichkeit reproduzieren sich organisationale Strukturen teamintern inkl. der Hierarchisierung des Teams (genannt Fraktalität) usw.
9. Teamsupervision braucht erneuerte **methodische ‚Strukturanalysen‘**. Ausgehend von Nachfrage- und Institutionsanalyse gilt es, methodisch aktualisiert Rollen, Habitus, Einflüsse, Kontexte, Netzwerke usw. systematisch - mehr als die Stakeholder - zu analysieren. Es geht darum, die diagnostischen Mittel anschlussfähig an Strukturveränderungen zu halten (vgl. Edding 2006, S. 264; ansatzweise siehe Gellert / Nowak 2014, S. 151ff.).

### 6.3. Weiterführende Fragen

Aufgrund der grundsätzlichen und zugleich weit gespannten der Arbeit sind zahlreiche weiterführende Fragestellungen, i.S. hilfreicher Konkretisierungen, denkbar:

Ausstehend bleibt die Frage nach einzelnen Arbeitsfeldern und deren Spezifik, also die Konkretisierung der (fehlenden) Passung von Primäraufgabe, Teamart, Organisationstypus resp. der spezifischen Konstellation des steuernden Kontextes. Hier nur angedeutete Phänomene, Verdeckungen und Paradoxien ließen sich ausbuchstabieren. Dazu wäre die Primäraufgabe auch in ihrer strukturierenden Beschaffenheit und Gestalt zu bestimmen.

Teamsupervision könnte sich gründlicher der (eigenen) Prägung durch professionelle Kollegien inkl. der gegenseitigen fachlichen Kontrolle vergewissern (wie bei Buer 2010). Dabei könnten multiprofessionelle Teams dahingehend untersucht werden, ob Kollegialität alleinig der eigenen Berufsgruppe oder dem gesamten Team gilt (siehe Bauer 2004).

Auf der Ebene der Mitarbeitenden wäre es lohnend, die zentralen Dimensionen Anerkennung, Zugehörigkeit, Vertrauen und Loyalität innerhalb der Organisation zu fokussieren. Darüber ließen sich veränderte Rollen und Teilgruppen im Team hilfreich ausmachen, z.B. im Typus eines, die strukturellen Widersprüche ausnutzenden *Netzwerkopportunisten* (siehe Koppetsch 2013, S. 157ff.) oder im Handlungstypus *reflexiv Integrierender* (siehe Siller 2008, S. 229-247). Mit der Figur des *Arbeitskraftunternehmers* ließe sich genauer nach den Wirkungen der Subjektivierung der Arbeit innerhalb der Teamarbeit fragen.

Das in dieser Arbeit ausgeklammerte Führungsthema bündelt viele der genannten Konfliktlinien in besonderer Weise. Für das Format des Coaching im mittleren Management ergaben sich etliche Stichworte: die interne oder externe Bestimmung der Teamleitung, die Sandwichposition der dienstlich und fachlich Vorgesetzten, das (komplexitätsreduzierende) Angebot zur Kooptation mit der Organisationsleitung, die Delegitimierung des mittleren Managements durch den Trend zur flachen Hierarchie usw.

Ich konnte in dieser Arbeit einige, mich während der Ausbildung begleitende Fragen vergewissern. Dabei habe ich alten Studieninteressen, berufsbiographische Erfahrungen, sowie alte und neue teamsupervisorische Eindrücke reflektieren und verknüpfen können. Darüber erschloss sich mir das zentrale Format der Teamsupervision konzeptionell noch einmal neu - wissend, dass trotz der Erkenntnisse, alle Praxis noch immer mit einer neugierigen und demütigen *Expertise des Nichtwissens* (nach Buchinger) beginnt.

## Literatur

- Baecker, D. (1999): Organisation als System. Frankfurt/M. Suhrkamp
- Balz, H.-J. / Spieß, E. (2009): Kooperation in sozialen Organisationen. Grundlagen und Instrumente der Teamarbeit. Stuttgart Kohlhammer
- Bauer, P. (2004): Systemische Supervision multiprofessioneller Teams in der Psychiatrie. Freiburg Lambertus
- Bauriedl, T. (1997): Verantwortung und Freiheit in Institutionen. In: Pühl, H. (Hrsg.): Supervision in Institutionen (S. 48-59) Frankfurt/M. Fischer
- Becke, G. / Blesses, P. (2015): Koordination und Interaktion - ein konzeptioneller Rahmen zur Analyse ihres Wechselverhältnisses bei sozialer Dienstleistungsarbeit. In: dies.: Interaktion und Koordination (S. 23-49) Wiesbaden Springer VS
- Bode, I. (2012): Organisationen der Hilfe. In: Apelt, M. / Tacke, V. (Hrsg.): Handbuch Organisationstypen (S. 149-164) Wiesbaden VS
- Bröckling, U. (2016): Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. 6. Aufl. Frankfurt Suhrkamp
- Buchinger, K. / Klinkhammer, M. (2007): Beratungskompetenz. Supervision, Coaching und Organisationsberatung. Stuttgart Kohlhammer
- Buer, F. (2010): Gefährdet Organisation Profession? In: Schreyögg, A. / Schmidt-Lellek, C. (Hrsg.): Die Organisation in Supervision und Coaching. OSC-Sonderheft 3 (S. 41-63) Wiesbaden VS
- Busch, M. / von der Oelsnitz, D. (2018): Teammanagement. Grundlagen erfolgreichen Zusammenarbeitens. Stuttgart Kohlhammer
- Deeg, J. / Weibler, J. (2008): Die Integration von Individuum und Organisation. Wiesbaden VS
- Dick, R. van / West, M. (2013): Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. 2. Aufl. Göttingen Hogrefe
- Ebers, M. / Maurer, I. (2019): Netzwerktheorie. In: Kieser, A. / Ebers, M. (Hrsg.): Organisationstheorien (S. 391-412) 8. Aufl. Stuttgart Kohlhammer
- Edding, C. (2006): Ist der Gruppe noch zu helfen? Eine aktuelle Bilanz. In: dies. / Krauss, W. (Hrsg.): Ist der Gruppe noch zu helfen? Gruppendynamik und Individualisierung (S. 249-265) Opladen Budrich
- Edding, C. (2009): Die Umwelt von Gruppen - Kontextorientierung und Kontextsteuerung. In: dies. / Schattenhofer, K. (Hrsg.): Handbuch alles über Gruppen. Theorie, Anwendung, Praxis (S. 467-500) Weinheim Beltz
- Edding, C. / Schattenhofer, K. (2012): Einführung in die Teamarbeit. Heidelberg Auer
- Gellert, M. / Nowak, C. (2014): Teamarbeit - Teamentwicklung – Teamberatung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams. 5. Aufl. Meezen Limmer

- Geramanis, O. (2017): mini-Handbuch Gruppendynamik. Weinheim Beltz
- Gotthardt-Lorenz, A. (2000): „Organisations-supervision“: Rollen und Interventionsfelder. In: Pühl, H. (Hrsg.): Handbuch der Supervision 2 (S. 297-312) 2. Aufl. Berlin Marhold
- Gotthardt-Lorenz, A. (2020): Organisations-supervision - ein Konzept. Erfahren, Verstehen und Mitgestalten organisationaler Interaktionen. Göttingen Vandenhoeck & Ruprecht
- Gröning, K.. (2004): Institutionelle Modernisierung und die flexible Supervision. In: Buer, F. / Siller, G. (Hrsg.): Die flexible Organisation (S. 63-76) Wiesbaden VS
- Hausinger, B. (2008): Supervision als Schnittstelle in einer Organisation. In: Krall, J. u.a. (Hrsg.): Supervision und Coaching - Praxisforschung und Beratung im Sozial- und Bildungsbereich (S. 67-78) Wiesbaden VS
- Heisig, U. (2005): Professionalisierung als Organisationsform. In: Pfadenhauer, M. (Hrsg.): Professionelles Handeln (S. 27-54) Wiesbaden VS
- Klatetzki, T. / Tacke, V. (2005): Einleitung. In: dies. (Hrsg.): Organisation und Profession (S. 7-30) Wiesbaden VS
- Klatetzki, T. / Nokielski, H. (2010): Soziale Dienstleistungsorganisationen - Max Weber und die Folgen. In: Klatetzki, T. (Hrsg.): Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven (S. 25-60) Wiesbaden VS
- Klatetzki, T. (2010): Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen als soziokulturelle Solidaritäten. In: ders. (Hrsg.): Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven (S. 199-239) Wiesbaden VS
- Klatetzki, T. (2012): Professionelle Organisationen. In: Apelt, M. / Tacke, V. (Hrsg.): Handbuch Organisationstypen (S. 165-183) Wiesbaden VS
- Klopotek, F. (2004): Projekt. In: Bröckling, U. u.a. (Hrsg.): Glossar der Gegenwart (S. 216-221) Frankfurt Suhrkamp
- Koppetsch, C. (2013): Die Wiederkehr der Konformität. Streifzüge durch die gefährdete Mitte. Frankfurt/M. Campus
- Kraft, D. (2012): Netzwerkorganisation. In: Apelt, M. / Tacke, V. (Hrsg.): Handbuch Organisationstypen (S. 359-380) Wiesbaden VS
- Krejci, G. / Groth, T. (2020): Teaminteraktion als Ressource der Organisation - ein doppeltes paradoxes Unterfangen. In: Geramanis, O. / Hutmacher, S. (Hrsg.): Der Mensch in der Selbstorganisation (S. 55-69) Wiesbaden Springer Gabler
- Kühl, S. (2002): Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Weinheim Wiley VCH
- Kühl, S. (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden VS
- Kühl, S. (2020): Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen. Frankfurt/M. Campus

- Lazega, E. (2005): A Theory of Collegiality and its Relevance for Understanding Professions and knowledge-intensive Organisations. In: Klatetzki, T. / Tacke, V. (Hrsg.): Organisation und Profession (S. 221-251) Wiesbaden VS
- Lohmer, M. (2019): Teamarbeit - Zur Psychodynamik psychosozialer Organisationen. In: ders. / Möller, H.: Psychoanalyse in Organisationen. Einführung in die psychodynamische Organisationsberatung (S. 115-134) 2. Aufl. Stuttgart Kohlhammer
- Moldaschl, M. (2010): Organisierung und Organisation von Arbeit. In: Böhle, F. u.a. (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie (S. 263-299) Wiesbaden VS
- Möller, H. (2019): Psychoanalytische Supervision. In: Lohmer, M. / dies.: Psychoanalyse in Organisationen. Einführung in die psychodynamische Organisationsberatung (S. 135-168) 2. Aufl. Stuttgart Kohlhammer
- Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. 6. Aufl. Stuttgart Lucius & Lucius
- Obermeyer, K. / Pühl, H. (2015): Teamcoaching und Teamsupervision. Praxis der Teamentwicklung in Organisationen. Göttingen Vandenhoeck & Ruprecht
- Pühl, H. (1998): Team-Supervision. Von der Subversion zur Institutionsanalyse. Göttingen Vandenhoeck & Ruprecht
- Pühl, H. (2014, zuerst 1988): Angst in Gruppen und Institutionen. Konfliktynamiken verstehen und bewältigen. 5. Aufl. Gießen Psychosozial
- Rappe-Giesecke, C. (2000): Vom Beratungsanliegen zur Beratungsvereinbarung - Diagnose und Setting. In: Pühl, H. (Hrsg.): Handbuch der Supervision 2 (S. 18-29) 2. Aufl. Berlin Edition Marhold
- Rappe-Giesecke, C. (2009): Supervision für Gruppen und Teams. 4. Aufl. Heidelberg Springer
- Reckwitz, A. (2018): Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne. 6. Aufl. Berlin Suhrkamp
- Schattenhofer, K. (2006): Teamarbeit jenseits der Idealisierung - eine Untersuchung. In: Edding, C. / Krauss, W. (Hrsg.): Ist der Gruppe noch zu helfen? Gruppendynamik und Individualisierung (S. 77-93) Opladen Budrich
- Schreyögg, A. (2007): Wie viele „Brillen“ verwenden Berater? Zur Bedeutung der Mehrperspektivität in Supervision, Organisationsberatung und Coaching. In: dies. / Schmidt-Lellek, C. (Hrsg.): Konzepte des Coaching. OSC-Sonderheft 1 (S. 91-116) Wiesbaden
- Schreyögg, A. (2010): „Teamsupervision“ - ein Mythos? Ein kritischer Essay. In: dies. / Schmidt-Lellek, C. (Hrsg.): Die Organisation in Supervision und Coaching. OSC-Sonderheft 3 (S. 179-188) Wiesbaden VS
- Scott, W.R. (1986): Grundlagen der Organisationstheorie. Frankfurt/M. Campus
- Senghaas-Knobloch, E. (2008): Wohin driftet die Arbeitswelt? Wiesbaden VS
- Sennett, R. (2012): Zusammenarbeit. Was unsere Gesellschaft zusammenhält. Berlin Hanser

- Siller, G. (2008): Professionalisierung durch Supervision. Perspektiven im Wandlungsprozess sozialer Organisationen. Wiesbaden VS
- Stahl, E. (2007): Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung. Weinheim Beltz
- Strauß, J. / Kruse, W. (2004): Erfahrungsgeleitetes Organisieren und Reorganisieren. In: Böhle, F. u.a. (Hrsg.): Die Bewältigung des Unplanbaren (S. 130-163) Wiesbaden VS
- Weigand, W. (2000): Teamsupervision: Grenzgang zwischen Supervision und Organisationsberatung. In: Pühl, H. (Hrsg.): Handbuch der Supervision 2 (S. 78-99) 2. Aufl. Berlin Ed. Marhold
- Weigand, W. (2014): Der Gang ins Zentrum der Macht. In: Heltzel, R. / ders.: Im Dickicht der Organisation. Komplexe Beratungsaufträge verändern die Beraterrolle (S. 117-161) 2. Aufl. Göttingen Vandenhoeck & Rupprecht
- Weigand, W. (2017): Teamsupervision. In: Hamburger, A. / Mertens, W. (Hrsg.): Supervision - Konzepte und Anwendung. Band 1: Supervision in der Praxis - ein Überblick (S. 101-117) Stuttgart Kohlhammer
- Wellendorf, F. (2000): Supervision als Institutionsanalyse und zur Nachfrageanalyse. In: Pühl, H. (Hrsg.): Handbuch der Supervision 2 (S. 30-40) 2. Aufl. Berlin Ed. Marhold
- Wiesenthal, H. (2005): Markt, Organisation und Gemeinschaft als „zweitbeste“ Verfahren sozialer Koordination. In: Jäger, W. / Schimank, U. (Hrsg.): Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven (S. 223-264) Wiesbaden VS
- Wimmer, R. (2006): Der Stellenwert des Teams in der Dynamik von Organisationen. In: Edding, C. / Krauss, W. (Hrsg.): Ist der Gruppe noch zu helfen? Gruppendynamik und Individualisierung (S.169-191) Opladen Budrich
- Windeler, A. / Wirth, C. (2010): Netzwerke und Arbeit. In: Böhle, F. u.a. (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie (S.569-596) Wiesbaden VS
- Wolf, M. (2000): Institutionsanalyse in der Supervision. In: Pühl, H. (Hrsg.): Handbuch der Supervision 2 (S. 137-159) 2. Aufl. Berlin Ed. Marhold
- Wolff, S. (2010): Dienstleistungsorganisationen als lose gekoppelte Systeme und organisierte Anarchien. In: Klatetzki, T. (Hrsg.): Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven (S. 285-335) Wiesbaden VS