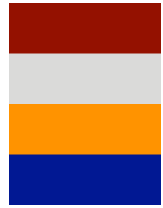


Dr. Reyer
Systemische Beratung und Konzepte

Am Dorfplatz 8
44149 Dortmund
0231/ 5678 282
mail@threyer.de



Bedingungen für effektive Teamarbeit und Interventionen der systemischen Teamentwicklung

Abschlussarbeit
zum Aufbaustudium Organisationspsychologie
an der Technischen Universität Dortmund

Thomas Reyer, Februar 2011

0. Inhaltsübersicht

0. Inhaltsübersicht.....	2
1. Relevanz der Teamarbeit und Teamentwicklung.....	4
Teamarbeit als Mittel zum Zweck	4
Bedeutung der Teamentwicklung	5
Anliegen dieser Arbeit	6
2. Faktoren gelingender Teamarbeit.....	7
Chancen und Vorteile der Teamarbeit	7
Risiken, Gefahren und Stolpersteine der Teamarbeit	7
1. Interaktionsprobleme des Teams	8
2. Motivationsprobleme des Teams	8
3. Unklare Strukturierung des Teams und der Arbeitsprozesse	9
4. Dysfunktionale Entscheidungen unter Gruppendruck	9
Faktoren für eine gelingende Teamarbeit	10
Zusammenfassung: Kompetenzen und Bedingungen für effektive Teamarbeit	13
I. Organisationsebene	13
II. Teamleitungsebene	14
III. Teamebene	14
IV. Individualebene	15
3. Team als System im Organisationssystem.....	16
Grundlegende Annahmen und Systemeigenschaften	16
Team-System im organisationalen Kontext	18
Exkurs Gruppendynamik	19
Grundsätze systemischer Praxis	21
Konzept der systemischen Interventionen	23
Ansätze zur Systemischen Praxis	24
4. Interventionen für eine systemische Teamentwicklung.....	25
Teamerfolg als Ergebnis eines Wachstumsprozesses	25
Schlüsselfertigkeiten eines Teams	25
Ansätze der Teamentwicklung	26
Maßnahmen und Arbeitsformen der Teamentwicklung	27
Struktur und Auftragsgestaltung	28
Begrifflichkeit Teamentwicklung, Teamsupervision, Teamcoaching	28
Qualifikation der Teamentwickler	29
„Teamfaktoren“ und Arbeitsthemen für die Teamentwicklung	29

Sammlung und Einordnung der systemischen Interventionsmethoden	30
A. Strukturbezogene Interventionen	30
B. Interaktionsbezogene Interventionen	32
C. Entwicklungsbezogene Interventionen	34
D. Anlassbezogene Interventionen	35
Zuordnung der Interventionsmethoden zu den Teamentwicklungsanliegen	36
Mehrfache Auswirkungen der Interventionen	38
5. Darstellung ausgewählter Interventionsmethoden zur Teamebene.....	39
a. Intervention zur Teamstruktur (IIIa.): Teambrett	39
b. Intervention zum Teamklima (IIIb.): Gestaltung des Teamgeists	42
c. Intervention zur Kooperationsqualität (IIIc.): Teamgeschichten	45
d. Intervention zur Zielorientierung (IIId.): Team-Timeline	48
e. Intervention zu Arbeitsmethoden (IIIe.): Intervention mit Reflecting-Team	50
6. Zusammenfassung & Ausblick.....	53
7. Quellen.....	54
8. Erklärung.....	57

1. Relevanz der Teamarbeit und Teamentwicklung

Teamarbeit als Mittel zum Zweck

Organisationen bzw. Unternehmen richten ihr gesamtes Verhalten nach dem Erreichen eines konstituierenden Ziels aus. Dies kann z.B. das Herstellen und Vertreiben eines bestimmten Produktsortiments oder das Erbringen bestimmter Dienstleistungen sein. Eine effektiv arbeitende Organisation ist daher „von der Aufgabe her“ strukturiert, sodass sich Funktionen und Hierarchieebenen innerhalb des Organisationssystems differenziert verteilen (vgl. Rosenstiel, Molt & Rüttinger 1995), hieraus entstehen z.B. Abteilungen sowie Rollen einzelner Mitarbeiter.

Ein wichtiger Baustein dieser organisationalen Differenzierung ist ein Team als geplante Zusammenstellung einer Gruppe von Mitarbeitern, die gemeinsam eine Funktion erfüllen bzw. eine Aufgabe leisten sollen. Für Gruppen im Allgemeinen kann – aus einer großen Vielzahl von Definitionsversuchen – die Definition nach Rosenstiel et al. (1995) herangezogen werden:

Arbeitsdefinition „Gruppe“ =

1. Es sind *mehrere Personen*.
2. Sie stehen in *direkter Interaktion*, d.h. jeder steht mit jedem Gruppenmitglied in Kontakt.
3. Der Kontakt ist relativ *überdauernd*.
4. Es existiert eine gewisse Struktur, d.h. *differenzierte Rollen*.
5. Es gibt gemeinsame *Regeln* bzw. Normen.
6. Es gibt ein „*Wir-Gefühl*“, d.h. die Auffassung und Wahrnehmung als eine Gruppe.
7. Es gibt ein *gemeinsames Ziel oder Thema*.

Bei Teams handelt es um eine spezielle Art von Gruppen, dies erfordert eine ergänzende Definition.

Thompson (2004) definiert „*Team*“ als:

- *Gruppe von Individuen*,
- die wechselseitig voneinander *abhängig*
- und *gemeinsam verantwortlich* sind
- für das Erreichen spezifischer *Ziele* für ihre *Organisation*.

Alf-Jähning, Hanke & Preuß-Scheuerle (2008) ergänzen dies um:

- *spezifische Fähigkeiten* der Teammitglieder
- *Synergie-Effekte* aus der Kombination der Einzelleistungen

Die Arbeit von Teams ist grundsätzlich einer übergeordneten Aufgabe innerhalb der Organisation unterstellt. Von besonderer Bedeutung für die Betrachtung von Teams sowie für die Gestaltung von Teamarbeit ist es demnach, den organisationalen Kontext zu berücksichtigen. Hierzu gehören die organisationalen Rahmenbedingungen und Infrastruktur ebenso wie der Kontakt mit anderen Teams oder Abteilungen, die Rolle der Teamleitung ebenso wie die Leitung der Organisation.

Gleichzeitig ist aber auch beobachtbar, dass sich Teamarbeit als gängiges Schlagwort für eine bestimmte Qualifikation verbreitet, ohne dass im Einzelfall geklärt ist, wozu die Kooperation des Teams dienen soll, vielleicht sogar unklar ist, wer zum Team eigentlich zählen darf. Der unterstellte hohe Wert der Teamarbeit zeigt sich auch darin, dass in vielen Stellenausschreibungen die „Teamfähigkeit“ eine wichtige Kompetenz der Bewerberinnen und Bewerber sein soll, ohne dass sie jeweils genau definiert oder hinterfragbar wäre. Zumindest geht es mutmaßlich wohl darum, innerhalb einer Gruppe oder eines Teams zusammenarbeiten zu können. Dass das keineswegs eine triviale Leistung ist, wird in Kapitel 2 deutlich.

Scharmann (1972) unterscheidet drei Arten der Zusammenarbeit:

- a. *Ko-Agierende Zusammenarbeit*:
Jedes Gruppenmitglied erledigt unabhängig von den anderen nur seine Teilaufgabe, wie z.B. bei

Verkaufstätigkeiten. Das jeweilige Arbeitsergebnis hängt strukturell nur von der individuellen Leistung ab. Allerdings kann das Leistungsverhalten durch die Gegenwart anderer motivational beeinflusst werden.

b. *Inter-Agierende Zusammenarbeit:*

Das Gesamtergebnis entsteht aus Kooperation der Gruppenmitglieder, die Interaktion ist damit essenzieller Bestandteil des Arbeitsprozesses, wie z.B. in Forscherteam oder Fußballmannschaft. Das Arbeitsergebnis hängt wesentlich von Kommunikation und Gruppeneigenschaften ab.

c. *Kontra-Agierende Zusammenarbeit:*

Die Aufgabe besteht darin, prinzipiell divergierende Meinungen oder Ziele zu einigen; Konflikte werden als produktiver Faktor implementiert, wie z.B. mit Unternehmensleitung und Betriebsrat, politische Parteien. Die gemeinsame Leistung ist daher die Lösung dieser Konflikte.

Teamarbeit muss vor dem Hintergrund der oben genannten gemeinsamen Ziele und Verantwortung sowie der erwünschten Synergie-Effekte als *interagierende* Zusammenarbeit aufgefasst werden.

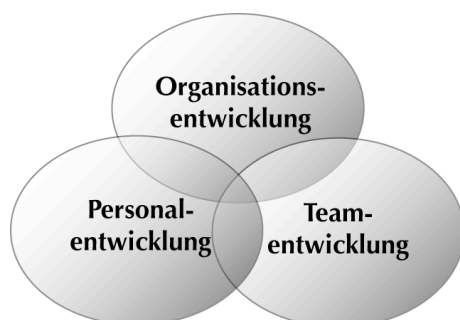
Alf-Jähning, Hanke & Preuß-Scheuerle (2008) unterscheiden in Erweiterung von Kriz & Nöbauer (1996) abhängig von Aufgabentypus und Teamzusammensetzung sechs unterschiedliche *Typen von Teams*:

- » *Stabile Teams:* permanente Zusammenarbeit derselben Personen
- » *Cabin Crews:* wechselnde Zusammensetzung für gleiche Aufgaben
- » *Projektteams:* für Projektdauer konstituiert
- » *Evolutionäre Teams:* Projektteams mit etappenweise wechselnden Mitgliedern
- » *Führungsteams:* Führungskräfte verschiedener Bereiche für gemeinsame Aufgabe
- » *Virtuelle Teams:* weltweit verteilt arbeitende und vernetzte Teams in medial gestütztem Kontakt

Die Überlegungen der vorliegenden Arbeit lassen sich auf alle diese Team-Typen beziehen. Die vorgestellten Interventionsformen passen methodisch nur dort, wo direkte, d.h. anwesende Interaktion der Teammitglieder untereinander möglich ist – dies schließt den Sonderfall der virtuellen Teams aus. Hierfür könnten entsprechende neue Methoden aus den bekannten Interventionen abgeleitet werden.

Bedeutung der Teamentwicklung

Organisationsentwicklung (OE) stellt den übergeordneten Rahmen dar, der Veränderungsprozesse und Lernprozesse strukturiert und bündelt (Rosenstiel et al. 1995; Schlippe & Schweitzer 2003). In diesem Sinne lassen sich *Personalentwicklung* (PE) und *Teamentwicklung* (TE) als bzw. Maßnahmen auffassen, die diese Lernprozesse auf die personale Ebene tragen. Dort, wo in Teams gearbeitet wird, ergibt sich gleichzeitig eine Schnittmenge der Wirkungen für Personalentwicklung und Teamentwicklung, denn individuelles, isoliertes Lernen trägt zu Veränderungen im Team bei, wie auch Lernprozesse auf Teamebene individuelle Veränderungen beinhalten.



Poggendorf und Spieler (2003) setzen spezifisch den systemischen Ansatz zur Teamentwicklung in Verbindung mit der Personalentwicklung: Ein „effizientes Team“ bestehe aus aktiven „Einzelnen“, und „um den Einzelnen zu fördern, braucht man ein gut funktionierendes Team“ (ebda., S. 42). Einige Autoren

(z.B. Dick & West 2005) machen deutlich, dass erfolgreiche Teamentwicklung vor allem als Bestandteil einer gelingenden Organisationsentwicklung gelingen kann.

Dass sich der Ressourceneinsatz für diese Veränderungsprozesse aus Sicht der Organisation lohnt, zeigen Macy & Izumi (1993): So lässt sich der vergleichsweise höchste finanzielle Gewinneffekt durch Team-Ressourcen-stärkende Maßnahmen erzielen.

Anliegen dieser Arbeit

In dieser Arbeit werden exemplarische Quellen daraufhin ausgewertet, welche organisationalen, personalen und kommunikativen Aspekte aus wissenschaftlicher und aus pragmatischer Sicht relevant erscheinen, um Teamarbeit so zu gestalten, dass sie effektiv gelingt und der Entwicklung eines Teams dienen. Damit kann eine Liste potenzieller Anliegen an Entwicklungsprozesse zur Förderung eines Teams zusammengestellt werden.

Nach einer Darstellung der grundlegenden Annahmen und Konzepte für die systemische Beratungspraxis sowie ausgewählter Interventionsmethoden wird versucht, die passenden Interventionen zur Bearbeitung dieser Anliegen zuzuordnen. Diese Zuordnung kann einer systemisch ausgerichteten Teamberatung oder Teamentwicklung in dem Sinne dienen, dass man frühzeitig den Beratungsprozess anliegensgerecht anbieten, verhandeln und planen kann. Abschließend werden einzelne Interventionen speziell für die Anliegen mit Bezug zur Teamebene erläutert.

2. Faktoren gelingender Teamarbeit

Chancen und Vorteile der Teamarbeit

Teams in Organisationen sind nicht nur ein besonders weit verbreitetes Arbeitsmittel — mit immer noch steigender Tendenz — durch ihre besonderen Eigenschaften und Ressourcen können sie auch ein besonders produktives und entwicklungsfähiges Arbeitsmittel sein.

Dick & West (2005) nennen zahlreiche *Vorteile* der Teamarbeit:

- » Kundenorientierung: Teams können flexibler reagieren.
- » Wettbewerb: Vernetzung und Entwicklung des Wissens
- » Informationsgesellschaft: qualitativ höherwertige Informationsspeicherung und Informationsverarbeitung (Synergie)
- » Globalisierung: Austausch und Ausbau der Kompetenzen
- » einfache Koordinierung durch „flache Strukturen“
- » Innovationen werden schneller umsetzbar.
- » lernende Organisationen durch Teams
- » „cross-funktionale“ Teams verbessern das Qualitätsmanagement.
- » effizientere Arbeit und Qualitätssteigerung
- » Förderung von Innovation und Kreativität
- » höheres Commitment, höhere Identifikation und Zufriedenheit
- » Persönliches Lernen wird gefördert.

Auch Scholl (2005, Tabelle 1) nennt ganz ähnlich als wichtigste *Chancen* der Teamarbeit:

- » Das benötigte Wissen kann durch Kombination unterschiedlicher Kompetenzen erreicht werden.
- » Komplexe und dynamische Aufgaben können besser gelöst werden.
- » Gemeinsame Entscheidungen werden besser akzeptiert.
- » Bei schwierigen Aufgaben kann soziale Unterstützung gegeben werden.
- » Arbeitsmotivation und Engagement von Mitarbeitern kann gesteigert werden.
- » Die Arbeitszufriedenheit kann erhöht und Stress reduziert werden.

Risiken, Gefahren und Stolpersteine der Teamarbeit

Obige Aufzählung der Vorteile ist sofort nachvollziehbar, wirkt vor der Alltagserfahrung mit der Arbeit in Teams und Gruppen allerdings wie ein schwer erreichbares Idealbild. Die Eigenschaften eines Teams wirken demnach keineswegs „automatisch“ produktiv, sondern können auch ungünstig wirken.

Scholl (2005, Tabelle 1) stellt den Chancen der Teamarbeit *Risiken* gegenüber, die eine effektive Teamarbeit behindern können:

- » Die Gruppe kann mehr Wert auf Harmonie als auf kritische Auseinandersetzung legen.
- » Die Gruppe kann sich gegen externe Informationen und Einflüsse abschotten.
- » Die sozialen Anforderungen an die Gruppenmitglieder können zu hoch sein.
- » Zu viel Zeit und Energie kann für die Koordination der Arbeit benötigt werden.
- » Destruktive Konflikte können innerhalb der Gruppe und mit anderen organisationalen Einheiten entstehen.
- » Die Mitglieder können die Lust verlieren.

Dick & West (2005) zählen ähnliche Aspekte als *Nachteile* beziehungsweise *Gefahren* von Teamarbeit auf, erweitern diese, sodass sie sich – mit eigenen Kommentierungen sowie der Erweiterung um Punkt 3 – nach folgenden Abschnitten gliedern lässt:

1. Interaktionsprobleme des Teams
2. Motivationsprobleme des Teams
3. Unklare Strukturierung des Teams und der Arbeitsprozesse
4. Dysfunktionale Entscheidungen unter Gruppendruck

1. *Interaktionsprobleme des Teams*

Da die Zusammenarbeit von Teams in Scharmanns (1972) Sinne als interagierend aufgefasst werden muss (vgl. Eingangskapitel), hängt die Qualität des gemeinsamen Arbeitsergebnisses essenziell von der Qualität der Interaktion ab. Diese beinhaltet eine hohe Komplexität zunächst aus der Komplexität der Beziehungen der Teammitglieder untereinander als auch im Kontakt zur „Außenwelt“ des Teams — und zusätzlich noch im Kontakt mit persönlichen Handlungsoptionen und Ambivalenzen, wie z.B. das Persönlichkeitsmodell von Schulz von Thun (1989) zeigt. Darüber hinaus macht u.a. auch Schulz von Thun (1981) mit seinem Kommunikationsmodell schnell deutlich, dass die Interaktion außerdem sowohl auf Sach- und Beziehungsebene stattfindet, was die Komplexität außerdem erheblich steigert.

Unstimmigkeiten in der Interaktion können sich auf viele Arten zeigen:

- » unproduktive Teamkommunikation mit Organisationsumwelt oder anderen Teams
- » persönliche oder aufgabebezogene Konflikte innerhalb des Teams
- » Mobbing oder Bossing als spezifische Konflikte

Konflikte tauchen notwendigerweise in Teams und Organisationen auf. Sie können *hilfreich* sein, indem sie auf Probleme oder Entscheidungserfordernisse verweisen; sie können Entwicklungsbedarf aufzeigen und Stagnation verhindern; sie können zu stärkerem Austausch, zur Arbeit an Lösungen und Veränderungen verhelfen. Andererseits können sie sowohl die Arbeit als auch die persönliche Situation erheblich *belasten*, können in Stress, Ärger, Angst und eskalierender Konfliktaustragung münden, können die Teamressourcen unproduktiv binden, das Team spalten und Sieger und Verlierer hinterlassen. Sie können verdeckt bleiben oder sich in dauerhaften Belastungssituationen wie Mobbing äußern.

Durch Konflikttraining, Kommunikationstraining, Führungshandeln kann die Kompetenz gestärkt werden, Konflikte konstruktiv und mit Lerngewinn zu nutzen. Bestehende Konflikte können durch Mediation, Supervision oder Einzelbetreuung gelöst oder zumindest in ihren hinderlichen Auswirkungen gebremst werden. Alle Arten von Konflikten (Beurteilungskonflikte, Bewertungskonflikte, Verteilungskonflikte, Rollenkonflikte, ...) sind auch Beziehungskonflikte, daher kann eine Klärung auf der Beziehungsebene auch zur Lösung auf der Sachebene beitragen.

2. *Motivationsprobleme des Teams*

Das Wissen der einzelnen Teammitglieder darüber, dass ihre Arbeit eine Teamleistung ist, beeinflusst die Motivation zur Aufgabenbewältigung und zum gruppenbezogenen Engagement. Eine *produktive* Motivationslage kann sich aus einer hohen Passung von Leistungsfähigkeit, Aufgabenherausforderung, persönlichen Interessen und einer angemessenen Rückmeldung bzw. (auch nichtmaterieller) Entlohnung entwickeln; die individuelle Aufgabe sollte einer „vollständigen“ Handlung entsprechen, d.h. Vorbereitung, Durchführung und Kontrolle enthalten. Somit ist die individuelle Leistungsmotivation abhängig von Gruppendynamik und arbeitsbezogenen Rahmenbedingungen sowie nicht zuletzt vom Führungsverhalten der Teamleitung.

Als Phänomene unproduktiver Leistungsmotivation in Teamsituationen sind bekannt:

- » „Social-Loafing“: soziales Faulenzen auf Kosten der anderen Teammitglieder
- » „Free-Riding“: Trittbrettfahren mit Erfolgen oder Leistungen anderer Teammitglieder
- » „Sucker-Effekt“: Überzeugung, die anderen Teammitglieder würden faulzen (Trotteleffekt)

Die genannten Motivationsprobleme sind vermeidbar in Teams mit einer starken Gruppenkohäsion und einer hohen im Team geteilten Aufgabenbedeutung. Die Nachteile, die aus dem Bewusstsein über die

geteilte Verantwortung erwachsen können, sind damit gewissermaßen umkehrbar zur „sozialen Kompensation“ als Ausgleich für wahrgenommene Minderanstrengung anderer Teammitglieder, zum „Social-Labouring“ als gemeinsam angestrebte Höchstleistung oder zum „Köhler-Effekt“ als erhöhte individuelle Anstrengungsbereitschaft innerhalb von Gruppensituationen.

3. *Unklare Strukturierung des Teams und der Arbeitsprozesse*

Der eingangs vorgestellten Teamdefinition folgend teilen die Teammitglieder eine gemeinsame Verantwortung für das Erbringen einer Leistung oder das Erreichen bestimmter Ziele im Kontext einer Organisation und stehen dazu in interagierender Zusammenarbeit. Wie in Kapitel 3 zu den systemtheoretischen Annahmen noch erläutert wird, führt dies notwendigerweise dazu, dass im Teamsystem die Gesamtaufgabe gemäß der Gruppendynamik auf die einzelnen Teammitglieder und ihre spezifischen Kompetenzen differenziert wird. Diese Differenzierung betrifft sowohl *fachliche* Aufgaben, wie zum Beispiel unterschiedliche Aufgabenzuweisung gemäß der Expertise und Erfahrung der Mitarbeiter, als auch *soziale* Aufgaben, wie zum Beispiel Führungsaufgaben und Beziehungsmanagement.

Die Erfüllung der gemeinsamen Aufgaben kann erheblich erschwert werden durch:

- » fehlende oder inoffiziell wirkende Teamstruktur
- » unklare Aufgabenzuweisung und unkonkrete Arbeitsziele
- » kontraproduktives Management

Alle diese Problembereiche können dazu führen, dass im Team von den Mitarbeitern durchaus etwas geleistet wird, allerdings mit sehr geringem Bezug auf die Beiträge und Leistungen der anderen Teammitglieder. Dies kann das Resultat von fehlenden Klärungsprozessen sein — sei es, weil sie mangels wahrgenommener Erfordernis ausgelassen wurden oder weil sie als latente Konfliktvermeidungsstrategie „vergessen“, d.h. vermieden wurden. Im letztgenannten Fall muss eine angestrebte Klärung mit der Bearbeitung der zu Grunde liegenden Konflikte verbunden werden.

Eine „gute“ Teamstruktur, die effiziente und effektive Teamarbeit erlaubt, kann bereits bei der Zusammenstellung des Teams hergestellt werden, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind (nach Fischer & Wiswede 1997):

- » Team ist möglichst homogen in den kognitiven und sozio-emotiven Merkmalen.
- » Team ist möglichst heterogen in Bezug auf die aufgabenbezogene Merkmale.
- » Es gibt maximale Übereinstimmung der vertretenen Fähigkeiten und der Teamaufgabe.
- » Einzelne extravertierte Teammitglieder werden nach außen sichtbar.
- » Die Zuordnung spezifischer Aufgabenrollen ist ausgewogen (z.B. Teamrollen nach Belbin).
- » Das Team ist nicht größer als zur Aufgabenerfüllung erforderlich.

4. *Dysfunktionale Entscheidungen unter Gruppendruck*

Die interagierende Kooperation im Team impliziert, dass in Arbeitsprozessen mit differenzierter Aufgaben- und Rollenverteilung das Arbeitsverhalten nicht auf das „Abarbeiten“ von erprobten oder vorgegebenen Routinehandlungen beschränkt bleibt. Die Interaktion dient neben dem „reinen“ Arbeitsprozess auch der Selbststeuerung, somit auch der Konstruktion und Umsetzung von Entscheidungen, mit denen neue Ziele verfolgt werden oder aktuellen Herausforderungen begegnet wird. Die Fähigkeit, gemeinsam Probleme zu lösen und „gute“, d.h. effiziente und produktive Entscheidungen zu treffen, ist daher eine zentrale Kompetenz eines Teams.

Gerade in Teams, die im Sinne eines starken Gruppenzusammenhalts „gut funktionieren“, ist die Gefahr von Fehlentscheidungen oder „schlechten“, d.h. dysfunktionalen oder schädlichen Problemlösungen aus mehreren sozialpsychologischen Gründen hoch (vgl. Fischer & Wiswede 1997):

- » Geteilte Informationen werden überbewertet.
- » Einmal gefasste Präferenzen werden beibehalten.

- » Die Gruppennormierung überdeckt relevante Einzelmeinungen oder Ideen.
- » Das von der Gruppe in Kauf genommene Risiko ist höher als das von denselben Personen individuell akzeptierbare Risiko („risky shift“).

Als Beispiel für eine extreme dysfunktionale Form kann das „Gruppendenken“ oder „Group-Think“ als Abheben des Gruppendiskurses von Realität und Vorsicht gesehen werden. Dies kann durch spezifische Diskursregeln, z.B. den Janis-Regeln, verhindert werden. Die grundsätzliche Strategie dabei ist, divergierende Ansichten und Einschätzungen bewusst zu suchen und zu würdigen und weitere Informationen zu beschaffen — innerhalb des Teams und auch durch Einholen externer Meinungen. Eine frühe durch die Gruppennormierung getragene Festlegung auf Einigkeit zu Lasten einer effektiven Entscheidung wird damit schematisch in Frage gestellt. Dieses Vorgehen fördert gleichzeitig die Kreativität und Problemlösekompetenzen im Team.

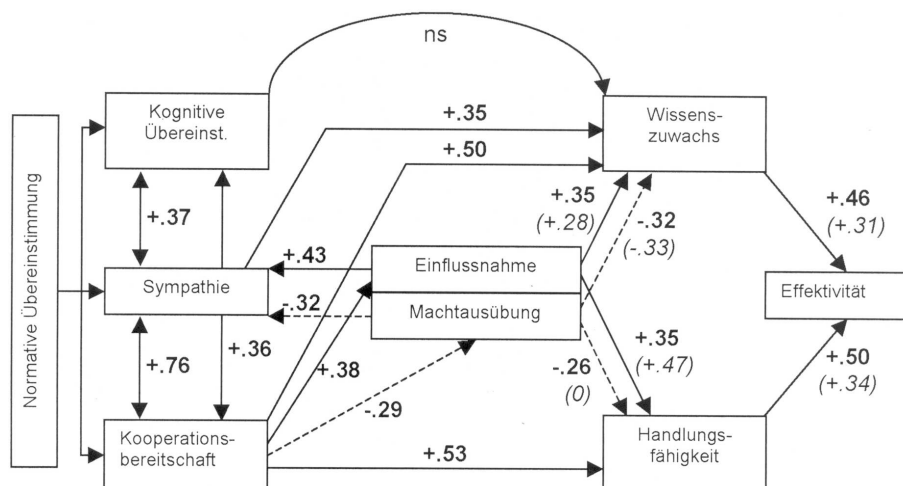
Faktoren für eine gelingende Teamarbeit

Was als Faktoren für eine gelingende Teamarbeit gelten kann und wie sich die Bedingungen dazu herstellen lassen, wird je nach Anwendungskontext und Fragestellung recht unterschiedlich beschrieben und gegliedert. Im Folgenden werden exemplarisch einzelne Ansätze vorgestellt, die sich unterschiedlich stark an der empirischen Forschung oder an der Beratungspraxis orientieren.

Scholl (2005) orientiert sich an zwei so genannten „Grundproblemen“ für die Leistungsfähigkeit von Gruppen: die Nutzung von Vielfalt und Austausch in einem Arbeitsteam durch „intensive, kritische und freundliche Diskussion“ und einer adäquaten Führung zwischen den Polen „Einflussnahme“ oder „Machtausübung“. Aus Überlegungen zur Lösung dieser Grundprobleme leitet er folgende relevante Faktoren für effektive Teamarbeit ab:

1. erstes Grundproblem: intensive, kritische und freundliche Diskussion
 - Kooperationsbereitschaft
 - wechselseitige Akzeptanz und Sympathie
 - intensive, kontroverse Diskussion
 - geteilte Normen der Zusammenarbeit, darunter auch kognitive Übereinstimmung
2. zweites Grundproblem: Einflussnahme statt Machtausübung
 - Einwirkungsart zwischen Einflussnahme und Machtausübung
3. Grundvoraussetzungen erfolgreicher Teamarbeit
 - Wissenszuwachs
 - Handlungsfähigkeit

Diese Faktoren stellt er auf Grundlage diverser Studien zur Teamarbeit (ebda.) zu folgendem Kausalmodell zusammen, das mit den Pfadkoeffizienten die jeweiligen Effektstärken beziffert:



Als besonders wirksam erscheint hieraus eine hohe Kooperationsbereitschaft und Sympathie innerhalb des Teams zu sein. Interessant ist hier die Modellierung der Führung als „Einflussnahme“ im Kontrast zur „Machtausübung“ – letztere kann die positiven Effekte auf Wissenszuwachs und Handlungsfähigkeit deutlich behindern.

Dick & West (2005) tragen zusammen, welche Aspekte inhaltlich, strukturell und kommunikativ realisiert sein müssen, um eine effektive Teamarbeit zu ermöglichen oder zu gewährleisten:

- » passende Aufgabe für das Team
- » Team-Verständnis nach innen und nach außen
- » Entscheidungsbefugnisse für die eigenen Aufgaben
- » aufgabenförderliche Teamstruktur
- » Rückmeldung und Coaching verfügbar
- » Unterstützung durch die Organisation

Für eine gewissermaßen diagnostisch gestützte Teamentwicklung nutzen sie die Vier-Faktoren-Theorie, wie sie auch im Teamklimainventar (TKI) von Brodbeck, Anderson & West (2000) umgesetzt worden ist. Der Fragebogen umfasst 16 Items, die mit einem fünfwertigen Antwortformat abgefragt werden.

Die vier Faktoren einschließlich ihrer Subskalen gliedern sich wie folgt:

- » Dimension „*Vision*“
mit den Subskalen Klarheit, Wertschätzung, Einigkeit und Erreichbarkeit
- » Dimension „*Partizipative Sicherheit*“
mit den Subskalen Informationsverteilung, Sicherheit, Einfluss und Kontaktpflege
- » Dimension „*Aufgabenorientierung*“
mit den Subskalen Hohe Standards, Reflexion und Synergie
- » Dimension „*Unterstützung für Innovation*“
mit den Subskalen Bereitschaft und Umsetzung

Francis & Young (1998) tragen in ihrem Trainingsprogramm zwölf so genannte „Teamverstärker“ zusammen, mit denen zwölf anhand eines Fragebogens analysierte Problembereichen zum Teamaufbau durch gezielte Trainings behoben werden sollen. Das Modell basiert – im Gegensatz zum Ansatz von Dick & West – nicht auf empirischen Studien, sondern aus Reflexionen über die eigene Beratungspraxis mit Teams. Der Fragebogen umfasst 108 Items, die jeweils mit „ja“ oder „nein“ zu beantworten sind, und mithilfe eines Antwortenrasters von jedem Teammitglied selbst ausgewertet werden können, sodass sich für jeden Problembereich ein Score ergibt, der den jeweiligen Handlungsbedarf beziehungsweise Trainingsbedarf ausdrückt.

Passend zu den 12 erfahrungsbasierten Problembereichen benennen Francis & Young (ebda.) 12 Bereiche, in denen sich erfolgreiche Teams nach entsprechenden Lernprozessen auszeichnen können:

1. *Führung:*
Die Teamleitung kooperiert mit dem Team, macht Führungsaufgabe teilbar.
2. *Qualifikation:*
Die Teammitglieder sind aufgabengerecht qualifiziert und bringen dies ein.
3. *Engagement:*
Die Teammitglieder identifizieren sich mit den Teamzielen.
4. *Klima:*
Das Gruppenklima ist offen, angenehm und verbindet.
5. *Leistungsniveau:*
Die Ziele sind erstrebenswert und erreichbar, fordern Teamressourcen.
6. *Rolle in der Organisation:*
Das Team hat eine definierte und im Kontext sinnvolle Funktion.
7. *Arbeitsmethoden:*

- Das Team kennt und nutzt gemeinsame Problemlösekompetenzen.
- 8. *Organisation:*
Das Team hat adäquate Teamstruktur und effektiven Informationsaustausch.
- 9. *Kritik:*
Im Team wird konstruktive Kritik geäußert, zugelassen und genutzt.
- 10. *Persönliche Weiterentwicklung:*
Die Teammitglieder sind lernbereit und kooperationsbereit.
- 11. *Kreativität:*
Das Team kann neue Ideen entwerfen, fördern, integrieren und umsetzen.
- 12. *Beziehungen zu anderen Gruppen:*
Das Team hat über seine Teammitglieder differenzierte Kontakte zu anderen Teams.

Der praktische Nutzwert dieses Ansatzes besteht darin, von der Diagnostik — deren empirische Validität allerdings nicht untersucht ist — unmittelbar auf eine Auswahl von Übungen zu verweisen, die von Teamberatern, zum Teil auch von den Teamleitungen selbst, angeleitet werden können.

Ein empirisch recht gut validiertes Diagnostikinstrument stellen Wagemann, Hackman & Lehman (2005) mit dem „Team Diagnostic Survey (TDS)“ als Fragebogen mit 112 Items vor. Er taugt dazu, eine gleichermaßen konzeptionell breit angelegte sowie differenzierte Zustandsbeschreibung eines Teams zu liefern. Die Konstrukte sind faktorenanalytisch validiert und wie folgt strukturiert:

- » *Real Team:* Bounded, Interdependent, Stable
- » *Compelling Direction:* Clarity, Challenge, Consequentiality
- » *Enabling Structure:* Team Composition, Task Design, Group Norms
- » *Supportive [Organizational] Context:*
Rewards/ Recognition, Information, Education, Resources
- » *Team Coaching:* Coaching availability, Coaching helpfulness
- » *Leader Coaching Activities:* Task-focused, Operant, Interpersonal, Unhelpful
- » *Peer Coaching Activities:* Task-focused, Interpersonal, Unhelpful
- » *Process Criteria [of Team Effectiveness]:* Effort, Strategy, Knowledge and Skill
- » *Team Social Processes:* Quality of Interaction, Relationship Satisfaction
- » *Individual [Learning and] Well-being:*
Internal Work Motivation, Growth Satisfaction, General Satisfaction

Die englische Version ist im Internet online frei nutzbar unter www.wjh.harvard.edu/~tds/ (Stand: Februar 2011).

Mittlerweile liegt mit Berg (2010) eine deutschsprachige — wenn auch zum Teil sehr wortwörtliche, zum Teil auch modifizierende — Übersetzung und Evaluation des Team-Diagnostic-Survey vor, die die Konstrukte wie folgt benennt:

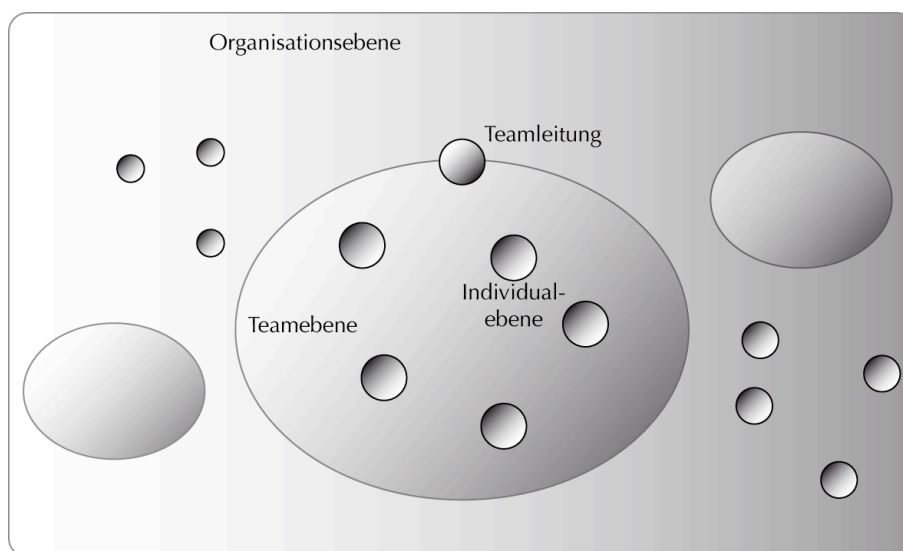
- » *Echte Teamarbeit:*
Begrenzung des Teams, gegenseitige Abhängigkeit, Stabilität des Team
- » *Vorgegebene Richtung:*
Herausforderung der Ziele, Klarheit der Aufgaben, Konsequenzen der Arbeit
- » *Aktivierende Strukturen:*
Normen des Teams, vollständige Aufgaben, Autonomie des Teams, Wissen um Ergebnisse, Größe des Teams, Verschiedenheit der Teammitglieder, Fähigkeiten des Teams
- » *Unterstützende Organisationsstrukturen:*
Belohnung & Bestrafung, Verfügbarkeit von Informationen, Unterstützung & Ausbildung, Materielle Ressourcen
- » *Art des Coachings:*
Verfügbarkeit von Coaching

- » *Nützlichkeit von Coaching:*
Coaching der Aufgabenprozesse, Bestärkung guten Verhaltens, schlechte Interventionen, zwischenmenschliches Coaching
- » *Bewältigung der Arbeit:*
Einsatz für das Team, Leistungsstrategie des Teams, Wissen und Können im Team
- » *Beziehungsmanagement:*
Qualität der Interaktionen, Zufriedenheit mit Beziehungen, Teamcoaching
- » *Förderung der Motivation:*
interne [i.e. internale] Motivation, generelle Zufriedenheit, Zufriedenheit mit Entwicklungsmöglichkeiten

Bemerkenswert ist hier, dass sowohl die Interaktions- und Arbeitsprozesse innerhalb des Teams als auch deren Leitung und organisatorische Einbindung und Unterstützung ausführlich betrachtet werden. Dies passt insbesondere zur nachfolgend vorgestellten Perspektive eines Team als System im Organisationssystem.

Zusammenfassung: Kompetenzen und Bedingungen für effektive Teamarbeit

Als Resümee der oben dargestellten Zusammenstellungen von Faktoren, Kompetenzen und Bedingungen für eine gelingende Teamarbeit soll versucht werden, dies zu einer Gesamtschau zusammenzufassen. Dabei wird hier ausgehend von der Organisation als gewissermaßen äußeren Rahmen strukturell unterschieden, auf welcher Ebene vorrangig Aktivitäten zur Erreichung des jeweiligen Aspektes wirksam wären: *Organisationsebene (I)*, *Teamleitungsebene (II)*, *Teamebene (III)*, *Individualebene (IV)*. Innerhalb dieser Ebenen werden ähnliche Aspekte unter thematischen Schlagworten zusammengefasst, die geeignet sind, die subsumierten Aspekte zu einem Anliegen oder Arbeitsthema für eine etwaige Teamentwicklung zusammenzufassen.



I. Organisationsebene

Zur Organisationsebene soll der Kontext außerhalb von Team und Teamleitung gezählt werden: andere Teams oder Abteilungen, Leitung der Organisation, damit verbunden auch die organisationalen Ressourcen und Rahmenbedingungen.

Ia. Rolle des Teams in der Organisation

- klar definierte und sinnvolle Funktion innerhalb der Organisation
- für das Team passende und leistbare Aufgabenzuweisung

- vollständige Tätigkeit, d.h. Aufgabe von Vorbereitung bis Kontrolle innerhalb des Teams
- klar definierte Handlungsspielräume, Einflussmöglichkeiten und Entscheidungsbefugnisse

lb. *Beziehungen des Teams innerhalb der Organisation*

- differenzierte, positive und bewegliche Beziehungen zu anderen Gruppen
- Unterstützung der Aufgabenerfüllung durch Informationen und Ressourcen
- Rückmeldungen über Ergebnisse und Auswirkungen der Teamarbeit

Veränderungen auf dieser Ebene erforderten eine Aktivität von — oder zumindest einen klärenden Austausch mit — Personen, Gruppen, Abteilungen außerhalb des Teams.

II. *Teamleitungsebene*

Als Teamleitung werden die Person oder auch mehrere Personen aufgefasst, denen innerhalb der Organisation eine hervorgehobene Verantwortung für das Personal des betreffenden Teams oder der Steuerung der Team-Arbeitsprozesse zugewiesen ist.

Ila. *Führungsverhalten gegenüber Team und Mitarbeitern*

- situativ angemessener Wechsel der Führungsstile
- Einflussnahme statt Machtausübung, d.h. Präferenz gruppenzentrierter Führung
- Kooperation mit dem Team, Führungsaufgabe teilweise delegieren
- Vorbildfunktion für Team und Mitarbeiter wahrnehmen
- Konflikte erkennen und konstruktiv lösen helfen

Ilb. *Management des Teams*

- Steuerung des Arbeitsprozesses und Evaluation der Arbeitsergebnisse
- Klarheit von Aufgabenverantwortung und erwarteten Ergebnissen
- Koordinierung der Team-Arbeitsprozesse innerhalb der Organisation
- kontingente Belohnung und Wertschätzung für individuelle und gemeinsame Leistungen

Ilc. *Förderung von Team und Mitarbeitern*

- Entwicklung des Teams angemessen voranbringen
- differenzierte Rückmeldungen über Leistungen, Arbeitsverhalten und Gruppenverhalten
- Coaching mit Blick auf persönliche und gemeinsame Ziele

Veränderungen auf dieser Ebene hängen wesentlich von der Qualifikation der leitenden Person oder Personen ab und könnten demnach eine spezifische Weiterbildung und Coaching erfordern.

III. *Teamebene*

Als Team wird diejenige Gruppe von Personen aufgefasst, die innerhalb der Organisation als zeitlich relativ stabiles Subsystem organisiert und der eine gemeinsame Aufgabe oder Funktion zugewiesen ist.

IIIa. *Teamstruktur*

- zeitlich relativ stabile Teamkonstellation
- aufgabenförderliche Struktur und Rollendifferenzierung und Heterogenität
- positive Beziehungen und verlässlicher Kontakt zwischen Teammitgliedern
- Team nicht größer als für Aufgabenerfüllung erforderlich

IIIb. *Teamklima*

- verbindendes Teamverständnis nach innen und außen
- ausgeprägte Kooperationsbereitschaft
- hohe Lernbereitschaft und Innovationsbereitschaft
- wechselseitige Akzeptanz und Sympathie
- kognitive und emotionale Übereinstimmung

IIIc. *Kooperationsqualität*

- gemeinsame Normen und Regeln für die Zusammenarbeit
- effektiver Informationsaustausch und Verhaltensabgleich
- geteilter Erfahrungsschatz und Wissenszuwachs
- Integration unterschiedlicher individueller Erfahrungen, Werdegänge und Perspektiven
- intensive, kritische, freundliche und förderliche Diskussionskultur
- Konfliktlösekompetenzen und Konfliktbereitschaft

IIIId. *Zielorientierung*

- gemeinsame klare, positive, herausfordernde Zielvorstellungen
- erreichbare und zur gesamten Teamfunktion passende Zielvorstellungen
- geteilte Erwartung an gemeinsames Leistungsniveau

IIIe. *Arbeitsmethoden*

- angemessene fachliche Kompetenzen und nützliche Erfahrungen
- Problemlösekompetenzen und gemeinsames Erleben von Lösungen bzw. Erfolgen
- vorhandene und genutzte Kreativität für neue oder ungewöhnliche Ideen
- Förderung und Nutzung der teameigenen Heterogenität und Perspektivenvielfalt

Veränderungen auf der Teamebene können nur als Ergebnisse gemeinsamer Lern- und Entwicklungsprozesse erfolgen, sie können von Reflexionen oder Impulsen durch Teamleitung oder Teamberater profitieren.

IV. *Individualebene*

Die Individualebene beschreibt die individuelle persönliche Situation der einzelnen Teammitglieder losgelöst vom gemeinsamen Verhalten auf der Teamebene.

IVa. *Individuelle Kompetenzen*

- Fähigkeit und Qualifikation, die eigenen Aufgaben zu lösen
- passende Entscheidungsbefugnisse für eigene Aufgaben

IVb. *Persönliches Engagement*

- hohe Aufgabenorientierung
- hohe Identifikation mit dem Team und den gemeinsamen Zielen
- Bereitschaft, die eigenen Kompetenzen einzubringen
- aktive Beteiligung an gemeinsamer Verantwortung und Entscheidungen

IVc. *Persönliche Weiterentwicklung*

- Bereitschaft zu lernen und Erfahrungen dem Team zur Verfügung zu stellen
- Vertrauen auf stabile Zugehörigkeit zum Team
- grundsätzliche Zufriedenheit mit Arbeitssituation und Team

Veränderungen auf dieser Ebene können von fachlichen Weiterbildungen oder persönlichem Coaching unterstützt werden, werden aber gleichzeitig wesentlich von der Entwicklung auf der Teamebene beeinflusst (vgl. im ersten Kapitel dargestellte Schnittmenge bzw. Wechselwirkung mit Personalentwicklung).

3. Team als System im Organisationssystem

Grundlegende Annahmen und Systemeigenschaften

Für die Konzeption und Anwendung konkreter Maßnahmen für eine gezielte Teamentwicklung ist die Perspektive entscheidend, unter der ein Team betrachtet wird. Die Definition des Teams und die Gelin- gungsbedingungen aus den ersten beiden Kapiteln machen deutlich, dass die Interaktion und komplexen Beziehungen innerhalb und außerhalb eines Teams maßgeblich für Erleben und Handeln im Team sind. Damit bietet sich eine systemische Perspektive an, deren praktische Konsequenzen aus der Soziologi- schen Systemtheorie (vgl. Luhmann 1984) und dem sozialen Konstruktivismus (vgl. Foerster & Glasers- feld 1999) folgen. Es gibt zahlreiche Einführungen zur systemischen Theorie und Praxis, im Folgenden wird eine Darstellung gewählt, die sich an Barthelmess (2001) orientiert.

Die grundlegenden Systemeigenschaften lassen sich mit einem „Gedankenexperiment“ zur Konstitution eines spezifischen Systems begründen. Dabei ist es für die grundlegenden Überlegungen gleichgültig, ob es sich um System als Gruppe von Menschen oder etwas ein biologisches oder physikalisches System handeln.

- a. *System-Umwelt-Differenz:*
Als spezifisches *System* wird die Gruppierung oder Gestalt aufgefasst, die sich von einer umge- benden *Umwelt* erkennbar abgrenzt. Das System leistet dabei die Ausbildung und die Stabilisie- rung einer Grenze, mit der aus Systemsicht ein *Innen* und *Außen* entsteht. Das Erkennen eines Systems ist somit auch eine Frage der Beobachterperspektive und eine Interpretationsleistung. Je nach Betrachtungsweise können Systemgrenzen und Systemgrößen sowie ihre Untergliederung in Sub-Systeme unterschiedlich wahrgenommen werden.
- b. *Innere Differenzierung:*
Die Abgrenzung zur äußeren Umwelt erfordert umwelt-abhängige Aktivitäten des Systems. Das System verteilt diese spezifische Funktionen innerhalb des Systems, es entsteht eine *innere Diffe- renzierung* der Aktivitäten und Kompetenzen.
- c. *Interaktionsmodi*
Die Gesamteigenschaften und Gesamtzustände des Systems (aus Innensicht wie auch Außensicht) hängen von den inneren Interaktionsmodi der Systemkomponenten ab. Die Anzahl der möglichen Eigenschaften wächst mit dem Umfang des Systems und den Möglichkeiten der Einzelkomponen- ten. Die Systemeigenschaften sind damit prinzipiell variabel, somit immer veränderbar!
- d. *Komplexität*
Die *Komplexität* eines Systems entspricht der Anzahl ihrer Möglichkeiten der inneren Interaktion — und damit auch der Anzahl der Verhaltensmöglichkeiten insgesamt. Die Komplexität steigt mit der inneren Differenzierung. Eine höhere Komplexität schafft mehr *Anpassungsmöglichkeiten* an die stets höhere *Umweltkomplexität*.
- e. *Kontingenz:*
In einem differenzierten und damit komplexen System gibt es immer (!) mehrere Verhaltensmög- lichkeiten. Für einen bestimmten Zeitpunkt ist davon immer nur ein Interaktionsmodus ausge- prägt, dieser momentan stabile Modus heißt *Kontingenz*. Sie repräsentiert gewissermaßen die Ent- scheidung des Systems für einen bestimmten Zustand aus mehreren möglichen. Pragmatische Schlussfolgerung: Es könnte ebenso ein anderer Modus gewählt werden — es geht immer auch anders.
- f. *Operationale Geschlossenheit & Autopoiese:*
Das von der Umwelt sich abgrenzende und intern differenzierte System agiert *operational ge- schlossen*, d.h. das System bezieht sich in seinem Verhalten und in seiner Entwicklung auf seine

vorherigen Zustände. Dabei generiert es sich gewissermaßen immer wieder selbst, „wächst aus sich selbst“, was als *Autopoiese* bzw. *Autopoiesis* bezeichnet werden kann (vgl. Maturana & Varela 1987). Dabei können in der zeitlichen oder strukturellen Organisation des System fraktale, d.h. über mehrere Größenordnungen der Betrachtung selbstähnliche Muster entstehen.

g. *Selbstreferenz & Fremdreferenz:*

Das operational geschlossene System orientiert sich am eigenen momentanen Zustand und seiner bisherigen Geschichte (Selbstreferenz) — es reagiert gleichzeitig aber auch auf Einflüsse der umgebenden Umwelt (wenngleich diese erst intern verarbeitet werden müssen, vgl. j. und k.). Luhmann bezeichnet diese Mischung aus Fremd- und Selbstbezug als „*mitlaufende Selbstreferenz*“, sie ermöglicht Offenheit und Veränderung des Systems (vgl. Luhmann 1984). Seine Entwicklung geschieht als „*Ko-Evolution*“ mit der äußeren Veränderung.

h. *Perturbation & Homöostase:*

Die Außeneinflüsse können als *Perturbation* (auch: *Disturbation*), d.h. Störung des momentan stabilen Systemzustands aufgefasst werden. Ein stabiles System ist offensichtlich in der Lage, auf störende Einflüsse sich selbst aufrecht erhaltend zu reagieren — sonst hätte es sich nicht nach außen abgrenzend etablieren und differenzieren können (sondern wäre nach ersten Differenzierungsaktivitäten wieder aufgelöst). Etablierte Systeme behalten ihre Stabilität unter dem Prinzip der *Homöostase*, d.h. sie streben zu einem *dynamischen Gleichgewicht*. Dieses Gleichgewicht bedeutet keinen Stillstand, sondern eine Entwicklung im Einklang mit der Systemstabilität.

i. *Strukturdeterminismus:*

Die Möglichkeiten der Anschlussbildung an eigene bisherige Zustände sowie von Außeneinflüssen hängen von der momentanen Systemstruktur ab. Nicht alle inneren wie äußeren Faktoren sind im gleichen Maße einflussgebend auf die Entwicklung des Systems, sondern nur diejenigen, die in Kontakt mit den Verhaltensmöglichkeiten stehen, sind relevant. Bateson definiert Informationen als diejenigen Einflüsse, durch die sich die Auswahl zwischen mehrere Verhaltensmöglichkeiten stellt: „Eine *Information* ist ein Unterschied, der einen *Unterschied* macht.“ (Bateson 1985).

j. *Sinn & Kommunikation:*

Ein etabliertes und differenziertes System nimmt Informationen nicht wahllos wahr, sondern nutzt im Rahmen seiner Anschlussmöglichkeiten und mithilfe seiner Struktur (vgl. Strukturdeterminismus) nur einen spezifischen Teil. Aus dieser Unterscheidung, Anordnung und dem Ignorieren von Umweltinformationen entwickelt sich ein systemeigenes *Repräsentationssystem*. Dieses bündelt und verringert die erhebliche Komplexität der Umwelteinflüsse. Diese spezifische Ordnung von Information entspricht dem *Sinn* des Systems. Aus ihrer Grundlage können Symbolsysteme entwickelt werden, die eine interne und externe *Kommunikation* über Sinn und Systemzustände erlaubt.

k. *Systeme im Kontakt:*

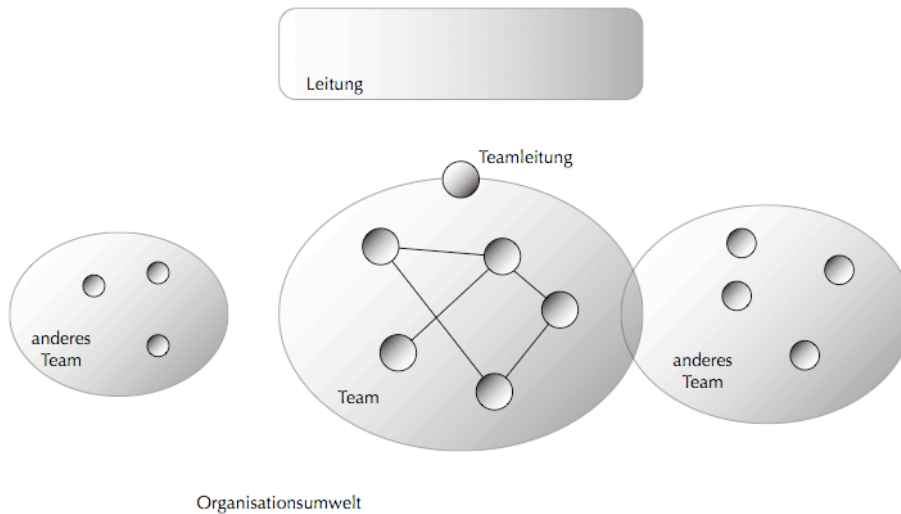
Die Unterscheidung System-Umwelt ist ein vereinfachtes Modell, das dem Verständnis der Eigenschaften eines isolierten Systems dient. Das Konzept Umwelt lässt sich seinerseits in vielfältige Systeme gliedern, womit aber die hohe Komplexität der Systeminteraktion deutlich wird. Systeme im Kontakt treffen wechselseitig auf spezifische Systemzustände, mit denen sie jeweils im Sinne ihrer eigenen Komplexität interagieren. Diese *doppelte Kontingenz* beinhaltet eine wechselseitige Abhängigkeit des Verhaltens. Die komplexe äußere Information wird in jedem System in das eigene Sinnsystem „übersetzt“ und führt zu einer selbstreferenziellen Antwort. Diese elementare Operation der *Kommunikation* erzeugt auf der Gegenseite wiederum Kommunikation.

Dies impliziert zwei pragmatische Schlussfolgerungen:

1. Systeme im Kontakt interagieren immer, unter Nutzung ihrer Symbolsysteme — „Man kann nicht nicht kommunizieren“ (Watzlawick, Beavin & Jackson 1996);
2. Systeme können Kommunikation nur im Rahmen ihres eigenen Repräsentationssystems auswerten — „Die Botschaft bestimmt jeweils der Empfänger“ (vgl. Schulz von Thun 1981).

Team-System im organisationalen Kontext

Obige Überlegungen zur Konstitution, zum Verhalten und zu Eigenschaften von Systemen werden in diesem Abschnitt zum Zweck der Verdeutlichung auf die Situation eines Teams innerhalb einer Organisation übertragen.



- a. *System-Umwelt-Differenz:*
Als *Umwelt* wird der umgebende Organisationskontext aufgefasst, der aus anderen Teams, Abteilungen, Stabstellen, Ressourcen, aber auch der Organisationskultur, der Gesamtaufgabe, der Anforderung an das Team besteht. Die Entstehung eines Teams erfordert es, den Unterschied zwischen *innen* und *außen* kenntlich zu machen. Diese Abgrenzung kann durch vorrangig durch das Team genutzte Räume und Arbeitsmittel erfolgen sowie durch gemeinsame Arbeitsprozesse, Arbeitsschritte, Treffen oder Arbeitsergebnisse; mittelfristig wird die gemeinsame Teamkultur und das geteilte Wissen Thema dieser Abgrenzung nach außen.
- b. *Innere Differenzierung:*
Ein Team teilt die gemeinsame Verantwortung für das Erreichen eines Ziels in der Organisation. Die dazu erforderlichen Arbeitsprozesse und Interaktionen bilden differenzierte Rollen innerhalb des Teams aus. Bezogen auf die gemeinsame Aufgabe sind dies der Expertise entsprechende unterschiedliche Beiträge zur Zielerreichung, gleichzeitig nehmen Teammitglieder auch unterschiedliche soziale Rollen und Positionen im Beziehungsgefüge ein (u.a. Führungsrolle, Koalitionen etc.).
- c. *Interaktionsmodi*
Entsprechend der Rollenaufteilung und der im Team vertretenen Kompetenzen erarbeitet sich das Team einige Formen der Zusammenarbeit, z.B. zur Verteilung der Arbeitsschritte, zum Fällen von Entscheidungen, zum Umgang mit unerwarteten Problemstellungen.
- d. *Komplexität*
Je größer ein Team ist und je unterschiedlicher die Teammitglieder sind, desto umfangreicher werden seine Verhaltensmöglichkeiten. Damit ist es möglich, auch auf drastisch veränderte Organisationsbedingungen und Anforderungen zu reagieren, d.h. eine passende Interaktionsform zu finden.
- e. *Kontingenz:*
Aus der Vielzahl von möglichen Verhaltensweisen des Teams muss das Team gemeinsam eine Interaktion auswählen. Das Wissen über das Gelingen bekannter Kooperationsformen führt zu einer Routiniertheit mit ihnen, was die Interaktion erleichtert und die Wahrscheinlichkeit erhöht, immer wieder eine besonders erprobte Kooperationsform zu wählen. Nach alternativen Interaktionsmodi

- wird nicht aktiv gesucht, auch wenn diese besser zu den aktuellen Umweltbedingungen passen könnten.
- f. *Operationale Geschlossenheit & Autopoiese:*
Die Teammitglieder richten ihr Verhalten vor allem an der Situation im Team und am Verhalten der anderen Teammitglieder aus. Sie leisten dadurch einen Beitrag dazu, dass das Team wie bisher „funktioniert“ und so bleibt, wie sie es aktuell erleben (unter Umständen unabhängig davon, ob es für sie wünschenswert ist oder nicht).
- g. *Selbstreferenz & Fremdreferenz:*
Nicht nur die inneren Aktivitäten wirken auf das Teamverhalten, sondern auch die Organisationsumwelt durch sich ändernde äußere Bedingungen und Anforderungen. „Mitlaufende Selbstreferenz“ bezeichnet hier die Aktivitäten eines Teams, mit denen es sein Verhalten passend zu den inneren und äußeren Bedingungen abstimmt. Langfristige Veränderungen der Organisation verändern das Teamverhalten (und umgekehrt).
- h. *Perturbation & Homöostase:*
Ein etabliertes und differenziertes Team reagiert auf „störende“ Einflüsse mit Aktivitäten, die die Teamstabilität im Sinne eines dynamischen Gleichgewichts sichern sollen. Diese Reaktion wird besonders deutlich, wenn die sich abgrenzende Teamstruktur grundsätzlich in Frage gestellt wird, so zum Beispiel wenn neue Teammitglieder hinzukommen oder Teammitglieder hinaus versetzt werden; ähnlich können organisationale Anforderungen, die mit den selbstreferenziellen Bedingungen des Teams nicht vereinbar scheinen, zu einer „Gegenwehr“ führen.
- i. *Strukturdeterminismus:*
Ein Team kann organisationale Bedingungen und Informationen nur dann für sein Verhalten berücksichtigen, wenn sie zu seiner differenzierten Struktur anschlussfähig sind. Sprachliche Mittel (schriftlich, mündlich) dürften prinzipiell als anschlussfähig gelten — jedoch nur diejenigen Inhalte, die zu Aufgabe und Teamkompetenzen passen; eine Bestellung eines Neuwagens in der Kantine eines Automobilwerkes kann von dort aus nicht sinnvoll beantwortet werden.
- j. *Sinn & Kommunikation:*
Die Entwicklung eines teamspezifischen Repräsentationssystems umfasst eine teamspezifische Fachsprache und Verständigung unter „Insidern“, darüber hinaus die Bedeutungsgebung und Bewertung von Ereignissen, Verhaltensweisen, Regeln, Rollen etc. Damit das Team die organisationale Umwelt verstehen kann, ist eine „Übersetzung“ in die eigene Teamsprache erforderlich.
- k. *Systeme im Kontakt:*
Unterschiedliche Teamsysteme im Kontakt erfordern eine wechselseitige Adaption ihres Verhaltens, dazu gehört die jeweilige „Übersetzung“ des wahrgenommenen anderen Verhaltens in die eigene Bedeutungsgebung. Besonders deutlich wird diese Abstimmungsanforderung, wenn sehr unterschiedliche Kulturen zusammentreffen, wie z.B. Produktionsteam und Managementteam. Missverständnisse liegen vor allem dann nah, wenn die Unterschiedlichkeit des anderen Teams ignoriert wird, also implizit vom selben Sinnsystem ausgegangen wird.

Exkurs Gruppendynamik

Stahl (2002) stellt mit dem erweiterten Tuckman-Modell ein Modell vor, das insbesondere die Differenzierung einer Gruppe in unterschiedliche Rollen und deren gemeinsame Konstruktion von Interaktionsregeln und Bedeutungsgebungen darstellt. Das Modell ist auch unter dem Schlagwort „Teamuhr“ oder „Teamentwicklung“ im gruppendynamischen Sinne zu finden. Stahl leitet das Modell nicht explizit aus der Systemtheorie, sondern aus dem „Grundschema der Evolution“ Variation \rightleftharpoons Selektion ab.

Demnach lässt sich der Entwicklungsprozess einer Gruppe, und damit auch eines Teams, entlang von fünf Phasen beschreiben (nach Tuckman ursprünglich vier), die die Abgrenzung nach außen (*Forming*), das Ausprägen gruppeninterner Unterschiede (*Storming*), die Festlegung auf eine spezifische Differenzie-

ung und Bedeutungsgebung (*Norming*) sowie die stabile Interaktion (*Performing*) umfassen. Das Auftreten einer Anforderung, eine andere Kontingenz (Verhaltensalternative) zu wählen oder eine Perturbation (Störung), führt zur Notwendigkeit, mit einer Orientierungsphase (*Re-Forming*) die genannten Phasen erneut zu durchlaufen. Die Auflösung einer Gruppe wird mit der Phase *Adjourning* beschrieben.

Folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die mit den jeweiligen Phasen verbundenen Aktivitäten und Leistungen der Gruppe und ihrer Mitglieder (Stichworte nach Stahl, zum „Adjourning“ eigene Kommentierung).

Phase	Vorherrschende Aktivität	Evolutionäre Leistung	Entwicklung des Miteinanders durch
Gründungsphase <i>FORMING</i>	Sich-Kennenlernen Sich-Einschätzen Einordnung	Abgrenzung (Separation)	Konventionen
Streitphase <i>STORMING</i>	Sich-Zeigen Sich-Vertreten Auseinandersetzung	Zuspitzung (Amplifikation)	Konflikte
Vertragsphase <i>NORMING</i>	Sich-Festlegen Sich-Abfinden Einigung	Entscheidung (Selektion)	Vereinbarungen
Arbeitsphase <i>PERFORMING</i>	Sich-Einbringen Sich-Engagieren Zusammenarbeit	Bewährung (Restabilisierung)	Kooperation
Orientierungsphase <i>RE-FORMING</i>	Bilanzieren Sich-Besinnen Erfahrungsaustausch	Veränderung (Variation)	Bilanzen
Auflösungsphase <i>ADJOURNING</i>	Trauern Fliehen	Abgrenzung (Separation)	Abschluss

Das erweiterte Tuckman-Modell kann explizit für Teamentwicklungszwecke verwendet werden (vgl. auch „entwicklungsbezogene Interventionen“, C1, in Kapitel 4). Grundsätzlich zu beachten ist:

- » Die Reihenfolge der Gruppenphasen ist zwingend, „Abkürzungen“ bedeuten Verlust der Entwicklungsfähigkeit. Dies kann Krisen oder Konflikte in sich tragen oder die Gruppenkohäsion (s.u.) lösen.
- » Die Gruppenphasen werden thematisch spezifisch durchlaufen. Daher ist oft schwer einzuordnen, „wo die Gruppe steht“. Typisch: Thematische Entwicklungen stoßen sich gegenseitig an.
- » Innerhalb der Gruppenphasen sind wiederum diese Phasen zu finden (Selbstähnlichkeit).
- » Die zeitliche Dauer der Phasen kann sehr unterschiedlich ausfallen. Für Beratung oder Teamentwicklung wichtig: Lieber Phasen vollständig „abarbeiten“ lassen!

Für Gruppenprozesse relevant ist die Entwicklung des Gruppenzusammenhaltes, eines „Wir-Gefühls“. Die so genannte *Kohäsion* bezeichnet die Stärke der Bindung der Gruppenmitglieder an die Gruppe. Sie ist ebenfalls das Ergebnis des oben skizzierten Gruppenprozesses. Sie steigt mit der Kommunikationsdichte (ist daher in kleinen Gruppen stärker); eine hohe Kohäsion führt dazu, dass die Gruppenmitglieder die Gruppennormen strikter einhalten und dass die Gruppenmitglieder zufriedener mit der Gruppe sind. Dies ist mit dem komplementären Konzept der *Dependenz* erklärbar, sie bezeichnet die erlebte Abhängigkeit der Gruppenmitglieder im Vergleich zwischen den persönlichen Vorteilen durch Gruppenmitgliedschaft und Verlust der Vorteile bei Verlust der Gruppenmitgliedschaft (vgl. Rosenstiel, Molt & Rüttinger 1995 sowie Fischer & Wiswede 1997).

Die Begriffe Kohäsion und Dependenz lassen sich direkt von Gruppen im Allgemeinen auf Teamsituationen übertragen — allerdings mit der Einschränkung, dass Teamzugehörigkeit i.d.R. nicht freiwillig gewählt werden kann. Die Entscheidungsfreiheit eines Teammitglieds bzgl. seiner Teamzugehörigkeit beschränkt sich meist auf die Kündigung seines Arbeitsvertrages, sie kann damit zur Frage der Existenzsicherung werden.

Grundsätze systemischer Praxis

Im Folgenden werden die praktischen Konsequenzen aus den obigen systemischen Annahmen zusammenfassend dargestellt. Sie stellen zusammen mit einer lösungsorientierten Vorgehensweise und einem konstruktivistischem Paradigma die wichtigsten Grundlagen und Konzepte für die systemische Beratung, Therapie oder für die systemische Teamentwicklung dar (vgl. dazu Barthelmess 2001 sowie Schlippe & Schweitzer 2003). Wichtig zu bemerken bleibt, dass diese Schlussfolgerungen nicht primär konkrete und eindeutige Methoden fordern, sondern vor allem die Haltungen, die Rollen und die Perspektiven betreffen, mit denen die Beratungssituationen unter Berücksichtigung der Klientenanliegen gestaltet werden.

Nach den Überlegungen zum Eingang in dieses Kapitel bestehen Systeme aus Systemelementen (hier: Teammitglieder) und deren regelhafter Interaktionen (also deren Beziehungsgefüge), Systemgrenzen, Rollen und Normen. Grundsätzlich können sowohl „interpsychische“ als auch intrapsychische Systeme gemeint sein: Teams, Gruppen und Familien ebenso wie Einzelpersonen mit ihren verschiedenen Anteilen, Ressourcen, Zielen. In Beratungssituationen trifft ein Klientensystem auf ein Beratersystem, sodass die Reflexion über die Systeme den Bedingungen dieser Interaktion unterworfen ist; dies bezeichnet man auch als *Kybernetik zweiter Ordnung*.

Die Interaktion zwischen Beratersystem und Klientensystem im Sinne einer systemischen Praxis sollte sich an folgenden Grundsätzen orientieren:

- » *Konstruktivistische Bescheidenheit:*
Es gibt keine absolute Wirklichkeit, sie ist (sozial) konstruiert. Jedes System insgesamt, jedes Mitglied im System hat Gründe, die eigene, *subjektive Wirklichkeitskonstruktion* als maßgeblich anzusehen. Auch was als „Problem“ oder „Lösung“ gelten darf, ist Teil der individuell oder gemeinsam konstruierten Wirklichkeit.
- » *Interventionen statt Instruktionen:*
Systeme (Teams, Gruppen, Familien) sind nicht instruierbar. Eine Einflussnahme gelingt nur durch Anstöße, Irritationen oder „Störungen“ (Perturbationen) des Systems bzgl. ihrer Interaktion. Solche gezielten Anstöße heißen „*Interventionen*“. Auch diese sind nicht instruierbar (manche Berater und Therapeuten sprechen daher von „Einladungen“ zu einer neuen Sichtweise oder einem veränderten Verhalten).
- » *Lösungsneutralität:*
Ein Klientensystem und seine Mitglieder agiert für sich, abhängig von der jeweiligen subjektiven Sichtweise und Anliegen. Daher tragen die Klienten die volle Verantwortung für ihr Tun — sowohl für Beiträge zum Problem als auch zu einer Lösung. Hilfreich ist es, wenn ein Berater keine eigene Präferenz für eine Lösung transportiert, sondern sich neutral, d.h. nicht-bewertend gegenüber den Lösungsideen des Klientensystems verhält. Sonst könnte ähnlich der sozialen Erwünschtheit eine Festlegung der Klienten auf eine fremde oder unpassende Lösung erfolgen.
- » *Prozessverantwortung:*
Für einen Berater dürfte es unpassend sein, Verantwortung für das Handeln und die Bedeutungsgebungen der Klienten zu übernehmen. Inhaltliche oder bewertende Stellungnahmen zu Problemen oder Lösungsversuchen sollten immer den Klienten überlassen werden, mit dem Ziel, bei diesen produktive Suchprozesse auszulösen. Ein Berater kann Verantwortung dafür übernehmen,

dass diese Suche gemäß der Anliegen mit Nachdruck verfolgt wird, also für den Beratungsprozess als Rahmen für diese Suche und Verhaltensmodifikation.

- » *Auftragsorientierung:*
Die Beraterfunktion und Beraterrolle sollte immer nach den Aufträgen und Wünschen des Klientensystems ausgerichtet und explizit verhandelt werden. Wird dies nicht expliziert, können unterschiedliche Auffassungen über Beratungsauftrag und Klientenrolle dazu führen, dass man „gegeneinander arbeitet“. Als Maxime für den Berater kann gelten: „Handle nie ohne ausdrücklichen Auftrag! Vorsicht vor den eigenen oder unausgesprochenen Aufträgen!“
- » *Allparteilichkeit:*
Für die Beraterrolle ist es von zentraler Bedeutung, eine Kooperationsbeziehung mit allen Beteiligten des Klientensystems herzustellen. Insbesondere in Konfliktsituationen können die streitenden Parteien versuchen, den Berater parteilich einzubinden. Die „Neutralität“ des Beraters wäre hier wünschenswert, mit dem Blick auf die eigene spezifische Wirklichkeitskonstruktion ein unpassendes Konzept. Stattdessen kann sich ein Berater *allparteilich* zeigen in dem Sinne, dass er aktiv kenntlich macht, dass er jedes einzelne Mitglied des Klientensystems unterstützen möchte, also Partei für alle Klienten gleichzeitig ergreift.
- » *Lösungsorientierung:*
Die grundsätzliche Funktion von Beratung ist es, Lösungsmöglichkeiten zu entdecken und nutzbar zu machen. Dazu ist es hilfreich, die *Anzahl der Handlungsmöglichkeiten zu erhöhen* und verfügbar zu machen. Es stellt sich daher als zielführender heraus, über *Lösungsvisionen* und Lösungsschritte und deren *Auswirkungen* zu kommunizieren, als über das Problem, das den Beratungsanlass markiert (Konzept der Kurzzeittherapie).
- » *Ressourcenorientierung:*
Eine angemessene Aktivierung der lösungsrelevanten Klientenressourcen gelingt durch die Annahme, dass ein System, das ein Problem erzeugt hat, ebenso die *Ressourcen zu dessen Lösung besitzt*. Die alternative Annahme, die Ressourcen würden fehlen — also die Orientierung an Defiziten —, würde den Handlungsspielraum des Klientensystems einschränken und lösungsrelevantes Verhalten unwahrscheinlicher machen.
- » *Wertschätzung & Fokussierung:*
Die Ressourcen der Klienten können durch explizite Wertschätzung des individuellen Verhaltens als Versuch, etwas *subjektiv Sinnvolles erreichen zu wollen*, für den Beratungsprozess aktiviert und eingebunden werden. Es ist darüber hinaus hilfreich, diese Ressourcen auf mehreren Sinnesebenen mit dem angestrebten *Zielzustand* zu verknüpfen; dies folgt dem Ansatz, dass dadurch unbewusste Prozesse zur Nutzung der relevanten persönlichen Ressourcen aktiviert werden (Konzept der Hypnotherapie).
- » *Kontextualität:*
Die Handlungen und die Bedeutungsgebungen des Klientensystems und seiner Mitglieder sind immer abhängig vom jeweiligen Kontext und stellen eine aus der jeweiligen Sichtweise und Motivlage sinnvolle Reaktion auf die situativen Bedingungen und Anforderungen dar. Wenn es gelingt, den *individuellen Sinn des Verhaltens im Kontext nachvollziehbar* zu machen, können alle Verhaltensweise als Beiträge — und weniger als „Störungen“ oder „Fehler“ — gewertet werden. Diese Haltung minimiert Rechtfertigungsimpulse der Klienten und öffnet den Blick für Verhaltensalternativen.
- » *Zirkulare Kausalität & Interaktionsmuster:*
Das „Alltagsdenken“ wird durch die Heuristik vereinfacht, mit dem Schema einer linearer Kausalität komplexe Sachverhalte in einfache Wenn-dann-Beziehungen zu zerlegen. Die Komplexität von Systemen und deren interner und externer Interaktion lässt sich damit nicht immer angemessen nachvollziehen. Mit dem Schema der *zirkulären Kausalität* werden diese vereinfachenden

Bezüge zu Gunsten eines Verständnisses der synchronen *wechselseitigen Interaktion* aufgelöst. In der wechselseitigen Interaktion ist häufig das Interagieren in spezifischen „Mustern“, d.h. quasi regelhaftem wechselseitigen Verhalten oder scheinbar fest strukturierten Handlungsabläufen beobachtbar. Durch den Einsatz entsprechender Instrumenten (u.a. zirkuläre Fragetechniken) kann dem Klientensystem neue Informationen über seine *Interaktionsmuster* zur Verfügung gestellt werden, was den Zugriff auf einen größeren Handlungsspielraum ermöglicht. Es ist hilfreich, wenn es gelingt, das gemeinsame Verhalten in einem problembezogenen Interaktionsmuster dadurch zu unterbrechen.

» *Hypothesieren & Reframing:*

Aus dem konstruktivistischen Paradigma folgt, dass im Beratungsprozess nur subjektive Wirklichkeitskonstruktionen kommuniziert und verhandelt werden. Eine objektive Wahrheit gibt es nicht. Der Berater sollte daher seine subjektive Sichtweise des Klientensystems als *Sammlung von Hypothesen* auffassen und als solche für Interventionen nutzen und dem Klientensystem zur Verfügung stellen. Ob eine Hypothese „richtig“ oder „falsch“ ist, entscheidet jedes Systemmitglied für sich — die Kommunikation darüber unterstützt den Aufbau einer *gemeinsamen Wirklichkeitskonstruktion* von Klientensystem und Berater. Im besten Falle ermöglicht dies dem Klientensystem eine neue Bedeutungsgebung, lässt den Bedeutungsrahmen neu setzen (so genanntes *Reframing*), so dass ein neues, lösungsrelevantes Verhalten wahrscheinlicher wird.

» *Versuch & Irrtum:*

Zur Beraterrolle gehört es, das Klientensystem durch Interventionen oder Irritationen (Perturbationen), Hypothesen und Zielorientierung zu Verhaltensmodifikationen zu ermutigen. Hierzu sollte ein Klima der Experimentierfreude und Fehlerfreundlichkeit geschaffen werden.

Über diese Grundsätze hinaus nennen Sydow, Behr, Retzlaff & Schweitzer (2007) grundlegende methodenübergreifende Gesprächstechniken als hilfreich, darunter die Förderung einer vertrauensvollen therapeutischen Beziehung, eine aktive und strukturierte Gesprächsführung sowie sparsame Mitteilung von Interpretationen und Ratschlägen.

Konzept der systemischen Interventionen

Die aus dem konstruktivistischen Paradigma resultierende Unmöglichkeit einer direkter Instruktion erfordert eine Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten einer helfenden Einflussnahme des Beraters auf ein Klientensystem. Sie bleiben darauf beschränkt, einen Kommunikationsprozess mit einem Klientensystem mitzugestalten und darin die subjektiven Wirklichkeitskonstruktionen zu verhandeln. Als spezifische Beraterfunktionen in diesem Prozess können das Gestalten bzw. Anbieten neuer Informationen und neuer Erlebensweisen sowie die Reflexion der gemeinsamen Interaktion gelten. Zu diesen Funktionen passt es, dass die Kommunikation in systemischen Beratungsprozessen zum großen Teil aus reflexiven und hypothetischen Fragen an die Klienten besteht.

Nach den oben vorgestellten Annahmen und Systemeigenschaften kann diesem Kommunikationsprozess vor allem dann eine hilfreiche Veränderungswirkung zukommen, wenn er als Perturbation des Klientensystems geeignet ist und gleichzeitig an dessen Veränderungsbemühen anschließt. Diese Funktion soll vorrangig von *Interventionen im Beratungsprozess* übernommen werden. Was eine Intervention kennzeichnet, darüber gibt es verschieden weit reichende Auffassungen: von der „unmittelbaren“ Auffassung, jede Frage oder Aussage eines Beraters sei bereits Intervention (vgl. Schlippe & von Schweitzer 2003) bis zu komplexen Methodenkonzepten als Interventionen (vgl. Neumann 2006). Um den Bezug zu den Beraterhypothesen zu betonen, soll hier eine eigene Arbeitsdefinition vorgestellt werden.

Arbeitsdefinition Systemische Intervention:

Eine Systemische Intervention ist ein auf Grundlage eigener Hypothesen gestaltetes Angebot eines Beraters an einen oder mehrere Klienten, eine neue Sichtweise, Verhaltensweise oder Erlebensweise zu erhalten. Sie kann aus einem einzelnen Kommunikationsbeitrag, einem Aspekt in der Gestaltung des Beratungsrahmens oder einem komplexen methodischen Zugang bestehen.

Für den Einsatz von Interventionen ist es wichtig, dass sie gleichzeitig an die Wirklichkeitskonstruktion des Klientensystems ankoppeln könnten, d.h. als verstehbar eingeschätzt werden, und einen Neuigkeitswert beinhalten, mit dem eine neue, ergänzende Sichtweise angeboten und systemimmanente Suchprozesse aktiviert werden. Diese gleichzeitig bestätigende und irritierende Wirkabsicht wird oft mit als „passend ungewöhnlich“ charakterisiert.

Aus der Unmöglichkeit einer direkten Instruktion folgt neben den Auswirkungen für den Handlungsspielraum eines Beraters übrigens auch eine für einen Berater entlastende Verteilung der Verantwortung: Für ihr Handeln sind nur die Klienten verantwortlich, der Berater trägt nur die Verantwortung für den Arbeitsrahmen der Beratung.

Ansätze zur Systemischen Praxis

Für den Arbeitsbereich der Systemischen Therapie und Familientherapie stellen Sydow, Beher, Retzlaff & Schweitzer (2007) eine Übersicht der prominentesten Ansätze und Konzepte der Systemischen Praxis vor. Die Ansätze unterscheiden sich in den Schwerpunkten ihrer Prämissen und in dem für die Interventionen unterstellten Wirkprinzip. Diese Übersicht wird im Folgenden zusammengefasst, die Quellenangaben sind vollständig in Sydow et al. (ebda.):

- » *Strukturelle Methoden*, wesentlich von Minuchin (1974) geprägt:
 - Joining
 - Strukturanalyse
 - Enactment (nicht reden, sondern direkt tun setzen)
 - Aufgaben
 - Veränderung von Koalitionen und Grenzen
 - Umstrukturieren
 - Informationsvermittlung
- » *Strategische Methoden*, von Haley (1976) entwickelt:
 - Reframing
 - Aufgaben
 - Verschreibungen
 - paradoxe Interventionen
- » *Symbolisch-metaphorische Methoden*, u.a. nach Schneewind (1999):
symbolisch-visuell Diagnostik & Intervention:
 - Genogramm
 - Zeitlinien (Timeline)
 - Familienskulptur
 - Sprechchöre
- » *Zirkuläre Methoden* nach Selvini Palazzoli, Boscolo, Ceccin & Prata (1978/ 1980/ 1981),
Schwerpunkte dieser „Mailänder Arbeitsgruppe“:
 - zirkuläres (triadisches) Fragen
 - Hypothesenbilden
 - Neutralität
 Daran anknüpfend Frankl/ Erickson/ Palo Alto Gruppe (u.a. Haley/ Watzlawick):
 - paradoxe Interventionen
- » *Lösungsorientierte Methoden* nach de Shazer & Berg (1988-1992),
auch als: „Solution Focused Approach“ = „Lösungsorientierte Beratung“ = „Kurzzeittherapie“:
 - Ausnahmefragen
 - Verflüssigungsfragen
 - Skalierungsfragen
 - hypothetische Fragen (incl. Wunderfrage)
 - Lösungsfragen
- » *Narrativer Ansatz* nach White & Epston (1999):
 - Dekonstruktion von (Familien-)Narrationen
- » *Dialogische Methoden* nach Andersen (1990) & Seikkula (2003):
 - offener Dialog
 - Externalisierung des Symptoms
 - Reflektierendes Team (Reflecting-Team)
- » *Hypnosystemischer Ansatz* nach Stierlin, Retzer, Simon, Gunter Schmidt (1980-2005):s
 - Fokussierung
 - Suggestionen
 - Lösungs trance (statt Problemtrance)
 - Ressourcenorientierung

Sämtliche Ansätze und Methoden sind auch für Systemische Arbeit mit Teams für Teamberatung oder Teamentwicklung einsetzbar, ggf. mit thematischen oder stilistischen Anpassungen.

4. Interventionen für eine systemische Teamentwicklung

Teamerfolg als Ergebnis eines Wachstumsprozesses

Erfolgreiche Teams entstehen nicht auf Anhieb, sondern entwickeln sich durch:

- » Gruppenprozess
- » Beziehungserfahrung
- » Problemlöseprozesse und Lernprozesse
- » Erfolge und Ereignisse

Diese Wachstumsprozesse finden in einer stabilen Gruppe ständig statt (vgl. „Teamuhr“ nach dem erweiterten Tuckman-Modell in Stahl 2002), wenn auch mit wechselnder Dynamik. Sie lassen sich durch Beratung vorantreiben, optimieren, Blockaden lassen sich beseitigen oder sogar nutzen. Systemische Ansätze sind dazu besonders geeignet, weil sie die systemimmanenten Prozesse respektieren, aufgreifen und nutzen — und nicht direktiv einzugreifen versuchen.

Schlüsselfertigkeiten eines Teams

Frank Natho (2004) macht die Selbstorganisation autonomer Systeme zum Ausgangspunkt seiner Überlegungen. Ein Team als autonomes, selbstlernendes System profitiert demnach von so genannten „Schlüsselfertigkeiten“, die als soziale Kompetenzen dazu dienen, den Informationsaustausch, das gemeinsame Verhalten und den Einsatz der Fachkenntnisse zu optimieren. Diese Schlüsselfertigkeiten entwickeln sich im besten Falle während der Wachstums- und Lernprozesse und tragen so wiederum zu einer Optimierung der Teamarbeit bei.

Die von Natho genannten *Schlüsselfertigkeiten* sind:

- » *Aktive Toleranz:*
bewusste Förderung, Nachvollzug und Nutzung unterschiedlicher, zunächst als fremd empfundener Positionen (über einfache Akzeptanz hinaus); erhöht Vielfalt, Entscheidungsvarianten, Wahlmöglichkeiten, Verknüpfungsalternativen.
- » *Selbstwertschätzung:*
angemessenes Hervorheben arbeitsrelevanter Fähigkeiten sowie generelles positives Selbstbild von der eigenen Persönlichkeit
- » *Fremdwertschätzung:*
positive Rückmeldungen über erreichte Ziele und gelöste Aufgaben; wirksam nur durch Nutzung von Empathie und selektiver Authentizität.
- » *Selbstkritik:*
eigenes Verhalten in Bezug auf Wirkung reflektieren; hilfreich, wenn dies persönliche Ressourcen aktiviert, benötigt Selbstwertschätzung.
- » *Kritik:*
ausgewogene Rückmeldung über Arbeitsergebnisse und Verhalten; Inhalt und Form bestimmen, ob dies produktiv wirken kann, benötigt Fremdwertschätzung.
- » *Konfliktlösungskompetenz/ Konfliktfähigkeit:*
Konflikte nutzen, um die unterschiedlichen Bedürfnisse und Anliegen im Team zu regulieren; dazu Sachebene, Emotionen, Leidenschaftlichkeit und Ausgleichsbereitschaft nutzen.
- » *Identitätsselektion:*
situativ passende Auswahl des individuellen Bezugsrahmens für alle Teammitglieder; erlaubt anschlussfähige Kommunikation in den aufgabenrelevanten Rollen.

- » *Systemkompetenz*:
Fähigkeit, den gegenwärtigen Kommunikationsprozess mit Bezug auf die Beziehungsebene einzuordnen; dazu gehören Wechselwirkungen dieser Ebenen, Rollen, Arbeitsprozesse, Emotionen und Erklärungsmodelle.

Diese Fertigkeiten sind prinzipiell trainierbar und können wichtige Wachstums- und Veränderungsprozesse im Team auslösen und beschleunigen. Im Prozess systemischer Beratung wird durch die Herangehensweise die Notwendigkeit dieser Schlüsselfertigkeiten — in unterschiedlichen Schwerpunkten — deutlich. Gleichzeitig werden sie durch den Kommunikationsstil der Beratung bewusst trainiert.

Ansätze der Teamentwicklung

Mit dem englischen Sprachgebrauch lässt sich Teamentwicklung grob in zwei Funktionen gliedern:

- *Team-Building*: Aufbau bzw. Förderung einer angestrebten Teamkonstellation einschließlich Personalauswahl und organisationaler Einbindung
- *Team-Development*: Reflexion und Weiterentwicklung eines etablierten Teams einschließlich Gruppen, Kommunikations- und Arbeitsprozesse

Unabhängig davon kann man Teamentwicklung auch nach der vorrangigen Betrachtungsweise sowie den „Objekten“ der Interventionen unterscheiden:

- *strukturelle Ansätze*: Herstellen der Bedingungen für effektive Teamarbeit durch „technische“ Gestaltung der Arbeitsprozesse und organisationalen Bedingungen (Team-Designing)
- *personale Ansätze*: Reflexion und Förderung von Kompetenzen, Verhalten, Wissen und Arbeitsprozessen des Teams und seiner Mitglieder

Rosenstiel, Molt & Rüttinger (1995) nennen als generelle Ziele der Teamentwicklung:

- » Steigerung der *Effizienz* eines Teams
- » Steigerung der *Kohäsion* eines Teams

Das deckt sich mit dem Anliegen der Organisationsentwicklung, die von Rush (1973, S. 2) als geplanter, gelenkter, systematischer Prozess zur Veränderung der Kultur, der Systeme und des Verhaltens einer Organisation mit dem Ziel der Steigerung der Effizienz der Organisationen bei der Lösung ihrer Probleme und der Erreichung ihrer Ziele definiert wird. Dies impliziert die von Rosenstiel et al. (ebda.) genannten Hauptziele der Organisationsentwicklung in der Humanisierung der Arbeit bei gleichzeitiger Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Organisation.

Teamentwicklung kann je nach zu Grunde liegendem Rahmenmodell unterschiedlich definiert werden: So gehen Schlippe & Schweitzer (2003) von der Organisationsentwicklung bzw. den organisationalen Anforderungen als Rahmen der Teamentwicklung aus, während Dick & West (2005) die Personalentwicklung als vorrangigen Rahmen der Teamentwicklung auffassen.

Teamentwicklung soll hier aufgefasst werden als

- zielgerichteter und strukturierter Lernprozess
- zur nachhaltigen Förderung der fachlichen Kompetenzen und Kooperationsfähigkeit
- eines innerhalb einer Organisation definierten Teams
- hauptsächlich mit den Teammitgliedern
- in der Regel durch einen vom Team unabhängigen Teamentwickler.

In dieser Arbeit wird die wichtigste Ressource für das Gelingen der Teamarbeit in den „Human Resources“ gesehen, daher gilt ihr Schwerpunkt einem personalen Ansatz der Teamentwicklung, sie konzentriert sich in der Auswahl der vorgestellten Maßnahmen auf die Entwicklung etablierter Teams (Team-Development).

Zu einem person- und entwicklungsorientierten Ansatz passen die generellen Teamentwicklungsziele nach Varney (1977):

- » Stärkung der Teamkommunikation und Konfliktfähigkeit
- » Verbesserung der Kooperation und Entwicklungsfähigkeit
- » Reflexion der Arbeits- und Gruppenprozesse
- » Aufbau von Entscheidungs- und Problemlösefähigkeiten
- » Kooperation mit anderen Teams

Poggendorf & Spieler (2003) betonen zusätzlich zum gemeinsamen Teamverhalten den Wert der

- » Förderung der Unterschiedlichkeit der Teammitglieder

Dies beschreibt immer noch recht allgemeine Anliegen, die man als „Soft-Skills“ auf Teamebene einordnen könnte. Sie stimmen grundsätzlich recht gut mit Nathos „Schlüsselfertigkeiten“ überein (s.o.), die für diese Ziele hilfreich sind und gleichermaßen in Lernprozessen der Teamentwicklung geschult werden.

Maßnahmen und Arbeitsformen der Teamentwicklung

Als Maßnahmen der Teamentwicklungen lässt sich eine große Bandbreite unterschiedlicher Arbeitsformen finden, die sich inhaltlich-konzeptionell in Sozialpsychologie, Gruppendynamik, Systemtheorie, Gestalttherapie, Coaching-Praxis, Familientherapie, Arbeitspsychologie, Organisationspsychologie, Kommunikationstheorie, Management-Techniken und Persönlichkeitspsychologie verorten lassen. Meines Erachtens findet sich in der Unterschiedlichkeit dieser „Schulen“ die Ursache darin, dass es bislang keine einheitliche Theorie und Systematik für die Teamentwicklung, ihre Annahmen, Prinzipien und Methoden gibt.

Als typische Arbeitsformen lassen sich folgende beispielhaft aufzählen:

- » *Rollenspiele und kreative Übungen* zu Kommunikationsfähigkeit, Gruppenverhalten, Führung, Kooperation, Vertrauen und Reflexivität (z.B. Turmbau aus Schreibwaren, symbolisches Hindernis überwinden, sich blind führen lassen)
- » *Outdoor-Aufgaben* für Kooperation und Teamgeist (z.B. steile Wand erklimmen, Survival-Aufgaben, sportliche Herausforderungen)
- » *Planspiele* zur Einübung von Entscheidungskompetenzen und Kooperationsverhalten (z.B. Entscheidung über Kauf eines Dienstwagens oder spezifische Projektplanung)
- » *Kreative Gestaltungsaufgaben* zu Teamgeist, Kohäsion, Rollenklärung (z.B. Teamgeist oder Gruppenklima malen, szenische Ausarbeitung von Konfliktsituationen)
- » *Aktivierende Selbstreflexion* des Teams zur Rollenklärung, Regelerarbeitung (z.B. systemische Fragetechniken, Skulpturen/ Aufstellungen)
- » *Simulationen* zur Einübung komplexer Verhaltens- und Projektsteuerung (z.B. Computersimulationen zu Finanzanlagen oder Flugbetrieb)
- » *Begleitung und Optimierung* des authentischen Arbeitsalltages (z.B. beobachtende Begleitung oder Video-Aufzeichnungen und gemeinsame Auswertung des Verhaltens und Erfolgs)
- » *Psycho-educative Methoden* für Kommunikation und Verhalten (z.B. zu Konfliktverhalten, Mediation, Führungsverhalten, spezielle Arbeitsmethoden oder Gesprächstechniken)
- » *Team-Supervision* für Teamstruktur, Interaktion, Arbeitsoptimierung und Professionsentwicklung (z.B. als regelmäßige Praxisbegleitung)

Die Formate werden jeweils passend zu den Anliegen gewählt. Es handelt es sich um Interventionen/ Angebote/ Beratungen/ Maßnahmen, die vorrangig auf die Interaktion auf Teamgruppenebene zielen und sie zum Gegenstand machen. Andere Settings wie z.B. Einzelberatung, Einzelcoaching, Einbindung der

Leitung können als Bestandteil der Teamentwicklung genutzt werden, sie werden darin dem jeweiligen Anliegen untergeordnet und eingebunden.

Als üblich können einzelne Workshops (halbtägig/ eintägig/ mehrtägig), kombiniert mit kürzeren Sitzungen zur Vor- und Nachbereitung gesehen werden. Es sind auch andere Formate praktikabel, wie z.B. praxisbegleitende zweistündige Sitzungen in mehrwöchigem Abstand über einen längeren Zeitraum.

Struktur und Auftragsgestaltung

Für jedes konkretes Teamentwicklungsanliegen muss (mit Blick auf die genannte Komplexität und Dynamik) Anliegen und Methodik sauber herausgearbeitet werden, um zielgerichtet arbeiten zu können. Die Phasen eines Teamentwicklungsprozesses lassen sich mit folgendem einfachen Schema beschreiben (eigene Formulierung als Fazit gängiger Schemata, vgl. Francis & Young 1998 oder Dick & West 2005):

1. *Einleitungsphase:* — Bedarf erkennen und benennen, Informationen sammeln
— Anliegen und Aufträge klären
2. *Diagnosephase:* — Analyse (mit quantitativen und qualitativen Mitteln)
— Maßnahmenplanung/ Interventionsplanung
3. *Interventionsphase:* — ein oder mehrere Teamentwicklungs-Workshops o.ä.
4. *Evaluationsphase:* — Abschluss
— Evaluation (mit Bezug auf Daten aus der Diagnosephase)

Nicht zuletzt ist die Gestaltung einer Teamentwicklungsmaßnahme eine Frage der „ökologischen Kosten“ (Schmid 2004), sie betrifft die Entscheidung darüber, wie stark man die Ressourcen von Team und Organisation für die Maßnahme bindet.

Wenn man aktuelle Teamentwicklungsangebote auf Werbebroschüren und Internetseiten vergleicht, werden offenbar zunehmend sehr zielgerichtete, effektive, kurze Maßnahmen nachgefragt. Als Reaktion auf diesen Ausdruck von Zeit- und Leistungsdruck werden oft den Klienten-Teams Berater-Teams gegenübergestellt, was eine effektivere Nutzung der Beratungsressourcen ermöglicht.

Passend zu dieser Zielorientierung ist die verstärkte Nachfrage nach einer Diagnostik-basierten bzw. evaluierten Vorgehensweise zu beobachten. Dazu können vor einem Teamentwicklungsprozess u.a. die im zweiten Kapitel vorgestellten Fragebögen herangezogen werden, um die Qualität der Teamarbeit und Teaminteraktion zu hinterfragen und daraus Entwicklungsziele abzuleiten. Im Sinne einer Prä-Post-Evaluation können dieselben Messinstrumente nach der Teammaßnahme erneut eingesetzt werden, um den Erfolg und ggf. weiteren Entwicklungsbedarf zu bestimmen. Diese Ergebnisse können durch Daten aus dem Arbeitsprozess oder „harte“ Kennzahlen der Arbeitsergebnisse ergänzt werden. Beides bietet auch eine hilfreiche und qualitätssichernde Rückmeldung an die durchführenden Teamberater.

Begrifflichkeit Teamentwicklung, Teamsupervision, Teamcoaching

Im Themenbereich der Teamentwicklung findet man verschiedene Begriffe, die sich unklar voneinander abgrenzen oder gleichsetzen lassen: Teamentwicklung, Team-Development, Team-Building, Teamsupervision, Teamberatung, Teamtraining, Teamcoaching. Schlippe & Schweitzer (2003) weiten diese Abgrenzungsschwierigkeiten sogar auch auf die Begriffe Organisationsentwicklung, Organisationsberatung und Personalentwicklung aus.

Die Themen und Anliegen einer *Teamsupervision* können die Weiterentwicklung der professionellen Handlungskompetenzen, die Bearbeitung offener oder verdeckter Konflikte, die Klärung der Rollen, Arbeitsmethoden, Kooperationsformen sein — sie stellt also eine Praxisbegleitung dar, die sich eng mit den generellen Zielen der Teamentwicklung deckt.

Der Begriff des *Coachings* scheint sich in der jüngeren Vergangenheit immer stärker zu einem Modebegriff oder Sammelbegriff für verschiedene Beratungsansätze entwickelt zu haben. Dies könnte an dem Marktwert der positiven Konnotation des Begriffes liegen: Die Beratungsform Coaching wurde ursprüng-

lich als individuelle Karriereberatung in der Leitungsebene prominent; außerdem lässt der Begriff die Nutzung und Realisierung der individuellen Ressourcen anklingen. Methodisch gestattet der Sammelbegriff ein sehr breites Spektrum, aus dem für den Einzelfall ausgewählt werden kann.

Dass gerade *Teamcoaching* passend zu Teamentwicklungsmaßnahmen im hier dargestellten Sinne gebraucht werden kann, zeigt die allgemeine Definition von Alf-Jähning, Hanke, Preuß-Scheuerle (2008, S. 22): „Teamcoaching ist ... die Begleitung eines Teams in einem Entwicklungsprozess“. Sie zitieren zuvor zum Coaching allgemein (ebda., S. 16) die Definition von Wahren (1997): „Coaching ist die individuelle Beratung einzelner Personen oder Gruppen in auf die Arbeitswelt bezogenen fachlich-sachlich und/ oder psychologisch-soziodynamischen Fragen bzw. Problemen durch den Coach.“ Bemerkenswerterweise wird hier nicht festgelegt, wer ein Teamcoaching anfordert oder beauftragt — ob die Leitung oder das Team selbst. Anders als Supervision im engeren Sinne lässt der weite Begriff Teamcoaching es eher zu, dass die wichtigsten Ziele von der Teamleitung oder übergeordneter Leitung als Auftraggeber bestimmt werden. Wenn dieser Auftrag nicht sorgfältig und transparent reflektiert und vom team-eigenen Anliegen differenziert wird, kann das die teameigene Motivation und Dynamik erheblich stören.

Qualifikation der Teamentwickler

Passend zu dem uneinheitlichen Begriff lässt sich für die Qualifikationen der Teamentwickler bzw. Teamberater eine große Bandbreite finden, die von eigener langjähriger Managementenerfahrung bis zur spezialisierten psychologisch-systemisch fundierten Ausbildung reicht. Die Profession des Teamentwicklers als externer Berater, der dies als Dienstleistung anbietet, setzt sich i.d.R. aus praxisrelevanten Kompetenzen mehrerer der unterschiedlichen oben genannten „Fächer“ zusammen. Die „Feldkompetenz“ scheint vor allem für die Akzeptanz durch die Klienten sowie für den thematischen Einstieg relevant zu sein. Nach dem Beratungsprozess wird von den Klienten die erforderliche Prozesskompetenz als weit hilfreicher und relevanter eingestuft als die Feldkompetenz oder Branchenkenntnis des Beraters, wie Weber (2007) darstellt. Schlippe & Schweitzer (2003) sehen sogar Vorteile in der inhaltlichen Nicht-Expertise, da man dadurch die Rolle als „Experte für die Entwicklung von Kooperationsbeziehungen“ besser einnehmen und die inhaltliche Suche nach Lösungen den Klienten überlassen könne (S. 227 f.).

Ein breit akzeptierter spezieller Standard, der sowohl Inhalte, Methoden und Ausbildungswege für die Arbeitsbereiche Teamentwicklung und Organisationsentwicklung vereinheitlicht, existiert (noch) nicht. Für die Arbeitsbereiche Supervision und Coaching wurde dies erfolgreich durch größere Dachverbände geleistet (vgl. DGSv — Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V., DGSGF — Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie e.V. oder DGFC — Deutsche Gesellschaft für Coaching e.V.).

„Teamfaktoren“ und Arbeitsthemen für die Teamentwicklung

Die im zweiten Kapitel zusammengefassten „Teamfaktoren“, Kompetenzen und Bedingungen, die ein effektiv arbeitendes Team konstituieren, strukturieren sich wie folgt:

- I. *Organisationsebene*
 - Ia. Rolle des Teams in der Organisation
 - Ib. Beziehungen des Teams innerhalb der Organisation
- II. *Teamleitungsebene*
 - Ila. Führungsverhalten gegenüber Team und Mitarbeitern
 - IIb. Management des Teams
 - IIc. Förderung von Team und Mitarbeitern
- III. *Teamebene*
 - IIIa. Teamstruktur
 - IIIb. Teamklima
 - IIIc. Kooperationsqualität

- III d. Zielorientierung
- III e. Arbeitsmethoden

IV. Individualebene

- IV a. Individuelle Kompetenzen
- IV b. Persönliches Engagement
- IV c. Persönliche Weiterentwicklung

Diese Übersicht ist geeignet, für ein Team das Anliegen an eine angestrebte Teamentwicklungsmaßnahme genauer zu verorten. Dies kann den Aushandlungsprozess und die Formulierung des Beratungsauftrages erleichtern. Die inhaltliche Zielstellung im Sinne der Optimierung der Teamarbeit ergibt sich aus den (hier nicht wiederholten) Unterpunkten als zu erarbeitende Kompetenzen oder herzustellen Bedingungen. Bezogen auf die Teamebene könnten die oben genannten Systemeigenschaften wie folgt zugeordnet werden:

- | | |
|-------------------------------------|--|
| III a. <i>Teamstruktur:</i> | Abgrenzung nach außen, innere Differenzierung |
| III b. <i>Teamklima:</i> | Kohäsion, Sinn |
| III c. <i>Kooperationsqualität:</i> | Kontingenz, Normen und Regeln; Dependenz vs. Autonomie |
| III d. <i>Zielorientierung:</i> | Sinn, Homöostase, Kontingenz |
| III e. <i>Arbeitsmethoden:</i> | Komplexität |

Sammlung und Einordnung der systemischen Interventionsmethoden

In diesem Abschnitt werden Interventionen, Maßnahmen oder Methoden aufgelistet, die mit der systemischen Praxis und deren spezifischen Annahmen und Auffassung von Interventionen vereinbar sind und auf Teamkontexte anwendbar. Die Aufzählung kann keinen Anspruch auf Repräsentativität oder Vollständigkeit haben, steht aber in dem Bemühen, der Bandbreite gängiger Praxis gerecht zu werden. Die Interventionen wurden den vier Kategorien zugeordnet (eigenes Ordnungsschema):

- A. *strukturbezogene Interventionen*
- B. *interaktionsbezogene Interventionen*
- C. *entwicklungsbezogene Interventionen*
- D. *anlassbezogene Interventionen*

Die Zuordnung bezieht sich auf den hauptsächlichsten, primären Fokus der jeweiligen Intervention. Es ist nicht sinnvoll, von einer isolierten Wirkung oder strikten Abgrenzbarkeit des Wirkungsbereichs auszugehen, sondern es ist mit gleichzeitigen Entwicklungen in mehreren Themenbereichen zu rechnen (vgl. synchrone Veränderungsdynamik auf mehreren Ebenen nach Stahl 2002). Vor dem Hintergrund der Systemeigenschaften kann ohnehin nicht von einer kausalen Wirkung einer Intervention auf einen gewünschten Zielzustand zu erwarten; es handelt sich stattdessen um Angebote, die eine themenbezogene und lösungsorientierte Interaktion des Klientensystems begünstigen sollen.

Innerhalb der Kategorien wurden die gefundenen Interventionen gemäß thematischer oder methodischer Ähnlichkeiten zusammengestellt und mit einem gemeinsamen Schlagwort versehen.

A. *Strukturbezogene Interventionen*

Die strukturbezogenen Interventionen thematisieren in der Hauptsache die Konstellation der Teammitglieder, ihre Rollen, ihre Beziehungen, darin auch die Ressourcen und konstruierte Bedeutungsgebung. Eine Leitfrage könnte lauten: „Was macht uns aus, was sind unsere Ressourcen?“

A1. **Strukturabbildende Techniken**

- » *Organigrammarbeit* (Schlippe & Schweitzer 2003, S. 134 f.):
grafische Abbildung der formellen oder auch informellen Ordnung von Abteilungen, Teams, Personen, Funktionen innerhalb der Organisation;

- ggf. Kombination mit „Mehrgenerationenperspektive“ analog zum *Genogramm* (Schlippe & Schweitzer 2003, S. 130 ff.; Neumann 2006, S. 110 ff.)
- » *Systemzeichnungen* (Schlippe & Schweitzer 2003, S. 132 ff.):
grafische Abbildung von Hypothesen über die Beziehungsqualitäten und Konflikte innerhalb kleiner Gruppen
— *Soziogramm* (Antons 2002, S. 2055 ff.):
Betrachtung des Beziehungsgeflechtes vor einer speziellen Fragestellung oder Thema; Vergleich und Auswertung der unterschiedlichen individuellen Sichtweisen
— *Münzsoziogramm* (Natho 2004, S. 189 ff.):
Variante des Soziogramms unter Berücksichtigung des individuell empfundenen Wertes oder Beitragsniveaus dargestellt durch den Münzwert
 - » „*Teambrett*“, vgl. *Familienbrett* (Neumann 2006, S. 75 ff.; Schlippe & Schweitzer 2003, S. 168 f.):
Abbildung der Teamstruktur und deren Beziehungskonstellation mit Figuren als Stellvertreter für Teammitglieder auf einem Brett; daran Kommunikation über die Struktur und Konstruktion von Veränderungsmöglichkeiten
 - » *Organisationsaufstellung, Teamaufstellungen bzw. Teamskulptur* (Poggendorf & Spieler 2003, S. 104 ff.; Bleckwedel 2008, S. 236 ff., 244 ff. & 220 ff.):
Strukturaufstellung ohne Stellvertreter zur erlebbaren Abbildung der Beziehungskonstellation im Team; daran Konstruktion von Veränderungsmöglichkeiten
— vgl. auch *Familienaufstellungen* oder *Skulpturen* (Neumann 2006, S. 64 ff. bzw. 270 ff.; Schlippe & Schweitzer 2003, S. 164 ff.):
Familienaufstellungen: festes Schema; Skulptur: kleinere Form zur Visualisierung in Haltung und Position (beachte auch Satirs (1964) „Kommunikationshaltungen“: versöhnlich, anklagend, rationalisierend, irrelevant, kongruent)

A2. Zirkuläre Fragetechniken

- » *Systemische Fragetechniken* (Schlippe & Schweitzer 2003, S. 137 ff., vgl. auch Neumann 2006, S. 87 ff.):
Befragung unterstützt Suchprozesse des Klientensystems und unterstützt dadurch, neue Sichtweisen oder Lösungen zu entwickeln; diverse Fragetypen dafür nutzbar:
zirkuläre Fragen, Unterschiedsfragen, Wirklichkeits- und Möglichkeitskonstruktionen, Problem- und Lösungsszenarien, Anfangs- und Abschlussfragen, Sequenzfragen und hypothetische Fragen: Erfragung von subjektiven Bedeutungsgebungen, Erklärungsversuchen, gemeinsamen Interaktionsmustern und Konstruktion von Alternativen

A3. Unterschiedsbildende Instrumente

- » *Unterschiedsbildende Instrumente* (vgl. Natho 2004, S. 189 ff.)
— *Skalierungen* (Neumann 2006, S. ff.):
visuelle Differenzierung von Wertigkeiten oder Erlebnisstärken, je nach Fragestellung oft auf einer Skala von 0 bis 10 zwischen Extrempositionen; Möglichkeit zur Konkretisierung mit Neuigkeitswert innerhalb des Teams
— *Skalierungsscheibe* (Natho 2004, S. 191 ff.):
Variante der Skalierung unter Nutzung einer Scheibe mit konzentrischen Ringen als Skalierungswertmarkierungen 1-7
— *Unterschiede bzw. Ausnahmen* im Auftreten eines Problems (Neumann 2006, S. 322):
lösungsorientierte Suche nach Bedingungen, die das Auftreten eines bekannten Problems unnötig erscheinen lassen; gleichzeitig Würdigung des Problemverhaltens als ein Lösungsversuch zur Erreichung eines im Prinzip unterstützenswerten Zieles.
— *Rangfolgen* (Poggendorf & Spieler, S. 104):
Differenzierung der Teammitglieder bzgl. unterschiedlicher gruppenrelevanter Parameter: Hierar-

chie, Dienstalter (Ancienität), Lebensalter, Kompetenz, Einsatz, Eigentum, ethnische Zugehörigkeit — *Prozessanalyse* (Antons 2000, S. 201 ff.):

Skalierungsfragen zur individuellen und gemeinsamen Einschätzung des eigenen Fortschritts, des Gelingens, des Lerngewinns, der Nützlichkeit etc. als Mittel zur Prozesssteuerung

A4. Klärung der Teamrollen

» *Teamrollen-Klärung*

— *Teamrollen nach Belbin* (Alf-Jähning, Hanke & Preuß-Scheuerle 2008, S. 68 ff.):

Auswertung der Teamzusammenstellung und Verhaltensadaption mit dem Modell von neun komplexen „Teamrollen“ nach Belbin (zuerst veröffentlicht in Belbin 1981); optimale Balance der Rollen im Team für jede Aufgabe erforderlich; Selbsteinordnung liefert weniger empirisch exakte Zuordnung, sondern vielmehr einen Gesprächs- und Reflexionsanlass — sowie ein Zielraster für angestrebte Veränderungsprozesse.

— *metaphorische Teamrollenklärung*

Einsatz von Metaphern zur Symbolisierung der wahrgenommenen Rollen, Stärken und Veränderungsansprüche; z.B. Nutzung von Sportmannschaftsmetaphern oder Tieren

» *Diskurs über Verhalten und Erwartungen*

— *Rollen verhandeln nach Roger Harrison* (Alf-Jähning, Hanke & Preuß-Scheuerle 2008, S. 192 ff.): strukturierter Diskurs anhand von Plakaten über gegenseitige Erwartungen, Verhaltenswünsche, Änderungsvorhaben, gemeinsame Spielregeln

— *Collagen zur Rollendifferenzierung* (Neumann 2006, S. 38 f.):

persönliche Sammlung von erlebten Rollen, daraus Differenzierungsversuche oder Veränderungsziele

» *Training im Team-dynamischen Kreis* (Poggendorf & Spieler 2003, S. 24 ff.):

Reflektierte Interaktion des Teams in unterschiedlichen Konstellationen, darunter u.a. die Position einzelner Teammitglieder innerhalb der Gruppe

A5. Gestaltung des Gruppenklimas

» *metaphorische Arbeit und Gestaltungsansätze für Teamgeist und Gruppenklima*

— *Metaphern* (Neumann 2006, S. 251 ff.):

Sprachfigur, oft verbildlichend, um assoziativ neuen Kontext einzuführen, um neues Verständnis und hilfreiche Umdeutung der Situation anzubieten

— *Malen* (Neumann 2006, S. 235 ff.):

ungewohnte Arbeit mit Formen und Farben macht neue Ressourcen und Eindrücke zugänglich, fördert zugleich Kreativität; z.B. einsetzbar als Malen eines Gruppenbildes, das sowohl Stärken als auch Struktur des Teams abbildet und fokussiert

— *Einzel- und Gruppenbilder malen und ergänzen* (Antons 2002, S. 289 f.):

wortlos zunächst eigene Situation in der Gruppe malen, dann zu „Doppelbildern“ ergänzen, abschließend gemeinsames Bild gestalten

» *Spiele zum Teamklima und zur positiven Interaktion*

(Maaß & Ritschl 2008, S. 217 ff. oder Dießner 1997)

diverse Gruppenübungen, die spielerisch und kreativ eine positive gruppenbezogene Interaktion provozieren, dabei gemeinsame Ressourcen und Gruppenkohäsion stärken

B. Interaktionsbezogene Interventionen

In den interventionsbezogenen Interventionen werden vorrangig die Kommunikation, das Verhalten betrachtet, dazu gehören auch offene oder verdeckte Regeln und Konflikte. Eine Leitfrage könnte lauten: „Wie organisieren wir unser aktuelles Verhalten?“

B1. Kommunikationsfähigkeit & Konfliktfähigkeit

- » *Fragetechniken & Gesprächsführungstechniken* (Natho 2004, S. 216 ff.):
 - *aktivierende und einbindende Fragetechniken für Moderationen*:
öffnende Fragen, schließende Fragen, strategisches Fragen, zirkuläres Fragen, hypothetisches Fragen
 - *Gesprächsführungstechniken, die der Verdeutlichung und dem Verständnis dienen*:
Zusammenfassen, Konkretisieren, Spiegeln, Reframing durch positive Konnotation und Begriffsumdeutung, Doppeln, Rückblende, Fragen aus dem Team nutzen, Blitzlicht
- » *Egogramm/ Transaktionsanalyse* (Alf-Jähning, Hanke & Preuß-Scheuerle 2008, S. 76 ff.):
Nutzung des Persönlichkeitsmodells der Transaktionsanalyse für Selbst- und Fremdeinschätzung individueller Kommunikationsoptionen. Dazu wird psychoanalytisch orientiertes Schema zur Charakterisierung von sechs „Ich-Zuständen“ („Kritisches Eltern-Ich“, „Stützendes Eltern-Ich“, „Erwachsenen-Ich“, „Natürliches Kindheits-Ich“, „Angepasstes Kindheits-Ich“, „Rebellisches Kindheits-Ich“) angewandt, um eigenes Verhalten im Egogramm als Säulendiagramm zu visualisieren. Hiermit kann Kommunikationsverhalten in Belastungssituationen oder Kommunikationsstörungen als „komplementär“ oder „Über-Kreuz“ ausgewertet werden.
- » *Empathie-Übung* (Antons 2000, S. 101 f.):
Rollenspiel zur Einübung des Nachvollzugs der Innensicht bei dem Versuch, ein neues Verhalten zu zeigen
- » *Reflexion der Führungsstile und ihre Auswirkungen* (Antons 2000, S. 81):
Demonstrationsübung zum Vergleich der Interaktions- und Leistungsfähigkeit einer autoritär und kollegial geführten Gruppe mit anschließendem Transfer auf aktuelle Teamleitung

B2. Reflexivität & Entwicklungsfähigkeit

- » *Feedback geben und nehmen* (Natho 2004, S. 159 ff.):
Feedback als „flankierender Bestandteil“ von Teamentwicklungsmaßnahmen, Feedback nach Regeln ist geeignetes Mittel zum Erlernen von Verhaltensweisen und Kommunikationsformen im Sinne der oben genannten Schlüsselfertigkeiten; nutzt Prozess des Abgleichs von Innen- und Außensicht (vgl. Natho 2004, S. 152 ff.)
 - *Feedback mit Bildern* (Antons 2000, S. 107 ff.):
Feedback-Variante mit Nutzung einer bildlichen Selbstdarstellung des Teams mit allen Mitgliedern unter Beachtung von Feedbackregeln
- » *Gruppenprozessrückmeldung* (Natho 2004, S. 256 ff.):
— *Stimmungsbarometer* und *Wetterbericht* als Instrumente zur Auswertung der aktuellen individuellen und gemeinsamen Befindlichkeit und Standpunkte im Arbeitsprozess
- » *Spielregeln erneuern* (Alf-Jähning, Hanke & Preuß-Scheuerle 2008, S. 194 ff.):
Überprüfung und Erarbeitung der gelebten offenen oder stillschweigenden Regeln innerhalb des Teams zu Gunsten der Entwicklung zu einer „fördernden Gruppe“
- » *Muss-Soll-Spiel* (Antons 2000, S. 181):
Diskussionsregeln zur Markierung der Kommunikationsmitteln zur Betonung der Gruppennorm

B3. Kooperation & Entscheidungen

- » *Spezielle Teamtrainings* zum Erlernen und Einüben spezifischer Kompetenzen, z.B. für Kommunikation, Arbeitsmethoden, Fachinhalte, Arbeitsklima/ Teamkultur
 - *Quadrat-Übung* (Antons 2000, S. 117 ff.):
gemeinsames Puzzle-Lösen ohne Worte zur Demonstration und Einübung der Kooperation
 - *Dienstwagen* (Antons 2000, S. 149 ff.):
Rollenspiel zur Reflexion und Einüben des Entscheidungsverhaltens und der Kooperation

— *Planspiel* bzw. *Turmbau* (Antons 2000, S. 135 ff. bzw. 131 ff.):

Teamaufgabe zur Planung (z.B. einer gemeinsamen Veranstaltung) bzw. Durchführung (z.B. Turm aus Schreibwaren bauen) als Basis zur Reflexion und Bearbeitung von Kooperations- und Konkurrenzverhalten (auch zwischen unterschiedlichen Teams)

B4. Komplexe Gruppenaufgaben

» *Auswertung von Rollenspielen, Gruppenübungen oder Planspielen*

(Alf-Jähmig, Hanke & Preuß-Scheuerle 2008, S. 174 ff.):

Schema zur moderierten mehrstufigen Auswertung von Rollenspielen, Gruppenübungen oder Planspielen einschließlich erster Eindrücke, Aufarbeitung des Ablaufs, Metaebene und Handlungsmuster, Resümee und Lerntransfer; passend für diverse Aufgabenstellungen

» *Outdoor-Trainings* (Alf-Jähmig, Hanke & Preuß-Scheuerle 2008, S. 61 f. bzw. 181 ff.):

Ziel: Prozesse offen legen und damit reflektierbar und bearbeitbar machen, die sonst verdeckt sind und wirken. Nutzung eindrücklicher Erfahrungen und Aha-Erlebnisse.

Damit geeignet zur Teamanalyse (zu Beginn eines Prozesses), sofern hinreichender „Wiedererkennungswert“ und Auswertbarkeit für die Alltagspraxis herstellbar ist.

C. Entwicklungsbezogene Interventionen

Mit den entwicklungsbezogenen Interventionen wird die Aufmerksamkeit auf Veränderungsprozesse gelegt, dies kann bisherige Gruppenprozesse, Dynamik oder Teamgeschichte wie auch Zielvisionen und Lösungsfokussierung umfassen. Mit Blick auf Veränderung wird implizit immer auch die Bedeutung von Stabilität und Kontinuität thematisiert. Eine Leitfrage könnte lauten: „Wie organisieren wir Veränderungen, wie Stabilität?“

C1. Konstruktion neuer Entwicklungsperspektiven

» *Team-Timeline* (vgl. Neumann 2006, S. 297 ff.):

Beschreibung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft des Teams entlang einer abzuschreitenden Linie im Raum, dabei ggf. emotionale Verstärkung und Visualisierung der Entwicklung, Veränderungen, Ressourcen, Hindernisse, Ziele; daraus weiteren gemeinsamen Weg konstruierbar

» *Erweitertes Phasenmodell nach Tuckman* (Stahl 2002):

Analyse der Gruppendynamik entlang der interaktionsleitenden Phasen Orientierung (Forming), Konfrontation (Storming), Kooperationsphase (Norming), Wachstumsphase (Performing)

» *Teamgeschichten gestalten* (vgl. Neumann 2006, S. 129 ff.)

Einsatz von Geschichten, z.B. Märchen, zur übertragenen Darstellung der Qualitäten der Teaminteraktion und persönlichen Ressourcen mit dem Ziel der Umdeutung oder Fortschreibung, ggf. konkreter Veränderungsideen; kann sowohl bekannte als auch fiktive Erzählungen nutzen; einsetzbar auch als Teamaufgabe, die eigene Geschichte zu „erfinden“

» *Wunderfrage* (Neumann 2006, S. 334 ff.):

Lösungsorientierte und ausschließlich in die Zukunft gerichtete Konstruktion und Durchspielen von Lösungsmöglichkeiten und Ausrichtung des Ressourcen darauf; Originalformulierung von de Shazer (1989, S. 5)

Wirkung der Fokussierung ähnlich wie beim *Gesundheitsbild* (Neumann 2006, S. 141 ff.):

intensive Fokussierung des erwünschten Zustands aktiviert ziieldienliche Ressourcen

C2. Konstruktion neuer Bedeutungsgebungen

» *Umdeuten oder Reframing* (Neumann 2006, S. 314 ff.; Schlippe & Schweitzer 2003, S. 177 ff.):

Veränderung des Interpretationsrahmens und damit auch der Verhaltensoptionen durch gezieltes Neuinterpretieren derselben Situation; gelingt durch *positive Konnotation*, d.h. positive und damit als Beitrag gewürdigte Auffassung von Situation oder Verhalten, oder durch *Umetikettieren*,

d.h. Austausch einzelner mit einer Problemsituation verknüpfter Begriffe im Diskurs.

alternative Typisierung von Reframing-Angeboten:

— *Bedeutungsreframing* (Kontext und Situation einer Aussage oder eines Gedanken bleiben bestehen, aber die emotionale Bedeutung dieses Ereignisses wird neu interpretiert.)

— *Kontextreframing* (Kontext, Zusammenhang oder Umfeld einer Aussage verändern bzw. auswechseln, um ihr eine andere Bedeutung zu geben).

- » *Inszenierungen* oder *Psychodramatische Techniken* (Bleckwedel 2008, S. 157 ff. bzw. 186 ff.): Hervorheben einer für das Team relevanten Situation und Übersetzung in eine Szene einschließlich Definition von Bühne, Rollen, Zuschauern, Inszenierungsmitteln zum Zweck der kreativen, u.U. verfremdenden Umgestaltung und anschließender Auswertung und Transfer auf die Teaminteraktion.

vgl. auch Ansatz des *Unternehmenstheaters* (Berg, Ritscher & Orthey 2002), auch als *Playback-Methode* bekannt, in dem professionelle Schauspieler die Szenen spielen und gestalten.

C3. Gestaltung von Wendepunkten

- » *Rituale* (Neumann 2006, S. 176 ff.; Schlippe & Schweitzer 2003, S. 191 ff.): symbolische und gestalteter gemeinsamer Handlungsablauf, der eine wesentliche Veränderung oder einen Wendepunkt markieren soll; kann formalen Rollenwechsel, Abschied oder Teamneuaufnahme begleiten, um alte und neue Teamstruktur zu unterscheiden und zu würdigen
- » *Dokumente/ Urkunden* (Neumann 2006, S. 43 ff.): „Verleihung“ von Schriftstücken zur Betonung und Würdigung eines Entschlusses oder neuen Verhaltens oder Zieles

D. Anlassbezogene Interventionen

Die anlassbezogenen Interventionen orientieren sich an aktuellen Problembeschreibungen oder speziellen konkreten Fragestellungen. Eine Leitfrage könnte sein: „Wie lösen wir das, was wollen wir tun?“

D1. Konfliktbearbeitung

- » *Konfliktmediation* (Alf-Jähmig, Hanke & Preuß-Scheuerle 2008, S. 142 ff.)
vermittelnde strukturierte Bearbeitung und nach Möglichkeit Lösung eines bestehenden Konfliktes durch Nachvollzug der Konfliktursachen, Streitpunkte, Anliegen, Konfliktverhalten, Wahrnehmung und Verständnis der Konfliktpartner und Konstruktion von Lösungswegen und Vereinbarungen
- » *Paradoxe Intervention* oder *Symptomverschreibung* (Neumann 2006, S. 170 ff. bzw. S. 201 ff.): Aufforderung zur absichtlichen Herbeiführung einer bestimmten Konfliktsituation oder eines bestimmten Symptoms, das eigentlich beseitigt werden soll. Bei Gelingen wird aktive Kontrollierbarkeit — und damit mögliches Alternativverhalten — deutlich, bei Mislingen kann paradoxe Aufforderung zu neuen Interaktionsmustern führen

D2. Projektsteuerung

- » *Moderation von Teamsitzungen* (Natho 2004, S. 77 ff. und S. 161 ff.): als reguläres, mittlerweile klassisches Arbeitsmittel zu nutzen, oder nach Bedarf; dient dazu, die Teamleitung zu „moderierender Leitung“, d.h. kooperierender Leitung zu machen; gleichzeitig Aktivierung des Teams und der einzelnen Mitarbeiter durch Partizipation, d.h. durch die inhaltliche und wertschätzende Einbindung aller Ressourcen in Arbeits- und Entscheidungsprozesse und gemeinsame Verantwortung (erhöht Arbeitsmotivation und Zufriedenheit); zieldienliche Aktivierung der systemimmanenten Ressourcen
- » *Reteaming-Konzept* (nach Furman & Ahola 2004)
strukturiertes lösungsorientiertes Konzept zur Optimierung der Arbeitsprozesse und Teamkoordi-

nation u.a. mit den Abschnitten Sammlung von Problemlagen und zugehörigen Lösungsvisionen, Auswahl der Zielstellungen, Entwurf von Handlungsplänen und Aufgabenteilungen, Entscheidung für Lösungswege einschließlich Handlungspläne und persönlichen Commitments

D3. Erweiterung der Arbeitsmethoden

- » *Reflektierende Teams* bzw. *Reflecting-Team* (Schlippe & Schweitzer 2003, S. 199 ff.; Natho 2004, S. 166 ff.): Diskursform, die unterschiedliche Perspektiven nutzt, um Probleme zu lösen; dient darüber hinaus dazu, das gemeinsame Potenzial an Wissen und Erfahrung auszubauen, die Expertise des Teams gemeinsam zu nutzen, partnerschaftlichen, aktiv toleranten (vgl. Schlüsselfertigkeiten, s.o.) und hierarchiefreien Diskurs sowie Metakommunikation (Kommunikation über die eigene Kommunikation) zu üben, begünstigt kreative Problemlösungen
- » *Kreativtechniken* (Natho 2004, S. 240 ff.): bewusstes Überwinden von Denkgewohnheiten zur Erarbeitung innovativer und praktischer Ideen für Arbeitsprozesse und Problemlösungen; gleichzeitig Einübung kreativen Denkens
 - Brainstorming
 - Hypothesenkarussell
 - Brainwriting = Methode 635
 - Mind-Mapping

D4. Förderung einzelner Teammitglieder

- » *Führungskräftecoaching* (Alf-Jähnig, Hanke & Preuß-Scheuerle 2008, S. 83 ff.) fachliche und kommunikationsbezogene Beratung der Teamleitung zur Klärung und Unterstützung in der Wahrnehmung der Führungsaufgabe einschließlich persönlicher Auseinandersetzung mit Anforderungsprofil und beruflicher Laufbahn und Ressourcen
- » *Schulungen* oder *Coaching* einzelner Teammitglieder (vgl. Instrumente der Personalförderung in Mentzel 2001) Schulung zum Erlernen und Einüben konkreter fachlicher, persönlicher oder kommunikativer Kompetenzen je nach Aufgabenanforderung; Coaching als Beratung zur Klärung und Unterstützung wichtiger persönlicher aufgaben- oder karrierebezogener Ziele; kann berufliche Laufbahn auch über Teamkontext hinaus prägen

Zuordnung der Interventionsmethoden zu den Teamentwicklungsanliegen

Die im zweiten Kapitel vorgestellte Liste von „Teamfaktoren“ kann ein Team jeweils vor eigene Herausforderungen und Klärungsprozesse stellen. Aus den dort genannten Bedingungen und Kompetenzen können Teamentwicklungsanliegen werden. Sie sich die vorgestellten Interventionen zur Teamentwicklung bearbeitbar

Die folgende Tabelle zeigt eine Zuordnung einiger der vorgestellten Interventionen zu den einzelnen Teamentwicklungsanliegen gemäß der Auflistung. Diese Zuordnung ist nicht zwingend — in der systemischen Arbeitsweise werden Interventionen im jeweiligen Falle hypothesengeleitet ausgewählt.

I. Organisationsebene	
la.	Rolle des Teams in der Organisation → Organigrammarbeit
lb.	Beziehungen des Teams innerhalb der Organisation → Organisationsaufstellung
II. Teamleitungsebene	
IIa.	Führungsverhalten gegenüber Team und Mitarbeitern → Führungsstile reflektieren Führungskräftecoaching

IIb.	Management des Teams	→	Moderation von Teamsitzungen Fragetechniken & Gesprächsführungstechniken Reteaming
IIc.	Förderung von Team und Mitarbeitern	→	Feedback geben Teamentwicklung, Coaching, Schulung anbahnen
III. Teamebene			
IIIa.	Teamstruktur	→	Teambrett Teamaufstellung Soziogramm Teamrollenklärung Teamgeschichten teamdynamischer Kreis Inszenierungen/ psychodramatische Techniken unterschiedsbildende Instrumente
IIIb.	Teamklima	→	Gestaltungsaufgaben zum Teamgeist Spiele zum Teamklima Feedback und Gruppenprozessrückmeldung Inszenierungen/ psychodramatische Techniken Planspiele oder Rollenspiele Spielregeln erneuern erweitertes Phasenmodell nach Tuckman Kommunikationsübungen (z.B. Empathie-Übung) Diskurs über Verhalten und Erwartungen
IIIc.	Kooperationsqualität	→	Egogrammarbeit/ Transaktionsanalyse Konfliktbearbeitung Teamgeschichten systemische Fragetechniken unterschiedsbildende Instrumente komplexe Gruppenaufgaben Inszenierungen/ psychodramatische Techniken komplexe Gruppenaufgaben Team-Timeline
IIId.	Zielorientierung	→	Wunderfrage neue Bedeutungsgebung Gestaltung von Wendepunkten Prozessanalyse Reteaming Umdeutungen Reflecting-Team
IIIe.	Arbeitsmethoden	→	Fragetechniken & Gesprächsführungstechniken Kreativtechniken Moderation von Teamsitzungen
IV. Individualebene			
IVa.	Individuelle Kompetenzen	→	Schulungen
IVb.	Persönliches Engagement	→	Moderation von Teamsitzungen
IVc.	Persönliche Weiterentwicklung	→	persönliches Coaching

Eine Auswahl der hier genannten Interventionen wird im folgenden Kapitel kurz vorgestellt. Aus Gründen der inhaltlichen Schwerpunktsetzung dieser Arbeit bleibt diese Auswahl auf die Interventionen beschränkt, die auf die Interaktion mit dem ganzen Team zielen, also auf Teamebene (III.).

Mehrfache Auswirkungen der Interventionen

Die obige Zuordnung bezieht sich auf das hauptsächliche, primären Anliegen zur jeweiligen Intervention. Wie oben bereits angedeutet, ist es nicht sinnvoll, von einer isolierten Wirkung oder strikten Abgrenzbarkeit des Wirkungsbereichs auszugehen. Folgende Tabelle zeigt für die Auswahl von Interventio-

nen, die im folgenden Kapitel ausführlicher dargestellt werden, welche Arbeitsthemen jeweils ebenfalls thematisiert oder beeinflusst werden können.

Interventionsmethode	Organisations-ebene		Teamleitungsebene			Teamebene				Individualebene			
	la.	lb.	IIa	IIb	IIc	III a.	III b.	III c.	III d.	III e.	IV a.	IV b.	IV c.
Arbeitsthema	Rolle des Teams in der Organisation	Beziehungen des Teams innerhalb der Organisation	Führungsverhalten gegenüber Team und Mitarbeitern	Management des Teams	Förderung von Team und Mitarbeitern	Teamstruktur	Teamklima	Kooperationsqualität	Zielorientierung	Arbeitsmethoden	Individuelle Kompetenzen	Persönliches Engagement	Persönliche Weiterentwicklung
Teambrett zur Teamstruktur (vgl. IIIa.)		X	X		X	X	X	X		X	X	X	X
Gestaltung des Teamgeists zum Teamklima (vgl. IIIb.)	X				X	X	X	X		X	X	X	
Teamgeschichten zur Kooperationsqualität (vgl. IIIc.)	X				x	X	X	X	X	X	X	X	
Team-Timeline zur Zielorientierung (vgl. III d.)		X			X	X	X	X	X	X	X	X	X
Reflecting-Team (zu Arbeitsmethoden, vgl. IIIe.)				X			X	X	X	X	X	X	X

5. Darstellung ausgewählter Interventionsmethoden zur Teamebene

In diesem Kapitel werden einzelne der zuvor genannten Interventionsmethoden kurz vorgestellt. Aus Gründen der inhaltlichen Schwerpunktsetzung dieser Arbeit bleibt diese Auswahl auf die Interventionen beschränkt, die auf die Interaktion mit dem ganzen Team zielen, also auf die Teamebene (vgl. III).

a. Intervention zur Teamstruktur (IIIa.): Teambrett

Zielstellung & Anliegen

Das *Teambrett* leistet eine Abbildung der Teamstruktur und deren Beziehungskonstellation mit Figuren als Stellvertreter für Teammitglieder auf einem Brett. Mit ihr lässt sich die Kommunikation über die Struktur anregen und Veränderungsideen generieren.

Die grundsätzlichen Zielstellungen für die Intervention *Teambrett* zum Arbeitsthema *Teamstruktur* lauten nach der Auflistung der Teamfaktoren aus Kapitel 2:

- zeitlich relativ stabile Teamkonstellation
- aufgabenförderliche Struktur und Rollendifferenzierung und Heterogenität
- positive Beziehungen und verlässlicher Kontakt zwischen Teammitgliedern
- Team nicht größer als für Aufgabenerfüllung erforderlich

Die Größe und Stabilität des Teams hängt auch von „äußeren“ Faktoren ab (neben „inneren“ Faktoren wie Absenzen, Krankmeldungen, Kündigung). Für einen teambezogenen Einsatz werden daher vorrangig Struktur, Rollendifferenzierung und Beziehungsgestaltung betrachtet. Für den konkreten Einsatz dieser Methode ist es hilfreich, die Fragestellung zuvor genauer einzugrenzen und zu spezifizieren sowie Zielkriterien festzulegen, was mit ihrer Hilfe gemeinsam erreicht werden soll.

Quellen

eigene Ausarbeitung; orientiert an Neumann (2006, S. 75 ff.) und Schlippe & Schweitzer (2003, S. 168 f.)

Grundannahmen & Wirkungshypothesen

Mit dem *Teambrett* lassen sich individuelle Hypothesen über die Struktur der Beziehungen innerhalb einer Gruppe oder Familie räumlich abbilden. Die im Beziehungsgeflecht enthaltene hohe Komplexität wird in der räumlichen Anordnung kommunizierbar und verhandelbar, bietet damit den Rahmen für Hypothesen über gemeinsames Verhalten, Rollen und Konflikte. Das *Teambrett* bietet ebenso einen Rahmen zur Spekulation über Beziehungsveränderungen und deren Auswirkungen.

Wenn die Aufgabe, mit den Figuren das Beziehungssystem abzubilden, mehreren Personen, etwa dem ganzen Klientensystem gestellt wird, beinhaltet die Lösung bereits einen kommunikativen Prozess, in dem die individuellen Sichtweisen, die sich in der Regel deutlich unterscheiden, abgeglichen werden. Der ungewohnte methodische Zugang unterbricht eingefahrene Interaktionsmuster, sodass neue, nützlichere Betrachtungsweisen unterstützt werden.

Arbeitsmaterial & Medien

- » Teambrett = quadratisches Holzbrett, das bequem auf einen Tisch passt
- » diverse Holzklötzchen oder Figuren, die sich nur in grundlegenden Merkmalen wie Farbe, Größe, Grundform unterscheiden; mit den Figuren ergibt sich der Eindruck wie von einem Schachspiel
- » ggf. weitere Klötzchen oder Bindfäden (siehe Variationsmöglichkeiten)

Intervention & Ablauf

Das Teambrett ist vergleichbar mit einer Teamaufstellung — mit dem Unterschied, dass sich hier nicht die Teammitglieder selbst gemäß ihres Beziehungsgeflechts aufstellen, sondern durch Figuren auf einem Brett vertreten werden. Die Brettanten markieren die äußere Abgrenzung, das Brett also das *Innere* des Teams; Außenstehende werden sprichwörtlich daneben gestellt.

Der grundsätzliche Ablauf der Intervention kann wie folgt strukturiert sein:

1. Problemdefinition
2. Zielfindung
3. Aufstellungsarbeit
4. Prozessarbeit (Variation)
5. Lösungsbild
6. Überprüfung

Problemdefinition und *Zielstellung* erfordern die Festlegung der konkreten Fragestellung und der Kriterien, woran eine Lösung bzw. ein wünschenswerter Fortschritt erkennbar wäre.

In der *Aufstellungsarbeit* werden die Teammitglieder aufgefordert, sich jeweils eine Figur für sich zu suchen und gemeinsam eine Anordnung der Figuren zu finden, die der Teamstruktur entspricht: enge Beziehungen werden durch nahe stehende Figuren ausgedrückt, distanzierte Beziehungen durch entfernte; es lassen sich Untergruppen bilden; durch Blickrichtungen der Figuren lässt sich Zuwendung oder Abwendung symbolisieren. Der Berater verhilft dem Team zu einem vertieften Verständnis ihrer Teamstruktur durch zirkuläre und unterschiedsbildende Fragen (vgl. Kurzdarstellung im vierten Kapitel).

In der *Prozessarbeit* regt der Berater durch Nachfragen zu Spekulationen über alternative Positionen und Konstellationen an. Für jede genannte Variation wird verfolgt, welche Auswirkungen dies für das gesamte Team haben könnte. Diese Variationen werden jeweils auf dem Teambrett gestellt. Abschließend wird gemeinsam nach einem *Lösungsbild* gesucht, das eine erreichbare und wünschenswerte Positionierung aller Teammitglieder darstellt. Zur *Überprüfung* werden die erwarteten Auswirkungen dieser Positionierung gesammelt sowie die ersten konkreten Schritte zur Erreichung dieser Konstellation.

Beispielsituation

Innerhalb eines Teams wurde die Teamleitung weitergegeben. In der Folge kommt es vermehrt zu Konflikten, doppelter Aufgabenerledigung und Unklarheiten. Auf dem Teambrett positioniert sich der hauptsächliche Teil des Teams weiterhin um die alte Teamleitung, die neue Teamleitung steht isoliert da. Das Team sieht diese Symbolisierung des Beziehungsgefüges als Erklärung für die aktuellen Schwierigkeiten und beginnt einen Diskurs darüber, wie die neue Teamleitung und Team in Beziehung stehen sollten und welche Schritte dazu erforderlich wären.

Anwendungshinweise für Teamleitung & Teamberater

Für eine Teamleitung ist diese Intervention im Team nicht günstig einzusetzen, wenn die Teamleitung selbst Teil des symbolisierten Systems ist. Für einen Teamberater sollte das Hauptaugenmerk darauf liegen, die zirkulären Bezüge im Beziehungsgeflecht herzustellen bzw. zu hinterfragen, und die Auswirkungen der konstruierten Konstellationen (sowohl für Situationsbeschreibung als auch für Wunschkonstellation) zu erfragen.

Variationsmöglichkeiten & Zielgruppenspezifika

Das Teambrettmaterial kann um weitere Klötze erweitert werden, die besonders relevante Themen, Probleme oder Hindernisse repräsentieren können. Es können Bindfäden eingesetzt werden, um Grenzen innerhalb des Teams oder zwischen einzelnen Teammitgliedern zu markieren.

Statt der für das „Familienbrett“ üblichen Figuren kann man ebenso Lego-Figuren oder Playmobil-Figuren einsetzen; diese können durch ihre charakteristische Gestaltung (z.B. Indianer, Pirat, Geschäftsmann)

bestimmte Rollenauffassungen deutlicher ausdrücken. Es ist zu beobachten, dass bei Einsatz von Spiel-
waren die Klienten leichter zu einer spielerischen Haltung eingeladen werden.

b. Intervention zum Teamklima (IIIb.): Gestaltung des Teamgeists

Zielstellung & Anliegen

Die *Gestaltung des Teamgeists* soll hier mit selbst gemalten Bildern erfolgen, die sich zum *Gruppenbild* zusammenfügen, das sowohl Stärken und Struktur des Teams symbolisiert und dadurch verstärkt. Die ungewohnte Arbeit mit Formen und Farben macht neue Ressourcen und Eindrücke zugänglich, sie fördert zugleich das kreative Potenzial des Teams.

Die grundsätzlichen Zielstellungen für die Intervention Gestaltung des Teamgeists zum Arbeitsthema *Teamklima* lauten nach der Auflistung der Teamfaktoren aus Kapitel 2:

- verbindendes Teamverständnis nach innen und außen
- ausgeprägte Kooperationsbereitschaft
- hohe Lernbereitschaft und Innovationsbereitschaft
- wechselseitige Akzeptanz und Sympathie
- kognitive und emotionale Übereinstimmung

Mit dieser Methode lassen sich vor allem Beiträge zum Teamverständnis, zur Kooperationsbereitschaft und zur emotionalen Übereinstimmung erwarten. Für den konkreten Einsatz ist es hilfreich, die Fragestellung zuvor genauer einzugrenzen und zu spezifizieren sowie Zielkriterien festzulegen, was mit ihrer Hilfe gemeinsam erreicht werden soll.

Quellen

eigene Darstellung; Ablaufschema nach Antons (2002, S. 289 f.), vgl. auch Neumann (2006, S. 235 ff.)

Grundannahmen & Wirkungshypothesen

Das Malen bezweckt durch den meist ungewohnten Umgang mit Farbe und Formen eine Erfahrungserweiterung, die neue Ressourcen zugänglich macht und neue Sichtweisen fördert. Mit dem Malen drücken sich oft Aspekte aus, die durch einen allein sprachlichen Zugang nicht oder anders ausgedrückt worden wären, es bereichert den reflexiven Erkenntnisprozess.

Bilder erleichtern eine umdeutende Interpretation, fokussieren (lösungs- und ressourcenorientiert) auf das, was ist, und weniger auf das, was nicht ist (problem- oder defizitorientiert). Sie können ein leicht erinnerbares kognitives Schema bieten, das ein bestimmtes Verhalten oder Denken begünstigt. Ein gemeinsames, angenehm empfundenes Bild kann daher zum wirksamen Symbol der gewünschten Interaktion oder Zielorientierung werden.

Arbeitsmaterial & Medien

- » einige große Bögen Papier oder Pappe, ca. DIN A3
- » ausreichend Wachsmaler oder ähnlich bunte Stifte
- » große Rolle Kreppklebeband

Intervention & Ablauf

Die wesentliche Aufgabe an das Team besteht darin, einzelne Bildern schrittweise zu einem Gruppenbild zusammzusetzen, auszugestalten und abschließend auszuwerten. Der gesamte Prozess des Malens soll — einschließlich der Verständigung zur Bildung der Partnerschaften — wortlos geschehen. Das gemeinsame Gruppenbild wächst aus individuellen und gemeinsamen kreativen Gestaltungsleistungen. Der Vorteil dieser Strukturierung besteht vor allem darin, dass alle Teammitglieder gestaltend mitwirken.

Die Gestaltung des Teamgeistes verläuft nach Antons' (2002) Vorgehen zum Gruppenbild, variiert dies thematisch und ergänzt es um eine Auswertung:

1. Malen eines Einzelbildes:
Jedes Teammitglied malt mit Farben, Formen, Symbolen ein nicht-gegenständliches Bild zur persönlichen Situation und individuellen Wahrnehmung des Teams. Das Bild sollte eine individuelle Antwort geben auf die Frage: Wie erlebe ich das Miteinander unserer Gruppe?
2. Finden eines anderen Bildes und Malen eines Doppelbildes:
Alle gemalten Bilder werden ausgelegt. Die Teammitglieder suchen jeweils (nonverbal) einen Partner, dessen Bild zum eigenen Bild passend erscheint (bei ungerader Anzahl eine Dreiergruppe). Die Bilder werden mittels Klebeband zum Doppelbild ergänzt und anschließend von den Partnern zu einem gemeinsamen neuen Bild weitergestaltet.
3. Finden eines anderen Doppelbildes und Malen eines Viererbildes:
Jedes Paar findet anderes Doppelbild, Gestaltung analog zum Zusammenfügen zum Viererbild.
4. Zusammenfügen zum Achterbild:
— nur bei größeren Gruppen erforderlich — analog zum Zusammenfügen zum Viererbild
5. Zusammenfügen und Malen eines Gruppenbildes:
abschließendes Zusammenfügen und Weitermalen aller Teilbilder zum Gesamtbild
6. Betrachten — Eindrücke & Assoziationen

Zur Auswertung soll das Bild zunächst mit etwas Abstand ausgiebig im Detail und im Ganzen betrachtet werden. Es sollen erste Eindrücke und Assoziationen geäußert werden. Die weitere Reflexion kann mit Hilfe der folgenden Fragen fokussiert werden:

7. Fragen zur entstandenen Gestalt:
 - Welche Struktur, Muster, Formen sind im Ganzen sichtbar und evtl. auffällig?
 - Welche Gestaltungselemente erscheinen vordergründig, welche auf den zweiten Blick?
 - Welchen Eindruck erhält ein künstlerisch interessierter Betrachter?
8. Fragen zur Bedeutung für das Team:
 - Welche Struktur unseres Teams wird hier abgebildet?
 - Welche besonderen Fähigkeiten unseres Teams werden sichtbar?
 - Welche Konflikte und Veränderungsideen sind abgebildet?
9. Fragen zur Bedeutung für den Teamgeist:
 - Was erzählt die entstandene Gestalt über das Wesen unseres Team?
Wenn dies Ausdruck unseres Teamgeists ist...
 - Wodurch lässt er sich stärken, was könnte ihn schwächen?
 - Wodurch ließe er sich anlocken oder vertreiben?
 - Welche Dinge des täglichen Lebens braucht er?
 - Was wäre sein größter Wunsch?

Abschluss der Sitzung mit der Entscheidung, wo das gemeinsame Bild einen Platz bekommen soll (es ist wegen Eindruck, Diskretion seiner Größe nicht leicht als Wandschmuck aufzuhängen, kann dennoch aber einen „würdigen“ Ort erhalten).

Beispielsituation

Zwei Teilteams aus jeweils etwa acht Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollen zu einem Großteam zusammengeführt werden, da eine organisationale Umgestaltung zwei Abteilungen zusammenlegt. Die neue Struktur (team-intern und organisational) verunsichert die Mitarbeiter, sie orientieren sich an den vertrauten Ursprungsteams. Die Kooperation über diese nunmehr unsichtbaren Grenzen hinweg wird selten genutzt. Nach einem symbolischen Abschied von den Einzelteamsituationen wird mit Bildern und Geschichten am gemeinsamen neuen „doppelten“ Teamgeist gearbeitet, der die beiden alten Teamgeister zusammenfügt. Dieser Prozess erhöht die Bedeutung und die Wahrnehmung der Kooperationsmöglichkeiten im Großteam. Es entsteht auch auf dieser Ebene ein Wir-Gefühl, das die Zufriedenheit mit der

neuen Situation deutlich erhöht. Der Blick bleibt nicht mehr auf die zurückliegende Zeit verhaftet, sondern wird frei für gemeinsame, neue Vorhaben.

Anwendungshinweise für Teamleitung & Teamberater

Antons (2002) empfiehlt, den Ablauf der Intervention sehr gründlich vorher zu besprechen, da Instruktionen während der Intervention leicht missverstanden werden. Beim Anschauen und Auswerten übernimmt der Berater oder Teamleiter die Rolle, durch Fragen auf Gestalt und Ressourcen zu fokussieren — die Fragen sollten sehr allgemein und keineswegs interpretierend gestellt werden.

Variationsmöglichkeiten & Zielgruppenspezifika

Fokussierender spielerischer Einstieg: z.B. Gespenst auf Flipchart malen oder ggf. Getränke und Kekse hinstellen — für den unsichtbaren Geist, der an dieser Runde immer teilnimmt.

Alternative Auswertefragen (9.) mit Bezug zur individuellen Positionierung:

- Was bewirkt es, sein eigenes Bild zur Verfügung zu stellen, umgestalten zu lassen?
- Wie gelang die Wahl der Partner? Wer hat wen gewählt, ließ sich wählen?
- Wie geht das eigene ursprüngliche Bild im Gesamtbild auf? Wo finde ich mich wieder?

c. Intervention zur Kooperationsqualität (IIIc.): Teamgeschichten

Zielstellung & Anliegen

Die Arbeit mit *Teamgeschichten* dient der übertragenen Darstellung der Qualitäten der Teaminteraktion und persönlichen Ressourcen. Damit können hilfreiche Umdeutungen und Veränderungsideen kreativ konstruiert werden. Hierfür sind bekannte Erzählungen nutzbar — hier soll die Arbeit mit passend erfundenen Teamgeschichten beschrieben werden.

Die grundsätzlichen Zielstellungen für die Intervention Teamgeschichten zum Arbeitsthema *Kooperationsqualität* lauten nach der Auflistung der Teamfaktoren aus Kapitel 2:

- gemeinsame Normen und Regeln für die Zusammenarbeit
- effektiver Informationsaustausch und Verhaltensabgleich
- geteilter Erfahrungsschatz und Wissenszuwachs
- Integration unterschiedlicher individueller Erfahrungen, Werdegänge und Perspektiven
- intensive, kritische, freundliche und förderliche Diskussionskultur
- Konfliktlösekompetenzen und Konfliktbereitschaft

Mit den Teamgeschichten sind vor allem die Normen und Regeln, das Kooperationsverhalten und die Integration unterschiedlicher Sichtweisen erreichbar; mittelbar kann dies die Diskussionskultur und Konfliktbereitschaft bereichern. Für den konkreten Einsatz ist es hilfreich, die Fragestellung zuvor genauer einzugrenzen und zu spezifizieren sowie Zielkriterien festzulegen, was mit ihrer Hilfe gemeinsam erreicht werden soll.

Quellen

eigene Ausarbeitung; orientiert an Neumann (2006, S. 129 ff.)

Grundannahmen & Wirkungshypothesen

Narrative Therapieansätze betrachten Narrationen als individuelle und selbst gewählte innere Erzählungen über erlebtes Geschehen. Sie ordnen dabei die Situationen, Ereignisse und Rollen der Beteiligten in einer individuell nachvollziehbaren, plausiblen Weise — diese Bedeutungsgebung ist selbst konstruiert (wenn auch oft unreflektiert) und disponiert für ein bestimmte Verhaltens- und Erlebensweisen in vergleichbaren Kontexten, Situationen und Kontakt mit den Personen. Sie können problembehaftetes Verhalten stützen — oder durch entsprechende Reflexion und hilfreiche und selbstbestimmte Neu-Erzählung ein lösungsorientiertes Verhalten rahmen (zur Nutzung in der Systemischen Familientherapie vgl. White & Epston 1999).

Gemeinsam erzählte Geschichten erlauben die gemeinsame Konstruktion der Bedeutungsgebung für Situationen, Ereignisse und Rollen. Mit ihren metaphorischen Eigenschaften erlauben Geschichten komplexe weiterführende Interpretationen.

Geschichten sind allen Menschen als bedeutungsvoll zugänglich, und haben einen hohen Identifikationswert. Sie können Denkgewohnheiten und Logik widersprechen, sie können daher in besonderem Maße hilfreiche Umdeutungen und kreative Lösungsideen finden helfen.

Arbeitsmaterial & Medien

- » Papier und Stifte für individuelle Notizen zu den Geschichten
- » ggf. Malmaterial oder Requisiten zur Illustration der Geschichten
- » Flipchart oder Moderationskarten zur Auswertung

Intervention & Ablauf

Das Team bekommt die Aufgabe, exemplarische Geschichten über ihr Team zu erzählen und zu gestalten, ausgehend von realen Eindrücken, Ereignissen oder Konflikten. Damit sowohl alle Teammitglieder

beteiligt sind als auch mehrere unterschiedliche Geschichten und Sichtweisen vorkommen, wird das Team zur Konstruktion der Geschichten in Kleingruppen von drei, höchstens vier Personen unterteilt.

1. *Anknüpfen an Geschehnisse:*

Die Kleingruppen sollen Situationen, Geschehnisse oder Konflikte des Teams sammeln (aktuell oder zurückliegend, aber noch relevant), sich gegenseitig vorstellen und daraus die für das Team momentan bedeutungsvollste und erzählenswerteste auswählen.

2. *Entwurf der Geschichte:*

Die Kleingruppen sollen die betreffende Situation, Geschehnisse, Konflikte in eine Geschichte übersetzen, die metaphorisch dasselbe erzählt, aber in einem anderen Kontext oder Genre. Zunächst ist zu klären: Welches Genre ist für die Geschichte passend? (z.B. Märchen, Komödie, Western, Krimi, ...)

Als einfache Struktur zum Aufbau von Geschichten beschreiben Mills & Crowley (1996, zitiert in Neumann 2006):

- i. Darstellung eines metaphorischen Konflikts, der dem zu bearbeitenden Problem gleicht
- ii. Personifizierung der Helfer, Feinde, Hindernisse, Bösewichte etc.
durch entsprechende erzählerische Ausgestaltung und Ereignisse
- iii. Darstellung paralleler Lernsituationen als Resultat von Konflikt und Handlungszusammenhang, die erfolgreiche Aktivitäten zur Lösung des Problems beinhalten
- iv. Darstellung einer metaphorischen Krise als bedrohliche Verschärfung der Herausforderung
- v. Bewältigung der Krise durch Erkennen der und Identifikation mit den gewonnenen und erarbeiteten Stärken und Lösungsbeiträgen (vgl. 4.)
- vi. Abschluss durch Feier oder symbolisierte Stärke, die neuen Wert der Protagonisten verdeutlicht

3. *Ausgestaltung der Geschichten:*

Die so entworfenen Geschichten sollen in den Kleingruppen weiter erzählerisch ausgestaltet werden.

Dafür hilfreiche Ansätze: Welche Eindrücke bestimmen die Geschichte (hören, sehen, fühlen, riechen, schmecken, tasten)? Welche Lehre oder Moral wird hier deutlich?

3. *Erzählen der Geschichten:*

Die Kleingruppen erzählen sich im Team ihre Geschichten, ggf. mit kreativen Mitteln (z.B. verteilte Rollen oder Requisiten).

Das Plenum applaudiert und gibt kurze Rückmeldungen zur Geschichte.

Gemeinsam wird ein Titel für diese Geschichte gefunden.

4. *Interpretation und Auswertung:*

Vergleich der Geschichten: Welches Teammerkmal wird in welcher Geschichte wie erzählt?

Was würde es bedeuten, wenn die erfundenen Geschichtenenden verwirklicht werden könnten?

Was müsste man dafür tun? Was würde daraus folgen?

Beispielsituation

Ein Team von pädagogisch-erzieherischen Mitarbeiterinnen in der Kindertagesbetreuung sieht sich unter der Bedingung der Personalressourcenknappheit dauerhaft überfordert, das Alltagsgeschehen und alle Projektvorhaben qualitativ hochwertig zu realisieren. Darüber gibt es in Teamsitzungen mitunter heftige Auseinandersetzungen, zum Teil auch mit den Eltern der zu betreuenden Kinder. Mithilfe von Geschichten über positive, gelungene Zusammenarbeit im Team gelingt ein Übergang zu einem kooperativen Teamklima. Auf dieser Grundlage gelingt ein produktiverer Diskurs über den effizienteren Einsatz der knappen Personalressourcen und derer entlastender Wirkung.

Anwendungshinweise für Teamleitung & Teamberater

Die Teamleitung oder Teamberatung sollte die Narrationen „flüssig“ halten, d.h. den Charakter des gemeinsam Gestaltbaren und Konstruierbaren betonen. Dies kann durch eine spielerische Heranführung an das Geschichten-Erzählen gelingen oder durch die Erlaubnis, die Geschichten erzählerisch zu verfremden.

Variationsmöglichkeiten & Zielgruppenspezifika

Wenn zuvor mit Bildern zum Gruppenklima oder Teamgeist gearbeitet worden ist, können diese Bilder einen Anknüpfungspunkt für die Geschichten bieten.

Bei aktuellem konkreten problembezogenen Anliegen oder Konflikt sollten die Kleingruppen parallel am selben Thema arbeiten. Dazu sollte vorher eine Titel oder die Fragestellung zu den Geschichten vereinbart werden. Um die Nutzung unerwarteter Wendungen zu erhöhen, können die Kleingruppen die Erzählung ihrer Geschichten mit der Zuspitzung (5.) abbrechen — und einer anderen Kleingruppe zur Fortführung überlassen.

Je nach kreativer Kultur des Teams können spielerische Übungen zum Erzählen von Geschichten den Einstieg erleichtern. Mit darstellerisch mutigen Teams können die Geschichten jeweils in Rollen erzählt werden, ggf. sogar mit Requisiten und Kostümteilen gespielt.

d. Intervention zur Zielorientierung (IId.): Team-Timeline

Zielstellung & Anliegen

Die *Team-Timeline* bedeutet die gemeinsame Beschreibung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft des Teams entlang einer abzuschreitenden, symbolischen Zeitlinie im Raum. Dabei werden wichtige Ereignisse und Veränderungen zusammen mit den individuellen und gemeinsamen Ressourcen thematisiert. Die grundsätzliche Orientierung von der Vergangenheit zur Zukunft beinhaltet die Konstruktion von Zielen mit Bezug zu Ressourcen und Teamstruktur sowie wertschätzendem Blick auf zurückliegende Entwicklungen.

Die grundsätzlichen Zielstellungen für die Intervention Team-Timeline zum Arbeitsthema *Zielorientierung* lauten nach der Auflistung der Teamfaktoren aus Kapitel 2:

- gemeinsame klare, positive, herausfordernde Zielvorstellungen
- erreichbare und zur gesamten Teamfunktion passende Zielvorstellungen
- geteilte Erwartung an gemeinsames Leistungsniveau

Alle diese Merkmale der gemeinsamen Zielvorstellungen können mit dieser Methode thematisiert werden. Für den konkreten Einsatz ist es hilfreich, die Fragestellung zuvor genauer einzugrenzen und zu spezifizieren sowie Zielkriterien festzulegen, was mit ihrer Hilfe gemeinsam erreicht werden soll.

Quellen

eigene Ausarbeitung; orientiert an Neumann (2006, S. 297 ff.)

Grundannahmen & Wirkungshypothesen

Die Time-Line nutzt die zeitliche Kodierung zur Anordnung von Ereignissen und Erlebnissen, gibt ihnen damit einen konstruierten Zusammenhang. Ähnlich wie in der Narration (vgl. Teamgeschichten als Intervention zur Kooperationsqualität) werden damit die Rollen der Beteiligten und der Kontext der Geschehnisse plausibel gemacht. Sie macht Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft symbolisch und in Einzelbildern fokussierbar. Die Visualisierung der Zeitvorstellung mit einer Linie erlaubt eine differenzierte Betrachtung von vorher — nachher — gleichzeitig.

Die Bewegung und Darstellung entlang der Timeline verankert die Perspektive mit mehreren Repräsentationssystemen. Da für die gemeinsame Darstellung unterschiedliche Sichtweisen im Team abgeglichen werden müssen, schafft dies auch eine gemeinsame Basis zur Ausrichtung auf zukünftige Ziele.

Mit sprachlicher und emotionaler Begleitung und Verstärkung wird diese Perspektive wirksam verankert. Nach hypnosystemischen Ansätzen (vgl. Schmidt 2005) wird das Erreichen dieser Ziele umso wahrscheinlicher, je intensiver die Klienten das Zielbild als angenehm und mit mehreren Sinneseindrücken imaginieren — und dadurch unbewusste psychische Prozesse zum Zwecke der Zielerreichung aktivieren.

Arbeitsmaterial & Medien

- » langes Seil für die Zeitachse, ggf. weitere für Wegabzweigungen
- » hinreichend großer, vor allem länglicher Raum
- » Moderationskarten zur Markierung von Zeitpunkten, Ereignissen, Ressourcen
- » ggf. Requisiten für markante Situationen, Erfolge, Erlebnisse

Intervention & Ablauf

Im Raum wird eine Zeitachse und ihre Richtung (Vergangenheit und Zukunft) mit einem langen Seil auf dem Boden definiert. Mit den Teammitgliedern werden Anfangszeitpunkt, Endpunkt und Gegenwart festgelegt und markiert. Mit dem Team wird diese Linie als „Zeitreise“ abgeschritten.

Diese Reise beginnt zum konstituierendem Zeitpunkt für die anwesenden Teammitglieder, die damals schon dabei waren. Beim Fortschreiten werden die Besonderheiten, Vorkommnisse, Erfolge, Ressourcen erzählt. Die anwesenden, später hinzu gestoßenen Teammitglieder werden zum jeweiligen Zeitpunkt hinzugenommen (sind vorher Beobachter). Die Teammitglieder werden zu jeder „Station“ gebeten, sich wie für ein damaliges, ausdrucksfähiges Porträtfoto zu positionieren und ihre individuellen Eindrücke zu schildern.

Dabei wird insbesondere beachtet und entlang der symbolischen Linie gesammelt:

- wichtige Zeitpunkte, Ereignisse, Veränderungen mit Moderationskarten datieren (Jahreszahlen)
- wichtige Ressourcen wie Erfahrungen, Erfolge, Anekdotisches mit Karten festhalten
- Veränderungen oder Konstanz in Interaktionen, Bedeutungen, Ritualen verdeutlichen

Die Timeline wird etappenweise bis zur Gegenwart abgeschrieben — und mit einem Sprung in die Zukunft fortgesetzt. Dazu ist ein Zielzeitpunkt festzulegen (z.B. ein bis zwei Jahre später) und die entsprechende zukünftige und gewünschte Teamsituation (am Seilendpunkt) konstruiert: Wie wird es sein? Was wird anders sein als zum heutigen Termin? Von dort wird eine „Rückschau“ auf gemeinsamen Weg von der heutigen Gegenwart bis Zielzeitpunkt: „Wie haben wir das geschafft?“ Nach dieser Zielkonstruktion sammeln die Teammitglieder aus der Gegenwartsposition, was die ersten Schritte zur Erreichung dieser Zielposition sein müssten und mit welchen Ressourcen dies leistbar wäre.

Beispielsituation

Ein vierköpfiges Team in der Startup-Phase zu einem kleinen Dienstleistungsunternehmen versucht, sich fachlich zu positionieren. Mit der Team-Timeline werden die unterschiedlichen professionellen Erfahrungen dargestellt und zusammengeführt. Der gestaltende Blick in die Zukunft knüpft an die gemeinsamen und als prinzipiell gleichwertig gesehene Ressourcen an.

Anwendungshinweise für Teamleitung & Teamberater

Diese Intervention lässt sich wirksamer von einem externen Teamberater durchführen. Seine Aufgabe besteht vor allem darin, dem Team zur Anordnung der relevanten „Stationen“ zu verhelfen (dabei Balance finden zwischen Einzelheiten und Gesamtschau), die Ressourcen zu betonen und zu einem gemeinsamen Blick auf die Zukunft attraktiv zu gestalten und zu imaginieren.

Je nach Teamstruktur, Teamdynamik, Arbeitskontext oder Konflikten wird die Zielvision nicht eindeutig formuliert. In diesem Fall können mit weiteren Seilen mehrere parallele Wege durchgespielt werden, mit besonderem Fokus auf die „Weichenstellung“ und die spätere Interaktion zwischen den Sub-Teams. Bei Uneindeutigkeit bzw. Unentschiedenheit können mehrere alternative Zielvisionen betrachtet und in der Auswertung verglichen werden. In der Auswertung wird versucht, eine Entscheidung über den bevorzugten Weg herbeizuführen.

Variationsmöglichkeiten & Zielgruppenspezifika

Alternativ zu den Teammitgliedern selbst können entlang der Timeline auch Stellvertreter die Positionen der Teammitglieder einnehmen (ggf. auch Figuren), dies unterstützt eine distanziert-reflektierende Perspektive „von außen“.

Als zusätzliche Auswertung können weitere Reflexionsfragen gestellt werden:

- Wie und wodurch gelingt uns die Einigung auf einen gemeinsamen Weg?
- Welche Rolle spielen Gemeinsamkeit und Unterschiedlichkeit im Team?

e. Intervention zu Arbeitsmethoden (IIIe.): Intervision mit Reflecting-Team

Zielstellung & Anliegen

Die *Intervision* umschreibt eine kollegiale Beratung bezogen auf Situationen, Problemstellungen und Fälle der aktuellen Arbeit, die keine unabhängige Unterstützung, z.B. durch einen Supervisor erfordert. Das Format *Reflecting-Team* entspricht einer Diskursform, die unterschiedliche Perspektiven nutzt, um Probleme zu lösen. Sie dient darüber hinaus dazu, das gemeinsame Potenzial an Wissen und Erfahrung auszubauen, die Expertise des Teams gemeinsam besser zu nutzen, einen partnerschaftlichen, aktiv toleranten und hierarchiefreien Diskurs sowie Metakommunikation zu üben.

Die grundsätzlichen Zielstellungen für die Arbeitsform der Intervision im Reflecting-Team zum Arbeitsthema *Arbeitsmethoden* lauten nach der Auflistung der Teamfaktoren aus Kapitel 2:

- angemessene fachliche Kompetenzen und nützliche Erfahrungen
- Problemlösekompetenzen und gemeinsames Erleben von Lösungen bzw. Erfolgen
- vorhandene und genutzte Kreativität für neue oder ungewöhnliche Ideen
- Förderung und Nutzung der teameigenen Heterogenität und Perspektivenvielfalt

Die Intervision begünstigt vor allem die Problemlösekompetenzen und den kollegialen Austausch von Erfahrungen und Kompetenzen; hierzu wird explizit die Perspektivenvielfalt genutzt und gefördert. Für jede Sitzung muss die relevante Fragestellung eines einzelnen Teammitglieds geklärt werden. In anderen Intervisionssitzungen können andere Teammitglieder ihre Anliegen bearbeiten.

Quellen

eigene Darstellung, folgend dem Heilsbronner Modell (vgl. Spangler 2005), vgl. außerdem Schlippe & Schweitzer (2003, S. 199 ff.) und Natho (2004, S. 166 ff.)

Grundannahmen & Wirkungshypothesen

Arbeitsmaterial & Medien

- » Leitfadenblatt zum Vorgehen im Reflecting-Team für jedes Teammitglied

Intervention & Ablauf

Nachfolgend ist das Vorgehen für die Beratungsgruppe ohne externen Moderator nach dem „Heilsbronner Modell“ dargestellt. Die gesamte Fallbesprechung soll nicht länger als 90 Minuten dauern.

- A. Fall und Beratungsrollen auswählen (5–10 Minuten)
 1. Entscheidung darüber, wessen Fall jetzt bearbeitet wird → *Problemsteller/in*
 2. *Problemsteller/in* sucht *Gesprächsleitung*, die umgehend Gesprächsleitfaden, Moderation und Zeitwache übernimmt.
 3. bei Gruppen ab ca. 8 Personen:
 - *Prozessbeobachter* bestimmen
 - bei Bedarf *Protokollanten* bestimmen
- B. Problemsituation darstellen und Ziel formulieren (10 Minuten)
 - » *Problemsteller/in* stellt zusammenfassend & möglichst konkret dar:
 - Problemsituation und aktueller Anlass für jetzige Fallbesprechung
 - Ziel bzw. Wunsch für jetzige Fallberatung, ggf. konkrete Frage formulieren!
 - » *Gesprächsleitung* achtet insbesondere auf:
 - zusammenfassende und doch konkrete Falldarstellung
 - möglichst konkrete und machbare Zielbeschreibung oder Fragestellung

- » *Beratungsgruppe* hört still zu,
 - achtet dabei auf eigene Eindrücke und Empfindungen, spontane Ideen
 - notiert sich ggf. wichtige Stichpunkte und eigene Fragen
- C. Problemsituation verstehen (5 Minuten)
 - » *Beratungsgruppe* stellt Verständnisfragen zur Situation und Zielformulierung.
 - » *Gesprächsleitung* lässt keine Diskussion und keine direkten Ratschläge zu!
- D. Hypothesen und Eindrücke sammeln (5 Minuten)
 - » *Beratungsgruppe* sammelt assoziativ erste Reaktionen:
 - Assoziationen, Gedanken, Empfindungen
 - Hypothesen, Vermutungen, Fantasien, spontane Ideen
 - Wichtig: spekulierender, laut denkender Tonfall, ohne Überzeugungsabsicht!
Noch keine Lösungsvorschläge (bitte zurückhalten & merken)!
 - » *Gesprächsleitung* achtet auf:
 - Äußerungen nebeneinander stehen lassen!
 - Keine Diskussion zulassen!
 - » *Problemsteller* hört nur zu,
 - achtet dabei auf eigene Eindrücke und Empfindungen, spontane Ideen
 - notiert sich ggf. wichtige Stichpunkte und eigene Fragen
- E. Rückmeldung und Neuausrichtung (5 Minuten)
 - » *Problemsteller* gibt kurze Rückmeldung:
 - Benennung der besonders passenden Gedanken und Ideen
 - ggf. Neuformulierung des Beratungszieles oder der Fragestellung
 - » *Beratungsgruppe* hört still zu.
 - » *Gesprächsleitung* lässt keine Diskussion und keine direkten Ratschläge zu!
- F. Lösungsideen sammeln (10 Minuten)
 - » *Beratungsgruppe* nennt Lösungsideen:
 - Handlungsoptionen aus eigener Erfahrung
 - kreative Ideen und Lösungsvorschläge
 - » *Gesprächsleitung* achtet darauf,
dass Äußerungen ohne Diskussion nebeneinander stehen bleiben!
 - » *Problemsteller* hört still zu, notiert sich wichtige Ansätze, eigene Fragen, eigene Ideen.
- G. Handlungsoption entwerfen (5 Minuten)
 - » *Problemsteller* resümiert gehörte Ansätze:
 - ordnet und bewertet die gehörten Lösungsideen
 - wählt einen Lösungsansatz aus oder konstruiert einen eigenen Lösungsansatz
 - » *Beratungsgruppe* hört still zu.
 - » *Gesprächsleitung* achtet auf eine ausreichende Konkretisierung der Lösungsideen.
- H. Prozessauswertung (10 Minuten)
 - » *Gesprächsleitung* erörtert mit Problemsteller/in und Beratungsgruppe
(ggf. die Prozessbeobachter einbinden):
 - Welche dringenden Fragen sind noch offen geblieben?

- Wie weit ist das Beratungsziel erreicht?
- Wie verlief der Weg zur Lösungsidee, inwiefern ist er typisch für das Problem?

I. Sharing (5-10 Minuten)

- » *Beratungsgruppe* äußert reihum:
 - eigene Beziehung zu dieser oder ähnlicher Problemsituation
 - persönliche vergleichbare Erfahrungen oder eigenes Resümee

J. Abschluss (5 Minuten)

- » *Beratungsgruppe* und *Problemsteller/in* geben Gesprächsleitung Rückmeldung:
 - Wodurch hat er sie zum Beratungsprozess beigetragen?
- » *Problemsteller/in* gibt Rückmeldung an Gesamtgruppe und schließt den Beratungsprozess.

Beispielsituation

In einer regelmäßigen kollegialen Fallbesprechung eines multiprofessionellen Teams im Kontext der öffentlichen Jugendhilfe stellt ein Mitarbeiter einen eigenen Fall vor. Er arbeitet schon länger mit den Klienten, die Arbeit ist fortgeschritten, stagniert aber nun. Die Intervision hilft, einen Abgleich zwischen den Vereinbarungen der Auftragsklärung und den aktuell verfolgten Zielen herzustellen. Mit dem erneuten Blick auf den grundlegenden Auftrag ist die Rolle des Helfers geklärt, neue Ideen für konkrete Maßnahmen werden gesammelt.

Anwendungshinweise für Teamleitung & Teamberater

Wichtig für die Gesprächsleitung ist es, vor allem den Prozess des Reflecting-Teams zu beobachten und zu steuern. Sie sollte möglichst keine inhaltlichen Beiträge liefern.

Variationsmöglichkeiten & Zielgruppenspezifika

Kürzungsmöglichkeiten bei Zeitknappheit: Prozessauswertung (H.) und Reflexion der Beobachter kürzen; auf Sharing (I.) verzichten.

6. Zusammenfassung & Ausblick

Unter dem Titel „Bedingungen für effektive Teamarbeit und Interventionen der systemischen Teamentwicklung“ wurden die Bedingungen gelingender Teamarbeit zusammengestellt und spezifischen systemischen Interventionen der Teamberatung oder Teamentwicklung zugeordnet.

Zunächst wurden dazu unterschiedliche Quellen sowohl auf empirischer als auch pragmatischer Basis exemplarisch vorgestellt und daraufhin ausgewertet, welche Bedingungen und Kompetenzen für eine gelingende, effektive Teamarbeit relevant sind. Hierbei waren verschiedene Begrifflichkeiten zu finden, die prinzipiell dieselben Sachverhalte betrachten. Für eine „Übersetzung“ in Arbeitsthemen für eine systemische Teamberatung oder Teamentwicklung und entsprechende beispielhafte Interventionen wurde ein eigenes zusammenfassendes Ordnungsschema entworfen — dieses beinhaltet gleichermaßen die gefundenen Faktoren gelingender Teamarbeit und eine systemische Perspektive. Sie gliedert diese grob in Organisationsebene (I), Teamleitungsebene (II), Teamebene (III) und Individualebene (IV).

Nach einer Einführung in systemtheoretische Grundannahmen und systemische Praxis wurden die „Teamfaktoren“ als potenzielle Anliegen für eine systemische Teamentwicklung aufgefasst. Eine Reihe von Interventionsformen wurde genannt, diese wurden nach einem eigenen Schema in strukturbezogene Interventionen (A), interaktionsbezogene Interventionen (B), entwicklungsbezogene Interventionen (C), anlassbezogene Interventionen (D) gegliedert. Für die Teamebene wurden jeweils einzelne systemische Interventionen vorgeschlagen und beschrieben. Mit ihnen können Entwicklungsprozesse angestoßen werden, die eine Verbesserung der Gelingensbedingungen effektiver Teamarbeit beinhalten.

Der praktische Nutzen dieser Arbeit kann darin bestehen, sich mit den vorgestellten Ordnungsschemata zu den „Teamfaktoren“ und Interventionsformen frühzeitig einen Beratungsprozess anliegensgerecht und zielorientiert zu verhandeln und zu planen. Für diese Anwendung könnte es hilfreich sein, in einer weiteren Arbeit die Liste von Bedingungen und Kompetenzen zur effektiven Teamarbeit in einem diagnostisch einsetzbaren Fragebogen zu operationalisieren. Dessen praktischer Vorteil wäre der enge Bezug zu den beschriebenen systemischen Interventionen zur Teamentwicklung.

7. Quellen

- Alf-Jähni, R.; Hanke, Th. & Preuß-Scheuerle, B. (2008).
Teamcoaching. Konzeption, Methoden und Praxisbeispiele für den Teamcoach.
Bonn: managerSeminare.
- Antons, K. (2000). *Praxis der Gruppendynamik.* Göttingen: Hogrefe.
- Bateson, G. (1985). *Ökologie des Geistes — anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Belbin, R.M. (1981). *Management Teams: Why they succeed or fail.* Oxford: Butterworth Heinemann.
- Berg, Th. (2010). *Bedingungen der Effektivität von Gruppenarbeit.*
Untersuchungen zur Güte eines Fragebogens. Aachen: Shaker.
- Berg, M.; Ritscher, J. & Orthey, F.M. (2002). *Unternehmenstheater interaktiv — Themenorientierte Improvisation (TOI) in der Personal- und Organisationsentwicklung.* Weinheim: Beltz.
- Barthemess, M. (2001). *Systemische Beratung. Eine Einführung für psychosoziale Berufe.*
Weinheim: Beltz.
- Bleckwedel, J. (2008). *Systemische Therapie in Aktion:*
Kreative Methoden in der Arbeit mit Familien und Paaren. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Brodbeck F.C.; Anderson, M.A. & West, M. (2000).
Das Teamklima-Inventar (TKI) für Innovation in Gruppen. Göttingen: Hogrefe.
- Dick, R. von & West, M.A. (2005). *Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung.*
Göttingen: Hogrefe.
- Dießner, H. (1997). *Gruppendynamische Übungen und Spiele: ein Praxishandbuch für Aus- und Weiterbildung sowie Supervision.* Paderborn: Junfermann.
- Fischer, L. & Wiswede, G. (1997). *Grundlagen der Sozialpsychologie.* München: Oldenbourg.
- Foerster, H. von & Glasersfeld, E. von (1999). *Wie wir uns erfinden — Eine Autobiographie des radikalen Konstruktivismus.* Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Furman, B. & Ahola, T. (2004). *Twin star — Lösungen vom anderen Stern.*
Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Francis, D. & Young, D. (1998). *Mehr Erfolg im Team.* Hamburg: Windmühle.
- Kriz, W. & Nöbauer, B. (1996). *Teamkompetenz — Konzepte, Trainingsmethoden, Praxis.*
Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie.*
Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Maaß, E. & Ritschl, K. (2008). *Teamgeist: Spiele und Übungen für die Teamentwicklung.*
Paderborn: Junfermann.
- Macy, B.A. & Izumi, H. (1993). Organizational change, design, and work innovation:
A meta-analysis of 131 American field studies — 1961-1991.
Research in Organizational Change and Development, 7, 235-313.
- Maturana, H.R. & Varela, F.J. (1987). *Der Baum der Erkenntnis*
— die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. Bern: Scherz.
- Mentzel, W. (2001). *Personalentwicklung: Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden.*
München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

- Mills, J.C. & Crowley, R.J. (1996). *Therapeutische Metaphern für Kinder und das Kind in uns*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Natho, F. (2004). *Selbstlernende Teams — Konzepte und Methoden: Systemische Team- und Gruppenleitung*. Dessau-Roßlau: Edition Gamus.
- Neumann, K. (2006). *Lexikon systemischer Interventionen: Psychotherapeutische Techniken in Theorie und Praxis*. Wien: Krammer.
- Poggendorf, A. & Spieler, H. (2003). *Teamdynamik: Ein Team trainieren, moderieren und systemisch aufstellen*. Paderborn: Junfermann.
- Rosenstiel, L. von; Molt, W. & Rüttinger, B. (1995). *Organisationspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Rush, H.M.F. (1973). *Organization development: a reconnaissance*. New York: The Conference Board.
- Scholl, W. (2005). Grundprobleme der Teamarbeit und ihre Bewältigung — Ein Kausalmodell.
In: M. Högl & H. G. Gemünden (Hrsg.), *Management von Teams. Theoretische Konzepte und empirische Befunde, 3. Aufl.*, 33-66. Wiesbaden: Gabler.
- Satir, V. (1964). *Conjoint family therapy: A guide to theory and technique*. Palo Alto: Science and Behavior Books.
- Scharmann, Th. (1972). Leistungsorientierte Gruppen.
In: Graumann, C.F. (Hrsg.): *Handbuch der Psychologie, Bd. VII, Sozialpsychologie, 2. Halbband*. Göttingen: Hogrefe.
- Schlippe, A. von & Schweitzer, J. (2003). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schmid, B. (2004). *Systemisches Teamcoaching in der Praxis* [Vortrag].
Wien: Praxiskongress für Systemisches Coaching. 18.–20. Oktober 2004 in Wien.
Audio-CD bei Müllheim-Baden: Auditorium-Netzwerk.
- Schmidt, G. (2005). *Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Spangler, G. (2005). *Kollegiale Beratung/ Heilsbronner Modell zur kollegialen Beratung*. Nürnberg: mabase.
- Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander reden. 1. Störungen und Klärungen: allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt.
- Schulz von Thun, F. (1998). *Miteinander reden. 3. Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt.
- Shazer, S. de (1989). *Der Dreh*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Sydow, K. von; Beher, R.; Retzlaff R. & Schweitzer, J. (2007). *Die Wirksamkeit der Systemischen Therapie/ Familientherapie*. Göttingen: Hogrefe.
- Stahl, E. (2002). *Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung*. Weinheim: Beltz.
- Thompson, L.L. (2004). *Making the team. A guide for managers*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Varney, G.H. (1977). *Organization development for managers*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley.
- Wageman, R., Hackman, J. R., & Lehman, E.V. (2005).
The Team Diagnostic Survey: Development of an instrument.
Journal of Applied Behavioral Science, 41, 373-398.

Wahren, H.-K. E. (1997). *Coaching*. Eschborn: RKW.

Watzlawick, P.; Beavin, J.H. & Jackson, D.D. (1969).

Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien. Stuttgart: Huber.

Weber, P. (1997).

Coaching – In Abgrenzung und Übereinstimmung mit Supervision und Psychotherapie.

Abschlussarbeit Organisationspsychologie, Universität Dortmund: Lehrstuhl Prof. M. Kastner.

8. Erklärung

Hiermit erkläre ich,
dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst,
nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt,
sowie Zitate kenntlich gemacht habe.

Dortmund, den 28. Februar 2011