

## Was macht eine Teamentwicklung systemisch?

(1/10)

von Michael Wagner, © Amtzell 2004

phone [+49] 075 20 / 92 32 02  
fax [+49] 075 20 / 92 32 03  
email office@t-e-a-m.org  
web www.t-e-a-m.org

(Dieser Artikel ist als Download auf unserer Webseite erhältlich)

Neben der Beantwortung der Titelfrage ist es das Ziel dieses Artikels, zu beleuchten, was der Nutzen systemischer Beratung für den Kunden ist.

Diese Fragen werden aus drei verschiedenen Perspektiven beleuchtet.

Zum einen anhand von plakativen Beispielen aus dem Leben von Asterix und Obelix und zum zweiten

*über eine konkrete Fallbeschreibung aus der Beratungspraxis von essence.*<sup>1</sup>

Untermauert werden diese beiden Beispiele mit systemtheoretischen Betrachtungen<sup>2</sup>.

### 1. System- statt Personenqualifizierung

Die Maßnahme "Teamentwicklung" steht an der Schnittstelle zwischen Personal- und Organisationsentwicklung und somit im Spannungsfeld zwischen Personen- und Systemqualifizierung. Der Unterschied dieser beiden grundsätzlichen Entwicklungsausrichtungen soll im folgenden erläutert werden.

Man stelle sich vor, eine Führungskraft beobachtet das in Abb. 1 gezeigte Verhalten wiederholt bei einem Mitarbeiter.



Abb. 1: Problemverhalten

Folgendes könnten Gedanken dieser Führungskraft sein: "Wenn ich mir das Verhalten meines Mitarbeiters anschau, dann habe ich ein Problem: Mein Mitarbeiter, versteckt sich immer unter seinem Schild und läuft davon. So kann das nicht weitergehen, er muss lernen unter dem Schild hervor zu kommen, so dass wir effektiv miteinander reden und arbeiten können." Folgerichtig nimmt die Führungskraft die Hilfe der Personalentwicklung in Form eines Coachs in Anspruch, der – um in der Metapher des Beispiels zu bleiben – bekannt dafür ist, erfolgreich mit Menschen gearbeitet zu haben, die sich unter ihrem Schild verstecken. Diesen Vorgang nennt man Personenqualifizierung. Der Fokus liegt auf der einzelnen Person mit dem Ziel, problematisch bewertetes Verhalten zu verändern, die individuellen Handlungsmöglichkeiten zu erweitern.



Abb. 2: Personenqualifizierung

<sup>1</sup> Ausgangsmaterial hierfür ist der Vortrag mit gleichem Titel im Rahmen der Messe Personal & Weiterbildung in Wiesbaden am 17. Juni 2004.

<sup>2</sup> Die theoretischen Exkurse wurden größtenteils einem Artikel entnommen, der gemeinsam mit meinem Kollegen Dr. Waldmann verfasst wurde (vgl. Waldmann, R., Wagner, M. 2004).

<sup>3</sup> Ich möchte alle Leserinnen und Leser darauf hinweisen, dass ich durchgehend die männliche Form verwende. In dieser Wahl liegt keine Wertung, sondern sie wurde ausschließlich im Sinne einfacher Lesbarkeit getroffen.

## Was macht eine Teamentwicklung systemisch?

(2/10)

von Michael Wagner

phone (+49) 075 20 / 92 32 02  
fax (+49) 075 20 / 92 32 03  
email office@t-e-a-m.org  
web www.t-e-a-m.org

Alternativ könnte die Führungskraft sich fragen: "In welchem Zusammenhang steht dieses Verhalten zu den Verhaltensweisen anderer, so dass es sinnvoll ist, das Schild über dem Kopf zu halten?" Diese Frage lenkt den Fokus der Aufmerksamkeit auf den Kontext und die Wechselwirkungen zwischen den Beteiligten. Folgendes Bild könnte sich zeigen:



**Abb. 3: Wechselwirkungen zwischen den Beteiligten**

Betrachtet man Abb. 3, wird das Verhalten des Mitarbeiters plötzlich nachvollziehbar: Das Schild über den Kopf zu halten und davon zu laufen, erscheint in diesem Kontext nicht mehr als Problem, sondern als sinnvolle Lösung. Das "Problem" scheint nun ein Konflikt zwischen den beiden Abteilungen "Gallier" und "Römer" zu sein. Man könnte nun sagen Abteilungsleiter Majestix (in Bild Mitte auf Schild stehend) verhält sich "aggressiv" und muss sein Verhalten ändern. Dies würde wieder zu einem Lösungsversuch durch Personenqualifizierung führen.

Auch im Falle von Majestix bringt die Frage nach dem Kontext und den Wechselwirkungen zwischen den Beteiligten neue Erkenntnisse: "In welchem Zusammenhang steht dieses Verhalten zu den Verhaltensweisen anderer, so dass es sinnvoll ist, auf die Römer einzuschlagen?"



**Abb. 4: Kontext**

Der in Abb. 4 angebotene Blickwinkel beschreibt den Streit zwischen Galliern und Römern als Ringen um Autonomie und Macht und NICHT als das "falsche" Verhalten Einzelner. Innerhalb dieses Konflikts wird auch das Verhalten von Majestix zum für ihn sinnvollen Lösungsversuch.

Das Spiel mit den Blickwinkeln betont die Unterschieden zwischen System- und Personenqualifizierung. Bei der Systemqualifizierung liegt der Fokus auf der Wechselwirkungen der Beteiligten in einem bestimmten Kontext. Entwicklung bedeutet Veränderung von Mustern der Interaktion und Kommunikation, wogegen bei der Personenqualifizierung die Entwicklung individueller Handlungsmöglichkeiten im Vordergrund steht.

Nach Neuberger wird eine Teamentwicklung zur Organisationsentwicklung, sprich Systemqualifizierung, wenn "... die vereinbarten Neuerungen sachlich, sozial und zeitlich generalisiert werden: Sie müssen dauerhaft und jenseits der Gruppengrenzen durchgesetzt sein und auch dann praktiziert werden, wenn die Personen, die ursprünglich die Veränderung erarbeitet haben, nicht (mehr) beteiligt sind" <sup>4</sup>

## Was macht eine Teamentwicklung systemisch?

(3/10)

von Michael Wagner

phone [+49] 075 20 / 92 32 02  
fax [+49] 075 20 / 92 32 03  
email office@t-e-a-m.org  
web www.t-e-a-m.org

Obwohl die Systemqualifizierung im Beispiel der Gallier und Römer sehr naheliegend ist, ist dies in der komplexen und vielschichtigen Unternehmensrealität oft nicht so greifbar. Ein Beispiel aus der Praxis soll dies verdeutlichen:

*Der Leitungskreis der aus 700 Mitarbeitern bestehenden Produktion eines Fertigungsbetriebs arbeitet nicht effektiv zusammen. Die gemeinsamen Meetings sind durch Streit und nicht zielfdienliche Auseinandersetzungen geprägt, was sich auf die Problemlösungskompetenz des Leitungskreises auswirkt. Der Produktionsleiter beschließt daher, externe Hilfe zu holen, um die Kommunikation innerhalb des Leitungskreises zu verbessern. Beim Orientierungsgespräch beschreibt der Produktionsleiter das Problem folgendermaßen: "Wenn ich mir das Verhalten meines Leitungskreises anschau, dann habe ich ein Problem: Meine Mitarbeiter hören sich nicht zu, so dass wir nicht effektiv miteinander arbeiten können. Die müssen lernen, sich zuzuhören und nicht gleich los zu argumentieren. Dazu brauche ich ihre externe Hilfe."*

*Hier erlebt die Führungskraft ein Problem in der Zusammenarbeit und wählt als gewünschten Lösungsversuch eine Personenqualifizierung mit dem Ziel, die Kompetenz des Zuhörens zu verbessern. Wenn man jedoch davon ausgeht, dass erwachsene Menschen in der Regel bereits zuhören können, dann verspricht dieser Versuch wenig Hoffnung auf eine Verbesserung der Situation.*

## 2. Die Problembeschreibung bestimmt den Lösungsweg

Der Kunden kann im Vorgespräch nur seine Beschreibung des erlebten Problems anbieten. Diese beinhaltet jedoch bereits einen entsprechenden Lösungsweg. Wenn die Führungskräfte nicht zuhören können, dann müssen sie lernen zuzuhören. In der Regel ist dieser naheliegende Lösungsversuch bereits ausprobiert worden. In unserem Beispiel hat der Abteilungsleiter bereits viele Male erfolglos angemahnt, dass sich die Führungskräfte doch bitte zuhören. Durch eine Vergabe eines solchen Auftrags an einen Trainer/Coach besteht die Gefahr, mit professioneller Hilfe "mehr vom Gleichen" zu machen, ohne dass eine gewünschte Veränderung einzuleiten.

Ziel einer systemischen Auftragsklärung ist es, gemeinsam mit dem Auftraggeber eine Problembeschreibung bzw. einen Lösungsweg zu gestalten, mit dem eine möglichst hohe Wahrscheinlichkeit auf gewünschte Entwicklung einhergeht.

*Im Beispiel wurde im weiteren Gespräch schnell klar, dass es nicht um die prinzipielle Kompetenz des Zuhörens geht, sondern um ein Verhaltensmuster im Leitungskreis, innerhalb dessen zuhören nicht als sinnvolle Handlungsoption erlebt wird. Es wurde vereinbart, einen Workshop mit dem Produktionsleiter und seinem Leitungskreis durchzuführen ("Teamentwicklung"), um dieses Muster hin zu einer effektiveren Form der Kommunikation zu entwickeln.*

Handlungen und Interpretationen werden von der Erkenntnistheorie des Radikalen Konstruktivismus als Mechanismen subjektiver "Wirklichkeitskonstruktion" betrachtet<sup>5</sup>:

"Um eine Organisation entstehen zu lassen und am Leben zu erhalten, bedarf es der Handlungen einer Vielzahl von Akteuren." Sie beobachten und "... beschreiben die Organisation als Ganzes und in ihre Teileinheiten auf unterschiedliche Weise, sie bewerten ihre Abläufe und Strukturen verschieden, und sie erklären ihre Erfolge und Vorzüge, Misserfolge und Probleme auf sehr unterschiedliche Weise."<sup>6</sup> Grundlage von Beobachtungen und Beschreibungen sind Unterscheidungen (etwas läuft gut oder schlecht, die Kosten sind zu hoch oder halten sich im Rahmen, die Mitarbeiter sind motiviert oder nicht).<sup>7</sup> Der Gebrauch bestimmter Unterscheidungen stabilisiert und generalisiert sich im Zeitablauf: Unterscheidungen, die Orientierung vermitteln, werden verstärkt verwendet und verdichten sich zu geteilten, allgemein anerkannten Wirklichkeitskonstruktionen bzw. zu unverrückbaren "Wahrheiten".

<sup>5</sup> Die Existenz einer von uns unabhängigen Realität wird zwar nicht geleugnet, doch ein Zugang zu ihr ist unmöglich. Wenn unsere subjektiven Wirklichkeitskonstruktionen an dieser Realität scheitern, können wir dadurch bestenfalls lernen, wie sie nicht beschaffen ist. Da alle Beobachtungen subjektiv sind, müssen die Mechanismen der Wirklichkeitskonstruktion näher erforscht werden. Aus diesem Grund spielt das Konzept menschlicher "Beobachter" in konstruktivistischen Theorien eine große Rolle. Vgl. hierzu Glasersfeld, E. v. (1981), S. 19 ff.

<sup>6</sup> Simon, F. B. (1995), S. 284 f.

<sup>7</sup> Vgl. Neuberger, O. (1991); S 268 f., Wimmer, R. (1995), S. 250 ff.

## Was macht eine Teamentwicklung systemisch?

(4/10)

von Michael Wagner

phone (+49) 075 20 / 92 32 02  
fax (+49) 075 20 / 92 32 03  
email office@t-e-a-m.org  
web www.t-e-a-m.org

Der Nutzen systemischer Beratung resultiert aus der zusätzlichen, professionellen Beobachtungsperspektive, die sie anbieten kann. Sie fokussiert problemerhaltende Unterscheidungen, "Wahrheiten" und "blinde Flecken", und überprüft die Funktionalität bestehender Wirklichkeitskonstruktionen. Gegebenenfalls entwickeln Berater/innen gemeinsam mit dem Kunden neue Unterscheidungen sowie alternative Beschreibungen und Bewertungen, die zu zielführenderen Handlungsoptionen führen. Aus konstruktivistischer Sicht ist auch das Problemerkennen eine vom Problem-Benutzer konstruierte Wirklichkeit. "Das Problem" ist keine objektive Größe, sondern die Folge von subjektiven Unterscheidungen, Wahrnehmungen und Bewertungen.<sup>8</sup> Daher stellen sich systemische Berater/innen z.B. die folgenden Fragen: "Welche Konstruktionsformen verwendet der Kunde für die Erklärung seiner Probleme? Und wie erzeugt der Kunde gerade durch seine Konstruktionen genau diese Probleme? Was sieht der Kunde nicht?"<sup>9</sup>

### 3. Fokussierung auf Muster

Muster entstehen aus regelhaften, wiederholten Abläufen von miteinander verkoppelten Verhaltensweisen und Erklärungen:<sup>10</sup> etwas, das im Team immer wieder so abläuft.

Jedes Mal, wenn Gallier und Römer sich treffen, schlagen sie sich.

Dies ist ein Muster zwischen Galliern und Römern ist beziehungsgestaltend und gibt Orientierung und Handlungsanleitung für alle.

Durch die Fokussierung auf Muster werden die Verhaltensweisen der Einzelnen als sinnvolle Beiträge zum Muster erklärt und eben NICHT als Ausdruck ihrer mangelnden Kompetenz. Die Beschreibung eines Kompetenzmangels (die können nicht zuhören) beinhaltet die Nachricht "Du bist nicht OK" und entspricht einer Schuldzuweisung. Diese ist in der Regel nicht hilfreich, um eine kooperative Atmosphäre zur Lösung des Problems zu erzeugen. Werden Verhaltensweisen jedoch als sinnvolle Beiträge zu einem insgesamt als nicht hilfreich erlebten Interaktionsmuster beschrieben, wird der Einzelne entlastet. Das Ziel - die Veränderung des nicht gewünschten Interaktionsmusters - lädt ein, gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

Wesentliches Merkmal systemischer Beratung ist die Fokussierung von Mustern, die aus regelhaften, wiederholten Abläufen von miteinander verkoppelten Verhaltensweisen und Erklärungen entstehen<sup>10</sup>. Derartige Beziehungsmuster sind in konkrete Zusammenhänge eingebettet und können nicht isoliert betrachtet werden: "Werden verallgemeinernde, aus den Beziehungssystemen gerissene Beschreibungen gemacht, z. B. ... bei Organisationsdiagnosen, erscheinen viele Phänomene in ihrem Sinn nicht mehr verstehbar."<sup>11</sup>

*Auf dem Workshop wird im gemeinsamen Gespräch das Interaktionsmuster der als problematisch erlebten Kommunikation weiter exploriert. Das Ergebnis ist: Die Führungskräfte haben unterschiedlichen beruflichen Hintergrund. Der größte Teil der Gruppe hat einen Meister-Abschluss, einige sind Diplom-Ingenieure. Es wird ein Statusgefälle zwischen Akademikern und nicht-Akademikern erlebt. Die Meister haben das Bedürfnis, sich gemeinsam gegen die als übermächtig erlebte Argumentation der Ingenieure zu schützen. Sie beschreiben die Ingenieure als dominant, fühlen sich angegriffen und rücken zusammen. Die Ingenieure dagegen erleben die Meister als unkooperative und sich verteidigende Front. Um Gehör zu finden, müssen die Ingenieure Ihre Argumente deutlich anbringen. Das erlebte Statusgefälle zwischen Meistern und Ingenieuren galt bislang als "Tabu-Thema", über das nicht gesprochen wurde. Daraus leitet sich die Frage ab, wie der Leitungskreis in Zukunft wertschätzend mit seinen Unterschieden umgehen möchte, um von diesen nicht blockiert zu werden, sondern sie nutzen zu können. Wichtig ist des Weiteren, die im Problemmuster erkennbaren Bedürfnisse nach Schutz (Meister) und danach Gehör zu finden (Ingenieure) in der Lösung zu berücksichtigen.*

<sup>8</sup> Vgl. Schmidt, G. (2001), S. 11.

<sup>9</sup> Gloger, S. (2004), S. 66.

<sup>10</sup> Vgl. Schmidt, G. (2001), S. 7.

<sup>11</sup> Schmidt, G. (2003), S. 3.

## Was macht eine Teamentwicklung systemisch?

(5/10)

von Michael Wagner

phone (+49) 075 20 / 92 32 02  
fax (+49) 075 20 / 92 32 03  
email office@t-e-a-m.org  
web www.t-e-a-m.org

### 4. Integration des Problemnutzens in die Lösung

Eine wesentliche Voraussetzung für Veränderung ist die Anerkennung und Wertschätzung der problem-stabilisierenden Bedürfnisse. Das bedeutet, dass der Nutzen des alten Musters auch in der neuen Lösung gegeben sein muss. Ist dies nicht der Fall, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass sich entweder nichts verändert, oder dass das Problem nur verlagert wird.



Abb. 5: Problemnutzen

Zurück zu unserem historischen Beispiel: Man stelle sich vor, dass auf politischer Ebene eine Einigung zwischen Majestix und Cäsar gefunden wird, die das Bedürfnis der Gallier nach Autonomie berücksichtigt. Die Vermutung liegt nahe, dass die Gallier trotzdem noch jede Gelegenheit nutzen würden, sich mit den römischen Legionen zu schlagen.

Ein wichtiges Bedürfnis, nämlich der Spaß und die sportliche Herausforderung der Schlachten mit den Römern, ist nicht in der neuen Lösung berücksichtigt.

Falls die römischen Truppen ganz abziehen würden, ist die Wahrscheinlichkeit relativ hoch, dass es im Dorf nach der Einigung mit den Römern dann noch häufiger so aussieht:



Abb. 6: neue Lösung oder neues Problem?

So kann die Lösung zum neuen Problem werden und das alte Problem erscheint rückwirkend als ideale Lösung.

Gunther Schmidt beschreibt diesen Aspekt folgendermaßen: "... die offiziell als dysfunktional definierten Prozesse müssen darauf geprüft werden, ob sie mit verdeckten anerkanntswerten Bedürfnissen im Team in Verbindung stehen. Die so genannten "Probleme" müssen dann gewürdigt und geprüft werden, ob und wie sie eventuell in die offizielle Zielvereinbarung integriert werden können. Liegen solche Ambivalenzen hinsichtlich der Lösungskompetenzen vor, wird Teamentwicklung erst konstruktiv, wenn sie die offiziell als Ziel angesehenen Entwicklungen differenziert mit jenen Anliegen ergänzt, die bisher durch das Problemverhalten repräsentiert waren."<sup>12</sup>

## Was macht eine Teamentwicklung systemisch?

(6/10)

von Michael Wagner

phone (+49) 075 20 / 92 32 02  
fax (+49) 075 20 / 92 32 03  
email office@t-e-a-m.org  
web www.t-e-a-m.org

Ziel des Workshops ist nun der konstruktiven Umgang mit Unterschieden unter Berücksichtigung der Bedürfnisse, sich zu schützen einerseits und gehört zu werden andererseits. Über Fragen wie: "Wie nehmen uns die Anderen wahr und was glauben die, denken wir von Ihnen?", erfolgt eine erste Annäherung. Auf diese Weise werden Grauschattierungen in die schwarz-weiß Bilder eingefügt. Über die sogenannte Wunderfrage: "Stellen Sie sich vor, es ist über Nacht ein Wunder geschehen, aber Sie wissen es nicht. Das Wunder hat bewirkt, dass Ihre Zusammenarbeit im Leitungskreis nun optimal läuft. An was würden Sie erkennen, dass das Wunder geschehen ist?" – wird eine konkrete Zielvorstellung entworfen. Im letzten Workshop Schritt werden Vereinbarungen getroffen, wie jeder Einzelne zum Erreichen des Ziels beitragen kann. Nach 5 Monaten findet ein weiterer halbtägiger Workshop statt. Nun wird die Frage gestellt: "Inwieweit haben Sie den in der Wunderfrage definierten Idealzustand erreicht?" Die Antwort ist: "Zu 70-80%" (die individuell niedrigste Einzelbewertung liegt bei 60%)!

Neben den bereits geschilderten Aspekten haben folgende weitere systemische Arbeitsansätze zentral zum Erfolg in diesem Fallbeispiel beigetragen zu haben.

### 5. Lösungskompetenz beim Kunden



Abb. 7: Problemnutzen

Die Teilnehmer sind die Experten für ihre Lösung. Eine Beraterhaltung wie in Abb. 7 gezeigt führt nicht nur bei Obelix zu Irritationen.

Systemische Beratung "... geht davon aus, dass das entscheidende Wissen für die Lösung eines Problems bereits in der Organisation schlummert. ... Berater müssen das Wissen ‚nur‘ aktivieren, die richtigen Rollenträger miteinander vernetzen, neue Blickwinkel ermöglichen und für Kommunikation sorgen."<sup>13</sup> Hinter dieser Haltung steht die Annahme, dass die Komplexität organisationaler Probleme nur zu bewältigen ist, wenn das Klientensystem in den Diagnoseprozess einbezogen wird und wenn es "konstruktive" Absichten hat, bzw. seine Situation in Kooperation mit dem Beratersystem verändern möchte.<sup>14</sup> Der Kunde ist Experte für das eigene System und damit auch für einzigartige, an Struktur und Kultur angepasste Lösungen. Der Berater versteht sich als Experte im Anbieten von Lösungswegen. In diesem Sinne versteht man unter Beratern das "... Unterstützen von organisations-internen Such- und Findeprozessen nach den schon im System vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen."<sup>15</sup>

Im Fallbeispiel hat der Leitungskreis selbst sowohl die Zielvorstellung entworfen als auch individuelle Beiträge zum Erreichen dieses Ziels entwickelt. Der Berater hat der Gruppe in diesem Prozess durch ziieldienliche Fragen Orientierung und Unterstützung gegeben. Die entstandene Lösung ist spezifisch zugeschnitten auf diesen Leitungskreis und wird wahrscheinlich für Kommunikationsstörungen in anderen Gruppen nicht hilfreich sein.

<sup>13</sup> Seliger, R. (2004), S. 64.

<sup>14</sup> Vgl. hierzu Fatzer, G. (1992), S. 115 ff.

<sup>15</sup> Schmidt, G. (2003), S. 10.

## Was macht eine Teamentwicklung systemisch?

(7/10)

von Michael Wagner

phone (+49) 07520 / 923202  
fax (+49) 07520 / 923203  
email office@t-e-a-m.org  
web www.t-e-a-m.org

Aus dieser Perspektive ist es interessant, einen Blick auf das Thema Umgang mit "schwierigen" Gruppen bzw. mit Gruppen im "Widerstand" zu werfen. Beschreibungen wie "schwierig" oder "im Widerstand" sind erst einmal nur Problembeschreibungen der Berater, die ein "Ihr seid nicht O.K." ausdrücken und sich daher nicht hilfreich auf die Interaktion im Workshop auswirken.

Erkennt man an, dass die Teilnehmer die Experten für ihre Lösung sind, so ist der "Widerstand" der Teilnehmer als konstruktiver Beitrag, z.B. als Rückmeldung an den Berater zu verstehen, dass die eingeschlagene Richtung des Beraters für die Teilnehmer nicht sinnvoll ist. Die Teilnehmer nutzen ihr Expertenwissen, um den Prozess in eine Richtung zu lenken, die als zielführend und sinnvoll erlebt wird. Damit ist sogenannter Widerstand eine essentiell wichtige Information, und somit zu verstehen als aktive Mitgestaltung an der gemeinsamen Lösungssuche. Diese Beschreibung fördert eine von Respekt geprägte Kooperationsbeziehung zwischen Berater und Team.

## 6. Selbstorganisation

Soziale Systeme sind komplex, und deren Reaktion auf Intervention nicht vorhersagbar.



**Abb. 8: Soziale Systeme sind komplex**

Paul Watzlawick beschreibt dieses Phänomen durch die Analogie, einen Stein oder einen Hund mit dem Fuß zu treten: Während man relativ genau vorhersagen kann, wohin der Stein rollt, hat der Hund die Wahl wegzulaufen, zu beißen oder zu bellen.<sup>16</sup> Erst wenn man sieht, wie der Hund reagiert, kann man sich für ein sinnvolles weiteres Handeln entscheiden.

Organisationen, Teams, Menschen an sich sind, wie der Hund, komplexe sich selbst organisierende Systeme, deren Reaktionen nicht vorhersagbar sind. Daher ist die Erstellung eines detailliertes Workshop Programms, dass das Gefühl der Steuerbarkeit im Vorfeld impliziert, nicht möglich. In der Prozessberatung entwickeln sich die jeweils nächsten Schritte aus dem Prozess und den Ergebnissen der vorherigen Schritte.

Da Organisationen in nicht vorhersehbarer Weise auf "Störungen" bzw. Impulse von außen reagieren, sind sie selbstorganisierende Systeme. Sie gehorchen nur ihrer eigenen Logik und erzeugen bzw. erhalten sich durch zirkuläre, aufeinander bezogene Handlungen und Interpretationen. Die beabsichtigten Entwicklungsprozesse lassen sich keinesfalls planmäßig durch Interventionen von außen herbeiführen. Durch externe Anstöße werden selbstorganisierende Systeme lediglich "irritiert". Auf derartige Störungen reagiert jedes System in nicht prognostizierbarer Weise nach seinen eigenen Gesetzmäßigkeiten. Aus diesem Grund muss geradliniges Ursache-Wirkungsdenken in der Beratung scheitern, weswegen systemische Beratungsprozesse zirkulär angelegt werden: Es gibt keinen linearen Gesamtfahrplan, der das Gefühl der Steuerbarkeit impliziert. Statt dessen werden in der Regel jeweils nur Vereinbarungen über die nächsten Schritte getroffen. Die Wahrnehmung der Auswirkungen einzelner Interventionen im System hilft der Organisation, über sich selbst zu lernen. Sie ist die Basis für die Konkretisierung des weiteren Vorgehens.

<sup>16</sup> Vgl. Watzlawick, P. (2000), S. 30.

## Was macht eine Teamentwicklung systemisch?

(8/10)

von Michael Wagner

phone (+49) 075 20 / 92 32 02  
fax (+49) 075 20 / 92 32 03  
email office@t-e-a-m.org  
web www.t-e-a-m.org

*Im Fallbeispiel wurde bei der Auftragsklärung lediglich der erste Workshop vereinbart. Über die Durchführung des zweiten Workshops wurde nach Beendigung des ersten gemeinsam entschieden. Auch für den ersten Workshop war nur festgelegt, dass die Beratung mit einer Problem-Exploration beginnen und mit individuellen Verpflichtungen enden soll. Alle dazwischen liegenden Schritte wurden während des Prozesses in enger Abstimmung mit den Führungskräften verhandelt und festgelegt.*

### 7. Autonomie statt Abhängigkeit

Mit jedem Auftrag übernimmt der Berater ein Stück Verantwortung der Führungskraft, die letztendlich dafür verantwortlich ist, dass das betreffende Team effektiv und effizient arbeitet.



Abb. 9: Führung stärken

Ziel systemischer Beratung ist es, möglichst wenig dieser Verantwortung zu übernehmen, so dass das Kundensystem nicht abhängig vom Berater wird, sondern möglichst schnell autonom weiterarbeiten kann. Um dies zu fördern ist es wichtig, Beratungsprozess möglichst kurz zu halten, und den in der Prozessbegleitung eingenommenen Führungsraum zügig wieder an die Führungskraft abzugeben.

Die obigen Punkte verdeutlichen, dass systemische Beratung in der Regel weniger aufwändig und kürzer als andere Formen der Beratung ist: "Expertenangebote haben bei vergleichbaren Projekten durchschnittlich den 2 – 4-fachen Umfang von Prozessberatungsangeboten, da viel mehr durch die Berater selbst gemacht wird."<sup>17</sup>

Da Organisationen auf Intervention nicht linear reagieren, kann man auch nicht davon ausgehen, dass große Interventionen eine große Wirkung erzielen. Der systemisch-pragmatische Fokus entspricht dem ökonomischen Prinzip und versucht, ein gegebenes Ziel mit minimalem Aufwand zu erreichen. Dabei soll der Kunde so kurz wie möglich und so lange wie nötig begleitet werden. Das Beratungskonzept ist so aufgebaut, dass immer wieder Reviews stattfinden, um zu prüfen, ob eine weitere Begleitung notwendig ist. Ein Auftrag kann einige Tage oder nur 1 Stunde dauern. Im Extremfall kann ein Erstgespräch ausreichen, um dem Kunden Klarheit über die eigenen Handlungsoptionen zu vermitteln. Damit ist der Auftrag beendet, bevor er beginnt.

Auch während des Beratungsprozesses gilt es, möglichst viel Verantwortung bei der Führungskraft zu belassen. Es ist daher essentiell wichtig, dass diese auf der Teamentwicklung anwesend ist. Reine Anwesenheit ist jedoch nicht ausreichend, die Führungskraft sollte auch während des Workshops ihre Rolle einnehmen, ohne sich als "Gleicher unter Gleichen" auf eine für Teamentwicklungen beliebte Teammitglieder Position zurückzuziehen. Fragen an die Führungskraft, die sie in ihrer Rolle ansprechen, "wie erleben sie die Situation aus Ihrer Rolle", fördern diesen Prozess.

Zur Sicherung der Nachhaltigkeit einer Teamentwicklung gehört es zum guten Ton, ein oder mehrere Follow-ups zu veranstalten. Dieses Vorgehen ist aus Sicht der Berater unter ökonomischen Gesichtspunkten durchaus sinnvoll. Gleichzeitig ist das Follow-up das effektivste Feedback Instrument für Berater, um die Wirkung der eigenen Arbeit zu beurteilen. Aus Sicht der Förderung von Autonomie des Kunden ist ein Follow-up nicht immer sinnvoll. Oft ist es wesentlich wirkungsvoller die Führungskraft zu coachen, anstatt das ganze Team zu begleiten und Führungsraum einzunehmen. Dieser Ansatz stärkt die Führung und somit langfristig das System, ist weniger zeitintensiv und kostengünstiger.

<sup>17</sup> Vgl. Fischer-Ledenice, K. (2001), S. 4.

## Was macht eine Teamentwicklung systemisch?

(9/10)

von Michael Wagner

phone (+49) 075 20 / 92 32 02  
fax (+49) 075 20 / 92 32 03  
email office@t-e-a-m.org  
web www.t-e-a-m.org

### 8. Nutzen und Zusammenfassung

In der folgenden Tabelle sind nochmals die Aspekte systemischer Arbeit und deren Nutzen zusammengefasst.

#### Aspekte systemischer Teamentwicklungen

#### Nutzen

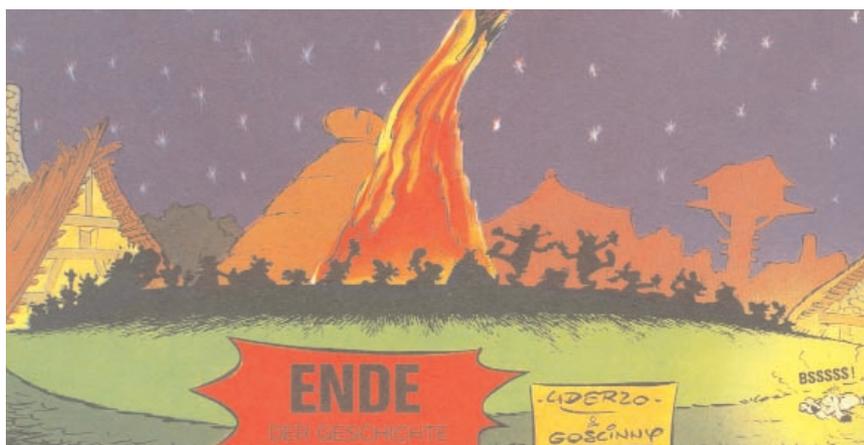
System- statt Personenqualifizierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Änderung und Entwicklung auf der eigentlich gewünschten Ebene</li> <li>• Personenqualifizierungen ändern nicht unbedingt die Verhaltensmuster eines Systems.</li> </ul>
Die Problembeschreibung bestimmt den Lösungsweg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ermöglichen der optimalen Voraussetzungen für gewünschte Entwicklung</li> </ul>
Fokussierung auf Muster	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entlastung des Einzelnen</li> <li>• Gemeinsame Fokussierung auf Lösung</li> </ul>
Integration des Problemnutzens in die Lösung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erleichterung bzw. Ermöglichung von nachhaltiger Veränderung</li> </ul>
Selbstorganisation und Lösungskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Lösungen, die auch funktionieren</li> <li>• Kein sogenannter "Widerstand" in der "schwierigen" Gruppe, sondern ein kooperatives Beratungssystem</li> </ul>
Autonomie statt Abhängigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkung der Führung</li> <li>• Nachhaltigkeit</li> <li>• Niedrige Beraterkosten</li> </ul>

essence versteht Teamentwicklungen als Systemqualifizierung, die weit über die Klärung von Beziehungen hinaus geht. Zur Weiterentwicklung des Systems Team müssen genau wie in der Organisationsentwicklung Richtungs- und Strukturaspekte berücksichtigt werden.

Teamentwicklung beinhaltet daher die Arbeit auf den folgenden drei Zielebenen:

<b>Richtungsebene</b>	Mission, Vision, Ziele, Strategien
<b>Strukturebene</b>	Rollen, Funktionen, Verantwortungen, Ablauf- und Aufbauorganisation
<b>Beziehungsebene</b>	Zusammenarbeit, Vertrauen, Fehler- und Konfliktkultur, Führungskultur, Werte, Normen

Die Entscheidung für eine Teamentwicklung ist der Beginn einer Abenteuerreise. Für Asterix und Obelix ist es selbstverständlich, dass sie sich für eine solche Reise mit einer gehörigen Portion Zaubertrank ausrüsten. Dem entspricht wohl im Beratungsprozess die echte, wertschätzende Haltung des Beraters, die anerkennt, dass alle aus ihrer individuellen Perspektive für sich sinnvoll handeln. Diese Haltung weckt Eigenverantwortung, Engagement und Vertrauen bei allen Beteiligten - die Basis für einen erfolgreichen und spannenden Veränderungsprozess.



## Was macht eine Teamentwicklung systemisch?

(10/10)

von Michael Wagner

phone (+49) 07520 / 923202  
fax (+49) 07520 / 923203  
email office@t-e-a-m.org  
web www.t-e-a-m.org

### Literatur

- Fatzer, G. (1992):** Prozessberatung als Organisationsberatungsansatz der neunziger Jahre, in: Wimmer, R. (Hrsg.), Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte, Wiesbaden, 1992, S. 115 – 128
- Fischer-Ledenice, K. (2001):** Oberflächen und Tiefenwirkung, in: Hernsteiner, 4, 2001, S. 4 - 8
- Glaserfeld, E. v. (1981):** Einführung in den Radikalen Konstruktivismus, in: Watzlawick, P. (Hrsg.), Die erfundene Wirklichkeit, München/Zürich, 1981, S. 16 - 38
- Gloger, S. (2004):** Systemische Organisationsberatung: Eine irritierende Leistung, in Manager Seminare, 72, Januar 2004, S. 62 – 71
- Neuberger, O. (1991):** Personalentwicklung, Stuttgart, 1991
- Schmidt, G. (2001):** Hypno-systemische Teamentwicklung – auf dem Weg zum Dream-Team. In: Lernende Organisation, 2, 2001, S. 6 - 17
- Schmidt, G. (2003):** Grundkonzepte und Definitionen für systemische Therapie und Beratung. Fortbildungsunterlagen, Milton-Erickson-Institut, Heidelberg, 2003
- Seliger, R. (2004):** Im Interview, zitiert in: Gloger, S., Systemische Organisationsberatung: Eine irritierende Leistung, in Manager Seminare, 72, Januar 2004, S. 62 – 71
- Simon, F. B. (1995):** Die Funktion des Organisationsberaters – Einige Prinzipien systemischer Beratung, in: Walger, G. (Hrsg.), Formen der Unternehmensberatung, Köln, 1995, S. 284 – 300
- Waldmann, R., Wagner, M. (2004):** Change Management im Mittelstand - Was kann systemische Beratung leisten? In Schlüchtermann, J./Tebroke, H. J. (Hrsg.), Mittelstand im Fokus - 25 Jahre BF/M-Bayreuth, Wiesbaden, 2004, S. 103 - 124
- Watzlawick, P., Beavin, J., Jackson, D. (2000):** Menschliche Kommunikation. 10. Aufl., Bern, 2000
- Wimmer, R. (1995):** Wozu brauchen wir Berater? – Ein aktueller Orientierungsversuch aus systemischer Sicht, in: Walger, G. (Hrsg.), Formen der Unternehmensberatung, Köln, 1995, S. 239 – 283