

# Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

## TEAMENTWICKLUNG

Kommunikation

**Wertschätzung**

Gruppendynamik

Stressprophylaxe

**Feedback**

Konfliktmanagement

Sinnggebung

**Führungskraft**

Genderkompetenz

Nachhaltigkeit

**Teamanalyse**

Empathie

Professionalität

Workshops

**Abteilungsperspektive**

# Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

---

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, University of Applied Sciences  
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

### Mitherausgeber/ Redaktion

Mario A. Pfannstiel (federführend), Prof. Dr. Sylvia Schafmeister (verantwortlich), V. i. S. d. P.

### Layout & Grafik

Simone Raymund, Theresa Osterholzer (Marketing und Presse)

### Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Fakultät Gesundheitsmanagement, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

Telefon: 0731 9762-1621

E-Mail: [zfpg@hs-neu-ulm.de](mailto:zfpg@hs-neu-ulm.de)

### Abonnement

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos per E-Mail erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage.

### Rechtliche Hinweise

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

### Zitierweise

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm, Jg. 3, Nr. 1, 2017, S. 1-58. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.03.01.2017-01

**Erscheinungsort**  
Neu-Ulm, 5/ 2017

**ISSN Online**  
2363-9342

**ISSN Print**  
2364-2556

**Auflage**  
1000

### QR-Code



### Webseiten

Zeitschrift  
[www.hs-neu-ulm.de/ZFPG](http://www.hs-neu-ulm.de/ZFPG)

Hochschule  
[www.hs-neu-ulm.de](http://www.hs-neu-ulm.de)

### Druckerei

Datadruck GmbH  
Leibier Weg 8  
89278 Nersingen

## Beitrag aus der Praxis I



### Titel

Systemische Teamentwicklung im Krankenhaus

### Autoren

Prof. Dr. Rainer Waldmann (links)

Mayke Wagner-Froböse (rechts)

„Was nicht kaputt ist, muss man auch nicht reparieren.“ (De Shazer/ Dolan 2016, S. 23).

### Fallbeispiel „Stationsteam Gefäßchirurgie“

Das Fallbeispiel „Stationsteam Gefäßchirurgie“ wird im folgenden Beitrag genutzt, um die Merkmale und Phasen einer „systemischen Teamentwicklung“ zu verdeutlichen. Das Beispiel ist fiktiv und enthält Elemente unterschiedlicher Beratungsprojekte. Die beteiligten Kliniken werden als „Alpha“ und „Beta“ bezeichnet. Aus Gründen der Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Nennung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

In einem ersten Telefongespräch mit den Beratern berichtet die Stationsleiterin, dass das Stationsteam Gefäßchirurgie seit einem halben Jahr in der jetzigen Besetzung zusammenarbeite. Vorausgegangen sei ein großer Umstrukturierungsprozess in den beiden Kliniken des Landkreises mit dem Ziel der Sicherung der Grundversorgung, Kostensenkung und der Vernetzung der Fachabteilungen. Die Hälfte der Mitarbeiter

im Stationsteam habe in Folge der Vergrößerung der Fachabteilung Gefäßchirurgie von der Klinik Alpha in die Klinik Beta wechseln müssen. Die anfängliche Euphorie und Solidarität sei mittlerweile verfliegen und das Miteinander in der Station sei „schier unerträglich“. Besonders in den Stationsmeetings sei der Ton rau, die Stimmung aggressiv, geprägt von einer Kultur der Abgrenzung und des Gegeneinanders. Der Krankenstand sei auffällig gestiegen. Aus ihrer Sicht brauche es unbedingt ein Kommunikationstraining, damit die Teammitglieder wieder lernen, konstruktiv und wertschätzend miteinander zu kommunizieren und einander zuzuhören.

### Grundlagen systemischer Teamentwicklung

Systemische Berater weigern sich meist hartnäckig, die Problembeschreibungen potenzieller Kunden unkritisch zu übernehmen. Die Anfragen, die bei ihnen eintreffen, resultieren aus erlebten Störungen und bisherigen eigenen Lösungsversuchen, die erfolglos blieben. Die damit verbundenen subjektiven Erklärungsansätze werden vom Kunden meist nicht hinterfragt. Aus diesem Grund sucht dieser sich häufig „... einen Berater,

der professionell das tut, womit er selbst bereits gescheitert ist.“ (Simon 2014, S. 17).

Im vorliegenden Fall resultiert die Trainings-Anfrage aus der ungeprüften Annahme unzureichender individueller Kommunikations-Kompetenzen. Diese Ursachenzuschreibung führt zur Lösungsidee der „Personenqualifikation“. Hinter dieser Idee steht der Wunsch, problematisches individuelles Verhalten zu „reparieren“ (Schmid/ Messmer 2009, S. 83 und Wagner 2004, S. 3). Demgegenüber fokussiert eine „Systemqualifikation“ den organisationalen Kontext (Ziele, Prozesse, Funktionen, Ressourcen etc.) sowie Wechselwirkungen zwischen den Beteiligten. Diesem Grundgedanken entspricht eine systemische Teamentwicklung, die nicht auf der Individualebene, sondern auf der Systemebene der „Gruppe“ ansetzt (Stumpf/ Thomas 2003, S. XIII, Jüster 2006, S. 153).

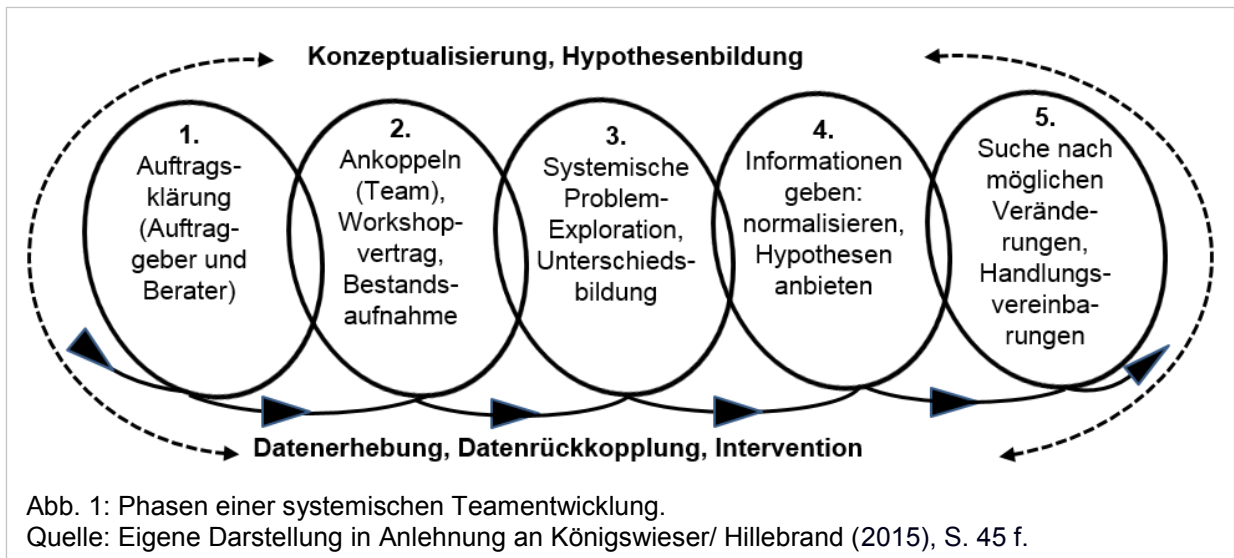
Eine Teamentwicklungs-Definition, die mit dem Konzept der Systemqualifikation vereinbar ist, stammt von Oswald Neuberger. Er versteht Teamentwicklung als „... Organisationsentwicklungsmaßnahme auf Gruppenebene ...“, die dabei hilft, belastende Probleme gemeinsam zu lösen. Sie ist kein standardisiertes Verfahren, „... sondern ein maßgeschneiderter Prozess, der auf die jeweiligen Besonderheiten einer Gruppe Rücksicht nimmt ...“. Sie wird zur Organisationsentwicklung, „... wenn die vereinbarten Neuerungen dauerhaft durchgesetzt ... und auch dann praktiziert werden, wenn die Personen, die ursprünglich die Veränderung erarbeitet haben, nicht (mehr) beteiligt sind.“ (Neuberger 1991, S. 203). Da Teamentwicklungen eine Vielzahl von Gruppen einbeziehen können, werden die Begriffe „Gruppe“ und „Team“ im Folgenden synonym verwendet.

Die theoretische Basis des systemischen Ansatzes ist eine in der Kybernetik verwurzelte Theorietradition, die durch ihre Erfolge bei der Erforschung selbstorganisierender Systeme in den Naturwissenschaften be-

kannt wurde (Capra 1996 und Maturana/ Varela 1987). Sozialwissenschaftliche Anwendungen erfolgten zunächst in der systemischen Familientherapie und später in der systemischen Organisationsberatung (Waldmann 1999, S. 241 ff.). Aus systemischer Perspektive werden Teams als selbstorganisierende Systeme verstanden, die nur ihrer eigenen Logik gehorchen: „Was immer ein Berater tut, sagt oder rät, er kann nicht vorhersagen, was ... das Kundensystem damit anfangen wird.“ (Simon 2014, S. 43). Die Mitglieder stabilisieren ihr Team durch zirkuläre Handlungs- und Interpretationsmuster bzw. durch subjektive „Wirklichkeitskonstruktionen“: Sie beobachten, beschreiben und bewerten sich, ihre Kollegen und die Organisation fortwährend selbst. Grundlage ihrer Beobachtungen sind Unterscheidungen (die Zusammenarbeit läuft gut oder schlecht, die Kollegen sind motiviert oder nicht). Durch die Verallgemeinerung, Hervorhebung und Kommunikation bestimmter Unterscheidungen („Wir werden nie informiert!“) verengt sich der Aufmerksamkeitsfokus zu einer „Problemtrance“, die den Blick auf vorhandene Kompetenzen und mögliche Lösungen verstellt (Schmidt 2004, S. 391 ff.). Hier bieten systemische Teamentwickler eine professionelle Beobachtungsperspektive (bzw. eine Beobachtung zweiter Ordnung) an, mit der sie das verfestigte Problemsystem hinterfragen (Krizanits 2015, S. 44). Wenn es ihnen gelingt, wertschätzend an das System „anzukoppeln“, werden autonome Suchprozesse nach vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen eingeleitet.

### Phasen systemischer Teamentwicklung

Das Vorgehen der systemischen Beratung steht in der Tradition des von Kurt Lewin (1946) entwickelten Aktions-Forschungsansatzes (Krizanits 2015, S. 9 ff.). Lewin wandte sich gegen praxisferne Forschung und das Entmündigen von Versuchspersonen (Waldmann 1999, S. 130 f.). Er plädierte für deren Einbeziehung in die Anwendung gewonnener Daten und für ein kooperatives



methodisches Vorgehen, das sich aus mehreren Schleifen zusammensetzt: „... a spiral of steps each of which is composed of a circle of planning, action, and fact-finding about the result of action.“ (Lewin 1946, S. 38) Die Schleifen sind durch einen Wechsel aus Datenerhebung, Hypothesenbildung, Datenrückkopplung und Intervention gekennzeichnet. Im Falle einer systemischen Teamentwicklung ergibt sich daraus das folgende, idealtypische Phasenschema (siehe Abbildung 1).

**Phase 1:** Die Klärung des Auftrags liefert die Basis der geplanten Zusammenarbeit innerhalb des „Beratungssystems“. Während eines Vorab-Gesprächs mit dem Auftraggeber geht es darum, die vom Auftraggeber anvisierte Maßnahme zu er- und hinterfragen sowie wechselseitige Erwartungen und Ziele zu klären. Eine häufig gestellte Frage lautet: „Woran erkennen die Beteiligten, dass die Teamentwicklung erfolgreich ist?“ (Schiersmann/ Thiel 2014, S. 27 ff.) Die Auftragsklärung wird durch eine Rückkopplung in Form des formalen Angebots abgeschlossen.

Im Fallbeispiel findet nach dem ersten telefonischen Kontakt ein persönliches Auftragsklärungsgespräch mit der Stationsleitung und der Pflegedienstleitung statt. Es wird schnell deutlich, dass die ursprüngliche „Reparatur“-Anfrage nicht geeignet ist, um

das Miteinander im Team zu verbessern. Im Fokus steht nicht, dass die einzelnen Teammitglieder lernen, „besser zu kommunizieren“. Stattdessen wird es darum gehen, gemeinsam zu erkunden, welche produktiven und hinderlichen Beziehungsmuster das Team als System „an den Tag legt“, um dann gemeinsam nach neuen Formen des Miteinanders auf der Station zu suchen.

Auf die Frage, woran der Erfolg der Teamentwicklung zu erkennen sei, sind sich Stationsleitung und Pflegedienstleitung einig: Die Stimmung sei besser, der Austausch in den Stationsmeetings sei wieder freundlich im Ton, ziel- und sachorientiert und von einem wertschätzenden Miteinander getragen. Es gäbe keine Cliquesbildung und beim Zusammenstellen des Dienstplans müsse nicht auf Empfindlich- und Zwickigkeiten Rücksicht genommen werden.

Das Angebot der Berater basiert auf den folgenden Eckdaten: Geplant wird eine 2-tägige systemische Teamentwicklung „außer Haus“ mit dem kompletten Stationsteam: 10 Krankenschwestern, 3 Krankenpfleger, eine Auszubildende und die Stationsleitung als Auftrag gebende Führungskraft. Sie wird zu dem Workshop einladen, zu Beginn ihre Erwartungen an den Prozess deutlich machen und während des gesamten Workshops in ihrer Rolle als Führungskraft teil-

nehmen. Ziel dabei ist es, die Führungskraft durch die Teamentwicklung in ihrer Position zu stärken und sie in ihrer steuernden Verantwortung anzusprechen.

**Phase 2:** Die Durchführung eines Teamentwicklungsworkshops beginnt mit der Vorstellung eines Workshop-Vertrags, der die Regeln des Miteinanders im Workshop definiert. Zum „Ankoppeln“ an das System eignen sich u. a. „Positionsskulpturen“ (von Schlippe/ Schweitzer 2010, S. 110 f.). Hierbei handelt es sich um eine Methode zur Erfassung von Gruppenstrukturen, die einen ersten wertschätzenden Dialog über Gemeinsamkeiten und Unterschiede ermöglicht. Die Teammitglieder positionieren sich nach unterschiedlichen Kriterien im Raum und werden von den Beratern interviewt. Mögliche Positionierungskriterien sind der Geburtsort auf einer (fiktiven) Landkarte, die Dauer der Stationszugehörigkeit oder die Erwartungen an den Workshop. Im Anschluss erfolgt eine würdige Bestandsaufnahme der Zusammenarbeit im Team.

Der Workshop findet zwei Monate nach der Auftragsklärung statt. Auf die einführenden Worte der Stationsleitung und die Vorstellung des Workshopvertrags folgen Positionsskulpturen, die mit einer Aufstellung entlang der Erwartungslinie „Skepsis versus Optimismus“ enden. Beim Gespräch über Wünsche und Befürchtungen zeigt sich, dass die Beteiligten mit gemischten Gefühlen gekommen sind: Einige versprechen sich viel von den zwei Tagen und benennen sofort, „wo der Schuh drückt“. Andere sind zurückhaltend und skeptisch. Bereits zu diesem frühen Zeitpunkt fallen Formulierungen wie „Wir aus Alpha – Ihr aus Beta“. Es gibt zwei Kerngruppen: die Mitarbeiter, die schon lange auf der Station arbeiten, und diejenigen, die aufgrund der Umstrukturierung neu dazugekommen sind.

Auf die Skulpturen folgt die Bestandsaufnahme: In Kleingruppen aufgeteilt, halten die Teilnehmer auf Moderationskarten fest, mit

welchen Aspekten der Zusammenarbeit sie zufrieden sind und welche Aspekte im Workshop zum Thema werden sollen, um das Miteinander kooperativer und produktiver zu gestalten. Bei der Besetzung der Kleingruppen werden zwei gemischte Gruppen gebildet (jeweils 7 Mitarbeiter aus Alpha und Beta). Die Stationsleitung beantwortet die Fragen zur Bestandsaufnahme aus ihrer Führungsperspektive in Einzelarbeit.

Im Plenum stellen beide Gruppen und die Stationsleitung ihre Sicht der Dinge vor: Sie benennen wenige positive Aspekte, die sich häufig auf das Miteinander in Kleingruppen beziehen. Die Zusammenarbeit im gesamten Stationsteam wird mit Moderationskarten beschrieben, die Verbesserungsbedarf markieren: schlechte Stimmung, fehlende Wertschätzung, zähe Stationsbesprechungen, ungenügender Informationsfluss, usw. Als alle Karten gruppiert und mit Überschriften versehen auf den Pinnwänden hängen, ist Erleichterung im Raum spürbar. Die erste Datenerhebungs- und Datenrückkopplungsschleife zeigt Wirkung: Heikle Themen sind enttabuisiert, die unterschiedlichen Perspektiven benannt. Die gemeinsame, wenn auch widersprüchliche Situationsbeschreibung liefert eine Basis für die weiteren Bearbeitungsschritte.

**Phase 3:** Aus systemischer Sicht ist eine für alle Beteiligten gültige Definition „des Problems“ nicht möglich, weil Probleme „... durch die aktive Konstruktion einer Ist-Soll-Diskrepanz“ entstehen, die sich „... auf eigenes Erleben, auf die Beiträge anderer oder auf Situationsbedingungen ...“ bezieht (Schmidt 2004, S. 184). Durch die systemische Problemexploration werden die Teammitglieder dazu eingeladen, sich ihres Empfindens und ihrer Emotionen bewusst zu werden. Seitens der Berater erfordert dies den Aufbau eines geschützten Rahmens sowie einführendes, wertungsfreies Verstehen im Sinne der klientenzentrierten Gesprächsführung (Rogers 2016). Sie ermutigen die Teammitglieder, sich selbst zu of-



fenbaren und Worte für ihr Erleben zu finden. Gleichzeitig ist es wichtig, Unterschiede in der Beschreibung des Problemsystems (bzgl. der persönlichen Betroffenheit, der Problemdefinition und -erklärung und der Lösungsideen) herauszuarbeiten. Die Unterschiedsbildung „verflüssigt“ die Problemwahrnehmung. Hierdurch entsteht „Reflexivität“, die die Beteiligten einlädt, „... die eigenen Vorannahmen, die eigenen Beschreibungen in Frage zu stellen, andere mögliche Einschätzungen der ‚Wirklichkeit‘ des Problems wahrzunehmen und die unterschiedlichen Folgen verschiedener Standpunkte zu bedenken.“ (von Schlippe/ Schweitzer 2010, S. 33 f.).

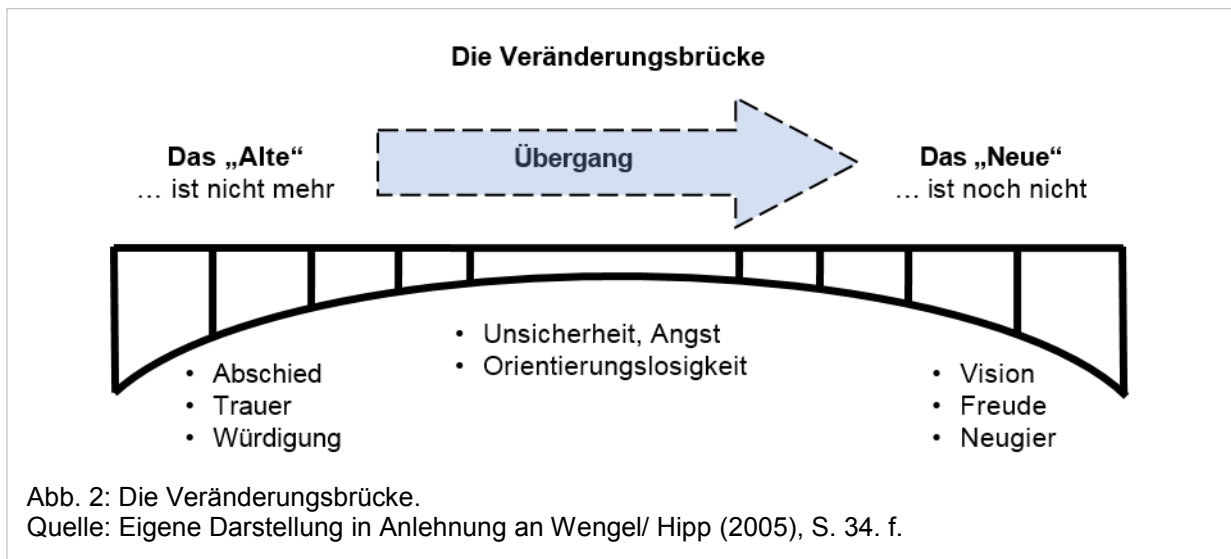
Um die Unterschiede in der persönlichen Betroffenheit in den Blick zu nehmen, wird die Methode „Arbeit mit Bildern“ eingesetzt: Jedes Teammitglied sucht sich aus einem Angebot von ca. 200 DIN A 4 Fotos eines aus, das beschreibt, wie es die Zusammenarbeit erlebt. Der Vorteil dieser Methode ist, dass die Fotos Emotionen zeigen, die zunächst nicht „versprachlicht“ werden müssen. Jedes Teammitglied stellt sein Foto vor und wird von den Beratern im Plenum interviewt. Die Berater unterstützen durch Vermutungen über mögliche Gefühle: „Ihr Bild zeigt ein Kind, das durch ein Fenster auf eine Gruppe spielender Gleichaltriger schaut. Ich könnte mir vorstellen, dass es einsam ist und gerne dazu gehören möchte.“ Unterschiede bzgl. der Problemdefinition und erste Lösungsimpulse entstehen durch Fragen wie: „Wem geht es ähnlich wie dem abgebildeten Kind – wem geht es anders?“ „Wann ging es Ihnen erstmalig so – gibt es Zeiten, in denen Ihr Erleben anders ist?“ „Angenommen die Menschen auf dem Foto würden einen guten nächsten Schritt gehen, wie würde der aussehen?“

Die benannten Gefühle bestätigen den Eindruck der Bestandsaufnahme: Im Vordergrund stehen Frustration, Traurigkeit, Ärger, Kränkung, Eingeschüchtert-Sein sowie ein Erleben von Lagerbildung und Abgrenzung.

Daneben stehen Gefühle des Herausgefordert-Seins, der Freude am Tun und der gegenseitigen Unterstützung. Bemerkenswert sind die Unterschiede im Erleben der neuen und der langjährigen Mitarbeiter. Erstere fühlen sich als nicht dazugehörige „Stiefkinder“, die von der Führungskraft „stiefmütterlich behandelt“ werden. Bei den langjährigen Mitarbeitern wird die Trauer über den Verlust der „alten Zeit“ deutlich. Hinzu kommt der Ärger über die „Neuen“: Es fehle an Würdigung der Tatsache, dass sich auch für die „Alten“ viel verändert habe.

**Phase 4:** Vor dem Eintritt in die vierte Phase bereiten die Berater weitere Interventionen vor, indem sie die bisher gewonnenen Informationen verdichten und konzeptualisieren. Ziel dieser Phase ist es, das Erleben der Teilnehmer zu „normalisieren“ und in seinem Kontext verstehbar zu machen. Hierzu geben die Berater Informationen. Sie bieten dem Team theoretische Konzepte und Hypothesen an, mit denen sie verdeutlichen, wie die individuellen Beiträge zur Aufrechterhaltung des Problems möglicherweise zusammenhängen (Krizanits 2015, S. 80 ff.). Ein geeignetes Format ist das „Reflecting Team“ (von Schlippe/ Schweitzer 2010, S. 83 ff.): Zwei Berater führen (mit dem Rücken zum Team sitzend) ein Reflexionsgespräch über den bisherigen Verlauf des Workshops, ihre Beobachtungen und über ihre Hypothesen zum Team. Dabei ist es wichtig, dass sie wertschätzend und vorsichtig („es könnte sein, dass ...“) formulieren. Voraussetzung für das Gelingen dieser und ähnlicher Interventionen sind Grundhaltungen wie Neugierde und Forscherdrang, der Wunsch zu verstehen, ohne die Richtung zu bestimmen, die Anerkennung „... dessen was ist und der Leistungen, die dazu geführt haben“ sowie der Glaube an die Selbstorganisation des Systems (Krizanits 2015, S. 44 f.).

In ihrem Reflecting Team stellen die Berater die folgenden Eindrücke und Hypothesen zur Verfügung: Vermutlich erlebt das Team



die „Nachwehen“ der Umstrukturierung. Der Veränderungsprozess ist noch nicht abgeschlossen, die Mitarbeiter haben ihren neuen Platz noch nicht gefunden und sind verunsichert. Es könnte sein, dass sie dieser Verunsicherung mit einem Rückzug auf Alt-Bekanntes, einem „Ein-Igeln“ in der gewohnten Peergroup und mit Abgrenzung gegen die Neuen begegnen. Alle sind mit sich selbst und mit dem Trauern über das „Verlorene“ beschäftigt. Anscheinend gibt es die Erwartung, dass das eigene „Leiden“ von den anderen gewürdigt werden möge.

Entscheidend für den Erfolg des Reflecting Teams ist die wertfreie Beschreibung der Dynamiken im Team: Die Berater normalisieren, indem sie verdeutlichen, dass alle Beteiligten ihren Beitrag zu der momentanen Situation geleistet haben und dass das unterschiedliche Erleben nachvollziehbar und menschlich ist.

Als Konzept zur Einordnung der im Reflecting Team genannten Hypothesen wird im Anschluss die „Veränderungsbrücke“ vorgestellt (siehe Abbildung 2).

Hierauf folgen Aussagen wie „Jetzt verstehe ich, warum Ihr Euch so verschanzt habt!“. Diese Aussagen zeigen, dass gegenseitiges Verstehen und Würdigung möglich werden. Auch die Beziehungsdynamik „Stiefkinder –

Stiefmutter“ wird achtsam angesprochen und die Betroffenheit der Stationsleitung, die sich dieser Dynamik nicht bewusst war, ist spürbar. Insgesamt ist die Stimmung von Verständnis und „Verzeihen“ geprägt. Zunehmend entstehen erste Impulse und Ideen, welche zukünftigen Veränderungen dem Team gut tun. Es vollzieht sich ein fließender Übergang in die Phase 5.

**Phase 5:** In der abschließenden Phase werden die Selbstorganisationsfähigkeiten genutzt, um die Problem- zur Lösungsstrance „umzukonstruieren“ (Schmidt 2004, S. 183). Kennzeichnend ist die gemeinsame Suche nach Veränderungen, die die erlebten Probleme beheben oder erträglicher machen. Leitfragen hierbei sind: „Was können wir selbst tun“? „Welche Kommunikationsstrategie nutzen wir, um uns (gegenüber wem?) in der Organisation zu positionieren?“ In den meisten Fällen mündet die Diskussion hierüber in konkrete Handlungsvereinbarungen. Denkbar ist es auch, dass dem Team und seiner Führungskraft die nötigen Einflussmöglichkeiten dafür fehlen. Dann ist es wichtig, die eigenen Grenzen offen zu benennen, sie bewusst zu akzeptieren und Möglichkeiten wechselseitiger, emotionaler Unterstützung zu finden.

In einem moderierten Diskussionsprozess vereinbaren die Teammitglieder konkrete



Maßnahmen, mit Hilfe derer es ihnen gelingt, eine neue Kultur des Miteinanders zu leben: Das Stationsmeeting bekommt eine neue Form; durch tägliche Kurzbesprechungen wird der Informationsfluss von der Führungskraft an alle garantiert; die Gestaltung des Dienstplans fördert den Austausch zwischen „Neuen“ und „Alten“; eine Einstiegsrunde zu Beginn der Stationsbesprechung regt zur zeitnahen Klärung von Problemen an; ein gemeinsames Stationsfrühstück wird etabliert. Neben diesen konkreten Handlungsvereinbarungen wird eine neue Qualität des konstruktiven Miteinanders im Workshop deutlich. In der Diskussion wird durchaus miteinander gerungen, es werden unterschiedliche Positionen vertreten und verhandelt – das alles jedoch auf Basis von Zuwendung und dem Willen, nach gemeinsamen Lösungen zu suchen.

## Fazit

Ausgangspunkt und Erfolgsfaktor für das Gelingen einer systemischen Teamentwicklung ist das Selbstverständnis der Berater. Diese verstehen die Teammitglieder als die Experten ihres Miteinanders. Aus einer forschenden, neugierigen Haltung heraus werden die bisherigen Lösungsversuche des Teams nicht als defizitär und „reparaturbedürftig“ betrachtet, sondern wertschätzend gewürdigt. Die Berater geben keine Antworten oder Empfehlungen zur richtigen Lösung, sondern stellen ihre Beobachtungen als Hypothesen zur Verfügung. Sie aktivieren die Selbstorganisationsfähigkeit der Beteiligten und unterstützen diese dabei, angebotene Hypothesen zu überprüfen, eigene Lösungen „mit Passung“ zu entwickeln und auf diese Weise dauerhaft Verantwortung für den Teamentwicklungsprozess zu übernehmen.

Im Wirkungsgespräch drei Monate nach dem Workshop berichtet die Stationsleitung, dass die vereinbarten Maßnahmen größtenteils umgesetzt sind und die Veränderung hin zu einer Kultur des Miteinanders Bestand hat.

Auch wenn es zwischendurch „Rückfälle“ in alte Muster gab, verhartet das Team nicht in diesen, sondern findet selbstgesteuert – in bewusstem Rückgriff auf die Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Workshop – zu einem konstruktiven Miteinander zurück. Die Entscheidung der Berater, den ursprünglichen „Reparaturauftrag“ abzulehnen und stattdessen eine systemische Teamentwicklung anzubieten, hat sich für dieses Team bewährt.

## Literatur

Capra F. (1996) Lebensnetz. 2. Aufl., Scherz Verlag. Bern.

De Shazer S., Dolan Y. (2016) Lösungs-fokussierte Kurztherapie heute. 5. Aufl., Carl-Auer Verlag. Heidelberg.

Jüster M. (2006) Was ist „systemisch“ an der „systemischen Teamentwicklung“?. In: Tomaschek N., (Hrsg.) Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen. Carl-Auer Verlag. Heidelberg. S. 151 - 168.

Königswieser R., Hillebrand M. (2015) Einführung in die systemische Organisationsberatung. 8. Aufl., Carl-Auer Verlag. Heidelberg.

Krizanits J. (2015) Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung. 2. Aufl., Carl-Auer Verlag. Heidelberg.

Lewin K. (1946) Action research and minority problems. In: Journal of Social Issues. Vol. 2. No. 4. pp. 34-46.

Maturana H. R., Varela F. J. (1987) Der Baum der Erkenntnis. Goldmann Verlag. München.

Neuberger O. (1991) Personalentwicklung. Enke Verlag. Stuttgart.

Rogers C. R. (2016) Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen. 2. Aufl., Ernst Reinhardt Verlag. München.

Schiersmann C., Thiel H.-U. (2014) Organisationsentwicklung, Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 4. Aufl., Springer Verlag. Wiesbaden.

Schmid B., Messmer A. (2009) Systemische Personal- Organisations- und Kulturentwicklung. 2. Aufl., EHP Verlag. Bergisch Gladbach.

Schlippe A. v., Schweitzer J. (2010) Systemische Interventionen. 2. Aufl., Vandenhoeck & Rupprecht Verlag. Göttingen.

Schmidt G. (2004) Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Carl-Auer. Heidelberg.

Simon F. B. (2014) Einführung in die (System-)Theorie der Beratung. Carl-Auer Verlag. Heidelberg.

Stumpf S., Thomas A. (2003) Einleitung. In: Stumpf S., Thomas A. (Hrsg.) Teamarbeit und Teamentwicklung. Hogrefe Verlag. Göttingen. S. IX-XXXV.

Wagner M. (2004) Was macht eine Teamentwicklung systemisch? online im Internet. URL: <http://www.t-e-a-m.org/de/know-how-center/artikel/systemische-teamentwicklung.php>, Abrufdatum: 28.11.2016.

Waldmann R. (1999) Perspektiven der Führungsforschung, Ein Paradigmenvergleich. Gabler Verlag. Wiesbaden.

Wengel K., Hipp J. (2005) Innovationsbrücken für Change Manager. In: LO - Lernende Organisation. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation. Nr. 24. S. 34-39.

## Autorenbiografien

Prof. Dr. Rainer Waldmann ist seit 1999 an der „School of Management“ der Technischen Hochschule Deggendorf tätig. Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen Personalführung, Change Management, Team Building, Cross Cultural Management, Schlüsselqualifikationen und Coaching. Prof. Waldmann engagiert sich in nationalen und internationalen Weiterbildungsstudiengängen in den Themenbereichen Health Care und General Management. Darüber hinaus führt er als freiberuflicher Berater und als Partner der Firma essence systemisch orientierte Einzelcoachings, Teamentwicklungen und Führungstrainings durch. Prof. Waldmann hat Ausbildungen in Prozessberatung und Integrativer Psychotherapie absolviert. Mit seiner Frau leitet er das Deggendorfer Institut „Waldmann Beratung und Coaching“.

Mayke Wagner-Froböse ist seit 1999 geschäftsführende Gesellschafterin und seit 2010 Eigentümerin der Unternehmensberatung essence. Als Beraterin und Coach ist sie in der Industrie, der Finanzwirtschaft, dem Gesundheitswesen und dem Bildungswesen unterwegs und begleitet Führungskräfte und Teams in Profit und Non-Profit Organisationen mit dem Ziel eines tragfähigen Miteinanders und wirksamer Führung. Als lehrende und supervidierende Transaktionsanalytikerin (EATA) unter Supervision unterrichtet sie systemische Transaktionsanalyse und war als Lehrbeauftragte an der Technischen Hochschule Deggendorf, der Hochschule Albstadt / Sigmaringen und der Fachhochschule Kempten tätig.

## Autorenanschriften

Prof. Dr. Rainer Waldmann  
School of Management  
Technische Hochschule Deggendorf  
Edlmairstr. 6-8  
94469 Deggendorf

E-Mail: [rainer.waldmann@th-deg.de](mailto:rainer.waldmann@th-deg.de)

Mayke Wagner-Froböse  
essence  
Keltenweg 15  
88260 Argenbühl

E-Mail: [mayke.wagner@t-e-a-m.org](mailto:mayke.wagner@t-e-a-m.org)