

Was geht da ab in meinem Team?

Von Julia Großmann-Krieger



Foto: Haydon Perrior / Kintzing / Connected Archives

Wenn in der Abteilung die Stimmung kippt, dann reagieren Führungskräfte oft hilflos. Das muss nicht sein, sagt der Soziologe Matthias Csar. Im Interview erklärt er, wie sich eine ungesunde Gruppendynamik heilen lässt.

Irgendetwas läuft schief. Die Stimmung im Team ist angespannt, bisweilen mies. Und der Verdacht liegt nahe: Es muss an dieser einen schnell genervten Kollegin liegen. Oder an diesem einen unflexiblen Kollegen. Seit er gegen jede Veränderung stänkert und sie morgens schon mit Schmolle Mund das Büro betritt, scheint das ganze Team zu lahmen.

Wahrscheinlich sind auch Ihnen in Ihrer beruflichen Laufbahn solche Figuren begegnet: Menschen, die es schaffen, mit ihrer Laune ein ganzes Arbeitsumfeld auszubremsen. Der Gedanke, sie seien an allem schuld, ist entlastend – hilft aber kaum, die Dynamik in der Gruppe zu verändern. Denn selbst wenn diese beiden das Team eines Tages verlassen würden, bliebe das Grundmuster oft bestehen, sagt Matthias Csar, der als Berater und Organisationsentwickler zu Gruppen- und Organisationsdynamik arbeitet und an der Fachhochschule Salzburg lehrt. In seinen Trainings zeigt er, wie Gruppendynamiken entstehen, wann sie kippen und was Führungskräfte tun können, um in der Situation wieder ein funktionierendes Team zu formen.

Herr Csar, wenn Sie Gruppendynamik in einem Satz erklären müssten: Was ist sie – und was ist sie nicht?

MATTHIAS CSAR Das ist keine leichte Aufgabe. Denn Gruppendynamik ist im Grunde wie das Wetter. Sie findet immer statt, egal ob wir sie bewusst wahrnehmen oder zum Thema machen. Und wenn ich noch ein zweites Bild bemühen darf, dann den oft zitierten Eisberg: Oben sieht man das Was und manchmal auch das Wie, also die Methodik der Zusammen-

arbeit. Entscheidend ist aber, was darunter passiert, wenn wir über Gruppendynamik sprechen: Bedürfnisse, Zuschreibungen, Beziehungspräferenzen – dieses Miteinander und Durcheinander unterhalb der Oberfläche.

Und wie entsteht diese Dynamik unterhalb der Oberfläche?

In der Sozialwissenschaft gibt es dafür einen Begriff: Emergenz. Etwas entsteht spontan aus sich heraus. Gruppendynamik ist so ein emergentes Phänomen. Das heißt, es lässt sich häufig gar nicht eindeutig zuschreiben, von wem der Impuls ausgeht – ob zum Konflikt oder zur kollektiven Leistung. Entscheidend ist das Zusammenspiel individueller Kräfte in einem sozial ermöglichenden Rahmen und das, was daraus wird. Denn aus individuellem Verhalten entstehen wechselseitige Reaktionen.

Redet eine Person sehr viel, reagieren andere darauf. Manche gehen in die Konfrontation, andere ziehen sich zurück. Beobachtende positionieren sich; es bilden sich Allianzen, Sympathien, Abneigungen. Beziehungen entstehen und prägen fortan, was in der Gruppe möglich ist und was nicht.

Es kommt also auch darauf an, wer mir gegenüber sitzt.

Tatsächlich spielt die Unterschiedlichkeit der Menschen eine zentrale Rolle. Wer viel oder wenig spricht, wer mehr oder weniger Wissen, Status oder Einfluss mitbringt, verändert das Feld. So entwickeln sich Rollen, Ergänzung und Zusammenarbeit – oder eben Reibung und Konflikte entlang unterschiedlicher Bedürfnisse und Erwartungen.

Gleichzeitig bilden sich in Gruppen oft unausgesprochene Regeln darüber, was als passend gilt: Normen, die das Verhalten lenken, Zugehörigkeit markieren und das Zusammenspiel weiter formen. So wird Gruppendynamik weniger zur Summe einzelner Charaktere als zur Wirkung eines Geflechts aus Interaktionen, Unterschieden und gemeinsam entstehenden Regeln.

Lässt sich die Stimmung im Team wirklich an einzelnen Personen festmachen?

Dass personalisiert wird, ist menschlich – es entlastet schnell. Der andere Weg ist mühsamer: ein Gesamtbild der Einflussfaktoren zu verstehen. Das braucht Zeit und Bereitschaft. Aber es lohnt sich, weil vieles eben nicht an einer einzelnen Person hängt. Wut, Ärger, Angst – das sind in Gruppen oft weniger Privatprobleme als Symptome. Ein Hinweis darauf, dass im System etwas unter Spannung steht. Besonders in Veränderungsprozessen wird Widerstand schnell als persönliche Verweigerung abgetan. Dabei kann er genauso gut nach Überlastung riechen, nach Unsicherheit, nach dem Gefühl, den Boden unter den Füßen zu verlieren.

Als Führungskraft hilft Ihnen dann keine schnelle Diagnose, sondern eine forschende Haltung: Erst fragen, dann urteilen. Was steckt hinter dem Verhalten – sind es Bedürfnisse, Befürchtungen, Loyalitäten? Welche Schleifen im Team verstärken es? Ein guter Kompass ist die Trennung von Person und Funktion. Manchmal erfüllt Gegenwehr eine Aufgabe: Sie markiert Grenzen, schützt das Team und bremst eine Überforderung. Dann ist das nicht „schwieriger Charak-

ter“, sondern eine Reaktion auf Rolle, Kontext und Erwartungen.

Wenn ich als neue Führungskraft oder Kollegin in ein Team komme, bin ich unweigerlich Teil einer bereits existierenden Gruppendynamik, ohne sie zu kennen. Wie kann ich sie schnell verstehen und mich einfügen? Mein erster Zug wäre immer: Statt sich sofort reinzuwerfen, beobachten und zuhören. Was gilt hier eigentlich? Dafür helfen mir drei Dimensionen, die in Gruppen immer auftauchen.

Erstens Zugehörigkeit: Was muss ich erfüllen, um hier wirklich mitreden zu können? Ein Klassiker ist Sprache: Wird Hochdeutsch erwartet, Fachsprache, oder ist Dialekt das Mitspielmittel? Erfahrung kann ebenfalls eine Währung sein. Auch in Teams, wo formal vieles klar ist, gibt es informelle Ausschlussdynamiken: sprachlich, kulturell, aber auch über das Geschlecht. Die zweite Dimension ist Einfluss: Wie hat man ihn in dieser konkreten Gruppe? Klar gibt es formale Möglichkeiten über Funktionen. Aber oft sind es die informellen Spielregeln, die über Einflussnahme entscheiden: sprachliche Eloquenz und Expertenwissen beispielsweise. Die letzte Dimension ist Intimität. Sie beschreibt die Nähe und Distanz in den Binnenverhältnissen: Wer ist mit wem enger, wer geht mit wem mittagessen, wie wirken diese Verbindungen auf Zusammenarbeit und Konflikte?

Wenn ich diese drei Punkte im Kopf habe, kann ich viel schneller sortieren, was ich überhaupt gerade beobachte, und entsprechend agieren.

Gibt es Anzeichen, an denen sich ablesen lässt, dass nicht das Fachliche, sondern die zugrunde liegende Stimmung die Leistung eines Teams ausbremst?

Ein Zeichen kann sein, dass das Team plötzlich auf der Sachebene sehr hart agiert: vorgeschobene Argumente, es wird lauter, Positionen werden stärker verteidigt. Das kann darauf hindeuten, dass es eigentlich um Spannungen auf der Beziehungsebene geht. Ich wäre auch dann aufmerksam, wenn man sich in formellen Meetings zu schnell einig ist und

die „echten“ Positionen erst später in der Kaffeeküche kursieren.

Auch Kommunikationsmuster verraten viel: ungleiche Redeanteile, manche kommen gar nicht zum Zug, zwei spielen sich permanent die Bälle zu. Oder subtiler sozialer Druck: weghören, versteckte Kritik, Seitenhiebe, die spürbar wirken, aber nicht angesprochen werden. Spätestens wenn Entscheidungen stocken und man auf Sachebene nicht mehr weiterkommt, ist das oft ein Hinweis: Unter der Oberfläche liegt etwas im Argen.

Warum reicht es dann oft nicht, mit Meetings oder Workshops gegensteuern zu wollen?

Weil dahinter häufig ein Irrglaube steckt: als ließe sich Gruppendynamik steuern wie ein Projekt – Knopf A drücken, und Output B kommt heraus, so wie bei KPIs oder Sachfragen. Zusammenarbeit zwischen Menschen ist aber grundsätzlich unsicher und nur begrenzt steuerbar. Gute Teamarbeit braucht immer ein Maß an Selbstorganisation und Spielraum.

Der erste Schritt ist deshalb, sich von der Idee zu verabschieden, man könne Gruppendynamik durch Kontrolle oder einen einzelnen Termin „in den Griff“ bekommen. Methoden und Formate können

viel unterstützen. Problematisch ist eher das Versprechen, eine Methode löse Gruppendynamik automatisch oder lenke sie zuverlässig in eine gewünschte Richtung.

Denn wenn man versucht, Dynamiken zu stark zu glätten oder zu unterdrücken, verschwinden sie nicht. Sie verlagern sich: ins Informelle, in Nebenabsprachen, in latente Konflikte. Wirksamer ist es, Methoden so einzusetzen, dass sie Raum schaffen, damit das Team die Themen selbst bearbeitet – statt sie mit einem Format vermeintlich wegzumoderieren.

Welche Schritte würden Sie stattdessen empfehlen?

Als Erstes würde ich als Führungskraft klären, welchen Anteil ich selbst an der Dynamik habe. Denn ich stehe nicht außerhalb, ich bin Teil des Systems. Habe ich Konflikte ausgesessen? Entscheidungen vertagt? Oder durch Zurückhaltung Erwartungen und Zuschreibungen erzeugt, die jetzt gegen mich und gegeneinander arbeiten?

Der zweite Schritt ist, den Rahmen zu sortieren. Ich mache Sinn, Ziele und Prioritäten wieder klar. Und ich benenne offen die organisationalen Spannungen, die ins Team hineinwirken: Kostendruck, Tempo, knappe Ressourcen. Indem ich

nachvollziehbare Folgen kommuniziere – was das konkret bedeutet und was nicht –, entdramatisiere ich die Lage. Das nimmt Druck aus der Gerüchteküche.

Drittens aktiviere ich echte Beteiligung und moderiere sie konsequent. Ich schaffe psychologisch sichere Räume, in denen Beobachtungen und Kritik direkt ausgesprochen werden können. Ich frage gezielt nach: Was genau blockiert uns? Wo werden Entscheidungen vermieden und warum? Gleichzeitig setze ich Leitplanken, wie wir miteinander arbeiten: wertschätzend im Ton, klar in den Grenzen.

Partizipation heißt nicht, dass alles erlaubt ist. Sie heißt, dass Offenheit möglich wird, ohne dass Respekt und Verbindlichkeit verloren gehen. Genau diese Kombination bringt Teams aus dem Kreisverkehr wieder in Bewegung.

Wenn die Stimmung in einem eigentlich gut funktionierenden Team plötzlich zu kippen droht: Was kann ich dann konkret tun?

Ein guter Anfang ist Selbstbeobachtung. Ich nehme ernst, was bei mir hochkommt – Ungeduld, Ärger, Müdigkeit oder auch übermäßige Motivation. Oft ist das ein Resonanzsignal: Im Team verschiebt sich gerade etwas. Dieses Gefühl würde ich nicht wegdrücken, sondern ernst nehmen und in Worte übersetzen.

Konkret heißt das: Ich steige bewusst aus der reinen Sachebene aus und gehe kurz auf die Metaebene. Ich spreche die Stimmung an und prüfe, ob andere es ähnlich erleben – etwa mit Fragen wie: „Nehmt ihr das auch so wahr?“ oder „Wie ist gerade die Stimmung bei uns?“. Damit kläre ich, ob wir noch über Inhalte sprechen oder ob längst Beziehung, Status und Macht mitschwingen und die Diskussion deshalb festfährt.

Im nächsten Schritt mache ich Muster sichtbar, die sich beim Kippen oft schnell einschleifen: Wer dominiert plötzlich? Wer zieht sich zurück? Wer geht nur noch in die Verteidigung oder in den Angriff? Wenn man das vorsichtig benennt, kann das Team wieder handlungsfähiger werden – weil das „Wie wir gerade miteinander sind“ plötzlich verhandelbar wird. Und erst dann lohnt es sich, zurück zur Sache zu gehen.



Matthias Csar

ist Soziologe und arbeitet als Berater mit Schwerpunkt Führung sowie Gruppen- und Organisationsdynamik. Er unterrichtet an der FH Salzburg und ist Mitglied der Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung (ÖGGO).

Entscheidend ist, diesen Wechsel zwischen Inhalt, Beziehung und Metaebene aktiv zu steuern. Für viele wirkt es zunächst irritierend, wenn Führung nicht weiter argumentiert, sondern das Miteinander thematisiert. Aber genau diese Fähigkeit verhindert, dass ein gutes Team in schlechte Routinen rutscht.

Wie verhält es sich auf Unternehmensebene? Kann eine schlechte Dynamik – ausgehend von einem Team – ganze Organisationen blockieren?

Häufig sieht man Teams, die nach innen sehr stimmig funktionieren, einen starken Zusammenhalt haben und sich gut verstehen, sich aber gleichzeitig als Silo abkapseln: Sie werden zur Insel, grenzen sich von anderen Bereichen ab und entziehen sich gemeinsamen Entwicklungsaufgaben der Gesamtorganisation. Was im Team selbst Stabilität und Identität schafft, wirkt nach außen als Bremse: Schnittstellen werden zäh, Abstimmungen stocken, Prozesse werden behindert, und Veränderungen laufen ins Leere.

Genau deshalb lohnt der Blick über die reine Gruppendynamik hinaus: Wenn Teams sich gegeneinander abgrenzen oder sich dem Ganzen entziehen, geht es nicht nur um das Innenleben eines Teams, sondern um Intergruppen- und Organisationsdynamiken. Der Blockadeeffekt entsteht dann weniger durch den einen großen Konflikt, sondern durch eine Abschottung, durch Reibungsverluste an den Übergängen und fehlende gemeinsame Ziele.

Und wann würden Sie von einer gesunden Gruppendynamik sprechen?

Dafür müssen vier Dinge erkennbar zusammenkommen.

Erstens: psychologische Sicherheit. Können unterschiedliche Meinungen, Kritik oder auch Unsicherheiten ausgesprochen werden, ohne dass jemand Angst haben muss, dafür abgestraft zu werden? Zweitens: Reflexionsfähigkeit. Schaut das Team, und besonders die Führung, nicht nur auf Inhalte, sondern auch auf das eigene Miteinander? Es fällt auf, wenn man einander ständig unterbricht oder aneinander vorbeiredet und das dann gemeinsam justieren kann. Drittens: eine tragfähige Feedbackkultur. Existiert ein Miteinander, in dem Rückmeldungen möglich sind, ohne dass sofort Kränkung, Rechtfertigung oder Abwehr entsteht? Und viertens: ein dynamisches Selbstverständnis. Wird Zusammenarbeit als etwas gesehen, das sich immer wieder neu einpendeln muss, weil sich Rahmenbedingungen, Aufgaben oder die Teamzusammensetzung verändern?

Gesund ist die Dynamik dann, wenn das Team genau diese Veränderungen nicht als Bedrohung, sondern als Anlass nimmt, bewusst nachzusteuern. ■

© HBM 2026

Leadership Weekly



Wie Sie als Führungskraft den Unterschied machen. Jeden Sonntag eine neue Ausgabe – jetzt als Newsletter abonnieren.