

Beziehungsorientierte Beratung und Begleitung von Menschen, Teams & Organisa- tionen

06

*Michael Korpiun, Martin
Thiele*

Beziehungsorientierte Teamentwicklung

*Sonderdruck aus: Korpiun, M. & Thiele, M. (2023): Beziehungsorientierte
Beratung und Begleitung von Menschen, Teams & Organisationen. Was das
für Lebensberatung, Coaching, Supervision, Team- & Organisationsentwick-
lung bedeutet, Nr. 7, Hannover: In Relation Publications, S. 177-213*

Dr. Michael Korpiun



Entwicklungsbegleiter von Menschen, Teams und Organisationen. Lehr-Coach, Lehr-Supervisor und Lehr-Trainer (EASC), lehrender und supervidierender Transaktionsanalytiker (TSTA-O), Wirtschaftswissenschaftler, Autor, geschäftsführender Gesellschafter von In Stability, der beziehungsorientierten Entwicklungsberatung und Akademie in Hannover.

- michael.korpiun@in.stability.de
- www.in-stability.de

Martin Thiele



Wirtschaftsingenieur, Organisationsentwickler, Ausbilder, Coach. Geschäftsführender Gesellschafter von In Stability GmbH & Co. KG, der beziehungsorientierten Entwicklungsberatung und Akademie für Menschen und Organisationen in Hannover. Lehrender und supervidierender Transaktionsanalytiker unter Supervision (PTSTA-O). Lehr-Coach und Lehr-Supervisor (EASC).

- martin.thiele@in-stability.de
- www.in-stability.de

Beziehungsorientierte Teamentwicklung

Michael Korpiun, Martin Thiele

Zusammenfassung

Teamentwicklung erlebt aktuell eine Renaissance. Die Ursachen dafür sind vielfältig: hybride und neue Arbeitsmodelle (vgl. Korpiun 2019), das Ende der „wissenden“ Führung (vgl. Korpiun 2022) sowie der signifikante Anstieg organisationaler Komplexität, um nur einige zu nennen. Die Kernfrage lautet: wie können wir effektiv und wirksam zusammenarbeiten, um gemeinsame Ziele bestmöglich zu erreichen? Beziehungsorientierte Teamentwicklung bietet Haltungen, Praktiken und Perspektiven, die dabei hilfreich sein können.

Nach einem Überblick über die Grundlagen beziehungsorientierter Teamentwicklung (→ *Kapitel 2*) skizzieren wir die Bedeutung dieses Ansatzes (→ *Kapitel 3*) und der Beziehung (→ *Kapitel 4*), ehe wir nachfolgend praktische Grundlagen beziehungsorientierter Teamentwicklung vorstellen (→ *Kapitel 5*). Den Abschluss bildet ein konkretes Beispiel aus unserer Beratungspraxis (→ *Kapitel 6*), anhand dessen wir das Vorgehen beispielhaft illustrieren. Damit wollen wir Führungskräften & Mitarbeitenden, Beratenden & Teamentwickler:innen sowie Personal- und Organisationsentwickler:innen Impulse, Perspektiven und konkrete Ansätze an die Hand geben, um Teams wirksamer begleiten und entwickeln zu können.

1 Was beziehungsorientierte Entwicklung von Teams ist

Beziehungsorientierte Entwicklung von Teams fokussiert die grundsätzliche Bezogenheit und Verbundenheit des Menschen im Hinblick auf die Erreichung gemeinsamer Ziele. Als Menschen verfügen wir über besondere Begabungen und Fähigkeiten, uns auf andere Menschen einzulassen und gemeinsam mit ihnen an einem größeren Ganzen mitzuarbeiten (vgl. Korpiun 2023a). Auf diese Weise gelingt es uns beispielsweise, Satelliten oder Smartphones zu entwickeln und zu bauen, welche die globale Zusammenarbeit von Tausenden von Menschen erfordern. Effektive und wirksame Teams nutzen diese besondere Fähigkeit des Menschen zur Kooperation und kokreativen Zusammenarbeit. Sie sind der kulturprägende Nukleus, aus dem performante und erfolgreiche Organisationen entstehen können.

Jüngste neurowissenschaftliche Studien belegen zugleich, dass bei kooperativer Zusammenarbeit mit anderen die als Glücksbotsstoffe bekannten Hormone Oxytozin und Dopamin ausgeschüttet werden (vgl. Bauer 2013). Sie führen dazu, dass wir uns als Menschen verbunden und glücklich fühlen und zugleich bereit sind, uns auf andere und Teams einzulassen. Damit entsteht ein selbstreferenzieller Kreislauf von einerseits der Befähigung des Menschen zur Kooperation und andererseits dem damit verbundenen Wohlfühlen, der potenziell selbstverstärkend wirkt. Aus diesem Grund wird dieser Zusammenhang als *motivationales Belohnungssystem* des Menschen beschrieben (vgl. ebd.).

Beziehungsorientierte Entwicklung von Teams ist daher weniger die Suche nach den „Rezepten“ guter Zusammenarbeit, Kooperation und Kokreativität. Vielmehr verstehen wir sie als tiefergehend im Menschen und seinem Wesen selbst verankert. Das bedeutet zugleich, dass wir auf inhärente Ressourcen zugreifen

können, um miteinander erfolgreich zu sein. Der vorliegende Beitrag skizziert dazu wesentliche Grundlagen.

Vor diesem Hintergrund verstehen wir beziehungsorientierte Teamentwicklung als eine intentionale Form der Begleitung, welche die Auseinandersetzung mit den grundlegenden Dynamiken und der konkreten Beziehungsgestalt von und zwischen Teams im organisationalen bzw. unternehmerischen Kontext in den Blick nimmt. Teamentwicklung ist daher immer auch Teil der Entwicklung von Organisationen und kann nicht getrennt von ihr gedacht werden (vgl. Korpiun 2023b). In gleicher Weise wird die Entwicklung von Teams durch die persönliche Entwicklung ihrer Mitglieder und ihr jeweiliges Gewordensein beeinflusst. Persönlichkeits-, Team- und Organisationsentwicklung verstehen wir daher als ein Integral zusammenwirkender und sich überlagernder Beziehungsgeflechte, die sich dynamisch verhalten.

Beziehungsorientierte Teamentwicklung kann daher als Gestaltung von Balancen verstanden werden, mit einerseits zahlreichen rekursiven Wechselwirkungen zur Persönlichkeitsentwicklung der Mitglieder von Teams sowie andererseits zur Entwicklung von Organisationen, in die Teams eingebunden sind (vgl. Korpiun 2023b). Immer wirken die Dynamiken der Entwicklung des einzelnen Menschen mit allen seinen Beziehungen auf die Dynamik von Teams und umgekehrt. Und das gleiche gilt im Verhältnis von Teams zu anderen Teams sowie zu Organisationen insgesamt. *Wenngleich Teamdynamik phänomenologisch eine eigene Ausprägung bzw. Gestalt hat, ist sie somit hinsichtlich ihrer Genese nicht isolierbar.*

Beziehungsorientierte Begleitung von Teams fokussiert dabei das Geschehen in Teams im Hier & Jetzt, wenngleich Bezüge ihres Gewordenseins hilfreich sein können, um gegenwärtige

Dynamiken besser verstehen zu können. Klient:innen des Teambegleiters oder Team-Coaches ist dabei in unserem Verständnis die ganze Gruppe, selbst wenn sie durch Einzelne, wie z.B. Führungskräfte, repräsentiert und vertreten wird. Damit unterscheidet sich der beziehungsorientierte Ansatz zu Teamentwicklung von anderen, in dem er ...

- dualistisches Denken zu überwinden sucht. Dabei wird die Paradoxie der Gleichzeitigkeit von Einzigartigkeit („Ich“) und Verbundenheit („Wir“) als Phänomen des menschlichen Daseins angenommen und damit gearbeitet, anstatt zu versuchen, es aufzulösen oder sogar abzugrenzen. Das ermöglicht ein tiefsinniges Eingehen in das menschliche Grundbedürfnis nach Verbundenheit und dessen eventuelle, situativ bedingte Störung.
- die gleichzeitige und gleichwertige Koexistenz verschiedener Betrachtungsperspektiven voraussetzt. Dabei entscheiden die situativen Beziehungsgeflechte und Teamgestalt im Hier & Jetzt über die Relevanz der jeweiligen Perspektiven und der darauf basierenden Ableitung von Interventionen. Die eigentliche, holistische Beziehung zwischen Team, Mitgliedern und Entwickler:innen leitet also das Denken, Interpretieren und Entscheiden während der Entfaltung des Prozesses - nicht die Betrachtungsperspektive an sich, diese sind kontextuell zu verorten.

Die Vereinbarung zur Begleitung von Teams entsteht somit mit dem ganzen Team und ist ein multilateraler Vertrag (vgl. Korpion & Thiele 2023). Und gleichzeitig ist die Überprüfung dieser Voraussetzung mit dem Team zu Beginn der gemeinsamen Arbeit wichtig. Praktisch kann es allerdings zu Situationen kommen, bei denen einzelne Teammitglieder aus Anpassung einer Teamentwicklung zustimmen, obwohl sie dies nicht wollen oder sich

damit nicht wohl fühlen, das allerdings nicht öffentlich kundtun. Zum einen lässt sich das praktisch nicht verhindern und zum anderen sind damit bereits wesentliche verdeckte Dynamiken im Raum, die Einfluss auf die Entwicklung von Teams haben und die zugleich typisch sind. Diese Möglichkeit braucht daher bereits bei der Anbahnung entsprechende Beachtung.

Die Zielsetzung beziehungsorientierter Entwicklung von Teams ist die Erhöhung ihrer Wirksamkeit über das Verstehen und die bewusste Weiterentwicklung ihrer Beziehungsfähigkeiten untereinander und zu anderen Teams/der Organisation, der vermehrte Zugang zu sowie die Nutzung von inhärenten Ressourcen in der intentionalen Entwicklung von Beziehungen sowie die Reduktion hinderlicher bzw. dysfunktionaler, d.h. auch unbewusster, Beziehungsmuster. Die Verantwortung, an dieser Zielsetzung zu arbeiten, verstehen wir als kokreativen Prozess von Teamentwickler:innen bzw. Team-Coach und ganzem Team. Das bedeutet in unserem Verständnis auch, dass der Teamentwickler:innen bzw. Team-Coach Teil des Entwicklungsprozesses wird.

Daraus ergeben sich zwei wesentliche *Herausforderungen für die beziehungsorientierte Entwicklung von Teams*. Zum einen ist damit die Notwendigkeit für Teamentwickler:innen bzw. Team-Coaches verbunden, Kontakt und Begegnung mit Teams bewusst zu gestalten und damit Teil zu werden, sowie ebenso gegen Ende der Zusammenarbeit Abschiedsprozesse zu modulieren. Zum anderen besteht die Herausforderung, sich mit den wechselseitig-rekursiven Einflüssen zwischen Teamentwickler:innen bzw. Team-Coach und der übrigen Gruppe bzw. dem Team auseinanderzusetzen.

Insbesondere der letzte Punkt ist knifflig, weil es eben keine vom Team unabhängige Beobachtungsposition gibt, von der aus

dieser Zusammenhang objektiv und emotional unabhängig zu beurteilen wäre. Im Sinne selbstreferenzieller Erkenntnistheorien geht es daher vor allem darum, zu reflektieren, welche Formen der Betrachtung bzw. des Erkennens welche Wirklichkeiten erzeugen, die wiederum Einfluss auf die Dynamik von Teams haben (vgl. Vogd 2014). Für Teamentwickler:innen bzw. Team-Coaches stellt das hohe Anforderungen an die eigene Reflexionsfähigkeit neben der Fähigkeit zur Wahrnehmung von Teamphänomenen. Zugleich kann das Zurverfügungstellen derartiger Überlegungen ein wichtiger Entwicklungsimpuls für die Gruppe sein. *Die Entwicklung von Teams verstehen wir daher als einen kokreativen Prozess gemeinsamer Gestaltung in einem Beziehungsraum, der weder für den:ie Teamentwickler:innen bzw. Team-Coach noch für die übrigen Mitglieder der Gruppe bzw. des Teams individuell verfügbar ist.* Mit anderen Worten: Teamdynamik ist zwar beeinflussbar, zugleich aber unverfügbar; ein Paradox, mit dem Teamentwickler:innen und Team-Coaches leben müssen.

2 Die Bedeutung der Beziehungsorientierung in der Entwicklung von Teams

Viele der heute noch verbreiteten Auffassungen über die Entwicklung von Teams stammen aus den gruppensdynamischen Schulen der 60er Jahre, die ausgehend von den USA auch in Europa an Bedeutung gewonnen haben (vgl. Obermeyer & Pühl 2015; Lewin 2012; Schmid & Fauser 2004; Tuckman 1965; Berne 1963). Gleichzeitig wird in vielen Organisationen aktuell über die Zukunft der Führung und damit zugleich neu und anders über die Entwicklung von Teams nachgedacht (vgl. z.B. Lerchster & Spindler 2023; Scharmer 2020; Alter 2018; Becker 2016; Laloux 2015; Creusen et al. 2014). Anlass dafür ist die Beobachtung,

dass die über Jahrzehnte praktizierten Formen hierarchischer Führung in Verbindung mit deutlich erhöhten Herausforderungen an Kooperationsnotwendigkeiten an ihre Grenzen kommen. Damit hat eine Suche nach neuen Formen von Kooperation in Teams begonnen. Das, was Führung künftig ist oder sein kann, gestaltet sich dabei deutlich näher am Teamgeschehen und als wesentlicher Bestandteil des gruppendynamischen Prozesses. Wir verstehen entsprechend Team- und Führungsdynamiken als zwei Seiten derselben Medaille. Oder anders formuliert: wer Teams entwickeln will, muss etwas von Führung verstehen und wer führen will, muss etwas von Teamentwicklung verstehen.

Die Ursachen für diesen Wandel sind nicht singular, sondern vielschichtig. Ein wesentlicher Treiber ist die zunehmende Komplexität wirtschaftlichen Handelns, die einher geht mit der globalen Verflechtung von Waren- und Wirtschaftsströmen. Aufgabenstellungen werden immer mehrdeutiger, Kommunikationslinien vielfältiger und Zeitstrukturen unsicherer. Auch das Thema „*Mitverantwortung*“ zeigt sich immer wieder ambivalent – die Grenzen bleiben fließend. Aspekte davon werden bspw. in Phänomenen *Neuer Arbeit (New Work)* sichtbar (vgl. Korpiun 2019). Aus der Sicht von Führung und damit der Entwicklung von Teams bedeutet dies, sich *von der Illusion deterministischer Steuerbarkeit zu verabschieden*. Das wirft zahlreiche Probleme auf für das bisherige Selbstverständnis von Führungskräften und stellt personale Konzepte von Führung in Frage (vgl. Korpiun 2019).

Ein weiterer Treiber dafür, warum aktuell wieder vermehrt über die Entwicklung von Teams nachgedacht wird, sind die zunehmend sichtbaren *negativen Folgen des Individualismus*, dem wir insbesondere in westlichen Gesellschaften seit dem 2. Weltkrieg gefolgt sind (vgl. Korpiun & Thiele 2022). In Gesellschaften, in denen Autonomie, die Optimierung des Selbst und

Selbstverwirklichung als Paradigmen gelten, geht demzufolge weniger Energie in die erfolgreiche Gestaltung von Teams. Stattdessen wird das eine ohne das andere gedacht, denn es herrscht die Illusion, dass man sich Abgrenzen kann von der Gegebenheit, auch als einzelne Person ständig Teil von Teams zu sein. Ein egozentrischer Selbstbezug wird also dann problematisch, wenn er auf Kosten der Gemeinschaft gelebt wird und die Modulation verschiedener Bedürfnisse dadurch nicht mehr gelingt.

Die Vorstellung, dass wenn jeder nur sich selbst verwirklicht, dabei auch das Beste für Teams, Organisationen und Gesellschaften herauskommt, erweist sich ebenfalls zunehmend als Illusion. Das wiederum wirft zahlreiche Probleme auf für die Entwicklung von Teams, weil noch mehr Besinnung auf persönliche Exzellenz oder Einzigartigkeit des einzelnen („Ich“) ohne Bezug auf das verbindend Gemeinsame („Wir“) und den Fokus auf organisationale Sinnstiftung nicht mehr weiterhilft bei den anstehenden Fragen von Kooperation und kokreativer Sinnstiftung in Teams und Organisationen (vgl. Korpiun & Thiele 2022). Vor diesem Hintergrund verstehen wir Beziehungsorientierung im Hinblick auf Teams als eine Besinnung auf die dem Menschen inhärente Fähigkeit und Anlage, gemeinsam mit anderen Menschen wirksam und erfolgreich zu sein. Welche besondere Bedeutung dabei der Beziehung zukommt, betrachten wir im nächsten Kapitel genauer.

3 Die Bedeutung der Beziehung in der Entwicklung von Teams

Die für den Menschen wesenhafte Bezogenheit drückt sich praktisch in Beziehungen aus. Mit anderen Worten: über die Art und Weise, wie wir als Menschen vielfältige Beziehungen gestalten,

begegnen wir nicht nur anderen, sondern erfahren uns auch selbst. Wir brauchen somit den Kontakt und die Begegnung, um uns selbst zu erfahren. Auf diese Weise verschränken sich die Prozesse persönlicher Entwicklung des Menschen mit der Entwicklung von Teams, denen wir gleichzeitig zugehören.

Die typischen *Beziehungsformen*, in denen wir uns alltäglich in Teams und Organisationen wiederfinden, haben wir bereits an anderer Stelle ausgeführt (vgl. Thiele & Korpiun 2016). Sie reichen von vertrauensvollen und nahen Beziehungen über kooperative und selbstreflexive Beziehungen über wettbewerbliche und abgrenzende Beziehungen bis hin zu den vielfältigen Formen paradoxer Beziehungen, wie z.B. Politik, Doppel- und Mehrdeutigkeiten sowie Ambiguitäten (vgl. Sell 2009a, 2009b). Die jeweiligen Ausprägungen und musterhaften Prägungen dieser Beziehungsformen korrespondieren zugleich mit den Erscheinungsformen von Teamkulturen als phänomenologischer Ausdruck von Teamdynamik (vgl. Hupperich & Jenke 2018).

Die Dynamik in Teams gewinnt damit eine eigene *Beziehungsgestalt*, die erfahrbar, allerdings nie umfänglich erfassbar ist. Sie ist vielschichtig und komplex. Sie drückt sich aus in situativen Stimmungen und Beziehungsatmosphären von Teams. Diese Stimmungen und Atmosphären beeinflussen, was gesagt, gedacht und gefühlt wird, und sich demzufolge als Teamdynamik im Sinne der Veränderung ihrer Beziehungsgestalt manifestiert. Beziehungsgestalten werden darüber hinaus erfahrbar in den vielfältigen sprachlichen Mustern und Eigenheiten von Teams, ihren verschlüsselten Codizes, Ritualen, dem, was nicht gesagt und ausgespart wird und damit zugleich bestimmt, was sich an Teamdynamik zeigt oder auch nicht.

Auf diese Weise gestalten Teams kollektiven Sinn. Die erfahrbare Beziehungsgestalt kann als Verkörperung von maßgeblichen

Sinndimensionen von Teams verstanden werden. Dieser Sinnstiftung liegt ein Teamprozess zugrunde, der dazu führt, dass sich die inneren Beziehungsbilder einzelner zu einem kollektiven Beziehungsbild verdichten (vgl. Korpiun 2020). Diese kollektiven Beziehungsbilder können sehr unterschiedliche Gestalten haben. Sie reichen von tiefer Übereinstimmung aller in einem Team über die Vorstellung von Subteams bis hin zu äußerst diversen Vorstellungen. Sinn ist daher nicht als qualitative Größe zu verstehen, sondern als das, was jeweils kollektiv im Teamprozess emergiert und Gestalt findet.

Diese Form der Sinnstiftung erfolgt in Teilen bewusst und in Teilen unbewusst. Sie hat Anteile, die bewusster Reflexion zugänglich und die demzufolge in Teams besprechbar sind. Beispiele sind Abstimmungs- und Aushandlungsprozesse in Teams. Darüber hinaus erfolgt Sinnstiftung intuitiv und damit präreflexiv und präverbal. Dieser Teil der gemeinsamen Sinnstiftung emergiert und kann wahrgenommen werden, ohne dass die Beteiligten über ihre Genese bewusst Auskunft geben können. Völlig verdeckt hingegen sind die vielfältigen und unbewussten Dynamiken, die sich bewusster Reflexion entziehen. Hinweise auf das Vorliegen unbewusster Dynamiken geben Diskrepanzen zwischen der körperlichen Wahrnehmung von Stimmungen und Atmosphären in Teams und der verbal konnotierten Ebene. Mit anderen Worten: Gesagtes und Gefühltes passen nicht zusammen. Ein Beispiel dafür ist die Geschäftsführungssitzung, bei der Offenheit vereinbart wird und alle zugleich fühlen, dass die aktuelle Stimmung im Raum Offenheit nicht zulässt. Die dahinterliegende, unbewusste Verhinderungsdynamik ist zwar verborgen, ihre Wirkung allerdings erfahrbar. Diese Diskrepanz zu erspüren, darauf aufmerksam zu machen und somit das Team zu befähigen damit zu arbeiten, um einen gemeinsamen Sinn daraus abzuleiten, ist Teil der Aufgabe des Teamentwicklers.

Vor diesem Hintergrund und analog Organisationen verstehen wir *Teams als sinnorientierte Konstitution kollektiver Beziehungsbilder* (vgl. Korpiun & Thiele 2016). Der Begriff „*Konstitution*“ verweist dabei auf die beobachtbare Verkörperung der inneren Beziehungsbilder. Sie drückt sich phänomenologisch in Beziehungsgestalten aus, die ihrerseits dynamisch sind. Teamentwicklung zielt daher auf die bewusste und intentionale Dynamisierung dieser Gestalten. Der Abgleich innerer Bilder von Mitgliedern von Teams (→ *Bildabgleich*) ist für uns ein wesentlicher Ansatzpunkt von Teamentwicklung (vgl. Korpiun 2020). Aus diesen Überlegungen kann gleichzeitig abgeleitet werden, dass die Veränderung von Teams ein permanenter Prozess ist. Wir grenzen Teamentwicklung von der Veränderung von Teams dadurch ab, dass wir erstere als bewussten und intentionalen Prozess verstehen.

Entsprechend verstehen wir *Teamentwicklung als die intendierte Entwicklung der Beziehungsfähigkeiten der Mitglieder von Teams, um kollektiv sinnstiftend zu kooperieren*. Der Beziehung kommt bei der Entwicklung von Teams daher eine besondere Bedeutung zu, als das Teamentwicklung eben auf der Ebene der Beziehungsgestaltung stattfindet, auch wenn dies nicht im expliziten Fokus der Beauftragung benannt ist. So ist zum Beispiel die Erarbeitung einer Strategieentwicklung insofern auch eine teamentwickelnde Maßnahme, als dass sie eine kollektive Sinnstiftung unterstützt (vgl. Thiele & Korpiun 2019). Ist dies nicht der Fall, erleben wir oft wie Teams im Prozess frustriert werden, da kein kokreatives, geteiltes Bild emergiert.

Die jeweilige Teamgestalt kann als Evidenz genutzt werden, um sich auf die Spurensuche ihrer Entstehung zu machen. Dieses Vorgehen kann als induktiv-heuristisch verstanden werden. Mit anderen Worten: über die Wahrnehmung von Teamdynamik kann der Versuch unternommen werden, einem Team zu helfen,

etwas über sich und seine Genese zu verstehen. So, wie der Mensch im Kontakt und der Begegnung mit anderen etwas über sich selbst erfährt, kann ein Team im Kontakt und der Begegnung untereinander und mit anderen Menschen, Teams und Organisationen zugleich etwas über sich selbst erfahren.

Teamentwicklung braucht somit immer einen hohen Anteil an Selbsterfahrung und ist nicht trennbar von der eigenen Einsicht und Selbstoffenbarung ihrer Mitglieder. Somit ist das Wagnis der Begegnung als essenzieller Erfolgsfaktor im beziehungsorientierten Ansatz der Teamentwicklung fest verankert. Gelingt das, hat die Gruppe bzw. das Team die Möglichkeit, Veränderungen vorzunehmen. Es nimmt damit eine metareflexive Beobachterposition seiner selbst ein, die zwar ebenfalls nicht objektiv, aber möglicherweise hinreichend ist, um Fortschritte zu machen. Wie das praktisch aussehen kann, verdeutlichen wir im nächsten Kapitel.

4 Beziehungsorientierte Teamentwicklung in der Praxis

In diesem Kapitel wollen wir nun konkreter werden und Perspektiven, Haltungen und Praktiken anbieten, die wir für die Entwicklung von Teams als hilfreich erachten. In einem ersten Schritt extrahieren wir wesentliche praktische Perspektiven aus den bisherigen Ausführungen, ehe wir dann in einem zweiten Schritt ein mehrstufiges Vorgehen zur Entwicklung von Teams vorstellen.

Aus den bisherigen Ausführungen halten wir die nachfolgenden Perspektiven für relevant und hilfreich, die bei der Begleitung von Teams in ihrer Entwicklung Beachtung finden können:

1. Sich selbst als Teamberater als Teil des Systems verstehen
Beispiele: Kontakt und Begegnung gestalten; auch emotionale Berührungen zulassen bzw. diese zur Verfügung stellen; die Regulation von Nähe und Distanz beeinflussen; den eigenen Einfluss auf den Prozess gemeinsam mit dem Team reflektieren
2. Beziehungsatmosphären und Stimmungen beeinflussen
Beispiele: Förderung dialogischer statt diskursiver Haltungen; bewusste Wahl und Gestaltung des Settings; metareflexive Prozessgestaltung in Kooperation mit dem Team (z.B. wo stehen wir gerade und wie kann es weitergehen)
3. Berücksichtigung impliziter und unbewusster Dynamiken
Beispiele: Umgang mit dem Impliziten und Unbewussten; Auseinandersetzung mit dem, was im Teamprozess sichtbar/nicht sichtbar wird (Negativraum); Förderung von Achtsamkeit und den Bedürfnissen nach sicherer Basis im Umgang miteinander
4. Fokussierung auf das gemeinsame WIR
Beispiele: energetische Arbeit mit der Beziehungsgestalt der Gruppe statt der Perspektive des einzelnen; dem Team helfen, die Aufmerksamkeit auf das gemeinsame „Wir“ zu lenken statt auf Einzelperspektiven oder -meinungen
5. Bildabgleich als kohäsionsstiftenden Ansatz nutzen
Beispiele: narrative oder kreative Ansätze, um die persönlichen Bilder der einzelnen zu explizieren; Arbeit mit dem empirischen Ansatz der

Beziehungsformen, um unterschiedliche und gemeinsame Perspektiven sichtbar zu machen

6. Explizierung der Sinnstiftung
Beispiele: Sinn als emergentes Phänomen von Teams darstellen, das bewusst gestaltet werden kann; dem Team zu verstehen helfen, welche Sinndimensionen sich im Team überlagern, miteinander verbinden und welche Bedeutung das für die Teamdynamik hat
7. Entwicklung von Verbundenheit
Beispiele: Reflexion der wahrgenommenen Verbundenheit oder Vereinzelung in Teams; Unterstützung von Teams durch konkretes gemeinsames Handeln vs. kognitiver oder reflexiver Zugänge, sprich Teams in gemeinsames Handeln bringen
8. Stärkung von Beziehungskompetenzen
Beispiele: anknüpfend an die Beziehungsformen aufzeigen, wie Haltungen & Einstellungen sowie konkrete Fähigkeiten in Teams entwickelt werden können, wie z.B. durch Rückmeldungen & Feedback, die Stärkung der Fähigkeit zur Auseinandersetzung und Konsequenz oder den offenen/expliciten Umgang mit Paradoxien

Anschließend an diese Perspektiven stellen wir nun noch ein mehrstufiges Vorgehen vor, das helfen kann, um Teams in ihrer Entwicklung zu begleiten (vgl. Korpiun 2023b). Wir haben mit diesem Vorgehen in den letzten Jahren in unterschiedlichen Settings und Konstellationen experimentiert, wobei sich die folgende Abfolge als hilfreich herausgestellt hat (vgl. ebd. sowie Abb. 1):

1. in Kontakt kommen über das eigene Gewordensein,
2. sich begegnen in Verschiedenheit und Gleichheit,
3. Berührung durch die Fokussierung auf das gemeinsame WIR,
4. miteinander reifen und in Ganzheit hineinwachsen.

Ad 1.: In Kontakt kommen über das eigene Gewordensein

Zu Beginn einer Maßnahme zur Teamentwicklung kann es hilfreich sein, die Mitglieder von Teams einzuladen, etwas über sich und das eigene Gewordensein im Team zu teilen. Beispiele sind Herkunft, Hobbies und Vorlieben sowie familiäre Bezüge, wie z.B. Kinder oder Familienstand. Auch Hintergründe zur eigenen Ausbildung und insbesondere, warum jemand ausgerechnet in diesem Team arbeitet, sind hilfreich. Wir beobachten immer wieder, dass Teammitglieder jenseits ihrer professionellen Bezüge wenig voneinander wissen. Sie können sich demzufolge im Hinblick auf diese Aspekte auch wenig aufeinander beziehen und verbunden fühlen. Ihnen fehlen die Anknüpfungspunkte. Zeitlich geben wir dieser Phase bei Teamentwicklungen den Raum, den sich das Team nach entsprechender Ermutigung selbst nimmt, um miteinander bekannter zu werden. Diese Phase sorgt in der Praxis immer wieder für Überraschungen und Erstaunen, wenn Teammitglieder feststellen, was sie alles miteinander verbindet, ohne dass es ihnen bewusst war. Dieser explizite Einstieg in Teamentwicklungsprozesse kann zudem helfen, „das Eis zu brechen“ und zunächst mit scheinbar niederschweligen Themen zu beginnen (vgl. Gellert & Nowak 2023). Allein der damit verbundene Austausch wird vielfach bereits als substanziell bereichernd empfunden, weil er inhärente Sehnsucht nach gelungener Kooperation stimuliert.

Ad 2.: Sich begegnen in Verschiedenheit und Gleichheit

In diesem zweiten Schritt laden wir Mitglieder vom Team ein, darüber Auskunft zu geben, was sie im und mit dem Team wollen. Damit stellen wir die Frage nach dem Bezug des einzelnen zur Gruppe. In der Praxis beobachten wir, dass es Teammitgliedern bisweilen nicht leicht fällt, entsprechend Auskunft zu geben. Manche wollen sich mit ihren eigenen Ansichten und Bedürfnissen nicht zeigen oder sie sind ihnen erst gar nicht bewusst. Andere wiederum versuchen, die Gruppe mit ihren eigenen Ansichten zu vereinnahmen aus Sorge, dass sie sonst nicht berücksichtigt werden. Sich zu begegnen und zu akzeptieren in Verschiedenheit und Gleichheit ist ein wichtiger Schritt in der Entwicklung von Teams. Paradoxerweise eröffnet erst die Akzeptanz der Einzigartigkeit des einzelnen die Möglichkeit, sich sowohl voneinander abzugrenzen als auch verbunden zu fühlen. Nur was verschieden ist voneinander, kann begegnen (vgl. Bauriedl 2004).

Diese Phase der Teamentwicklung kann dauern. Sie erfordert üblicherweise die Auseinandersetzung mit Schutz, sicherer Basis, der Regulation von Nähe und Distanz, sowie dem Verhältnis von Autorität und Augenhöhe (vgl. Korpiun 2022). In ihr nähern sich die Teammitglieder einander an. Für die Entwicklung von Vertrauen in Teams ist diese Phase entscheidend. Vertrauen ist eine Erfahrungsqualität und muss im Team erlebbar sein; sie kann nicht als kultureller Wert von Teams deklariert werden. Für Begleiter:innen von Teamentwicklungsprozessen bedeutet das viel Achtsamkeit in der Wahrnehmung von nicht hilfreichen Anpassungsleistungen, verdeckter Autorität, Manipulationsversuchen sowie subtilen Grenzverletzungen.

Ad 3.: Berührung durch die Fokussierung auf das gemeinsame Wir

Wenn Schritt zwei sich als hinreichend erfolgreich darstellt, kann das Team eingeladen werden, sich auf das gemeinsame WIR zu fokussieren. Dieser Schritt stellt eine signifikante Veränderung in der Art der Fokussierung von Aufmerksamkeit dar. Während in Schritt zwei der Fokus der Aufmerksamkeit noch auf dem einzelnen und seiner Perspektive bzw. der Bezugnahme von Einzelnen aufeinander lag, wechselt er jetzt auf die holistische Beziehungsgestalt des Teams. Es geht folglich darum, wie die Teammitglieder sich als Team insgesamt wahrnehmen. Auch dieser Schritt ist für viele typischerweise herausfordernd, zum einen aufgrund unserer individualistischen Prägung, zum anderen, weil die Auskunft darüber durch den einzelnen ein Wagnis ist. Wenn dieses Wagnis erfolgreich eingegangen wird, findet über die damit verbundene Berührung im WIR ein wesentlicher Entwicklungsschritt statt.

Gerade in Führungskreisen erleben wir immer wieder, dass Führungskräfte ungeübt darin sind, differenziert etwas über ihre gesamthafte Wahrnehmung zum Team sagen zu können. Vielen fehlen schlichtweg die entsprechenden Beobachtungen, weil sie es nicht gewohnt sind, Aufmerksamkeit in dieser Weise zu fokussieren. Es ist daher normal, dass sich der Entwicklungsprozess von Teams zu Beginn dieser Phase zunächst verlangsamt. Praktisch kann das bedeuten, dass erstmal Stille entsteht, Nachfragen zum Prozess kommen und es einige Zeit und Praxis braucht, bis diese Perspektive geübt ist. Aus diesem Grund empfehlen wir Teams, diese Art der Reflexion regelmäßig zu wiederholen. Das kann ganz praktisch als Bildabgleich etwa am Ende von Jour Fixes, Geschäftsleitungssitzungen etc. erfolgen, bei dem sich die Teammitglieder lediglich dazu austauschen, wie sie sich als Team insgesamt, z.B. im Hinblick auf Kooperation und

Zusammenarbeit, wahrgenommen haben. Sofern es ihnen gelingt, diesen Prozess ohne persönliche Vorwürfe zu gestalten, kann die Gefahr von Beschämung reduziert werden und das Team sich in ihrer Wirksamkeit substanziell weiterentwickeln.

Ad 4.: Miteinander reifen und in Ganzheit hineinwachsen

Wenn Teams mit Phase drei hinreichend lange und vor allem positive Erfahrungen gesammelt haben, beginnen sie, miteinander zu reifen und in Ganzheit hineinzuwachsen. Im Idealfall verschränken sich alle vorgenannten Perspektiven (Gewordensein des einzelnen, Zugehörigkeit des einzelnen zum Team, gemeinsames Wir) zu einem Erleben kokreativer Performanz und sinnstiftender Kooperation. Nichts kann Teams so gut helfen, sich verbunden zu fühlen, wie das Erleben gemeinsamen Erfolgs. Damit kommen wir wieder zum Ausgang unseres Artikels zurück, dass Menschen sich wesenhaft danach sehnen, miteinander erfolgreich sein zu können.

Die Reifung von Teams in dieser Phase besteht dabei vor allem in der Entwicklung von Beziehungsformen, die Kooperation in komplexen Beziehungszusammenhängen begünstigen. Das sind insbesondere die Fähigkeit zur Reflexion und Feedback (Ich-ich-Beziehung), die Fähigkeit zur Auseinandersetzung und Konflikt (Ich-oder-du-Beziehung), die Fähigkeit zur Grenzziehung und Konsequenz (Nicht-Beziehung) sowie die Fähigkeit zum Umgang mit Widersprüchen und Ambiguitäten (Pseudo-Beziehung). Die Entwicklung dieser Beziehungsformen setzt hinreichendes Vertrauen voraus (vgl. Lencioni 2014).

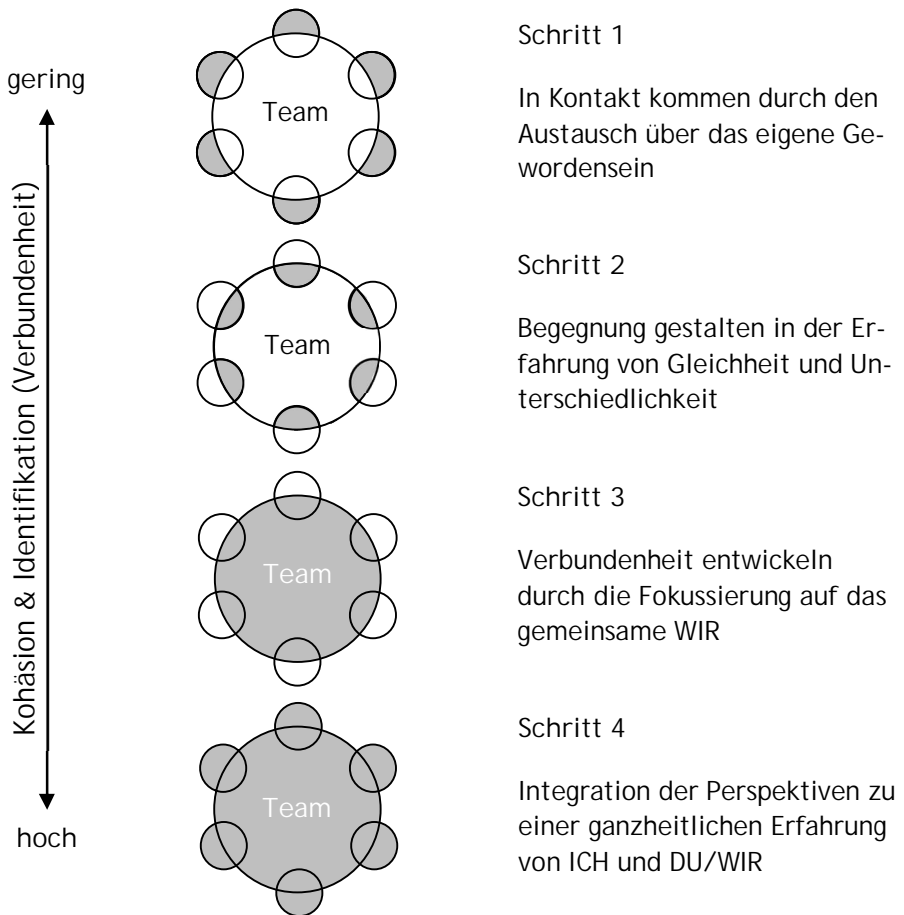


Abb. 1: Die Entwicklung von Kohäsion & Identifikation (Verbundenheit) in Teams und Organisationen (Quelle: Korpiun 2023b, S. 292)

Über die einzelnen Phasen hinweg nehmen *Kohäsion und Identifikation*, sprich *Verbundenheit*, in Teams typischerweise zu (vgl. Abb. 1). Zugleich brauchen die einzelnen Phasen unterschiedlich lange, um ihre Wirkungen zu entfalten. Teams besser in Kontakt miteinander zu bringen, kann in ein bis zwei Tagen geschehen; sie in Reifephasen zu begleiten, kann durchaus mehrere Jahre dauern. In einem letzten Schritt wollen wir daher nun anhand eines anonymisierten Beispiels aus unserer Beratung den Ansatz beziehungsorientierter Teamentwicklung illustrieren.

5 Ein Beispiel beziehungsorientierter Teamentwicklung

Grundlage ist die Begleitung der Teamentwicklung des obersten Führungskreises eines mittelständigen Unternehmens aus Süddeutschland. Einer der beiden Geschäftsführenden, Herr Dr. Meyer, wendet sich an uns mit der Bitte um ein Sondierungsgespräch zu einer anstehenden Organisationsentwicklung. Dieses Gespräch fand vor zweieinhalb Jahren statt gemeinsam mit seiner Co-Geschäftsführerin, Frau Kriegel. Im Kern gehe es um die Einführung einer Matrixorganisation, so der Auftakt. Auffällig ist in diesem Erstgespräch, dass im Wesentlichen Herr Meyer seine Gedanken entfaltet und Frau Kriegel diese eher zustimmend unterstützt, selbst aber wenig eigene Gedanken beisteuert. Zugleich legt Herr Dr. Meyer ein Tempo in seinen Ausführungen vor, das es uns schwer macht, ihm zu folgen. Wir merken, dass wir aufmerksam zuhören müssen, um mitzukommen. Das inhaltliche Tempo ist hoch und auch retardierendes Nachfragen und Explorieren der Bedeutung des Gesagten führt nicht zu einer wesentlichen Verlangsamung des Prozesses. Eher spüren wir

drängende Ungeduld bei Herrn Meyer. Unsere Wahrnehmungen teilen wir an dieser frühen Stelle im Prozess nicht mit dem Kunden.

Der Termin ist auf zwei Stunden angesetzt, was nach unserer Erfahrung ausreichend ist, um zu den wesentlichen Herausforderungen und Eckpunkten einer Organisationsentwicklung ein erstes geteiltes Bild zu entwickeln. Nicht jedoch in diesem Fall. Am Ende des Sondierungsgesprächs wird deutlich, dass viele bedeutungsvolle Aspekte noch unklar sind, wie z.B. die damit verbundenen Herausforderungen für die betroffenen Führungskräfte des obersten Führungskreises, die Art der Führung und Steuerung innerhalb der Matrix, die strategischen Ziele, die mit dieser Organisationsveränderung besser erreicht werden sollten und wie das alles orchestriert werden soll. Wir verständigen uns daher mit den beiden Geschäftsführenden auf eine Fortsetzung der Sondierung, erneut für zwei Stunden.

In der anschließenden Reflexion des Termins formulieren wir als Beratende zwei erste Hypothesen. Zum einen scheint es ein Ungleichgewicht zwischen Herrn Meyer und Frau Kriegel zu geben (→ *Ungleichgewicht in der Führung bzw. Muster von Über- und Unterverantwortung*). Wesentlicher Treiber und Visionär der Entwicklung scheint Herr Meyer zu sein; demgegenüber bleibt Frau Kriegel blass. Ihr Gestaltungswille ist uns nicht klar. Zum anderen scheint die Gefahr zu bestehen, dass Herr Meyer die Organisation mit seiner visionären Kraft und seinem Tempo abhängt oder zumindest sehr herausfordert, ihm folgen zu können. Wir schließen das aus unserer Selbstbeobachtung und wie wir uns in diesem ersten Gespräch gefühlt haben (→ *Parallelprozess*). Das wirft die grundsätzliche Frage auf, wie sich die beiden Geschäftsführenden den weiteren Prozess der Organisationsentwicklung vorstellen: eher in Form einer visionären Vorgabe durch die Geschäftsführung respektive Herrn Meyer oder als

einen kokreativen Prozess des obersten Führungskreises (→ *Führungsmodell*). Wir nehmen uns vor, diese Punkte im nächsten Sondierungsgespräch zu thematisieren, neben den noch ungeklärten inhaltlichen Punkten (→ *metareflexive Prozesssteuerung*).

Das zweite Sondierungsgespräch beginnen wir damit, unsere Überlegungen zu teilen. Herr Meyer und Frau Kriegel wirken betroffen (→ *Berührung*). Sie erkennen sich und ihre Organisation wieder in dem, was wir ihnen spiegeln (→ *Ich-ich-Beziehung bzw. Fähigkeit zur Selbstreflexion und Umgang mit Rückmeldungen*). Herr Meyer erläutert, dass er Frau Kriegel als seine Nachfolgerin sieht und sie über einige Jahre hinweg gefördert hat. Herr Meyer ist Ende 50 und Frau Kriegel Anfang 40. Und gleichzeitig gibt es zwischen den beiden kein wirklich geteiltes Bild, was mit derartigen Überlegungen im Sinne eines Generationenübergangs in der Leitung der Organisation verbunden ist (→ *fehlender Bildabgleich*). Im Hinblick auf das Führungsmodell sind sich beide einig darin, dass sie eigentlich einen kokreativen und gemeinsamen Entwicklungsprozess mit dem obersten Führungskreis wollen. Zugleich sehen sie den Widerspruch zu der Präsenz und Dominanz von Herrn Meyer, die auch in der Organisation in gleicher Weise, z.B. in Führungsmeetings, sichtbar wird (→ *paradoxe Führungsbeziehung*). Und als wir über die noch offenen Punkte sprechen, zieht sofort wieder das Tempo an, so als wäre es nicht ok, zu verweilen und dem Gesagten wirklich Raum zu geben und die Bedeutung zu erfassen. Die mögliche Relevanz dessen erschließt sich uns als Beratern zu diesem Augenblick noch nicht.

Am Ende des zweiten Sondierungsgesprächs verständigen wir uns auf die Begleitung eines Leitbildprozesses des obersten Führungskreises der Organisation. In drei zweitägigen Workshops sollen einerseits die Vision und Mission überarbeitet und

gemeinsam die Eckpunkte der strategischen Ziele der Organisation und ihrer geplanten Erreichung i.S.v. Strategien festgelegt werden (→ *existenzielle und intentionale Sinndimension bzw. inhaltliche Dimension der Transformation*). Und andererseits soll sich das Führungsteam zu den Eckpunkten einer Organisationsentwicklung verständigen, welche die Zielerreichung bestmöglich unterstützen kann (→ *prozessuale Dimension der Transformation*). Damit wird an dieser Stelle deutlich, dass wir im Kern über den Prozess einer substanziellen Teamentwicklung sprechen mit zwei sich verbindenden Dimensionen: der Fokussierung von *unternehmerischen sowie wirtschaftlichen Perspektiven* (Mission, Vision, strategische Ziele, Strategien ...) und der Fokussierung von *prozessualen Perspektiven* (Teamentwicklung des Führungskreises, Organisationsentwicklung ...).

Beide Perspektiven sind integrativ zu denken. Oder anders formuliert ist das eine nicht ohne das andere erreichbar. *Beziehungsorientierte Teamentwicklung bedeutet, unternehmerische und prozessuale Perspektiven in der Beratung und Begleitung von Teams im Blick zu haben und in ihrer rekursiven Verflechtung als Teil eines holistischen Entwicklungsprozesses zu modulieren (→ Ganzheit)*. Und gleichzeitig wird an dieser Stelle deutlich, dass im Hinblick auf beide Geschäftsführende jeweils persönliche Entwicklungsanliegen im Raum stehen (→ *Persönlichkeitsentwicklung*), ebenso wie die Entwicklung der Gesamtorganisation (→ *Organisationsentwicklung*). Aus didaktischen Gründen werden wir im Weiteren schwerpunktmäßig die teamentwickelnden Perspektiven akzentuieren und die übrigen nur andeuten.

Der Leitbildprozess beginnt mit einem gemeinsamen Workshop, bei dem wir die 11 obersten Führungskräfte einladen, sich zunächst intensiver kennenzulernen. Zwar arbeiten die meisten schon länger zusammen; viel Raum für persönlichen Austausch

haben sie sich in der Vergangenheit jedoch nicht genommen. Wir folgen dabei dem in Kapitel 5 vorgestellten Vorgehen (→ *Schritt 1*). Es gelingt dem Führungsteam gut, sich aufeinander zu beziehen. Die Teilnehmenden erleben wir gut im Kontakt miteinander, zugewandt, aufmerksam und interessiert. Die Atmosphäre ist entspannt und wir spüren Neugierde auf den weiteren Prozess. Zeit für eine Kaffeepause.

Anschließend bitten wir die Teilnehmenden, sich zu ihren Erwartungen und Überlegungen zu Inhalt und Prozess des Workshops zu äußern (→ *Schritt 2*). Die Perspektiven sind sehr unterschiedlich. Während einige Teilnehmende klare Vorstellungen haben, was sie erreichen wollen, sind andere eher unbestimmt, bekunden aber ihre Offenheit, sich einzulassen. Die Geschäftsführenden halten sich beide eher zurück; so, als wollten sie den übrigen Führungskräften Raum geben. Uns fällt auf, dass es den Führungskräften in dieser Phase der Begegnung schwerer fällt, sich aufeinander zu beziehen. Anders als noch bei Schritt 1 stehen die Äußerungen eher nebeneinander. Es ist im professionellen Kontext deutlich weniger Verbundenheit in der Gruppe spürbar als im persönlichen. Wir machen Mittagspause.

Nach dem Mittagessen bitten wir die Teilnehmenden, sich dazu zu äußern, wie sie sich als Team wahrnehmen (→ *Schritt 3*). Stille breitet sich aus. Wir spüren, dass es den Teilnehmenden schwerfällt, etwas über sich als Team in ihrer Ganzheit (→ „Wir“) zu sagen, statt ihre persönliche Meinung oder einen Standpunkt (→ „Ich“) zu vertreten. Um das tun zu können, müssen sie ihre *Aufmerksamkeit anders fokussieren*: auf das erlebte WIR statt ihre Einzelperspektive. Das scheint ungeübt. Über einen längeren Austausch erarbeiten sie sich die Einsicht, dass sie eigentlich kein klares gemeinsames Bild haben, es kein gemeinsames und von allen geteiltes Bild darüber gibt, was die beiden Geschäftsführenden von ihnen wollen, dass sie zwar alle

Einzelperspektiven haben, aber kein geteiltes Bild zur Strategie und Ausrichtung der Organisation, vor allem nicht im Hinblick auf die konkrete Umsetzung. Damit vertieft sich zunächst der vorausgehende Eindruck der Unverbundenheit aus Schritt 2.

Weiterhin wird deutlich, dass der Führungskreis sich unklar über das eigene Selbstverständnis ist: was ist unsere Funktion? Steuern wir strategisch oder operativ oder beides? Wie stehen die beiden Geschäftsführenden und der übrige Kreis zueinander und was bedeutet dann der Führungskreis insgesamt. Weiterhin fällt ihnen auf, dass ihr Kreis keinen Namen hat. Obwohl sich alle untereinander mögen und es keine Animositäten zu geben scheint, wird deutlich, wie wenig professionell verbunden sie miteinander sind. Fast wirken sie erschrocken. Betroffenheit macht sich breit; auch Ratlosigkeit. Der Prozess verlangsamt sich.

Ähnlich wie im zweiten Sondierungsgespräch mit den Geschäftsführenden hat sich über den initialen Kontakt und die nachfolgende intensive Begegnung ein Beziehungsraum geöffnet, der jetzt Berührung ermöglicht. *Berührung ist eine emotionale Beziehungsqualität, der semantisch die Rührung, mithin die Bewegung, zugrunde liegt.* Wir verstehen Be-Rührung als bewegende Energie, die Teams helfen kann, sich auf den Weg zu machen. In der *Triade von Kontakt → Begegnung → Berührung* liegt ein wesentlicher Schlüssel zur Entwicklung von Teams. Sie weist den Pfad, der Mitgliedern von Teams helfen kann, sich aufeinander zuzubewegen und das gemeinsame WIR zu fokussieren, von dem sie selbst jeweils Teil sind. Und zugleich können Mitglieder von Teams dadurch konkret und vor allem auch emotional erfahren, wie sich Verbundenheit anfühlt, selbst wenn sie erstmal nicht weiterwissen.

Sie in diesem Spannungsfeld zu halten (→ *Containment*) ist eine wesentliche Aufgabe beziehungsorientierter Teamentwicklung. Als Beratende merken wir immer wieder, wie herausfordernd eine professionelle Begleitung an dieser Stelle werden kann. Schnell kann es geschehen, dass die Betroffenheit und Ratlosigkeit von Teams in Frust umschlägt und deren Ursache auf Beratende projiziert wird (→ *Projektion*). Das lässt sich nicht immer vermeiden; zugleich haben wir jedoch die Erfahrung gemacht, dass es für Teams wertvoll und hilfreich ist, wenn wir diese Überlegungen mit ihnen teilen. Einerseits hilft das, den eigenen Prozess besser zu verstehen (→ *Sinndimension*) und damit zu einer bewussteren Entscheidung zu kommen, mit der eigenen Energie möglichst *sinn*-voll umzugehen. Und andererseits stärkt es die metareflexiven Kompetenzen von Teams (→ *Befähigung*).

Im konkreten Fall teilen wir unsere Beobachtungen und Interpretationen mit dem Team. Das Team kann die angebotenen Perspektiven gut sehen. Im weiteren Verlauf des Workshops teilen die beiden Geschäftsführenden zunächst ihr - zuvor untereinander abgestimmtes - Bild zur Ausrichtung und möglichen Entwicklungsrichtung der Organisation. Herr Meyer und Frau Kriegel achten dabei auf mehr Parität, was im Team sofort wahrgenommen wird. Weiterhin teilen beide mit, dass sie sich das weitere Vorgehen als einen kokreativen Prozess wünschen und demzufolge die übrigen Führungskräfte einladen, daran mitzuwirken. Das Team setzt sich nachfolgend mit diesen Perspektiven intensiv auseinandergesetzt und stimmt bereitwillig zu, den Prozess gemeinsam zu gestalten.

Daran anknüpfend empfehlen wir dem Team, die weiteren Inhalte, wie z.B. strategische Ziele, konkrete Strategien und Maßnahmen zur Umsetzung, *gemeinsam* und *kokreativ* zu erarbeiten (→ *starke Kooperation*). Dieses Vorgehen halten wir für sinnvoll, weil in den Sondierungsgesprächen deutlich wurde, wie komplex

die Gesamtaufgabe ist und wie herausfordernd die Umsetzung für die Organisation werden wird. Die Unternehmenskultur insgesamt - ebenso wie der Führungskreis - sind allerdings sehr handlungsorientiert geprägt. Das zeigt sich darin, dass bei auftauchenden Problemen schnell in konkreten To Do's und Lösungen gedacht wird (Leitfrage: was ist jetzt zu tun?). Wir erleben das immer wieder als einen typischen Reflex handlungs- und entscheidungsorientierter Manager. Letztlich entscheiden sich die Führungskräfte, in einer ihnen bekannten Weise weiterzuarbeiten: sie definieren Aufgaben, Verantwortlichkeiten sowie Timing und vereinbaren Termine für ein Follow up. Sie entscheiden sich damit für ein strukturorientiertes, arbeitsteiliges Vorgehen, bei dem definierte Aufgaben innerhalb eines Teams aufgeteilt werden (→ *schwache Kooperation*). Abschließend geben sie sich noch den Namen „strategischer Führungskreis“, um ihr Selbstverständnis besser zu fassen (→ *Identitätsbildung*).

In einem Review einige Wochen später stellt das Team fest, dass keine der Aufgaben erledigt ist. Einerseits frustriert sie das; andererseits begegnet ihnen damit ein bekanntes Muster. Auch in der Vergangenheit sind selbstgestellte Aufgaben von ihnen nicht oder nur unzureichend erledigt worden. Dafür sind dann immer wieder „gute Gründe“ gefunden worden, wie z.B. wichtige Herausforderungen im Tagesgeschäft, fehlende Zulieferungen, Unklarheit darüber, was eigentlich gemeint gewesen ist oder die Verschiebung von Prioritäten infolge neuer Aufgaben. Im Team selbst gibt es niemanden, der das weiter konfrontiert und die Nichterledigung von Aufgaben hat darüber hinaus auch keinerlei weitere Konsequenzen. Insofern bedauert das Team zwar die Situation, findet sich zugleich aber damit etwas missmutig ab, zumal Räume für eine tiefergehende Reflexion dieser Dynamik zur Verfügung stehen.

Als Beratende gewinnen wir an dieser Stelle den Eindruck, als hätte sich das Team erfolgreich erneut bestätigt, dass es trotz anderem Willen nicht erfolgreich sein kann (→ *unbewusste Selbstsabotage*). Uns erinnert das an die Ungeduld von Herrn Meyer im ersten Sondierungsgespräch und wir beginnen zu ahnen, dass dahinter auch seine – wohl versteckte – Überzeugung liegen könnte, als Geschäftsführer letztlich nicht erfolgreich sein zu können. Das könnte reichen bis hin zu einer potenziell misslingenden Übergabe der Verantwortung an Frau Kriegel. Damit wäre sogar sein Lebenswerk in Gefahr.

Wir teilen unsere Beobachtungen und Deutungen zunächst mit den beiden Geschäftsführenden. Beide zeigen sich zerknirscht; sie wirken, als hätten wir sie ertappt. Herr Meyer sagt an einer Stelle unserer Rückmeldungen laut: „hören Sie auf!“. Im weiteren Verlauf des Gesprächs zieht er sich mehr und mehr zurück; wir spüren bei ihm deutlichen Ärger und sind selbst unklar, gegen wen er sich richtet: gegen das Team, gegen seine Mitgeschäftsführerin, gegen uns oder gegen sich selbst. Wir explorieren den Ärger zunächst nicht weiter; er scheint uns in der Situation nicht besprechbar. Einige Tage später teilt uns Herr Meyer mit, dass ihm klar geworden ist, dass er sich über sich selbst ärgert – vor allem darüber, dass er in der Vergangenheit nicht anders mit der Situation umgegangen ist. Er erlebt diese Einsicht als sehr schmerzhaft. Als wir ihm anbieten, verzeihlich mit sich selbst zu sein, werden seine Augen feucht (→ *Berührung*) und ein persönliches Thema zeigt sich (→ *Persönlichkeitsentwicklung*).

Erneut sind wir an einem wichtigen Punkt in der Teamentwicklung des Führungskreises. Herrn Meyer wird klar, dass er einen Anteil an der Unklarheit im Team und der fehlenden Umsetzung hat. Ihm wird klar, dass es für die Führung der Organisation nicht hinreichend ist, gute Visionen zu haben, ohne zugleich deren

Umsetzung im Blick zu behalten. Ihm wird auch klar, dass er im Verhältnis zu seiner Co-Geschäftsführerin, Frau Kriegel, seine Erwartungen an eine mögliche Nachfolge mit ihr explizieren muss, um zu einem gemeinsamen Bild zu kommen (→ *Bildabgleich*).

An dieser Stelle kommen wir noch einmal auf unsere ursprüngliche Empfehlung einer gemeinsamen und kokreativen Erarbeitung der Ausrichtung der Organisation zurück (→ *starke Kooperation*). Im Gespräch entwickelt sich daraus die Idee eines schrittweisen Vorgehens. In einem ersten Schritt werden wir gemeinsam mit den beiden Geschäftsführenden Standortbestimmungsgespräche mit jeweils einer Führungskraft begleiten. Und in einem zweiten Schritt Führungswerkstätten zur Stärkung der professionellen Kooperation durchführen. Ziel der Standortbestimmungen ist – unter unserer Begleitung – die Verständigung zu Dritt (die beiden Geschäftsführenden plus die jeweilige Führungskraft) zum Gesamtbild der Ausrichtung der Organisation sowie dazu, wie die spezifische Perspektive der Führungskraft für ihren Verantwortungsbereich mit diesem Gesamtbild zusammenhängt. Beispielhaft geht es darum, wie Digitalisierung als Querschnittsfunktion oder in einem anderem Fall wie die Entwicklung eines bestimmten Geschäftsbereichs (Business Unit) die konkret die Erreichung der strategischen Ziele der Gesamtorganisation unterstützt. Insgesamt begleiten wir auf diese Weise neun Standortbestimmungen.

Die Ergebnisse sind frappierend. Zum einen wird schnell deutlich, inwieweit geteilte innere Bilder vorhanden sind. Aufgrund des unmittelbaren Kontakts und der Begegnung in einer kleinen Gruppe lassen sich Fragen einfacher und schneller klären als in der großen Gruppe. Weiterhin wird schnell klar, inwieweit die jeweiligen Führungskräfte in der Lage sind, nicht nur für den eigenen Bereich, sondern das gemeinsame Ganze (→ „Wir“) zu

denken. Weiterhin kommen einige Führungskräfte mit konkreten Anliegen zu ihrer eigenen professionellen Entwicklung, die sie mit der Geschäftsführung besprechen wollen. In Summe verweben sich somit die Perspektiven der Entwicklung der Gesamtorganisation (→ *Organisationsentwicklung*) mit Aspekten der Entwicklung des Teams (→ *Teamentwicklung*) sowie Perspektiven professioneller Entwicklung einzelner Führungskräfte (→ *Persönlichkeitsentwicklung*).

Am Ende der Standortbestimmungen tauschen wir uns noch einmal mit der Geschäftsführung zu den Ergebnissen und Erkenntnissen über alle Gespräche hinweg aus. Sie liefern wertvolle Hinweise für Schritt 2, die Durchführung von Führungswerkstätten. Deren Ziel ist es, die Führungskräfte praktisch darin zu unterstützen, gemeinsam und kokreativ an dem Zukunftsbild der Organisation zu arbeiten. Konkrete Arbeitsformate sind Gruppen- und Einzelcoachings, kollegiale Beratungsformate und Balint-Gruppen, Systemaufstellungen und Supervisionen. Wir arbeiten mit den Führungskräften auf Basis von Anliegen, die von ihnen formuliert werden mit einem konkreten Bezug zur Entwicklung des Teams und der Gesamtorganisation. Da wir den strategischen Führungskreis mit zwei Beratenden begleiten, können wir uns sowohl aus inhaltlichen wie aus Schutzgründen aufteilen und in Kleingruppen parallel arbeiten. Die Austauschformate sind überwiegend dialogisch-explorativ und weniger diskursiv (vgl. Korpiun 2022).

In Summe unterstützt das Format der Führungswerkstätten die Schaffung konkreter Beziehungsräume und -atmosphären, die hilfreich sind für die Erreichung der gemeinsamen Ziele. Für die Führungskräfte ist diese Form der Zusammenarbeit weitgehend neu. Sie kennen eher Begegnungsformate, bei denen jeweils einzelne ihre Themen referiert haben und die entlang fester Agenden strukturiert sind. Intensiverer Austausch hat dabei kaum

stattgefunden, und wenn, dann eher diskursiv (Diskussion) denn dialogisch-explorativ. Nie zuvor haben sie in dieser intensiven Form konkret zusammengearbeitet. Neu ist dabei für sie auch, dass es gelingen kann, sich selbst zu kniffligen und schwierigen Themen unmittelbar und auf Augenhöhe zu verständigen und darüber unterschiedliche Betrachtungsperspektiven und Positionen zu integrieren. Schrittweise emergiert auf diese Weise im strategischen Führungskreis ein gemeinsames Bild zur künftigen Ausrichtung und welche Herausforderungen damit für die Führung der Organisation verbunden sind. Den einzelnen Führungskräften gelingt es zunehmend besser, zwischen ihren jeweiligen persönlichen Meinungen und Standpunkten (→ „Ich“) und den Perspektiven für das gesamte Team bzw. die Gesamtorganisation (→ „Wir“) zu differenzieren, die Differenzierung deutlich werden zu lassen und zwischen den Perspektiven situativ zu wechseln (→ *Balance von „Ich“ und „Wir“*).

In Summe reift der Führungskreis damit schrittweise miteinander und wächst mehr und mehr in Ganzheit hinein (→ *Kapitel 5, Schritt 4*). Dabei verweben sich im Prozess der Teamentwicklung folgende Ebenen miteinander:

- Intensiveres persönliches Kennenlernen, das den Teammitgliedern hilft, sich aufeinander beziehen zu können. Dadurch wächst Vertrauen im Team.
- Weiterentwicklung des eigenen Selbstverständnisses bzw. der Identität als Team. Dadurch fokussiert sich Energie und entwickelt sich Kraft, für die anstehende Organisationsentwicklung.
- Weitere Klärung der Beziehung der beiden Subteams „Geschäftsführung“ und „übrige Führungskräfte“ zueinander. Dadurch reduzieren sich mögliche Konfliktfelder.

- Zunehmende Parität der beiden Geschäftsführenden untereinander. Das führt zu Entlastung in der Beziehung der beiden und führt zu mehr Klarheit in der Beziehung zu den übrigen Führungskräften.
- Deutlich gewachsene Klarheit des gesamten Teams im Hinblick auf zentrale inhaltliche Aspekte der Ausrichtung der Organisation. Dadurch wächst Kohäsion im Team, die sich positiv auswirkt auf die gesamte Organisation i.S.v. Ausrichtung und Orientierung.
- Neu gemachte Beziehungserfahrung, wie starke Kooperation im Team gelebt werden kann und wann sie hilfreich ist. Dadurch hat das Team sukzessive ältere Beziehungserfahrungen überschrieben und das Spektrum seiner eigenen Beziehungskompetenzen erweitert.

Bis hierhin hat der Prozess der Teamentwicklung zweieinhalb Jahre gedauert. Seine Begleitung war weder vorab prozessual bestimmbar noch linear. Vielmehr haben sich in seinem Verlauf unterschiedlichste Ebenen der Entwicklung entfaltet, die alle ineinandergreifen. Weiterhin wurden zahlreiche Wechselwirkungen deutlich zur Persönlichkeitsentwicklung einzelner sowie zur Entwicklung der Organisation insgesamt. Beziehungsorientierte Teamentwicklung kann daher nicht losgelöst von diesen Perspektiven gedacht werden. Schließlich hat sich gezeigt, wie unternehmerisch-wirtschaftliche Perspektiven der Entwicklung von Teams sich mit prozessualen Perspektiven zu einem integrativen Prozess verschränken. Dabei kann es sein, dass im Laufe des Prozesses mal eher die eine und mal eher die andere Perspektive stärker im Fokus steht.

Literatur

- Alter, U. (2018): Teamidentität, Teamentwicklung und Führung. Wir-Gefühl am Arbeitsplatz ermöglichen - das Potenzial des Teams nutzen, Wiesbaden: Springer
- Bauer, J. (2013): Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren, 6. Aufl., München: Wilhelm Heyne
- Bauriedl, T. (2004): Auch ohne Couch. Psychoanalyse als Beziehungstheorie und ihre Anwendungen, 4. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta
- Becker, F. (2016): Teamarbeit, Teampsychologie, Teamentwicklung. So führen Sie Teams!, Berlin & Heidelberg: Springer
- Berne, E. (1963): The Structure and Dynamics of Organizations and Groups, New York: Ballantine Books
- Creusen, U./Eschemann, N. & Kellner, R. (2014): Positive Psychologie in der Führung. Ansatzpunkte einer talent- und stärkenorientierten Teamentwicklung (Arbeitshefte Führungspsychologie), 2. Aufl., Hamburg: Windmühle
- Gellert, M. & Nowak, C. (2023): Teamarbeit. Teamentwicklung. Teamberatung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams, 7. Aufl., Meezen: Limmer
- Hupperich, S. & Jenke, C. (2018): Beziehungskompetenzen in Organisationen. Eine empirische Studie zur Messbarkeit, in: Scheurenbrand, C. (Hrsg.) (2018): Halt und Haltung. Reader zum 39. Fachkongress der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse, Lengerich: Pabst Science Publishers, S. 240-250
- Korpiun, M. (2019): Das Menschenbild hinter Neuer Arbeit: warum es mehr um Haltung als um Methoden und Tools geht, in: Scheurenbrand, C. (Hrsg.) (2019): Halt und Haltung, Lengerich: Pabst Science Publishers, S. 184-193
- Korpiun, M. (2020): Relational Organizational Development, in: Transactional Analysis Journal, 50 (3), pp. 207-220

- Korpiun, M. (2022): Augenhöhe und ihre Bedeutung für gelingende Beziehungen, in: Zeitschrift für Transaktionsanalyse, 39 (4), S. 317-332
- Korpiun, M. (2023a): Beziehungsorientierung als Handlungsperspektive der Persönlichkeits-, Team- und Organisationsentwicklung, in: Zeitschrift für Transaktionsanalyse, 40 (2), S. 155-172
- Korpiun, M. (2023b): Beziehungsorientierte Persönlichkeits-, Team- und Organisationsentwicklung in der Praxis, in: Zeitschrift für Transaktionsanalyse, 40 (3), S. 285-300
- Korpiun, M. & Thiele, M. (2016): Organisationen als sinnorientierte Konstitution kollektiver Beziehungsbilder - Grundlagen eines beziehungsorientierten Organisationsverständnisses, in: Lohkamp, L. & Raeck, H. (Hrsg.) (2016): Tore und Brücken zur Welt. Willkommen in bewegten Zeiten, Lengerich: Pabst Science Publishers, S. 180-200
- Korpiun, M. & Thiele, M. (2022): Am Ende des Individualismus: Warum wir ein neues Menschenbild brauchen, in: Korpiun, M./ Jenke, C. & Thiele, M. (Hrsg.) (2022): Vom ICH zum WIR: Warum wir ein neues Menschenbild brauchen, 2. Auflage, Hannover: In Relation Publications, Bd. 2, S. 19-70
- Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations, München: Vahlen
- Lencioni, P. (2014): Die 5 Dysfunktionen eines Teams, Weinheim: Wiley-VCH
- Lerchster, R. E. & Spindler, M. (2023): Gruppen: Dynamik. Die Gestaltung dynamischer Prozesse für Leadership, Beratung, Teams und Organisationen im 21. Jahrhundert, Heidelberg: Carl-Auer
- Lewin, K. (2012): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften, Bern: Huber
- Obermeyer, K. & Pühl, H. (2015): Teamcoaching und Teamsupervision. Praxis der Teamentwicklung in Organisationen, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

- Scharmer, C. O. (2020): Theorie U. Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik, Heidelberg: Carl-Auer
- Schmid, B. & Fauser, P. (2004): Teamentwicklung aus systemischer Perspektive, Bergisch Gladbach: EHP - Andreas Kohlhage
- Sell, M. (2009a): Transaktionsanalyse und Beziehungsraum. Zeitschrift für Transaktionsanalyse, 26 (1), S. 101-115
- Sell, M. (2009b): Beziehungsformen als Element konsequenter transaktionaler Denkweise. Zeitschrift für Transaktionsanalyse, 26 (2), S. 101-115
- Thiele, M. & Korpiun, M. (2016): Wie Beziehungskompetenzen die Entwicklung von Kultur und damit von Organisationen prägen, in: Lohkamp, L. & Raeck, H. (Hrsg.): Tore und Brücken zur Welt. Willkommen in bewegten Zeiten, Lengerich: Pabst Science Publishers, S. 400-416
- Thiele, M. & Korpiun, M. (2019): Die Orientierungs- und Motivationsfunktion organisationaler Leitbilder, in: Thiele, M./Korpiun, M. & Jenke, C. (Hrsg.): Konzeptionelle und praktische Erwägungen zur Entwicklungsarbeit mit Organisationen, Hannover: In Relations Publications, Bd. 3, S. 113-135
- Tuckman, B. W. (1965): Developmental Sequences in Small Groups, in: Psychological Bulletin, Vol. 63, pp. 348-399
- Vogd, W. (2014): Welten ohne Grund. Buddhismus, Sinn und Konstruktion, Heidelberg: Cal-Auer