

Hypno-systemische Teamentwicklung. Auf dem Weg zum Dream Team

Gunther Schmidt

Teams – perfekte Teams – folgen keinen allgemeinen Regeln. Sie organisieren sich optimal um ihr gemeinsames Ziel herum, das die jeweils ideale Organisationsform mit adäquaten Strukturen und Interaktionsformen bestimmt. Wie Teams aus hypno-systemischer Sicht entwickelt werden können, indem die unterschiedlichen Erfahrungen ihrer Mitglieder gewürdigt und ziieldienlich genutzt werden, welche Aufgaben TeamleiterInnen bzw. BeraterInnen in einem solchen Prozess haben und welche Lösungsmethoden und –choreographien bei Teamproblemen angewandt werden können, beschreibt Gunther Schmidt.

1. Teams – gibt's die?

Teams gibt es nicht als feststehende Entität. Was als Team definiert wird, hängt von den "Definierern" und ihren jeweiligen Zielen ab. Daher macht es wenig Sinn, einem Team eine bestimmte Definition vorzugeben. Da jedes soziale System aus autonomen, sich selbst organisierenden TeilnehmerInnen und deren Wechselwirkungen besteht (Maturana), muss jeweils erfragt werden, was die Beteiligten selbst darunter verstehen wollen. Gibt es in dem betreffenden Team Hierarchieunterschiede, sollten diese besonders beachtet werden.

Dennoch kann es für TeamleiterInnen und BeraterInnen eine große Hilfe sein, bewährte Erfahrungswerte über bisher erlebte optimale Beiträge zu einer gelingenden Teamorganisation zu nutzen. Aus diesem eigenen Material können hilfreiche Fokussierungsangebote für eine Teamentwicklung entwickelt werden.

Einige dieser Erfahrungswerte sind die folgenden:

- Ein Team ist ein System mit explizitem Zweck-/Zielbezug. Erst aus dem Bezug zu dieser Ziieldienlichkeit entsteht der Sinn eines Teams, nicht aus der (oft intensiv) damit verbundenen Affektdynamik, die in einem Team entstehen kann. Eine Teamorganisation (z.B. Anstelle einer Einzelarbeit etc.) ist immer dann sinnvoll,

wenn sie etwas möglich macht, was von den einzelnen Mitgliedern alleine nicht (oder nur mit viel größerem Aufwand) erreichbar ist, oder auch nicht in anderer, größerer Organisationsform (z.B. "das ganze Unternehmen" etc.) entsprechend realisierbar erscheint.

- Die Motivation der Einzelnen im Team wird in aller Regel nicht dadurch aktiviert, dass sie sich für den höheren Zweck des Teams "aufopfern" wollen, sondern weil sie durch ihr Mitwirken im Team einen Nutzen haben, welchen sie ohne dieses Mitwirken nicht hätten. Das Teamzusammenwirken dient einem Ziel, für welches das Team geschaffen wurde; d.h. im Grunde sind das Ziel/die Ziele, der Zweck die Schöpfer des Teams – diese wiederum sind definiert von den Entscheidungsträgern für das Team. Alle Interaktionen, auch die Leitung oder Beratung eines Teams, sollten sich deshalb um die Ziele für dieses Team ranken. Sie sind das Kraftzentrum, der Organisationskern des Teams. Alle Interaktionen, auch die Leitung oder Beratung eines Teams müssen stets an ihrer Ziieldienlichkeit gemessen werden. Das Team wirkt quasi als Ritual des Dienens für seine sinnstiftenden Ziele!

- Was die jeweils funktionalsten, am meisten ziieldienlichen Organisationsmuster für ein Team sind, entscheidet niemals eine von außen kommende Kompetenz, die zu wissen vorgibt, wie ein "gutes" Team zu kommunizieren, zu

Gunther Schmidt

ist Leiter des Milton-Erickson-Instituts in Heidelberg, sowie u.a. Mitbegründer und Lehrtherapeut der Int. Gesellschaft für systemische Therapie, Mitbegründer des Heidelberger Instituts für systemische Forschung. Darüber hinaus auch international Experte für hypno-systemische Organisationsentwicklungsansätze.



Gunther Schmidt unterstützt das Team dabei, sich um dessen Ziel herum zu organisieren.

interagieren habe (wie viel und welche Art von Autorität, Hierarchie und Führungsverhalten ein Team wie, wann, wo, mit wem, mit welchen Grenzen etc. bräuchte), sondern immer nur die SinnstifterInnen des Teams selbst – und: Es müssen dafür auch die differenzierten Kontextbedingungen des Teams (für Zielbezug und seine Umwelten) berücksichtigt werden.

Systemische Prämissen

Vom ursprünglichen Wortsinn her bedeutet "System" etwas, was zusammen (syn) steht (stamein) oder liegt (histamein). Häufig wird zum Beispiel folgende Definition verwendet: Ein System ist "ein Satz von Elementen und Objekten zusammen mit den Beziehungen zwischen diesen Objekten und deren Merkmalen" (Hall, A., Fagen, R. 1956)

Jedes System weist regelhaft sich wiederholende Abläufe von miteinander verkoppelten Beiträgen auf (Verhalten, Bedeutungsgebung = Erklärungen, Bewertungen, Schlussfolgerungen, Lösungsversuche und wieder Reaktionen darauf usw.) -so genannte Muster. Jedes System zeigt Tendenzen, Muster stabil zu

halten (Homöostase), da dies Orientierung und offensichtlich auch Sicherheit gibt. Jedes System braucht aber auch in einer sich ständig ändernden Umwelt Musteränderungen (Morphogenese), da es sonst nicht überleben kann. Die Regelungen in sozialen Systemen wirken auf das Erleben der Beteiligten, und dies wirkt wieder auf die Regelungen zurück. Wichtige Theorien für die moderne

Ein Team

ist eine Gruppe von verschiedenartigen Rollen- und FunktionsträgerInnen, die auf ein gemeinsames Ziel hin orientiert sind und sich als System mit Regelungen organisieren, die bewirken, dass die Synergie-Effekte ihres Zusammenwirkens dafür genutzt werden können, dass ziieldienlichere Ergebnisse (als ohne Team) erzielt werden, wobei sie ihre Wechselwirkungsprozesse dafür optimal ihren Kontextbedingungen anpassen ...

systemische Konzeption sind u.a. die Theorie der Selbstorganisation lebender Systeme (Autopoiese, Maturana, Varela), der so genannte Radikale Konstruktivismus und der Soziale Konstruktivismus: Letzterer beschäftigt sich damit, wie jeweils Realitäten in wechselseitigem Austausch, im gemeinsamen Aushandeln der Beteiligten konstruiert werden. Jedes System kann viele Realitäten entwickeln, je nach Ziel, nach direkten und eher indirekten Beteiligten (Subsysteme), deren Interessen und jeweiligen Interaktionen; auch das "Selbst" der Systemmitglieder wird nicht als konstant, statisch verstanden. Je nach Fokussierung und Grad der Beteiligung, je nach Funktion und Rolle, die man sich gibt oder die einem im System gegeben wird, entwickelt man diverse "Selbste", man gestaltet sich quasi als multiple Persönlichkeit.

Prämissen Erickson'scher Hypnotherapie: Aufmerksamkeitsfokussierung, Realitätskonstruktionen

Die kompetenzorientierte Hypnotherapie nach M. H. Erickson kann als Verstandnisbasis dafür dienen, wie Kommunikation

Das Konzept der Teamentwicklung

Für die Teamentwicklung haben die Kompetenzkonzepte und die Theorie der Selbstorganisation weit reichende Implikationen. Normative Vorstellungen darüber, wie ein funktionales System organisiert sein müsste, sind dann fehl am Platze, jedenfalls als Soll-Vorstellung (nicht als hypothetische Frage, was die Betroffenen dazu meinen).

Es muss vielmehr wertgeschätzt und verstanden werden,

- wie sich jedes System in autonomer Kompetenz auf einzigartige Weise gestaltet,
- wie TeamleiterInnen bzw. BeraterInnen an dieses System in würdiger Weise ankoppeln können (pacing) und so mit ihm kooperieren können, dass es autonom seine Motivation für die passendsten zieldienlichen Schritte entwickelt.

Teamentwicklung heißt dann vor allem Unterstützung autonomer Suchprozesse, Findenprozesse und zieldienlicher Verwertungsprozesse des Systems nach seinen eigenen, schon im System vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen. Statt sich strategisch zu bemühen, jemand zu etwas zu bringen, sollten BeraterInnen transparent ihre Ideen und Maßnahmen darlegen, plausibel machen und selbst zu Ideen einladen. Die Kunden dürfen dann frei auswählen, was sie mit den Angeboten machen. Die Qualität der Beratung zeigt sich darin, dass die Angebote der TeamentwicklerInnen gute "Sondierungshilfen für die Eigensuche" sind – und nicht in deren Vollzug.

im sozialen Austausch wirkt, wie Bewusstsein gestaltet wird und welche Interaktionen zu zieldienlichen Bewusstseinsprozessen beitragen. Hypnotische Erlebnisse und hypnotische Kommunikation können als Prototyp jeder Kommunikation verstanden werden. Unter Hypnose wird generell der interaktionelle Prozess einer systematischen Fokussierung von Aufmerksamkeit verstanden, welcher auf willkürlicher, besonders aber auf unwillkürlicher Ebene das Erleben gestaltet (Beahrs, 1982, Kossak 1991). Was jemand als Wirklichkeit erlebt, ist Ergebnis seiner jeweiligen Wahrnehmungsfokussierung, d.h. es stellt keine Aussage über "Wahrheit" dar, sondern darüber, in welche Erlebnis- und Wahrnehmungsbereiche er selektiv absorbiert ist. Solche, mit denen man sich mehr assoziiert, werden als gültige Wirklichkeit erlebt, andere werden quasi ausgeblendet oder treten in den Wahrnehmungshintergrund, sie werden dissoziiert, oft so stark, dass sie "vergesen" werden. Dies gilt z.B. häufig auch für schon einmal (oder vielfach) praktizierte Kompetenzmuster, besonders dann, wenn diese in Situationen (Kontexten) gelebt wurden, deren Bedingungen sich von gegenwärtigen Bedingungen unterscheiden. Auch wenn man diese Kompetenzen in aktuellen Situationen sehr gut gebrauchen könnte, erscheinen sie dann als nicht vorhanden, weil sie mit anderen Kontexten assoziiert sind; dann können sie auch nicht mehr wirksam genutzt werden.

"Trance" und "Problem-Trance"

Als "Trance" werden in der Hypnotherapie allgemein unwillkürliche Erlebnisprozesse definiert. Unwillkürliche Prozesse wirken schneller und effektiver als willkürliche, deshalb werden Tranceprozesse manchmal angeregt, um die Effektivität gewünschter Muster zu erhöhen. Leider sind auch unerwünschte Muster, die unwillkürlich ablaufen, wirksamer als willkürliche. Dies erschwert

Veränderungsprozesse, wenn man bewusst/willkürlich Änderung will, aber unwillkürliche Muster noch gegenläufig funktionieren.

Nicht nur tranceartige Sonderzustände, sondern jedes Bewusstsein und Erleben ist Ergebnis solcher Aufmerksamkeitsfokussierung. Die damit verbundenen psycho-physiologischen und interaktionellen Prozesse tragen zur Gestaltung von Regeln und regelhaften Mustern bei, welche wieder auf die Aufmerksamkeitsfokussierung der Beteiligten im System zurückwirken etc. Regeln in einem System z.B. wirken wie hypnotische Fixationsinstrumente.

Werden in sozialen Systemen und/oder bei Individuen Erlebnisprozesse auf offizieller Ebene als unerwünscht/ als tabu definiert, werden sie aus der akzeptierten Kommunikation "exkommuniziert". Wenn diese Prozesse aber für Teile des Systems trotzdem wichtig erscheinen (z.B. weil sie Interessen dienen, die nicht offiziell akzeptiert sind), werden sie aus der bewussten, mehr willkürlichen Erlebnisweise dissoziiert. Auf unwillkürlicher "Es"-Ebene aber, die als nicht selbstverantwortlich gilt, werden sie dennoch gelebt – das "Es ist halt passiert" bekommt die Verantwortung. So entstehen teilweise destruktive Muster; und die jeweils offiziellen Ziele eines Systems werden durch diese Muster unterlaufen.

Wenn Betroffene etwas über längere Zeit als "Problem" erleben, engt sich ihr Wahrnehmungsfokus ein, ihr Erleben ist mit den Problemmustern assoziiert, sie "kreisen" quasi um das Problem. Meist denken sie dann nur noch an Lösungsstrategien, die das Problem stabilisieren oder verstärken, "die Lösung wird zum Problem" (Watzlawick). Wir sprechen dann von "Problem-Trance", da der Fokus eingeengt ist wie bei einer klassischen Fixationshypnose und die mit Problem-erleben assoziierten Muster unwillkürlich vorherrschen.

Wenn dies in regelhaften Mustern ab-

läuft, können wir von problemdeterminierten Systemen sprechen (Goolishian, Anderson, 1988). Darunter verstehen wir Organisationsformen, mit denen das System sich so um ein Phänomen "herum organisiert", dass dabei der Fokus der willkürlich/bewussten und unwillkürlich/unbewussten Aufmerksamkeit stark auf redundante Muster eingeengt wird, welche immer wieder das "Problem" im Zentrum haben. Dabei erscheint dann das Problemerkleben als quasi naturwüchsige "Wirklichkeit", mit dem Effekt, dass andere Sichtweisen, Ressourcen und Verhaltensweisen nicht mehr wahrgenommen werden, obwohl sie grundsätzlich im Repertoire des Systems gespeichert sind. Dies geschieht eben unwillkürlich, auch und gerade ohne willentliche Streben.

Prämisse vorhandener Lösungskompetenzen

Unter Lösungssystem hingegen verstehen wir Formen der Organisation, die bei den relevanten Beteiligten, insbesondere bei den so genannten Problemträgern, eine kontinuierliche Fokussierung von Aufmerksamkeit (sowohl bewusst/willkürlich als auch unbewusst/unwillkürlich) auf lösungsförderliche Potenziale unterstützen – sowohl interaktionell als auch im internalen Prozess von Wahrnehmung und Erlebensgestaltung. Die hier beschriebenen Konzepte zielen immer darauf ab, den Aufbau solcher Lösungssysteme zu unterstützen.

Die moderne Hirnforschung (Damasio, Roth) belegt, dass einmal gemachte Erfahrungen im Gehirn (sofern es nicht zerstört wird) dauerhaft unbewusst gespeichert bleiben. Die kompetenzfokussierende Hypnotherapie kann seit langem zeigen, dass die Grundkompetenzmuster, die jemand für eine "gesunde Lösung" von Problemen braucht, längst in seinem Erfahrungsspektrum gespeichert sind, auch wenn sie dissoziiert sein können. (Erickson/Rossi

1979, Gilligan 1989, Schmidt 1992). Auch bei langjährigen Problemen lassen sich die benötigten Kompetenzen durch eine gezielte, systematische Fokussierung ermöglichende Kommunikation meist schnell wieder entdecken. Im Folgenden sollen einige dafür hilfreiche Strategien für Teams gezeigt werden.

2. Schritte einer hypno-systemischen Teamentwicklung

1. Lösungsorientierte Hypothesenbildung

Eigene Erfahrungswerte über Elemente, die gemäß eigenem Erleben bisher häufig mit erfolgreichen Teamentwicklungsprozessen einhergegangen sind, können am Beginn einer Teamentwicklung durchaus angesprochen und vorgestellt werden. Sie stellen jedoch lediglich eine Einstiegshilfe dar – denn letztendlich sollen die für das betreffende Team einzigartig passenden Elemente vom Team selbst entworfen und verabschiedet werden

(siehe auch z.B. Bachmann 1997, Kline/Saunders 1996, Moran et.al. 1997,

Reddy,1997, Sanborn,1992):

Solche Elemente können z.B. sein:

- Alle Teammitglieder arbeiten aktiv an den Teamzielen mit, halten diese für erreichbar (d.h., es werden nur als erreichbar geprüfte Teamziele vereinbart) und sind motiviert für diese Ziele.
- Informationen werden jeweils transparent und prompt weitergegeben.
- Die Diskussionsatmosphäre ist "sachbezogen", persönliche Abwertungen werden unterlassen; es wird eher mit gegenseitiger Wertschätzung kommuniziert.
- Nach außen wird eher loyal und geschlossen, als "Einheit" aufzutreten.

2. Das Team um das Ziel herum bauen

Ein Teamsystem ist zweckgebunden. Seine Organisationsmuster sollten also darauf abgestimmt sein, dem jeweiligen Zweck, den Zielen, für welche das Team gebildet wurde, optimal zu dienen. Oft aber bilden sich im Laufe der Geschichte eines Teams ganz andere Organisationsmuster heraus, die nicht mehr mit dem eigentlichen Zweck verbunden erscheinen. Wenn es z.B. Feindschaften zwischen

Die Aufgaben von TeamentwicklerInnen

- Den Aufbau eines strukturierten Verständnisses jener Kompetenzen, die als lösungsförderlich empfunden werden.
- Die Unterstützung der Teammitglieder durch strukturierte Fokussierungsmethoden, sodass sie bestehende, aber dissoziierte Kompetenzen wieder reaktivieren können.
- Die Hilfeleistung gegenüber den Teammitgliedern in der Entwicklung eines würdigen Verständnisses dafür, was sie bisher (meist unbewusst) dazu veranlasst hat, ihre doch eigentlich verfügbaren Kompetenzen nicht zu nutzen.
- Die Unterstützung der Teammitglieder bei der dauerhaft wirksamen Integration ihrer reaktivierten Kompetenzen in ihre üblichen Interaktionsmuster, sodass sie sie auch in Situationen verfügbar halten, in denen sie bisher weniger zielfähige Muster praktizierten.

Fraktionen im Team gibt, gewinnen oft Muster Einfluss, die auf Kampf zwischen den Fraktionen und wechselseitige Blockaden ausgelegt sind. Dies kann den eigentlichen Zielen sehr schaden und sie in den Hintergrund treten lassen.

Generell kann gesagt werden, dass immer dann, wenn der stringente Bezug zum Teamziel nicht gegeben ist, eine Art Konfusion über den Sinn des Teams und damit relative Orientierungslosigkeit bei den Beteiligten entstehen kann. Um wieder Orientierung und neuen Sinn zu finden (als Lösungsversuche dafür), bilden sich schnell gruppenspezifische Prozesse wie z.B. massive Teamkonflikte, häufiges Klagen über Mangel an Kooperation, an Führung, Überlastungsreaktionen etc. Dies wird oft interpretiert als "Ursache" von Teamproblemen, meist aber erweist es sich als Reaktion auf einen Mangel an klarer Zielorientierung und entsprechenden Regeln darüber, wer was für die Ziele tun sollte. Wenn sich TeamleiterInnen bzw. BeraterInnen dann aber intensiv mit

den Teamkonflikten beschäftigen, z.B. um diese zu "verstehen" etc., richten sie wieder den Fokus genau auf das, was weiterhin den Fokus auf die Ziele verhindert. Auch wenn die Teamkonflikte brisant erscheinen, erweist es sich als viel hilfreicher, gerade dann zum Fokussieren auf die gemeinsamen Ziele einzuladen. Denn aus dieser Fokussierung entsteht dann erst wieder die Sinnbasis für Kooperation, die schließlich bewirkt, dass die Konfliktpotenziale geschwächt oder sogar überflüssig werden.

Teamentwicklung sollte die Teammitglieder deshalb durchgängig dazu einladen, den Fokus auf die Entwicklung von Zielvisionen und auf eine klare Definition der praktischen Schritte für die Zielverwirklichung zu richten. Der Sinn des Teams, aber auch der Teamentwicklung entsteht aus den Zielen; die Potenziale und die Kraft des Teams können sich erst entfalten, wenn sie systematisch auf die Ziele ausgerichtet sind und alle Beiträge der Beteiligten mit dem Prozess der

Zielerreichung assoziativ verkoppelt sind.

Damit Zielbeschreibungen gestaltungswirksam werden können, müssen sie bestimmten Kriterien folgen; sie sollten

- klar von den Beteiligten selbst definiert sein. Werden Ziele von hierarchisch vorgeordneten Beteiligten vorgegeben, muss sorgfältig geprüft werden, ob diese die Zustimmung der anderen Beteiligten finden. Finden sie diese nicht, muss als erste Maßnahme darauf fokussiert werden, welche in diesem speziellen Team, umgeben von dieser speziellen Organisationskultur, die passendste Lösungsidee für diese Dynamik wäre (z.B. Kompromisse, Zielbündel, die diverse Seiten berücksichtigen, oder etwa autoritäres Durchsetzen).
- in ihren sozialen, interaktionalen Aspekten definiert werden (wer macht dabei wann was wie mit wem etc.).
- in kurz-, mittel- und langfristige Aspekte zerlegt werden. Für kurzfristige

Teamentwicklung heißt vor allem Unterstützung autonomer Suchprozesse, Findprozesse und zieldienlicher Verwertungsprozesse des Systems nach seinen eigenen,



Perspektiven erweisen sich kleine Ziele besser als große; alle Beiträge sollten beschrieben werden in konkreten Verhaltenskategorien und in konkreten sinnlichen Phänomenen zerlegt werden.

- definiert werden als: was dann "beginnt"– nicht "was dann aufhört", "wer dann was tut"– anstelle von "was er/sie dann nicht mehr tut", was dann "da" ist– nicht was "weg" ist. Jeden Beitrag würdigen als engagierte Leistung, eventuell sogar als "harte Arbeit".
- klare Vereinbarungen über Zeitpunkte, bis zu denen die Ziele umgesetzt worden sein sollten und auch über Zwischenbilanzmaßnahmen (Feedback zur Umsetzung) enthalten. Häufig zeigt es sich als sehr hilfreich, hier bereits zu definieren, was geschehen würde, wenn die Ziele nicht erreicht würden (antizipierendes Feedback).

Die Erickson'sche Hypnotherapie bietet

diverse Methoden für detaillierte und sinnlich wirksame Zielentwicklung. Am konsequentesten dient dafür die "Pseudoorientierung in der Zeit", bei der man das gewünschte Lösungserleben intensiv imaginiert, also quasi eine imaginative "Reise in die Lösungszeit" macht. Diese Methode findet sich auch wieder in der "Wunderfrage" (de Shazer 1989). Mit ihr wird danach gefragt, wie das gewünschte Verhalten (so sinnlich konkret als möglich) bemerkt und gestaltet würde. Damit kann der Fokus schnell auf die gewünschte Dynamik konzentriert werden, was wiederum die Atmosphäre im Team verbessert. Wenn aber die Erwartungen an die Teamentwicklung umstritten sind (symmetrisches Patt), werden sie in Teams häufig als Basis gegenseitiger Anklagen benutzt, da immer die anderen für das Gewünschte verantwortlich gemacht werden. Dann muss der Prozess der Teamentwicklung selbst zunächst zum Fokus werden.

Der Prozess der Zielentwicklung und der

Definition ziieldienlicher Schritte (samt Vereinbarungen) erweist sich häufig als der schwierigste Teil einer Teamentwicklung. Denn die Zielvorstellungen und noch mehr die Vorstellungen darüber, wer dafür was, wie, wo, mit wem etc. zu tun hätte, sind oft völlig widersprüchlich und umstritten.

Werden Probleme in einem Team wahrgenommen, stellt sich aus systemisch-lösungsorientierter Sicht nicht die Frage "Was ist das Problem?". Dies würde implizieren, es gäbe "das Problem" an sich. Vielmehr muss geklärt werden, wer wann, wie, wen/was als Problem definiert. Prämisse dabei: Ein Problem wird konstruiert.

Man kann erst dann ein Problem erleben, wenn man eine Diskrepanz zwischen einem (relativ) negativ bewertetem Ist-Zustand und einem (relativ) positiv bewertetem Soll-Zustand zeichnet. Ein Problem zu erleben setzt also aktives Bewerten von Beteiligten voraus; diese Bewertungen sind Ausdruck subjektiver Wahlprozesse,

schon im System vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen.



nicht von Wahrheit!

Aus dem Konzept der Aufmerksamkeitsfokussierung folgt logisch, dass die Hauptaufgabe systemischer Arbeit nicht mehr sein kann, hauptsächlich die Problemmuster zu erfassen und zu verstehen, um sie dann durch Interventionen zu verändern. Die Problemmuster werden als eine Organisationsform von vielen Möglichkeiten des Systems begriffen. Man beobachtet zwar noch, wie sich das System im Problemmuster organisiert (dies kann für die Würdigung verdeckter Bedürfnisse im Team sehr wichtig sein). Aber wichtiger noch erscheint, wie das jeweilige System schon jetzt Lösungsmuster organisiert (lösungsförderliches System), welche man praktisch bei gezielter Suche immer schon vorfindet. Die Fokussierung auf Lösungserfahrungen wird als wichtigste Aufgabe in der Teamentwicklung angesehen. Zentral ist dabei die Frage, wer welche Ist-Soll-Diskrepanzen aufbaut, wer also "Schöpfer" des Problems und damit auch "Definierer" der Kriterien von "Lösung" sein kann. Wird ein Problem in einem Teamsystem präsentiert, finden wir so gut wie immer kontroverse Problemdefinitionen. Dabei definieren verschiedene Beteiligte oft nicht nur völlig Gegensätzliches als Problem, sondern auch die jeweiligen Zielvorstellungen über die Zielerreichung und damit die Erwartungen, wer wann was etc. machen sollte, sind oft ebenso völlig gegensätzlich.

Oft werden z.B. bestimmte Phänomene im Team als dysfunktional beschrieben, verknüpft mit der Vorstellung, dass diese "schlechten" Muster aufhören oder "weggemacht" werden sollten. Andererseits werden diese Muster ja von Beteiligten praktiziert, es muss also jeweils mindestens eine Seite des Teams geben, die das Unerwünschte tut und eine, die gerade dies negativ bewertet. Die Seite des Teams, welche das "Problematische" aber tut, wird in der Auftragsformulierung und in der Bewertung dessen, was als positiv und negativ angesehen wird, letztlich immer abgewertet und nicht als gleichrangig

zu beachtende Kraft behandelt. Mit diesen problemstiftenden Bewertungen muss achtungsvoll umgegangen werden. Sie sind zu übersetzen als Signale für damit verbundenen Wünsche; aus ihnen entsteht der Sinn des Teamentwicklungsprozesses.

3. Klärung der Auftragsdynamik und Aufbau der Teamentwicklung als optimales Lösungssystem

Die Art, wie ein Team seine Probleme organisiert, spiegelt sich in der Auftragsgestaltung und in der Dynamik, wie die Beteiligten zu einer Teamentwicklung stehen, wider. Diese kann nur hilfreich werden, wenn sie vom Team mitgetragen wird, wenn sich also um sie herum (d.h. zu den Fragen, ob Beratung und wie) ähnlich konstruktive Muster bilden wie für die Entwicklung und Erreichung der Teamziele. Deshalb müssen TeamleiterInnen oder BeraterInnen ihre eigene Tätigkeit gemeinsam mit dem Team zum Gegenstand der Betrachtung machen, denn es geht, gerade im Dienste des Teamsystems, auch um das System, welches für das Team durch die Beratung etwas bewirken soll, also um das Beratungssystem (Kybernetik 2. Ordnung). Das Beratungssystem muss als ziieldienliches, optimal kooperierendes Lösungssystem aufgebaut werden. Hierzu gehört ein sehr gutes "pacing", d.h. eine würdigende Art, mit den Erwartungen und Sichtweisen der Teammitglieder umzugehen: Diese quasi da abzuholen, wo sie sich in ihrem Erleben befinden - ohne sie ändern zu wollen.

Die Fokussierung auf das Beratungssystem hat viele Vorteile. Sie verhindert, dass die Teamentwicklung destruktiv wirkt und sie bietet die Chancen, bisherige Problemmuster (die sich in den Reaktionen auf die Teamentwicklung spiegeln) erfassen und transformieren zu können.

Der Aufbau des Beratungssystems umfasst folgende Schritte:

1. Klärung der Interaktionen, die zur Idee "Teamentwicklung" geführt haben und

die sich aktuell in Bezug darauf abspielen.
2. Klärung dessen, wie sich die Erwartungen an die Teamleitung/BeraterInnen auf deren Situation in der Beratung auswirken.
3. Prüfung der Auswirkungen, die es hätte, wenn die TeamleiterInnen bzw. die BeraterInnen die an sie gerichteten Aufträge durchführen würden.
4. Gemeinsame Suche nach ziieldienlichen Mustern im Teamentwicklungsprozess.

4. Fokus auf Erfolge, Ausnahmen vom Problemmuster & Skalierungen

Wenn der Sinn von Teamentwicklung so gestaltet wird, erhöht das die Bereitschaft im Team, den Fokus auf bisher schon erfolgreiche Kooperationsmuster zu richten. Findet man solche Erfolgsmuster (Ausnahmen vom Problem), kann das Team leichter eingeladen werden, quasi von sich selbst zu lernen, von den eigenen schon vorhandenen Kompetenzen.

Je nach Größe des Teams empfiehlt es sich, für diese Fokussierung das Team Kleingruppen bilden zu lassen, in denen sie sich austauschen. Sie sammeln dann jeweils alle Informationen darüber, was als gute Kooperation praktiziert wurde, wer dabei mit wem wie was gemacht hat, was dabei von anderen Teilen des Teams und von den Führungskräften hilfreich war etc.

Da die Kompetenzmuster sehr oft vergessen werden, fällt es vielen Beteiligten zunächst nicht leicht, solche Erfolgsepisoden zu finden. In solchen Situationen sind Skalierungen hilfreiche Mittel.

Für das jeweilige Thema (z.B. ziieldienliche Kooperationsmuster im Team) wird eine Skala von 0 - 10 gebildet. Die Teammitglieder werden nun gebeten, die Abläufe der letzten Zeit auf der Skala einzustufen, dabei aber zu prüfen, ob es unterschiedliche Skalenwerte gab (z.B. die schlechtesten und die besten Kooperationswerte des letzten Monats etc.). Solche Unterschiede ergeben relevante Information. Hat man Informationen für unterschiedli-

Hilfreiche Regeln für hypno-systemische Teambberatung

- Jeder ist für sich selbst verantwortlich, aber dabei auch für seinen Beitrag zum Gruppenergebnis (Selbst-/Team-Balance).
- Effizienzorientierung = "die Dinge richtig tun ..."
- Effektivitätsorientierung = "die richtigen Dinge tun ..."
- Fachliche Kompetenz wird als wichtige Voraussetzung beachtet, auch voneinander erwartet.
- Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstkritik wird eingebracht.
- Es gibt viel Raum für Eigenentwicklung der Einzelnen in der Gruppe.
- Hierarchie wird klar definiert, beachtet und bewusst i. S. optimaler Balance zwischen Autoritativem und Selbstorganisation gelebt.
- Es wird eine gemeinsame Sprachkultur gepflegt.
- Unterschiedlichkeit wird wertgeschätzt, als Bereicherungschance behandelt.
- Kompetenzen für Aufgaben werden klar und mit Rückkopplung kombiniert, die wechselseitiges gleiches Verständnis der Absprachen gewährleistet.
- Kommunikation ist offen und zweckdienlich.
- Es wird Konfliktfähigkeit nach innen und außen geübt.
- Feedback wird institutionalisiert und ist willkommen, aber auch solches über Bewahrenswertes, Anerkennenswertes.
- Es wird klar unterschieden zwischen Sachebene und Beziehungsebene.
- Wechselseitige Verlässlichkeit ist selbstverständlich für alle.
- Gruppenentscheidungen werden von allen nach innen und außen getragen.
- Es werden klare, wohlgeformte Ziele ausgehandelt, die von allen verstanden und getragen werden.
- Es wird ein "Wir"-Gefühl gemeinsam gelebt.
- Die Rollen "Bewahrer"/ "Innovator" werden flexibel gelebt.
- Respekt vor Individualität, auch vor Abweichungen werden gelebt, gut balanciert mit dem Aspekt der Gruppenkohäsion und des Konsenses.
- Fehler werden als Lernchance behandelt.
- Permanente Bereitschaft zu adäquater Neugestaltung in Balance mit Bewahrenswertem wird beachtet.
- Ein achtungsvoller Umgang mit Abweichungen von vorgegebenen Zielen wird gelebt, z.B. auch so, dass dies als wertvolle Information für Nicht-Berücksichtigtes behandelt wird.
- Ein emotional stimulierendes Lern-Klima i. S. von Freude, Spaß und Experimentierbereitschaft wird gelebt – wer lernt, wird gewürdigt.
- Wissen wird veröffentlicht, Transfer davon unterstützt; kein Horten von Wissen den anderen gegenüber.
- Raum für eigene Experimente der Einzelnen in der Gruppe ist gewährleistet.
- Es gibt Raum für Selbsteinschätzungen, für das Äußern von eigenen Ängsten, Bedürfnissen und Schwierigkeiten, Wünschen, Unlust und Ambivalenzen ("Schwierigkeiten" als Information über Bedürfnisse, die für optimierte Lernbereitschaft noch berücksichtigt werden müssen).
- Toleranter Umgang mit Unterschiedlichkeit, die Einzelnen tauschen sich aus über ihre je einzigartigen Denk-/Lern-/Verhaltensstile.
- Ermutigungskultur – Vertrauensvorschuss der Vorgesetzten an die Mitarbeiter.
- Spaß beim Lernen, auch mal Raum für "Blödeln" und lustvolles "Nicht-Lernen", "Nicht-Funktionieren".
- Liberaler Umgang und Hinterfragung von Tabus.
- Rituale der wechselseitigen Wertschätzung.
- Viele offene Rückmeldeschleifen top-down und bottom-up.

che Situationen durch Skalierung gewonnen, wird das Team eingeladen, sich untereinander auszutauschen, wie sich wer in den unterschiedlichen Situationen jeweils anders verhalten hat. Dieser systematische Vergleich ermöglicht, viele Detailbeiträge zum Lösungsmuster im Team herauszuarbeiten. Aus diesen können dann sofort Einladungen für nächste kleine Schritte im Teamalltag abgeleitet werden, z.B. im Sinne von "Tut mehr davon!".

Gerade bei Teams mit symmetrischem Patt helfen Skalierungen oft schnell dabei, die Motivation für eigene Beiträge der Teammitglieder zu stärken. Nach Skalierungen des Status quo kann z.B. dazu eingeladen werden, dass sich alle auf ihrer subjektiven Skala eine Teamkooperation ausmalen, die nur um einen halben Punkt höher auf der Skala liegt. Dann werden alle gebeten, darzulegen, wie ihr Verhalten aussehen würde, der diesem höheren Wert entspräche. Dann werden alle dazu eingeladen, (am besten gleichzeitig) ihren Beitrag zu leisten, der mit dem höheren Skalenwert assoziiert ist. So wird jeder zur selbstverantwortlichen Gestaltung motiviert, und natürlich praktiziert dann das Team ein ganz anderes ziieldienliches Muster, selbst dann, wenn nur ein Teil des Teams seinen Beitrag leistet. Wer dies aber verweigert, kommt selbstverantwortlich in die Position, so entschieden zu haben, was wieder eine anregende Teamkommunikation ergibt.

5. Integration von Problemmustern in die Lösungsgestaltung

Die systemische Erfahrung zeigt, dass Kompetenzen oft aus sinnvollen Beweggründen dissoziiert worden sind. Oft hängt es entweder damit zusammen, dass die (oft in Extremsituationen gelernten) Problemmuster schon so stark automatisiert sind, dass sie massive Vorherrschaft gewonnen haben. Oder wir können sinnhafte Beweggründe finden: die Kompetenzmuster werden dissoziiert, weil unbewusst Konflikte befürchtet werden,

Wichtige Aspekte systemischen Arbeitens

■ Zirkularität

Neben dem individuellen Zustand der Mitglieder sind besonders die Beziehungen und Wechselwirkungen zwischen ihnen wichtig. Jedes Verhalten jedes Beteiligten ist gleichzeitig "Ursache" und "Wirkung" des Verhaltens der anderen Beteiligten (Zirkularität). So gesehen gibt es keine feststehenden "Charaktereigenschaften" (wie "die Person ist so"), sondern deren "So-sein" wird verstanden als Teil eines Wechselwirkungsprozesses, einer Interaktion in ihrem systemischen Sinnzusammenhang.

■ Kommunikation

Die Art, wie Kommunikation wechselseitig geregelt wird und wie sie psychische und biologische Abläufe beeinflusst, auch, wie diese wieder Kommunikation beeinflusst (Feedbackschleifen), ist essentiell. Wichtig dabei: wer wie, wann, mit wem als zum relevanten System gehörend oder nicht dazu gehörend betrachtet wird, und wie sich so das System eine Grenze zwischen Innen und seiner Außenwelt schafft (System-Umwelt-Grenzen).

■ Kontext und Muster

Alles gewinnt Bedeutung, Sinn und Wirkung nur in seinem Situationszusammenhang, seinem (ökosystemischen) Kontext. Werden verallgemeinernde, aus Kontexten gerissene Beschreibungen gemacht, wie es z.B. bei Organisations- und Teamdiagnosen häufig vorkommt, erscheinen viele Phänomene in ihrem Sinn nicht mehr verstehbar. Dies hat gravierende Folgen für die Beteiligten. Ob z.B. etwas als Kompetenz, als verstehbarer, wertschätzbarer Lösungsversuch oder gar als adäquate Lösung für bestimmte Ziele unter bestimmten Bedingungen verstanden werden kann, oder ob das gleiche Phänomen als Inkompetenz, Versagen etc. gesehen wird, hängt nur vom Kontextrahmen ab, in den man es stellt. Deshalb ist es für kompetenzorientiertes systemisches Arbeiten zentral, dass die Beteiligten alle Phänomene so beschreiben und so mit Zielaspekten und Kontextbedingungen in Zusammenhang stellen, dass sichtbar werden kann, wofür (z.B. für welche Ziele, für welche Situationen) ein bestimmtes Verhalten etc. überhaupt als Kompetenz verstanden werden könnte (Prinzip der Kontextualisierung und der Utilisation).

■ "Wirklichkeit"

(= wirksames Erleben) wird konstruiert, z.B. dadurch, wie was wovon unterschieden wird, wie es bezeichnet, wie es erklärt und wie es bewertet wird (Spencer Brown, 1969). Wird etwas z.B. als Defizit bewertet, dann wird in erster Linie beachtet, was sich hier an Unerwünschtem abspielt, ohne Ausnahmen davon zu berücksichtigen (z.B. solche, in denen etwas Gewünschtes, "Erfolgreiches" ablief); oder es wird generalisiert ("immer, nie" etc.); oder es wird das Bewusstsein aller Beteiligten "hypnotisch gefärbt" – auch das der TeamleiterInnen oder BeraterInnen. Dann können vorhandene Kompetenzen und erfolgreiche Lösungssituationen nicht mehr oder nur wesentlich undeutlicher gesehen werden; und dies bewirkt wiederum ein Erleben von geringerer Kompetenz.

Beispiele für die Integration von Problemmustern in die Lösungsgestaltung

■ In einem Vorstandsteam wurde sehr beklagt, man könne nicht klar und transparent miteinander kommunizieren. Um dies zu verbessern, wurde eine Teamentwicklung angefordert. Die Suche nach Ausnahmen und Skalierungen ergab bald, dass in Kontexten außerhalb des Vorstandsteams alle sehr klar kommunizierten, im Vorstandsteam aber nicht. Die Prüfung der Auswirkungen einer klaren Kommunikation ergab, dass dann alle transparent gesehen würden in ihrem Tun, auch vom Vorstandsvorsitzenden, und fast alle fanden dies negativ, weil sie Eingriffe von ihm in ihr "Territorium" befürchteten. Unklare Kommunikation wirkte dann wie "schützender Nebel".

■ In einer Personalabteilung eines Autokonzerns gab es viele Vorhaben, die nicht umgesetzt wurden, besonders, seit es dort einen neuen Leiter gab. Der Leiter war aus dem kaufmännischen Bereich in diese Abteilung befördert worden, auch mit dem Kommentar, dass man den "verspielten und versponnenen Bildungsheini" endlich mal anständige, wirtschaftlich sinnvolle Abläufe beibringen müsse. Schließlich zeigte es sich durch unsere Befragung, dass eine aktive und erfolgreiche Kooperation mit dem neuen Leiter für die bisherigen Teammitglieder eine krasse Abwertung ihrer (aus ihrer Sicht) Leistungen in der Vergangenheit bedeuten könnte, da alle im Umfeld die jetzt gute Kooperation dem neuen, "pfiffigen" Leiter zuschreiben würden.

wenn man sie nützen würde. Das "Nicht-Nutzen" der Kompetenzen, ja sogar das Praktizieren der Probleme, welches ja meist nicht willkürlich geschieht, sondern unwillkürlich, erweist sich oft als Lösungskompetenz für andere Ziele, die aber aus der offiziellen Kommunikation ausgeschlossen sind. Diese unterschwelligen Prozesse sind also nicht grundsätzlich dysfunktional. Sie dienen Zielen, die bisher in den offiziellen Systemrahmen nicht integriert sind.

Für lösungsorientierte Teamarbeit – ganz gleich, ob man diese als BeraterIn oder als direktes Teammitglied praktizieren will – heißt dies, dass die offiziell als dysfunktional definierten Prozesse darauf geprüft werden müssen, ob sie mit verdeckten, aner kennenswerten Bedürfnissen im Team in Verbindung stehen. Die so genannten "Probleme" müssen dann gewürdigt und geprüft werden, ob und wie sie eventuell in die offiziellen Zielvereinbarungen integriert werden können.

Liegen solche Ambivalenzen hinsichtlich der Lösungskompetenzen vor, wird Teamentwicklung erst konstruktiv, wenn sie die offiziell als Ziel angesehenen Entwicklungen differenziert mit jenen Anliegen ergänzt, die bisher durch das Problemverhalten (auf indirekte Art) repräsentiert waren.

6. Fokussierung auf die nächsten kleinen Schritte, Aufbau von Feedbackritualen

Damit gewünschte Veränderungen in Teams genügend Motivation finden, sollte auf kleine Veränderungsschritte fokussiert werden. Diese sind leichter umsetzbar als große, und die damit einhergehende Veränderung bewirkt weniger Irritation. Die "nächsten kleinen Schritte" sollten so konkret als möglich in wechselseitig überprüfbaren Verhaltensbeiträgen definiert werden. Gerade in Teams genügt dies aber nicht. Der Alltag wirkt oft so überladen mit Stress oder "problemhaften" Elementen, dass der Lösungsfokus vergessen werden könnte. Deshalb sollten mit der

Vereinbarung nächster kleiner Schritte gleich auch viele Rituale vereinbart werden, in denen jeweils Zwischenbilanzen gemacht werden, ob und wie die Vereinbarungen umgesetzt wurden. Sehr hilfreich ist es, die Teammitglieder wechselseitig als wohlwollende "Rückmelder" und Supervisoren füreinander einzuladen, die sich gegenseitig vor allem anerkennende Rückmeldungen geben könnten.

3. Anwendungsmethoden

1. Problem- und Lösungschoreographien

Spaß und die Motivation für Teamentwicklung verstärken sich, wenn man neben den üblichen verbalen Kommunikationsformen noch ganzheitlichere, aktivierende einführen kann. Hier bietet sich die Nutzung der ideomotorischen, d.h. spontanen motorischen Muster (abgeleitet aus der Hypnotherapie) an, die man für Teaminterventionen rituell nutzen kann.

Um eine bedeutsame Markierung für sonst spontan ablaufende Problem- und Lösungsmuster zu erhalten, kann man alle Teammitglieder einladen, in übertriebener Zeitlupe gleichzeitig einmal pantomimisch darzustellen, wie wer zu wem steht und welche Wechselwirkungen dabei ablaufen. Diese Methode habe ich aus den sonst üblichen, mehr statischen Familien- und Organisationskulpturen abgewandelt, wie sie ursprünglich von Duhl, Satir u.a. entwickelt wurden. Erklärt man dem Team, was der Sinn dieser Übung ist, ist die Bereitschaft oft schnell sehr hoch, obwohl es nicht der gewohnten Kommunikation entspricht. Wenn alle Beteiligten ihre Beiträge in extremer Zeitlupe darstellen, hat dies aus hypnotherapeutischer Sicht diverse wichtige Funktionen. Es löst tendenziell die Problemmuster auf, da es Muster, die bisher unwillkürlich abliefen, in den Bereich willkürlicher Verfügung bringt. Gleichzeitig hilft es, diese so

bewusstseinsnah zu markieren, dass sie schneller bemerkt werden können. Und schließlich würdigt es die Muster meist noch einmal in ritueller Weise. Es hilft sehr, von Problemmustern den Übergang in Lösungsmuster zu schaffen. Die Lösungsmuster werden so auch besser in der bewussten Wahrnehmung gehalten. Solche Rituale bleiben lange in Erinnerung; einige Teams berichten noch nach Jahren amüsiert, wie sie damals noch einmal so richtig die "Problemsau" (oder die "Lösungssau") rauslassen konnten.

Gibt es gegensätzliche Fraktionen im Team, kann man diese einladen, wie ein griechischer Chor mit Wechselgesang ihre antagonistischen Positionen zu rufen oder (noch wirksamer) zu singen. Nach einiger Zeit werden die Fraktionen eingeladen, die Seiten ("Fronten") zu wechseln und die Positionen der Gegenseite zu singen. Damit entsteht eine spielerische Perspektivenübernahme, Empathie für die Gegenseite entwickelt sich oft spontan und bisher sehr verhärtete Fronten werden oft weicher und spielerischer behandelt.

2. Metaphern und symbolische Interventionen

Die Problem-Interaktionsmuster und die Lösungsmuster können auch in spielerisch-kreativer Weise auf metaphorische Art beschrieben werden. Kämpfe im Team wirken sich auf die Kooperationsmöglichkeiten und die Atmosphäre gravierend anders aus, wenn sie z.B. metaphorisch beschrieben werden. Man kann die Teams dazu einladen, gemeinsam solche Metaphern zu bilden, z.B. "Schlamm Schlacht, Duell zwölf Uhr mittags, die Schneckenkarawane, wechselseitiges Lassowerfen, die Meistersinger an der Klagemauer etc.". Die Vielfalt der Metaphern ist unbegrenzt; nutzt man diejenigen, die aus dem Team selbst kommen, ist die Kraft der Metaphern viel stärker, denn die eigenen Bilder sind den Beteiligten immer näher. Schon für die schwierigen Zwickmühlen bei gegensätzlicher Auftragslage können Metaphern genutzt werden. Sie stellen

meist Interaktionen wie bei einem "Grabenkrieg" dar. Ich führe hier oft selbst Metaphern für den Umgang mit Unterschiedlichkeit ein, z.B.: "Deutschland und Frankreich sind und bleiben unterschiedlich; sie haben diese Unterschiedlichkeit schon auf verschiedene Art zu lösen versucht, z.B. in Verdun im Grabenkrieg mit vielen Opfern, heute machen sie eher Europäische Union bei bleibender Unterschiedlichkeit; was würden Sie vorziehen?" Danach wird die Bereitschaft zu Koexistenz bei der Auftrags- und Zielgestaltung meist wesentlich höher.

Aus den Metaphern können direkt symbolische Interventionen abgeleitet werden, die in den Teamalltag eingebaut werden können.

Lässt man zusätzlich noch gemeinsam imaginieren, wie "das Wunschteam der Zukunft" aussehen würde, wo dies imaginativ im Teamraum platzierbar wäre, können sogar noch "Feedbackmeetings mit dem Wunschteam und dem Horrorteam aus der Zukunft" gemacht werden. Hierbei lädt man alle ein, in der Rolle "ich spreche für das Wunschteam der Zukunft" Rückmeldungen darüber zu geben, welche Beiträge in der aktuellen Zeit gerade "Kraftnahrung" für das "Wunschteam der Zukunft" und welche eher "Nahrung" für das "Horrorteam der Zukunft" darstellen. So wird deutlich daran erinnert, dass jedes Verhalten einer Entscheidung und einem aktiven Beitrag in die eine oder andere Richtung gleichkommt.

3. Team-Building für virtuelle Teams

Insbesondere durch die stürmische technologische Entwicklung im Bereich der Datenverarbeitung und die zunehmende Globalisierung von Unternehmen wird der Trend immer stärker, Teams mit Beteiligten zu bilden, die nicht mehr am gleichen Ort mit vielen persönlichen Begegnungsmöglichkeiten arbeiten, teilweise auch weltweit an unterschiedlichen Orten angesiedelt sind und zum Team nur durch und für die jeweils gemeinsamen Aufgaben wer-

den. Solche Teams werden als virtuelle Teams definiert (z.B. Kostner, 1998). Dass der Sinn eines Teams immer aus dem Zielbezug kommt, wird hier noch deutlicher. Viele spontan mögliche Kontakte (z.B. durch Kaffeepausen) und informelle Austauschmöglichkeiten fallen hier aber weg. Die Kohäsion im Team, die Möglichkeiten intensiver Feedbacks und der Kommunikation allgemein, aber damit auch der Koordination, werden durch solche Strukturen zunächst prinzipiell einmal weniger selbstverständlich. Solche Teams bieten aber auch viele Chancen flexibler Zusammenarbeit – für die jedoch spezifische Zusatzinterventionen unabdingbar sind. Gerade die dargelegten hypnosystemischen Konzepte bieten hierfür ideale Interventionen.

Führungskräfte haben z.B. in virtuellen Teams noch viel weniger Kontrollmöglichkeiten als in üblichen Teams, d.h., dass Selbstorganisation und Selbststeuerung der diversen, verstreuten Sub-Teams um so wichtiger wird. Diese wird nur gut funktionieren, wenn die MitarbeiterInnen vertrauensvolle Beziehungen sowohl zur Führungskraft, zum Unternehmen als auch zu den anderen MitarbeiterInnen erleben können. Dafür benötigt ein solches Team spezifische und kontinuierliche Rituale und Symbole, welche den Bezug zum Team (der sonst schnell verloren gehen kann) ständig im Fokus der Aufmerksamkeit halten. In spezifischen Start-Meetings muss vermittelt werden, welchen direkten persönlichen Gewinn die MitarbeiterInnen aus ihrer Mitarbeit im virtuellen Team haben können.

Darüber hinaus sollten häufig wiederkehrende Feedback-Möglichkeiten eingebaut werden, durch die alle zieldienlichen Beiträge der MitarbeiterInnen und des Teams als Ganzes deutlich wahrnehmbar gewürdigt und honoriert werden. Um die Kohäsion im Team zu fördern, sind viele Treffen sinnvoll, in denen die MitarbeiterInnen und die Führungskräfte sich auch persönlich mehr kennenlernen können und so mehr wechselseitiges Commit-

ment entsteht. Durch Video-Konferenzen und andere elektronische Meetings sollte regelmäßig, auch wenn es keine "Probleme" gibt, Austausch praktiziert werden, z.B. über Ideen, die bei den MitarbeiterInnen im Laufe einer Woche zusätzlich zu den geplanten entstanden sind, auch dazu, was jeweils besonders gut lief etc. Die MitarbeiterInnen kennen ihre spezifische Situation vor Ort viel besser als andere und dieses Know-how muss genutzt werden. MitarbeiterInnen, die auch über Distanz hinweg besonders gut kooperieren können, sollten in kleineren Subteams unterstützt werden.

Um immer wieder (auch ohne direkte Kommunikation) auf den Team-Fokus zu re-orientieren, sollte sorgfältig eine Art "Team-Leitbild" miteinander aufgebaut werden (in Analogie zum Unternehmens-Leitbild), welches Identifikation ermöglicht. Obwohl viel auf Selbstorganisation gesetzt werden muss, kommt einer Führungskraft in virtuellen Teams als Koordinations- und Kohäsionszentrum enorme Bedeutung zu. Gerade deshalb muss eine Führungskraft aber sehr darauf achten, dass nicht der Eindruck entsteht, die ihr unmittelbar (auch örtlich) mehr zugeordneten MitarbeiterInnen stünden ihr näher als andere MitarbeiterInnen. Gerade in virtuellen Teams (wie immer, wenn wenig direktes Feedback möglich ist) entsteht ein intensiver Raum für Projektionen, Fantasien und Gerüchte, welche fatal auf Motivation und Kooperation wirken können. Gleichrangige Behandlung der MitarbeiterInnen, deutlich wahrnehmbar, ist daher essenziell.

Wenn vereinbarte Leistungen in virtuellen Teams nicht oder fehlerhaft erbracht werden, müssen Führungskräfte noch schneller, deutlicher und konsequenter Feedback geben. Sonst entsteht informell ein Glaubenssystem i. S. von "es merkt ja ohnehin keiner, es wird schon wieder vergessen werden ..." etc. So wird aber Demotivation und Nachlässigkeit mehr Nährboden finden, schon deshalb, weil damit

indirekt-suggestiv die Wertschätzung für alle engagierten MitarbeiterInnen gemindert wird.

Bei Zielvereinbarungen etc. besteht ohnehin immer die Gefahr, dass die Beteiligten das Vereinbarte ganz unterschiedlich interpretieren und so Fehler und Missverständnisse entstehen. In virtuellen Teams ist diese Gefahr noch viel größer. Deshalb sollten solche Vereinbarungen und die dazu gehörigen Feedbacks über den Vollzug sehr konkret auf allen denkbaren sinnlichen Ebenen gestaltet werden: mit vielen visuellen Ausdrucksformen (Diagramme, Bilder, etc.) und durch viele, in Ich-Botschafts-Form gestalteten Wiederholungen des Kommunizierten durch die EmpfängerInnen der Botschaften. ■

Literatur

Axelrod, R. (1988): **Die Evolution der Kooperation**, Oldenbourg, München

Bachmann, W.u.R. (1997): **Im Team zum Ziel**, Junfermann, Paderborn

Boscolo, L., Cecchin, G., u.a. (1990): **Familientherapie-Systemtherapie. Das Mailänder Modell**, Verlag Modernes Lernen, Dortmund

De Shazer, S. (1989): **Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen der Kurzzeittherapie**, Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Erickson, M.H. (1954): **Pseudo-orientation in time as a hypnotherapeutic procedure**. In: **The Collected Papers of Milton H. Erickson on Hypnosis IV**, edited by Rossi, E. (1980), New York (Irvington), S.397-423

Erickson, M., Rossi (1981): **Hypnotherapie**, Pfeiffer, München

Gilligan, St. (1991): **Therapeutische Trance. Das Prinzip Kooperation in der Erickson'schen Hypnotherapie**, Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Haley, J. (1978): **Die Psychotherapie von Milton Erickson**, Pfeiffer, München

Hoffmann, Lynn (1982): **Grundlagen der Familientherapie**, Isko-Press, Hamburg

Kline, P., Saunders, B. (1996): **Schritte zur lernenden Organisation**, Junfermann, Paderborn

Kostner, Jaclyn (1998): **König Artus und die virtuelle Tafelrunde**, Signum-Verlag, Wien

Maturana, H., Varela, F. (1987): **Der Baum der Erkenntnis**, Scherz, Bern/München/Wien

Moran, L., Mosselwhite, E., Zenger, J. (1997): **Effektives Team-Coaching**, Econ, Düsseldorf

O'Hanlon, W.H. (1989): **Eckpfeiler**, Isko-Press, Hamburg

Peter, B., Schmidt, G. (Hrsg.) (1992): **Erickson in Europa**, Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Reddy, W.B. (1997): **Prozessberatung von Kleingruppen**, Rosenberger, Leonberg

Roth, G. (1997): **Das Gehirn und seine Wirklichkeit. Kognitive Neurobiologie und ihre philosophischen Konsequenzen**, Frankfurt/M.

Sanborn, M. (1992): **Team-Arbeit**, Heyne, München

Schmidt, G. (1985): **Gedanken zum Erickson'schen Ansatz aus einer systemischen Perspektive**. In: Peter, B. (Hrsg.): **Hypnose und Psychotherapie nach Milton Erickson**

Schmidt, G. (1985): **Systemische Familientherapie als zirkuläre Hypnotherapie**. In: **Familiendynamik** 10.

Döring-Meijr, H. (Hg.): **Ressourcenorientierung. Lösungsorientierung, etwas mehr Spaß und Leichtigkeit in der systemischen Therapie und Beratung**, Vandenhoeck u. Ruprecht

v.Schlippe, A., Schweitzer, J. (1996): **Lehrbuch der systemischen Therapie u. Beratung**, Göttingen, Vandenhoeck u. Ruprecht

Sparks, P.M. (1989): **Organizational Tasking: A Case Report**, *Organizational Development Journal*

Spencer-Brown, G. (1969): **Laws of form**, New York

Tomm, K. (1988): **Das systemische Interview als Intervention: Teil III, Reflexive Fragen als Mittel zur Selbstheilung**, *System Familie* 1: 220-243

Weik, K. (1985): **Der Prozess des Organisierens**, Suhrkamp, Frankfurt

Westerlund, G., Sjöstrand, S.-E. (1981): **Organisationsmythen**, Klett-Cotta, Stuttgart

Wiendieck, G., Wiswede, G. (1990): **Führung im Wandel**, Enke, Stuttgart

Zeig, J. (Hrsg.) (1985): **Meine Stimme begleitet Sie überallhin. Ein Lehrseminar mit Milton H. Erickson**, Stuttgart 1985, Klett-Cotta

Watzlawick, P., Beavin, D., Jackson, D. (1969): **Menschliche Kommunikation**, Huber, Bern