

Mirko Zwack / Julika Zwack

# Systemische Teamberatung und Teamsupervision

Theorien, Haltungen und Interventionen für die Praxis



V&R

Unter Mitarbeit von Frauke Ehlers





Mirko Zwack/Julika Zwack

# **Systemische Teamberatung und Teamsupervision**

Theorien, Haltungen und Interventionen für die Praxis

Unter Mitarbeit von Frauke Ehlers

**VANDENHOECK & RUPRECHT**

## Mit 13 Abbildungen und einer Tabelle

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind  
im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2023 Vandenhoeck & Ruprecht, Robert-Bosch-Breite 10, D-37079 Göttingen,  
ein Imprint der Brill-Gruppe  
(Koninklijke Brill NV, Leiden, Niederlande; Brill USA Inc., Boston MA, USA; Brill Asia Pte Ltd,  
Singapore; Brill Deutschland GmbH, Paderborn, Deutschland; Brill Österreich GmbH, Wien,  
Österreich)  
Koninklijke Brill NV umfasst die Imprints Brill, Brill Nijhoff, Brill Schönigh, Brill Fink,  
Brill mentis, Brill Wageningen Academic, Vandenhoeck & Ruprecht, Böhlau und V&R unipress.

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen  
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: Stuhlhockerbank von Fehling & Peiz & Kraud  
Foto: Horst Bernhard

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

**Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | [www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)**

ISBN 978-3-647-40011-2

# Inhalt

|   |    |
|---|----|
| <b>Wozu noch ein Buch über Teambberatung?</b> .....   | 9  |
| <b>I Praktische Organisationstheorie als Orientierungsanker<br/>in der Teambberatung und -supervision</b> ..... | 11 |
| 1 Woraus besteht eine Organisation? .....   | 12 |
| Personen .....  | 14 |
| Kommunikationswege .....  | 18 |
| Programme .....   | 19 |
| Kultur .....  | 21 |
| 2 Phasen der Team- und Organisationsentwicklung .....   | 25 |
| 3 Führung und Macht .....   | 28 |
| Die Aufgabe von Führung .....   | 28 |
| Führung in die Beratung einbeziehen? .....  | 29 |
| Wer hat hier welche Macht? .....  | 31 |
| 4 Das Team als Verhandlungsarena von Paradoxien .....   | 36 |
| <b>II Beratung in Teams</b> .....   | 43 |
| 1 Unterschiede und Gemeinsamkeiten von<br>Beratung, Supervision und Coaching .....                              | 43 |
| 2 Beratung als System .....   | 45 |
| <b>III Ein kleiner Methodenkoffer für die Arbeit mit Teams</b> .....  | 47 |
| 1 Murmelgruppen .....   | 47 |
| 2 Zahnrad oder Speed-Dating .....   | 48 |
| 3 Soziometrien und Positionsskulpturen .....  | 49 |
| 4 Fishbowl .....  | 51 |
| 5 Kleingruppenarbeit .....  | 52 |
| 6 Votings und Befragungen .....   | 53 |
| 7 Themen-Café (in Anlehnung an das World-Café) .....  | 54 |
| 8 Sketche .....   | 56 |
| 9 Simulationen .....  | 57 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>IV Wege zum Ziel – von der Auftragsklärung zum Moderationsdesign</b>   | <b>59</b>  |
| 1 Auftragsklärung als Beziehungsangebot oder:   |            |
| Betroffene in Verantwortung bringen .....   | 59         |
| »Ergebnisverantwortliche steigen aus – oder gar nicht erst<br>in die Beratung ein« .....                              | 63         |
| »Alles schweigt, einsam wacht ...« – Was tun, wenn es keine<br>Anliegen gibt? .....                                   | 64         |
| »Könnten wir besprechen, müssen wir aber nicht« –<br>Was tun bei fehlender Energie? .....                             | 66         |
| 2 Prototypische Designelemente .....  | 67         |
| Joining .....   | 67         |
| Auftragsabgleich und -aktualisierung .....  | 68         |
| Heuristiken für den Weg vom Problem zur Lösung .....  | 69         |
| Nächste Schritte .....  | 78         |
| Resonanzerfahrungen und Reflexionen zweiter Ordnung .....   | 79         |
| <b>V Wie werden und bleiben wir ein Team? –<br/>vier Kerndimensionen der Zusammenarbeit</b>                           | <b>81</b>  |
| 1 Ziele – Wofür gibt es uns? .....  | 82         |
| 2 Rollenklärung – Spielräume, Verantwortung und Aufgaben-<br>verteilung ausloten .....                                | 83         |
| 3 Prozesse – Worauf wir uns verlassen können .....  | 86         |
| 4 Werte in der Zusammenarbeit – Wer wollen wir miteinander sein?  | 89         |
| <b>VI Die Kommunikationsmuster im Fokus –<br/>(Wie) Reden wir miteinander?</b>  | <b>95</b>  |
| 1 Alle reden, nur nicht vom Gleichen .....  | 96         |
| 2 Alle sprechen, aber keiner bezieht sich .....   | 97         |
| 3 Alle sprechen, aber immer vom Selben .....  | 100        |
| 4 Alle sprechen, aber keiner sagt was .....   | 101        |
| 5 Alle wollen reden, weil eine heute fehlt .....  | 103        |
| <b>VII Restriktionen versus Probleme –<br/>vom Umgang mit dem nicht Änderbaren</b>                                    | <b>105</b> |
| 1 Rollenverführungen im Umgang mit Restriktionen .....  | 106        |
| 2 Die Weisheit, zu unterscheiden ... – methodische Zugänge<br>zur Trennung von lösbaren und unlösbaren Aufgaben ..... | 109        |
| 3 »Die Glühbirne muss nicht wollen« – von Empörung und<br>Resignation zur verantworteten Entscheidung .....           | 110        |

**VIII Wenn es hoch hergeht oder nichts mehr geht –**

|  |     |
|--|-----|
| <b>Konflikte in Teams</b> .....  | 113 |
| 1 Mit wem sprechen wir? Das Setting wirksam ausrichten .....   | 113 |
| 2 Worüber sprechen wir (nicht)? Sach-, Zeit- und Beziehungsfragen<br>in Konflikten .....   | 115 |
| 3 Was muss (nicht) gelöst werden? Die Trennung von<br>Konfliktkommunikation und den Gedanken und Gefühlen<br>ihrer Beteiligten ..... | 118 |
| 4 Was kennzeichnet Konfliktkommunikation? Das Eigenleben<br>der Negation der Negation .....  | 119 |
| 5 Paradoxien als Nährboden für Konflikte .....   | 122 |
| 6 Das Unentscheidbare entscheiden – Führung einführen .....  | 123 |
| 7 Muster unterbrechen statt Muster erleiden .....  | 125 |

**IX Das schwächste Glied bestimmt die Stärke der Kette –**

|   |     |
|---|-----|
| <b>Leistungsunterschiede in Teams</b> .....   | 127 |
| 1 Der Durchschnitt hält sich für besser als den Durchschnitt .....                                    | 127 |
| 2 Entstehung und Dynamik des Phänomens »Niedrigleistende« ....  | 128 |
| Der Start: beste Absicht bei verschiedenen Währungen oder<br>konstante Leistung in neuer Umwelt ..... | 128 |
| Die Enttäuschung und das Warten auf Besserung .....   | 129 |
| Auswirkungen auf das Team – Ohnmacht auf allen Seiten .....   | 131 |
| 3 Was hilft und wann hilft Helfen? .....  | 131 |
| Entdramatisierung des letzten Platzes und Umfokussierung<br>von Output auf Input .....                | 131 |
| Frühzeitige und kontinuierliche Konfrontation mit der Ist-Soll-<br>Diskrepanz .....                   | 133 |

**X »Powered by emotion« – zum Umgang mit Gefühlen**

|   |     |
|---|-----|
| <b>in der Begleitung von Teams</b> .....  | 135 |
| 1 Erlebte versus kommunizierte Gefühle .....  | 135 |
| 2 Unterschiedsbildende Interventionen im Umgang<br>mit kommunizierten Emotionen ..... | 137 |
| Das Bauchgefühl zählt – Gefühle aufwerten .....                                       | 137 |
| »Ich fühle, also gilt es?« Übermächtige Emotionen ent-machten ...                     | 137 |
| Von der diffusen Unzufriedenheit zum verantworteten<br>Standpunkt .....               | 142 |

---

|  |     |
|--|-----|
| <b>XI Erschöpfte Teams</b> .....   | 147 |
| 1 Sichtbar machen: Was macht der Druck aus uns? .....  | 147 |
| 2 Solidarisierungsbewegungen unterstützen – antizyklisch investieren                               | 150 |
| 3 Organisationale Zivilcourage befördern .....   | 151 |
| <br>   |     |
| <b>XII Die Person des Beraters – Teambberatung<br/>    als persönliche Entwicklungsarena</b> ..... | 155 |
| <br>   |     |
| <b>Literatur</b> .....   | 160 |

## Wozu noch ein Buch über Teambberatung?

Die Begleitung von Teams ist herausfordernd und bereichernd zugleich. Die Herausforderung liegt darin, unterschiedlichste Perspektiven, Professionen und Hierarchieebenen so miteinander ins Gespräch zu bringen, dass eine Zusammenarbeit im Dienste der jeweiligen Aufgabe möglich und wahrscheinlicher wird. All dies geschieht nicht im luftleeren Raum, sondern in einem Kontext, der vielerorts durch knappe Ressourcen, widersprüchliche Zielsetzungen und hohen Zeitdruck charakterisiert ist. Aus genau diesen Gründen ist die Beratung von Teams jedoch auch lohnend. Gelingendes Miteinander unter anspruchsvollen Rahmenbedingungen zu befördern, wirksame Auseinandersetzungen mit den Stressoren des Alltags anzuregen, die für eine nachhaltige Aufgabenbewältigung notwendige Veränderung der Prozesse zu begleiten, all das erleben wir immer wieder als in hohem Maße sinnstiftend.

Anliegen dieses Buches ist es, die Vielschichtigkeit systemischer Teambberatung sichtbar zu machen und Anregungen zur Verfügung zu stellen, die die Chancen auf wirksame Intervention erhöhen. Hierfür greifen wir auf systemische Theorien zurück, die uns in unserer eigenen Praxis wiederkehrend als Orientierung und Inspiration für Interventionen dienen. In unserer subjektiven Auslegung dieser Landkarten nehmen wir Sie mit auf die Reise: Was sehen wir, wenn wir auf Teams in Organisationen schauen? Welche Unterscheidungen sind relevant und warum? Dafür bietet die systemische Organisationstheorie ein hilfreiches Fundament. Gleichzeitig führen wir konstant die Frage mit: Was passiert, wenn die Dinge anders laufen als geplant? Ausgehend von zahlreichen Fallbeispielen erarbeiten wir Interventionsprinzipien und Haltungen, die als prototypische Bewegungen über den Einzelfall hinaus Relevanz entfalten. Im Verlauf der Lektüre entwickelt sich so hoffentlich ein Beobachtungsraaster, das Ihnen hilft, stets die Metaperspektive mitzuführen. Was geschieht gerade? Welche Funktion erfüllt das, was geschieht? Wie können Sie auch unbequeme Dinge in anschlussfähige Sprache fassen? Und wie Verantwortung stimmig adressieren? Teams zu begleiten, heißt, dem Miteinander *und* der Aufgabe zu

dienen – über alle professionellen, stilistischen und hierarchischen Unterschiede hinweg. Dies läuft selten reibungslos und meist anders als geplant. Insofern ist dies eher ein Buch über gute Zutaten einer Teambberatung als ein Buch über Rezepte. »Salz und Pfeffer« der Teambberatung sind für uns innere Unabhängigkeit und unerschrockene Begegnungsfreude. Wenn es uns gelingt, diese in Ihnen zu ermutigen, hat sich das Schreiben für uns gelohnt.

## I Praktische Organisationstheorie als Orientierungsanker in der Teambberatung und -supervision

Spätestens seit 1970 wissen wir: Kein System kann allein überleben (Bateson, 2021). Auch wenn es frustrierend sein mag, so angewiesen zu sein – Überleben ist immer Überleben *in* einer spezifischen Umwelt. Das, was wir als System betrachten, ist eingebettet in einen bezeichnenden Kontext. Dieser Kontext erlaubt dem System zu existieren und beeinflusst gleichzeitig die Prozesse der Bedeutungsgebung innerhalb des Systems wesentlich, ohne sie gänzlich bestimmen zu können. Ein wesentlicher Kontext einer Organisation ist ihre Branche. So macht es einen Unterschied für das Miteinander in der Organisation, ob sich ihre Branche in Wachstum oder in Rezession befindet. Ebenso können wir davon ausgehen, dass sich die Innovationsfreude in einer Geldnotendruckerei von der eines Tech-Start-ups unterscheidet, auch wenn beide Unternehmen in ihren Produktionsprozessen technikgetrieben sind. Sicherheit hat je nach Branche einen anderen Stellenwert – und das wird in der Zusammenarbeit spürbar werden. Diesen Kontext und seine Bedeutung immer wieder in den Blick zu nehmen, ist für Beratungsprozesse von Vorteil. Es bewahrt uns vor zu schnellen Eigenschaftszuschreibungen (»Das Mindset ist hier einfach noch nicht da«) und eröffnet Raum für Hypothesen jenseits personeller Zuschreibungen (»Ich frage mich gerade: Welchen Anteil hat die Entwicklung Ihrer Branche an der Dynamik, die Sie hier erleben?«). Dies kann Türen für realistische Ziele und ein duldsameres Miteinander öffnen.

Der Kontext des Teams ist seine jeweilige Organisation. Wer Teams verstehen will, ist daher gut beraten, zumindest eine Ahnung von der Organisation zu entwickeln, die das Team beheimatet. Dabei hilfreich ist eine praktische Auslegung systemischer Organisationstheorie (Luhmann, 2011; Simon, 2021).

## 1 Woraus besteht eine Organisation?

Beginnen wir mit der einfachen Frage: Woraus besteht eine Organisation? Aus ihren Gebäuden? Wie steht es dann mit virtuellen Teams, die noch nie miteinander vor Ort präsent waren? Aus ihren Mitarbeitenden? Wie kann es dann sein, dass Organisationen deutlich älter werden können, als es der bisherige Lebenserwartungshorizont unserer Körper erhoffen lässt? Aus Produkten? Auch diese verändern sich in aller Regel im Lebenszyklus der Organisation mehrfach, so dass sie als konstitutives Merkmal nicht zu taugen scheinen.

Mit Luhmann (2011) verstehen wir Organisationen als Sozialsysteme, das heißt als Kommunikationssysteme. Sie bestehen aus Kommunikation und diese führt ein Eigenleben. Organisationen zeigen sich gegenüber den Gedanken und Körperprozessen ihrer Mitglieder in aller Regel weitgehend indifferent. Alle mögen zwar sehen, dass Manfred guckt, als sei er nicht zufrieden – in der Kommunikation wird dies geflissentlich übergangen, das Fass bleibt zu. Auch dass Manuela wiederholt nach Alkohol riecht, wird noch einmal ignoriert. Warum es zur Sprache bringen, wo doch die Zahlen und Ergebnisse stimmen? Alle können sich zwar denken, dass hier etwas nicht stimmt, kommt dies aber nicht in die Kommunikation, hat die Organisation darauf keinen Zugriff. Diese Betrachtungsweise betont eine Trennung von psychischen, körperlichen und kommunikativen Prozessen (s. Abbildung 1). Psyche, Körper und Sozialsystem irritieren sich immer wieder wechselseitig, sie können jedoch nicht instruktiv steuernd aufeinander Einfluss nehmen. Eine Vorgesetzte<sup>1</sup> kann es wahrscheinlicher werden lassen, dass ihr Mitarbeiter schweigt, seine Arbeit macht etc. Wie dieser das Verhalten der Vorgesetzten bewertet, bleibt jedoch in seiner Autonomie. So können alle denken »Mit uns geht's bergab« und dies am Abendbrottisch schon oft beklagt haben. Für die Organisation wird dies nicht handlungsrelevant, solange die Information nicht ihren Weg in die Kommunikation innerhalb des Systems findet.

Die Art der Kommunikation in Organisationen lässt sich noch weiter differenzieren. So mögen sich Paul und Henry auch auf der Abteilungstoilette einig sein, dass es »mit uns bergab geht« und Steffi und Nadine kommen in der Cafeteria zum gleichen Schluss – und dennoch verändert sich nichts. Der Grund: Alle vier haben keinen Zugang zu den Orten der *Entscheidungsfindung*, an denen auf Ab- und Aufschwung Einfluss genommen werden kann. Wie dieser Zugang zustande kommen kann, darauf gäbe es verschiedene Antworten – von der expliziten Einladung zur Rückmeldung über eine Beförderung bis hin zur

---

1 Die männliche und weibliche Schreibweise wird alternierend verwendet.

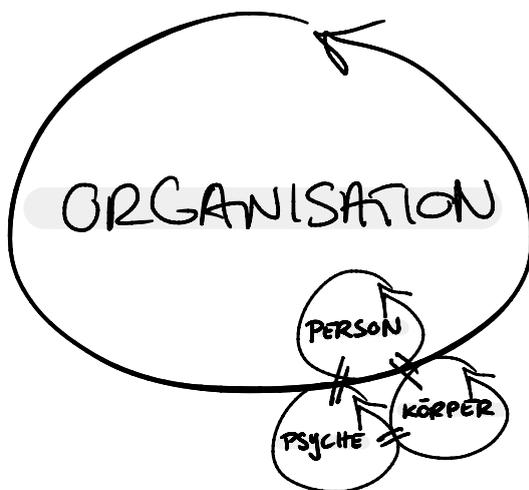


Abbildung 1: Organisation als Sozialesystem mit Psyche und Körper als Umwelten

Affäre sind hier einzeln oder in Kombination unterschiedlichste Wege denkbar. Fakt ist, solange die Organisation über die Information ihrer Mitglieder nicht *entscheiden* kann, ändert sich nichts. Organisationen bestehen damit – um zur Ausgangsfrage zurückzukehren – aus Entscheidungen oder genauer: aus *kommunizierten Entscheidungen*. Soll Teambberatung und -supervision relevant werden, muss sie deshalb darauf achten, nicht nur über Anlässe, Ziele und Wege zu *reden*, sondern im zweiten Schritt dazu beizutragen, dass darüber *entschieden* werden kann, was aus der Beratung folgen soll. Folgende Fragen stellen sich daher in fast allen Beratungs- und Supervisionsprozessen:

- *Im Falle einer Entscheidung*: Was genau soll diesem Austausch an Entscheidung folgen? Wer muss davon hören, wer muss ins Boot geholt werden, damit diese Entscheidung Gültigkeit besitzt? Wer übernimmt die Funktion des Vermittlers? Manchmal bietet sich auch ein paradoxes Vorgehen an: »Alle scheinen sich einig zu sein, dass das, was wir hier heute erarbeitet haben, sinnvoll ist und angegangen werden sollte. Mal angenommen, Sie wollten sicherstellen, dass es trotzdem in Ihrem Alltag nicht handlungsrelevant wird – was müssten Sie jetzt, morgen, nächste Woche dafür tun?«
- *Im Falle einer Nicht-Entscheidung*: Auch Nicht-Entscheidungen sind Entscheidungen, wenn diese verantwortet werden. Dafür können wir sie als Entscheidung reformulieren: »Wenn ich Sie richtig verstehe, bedeutet das, dass Sie sich momentan dazu entscheiden, noch nicht zu entscheiden, sondern den Dingen noch etwas Zeit geben. Wann wäre es gegebenenfalls angebracht,

diese Entscheidung erneut zu überdenken? Wann wäre es dafür gegebenfalls auch zu spät? Was folgt dann? Wer behält das im Auge?«

Diese beispielhaften Fragen dienen der Zuspitzung auf das zu Entscheidende. Sie mögen unscheinbar daherkommen, sind jedoch ein wesentlicher Beitrag zu einer Wirksamkeitserfahrung im Beratungsprozess. Die Verantwortung für die Entscheidung liegt bei den Mitgliedern des Klientensystems beziehungsweise häufig auch bei der zuständigen Hierarchie. Die Verantwortung für die Prozessgestaltung, die nötige Kommunikationsräume eröffnet, trägt die Beraterin. Wird dies übersehen, können selbst noch so inspirierende und lebendige Beratungsgespräche verpuffen und in Enttäuschung münden. Ein Teamberatungsgefäß ohne Entscheidungsfähigkeit oder Anbindung an die Entscheidungsträger der Organisation verliert rasch sein größtes Potenzial: die Hoffnung auf Veränderung.

Entscheidungen sind immer von Unsicherheit begleitet – man denke an von Foersters berühmten Hinweis, dass nur die unentscheidbaren Fragen entscheidbar sind, denn alles andere entscheide die Logik (von Foerster, 1993). Auch deshalb ist Unsicherheitsabsorption ein wesentliches Geschäft jeder Organisation. Die Frage lautet: Wie hängele ich mich als Organisation von Entscheidung zu Entscheidung, ohne alles immer wieder neu entscheiden zu müssen? Denn wenn immer wieder alles neu entschieden werden müsste, wären alle Beteiligten überfordert. Gefragt ist also eine Komplexitätsreduktion, die in bestimmten Situationen gewisse Entscheidungen näher legt als andere, ohne die Entscheidung selbst schon vorwegzunehmen. Es könnte ja sein, dass die Situation diesmal eine andere Antwort erfordert. Genau dies leisten in Organisationen *Entscheidungsprämissen* (Luhmann, 2011). Mit Luhmann unterscheiden wir vier wesentliche Prämissen: *Personen*, *Kommunikationswege*, *Programme* und *Kultur*. Diese Entscheidungsprämissen machen die Spielregeln einer Organisation aus und dienen uns als orientierendes Raster zur Erkundung der Frage »Und wie tickt Ihre Organisation?«.

## Personen

Der Begriff der Person (lat. »personae« = dt. »die Maske«) hebt die Trennung von psychischem und sozialem System nicht auf. Er verweist auf Zuschreibungen, die dem Individuum vom Sozialsystem gewissermaßen aufgezwängt werden. Personen »sind Konstruktionen der Kommunikation zum Zwecke der Kommunikation« (Luhmann, 2011, S. 90 f.). »Personen« sind kommunikative Gebilde, sogenannte »Erwartungskollagen« (Luhmann, 1984, S. 178). Transportiert

werden diese insbesondere in Geschichten, die zusammen einen Erwartungskorridor aufspannen: Womit ist bei diesem Teammitglied (nicht) zu rechnen? Das Konzept der Person ist dabei weitreichender als das der Rolle. Der Rollenbegriff umfasst die funktionalen Erwartungen an ein Teammitglied, sowohl fachlich als auch auf der Beziehungsebene. Im Vergleich dazu greift der Begriff der Person zusätzlich all das auf, was jenseits der offiziellen Rollenbeschreibungen den Entscheidungs- und Kommunikationsraum rund um das Organisationsmitglied beeinflusst: »Mit bestimmten Themen kommt man bei ihr besser nicht montags und schon gar nicht, wenn eine wichtige Präsentation ins Haus steht«, »Wenn man das anspricht, geht er sofort an die Decke ...«, »Wenn du sie überzeugen willst, musst du über die Kosten argumentieren ...«. Diese und andere sogenannte *Erwartungserwartungen* beeinflussen die Selektion und den Zeitpunkt dessen, was in die Kommunikation und damit zur Entscheidung gelangt.

Als kommunikative Gebilde sind Personen in Organisationen nicht an physische Anwesenheit gebunden. »Der Chef würde sagen ...« oder »XY ist auch der Meinung ...« kann genügen, um das, was zur Entscheidung ansteht, ausreichend abzusichern. Wenn wir Personen als kommunikative Gebilde verstehen, wird nachvollziehbar, warum Gründerinnen und das Unternehmen prägende Personen über ihre Unternehmenszugehörigkeit hinaus einflussreich bleiben. Als Entscheidungsprämisse innerhalb der Organisation kann die Gründerin fortleben, auch wenn ihr Körper schon länger das Zeitliche gesegnet hat. Und so fragt man sich in bestimmten Situationen vor allem rhetorisch: »Was hätte sie wohl getan?« und stellt sich so in eine Tradition, die der eigenen Position Legitimation sichert (Zwack, 2012).

Praktisch relevant werden diese Zusammenhänge in Teambberatung und Supervision, wenn die »inneren Filme« der Beteiligten sich so verselbständigen, dass sie keiner Überprüfung mehr unterzogen werden. So zum Beispiel, wenn die Gruppe offensichtlich naheliegende Vorgehensweisen diskutiert, diese jedoch ob des abwesenden Mitglieds/Vorgesetzten gleich wieder verwirft (»Damit brauchen wir der gar nicht erst kommen« oder »X wird nicht mitmachen«). So sehr die soziale Konstruktion der Person die Komplexität des Entscheidens reduziert, so sehr kann sie den Kommunikationsraum ungut begrenzen. Begreifen wir obige Aussagen mehr als Erwartungskollagen denn als Tatsachenbeschreibungen über den jeweiligen Menschen, können wir sie hinterfragen:

- »Verstehe ich richtig, Sie haben bereits die Erfahrung gemacht, mit vergleichbaren Vorschlägen bei Frau Müller nicht zu landen?«
- »Inwiefern war die Situation damals vergleichbar mit der von heute? Was waren damals die guten Gründe, den Vorschlag abzulehnen? Inwiefern passt das auch auf heute? Inwiefern nicht?«

- »Bezog sich die Ablehnung von damals auf die Form oder den Inhalt? Wie müsste man an die Person herantreten, damit sie Ihnen hierfür Gehör schenkt? Auf wen würde sie aus Ihren Reihen wohl am ehesten hören?«
- »Gilt Ihre Ablehnungsvermutung der gesamten Idee oder könnten Sie sich auch vorstellen, dass Ihre Vorgesetzte für Teile davon zu erwärmen wäre? Welche wären das?«
- »Wenn ich Sie richtig verstehe, halten Sie Frau Müller für vorschlagsresistent. Sie sagen ja, es kann noch so sinnvoll sein, bei ihr gibt es keine Chance durchzudringen. Ist das richtig?«
- »Warum entscheiden Sie sich, Ihre Vorgesetzte so zu sehen? Was sind die Vorteile? Was ist der Preis?«
- »Was müsste passieren, damit Sie Ihr Bild von Frau Müller noch einmal revidieren würden? Wann würden Sie ihr und damit ja auch der guten Idee nochmal eine Chance geben?«

Gelingt es, Erwartungskollagen zu verflüssigen, entstehen neue Handlungsspielräume. Sollte eine Verflüssigung nicht möglich sein, kann dies als »Entscheidung für den Moment« reformuliert werden, die zu gegebener Zeit wieder revidiert werden kann.

In der Erkundung der Person im Sinne Luhmanns interessieren wir uns für die Schlüsselakteure eines Teams und einer Organisation (»Auf wen hört man (nicht), wenn es etwas zu entscheiden gibt?«, »Womit kann man bei ihr anschlussfähig werden?«, »Was müssten Sie tun, um ihn auf die Palme zu treiben?«). Entscheidungsrelevante Personen sind dabei nicht immer deckungsgleich mit den Führungskräften (vgl. Abschnitt 3 in diesem Kapitel). Interessant sind auch die Spielregeln, die hinter den prägenden Personen der Organisation stehen:

- »Wie wählt Ihre Organisation ihr Personal aus?«
- »Wie macht man hier Karriere?«
- Und: »Was muss man tun, um gekündigt zu werden?«
- Und weiter zugespitzt und manchmal als Berater nur theoretisch erfragbar: »Wer hätte eigentlich schon lange gehen müssen und muss es dennoch nicht? Warum?«

Personen als soziale Konstruktionen entwickeln eine Art Aura, die wesentlich über Geschichten transportiert wird. Geronnene Zuschreibungen, die übereinander erzählt werden, können argumentativ nur begrenzt widerlegt werden (»Aber ich bin doch ganz anders!«), denn jeder Versuch einer Widerlegung kann einem Motivverdacht unterstellt werden (»Er gibt sich jetzt so freundlich,

weil er merkt, dass er uns braucht. Aber eigentlich ...«). Geschichten rund um Personen beinhalten sowohl charakteristische Eigenschaften als auch Motive (Luhmann, 2011). Damit etwas unserem Charakter zugeschrieben wird, muss es entweder unwillkürlich hervortreten (»Aber sie hat doch auch geweint«) oder aber wiederkehrend vorkommen. Wollen wir also auf die Erwartungskollage Einfluss nehmen, die die Organisation von uns zu ihrem Zweck ersonnen hat, müssen wir auf den Bühnen des Sozialsystems wiederholt die Erwartungen brechen, von denen wir uns distanzieren wollen: Womit rechnen die Menschen um mich herum bei mir? Was würden sie mir vermutlich nicht zutrauen? Wer sich hierüber Gedanken macht, kann Erwartungen im besten Sinne ent-täuschen. Neue Geschichten entstehen allerdings erst dann, wenn diese Erwartungsbrüche entweder spontan und authentisch (also »echt«) wirken und/oder sich wiederholen. Die Entwicklung einer Persona, einer mehr oder weniger geteilten Erwartungskollage des Sozialsystems ist so unausweichlich wie einflussreich. Was immer eine Führungskraft tut, ihre einzige Möglichkeit, Einfluss zu nehmen, liegt in dem Tatbestand, dass sie beobachtet wird (Willke, 2005). Zumindest mittel- und langfristig gilt das wohl für uns alle.

Die Kraft der Erwartungskollagen liegt meist im Impliziten. Interessant ist der sich immer wieder großer Beliebtheit erfreuende Versuch, mithilfe von persönlichkeitspsychologischer Testdiagnostik aus individuellen Neigungen dingfeste, *explizite* Typen zu machen. So unterscheidet beispielsweise Belbin (Belbin u. Brown, 2023) neun Rollen, wovon jeweils drei eher kommunikationsorientiert (»Teamworker«, »Co-Ordinator«, »Resource Investigator«), drei eher wissensorientiert (»Planter«, »Monitor Evaluator«, »Specialist«) und drei eher handlungsorientiert sind (»Shaper«, »Implementer«, »Finisher«). Belbins Prototypen spiegeln sowohl individuelle Neigungen als auch interpersonelle Wechselwirkungen. Nicht immer sind die informellen Rollen frei gewählt. Wenn sich niemand dafür zuständig fühlt, die innovativen Ideen in Fleißarbeit über die Ziellinie zu heben, bleibt dies wohl an der Person hängen, die ein Scheitern am meisten fürchtet. Ob diese sich selbst als leidenschaftlicher *Finisher* definiert, steht auf einem anderen Blatt. Aus systemischer Perspektive dienen »diagnostizierte« Rollentypologien ebenso wie informelle Erwartungskollagen als anregende Heuristik für einen Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung. Im Vordergrund steht nicht das Ergebnis der Diagnostik, sondern der soziale Konstruktionsprozess samt zugehöriger Wechselwirkungen. Statt »Wie bin ich?« fragen wir: »Wie werde ich in diesem Sozialsystem eingeladen, die Person zu sein, als die ich mich gegenwärtig zeige? Welche anderen Seiten in mir würde ich gern vermehrt einbringen und was brauche ich dafür?« Dort, wo sich Selbst- und oder Fremdzuschreibungen als stimmig erweisen (»Ich bin einfach Spezia-

listin – die Umsetzung müssen andere machen«), bleibt die Herausforderung, mit stilistischen Unterschieden produktiv umzugehen: »Wie können wir uns in unserer Unterschiedlichkeit gewinnbringend ergänzen, statt uns zu polarisieren? Welche Rollenqualitäten sind im Dienste der Aufgabe wichtig, aber faktisch unterrepräsentiert?«

### Kommunikationswege

Die Entscheidungsprämisse *Kommunikationswege* sensibilisiert uns für die Orte, an denen in Organisationen entscheidungsrelevante Kommunikation stattfindet, und für die Wege, die eine Information zurücklegen muss, um dorthin zu gelangen: »Wo muss das gehört werden, um entscheidungsrelevant zu werden?« und »Wie können Sie diese Information dorthin bringen?« Erste Hinweise auf Kommunikationswege entnehmen wir dem Organigramm, das die Hierarchie und damit die offiziellen Dienstwege vermerkt. Viele Organisationen verfügen zudem über eine definierte Regelkommunikation, die festlegt, welche Gremien, Meetings und Arbeitskreise tagen, wie oft diese stattfinden, wer daran beteiligt ist und wie die weiteren Modalitäten aussehen (z. B. Agenda, Protokolle, Moderation). Neben den offiziellen Festlegungen existieren inoffizielle Netzwerke, die als »Hauspost« dienen. Folgende Fragen können anregend wirken:

- »Wie sieht das offizielle Organigramm Ihrer Firma aus?«
- »Wie das inoffizielle?«
- »Wo findet in Ihrer Organisation entscheidungsrelevante Kommunikation statt? Wo wird was entschieden (im Büro des Chefs, auf dem Raucherbalcon, im Ausnahmemeeeting, im Jour fixe, ...)?«
- »Wen muss man für die Entscheidung im Boot haben?«
- »Wie oder über wen können Sie am besten sicherstellen, dass Ihr Anliegen besprochen wird beziehungsweise überhaupt auf die Agenda kommt (z. B. Chefsekretariat)?«

Regelkommunikationen (Übergaben, Jour fixe, Workshops, Besprechungen, Standups etc.) sind in ihrer Funktion als Entscheidungsprämisse nicht zu unterschätzen. Sie bestimmen über die Taktung von Entscheidungen und damit über den Herzschlag des Teams. Nicht zufällig werden Besprechungen deshalb immer wieder selbst zum Gegenstand von Teambberatungen und Supervisionen. Wie alle Kommunikationssysteme tendieren auch sie zur Autopoiesis, das heißt, sie laufen Gefahr, zum Selbstzweck zu werden (»Es ist zwar alles gesagt, aber die neunzig Minuten sind noch nicht um«) und ihre eigentliche Funktion aus den Augen zu verlieren. Es lohnt sich daher, in regelmäßigen Abständen zu

fragen: »Passen Frequenz, Form, Beteiligte, Themenauswahl und Ergebnisdokumentation zur anstehenden Aufgabe?« Gleichzeitig gilt: Besprechungen dienen immer auch der informellen Interaktion, dem Miteinander. Man sieht sich, spürt, im gleichen Boot zu sitzen, bestätigt oder erweitert Erwartungskollagen. Der Versuch, jegliche Kommunikationsgefäße auf maximale Effizienz zu trimmen, geht meist mit dem Verlust dieses »sozialen Puffers« einher, dessen balancierendes und kohäsives Wirken erst sichtbar wird, wenn es ausbleibt. Teambberatung und -supervision sind dann gar nicht so selten die »Wiedereinführung der Kaffeepause« in ein System, in dem jegliche Puffer eliminiert wurden. Besprechungen dienen also sowohl der *Aufgabe* als auch dem *Wir*. »Bringen uns unsere Besprechungen inhaltlich voran?«, lautet die eine zentrale Frage. »Bin ich gern Teil dessen, erlebe ich sie als anregend, stärkend und zusammenführend?« die andere.

## Programme

Programme beschreiben die Art und Weise, nach der in Organisationen entschieden wird, was zu tun ist. Luhmann (2011) unterscheidet in Anlehnung an March und Simon (1994) zwischen *Konditional- und Zweckprogrammen*. Sie kommen häufig in Mischformen vor. Um der Klarheit willen lohnt sich ein idealtypischer Blick auf die beiden Programme in Reinform.

Das klassische Beispiel für *Konditionalprogramme* ist die Fließbandfertigung in der Automobilindustrie. Wenn die erste Tür kommt, ist zu lackieren. Kommt die nächste Tür, ist wieder zu lackieren. Immer wenn eine Tür kommt, ist zu lackieren. Konditionalprogramme schreiben den Mitgliedern der Organisation vor, »beim Eintritt eines vorher definierten Stimulus bestimmte Verhaltensweisen« zu zeigen (Kühl, 2001, S. 211). Sie werden deshalb auch als »Wenn-dann-Programme« bezeichnet. Genau genommen müsste man sie als »Nur-wenn-dann-Programme« bezeichnen, denn »was nicht erlaubt ist, [...] ist verboten« (Luhmann, 2011, S. 263). Wehe, einer greift, wenn die Tür kommt, anstatt zum Pinsel zur Feile oder gar zum Kaffee. Die Verantwortung für das, was zu tun ist, liegt bei der Führungskraft oder jenen, die den Prozess definiert haben. Sollte das Pinseln keinen Sinn machen, hat die Mitarbeiterin das nicht zu verantworten. Das kann als Entmündigung oder aber auch befreiende Entlastung erlebt werden.

*Zweckprogramme* sind hierzu der Gegenspieler. Während bei Konditionalprogrammen gilt: »Was nicht erlaubt wird, ist verboten«, gilt für Zweckprogramme: »Was nicht verboten ist, ist erlaubt« (Luhmann, 2011, S. 266). »Zweckprogramme sind [...] an den erstrebten Wirkungen orientiert« (Kühl,

2001, S. 211). Ist das Ziel definiert (z. B. 10 % mehr Umsatz, 15 % weniger Patientenbeschwerden etc.), wird von den Mitgliedern erwartet, dass sie die geeigneten Mittel zu deren Erreichung eigenständig finden. »Im Vergleich zu Konditionalprogrammen sind Zweckprogramme zukunftsöffener, weil sie nicht im Voraus festlegen, mit welchen Mitteln auf welche Impulse reagiert werden muss« (S. 211). Die humanistische Kritik am Konditionalprogramm gab und gibt zum Teil noch heute Zweckprogrammen Rückenwind. Insbesondere mit der »Einführung der Gruppenarbeit findet bei der Koordination der Arbeit im wertschöpfenden Kern eine punktuelle Umstellung von Konditionalprogrammen auf Zweckprogramme statt« (S. 211). Zunehmend wichtig wird damit, »was hinten herauskommt«. Der Weg dorthin wird »unsichtbar«.

Die Person des Mitarbeitenden gerät im Zweckprogramm zwangsläufig stärker in den Fokus (S. 216). Sie ist das Mittel zum definierten Zweck. Auch Erfolg und Misserfolg werden zunehmend persönlich. Während sich im Konditionalprogramm die Funktion der Person auf die Aufgabe begrenzt, erstreckt sie sich im Zweckprogramm über die ganze Person. Erfüllt man die Anforderungen des Konditionalprogramms und scheitert dennoch, ist der Prozess falsch. Scheitert man mit denselben Tätigkeiten im Zweckprogramm, war man der Falsche. Auch wenn der Erfolg von personenorientierten Dienstleistungen, wie zum Beispiel in der sozialen Arbeit oder der Psychotherapie, von multiplen Faktoren abhängig ist, kann sich angesichts der dort dominierenden Zweckprogramme (»Sorge für eine Verselbständigung«, »Reduziere depressive Symptome«) langfristig keiner hinter Regeln verstecken (»Das ist hier nicht vorgesehen«) oder sich einfach distanzieren (»Da hatte ich keinen Dienst«). Man ist auf sich zurückgeworfen.

Bringt man die Unterscheidung von Zweck- und Konditionalprogramm in Zusammenhang mit der Unsicherheit, die im jeweiligen Prozess verantwortet werden muss, wird der Gewinn des Konditionalprogramms deutlich: Keiner möchte sich ein zweckprogrammiertes Atomkraftwerk vorstellen und es wundert nicht, wenn auch im Operationssaal – einem traditionell eher zweckprogrammierten Ort – die gute alte Checkliste bemerkenswerte Wirkung entfalten kann (Gawande, 2009). Mögen die Handlungsanweisungen zur Handhabung von Suizidäußerungen der Patientinnen in ihrer präventiven Wirkung begrenzt sein, so ermöglichen sie für die Therapeutin zumindest das versichernde Gefühl, im Fall der Fälle alles getan zu haben, was von ihr und jeder anderen Person gefordert war.

### Fallbeispiel

In einer Flüchtlingsunterkunft kommt es zu einem Zwischenfall: Ein Bewohner läuft für alle gut erkennbar mit einer Schusswaffe über das Gelände der Einrichtung. Die

Einrichtungen des Trägers sind vor 18 Monaten gegründet worden, auf ein solches Ereignis ist die Organisation bislang nicht vorbereitet. In der Supervision bringt die verantwortliche Standortleitung den Vorfall ein. Sie habe den Schock noch immer in den Knochen – es sei zwar nichts passiert, aber was wäre, wenn? Sie wisse nicht wirklich wohin mit sich und dem Thema, ein Anliegen könne sie nicht formulieren. Die Unterscheidung Zweck- und Konditionalprogramm dient dem Supervisor als nützlich zum besseren Verständnis der Situation.

Die Gründung der Standorte erfolgte im Zweckprogramm: »Sorgt dafür, dass der Standort läuft«, lautet der vertrauensvolle Auftrag an die Standortleitung und die zuständige Sozialberatung. Die damit einhergehende Offenheit wird gerne angenommen, schließlich geht mit ihr auch Gestaltungsfreiheit einher und das Gefühl, dass die Fortschritte der Klienten auch durch die eigenen Beiträge gestützt sind. Der oben geschilderte Vorfall führt jedoch gleichzeitig vor Augen, dass es Situationen gibt, in denen diese Verantwortung von einer Person allein nicht mehr getragen werden kann. Es ist schlicht zu viel, egal für wen. Diese Rahmung ist für die Standortleitung entlastend und wird vom Rest des Teams getragen (»Oder gibt es jemanden, der hier sagen würde: ›Es ist eine gute Idee, wenn wir uns an dieser Stelle von der Kreativität der Mitarbeiterin, die gerade im Dienst ist, abhängig machen würden?«). Nachdem so die gefühlte Überforderung Legitimation erfahren hat, wird angeregt, aus dem Vorfall ein »Debriefing« zu machen. Das Ereignis wird gemeinsam Schritt für Schritt durchgegangen und dokumentiert. In einem zweiten Schritt überlegen alle gemeinsam: Sollte sich so ein Vorfall wiederholen – an welcher Stelle verhalten wir uns genauso, an welcher Stelle anders? Welche Eskalationsschwellen gibt es und wann wird worauf wie reagiert? Aus dieser Arbeit entsteht in der Supervision eine Checkliste, die mit der Bereichsleitung, die für alle Standorte verantwortlich ist, und einem Ansprechpartner bei der Polizei im Anschluss abgestimmt wird. Das Ergebnis wird in der standortübergreifenden Leitungsrunde allen zugänglich gemacht und gemeinsam samt Handreichung mit den jeweiligen Teams vor Ort nachbesprochen. Am Ende der Supervision berichtet die Standortleitung, sich entlastet zu fühlen. Offenbar habe sie instinktiv gut gehandelt. Der wichtigere Teil für sie sei aber das Gefühl, unter den »kritischen Augen« der Kolleginnen ein Verfahren für die Zukunft entwickelt zu haben, an das sie selbst glauben könne. Und nach einer Feedbackrunde äußert sie, es freue sie außerordentlich, dass sie mit ihrer Verunsicherung zur Versicherung aller beitragen konnte.

## Kultur

Ähnlich wie es kein Nicht-Wetter geben kann, gibt es auch keinen kulturlosen Ort. Ein Großteil dessen, was und wie etwas geschieht, ist Ausdruck und Folge der jeweiligen Kultur des Systems. Kultur lässt sich fassen als die Summe der

»nicht entscheidbaren Entscheidungsprämissen« (Luhmann, 2011), also all jener Spielregeln, die wie selbstverständlich das Handeln der Beteiligten prägen, ohne bewusst und damit auch potenziell fragwürdig werden zu können. Eingang in das kulturelle Gedächtnis der Organisation finden dabei insbesondere die Prämissen, die sich in kritischen Momenten der Systemgeschichte bewährt haben. Kulturmerkmale gleichen impliziten Beziehungsübereinkünften und sind immer auch Ausdruck der Erfolgsmuster eines Systems: »So haben wir es schon immer gemacht und so hat es auch immer funktioniert« beziehungsweise »So haben wir es damals in dieser schwierigen Situation gemacht und das wird jetzt auch helfen«.

Gerade diese Selbstverständlichkeit kultureller Spielregeln ist es, die die Entwicklung des Systems ungunst begrenzen kann. Genau das, was sich lange Zeit bewährt hat, führt nicht mehr weiter. So kann beispielsweise die lange Zeit tragfähige basisdemokratische Grundausrichtung eines Teams an Grenzen stoßen, wenn die Einrichtung stark wächst oder die Finanzierungsanforderungen ein schnelleres Handeln erfordern. Konflikte und Krisen im Team können dann darauf aufmerksam machen, dass die impliziten Erfolgsmuster der Vergangenheit einer Überarbeitung bedürfen. Wer nicht auf krisenhafte Ereignisse warten will, um die eigene Kultur zu beobachten, kann über die Einladung zum Perspektivwechsel die impliziten Entscheidungsprämissen aus dem Raum der Selbstverständlichkeit heben.

- Worüber habe ich mich am ersten Arbeitstag noch gewundert, was mir heute selbstverständlich erscheint?
- Kultur wird am Verstoß erkennbar: Wie könnte ich mich hier als neue Mitarbeiterin sofort disqualifizieren? Was sollte man hier auf gar keinen Fall tun?
- Wenn ein Alien zu Besuch käme und eine Weile auf unser Team schauen würde, was würde ihm vermutlich auffallen?
- Wenn es hart auf hart kommt, wie gehen wir typischerweise mit Herausforderungen um?

Auf der Suche nach Kulturmerkmalen bieten sich darüber hinaus Fragen nach dem gefühlten Alleinstellungsmerkmal beziehungsweise den Besonderheiten des eigenen Bereichs an:

- »Was denken Sie, läuft bei Ihnen anders als auf oder in anderen Stationen/Filialen/Zweigstellen?«

Dabei ist es nicht wichtig, ob diese Unterschiede tatsächlich existieren. Entscheidender ist, dass diese »Einzigartigkeitgeschichte« erzählt und damit handlungsleitend werden kann (Zwack, 2011).

Kulturelle Spielregeln sind auf unterschiedlichste Themenfelder bezogen, zum Beispiel Umgang mit Gefühlen, Genderfragen, Hierarchie, Überforderung und vielem mehr. Von besonderem Interesse für Beratungsprozesse sind Regeln rund um die Frage, wie Entscheidungen getroffen, aufrechterhalten und gegebenenfalls revidiert werden. Was passiert, wenn sich jemand nicht an die Vereinbarung hält? Wie kommt überhaupt eine Entscheidung zustande? Wann gilt etwas als entschieden? Auch der Umgang mit Unterschiedlichkeit (z. B. hinsichtlich Kompetenz, Stil, fachlichen und menschlichen Differenzen oder auch Statusfragen) kann ein relevanter Fokus sein.

### Fallbeispiel

In einem Team von Pädagogen berichtet eine Kollegin im Rahmen der Fallsupervision von deutlicher Überlastung. Sie klagt über Führungsversagen, unzumutbare Rahmenbedingungen und eine große Überforderung. Ein konkretes Anliegen zu formulieren, fällt ihr schwer – sie sei »einfach erschöpft und wolle dies teilen, weil es ja vermutlich allen so gehe«. Versuche, das Team in die Reflexion dieser Situation einzubinden (»Wie erleben Sie das? Kennen Sie vergleichbare Situationen? Was hilft Ihnen dann?«) verlaufen schleppend. Einige zeigen sich empathisch, etliche verhalten. Die Supervisorin greift die nonverbalen Signale auf und wirft die hypothetische Frage in den Raum: »Einmal angenommen, jemand hier würde die Situation ganz anders erleben – würde er oder sie es hier sagen?« Einige meinen: »Wohl eher nicht.« Im nächsten Schritt hypothetisiert die Supervisorin die handlungsleitende Spielregel im Hintergrund: »Es scheint so zu sein, als gäbe es hier die Regel »Wenn wir die Dinge unterschiedlich sehen, behalten wir das lieber für uns?«

Wer implizite Spielregeln einer Überarbeitung zugänglich machen möchte, tut gut daran, sie – vor jeglichem Veränderungsimpuls! – zunächst in ihrer Funktionalität zu erkunden. Führen wir das Fallbeispiel weiter:

Als einige Teammitglieder zustimmend nicken, explorieren wir die Regel tiefer und führen die Diskussion auf der Metaebene weiter: »Seit wann gibt es diese Regel in Ihrem Team? Wann – in welcher Zeit, unter welchen Bedingungen – könnte sie entstanden sein? Was genau muss ich tun, um sie einzuhalten?« Die Regel besteht gefühlt schon lange, Harmonie im Team ist ein hoher Wert, etwas, woran sich alle in anstrengenden Zeiten wiederkehrend aufgerichtet haben. Besonders wichtig war dieser Zusammenhalt in einer Zeit, in der die Finanzierungsgrundlage des Teams von außen immer wieder in Frage gestellt wurde: Rechnen wir uns? Wird es uns morgen noch geben? Auf die Frage »Was hat diese Regel ermöglicht in dieser Zeit? Was verdanken Sie ihr?« zeigt sich: Solidarisch zu sein, sich untereinander zu stützen und schützen war und ist ein hohes Gut. Erst als die Regel in ihrer Sinnhaftigkeit legitimiert und anerkannt ist, bietet

die Supervisorin Fragen an, die zu Differenzierung anregen: »Was vermuten Sie – finden Sie die Regel im Team alle gleich nützlich oder gibt es Unterschiede? Wer ist wohl eher »Fan«, wer sieht die Regel vermutlich eher kritisch?« Die implizite Botschaft dieser Interventionen lautet: Unterschiedliche Perspektiven sind der Normalfall. Darf diese Unterschiedlichkeit sein, können weitere Verflüssigungen angeboten werden: »Wo könnte diese Regel heute auch hinderlich oder begrenzend wirken? Wie würden Sie diese Regel gern weiterentwickeln?«

Kultur und die zugehörigen Regeln beobachtbar zu machen ist das eine, sie nachhaltig zu verändern das andere. So wissen wir alle aus eigener Erfahrung, dass die reine Formulierung eines Leitsatzes (»Wir respektieren und helfen einander«) selten zu einem solchen Verhalten führt – und noch seltener nachhaltig wirkt. Dies gilt unabhängig davon, wie häufig und auf welchen Kanälen dieser Leitsatz formuliert wird (im QM-Ordner, im Banner über dem Eingang, auf der Weihnachtsfeier oder im Teamentwicklungsworkshop). Dennoch scheint es immer wieder verführerisch, Kultur durch solche Zielformulierungen beeinflussen zu wollen. Leitwerte im Sozialsystem sind Beschreibung eines *erwünschten* Wir. Ihre bloße Bekundung verändert in den meisten Fällen nichts. Außer sie entfernt sich zu stark von den gelebten Werten, dann könnte gesteigerter Zynismus in der Mitarbeiterschaft die Folge sein! Auch wenn die Fragen »Wer wollen wir sein und wie wollen wir miteinander arbeiten?« fruchtbare Diskussionen anregen können, müssen sie mit den zentralen Entscheidungsprämissen des Systems verknüpft werden, um wirksam zu werden.

Wer Kultur in Organisationen verändern will, muss also »über Bande spielen«. Das heißt, nach der Formulierung des Leitbilds/der Leitwerte stellt sich die Frage, welche Anpassungen auf Ebene der Entscheidungsprämissen (Personen, Kommunikationswege, Programme) erforderlich sind: Wenn wir zum Beispiel »eine Kultur des Respekts und der wechselseitigen Unterstützung« befördern wollen,

- welche Personen müssen wir künftig anheuern und wie? Welche Auswahlkriterien für Beförderung legen wir zugrunde?
- welches Verhalten wird wie honoriert?
- wie hilfreich beziehungsweise hinderlich sind unsere bisherigen Dienstwege dafür? Er- oder entmutigen sie gewünschtes Verhalten?
- besteht die Frage, an welcher Stelle wir individuelle Gestaltungsräume ermöglichen und an welcher verbindliche Vorgaben gelten sollen.

Die Verknüpfung von »weichen« Kulturfragen mit »harten« Entscheidungsprämissen hilft auch dabei, das eigentliche *Wofür* nicht aus den Augen zu ver-

lieren. Kulturelle Leitbilder sind kein Selbstzweck. Sie stehen im Dienste einer verbesserten Antwortfähigkeit der Organisation auf die Herausforderungen ihrer relevanten Umwelten. Insofern stellt sich auch stets die Frage: Inwiefern helfen uns diese Werte dabei, den anstehenden Aufgaben und Anforderungen (besser) gerecht zu werden?

Was ist mit diesem Kulturverständnis für die Teambberatung und -supervision gewonnen? Zunächst bewahrt es die Beraterin davor, zu enthusiastisch auf den Kulturzug aufzuspringen und entsprechende Anliegen auf die damit verbundenen Ambitionen zu hinterfragen («Sie möchten gerne über die Teamwerte sprechen in der Hoffnung, dass *was* konkret passiert? Welche Wirkung an welcher Stelle im Miteinander erhoffen Sie sich davon?«). Oft reicht schon diese Frage, um die Kommunikation wirkungsvoller auszurichten. Damit kulturelle Werte nicht zu Ballons verkommen, »deren Hüllen man aufbewahrt, um sie bei Gelegenheit aufzublasen, besonders bei Festlichkeiten« (Luhmann, 2021, S. 342), empfiehlt es sich, auf eine stimmige Entsprechung in den Bereichen Personen, Kommunikationswege und Entscheidungsprogramme zu achten. In all der Unvorhersehbarkeit des Organisationsalltags bleiben diese Prämissen die zentrale Orientierungsstütze.

## 2 Phasen der Team- und Organisationsentwicklung

Phasenmodelle beschreiben Sozialsysteme entlang ihrer Entwicklung. Sie unterstellen einen typischen Verlauf und erlauben so die Einordnung der aktuellen Dynamiken. Auch wenn Systeme sich in den seltensten Fällen tatsächlich in der Linearität des jeweiligen Modells entwickeln, halten sie eine wohlthuende Botschaft bereit: Das, was ihr hier gerade erlebt, ist normal und deshalb annehmbar. Was angenommen wird, kann wiederum leichter verändert werden. Darüber hinaus bieten Phasenmodelle Stoff für die Hypothesenbildung bezüglich der Teamdynamik.

Das wohl bekannteste Modell stammt von Tuckman (1965; s. Abbildung 2) und beschreibt Phasen der Teamentwicklung. Nach der Teamzusammensetzung und dem ersten Kennenlernen der Mitstreiterinnen (*Forming*) beginnt das Team mit der Ideenentwicklung (*Storming*). Jeder versucht sich einzubringen, jede sucht nach ihrem Platz. Mit der Zeit erweisen sich manche Lösungen als tragfähiger als andere, und es stellt sich heraus, wer wo den besten Beitrag leisten kann. Nicht immer besteht darüber Einigkeit, so dass die Normbildung (*Norming*) im Team durchaus von Konflikten und Verhandlungen begleitet ist. Ist