verweist darauf, dass Lernwiderstände oft emotional verwurzelt sind, er warnt aber auch davor, solche Widerstände und „Eigensinnigkeiten" zu idealisieren (S. 114).
Auch wenn der Autor einige dieser Ideen bereits an anderer Stelle veröffentlicht hat, so ist die Lektüre dieser material- und aspektreichen Publikation allen pädagogisch Interessierten unbedingt zu empfehlen.

H. S.

Susanne Bender
Teamentwicklung. Der effektive Weg zum „Wir".
(Deutscher Taschenbuch Verlag) München 2002, 272 Seiten, 12.50 Euro

Die Arbeit in Gruppen ist nach wie vor ein dominierender konzeptueller Trend moderner Arbeitsorganisation, der in den 1990er Jahren vor allem in der Produktion eine Renaissance erfuhr. Inzwischen nehmen Projekt- und Teamarbeit auch in anderen Arbeitsbereichen einen immer größeren Stellenwert ein. Dabei stellt sich grundsätzlich die Frage, unter welchen Bedingungen diese Zusammenarbeit „funktioniert" und durch welche Maßnahmen sie verbessert werden kann.
Der Begriff Teamentwicklung wird in der gegenwärtigen Literatur mindestens für zwei unterschiedliche Aspekte verwendet: einmal als systematische Verbesserung der Interaktion und Kommunikation in bestehenden Teams zur Optimierung ihrer Funktionsfähigkeit und zur Bearbeitung möglicher Konflikte, zum anderen als ohnehin ablaufende Prozesse der Reifung oder Veränderung bestehender Teams im Laufe ihres Bestehens.
Die theoretische Perspektive des Buches von Susanne Bender ist – ohne dass dies explizit benannt wird – sowohl durch gruppendynamische und systemische Konzepte (Kapitel 2) als auch durch psychoanalytische Gedanken (Abwehr, Übertragungsphänomene, Kapitel 4) geprägt, indem psychodynamisch und gruppendynamisch wirksame Faktoren in Teams – immer sehr anschaulich und damit gut nachvollziehbar – beschrieben werden (eine kurze Erörterung, was ein Team ist, findet sich in Kapitel 3). Kernstück des Buchs ist ein Phasenmodell der Entwicklung von Teams (Kapitel 5): Am Beginn einer Zusammenarbeit in einem Team steht die Phase der *Zugehörigkeit*: Die Teammitglieder müssen die innere Entscheidung treffen, ob sie in dem Team ernsthaft mitarbeiten wollen („Commitment"). Diese Phase ist u. a. geprägt durch das gegenseitige Kennenlernen, die Klärung der Aufgaben und das Suchen und Finden des eigenen Platzes. Emotional bedeutsam ist hier etwa, in welchem Maße sich das einzelne Teammitglied gesehen und wichtig genommen fühlt. Als nächstes folgt die Phase der *Verantwortung*: Wer hat welchen Einfluss und welche Verantwortung im Team? Themen in dieser Phase sind u. a. Konkurrenz, Kontrolle, die Entwicklung von Normen und Werten sowie gegenseitige Anerkennung. Hier entwickelt das Team seine Arbeitsfähigkeit, oder es verhakelt sich in ungelösten Konflikten. Die dritte Phase ist die Phase der *Offenheit*: Gehen die Teammitglieder über die Arbeitsaufgaben hinaus tiefere Beziehungen miteinander ein, oder bleibt der Kontakt oberflächlich? Emotional bedeutsam sind hier beispielsweise Vertrauen und die Bereitschaft, ein gewisses Maß an Nähe zuzulassen. Die letzte Phase betrifft die *Trennung*: wenn der Auftrag erledigt ist, ein Mitglied das Team verlässt oder das Team sich auflöst, gilt es, Abschied zu nehmen. Trauer und die Akzeptanz von Begrenztheit sind Themen in dieser Phase. Dieses Modell ist nicht das erste Phasenmodell, daher skizziert Susanne Bender in einem kurzen Exkurs frühere Modelle (Kapitel 6). Für den Praktiker sind die weiterführenden Erörterungen interessant (Kapitel 7): Was fördert und was hemmt die Zugehörigkeit, die Verantwortung, die Offenheit und die Trennung? Hier können Maßnahmen zur Teamentwicklung ansetzen (Kapitel 8), wobei Susanne Bender davon ausgeht, dass „das Leiten eines Teams und damit die effiziente Zusammenarbeit nicht nach einem einheitlichen Muster ablaufen darf, sondern auf die Entwicklungsstufe des Teams abgestimmt werden muss". Das Verständnis von Teamprozessen erfordert darüber hinaus die Einsicht, dass Teams nicht nur durch typische Phasen geprägt werden, sondern auch durch die Eigenheiten ihrer Mitglieder. So zeigen manche Teammitglieder in den einzelnen Phasen aufgrund früherer Erfahrungen kein passendes Verhalten (Kontaktfreude, Verantwortung, Offenheit, Trennung), sondern Formen eines über- oder unterentwickelten Verhaltens (Kapitel 9). Individuelle Aspekte spielen aber nicht nur in den einzelnen Phasen eine Rolle, sie

sind auch für die Bewältigung der Teamaufgaben bedeutsam. Susanne Bender überträgt dazu aus Fritz Riemanns Buch „Grundformen der Angst“ das Konzept der vier Persönlichkeitstypen (Kapitel 10), die auf vier „Grundforderungen des Lebens“ basieren (Distanz und Individuation, Nähe und Geborgenheit, Ordnung und Wahrung, Wandel und Veränderung). Individuelle Aspekte spielen für das Funktionieren des Teams schließlich nicht nur bei den Teammitgliedern eine Rolle, sondern auch bei der Teamleitung: Die vier Teamphasen stellen bestimmte Anforderungen an die Leitung (Kapitel 11), und in den vier Phasen haben die vier Persönlichkeitstypen in der Rolle der Teamleitung jeweils unterschiedliche Stärken und Schwächen (Kapitel 12).
Es gelingt Susanne Bender, die emotionalen Aspekte – die Ängste und Bedürfnisse – und die gruppendynamischen Themen in den vier Teamphasen anschaulich darzustellen und hierdurch Einblick zu gewähren in die Vielfalt der Empfindungen, die sich bei den Teammitgliedern und bei der Leitung einstellen (können). Dabei bleibt die Darstellung der systemischen Überzeugung verpflichtet, dass die Verantwortung für die Teamprozesse bei allen Beteiligten liegt.
Das Buch ist m. E. eine gelungene Übersetzung komplexer Sachverhalte in eine anschauliche Darstellung und dürfte das Verständnis von Teamprozessen erweitern. Im Anhang finden sich zudem recht nützliche Fragebögen für Teams zur Analyse des Entwicklungsstandes in den jeweiligen Phasen und der Effizienz von Teammeetings sowie ein Beobachtungsbogen zur Einschätzung von Teamdiskussionen.

Rüdiger Rhein

Birte Egloff
Praktikum und Studium. Diplom-Pädagogik und Humanmedizin zwischen Studium, Beruf, Biographie und Lebenswelt
(Studien zur Erziehungswissenschaft und Bildungsforschung, Band 20)
(Leske + Budrich Verlag) Opladen 2002, 341 Seiten, 29.90 Euro

In ihrer Studie fragt die Autorin, „wie und unter Zuhilfenahme welcher Deutungsmuster“ (S. 11) sich Studierende ihr Praktikum aneignen. Damit wird im Rahmen der Hochschulforschung insofern ein neues Feld eröffnet, als die institutionelle Perspektive in den Hintergrund tritt. Stattdessen wird aus einem subjektorientiert-konstruktivistischen Blickwinkel heraus eine grundlegende Differenz angenommen zwischen institutioneller Definition von „Praktikum“ und dem individuellen Umgang damit. Diese Annahme führt Egloff letztlich dazu, das Praktikum noch einmal ganz neu zu hinterfragen.
Dem Ziel der Rekonstruktion praktikumsbezogener Deutungsmuster wird forschungspraktisch die qualitativ angelegte Arbeit mittels einer grob an das „theoretical sampling“ (Glaser/Strauss) angelehnten Deutungsmusteranalyse gerecht. Nach einer methodisch vielseitigen Explorationsphase liegt das Feld thematisch aufgespannt vor. Egloff setzt sich den Standard minimaler und maximaler Kontrastierung. Sie löst ihn ein, indem neben Studierenden der Diplompädagogik auch Medizinstudent/innen befragt werden. Beide Studiengänge weisen ein ähnlich schwach verregeltes Praktikum auf, unterscheiden sich aber stark in der Erkennbarkeit klarer Theorie-Praxis-Zusammenhänge für Studierende.
Die Erhebung erfolgt nun an beiden Gruppen über offene, thematisch strukturierte Interviews. Über mehrere Abstraktions- und Auswertungsstufen werden datenbasiert Deutungsmuster extrahiert. Es tritt hervor, dass Studierende relativ unabhängig vom Studiengang ihr Praktikum „im Sinne eines dynamischen Studienelements“ (S. 11) mit Deutungen belegen, also konstruieren. So entstehen bezogen auf das je eigene Leben vielfältige Umsetzungen. Egloff findet konkret die Muster „Lernerperspektive, berufsorientierte Perspektive, biografieorientierte Perspektive, Lebensweltperspektive“, mit denen das Praktikum umgesetzt wird. Es scheint, so die Autorin, als sei gerade diese Vielfalt studentischer Aneignungen Bedingung für das Funktionieren des Praktikums, weshalb die offene Handhabung von institutioneller Seite so gesehen hilfreich sei. Allerdings sei die in der Diplompädagogik neuerdings beobachtbare Verschulungsdiskussion vor diesem Hintergrund in Frage zu stellen.
Egloffs Anspruch, die Fokussierung des Praktikums sei eine Art „Platzhalter“ für andere (hochschuldidaktische) Diskussionen, wird durch die Entwicklung der datenbasierten, dennoch abstrakten Deutungsmuster eingelöst. Die Studie, auf einer soliden Basis gut