



## Systemische Arbeit in Teams

Die systemische Arbeit ist ein ganzheitlicher Ansatz, der auf der Annahme beruht, dass alles miteinander in Beziehung steht und in einem größeren Kontext betrachtet werden muss. Im Teamkontext bedeutet dies, dass wir nicht nur die individuellen Fähigkeiten und Interessen der Teammitglieder berücksichtigen, sondern auch die Beziehungen und Dynamiken innerhalb des Teams und in der Organisation als Ganzes.

Systemisches Arbeiten fördert das Verständnis für die Perspektiven und Bedürfnisse jedes einzelnen Teammitglieds. Dies schafft eine Atmosphäre der Empathie und des Respekts. Die Teamkommunikation, die Zusammenarbeit und die Beziehungen im Team werden deutlich verbessert.

Die gemeinsame Arbeit mit systemischen Ansätzen stärkt das Wirgefühl. Die Teammitglieder erkennen, dass sie Teil eines größeren Ganzen sind, und tragen gemeinsam zur Erreichung der Unternehmensziele bei.

Es geht nicht um das *Ich*,  
es geht nicht um das *Wir*,  
es geht um das *Ich im Wir*.

Durch die Einbeziehung der verschiedenen Perspektiven und die Berücksichtigung von Wechselwirkungen auf systemischer Ebene werden tragfähige Entscheidungen getroffen. Insgesamt zeigt die systemische Arbeit in Teams, wie

wichtig es ist, sowohl auf das Muster im Teller, als auch über den Tellerrand hinaus zu blicken und das große Ganze im Blick zu behalten. Systemische Arbeit trägt dazu bei, starke, effiziente und harmonische Teams zu schaffen, die bereit sind, die Herausforderungen der modernen Welt zu meistern.



### Das Arbeitsteam als soziales System

Ein Arbeitsteam ist ein kreatives und produktives soziales System. Es ist Teil einer Organisation, eines Betriebes oder einer Institution. Folgende Merkmale kennzeichnen ein soziales System:

- Es besteht aus drei bis ca. acht Personen
- deren individuelle Kompetenzen einander ergänzen
- die sich für eine gemeinsame Aufgabe einsetzen
- die sich darüber einig werden, wie sie funktional zusammenarbeiten

- die sich gegenseitig unterstützen und zur Verantwortung ziehen
- die sich sozial integrieren und gemeinsame Normen und Werte schaffen

Ein Team, egal welcher Art, ist ein abgegrenztes System. Jemand gehört dazu oder nicht. Eine halbe oder unklare Zugehörigkeit widerspricht dem Wesen eines Teams. Jemand, der dazugehört, gehört stets voll dazu. Er ist mit allen anderen Teammitgliedern ebenbürtig, wenngleich nicht alle Mitglieder die gleiche Position im Team haben.

Gehen wir von der passenden Teamgröße aus, dann hängt der Erfolg der Teamarbeit entscheidend davon ab, wie die Stellen im Team besetzt sind. Wird ein Team für ein Projekt oder eine Aufgabe zusammengestellt, dann sind bei der Auswahl der Teammitglieder folgende Kompetenzen ins Auge zu fassen:

- fachliche Kompetenzen
- methodische Kompetenzen
- soziale Kompetenzen
- Kompetenz und Präferenz für die Teamarbeit

Ein Arbeitsteam muss aus der richtigen Mischung von komplementären Kompetenzen zusammengesetzt sein, die erforderlich sind, um alle Aufgaben zu erfüllen und das Projekt zu verwirklichen.



## Die Arbeitsbeziehung als soziales System

Auch eine Arbeitsbeziehung ist ein soziales System, selbst wenn es zum Beispiel nur zwei Personen betrifft. Unter Arbeitsbeziehungssystemen versteht man alle Formen von Beziehungen, bei denen es um das Erfüllen von Arbeitsaufgaben und das Erzielen von Arbeitsergebnissen geht. Dies kann innerhalb einer Organisation sein, aber auch zwischen der Organisation und Einzelnen. (Vgl. Ruppert 2001, 20 f. u. 157 f.)

In Arbeitsbeziehungssystemen gibt es Grundelemente, die als **Positionen** bezeichnet werden. Diese werden von unterschiedlichen Personen mit ihren jeweils individuellen Merkmalen und Kompetenzen ausgefüllt. Die wichtigsten Positionen sind:

- Position des Vorgesetzten (leitend, weisungsbefugt)
- Position des Mitarbeiters (ausführende Position, weisungsgebunden)
- Position des Experten (Stabskraft, grundsätzlich ohne Leitungsfunktion)
- Position des Betriebsbeziehungswise Personalrats (Interessenvertreter)

Arbeitsbeziehungen in **inneren Bereichen** der Organisation:

- Eigentümer und Geschäftsführer
- Unternehmer – Angestellter
- Vorgesetzter – Mitarbeiter
- Führungskräfte untereinander
- Mitarbeiter untereinander
- Projektmitglieder untereinander
- freiberuflich Tätige, die in Projekten kooperieren
- Führungskraft – Stabskraft
- Stabskraft und Mitarbeiter

## Das Trainingsteam als soziales System

Das Team, mit dem es ein Teamdynamiker zu tun hat, ist ein kreatives soziales System, das meist nur für einen Workshop in der gleichen Zusammensetzung existiert. Obwohl im Training auch intensiv gearbeitet wird, ist das Trainingsteam **kein** Arbeitsteam, wie wir es in den Organisationen antreffen und wie es in der Regel mit drei bis acht Mitgliedern effektiv und produktiv arbeitet.

In einem Trainingsteam von ca. zwölf Leuten geht es um einen Kreativprozess, der in einem geschützten Rahmen spontan abläuft und gleichzeitig reflektiert wird. Der Moderator hat die Aufgabe, das kreative Feuerwerk zu entfachen, die Kreativität, die Informationen und Emotionen zueinander zu bringen. Ziel dieses Systems, das heißt, das gemeinsame Ziel aller Teammitglieder ist, eine Atmosphäre zu schaffen, in der Selbsterfahrung, Selbsterkenntnis und Selbstdarstellung möglich werden. Für jeden Einzelnen gibt es individuelle Lern- und Entwicklungschancen. Der Lernprozess des Systems vollzieht sich im einzelnen Teammitglied. In diesem Prozess, der da köchelt, sind die „Köche“ gleichzeitig die „Gekochten“.

## Ein Team im Entstehen und Vergehen

Ein Trainingsteam, wie wir es in team-dynamischen Workshops antreffen, ist ein soziales System im Entstehen und Vergehen. Es ist ein temporäres System. Kennzeichnend sind ein exemplarischer Teambildungsprozess und ein entsprechender Auflösungsprozess nach dem Ende des Workshops.

Jeder Teilnehmer geht zurück in seinen Alltag, in seine angestammten sozialen Systeme.

Noch nie hat sich eine Teilnehmergruppe ein zweites Mal in der gleichen Zusammensetzung erlebt. Schon das Hinzu kommen oder Fortbleiben eines einzigen Teilnehmers verändert das Team grundsätzlich und erfordert ein neues teamdynamisches Ausbalancieren der individuellen Kräfte und Qualitäten, was für den Einzelnen freudvoll, leidvoll oder auch anstrengend sein kann.

Was von jedem Trainingsteam bleibt und was dem Ganzen den Sinn gibt, sind die Erfahrungen und Erkenntnisse, das erworbene Wissen, die sozialen und emotionalen Kompetenzen, die jeder Teilnehmer in sein Lebensumfeld, in die sozialen Systeme seines Lebens mitnimmt. Bei Workshops für professionelle Moderatoren oder Trainer kommen noch die Tools und Interaktionsformen hinzu, die er in seinem neu bestückten Werkzeugkoffer mitnimmt.

Die Außengrenze eines Trainingsteams ist leicht definiert. Derjenige gehört dazu, der in der Grundform des teamdynamischen Kreises mit im Stuhlkreis sitzt. Denn sich dort hineinzusetzen und dort auch sitzen zu bleiben bedeutet:

Ich gehöre dazu, ich mache mit, bringe mich ein und gebe mein Verständnis. Wenn ich nicht mehr dazugehören will, sage ich Bescheid und verabschiede mich. *ap*

