

Das Team zum Thema machen

Teamentwicklung in pädagogischen Teams mit systemisch-lösungsorientierten Methoden

Frau Gerstner ist mit großer Leidenschaft und Herzblut Fröhpädagogin. Ihre Ausbildung meisterte sie mit Bravour. Sie gilt allgemein als fleißig, zielorientiert, fröhlich und ehrgeizig. Nimmt sich Zeit für die Kinder und Eltern. Ein Aufnahmegespräch dauert bei ihr schon mal eine ganze Stunde, aber das ist ihr einfach wichtig. Die Eltern sollen Gelegenheit bekommen, sie und die Philosophie der Einrichtung (Montessori) kennenzulernen. Die Leitungsrolle des katholischen Kindergartens Sankt Johann hat sie vor zweieinhalb Jahren gerne angenommen. Einer ihrer größten Triumphe war es, eine Geschäftsführerin für die Einrichtung einzuführen, die ihr einen großen Teil der Verwaltungsarbeit abnimmt und als kollegiale Beraterin zur Verfügung steht, denn vom Träger selbst fühlte sie sich schon oft sehr im Stich gelassen. So weit die guten Nachrichten. Was sie belastet, sind jedoch andere Aspekte ihrer Leitungsrolle, die ihr nur schwer gelingen wollen. Wie enttäuscht war sie von einer Mitarbeiterin, bei der sie selbst noch in jüngeren Jahren Praktikantin gewesen war und damals so viel von ihr gelernt hatte. Jetzt soll sie als Leiterin auftreten und diese Mitarbeiterin fördern und motivieren. Die Streitereien in der Bären-Gruppe zwischen den drei Mitarbeiterinnen wollen gar nicht mehr aufhören und Frau Gerstner fühlt sich weitgehend überfordert, ständig die Schlichterin spielen zu müssen. Außerdem ahnt sie, dass sie sich in den Konfliktsituationen irgendwie falsch verhält, denn die Situationen verlaufen immer wieder nach demselben Muster und ihre Interventionen bewirken keinen dauerhaften Frieden. Schließlich kündigte eine der Kinderpflegerinnen und kurz darauf auch ihr „bestes Pferd im Stall“ – die Gruppenleiterin der Bären-Gruppe. Es folgten ein- einhalb Jahre Irrfahrt im Team mit vielen Kündigungen, Krankentagen und immer wieder dem Versuch, mit einem weitgehend neu zusammengestellten Team endlich durchzustarten. Die Eltern begannen die Geduld zu verlieren. Frau Gerstner begab sich privat in eine Therapie, um diese schwer belastende berufliche Phase

durchzustehen. Sie zweifelte intensiv an ihren Leitungskompetenzen und trat auf der Stelle. Supervisionen durch einen Psychologen hatten bislang im Team keine dauerhafte Stabilität bewirkt. Die Gesprächsrunden wurden eher als zermürend und trocken erlebt und wenig produktiv. Da bekam Frau Gerstner einen Tipp von einer anderen Leiterin. „Probier's doch mal mit Teamentwicklung!“ [...]

Was ist ein Team?

Um genauer zu verstehen, wie in einem Arbeitsteam wie beispielsweise dem von Frau Gerstner lösungsorientiert angesetzt werden kann, um eine produktivere Dynamik in Gang zu setzen, hilft ein genauerer Blick auf die Frage: Was ist ein Team? Oder anders formuliert: Wie können Vorgesetzte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu angeregt werden, zu einem Team mit gemeinsamen Zielen und Aufgaben zusammenzuwachsen und eine konstruktive Kommunikation miteinander zu praktizieren? Ausgehend von der Systemtheorie ist jeder Mensch ein hochkomplexes, sich selbst organisierendes System. Johannes Herwig-Lempp (2009) beschreibt die wichtigsten menschlichen Eigenschaften, die für den systemischen Ansatz und für systemische Interventionen eine zentrale Rolle spielen, folgendermaßen:

- Jeder Mensch empfindet Autonomie und Eigensinn (alters- und rollenunabhängig). **Eigensinnigkeit** bedeutet hier, dass jeder Mensch **selbst Sinn herstellt** über das, was er/sie erlebt und was er/sie tut. **Autonomie** bedeutet hier, dass jeder Mensch aus den ihm/ihr **erkennbaren** und damit ihm/ihr überhaupt zur Verfügung stehenden Handlungs- und Vorstellungsmöglichkeiten die für ihn/sie jeweils beste auswählt.
- Jeder Mensch ist ein „**freies Wesen**“ und entscheidet selbst darüber, was er/sie will und was für ihn/sie aus seinem/ihrer aktuellen Erleben heraus richtig und gut ist.

- Die **Verantwortung eines Menschen** für das, was er/sie tut, bleibt stets seine/ihre Verantwortung. Ein Mensch be-antwortet bzw. ver-antwortet verschiedene Situationen vor dem Hintergrund seiner individuellen Perspektiven, Erfahrungen und Wertevorstellungen.
- Jeder Mensch ist immer „**vollständig**“. Das heißt, dass nicht der einzelne Mensch defizitär ist, sondern nur die Perspektiven und Handlungsoptionen, die ihm/ihr bisher zur Verfügung stehen, können defizitär sein.
- Jeder Mensch konstruiert seine Sicht auf die Wirklichkeit eigenaktiv und unter zuhelfenahme seiner bisherigen Erfahrungen und Prägungen. Es gibt also nicht die eine Wahrheit und die eine richtige Sicht-, Denk- oder Fühlweise in Bezug auf eine Situation oder ein Geschehnis. Jede Mitarbeiterin in einem Team navigiert mit ihrer eigenen, inneren Landkarte durch den Arbeitsalltag. Diese Landkarte wird in der Begegnung mit anderen ständig umgeschrieben.
- Jeder Mensch hat eine subjektive, selektive, projektive und oft auch generalisierende Wahrnehmung der Geschehnisse und Kommunikationsprozesse in seinem direkten Umfeld.
- Menschen sind nicht **zuverlässig steuerbar**. Innere Prozesse in Resonanz mit äußeren Prozessen und Geschehnissen bringen Erinnerungen, Assoziationen, innere Bilder, Gedanken, Gefühle und schließlich Absichten hervor, die das Verhalten eines Menschen beeinflussen und nicht vorhersagbar oder künstlich auslösbar sind.

All diese Eigenschaften erfahren in Arbeitsteams eine gewisse zwischenmenschliche Verstärkung: Jedes Arbeitsteam ist ein hochkomplexes, sich selbst organisierendes, von außen nicht direkt steuerbares System aus vielfältigen inneren und äußeren Kommunikations- und Resonanzprozessen, die sich ständig im Wandel und in der Neuanpassung aneinander und an wechselnde Umweltbedingungen/Außen-

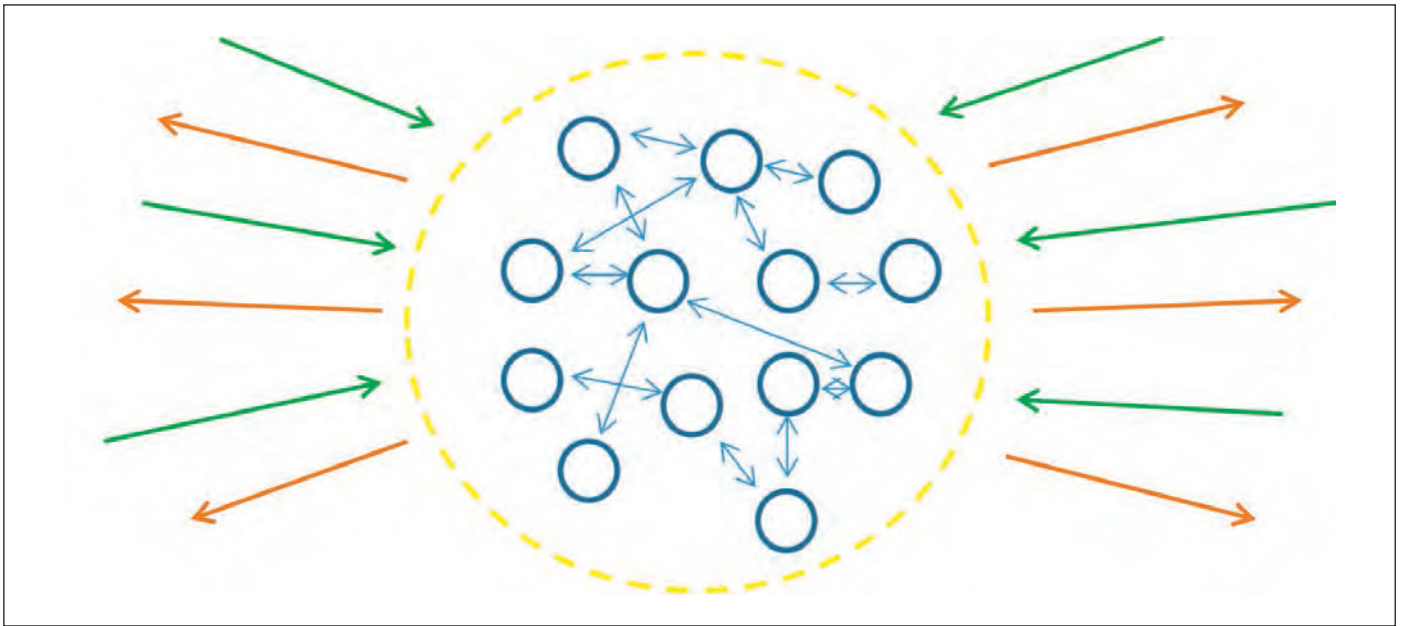


Abb. 1: Teams sind hochkomplexe, sich selbst organisierende Systeme, die in Anpassung an innere und äußere Prozesse bzw. Umweltkontakte im ständigen Wandel verschiedenes Verhalten hervorbringen. Die grünen Pfeile stehen für all jene Impulse aus den relevanten Umwelten (Eltern, Schüler, Kinder, Träger, Kooperationsteams, Schulleiter etc.). Die blauen Kreise stehen symbolisch für die einzelnen Teammitglieder, die blauen Pfeile deuten die vielschichtigen Interaktionsprozesse (Freundschaften, fachlicher Austausch, Streit, gemeinsame Planung, Small Talk, Neid, Unterstützung...) zwischen den Teammitgliedern an. Die orangenen Pfeile stehen für das Verhalten, das die Teammitglieder „nach außen“ – zum Beispiel außerhalb der Teamsitzung – zeigen. Der gelbe Kreis ist eine künstliche gedachte Linie, um das Team von der Außenwelt abzugrenzen. Er erinnert daran, dass die Teammitglieder den gleichen Arbeitgeber haben und bestimmte gemeinsame Aufgaben bewältigen. Inwiefern **sich die Mitarbeiter selbst als Team verstehen**, hängt ohne Teamentwicklungsmaßnahmen und ohne klare Signale von Führungsseite von den Mitarbeitern selbst ab, bleibt also weitgehend dem Zufall überlassen.

reize befinden. Als Grafik könnte diese Komplexität in etwa so angedeutet werden (siehe Abb. 1).

Dementsprechend besteht die Begleitung von Teams nach systemisch-lösungsorientierten Kriterien nicht darin, das Verhalten einzelner Teammitglieder zu verstehen, zu erklären oder instruktiv zu verändern oder Situationen zu analysieren und problemorientierte Ursachenforschung zu betreiben. Die systemische Begleitung von Teams besteht stattdessen darin, das Team durch kreative, lösungsorientierte und auch erfahrungsbasierte Methoden darin zu unterstützen, den aktuell erkennbaren Handlungs- und Interaktionsspielraum (wieder) zu erweitern und die Wahlmöglichkeiten der Teammitglieder im Hinblick auf gemeinsame Ziele und gegenseitige Unterstützung (wieder) zu erhöhen. Eingefahrene Muster, die sich in die Teamkommunikation eingefurcht haben, können – oft schon durch kleine Interventionen wie etwa bestimmte Reflexionsfragen und Austauschrunden oder auch durch kleine Verhaltensänderungen – aufgebrochen und verändert werden. Die Selbstorganisationskräfte kommen dann auf neue Weise (außerhalb des problemfixierenden Mus-

ters) in Gang und es entsteht Neues, beispielsweise neue Perspektiven auf ein Geschehnis, eine Vereinbarung oder einen Prozess und es entstehen neue Handlungsmöglichkeiten für die Beteiligten.

Innere Haltung und Rolle des systemisch-orientierten Teambegleiters

Um ein Team auf systemische Weise begleiten zu können und die oben genannten Ziele verfolgen zu können, braucht ein Coach, ein Moderator oder ein Trainer eine innere Haltung, die genau diese Perspektive auf Menschen in Teams widerspiegelt. Der Trainer oder Moderator muss sich selbst verstehen als hochkomplexes, sich selbst organisierendes, im ständigen Wandel befindliches Beratersystem und seine Kunden (das Team) als hochkomplexes, sich selbst organisierendes, nicht zuverlässig steuerbares, autonomes Kundensystem (vgl. Königswieser & Hillebrand (2013) und König & Volmer (2004)). Ohne diese innere Haltung gelingt die Anwendung systemisch-lösungsorientierter Methoden in der Regel nicht. Mit dieser Haltung geht der Moderator davon aus, dass das Team über das Potenzial verfügt, die

Teamkommunikation und -interaktion verbessern zu können. Diejenigen, die ein gemeinsames Problem beschreiben („Wir haben in unserem Team folgende Probleme...“ oder „Ich sehe das Problem darin, dass...“), sind gleichzeitig auch diejenigen, die – unter Begleitung und Moderation und durch bestimmte lösungsorientierte Impulse und Lenkung – die Lösung gemeinsam entwickeln können und zwar in einem kreativen, nicht vorhersagbaren Prozess, der die oben aufgelisteten Eigenschaften berücksichtigt, bewusst einbezieht und nutzt. Dem Moderator fällt nicht die Aufgabe zu, die Teamsituation zu analysieren oder zu bewerten, sondern den Fokus der Teammitglieder auf Lösungen, neue Verhaltensweisen/Handlungsmöglichkeiten und erste nächste Schritte hinzulenken.

Einblicke in die methodische Vorgehensweise

Den bisherigen Ausführungen folgend muss der Teambegleiter bzw. die Teambegleiterin mit dem Prozess des Teams gehen, also stets flexibel und anpassungsfähig in der Auswahl ihrer/seiner Methoden und in einem stetigen Reflexionsprozess bleiben.

Er oder sie gibt lösungsfokussierende Impulse ins Team, beispielsweise eine ganz typisch systemische Frage aus der lösungsorientierten Kurzzeitberatung (vgl. Steve de Shazer): „**Was soll heute hier in diesem Workshop besprochen, geübt, geklärt werden, damit Sie am Ende des Tages sagen: „Ja, es hat sich für mich gelohnt!“**“ und zeigt dann durch sein weiteres Verhalten, dass er jede Antwort von jedem Teammitglied wahr- und ernst nimmt. Gegebenenfalls werden die Antworten für alle visualisiert. Wichtiger Teil dieser Vorgehensweise ist die Konkretisierung und Präzisierung der Antworten: „Was genau meinen Sie, wenn Sie sagen, dass...?“ oder „Jetzt haben Sie geschildert, was Sie belastet. Bitte sagen Sie mir auch noch, was sich für Sie **lohnen** würde.“

Diese Vorgehensweise kann ergänzt werden durch eine zweite Frage, die eine weitere Perspektive in die Auseinandersetzung bringt: „**Was würde sich heute aus Ihrer Sicht für das Team lohnen? Wenn Sie an alle hier Anwesenden denken, was aus Ihrer Einzel-Sicht wäre für alle als Team heute hilfreich, nützlich, sinnvoll? Welche Auseinandersetzung, welche Übungen würden sich lohnen?**“ Diese Art und Weise, lösungsorientiert zu fragen, schickt die Gefragten in einen inneren Suchprozess, der Bilder, Gedankengänge, Impulse und Erinnerungen auftauchen lässt, die wichtige Lösungshinweise enthalten. Für diese Lösungshinweise und Ressourcen braucht der Teambegleiter ein waches und aufmerksames Ohr. Denn sie sind die Hinweisschilder, die das Navigieren durch die unsichtbare Team-Landkarte möglich machen. Ein wichtiger weiterer Aspekt einer solchen Erwartungsrunde ist die Erfahrung aller Teammitglieder: „Ich werde hier gehört und gesehen. Das, was ich sage, hat hier Bedeutung und es wird (zumindest oder zunächst vom Teambegleiter/Moderator) ernst genommen und in die Agenda aufgenommen.“ Dies ist bereits eine Teamintervention bzw. ein starker Impuls, der dem Teamerleben eine neue Richtung geben kann. Unausgesprochenes kommt zur Sprache, wird präzisiert, erhält im Rahmen der Moderation Raum. Hier manifestiert sich der Leitsatz: **Menschen wollen nicht verändert werden, sie wollen gesehen werden** von Arnold Mindell (prozessorientierte Psychologie). Erst, wenn sie sich gesehen und ernst genommen und in ihrer Eigen-

sinnigkeit und Autonomie (siehe die oben genannten Definitionen) gewürdigt fühlen, sind Menschen (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) bereit, konkrete, eingrenzbar, überschaubare Veränderungen ihres eigenen Verhaltens überhaupt in Erwägung zu ziehen. Hat diese Wertschätzung erst einmal ihren Anfang in der Auftragsklärung/ Erwartungsrunde genommen, kann eine kreative Methode mit anschließender Präsentation und Reflexion angeschlossen werden:

Einen Blick auf die Situation werfen – Ungeahntes Potenzial freilegen und nutzen

„Bitte finden Sie sich zu viert zusammen und entwerfen Sie zunächst auf einem DIN-A-4-Blatt mit Bleistift eine Mindmap oder ein Organigramm, das die aktuelle Teamstruktur Ihres Kollegiums darstellt. Zeichnen Sie in die Skizze all die Einzelpersonen und Personengruppen hinein, mit denen Sie in der Ausübung Ihres Berufes direkt im Berufsalltag Berührungspunkte haben. Verwenden Sie Kreise, Farben, Rechtecke, Pfeile oder Linien, um die genauen Arbeitsbeziehungen deutlich zu machen. Wo gibt es Überschneidungen in den Aufgabenbereichen oder Berührungspunkte mit Kollegen?“ Das Lehrerkollegium der Roland-Heife-Gesamtschule begibt sich in Kleingruppen. Die Leiterin des Schulsekretariats und ihre Mitarbeiterin sowie die sieben Hort-Pädagoginnen und -Pädagogen mischen sich unter die Lehrer. Anfänglich sitzen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit verschlossenen Gesichtern vor leeren Blättern, kratzen sich am Kopf, schauen im Raum umher, lesen sich die Aufgabenstellung mehrmals durch. Einige Kleingruppen haben sich in Klassenzimmer zurückgezogen, um ungestört arbeiten zu können. Dann kommt allmählich Leben und Betriebsamkeit in die Auseinandersetzung mit der Aufgabe: Mit wem habe ich eigentlich als Lehrer so zu tun im Berufsalltag? Die Kinder, klar. Die Eltern, eher selten. Der Hausmeister, der muss auf jeden Fall mit auf den Plan, auf den bin ich oft angewiesen ... Es wird gezeichnet, radiert, diskutiert. Wo stehe ich in dem Ganzen? Welche Kollegen stehen mir nahe? Mit wem tausche ich mich regelmäßig aus? Der Moderator geht von einer Kleingruppe zur anderen und begleitet den Prozess. Gibt Impulse: „Schauen Sie mal miteinander, ob Sie die Begriffe *Kollegialer Austausch* oder *Gemeinsame Aufgaben* oder *Kollegia-*

le Unterstützung oder *unterstützende Kommunikation* oder *Informationsfluss* mit reinnehmen wollen...? Wo und wann findet so was statt? Zwischen welchen Personen? Wer hat Teil daran/profitiert davon?“ Zufällig hat er diese Begriffe (kursiv) auch auf Moderationskarten dabei und lässt sie sicherheitshalber gleich mal da.

Wenn sich die Kleingruppe dann auf eine Skizze geeinigt hat, in der jeder in der Kleingruppe auch einen festen Platz für sich eingezeichnet hat, wird das Ganze auf ein Flipchart übertragen für die Präsentation im Plenum. Dort wird es um die Frage gehen: Welche Entwicklungspotenziale sehen Sie in Ihrer aktuellen Zusammenarbeit und Kommunikation, wenn Sie diese Mindmaps betrachten? Und: Welche der ausgearbeiteten Darstellungen findet im Plenum die größte Zustimmung? Mittlerweile sind alle mit großem Engagement dabei und es wird darauf geachtet, dass alle Details der Skizze übernommen und auf dem Flipchart klar und deutlich eingetragen werden. Es entstehen subjektiv ausgehandelte Perspektiven auf die Teamwirklichkeit in dieser Schule als Grundlage für die Ausrichtung auf gemeinsame Ziele und konkrete Veränderungsschritte. (siehe Abb. 2).

Die hier geschilderten Methoden sind systemische Möglichkeiten, um als Battersystem einen lösungsfokussierenden Zugang zu einem bestehenden Battersystem im Arbeitskontext zu finden, dessen Kommunikations- und Interaktionsstrukturen verbessert werden sollen. Überführt in konkrete Handlungsschritte werden die so gewonnenen Informationen mit den Teammitgliedern gemeinsam. Der systemische Methodenkoffer zur Teamentwicklung ist groß (vgl. Heckner & Keller (2010), Krizantis (2013), Rabenstein et al. (2007) und viele andere mehr) und die Werkzeuge, die daraus entnommen werden, um Teamentwicklung zu gestalten, werden passend ausgewählt zu den vom Auftraggebersystem (Schulleitung, Schulamt, Träger, Leitung oder andere) gegebenen Informationen und passend zu den Beobachtungen und Überlegungen, die der Teambegleiter in Vorgesprächen mit den Auftraggebern, in den Einzelcoachings und während des Prozesses mit dem Team macht.

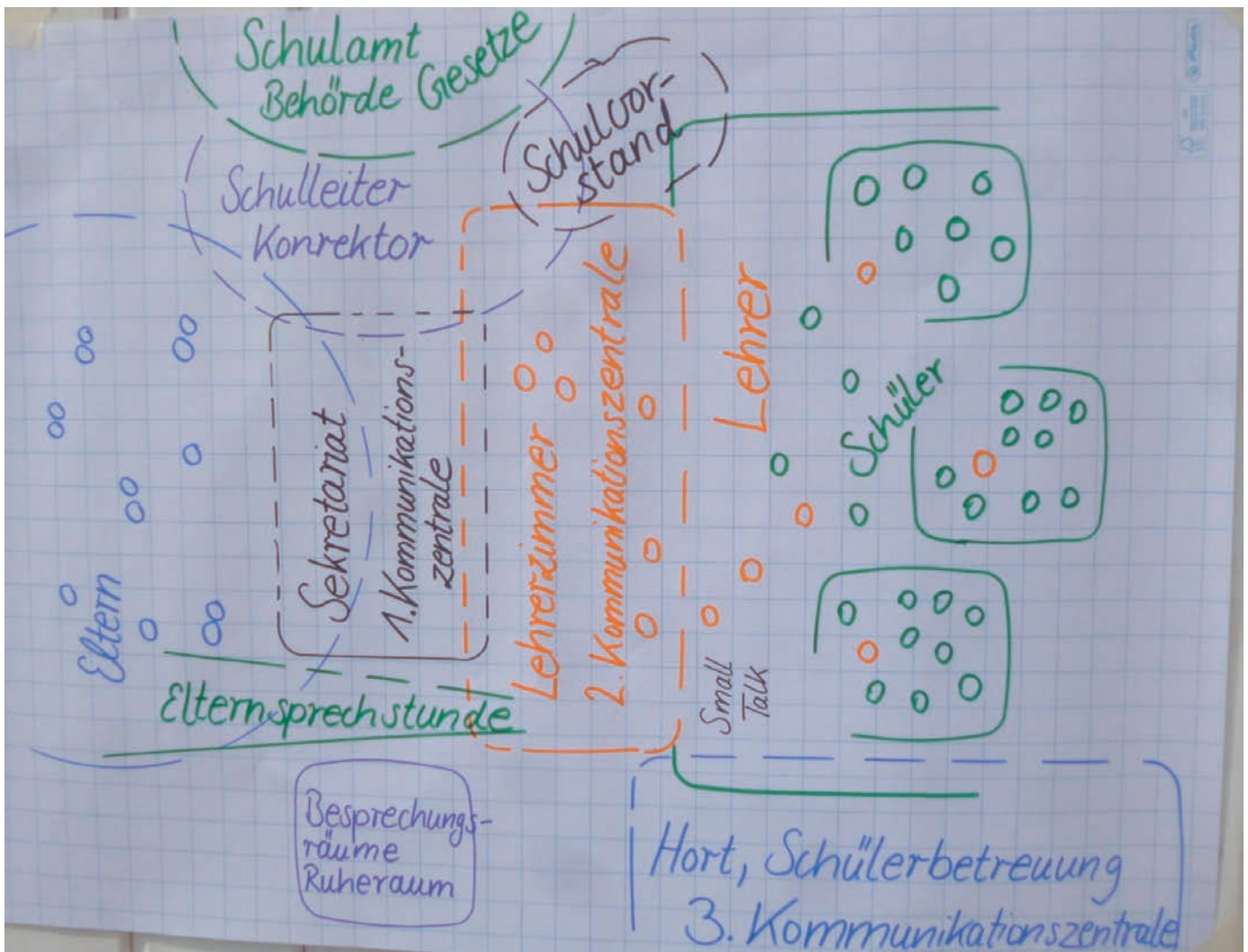


Abb. 2: Einen Blick auf die (Kommunikations)Situation werfen, eine Metaperspektive einnehmen, Gelingen und Scheitern der aktuellen Kommunikationswege identifizieren, den eigenen Anteil bzw. Handlungsspielraum reflektieren und erweitern, Veränderungswünsche formulieren, konkrete Handlungsschritte entwickeln, Stolpersteine benennen und besprechen, Praxisphase, Evaluation, Feedback.

Literatur

- Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus. Schulentwicklungsprogramm. Zentrales Element schulischer Qualität in Bayern. Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung München. (2014). Internetlink: http://www.schulentwicklung.bayern.de/userfiles/SEP_03_14.pdf
- Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus. Innere Schulentwicklung in Bayern. Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung München. (2001). Internetlink: http://www.schulentwicklung.bayern.de/userfiles/KM_Schulentwick_Gesamt_3011.pdf
- Heckner, K., Keller, E. (2010). Teamtrainings erfolgreich leiten. Fahrplan für ein dreitägiges Seminar zur Teamentwicklung und Teamführung. Managerseminare. Edition Training aktuell.
- Herwig-Lempp, J. (2009). Ressourcenorientierte Teamarbeit. Systemische Praxis der kollegialen Beratung. Ein Lern- und Übungsbuch. Vandenboeck & Ruprecht Verlag.
- König, E., Volmer, G. (2005). Systemisch denken und handeln. Personale Systemtheorie in Erwachsenenbildung und Organisationsberatung. Beltz Verlag.
- Königswieser, R., Hillebrand, M. (2013). Einführung in die systemische Organisationsberatung. Carl Auer Verlag.
- Krizantis, J. (2013). Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung. Carl Auer Verlag.
- Philipp, E. (1996). Teamentwicklung in der Schule. Konzepte und Methoden. Beltz grüne Reihe.
- Rabenstein, R., Renoldner, C., Scala, E. (2007). Einfach systemisch! Systemische Grundlagen und Methoden für Ihre pädagogische Arbeit. Ökotopia Verlag, Münster.
- Stiftung Bildungspakt Bayern. Neue Wege der Führung an bayerischen Schulen. Dokumentation des Modellversuchs Modus f. Internet: http://www.bildungspakt-bayern.de/fileadmin/user_upload/bilder/projekte/MODUS_F/modusF-Handreichung.pdf



Sybille Schmitz

Kommunikationstrainerin und Referentin. Sie arbeitet seit neun Jahren in der Erwachsenenbildung und seit drei Jahren in der Begleitung und Entwicklung von Arbeitsteams. Psycholinguistin M. A., systemische Beraterin und Trainerin.