

SUPERVISION

Theorie – Praxis – Forschung

Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift
(peer reviewed)

2001 gegründet und herausgegeben von:

Univ.-Prof. Dr. Dr. Dr. **Hilarion G. Petzold**, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Hückeswagen,
Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, emer. Freie Universität Amsterdam

in Verbindung mit:

Univ.-Prof. Dr. phil. **Jörg Bürmann**, Universität Mainz

Prof. Dr. phil. **Wolfgang Ebert**, Dipl.-Sup., Dipl. Päd., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit,
Hückeswagen

Dipl.-Sup. **Jürgen Lemke**, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Düsseldorf

Prof. Dr. phil. **Michael Märten**, Dipl.-Psych., Fachhochschule Frankfurt a. M.

Univ.-Prof. Dr. phil. **Heidi Möller**, Dipl.-Psych. Universität Innsbruck

Lic. phil. **Lotti Müller**, MSc., Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Stiftung Europäische Akademie für
biopsychosoziale Gesundheit; Rorschach

Dipl.-Sup. **Ilse Orth**, MSc., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Hückeswagen

Prof. Dr. phil. **Alexander Rauber**, Hochschule für Sozialarbeit, Bern

Dr. phil. **Brigitte Schigl**, Department für biopsychosoziale Medizin und Psychotherapie, Donau-Universität Krems

Univ.-Prof. Dr. phil. **Wilfried Schley**, Universität Zürich

Dr. phil. **Ingeborg Tutzer**, Bozen, Stiftung Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper, Hückeswagen.

www.fpi-publikationen.de/supervision

SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung **Ausgabe 10/2016**

**Integrative Teamentwicklung in Organisationen –
Konzepte, Methoden und Techniken aus der Integrativen
Supervision und Organisationsentwicklung**

*Nicole Reimer*¹

¹ Aus der „Europäischen Akademie für biopsychosoziale Gesundheit“ (EAG), staatlich anerkannte Einrichtung der beruflichen Weiterbildung (Leitung: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, Prof. Dr. phil. Johanna Sieper, Hückeswagen. Mail: forschung@integrativ.eag-fpi.de, oder: info@eag-fpi.de), Information: <http://www.eag-fpi.com>. Dem Text liegt die Graduierungsarbeit der Autorin zugrunde. Betreuer: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold.

Inhalte

1	Einleitung	4
2	Ausgewählte Integrative Kern-Konzepte	7
2.1	Das Korrespondenzmodell und der Polylog – Integrative (Kern-)Konzepte als Orientierungsgrundlage für die Begleitung von Organisationen und Teams	7
2.1.1	<i>Das Ko-respondenzmodell als Strukturmodell</i>	11
2.1.2	<i>Das Ko-respondenzmodell als (allgemeines) Praxismodell</i>	12
2.1.3	<i>Das Ko-respondenzmodell als (konkretes) Handlungsmodell – der Theorie-Praxis-Zyklus</i>	13
2.1.4	<i>Metatheoretische Überlegungen, Prinzipien und Konzepte des Ko-respondenzmodells im Überblick</i>	17
2.1.5	<i>Das Konzept der Mehrperspektivität</i>	21
2.1.6	<i>Intersubjektivität</i>	22
2.1.7	<i>Kontext/Kontinuum</i>	24
2.1.8	<i>Lernen & Fundierte Kollegialität</i>	26
2.2	Das Integrative Identitätskonzept	28
2.2.1	<i>Die integrative Identitätstheorie</i>	29
2.2.2	<i>Identitätsentwicklung</i>	31
2.2.3	<i>Die fünf Säulen der Identität</i>	35
2.2.4	<i>Selbstwirksamkeit und Souveränität</i>	38
2.2.5	<i>Komplexe persönliche (subjektiv-mentale) und soziale (kollektiv-mentale) Repräsentationen</i>	40
2.2.6	<i>Relevanz des Integrativen Identitätskonzeptes für die Begleitung von Organisationen und Teams</i>	41
2.3	Das Integrative Ressourcenkonzept	44
2.3.1	<i>Die Integrative Ressourcentheorie</i>	44
2.3.2	<i>Das Modell des Ressourcengebrauchs (PRP-Modell)</i>	46
2.3.3	<i>Ressourcenassessment</i>	51
2.3.4	<i>Relevanz des Integrativen Ressourcenkonzeptes für die Begleitung von Organisationen und Teams</i>	53
3	Der integrative Beratungsansatz in der Begleitung von Organisationen und Teams	58

3.1 Organisations- und Teamentwicklung aus integrativ-systemischer Perspektive	61
3.2 Überlegungen zur integrativen Beratung und Arbeit mit Teams	66
3.2.1 <i>Ein variables Teamverständnis</i>	66
3.2.2 <i>Ziele und Aufgaben (integrativer) Teambberatung/-entwicklung</i>	70
3.2.3 <i>Gestaltung der Kommunikation und Interaktion in der Teambegleitung und Teamarbeit</i>	75
3.3 Zu einer optimierungsorientierten persönlichen Haltung in der integrativ-systemischen Beratung und Begleitung von Teams	79
4 Methoden, Techniken und Medien in der integrativ- systemischen Beratung (von Organisationen und Teams)	82
4.1 Methoden	83
4.1.1 <i>Die Gruppenprozessanalyse</i>	84
4.2 Techniken	87
4.3 Medien	88
5 Ausgewählte Integrative Methoden und Techniken zur Diagnostik und Intervention in der Organisationsentwicklung und in der Begleitung von Teams	91
5.1 Teamhistorie – eine biographisch-phänomenologische (Interventions-)Methode in der Identitäts- und Ressourcenarbeit	93
5.1.1 <i>Teamhistorie – Designbeschreibung</i>	95
5.1.2 <i>Arbeitsblatt: Teamhistorie</i>	99
5.1.3 <i>Theoretische Einordnung und Auswertungshinweise</i>	100
5.2 Teamidentität – „Wer/Was wir sind und wie viele?“ – eine kreative Methode zur Identitäts- & Ressourcenarbeit	107
5.2.1 <i>Team-Identitätsarbeit - Designbeschreibung</i>	110
5.2.2 <i>Arbeitsblatt (Variante 1): Teamidentität – „Identitätsprofil“</i>	114
5.2.3 <i>Arbeitsblatt (Variante 2): Teamidentität – „Identitätsprofil“</i>	115
5.2.4 <i>Theoretische Einordnung und Auswertungshinweise</i>	117
5.3 Spontane Identitätsdiskussion und Identitätsbilder	122
5.4 Antizipationsarbeit mit Zukunftsbildern (Visionsbildern) zu Kooperation und zum Transfer	124
5.4.1 <i>Antizipationsarbeit mit Zukunftsbildern (Visionsbildern) zur Kooperation – Designbeschreibung</i>	127

5.4.2	<i>Theoretische Einordnung und Auswertungshinweise</i>	129
6	Praxisberichte zum Methodeneinsatz	140
6.1	Organisationsentwicklungs-Projekt mit Teamentwicklungs-Workshops	140
6.2	Praxisberichte zum Methodeneinsatz – Teamhistorie	143
6.2.1	<i>Teamhistorie - Besonderheiten und Ergebnisse im Team 1</i>	145
6.2.2	<i>Teamhistorie - Besonderheiten und Ergebnisse im Team 2</i>	150
6.2.3	<i>Teamhistorie - Besonderheiten und Ergebnisse im Team 3</i>	153
6.3	Praxisbericht zum Methodeneinsatz – Teamidentität	155
6.3.1	<i>Teamidentität – Besonderheiten und Ergebnisse Team 4</i>	157
6.4	Praxisbericht zum Methodeneinsatz – Zukunftsbild	163
6.4.1	<i>Zukunftsbild - Besonderheiten und Ergebnisse im Team 1</i>	163
6.4.2	<i>Zukunftsbild - Besonderheiten und Ergebnisse im Team 2</i>	166
6.4.3	<i>Zukunftsbild - Besonderheiten und Ergebnisse im Team 3</i>	172
6.4.4	<i>Zukunftsbild – Besonderheiten und Ergebnisse im Team 4</i>	175
6.5	Spontane Teamidentitäts- bzw. Zukunftsbilder aus der Praxis.....	179
6.5.1	<i>Spontane Bilder zum Teamverständnis</i>	179
6.5.2	<i>Visualisierte Teamidentitäten aus weiteren Begleitungsprozessen</i>	181
7	Schlussbemerkung	182
8	Zusammenfassung / Summary	184
9	Literaturverzeichnis	185
10	Abbildungsverzeichnis	198
11	Tabellenverzeichnis	198

1 Einleitung

Meiner Arbeit als Beraterin, Coach, Supervisorin und Trainerin liegt der „Integrative Ansatz“ in Beratung, Therapie, Supervision und Kulturarbeit von *Hillarion Petzold* und MitarbeiterInnen zugrunde (Petzold 2003a, 2007a, Petzold, Orth, Sieper 2014; Sieper, Orth, Schuch 2007). Dieser ist durch einen interdisziplinären, wissenschaftlich fundierten Theorie-, Modell- und Konzeptrahmen begründet, der mir in meiner beruflichen Tätigkeit eine weitreichende Orientierung bietet.

Das integrative Methodenspektrum ist, über seine Verankerung in einer Metastruktur, dem „Tree of Science“¹, an den Theorierahmen rückgebunden und an der Praxis (des jeweiligen) Beratungssystems orientiert.

Im „Tree of Science“, werden Wissensbestände angewandter Humanwissenschaften geordnet, um deren Integration auf theoretischer und methodischer Ebene aufzuzeigen. Er differenziert 1) metatheoretisches Wissen (Erkenntnistheorie, Anthropologie, Ethik etc.), 2) realexplicative Theorie (Persönlichkeits-, Entwicklungstheorie, Organisationstheorie u.a.) sowie 3) praxeologisches Wissen, darunter werden Theorien und Überlegungen für eine systematische Praxis in Therapie und Beratung zusammengefasst (Prozesstheorie, Interventions- und Methodenlehre und systemische, differenzielle Theorien zu Institutionen, Organisationen, Praxisfeldern etc.).

¹ Tree of Science – *Petzold* (2014d); (1992a), S. 457ff.

„Tree of Science“ 2000

I. Metatheorie (large range theories)

- Erkenntnistheorie
- Wissenschaftstheorie
- Allgemeine Forschungstheorie
- Kosmologie
- Anthropologie (einschließlich Gendertheorie)
- Gesellschaftstheorie
- Ethik
- Ontologie

II. Realexplikative Theorien (middle range theories)

- Allgemeine Theorie der Psychotherapie (Rezeption von Ergebnissen therapiespezifischer Wissensbestände in den Human- und Biowissenschaften, Theorie der Ziele von Psychotherapie, Theorie sozialer Relationalität, Genderfragen in der Psychotherapie etc.)
- Theorie, Methodik und Ergebnisse der Psychotherapieforschung
- Persönlichkeitstheorie
- Entwicklungstheorie
- Gesundheits-/Krankheitslehre (einschließlich Theorie der Diagnostik)
- Spezielle Theorien der Psychotherapie

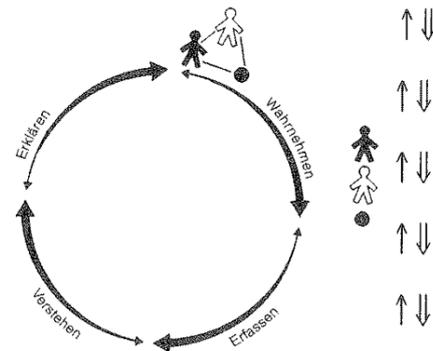
III. Praxeologie (small range theories)

- Praxeologie als Theorie zielgruppen- und genderspezifischer psychotherapeutischer Praxis
- Praxis der Psychotherapieforschung
- Interventionslehre (Theorie der Methoden, Techniken, Medien, Stile etc.)
- Prozesstheorien
- Theorien zu verschiedenen, insbesondere „prekären“ Lebenslagen
- Theorie der Settings
- Theorien zu spezifischen Klientensystemen
- Theorien zu spezifischen Institutionen und Feldern

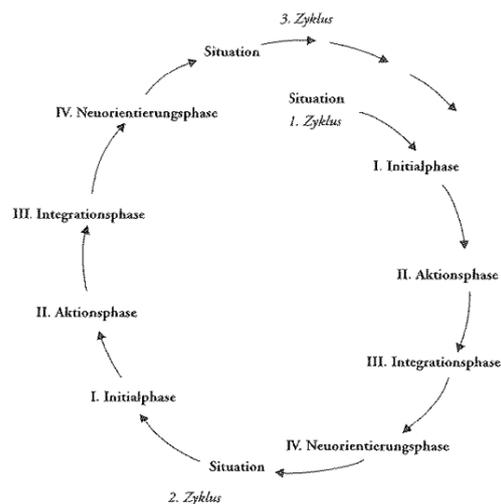
IV. Praxis

- in Dyaden
 - in Gruppen und Netzwerken, Feldarbeit, „life“ Situationen
 - in Organisationen, Institutionen.
- (nach Petzold 1998a, 96)

Theorie als Matrix von Praxis



Hermeneutische Spirale (Petzold 1991a, 489)



Theorie-Praxis-Zyklus (Petzold 1992a, 626)

Praxis als Matrix von Theorie

Abbildung 1: Tree of Science aus: Petzold, H. G. (2014d)

In der vorliegenden Arbeit möchte ich einzelne integrative Konzepte, Methoden und Techniken für die Arbeit in der Organisationsentwicklung und im Besonderen für die Begleitung von Teams vorstellen und somit meinen Fokus auf die praxeologische Ebene legen. Ich werde neben den Methoden und Techniken des Integrativen Ansatzes eigene Zupassungen dieser Instrumente darstellen und mit Anwendungsbeispielen aus meinem Beratungsalltag veranschaulichen. Hierbei stelle ich exemplarisch ihren diagnostischen Wert bzw. ihre Assessment-Qualität dar und

zeige insbesondere auf, welche Wirkung diese Methoden, Techniken und medialelen bzw. intermedialen Anwendungen in konkreten (Team-) Entwicklungsprozessen auf die Zusammenarbeit der Beteiligten entfalten können bzw. welche Potenziale sich daraus für das Interaktions- und Kommunikationsgeschehen in Gruppen ergeben können.

Zur theoretischen Einordnung der dargestellten Methoden und Techniken stelle ich zunächst eine Zusammenfassung wichtiger Kernkonzepte und Modelle des Integrativen Ansatzes vor (Kap.2). Es folgt eine Darstellung des integrativ-systemischen Beratungsansatzes in der Begleitung von Organisationen und Teams (Kap. 3) und seiner Konzepte für eine Haltung in der Beratung, sowie ich sie auch für meine Arbeit als grundlegend ansehe (Kap. 3.3).

Nach einer begrifflichen Differenzierung von Methoden, Techniken und Medien (Kap.4), werden ausgewählte integrative Methoden und Techniken vorgestellt (Kap. 5). Konkrete Praxisbeispiele aus Organisations- und Teamentwicklungsprozessen runden den Methodenüberblick ab (Kap. 6).

2 Ausgewählte Integrative Kern-Konzepte

Richtungsweisende Konzepte und Modelle für die supervisorische und beraterische Tätigkeit sind: das Ko-respondenzmodell und der Polylog, das integrative Identitätskonzept sowie das integrative Ressourcenkonzept.

Das Ko-respondenzmodell und der Polylog können als Grundlagenmodelle des Integrativen Beratungs- und Supervisionsansatzes von *Petzold* gesehen werden. Sie bilden die Basis für eine Vielzahl integrativer Modelle und Konzeptionen, die *Petzold* und Mitarbeitende im Verlauf der vergangenen 40 Jahre entwickelt haben und verbinden diese zu einem sinnstiftenden Verfahren.

Die integrativen Modelle und Konzepte zur Identität und zum Ressourcengebrauch knüpfen am Ko-respondenzmodell an.

2.1 Das Korrespondenzmodell und der Polylog

– Integrative (Kern-)Konzepte als Orientierungsgrundlage für die Begleitung von Organisationen und Teams

Das Ko-respondenzmodell stellt als Theoriemodell metatheoretische, d.h. anthropologische, ontologische und erkenntnistheoretische Perspektiven für die Arbeit in Gruppen und Teams bereit. Es verbindet darüber hinaus zentrale realexplicative Theorien und Praxeologie und soll im Rahmen dieser Arbeit im Besonderen hinsichtlich seiner Implikationen für die Anwendung in der Beratung und Begleitung von Organisationen und Teams vorgestellt werden.

Das Ko-respondenzmodell wurde zu Beginn der 1970er Jahre von *Petzold* entwickelt. Ko-respondenz ist (im Verständnis des Modells) ein konkretes Interaktionsgeschehen zwischen zwei oder mehreren Personen (Subjekten). Die im Folgenden zur Begriffsklärung herangezogene Definition lässt die Bedeutung des Ko-respondenzmodells für die Arbeit mit Teams und Organisationen erkennen. Zur besseren Lesbarkeit wird das hier abgedruckte Zitat (abweichend vom Original) in Spiegelstrichen wiedergegeben:

„**Ko-responsenz** als konkretes Ereignis zwischen Subjekten in ihrer Andersheit, d.h. in **Intersubjektivität**, ist

- ein synergetischer Prozess direkter, ganzheitlicher und differentieller Begegnung und Auseinandersetzung auf der Leib-, Gefühls- und Vernunftsebene,
- ein Polylog über relevante Themen unter Einbeziehung des jeweiligen Kontextes im biographischen und historischen Kontinuum
- mit der Zielsetzung, aus der Vielfalt der vorhandenen Positionen und der damit gegebenen Mehrperspektivität die Konstituierung von Sinn als **Kon-sens** zu ermöglichen [und sei es Konsens darüber, daß man **Dissens** hat, den zu respektieren man bereit ist].
- Auf dieser Grundlage können konsensgetragene **Konzepte** erarbeitet werden, die Handlungsfähigkeit als **Ko-operation** begründen, die aber immer wieder Überschreitungen durch **Ko-kreativität** erfahren
- damit das *Metaziel* jeder Ko-responsenz erreicht werden kann: durch ethisch verantwortete Innovation eine humane, **konviviale** Weltgesellschaft und eine nachhaltig gesicherte mundane Ökologie zu gewährleisten“ (Petzold 2007, S. 396).

Ko-responsenz ist ein Austauschprozess zwischen Menschen und ihrer Lebenswelt (materielle und soziale Mit-/Umwelt) und setzt (Mit-) Ko-respondierende voraus.

„Menschen ko-respondieren mit ihrer Mitwelt, indem sie wahrnehmen (Ko-Perzeption), sich ausdrücken (Ko-Expression), handeln (Ko-Operation), Neues schaffen (Ko-Kreation) und sich erinnern (Ko-Memoration)“ (Rahm et al. 1999, S. 88). Die spezifische Schreibweise „Ko-“, soll das intersubjektive

Beziehungsverständnis im integrativen Ansatz hervorheben, wonach der Mensch nur als Ko-Existierender, also im Austausch mit seiner Umwelt verstanden werden kann (vgl. Intersubjektivitätsaxiom, Abs. 2.1.4 und Intersubjektivität, Abs. 2.1.6).

(Intersubjektive) Ko-responsenz kann als Grundhaltung in der Klärung von Sachthemen und emotionalen Beziehungen zwischen Personen, Gruppen und Systemen auf „gleicher Ebene“, also in einem partnerschaftlichen Austausch auf Augenhöhe beschrieben werden. Intersubjektivität erfordert Toleranz der Anderen in ihrer Andersartigkeit und Empathie. Letztere beschreibt die Fähigkeit des Menschen den eigenen Standpunkt mit dem des Interaktionspartners zu tauschen, also aus der Perspektive des Anderen wahrzunehmen, zu erleben und zu fühlen. Unter derartigen Bedingungen ist Ko-responsenz und eine aufgabenorientierte und zielgerichtete Kooperation der Beteiligten möglich (vgl. Petzold 1993a, S. 53).

Exkurs Polylog

Das Ko-respondenzmodell ist wesentlich geprägt durch das **Konzept des Polylogs**, das *Petzold* für den Integrativen Ansatz Ende der 1960er Jahre entwickelt und als festen Terminus des Integrativen Ansatzes eingeführt hat (Sieper 2000), denn Ko-respondenz setzt neben Intersubjektivität den Polylog, „ein Gespräch nach vielen Seiten“ (*Petzold* 2007, S. 394), voraus. Gemeint ist damit ein offener Austausch, der die unterschiedlichen Perspektiven, Standpunkte und Erfahrungen der am Gespräch beteiligten einbezieht. Der Polylog ist gekennzeichnet durch „Rede und Gegenrede, Einrede und Widerrede“ (ibid., S. 396) und hat Verbindungen zur „polyphonen Dialogizität“ von *Bachtin* (1981).

Eine ausführliche Darstellung des Polylog-Konzeptes würde den Rahmen dieser Arbeit überfrachten, dennoch möchte ich zusammenfassend ausgewählte Eckpunkte erwähnen, die mir im Hinblick auf die Gesamthematik meiner Arbeit wichtig sind. Der **Polylog** wird definiert „als vielstimmige Rede, die den Dialog zwischen Menschen umgibt und in ihm zur Sprache kommt, ihn durchfiltert [und] *vielfältigen Sinn* konstituiert“ (*Petzold*, 2002c, S. 1). Das Konzept überschreitet die reine Dialogorientierung nicht nur über die Anzahl der am Gespräch beteiligten Personen sondern auch über die Vorstellung, dass die einzelne (ko-respondierende) Person bereits polylogisch zu betrachten ist. Nach *Petzold* sind Gesprächspartner per se von einer Pluralität bestimmt, durch die Menschen ihres Netzwerkes, ihres Konvois, die in den Inhalten ihrer Äußerungen „mitwirken“ bzw. „zur Sprache kommen“. Polyloge sind charakterisiert durch die „strukturell anwesenden Anderen“ für die „mitgesprochen“ wird (vgl. *Petzold*, 2007, S. 396). Ko-respondenzprozesse sind demnach durch internalisierte „Andere“ mitbestimmt. „Im **Ko-** sind alle die Erzählungen aus den Erzählgemeinschaften, in denen ich leben durfte, manchmal auch leben mußte, anwesend“ (*Petzold*, 2002c, S. 22). Am inneren Zwiegespräch lässt sich diese Überlegung nachvollziehen: Ich bin im Gespräch mit mir und lasse die unterschiedlichen Stimmen in mir zu Wort kommen. *Petzold* argumentiert, dass der Mensch evolutionsbiologisch von jeher eingebunden ist in Polyloge, in „pluriinteraktive“ und „plurikommunikative“ Erfahrungswelten. Die Gemeinschaft (das WIR) mit ihren Polylogen bildet insofern den Hintergrund jeder Dialogik und Monologizität und hat eine überlebenssichernde Funktion (vgl. *Petzold* 2007, S. 394ff.). Polylogische Auseinandersetzung (Ko-respondenz) schafft Synergien und

fördert Emergenzen, d.h. die Herausbildung neuer Eigenschaften und Strukturen (vgl. Transversalitätsprinzip Abs. 2.1.4) und ist somit Basis für Anpassungs-, Lern- und Veränderungsprozesse.

Schließlich umfassen *Petzolds* Überlegungen zur Polylogik generelle wissenschaftstheoretische und praxeologische Empfehlungen. Er mahnt die Notwendigkeit interdisziplinärer, wissenschaftlicher Zusammenarbeit und folglich die Überschreitung einzelner Richtungen zugunsten einer mehrperspektivischen Erkenntnisverbindung an. Eine in diesem Sinne übergreifende Ko-respondenz ist wünschenswert und nach den Forschungsergebnissen zu „Guter Führung“ von *Kruse* (2014), absolut notwendig. Der steigenden Komplexität der Welt muss mit einer höheren Vernetzung, mit *kollektiver Intelligenz*, „*kritischer Kulturarbeit*“ (*Petzold, H. G., Orth, I., Sieper, J.* (2013a) und „*transversaler Vernunft*“ (*Petzold, H. G., Orth, I., Sieper, J.* (2013b) begegnet werden und diese gewinnen wir in Polylogen.

Ähnlich argumentieren *Hüther* und *Spannbauer* in ihrem Buch „Connectedness“. „Connectedness [engl. Verbindung, Verbundenheit] bedeutet, die Welt nicht als eine Ansammlung voneinander isolierter Teile zu sehen, sondern als lebendiges Netz, in dem alles miteinander verbunden und wechselseitig voneinander abhängig ist.“ (2012, S. 12). Sie resümieren (wie schon *Nicolescu* (1996) und *Petzold* (1998a, S. 24 ff.) zur gegenwärtigen Entwicklung der Inter- und Transdisziplinarität in der Wissenschaft, das „die interessantesten und kreativsten wissenschaftlichen Erkenntnisse [...] von Wissenschaftlern [hervorgebracht werden], die interdisziplinär kooperieren, die als Grenzüberschreiter und Musterbrecher in der Lage sind, Erkenntnisse aus verschiedenen Spezialdisziplinen zusammen[zuführen“ (ibid., S.11). Die Autoren plädieren gleichfalls für ein mehrperspektivisches Vorgehen und betonen das Zusammenwirken aller Systembeteiligten, das neues Potenzial entfaltet. Sie lassen in ihrem Buch konsequenterweise verschiedene Autoren zu Wort kommen, die sich mit anschlussfähigen gesellschaftlichen Wandlungstendenzen beschäftigen. Auch *Kruse* (2014) geht davon aus, dass wir der Komplexität der Welt nur mit (interdisziplinärer) Vernetzung und somit wiederum mit Komplexität erfolgreich begegnen können.

Auch in Politik und Wirtschaft wird derzeit deutlich, dass wir eine weitreichende gesellschaftliche Vernetzung und einen Wissenstransfer brauchen, denn aus dem „Elfenbeinturm“ lässt sich heute nicht (mehr) erfolgreich agieren. Das Konzept des Polylogs steht für eine Ko-respondenz mit Vertretern anderer politischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Systeme.

Nach dieser einleitenden Darstellung zum Ko-respondenzmodell und zum Polylog werde ich nachfolgend zunächst eine strukturelle, praxis- und handlungsorientierte Einordnung des Ko-respondenzmodells vornehmen (Abs. 2.1.1ff.). Im Anschluss werde ich die metatheoretischen Grundannahmen, die für den integrativen Beratungsansatz gelten und im Ko-respondenzmodell spezifiziert sind, beschreiben (Abs. 2.1.4). Schließlich werde ich einzelne Konzepte, auf die ich mich in meiner Arbeit als Supervisorin und Beraterin in Teams und organisationalen Kontexten stütze, erläutern.

Zur theoretischen Fundierung der in Kapitel fünf dargelegten Techniken habe ich die folgenden Konzepte ausgewählt: Mehrperspektivität (Abs. 2.1.5), Intersubjektivität (Abs. 2.1.6), Kontext/Kontinuum (Abs. 2.1.7) sowie Überlegungen zum Lernen und zum Konzept der fundierten Kollegialität (Abs. 2.1.8).

Das Polylog-Konzept liefert methodische Hinweise für die Beratungspraxis und wird daher in dieser Arbeit noch mehrfach herangezogen. Verweisen möchte ich besonders auf seine Implikationen für die integrative Lerntheorie bzw. das Konzept der „Fundierten Kollegialität“ im Absatz 2.1.8.

2.1.1 Das Ko-respondenzmodell als Strukturmodell

Petzold ordnet das Ko-respondenzmodell in die Tradition der Diskursmodelle ein und stellt, wie das oben genannte Zitat erkennen lässt, eine Nähe zum Modell der „Themenzentrierten Interaktion“ (TZI) *Ruth C. Cohns* (1975) her. In diesem Kontext wird ein Nutzen für die Beratung von Organisationen und Teams deutlich: Das Ko-respondenzmodell dient als *Struktur- und Prozessmodell* für die Gestaltung und das Verständnis von Interaktions- und Kommunikationsprozessen. Die folgenden vier Elemente bestimmen sowohl die Struktur, als auch den Interaktionsprozess: Das *Ich* (1), die einzelne Person, die in intersubjektiver Konstellation mit dem *Du* bzw. der Gruppe (2), also den anderen am Ko-respondenzprozess Beteiligten, im

Austausch über ein *Thema* (3) (vgl. ES bei *Cohn*) steht. Ergänzend zu *Cohns* TZI-Modell, differenziert *Petzold* (4) die konkrete Situation, d.h. den *Kontext*, den er um die Kontinuumsdimension erweitert (vgl. *Cohn, Petzold, 1985, Petzold 2010I*).

Während *Cohn* den *Globus* im TZI-Modell als das engere und weitere Umfeld bezeichnet, womit organisatorische, soziale, politische, ökonomische, wirtschaftliche und kulturelle Bezüge der ICH-DU-THEMA-Dimension abgebildet werden, betont das Ko-respondenzmodell in besonderer Weise die aktuelle, historische und prospektive Zeitdimension.

Für die Beratung muss der Berücksichtigung der Kontinuum-Perspektive, wie in Abs. 2.1.7 näher erläutert wird, insofern Bedeutung zugemessen werden, weil der Kontext einer Gruppe in seiner Struktur nur unter Einbezug vergangener und künftiger Bezogenheiten erschlossen werden kann. Dagegen erscheint die zeitliche Perspektive der aktuellen Wahrnehmungen, die im *Hier und Jetzt* unmittelbar oder bewusstseinsnah erlebt werden, wie im TZI-Modell, zu kurz gegriffen (*Petzold 2003a* S. 118).

2.1.2 Das Ko-respondenzmodell als (allgemeines) Praxismodell

Als Praxismodell liefert das Ko-respondenzmodell mit dem Konzept der „hermeneutischen Spirale“ (*Petzold 1993a, 2007a*) eine Orientierung für den (meta-)hermeneutischen Erkenntnisprozess in der Begleitung von Organisationen und Teams.

Die „Spirale“, in Bezug zum Philosophen *Heraklit* auch „herakliteische Spirale“ genannt, versinnbildlicht, wie Erkenntnis prozesshaft entsteht, wie Lernen erfolgt, nämlich in einem fortlaufenden Prozess des *Wahrnehmens, Erfassens, Verstehens* und *Erklärens* (vgl. *Petzold, 1993b, S.489; Sieper, Petzold 2002*). Dieser Lernprozess verläuft „von den Phänomenen zu den Strukturen zu den Entwürfen und schließlich zu den Konzepten und Aktionen“:

Beim *Wahrnehmen* richtet sich die Aufmerksamkeit auf ein bestimmtes *Phänomen* (*was höre ich, sehe ich, was fühle ich, was spielt sich ab*). Der „perzeptive Leib“ ist dabei unser erstes, unmittelbares Wahrnehmungsmittel, denn Erkenntnis beginnt beim Leib. Das *Erfassen* geht aus der Wahrnehmung hervor und nimmt die Gesamtsituation mit ihrem emotionalen Hintergrund gesamthaft in den Blick. Im Beratungsprozess geht es immer wieder darum Phänomene wahrzunehmen und zu

erfassen. Über Konkretisierungsfragen und Hypothesen der Beteiligten bilden sich *Strukturen* (Gesetzmäßigkeiten, Regelmäßigkeiten, Schemata etc.) heraus. Dies können in der Praxis konkrete Frage- oder Aufgabenstellungen, aber auch identifizierte Verhaltensmuster, spezifische organisationale Einflüsse u.v.m. sein. In Ko-respondenz entsteht ein gemeinsames Bewusstsein und eine gemeinsame Vorstellung über den Sinn des Phänomens – wir *Verstehen* und können schließlich *Erklären*. Nachdem der **Sinn** deutlich geworden ist und in einen Zusammenhang gebracht, vernetzt und überprüft wurde, kann sich die Sicht auf die ursprünglichen Phänomene verändern und wir entwickeln neue *Konzepte*.

Ein solcher Ko-respondenzprozess führt zu Einvernehmen und Zustimmung in der Gruppe und ist Voraussetzung für abgestimmte Konzepte und kooperative Praxis (vgl. *Petzold* 1993b, S. 489 ff).

Die einzelnen Phasen laufen nicht zwangsläufig in gleicher Reihenfolge und bis zum Ende ab, vielmehr müssen wir uns vorstellen, dass wir in Ko-respondenzprozessen auch vor- und zurückspringen und gemeinsame Konzepte nur dann entstehen können, wenn ein einheitliches Verständnis im Vorfeld geglückt ist.

2.1.3 Das Ko-respondenzmodell als (konkretes) Handlungsmodell – der Theorie-Praxis-Zyklus

Schließlich, und dies möchte ich besonders betonen, dient das Ko-respondenzmodell als handlungstheoretisches Konzept in der Begleitung von Organisationen. Praktisch angewandt, ist Ko-respondenz ein transparenter und einvernehmlicher Lernprozess von BeraterIn und Beratungssystem (Führungskraft, Organisation, Team etc.).

Diesen Lernprozess spezifiziert *Petzold* im *Theorie-Praxis-Zyklus* (vgl. 2007, S.125 - 134) aufbauend auf dem Prinzip der hermeneutischen Spirale in vier Phasen, die ich exemplarisch für eine Teamentwicklungsmaßnahme erläutern möchte:

In der *Initialphase* (1) werden Themen herausgearbeitet, Probleme, Aufgaben etc. identifiziert, erste Hypothesen gebildet sowie Daten aller Beteiligten auf Sach- und Affektebene „gesammelt“. Es wird zunächst einmal Komplexität erzeugt, indem aus mehrperspektivischer Sicht (vgl. Abs. 2.1.5) Informationen, Kontext/Kontinuum-Einflüsse (vgl. Abs. 2.1.7) und affektive Erlebnisinhalte zusammengetragen werden.

Das *Thema* (bzw. die Themen der Teamentwicklung) differenziert sich in der Sachdimension (Daten, Fakten), der Affektdimension (emotionale Besetzung, Motive etc.) und der Zieldimension. In Teamentwicklungsprozessen ist diese Phase gekennzeichnet durch phänomenologische Wahrnehmungen der Beteiligten zur Situation und zum Arbeitsklima, durch eine thematische Orientierung und Zielausrichtung sowie durch das unmittelbare Kontakterleben in der Einstiegsphase. Wesentliche Aufgaben der BeraterIn liegen in der Beziehungsgestaltung zur Förderung der affektiven Inhalte und der Arbeitsfähigkeit innerhalb der Gruppe sowie in der inhaltlichen Strukturierung sachlicher und emotionaler Inhalte. Die oben dargestellten Strukturelemente des Ko-respondenzmodells WIR–DU–ICH–THEMA – KONTEXT/KONTINUUM bieten eine hilfreiche Orientierung in der ganzheitlichen Themenerfassung.

In der *Aktionsphase* (2) erfolgt eine weiterführende Auseinandersetzung der Teammitglieder über die gewonnenen Daten. *Petzold* spricht von einem fortschreitenden „synergetischen Prozess der Gestalt- und Formbildung“ (2003b, S.129). Es werden in aller Regel zusätzliche Informationen gewonnen und möglicherweise erste konkurrierende Lösungen bzw. Veränderungsmaßnahmen entwickelt. Die Gruppenteilnehmer bewegen sich im Bild der Hermeneutischen Spirale vom *Wahrnehmen* über das *Erfassen* hin zum *Verstehen*. In (Meta-) Reflexionen der Gruppe werden schließlich Strukturen hinter den Phänomenen sichtbar und erschließen sich neue Sinnzusammenhänge, über die im Idealfall Konsens herrscht. Ein Beispiel wäre das Erkennen des Teams, dass die Belastungswahrnehmung deutlich erhöht ist, keine Stellenbeschreibungen vorliegen und Einarbeitungsphasen suboptimal verlaufen oder, dass die Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten durch spezifische Bedingungen gekennzeichnet ist. Auf dieser Basis kann nun eine differenzierte Bearbeitung der verschiedenen Themen erfolgen. Chancen und Optimierungsmöglichkeiten zur Verbesserung der erlebten Situation können diskutiert werden.

Der Konsens der PartnerInnen zu einzelnen Sachverhalten bildet die Grundlage für die *Integrationsphase* (3). Zu diesem Zeitpunkt erfolgt eine kritische und differenzierte Aus- und Bewertung der bisherigen Arbeitsergebnisse und Zusammenarbeit. Ziel dieser Phase ist es Zusammenhänge und Lösungen in einem

gemeinsamen Verstehens- und Erklärungsprozess herauszuarbeiten. Die Ko-respondenzgemeinschaft gelangt von den Entwürfen zu den Konzepten zu „begrifflichen[n] Darstellungen von Wirklichkeit, die aus der Auseinandersetzung mit ihr und über sie hervor gegangen sind“ (ibid., S.131). Diese konsensgegründeten Konzepte (z.B. konkrete Maßnahmen zur Veränderung, Problemlösungen) werden in weiteren Ko-respondenzprozessen auf ihre Eignung hinsichtlich Ausgangssituation und Zieldefinition reflektiert, verifiziert und schließlich beibehalten oder verworfen. Die BeraterIn wird jetzt die Transferdimension des Themas in den Vordergrund rücken. Einvernehmliche Zielvorstellungen, gilt es hinsichtlich ihrer Umsetzungsmöglichkeiten im gegebenen Kontext unter aktueller und prospektiver Zeitperspektive (Kontinuum) zu betrachten. Nun geht es um die Vorbereitung von Kooperation im Arbeitsalltag (*Wie wollen und werden wir in Zukunft zusammen arbeiten?*).

In der *Neuorientierungsphase* (4) werden Handlungskonzepte spezifiziert, sodass die Umsetzung der gemeinsamen Konzepte (Verabredungen) erfolgen kann. Dies geschieht, wenn möglich probenhalber zunächst in der „geschützten“ Begleitungssituation oder auch unmittelbar im Alltag. Bedeutsam für einen erfolgreichen Transfer ist die für alle Beteiligten unmissverständliche Zielausrichtung und Maßnahmenformulierung mit zeitlicher Planung der Umsetzungsschritte (vgl. Abs. 5.2.3). Mit der Realisierung der Maßnahmen kommt es zu einer Veränderung der Situation und des Kontextes.

Mit der Wahrnehmung und Analyse dieser veränderten Wirklichkeit beginnt der nächste Zyklus mit Initial-, Aktions-, Integrations- und Neuorientierungsphase.

Der soeben dargestellte Phasenverlauf ist idealtypisch. In der Praxis findet sich eine derartige Kontinuität nicht grundsätzlich. Vielmehr ergeben sich, wie im Zusammenhang mit der Hermeneutischen Spirale bereits angemerkt, Rückschritte ebenso wie Sprünge, zuweilen Abbrüche und auch Blockierungen. Diese können in der Beratungssituation thematisiert und somit bewusst gemacht werden.

Der Theorie-Praxis-Zyklus zeigt auf, wie in Ko-respondenzprozessen neue (Praxis-) Theorie entsteht (Erklärungsmodelle und Konzepte). So zeichnen sich

möglicherweise Erklärungsmodelle, die nach den Ursachen und den Ursachen hinter den Ursachen fragen ab: *Wie erleben wir das? Wann genau passiert das? Wo ist das Problem zum ersten Mal aufgetreten?* Die Gruppe erarbeitet auf dieser Basis Problemlöse-Konzepte für den künftigen Umgang mit „schwierigen“ Situationen. Diese theoretischen Konzepte wiederum münden unmittelbar in Praxis. Theorie und Praxeologie stehen demnach in Wechselwirkung, denn Theorie wird aus Praxis gewonnen „aus leibhaftig wahrgenommener und erfaßter Wirklichkeit [...], die persönlich und gemeinschaftlich exzentrisch reflektiert bzw. metareflektiert [...] wird (Orth, Petzold, 2004, S.3). So entstandene Theorie wird wiederum in ihrer Anwendung überprüft und in der Praxis fortentwickelt.

In Begleitungsprozessen findet eine Theorie-Praxis-Verschränkung zum Beispiel im Rahmen konkreter Maßnahmenvereinbarungen und in der Transferplanung statt. Teams und BeraterInnen entwickeln im Begleitungsgeschehen in geteilter Expertenschaft und Kompetenz/Performanz „joint competence“ (Petzold 2007, S.102) auch Techniken und Trainingssituationen, die eine unmittelbare Umsetzung des Gelernten in Handlung ermöglichen. Exemplarisch seien Feedbackeinheiten, spezifische Gruppenarbeiten und Problemlösestrategien erwähnt.

In meiner beruflichen Praxis konnte ich auf diese Weise Methoden und Techniken entwerfen oder weiter entwickeln. Über die Erfahrungen mit und von den Teilnehmenden verschiedener Organisationen und Institutionen hat sich mein Methodenrepertoire flexibilisiert und erweitert und wird sich auch künftig verändern. Einige Beispiele stelle ich in Kapitel 5 in der Darstellung integrativer Methoden und Techniken sowie in Kapitel 6 im Rahmen der Praxisbeispiele vor.

Zusammenfassung

Das Ko-respondenzmodell bildet die Prinzipien integrativer Supervision und Beratung und gleichsam bedeutende Voraussetzungen für die Beziehungsgestaltung in der Beratungssituation ab. Ko-respondenz beschreibt den Prozess des gegenseitigen „wahrnehmen – erfassen – verstehen – erklären“ (vgl. Hermeneutische Spirale, Petzold 1993b, S.489) auf dem Hintergrund der persönlichen und historischen Zeit und dem soziologischen Umfeld, Kontext und Kontinuum der beteiligten Systeme (vgl. auch Abs. 2.1.6 und 2.1.7). Es zeigt auf, dass der hermeneutische

Erkenntnisgewinn des Einzelnen und der Gruppe ein ko-respondierender und kokreativer Wachstumsprozess zwischen den Beteiligten im jeweiligen Kontext/Kontinuum über ein bestimmtes Thema ist. Mit dem Tetradischen System bzw. im Theorie-Praxis-Zyklus wird zudem das Geschehen in der konkreten Begleitungssituation nachvollziehbar strukturiert.

Das Modell bietet einen umfassenden Rahmen zum Verständnis von Interaktions- und Kommunikationsprozessen und stellt als Strukturmodell gleichzeitig die komplexen Bezüge innerhalb derer Interaktionen erfolgen – und daher auch betrachten werden sollten – bereit.

Transparenz wird hierbei über die Theorie-Praxis-Verschränkung und den Austausch der Beteiligten über das gemeinsame Tun sichergestellt (vgl. Praxisberichte Kap. 6).

Die BeraterIn wird den Ko-respondenzprozess des Teams durch Interventionen regulieren: Sie wird Komplexität wahlweise erschließen beispielsweise durch mehrperspektivische Reflexionen und wieder reduzieren, eine Balance zwischen den Elementen (Ich, Du, Thema, Kontext/Kontinuum) wahren und einen intersubjektiven Austausch sicherstellen.

Bevor im Weiteren ausgewählte Modellannahmen und Konzepte des Ko-respondenzmodells für die Supervisions- und Beratungstätigkeit in Organisationen näher erläutert werden, erfolgt zunächst ein Überblick zu den wesentlichen Grundannahmen (Axiomen), Prinzipien und Konzepten des Ko-respondenzmodells.

2.1.4 Metatheoretische Überlegungen, Prinzipien und Konzepte des Ko-respondenzmodells im Überblick

Die nachfolgend dargestellten Axiome und Prinzipien des Ko-respondenzmodells (vgl. *Petzold* 1993) stehen miteinander in Beziehung. Sie bilden den (meta-) theoretischen Rahmen des Ko-respondenzmodells und auf dieser Basis eine Orientierung für die Gestaltung integrativer Beratungstätigkeit.

- 1) Koexistenzaxiom: Alles Sein ist Mit-Sein bzw. Koexistenz.
- 2) Heraklitisches Axiom: Alles fließt und ist im Fluss verbunden.
- 3) Kontinuitäts- & Diskontinuitätsprinzip: Lebensprozesse sind stets Prozesse komplexen Lernens und entwickeln sich non-linear.
- 4) Anthropologische Grundposition: Der Mensch ist Körper-Seele-Geist-Subjekt.

- 5) Intentionalitätsprinzip: Der Leib ist in unbewusstem Streben und wahrnehmender Bewusstheit immer auf andere bezogen.
- 6) Intersubjektivitätsaxiom (Consorsprinzip): Mensch wird man durch Mit-Menschen
- 7) Identitätskonzept
- 8) Transversalitätsprinzip: Wirklichkeit ist pluriform und in sich mehrdeutig.
- 9) Kontext-Kontinuumsaxiom: Nichts kann ohne seinen raum-zeitlichen Zusammenhang im Hier und Jetzt gesehen werden.
- 10) Konsens-Dissens-Prinzip: Sinn wird aus Polylogen geschöpft und ist daher Sinn mit anderen.
- 11) Integritätsprinzip: Die konsensuelle Bestätigung ist Grundlage von Integrität und Dignität.
- 12) Synergieprinzip: Das Gesamt von Wirkungen ist (mehr) und etwas anderes als die Summe von Teilwirkungen.

Im integrativen Ansatz wird der Mensch gendersensibel als „Mann und Frau“ (Petzold, Orth 2011) aus einer **anthropologischen Grundposition** heraus als „Körper-Seele-Geist-Subjekt in einem sozialen und ökologischen Umfeld“ (Petzold 2003a, S. 95) betrachtet. Im **Koexistenzaxiom** „Alles Sein ist Mit-Sein“ und im **Intentionalitätsprinzip** kommt eine ontologische Perspektive zum tragen, die den Menschen als wesensmäßig bezogen in seiner Lebens- und Sozialwelt sieht. Der Mensch ist demnach „mit seinem Leib auf diese Welt gerichtet (être-au-monde), in der er sieht und gesehen wird, die er berührt und von der er berührt wird (Merleau-Ponty 1964) [...], er existiert mit der Welt und auf sie hin“ (Petzold 1993, S. 22). Hiermit steht wiederum das **Intersubjektivitätsaxiom (Consorsprinzip)** „Mensch wird man durch Mit-Menschen“ in unmittelbaren Zusammenhang. Intersubjektivität beschreibt jene „innere Haltung“, die einbezieht, dass die Welt aus der Perspektive meines Gegenübers anders aussehen könnte, als aus meiner Sicht. Daraus abgeleitet setzt Intersubjektivität in der Beziehungsgestaltung voraus, dass ich dem Anderen seine Andersheit und damit seine Freiheit, Individualität und Selbstverantwortung zugestehe (vgl. Rahm, Otte, Bosse & Ruhe-Hollenbach 1993, S. 81).

Das **Integritätsprinzip**² schließt hier an, denn es greift die ethische Perspektive auf, die Würde und Integrität des Anderen zu achten und zu schützen (vgl. Petzold 2007, S.11). „Für ihre Gewährleistung [der Integrität] gilt es in ‘engagierter Verantwortung’ parrhesiastisch einzutreten“ (Petzold 2003a S. 116). Für die Beziehungs- und Prozessgestaltung in Gruppen sowie zwischen BeraterIn und Klientensystem wird der BeraterIn, in Anlehnung an das Integritätsprinzip, besondere Verantwortung

² (vgl. grundlegend Petzold, Orth 2011)

zuteil. Sie hat dafür Sorge zu tragen, dass die Integrität aller am Prozess beteiligten gewahrt bleibt.

Dem Wandel der Welt und, übertragen auf Organisationen, den fortlaufenden Veränderungsanforderungen, denen Organisationen mit Struktur- und Prozessanpassungen begegnen, trägt das **heraklitische Axiom** „Alles fließt ist im Fluss verbunden“ (Petzold, Sieper 1988b) Rechnung. Heraklits Aussage, er könne nicht zweimal in den selben Fluss steigen, steht für die Tatsache, dass es keine zwei exakt gleichen Situationen gibt. Für die Beratungstätigkeit bedeutet dies, dass jede konkrete Beratungssituation für alle Beteiligten immer wieder einmalig ist. Diese Erkenntnis birgt wesentliche Implikationen für die Hypothesenbildung, konzeptionelle Gestaltung und Interventionsplanung in der Beratung. Eine darauf gegründete Haltung der BeraterIn schützt Sie beispielsweise im Einsatz spezifischer Interventionsmethoden vor der Annahme allzu kausaler Wirkungen. Stattdessen wird sie stets neugierig die Nuancen differenzierter Wirkungen betrachten und in ihre weitere Arbeit einbeziehen. Integrative Beratungs- und Begleitungsprozesse zeichnen sich vor diesem Hintergrund durch ein prozessorientiertes Vorgehen aus, welches spontane Modifikationen von Methoden und Techniken einschließt. Petzold (ibid.) verweist explizit auf die Implikationen der heraklitischen Perspektive für die Theorie- und Konzeptgestaltung. Er propagiert die generelle Notwendigkeit zur Weiterentwicklung theoretischer Konzepten u.a. damit, dass ein Konzept als solches nur solange Bestand haben kann, wie es von der Konsensgemeinschaft getragen wird. Ein Konzept selbst wird als Konsens (-Ergebnis) einer bestimmten Konsensgemeinschaft betrachtet. Hierbei bezieht er sich auf die Erarbeitung praxeologischer wie theoretischer Konzepte. Diese Prämisse lässt sich ebenso auf die vereinbarte praktische Umsetzungskonzeption in Begleitungsprozessen übertragen. Die Prozessbeteiligten im Beratungsprozess *beraten* und *entscheiden* gemeinsam über Form und Inhalt des Vorgehens. Der Konzeptions-Prozess folgt dem **Konsens-Dissens-Prinzip**, welches besagt, dass **Sinn** aus Polylogen geschöpft wird und daher als **Sinn** mit anderen gesehen werden muss (Petzold, Orth 2005a).

Auch Lebensprozesse unterliegen einer stetigen Veränderung. Sie werden als Prozesse komplexen Lernens betrachtet, die sich unter Bedingungen von Kontinuität und Diskontinuität entwickeln (**Kontinuitäts- & Diskontinuitätsprinzip**).

Der raum-zeitliche Zusammenhang hat im Ko-respondenzmodell und somit im

integrativen Ansatz, wie oben beschrieben, besondere Bedeutung, denn jede Entwicklung bzw. jedes aktuelle Erleben im Hier und Jetzt ist nur im Kontext-Kontinuum (vgl. Abs. 2.1.7) zu verstehen (**Kontext-Kontinuumsaxiom**).

Dem **Transversalitätsprinzip**, welches die Pluriformität der Wirklichkeit und somit die Mehrdeutigkeit menschlicher Realität zugrunde legt, wird im integrativen Ansatz über das Konzept der Mehrperspektivität (vgl. Abs. 2.1.5) Rechnung getragen.

Mit dem letztgenannten Prinzip der **Transversalität** trifft das Ko-respondenzmodell grundlegende Aussagen zur Funktion der Ko-respondenz. Diese liegt in der „Konnektivierung von Verschiedenem“ (*Petzold* 1994a, 2003a, S.116). Hier wird die Vorstellung formuliert, dass Lernen, Wissen und somit Neues ein gemeinsamer Akt ist, der im Dialog bzw. Polylog hervor gebracht wird (vgl. Abs. 2.1.8). *Petzold* betont die besondere Qualität, die im Zusammenspiel verschiedener Menschen, mit ihren unterschiedlichen Ressourcen, Erfahrungen und Wissen entsteht, im **Synergie- bzw. Emergenzprinzip**: „Das Gesamt von Wirkungen ist (mehr) und etwas anderes als die Summe von Teilwirkungen“ (ibid., S. 116ff). Er spricht in diesem Kontext auch von dem Konzept der Ko-kreativität in Prozessen des komplexen Lernens und synonym auch vom Kokreativitätskonzept. *Aristoteles* Hinweis, dass das Ganze mehr als die Summe seiner Teile sei, hatten bereits die Gestalttheoretiker und -Psychologen aufgenommen. Im integrativen Ansatz wird der Kritik *Wolfgang Metzgers* Rechnung getragen, der darauf verwies, dass es heißen muss, das Ganze sei etwas anderes als die Summe seiner Teile, „denn alles was zu einem Teil eines Ganzen wird, nimmt selbst neue Eigenschaften an“ (*Metzger* 1975, S. 6).

Schließlich knüpfen die Grundannahmen zum integrativen **Identitätskonzept** (*Petzold* 2012a) am Ko-respondenzmodell an. Identität wird demnach durch attribuierende und wertende Interaktionen sowie über volitive Akte gewonnen (vgl. Kap.2.2).

Die aufgeführten Prinzipien des Ko-respondenzmodells bestimmen die integrative supervisorische und beraterische Tätigkeit. Sie finden sich daher in den für diese Arbeit grundlegenden integrativen Konzepten ebenso wieder, wie in der Praxisdarstellung meiner Beratungstätigkeit.

Im Anschluss sollen nun einzelne Konzepte des Ko-respondenzmodells hinsichtlich ihrer Implikationen für die Begleitung von Organisationen und Teams in der folgenden Reihenfolge näher erläutert werden: Das Konzept der Mehrperspektivität (Abs. 2.1.5), das Konzept der Intersubjektivität (Abs. 2.1.6), das Kontext/Kontinuum-Konzept (Abs. 2.1.7) sowie eine konzeptionelle Perspektive für das Lernen und Fundierte Kollegialität (Abs. 2.1.8).

2.1.5 Das Konzept der Mehrperspektivität

Das Konzept der „Mehrperspektivität“ (*Petzold* 1990o) fundiert im integrativen Ansatz als Metakonzept dessen Theoriebildung. Es ist sowohl erkenntnistheoretisch von Nutzen als auch praxeologisch in Ko-respondenzprozessen richtungsweisend und damit grundsätzlich für das Verständnis integrativer Beratung.

Mehrperspektivität steht für die unterschiedlichen Einflussgrößen, Handlungsfelder und -Perspektiven, die im Verstehens- bzw. Beratungsprozess wichtig sind, um die Handlungen, Themen und Ereignisse, die besprochen und reflektiert werden, in ihrer jeweiligen Kontext-Kontinuums-Dimension zu erfassen. Nur so kann beispielsweise eine konkrete Fragestellung oder Situation aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Richtungen beleuchtet werden.

Mehrperspektivität im Beratungssetting bedeutet Orientierung an unterschiedlichen theoretischen Modellen, Theorien und klinischen Optiken. Methodisch ist die integrative BeraterIn darüber hinaus um eine Informationsgenerierung aus unterschiedlichsten Standorten bemüht. Diese Standorte können verkörpert durch die diversen Beteiligten und Bezugspersonen sein oder auch über verschiedene Positionen einer Person: Über das Herstellen von **Zentrizität** wird beispielsweise von innen nach außen geschaut, z.B. von einer persönlichen, emotionalen Resonanz auf ein Geschehen, während in der **Exzentrizität** aus der Peripherie, einer Metaperspektive, auf den Prozess oder sich selbst reflektiert wird (vgl. *Petzold* 2007, S. 31).

Das Konzept der Mehrperspektivität „zielt auf die Konstituierung von Sinn“ (*Petzold* 1978c). Es schließt hierzu die komplexen Wahrnehmungs- und Verarbeitungsprozesse der Ko-respondenzpartner und deren diskursive Auseinandersetzung ein (vgl. *Petzold* 1993a, S. 99). „Mehrperspektivität [erfordert in diesem Verständnis] leibliches, atmosphärisches und szenisches Erfassen und Verstehen: Es ist dies eine ganzheitliche Form des Wahrnehmens und zugleich des Durchdringens, die greift, weil sie dem Wahrgenommenen entspricht“ (*Petzold* 1993a, S. 99).

Der mehrperspektivische Zugang entspricht der Polymorphie von Wirklichkeit, der Vielschichtigkeit komplexer Lebenszusammenhänge und der Vieldeutigkeit, die daraus resultiert.

In der Diagnostik und Begleitung von Teams ist das Konzept der Mehrperspektivität unerlässlich. Fokussiert sie einerseits die Einbeziehung der unterschiedlichsten z.B. sachlichen wie persönlichen Perspektiven innerhalb einer Gruppe so stellt sie andererseits sicher, dass auch die verschiedenen und oftmals komplexen Kontextfaktoren ihre Berücksichtigung finden. Auf diese Weise wird die jeweilige Organisation mit ihrer Geschichte, den gegenwärtigen Anforderungen und Strategien, also Zukunftsantizipationen, in ihrem spezifischen Feld mitbetrachtet (Kontext-Kontinuum). Mehrperspektivität steht im Beratungssetting für eine komplexe Form des Wahrnehmens und Verstehens, wie es im integrativen Ansatz über das hermeneutische Vorgehen bzw. in der „Hermeneutische Spirale“ kennzeichnend ist (vgl. *Petzold* 1993b, S. 489). Es geht folglich um ganzheitliches Wahrnehmen „im mehrperspektivischen Zugriff auf polyvalente, pluriforme Realität“ (*Petzold* 2007, S. 108), welches unbewusste Wirklichkeiten beinhaltet. „Mehrperspektivität steht unter dem Prinzip der Synopse: Die Dinge werden zusammengeschaут und enthüllen wie im Hologramm ihr Wesen als Ganzheit“ (*Petzold* 1993a, S. 100).

2.1.6 Intersubjektivität

Das Konzept der Intersubjektivität des integrativen Ansatzes gründet sich im Wesentlichen auf die Intersubjektivitätstheorie *Gabriel Marcel*s, der kritischen Überwindung von *Bubers* Theorie vom Ich und Du, *Meads* Idee symbolischer Interaktion von Selbst und Anderen sowie *Levinas* Vorstellungen zur Andersheit der Anderen und des unabdingbaren Respekts vor dieser Andersheit und *Bachtins* polyphoner Dialogik (vgl. *Petzold*, 2002c, 2003, S. 119).

Intersubjektivität beschreibt eine Haltung einerseits und, konsequent praktiziert, einen „fundamentalen Beziehungsmodus“ (ibid., S.120) andererseits. Sie ist zentral für das integrative Beratungsverständnis und definiert die Anforderungen an die Beziehungsgestaltung in integrativen Beratungs- & Begleitungsprozessen: Ein intersubjektives Beraterverständnis steht für eine gemeinsame Expertenschaft von BeraterIn und Beratungssystem, d.h. der Situations- bzw. Organisationsbeteiligten. Erst diese Annahme ermöglicht einen von allen Beteiligten getragenen Konsens, der

innerhalb der jeweiligen Ko-respondenz- bzw. Konsensgemeinschaft, also zum Beispiel unter den Beteiligten eines Begleitungsprojektes, zu Sinn und somit zu gemeinsamen Konzepten und Repräsentationen der Mitglieder werden kann.

Intersubjektivität ist für eine gelungene Beziehungsgestaltung in Ko-respondenzprozessen in Organisationen und Teams ausschlaggebend. Sie erfordert die Bereitschaft der Beteiligten, einander offen, authentisch und ganzheitlich, d.h. auch mit emotiven Resonanzen auf Leibebene zu begegnen, und schafft eine wesentliche Voraussetzung gelungener Ko-respondenz. In der gegenseitigen Akzeptanz und bedingungslosen Annahme der Ko-respondenzpartner untereinander, als anders und damit verschieden voneinander, entsteht dann eine Atmosphäre unvoreingenommener, offener und kritischer Auseinandersetzung, die „emotionale Sicherheit“ bietet (*Petzold* 2003, S.120).

Mit einem solchen Zugang können affektive Erfahrungen der Gruppenmitglieder zu den Themen, die bearbeitet werden, einbezogen werden. Auf diese Weise kann Transparenz über latente Motivations- und Gefühlslagen einzelner in der Gruppe entstehen. Hierdurch wiederum wird das gegenseitige Verständnis für einander ebenso wie für das gemeinsame Interaktionsgeschehen geschärft. In einer Atmosphäre intersubjektiver Ko-respondenz werden die individuellen Erfahrungen der Gruppenmitglieder als Ressource identifiziert und für die jeweilige Gemeinschaft genutzt.

In professionellen Teambegleitungen sollte Intersubjektivität daher explizit thematisiert werden, zumal die Initiation von Teamentwicklungen und Teamworkshops in aller Regel mit dem Ziel einer Verbesserung der Kommunikation und Interaktion verbunden ist. So gesehen ist die Gestaltung der Kommunikations- und Interaktionsprozesse in Teams, im Sinne einer intersubjektiven Begegnung, eine zentrale Aufgabe aller Teams. Teamberatung wird einen Fokus auf das Erlernen intersubjektiver Auseinandersetzung bzw. dessen Förderung legen (vgl. Zielsetzung der Methode Teamhistorie Kap. 5.1).

Im Intersubjektivitätskonzept wird u.a., dies wird hier ersichtlich, die methodische Komponente des Ko-respondenzmodells deutlich, denn die methodische Anleitung

der Gruppe durch die integrative BeraterIn lehrt, unterstützt und trainiert Intersubjektivität und fördert damit praktizierte Intersubjektivität, Verbundenheit und Kooperation im Berufsalltag (vgl. Kap. 4.1). Die BeraterIn selbst trägt im Gruppenprozess dafür Sorge, dass Interaktionen im Rahmen intersubjektiver Auseinandersetzungen stattfinden und wird bei Verletzung der Intersubjektivität intervenieren, um die Integrität des Einzelnen zu sichern (vgl. Integritätsprinzip Abs. 2.1.4).

Eine wichtige Voraussetzung für praktizierte Intersubjektivität ist Empathie, die Fähigkeit sich in andere Menschen einzufühlen und damit das jeweilige Geschehen oder auch Erinnerte aus deren Perspektive zu erleben.

2.1.7 Kontext/Kontinuum

Wie bereits in Kapitel 2.1 angeklungen, wird dem Kontext-Aspekt unter Verweis auf die Kontinuum-Dimension im Ko-respondenzmodell besondere Bedeutung zugemessen. Dahinter steht die differenzierte Zeittheorie der Integrativen Therapie (*Petzold 1991a*).

Unsere Persönlichkeit ist über unsere Erfahrungen in den jeweiligen Lebenswelten und Lebenszeiten determiniert. Desgleichen sind Teams und Organisationen bestimmt über die jeweiligen sozialen Einflüsse der Organisations-/ Teammitglieder wie auch über die spezifischen Kontexteinflüsse der Systeme (Team, Organisation, Branche etc.) selbst. In der integrativen Modellbildung wird zwischen Mikro-, Meso- und Makro-Kontext (Umwelt) differenziert (vgl. *Petzold 2007*, S. 272). Im Mikrokontext können wir Interaktionsaspekte der Teammitglieder untereinander fassen, zum Beispiel die Werte und Normen sowie die Verhaltens- und Denkstile, die wiederum durch den Kontext der einzelnen Mitglieder geprägt sind. Zum Mesokontext zählen weitergefasste Umwelteinflüsse, also für ein Team beispielsweise die Einflüsse benachbarter Teams, anderer Unternehmensbereiche einer Organisation, oder auch Kunden- und Lieferantenbeziehungen, durch deren Arbeit und Entscheidungen das Team beeinflusst wird. Makroeinflüsse der Teamumwelt sind unter anderem feldspezifische Besonderheiten und Kulturen, Einflüsse des Marktes sowie generelle wirtschaftliche und gesellschaftliche Trends. Ebenso wie die Identität (auf den Identitätsbegriff werde ich in Kapitel 2.2 näher eingehen) eines Teams sich über die nahen und weiteren Umwelterfahrungen ausbildet, ist die BeraterIn durch vielfältige Sozialisationserfahrungen auf Mikro-, Meso- und Makroebene geprägt. In Begleitungsprozessen ist deshalb auch ein

Abgleich der unterschiedlichen Kontexterfahrungen und -bezüge zwischen BeraterIn und Team notwendig.

Des Weiteren sind Kontexteinflüsse auf die Rollenkonstellationen im Team zu berücksichtigen. *Moreno* schreibt diese dem „unmittelbaren Kontext“ zu (*Petzold, Mathias* 1983). Dieser ist u.a. gekennzeichnet über die Anzahl der involvierten Personen und über die Einbettung bzw. Anbindung an ein organisatorisches System (vgl. *Heuring, Petzold* 2004). Im Falle der in dieser Arbeit (siehe Kap. 6) dargestellten Organisations- bzw. Teamentwicklungs-Maßnahmen wäre damit das Bezugssystem der Teams innerhalb der Unternehmen angesprochen (Mesokontext). Darüber hinaus ist der unmittelbare Kontext der praktischen Begleitungsaktivität charakterisiert durch die spezifischen Rollenkonstellationen der jeweiligen Gruppen/ Teams (z.B. Teammitglieder mit spezifischen Rollen, Teamleiter, weitere Vorgesetzte) und die Rolle der externen BeraterIn (Mikro-Kontext).

Die dargestellten Umweltbedingungen und -Erfahrungen sind nicht ohne zeitliche Perspektive zu denken. So drücken sich in gegenwärtigen Ko-respondenzprozessen bewusst und unbewusst Erinnerungen aus vergangenen Interaktionen und Gegebenheiten genauso aus, wie die Zukunftsantizipationen der Ko-respondenzpartner. In der Arbeit mit Teams zeigt sich die aktuelle Situation des Teams stets vor dem Hintergrund ihrer Vergangenheit (z.B. Strategie, Ziele, Regeln, Mittel, Zusammenarbeitserfahrung) und den Herausforderungen der Zukunft (z.B. Veränderungen, Herausforderungen, Lernfelder). Der Kontext des Teams ist somit stets bedingt durch vergangene und künftige biografische, kulturelle und soziale Bezogenheiten. Die Gesamtheit der Mikro-, Meso- und Makro-Einflüsse einer Ko-respondenzgemeinschaft mit ihren zeitlichen Veränderungstendenzen bestimmen die Kontext/Kontinuum-Dimensionen innerhalb derer Beratung und Begleitung stattfinden.

Will man aktuelle Phänomene in Organisationen und Teams verstehen und einer Reflexion zuführen, ist demzufolge eine systematische Berücksichtigung der Kontext Kontinuum-Perspektive in der Beratung und Supervision notwendig.

Schreyögg (2000, S. 317) kritisiert diesbezüglich am TZI-Modell *Cohns'* die eher "zufällig[e]" Behandlung des Kontextes (vgl. Abs. 2.1.1). *Petzold* argumentiert hierzu, das Globuskonzept der TZI sei zu eng „gefaßt und auf das beschränkt, was die

Teilnehmer unmittelbar und bewußtseinsnah tangiert“ (2003b, S. 118, vgl. auch *Petzold, H. G. (2010)*). Er bezieht sich damit wohl auch auf die „Hier und jetzt“-Regel *Cohns*. In der „Klärung“ der Kontext-Kontinuum-Perspektive liegt aus seiner Sicht ein „wesentliches Moment des Ko-respondenzprozesses [...] zwischen den interagierenden Subjekten zur persönlichen und gemeinschaftlichen Standortbestimmung“ (*ibid.*). Für die Praxis bedeutet dies, dass die Kontext/Kontinuum-Perspektive, beispielsweise im Rahmen einer Teamentwicklung, explizit zum Thema gemacht werden sollte, denn hierrüber wird die aktuelle Situation, in der sich die unterschiedlichen Themen und Konflikte eines Teams zeigen, erst nachvollziehbar. Weiter gedacht schafft der Ko-respondenzprozess der Beteiligten fortlaufend „neuen“ sozialen Kontext (vgl. Abs. 6.3.1)

2.1.8 Lernen & Fundierte Kollegialität

Die integrative „komplexe Lerntheorie“ (*Sieper, Petzold 2002/2011, Lukesch, Petzold 2011; Chudy, Petzold 2011*) und das Konzept der „Fundierten Kollegialität“ (*Petzold, Orth 1998, 2014*) verbinden die bisher dargestellten Annahmen und Vorstellungen des Ko-respondenzmodells und der Polyloge-Konzeption.

Im Verständnis des Menschen als Körper-Seele-Geist-Subjekt betont die Theorie lebenslange (Lern-) Erfahrungen auf leiblicher, emotionaler, volitiver, kognitiver und sozialer Ebene. Lernen vollzieht sich demnach in Ko-respondenzprozessen im sozialen und ökologischen Kontext/Kontinuum, durch die vielschichtige Verbindung körperlicher Wahrnehmungen, erlebter Gefühle, Wertebewusstsein, Willens- und Entscheidungsprozessen ebenso wie über den Austausch von Sachverhalten und Wissen. Gelernt wird im Polylog, *mit Anderen: von einander über einander und für einander*. Lernen findet in sozialen Beziehungen statt. Dabei werden alle Beteiligten (beispielsweise KollegInnen eines Teams) im Sinne einer geteilten Kompetenz und Performanz „joint competence and performance“ gleichermaßen als Experten (Lehrende) und Lernende betrachtet, die sich in intersubjektiver Haltung polylogisch gegenseitig befruchten (*Petzold 1973, vgl. Petzold 2007, S. 102*). In einem solchen „exchange learning“-Prozess erweitert sich das Wissen der Gruppe synergetisch über die Gelehrtheit, das Erfahrungswissen und die Kreativität der einzelnen Gruppenmitglieder. Erkenntnisse gewinnt die Gruppe über Abgleichprozesse und Konnektivierungen³, d.h. durch Vernetzung unterschiedlichster Wissensbestände.

³ zum Konzept der Konnektivierung vgl. *Petzold 1994a, Lukesch, B., Petzold, H.G. (2011)*

Dieses Vorgehen fördert Konzepte und Problemlösungen, die im *Luhmannschen* Sinne „anschlussfähig“ sind (vgl. *Luhmann* 1992, zitiert nach *Petzold* 2007, S. 38). Das Kompetenzpotenzial der Gruppe wird dabei stets jenes der Einzelnen übersteigen. *Petzold* spricht in diesem Zusammenhang auch vom „holographischen Lernen“ (ibid., S. 117). Voraussetzung für ein solches gemeinschaftliches und kollegiales Lernen in Polylogen ist eine von Wertschätzung und Toleranz füreinander und für die „Andersheit des Anderen“ geprägte Zusammenarbeit, wie sie das Koexistenzaxiom und die „Grundregel der Integrativen Therapie“ (*Petzold* 2000a) postulieren oder wie *Hüther* und *Spannbauer* (2012, S. 12) formulieren „ein offenes und tolerantes System, das größtmögliches Maß an Verschiedenheit und Vielfalt wertschätzt und fördert. Dann können alle Beteiligten in diesem Beziehungsgeflecht ihre einzigartigen Talente einbringen und ihr jeweiliges besonderes Potenzial entfalten“ (vgl. hierzu *Petzold, H. G., Orth, I.* (2014).

Das Konzept der „fundierten Kollegialität“ beschreibt eine professionelle Haltung und Praxis, die durch Offenheit, Loyalität, Konfliktfähigkeit und Solidarität gekennzeichnet ist (*Petzold* 2007, S.231). Diese geht über das alltagssprachliche Verständnis von Kollegialität hinaus und definiert Kollegen als „Menschen, die ein gemeinsames lebensweltliches Fundament und soziales Referenzsystem haben und gleichrangig in wechselseitiger Wertschätzung ihrer Souveränität und im Respekt vor der Integrität des Anderen (*Lévinas* 1983; *Petzold* 1996h) aufeinander bezogen sind und miteinander umgehen“(*Petzold* 2007, S. 235). Derartige Kollegialität vollzieht sich durch einen fortlaufenden Prozess „im Miteinander und durch das Miteinander“, indem die Beziehungen untereinander beständig reflektiert und entwickelt werden (ibid., S.239).

Diese Vorstellungen zum Lernen sind untrennbar mit dem Konzept der Polylogik (vgl. Kap. 2.1) verbunden. Sie schließen damit an vielerlei menschlichen Traditionen an (siehe Erzählgemeinschaften, Rat der Weisen etc.) und bieten in der heutigen, immer komplexer werdenden Zeit gute Chancen den Anforderungen zu begegnen, da sie die Pluriformität der Wirklichkeit und die Intelligenz der Gruppe berücksichtigen.

Integrative Begleitung von Teams betont, aus der Weiterbildungsperspektive (Förderung der Kompetenzen und Performanzen) heraus, die Bedeutung multipler

Lernmöglichkeiten und -erfahrungen in Gruppen oder Gemeinschaften. Sie verbindet Sachlernen und emotionales Lernen indem sie einen Austausch und Lernerfahrungen auf den folgenden Ebenen initiiert:

- geistig/ kognitive Ebene (z.B. Sachverhalte, Informationen)
- seelisch/ emotionale Ebene (z.B. Werte, Konflikte)
- volitive Ebene (z.B. Entscheidungsprozesse, Zielprozesse)
- sozial /ökologische Ebene (z.B. Erfahrungen im Berufs- & Teamkontext-Kontinuum)
- körperlich/ somatische Ebene (z.B. leibliche Erfahrung als Resonanz auf die Teamsituation)

(vgl. hierzu u.a. *Sieper, Petzold 2002/2011, Petzold 2007*).

Aus integrativer Perspektive wird nach dem „Synergieprinzip“ (*Petzold 1974i, 2003*) von einem Zusammenwirken der Lernerfahrungen aus diesen verschiedenen Ebenen ausgegangen. In der Praxis sollte die BeraterIn folglich um eine Atmosphäre, Methodik und Technik bemüht sein, die sowohl die Wahrnehmungen als auch das Wissen der Gruppe wertschätzt, „zu Tage fördert“ und den Einzelnen im (Lern-) Erleben möglichst vielseitig anspricht, um Lernen auf multiplen Ebene zu ermöglichen.

Der Lernatmosphäre kommt dabei eine erhebliche Bedeutung zu. Diese sollte dem menschlichen Grundbedürfnis nach Affiliation bzw. (Verbundenheit) gerecht werden.

BeraterInnen fungieren stets auch als Lernmodell für die Gestaltung der Kommunikations- und Interaktionsprozesse. Im Sinne eines „holographischen Lernens“ ist anzunehmen, dass das Lernen der „nachahmenden Subjekte“ über das Modell hinaus geht. Jeder Lernende knüpft an einen eigenen Wissensvorrat und eigene Fertigkeiten an und aktualisiert somit spezifische Qualitäten, die wiederum anreichernd sind (vgl. *Petzold, 2007, S. 117.*).

2.2 Das Integrative Identitätskonzept

Neben dem Ko-respondenzmodell stellt die integrative Identitätskonzeption (2012a) maßgebliche theoretische und methodische Ansatzpunkte für die, in dieser Arbeit

unter Kapitel fünf dargestellten Methoden sowie für meine Arbeit in den exemplarisch ausgewählten Teamprozessen (Kapitel 6), zur Verfügung.

Darüber hinaus ist das Identitätskonzept für mich in der Begleitung von Teams, in denen Prozesse des Aufbaus, der Stabilisierung und Entwicklung von Team-Identitäten im Vordergrund stehen, generell handlungsleitend.

In der integrativen Identitätstheorie werden Perspektiven des Individuums mit sozialen und gesellschaftlichen Perspektiven verbunden: „Konzepte von [der] Person als dynamisches System von „Selbst, Ich und Identität“, vo[m] soziale[n] Netz als Gruppe konnektierter Personen, von soziale[n] Welt[en] als von einer Gruppe geteilte „kollektive Kognitionen, Emotionen und Volitionen“ und von Kultur als übergreifendes System „kollektiv geteilter Symbolwelten und Praxen“ (Petzold 2001p, s. 40, vgl. 2012a). Die Identitätstheorie liefert bedeutende persönlichkeits-theoretische und sozialpsychologische Überlegungen für das Verständnis des einzelnen Menschen in Interaktion ebenso wie für die Prozesse der Interaktionen von und in Gruppen. Im Hinblick auf die Vorstellung, dass Interaktionen identitätsbildend sind, greift die Theorie zurück auf grundlegende Annahmen des Ko-respondenzmodells und der Polylog-Konzeption des integrativen Ansatzes.

In den nachfolgenden Abschnitten sollen überblickartig die Grundüberlegungen der integrativen Identitätstheorie dargestellt werden. Neben einer kurzen theoretischen Einordnung (Abs. 2.2.1) werde ich auf wichtige persönlichkeits-theoretische Konstrukte der Identitätstheorie eingehen. Im Anschluss beschreibe ich die Vorstellungen zum Prozess der Identitätsentwicklung (Abs. 2.2.2) und das zentrale Modell der Konzeption, die „Säulen der Identität“ (Abs. 2.2.3). Es folgt eine kurze Darstellung der Konstrukte Selbstwirksamkeit (Abs. 2.2.4), komplexe soziale Repräsentationen und kollektive mentale Repräsentationen (Abs. 2.2.5). Im letzten Absatz fasse ich die Bedeutung der integrativen Identitätstheorie für die Arbeit in Teams zusammen (Abs. 2.2.6).

2.2.1 Die integrative Identitätstheorie

Das integrative Identitätskonzept bzw. die integrative Identitätstheorie wurde seit den 60er Jahren von *Petzold* erarbeitet und ist wesentlicher Teil der umfassenden integrativen Persönlichkeitstheorie. Sie verarbeitet in kritischer Sicht

psychoanalytische, entwicklungspsychologische Theorie (*E.H. Erikson 1988*), Theorien zum symbolischen Interaktionismus (*G.W. Mead 1998; E. Goffmann 1973, L. Krappmann 1998*) und sozialpsychologische Identitätstheorien (*K. Haußer 1995; H. Keupp 1999*). Weitere bedeutende Referenztheorien stammen von *Jacob L. Moreno, Foucault, Moscovici* (soziale Repräsentationen) die *Petzold* (2012a) mit eigenen Forschungen und Entwicklungen zu einem übergreifenden Modell integriert – die derzeit komplexeste moderner Identitätstheorie.

Das integrative Konzept von Persönlichkeit differenziert die Konstrukte Selbst, Ich und Identität und Prozesse der Selbst- und Identitätskonstruktion in Sozialisationsprozessen über die Lebensspanne (Life-Span-Development-Theorie).

Das SELBST wird als das, in reflexive gesellschaftliche Prozesse eingebundene, lebendige Leib-Selbst⁴ betrachtet, aus dem sich in Kontext/Kontinuum das Ich und die Identität entwickelt. Dieses ICH wird im Zusammenwirken genetischer Reifungsprozesse in der Auseinandersetzung mit seiner Umwelt (dem mikroökologischen und sozialen Lebensraum) gebildet. Es ist im integrativen Ansatz, ein zentrales persönlichkeits-theoretisches Konzept (vgl. *Petzold 2001p, S. 22*).

Das ICH ist als bewusste, „erlebende, differenzierende, integrierende und kreierende Funktion des reifen Selbst“ zu verstehen (ibid.). Es reflektiert das Selbst in gesellschaftlichen Zusammenhängen und der Zeit und konstituiert die Identität. Bewusstsein und Kontakt sind die Kennzeichen des Ichs: „wenn das Selbst „bewußt“ daherkommt in seinen Möglichkeiten des Wahrnehmens, Erinnerns, Handelns und Integrierens, nennen wir es 'Ich'“ (*Rahm et. al. 1999, S. 138*).

Petzold unterscheidet primäre Ich-Funktionen bzw. -Fähigkeiten und -Prozesse: Wahrnehmen, Fühlen, Denken, Wollen, Memorieren, Handeln, sekundäre Ich-Funktionen und -Prozesse: Exzentrizität, Rollendistanz, soziale Kompetenz und Identitätskonstruktion u.v.m.) sowie „tertiäre“ Ich-Funktionen wie zum Beispiel: soziales Gewissen, politische Sensibilität, philosophische Kontemplation etc. (*Petzold 2001p, S. 22ff, 2012a*).

Das Ich entwickelt in Ko-respondenz mit seiner Umwelt (über die Lebensspanne) Konzepte, Schemata, Rollen, Werteorientierungen und Handlungsstrategien.

⁴ vgl. *Petzold 1993, Integratives Leibkonzept, Petzold, Sieper 2012a*

Definition Identität

Nach dem integrativen Identitätskonzept entsteht personale Identität durch die Verarbeitung sämtlicher biographischer Erfahrungen und Bewertungen der eigenen Person. Konstituierend wirken hierbei die Zuschreibungen aus ihrer Umwelt (Fremdattributionen), ihre kognitive und emotionale Bewertung und die Zuschreibungen der Person zu sich selbst (Selbstattributionen). Die Identitätsbildung erfolgt über eine innere Perspektive der Selbstwahrnehmung, des Selbstbewusstseins, der Selbsteinschätzung bzw. -Bewertung im Abgleich mit den äußeren Perspektiven von Anderen. Die Selbstattribution oder auch *Identifikation* bezieht sich darauf, wie ich mich selbst sehe, erlebe und wahrnehme, während die Fremdattributionen die Identifizierungen (Bilder, Wahrnehmungen und Bewertungen) enthalten, die andere Personen von meinem Selbst haben. Identität ist also mehrdimensional: Ich werde gesehen, nehme wahr, wie ich gesehen werde bewerte das kognitiv und emotional und entwerfe im Abgleich mit meiner Selbstattribution, also wie ich mich sehe mich, eine Vorstellung von mir selbst. In diesen Prozessen der Integration von Selbst- und Fremdbildern entsteht Identitätssicherheit bzw. Selbstgewissheit (vgl. *Petzold* 2012a, S. 515ff).

2.2.2 Identitätsentwicklung

Wie aus den Definitionen hervorgeht ist die Identitätsentwicklung an Interaktionen gebunden. Sie setzt Kontakt und Austausch mit Anderen (Ko-respondenz) voraus: „Mensch wird man durch Mit-Menschen“ (vgl. Intersubjektivitätsaxiom Abs. 2.1.4). Identität kann als Momentaufnahme (*die bin ich heute, jetzt und hier in diesem Kontext*) und gleichzeitig als (Entwicklungs-)Prozess verstanden werden, in dem, in Beziehungen zu Anderen, permanent Fremd- und Selbstbilder verarbeitet und bewertet werden. Die Konzeption ist im engen und weiten Umweltbezug (familiäre, soziale bzw. gesellschaftlich kulturelle Sozialisation) über die Zeit (Kontinuum) zu sehen, *Petzold* spricht auch vom „emergierenden Selbst in Kontext und Kontinuum“ (*Petzold* 1993, S. 668).

In diesem Zusammenhang sei an die anthropologische Grundformel im Integrativen Ansatz erinnert, wonach der Mensch als Mann und Frau, als Körper-Seele-Geist-Subjekt, als „Leibsubjekt“⁵ verstanden wird (vgl. Abs. 2.1.4). Der Begriff des Leibes geht dabei weit über eine materielle Vorstellung des Körpers hinaus. Der Leib ist ein

⁵ vgl. Integratives Leibkonzept, *Petzold, Sieper, 2012a*

belebter, lebendiger, bewusster Leib, ein Wahrnehmungsphänomen, das sich über das eigenleibliche Spüren aufbaut und „sich selbst, sein Selbst in seiner Bezogenheit zur **Lebenswelt**, in die es eingebettet ist, und in seinen Beziehungen und Bindungen zu seinen bedeutsamen Mitmenschen im sozialen Netz/Konvoi **wahrnimmt** und **erfasst** (Petzold 1988a/2003a, zitiert nach Petzold, Sieper 2012, S. 10). Leiblich bildet sich die „biopsychosozialökologische“ (ibid.) Realität und Identität des Menschen ab. Wir verfügen demnach über einen „informierten Leib“, (sich) wahrnehmenden und erkennendem Leib. Im „Leibgedächtnis“ werden unsere Erfahrungen gespeichert (memorativer Leib) und über den „expressiven Leib“ bringen wir unsere Regungen und Resonanzen auf Wahrgenommenes zum Ausdruck. In den Interaktionen mit Mitmenschen gewinnen wir über die wahrgenommene Abgrenzung vom Ich zum Du und durch unsere Resonanzen aber auch die Resonanzen der Anderen (auch leiblichen) eine Vorstellung von unserer Existenz. Unser Leib wird sehend gesehen und berührend berührt.

Identitätsprozesse beginnen zwischen dem zweiten und dritten Lebensjahr mit einer sich differenzierenden Identifikation und Vorstellung von sich und nahen Bezugspersonen. Erste Identitätswahrnehmungen sind dabei leiblicher Natur im Grenzbereich zwischen Körper und Umwelt (z.B. dem Körper der Mutter, des Vaters). Es kommt zu einer bewussten Unterscheidung von Anderen und zum Erleben eigener Zugehörigkeit zu einer ersten Gemeinschaft, in der Regel der Familie.

Eine „reflexive Selbsterkenntnis“ entsteht vom dritten bis zum fünften Lebensjahr über weitere Identitätserfahrung und dann über das gesamte Leben hin. Sie bildet und zeigt sich über die sprachlich-symbolische Erfassung der Welt sowie über beginnendes Rollen-Handeln (vgl. *Rahm et. al.*, S. 191).

Der Identitätsprozess ist offen, d.h. Identität ist „Identität im Wandel“ in Kontext und Kontinuum. Dabei gehen Identitätsprozesse, in Abhängigkeit zum sozialen Kontext mit Prozessen der Rollenentwicklung und Rollenübernahme (*Moreno*) einher. Hierbei können „angeborene“ Rollen (Kind, Frau, Mann) und „soziale“ und „berufliche“ Rollen (Eltern, Freundin, Führungskraft, Beraterin) unterschieden werden, in die wir „hineinwachsen“. Im integrativen Ansatz werden Rollen als Teil einer „leiblich

begründeten Identität“ verstanden. Sie sind „auf den Leib geschrieben“ oder „in Fleisch und Blut übergegangen“ (*Petzold* 1993, S. 698).

Die Identitätsentwicklung vollzieht sich in unterschiedlichen Lebensbereichen und ist abhängig davon, welche positiven, stabilisierenden oder negativen, destabilisierenden Erfahrungen eine Person macht. Dem Einfluss des familiären und näheren sozialen Kontextes (Eltern, Lehrer, Vorgesetzte, Kollegen etc.) auf das Sich-Selbsterleben wird erheblichen positiven wie negativen Einfluss auf die Entwicklung der Identität und somit auf das Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl zugeschrieben. Erhält ein Kind, zum Beispiel hinsichtlich seiner Intelligenz und seines Leistungsvermögen, von den Eltern und Lehrern dauerhaft negative Zuschreibungen, wird es diese Zuschreibungen internalisieren (Identifikation). Finden sich dagegen korrigierende Fremdattributionen, können alternative Bewertungsprozesse erfolgen und positive Selbstbilder entstehen. In diesem Zusammenhang verweise ich auf die Theorien von *Seligmann* (1979) „Theorie zur gelernten Hilflosigkeit“ und das „Stufen-Modell der Kontrollstrategien“ von *Flammer* (1990) sowie auf das Konstrukt der „Selbstwirksamkeit“ (vgl. Abs. 2.2.4).

Der Identitätsprozess ist zusammenfassend durch diese vier Aspekte gekennzeichnet:

(1) Fremdzuschreibungen

Die formulierten oder auch nonverbal zum Ausdruck gebrachten Wahrnehmungen zur Person durch Andere: „*So nehme ich Dich wahr*“ (Fremdattribution = Identifizierung durch die Umwelt).

(2) Bewertungsprozesse

Diese Fremdattributionen werden auf verschiedenen Ebenen verarbeitet: physiologisch und unbewusst markiert, emotional bewertet (*valuation*) und kognitiv eingeschätzt (*appraisal*) bzw. ausgewertet und reflektiert. Die kognitive Bewertung ist beeinflusst von den persönlichen und kollektiven mentalen sozialen Repräsentationen (von einer Gemeinschaft getragene Vorstellungen und Werte, vgl. Abs. 2.2.5) jener Gruppen, der sich die Person zugehörig fühlt.

(3) Selbstzuschreibungen (Selbstattributionen)

Die Wahrnehmungen von sich selbst sind ebenfalls auf allen Ebenen (physiologisch, emotional und kognitiv) zu verorten und werden mit den Fremdzuschreibungen abgeglichen. Je nach Bewertung: „trifft zu, trifft nicht oder trifft nur zum Teil zu“, wir sprechen von einer „Identifikation mit den Zuschreibungen“, werden diese internalisiert: *„Ich sehe mich so, wie die Freundin, wie der Kollege mich sieht“*.

(4) Internalisierung/Interiorisierung

Zur dauerhaften Internalisierung, d.h. zur „Verinnerlichung als Archivierung im Leibgedächtnis“ kommt es im Falle der Identifikation (*Petzold et.al 2000*, zitiert nach *Wijnen 2003*). Es erfolgt eine Verbindung von Selbst- und Fremdbildern. Dabei werden die „zugeschriebenen“ Eigenschaften, Verhaltensweisen und die zugehörigen Prozesse gespeichert. Besonders bedeutsam sind Identifikationen, wenn Sie mit den Zuschreibungen naher bzw. für das Subjekt bedeutender Personen übereinstimmen. In diesem Falle kommt es zu einer zirkulären Verstärkung.

Identität wird folglich, wie die folgende Abbildung zeigt, als Ergebnis der Synthese von selbstattributiven, kognitiven, emotionalen und volitiven Prozessen unter Verarbeitung fremdattributiver, dem Selbst von außen zugeschriebener Materialien, beschrieben (vgl. *Petzold, 2004, S. 40*).

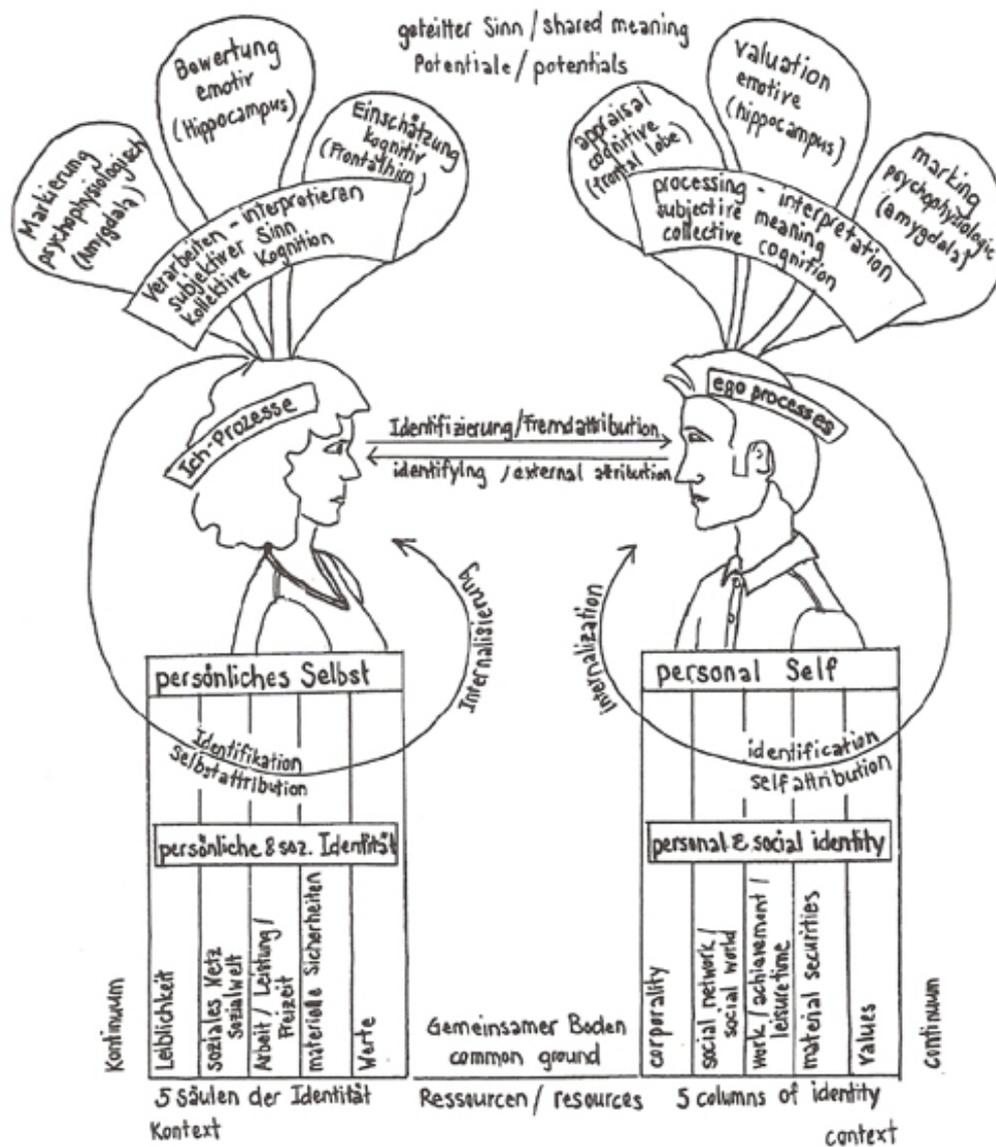


Abbildung 2: Identitätsentwicklung (aus: *Wijnen, Petzold, 2003, S. 24*)

Petzold hat im integrativen Ansatz ein Modell entwickelt, in dem fünf Lebensbereiche differenziert werden, die unsere Identität im Wesentlichen bestimmen.

2.2.3 Die fünf Säulen der Identität

Im Modell „Säulen der Identität“ bzw. „Säulen des Supports“ (vgl. *Petzold 2012a*) werden die fünf Lebensbereiche (Säulen, die das Dach der Identität bauen, tragen und stützen) beschreiben, in denen der Mensch Identität entwickelt. Das Modell ist aus diagnostischer Perspektive interessant und liefert eine hilfreiche Orientierung für die Analyse des Ressourcenreservoirs einer Person (vgl. Kap. 2.3).

Das Konzept lässt sich auf Gruppen, Teams bzw. Organisationen übertragen (vgl. Abs. 2.2.6 und 2.3.4).

Die **5 Säulen der Identität** sind

- (1) Leib / Leiblichkeit
- (2) soziales Netzwerk / soziale Bezüge
- (3) Arbeit, Leistung, Freizeit
- (4) materielle Sicherheit und
- (5) Werte

Leib / Leiblichkeit (Säule 1)

Dieser Bereich umfasst mit dem Leib verbundene Wahrnehmungen, Zuschreibungen und Konzepte (Gesundheit, Vitalität, Kranksein, Leistungsfähigkeit, Attraktivität, etc.). Diagnostische Fragestellungen zur Beschreibung der Identität sind beispielsweise: *Wie (gut oder schlecht) fühle ich mich in meinem Körper?; Wie lebendig fühle ich mich?; Finde ich bzw. finden andere mich schön oder hässlich?; Wie erlebe ich mich als Mann oder Frau?; Wie belastbar bin ich?; Wie gehe ich mit Stress um?*

Soziales Netzwerk / soziale Bezüge (Säule 2)

Persönlichkeit und Identität sind, wie dargestellt, bestimmt von sozialen Beziehungen, den sozialen Netzwerken (Bezugspersonen, Freundinnen, Arbeitskollegen, Mannschaftskammeraden etc.).

Meine „soziale Identität“ macht sich u.a. fest an Antworten auf die Fragen: *Bin ich einsam oder sozial integriert?; Wer zählt zu meinen FreundInnen?; Wie tragfähig sind meine Kontakte und Beziehungen zu meinen KollegInnen?; In welchen Rollen erlebe ich mich?; Wie gehe ich mit Konflikten um?*

Arbeit und Leistung, Freizeit (Säule 3)

Dieser Bereich bezieht sich auf die Arbeit, den Beruf, den ich ausübe sowie ganz allgemein auf mein „Tätig-Sein“, mit dem ich mich identifiziere und mit dem ich identifiziert werde.

Ein zweiter Aspekt umfasst die „Arbeits-“Leistungen und damit verbunden das Erleben von Arbeitszufriedenheit, Erfolgserlebnissen, Freude an der eigenen Leistung, Arbeitsüberlastung etc.. Die Identifikation mit beruflichen auch ehrenamtlichen Tätigkeiten bestimmt nachhaltig das Bild der eigenen Identität und die Qualität der Selbstwertigkeit bei Erwachsenen. Zentrale Fragen sind beispielsweise: *Macht meine Arbeit mir Spaß?; Habe ich ein sicheres*

Arbeitsverhältnis oder bin ich selbstständig tätig?; Bin ich beruflich erfolgreich?; Habe ich Karriereoptionen?; Wie leistungsfähig fühle ich mich?; Wie erfolgreich bin ich beruflich?; Erlebe ich Unter- oder Überforderung im beruflichen Alltag?; Welche beruflichen Rollen nehme ich ein?; Wie gestalte ich das Verhältnis von Arbeit und Freizeit?

Materielle Sicherheit (Säule 4)

In diesen Bereich fallen die erlebten materiellen und finanziellen Sicherheiten, wie Einkommen, Vermögen, Wohnsituation aber auch der sozio-ökologische Raum, dem man sich zugehörig fühlt, der Stadtteil in dem man sich zuhause oder als Fremder fühlt sind weitere identitätsstiftende Aspekte. Fehlende materielle Sicherheiten belasten das Identitätserleben schwer. Hilfreiche Fragen zur Exploration können u.a. sein: *Fühle ich mich finanziell abgesichert?; Fühle ich mich finanziell abhängig oder nicht?; Wie sicher ist mein derzeitiges Arbeitsverhältnis?; Wohne ich zur Miete oder im Eigentum?*

Werte und Normen (Säule 5)

Hierzu zählen moralische, ethische, politische oder religiöse Orientierungen, Hoffnungen, Traditionen, Sinnfragen und persönlichen Werte, Grundprinzipien und Normen. Mögliche Fragen sind: *Wofür engagiere ich mich?; Wofür stehe ich ein?; Woran glaube ich?; Was ist mir wichtig?; Stimmt mein Wertesystem mit denen meines sozialen Umfelds/ meiner KollegInnen überein?; Welche Rollen- und Normenkonflikte erlebe ich?*

Die jeweilige Wertung der einzelnen Identitätsbereiche ist individuell, da sie vor dem Hintergrund der Entwicklung und Erfahrung im Lebensverlauf und der aktuell erlebten Situation interpretiert werden. Eine hinlänglich positive Wahrnehmung respektive Bewertung der einzelnen Lebensbereiche und deren Balance zeigt sich in einer stabilen – im Sinne von – sicheren und flexiblen Identität. Im Umkehrschluss heißt dies, dass eine Destabilisierung einzelner Lebensbereiche, zum Beispiel ausgelöst durch Lebenskrisen oder enorme berufliche Belastungswahrnehmungen, den Verlust sozialer Netzwerke o.ä., negativen Einfluss auf die Identität nehmen kann aber nicht zwangsläufig haben muss. Bröckelt eine Säule, beispielsweise durch den Verlust des Arbeitsplatzes, wird dies möglicherweise über stabilisierende

Elemente anderer Lebensbereiche kompensiert: durch materielle Sicherheit, (Vermögen oder Einkommen der Partnerin), ein stabiles berufliches Netzwerk, das Aussicht auf eine kurzfristige neue Stelle verspricht, familiäre Eingebundenheit und generell Unterstützungswahrnehmung.

2.2.4 Selbstwirksamkeit und Souveränität

In Anlehnung an Attributions- und Kontrolltheoretische Arbeiten (u.a. *Rotter* 1954; *Bandura* 1974,1986; *Weiner* 1979; *Flammer* 1990, *Heckhausen* 1998) möchte ich das Konstrukt der Selbstwirksamkeit bzw. der Selbstwirksamkeits-Überzeugung im Kontext der Identitätsentwicklung heraus heben (vgl. *Heckhausen* 1989, S. 391 ff.; 423 ff.).

Das Konstrukt „Selbstwirksamkeit“ geht zurück auf *Banduras* sozial-kognitive Lerntheorie. Demnach ist unser Denken und Handeln bestimmt von unseren persönlichen Überzeugungen. Diese wiederum sind verbunden mit der Einschätzung des persönlichen Erfolgs in einer bestimmten Situation. Selbstwirksamkeit ist die individuelle Überzeugung, dass man in einer bestimmten Situation die angemessene Leistung erbringen kann. Genauer gesagt handelt es sich um Selbstwirksamkeitserwartungen, also Annahmen darüber, mit den eigenen Kompetenzen und Performanzen eine bestimmte Situation (z.B. eine besondere berufliche Anforderung) erfolgreich bewältigen zu können. Dieses Gefühl bezüglich der eigenen Fähigkeiten beeinflusst die Wahrnehmung, Motivation und Leistung (vgl. *Zimbardo* 1992, S. 423).

Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang die Arbeit von *Flammer* (1990). In seinem Buch „Erfahrungen der eigenen Wirksamkeit“ hat er über die Psychologie der Kontrollmeinung geschrieben. *Flammer* sieht den Menschen im Austausch mit seiner Umwelt nicht nur von aktuellen Stimuli motiviert sondern darüber hinaus von mental repräsentierten zukunftsbezogenen Zielen. In seinem „Vier-Stufen-Modell der Kontrollstrategie“ fasst er zusammen, wie Kontrolle im Hinblick auf ein aktuelles persönliches Ziel ausgeübt wird und vor allem, was passiert, wenn die Ausübung von Kontrolle, die er als zentrales Bedürfnis des Menschen ansieht, nicht möglich erscheint. Nach *Flammer* ist die „subjektive Kontrollmeinung“, das Wissen um die eigenen Kontrollmöglichkeiten (vergleiche Selbstwirksamkeit von *Bandura*) eine bedeutende Einflussgröße. Kontrollmeinung ist die persönliche Repräsentation von

interpretierten, schon erfahrenen Ereignissen aus der Vergangenheit und bezieht sich auf die eigenen Wirkmöglichkeiten der Gegenwart und Zukunft (vgl. *Flammer*, S. 245, 261ff). Er belegt zudem, einen Zusammenhang zwischen persönlicher Kontrollmeinung und subjektiv empfundenem Wohlbefinden und Gesundheit (*ibid.*, S. 101ff).

Erlebt eine Person in verschiedenen Lebensbereichen gleichzeitig Ein- oder Umbrüche oder wird ein Identitätsbereich (vgl. Abs. 2.2.3) massiv infrage gestellt, so kann es zu erheblichen Krisen der Identität und damit zur nachhaltigen Verunsicherung kommen. Dies sind Momente, in denen die eigene Wertigkeit und vor allem die Selbstwirksamkeit leiden. Findet sich kein Ausweg aus der Situation, besteht die Gefahr einer Negativspirale, die das Selbstwertgefühl kontinuierlich schwinden lässt. Im Extremfall „lernt“ die Person in solchen Situationen, dass sie keinerlei Ressourcen besitzt, um die Situation zu meistern oder zu verändern. *Flammer* resümiert unter Bezug auf *Seligmann* (1975, 1981) und dessen Konzept der „Gelernten Hilflosigkeit“: „Wenn Menschen wiederholt unangenehmen Ereignissen ausgesetzt sind, denen sie nicht ausweichen und die sie auch nicht verhindern können, werden sie diesen gegenüber hilflos“ (*ibid.*, S. 75).

Umgekehrt wird die Überwindung einer Krise wiederum förderlich für die Wahrnehmung der eigenen Identität sein – wir fühlen uns reicher, im Mindesten an Erfahrung. Die erfolgreichen Bewältigungsstrategien können darüber hinaus zu Ressourcen werden (vgl. Kap. 2.3), auf die wir in künftigen Situationen zurückgreifen können. In diesem Falle internalisieren wir situationsspezifische, positive Erfahrungen oder, anders ausgedrückt, ein bestimmtes Bewältigungsverhalten in Verbindung mit dem Einsatz ausgesuchter Ressourcen. Wir erleben uns selbstwirksam, wodurch wiederum die eigene Kontrollmeinung (*Flammer* 1990) und Souveränität steigt.

Persönlicher Souveränität wird im integrativen Ansatz besondere Bedeutung zugemessen. Durch persönliche Souveränität zeichnet sich ein Mensch aus, der in schwierigen Situationen z.B. unter Belastung eine „innere Ausgewogenheit“ behält und „in Freiheit mit Ruhe, Gelassenheit [und] Überzeugungskraft“ reagiert (*Petzold* 2007, S. 232). Souveränität im integrativen Verständnis „persönliche Souveränität“, „wird vom Subjekt zugleich erlebt, erschaffen und engagiert gesichert“ (*Petzold* 2007,

231). Aus ihr erwachsen Selbstsicherheit, Dialogfähigkeit, Standfestigkeit, Besonnenheit, Kreativität, (selbst-)verantwortliches Handeln, fundierte Kollegialität und Integrität.

Zur Vertiefung des Konzepts der „persönlichen Souveränität“ verweise ich auf *Petzold, Orth* 1998a, *Petzold* 2007 sowie *Petzold, Orth* 2014. Das Konzept schließt an oben aufgeführten Theorierahmen an und ist in der integrativen Leib-, Subjekt und Gesellschaftstheorie begründet (vgl. *Gebhardt, Petzold* 2011).

2.2.5 Komplexe persönliche (subjektiv-mentale) und soziale (kollektiv-mentale) Repräsentationen

Dieses integrative Konzept geht zurück auf entwicklungs- und sozialpsychologische Theorien und im Besonderen auf *Serge Moscovici* (1976). Soziale Repräsentationen, definiert nach *Moscovici*, „sind ein System von Werten, Ideen und Praktiken mit einer zweifachen Funktion: einmal, um eine Ordnung herzustellen, die Individuen in die Lage versetzt, sich in ihrer materiellen und sozialen Welt zu orientieren und sie zu beherrschen, zum anderen um zu ermöglichen, daß zwischen den Menschen einer Gemeinschaft Kommunikation stattfinden kann, indem ihnen ein Code zur Verfügung gestellt wird für sozialen Austausch und ein Code für ein unzweifelhaftes Benennen und Klassifizieren der verschiedenen Aspekte ihrer Welt und individuellen Gruppengeschichte“ (*Serge Moscovici* 1976, zitiert nach *Petzold* 2001p, S. 27).

Petzold hat diese Überlegungen zu seiner Theorie der komplexen persönlichen bzw. sozialen Repräsentationen erweitert.

Unter „komplexen persönlichen Repräsentationen“ (subjektiv-mentale Repräsentationen) werden persönliche Erfahrungen und „subjektive Theorien“ verstanden, die in komplexen Lernprozessen in Kontext-Kontinuum erlernt wurden. Diese stehen als „Überlebenswissen in Form von Kompetenzen zur Verfügung. Hierzu zählen Vorstellung über sich selbst (siehe auch Selbstwirksamkeit) über Andere und über „Ich-mit-Anderen-in-der-Welt“. Der Begriff „Repräsentation“ umfasst neben mentaler Vorstellungen, in Bezug zum integrativen Leibkonzept, auch „verleiblichte“ Erfahrungen (ibid. S. 28).

Die Theorie ist unmittelbar verknüpft mit der Theorie „kollektiv-mentaler Repräsentationen“, bei denen es sich um „geteilte Sichtweisen auf die Welt“ handelt.

Dies „sind Sets kollektiver Kognitionen, Emotionen und Volitionen mit ihren Mustern des Reflektierens bzw. Metareflektierens in polylogischen Diskursen bzw. Ko-responsenden und mit ihren Performanzen, d.h. Umsetzungen in konkretes Verhalten und Handeln. [...] Sie schließen Menschen zu Gesprächs-, Erzähl- und damit zu Interpretations- und Handlungsgemeinschaften zusammen und werden aber zugleich durch solche Zusammenschlüsse gebildet“ (ibid.).

Die kollektiven Repräsentationen einer Gruppe oder Gemeinschaft beinhalten die persönlichen Repräsentationen der einzelnen Mitglieder. Deren persönliche Repräsentationen sind dabei gleichermaßen über die kollektiven mentalen Repräsentationen bestimmt (ibid.). Ich werde darauf im Kontext dieser Arbeit im Hinblick auf die Identitätsthematik in Teams zurückkommen (vgl. Abs. 3.2.1, 5.2.4).

Zusammenfassend entsprechen die komplexen Repräsentationen den erlernten, emotional bewerteten und kognitiv eingeschätzten Vorstellungen des Menschen von sich (Selbst- und Fremdattribution) und der Welt. Mit diesem Konzept werden Identitätsprozesse als Entwicklungsgeschehen in einer sozialen Welt (social world) mit anderen, d.h. in Intersubjektivität und Ko-respondenz gesehen. Unter „social worlds“ verstehen wir im integrativen Ansatz „geteilte, kognitive Regeln, Wissensbestände und Wertungen“ (Petzold 2007, S. 98). Diese bestimmen Denk- und Handlungsweisen, bieten Orientierung in der Welt und im näheren Umfeld und konstituieren Verbundenheit in Gemeinschaften.

2.2.6 Relevanz des Integrativen Identitätskonzeptes für die Begleitung von Organisationen und Teams

Identität entsteht und entfaltet sich in Ko-respondenzprozessen in intersubjektiver Beziehung und somit in der Begegnung und Auseinandersetzung auf interpersonaler und gruppaler Ebene. Identität wird dabei als dynamisch, als „Identität im Wandel“ über die Lebensspanne, in einer sich stetig verändernden Welt betrachtet (ibid. S. 35). Teamentwicklungsprozesse können als (Teil-)Prozesse der Identitätsentwicklung gesehen werden. Sie sind auf Mikro-, Meso und Makroebene „verwoben“ mit den Identitätsprozessen der einzelnen Teammitglieder.

Das integrative Identitätskonzept und die Theorie sozialer Repräsentationen sind in vielerlei Hinsicht aufschlussreich für die Begleitung von Teamprozessen. Sie begründen wesentlich das integrative Ressourcenkonzept und stellen insofern eine wertvolle Orientierung im Zusammenhang mit der Erhebung teamspezifischer

Ressourcenbestände dar. Eine solche Ressourcenarbeit ist zentraler Bestandteil eines Teamentwicklungsprozesses (vgl. Kap.3).

Die integrative Identitätstheorie und die Theorie sozialer Repräsentationen liefern darüber hinaus Anhaltspunkte für intrapersonliche und interpersonelle Rollenkonflikte in Teams, die beispielsweise im Falle eines Führungswechsels, bei Veränderungen der Aufbau- und Ablaufstrukturen oder bei der Integration neuer Teammitglieder zum tragen kommen. In derartigen kollektiven Identitätsprozessen geht es um das Aushandeln von Vorstellungen, Erwartungen und Grenzen einzelner Teammitglieder untereinander oder des Teams mit weiteren Organisationseinheiten, die auf die persönlichen Identitätsprozesse der Mitglieder zurückwirken.

Je nach Erfahrung, Kultur, persönlicher und nicht zuletzt beruflicher Sozialisation treffen in Teams unterschiedliche soziale Welten und somit Repräsentationen aufeinander, die zu Missverständnissen und Konflikten führen können. In diesem Falle wird es notwendig sein Transparenz über die abweichenden Wahrnehmungen, Gefühle, Kommunikationsstile etc. herzustellen, um das Team bei einer gemeinsamen Kultur- und Identitätsentwicklung zu unterstützen.

Auch für die Zusammenarbeit und das gegenseitige Verständnis von Team und BeraterIn bietet die Konzeption Ausrichtung. So müssen in Ko-respondenz auch deren Vorstellungen miteinander abgeglichen werden. Ich denke an die Etablierung eines gemeinsamen sprachlichen Begriffsverständnisses ebenso wie etwa an vergemeinschaftete Vorstellungen und Ziele über die Gestaltung von Zusammenarbeit und Interventionen. Solche Prozesse sind stets begleitet und geleitet von komplexen persönlichen und kollektiven Repräsentationen, die über Ko-respondenzprozesse in der Zukunft zu geteilten Sichtweisen werden können.

Die integrative Identitätskonzeption liefert Implikationen für die Auswahl und Gestaltung beraterischer Interventionen. Entwicklungsprozesse werden demnach an folgenden „inhaltlichen“ Gesichtspunkten ansetzen müssen:

- (1) an Identifikationsprozessen und Erwartungsabstimmungen (individuelle und teamübergreifenden Selbst- und Fremdbildwahrnehmungen, gegenseitige Erwartungen, externale Erwartungen der Organisation oder sonstiger Schnittstellenpartner, Ziele, Werte etc.)

(2) an kognitiven (appraisal) und emotionalen (valuation) Bewertungsprozessen (Bewertungstradition und -Bewertungspraxis, Bewertungsstile, Ergebnisse der Bewertungsprozesse, Verständnis entwickeln für die einzelnen Bewertungsprozesse vor dem Kontext-/Kontinuum-Hintergrund)

Veränderungsarbeit in Teams wird in hohem Maße über Bewertungsprozesse und einen Austausch über ebensolche beeinflusst. Hierzu ist es notwendig, im Team ein Bewusstsein über die „Dynamik und die Verlaufsrouinen“ entsprechender Vorgänge zu erzeugen (Petzold 2001p, S. 50). Interventionen werden auf die Um- und Neubewertung abzielen und nicht zuletzt emotionale und kognitive Prozesse des Bewertens selbst zu beeinflussen suchen.

Aus dem Fundus integrativer Methoden und Techniken bieten sich in der Begleitung von Team-Identitätsprozessen aus meiner Sicht diskursiv-narrative (Erzählungen), dramatisch-aktionale (Skulpturen, Szenen- und Rollenspiele) sowie kreative Methoden (hier verstanden als gestalterische Techniken wie Bilder, Collagen, Tonarbeiten etc. (Petzold, Orth 1990a) an.

Schließlich gilt es in der Arbeit mit Teams zu vermitteln, dass Identität sich gestaltet und somit gleichsam gestaltbar und vom Team beeinflussbar ist: „Zwar ist Identität von Erzählungen der Vergangenheit bestimmt, aber diese inszenieren sich immer in einer jeweils gegebenen Gegenwart im Sinne eines Neubeginns, und es wird in der Entscheidung der jeweiligen Menschen liegen, wieviel „Macht“ (Orth, Petzold, Sieper 1999) sie den Kräften der Vergangenheit einräumen wollen, und wie viel an eigengestalteter Zukunft sie mit ihren „Konvois“, d.h. ihrem Weggeleit von FreundInnen, KollegInnen sie hier und heute für die Gestaltung ihrer Identität in der und für die Zukunft beginnen wollen“ (Petzold et.al, zitiert nach Petzold 2001p, S. 47). Prozesse der Identitätsbildung, betrachtet als kontinuierliches Geschehen erfordern eine Langzeitperspektive. Begleitungsprozesse über externe BeraterInnen sind in der Regel zeitlich befristet. Sie sollten daher unbedingt eine Zukunfts- und Transferausrichtung über die eigentliche Maßnahme hinaus beinhalten.

Das Modell der „Fünf Säulen der Identität“ (vgl. Abs. 2.2.3) ist, wie ich im Zusammenhang mit einer ressourcenorientierten Beratung noch aufzeigen werde, auf Teams und Organisationen übertragbar (vgl. Abs. 2.3.4).

2.3 Das Integrative Ressourcenkonzept

Eng verbunden mit dem Identitätskonzept ist das integrative Ressourcenkonzept (*Petzold* 1997p/2007a). Im Rahmen dieser Arbeit erhält diese Konzeption insofern Gewicht, weil sie meiner persönlichen Haltung als Beraterin Ausdruck verleiht: Ich richte den Blick auf die vorhandenen Kompetenzen und Stärken der Beteiligten und schaue zugleich auch auf Probleme, d. h. auf Defizite und Konflikte, verbinde also defizitorientierte und konfliktorientierte Arbeit (*Petzold* 2002b, 2003b) in **Kombination** mit lösungsorientierter, ressourcenorientierter und potenzialorientierter Arbeit (vgl. Kap. 3). Ferner liefert das integrative Ressourcenkonzept wesentliche theoretische und methodische Anregungen für die im Praxisbericht dieser Arbeit dargestellten Methoden und Techniken (vgl. Kap. 5). Es ist damit als Interventionsmodell handlungsleitend für die im Verlauf der Arbeit exemplarisch dargestellten Ausschnitte meiner Beratungs- und Begleitungsprozesse von Teams (Kap. 6).

2.3.1 Die Integrative Ressourcentheorie

Die zugrundeliegende integrative Ressourcentheorie ist im Wesentlichen systemtheoretisch und sozialphänomenologisch fundiert und knüpft an die in Kapitel 2.2 dargestellte Identitätstheorie an. Sie bezieht insbesondere Theorien aus dem Bereich der Stress- und Emotionsforschung von *Lazarus*, *Schwarzer* und *Hobfolls* Theorie der Ressourcenmaximierung (*Hobfoll et al.*1992) ein. *Petzolds* integratives Ressourcenmodell bzw. Modell zum Ressourcengebrauch baut u. a. auf *Lazarus'* kognitiven Stressmodell (1999) (vgl. *Petzold*, 2007, S. 298) und weiterhin mit Bezug auf seine (*Petzolds*) Theorie der „Wahrnehmungs-Verarbeitungs-Handlungs-Verschränkung“ in komplexen Person-Umfeld-Interaktionen auf der ökologische Wahrnehmungstheorie *Gibsons*. Auf dieser Basis und *Petzold/Orths* Theorie vom „inneren Ort der Souveränität“, entwickelte er das Modell des Ressourcengebrauchs. Der Ressourceneinsatz einer Person in einer spezifischen Situation erfolgt demnach in Abhängigkeit zur kognitiven Einschätzung (appraisals) und einer ganzheitlichen,

emotionalen Bewertung (valuation) der Situation bzw. des erlebten Ereignisses unter Berücksichtigung der Motivationen, Ziele und Volitionen der Person.

Definition von Ressourcen

Unter Ressourcen versteht man im Allgemeinen jegliche Mittel oder Hilfsmittel, um eine Handlung zu tätigen bzw. Aufgaben und Anforderungen zu bewältigen.

In Organisationen und Teams sind u.a. folgende Ressourcen relevant: Materielle Güter (Maschinen, Geld etc.), organisatorische Ressourcen (Informationen, Informationssystem etc.), technische Ressourcen und humane Ressourcen (differenzierte Kompetenzen, Fertigkeiten, Bildung, Gesundheit, Persönlichkeitseigenschaften etc.).

Die integrative Ressourcentheorie fokussiert auf das „personale System“, auf die einzelne Person, wobei *Petzold* ausdrücklich darauf verweist, dass die Konzepte auf mittlere und soziale organisationale Systeme übertragbar sind. Er benennt diesbezüglich die „Supportsäulen organisationaler Systeme“ (ibid., S. 290, vgl. Abs. 2.3.4).

Für die Beratung und Begleitung von Organisationen und Teams sind Ressourcenkonzepte im Kontext von Belastung, Veränderung und Unterstützung sowie im Zusammenhang mit der Arbeit an Entwicklungspotenzialen und Chancen hilfreich. Sie knüpfen unmittelbar an zentralen Begleitungsthemen wie die Gestaltung von Veränderung, den Umgang mit Wandel, die Förderung der Zusammenarbeit und Kommunikation und den Erhalt oder die Steigerung der Leistungsfähigkeit an. Vor diesem Hintergrund möchte ich das nachfolgende Begriffsverständnis heranziehen:

Ressourcen im Kontext von Belastung, Überforderung und Support

„Ressourcen sind alle erdenklichen Mittel der Hilfe und Unterstützung, ja die Prozesse des ‚Supports‘ selbst, mit denen Belastungen, Überforderungssituationen und Krisen bewältigt werden können: innere Ressourcen/Stützen wie physische Vitalität, emotionale Tragfähigkeit, Willensstärke, Intelligenz, geistige Werte, aber auch äußere Ressourcen/Stützen wie Freunde, soziale Netzwerke (Moreno), Unterkunft, Geld. Ressourcen tragen dazu bei, die Stabilisierung einer erschütterten Persönlichkeit, einer zerrütteten Familie, eines maroden sozialen Systems, einer desorganisierten Organisation zu ermöglichen, die Selbstregulationskräfte und Interaktionskompetenz des Systems mit der Umwelt zu restituieren und darüber hinaus – derartige Konsolidierungen überschreitende – Entwicklungen auf den Weg zu bringen und zu fördern“ (*Petzold* 2007, 290).

Die Definition lässt den Bezug zu stress- und krisentheoretischen Ansätzen erkennen. Hervorgehoben wird die Bedeutung sozialer Unterstützungssysteme (des Social Supports) bei der Bewältigung von Belastungssituationen. Hier zeigt sich die Verbindung zum Identitätskonzept, das mit dem Modell der „Fünf Säulen der Identität“ bzw. des „Supports“ die Stützpfiler der Identität beschreibt und damit die Ressourcen des personalen Systems kategorisiert (vgl. Abs. 2.3.4).

Eine weitere Definition betont die entwicklungsperspektivische Dimension der integrativen Ressourcenkonzeption.

Ressourcen im Kontext von Veränderungen, Entwicklungspotentialen und Chancen

„Ressourcen sind gute Quellen, aus denen die Kreativität schöpft, die einerseits Belastungen und Probleme abpuffern, zum anderen aber Grundlage für Potentiale [...] bieten. Ressourcen stehen der Person oder Personengruppen zur Lebensbewältigung wie auch zur kokreativen Lebensgestaltung zur Verfügung, um Entwicklungspotentiale freizusetzen und zu nutzen“ (Petzold 1971j, 15, zitiert nach *Petzold 2007, S. 292*).

2.3.2 Das Modell des Ressourcengebrauchs (PRP-Modell)

In der integrativen Ressourcentheorie wird zwischen Problemen, Ressourcen und Potenzialen (PRP) einer Situation oder eines Ereignisses unterschieden.

Nach dem Modell des Ressourcengebrauchs wird eine Situation bzw. ein konkretes Ereignis hinsichtlich der ihr/ihm zugeschriebenen Probleme (Aufgaben, Anforderungen, Konflikte etc.), Ressourcen (zur Verfügung stehende Ressourcenbestände) und Potenziale (Erwartungs- & Handlungsspielräume, Wachstumsmöglichkeiten) bewertet. In diese Bewertung werden die Motivationen, Ziele und Volitionen der Person(en) einbezogen und auf deren Basis schließlich Entscheidungen getroffen, die zu konkreten Handlungen (Problemlösung, Bewältigung etc.) führen.

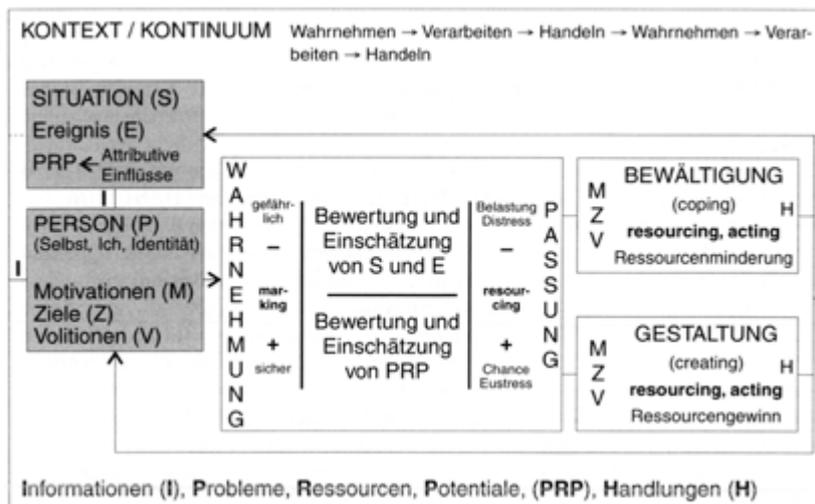


Abbildung 3: Integratives Modell des Ressourcengebrauchs (aus Petzold 2007, S. 298)

Situations-, Ereignis-, Problem- und Ressourcenwahrnehmung (perception); Ressourcenklassifizierung (marking), -bewertung (valuation), -einschätzung (appraisal) resultiert in Ressourcenbereitstellung (resourcing), Erwartungsbildung und Ressourceneinsatz bzw. -nutzung (acting)

Das Modell des Ressourcengebrauchs fasst diesen Bewertungsvorgang wie folgt zusammenfassen:

Eine Person nimmt eine Situation (ein konkretes Ereignis) als Kontext-Kontinuum-Ausschnitt wahr. Der Wahrnehmungsprozess erfolgt vor dem individuellen Erfahrungshintergrund. Hierbei werden die Bedingungen der Situation unter Perspektive ihrer enthaltenden, d.h. zugeschriebenen und zu erwartenden Probleme, Ressourcen und Potenziale mit den wahrgenommenen Ressourcen und Potenzialen der Person abgeglichen. Dieser Abgleich-Prozess ist bestimmt vom Erfahrungshorizont (siehe Kontext-Kontinuum-Perspektive), von den Persönlichkeitsdimensionen der Person und ihren Motivationen, Zielen und Volitionen. Die wahrgenommenen Ressourcen werden automatisch klassifiziert, emotional (valuation) und kognitiv (appraisal) also in doppelter Weise (d.h. emotiv) bewertet und hinsichtlich ihrer Geeignetheit zur Handlung, zum Beispiel für die Bewältigung einer situativen Herausforderung, eingeschätzt. In Abhängigkeit zum Ergebnis dieser Einschätzung, im Sinne einer Passung der (personalen) Ressourcen und Situationsanforderung, erfolgt die Bereitstellung und schließlich der Einsatz spezifischer Ressourcen (vgl. *ibid.*, 294 ff).

Je nach persönlicher Einstellung kann ein „Problem“ sowohl negative wie positive Erwartungszustände beinhalten. So können etwa besondere berufliche Aufgaben als motivierende Herausforderung oder als Überforderung bewertet werden. Den

individuellen Bedürfnissen und Interessen (Motivationen, *Jäkel* 2001) und den damit verbundenen Erwartungen, Willensentschlüsse und Plänen (Volitionen, *Petzold, Sieper* 2008a) kommt also eine besondere Bedeutung in der Bewertung und Einschätzung der Situation zu. Je nach Ergebnis dieses Prozesses werden die Ressourcen zur Bewältigung (coping) oder kreativer Gestaltung (creating) ausgewählt und eingesetzt. Probleme, Ressourcen und Potenziale können als Impulse für Ziele, Volitionen und Motivationen betrachtet werden. Sie sind folglich handlungsleitend für die Person.

Die Ressourcen selbst sind sowohl reparativ, erhaltend als auch protektiv, hinsichtlich ihrer positiven Valenzen (vgl. *ibid.*, 292 ff.).

Betont wird im Modell der Zugang zu den Potenzialen (Chancen, Möglichkeiten), die in der Auffindung und Nutzung von Ressourcen für die Entwicklungsgestaltung liegen. Hierzu kann auch der effektivere Gebrauch, ein veränderter Einsatz vorhandener Ressourcen oder der Aufbau neuer Ressourcen zählen. Diese Aspekte sind beispielsweise für die Arbeit mit Teams, in denen Ressourcen oftmals begrenzt sind, wertvoll.

Potenziale, Ressourcen und Probleme erwachsen aus den Kommunikations- und Interaktionsprozessen zwischen Person und Umwelt. Sie sind prozesshaft zu verstehen und über „attribuierte Einflüsse“ hinsichtlich der „eigenen“ Fähigkeiten und Fertigkeiten (vgl. auch Kontrollmeinung, Selbstwirksamkeitserwartung, Abs. 2.2.4) und der Bedingungen im Kontext/Kontinuum (z.B. Grenzen und Handlungsspielräume) und damit verbundener Erwartungen bestimmt. So vollzieht sich ein kontinuierlicher Prozess der Ressourcenwahrnehmung, -auswahl und -verwendung in Anpassung an die erlebten Situationsbedingungen. Über die „Wahrnehmungs-Verarbeitungs-Handlungs-Verschränkung“ werden fortlaufend Ressourcen und Handlungsmuster aktiviert. Idealtypisch soll dieser Vorgang auszugsweise an folgendem fiktiven Beispiel veranschaulicht werden:

Ein Kollege beschimpft mich aufgrund einer angeblichen Fehlentscheidung, die zu einer erheblichen Verzögerung in einem bedeutsamen Projekt führt. Die Kritik findet im Beisein anderer statt und enthält zahlreiche persönliche Angriffe. Ich erlebe eine

Konfliktsituation, die kurzfristig enormen Stress und Handlungsdruck ausübt: zum einen bin ich über den Projektverlauf und die Terminverzögerung besorgt und zum anderen bin ich verärgert über die Vorwürfe sowie über die Art und Weise, wie der Kollege mit mir spricht. Ich erlebe Stress. Meine Angst vor den Konsequenzen und mein Ärger bzw. meine Wut über den persönlichen Angriff lassen mein Herz schneller schlagen, mir bleibt im wahrsten Sinne des Wortes kurzzeitig die Luft weg (physiologische Stressreaktion). Gleichzeitig gehen mir viele Gedanken durch den Kopf, die ich nicht spontan zu strukturieren in der Lage bin. Reflexartig werde ich in dieser Situation vielleicht zunächst ein paar Mal tief Luft holen (Luftzufuhr) dabei oder im Anschluss könnte ich gedanklich bis zehn zählen (mentale Beruhigung, Aggressionskontrolle). Um Zeit zu gewinnen und die Situation und weitere Konsequenzen meiner „Fehlentscheidung“ zu bedenken, bitte ich den Kollegen mir das aktuelle Problem bzw. die derzeitige Situationslage zu skizzieren. Ich erinnere mich nun an die Hintergründe meines Verhaltens, an die Ausgangslage. Parallel bewerte ich die Dringlichkeit einer Lösungsfindung für das Projekt und mein Bedürfnis den Vorwurf des Kollegen zu entkräften oder zurückzuweisen. Ich entscheide mich für eine zügige sachliche Lösungssuche und setze meine kommunikative Kompetenz ein, um die Situation auf Beziehungsebene zu entschärfen bzw. nicht weiter eskalieren zu lassen. Ich strebe einen gemeinsamen Lösungsprozess mit besagten Kollegen an. Möglicherweise schaltet sich auch ein dritter Kollege ein, der spontan einen Lösungsweg aufzeigt und sowohl mich als auch meinen Konfliktpartner motiviert sofort aktiv zu werden. Wir erkennen Chancen, die Projektverzögerung zu minimieren und vereinbaren gemeinsam aktiv zu werden.

Das dargestellte Beispiel veranschaulicht exemplarisch den Einsatz kurzfristig wirkender Ressourcen (Luft holen und eigene Beruhigung über Atmung und zählen) in Kombination mit dem Einsatz mentaler persönlicher Ressourcen (Erinnern, Wissen abrufen, Kompetenzen, Selbstwirksamkeitserfahrung etc.) und die Nutzung von Fremdressourcen (Lösungsansatz und Motivation des dritten Kollegen) bis hin zur kreativen ressourcenmaximierenden Situationsgestaltung (drei Personen widmen sich der Problemlösung). Es zeigt sehr vereinfacht einen komplexen Prozess auf, indem eine fortlaufende Einstufung der Passung von Problemen, Ressourcen und Potenzialen und der Situation stattfindet. Im Geschehen werden schrittweise oder parallel Ressourcen (auch Notfallreaktionen) mobilisiert (resourcing), Informationen

und Ressourcen bewertet und Folgen antizipiert (Erwartungen zur Wirksamkeit der eingesetzten Ressourcen) und schließlich spezifische Handlungen durchgeführt (acting). Dabei spielen Vorgänge basaler Markierung, emotionaler und kognitiver Bewertung und abschließender Einschätzung eine Rolle.

Petzold weist darauf hin, dass der Ressourcengebrauch und Einsatz voraussetzt, dass Ressourcen zunächst einmal vom „System (Subjekt, Team, Organisation) wahrgenommen werden“ und in einem komplexen Prozess als „verfügbar“ und damit nutzbar eingestuft werden (ibid., S. 297).

Als nutzbare Ressourcen werden all jene im „Ressourcenreservoir“ eines Systems befindlichen materiellen, mentalen, d.h. internen Kompetenzen (Fähigkeiten) und Performanzen (Fertigkeiten) sowie externen Ressourcen (z.B. Kollegen, Vorgesetzte, Freunde, Informationen etc.) angesehen.

Nach der Auswahl geeigneter Ressourcen, die eine sorgfältige Defizit- und Konfliktanalyse voraussetzt, folgen im nächsten Schritt Handlungsstrategien unter Einsatz der, als geeignet erscheinenden, Ressourcen in Form von Coping- (Bewältigung) und Creatingstrategien („schöpferische“ Gestaltung) (vgl. ibid., S. 297 ff.).

Person- und situationsabhängig werden im integrativen Ressourcenkonzept verschiedene **Copingstile** (ibid., S. 299) unterschieden, die nachfolgend, in Anlehnung an das oben dargestellte Beispiel als (weitere) Verhaltensoptionen erläutert werden sollen:

- *evasives coping* begegnet Belastungen und Bedrohungen durch Ausweich- und Vermeidungsstrategien. (*Ich ziehe mich auf die Abarbeitung anderer Tätigkeiten zurück und harre auf die Konsequenzen.*)
- *aggressives coping* bezeichnet z.B. Strategien der Konfrontation, der (Selbst-) Behauptung und des Kampfes. (*Ich begegne den persönlichen Angriffen meinerseits mit Angriffen und Beleidigungen und eskaliere den Konflikt auf der Beziehungsebene, in dem ich meinem Ärger „Luft mache“.*)

- *adaptives coping* ist durch Strategien der Anpassung, Regression, Zurücknahme gekennzeichnet. (*Ich nehme mich zunächst zurück und beruhige mich.*)

Copingstrategien sind in der Regel mit einer Ressourcenreduzierung verbunden. Sie „verbrauchen“ Kraft und Energie und können wie beim adaptiven Coping mit mangelnder Selbstwirksamkeitserfahrung einhergehen. (*Im Beispiel wäre dies der Fall, wenn ich die Fehlerzuschreibung des Kollegen im Sinne einer generellen Unfähigkeit internalisiere.*)

Creatingstrategien (ibid., S. 299f) hingegen bezeichnen kreative Formen der Situationsgestaltung, die in der Regel zu einer Erschließung weiterer Ressourcen führen. Creating erfolgt über folgende Handlungsstile:

- *creative adjustment* beschreibt das Einpassen in gegebene Situationen unter erfindungsreicher Ausnutzung der vorfindlichen Möglichkeiten (*Ich halte mich „situationsangemessen“ zurück, überdenke die Situation und Lösungswege unter Einsatz vorhandener Ressourcen.*)
- *creative change* bedeutet kreatives Gestalten und Verändern der Gegebenheiten im Sinne ihrer Überschreitung und Ressourcenvermehrung
- *creative cooperation* umfasst kokreative Aktivitäten, in der Konfluxphänomene (Zusammenspiel von Potenzialen) zum Tragen kommen, durch die neue Ressourcen entstehen. Dieser Stil überschreitet die individuelle schöpferische Handlung des Einzelnen und nutzt Ressourcen weiterer Personen. (*Ich beziehe, wie im Beispiel veranschaulicht, zusätzliche personelle Ressourcen ein.*)

Der Ressourcengewinn wirkt bereichernd auf die Person und ihre (künftige) Selbst- und Situationswahrnehmung und -bewertung zurück (ibid., S. 299ff). Im Hinblick auf die Identitätsentwicklung ist ein derartiges Bewältigungsverhalten besonders positiv zu bewerten.

2.3.3 Ressourcenassessment

In der praktischen Beratungstätigkeit ist die Schaffung eines Ressourcenüberblicks im System (Organisation, Team, Person) von zentraler Bedeutung für deren Entwicklung von Veränderungsstrategien und somit die Entwicklung des Systems

selbst. Im Prozess der Ressourcenanalyse wird hierzu in der Regel anhand erinnelter bzw. mental repräsentierter Vorstellungen von Ressourcen gearbeitet.

„Ressourcen in der **Integrativen Ressourcenberatung** sind memorierte und damit in der Beratungssituation mental, d.h. kognitiv, emotional, motivational und volitional repräsentierte Referenzen zu Erfahrungen, die eine Person (Selbst, Ich, Identität) in unterschiedlichen Kontexten mit verschiedenen Ressourcenbeständen unter Bedingungen von Problemen und Potentialität in ihrer Vergangenheit und Gegenwart gemacht hat oder die sie für die Zukunft antizipiert (ibid, S. 308).

Hier spielen die in Absatz 2.2.5 erwähnten komplexen kollektiven Repräsentationen hinein. Zur Ableitung dieser kognitiven, emotionalen, motivationalen und volitiven Gedächtnisinhalte, ihrer Bewertungen und Einschätzungen sowie der damit verbundenen Erwartungsinduktionen werden die Beteiligten durch den Einsatz spezifischer Methoden und Techniken unterstützt (vgl. Kap. 4 und 5). In Ko-respondenzprozessen aller Beteiligten werden im Ressourcenassessment die mentalen Ressourcen (Referenzerfahrungen) in ihrer Bedeutung und Valenz bewusst gemacht. Bei zielorientierter Auswahl und erfolgreichem Einsatz der Ressourcen in einer relevanten Situation wird die neue Erfahrung wiederum selbst zu einer mentalen Ressource für weitere Kontexte.

Für die Identifizierung bedeutsamer bzw. erfolgsversprechender Ressourcen in der Beratungssituation spielen folgende Faktoren eine Rolle: die Intensität der erlebten mentalen Referenz innerhalb der Gruppe, die Bedeutungszuschreibungen des weiteren Kontextes (z.B. weiterer Organisationseinheiten) sowie die, durch die BeraterIn geäußerten Bedeutungsattributionen (vgl. ibid).

Im integrativen Ressourcenkonzept werden die folgenden **Ressourcenkategorien** vorgestellt (vgl. ibid, S. 309):

- *personale Ressourcen* (Gesundheit, Vitalität, persönliche Souveränität, Intelligenz, Bildung, etc.)
- *soziale Ressourcen* (Familie, FreundInnen, KollegInnen, Beziehungen etc.)
- *materielle Ressourcen* (Haus- und Grundstücksbesitz, Beteiligungen, Geld, Wertpapiere etc.)
- *professionelle Ressourcen* (berufliche Position, formelles Portfolio, berufliches Fachwissen, Berufserfahrung, Mitarbeiterkompetenz, Geschäftsbeziehungen etc.)

In der Ressourcenanalyse werden diese Basiskategorien von Ressourcen zunächst ausdifferenziert und konkretisiert und im nächsten Schritt klassifiziert.

Das integrative Ressourcenkonzept differenziert hierzu u. a. folgende

Ressourcenklassen (vgl. *ibid.* S. 309ff):

- Eigenressourcen / Fremdressourcen
- organismische / technische Ressourcen
- materielle / mentale Ressourcen
- externale / internale Ressourcen
- nutzbare / nicht nutzbare Ressourcen
- nutzbare / aber nicht als nutzbar bewertete Ressourcen
- verfügbare / aber nicht genutzte Ressourcen
- genutzte / aber nicht optimal genutzte Ressourcen
- unersetzbare / ersetzbare Ressourcen
- kostbare / preiswerte Ressourcen

Die Ressourcenbewertung kann, je nach Kontext und System, sehr unterschiedlich ausfallen. In Abhängigkeit zur jeweiligen Gewichtung werden den einzelnen Ressourcen Valenzen zugeschrieben. Demnach werden im integrativen Ressourcenkonzept mit aufsteigender Bedeutung minivalente, maxivalente, mesovalente und schließlich megavalenten Ressourcen (lebensnotwendige) unterschieden (vgl. *ibid.*, 310).

2.3.4 Relevanz des Integrativen Ressourcenkonzeptes für die Begleitung von Organisationen und Teams

Die Begleitung von Organisationen und Teams ist auf deren (Weiter-) Entwicklung angelegt, man spricht daher auch von Organisations- und Teamentwicklung. Generelle Zielsetzungen in Organisations- und Teamentwicklungsprozessen beziehen sich auf die Veränderung von Strukturen und Arbeitsprozessen und auf die Optimierung von Leistungsprozessen, die insbesondere über eine Förderung der Kommunikations- und Interaktionsprozesse angestrebt werden. Der Umgang mit erlebter Belastung und die Erarbeitung von Strategien zur Entlastung stellen weitere bedeutende Bestandteile der Prozessbegleitung in Teams und Organisationen dar. Die sich daraus ergebenden differenzierten Aufgabenstellungen in den Begleitungsprojekten sind durch externale Rahmenbedingungen, Probleme in der

Interaktion der Beteiligten sowie durch die individuellen Bedürfnisse, Motive und Ziele der Betroffenen gekennzeichnet.

Ressourcen sind maßgeblich zur Aufrechterhaltung der Lebens- und Funktionsfähigkeit von Systemen. Sie dienen deren Problembewältigung und Umweltgestaltung, können aber auch in den Kontexten weiterentwickelt oder gar erzeugt werden (vgl. *Petzold* 2007, S. 307), wodurch wiederum die Entwicklungs- und Ressourcenmaximierungs-Perspektive angesprochen ist.

Wie aus den Ausführungen zum Identitätskonzept und der vorherigen Absätze deutlich geworden sein dürfte, ist eine ressourcenorientierte Beratung immer auch Identitätsarbeit. Für die Beratung von Organisationen und Teams kann hierbei das Modell der fünf „Säulen der Identität“ richtungsweisend sein, die im integrativen Ansatz auch als die Säulen des „supports“ bezeichnet werden. Aus meiner Sicht kann das Modell für die Beratung von Teams sowohl hinsichtlich einer individuellen, als auch bezüglich einer gruppalen Ressourcenperspektive in den Blick genommen werden. *Petzold* transformiert das Fünf-Säulen-Modell, wie die nachfolgende Tabelle zeigt ausdrücklich auf Team oder Organisationsebene (vgl. *ibid.*, S. 290).

Die fünf Säulen der Identität und des Supports

auf personaler Ebene:	auf organisationaler Ebene:
(1) Leiblichkeit	(1) Produktionsmittel
(2) soziales Netz	(2) Human Resources
(3) Arbeit, Leistung, Freizeit	(3) Produktion und Produktivität
(4) materielle Sicherheiten	(4) Wertschöpfung und Gewinn
(5) Werte	(5) Unternehmensprinzipien und Geschäftsethik

Tabelle 1: Fünf Säulen der Identität auf personaler und organisationaler Ebene

Je nach Ziel- und Themenstellung empfiehlt sich eine Exploration der Ressourcen mit anschließender Fokussierung auf die Bewertungsprozesse (vgl. Abs. 2.2.6). Dabei erscheint es mir bedeutsam im Ressourcenassessment bzw. in der Ressourcenanalyse in Teams, neben den oben aufgeführten organisationalen Ressourcen, immer auch personale Ressourcen zu berücksichtigen, denn letztere

prägen in hohem Maße die humanen Ressourcen, die Produktivität sowie die Prinzipien und Werte der Zusammenarbeit im Team. So geleitete Teamentwicklung ist als Arbeit an den jeweiligen komplexen sozialen Repräsentationen (kollektiven Repräsentationen) im Polylog zu verstehen. Deren Ziel ist es die Kompetenzen und besonders auch Performanzen zu fördern. Ressourcenarbeit ist Identitätsarbeit: Sie „(er-)klärt“ Identität und macht darüber die Vielfalt im Team transparent, wodurch wiederum Prozesse gemeinsamer Identitätsentwicklung gefördert werden. Auf emotionaler Ebene begünstigen solche Auseinandersetzungsprozesse, wie ich in den Praxisberichten noch zeigen werde, den Zusammenhalt und das Wohlergehen des Teams. All diese Erkenntnisse wiederum wirken identitätsstiftend zurück auf die Personen und das Team und liefern Antworten auf die Fragen: *Wer bin ich? / Wer sind wir?; Wozu bin ich/sind wir fähig?; Was ist mir/uns wichtig und wertvoll?; Wo will ich/wollen wir hin?* u.v.m..

Ressourcenorientierte Beratungs- und Lösungsformen, die sowohl die einzelne Person, das Team und den weiteren Kontext des Teams berücksichtigen und damit weitreichende Probleme, Ressourcen und Potenziale einbeziehen, erweisen sich meiner Erfahrung nach daher als überaus wirksam. Derartige Beratung findet Ansatzpunkte für eine Veränderungsbegleitung auf den Ebenen der Wahrnehmung, der Bedeutungszuschreibung, der Bewertung und auf der Handlungsebene. Ich möchte hervorheben, dass eine ressourcenorientierte Arbeit in Teams an den einzelnen Personen (am personalen System) ansetzen sollte. Ressourcenarbeit ist dann als Beitrag zur Persönlichkeitseinwicklung und Förderung personaler Kompetenzen und Performanzen anzusehen. Die Leistung des Teams ist wiederum abhängig von den einzelnen Leistungsträgern und somit von den individuellen Fähigkeiten der Gruppenmitglieder vorhandene Ressourcen zu nutzen und auszubauen.

Das integrative Ressourcenkonzept stellt das theoretische und praxeologische Fundament für die Beschreibung der in komplexer Wahrnehmungs- und Handlungsprozessen gewonnenen Eindrücke von Geschehnissen, Situationen und Materialien. Es ermöglicht die Klassifizierung, Bewertung und Einschätzung wahrgenommener Ressourcen und deren Wirkungen und eröffnet Perspektiven für die Ressourcenbereitstellung und -nutzung. In integrativer Ressourcenberatung wird

das Ressourcenreservoir des Systems (bestehende Fähigkeiten, Fertigkeiten, persönliche Stärken, Selbstwirksamkeitserfahrungen, Produktivität und andere Ressourcen) in Explorationsprozessen sichtbar und erfahrbar. Allein das (Wieder-) Entdecken vorhandener Ressourcen schafft im Beratungsgeschehen oftmals erste Entlastungswahrnehmung, ermöglicht eine optimistische Vorstellung künftigen Bewältigungsverhaltens und motiviert die Betroffenen neue Verhaltensweisen im Alltag auszuprobieren. In diesem Zusammenhang ergeben sich Veränderungen in den Wahrnehmungs- und Deutungsparametern der Beteiligten oder sie werden erarbeitet (sie erkennen zum Beispiel andere, weitere Ressourcen in ihrer Situation oder nehmen vorhandene Ressourcen „anders“ wahr).

Neben der Ressourcenanalyse, unter Berücksichtigung diverser potenzieller Supportbereiche, steht in Teambegleitungen der Ressourceneinsatz im Hinblick auf konkrete berufliche Situationen und antizipierte Anforderungen im Mittelpunkt der Arbeit. Nutzbare Ressourcen sind also hinsichtlich ihrer Geeignetheit bzw. Kontexttauglichkeit zu bewerten. Dieser Bewertungsprozess ebenso wie die Auswahl spezifischer geeigneter Ressourcen schafft, in Ko-respondenz der Beteiligten entwickelt, Handlungsorientierungen und entfaltet konkrete Handlungs- und Lösungsoptionen. Diese wiederum führen in der Reflexion der Gruppe zu gemeinsamen Visionen und erzeugen Zuversicht und Motivation (vgl. Jäkel 2001) für die künftigen Anforderungen, die es zu bewältigen gibt.

Der geschützte Rahmen einer Teamentwicklung erlaubt es im Team einzelne Ressourcen auszuwählen und, wenn möglich, auch unmittelbar in den Interaktionsprozessen zu erproben. Eine Reflexion in der Gruppe/im Team (vgl. Kap. 3.2) kann im nächsten Schritt zusätzliche Ressourcen oder Variationen hervorbringen, die schließlich in der Arbeitspraxis, d.h. auf Handlungsebene zum Einsatz kommen. Ein längerfristiger Begleitungsprozess bietet Optionen für eine weitergehende Reflexion der Umsetzungserfahrungen und, wenn erforderlich, für die Generierung zusätzlicher Ressourcen.

Ressourcenorientierte Beratung wird der Kontext-Kontinuum-Perspektive der Begleitungssituation stets Aufmerksamkeit schenken und sich bemühen der pluriformen Wirklichkeit gerecht zu werden. Zentrale Aspekte dieser Begleitungsform liegen im Wahrnehmen und Erfassen der Ressourcen sowie im Verstehen und

Erklären der Muster deren Gebrauchs. Sie wird realistische Handlungsspielräume einerseits und persönliche Grenzen der Beteiligten andererseits berücksichtigen. Unter diesen Prämissen können Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten des Systems optimal gefördert werden.

Zusammenfassend zeichnet sich ein ressourcenorientiertes Beratungsgeschehen durch die Förderung der folgenden Prozesse aus:

- (1) Wahrnehmen und Erfassen von Situationen und Ressourcen
- (2) Verstehen und Erklären der Muster des Ressourcengebrauchs
(Ressourcenbewertung)
- (3) Einbeziehen von Zukunfts- bzw. Erwartungsperspektiven
- (4) Handlungsvorbereitung im Sinne der Ressourcennutzung (resourcing, acting)
sowie
- (5) Erhalt und Entwicklung (development) von Ressourcen.

3 Der integrative Beratungsansatz in der Begleitung von Organisationen und Teams

Der von *Petzold* (2005f,g) entwickelte Beratungsansatz greift, in dem Bemühen um eine metatheoretische Integration, auf ein breites Theorie- und Methodenspektrum aus unterschiedlichen Disziplinen (Soziologie, Organisationswissenschaften, Sozialwissenschaften, Psychologie u.a.) zurück. Integrative Beratung ist eine Theorie der Praxis und als solche Praxeologie, also eine Methode, die interdisziplinär und schulenübergreifend begründet ist und einer metareflexiven Interventionspraxis folgt. Zur Begründung der Theorie- und Methodenvielfalt in der Beratung möchte ich an dieser Stelle auf die Ausführungen von *Petzold* und *Schreyögg* verweisen (vgl. u.a. *Petzold* 2007, S. 211ff. und *Schreyögg*, 2004 S. 34ff.). Beide betonten, dass die Vielfalt und Vielschichtigkeit menschlicher bzw. sozialer Phänomene ein breites Theorie- und Methodengerüst erfordern, um situationsspezifisch und aufgabenbezogen beraten zu können.

Professionelle Beratung wie Organisations- und Teamentwicklung begleitet und gestaltet Prozesse organisationaler Veränderung und somit Prozesse der Zusammenarbeit und des Lernens. Sie erfordert Referenztheorien, die über individualpsychologische Theorien hinausgehen und gruppendynamische Erkenntnisse, spezifische Organisationstheorien, Konzepte zur Teamarbeit etc. einbezieht. Je nach dem, ob Beratung in Non-Profit-Institutionen oder in einer Profit-Organisation erfolgt, ist zudem ein differenziertes feldspezifisches Wissen anzuwenden. Für den Kontext der Organisationsberatung finden sich in *Petzold* (2007, S. 179ff. sowie 2005f,g, 2010, S. 6ff.) vertiefende Einblicke.

Das im Theorieteil dieser Arbeit dargestellte Ko-respondenzmodell und das Konzept der Polylogik fassen die Grundüberlegungen einer solchen mehrperspektivischen Ausrichtung zusammen (vgl. u.a. Kap. 2.1). Das Konzept der Mehrperspektivität verdient, wie die Ausführungen zeigen, besondere Aufmerksamkeit (vgl. Abs. 2.1.5).

Die unter Absatz 2.1.4 in dieser Arbeit dargestellten metatheoretischen Überlegungen bilden die Grundlage für die Haltung und Praxis integrativer Beratung. Das Intersubjektivitätsaxiom und damit verbunden das Konzept der Intersubjektivität (vgl. Abs.2.1.6) möchte ich hervorheben. Intersubjektivität ist wegweisend für die

Beziehungsgestaltung und die gemeinsame Expertenschaft der, in der Beratungssituation, Beteiligten wie es auch die Grundregel des Integrativen Ansatzes ethiktheoretisch fundiert (vgl. *Petzold*, 1993).

Nach diesem einleitenden Theoriebezug möchte ich die nachfolgende Definition zum integrativen Beratungsverständnis für die Begleitung von Organisationen und Teams heranziehen:

„**Beratung** ist eine person- und sachbezogene, ziel- und ergebnisorientierte **Methodologie** für dialogische bzw. polylogische, interpersonale Prozesse in dyadischen und Mehrpersonensettings, die kognitive, emotionale, volitive und sozial-kommunikative Dimensionen einbeziehen. Im Beratungsgeschehen als fachlicher **Dienstleistung** arbeitet ein *Berater als 'Experte vom Fach'* mit besonderen personalen, sozialen und professionellen Fähigkeiten/Kompetenzen, Fertigkeiten/Performanzen und spezifischen Ressourcen an Wissen und Methoden korrespondierend und partnerschaftlich mit einem/mehreren *Ratsuchenden* (Klienten, Kunden) zusammen, die als *'Experten für ihre Situation'*, für ihre Bedürfnisse, Probleme und Potentiale relevante Fragen und Interessen, Vorschläge und Impulse in einen kooperativen Arbeitsprozeß einbringen. Dieser hat zum Ziel, Wissensstände und Informationen bereitzustellen, Zielfindungen und Entscheidungen zu fördern, Handlungsfolien und Innovationsstrategien gemeinschaftlich durch Koreflexion und Metareflexion zu erarbeiten, so daß Probleme gelöst und Entwicklungsaufgaben gemeistert werden können. **Beratung** kann dabei auch die Umsetzung von Zielen und die Implementierung von Entscheidungen vorbereiten sowie ressourcen- und lösungsorientiert Prozesse der Problembewältigung und Zielrealisierung begleiten. Ein Klima der wechselseitigen Wertschätzung, der Partnerschaftlichkeit und fundierten Kollegialität durch positive Affiliation, der gradlinigen Offenheit (gr. *parrhesia*) und Transparenz, der Förderung von Selbstwirksamkeit und Souveränität kennzeichnet Beratungsprozesse“ (zitiert nach *Petzold*, 2005f,g, update 2010).

Integrative Organisationsberatung ist in der Anwendung stets durch eine Verschränkung von Theorie und Praxis gekennzeichnet. Die Beratung erfolgt theoriegeleitet und Theorie wird situations- und klientenbezogen expliziert. Gleichzeitig folgt sie stets den aktuellen Phänomenen und Ideen, die in der gemeinsamen praktischen Arbeit im Beratungssystem auftauchen und entwickelt auf dieser Basis Konzepte und Methoden für die (Zusammen-)Arbeit. Dieses Zusammenspiel von Theorie und Praxis in dialogischen und polylogischen Prozessen gemeinsamen Lernens (vgl. Abs. 2.1.3) macht integratives Vorgehen zu einem ko-reflexiven Prozess. In diesem bilden sich neue Konzepte heraus, die wiederum in Theorie münden. BeraterInnen und die Mitglieder des beratenden Systems arbeiten in gemeinsamer und geteilter Expertenschaft (vgl. doppelte Expertise, *Petzold* 2005f,g 2010, S. 12). Auf diese Weise betreibt integratives Arbeiten Forschung und

entwickelt sich integrative Theorie und Praxis über kokreative Prozesse der Zusammenarbeit, in Anpassung an gesellschaftliche, wissenschaftliche und feldspezifische Entwicklung, fortlaufend weiter.

Ein in diesem Sinne kooperatives Arbeiten setzt Transparenz voraus, die wiederum in eine „informierte Übereinstimmung“ (informed consent) der Beteiligten mündet (vgl. *Petzold*, 2003b, S.13). Voraussetzung für das Gelingen derartiger Ko-respondenzprozesse sind Intersubjektivität und eine gemeinsame Sprache im Sinne einer gemeinsamen Wissensbasis und eines geteilten Begriffsverständnisses (vgl. social world, komplexe soziale Repräsentationen, Abs. 2.2.5).

Ich möchte im Zusammenhang mit den geschilderten integrativen Perspektiven nochmals auf die Forschungsarbeit von *Peter Kruse* aus den Jahren 2012-2014 verweisen, die in mehrfacher Hinsicht beispielhaft für diesen Text herangezogen werden kann. *Kruse* beschäftigt sich mit den Herausforderungen an Führung in Zeiten multidimensionaler Kontextveränderungen. In der Studie zeigt er eindrucksvoll auf, dass die heutige komplex vernetzte Gesellschaft eine stetige Anpassung im Wertesystem und Verhalten mit sich bringen. Ausgehend von qualitativen Einzelbefragungen bemüht er sich auf der Suche nach Faktoren „guter Führung“ um die Ableitung aktueller Kulturmuster, im Sinne kollektiver sozialer Repräsentationen. Er greift dabei bewusst auf die Sprache und die individuellen Repräsentationen der Führungskräfte zurück (vgl. social world, komplexe soziale Repräsentationen). Das Ergebnis deutet auf konkrete Führungsparameter künftiger, erfolgreicher Führungsgestaltung hin und entspricht, im integrativen Sinne, den kollektiven sozialen Repräsentationen und Zukunftsantizipationen der Situationsexperten. Erfolgsfaktoren guter Führung im Wandel sind demnach: Transparenz, Einfühlungsvermögen und Kooperation. Betont werden darüber hinaus die Notwendigkeit „ergebnisoffener“ und „gemeinsamer Suchbewegungen“, wie sie in der integrativen Beratung realisiert werden.

Nach dieser Einführung in den integrativen Beratungsansatz werde ich in meinen weiteren Ausführungen die integrative Perspektive auf Prozesse der Organisations- und Teamentwicklung beleuchten. Im Anschluss fokussiere ich auf die integrative Beratung von Teams (Kap. 3.2) um schließlich meine persönliche Haltung und mein

Vorgehen in der integrativ-systemischen Beratung und Begleitung von Teams (Kap. 3.3) zu erläutern.

3.1 Organisations- und Teamentwicklung aus integrativ-systemischer Perspektive

Dem Verständnis integrativer Organisationsentwicklung und Teamarbeit werde ich zunächst eine Begriffsbestimmung von Organisation, Team, Organisationsentwicklung und Teamentwicklung voranstellen. Eine weiterführende Erläuterung des integrativen Teambegriffs nehme ich unter Absatz 3.2.1 vor.

Definition Organisation

Unter einer Organisation wird nach *Petzold* ein System von Personen, Gruppen und Sozialgebilden verstanden, die arbeitsteilig in zeitüberdauernden Rahmenbedingungen und Kooperationsformen systematisch auf die Erreichung von Zielen hinarbeiten (vgl. 2007, S. 324). Organisationen weisen eine formale Struktur auf, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Organisationsmitglieder auf das Ziel ausgerichtet und gesteuert werden (vgl. *Schreyögg* 2004, S. 115). Das übergeordnete Ziel jeder Organisation liegt in der Selbsterhaltung, so dass Organisationen stets betriebswirtschaftlich bzw. effizienzorientiert agieren (vgl. *Petzold* 2007, S. 324).

Organisationen sind „beständig Ziele suchende und generierende Systeme“ (*Mach/Olsen*, 1976, zitiert nach *Petzold* 2007, S. 182). Sie sind geprägt durch Komplexität und Dynamik. Aus systemischer Perspektive sind damit die nichtlinearen, mehrdimensionalen Zusammenhänge im Kontext/Kontinuum der Organisation und der in ihnen tätigen Menschen gemeint. Hierzu zählen auf personaler Ebene u.a. die Bedürfnisse, Motivationen, Eigenschaften, Erfahrungen, Ängste und die individuellen Besonderheiten in der Kommunikation und Interaktion sowie auf Ebene der Organisation die vielfältigen Anforderungen und Bedingungen der Organisation, wie beispielsweise spezifische Produktionsbedingungen, Informationsprozesse und der Umgang mit Zeit und Ressourcen (vgl. *Königswieser, Hillebrand* 2008, S. 31ff.). Schließlich wird das Wesen einer Organisation von werte- und machtspezifischen Aspekten bestimmt.

Diese komplexen Einflussfaktoren bilden organisationsspezifische Dynamiken aus und zeigen sich in Mustern des Denken, Handels und Verhaltens ihrer Mitglieder. Hierbei ist zu beachten, dass sowohl die Kontexteinflüsse als auch die organisationsbezogenen Faktoren einem stetigen Wandel unterliegen und permanente Anpassungsleistungen der Organisationsmitglieder erfordern.

Definition Team

Wörtlich übersetzt bedeutet Team Familie, Gespann (vgl. *Brockhaus* 1997). Weitere gebräuchliche Übersetzungen sind die Arbeitsgruppe oder im sportlichen Sinne die Mannschaft.

In der Arbeits- und Organisationspsychologie wird das Team als „kleingruppenorientiertes Organisationsdesign“ und als „Arbeitsstil“ definiert (*Voigt* (1993). Der Teambegriff ist vom Gruppenbegriff zu differenzieren: Während die Gruppe oder Arbeitsgruppe als funktionales Gebilde gesehen wird, in denen die Aufgaben und Ziele der Gruppenmitglieder klar definiert und Einzelnen zugeordnet sind, ist ein Team insbesondere durch eine arbeitsteilige Selbstorganisation geprägt und gemeinsam für die Zielerreichung verantwortlich. Kennzeichnend für ein Team ist die Abstimmung der Fähigkeiten und Interessen seiner Mitglieder aufeinander, die Kompensation von Schwächen und die Nutzung der Stärken des Einzelnen sowie die gegenseitige Unterstützung in der Verfolgung der Teamziele (vgl. u.a. *Ellebracht et.al.* 2003, S. 207ff., *Petzold* 2007, S. 351ff., *Weinert* 1998, S. 347ff.)

Definition Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung ist ein systematischer, langfristig angelegter, umfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und deren MitarbeiterInnen. Ziel ist die gleichzeitige Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität und Effizienz) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität) über eine Veränderung der Kultur und des Verhaltens der Mitarbeitenden (vgl. *Becker, Langosch* 1995, S. 15ff.).

Organisationsentwicklung ist eine integrative Strategie „der Veränderung, die alle zielbezogenen, strukturalen, prozessualen und personalen Maßnahmen zur Gestaltung, Erhaltung und Erneuerung von Organisationen bezeichnet, die eine Organisation systematisch plant, realisiert und evaluiert“ (*Becker* 2002, S. 418f.).

Becker unterscheidet institutionelle Ziele (Verbesserung der Leistungsfähigkeit, Erhöhung der Flexibilität, Erhöhung der Veränderungs- und Innovationsbereitschaft) und individuelle Ziele (Humanisierung der Arbeit, Persönlichkeitsentfaltung, Selbstverwirklichung) (ibid., S. 421).

Im Rahmen von Organisationsentwicklung finden unterschiedliche Methoden zur Reflexion und Modifikation des individuellen Denkens, Verhaltens und Handelns der Organisationsmitglieder Anwendung. Organisationsentwicklungs-Methoden werden definiert als „eine Reihe strukturierter Aktivitäten, in denen sich ausgewählte organisatorische Bereiche [...] mit einer Aufgabe oder einer Reihe von Aufgaben beschäftigen, wobei sich die Aufgabenziele direkt oder indirekt auf die Verbesserung der Organisation beziehen“ (ibid., S. 432). Hierzu zählen u.a. prozessorientierte Methoden (z.B. Gruppentraining, Prozessberatung, Konfrontationstreffen, Workshops) und soziotechnische Verfahren (z.B. Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen) sowie spezifische Interventionsmethoden (Feedback, Aufstellungsarbeiten, Reflexionen u.v.m.).

Der Organisations-Entwicklungsprozess beruht auf Lernen und Mitwirkung aller Betroffenen. Gleichzeitig wird über die Beteiligung der Betroffenen eine Identifikation mit der Veränderung bzw. Entwicklung der Organisation gesichert.

Aus integrativer Perspektive ist in diesem Kontext die Synergie aller vorhandenen Kompetenzen und Performanzen der Beteiligten hervorzuheben, die sich in Korrespondenz ergibt und ein „Mehr“ (*und Meer*) an Wissen und Fähigkeiten hervorbringt (vgl. Lernen und fundierte Kollegialität, Abs.2.1.8).

Teamentwicklung

Die Teamentwicklung kann als *eine* Aktivität der Organisationsentwicklung angesehen werden, die auf ein Team oder eine Gruppe bezogen ist. Von einer Teamentwicklungs-Maßnahme spricht man, sobald mehrere Personen, die einer gemeinsamen Zielsetzung verpflichtet sind, in einen moderierten Lernprozess zur Verbesserung ihrer Zusammenarbeit oder ihrer Zielerreichung treten. Orientiert an konkreten betrieblichen Ereignissen oder Problemen entwickeln die Betroffenen gemeinsame Maßnahmen zur Optimierung ihrer Zusammenarbeit und Ergebniseffizienz. Eine Teamentwicklung umfasst Maßnahmen zum Aufbau, zur Pflege und zur Förderung einer Gruppe. Ich wähle den Begriff „Gruppe“ in diesem

Zusammenhang sehr bewusst, da ich in meiner beruflichen Praxis häufig „Teams“ begleite, die in oben genannten Verständnis eher als Gruppe zu verstehen sind (vgl. dazu auch Abs. 3.2.1 und Kap. 6).

Eine Abgrenzung von Team- und Organisationsentwicklung soll hier verkürzt (in Anlehnung an *Rappe-Giesecke* 2009, S. 47) veranschaulicht werden:

Organisationsentwicklungs-Maßnahmen	Teamentwicklungs-Maßnahmen
Ziele sind die Befähigung zur Selbstdiagnose und Veränderung der gesamten Organisation	Hilfe bei der Team- und Kontextdiagnose und Verbesserung der Kooperation und professionellen Kompetenz und Performanz
Gegenstand sind die Aufbau- und Ablaufstruktur der gesamten Organisation	Gegenstand sind rollen- und gruppensdynamische Beziehungen und kollektive soziale Repräsentationen im Team und zu Subsystemen innerhalb des Systems bzw. zum Kundensystem
Veränderungsbegleitung umfasst verschiedene Ebenen und Bereiche des Gesamtsystems	Veränderung bezieht sich auf den Handlungsspielraum des jeweiligen Teams (Rollenverständnis, Zusammenarbeit bzw. Arbeitsteilung, Beziehungen im Team, Entscheidungs- und Problemlöseprozesse etc.)
Berater haben in der Regel Zugang zu den beteiligten Ebenen und Bereichen der Organisation	Berater haben üblicherweise lediglich Zugang zum Team, zur Teamleitung und ggf. zu übergeordneten Instanzen
verbunden mit Eingriffen in Entscheidungs-, Macht-, und hierarchischen Strukturen	Reflexionen über hierarchische Strukturen und damit verbundenen Entscheidungs- und Machtverhältnissen und deren Wirkungen auf das Team bzw. die Teamarbeit

Tabelle 2: Organisationsentwicklungs- und Teamentwicklungs-Maßnahmen im Vergleich

Teamentwicklungs-Maßnahmen sind stets auf die Förderung von Interaktions- und Kommunikationsprozesse gerichtet. Sie können in einen geplanten bzw. aktuellen Organisationsentwicklungs-Prozess eingebettet sein oder auch unabhängig, als separate Maßnahme für ein begrenztes Team organisiert werden. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass jedes Team Teil einer Organisation ist. Diese bildet den Kontext des Teams ebenso wie das Team die Binnenbedingungen der Organisation prägt.

Organisations- und Teamentwicklung aus integrativ-systemischer Perspektive

Integrative Organisations- und Teamentwicklung ist eine Strategie mehrperspektivischer Beobachtung, Ko-respondenz, Ko-reflexion und Gestaltung von Organisationen und Teams (vgl. Definition Integrative Beratung, S. 57). Sie bezieht die personalen und strukturellen Ebenen der Organisation und der in ihr tätigen Mitarbeitenden ein und fördert Prozesse der Problemlösung, Identitäts- bzw. Kulturentwicklung ebenso wie Ziel- und Innovationsprozesse.

Zentrale integrative Prinzipien sind die Exzentrizität (Außenperspektive), die Zentrizität (Binnenperspektive) und die Mehrperspektivität (vgl. Abs. 2.1.5). In der Organisationsberatung und -Entwicklung (ich schließe die Teamentwicklung ein) geht es unter anderem darum, die verschiedenen Perspektiven, der am Prozess Beteiligten und auch vom Prozess Betroffenen, transparent zu machen und mitzudenken. In diesen Perspektiven bildet sich die Pluralität von Lebensgeschichten (individuelle Erfahrungen in Kontext-Kontinuum), Lebenswelten (social world), Werten, Interessen, Motivationen, Zwängen und Zielen etc. ab, die einbezogen werden müssen, um der Komplexität menschlichen Daseins und der Vielschichtigkeit sozialen Zusammenseins und -Arbeitens gerecht zu werden. Mehrperspektivische Beratungstätigkeit setzt theoretisches Wissen und praktische Erfahrung mit unterschiedlichen Konzepten voraus und baut auf einer Kombination psychoanalytisch fundierter Theorie (z.B. Übertragungsphänomene), sozialpsychologischer Konzepte (z.B. Widerstand, Reaktanz) und persönlichkeitsorientierter Theorie (z.B. Identität) auf.

3.2 Überlegungen zur integrativen Beratung und Arbeit mit Teams

Neben den in dieser Arbeit bereits dargestellten theoretischen Grundlagen (Korrespondenz-Modell, Identitäts-Theorie, Ressourcenkonzept) und des integrativen Beratungsansatzes sind für die Begleitung von Gruppen und Teams gruppendynamische Konzepte handlungsleitend. Der interessierten LeserIn empfehle ich hierzu die Anregungen zur Gruppenprozessanalyse (vgl. *Orth, Petzold* 1995b), die ich in den methodischen Darstellungen kurz skizzieren (vgl. Abs. 4.1.1), werde.

Nachfolgend sollen integrative Überlegungen zur Teamarbeit und zur Begleitung von Teams vorgestellt werden. Ausgehend von einem variablen Teambegriff (Abs. 3.2.1) werden hierzu Zielsetzungen und Aufgaben der Teambegleitung aus integrativer Perspektive dargestellt (Abs. 3.2.2). Für die Gestaltung von Teambegleitungsprozessen werden Interaktions- und Kommunikationsprozesse in Rückbezug auf die Ausführungen zur „fundierten Kollegialität“ herausgestellt (Abs. 3.2.3).

3.2.1 Ein variables Teamverständnis

Gruppen und Teams sind in differenzierte strukturelle und organisatorische Bedingungen eingebettet und verfügen über sehr unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten bei der Erledigung ihrer Aufgaben. Die Beratung von Gruppen und Teams muss diesen Gegebenheiten über ein differentielles Konzept für „variable Teamformate“ Rechnung tragen.

Wie unter Kapitel 3.1 bereits dargestellt, werden Gruppen und Teams unterschieden. In Organisationen finden sich wiederum viele unterschiedliche Teams. Wir sprechen u.a. von Führungsteams, Arbeitsteams, Netzwerkteams⁶ und Projektteams. Letztere gehören wohl zu den bekanntesten Teamformen und bezeichnen Gruppen von Mitarbeitern, die für die Dauer eines bestimmten Projekts oder einer Aufgabenstellung zusammenarbeiten und sich dann wieder auflösen. Darüberhinaus werden diverse Teamformate differenziert, die sich über die Abhängigkeit von anderen Organisationseinheiten, ihre Entscheidungskompetenzen

⁶ Gruppen von Spezialisten, die innerhalb eines Unternehmens oder in Zusammenarbeit mit Spezialisten anderer Unternehmen komplexe Aufgabenstellungen behandeln wie z.B. in Beratungsfirmen oder Investmentbanken.

und Handlungsspielräume charakterisieren lassen: autonome, nicht-autonome, high-level Teams etc.. Auf und in diesen Teamformaten wirken verschiedene Machtverhältnisse⁷ aus der Organisation, aber auch innerhalb der Teams selbst: *Welche Entscheidungskompetenz hat das Team? In welchen hierarchischen Konstellationen hat es sich einzuordnen? Welche formellen und informellen Führungspositionen gibt es im Team?* etc.. Fragen, die in der Begleitung von Gruppen und Teams zu erörtern sind.

Zu Beginn einer Beratung stehen vor diesem Hintergrund daher zunächst die Fragen: *Habe ich hier eine Gruppe oder ein Team vor mir?* und *Welche Art von Gruppe /Team ist Gegenstand der Beratung?*

Petzold definiert die Gruppe als „ein relativ zeitkonstantes (1) Interaktionssystem (2), mit einem spezifischen Status- und Rollengefüge (3), einem verbindenden Wertesystem (4) und Zielhorizont (5) sowie gemeinsamen Ressourcen (6), wodurch ein eigenes Gruppengefühl und Gruppenbewußtsein (7) möglich wird, aufgrund dessen im Verein mit Identitätsattributionen aus dem sozialen Umfeld (8) eine Gruppenidentität (9) aufgebaut werden kann“ (*Petzold*, 1993a, 1327, zitiert nach *Petzold*, 2007, S. 352).

In Abgrenzung zur Gruppendifinition wird der integrative Teambegriff im Wesentlichen um die folgenden Dimensionen erweitert:

- Feld,
- Organisation/Institution,
- *Konkrete* Zielsetzung
- Aufgabenstellung/Aufgabenbewältigung und
- Kooperation.

Die aufgeführten Kennzeichen deuten an, dass sehr unterschiedliche Teamkonstellationen existieren. Im Hinblick auf die im Praxisteil dieser Arbeit herangezogenen Teams, ziehe ich die folgende integrative Teamdefinition heran, die *Petzold* für Teams im Dienstleistungsbereich auf mittlerer und oberer Managementebene vorschlägt:

⁷ Zu machttheoretischen Konzepten und Perspektiven vgl. *Petzold* (2007, S. 266ff.) *Neuberger* (1980, S.158, zitiert nach *Petzold* 2007)

Sander (1993), Prozesse der Macht. Zur Entstehung, Stabilisierung und Veränderung der Macht von Akteuren in Unternehmen

„Ein Team ist eine in einen definierten institutionellen Rahmen (1) eingebundene Gruppe von Mitarbeitern (2), die eine fest umrissene, oft komplexe Aufgabenstellung [...] (3) im Hinblick auf ein bestimmtes Feld (4) und eine spezifische Population (5) hat. Diese Aufgaben sind kooperativ und unter Nutzung und Koordinierung personaler (6) und institutioneller (7) Ressourcen im Sinne der Zielsetzungen (8) der Institution und ihrer Auftraggeber (9) zu bewältigen“ (*Petzold*, 2007 S. 352).

Im Vergleich zu den systemisch geprägten Teamdefinitionen aus der Literatur verzichtet *Petzold* in der Dimension „Kooperation“ in seiner Teamkonzeption auf das Attribut „selbstorganisiert“, weil sie oft genug auch vom Rahmen, von Vorgesetzten, von der Aufgabe fremdbestimmt sind, als so nur bedingt selbstorganisiert fungieren. Mit diesem Unterschied hält er die Definition offen für die differenzierten Rahmenbedingungen unter denen Teams zusammenarbeiten. Damit wird, wie eingangs erwähnt, dem Einfluss struktureller Bedingungen und Zusammensetzungen von Teams (Positions-, Status-, Macht- und Rollenkonstellationen) auf das Kollegialitätsprinzip Rechnung getragen. „Selbstorganisiert“ im Sinne *Ellebracht et.al.* (2003) können Teammitglieder strenggenommen lediglich als gleiche unter gleichen (Inter-Pares-Struktur) mit maximalen Gestaltungsmöglichkeiten in Zielsetzung, Aufgabenstellung und Arbeitsorganisation arbeiten. Gibt es einen Teamleiter mit disziplinarischer und/ oder fachlicher Verantwortung (Primus-Struktur) bzw. einen Vorsitz ohne strukturelle Macht (Primus-Inter-Pares) kann nicht von Selbstorganisation gesprochen werden.

Petzold weist darauf hin, dass der Teambegriff in den unterschiedlichen Kundensystemen sehr verschieden verwendet wird und kommt zu dem Schluss: „Team ist, was eine bestimmte, definitionsmächtige Konsensgemeinschaft als “Team” definiert“ (2007, S. 353). Er fordert für die Beratung von Teams daher eine Begriffsbestimmung mit allen Beteiligten, um eine „konzeptuelle Passung“ herbei zu führen (ibid., S. 354), die für die Zusammenarbeit in der Teamentwicklung rahmengebend und notwendig ist.

Integrative Begleitung von Teams wird demnach ein flexibles, differenzielles, die Perspektive des Beratungssystems einbeziehendes, Teamkonzept anwenden. Dies wird orientiert sein an den (kollektiven) sozialen Repräsentationen der Beteiligten (vgl. Abs. 2.2.5). Der theoretische Bezugsrahmen aus sozialwissenschaftlicher und organisationspsychologischer Perspektive bildet eine hilfreiche Folie zur Differenzierung unterschiedlicher Teamformate, sollte aber nicht im Sinne einer

Definitionsmacht missbraucht werden. Es geht nicht darum festzustellen, welche Arbeitsgruppe die Bezeichnung „Team“ verdient, sondern vielmehr darum, welche Formen der Kooperation und Verantwortungsübernahme unter den gegebenen Kontexten adäquat und erfolgreich sein können. BeraterInnen sollten die Standpunkte des Beratungssystems verstehen und dazu zunächst deren Perspektive einnehmen (im Wissen um die Grenzen eines solchen Versuchs), um im nächsten Schritt mit den Beteiligten nach gemeinsamen Definitionen zu suchen, denn wie *Watzlawick* (1969) anmerkte, „die Interpretationsweise des Klienten/Partners zu kennen, ist der Schlüssel in der Kommunikation“ (zitiert nach *Ellebracht et.al.* 2003, S. 25).

Meine persönlichen Beobachtungen aus der Begleitung zahlreicher Teams schließen hier an. Selbst innerhalb einer Organisation und sogar in benachbarten Teams eines Bereichs und in den Teams selbst finden sich zum Teil sehr differenzierte Teamdefinitionen. Die geradezu inflationäre Begriffszuweisung „Team“ für strukturelle Untereinheiten oder organisierte Formen der Zusammenarbeit zwischen mehreren Personen weicht, bei einer Hinterfragung des spezifischen Begriffsverständnisses der Beteiligten, oftmals weit von den formulierten Definitionen in der Literatur ab. Für die Begleitung von Teams kann ich die Empfehlung einer Diskussion des jeweils gültigen Teambegriffs im Begleitungssystem daher nur unterstützen. Diese Auseinandersetzung ist essentiell für die Erfassung der Zielvorstellungen innerhalb der Teams, des Erwartungsmanagements und der sozialen Repräsentationen im Hinblick auf die Kultur der Zusammenarbeit. Irritationen, die auf Basis unterschiedlicher Teamkonzeptionen entstehen, weil z.B. die Anforderungen an Teamarbeit nicht im Einklang mit den spezifischen Kontextsituationen stehen und somit mit den realen Möglichkeiten der Teamarbeit übereinzubringen sind, können dadurch aufgedeckt und aufgelöst werden.

3.2.2 Ziele und Aufgaben (integrativer) Teamberatung/-entwicklung

Die Beratung und Begleitung von Teams zielt auf die Optimierung der Teamarbeit bei der Umsetzung ihrer Ziele und Aufgaben ab. Drei Perspektiven sind in der Zielstellung und im Begleitungsprozess einzubeziehen:

- (1) Ziele der Organisation bzw. Institution
(z. B. Qualitäts- und Effizienzsteigerung, Übernahme zusätzlicher Aufgaben)
- (2) Ziele des Teams
(Kennenlernen, Kompetenzübersicht, Rollenklärung, Förderung der Zusammenarbeit etc.)
- (3) Ziele der einzelnen Teammitglieder
(persönliche Entwicklung, Konfliktbearbeitung, Entlastung, Motivation etc.).

Je nach Konstellation kann es darüber hinaus noch spezifische Zielsetzungen der Auftraggeber und/oder Vorgesetzten bzw. der Teamleitung geben. Zu guter Letzt wird es zuweilen informelle Zielsetzungen, eine sogenannte „hidden agenda“ (geheime Absicht) geben, die zum Teil formuliert oftmals jedoch auch nicht benannt wird. Die erfahrene BeraterIn wird ein Gespür hierfür entwickeln und in der Auftragsklärung auch verdeckte Zielsetzungen thematisieren. Aus integrativer Perspektive sind grundsätzlich alle Ziele in der Zusammenarbeit transparent zu machen.

Teamarbeit wird generell unter der Perspektive einer Effektivitäts- und Effizienzsteigerung eingeführt bzw. ist damit verbunden. Jede Maßnahme zur Teamentwicklung ist mittelbar oder unmittelbar an einer Leistungsoptimierung ausgerichtet (Optimierungs- bzw. Maximierungsaspekt). Unter diesem Gesichtspunkt werden die Chancen „echter“ Teamarbeit, im Sinne einer optimalen arbeitsteiligen Ressourcennutzung und der gegenseitigen Unterstützung, als Erfolgsfaktoren zum Zielbild erfolgreicher Teamarbeit und -entwicklung. Außer Acht lassen Auftraggeber und Teamleiter zuweilen, dass ihr spezielles Team nicht in den notwendigen organisationalen Rahmenbedingungen agieren kann und unter Umständen gar keine Möglichkeit hat, eine, im oben genannten Sinne, klassische Teamarbeit zu leisten. Eine Diskussion zum Teamverständnis macht den Gestaltungsrahmen der jeweiligen Teamarbeit und gleichermaßen der Teamentwicklung transparent und schafft auf diese Weise Orientierung und oftmals auch Entlastung, zum Beispiel wenn ein

„Team“ erkennt, was es in der spezifischen, strukturell vorgegebenen Arbeitsteilung und Verantwortungskompetenz leisten oder auch nicht leisten kann. Auf Basis dieser Erkenntnis können konkrete Zielsetzungen des Teams formuliert und erfolgreich umgesetzt werden. Diese Ziele wiederum beziehen sich auf die Aufgabenerledigung einerseits und auf die Güte der Zusammenarbeit andererseits. Teamarbeit ist demnach stets einer dualen Zielsetzung verpflichtet.

Zentrale Aufgabe und auch Ziel jedweder Teambegleitung ist folglich eine Klärung des, für das spezifische Team, gültigen Teambegriffs. Dieser Klärungsprozess beginnt mit der Beauftragung, in der Befragung der Auftraggeber und wird sich dann im Verlauf der Arbeit mit dem Team fortsetzen. Der Prozess ist Teil der Kontextanalyse, in der die Rahmenbedingungen (Aufgaben, hierarchische Einbettung in die Organisation, Auftraggeber, Schnittstellen, Arbeitsbedingungen, Organisationskultur etc.) erfasst werden. Im Austausch mit Auftraggebern und Vorgesetzten der Teambegleitung im Auftragsklärungsprozess wird bereits vor Beginn der eigentlichen Teammaßnahme erkennbar, welche Formen gruppaler und kokreativer Zusammenarbeit prinzipiell möglich sind und welche Zielsetzung die konkrete Teammaßnahme verfolgen soll und, im Rahmen ihrer Möglichkeiten, verfolgen kann.

Im Team selbst muss die Klärung des Teambegriffs bzw. der spezifischen Konzeption, die im Beteiligtenkreis mit Teamarbeit verbunden wird, meines Erachtens keineswegs zu Beginn einer Teamentwicklung erfolgen, sondern kann vielmehr als begleitender Prozess gesehen werden. Über eine Theorie-Praxisverschränkung kann in geteilter Expertenschaft (joint competence) ein gemeinsam getragenes Teamkonzept entwickelt werden. Dieses wird dann grundlegend für die zielgerichtete Zusammenarbeit zwischen BeraterIn und Team und die originäre Teamarbeit. Je nach Themenstellung und Methodik einer konkreten Teammaßnahme bildet sich die geforderte Diskussion in der Regel zu einem bestimmten Zeitpunkt automatisch heraus. Bedeutsam ist, und hierfür übernimmt die BeraterIn Verantwortung, die vorhandenen, möglicherweise vielfältigen Teamkonzepte zu erfassen und die damit verbundenen Normen, Erwartungen, Regeln, Interpretationsstile, Verhaltensweisen etc. transparent zu machen, um diese im nächsten Schritt den gegebenen strukturellen und prozessualen

Rahmenbedingungen gegenüberzustellen, die realistische Freiräume und Begrenztheiten der Teamarbeit vorgeben. Auf diese Weise wird eine Synchronisierung von Zielen und Werten des Teams und der Organisation möglich.

Die inhaltliche Gestaltung von Teambesprechung und -entwicklung richtet sich an den jeweiligen Zieldefinitionen aus. In Verbindung mit den bereits erwähnten Optimierungszielen in der Teamentwicklung und -Begleitung formuliert *Petzold* ein Konzept zur Qualitätsoptimierung („Optimal Quality Management“). Dies ist eine Strukturierungsfolie zur Bewertung unterschiedlicher Qualitätsaspekte, die auf die Verbesserung diverser Dimensionen von Teamarbeit einzahlen (*Petzold* 2007, S. 362). Darin fließen Überlegungen zur Qualitätszielsetzung, Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung ein. Das Konzept kann u.a. leitend für eine thematische Strukturierung der Teammaßnahme sein.

Petzold führt fünf Qualitätsdimensionen auf, die er wie folgt beschreibt:

- (1) Die **Ergebnisqualität** bedeutet, das Team produziert in minimaler Zeit, bei bestmöglicher Auslastung die größtmögliche Stückzahl mit maximalem Nutzen für das Unternehmen – siehe “Optimal-” oder “Maximalprinzip”.
- (2) Die **Produktqualität** ist in der Regel über das Qualitätsmanagement des Unternehmens definiert und orientiert sich an den Anforderungen interner und externer Kunden.
- (3) Die **Kontextqualität** bezieht sich auf die Produktionsbedingungen bzw. die Arbeitsgestaltung, wie sie beispielsweise in einer Gefährdungsanalyse beurteilt werden.
- (4) Die **Strukturqualität** betrifft organisationale Aufbau- und Ablaufstrukturen (Hierarchien, Informations- und Kommunikationsverteilung, etc.).
- (5) Die **Prozessqualität** fokussiert auf die Gestaltung und Umsetzung der Arbeitsprozesse (Kooperationsstile, Interaktions- bzw. Kommunikationsverhalten, die Nutzung der Ressourcen, Problemlöseprozesse, Konfliktverhalten etc.). Sie muss im Zusammenhang mit der Strukturqualität betrachtet werden und ist grundlegend für die Ergebnis- und Produktqualität.

Die Dimensionen sind im Beratungsprozess mit den Systembeteiligten (Auftraggeber, Vorgesetzter, Teamleiter, Team) abzustimmen und den jeweiligen Kontextbedingungen anzupassen. Sie werden sicher nicht in jeder Teambegleitung umfänglich thematisiert und diskutiert, bieten aber für die generelle Diskussion, Bewertung und Optimierung der Teamleistung Orientierung. Gleichzeitig sind sie in Verbindung mit den jeweiligen Aufgabenstellungen (siehe unten) „mitzudenken“.

Inhaltlich wird jede Form der Teambegleitung die Prozessqualität ins Visier nehmen. Diese bezieht sich auf wesentliche Einflussfaktoren erfolgreicher Teamarbeit, die vom Team selbst unmittelbar beeinflussbar sind und bildet die Teamqualität ab. Die dargestellten Qualitätsdimensionen sind nicht losgelöst vom organisationalen Teamkontext zu sehen (siehe Struktur- und Kontextqualität). Insbesondere Prozesse der Zusammenarbeit mit anderen Teams, Organisationseinheiten und Abhängigkeiten in der hierarchischen Organisationsstruktur sind als Einflussfaktoren einzubeziehen. Diesbezüglich ist dann zu klären, welche Gestaltungs- und Veränderungsmöglichkeiten das Team hat bzw. wo das Team an Grenzen stößt und an anderer Stelle in der Organisation Verantwortung übernommen werden muss.

Generell sind in Teamentwicklungs-Maßnahmen nach *Schmid* und *Messmer* (2005) drei Perspektiven wesentlich:

- (1) Personen und Beziehungen
- (2) Aufgaben, Kunden, Leistungen und
- (3) Führung und Kooperation.

Aus dieser Differenzierung lassen sich konkrete Aufgaben von Teams und somit Aufgaben und Ziele für die Teamentwicklung ableiten.

Nachfolgende Übersicht zeigt beispielhaft einige (klassische) Zielstellungen für Teamentwicklungs-Maßnahmen auf:

Perspektive	Aufgaben in der Teamentwicklung
Personen und Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> • die Schaffung eines „gemeinsamen“ Rollenverständnis (formelle, informelle und funktionale Rollen, Zuständigkeiten und Kompetenzen) • die Förderung eines „Wir-Gefühls“ • die Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit
Aufgaben, Kunden und Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> • die Definition der Teamaufgaben und (Arbeits-) Verteilung auf spezifische Rollen, Funktionen bzw. Personen • einen Überblick zu den Kunden und deren Erwartungen an das Team im Hinblick auf Kompetenzen, Ergebnisqualität, Information und Kommunikation etc. • die Reflexion der Arbeitsorganisation und Zusammenarbeit im Hinblick auf aktuelle Anforderungen an die Qualität und Leistung
Führung und Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> • die Förderung der Zusammenarbeit des Teams und mit der Teamführung und gegenseitige Erwartungsklärung • gemeinsames Strategieverständnis und Abstimmung der Ziele und Zielvereinbarungsprozesse • Anforderungen an Ressourcen, Rollenbesetzung und Prozessen der Aufgabenerledigung und Zusammenarbeit

Tabelle 3: Perspektiven und Aufgaben in der Teamentwicklung

Vor dem Hintergrund des integrativen Beratungsverständnisses und Teamkonzeptes möchte ich diese Aufstellung um folgende ressourcenorientierte Aufgabenaspekte und Perspektiven konkretisieren respektive ergänzen (vgl. *Petzold* 2007, S. 243; *Gebhardt, Petzold* 2011, S. 51), die aus meiner Sicht entscheidenden Einfluss auf die Prozessqualität der Teamentwicklung selbst haben:

- die Suche nach vorhandenen aber ungenutzten Potenzialen in der Kommunikation und Interaktion
- die Verbindung vorhandener Ressourcen und Förderung des Ressourcenmanagements im Team
- die Entwicklung der Souveränität des Teams und der einzelnen Teammitglieder
- und schließlich die Förderung des positiven Erlebens einer professionellen Kooperation und fundierten Kollegialität.

In Rückbezug auf die Überlegungen zum Lernen und zur fundierten Kollegialität (Abs. 2.1.8) sowie zu einer ressourcenorientierten Arbeitsweise (Abs. 2.2.6) bietet integratives Vorgehen in diesem Kontext maßgebliche Unterstützung an.

Nach *Ellebracht et. al.* (2003) liegt die Basis erfolgreicher Teamarbeit u.a. in einer komplementären Kompetenzverteilung, einer Ausrichtung auf gemeinsame Ziele und in der Art und Weise der Zusammenarbeit. Sie stellen die aktive Beteiligung aller Teammitglieder, die Erarbeitung flexibler Regeln der Zusammenarbeit, eine ausgeprägte Feedbackkultur und die gemeinsame Verantwortungsübernahme für Aufgaben, Ziele, Zusammenarbeit bzw. Umsetzung heraus (vgl. S.209). Diese Erfolgsfaktoren können auch für die Gestaltung (integrativer) Teamentwicklungsprozesse herangezogen werden. Von besonderer Tragweite sowohl für die Zusammenarbeit des Teams im organisationalen Geschehen, als auch in Teamentwicklungs-Maßnahmen ist eine gute, kooperative Interaktion, die gleichzeitig, wie erwähnt, immer auch Ziel der Begleitung ist. Ihr Stellenwert kann in Zeiten steigender Komplexität der Arbeitsanforderungen und Verdichtung der Arbeit nicht hoch genug bewertet werden.

3.2.3 Gestaltung der Kommunikation und Interaktion in der Teambegleitung und Teamarbeit

Kooperation gilt gemeinhin als Erfolgsfaktor gelungener Teamarbeit. Hierzu finden sich in der Literatur Aspekte wie: Selbstorganisation, Abstimmung und Nutzung der Kompetenzen und Ressourcen, Unterstützung sowie Kommunikation und Interaktion als bindendes Glied.

Interaktions- und Kommunikationsprozesse sind aneinander gebunden und bilden eine wesentliche Grundlage für Kooperation, d.h. für die Verbindung der Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten und die gegenseitige Unterstützung in der Ausbalancierung spezifischer persönlicher Faktoren.

– In diesem Zusammenhang zeigt sich im Übrigen, dass Referenztheorien zum personalen System in eine integrative Teamkonzeption einzubeziehen sind.

Professionelle Teamkompetenz und -Wirksamkeit ist durch individuelle, also persönliche und private Einflussfaktoren determiniert. Individuelle

Belastungswahrnehmungen ebenso wie personenbezogene Identitätsprozesse und

Ressourcenwahrnehmungen (vgl. Abs. 2.3.4) u.v.m. spielen ins Team hinein, so dass deren Beachtung unerlässlich ist. Diese individuellen Prozesse und Komponenten werden in der Teamberatung in der Regel nicht personenbezogen vertieft, dürfen meines Erachtens aber auch nicht übersehen werden. Ziel integrativer Teamarbeit sollte deren Reflexion im Hinblick auf die kollektiven Ressourcen, Probleme und Potenziale (Fragestellungen, Aufgabenstellungen, Herausforderungen etc.) der Gruppe sein. Darin liegt die Entwicklungschance der Gruppe und des Einzelnen hin zu einer fundierten Kollegialität und Souveränität (vgl. Abs. 2.1.8). –

Interaktionen, verstanden als wechselseitiges Verhalten in Kontext und Kontinuum, beinhalten sowohl verbale als auch nonverbale Handlungen. In ihnen kommen **Kompetenzen/Fähigkeiten/Wissen** und **Performanzen/Fertigkeiten/Können** (Sieper, Petzold 2002) insbesondere auch im zwischenmenschlichen Umgang zum Tragen. In der Begleitung von Teams ist diesen Prozessen auch aus gruppenspezifischer Perspektive Aufmerksamkeit zu schenken. Im Interaktions- bzw. Kooperationsverhalten der Gruppe bilden sich dynamische Entwicklungsphasen und die Rollendifferenzierung im Team ab (Heuring, Petzold 2004). Die Diagnostik der Gruppenentwicklung in Kontext und Kontinuum und Analyse der Teamrollen können wesentlich zum Verständnis der Interaktionsmuster beitragen und sind daher in der Gestaltung von Teamentwicklungs-Maßnahmen wesentlich (vgl. dazu Gruppenprozessanalyse, Kap. 4.1.1, Orth, Petzold 1995b). In jedem Gruppenprozess findet sich eine spezifische (Gruppen-)Dynamik, die der Zusammensetzung unterschiedlicher Persönlichkeiten mit ihren diversen kulturellen und sozialen Hintergründen und persönlichen Repräsentationen geschuldet ist.

Interaktionen sind an Kommunikation gebunden und umgekehrt, denn Kommunikation bezeichnet den Austausch bzw. die Vermittlung von Informationen zwischen Personen über Interaktionen nach bestimmten Regeln (vgl. Petzold 2007, S. 352). Zusammenarbeit ist demnach Interaktion und Kommunikation. Erfolgreiche Interaktion in der Teamarbeit setzt Intersubjektivität, d.h. eine partnerschaftliche Beziehungsgestaltung und authentische und ganzheitliche Begegnung voraus (vgl. Abs. 2.1.6). Sie ermöglicht Vertrauen, Offenheit und Zugewandtheit und ist Voraussetzung für Kooperation. Im integrativen Ansatz sprechen wir in diesem Fall von Ko-respondenz (vgl. Kap. 2.1).

Das angeborene menschliche Bedürfnis zur Affiliation (*Petzold, Müller 2007*), also die Gesellschaft zu anderen zu suchen oder der Wunsch nach Verbundenheit, begünstigt Prozesse der Beziehungsgestaltung, Kommunikation und Vernetzung, so dass wir davon ausgehen können, dass in jedem Team, unabhängig von seiner aktuellen Problem- und Konflikt-Situation eine hohe Motivation besteht Interaktionsprozesse erfolgreich zu gestalten. Vernetzung auf Ebene des Teams ist gleichbedeutend mit Kooperation – nur ein Team, das sich seinen Herausforderungen in Kooperation stellt, kann das Wissen, die Kompetenzen und Performanzen der einzelnen Mitglieder in einem Akt gegenseitiger Unterstützung umfänglich verbinden und nutzen. Umfassender Sinn und Entscheidungen auf höherer Ebene können sich durch „Emergenzen“ (*Petzold 2007a*) in der Kommunikation in Gruppen bilden, in einem „lernoffenen Raum für den ganzen Menschen“, in dem Emotionen, Intuition, Denken und Fühlen Platz haben und der die Vielfalt und Verschiedenheit der Beteiligten einbezieht (vgl. dazu die Ausführungen zum Konfluxmodell, *Petzold 2007*, S. 217ff.)

Im Hinblick auf das Mandat der „Offenheit“ ist mir wichtig darauf hinzuweisen, dass Interaktionsprozesse in Teams in der Regel nicht frei von positions- und rollenspezifischen Gegebenheiten sind. Wie *Gebhardt und Petzold (2011)* darlegen kann „eine Verpflichtung zu Offenheit [...] weitreichende negative Folgen auf die gruppenspezifischen Prozesse haben. Der gegenteilige Effekt der Verschllossenheit und Verstellung kann hervor[ge]rufen werden“ (S. 13), wenn Verabredungen zur Zusammenarbeit und Kommunikation nicht kontext- bzw. situationsspezifisch getroffen werden. Wird beispielsweise in einer Teamentwicklungs-Maßnahme mit Inter-Pares-Struktur, unter Anwesenheit des Teamleiters, über Kultur und Regeln zur Kommunikation gesprochen, so ist dem oftmals naheliegendem Wunsch nach „Offenheit“ differenziert zu begegnen. Hier kann es hilfreich sein, eine „sequenzielle Offenheit“ einzuführen und damit einen angemessenen Rahmen für die Zusammenarbeit zu etablieren, der die Integrität des Einzelnen schützt.

Fazit

Wir leben und interagieren heute mehr denn je in einer vielfach determinierten, vernetzten und sich kontinuierlich verändernden Zeit, in der die Mitglieder einer

Organisation oder eines Teams schnell einmal den Überblick zu dem *Was ist?* und *Was war?* und *Wie es dazu kam?* und *Wo es hingehen soll?* verlieren können (vgl. Kruse 2014). Nur über einen polylogischen Prozess und einen mehrperspektivischen Zugang, der die Komplexität der Kontextbedingungen einbezieht, kann es gelingen den gegenwärtigen Zustand eines Teams zu beschreiben, zu verstehen und im weiteren Prozessverlauf zielgerichtet mit und an den Problemen, Ressourcen und Potenzialen zu arbeiten. In integrativer Teamentwicklung wird in diesem Sinne unter Einbeziehung vielfältiger Perspektiven „nach den Ursachen hinter den Ursachen“ und den „Folgen nach den Folgen“ gefragt (Petzold 2003b, S.14). Derartige Ko-respondenzprozesse erfolgen unter Einbeziehung der Kontext-Kontinuums-Perspektive des Teams, das heißt in ihnen fließen Vergangenheits- und Gegenwartsbezüge ebenso wie die Zukunftsperspektiven der Beteiligten ein.

Integrative Teamberatung ist eine Form der Prozessbegleitung in Organisationen und Institutionen. Sie unterstützt den Wissenserwerb (Generierung neuer Informationen und Perspektiven) und die Handlungskompetenz der Beteiligten, d.h. ist auf die Entwicklung der Kompetenzen und Performanzen der Einzelnen und des Teams gerichtet. Im Vordergrund steht dabei die Förderung der kokreativen Aufgabenbewältigung, um auf diese Weise die Emergenzpotenziale der Gruppe sichtbar und nutzbar zu machen. In intersubjektiver Interaktion, die die Integrität des Einzelnen schützt und Souveränität fördert, können so über die „Intelligenz der Gruppe“ Metaperspektiven gewonnen werden. Ein solches Vorgehen ist durch Konsens- und Dissens-Prozesse geprägt, in denen die Erfahrungen, Bedürfnisse, Fähigkeiten und Motive etc. der einzelnen Beteiligten wertgeschätzt und im Hinblick auf eine gemeinsame Zielausrichtung miteinander verbunden werden. So entstandener Konsens in der Gruppe wird zu Konzepten mit denen die Beteiligten sich identifizieren und die Grundlage zielführender Kooperation sind.

Aus integrativ-systemischer Perspektive ist davon auszugehen, dass die Entwicklung eines einzelnen Teams auch Einfluss auf die Organisation als Ganzes nehmen kann – je nach seiner Bedeutung im Unternehmen. Vor diesem Hintergrund sollten Teamberatung bzw. Teamentwicklungs-Maßnahmen stets an der Organisationsentwicklungs-Strategie des Unternehmens orientiert sein bzw. in

reflexiven Prozessen an die Organisation rückgebunden werden (vgl. Reflexives Management, *Petzold*, 2007 S. 179ff.).

3.3 Zur einer optimierungsorientierten persönlichen Haltung in der integrativ-systemischen Beratung und Begleitung von Teams

Ich folge, das sollte deutlich geworden sein, einem Beratungsansatz in der Arbeit mit Teams der integrativ und ressourcenorientiert ist (vgl. Definition integrativer Beratung, Kap. 3). Wichtige integrative Prinzipien für meine Tätigkeit als Beraterin beziehen sich auf den Respekt vor der Andersartigkeit des Anderen (*Levinas* 1963, *Petzold* 1996k) und der Personalität, Selbstverantwortung und Integrität des Gegenübers auch unter gender- und diversity-spezifischen Gesichtspunkten (*Petzold, Orth* 2011). Damit verbinde ich eine verantwortungsvolle, transparente und theoretisch/metatheoretisch reflektierte Modell- und Methodenwahl und einen ebensolchen Einsatz. In der Zusammenarbeit mit meinen Kunden realisiere ich dies, indem ich die Betroffenen (des jeweiligen Beratungssystems) in den Auswahlprozess der angewandten Konzepte, Methoden, Techniken bzw. Interventionen einbeziehe und den aktuellen Frage- und Aufgabenstellungen in einer gemeinsamen Expertenschaft mit ihnen, den Handelnden im Unternehmen, begegne.

Ich bemühe mich aktuelle Entwicklungen und Forschungen zur Gestaltung von Arbeit und Lebensumwelten und deren Einfluss auf Arbeit Rechnung zu tragen. Immer mehr Menschen erleben beispielsweise heute mehr denn je Stress im Berufs- und Privatleben. Informationen über individuelle und gesellschaftliche Folgen aktueller Arbeits- und Lebenssituationen finden sich in der Fachliteratur und -Presse, ebenso wie Publikumszeitschriften, Tagespresse, Internet etc. nahezu täglich. Zahlreiche Studien belegen eine enorme Zunahme psychischer Erkrankungen als Folge beruflicher Beanspruchung und persönlicher Stressoren. Eine repräsentative Studie des Meinungsforschungsinstitutes *Forsa* für die Techniker Krankenkasse aus dem Jahre 2013 kommt zu dem Ergebnis, dass 70 Prozent der Berufstätigen Stress im Job erleben, 40 Prozent der Befragten fühlen sich sogar „abgearbeitet“ und 20 Prozent der Teilnehmenden fühlen sich dauerhaft gestresst (vgl. *Merkel*, 2013). Meine persönlichen Erfahrungen in der Begleitung von Organisationen, Teams und Einzelpersonen decken sich mit den beschriebenen Ergebnissen. Führungskräfte wie

Mitarbeiter thematisieren ihr persönliches Belastungserleben in einer immer komplexer werdenden (Berufs-)Welt und suchen nach Strategien und Instrumenten zur Bewältigung der alltäglichen (beruflichen) Herausforderungen.

In Teambegleitungsprozessen zeigen sich multifaktorielle Belastungssituationen deren Bewältigung differenzierte und kollegiale Lösungsstrategien bei der Verwirklichung der Teamziele erfordern. In meiner Arbeit bemühe ich vor diesem Hintergrund um ressourcen-, lösungs- und zukunftsorientierte Perspektiven. Mein Methodeneinsatz ist kontext- und prozessgeleitet darauf gerichtet Kooperationsprozesse zu fördern. Dabei setze ich auf eine transversal reflektierte und Erfahrung, die durch Eigensupervision gestützt wird, und arbeite prozessorientiert.

Als Organisationsberaterin, Moderatorin, Coach und Supervisorin sehe ich eine wesentliche Aufgabe darin kokreative Arbeitsatmosphären mit und unter den Beteiligten aufzubauen und Affiliationsprozesse zu fördern. Ich bringe mich dazu als Person ein, mit meinem (Erfahrungs-) Wissen und meinen Fähigkeiten. Ich stelle meine persönlichen Resonanzen zur Verfügung und fördere Reflexions- und Meta-Reflexionsprozesse, insbesondere auch zu meiner Arbeitsweise und den angewandten Methoden. In der Begleitung von Teams unterstütze ich die Akteure in ihrer persönlichen Affiliationsarbeit und Entwicklung. Das ist mir auf dem Boden persönlicher Souveränität (*Petzold, Orth 2014*) möglich, zu der auch zählt, diese selbst immer wieder in Frage stellen zu lassen.

Im Rahmen von Teambegleitungs-Prozessen werde ich, ausgehend vom integrativen Beratungsansatz (*Petzold, 2005f,g*), der integrativen Teamkonzeption (vgl. *Petzold, 2007, Abs. 3.2.1*) sowie der Gruppenprozessanalyse (*Petzold, Orth 1995b, vgl. Abs. 4.1.1*) bzw. der vorangegangenen Darstellung, in der Regel u.a. folgende (inhaltlichen) Perspektiven in meine Arbeit einbeziehen:

- Wo kommt das Team her? Welche Geschichte hat das Team?
- Welche Struktur hat das Team (Inter-Pares-, Primus-, Primus-Inter-Pares-Struktur)?

- Wodurch ist das Arbeitssetting (z.B. räumliche Gegebenheiten, Arbeitsplatz und Arbeitszeitgestaltung etc.) gekennzeichnet?
- Mit welchen anderen Organisationseinheiten und Kontextgegebenheiten (Kunden, Lieferanten, etc.) steht das Team in Bezug?
- Was kennzeichnet die Organisation, das Feld?
- Durch welche Kultur (auch unbewusste), durch welche Rollenkonstellationen und welches Verhalten in Interaktion und Kommunikation zeichnet sich das Team aus?
- Welche Ressourcen werden im Team wahrgenommen? (Welche Ressourcen bringen die einzelnen Teammitglieder ins Team ein bzw. welche Ressourcen können durch die Gestaltung der Zusammenarbeit im Team darüber hinaus erschlossen und nutzbar gemacht werden?)
- Welche Ziele verfolgt das Team und welche antizipierten Zukunftsperspektiven haben die Mitglieder?

4 Methoden, Techniken und Medien in der integrativ-systemischen Beratung (von Organisationen und Teams)

Integrative Methoden, Techniken und Medien sind auf theoretischer Ebene über eine multidisziplinäre Wissensstruktur (Tree of Science) im integrativen Ansatz mit den (meta-)theoretischen und praxeologischen Konzepten verbunden und abgesichert (vgl. *Petzold* 1994c/2015).

Im „Tree of Science“ ist die Methodenlehre auf Ebene der Praxeologie, der Theorie der Praxis, verortet. *Petzold* unterscheidet methodengegründete und theoriegegründete Praxeologie. Im ersten Fall wird konsistentes praktisches Handeln über systematische Beobachtung und Erprobung zu Theorie (verarbeitet) während im anderen Fall die Praxis theoriegeleitet und systematisch erfolgt, wobei sich Praxis und Theorie stets in forschungsgestützter und reflektierter Weise durchdringen (vgl. *Petzold*, 2000h, zitiert nach *Orth, Petzold* 2004, S. 7). Die Reflexion des eigenen Tuns (Processing) auf theoretische Hintergründe und methodische Konsistenz, ist für den Einsatz von Methoden und Techniken in der integrativen Beratung zentral.

Das integrative Methodenspektrum hält ein weitreichendes Methoden-, Technik- und Medieninventar für Beratungssituationen, das deren Komplexität und somit den in ihr auftretenden relevanten Themen und Zielstellungen gerecht wird. Es hat eine diagnostische und interventive Funktion und knüpft an den Konzepten zum Lernen an (vgl. Abs. 2.1.8).

Die Begriffe Methoden, Techniken und Tools (im Sinne von Vorgehensanleitungen und Instrumenten bzw. Werkzeugen) und Medien werden in der Literatur oftmals synonym verwendet. Bevor ich daher im Kapitel fünf ausgewählte Methoden, Techniken und Medien für den Einsatz in der Organisations- und Teambberatung vorstelle, werde ich den nachfolgenden Kapiteln die Begriffsdifferenzierung des integrativen Ansatzes voranstellen. In Absatz 4.1.1 werde ich zudem die Gruppenprozessanalyse überblickartig darstellen, weil diese *Methode* wertvolle zusammenfassende praxeologische Hinweise für die Gestaltung von Teamarbeit und

die Beratung und Begleitung von Teams liefert, die aus meiner Sicht unumgänglich sind.

4.1 Methoden

Methoden, abgeleitet aus dem griechischen *méthodos*: *Weg zu etwas* hin (vgl. *Brockhaus*, 1996) beschreiben planmäßige Vorgehensweisen, d.h. konsistente, zielorientierte Strategien des Handelns.

Das generelle methodische Vorgehen im integrativen Ansatz ist durch die Anwendung der hermeneutischen Spirale (vgl. Abs. 2.1.2) bestimmt. Das Korrespondenzmodell beinhaltet als Praxismodell hierzu konkrete methodische Hinweise für ein kokreatives, hermeneutisches Vorgehen in der Strukturierung von Interaktions- und Lernprozessen in Dyaden und Gruppen.

Die in dieser Arbeit vorgestellte Ressourcentheorie (Kap. 2.3) ist ebenfalls in besonderem Maße handlungsleitend für das methodische Vorgehen in der Begleitung von Teams. Dabei sind ganz grundsätzlich die jeweiligen Zielperspektiven in der Beratungssituation für die Auswahl der Methoden entscheidend (*Petzold, Leuenberger, Steffan* 1998). Demnach können Strategien des Supports (Unterstützung), des Enlargements (Vergrößerung, Erweiterung der Kompetenzen und Performanzen, des Horizonts), des Enrichments (Anreicherung/Bereicherung z.B. der Arbeits- und Prozessqualität in Teams) und/ oder des Empowerments, mit seinen kognitiven, emotionalen, motivationalen und volitiven Komponenten der Selbstbewertung und Selbstbemächtigung bzw. Selbstbestimmtheit, verfolgt werden.

Der genannten Methodendefinition folgend löst ein ressourcenorientiertes Vorgehen in der Beratung und Begleitung von Teams, im Sinne einer Methode, alle oben genannten Ziele ein.

Weitere interessante integrative Methoden für den Einsatz in der Organisations- und Teambberatung sind die Konflux-Methode⁸ und das Reflexive Management⁹. Das Ziel der Konflux-Methode liegt in der Förderung der „Gruppenkreativität“, zum Beispiel bei der Erarbeitung von konkreten Lösungswegen im Rahmen spezifischer Aufgabenstellungen. Das Reflexive Management ist eine Methode zur nachhaltigen

⁸ Konflux-Methode vgl. Petzold 2007, S. 211

⁹ Reflexives Management, vgl. Petzold 2007, S. 179ff.

Gestaltung einer reflexiven Kommunikation über verschiedene Organisationsebenen hinweg, wie sie im Rahmen von Organisationsentwicklungs- und Beratungsprozessen eingeführt werden kann und zur Förderung einer „transversalen Vernunft“ beiträgt (*Petzold, Orth, Sieper* 2013b).

4.1.1 Die Gruppenprozessanalyse

Teamberatung in Form von Teamentwicklungen und -Workshops findet in einem Gruppensetting statt und ist somit durch gruppenspezifische Prozesse bestimmt. Als Handlungsstrategie (Methode) für die Arbeit der BeraterIn in solchen Gruppenprozessen möchte ich daher die Überlegungen zur integrativen Gruppenprozessanalyse heranziehen und an dieser Stelle skizzieren. *Orth* und *Petzold* erarbeiteten mit der Integrativen Gruppenprozessanalyse ein „heuristisches Modell für die integrative Arbeit in und mit Gruppen“ (1995b). Das Modell liefert sehr konkrete Leitfragen für die Diagnostik von Gruppen und Gruppenprozessen bzw. – Dynamiken. Ihre Beantwortung ist für die BeraterIn wie für die Gruppe selbst gleichermaßen wesentlich.

Orth und *Petzold* benennen 14 Perspektiven, die in der (therapeutischen) Arbeit mit Gruppen relevant sind (*ibid.*, S. 205ff). Diese können auf die Arbeit mit Teams im Organisationskontext übertragen werden, sollten jedoch in Bezug auf die jeweilige Zielgruppe, Zielstellung bzw. unter Berücksichtigung der konkreten Praxissituation selektiert werden, um einen strukturierten Erkenntnisgewinn zu ermöglichen.

Dimensionen der integrativen Gruppenprozessanalyse sind:

- (1) Perspektive Gruppenstabilität, Gruppenidentität und Kohäsion
- (2) Perspektive Kontinuität
- (3) Perspektive Diskursivität, kommunikative Kompetenz und Performanz
- (4) Perspektive Thema und Themenentwicklung
- (5) Perspektive Gruppenklima, Gruppenbewusstsein und Exzentrizität
- (6) Perspektive Social World, Werte und Normen
- (7) Perspektive Rolle, Position und Rollenkonflikte
- (8) Perspektive Kontext, social affordance
- (9) Perspektive empathische Resonanz, Beziehungsrealität und Übertragungsdynamiken

- (10) Perspektive psychopathologische Phänomene
- (11) Perspektive Probleme, Ressourcen, Potenziale und Ziele
- (12) Perspektive Ausgangslage und Rahmenbedingungen
- (13) Perspektive Methoden, Techniken, Medien und Modalitäten
- (14) Metaperspektive: Richtziele, Prinzipien, Grundannahmen

Als heuristisches Raster ist die Gruppenprozessanalyse u.a. verknüpft mit den metatheoretischen Annahmen zur Ko-existenz, Intersubjektivität sowie mit Theorien zur Attribution, Interaktion, Kommunikation, Gruppendynamik etc. aber auch mit klinischen Theorien wie z.B. den Konzepten des Widerstands und der Übertragung. Die Gruppenprozessanalyse weist darüber hinaus Bezüge zu den theoretischen Vorstellungen von System, Gruppe und Team auf. Dem Modell der Mehrperspektivität wird in der praktischen Anwendung eine zentrale „Stellung“ zugesprochen (ibid., S. 201).

Aus methodischer Perspektive liefert die Gruppenprozessanalyse neben ihrer diagnostischen Relevanz konkrete Anhaltspunkte für die Gestaltung von Team- und Gruppenprozessen und somit für die Gestaltung von Teamentwicklungen. Ein Beispiel hierfür ist die Akzentuierung von Zielen bzw. die Sensibilisierung der Gruppe für die Wirkung von Zielen (siehe Zielperspektiven in der Beratungssituation oben). Herausheben möchte ich, dass die Gruppenprozessanalyse in gemeinsamer Expertenschaft durchgeführt werden sollte. In der Praxis wird sie über erlebnisaktivierende und reflexive Techniken realisiert.

Die einzelnen Perspektiven stehen, wie erwähnt, in unmittelbarem Bezug zum integrativen Gruppen- bzw. Teamkonzept (vgl. Abs. 3.2.1) und eröffnen einen mehrperspektivischen Blick auf die vielfältigen Einflussfaktoren der Zusammenarbeit im Team. Jede Dimension ist mit konkreten Fragestellungen verbunden, die in der systematischen Betrachtung relevanter Gruppenphänomene sehr hilfreich sind. Die Auswahl einzubeziehender Dimensionen und Fragestellungen wird in der Praxis situationsspezifisch erfolgen. So wird die Dimension „psychopathologische Phänomene“ in einer Ausbildungsgruppe von Therapeuten möglicherweise intensiver betrachtet, als in einer Gruppe von Führungskräften oder Arbeitskollegen, wengleich sie hier keineswegs auszuschließen ist. Fragen nach „multipler

Entfremdung“ von Arbeit oder der Vermeidung spezifischer Themen wie Macht, Konkurrenz u.a. haben auch im Organisationskontext Relevanz und ihre Reflexion wird zum Verständnis des Gruppengeschehens, der Gestaltung und der Ausrichtung von Zusammenarbeit beitragen. Individuelle lebensgeschichtliche Verhaltensmuster, Abwehrphänomene oder pathologische Aspekte und Ihr Einfluss auf die wahrgenommenen Gruppenprozesse hingegen sollten im Hinblick auf den professionellen beruflichen Kontext und den damit verbundenen Schutz der Integrität einzelner Gruppenmitglieder in einem solchem Setting nicht bearbeitet bzw. vertieft werden.

Ziele der Gruppenprozessanalyse

Ziele der Gruppenprozessanalyse in der Begleitung von Teams können edukativer, kurativer und supportiver Natur sein. Erkenntnisse, die eine Gruppe über die Gruppenprozessanalyse gewinnt, und hier ist über eine Zustandsbeschreibung hinaus besonders die Reflexion hervorzuheben, können Wahrnehmungen und Deutungen verändern und damit (Leidens-)Zustände beseitigen und konkrete Bewältigungs- und Unterstützungsmöglichkeiten sowie Zielperspektiven aufzeigen. Die Sensibilisierung der Gruppenmitglieder für ihre Zielsetzung und damit die Definition von Zielen in der Zusammenarbeit ist bedeutend.

Gruppenprozessanalysen setzen an der Förderung von Kompetenzen und Performanzen an und haben über das Moment der „intersubjektiven“ Ko-respondenz in „geteilter Expertenschaft“ bzw. dem „exchange learning“ (*Petzold, Schobert, Schulz* 1991) einen positiven Einfluss auf die Kooperation der Beteiligten, womit sie eine zentrale Aufgabe und Zielsetzung der Teamentwicklung verwirklichen. In einer explizit gemachten Theorie-Praxis-Verschränkung wird Gruppenprozessanalyse den Zugang zu neuen Ressourcen (Fähigkeiten, Wissen, Skills) und Potenzialen, im Sinne angestrebter Zielzustände, eröffnen und zum Empowerment, d.h. zur Förderung der Autonomie und Selbstbestimmtheit der Gruppe beitragen. „Setzt man [...] bei der Entwicklung von Gruppenprozessen bewußt entsprechende Akzente, so kann man von gezielten, „spezifischen“ Wirkungen ausgehen und muß nicht nur auf unspezifische Wirkfaktoren vertrauen“ (*Orth, Petzold* 1995b, S. 202).

Ohne an dieser Stelle weitere integrative Methoden vorzustellen, möchte ich resümieren: Welche Methode in einer konkreten Beratungssituation sinnvoller- und sinnstiftenderweise Anwendung findet ist abhängig von der je spezifischen Zielsetzung, Kultur des Kundensystem und weiteren Kontextfaktoren (Gruppenzusammensetzung, Aufgabenschwerpunkte u.v.m.) und nicht zuletzt auch vom Faktor Zeit, der für die einzelne Maßnahme (z.B. eine Teamentwicklung) zur Verfügung gestellt werden kann. In der integrativen Beratung werden in aller Regel verschiedene Methoden kombiniert bzw. sind ohnehin miteinander verbunden. Jede Methode wiederum kann über verschiedene Techniken und Medien umgesetzt werden, die zum Teil auch situations- und zielgruppenspezifisch angepasst werden müssen. Demgemäß erfolgt die Gruppenprozessanalyse nach dem Prinzip des hermeneutischen Vorgehens, ist ressourcenorientiert ausgelegt und wird theoriegeleitet über Techniken realisiert, die im Rahmen dieser oder anderer Methoden entwickelt wurden und kompatibel sind.

4.2 Techniken

Techniken sind „Instrumente zur Strukturierung von Situationen im Rahmen einer Methode“ (1977c, *Petzold* 1992a, S.637). Im Rahmen der Ressourcenberatung im Teamkontext sind dies beispielsweise biografisch-narrative Erzählformate (vgl. Teamhistorie, Kap. 5.1), Imaginationsübungen, die oftmals in Verbindung mit Chartingtechniken, wie die Panoramatechnik, Power Maps oder Visionsbilder (vgl. Teamidentität, Kap. 0 und Zukunftsbild, Kap. 5.4) zur Abbildung des Ressourceninventars oder zur Ableitung von Zukunftsantizipationen eines Teams genutzt werden. Weitere Techniken, in diesem Sinne wären u.a. Aufstellungsarbeiten, wie Teamskulpturen oder soziometrische Formate (z.B. Diagramme und Piktogramme) zur Diagnostik von Rollenkonstellationen und des Interaktionsgeschehen in der Gruppe. Schließlich zählen diverse Arten von (Team-)Übungen, die Lernerfahrung implizieren, zu den Techniken.

Integrative Beratungstechniken können erlebnisorientiert und -aktivierend sein. Sie umfassen sprachliche, bewegungstherapeutische und kreativ-mediale Formen und können im Hinblick auf ihre Funktion gleichzeitig Technik und Medium (Informationsträger) sein, wie im Weiteren deutlich wird.

Zur Abgrenzung von Methode und Technik möchte ich zusammenfassen, dass Methoden als übergeordnete Prinzipien bzw. Praxisstrategien definiert werden, die unter Zuhilfenahme spezifischer Techniken das Vorgehen in der Beratungssituation strukturieren. Techniken sind ebenfalls zielgerichtet und werden in einer spezifischen Setting- und Medienwahl ein- und umgesetzt.

4.3 Medien

Medien sind Informationsträger in kommunikativen Prozessen zwischen zwei oder mehreren Personen. *Schreyögg* nach *Petzold* (1977c) stellt fest, dass Medien Träger rationaler und nicht-rationaler Information und Mittel zum Selbstaussdruck (vgl. 2004, S. 278f.). Medien sprechen unterschiedliche Sinne (haptische, visuelle, akustische) an und entfalten differenzierte Wirkung in der Handhabung. „Je direkter ein Medium auf möglichst viele Sinne Einfluß gewinnen und je klarer es seine Botschaft an sie weitervermitteln kann, desto größer wird seine Wirkung sein“ (*Petzold* 1997c/2012, S. 6). Der Aufforderungscharakter, also die stimulierende Wirkung, eines Mediums ist einerseits durch ihren je eigenen Informationsgehalt (z.B. die Vielzahl und Variabilität der Ausdrucksmöglichkeiten) wie andererseits durch den Nutzer des Mediums bestimmt. Unterschiedliche Zielgruppen werden folglich verschiedene Zugänge zu einzelnen Medien entwickeln.

Wichtigstes Medium ist die Sprache (*Petzold* 2010f), über die wesentliche Sachinhalte und bewusstseinsfähige Informationen ausgetauscht werden.

Begleitungssituationen von Organisationen und Teams sind darüber hinaus von unbewussten Informationen und Dynamiken wie Übertragungssituationen und Abwehrmechanismen geprägt, die nicht direkt zugänglich sind, sich aber auf funktionaler Ebene zum Beispiel in Störungen der Zusammenarbeit zeigen. Es wird daher immer auch um die Erfassung komplexer sozialer Interaktionen gehen, in denen Gefühle, Ahnungen, Vorstellungen, Intuitionen, Sehnsüchte, Kränkungen, Werte etc. eine Rolle spielen. Zur Vermittlung solcher prä-rationaler Inhalte (wie unbewusster Wahrnehmungen, Emotionen sowie Denk- und Handlungsmuster etc.) eignen sich besonders sogenannte „kreative Medien“ (vgl. *Petzold et al.* 2008, *Petzold, Orth* 2008). *Petzold* weist den Medien in diesem Zusammenhang eine

spezifische „Ladung“ zu, die intendierte und unbewusste Informationen des Senders, und des spezifischen Kontextes enthält (1977c/2012, S. 2ff).

Er klassifiziert Medien desweiteren in personale Medien, Handlungsmedien und Sachmedien (vgl. *Petzold* 1977c/2012, S. 6).

1. Personale Medien oder “personale Informationsträger” sind Personen, die in einem kommunikativen Prozess Informationen vermitteln.

2. Handlungsmedien sind Medien, die auf der Handlungsebene Informationen übermitteln. Hierzu zählen nach *Petzold*: Sprache, Gestik, Mimik, Bewegung und darüber hinaus auch Übungen und Trainingsmethoden oder -Techniken wie z.B. Imaginationsübungen, Theater- und Rollenspiele sowie Gestaltungs- und Visualisierungsformen. Handlungsmedien beinhalten unter Umständen Sachmedien.

3. Sachmedien sind materielle Informationsträger (z.B. *Materialmedien* wie Schreib- und Malmaterialien, Ton, Collagenmaterialien oder *technische Medien* wie akustische Aufzeichnungen, Film etc.).

In Abgrenzung zu den Techniken liegt die Funktion der aufgeführten Instrumente unter dem Mediengesichtspunkt nicht auf der Ebene der Situationsstrukturierung sondern in der konkreten Vermittlung von Information. Strukturierungscharakter erhalten sie in der Art ihrer Anwendung, wie beispielsweise die flexible Handhabung von Metaplankarten in der Metaplan-Technik oder, in der Priorisierungstechnik, die Nutzung von Klebepunkten deutlich macht.

Der Einsatz von Medien sollte im Sinne ihrer Wirksamkeit situations-, personen- und zielgerichtet erfolgen. *Petzold* (1977c) formuliert hierzu: „Welches Medium in welchem Kontext, d.h. an welchem Ort, zu welcher Zeit, in welcher sozialen Situation das günstigste ist, lässt sich eben nur aus der jeweiligen Situation und den in ihr vom Sender verfolgten Intentionen entscheiden.“

Fazit

Der dargestellten Begriffsabgrenzung folgend ist integrative Beratung als Methodologie (Methodenlehre) zu verstehen. Integrative Beratungsmethoden, verstanden als Strategien planmäßigen Handelns, wären demnach auf einer

übergeordneten Ebene: Supervision, Coaching, Organisations- und Teambberatung. Auf der Umsetzungsebene können u.a. die Gruppenprozessanalyse, Ressourcenberatung und die Konfluxmethode angesiedelt werden, die mithilfe diverser Handlungstechniken verfolgt bzw. umgesetzt werden und ein spezifisches Repertoire an Medien nutzen.

Integrative Interventionen sind darauf gerichtet, komplexe Lernprozesse auf unterschiedlichen Lernebenen (vgl. integrative Lerntheorie Sieper, Petzold 2002/2011; Chudy, Petzold 2011, Lukesch, Petzold 2011, Abs. 2.1.8) zu fördern. Ihr Zusammenwirken schafft in Ko-respondenz der Beteiligten eine Vernetzung von Ressourcen und Potentialen und ermöglicht „Synergieeffekte“. Die Auswahl und der Einsatz unterschiedlichster Methoden, Techniken und Medien erfolgt nach den Prinzipien der „Synopsis und Synergie“, denn es kann davon ausgegangen werden, dass „die Gesamtheit der Interventionen und ihrer Wirkungen [...] anderes zum Ergebnis [hat,] als die Summe der Einzelmaßnahmen mit ihren singulären Effekten, weil multiple Anknüpfungen von Einzelelementen „im Prozess“ neue, übergreifende integrative Systemqualitäten generieren“. (Petzold 1973, zitiert nach Petzold 2007, 112).

Zusammenfassend möchte ich hinsichtlich der Auswahl von Methoden, Techniken und Medien in der integrativen Beratung folgendes Zitat bemühen:

„Es gibt nicht *die* Wirklichkeit, und es gibt nicht *die* richtige Methode, sondern das Bemühen, pluriforme Realität mehrperspektivisch zu erfassen. Es gilt danach zu streben, Wirklichkeit miteinander ‚kokreativ‘ zu gestalten und sich mit Phantasie und in der ernsthaften Ko-respondenz dialogischer Prozesse darüber zu verständigen, auf welchen Wegen und mit welchen Mitteln und Methoden man gemeinsam zu humanen Lebensformen finden kann“ (Petzold, 1971k, zitiert nach Petzold 1992a).

5 Ausgewählte Integrative Methoden und Techniken zur Diagnostik und Intervention¹⁰ in der Organisationsentwicklung und in der Begleitung von Teams

In diesem Kapitel stelle ich ausgewählte (integrative) Methoden bzw. Techniken vor, die ich in meiner Beratungspraxis in der Begleitung von Teams einsetze.

Teamarbeit ist geprägt durch die Bündelung von Kompetenzen und Performanzen der Teammitglieder, d.h. ihrer jeweiligen Stärken mit dem Ziel der Leistungsoptimierung. Wichtige Bedingungen für erfolgreiche Teamarbeit sind Kooperation und die Synchronisierung der Ziele und Werte des Teams auf die Ziele der Organisation bzw. Institution. *Petzold* spricht in diesem Zusammenhang von einem „Teamgeist“, einer „normativen Komponente“ von Teamarbeit (vgl. 2007, S. 215). Je ausgeprägter der Teamgeist und je besser die Kooperation zwischen den Gruppenmitgliedern gelingt, umso eher können Synergien für die Aufgabenbewältigung und Problemlösung entstehen. Unter Synergie, im integrativen Verständnis, wird eine „besondere Form des flüssigen, geistigen, koreflexiven und emotionalen, komotiven Zusammenspiels“ verstanden (ibid., S. 218).

Professionelle Organisationsberatung und Teambegleitung ist Intervention, d.h. Beeinflussung von Realität und Realitätsmodellen zum Zweck der Veränderung. Ziel der Beratung ist es destruktive, eingefahrene Handlungsabläufe in der Organisation/ im Team zu unterbrechen und die Komplexität differenzierter Verhaltens- und Deutungsmuster sichtbar zu machen, um auf dieser Basis durch neue Mentalisierungen auf der kognitiven (appraisal) und emotionalen Bewertung (valuation) neue und brauchbare Wirklichkeiten zu konstruieren und einzuüben (vgl. *Sieper, Petzold* 2002/2011; auch *Herwig-Lemp* 1997, S. 267). In der Teambegleitung geht es um die Optimierung von Teamarbeit unter Berücksichtigung der Ziele von Organisation, Team und Teammitglied. Die Förderung einer „fließenden“ Zusammenarbeit und die Vernetzung von Ideen und Gefühlen im Team, in oben dargestelltem Sinne, ist dabei zentral. Die Prinzipien in der professionellen

¹⁰ Intervention vgl. *Petzold* 2007, S. 80ff.

Begleitung von Teams und Arbeitsgruppen sind dieselben wie jene erfolgreicher Teamarbeit: Es braucht Ko-respondenz, einen gemeinsamen, koiterativen Suchprozess in der Bearbeitung von Problem- und Aufgabenstellungen sowie ein Commitment für die gefundene Lösung im Sinne eines Konsens (vgl. ibd., S. 219). Folglich bedarf es Methoden, die eben diese Prozesse ermöglichen. Zentrale methodische und praxeologische Ansätze dazu sind: die Methode der Ko-respondenz, der Konflux-Prozess und das Prinzip der joint competence.

Die nachfolgend dargestellten methodischen Vorgehensweisen und Techniken greifen diese Ideen auf. Sie sind gleichzeitig jeweils als Teil eines umfassenden Interventionssystems und -Vorgehens zu verstehen und somit im Kontext einer Gesamtmaßnahme (z.B. Teamentwicklung zur Förderung der Kooperation) immer auch verbunden mit (weiteren) Zielen und anderen Techniken (zur Zielrelation vgl. u.a. *Petzold, Orth* 1994a/2012; 2008).

Ich werde in den folgenden Absätzen jeweils eine einführende Beschreibung der einzelnen Interventionsmethoden bzw. Techniken vornehmen. Zur besseren Übersicht findet sich im Nachgang je eine ausführliche Designbeschreibung in tabellarischer Form, die das inhaltliche und zeitliche Vorgehen, die Zielsetzung sowie mögliche Einsatzgebiete umfasst. In diesen Design- oder Übungsbeschreibungen finden sich Hinweise auf eingesetzte Techniken und Medien. Im Nachgang werde ich jeweils Bezüge zur theoretischen Einordnung bzw. zum integrativen Ansatz herstellen und Hinweise zur Anwendung und Auswertung geben. Zur praktischen Relevanz verweise ich auf Kapitel 6; hier werden auszugsweise Praxiserfahrungen im Einsatz der Methoden dargestellt.

Die Methoden, Techniken und verwendeten Medien sind auf theoretischer Ebene mit folgenden zentralen integrativen Konzepten und Modellen verbunden:

- Ko-respondenzmodell
- Konzept des Polylogs
- Konzept der Intersubjektivität
- Konzept der fundierten Kollegialität
- Konzept der doppelten Expertise/Expertenschaft
- Social world-Konzept

- Identitätskonzept
- Konzepte komplexer sozialer Repräsentationen und komplexer kollektiver Repräsentationen
- Ressourcenkonzept
- Teamkonzept
- Gruppenprozessanalyse

5.1 Teamhistorie – eine biographisch-phänomenologische (Interventions-)Methode in der Identitäts- und Ressourcenarbeit

Die Teamhistorie lässt sich im integrativen Methodenspektrum in die biographisch-phänomenologischen Methoden bzw. Techniken einordnen. Ziele der Methode liegen u.a. in der Team-Diagnostik und darin das Vertrauen bzw. einen intersubjektiven Austausch in der Gruppe zu stärken. Diagnostisch sollen wahrgenommene Kompetenzen und Performanzen, Erfahrungen aus der Zusammenarbeit und der Arbeitsorganisation, Konflikte und generelle Verhaltensmuster im Team erhoben werden. Das Vorgehen dient weiterhin zur Strukturierung aktueller Themen und (Aufgaben) des Teams und stiftet Identität.

Beschreibung

In der narrativen Praxis (*Petzold* 1993, 2001b) bzw. Technik erzählen die einzelnen Teammitglieder ihre je individuelle Erfahrungsgeschichte im Team. Im Kontext-Kontinuum-Bezug beschreiben Sie nacheinander, in der Reihenfolge ihrer zeitlichen Zugehörigkeit, ihr persönliches Erleben zum Zeitpunkt ihres Eintritts ins Team und die Erfahrungen, die sie in der (Zusammen-)Arbeit bis hin zur Gegenwart gemacht haben. Es beginnt das Teammitglied mit der längsten Zugehörigkeit im Team.

Ausgangspunkt ist eine Einzelarbeit (Selbstreflexion), in der die Gruppenmitglieder sich zunächst an die Anfangszeit im Team erinnern. Über ein Arbeitsblatt (Abs. 5.1.2), mit ausgewählten Leitfragen, werden sie angeregt ihre ganz persönliche Geschichte im Team zu reflektieren, über einstige persönliche Ziele und Kompetenzen nachzudenken sowie eigene Erfolge und Rückschläge zu reflektieren und diese dem Kollegium in zeitlicher Abfolge von der Vergangenheit zur Gegenwart zu erzählen. Während die einzelnen Teammitglieder persönliche Erfahrungen Revue

passieren lassen, hören die übrigen Teammitglieder schweigend zu. Nachdem das in der Zugehörigkeit „jüngste“ Gruppenmitglied mit der Erzählung geendet hat, erfolgt eine erste Reflexion in der Gesamtgruppe, in der zunächst einmal Raum für die spontanen Resonanzen auf die Berichte der Einzelnen ist.

Daran schließt sich eine Reflexion und Diskussion über Gemeinsamkeiten und Unterschiede sowie über Aspekte, die innerhalb der Gruppe überrascht und irritiert haben, an.

Das Arbeitsblatt ist als Hilfsmittel für die persönliche Erinnerungsarbeit und Reflexion gedacht. Es verbleibt zum Schutze der Persönlichkeit bei den Beteiligten.

Anwendungsgebiete

Die narrative Praxis eignet sich sehr gut für den Einstieg in eine mehrtätige Teammaßnahme. Sie kann als solche im Sinne des Ko-respondenzmodells in der Initialphase handlungsleitend für eine erste Datensammlung, eine Einführung der Kontext-Kontinuum-Perspektive und für die Beziehungsgestaltung sein (vgl. Abs. 2.1.3). Sie bietet sich in Teams, die bereits seit längerer Zeit in fester Konstellation zusammen arbeiten ebenso an, wie in Teams, die neue Teammitglieder zu integrieren haben. Unabhängig von der Teamkonstellation erfahren die Gruppenmitglieder in aller Regel viel Neues von und über die Kollegen und Kolleginnen. Es können Konflikte angesprochen und Wünsche formuliert werden. Über die Erzählungen aus der ICH-Perspektive in einem geschützten, d.h. **wertungssensiblen, konvivialen** Raum wird vertrauensvoller Austausch möglich (*Petzold, Orth 2011, 2013a*). Eine solche **wertungssensible** Praxis des Vorgehens erlaubt die Thematisierung persönlicher Wahrnehmungen, Sichtweisen und eigenen Erlebens im Teamkontext und eröffnet der Gesamtgruppe hierrüber zahlreiche Perspektiven auf die bisherige Zusammenarbeit, auf die Motivation und die Bedürfnisse der Einzelnen.

Zentrale Aufgabe der BeraterIn ist es, über eine ausführliche Erläuterung zum Ablauf und Ziel der Übung, ein Vertrauen in das Vorgehen zu schaffen. In der Durchführung trägt sie Verantwortung für einen achtsamen, wertungssensiblen und wertschätzenden, die Integrität des Einzelnen achtenden Umgang in der Gruppe.

Anwendungserfahrungen

In der Anwendung dieser Methode in unterschiedlichsten Teamsituationen erlebe ich immer wieder eine enorme Bereitschaft und Offenheit der Teilnehmenden von sich zu erzählen. Sowohl das positive Erleben, wie auch die schwierigen oder negativen Situationserfahrungen können über die Interventionsform der Narration mitgeteilt und damit in der Gruppe geteilt werden. Auf diese Weise entsteht ein dichtes Bild zur Identität des Teams, werden teamspezifische Phänomene und Muster sichtbar - kognitive Wertungen (appraisal) sowie emotionale Bewertungen (appraisal) und oftmals auch bereits erklärbar. Sie bieten damit eine Basis für eventuell notwendige Umwertungen, um dysfunktionale appraisals und/oder valuations zu verändern. Das Vorgehen mit einer anschließenden ausführlichen Reflexion (vor dem Hintergrund der jeweiligen Zielsetzung der Teammaßnahme, in die sie eingebettet ist) verläuft von den Phänomenen zu den Strukturen. In einem hermeneutischen Such-Prozess der Gruppe bilden sich in aller Regel erste Anhaltspunkte für neue Konzepte (Ziele, Lösungsansätze oder -Wege), die im weiteren Verlauf der Maßnahme be- und erarbeitet werden können. Darüber hinaus schafft das Vorgehen eine ausgesprochen positive und mitreißende Atmosphäre. Es entsteht Ko-respondenz im integrativen Sinne, d.h. eine intersubjektive Kommunikation und Interaktion in der Gruppe. Einen ausführlichen inhaltlichen und zeitlichen Ablauf und Hinweise auf die Zielsetzung und Anwendungsgebiete liefert die nachstehende Designbeschreibung.

5.1.1 Teamhistorie – Designbeschreibung

Zielsetzung / Inhalte	<ul style="list-style-type: none">• Identität stiften• Vertieftes Kennenlernen und Vertrauen in der Gruppe schaffen• Exploration der Geschichte(n) des Teams bzw. Team-Diagnostik der Kontext/Kontinuums-Dimension (Überblick zur Entstehung und Entwicklung, zur Zusammensetzung des Teams, zu den Erfahrungen in der Zusammenarbeit, Gruppenprozessanalyse)• Exploration von Wertungs-/Bewertungsmustern• Exploration der Kompetenzen, Erfolge (Ressourcen) und der Vielfalt im Team• Ver-/Bearbeitung „alter“ Konflikte• Identifizierung gemeinsamer Wahrnehmungen und Erlebensmuster innerhalb des Teams und der Organisation• Identifikation und Strukturierung aktueller Themen (Aufgaben) des Teams
--------------------------	---

Anwendungsgebiete	<ul style="list-style-type: none"> • Teamentwicklungen und Teamworkshops zur Förderung der Kooperation • Teamworkshops im Kontext von Veränderungen • Bearbeitung „unaufgearbeiteter“ Konflikte in Teams
Teilnehmerzahl	5 bis maximal 15 Personen
Zeitraumen	75 Minuten – 180 Minuten
Materialien / Medien	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsblatt (Instruktion und Leitfragen) für die Einzelarbeit • Metaplankarten in unterschiedlichen Formen & Farben • Kreppband
Vorbereitung	Zeitstrahl (Vergangenheit – Gegenwart) mit Kreppband auf den Boden kleben & Gründungsdatum des Teams auf Metaplankarte an den Anfang legen
Vorgehen Anmoderation	<ul style="list-style-type: none"> • Zielsetzung der Übung benennen • Ggf. theoretische, praxeologische Einordnung aufzeigen • Verteilung der Arbeitsblätter und Materialien (Die Arbeitsblätter sind für die Reflexion in der Einzelarbeit gedacht. Sie verbleiben bei den Teilnehmern.) • Kurze Beschreibung des Vorgehens • Fakultativ Disponierung der Teilnehmenden z.B. durch eine Imaginationsübung „Reise von der Gegenwart in die Vergangenheit des Teams“ oder umgekehrt

<p>Einzelarbeit</p>	<p>„Meine Kompetenzen, Ziele, Erfahrungen und Erfolge im Team“ anhand der Leitfragen auf dem Arbeitsblatt:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Seit wann gehöre ich zum Team ...? 2) Seit wann arbeite ich für? 3) Mit welchen Kompetenzen /Stärken (3) und Ideen/Zielen/Visionen für meine Funktion bin ich damals in das Team gekommen? (Kompetenzen auf gelbe Metaplankarten /Visionen/ Ziele wahlweise auf Karten oder nur erläutern) 4) Welche Erfolge habe ich während meiner Zeit im Team erzielt? (Erfolge auf rosa Metaplankarten) 5) Welche Erfahrungen habe ich in der Zusammenarbeit mit meinen Kollegen/innen und Vorgesetzten gemacht? 6) Was war in der Zusammenarbeit für mich positiv? 7) Welche negativen Erfahrungen habe ich gemacht? 8) Was waren emeine eigenen Wertungs- und Bewertungsmuster? 9) Was hat mich in der Vergangenheit verletzt? (Vorgesetzte, Organisation, Teamkollegen, Aufgaben...) 10) Was hätte ich mir stattdessen gewünscht? <p>optional:</p> <ol style="list-style-type: none"> 11) Welche Kompetenzen / persönlichen Stärken bringe ich heute ins Team ein. (Bitte notieren Sie Ihre 3 wesentlichen Kompetenzen (Stärken) auf je einer gelben Karte. 	<p>15'</p>
<p>Arbeit im Plenum</p>	<p>„Geschichte(n) des Teams“</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kurze Aufstellung der Teammitglieder nach ihrer zeitlichen Zugehörigkeit im Team • Anschließend gehen die Teilnehmenden nacheinander in den „Vergangenheitsraum“ und jede(r) Einzelne durchschreitet sinngemäß und körperlich den Vergangenheitsraum bis zur Gegenwart und erzählt seine/ihre „Geschichte“ anhand des vorbereiteten Arbeitsblattes. • Der/die TeilnehmerIn mit der längsten Zugehörigkeit im Team beginnt die Übung. • Die ModeratorIn notiert Jahreszahl / Monat des Eintritts im Team auf einer Metaplankarte und legt diese auf dem Zeitstrahl ab. • Die Kompetenzkarten werden an der markierten Eintritts-Jahreszahl bzw. die „heutigen“ Kompetenzen in der optionalen Variante in der Gegenwart und die Karten zu den Erfolgen (Zielen, Visionen) werden in der zeitlichen Reihenfolge abgelegt. 	<p>75 – 180'</p>

<p>Reflexion im Plenum</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nachdem alle Teilnehmenden „ihre“ Geschichte erzählt haben, erfolgt eine Reflexion im Plenum (von den Phänomenen zu den Strukturen). • In der Reflexion ist Raum für persönliche Resonanzen zu den Einzelgeschichten. • Anschließend erarbeiten die Teilnehmenden Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den erlebten Situationen (ähnliche Erfahrungen, Wahrnehmungen, Erfolge, (Verhaltens-)Muster, Lösungs- und Bewältigungsstrategien und Deutungen). • Optional ist ein Kompetenzüberblick im Team möglich 	
----------------------------	---	--

Tabelle 4: Designbeschreibung – Teamhistorie, Quelle: Nicole Reimer (2012)

5.1.2 Arbeitsblatt: Teamhistorie

Instruktion



Bitte nehmen Sie sich nun einen Augenblick Zeit, denken Sie einmal zurück und beantworten Sie die folgenden **Leitfragen**:

- Seit wann gehöre ich zum Team _____
- Seit wann arbeite ich für (Unternehmen)? _____
- Mit welchen **Kompetenzen /Stärken** (3) und **Ideen/Zielen und Vorstellungen** für meine Funktion bin ich damals in das Team gekommen?

- Welche **Erfolge** habe ich während meiner Zeit im Team erzielt? (Erfolge auf rosa Metaplankarten)
- Welche Erfahrungen habe ich in der Zusammenarbeit mit meinen Kollegen/innen und Vorgesetzten gemacht?
- Was war in der Zusammenarbeit für mich positiv?

positive
Aspekte

- Welche negativen Erfahrungen habe ich gemacht?
- Was hat mich in der Vergangenheit verletzt? (Vorgesetzte, Organisation, Teamkollegen, Aufgaben...)
- Was hätte ich mir stattdessen gewünscht?

negative
Aspekte
&
Wünsche

- Welche Kompetenzen / persönlichen Stärken bringe ich heute ins Team ein.
(Bitte notieren Sie Ihre 3 wesentlichen Kompetenzen (Stärken) auf je einer gelben Karte.

5.1.3 Theoretische Einordnung und Auswertungshinweise

Auf theoretischer und praxeologischer Ebene ist die hier vorgestellte Methode „Teamhistorie“ durch alle eingangs aufgeführten integrativen Modelle und Konzepte begründet. Sie ist als Interventionsmethode eng verknüpft mit den integrativen Überlegungen des Ko-respondenzmodells (vgl. Kap. 2.1). Der thematisch-inhaltliche Rahmen ist über die Aufgabenstellung klar definiert und erlaubt dennoch inhaltliche Komplexität. Im Sinne eines Strukturmodells für den Austausch in der Gruppe werden über die Aufgabenstellung bzw. das Vorgehen die Elemente ICH (die einzelne Person), DU (relevante Andere) WIR (die Gruppe), Thema (Geschichte bzw. Identität der Gruppe) und die konkrete Situation (Kontext/Kontinuum) verbunden und in Balance gebracht. Der Umgang miteinander wird geprägt durch das ungehinderte, bewertungssensible oftmals emotionale Erzählen der Einzelnen.

Die Methode ist darüber hinaus wesentlich über ressourcentheoretische zeittheoretische Überlegungen in der Identitätsarbeit (vgl. Kap. 2.3, und Kap. 2.2, Abs. 2.1.7 und 2.2.2) geprägt. Individuelle Ressourcen der Gruppenmitglieder werden explizit gesammelt (Kompetenzen zum Einstieg ins Team, persönliche Erfolge) und implizit erhoben (Erzählungen zu negativen Erfahrungen und dem Umgang damit, Selbstreflexion).

Das Vorgehen fußt auf den integrativen Konzepten zu Zeit, Zeitqualitäten und biographischen Narrationen (vgl. *Petzold* 1993, S. 333ff.) Die angewendete Technik des „Zeitstrahls“ zur Abbildung des Kontext-Kontinuums-Bezug ist systemischen Ansätzen entliehen (vgl. u.a. *Schwing* und *Fryszter* 2009, S. 88ff.). Inspiriert hat mich bei der Entwicklung des Vorgehens darüber hinaus die Interventionsbeschreibung „Durchschreiten der Zeiträume“ von *Königswieser* und *Doujak* (vgl. *Königswieser* 2004, S. 77). Die Strukturierung der Kontext-Kontinuum-Dimensionen ermöglicht es die Geschichten von Teams und Organisationen anhand der für die Beteiligten markanten Ereignisse und Erfahrungen abzubilden. Hierbei lassen sich entwicklungsgeschichtliche Aspekte des Teams oder der Organisation (Gründung, Vorgesetztenwechsel, organisatorische Veränderungen etc.), die Historie von Problem- und Konflikten sowie die Geschichte bisheriger Lösungsversuche und Erfolge differenzieren (vgl. *Schwing* und *Fryszter* 2009, S. 88 ff).

Der narrativen Praxis (vgl. *Petzold* 1991o, 1993a, S. 333ff. und 386ff., 2001b) bzw. der Methode des „Erzählens“ in „dichten Beschreibungen“ (*Petzold* 2010f), d. h. in erzählerischer Dichte, wird im integrativen Beratungsansatz im Kontext der Identitätsarbeit besondere Bedeutung zugemessen. Der narrativ-biografischen Arbeit wird die „narrative Wahrheit“ der „historischen Wahrheit“ vorangestellt. (ibid., S. 374). In den biographischen Erzählsträngen, die sich zu einem Identitätsbewusstsein verdichten, kommen die je individuellen Rekonstruktionen und Interpretationen der Vergangenheit bzw. die sozialen Repräsentationen (vgl. Abs. 2.2.5) zum Ausdruck. Gemäß der Vorstellung, dass jede Rekonstruktion der Vergangenheit durch die Interpretation über die Zeit bis hin zur aktuellen Gegenwart, geprägt ist (vgl. ibid., S. 373), wird noch im Prozess des Erzählens neue Identität geschaffen. Hierbei verschränken sich individuelle Biographien mit gruppalen, gemeinschaftlichen Erinnerungen (vgl. *Petzold* 1993, S. 883) und es entsteht (in Ko-respondenz) geteilte Geschichte in Form von Repräsentationen und Konzepten sowie neuer sozialer Kontext (vgl. Abs. 2.1.7).

Dem aktuellen Kontext, in dem die Methode eingesetzt wird, kann ein besonderer Stellenwert zugemessen werden. Er bestimmt thematisch die Fokussierung und definiert die Bewertungsmaßstäbe der Gruppe. Durch die Kontext-Kontinuums-Dimension (vgl. Abs. 2.1.7), impliziert die Methode ein Mitdenken von Vergangenheit und Zukunftsdimension. Letztere wird in aller Regel bereits in den Narrationen aufgegriffen, in dem beispielsweise erste Wünsche und Entwürfe für die Zukunft benannt werden oder bestimmte antizipierte Ereignisse oder Herausforderungen der Zukunft thematisiert werden. Die initiierte Zeitreise von der Vergangenheit zur Gegenwart mündet im Verlauf einer Teammaßnahme unweigerlich in einen Zukunftshorizont, indem die Erfahrungen und Reflexionen aus der Intervention aufgegriffen werden.

Die aus bewusstem Selbst-Erleben in der **Ich**-Form formulierten Inhalte und Botschaften, beinhalten für die Zuhörer (neue) Erkenntnisse im Sinne von Perspektiven, Gefühlen und Informationen. Die Narrationen erlauben eine Rekonstruktion von Ereignissen mit individueller Note, die es dem Erzählenden ermöglicht spezifische Resonanzen bei den Zuhörern auszulösen. Jedes Teammitglied hat in der Übung eine eigene „Bühne“ und ein spezifisches „Publikum“,

an das es sich in der Erzählung richtet. Die Einzelsequenzen unterstützen in aller Regel besonders zurückhaltende Teammitglieder darin eigene Stärken und Visionen zu benennen oder auch Verletzungen anzusprechen, die im Arbeitsalltag nicht thematisiert werden können. Die Übung lädt die Teilnehmenden dazu ein, ihre je eigene Geschichte und damit bedeutsame Szenen wieder zu erleben und zu beleben.

Das Vorgehen steht exemplarisch für die hermeneutische Spirale des Erkenntnisgewinns innerhalb der Gruppe (vgl. Abs. 2.1.2). Die Beteiligten treten in einen Prozess des gegenseitigen Wahrnehmens, Erfassens, Verstehens und Erklärens ein. Die geschilderten persönlichen Wahrnehmungen der Einzelnen (*dass habe ich konkret erlebt, ist mir wichtig*) führen über die Erzählung zu (neuen) Wahrnehmungen in der Gruppe. Es erschließen sich neue Sinnzusammenhänge (*jetzt verstehe ich meine Kollegin besser, nun erkenne ich...*). In der Reflexion werden (gemeinsame) Strukturen sichtbar (*wir fühlen uns alle ..., wir teilen das Problem, wir unterscheiden uns in...*) und Erklärungen gefunden (*das könnte eine Ursache sein, so kommunizieren wir*).

Über die Vielzahl der Einzelgeschichten setzt sich nach und nach die Geschichte des Teams zusammen. Diese wird im Verlauf der Übung und in der späteren gemeinsamen Reflexion quasi angereichert über ein „Mehr“-Wissen voneinander und übereinander. So kann die Realität des Teams gemeinsam interpretiert und neu geschrieben werden, denn es entstehen geteilte Repräsentationen der gemeinsamen sozialen Welt (vgl. Abs. 2.2.5. und 2.2.6). Das Team erreicht ein verändertes Bewusstsein seines Wertesystems, seiner Verhaltensmuster und seiner Teamidentität. Auf diese Weise wird Sinn im Polylog erarbeitet und ist daher geteilter Sinn mit den anderen Gruppenmitgliedern (vgl. Konsens-Dissens-Prinzip, Abs. 2.1.4).

Handlungstheoretisch (vgl. tetradisches System Abs. 2.1.3) bietet sich die Teamhistorie zu Beginn eines Teamprozesses an. Das Vorgehen ist geeignet die *Initialphase* zu strukturieren, denn es ermöglicht eine mehrperspektivische Datensammlung zum Kontext-Kontinuum erleben des Teams und fördert ein intersubjektives Arbeitsklima. Es wird somit einer wichtigen Aufgabe von

Teamberatung, nämlich einer unterstützenden Beziehungsgestaltung in der Gruppe gerecht (vgl. Abs. 3.2.2). Die Reflexionsphase stellt einen ersten Übergang in die *Aktionsphase* und somit in einen strukturierten Auseinandersetzungsprozess der Gruppe dar. Entstehen in dieser gemeinsamen Auswertung bereits konsensuelle Zielvorstellungen oder Entwürfe zur Gestaltung künftiger Kooperation, tritt die Gruppe möglicherweise erstmalig in die Integrationsphase ein.

Die inhaltliche Anleitung über die ursprünglichen Ziele des Einzelnen, die Kompetenzen und Erfahrungen schaffen einen (ersten) systematischen Kompetenzüberblick im Team und differenzieren das bisher bekannte Ressourcenreservoir durch die Ergänzung von Stärken aber auch Motivationen und Willensbekundungen der Gruppenmitglieder. Ausgehend vom integrativen Identitäts- und Ressourcenkonzept Kap. 2.2 und Kap. 2.3 ist die Arbeit darauf ausgelegt mit ressourcenorientiertem Blick auf die Erfolge in der Zusammenarbeit zu blicken, die Kompetenzen und gelungenen Bewältigungsmechanismen der einzelnen Teammitglieder transparent zu machen und über die gemeinsame Reflexion Zuversicht für die künftige Gestaltung der Zusammenarbeit zu gewinnen. Den Erfolgsmeldungen kommt hinsichtlich der Ressourcengenerierung im Team ganz besondere Bedeutung zu. So kann im Sinne eines Imitations-/ Modelllernens (*Bandura*) und der Zusammenführung von beiden mit modernen neurowissenschaftlichen Lernprinzipien (*Sieper, Petzold 2002/2011*) aus den positiven Erfahrungen anderer, an konkreten Beispielen gelernt werden und lassen sich gleichzeitig vielfältige Lösungsmöglichkeiten generieren. Zum anderen führen die formulierten Erfolge, im Sinne der Selbstwirksamkeitswahrnehmung, zur Stabilisierung der erzählenden Person, die sich die eigene Kompetenz nochmals bewusst macht und auch dadurch Souveränität erlangt (vgl. Abs. 2.2.4).

Die Technik der Narration erlaubt es „ko-respondierend von den Phänomenen zu den Strukturen zu kommen“ (*Petzold 1991o, 1993, S. 382*) und auf diese Weise in einem intersubjektiven Prozess Erfahrung zu teilen, Geschichte (mit)zuteilen und zu schreiben, und gemeinsam „neuen Sinn“ zu konstruieren. Bedeutsam an diesem Vorgehen ist der Effekt der Berührtheit, des empathischen Verstehens, dass sich im Zuhörer auf die verbalen Äußerungen aber auch auf die nonverbalen, emotiven Informationsinhalte einstellt. Die Gruppe findet sich von Beginn an im Polylog (Kap.

2.1), auch wenn zunächst immer nur ein Gruppenmitglied spricht, denn die übrigen Teammitglieder bilden ein Gegenüber und nehmen über persönliche Resonanzen an der Erzählung teil. Sie ko-respondieren über empathische (nonverbale) Reaktionen. Die Erzählenden können Inhalte der Vorgänger aufgreifen und individuelle Erfahrungs- und Interpretationsinhalte hinzufügen. Solche Ergänzungen beziehen oftmals unmittelbare wertschätzende Zuschreibungen auf den/die Vorredner ein.

Die Teamhistorie ist eine Intervention, die in mehrfacher Hinsicht identitätsstiftend wirkt. Mit den Narrationen kommt es auf individueller Ebene der Erzählenden zu einer Identitäts-Verdichtung. Diese wird einerseits durch die Aufgabenstellung herbeigeführt, weil sie einen spezifischen Fokus auf das persönliche Identitätserleben richtet: Ursprüngliche Kompetenzen, Ziele, Visionen, persönliche Erfolge, Verletzungen im Kontext des Teams. Die Person betrachtet sich also aus bestimmten Perspektiven (vgl. Abs. 2.1.5 Mehrperspektivität, Exzentrizität) und wird mit hoher Wahrscheinlichkeit über die fokussierte individuelle Reflexion der Selbsterfahrung neue oder veränderte Selbstattributionen vornehmen, die in eben diesem Kontext bewusst werden. Darüber hinaus erhält sie Fremdzuschreibungen des Kollegiums. Diese erfolgen entweder spontan in der Phase des Geschichtenerzählens, wie oben beschrieben durch die Bezugnahmen im Kollegenkreis oder in der anschließenden Reflexion über die Resonanzen bzw. können auch in einer sich anschließenden Kompetenzsammlung im Team initiiert werden. Solche, im Rahmen dieser Ressourcenarbeit positiven Fremdzuschreibungen, tragen wiederum zur Identitätsstabilisierung bei. In der Summe entsteht über die Zusammenschau der Selbstbewertung und Fremdzuschreibungen eine Verdichtung im Identitätserleben.

Die gemeinsame Reflexion schließlich wirkt auch auf gruppaler Ebene identitätsstiftend.

Sie ist durch eine hermeneutische Suchbewegung (vgl. Abs. 2.1.3) charakterisiert, in der, über formuliertes Resonanzerleben, vielfältige Wahrnehmungen, Gemeinsamkeiten und Strukturen im Team sichtbar werden. Die Narrationen der Einzelnen werden ausgewertet und zu einer Geschichte des Teams. Es fließen unterschiedliche Erzählströme zusammen. Die vielen einzelnen Geschichten, sind dabei bereits zusammengesetzt aus eigener Erinnerung und Erfahrung und aus den

Erzählungen des sozialen Netzwerkes, des Konvois über die Person. Sie werden ergänzt von den aktuellen Erzählungen des Kollegiums sodass in der gemeinsamen Auswertung eine andere Geschichte, die des Teams entstehen kann.

Dieser Austausch richtet die Aufmerksamkeit der Gruppe mehrperspektivisch aus (vgl. Konzept der Mehrperspektivität, Abs. 2.1.5) und es entsteht ein fruchtbares Klima gemeinsamen Lernens (exchange learning, vgl. Abs. 2.1.8) und fundierter Kollegialität (ibid). Eben dies sollte in der praktischen Anleitung des Teams durch die BeraterIn unbedingt transparent und bewusst gemacht werden, um die Bedeutung des gewonnenen Wissens und des gemeinsamen Erkenntnisgewinns herauszustellen. Dieses *processing*, also die Reflexion des aktuellen Tuns vor einem theoretischen Hintergrund, wiederum schafft Verständnis für das hermeneutische integrative Vorgehen und fördert Sinn im Erkenntnisprozesses des Teams (vgl. *Petzold* 1993, S. 619).

Inhaltsanalytisch umfasst die Auswertungsphase der Übung bereits unterschiedlichste Dimensionen der Gruppenprozessanalyse (vgl. Kap. 4.1). Sie nimmt Aspekte des Rollenverhaltens, Beziehungsrealitäten, Probleme, Ressourcen, Potenziale aber auch die Kontextbedingungen des Teams und ihr Gruppenbewusstsein in den Blick. Diagnostisch wird in aller Regel bereits erkennbar, in welcher Phase der Teamentwicklung (vgl. *Tuckman* 1965) das Team sich befindet. In der Gruppe entsteht eine „veränderte“ Sicht, können bisherige Ereignisse aus unterschiedlichsten Perspektiven gedeutet werden und somit hilfreiche Erklärungen gewonnen werden.

Je nach inhaltlicher Prägnanz einzelner Aspekte und Zielsetzung der Gesamtmaßnahme bietet sich im Nachgang der Übung beispielsweise ein erweiterter Überblick zum Ressourcenreservoir der Gruppe oder eine differenzierte Diskussion zum Teamverständnis an. So könnte über ein Feedback der Kollegen und Kolleginnen eine Sammlung zusätzlicher Kompetenzen und Performanzen zu den einzelnen Teammitgliedern erfolgen, wodurch eine Kompetenzmatrix des Gesamtteams abgebildet wird. Oder das Team beschäftigt sich ausgehend von den Visionen, Zielen und Erfahrungen der Einzelnen im Team und der Organisation mit den spezifischen Merkmalen und Besonderheiten des Gesamtteams und seiner

Vorstellung von Team und Teamarbeit (vgl. Ziele und Aufgaben in der Teambberatung Abs. 3.2.2).

Aus der Tradition narrativ-biographischer, integrativer Methoden steht das Medium Sprache im Vordergrund des Vorgehens. Diese wird über „dichte Beschreibungen“ (vgl. *Petzold* 2010f), die Visualisierung (die Verschriftlichung von Jahreszahlen, Kompetenzen etc.) und über das verkörperte Durchschreiten der Zeiträume auf leiblicher Ebene unterstützt. Die in der Einzelreflexion induzierte Erinnerung wird im Übungsverlauf über die eigene Erzählung, das eigene Hören und das leibhaftige Durchreiten der Zeiträume auf emotionaler Ebene wiederbelebt und damit für die Person und die Zuhörer leiblich spürbar. *Mit* und *in* der Gruppe entsteht eine ganzheitliche Begegnung auf Leib-, Gefühls- und kognitiver Ebene – es entsteht Korrespondenz (vgl. Kap. 2.1) in der die Verschiedenheit und Vielfalt der Wahrnehmungen „zu Bewußtsein“ kommen und kognitiv und emotional gewertet werden. Erzeugt wird über die Entscheidung zu positiven Wertungen eine Verbundenheit, in der jeder sein kann und akzeptiert wird. *Petzold* spricht von „Konvivialität“ (2003, S. 399, *Petzold, Orth* 2013).

Die Raumgestaltung mit den zeitlichen Dimensionen Vergangenheit und Gegenwart schafft in der konkreten Teamentwicklungsmaßnahme gleichzeitig Bewusstsein für die Themen, die im Gruppenprozess zum spezifischen Zeitpunkt gerade an der Reihe sind und im Vordergrund stehen. Sie erzeugt für den späteren Auseinandersetzungsprozess eine „visuelle“ Vorstellung dessen, was Vergangenheit ist, welche Themen und Aufgaben in der Gegenwart liegen und zur antizipierten Zukunft gehören.

Die Arbeitsblätter zur Reflexion in der Einzelarbeit werden, zur Wahrung der Diskretion bzw. des Datenschutzes, im Team nicht öffentlich gemacht und verbleiben bei den Beteiligten (vgl. dazu u.a. *Eichert, Petzold* 2003a).

5.2 Teamidentität – „Wer/Was wir sind und wie viele?“

– eine kreative Methode zur Identitäts- & Ressourcenarbeit

Die Methode zur Teamidentität „Wer/Was wir sind und wie viele?“ beschreibt eine Identitätsarbeit für den Einsatz in Teamentwicklungen und Organisationsentwicklungs-Maßnahmen. Die Teilnehmenden tauschen sich zu den Identitätsmerkmalen im Team aus und visualisieren diese gemeinsam in einem Bild oder in einer Collage.

Die Methode kombiniert eine Imaginationsübung mit einer mediengestützten, integrativen Mapping- respektive Charting-Technik, die im integrativen Ansatz in diagnostischer und interventiver Praxis eingesetzt wird.

Ziele der Interventionsmethode sind ein intensiver Austausch zum Kennenlernen der besonderen Merkmalen, Rollen, Kommunikations-, Interaktions- und Arbeitsstile, Kompetenzen, Performanzen, Werte und Normen im Team und/ oder in einer Organisationseinheit, um auf dieser Basis Chancen in der Zusammenarbeit zu generieren. Sie setzt an den unter Kap. 3.2 dargestellten Überlegungen in der integrativen Arbeit mit Teams an und zielt, im Sinne eines variablen Teamverständnisses, darauf ab, im Klientensystem ein stimmiges und von allen getragenes Teamverständnis zu entwickeln.

In der Designbeschreibung unter Abs. 5.2.1 finden sich zwei unterschiedliche Varianten. In der ersten Variante wird die Teamidentität stellvertretend anhand der Identität *einer fiktiven Person* erarbeitet (Arbeitsblatt 1, Abs. 5.2.2). Dieses Vorgehen soll in den weiteren Ausführungen im Fokus stehen. Eine zweite Variante ist direkt auf das Team bezogen und nutzt für den Einstieg in die Reflexion eine *fiktive* Situationserfahrung und Arbeitsblatt 2 (Abs. 5.2.3).

Beschreibung

Die Teilnehmenden finden sich nach einer Auflockerungs- oder Entspannungsübung in ihren realen Kleinteams zusammen und tauschen sich zunächst anhand einer Instruktion (Arbeitsblatt) zu den Besonderheiten ihres Teams aus.

Sie werden hierzu durch eine Imaginationsübung in einen „spielerischen“ Modus gebracht. In *einer* methodischen Variante sollen Sie sich (stellvertretend für das Team) eine interessante Person (Urlaubs-/ Tagungsbekanntschaft) vorstellen, die hoch angesehen ist und die guten Eigenschaften, Kompetenzen und Performanzen des Teams verkörpert. In der methodischen Variation imaginieren die Teilnehmenden Erfahrungen in einem Erfahrungsaustausch-Workshop mit Kollegen/Kolleginnen aus anderen Bereichen, in der das eigene Team sich besonders hervorgetan hat. Die Gruppe trägt auf Basis der jeweiligen Vorstellung „identitätsstiftende“ Beschreibungen zu der imaginierten Bekanntschaft bzw. zum eigenen Team zusammen. Die Imaginationen regen dazu an, neben eigenen Perspektiven und Selbstattributionen auch externe und außergewöhnliche vielleicht auch im beruflichen Kontext eher „schräge“ Perspektiven (im Falle der Urlaubsbekanntschaft) und Bewertungen zur Teamidentität aufzugreifen.

Die gemeinsam entwickelte verbale Beschreibung zur Teamidentität wird im weiteren Prozessverlauf in einer Visualisierung mittels Collage-, Schreib- und Malmaterialien um inhaltliche, wie auch motivationale, volitive und emotive Komponenten angereichert. Hierzu ist es besonders wichtig, dass alle Mitglieder des Kleinteam aktiv am kreativen Prozess beteiligt sind, also auf prozessualer Ebene eingebunden sind, damit das Gesamtpotenzial an Kompetenzen und Performanzen der Gruppe einfließen kann und „joint competence and performance“ erlebbar wird (vgl. Abs. 2.1.8 und 3.2.2; *Sieper, Petzold* 2002). Eine zentrale Aufgabe der BeraterIn ist es in dieser Phase alle Teilnehmenden dazu zu motivieren sich einzubringen.

Sofern die Methode in Organisationsgruppen oder -Teams zum Einsatz kommt, die sich aus mehreren Kleinteam zusammensetzen, wird im Anschluss eine Vorstellung der Teambilder in der Gesamtgruppe vorgenommen. Die Präsentation der Bilder erfolgt in einer Vernissage, in der die „Besucher“ (anderen Teams oder Kleingruppen), zunächst unkommentiert und im Nachgang auch ergänzt um verbale Bild-Erläuterungen, jedes Team kennen lernen und Neues über die Einzelteam erfahren. Resonanzen auf die Darstellungen und weitere Identitätszuschreibungen aus dem Kollegium können die Einzel-Teamidentitäten abrunden, sofern diese von den Teammitgliedern als stimmig erlebt werden. Manchmal kommt es in dieser Phase sogar zu spontanen Ergänzungen auf den Bildern.

Wird die Methode in einem Team angewendet, erfolgt nach Fertigstellung des Teambildes eine ausführliche inhaltliche und prozessuale Reflexion zur Bildentstehung.

Das vertiefte Wissen um die Identität bzw. die Identitäten der einzelnen Kleinteams bildet die Basis für den anschließenden (teamübergreifenden) Austausch. Dieser wird, je nach Zielstellung der Maßnahme, inhaltlich auf die Kompetenzvielfalt, einen Beste-Praxis-Austausch und auf Chancen in der Zusammenarbeit fokussieren.

Anwendungsgebiete

Einsatzgebiete der Methode sind Organisationsentwicklungs-Maßnahmen wie Workshops zur Förderung des Kennenlernens und der Zusammenarbeit in Abteilungen oder Organisationseinheiten, die sich aus mehreren Teams zusammensetzen und Teamentwicklungen. Ich nutze das Format insbesondere in ersteren Beratungskontexten.

Anwendungserfahrungen

Der spielerische Zugang zur eigenen Identität (induziert über die Imaginationsübung und das Arbeitsblatt) wird in aller Regel von den Beteiligten sehr positiv aufgegriffen, um in einen zwanglosen Austausch zu kommen. Viele TeilnehmerInnen finden die Aufgabenstellung zunächst komisch, albern oder witzig. Gerade dieses Erleben hat offenbar eine sehr positive Wirkung und fördert einen kreativen und konstruktiven weiteren Prozess. Man spricht über Eigenschaften, Wertvorstellungen etc., die im Arbeitsalltag eher nicht mitgeteilt werden oder erlebbar sind. In aller Regel entsteht eine große Neugier aufeinander, sodass eine Vielzahl neuer Informationen zu den KollegInnen im Team zusammengetragen werden kann. Zu weiteren Erfahrungen siehe Abs. 5.2.4)

Die Methode beinhaltet eine Imaginationsübung und greift auf ein strukturierendes Arbeitsblatt zurück, über welches ein mehrperspektivisches Identitätsverständnis erzeugt werden soll. In der kreativen Gestaltungstechnik kommen Medien wie Stifte, Farben und/oder Collagematerialien zum Einsatz.

Die Designbeschreibung und die Arbeitsblätter zur Unterstützung des Vorgehens finden sich nachfolgend.

5.2.1 Team-Identitätsarbeit - Designbeschreibung

Zielsetzung / Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Vertieftes Kennenlernen • Wissen über das eigene Team und andere (Klein-)Teams erweitern • Gegenseitiges Verständnis fördern • Überblick zu den verschiedenen Kompetenzen, Ressourcen, Arbeitsstilen, Prioritäten, Haltungen /Werte, Zwänge, Kundenbesonderheiten etc.) in der Gesamtgruppe • Bewusstsein für die Teamidentität(en) entwickeln • Gemeinsamkeiten entdecken sowie • Unterschiede und daraus resultierende Chancen für die Zusammenarbeit identifizieren
Anwendungs- gebiete	<ul style="list-style-type: none"> • Teamentwicklungen, Teamworkshops, insbesondere bei (Klein-)Teams innerhalb des Teams • Workshop mit Teilnehmenden aus unterschiedlichen Teams oder Organisationseinheiten
Teilnehmerzahl	6 – 40 (Kleingruppenarbeit mit max. 6-7 Teilnehmenden)
Zeitraumen	120 Minuten – 240 Minuten
Materialien / Medien	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsblatt/ Checkliste Identitätsprofil • Flipchartpapier • ggf. Pinnwände • Flipchartstifte, Wachsmalstifte • Collagematerialien
Vorbereitung	Gruppeneinteilung

<p>Vorgehen und Anmoderation</p> <p>Instruktion der Gruppenarbeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zielsetzung benennen • Input zur Identitätsentwicklung <p>Je nach zeitlichem Rahmen und Zielgruppe ist zum Einstieg in die Übung fakultativ eine kurze Vorstellung des integrativen Identitätsmodells „Säulen der Identität“ möglich. Alternativ kann im Sinne einer Theorie-Praxisverschränkung auch während einer gemeinsamen Reflexion im Nachgang zur Übung das theoretische Modell vorgestellt werden. In der zweiten Variante kann auf das Arbeitsblatt verwiesen werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponierung der TeilnehmerInnen ggf. über Wahrnehmungs- oder Bewegungsübungen • Instruktion der Übung und Verteilung des Arbeitsblatts <p>Anmoderation: „Wer/Was wir sind und wie viele?“</p> <p>Sie haben in den nächsten 60 - 90 Minuten Gelegenheit sich gemeinsam mit Ihren KollegInnen über die Besonderheiten Ihres ...-Teams auszutauschen und eine entsprechende Zusammenfassung für ihre Kollegen vorzubereiten. Ziel der Übung ist die Reflexion der „eigenen Teamidentität“ und ein vertieftes gegenseitigen Verständnis in der Gesamtgruppe.</p> <p>Als Basis für Ihre weitere Zusammenarbeit im Workshop und Arbeitsalltag können Sie über die anschließende gemeinsame Reflexion mit allen KollegInnen Ihre Kompetenz-Vielfalt, Gemeinsamkeiten und Unterschiede entdecken und Ansätze für Ihre Zusammenarbeit identifizieren.</p> <p>Stellen Sie sich dazu bitte zunächst Folgendes vor:</p>	<p>15'</p>
<p>Instruktion Variante 1</p> <p><i>(siehe ergänzend Arbeitsblatt 1 „Identitätsprofil“)</i></p>	<p>Sie haben auf einer Tagung (im Urlaub) Bekanntschaft mit Herrn/Frau (Name des Teams) gemacht. Diese Person hat Sie tief beeindruckt. Sie haben mehrere intensive Gespräche über Berufliches wie Privates mit ihm/ihr geführt und konnten sich in unterschiedlichen Situationen (ggf. ausführen) von seiner/ihrer Persönlichkeit und Kompetenzen überzeugen.</p> <p>Nun sind Sie zurück und berichten den Daheimgeblieben von Herrn/Frau. Bitte beschreiben Sie dessen/deren Persönlichkeit & Charisma.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was macht die Persönlichkeit (stellvertretend für ihre Teamidentität) aus? • Was hat Sie so für Herrn/Frau .. eingenommen? 	

	<p>Bitte erarbeiten Sie nun gemeinsam in Ihrer Gruppe Ihre (Team-) Identitätsbeschreibung. Lassen Sie berufliche Rollenanforderungen /- Ressourcen, Kompetenzen, persönliche Stärken etc. in die Beschreibung einfließen! Berücksichtigen Sie hierbei unbedingt das jeweils „individuelle“ Ihrer Gruppenmitglieder.</p> <p>Das Arbeitsblatt mit der Checkliste für ein Identitätsprofil dient Ihnen als Anregung. Sie können dies für den Einstieg in die Diskussion nutzen und beliebig ergänzen oder verändern.</p>	
<p>Instruktion Variante 2 <i>(siehe ergänzend Arbeitsblatt 2 „Identitätsprofil“ bzw. Säulen der Identität / Säulen des Supports)</i></p>	<p>Sie waren mit einigen KollegInnen aus Ihrem Team ... auf einer mehrtägigen ERFA-Veranstaltung mit Kollegen/Kolleginnen aus anderen Unternehmen. Dort haben Sie festgestellt, dass Sie und Ihre KollegInnen sich von den anderen deutlich unterscheiden. Offenbar hat Ihr Team die übrigen TeilnehmerInnen der Veranstaltung sehr positiv beeindruckt.</p> <p>Nun sind Sie zurück und berichten den Daheimgeblieben von Ihren Erfahrungen. Zuhause möchte man wissen, was Ihr Team aus Sicht der Anderen und aus Ihrer Sicht so besonders macht</p> <p>Bitte beschreiben Sie die Identität Ihres Teams</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was macht ihre Teamidentität aus? • Was zeichnet Sie aus? <p>Bitte erarbeiten Sie nun gemeinsam in Ihrer Gruppe Ihre (Team-) Identitätsbeschreibung. Lassen Sie berufliche Rollenanforderungen /- Ressourcen, Kompetenzen, persönliche Stärken etc. in die Beschreibung einfließen! Berücksichtigen Sie hierbei unbedingt das jeweils „individuelle“ Ihrer Gruppenmitglieder.</p> <p>Das Arbeitsblatt zu den unterschiedlichen personalen und organisationalen Identitätsdimensionen liefert Ihnen Anregungen für die nähere Beschreibung Ihrer Teamidentität.</p>	

<p>Gruppenarbeit</p> <p>1. Schritt</p>	<p>„Team-Identitätsarbeit“</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die TN finden sich in Kleingruppen, entsprechend Ihrer Teamzugehörigkeit zusammen. • Die Kleingruppen tauschen sich zunächst über die Besonderheiten Ihres Teams aus (Kompetenzen, Arbeitsstile, Anforderungen, Haltungen /Werte, Zwänge, Ressourcen, Potenziale etc.) und erarbeiten anschließend im Rahmen der Aufgabenstellung „Ihr“ Identitätsprofil in Variante 1, von Herrn/Frau ... bzw. vom Team... . • In Stichworten halten die Gruppen wesentliche Merkmale und Beschreibungen auf Flipchart oder Pinnwand fest. 	<p>30' – 60'</p>
<p>2. Schritt</p>	<p>Visualisierung der Team-Identitäten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anschließend visualisieren die Gruppen ihre „Team-Identität“ auf Flipchartpapier(en) oder Pinnwand. Hierzu stehen den Gruppen diverse Mal- und Collagematerialien zur Verfügung. • Hierbei ist es von Bedeutung, dass alle Teilnehmenden in den Prozess einbezogen sind, um sich identifizieren zu können. So entwickeln sich in der kreativen Arbeit gemeinsam weitere Aspekte und es kommt zur inhaltlichen Verdichtung der Identitätsbeschreibungen. • Die BeraterIn motiviert alle Anwesenden zur Mitarbeit. 	<p>45' - 75'</p>
<p>3. Schritt</p>	<p>Präsentation & Reflexion im Plenum</p> <ul style="list-style-type: none"> • Präsentation der Team-Identitäten (Bilder) in einer Vernissage • Alle Teilnehmenden besuchen zunächst selbstorganisiert die Ausstellung. • Anschließend stellen die Gruppen die Bilder/Identitäten vor. • Austausch / Reflexion zu Gemeinsamkeiten, Unterschieden sowie zur Vielfalt von Kompetenzen, Ressourcen etc. in der Gesamtgruppe 	<p>30'- 90'</p>

Tabelle 5: Designbeschreibung – Teamidentitätsarbeit, Quelle: Nicole Reimer (2011/2012)

5.2.2 Arbeitsblatt (Variante 1): Teamidentität – „Identitätsprofil“

Instruktion

f Bitte erarbeiten Sie nun gemeinsam in Ihrer Gruppe Ihre Teamidentität in Form eines Identitätsprofils von Herrn/Frau ... bzw.

Das vorliegende Profil mit einigen beispielhaften Leitfragen ist als Anregung gedacht. Sie können es gern für Ihre Charakterisierung ergänzen und verändern.

Nehmen Sie sich Zeit über Ihre persönlichen Kompetenzen, Performanzen, Werte und Vorstellungen zu sprechen. Lassen Sie berufliche Rollenanforderungen /-Ressourcen etc. in die Beschreibung einfließen! Berücksichtigen Sie hierbei das „individuelle“ der Gruppenmitglieder.

Erarbeiten das Identitätsprofil zunächst stichpunktartig auf der Pinnwand und skizzieren anschließend die Beschreibung von Herrn/Frau ... für eine Präsentation im Plenum.

Ihrer Kreativität sind kaum Grenzen gesetzt.

Identitätsprofil

Vor- und Nachname (der fiktiven Person): _____

bzw. (Name, den Sie Ihrem Team geben möchten)

Alter / Familienstand:	
Aus- und Weiterbildung:	Welche Aus- und Weiterbildungsangebote haben sie/ihn... interessiert, hat er/sie absolviert?
Berufliche Erfahrung und ggf. vorherige Arbeitgeber/Unternehmen:	
Soziale /Business-Netzwerke:	Welche sozialen oder Businessnetzwerke würden zu ... passen?
Freundeskreis:	Was zeichnet den Freundeskreis aus?
Interessen / Hobbies:	Was macht er/sie in der Freizeit besonders gern?
Aussehen/ Kleidungsstil:	Welche Erscheinung hat...? Welcher Kleidungsstil kennzeichnet die Persönlichkeit von ...?
Wohnstätte/ Einrichtungsstil/ Gestaltung Arbeitsplatz	Wie wohnt Herr/Frau...? Wie ist er/sie eingerichtet? Wie sieht ihr/sein Arbeitsplatz aus?
Musikrichtung/ Musikgeschmack:	Welche Musikrichtung, welche Band, welcher Künstler steht stellvertretend für die Person oder was würde ... mögen?
Lieblingsspruch /-witz/ Lebensmotto:	
Fahrzeugtyp:	In welchem Auto stellen Sie sich den/die typische(n) ... vor?

Tabelle 6: Identitätsprofil

Stellt Euch vor ich habe eine/n sehr interessante/n Frau/Mann kennengelernt....

5.2.3 Arbeitsblatt (Variante 2): Teamidentität – „Identitätsprofil“

Instruktion



Bitte erarbeiten Sie nun gemeinsam in der Gruppe Ihre Teamidentität. Die nachfolgenden Identitätsdimensionen bieten dazu eine hilfreiche Orientierung. Sie gehen auf das „Integrative Identitätsmodell“ zurück. Zur personalen Identität beschreibt das Modell fünf Lebensbereiche „Säulen der Identität“, in denen der Mensch seine Identität entwickelt. Für Teams und Organisationen liefert das Modell „Fünf Säulen des Supports“ (siehe Hinweise in Klammern und ergänzende Leitfragen) weitere Anregungen.

Nehmen Sie sich nun die Zeit in der Gruppe über Ihre persönlichen Kompetenzen, Performanzen, Werte und Vorstellungen zu sprechen. Lassen Sie berufliche Rollenanforderungen /-Ressourcen etc. in die Beschreibung einfließen!

Erarbeiten Sie anschließend ihr berufliches Identitätsprofil als Team und nehmen Sie die individuellen Kennzeichen darin auf. Sie können zudem „organisationale“ Identitätsdimensionen aus dem „Modell des Supports“ in Ihre Überlegungen einschließen.

Notieren Sie Ihre Charakterisierung des Teams zunächst stichpunktartig auf Flipchart und gestalten Sie dann Ihre Teamidentität für eine Präsentation im Plenum auf Pinnwand. Ihrer Kreativität sind keine Grenzen gesetzt.

Die fünf Säulen der Identität (des Supports)

(Säule 1) - **Leib / Leiblichkeit** (Produktionsmittel)

Dieser Bereich umfasst mit dem Leib verbundene Wahrnehmungen, Zuschreibungen und Konzepte (Gesundheit, Vitalität, Kranksein, Leistungsfähigkeit, Attraktivität, etc.).

- *Wie lebendig fühle ich mich?;*
- *Wie belastbar bin ich?;*
- *Wie gehe ich mit Stress um?*

Fragen Sie sich im Team auch:

- Welche (Produktions-)Mittel stehen Ihnen zur Verfügung?
- Haben Sie alle nötigen Arbeitsmittel zur Erledigung Ihrer Aufgaben?

(Säule 2) - **Soziales Netzwerk / soziale Bezüge** (Human Resources)

Persönlichkeit und Identität sind von sozialen Beziehungen, den sozialen Netzwerken geprägt (Bezugspersonen, FreundInnen, ArbeitskollegInnen etc.).

- *Bin ich sozial integriert?;*
- *Wie tragfähig sind meine Kontakte und Beziehungen zu Freunden und KollegInnen?;*
- *In welchen Rollen erlebe ich mich im Team?;*
- *Wie gehe ich mit Konflikten um?*

Fragen Sie sich im Team auch:

- Über welche personellen Ressourcen verfügt das Team?
- Welche personalen Ressourcen (siehe personale Identitätsdimensionen) vereinen Sie im Team?
- Welches Wissen und welche Fähigkeiten möchten Sie auf oder ausbauen?

(Säule 3) – Arbeit und Leistung, Freizeit

(Produktion und Produktivität)

Dieser Bereich bezieht sich auf die Arbeit, den Beruf, den ich ausübe sowie ganz allgemein auf mein „Tätig-Sein“, mit dem ich mich identifiziere und mit dem ich identifiziert werde. Ein zweiter Aspekt umfasst die „Arbeits-“Leistungen und damit verbunden das Erleben von Arbeitszufriedenheit, Erfolgserlebnissen, Freude an der eigenen Leistung, Arbeitsüberlastung etc..

- *Macht meine Arbeit mir Spaß?;*
- *Wie leistungsfähig fühle ich mich?; Erlebe ich Unter- oder Überforderung im Beruf?;*
- *Wie erfolgreich bin ich beruflich?;*
- *Welche beruflichen Rollen nehme ich ein?;*
- *Wie gestalte ich das Verhältnis von Arbeit und Freizeit? (work life balance)*

Fragen Sie sich im Team auch:

- Wie haben wir unsere Arbeit im Team organisiert/ verteilt?
- Arbeiten wir effektiv und effizient zusammen? bzw. Wie bewerten wir unsere Effektivität und Effizienz?

(Säule 4) Materielle Sicherheit (Wertschöpfung und Gewinn)

In diesen Bereich fallen die erlebten materiellen und finanziellen Sicherheiten, wie Einkommen, Vermögen, der sozio-ökologische Raum, dem man sich zugehörig fühlt.

- *Fühle ich mich finanziell abgesichert?;*
- *Fühle ich mich finanziell abhängig oder nicht?;*
- *Wie sicher ist mein derzeitiges Arbeitsverhältnis?;*

Fragen Sie sich im Team auch:

- Erreichen wir unsere Ziele?
- Wie ist unsere Wertschöpfungsbilanz?
- Wie nachhaltig sind wir unterwegs?

(Säule 5) Werte und Normen (Unternehmensprinzipien,-Philosophie, Geschäftsethik)

Hierzu zählen moralische, ethische, politische oder religiöse Orientierungen, Hoffnungen, Traditionen, Sinnfragen und persönliche Werte, Grundprinzipien und Normen.

- *Wofür engagiere ich mich?;*
- *Was ist mir wichtig?;*
- *Stimmt mein Wertesystem mit denen meines sozialen Umfelds/ meiner KollegInnen überein?;*
- *Welche Rollen- und Normenkonflikte erlebe ich?;*

Übertragen Sie auch diese Fragen auf die Teamebene.

5.2.4 Theoretische Einordnung und Auswertungshinweise

Theoretisch begründet ist die Methode Teamidentität „Wer/Was wir sind und wie viele?“ durch alle eingangs erwähnten integrativen Konzepte.

Bezüge zu den in dieser Arbeit dargestellten Konzepten, Modellen und Methoden werden nachfolgend am Beispiel der ersten Methodenvariante hergestellt. Diese lassen sich weitgehend auf die Variante zwei übertragen.

Als Identitätsarbeit in Gruppen steht das methodische Vorgehen in unmittelbarem Bezug zum integrativen Identitätskonzept (vgl. Kap. 2.2). In der ressourcenpotenzialorientierten Ausrichtung basiert die Methode auf dem integrativen Ressourcenkonzept (vgl. Kap. 2.3). Für die Erarbeitung der Teamidentität fundiert das Modell der fünf Säulen der Identität bzw. des Supports als Grundlage (vgl. Abs. 2.2.3, 2.3.4, 5.2.3). Dabei verzichtet das Vorgehen (in Variante eins) auf eine explizite Darstellung der fünf Säulen des Supports auf organisationaler Ebene. Stattdessen wird der vordergründige Bezugsrahmen von den Überlegungen zur personalen Identitätsentwicklung getragen.

Ich habe mich bewusst für diesen Ansatz entschieden, da ich im ersten Schritt des Vorgehens das persönliche Identitätserleben und Ressourcenassessment (vgl. Abs. 2.3.3) fokussieren möchte. Über diesen Weg soll ein Bewusstsein für die individuelle Ressourcenwahrnehmung und das persönliche Ressourcenerleben entstehen. Die Ressourcenwahrnehmung und das Identitätserleben des Einzelnen sind auf Mikro-, Meso- und Makroebene mit der Identität des Teams verbunden (vgl. Abs. 2.2.6), sodass anzunehmen ist, dass im gruppalen Austausch die Identitätsdimensionen des Teams ohnehin ihren Ausdruck finden.

Ziele des Vorgehens sind: die Neugier für die jeweils anderen Mitglieder im Team zu wecken, um ein intensives Kennenlernen zu forcieren, die Vielfalt persönlicher Kompetenzen und Performanzen herauszuarbeiten und das Souveränitätserleben der Einzelnen zu stärken. Gleichzeitig bietet sich über den personalen Ausgangspunkt der Diskussion (beschrieben wird stellvertretend für das Team eine *Person*) in den Kleinteam die Möglichkeit, persönliche Sichtweisen und individuell erlebte Rollen(-konflikte) etc. zunächst aus der Distanz, als Projektion auf *Herrn/Frau* ..., zu thematisieren.

Die Auseinandersetzung in den Kleinteams gestaltet sich nach meinen Beobachtungen oftmals zunächst in Form einer überblicksartigen Selbstvorstellung der einzelnen Mitglieder, anhand des Arbeitsblattes. Die Selbstbeschreibungen der Teilnehmenden werden in der Regel spontan über positive Fremdattributionen der Kollegen und Kolleginnen ergänzt, wodurch das Identitäts- und Akzeptanzerleben des Einzelnen gefördert wird (vgl. Abs. 2.2.1ff.). Ein solcher Austausch in der Kleingruppe schafft persönliche Sicherheit und fördert die Offenheit und eine Neugier für die jeweils anderen der Gruppe. Auf diese Weise entsteht Respekt und Toleranz füreinander und ein Bewusstsein für Intersubjektivität und Ko-respondenz (vgl. Kap. 2.1, Abs.2.1.6).

Eine Übertragung der Identitätsdimensionen auf organisationaler bzw. Teamebene ergibt sich, nach meinen Beobachtungen, auf praktischer Ebene im Verlauf der Übung gewissermaßen von selbst, denn es wird an der *Teamidentität* gearbeitet. In der Kleingruppe wird es dabei auch um Angrenzungsprozesse zu anderen Teams bzw. zur übergeordneten Organisationseinheit gehen.

Die konstruktiven Perspektiven, induziert über „das Charisma, den Erfolg der Person/ des Teams, die/das bewundert wird“, fördern das mentale Ressourcenbewusstsein, schaffen Zuversicht und wirken motivierend für eine weitere zielorientierte Themenbearbeitung. Das Team wird sich seiner Kompetenzen, Leistungen und Verantwortung (im Sinne von Bedeutung und Selbstwertgefühl, vgl. Abs. 2.2.4) sowie der ihm eigenen Werte und sozialen Repräsentationen bewusst, was an sich schon eine Ressource darstellt (vgl. Abs. 2.2.5). In diesem Sinne verfolgt die Technik in der Funktion eines Kompetenzassessments Strategien des Enlarge- und Empowerments (vgl. Kap. 4.1).

Über das Entdecken von Gemeinsamkeiten kommen die Teammitglieder sich auf emotionaler Ebene näher. In der Praxis hat sich gezeigt, dass in den Gruppen beispielsweise intensiv über erlebte Frustrationen und Belastungen im Arbeitsalltag gesprochen wird. Dieser Austausch hat ganz offensichtlich eine hohe entlastende Funktion. Darüber hinaus regt die Methode eine Diskussion zu den

Rollenwahrnehmungen sowie den damit verbundenen Erwartungen und Konflikten an.

Die TeilnehmerInnen konstruieren mit ihren gemeinsamen Identitätsmerkmalen und Ressourcen sowie über ihre Unterschiedlichkeiten, eine vielfältige Gesamt-Identität (vgl. Abs. 2.3.4) und verschaffen sich einen Überblick zum Ressourcenreservoir des Teams (vgl. Abs. 2.3.2). Sie erleben ihre je gemeinsame Welt, teamspezifische Sichtweisen (vgl. social world-Konzept Abs. 2.2.5) und persönliche Teilhabe. Sie entwickeln auf diese Weise einen Teamgeist (vgl. Kap. 5) und Selbstvertrauen für die Begegnung und das Zusammenspiel mit den Kollegen und Kolleginnen der übrigen Teams. Diesem positiven Erleben kommt in der Begleitungsmaßnahme große Bedeutung zu. Sie bildet eine wesentliche Ausgangsmotivation für die spätere Beschäftigung mit aktuellen Aufgaben und Herausforderungen und, wie erwähnt, für eine gelingende Ko-respondenz in der Gesamtgruppe.

Über die Technik der Imagination (das Team in Form einer Urlaubsbekanntschaft zu beschreiben bzw. das Team über hypothetische Erfahrungen in der ERFA-Veranstaltung zu charakterisieren) treten die Teammitglieder in einen ungezwungenen, „spielerischen“ Konstruktionsprozess ein. Die Imagination wirkt hier als Handlungsmedium im Sinne eines Informationsträgers (vgl. Kap. 4.3) und ist mit einer kreativen Gestaltungsarbeit mittels Sachmedien kombiniert. Das Vorgehen ermöglicht den Teilnehmenden einen mehrperspektivischen Zugang in der Identitätsarbeit. Auf diese Weise werden drei unterschiedliche Wirklichkeitsbereiche angesprochen: die Ebene der faktisch beobachtbaren Realität, die Dimension gedanklich vorstellbarer (imaginerter) Wirklichkeit und eine symbolische Realität, die „verdichtete und übergreifend kontextualisierte, d.h. mit Bedeutungen versehene Realität“ abbildet (*Petzold* 2007, S. 250).

Aus den langjährigen Erfahrungen im Einsatz kreativer Gestaltungsmedien im integrativen Ansatz ist bekannt, dass sich in Bildern neben den bewussten Fakten, Bedeutungszuweisungen und Bewertungen auch die unbewussten mentalen und kollektiven Repräsentationen der „Künstler“ bzw. Teams zeigen. Kreative Techniken bauen auf das projektive Potenzial medialer Arbeit. Ihr Einsatz zielt darauf ab die

komplexen Dimensionen – in diesem Falle von Identität – und vielfältigen Aspekte menschlicher Interaktion zu erfassen (vgl. *Petzold, Orth* 1994a/2012, S. 352ff.).

Über die Materialmedien kann die rein sprachliche Informationsvermittlung überschritten werden. Sie ermöglichen den Teammitgliedern eine weitere Dimension des Selbstaudrucks und eröffnen auf diese Weise im Prozess des Gestaltens neue Wahrnehmungs- und Denkprozesse (vgl. *Schreyögg* 2004, S. 280). Die individuellen Perspektiven, Wahrnehmungen und Ideen des einzelnen Teammitglieds verschränken sich im gemeinsamen Gestaltungsprozess der Gruppe zu einem Ganzen. Es entstehen „kreative Konnektierungen“ von Gefühlen, Bedeutungen und Wertungen. Diese projektiven Phänomene, ausgedrückt über persönliche und gemeinschaftliche Symbolisierungen bilden das Identitätserleben der Gruppe vielschichtig ab und aktivieren aufgrund ihrer verdichteten Qualität eben auch komplexe Wirkungen auf kognitiver, volitiver und emotionaler Ebene (vgl. *Petzold* 2007, S. 252). Die „geladenen“ Bilder bieten für die Betrachter innerhalb des Kleinteam aber auch für das übrige Kollegium eine umfassendere Form der Teilhabe und des Verständnisses.

Die Auswertungstiefe der Bilder während der Vernissage wird die BeraterIn gemeinsam mit den Teilnehmenden bestimmen. Im Rahmen einer Organisationsentwicklungs-Maßnahme in großer Teilnehmerzahl wird den projektiven Phänomenen dabei tendenziell weniger Gewicht zukommen, als es in einer fokussierten Teammaßnahme angezeigt sein kann. Entsprechende Entscheidungen sind im Kontext des Teams, dessen Bereitschaft und Interesses aber insbesondere auch in Abhängigkeit von den Prämissen der Zielsetzungen zu fällen. Unabhängig vom Vorgehen ist davon auszugehen, dass die Bilder über die konkrete sprachliche Auswertung hinaus Wirkungen entfalten.

In der gemeinsamen Reflexion (mit anderen Kleinteam) werden die organisationalen Dimensionen und die sich daraus ergebenden Ressourcen nochmals explizit thematisiert. In der Auswertung, unter der Perspektive künftiger Zusammenarbeit, steht das organisationale Supportsystem im Mittelpunkt der Betrachtung. Ausgehend vom differenzierten Ressourcenreservoir des Teams wird die Gruppe bisherige und generelle Möglichkeiten und Strategien des Ressourcengebrauchs sowie weitere

Coping- und Creatingstrategien diskutieren (vgl. Abs. 2.3.2). In diesem Kontext wird es auch um Fragen nach den Arbeitsbedingungen innerhalb der Organisation und der Arbeitsgestaltung im Team gehen.

Aus interventiver Sicht nimmt das Vorgehen vielfältigen Einfluss auf die Gestaltung der Interaktionen im Kleinteam und in der Gesamtgruppe. Es unterstützt weiterführende Interaktionen im Team, da es intersubjektive Begegnungen in der Gruppe (vgl. Abs. 2.1.6) und fundierte Kollegialität (vgl. Abs. 2.1.8) fördert. Die intensive Diskussion in den Kleingruppen unterstützt das Gruppengefühl, den Teamgeist. Die Imagination erzeugt hierbei ein lustvolles Suchen nach Identitätsmerkmalen. Dabei entwickeln die Teilnehmenden in aller Regel großen Spaß bei der Differenzierung der Teammerkmale und es entstehen erste kreative Ideen für den späteren Visualisierungsprozess. Im gemeinsamen Bildgestaltungsprozess erlebt das Kleinteam im Idealfall einen kreativen Flow, ein ungehindertes Zusammenfließen der Ideen wodurch wiederum neues inhaltliches Material gewonnen wird (z.B. *wir kommen aus einer Generation, mögen die gleiche Musik, sind uns ähnlich*). Eben dieser Prozess entspricht dem von *Petzold* beschriebenen „Konflux-Phänomen“, in dem es zu einem kokreativen Zusammenspiel bzw. einer kreativen Kooperation der Beteiligten kommt (vgl. Abs. 2.3.2, Kap. 4.1). Entsprechend dem Konzept der „fundierten Kollegialität“ (vgl. Abs. 2.1.8) befruchten die Teammitglieder sich im Prozess der Bildgestaltung in einer gemeinsamen Expertenschaft gegenseitig und engagieren sich in intersubjektiver Haltung für das gemeinsame Ziel. Diese gesamthafte Erfahrung wird, im Sinne einer Lernerfahrung, wiederum über die Situation der aktuellen Teammaßnahme hinaus auch für die künftige Zusammenarbeit wirksam sein. Sie eröffnet Potenziale für die spätere Aufgabenbewältigung und Zusammenarbeit im Arbeitsalltag.

Schließlich sei darauf verwiesen, dass die inhaltliche und prozessuale Auswertung der Interventionsmethode aus diagnostischer Perspektive multiple Möglichkeiten bereit hält: Neben inhaltlicher Aspekte, beispielsweise zu den Strukturen der einzelnen Teams, teamübergreifender Phänomene und Muster bietet sich eine ausführliche Prozessreflexion zur Zusammenarbeit in den einzelnen Phasen der Methode an. In Theorie-Praxisverschränkung können hierbei diverse Themen zur Zusammenarbeit, Kultur bis hin zu Konflikten bearbeitet werden bzw. für die weitere

Auseinandersetzung in der Gesamtmaßnahme identifiziert werden. In diesem Zusammenhang deckt das Vorgehen unterschiedliche Dimensionen in der Gruppenprozessanalyse (vgl. Abs. 4.1.1) ab.

Die Methode in der Variante eins habe ich im Rahmen einer Organisationsberatung entwickelt. In diesem Projekt hatte ich u.a. den Auftrag eine Organisationseinheit im Rahmen eines zweieinhalbtägigen Workshops zu begleiten. Hintergrund war die umfassende Reorganisation eines etwa 40-köpfigen Organisationsbereichs in neu zusammengesetzte Teams mit veränderten Aufgaben. Die Teilnehmenden sollten über das Vorgehen zum einen in die eigenen neuen bzw. veränderten Rollen und Aufgaben finden und sich zum anderen in den neuen Teams besser kennenlernen. Darüber hinaus sollte in der Gesamtgruppe ein Überblick zu den künftigen Aufgaben- und Rollenstrukturen im Organisationsbereich entstehen, um auf dieser Grundlage das kleinteam-übergreifende Zusammenspiel an den Schnittstellen zu diskutieren und zu schärfen. Erweitert um die Variante zwei habe ich das Vorgehen in einer Teammaßnahme für eine Abteilung, die sich aus mehreren Teams zusammensetzte, die künftig vermehrt teamübergreifend zusammenarbeiten sollten.

5.3 Spontane Identitätsdiskussion und Identitätsbilder

Nach meiner Darstellung zur theoretischen Einordnung und Praxisrelevanz von Identitätsbildern im Rahmen planmäßiger Begleitungen von Teams im vorangegangenen Kapitel, möchte ich an dieser Stelle die Möglichkeit für spontane Identitätsdiskussionen und -Bilder betonen und zugleich an die Überlegungen zu einem variablen Teamverständnis (vgl. Abs. 3.2.1) anknüpfen.

Ich begleite Teams in sehr unterschiedlichen Kontexten und Aufgabenstellungen. Meine Aufträge umfassen klassische Teamentwicklungen zum Aufbau neuer Teams oder zur Förderung der Zusammenarbeit, Konfliktmoderationen /-Mediationen in Teams oder sind an sehr konkrete aufgaben- und prozessorientierte Zielstellungen gebunden und fallen daher eher in die Kategorie von Arbeitsworkshops. Letztere Formate fokussieren in der Regel auf ein sehr konkretes Ergebnis und unterliegen somit definierten Effizienzkriterien. Sie sind zeitlich, inhaltlich und methodisch oftmals stark vorstrukturiert. Die Erarbeitung eines Teamverständnisses bzw. Werte- und

Identitätsdiskussionen sind in diesen Beratungsprojekten nicht generell vorgesehen bzw. werden von Kundenseite nicht fokussiert.

Arbeitsgruppen und Teams sind durch Zusammenarbeit definiert (vgl. Kap. 3.2) und unabhängig vom Arbeitsthema einer Begleitungsmaßnahme wird es daher immer auch um die Ansichten der Beteiligten von Zusammenarbeit gehen. Ich erlebe in diesem Zusammenhang ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Wertediskussionen bzw. nach einem Austausch über das Verständnis von Zusammenarbeit (Teamarbeit). Eine gemeinsame, geteilte Vorstellung von Teamarbeit stellt einen wesentlichen Bezugsrahmen für die Erledigung der gemeinsamen Aufgabenstellung dar. Entsprechende Auseinandersetzungen sind daher, aus meiner Sicht, in jeder Teammaßnahme aufzugreifen bzw. der diesbezügliche natürliche, hermeneutische Prozess ist zu unterstützen. Die Tiefe und der zeitliche Rahmen der Diskussion kann situationsangemessen gestaltet werden.

Methodisch bietet sich hierfür eine Kombination aus rationalem Dialog/Polylog und kreativer Technik an. Mit einer (Karten-) Abfrage in der Gruppe können beispielsweise, je nach Fragestellung, Kriterien von Teamarbeit, zum Teamverständnis, zu den Werten und Regeln der Zusammenarbeit „gesammelt“ und diskutiert werden. In einem zweiten Schritt können die gemeinsamen Vorstellungen verbildlicht und über den Vorgang des gemeinsamen Malens ggf. ergänzt, in jedem Fall vertieft und verdichtet werden. Solche Visualisierungen beinhalten vielfältige Qualitäten einer erlebten oder gewünschten Zusammenarbeitskultur und somit ein Deutungs- und Handlungsrepertoire im Sinne gemeinsamer Vereinbarungen. Dieses beruht auf Konsens aller Beteiligten und stellt ein gemeinsames Konzept, in diesem Fall von Teamarbeit oder Teamidentität dar. Praxisbeispiele für den spontanen Einsatz von Identitätsbildern finden sich unter Kap. 6.5.

5.4 Antizipationsarbeit mit Zukunftsbildern (Visionsbildern) zu Kooperation und zum Transfer

Mit dieser Methode wird die Ziel- und Transferdimension integrativer Beratung und Begleitung aufgegriffen. Organisations- und Teamberatung ist, wie bereits dargestellt, einerseits an Zielen orientiert und ist andererseits darum bemüht Ziele zu generieren, zu synchronisieren und deren Umsetzung zu fördern (vgl. Kap. 3,5). Der Umsetzungsaspekt steht bei diesem methodischen Vorgehen, das ebenfalls u.a. auf mediengestützte Chartingtechniken zurückgreift, im Vordergrund.

Definitiv kann das Vorgehen der Antizipationsarbeit als Methode gesehen werden (vgl. Kap.4) zumal es verschiedene Techniken umfassen kann.

Beschreibung

Die Teilnehmenden werden mit einer Imaginationsübung angeregt in eine positive gemeinsame Zukunft zu blicken, in der die aktuellen Probleme und Herausforderungen der Zusammenarbeit bewältigt sind bzw. sie einen erfolgreichen Umgang damit gefunden haben. Sie werden gebeten sich eine erfolgreiche Zusammenarbeit und Kommunikation im Team oder innerhalb der Organisationseinheit vorzustellen.

Wahlweise kann diese Imagination mit einer Vordisponierung über Wahrnehmungs- und Bewegungsübungen und/oder einer „geführten“ Reise in die Zukunft des Teams eingeleitet werden, in der Themen und Aspekte aus der Teamentwicklung aufgegriffen werden.

Im nächsten Schritt treten die Beteiligten mithilfe spezifischer Leitfragen in einen strukturierten Austausch zu den individuellen Phantasien und den konkreten Veränderungsaspekten und Zielen. Ausgehend von den gewünschten und antizipierten Soll-Zuständen der Einzelnen wird nun in der Gruppe zusammengetragen und dokumentiert, was im Team, in der Kommunikation und Interaktion, in der Arbeitsorganisation und möglicherweise auch an den Kontextfaktoren im Vergleich zum heutigen Erleben in den Zukunftsvisionen anders ist bzw. sich verändert hätte.

Anschließend diskutieren die Teilnehmenden die antizipierten Veränderungen in der Zusammenarbeit aus exzentrischer Position. Hier können Perspektiven, Wahrnehmungen und Beobachtungen relevanter Schnittstellenpartner, Kollegen aus anderen Bereichen, von Vorgesetzten und Kunden etc. einbezogen werden, um den Blick der Gruppe mehrperspektivisch zu erweitern.

Auf Basis der so gewonnenen Erkenntnisse zu den (potenziellen) Veränderungen in der Zusammenarbeit und den (in der Zukunft) aktivierten Ressourcen und erschlossenen Potenzialen für deren Umsetzung, werden die Beteiligten angeleitet gemeinsam ein Bild (oder alternativ eine Collage) zu gestalten. In diesen Bildern fließen die imaginierten Vorstellungen der Gruppenmitglieder zusammen.

Auf diese Weise können Vereinbarungen zur Zusammenarbeit konkretisiert werden. Das projektive kokreative Verfahren spricht dabei insbesondere motivationale und volitive Prozesse an und fördert dadurch die Verinnerlichung gemeinsamer Ziele und aktiviert (bejahende) Energien für die Umsetzung.

Je nach Anzahl der Gesamtteilnehmerzahl wird in der Antizipationsarbeit das „Zukunftsbild zur Kooperation“ in Kleingruppen von drei bis maximal acht Personen gestaltet.

Anwendungsgebiete

Ich setze das Vorgehen in Organisationsentwicklungs-Maßnahmen wie Workshops zur Zusammenarbeit, Schnittstellen-Workshops und Teamentwicklungen ein. Die Technik bietet sich in der Abschlussphase, beispielsweise gegen Ende eines mehrtägigen Workshops, an, um den Transfer des „Gelernten“ und die Umsetzung der getroffenen Vereinbarungen für die Zukunft vorzubereiten.

In Kombination mit der Methode Teamhistorie (vgl. Kap. 5.1) bildet sie einen schlüssigen und zielorientierten Abschluss einer Teamentwicklung, in der die Kontext-Kontinuum-Perspektive wie ein roter Faden von der Vergangenheit über die Gegenwart bis hin zur Zukunft den inhaltlichen Auseinandersetzungsprozess der Maßnahme strukturiert.

Anwendungserfahrungen

In der abschließenden Vorstellung und Reflexion der Bilder zeigt sich die synergetische Wirkung der Technik. In einer Zusammenschau bildet das visualisierte Ergebnis die wichtigsten inhaltlichen Themen und erarbeiteten Zielvorstellungen des vorangegangenen Austausches im Workshop ab, drückt wesentliche Wertvorstellungen der Gruppe aus und lässt interaktionale Dynamiken des Teams in der Zusammenarbeit erkennen. In der Gruppe entsteht geteilter Sinn für die konkrete Team- oder Organisationsentwicklungs-Maßnahme und Konsens für die Umsetzung der Vereinbarungen. Die Antizipation konkreter Veränderungen im Team und Vorstellungen darüber, wie diese innerhalb der Organisation wahrgenommen werden, rückt die Zukunft in greifbare Nähe.

Die positiven Zukunftsantizipation und der gemeinsame Mal- oder Gestaltungsprozess entfalten in aller Regel eine ganz besondere Atmosphäre, in der die Beteiligten in einer spielerischen Weise Zusammenarbeit und Spaß an der gemeinsamen Tätigkeit erleben.

Die Methode vereint je nach Ausgestaltung unterschiedliche Methoden und Techniken (Imaginationsübung, Zukunftsantizipation, leitfragenorientierte Diskussion, Visualisierungstechniken, Perspektivwechsel) und nutzt kreative Gestaltungsmedien wie Papier, Stifte, Farben und oder Collagematerialien. Über die Vielfalt der eingesetzten Techniken fördert sie eine differentielle und ganzheitliche Korrespondenz auf Körper-, Gefühls- und kognitiver Ebene.

5.4.1 Antizipationsarbeit mit Zukunftsbildern (Visionsbildern) zur Kooperation – Designbeschreibung

Zielsetzung / Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Synopse der erarbeiteten Themen • Generieren positiver Visions- und Zielbilder für die Zusammenarbeit und Kommunikation zur Förderung positiver kollektiver mentaler Repräsentationen (mit ihren kognitiven, emotionalen und volitiven Dimensionen in der „Teamkultur“) im Team • Aktivierung positiver Motivationskräfte und Willensentscheidungen für den Transfer bzw. zur Zielumsetzung • Verinnerlichung gemeinsamer Ziele 	
Anwendungs- gebiete	<ul style="list-style-type: none"> • Teamworkshop zur Förderung der Kooperation • Workshops in Veränderungsprozessen • Schnittstellenworkshops zur Förderung der Zusammenarbeit 	
Teilnehmerzahl	ab 4	
Zeitrahmen	75 Minuten – 105 Minuten	
Materialien / Medien:	<ul style="list-style-type: none"> • Flipchartpapier • ggf. Pinnwände • Flipchartstifte, Wachsmalstifte, Kreiden • ggf. Collagematerialien 	
Vorgehen	<ul style="list-style-type: none"> • Zielsetzung benennen • Kurze Beschreibung des Vorgehens • Wahlweise Disponierung der TeilnehmerInnen über Wahrnehmungs- oder Bewegungsübungen bzw. Imaginationsübung als „geführte“ Reise in die Zukunft des Teams • Instruktion zum weiteren Vorgehen und Verteilung der Materialien • Teilnehmende tauschen sich zu Ihren Visionen aus. Dabei werden die Ergebnisse (Zukunftsantizipationen) aus dem bisherigen Workshop herangezogen. • Gruppen visualisieren ihr Zukunftsbild. • Abschließende Präsentation der „Zukunftsbilder zur Kooperation“ 	
Anmoderation	„Verlässliche Zusammenarbeit & Kommunikation“ – Perfekt 2015 ¹¹ “	15'

¹¹ die Jahreszahl wurde aus Gründen der Anonymisierung verändert

<p>Imaginations- übung/ 1. Phase</p>	<p>Einzelarbeit (fakultativ):</p> <p>Geführte Reise von der Gegenwart (z.B. vom Start der Maßnahme) zur Zukunft des Teams. Hierbei wird an das Erleben der TeilnehmerInnen angeknüpft und es werden beispielhafte Bezüge zur Begleitungsmaßnahme und zu den abgeleiteten Umsetzungsmaßnahmen hergestellt.</p> <hr/> <p>Stellen Sie sich nun bitte vor es wäre Ende 2015:</p> <p>Wir haben unsere Vorhaben /Ziele umgesetzt und unsere guten Wünsche für die Zusammenarbeit sind in Erfüllung gegangen.</p> <p>Stolz erzählen wir einander davon, wie wunderbar es läuft..., wie wir nun miteinander arbeiten...., was sich verändert hat...</p>	
<p>Gruppenarbeit Aufgaben- stellung 2. Phase</p>	<p>Strukturierter Austausch in Kleingruppen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die TeilnehmerInnen tauschen ihre Zukunftsversionen aus. • Hierbei ist es von Bedeutung, dass alle Teilnehmenden in den Prozess einbezogen sind, um sich identifizieren zu können. <p>Leitfragen für den Austausch in der Kleingruppe:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Was hat sich bis Ende 2015 dann konkret verändert? 2) Woran erkennen wir, dass die Veränderung eingesetzt hat? – Was genau würden wir im Team dann konkret anders machen? (Arbeitsstrukturierung, Zusammenarbeit, auch mit Schnittstellenpartner, Kommunikation, Meetings etc.) 3) Was würden andere (Schnittstellenpartner, Geschäftsführung etc.) über unser Team sagen? <p>Bitte dokumentieren Sie Ihre Diskussionsergebnisse zunächst auf dem Flipchart. Gestalten Sie anschließend gemeinsam Ihr Bild „Perfekt 2015“.</p>	<p>45' - 60'</p>
<p>3. Phase</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppen visualisieren ihr Zukunftsbild 	
<p>Präsentation im Plenum 4. Phase</p>	<p>Präsentation & Reflexion im Plenum</p> <ul style="list-style-type: none"> • Präsentation der Visions-Bilder durch die Gruppen • Reflexion und Wertschätzung der Gruppenprozesse und der künftigen Erfolge 	<p>30'+</p>

Tabelle 7: Designbeschreibung – Zukunftsbild, Ursprüngliche Quelle unbekannt (Bezug siehe Abs. 5.4.2)

5.4.2 Theoretische Einordnung und Auswertungshinweise

Die oben dargestellte Methode habe ich während meiner Beratungstätigkeit als „Visionsarbeit“ kennen und schätzen gelernt. Ich habe im Verlauf ihrer vielfachen Anwendung (inspiriert durch das integrative Methodenspektrum) verschiedentlich Modifikationen und Erweiterungen vorgenommen, die sich auf die Einführung der Methode (Disponierungs- und Imaginationsübungen – typische Warm-Up-Techniken im integrativen Ansatz), die inhaltliche Strukturierung (Formulierung der Leitfragen) beziehen sowie die Prozess-Reflexion betreffen, die in der mir bekannten Ursprungsversion nicht enthalten waren.

Die nachfolgende theoretische Einordnung erfolgt im Sinne der integrativen Theorie-Praxis-Verschränkung als Versuch erfolgreiche Praxis (rückbindend) theoretisch zu begründen und im integrativen Sinne anschlussfähig zu machen.

Die Methode der „Antizipationsarbeit“ (*Petzold* 1993a) und des Transfers wird im integrativen Ansatz seit den 1970iger Jahren beschrieben und praktiziert. Sie schließt an die Bilanzarbeit der Entwicklungspsychologie der Lebensspanne zur Neuorientierung (*Petzold* 1965) und an die Technik der Zukunftsprojektion aus der Methodik des Psychodramas von *Moreno* an (*Petzold* 1979f).

Für die Methode „Zukunftsbild zur Kooperation“ können aus integrativer Anwendungsperspektive alle in der Einführung von Kapitel fünf aufgelisteten Konzepte und Modelle zugrunde gelegt werden. Ich werde im Folgenden punktuelle Bezüge aufzeigen. Darüber hinaus ist die Methode theoretisch über Theorien zu Motivations- und Volitionsprozessen, durch Zielsetzungstheorien, Ansätze lösungsorientierter Beratung und praxeologisch ganz wesentlich durch integrative Arbeit mit kreativen Medien zu begründen.

Inhaltlich fokussiert das „Zukunftsbild zur Kooperation“ in der Begleitung von Gruppen und Organisationen auf die Konkretisierung und Synchronisierung von Zielen. Als Interventionsmethode ist es darauf gerichtet die Prozesse der Zielumsetzung, also den Transfer in den Arbeitsalltag zu fördern. Eben dieser Prozess, von einer gemeinsamen (kognitiven und emotionalen) Willensbekundung

bis hin zu einer erfolgreichen, d.h. nachhaltigen Umsetzung in die Praxis, ist durch komplexe Bedingungen bestimmt.

Der Nachhaltigkeitsaspekt ist in der Organisationsentwicklung ein viel diskutiertes Thema. So werden etwa Veränderungsprojekte in Unternehmen zum Teil mit einem enormen Zeit-, Kosten- und Energieaufwand durch ein „Change Management“ begleitet, um die Nachhaltigkeit spezifischer Veränderungen zu fördern. Die Verantwortlichen sind bemüht „Betroffene zu Beteiligten“ zu machen und initiieren hierzu eine Reihe von Maßnahmen. Am Projektende haben in diesem Falle möglicherweise alle Mitarbeitenden mitgeredet, im Idealfall mitbestimmt und gemeinsame Ziele für die Umsetzung und Zukunft erarbeitet, allein die Umsetzung scheitert. Eine „Managementweisheit“ zitiert nach *Mollbach* und *Bergstein* (2012) bringt es auf den Punkt: „Es gibt keinen Mangel an guten Absichten, mehr einen an umgesetzten ...“.

Es würde in dieser Arbeit zu weit führen die komplexen Bedingungen eines nachhaltigen Change Managements zu beleuchten, auch soll die dargestellte Methode keineswegs als Allheilmittel verstanden werden, dazu ist ihr Wirkungsgrad zu eingeschränkt. Herausgreifen möchte ich jedoch einen Aspekt im Bemühen um nachhaltige Beratung, der mir in der Begleitung von Teams ein Anliegen ist, nämlich die Förderung der Ziel-Absicht im Sinne eines „ehrlichen“ Commitments für ein in Konsens erarbeitetes Ziel. Dabei geht es um die Konnektivierung von Erfahrungen, Kompetenzen, Performanzen, Motiven, Emotionen und Willensentschlüssen der einzelnen Beteiligten, damit diese sich, als Grundlage zielführender Kooperation, mit den gemeinsam gesetzten Zielen identifizieren können, also eine gemeinsame „kollektive mentale Repräsentation“ entsteht, die operativ werden kann (vgl. Abs. 3.2.2, 3.2.3).

Auf theoretischer Ebene sei im Kontext der Zielausrichtung auf die „Erweiterte Zielsetzungstheorie“ von *Locke* und *Latham* (1990) hingewiesen. *Locke* postulierte 1968, „daß die bewussten Ziele und Absichten einer Person die wesentlichen kognitiven Determinanten ihres Verhaltens sind“ (zitiert nach *Weinert* 1998, S. 171). Er geht davon aus, dass Menschen danach streben, Ziele zu erreichen, um ihre Emotionen und Wünsche zu befriedigen. Demnach „ist ein Ziel in motivationaler

Hinsicht etwas Wünschenswertes, das es zu erreichen gilt“ (ibid., S. 172). Ziele dienen einer „Zentrierung von Aufmerksamkeit“ (vgl. *Petzold et. al.* 1998) und sind für das Verhalten von richtungsweisender Natur. Sie lenken Gedanken und Handlungsstrategien. 1990 postulierten *Locke* und *Latham* in ihrer Zielsetzungstheorie neben anderen Einflussfaktoren die „Zielakzeptanz“ und das „Zielcommitment“. Die Zielakzeptanz bezieht sich auf die Internalisierung des Ziels. Von entscheidender Bedeutung für die Qualität der Umsetzung (Leistung) ist, ob eine Person ein Ziel als „ihr eigenes“ ansieht. Das Zielcommitment bzw. die Zielbindung bezeichnet das Maß des persönlichen Interesses, ein Ziel zu erreichen (vgl. *Weinert* 1998, S. 173). Je stärker die Zielbindung entwickelt ist, also je größer der Wunsch des Handelnden wird, seine gesetzten Ziele zu erreichen, desto intensiver und ausdauernder beeinflusst die Zielbindung seinen Leistungsprozess. An diesen Überlegungen knüpft die Methode „Zukunftsbild zur Kooperation“ an, denn sie soll u.a. die Zielakzeptanz und das Zielcommitment der Beteiligten fördern.

Die tatsächlich erbrachte Leistung einer Person ist weiterhin bestimmt von einer „Interaktion zwischen der ‚zielgerichteten Bemühung‘ und den ‚persönlichen Fähigkeiten und Charaktereigenschaften‘“ (*Weinert* 1998, S. 174). Im Hinblick auf die Teamarbeit sind diesbezüglich die Ressourcen des Teams, also die vorhandenen und wahrgenommenen Kompetenzen und Performanzen und die Qualität der Kooperation angesprochen. Hier fließen auch die Vorstellungen der Teammitglieder über die eigenen Wirkmöglichkeiten im Sinne einer Handlungskontrolle ein (vgl. „Vier-Stufen-Modell der Kontrollstrategie“ nach *Flammer* (1990, Abs. 2.2.4). Als dritte Größe spielen schließlich organisationale Variablen, z.B. die Ressourcenbereitstellung oder auch das Beseitigen von Hindernissen durch die Organisation, eine Rolle (vgl. *Wiswede* 2000). In der Arbeit mit Teams sind organisationale Variablen in der Regel nicht oder nur punktuell beeinflussbar (vgl. hierzu Abgrenzung von Organisations- und Teamentwicklungs-Maßnahmen Kap. 3.1). Unabhängig davon bestimmen diese aber unter Umständen sehr wesentlich die Zielperspektiven des Teams und vor allem den wahrgenommenen Handlungsspielraum, der in der Erarbeitung realistischer Zielsetzung bedeutsam ist und sind daher in der Zielarbeit mitzudenken.

Vertiefende Literaturempfehlungen zu Motivations- und Volitionsprozessen, die sich mit Prozessen der Zielverfolgung beschäftigen sind u.a. zu finden bei *Heckhausen & Gollwitzer (1987)*, *Heckhausen (1989)*, *Kuhl & Beckmann (1993)* und *Schwarzer (1993)*. Darüber hinaus möchte ich auf die Forschung zu individuellen Volitionsstilen hinweisen, die sich darüber hinaus u.a. bei folgenden Autoren finden: *Flammer (1990)* und *Seligmann (1979)*. Schließlich sind die Konzepte der „integrativen Motivation“ (*Jäkel 2001*), der „individuellen Volitionsstile“ (*Petzold, Sieper 2008a*), die Überlegungen von *Petzold und Sieper (2003, 2008a)* sowie *Petzold und Orth (2008a)* zum Thema „Wille“ zu empfehlen, auf die ich im Rahmen der Methodenbegründung zurückkommen werde, sowie auf den Text von *Petzold, Leuenberger und Steffan (1998)* zur integrativen Zielarbeit.

Aufgaben und Ziele integrativer Beratung in Organisationen und Teams sind, wie in Abs. 3.2.2 erläutert von drei Perspektiven bestimmt: den Zielen der Organisation, den Zielen der jeweiligen Organisationseinheit, die begleitet wird und den Zielen der einzelnen (Team-)Mitglieder. Sie bestimmen den Ausgangspunkt einer Maßnahme, deren Abschluss und eine nachhaltige Umsetzung. Die Zielsetzungen sind im Sinne des integrativen Modells zum Ressourcengebrauch (vgl. PRP-Model, Abs. 2.3.2) verbunden mit den Problemen (hier verstanden als Veränderungsanlässe), Ressourcen und Potenzialen (z.B. Möglichkeiten und Handlungsspielräume des Teams innerhalb des organisationalen Kontextes).

Ziele und Zielperspektiven werden sich im Verlauf einer Begleitungsmaßnahme im Ko-respondenzprozess verändern bzw. schärfen. Das Ko-respondenmodell (vgl. Kap. 2.1) bietet zur Strukturierung dieser Auseinandersetzungsprozesse eine hilfreiche Blaupause für die thematische Erarbeitung der Zieldimensionen, die den Transfer im Kontext-Kontinuum-Bezug berücksichtigt.

Die Technik „Zukunftsbild der Kooperation“ im Rahmen der Methode der „Antizipationsarbeit“ initiiert einen mehrperspektivischen Austausch aller Beteiligten, sodass die unterschiedlichen Bedürfnisse, Positionen und Ziele zum Ausdruck gebracht und in Konsens-Dissens-Prozessen „ausgehandelt“ werden können (vgl. *Petzold, Sieper 2003*, S. 74). Dieser Aushandlungsprozess findet im Rahmen einer Begleitung wiederholt in den verschiedenen Phasen der Zusammenarbeit statt und

kann als dynamisches Fortschreiten beschrieben werden. Als Beispiel möchte ich die, in dieser Arbeit dokumentierten, Erfahrungen mit dem Team 1 (vgl. Abs. 6.2.1) anführen. Die Teammitglieder haben sich im Workshop sehr frühzeitig ein vom Auftraggeber gesetztes Ziel, „die Sicherung des Know how-Transfers“, zu eigen gemacht. Mit der persönlichen Erfahrung und Reflexion der Teamhistorie und der erlebten Betroffenheit hat die ursprüngliche Zielsetzung für jedes einzelne Teammitglied an Bedeutung gewonnen. Das nun geteilte, gemeinsame Ziel des Teams war angereichert über emotionale, emotive Zielperspektiven, die eine rein sachlich-kognitive Dimension überschritten hatte. Im Laufe der Begleitungsmaßnahme beschäftigten die Teilnehmer sich vertiefend mit den Prozessen gemeinsamen Lernens (vgl. Abs. 2.1.8), den Erfolgsfaktoren und mit den konkreten Möglichkeiten der Umsetzung. Im integrativen Verständnis entwickelten die Betroffenen auf diese Weise in Ko-respondenz gemeinsame Zielsetzungen *und* Konzepte für die Gestaltung von Zusammenarbeit, die in der Maßnahme und insbesondere im Nachgang im Arbeitsalltag umgesetzt wurden bzw. umgesetzt werden sollten.

Solche Konzepte und Konkretisierungen schlagen sich wiederum in kognitiv abgestimmten Verabredungen zur Zusammenarbeit nieder, die kollektive Motivationen und Volitionen implementieren. Sie sind durch die ursprünglichen (operativen) Ziele der Organisations- oder Teamentwicklungs-Maßnahme bestimmt, werden im Prozessverlauf jedoch durch eine fortwährende, Priorisierung und Konkretisierung diskutierter Themen und Zielsetzungen angereichert und somit exakter. Die Analyse von Problemen, Ressourcen und Potentialen (vgl. PRP, Abs. 2.3.2), die im Rahmen der Teamentwicklung erfolgen, spielen hierbei eine entscheidende Rolle, denn sie gehen der schlussendlichen Zielformulierung und Umsetzungsplanung voraus.

Die Wirksamkeit von Zielsetzungen ist, wie dargestellt, von Prozessen der Motivation und Volition, d.h. von der Intentions- bzw. Willensbildung abhängig. Nach *Heckhausen* (1998, S. 13) sind Motivationsprozesse realitätsorientiert, während Volitionsprozesse realisierungsorientiert sind. Das methodische Vorgehen zielt sowohl auf die Entwicklung einer gruppenweiten Motivationstendenz ab, als auch auf Prozesse, die Handlung bzw. Veränderung vorbereiten (Volitionsprozesse). Die

Methode fördert ko-respondierende Mentalisierungsprozesse, indem sie individuelle Zukunftsprojektionen der Beteiligten verbindet. Auf diese Weise kann ein gemeinsames Bild von Zukunft, als Zielvorstellung entstehen, das von allen Teammitgliedern angestrebt wird (Zielcommitment) und von allen akzeptiert ist (Zielakzeptanz). Jedes Teammitglied findet sich auf der kognitiven, emotionalen, motivationalen und volitionalen Ebene in der antizipierten Zukunftsbeschreibung des Teams mit den eigenen Antizipationen und Bedürfnissen wieder.

Im leitfadenorientierten Austausch rückt die Realisierungsperspektive (der Volitionsprozess) in den Vordergrund. Die Leitfragen differenzieren den inhaltlichen Austausch der Gruppe aus. Sehr konkrete Aufgaben des Teams kommen in den Fokus und führen zu einer Diskussion über Strategien der Handlungsumsetzung: *Wie werden wir unsere Kommunikation in der Zukunft konkret (anders) gestalten?, Was werden wir in der Arbeitsorganisation verändert haben?* In Teamprozessen fließen individuelles Wollen und kollektives Wollen zusammen und bedingen einander gegenseitig (vgl. *Petzold, Sieper 2003/4, S. 69*). Das Vorgehen setzt auf die Entwicklung kollektiver Volitionen, die für eine gemeinsame Umsetzung von Handlungszielen maßgeblich sind.

Der methodische (Theorie-)Hintergrund geht vermutlich auf *Moreno* zurück, der davon ausging, „dass der Mensch [sich] über seine Phantasie ein „Mehr“ an Realität erschließen kann“ (*Schreyögg, S. 261*). Nach *Petzold (1979)* erlauben Zukunftsprojektionen eine „erlebnishafte“ Thematisierung künftiger Wirklichkeit. Im integrativen Methodenrepertoire finden sich derartige antizipatorische Arbeiten seit den frühen 70iger Jahren (vgl. Zielkartierungstechnik, *Petzold 1975, Petzold, Leuenberger, Steffan 1998, Petzold, Orth 2008*). Sie sind auch durch die integrative Bilanzarbeit (1965) angeregt und mit der integrativen Zeittheorie (1981w, 1991o) fundiert. Darüber hinaus zählen Imaginationsverfahren in der Tradition von *Janet/Desoille* zu den klassischen integrativen Methoden (*Petzold 1972f., 1990w*).

Inspiziert könnte das Zukunfts- bzw. Visionsbild darüber hinaus durch die sogenannte „Wunderfrage“, eine Technik, die aus der lösungsfokussierten Kurzzeittherapie von *Insoo Kim Berg* und *Steve de Shazer* aus den 1970er Jahren bekannt ist (vgl.

Bamberger, 2001, S. 65ff) bzw. auf die „Zauberladentechnik Magic Shop“ *Morenos* zurückgeht (vgl. *Petzold*, 1971a).

In der lösungsorientierten Beratung findet die „Wunderfrage“ insbesondere dann Anwendung, wenn sich innerhalb eines Beratungsprozesses keine Lösungsansätze abzeichnen und/oder sich die Problemdefinition sehr diffus und verworren darstellt. In diesem Falle werden die Klienten angeregt hypothetische Lösungen zu entwickeln. Die „Wunderfrage: Was wäre, wenn ein Wunder geschehen und das Problem gelöst wäre?“ erlaubt dem Klienten, aus der aktuellen Situation in eine virtuelle positive Zukunft zu schauen, in der keine Probleme existieren bzw. alle Probleme gelöst sind (vgl. *ibid.*). Solche Zukunftsprojektionen beinhalten Alternativen zum Problem und liefern in aller Regel Hinweise zur Problemlösung und -Abgrenzung. Die Imaginationen zielen auf Umstrukturierungen innerer Deutungsmuster ab, die in Verbindung mit konkreten Umsetzungsarbeiten und einer entsprechenden Zielkontrolle die Modifizierung bestehender Handlungsmuster modifizieren können. Im integrativen Ansatz ist die Technik über die integrative Lerntheorie (*Sieper*, *Petzold* 2002/2011, 1993/2011, *Lukesch*, *Petzold* 2011; *Chudy*, *Petzold* 2011) fundiert.

In der ersten Phase der Technik werden über die „Wunderfrage“ positive Zukunftsprojektionen initiiert. Die Teilnehmenden werden eingeladen sich ihr je eigenes Wunschbild auszumalen. Sie werden explizit angeregt, sich als Handelnde im Team in dieser Vision vorzustellen.

Die positiven Assoziationen werden unweigerlich unterschiedliche Ebenen der Auseinandersetzung ansprechen. In den „Visionen“ gelingt das, was bisher nicht möglich war und diese Phantasie erzeugt positive Emotionen. Über die imaginierte Zukunft können aktuelle Realität und somit bisherige „Deutungsmöglichkeiten“ und „Sichtweisen“ „überschritten“ werden (vgl. *Schreyögg's* Ausführungen zur Methodik im Psychodrama, 2004, S. 259f.).

Bamberger (2001) geht davon aus, dass die Vorstellung davon, wie man in der Zukunft (anders) handelt bereits ein erster Realisierungsschritt ist, denn er liefert aus lösungsorientierter Perspektive Anregungen dazu, wie man alternativ zur aktuellen Situation handeln könnte. Die Zukunftsprojektion vermittelt Zuversicht in das eigene Handeln und in die eigene Wirksamkeit. Ressourcen, die in der „veränderten“

Situation mobilisiert werden, unterstützen die Teilnehmenden dabei ein Bewusstsein für die Lösungen zu entwickeln. Die Übung fördert demnach die Entwicklung neuer Sichtweisen. Die „geweckten Vorstellungsbilder“ unterstützen den Volitions- und damit Umsetzungsprozess, denn Wirklichkeitsvorstellung schafft Wirklichkeit (vgl. *ibid.* S.67), weil in den Imaginationen konkrete Umsetzung angedacht wird.

Im nächsten Schritt tauschen die Gruppenmitglieder ihre Phantasien aus. Die individuellen Erlebnisse werden dabei in der Gruppe verbunden. Alle können ungehindert ihre persönlichen Zukunftsideen präsentieren. Bewertungen wie richtig und falsch werden zunächst beiseite gestellt, es wird also ein bewertungsarmer, experimenteller Raum geschaffen, in dem spielerisch fabuliert werden darf. Dieser Prozess fördert das Verständnis für einander, für die Werte und Sichtweisen der Einzelnen und begünstigt das Entstehen von Intersubjektivität (vgl. Abs. 2.1.6). Über die Phantasien und Perspektiven der Anderen können sich neue gemeinsam Versionen (Konzepte) für die Zukunft. Mehrperspektivisch kann ein Zukunftsbild zur Teamarbeit entstehen, in das die Sehnsüchte, Bedürfnisse und Ideen der Beteiligten einfließen. Dieses „Bild“ beinhaltet im integrativen Sinne nicht nur ein *Mehr* an Informationen und Handlungsoptionen sondern bietet als *anderes* Ganzes auch noch einmal zusätzliche Optionen (vgl. Polylogkonzept, Ka. 2.1 und Synergieprinzip Abs. 2.1.4).

Der leitfragenorientierte Austausch fördert den weiteren Konkretisierungsprozess. Die Fragen können an die spezifische Aufgabenstellung der Begleitungsmaßnahme anknüpfen, so dass sehr differenzierte und zielorientierte Zukunftsszenarien entwickelt werden können. Aus der Arbeits- und Organisationspsychologie bzw. den Zielsetzungstheorien wissen wir, dass spezifische Ziele wirksamer sind als abstrakte vage Zielvorstellungen (vgl. u.a. *Weinert* 1998, S. 174). Vor diesem Hintergrund haben die Leitfragen einen besonderen Stellenwert, denn sie tragen dazu bei, die visionierten Ziele möglichst exakt zu bestimmen und ggf. Zielhierarchisierungen zu ihrem Erreichen zu erarbeiten. Gleichzeitig stellen sie einen thematischen Bezug zu den vorangegangenen Diskussionen in der Begleitungsmaßnahme sicher und bringen die Inhalte und bisherige Verabredungen in den Austausch. Hier ist aus beraterischer Perspektive von Gruppe zu Gruppe zu entscheiden, wie intensiv der Auseinandersetzungsprozess der Gruppe gesteuert werden soll. Je konkreter und

differenzierter die Leitfragen, desto stärker wird die Richtung der Diskussionen vorgegeben. Gruppen, die sich in der Strukturierung und Ableitung konkreter Umsetzungsmaßnahmen im Vorfeld schwer getan haben, können durch sehr konkrete Fragestellungen unterstützt werden. Für Teams, die bereits differenzierte Verabredungen getroffen haben, bieten sich eher allgemeinere Leitfragen an.

Die konzeptuellen Vorstellungen von Teamarbeit und konkreten Maßnahmen und Verabredungen werden über das methodische Vorgehen nochmals in einen größeren Kontext gesetzt und auf den Prüfstand gestellt. Die Arbeit mit dem „Zukunftsbild zur Kooperation“ bietet eine geeignete Möglichkeit, um Erkenntnisse zu bündeln sowie den nunmehr „aktuellen Stand“ der Zielsetzung und realisierungsbezogener Maßnahmen im Hinblick auf eine gemeinsame willentliche Ausrichtung zu finalisieren. Dies schafft Verbundenheit in Bezug auf das Ziel (Commitment) und mit der Gemeinschaft der Gruppe (vgl. social world-Konzeption, Abs. 2.2.5).

In dieser inhaltlichen Konsolidierung kann im Rückbezug auf die ursprüngliche Zielsetzung der Maßnahme festgestellt werden, ob an den wichtigen Themen gearbeitet wurde. Überprüfbar ist ebenfalls, inwieweit Ideen und Lösungen für die wahrgenommenen Probleme und Herausforderungen generiert werden konnten, die von allen Beteiligten als tragfähige Strategien für die Umsetzung und Veränderung anerkannt werden. Die Methode führt somit indirekt zu einer qualitativen Evaluation der Maßnahme und ist beispielhaft für integrative Theorie-Praxis-Verschränkung (vgl. Abs. 2.1.3).

In der zentralen dritten Phase der Methode wird die hypothetisierte gemeinsame Vorstellung künftiger Teamarbeit visualisiert. Neben der Imaginationsübung kommt nun eine weitere erlebniszentrierte Technik, das Malen, zum Einsatz. Dieser aktive Gestaltungsprozess ist für die Gruppe in mehrfacher Hinsicht zentral. Hier fließen die wesentlichen inhaltlichen Vorstellungen der Gruppe zusammen und werden in bildlicher Form somit bereits eine Präfiguration von möglicher Realität. In den Darstellungen werden konkrete Zielvorstellungen und bedeutsame Werte des Teams symbolisiert. Wie bereits in Abs. 5.2.3, im Zusammenhang mit den Identitätsbildern beschrieben, werden über kreative Gestaltungstechniken unterschiedliche

Bewusstseins- und Wirklichkeitsebenen angesprochen. Die imaginierten Bilder werden im Malprozess also nochmals, um nicht-bewusste Inhalte, bereichert. Die Darstellungen verbildlichen die gemeinsam getragenen Konzepte und mentalen sozialen Repräsentationen, den gemeinsamen Sinn (vgl. Abs. 2.2.5). Das was die Gruppe eint, die Erfolgsfaktoren guter Zusammenarbeit und die Erfolge, die auch von anderen gesehen werden und Stolz erzeugen, werden nun dokumentiert. Die Visualisierung erzeugt noch einen anderen, plastischen (Verarbeitungs-)Zugang (vgl. hierzu auch integrative Zielkartierungstechnik, *Petzold 1975* bzw. *Petzold, Orth 2008*, S.632). Über die bildhafte Darstellung wird außerdem Komplexität reduziert. Die prägnante symbolische Darstellung bringt komplexe kognitive und emotionale Inhalte, als Synopse des gesamten Teamworkshops, auf den Punkt und codiert, in diesem Falle für das jeweilige Team als Konsensgemeinschaft, die zentralen Zielvorstellungen. Diese Vorstellungen beinhalten Überlegungen zu den *Folgen der Folgen*, also darüber was sein wird, wenn Veränderungen umgesetzt sind. Im Arbeitsalltag können die so entstandenen Bilder den Transfer unterstützen. Viele Gruppen rahmen die "Visionsbilder" und hängen sie an geeigneten Stellen in den Büros auf, um sich an den Teamworkshop, die Ziele und vor allem das gute Gefühl, dass sie damit verbinden, zu erinnern. In diesem Sinne fungieren die Visionsbilder in der späteren Praxis mehrperspektivisch als Anker für die Zielsetzungen des Teams.

Je nach Dynamik der Kleingruppe malen oder gestalten alle oder die TeilnehmerInnen übernehmen unterschiedliche Funktionen. Wie beim „Identitätsbild“ (vgl. Kap. 5.2) ist es bedeutsam, dass alle Gruppenmitglieder prozessbeteiligt sind, denn das eigene Mitwirken trägt noch einmal mehr zur Identifikation bei. Gleichzeitig bietet das Vorgehen ein Übungsfeld dafür Gelerntes auszuprobieren, denn die Gruppe praktiziert „joint competence and performance“, d.h. aktive Zusammenarbeit unter der Nutzung ihrer vielfältigen Ressourcen und Kompetenzen.

Das kokreative Gestalten leitet (Lern-) Erfahrung auf kognitiver, emotionaler, sozialer und leiblicher Ebene in die Wege, sodass multiple Ressourcen (Wissensbestände, Erfahrungen, Performancen etc.) der Teilnehmenden aktiviert und konnektiviert werden können. In der Ko-kreativität der Gruppe entstehen „synergetische Effekte, die bestehende Materialien (z.B. Vereinbarungen aus der Teamentwicklung zur Verbesserung der Zusammenarbeit, Erfahrungen, positive Zukunftsantizipationen der Einzelnen etc.) in (neue) „Beziehungen“ setzen und ko-respondierend

weiterentwickeln (vgl. *Petzold 1971k/Petzold, Orth 2007, 644f.* zitiert nach *Petzold, Orth 2008, S.594*). Darüber hinaus erzeugt die Methode eine spezifische intersubjektive (Lern-)Atmosphäre mit emotiver Qualität und Wirkung (vgl. Lernen und Fundierte Kollegialität, Abs. 2.1.8). Das Erleben derartiger kokreativer Kooperation ist im aktuellen Prozess eine positive Lern- und Selbstwirksamkeits-Erfahrung für das Team und stellt als solche eine motivierende Ausgangssituation für künftige Zusammenarbeit dar (vgl. Abs. 2.2.4 sowie die Ausführungen zur Methode „Teamidentität“, Abs. 5.2.3).

Aus diagnostischer Perspektive fasst das „Zukunftsbild“ die Ergebnisse expliziter und nicht-expliziter Gruppenprozessanalyse zusammen (vgl. Gruppenprozessanalyse, Abs. 4.1.1). Es ist dazu geeignet festzustellen, ob es im Team gelungen ist, eine gemeinsame Zielausrichtung zu entwickeln, ob die Beteiligten ausreichende Ressourcen und Kompetenzen für die Zielumsetzung wahrnehmen oder auch welche Prozesse und Einflussfaktoren einer Motivations- und Willensbildung im Wege stehen, wie im Praxisbericht am Beispiel von Team zwei, unter Abs. 6.4.2, nachzulesen ist. Diese Erkenntnisse beziehen die Interaktionsprozesse und Beziehungsrealitäten der Gruppe ein. Über die Reflexion und Metareflexion des Gestaltungsprozesses und die inhaltliche Auswertung des Bildes zum Abschluss einer Teamentwicklung wird in einem „heraklitischen Prozess“ Erkenntnis gewonnen. Die Reflexion der Visionsbilder steht im integrativen Theorie-Praxis-Zyklus (vgl. Abs. 2.1.3) an der Schwelle zwischen *Integrations- und Neuorientierungsphase* und liefert, je nach Ergebnis, weitere Ansatzpunkte für eine neuerliche *Initialphase* und eine künftige Veränderungsarbeit.

Die Visionsarbeit mit Zukunftsbildern kann als strukturbildende aktivierende Arbeit im Gruppenprozess der Teameinwicklung verstanden werden, in der sich über die Wahrnehmungs-Verarbeitungs- und Handlungsverschränkung Strukturen vernetzen und hinzufügen und somit neue Zielformulierungen bilden. Diese konsensualen Ziele sind von den Beteiligten akzeptiert, durch ein gemeinsames Commitment getragen und beinhalten die Vorstellung von einer aktiv gestalteten erfolgreichen Zukunft. Aus ressourcenorientierter Perspektive fördert die Methode die Wahrnehmung von Handlungskontrolle und Selbstwirksamkeit in der Gruppe und ist somit identitätsbildend (vgl. Abs. 2.2.2, 2.2.4, Kap. 2.3).

6 Praxisberichte zum Methodeneinsatz

Über die nachfolgenden Praxisberichte werden nunmehr konkrete Einsatzmöglichkeiten des in Kapitel fünf vorgestellten methodischen Vorgehens und der ausgewählten Techniken dargestellt. Dabei erfolgt keine umfängliche Beschreibung einzelner Organisations- und Teamentwicklungsprojekte, sondern es soll vielmehr exemplarisch aufgezeigt werden, welchen Einfluss integrative Interventionen in Teamentwicklungen entfalten können und welche Erkenntnisse Berater- und Klientensysteme daraus ableiten können. Schließlich umfassen die Praxisberichte punktuelle Hinweise auf die Wirkung der Interventionen im Verlauf der spezifischen Maßnahmen.

6.1 Organisationsentwicklungs-Projekt mit Teamentwicklungs-Workshops

Im hier skizzierten Projektbeispiel handelt es sich um die Begleitung einer zentralen Overhead-Organisationseinheit im Bereich Aus- und Weiterbildung. Der Organisationsbereich setzt sich aus vier Teams mit jeweils acht bis zwölf Mitarbeitenden zusammen. Aus Gründen der Anonymisierung und Komplexitätsreduktion sollen Auftragshintergrund und Zielsetzungen eher grob beschrieben werden. Dies bedeutet auch, dass die teamspezifischen Hintergründe und Aufgabenstellungen keine umfassende Erwähnung finden.

Den Fokus lege ich in den Praxisbeispielen auf eine beschreibende Auswertung der, für diese Arbeit ausgewählten, Methoden und Techniken, ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

Zum Hintergrund der Organisationsentwicklung

Die Organisationseinheit wurde im Zuge eines umfangreichen Veränderungsprojektes im Gesamtunternehmen zwei Jahre zuvor re-strukturiert und personell zum Teil neu besetzt.

Ausgangspunkt der (aktuellen) Begleitung waren erhöhte Belastungswahrnehmungen bei den Mitarbeitern innerhalb der gesamten Organisationseinheit, die Einstellungen neuer Mitarbeiter sowie in einzelnen Teams Veränderungen in der Führung und das

anstehende, altersbedingte Ausscheiden langjähriger Mitarbeiter. Darüber hinaus wurden in einem Team Konflikte einzelner Mitarbeiter mit der Teamführung benannt.

Ein Anliegen des Organisationsleiters war zudem, seine Führungskräfte im Kontext eines aktuellen Kultur- und Führungswandel-Prozesses im Unternehmen zu unterstützen. Die Begleitung der Teams sollte in den nun laufenden Kulturprozess integriert werden.

Das Führungsteam, bestehend aus einem Leiter der Organisationseinheit sowie vier Teamleitern, war in die Auftragsklärung einbezogen. Zum Auftakt der Begleitung wurde ein Workshop im Führungsteam durchgeführt. In dieser Veranstaltung wurde die Zielstellung der Gesamtmaßnahme und für die einzelnen Teamworkshops abgestimmt. Auf Wunsch der Führungskräfte sollten in den einzelnen Workshop-Konzeptionen der Teams, soweit möglich und sinnvoll die selben Methoden zum Einsatz kommen. Sie erhofften sich dadurch einen vergleichbaren Erfahrungsgewinn als Grundlage für die Reflexionen im Führungskreis.

Zur Vorbereitung der jeweiligen Teamentwicklungen erfolgten im Nachgang zum Führungsworkshop individuelle Gespräche mit den einzelnen Teamleitern, in denen eine ausführliche Besprechung der geplanten Methoden und Techniken erfolgte, gleichzeitig jedoch eine Flexibilität für die Durchführung der Teamworkshops vereinbart wurde, um prozessorientiert auch andere Interventionen und Vorgehensweisen zu praktizieren.

Auftragsklärung / Zielstellung

Der konkrete Auftrag umfasste, neben der Durchführung des oben beschriebenen Führungskräfte-Workshops und der individuellen Auftragsklärung mit den Teamleitern eine Begleitung der Teams und Führungskräfte durch jeweils zwei Teamworkshops.

Einem zwei-tägigen Teamworkshop zur Optimierung der Zusammenarbeit und Förderung der gemeinsamen Verantwortung für die Teamziele sollte nach mehreren Monaten ein ein-tägiger Workshop zur Reflexion und Sicherung der Nachhaltigkeit folgen.

Zwischen den Workshops erfolgten Reflexionen mit den jeweiligen Führungskräften sowie zwischen den Teamleitern und Ihrem Vorgesetzten.

Die von mir in dieser Arbeit ausgewählten Methoden und Techniken kamen in den zwei-tägigen Teamworkshops zum Einsatz.

Aufgabe der Teams und somit Ziel dieser Workshops sollte u.a. sein, Möglichkeiten zur Intensivierung und Verbesserung der Zusammenarbeit zu generieren, um nicht zuletzt auch die erlebte Arbeitsbelastung zu reduzieren. Einer verstärkten Zusammenarbeit wurde, vor dem Hintergrund der strategischen Unternehmensziele und künftiger Aufgaben und Herausforderungen hohe Bedeutung zugemessen.

Weitere Ziele wurden wie folgt formuliert:

- Vertieftes Kennenlernen der KollegInnen und Kenntnis der (unterschiedlichen) Kompetenzen (Stärken & Schwächen) im Team
- Gegenseitige Erwartungen an die Zusammenarbeit austauschen
- Transparenz zu den Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Team schaffen
- Selbstbewusstsein der Teams stärken
- Kultur der Zusammenarbeit (Führungskultur, Fehlerkultur) mit Bezug zu Unternehmenskultur und dem Führungsverständnis der Teamleiter reflektieren
- Vereinbarungen für die künftige Zusammenarbeit

6.2 Praxisberichte zum Methodeneinsatz – Teamhistorie

Die in Kapitel 5.1 dargestellte Methode „Teamhistorie“ wurde in drei Teamworkshops eingesetzt.

In allen drei Teams waren erst kürzlich Kollegen eingestellt worden bzw. stand die Integration neuer Kollegen an, die zum Teil auch bereits am Workshop teilnehmen konnten.

Mit der Übung sollte ein vertieftes Kennenlernen innerhalb des Gesamtteams gefördert werden und eine vertrauensvolle Atmosphäre in der Zusammenarbeit im Workshop aufgebaut werden. Darüber hinaus wurde die Methode gewählt, um „kritische“ Wahrnehmungen zur Zusammenarbeit aber auch in der Arbeitsorganisation und Konflikte ansprechbar zu machen.

Meine bisherigen positiven Erfahrungen in der Methodenanwendung haben sich in diesem Projekt bestätigt.

Allgemeine Erfahrungen in der Durchführung

Die Teamhistorie bietet einen guten inhaltlichen wie prozessualen Einstieg in eine Teamentwicklung und zeigte sich in der Initialphase (vgl. Tetrakisches System, Abs. 2.1.3) als überaus geeignet. Sie beinhaltet eine Vorstellung der Beteiligten und Präsentation ihrer Anliegen und ist in der Einführungsphase eine gute Strategie zur atmosphärischen Gestaltung des Miteinanders und somit zur Herstellung intersubjektiver Ko-respondenz. Die inhaltliche Auswertung und Reflexion des Vorgehens und der gemachten Erfahrungen führt zu einer ausführlichen Sammlung von Themen und Erwartungen für die bzw. an die Teammaßnahme und leitet den Lernprozess der Gruppe an.

Über die vorbereitete Einzelarbeit anhand der Leitfragen finden die meisten Teilnehmenden einen leichtgängigen Einstieg in „ihre Geschichten“ und einen ko-respondierenden Austausch. Dabei zeigen sich in unterschiedlichen Teams jeweils eine eigene Dynamiken im Verlauf der Übung wie auch in der inhaltlichen Ausgestaltung und Auswertung.

Die generelle Wirkung der Intervention in diesem Projekt lässt sich wie folgt zusammenfassen:

Mit Stolz kann einmal über die eigenen, zum Teil sehr langjährigen Erfahrungen berichtet werden. Im „Vergangenheitsraum“ lässt sich formulieren, welche positiven wie auch negativen Erfahrungen gemacht wurden. Das Setting schafft einen Raum, indem die persönlichen Geschichten und Erfahrungen Platz haben. Während die jeweilige ProtagonistIn Erinnerungen (mit)teilt, eigene Kompetenzen und Stärken benennt sowie über Visionen von einst spricht, hört die Gruppe gespannt zu. KollegInnen, die bereits viele Jahre miteinander arbeiten staunen ebenso übereinander wie die ganz Neuen, denn hier werden Themen angesprochen, die im Alltag nicht oder nur zum Teil be-sprechbar sind.

Mit jeder weiteren GeschichtenerzählerIn setzt sich gleichsam die Geschichte des Teams zusammen. Manche Ereignisse oder Erfahrungen werden von anderen, die später zum Team kamen aufgegriffen, ähnliches oder auch abweichendes Erleben wird formuliert. Ohne dass eine Diskussion entsteht „darf“ jede(r) ihre/seine Wahrnehmungen und Sicht auf die Geschichte beschreiben. Bei den Zuhörenden zeigt sich Bewunderung ebenso wie Betroffenheit. Leid wird zu geteiltem Leid (*hohe Belastungswahrnehmungen, Stress, immer weniger Zeit für den Austausch mit den Kollegen*) und Erfolge können gemeinsam erinnert und gefeiert werden. So entsteht in gewisser Weise eine neue, jetzt geteilte Geschichte, ein neues geteiltes Bild des Teams.

Über die Exploration der Geschichte(n), die Narrationen der Einzelnen, die übereinander gelegt werden, bilden sich wiederkehrende Phänomene der Einzelwahrnehmungen heraus, die sich zu Mustern zusammensetzen. In einer abschließenden Reflexion entdecken die Teammitglieder Strukturen, welche team- oder auch organisationsinhärent sind (*Belastungswahrnehmungen, Budget- und Zeitdruck, Ansprüche und Erwartungen der Vorgesetzten und „Kunden“ etc.*) und zum Teil fruchtbare Anregungen für einen weiteren Austausch, den weiterführenden Ko-respondenz-Prozess, liefern. Zu diesem Zeitpunkt tritt die Gruppe in die *Aktionsphase* in einen intensiven Auseinandersetzungsprozess ein

Neben Zukunftsantizipationen und Visionen werden konkrete Themen(-wünsche) für den Teamworkshop benannt und oder in der abschließenden Reflexion der Übung herausgearbeitet.

6.2.1 Teamhistorie - Besonderheiten und Ergebnisse im Team 1

Dem Team gehörten samt Teamleiter insgesamt zehn männliche Mitarbeiter an. Am Workshop konnten neun Mitarbeiter und die Führungskraft teilnehmen.

Das Team arbeitete in einem sehr spezialisierten und technischen Weiterbildungsbereich. Es zeichnete sich insbesondere durch einen hohen Anteil an sehr langjährigen Mitarbeiter aus. Das Team setzte sich aus Spezialisten zusammen, die in unterschiedlichen Themen und Zielgruppen agierten und somit tendenziell unabhängig voneinander arbeiteten. Eine konkrete Herausforderung für das Team stellte, wie die Auswertung der Teamhistorie zeigen wird, das absehbare Ausscheiden zweier sehr erfahrener Kollegen dar.

Bemerkenswert in dieser Gruppe erschien mir zunächst die Ausführlichkeit der Erzählungen. Insbesondere die sehr langjährigen Mitglieder zeigten ein ausgeprägtes Bedürfnis über sich und die guten wie schlechten Erfahrungen zu berichten. In sehr persönlichen Schilderungen offenbarten die Herren, worauf sie stolz waren aber auch was sie bedauerten. Der erste Erzähler hat möglicherweise die Offenheit der Gruppe maßgeblich mitbegründet, in dem er sein persönliches Erleben immer wieder explizit in den Kontext seiner Zusammenarbeit mit den Kollegen (auch ehemaliger) gesetzt hat. Die Anderen haben ihre Erzählungen diesem Beispiel folgend gestaltet und persönliche Resonanzen unmittelbar verbal in ihren Berichten verarbeitet. Überrascht haben mich, vor dem Hintergrund meiner Erfahrungen in vergleichbaren Zielgruppen und Organisationen, die emotionale Tiefe der Erzählungen und die wahrnehmbaren nonverbalen Resonanzen während der Erzählstränge. Ich gehe davon aus, das über das offene und authentische Agieren der Protagonisten und die unmittelbare Erfahrung in den eigenen Themen angenommen zu werden, die emotionale Sicherheit in der Situation der Teamentwicklung begünstigt wurde. Die Gruppe zeigte intersubjektive Qualitäten der Auseinandersetzung. Die Verarbeitung des Gehörten erschien intensiv und erfolgte augenscheinlich auf kognitiver und emotiver Ebene.

Dies zeigte sich auch in einer gewissen Erschöpfung der Beteiligten nach Abschluss der Einheit. Vor der Auswertung und Reflexion haben wir daraufhin eine längere Pause gemacht.

Während der Erzählungen und in der abschließenden Reflexion wurde deutlich, dass eine erhebliche Anzahl der Mitarbeiter „handverlesen“ von einer ehemaligen Führungskraft „dem König“ ins Team geholt wurde; dies erfüllte mit Stolz. Dieser Vorgesetzte genoss (noch immer) großen Respekt unter den Mitarbeitern und aufgrund der persönlichen Personalauswahl fühlten die Herren sich „ausgezeichnet“.

Die (älteren) Kollegen wiesen ähnliche berufliche Karrieren auf und hatten inzwischen mehrfache Führungswechsel erlebt. Diesen Teilnehmern war das Thema „Abschiednehmen“ sehr präsent. Man hatte während der langjährigen Berufstätigkeit viele Kollegen kommen und gehen sehen. Die gemeinsam gemachten Erfahrungen drückten sich u.a. in einer hohen Identifikation mit dem heutigen Kollegenkreis, einem starken Teamgeist, aber auch in dem Bewusstsein: „Uns kann so schnell nichts erschüttern“, aus.

Folgende generellen Muster bzw. Strukturen im Team wurden in der gemeinsamen Auswertung und Reflexion zur Teamhistorie von den Teilnehmenden identifiziert:

- Spezialwissen und ausgeprägtes Erfahrungswissen (bei den Alten).
- Die Integration neuer Kollegen gelingt scheinbar gut, darin fühlt sich das Team offenbar geübt.
- Eine ausgeprägte gegenseitige Hilfsbereitschaft prägt die Zusammenarbeit.
- Die Einzelnen zeichnen sich durch eine hohe Entscheidungsfreudigkeit aus.
- Über den Zeitraum des Teambestehens wurde die zur Verfügung stehende Zeit für einen Austausch untereinander immer geringer.

Beobachtungen zum Gruppenprozess und der Workshop-Dynamik legten nahe, dass

- das Wertesystem sowie
- die Kommunikations- und Interaktionsstile des Teams überwiegend durch die langjährigen Mitarbeiter geprägt sind. Im Workshop waren es die „Alten“, die

im Wesentlichen die Themen und somit die inhaltliche Auseinandersetzung bestimmten, während sich jüngere Mitglieder bzw. jene mit kürzerer Zugehörigkeit im Team auffällig zurückhaltend verhielten.

Diese Phänomene wurden in der Zusammenarbeit im Workshop untermauert und bildeten aus diagnostischer Perspektive interessante Ansätze für die weiterführende Begleitung und die spezifischen Aufgaben des Teams.

Hypothesen, die sich daraus auch für eine nachgelagerte Begleitung der Führungskraft und des Teams ergaben waren:

- ⇒ Die *Alten* haben viel und Wertvolles zu erzählen und geben innerhalb der Mitarbeitergruppe den Ton an. Vermutlich ist dies im Arbeitsalltag ähnlich.
- ⇒ Möglicherweise sind die Werte und Interaktionsmuster der *Alten* charakteristisch für die Zusammenarbeit.
- ⇒ Die *Jungen* zeigen Respekt vor den älteren Kollegen und deren Erfahrung. Sie verschaffen sich innerhalb der Gruppe tendenziell wenig Gehör.
- ⇒ Möglicherweise haben Sie sich im Alltag „eingefügt“ in bestehende Traditionen. Fraglich ist, inwieweit neue / andere Kommunikations- und Arbeitsformen sowie Ideen Einzug in das Team halten dürfen.

Obleich die Aufgaben innerhalb des Teams aufgrund der Spezialistenfunktionen recht heterogen sind, herrschte in der Gruppe eine gute und breite Übersicht zu den differenzierten Kompetenzen. Das Reservoir an Wissen, Erfahrungen und Ressourcen schien innerhalb des Teams sehr präsent. Die Kollegen sprachen selbstbewusst über ihre persönlichen Stärken. Auch die Ressourcen der Teamkollegen schienen transparent, wie sich im weiteren Verlauf des Workshops, in differenzierten Zuschreibungen zeigte. Es existierte eine überaus klare und offenbar geteilte Vorstellung zur Identität des Teams.

In einer anschließenden Kompetenzmatrix konnten die Stärken und Besonderheiten der „jüngeren“ Mitarbeiter, die sich im Rahmen der Teamhistorie tendenziell zurückhaltend präsentiert hatten, um Zuschreibungen der anderen Kollegen ergänzt und somit transparent gemacht werden. Insgesamt wirkte die Gruppe zu diesem Zeitpunkt souverän. Die Führungskraft schien in ihren Kompetenzen respektiert. Ihr wurde insbesondere „Rückgrat“ zugeschrieben und, dass sie vor und hinter dem

Team stehe. In diesem Zusammenhang formulierte ein Teammitglied, dass der Teamleiter ein „würdiger Königsnachfolger“ sei.

Angeregt durch die Entwicklung der Teamgeschichte anhand der Zeitachse Vergangenheit bis zur Gegenwart, hielt bereits sehr frühzeitig die Zukunft des Teams Einzug in die Einzel-Geschichten. In der Plenums-Reflexion wurde der Knowhow-Transfer von den erfahrenen und bald in den Ruhestand gehenden Mitarbeitern auf die verbleibenden und neuen Kollegen als dringlichstes Handlungsfeld benannt. Es kristallisierte sich heraus, dass die Beteiligten sich als Team in einer Übergangsphase sehen. Die Generierung der „gemeinsamen Geschichte“ hatte den Ausgangspunkt einer notwendigen Entwicklung markiert. Für die Kollegen, die das Unternehmen in Kürze verlassen würden, waren der Wissenstransfer und eine „gute Übergabe“ der Aufgabengebiete zentrales Anliegen. In diesem Zusammenhang wurde im Übrigen auch eine hohe Identifikation mit den Aufgabengebieten und dem Unternehmen als Teilidentität des Einzelnen zum Ausdruck gebracht. Gleichzeitig hat die emotionale Betroffenheit und die spürbare Resonanz der Gruppe explizit die gemeinsame Verantwortungswahrnehmung aller Beteiligten gefördert.

Die in der Methode generierte Teamaufgabe, *einen Wissenstransfer über die Personen und Funktionen hinweg zu sichern*, wurde im Verlauf des Teamworkshops als wesentliche Erfolgsbedingung zur Bewältigung künftiger Herausforderungen des Teams herausgearbeitet. In den Diskussionen zur Zusammenarbeit wurden in diesem Kontext die Prinzipien des „Exchange Learning“ (vgl. Abs. 2.1.8) und „Fundierte Kollegialität“ erarbeitet. Das Fazit der Gruppen war: „Teamwork heißt auch: Gemeinsam Lernen - Gemeinsam noch besser werden und durch exchange learning das Wissen des Einzelnen überschreiten“.

Folgende Darstellung wurde zur theoretischen Einordnung entwickelt.

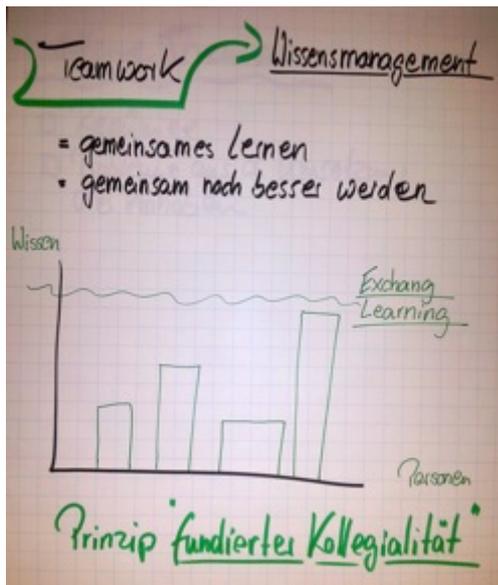


Abbildung 1 – „Exchange Learning“

Die weiterführende Zusammenarbeit im Teamworkshop war durch ein hohes Engagement aller Beteiligten sowie im Verständnis der Prozessqualität durch eine ausgesprochen lösungsorientierte Ausrichtung gekennzeichnet. Auch die „jüngeren“ Kollegen brachten sich zunehmend in den Prozess ein. In gemeinsamer ExpertenInnenschaft hat die Gruppe zunächst das weitere inhaltliche Vorgehen zur Bearbeitung der Teamaufgabe „Wissenstransfer“ abgestimmt (siehe Leitfragen) und anschließend einen dezidierten Maßnahmenplan für die Umsetzung erarbeitet.

Wie sichern wir innerhalb des Teams den Know how-Transfer?

Ausgangspunkt / Ist-Situation & Zielbestimmung / Soll-Situation

Die **Leitfragen** zur Strukturierung lauteten wie folgt:

- (1) Welchen Know how-Verlust befürchten wir?
(konkretes Wissen, Kompetenzen, Fertigkeiten)
- (2) Welche Maßnahmen zur Sicherung haben wir bereits eingeleitet / etabliert?
- (3) Was wollen / müssen wir erreichen / sicherstellen? (Ziel)

Ideensammlung

- (1) Welche weiteren Ideen/ Lösungsansätze haben wir, die wir heute gemeinsam konkretisieren möchten?
- (2) Wie profitieren wir in diesem Kontext von unserer Vielfalt an Kompetenzen, Ressourcen, Erfahrungen etc. im gesamten Team?

Resümierend kann festgehalten werden, dass der gewählte methodische Einstieg in den Ko-respondenzprozess in jeder Hinsicht geeignet war. Durch die persönliche Souveränität Einzelner und das Potenzial des methodischen Vorgehens war frühzeitig eine im integrativen Verständnis kokreative Arbeitsfähigkeit hergestellt, auf deren Basis klare Zielvorstellungen und Maßnahmen (Konzepte) erarbeitet werden konnten. Im Kontext der Gruppenprozessanalyse offenbarten sich insbesondere Interaktionsstile, Rollenverhalten, Wertvorstellungen, Ressourcen und wahrgenommene Probleme.

6.2.2 Teamhistorie - Besonderheiten und Ergebnisse im Team 2

Das Team setzte sich zum Zeitpunkt des Workshops aus sieben Mitarbeitern und einer Mitarbeiterin und der Führungskraft zusammen. Neben dem Teamleiter konnten aus dem bestehenden Team fünf sowie ein künftiges Teammitglied teilnehmen.

Das Team umfasst zwei Kleinteams und eine Mitarbeiterin mit Sonderfunktion, die auch übergreifend in der Abteilung zum Einsatz kommt. Die aktuelle Zusammensetzung und Struktur des Teams bestand seit zwei Jahren.

Auch in dieser Gruppe wurde die „Teamhistorie“ am ersten Vormittag der Teamentwicklung, nach einer Erwartungssammlung und Verabredung zur Zusammenarbeit, erarbeitet.

Einige Teilnehmende taten sich in der vorbereitenden Einzelarbeit zunächst schwer, insbesondere die Reflexion der eigenen Kompetenzen und Erfolge schien ungewohnt. Eine Person fand das Vorgehen lächerlich. Im Prozess des Geschichtenerzählens lösten sich die anfänglichen Unsicherheiten und Irritationen. Die Aufmerksamkeit und das Interesse der jeweils Zuhörenden war groß. Die Teilnehmenden entdeckten zunehmend ähnliche Erlebnisse und konnten persönliche Wahrnehmungen teilen. Es entstand ein Gefühl dafür, „wie die anderen ticken und das ich ähnlich ticke“.

Folgende generellen Muster bzw. Strukturen im Team konnten über die Methode Teamhistorie gemeinsam identifiziert werden:

- Die erlebte Arbeitsbelastung ist sehr hoch.
- Es herrscht eine ausgeprägte Unterstützung und Hilfsbereitschaft im jeweiligen Kleinteam.
- Über die Kleinteam hinweg findet kaum Zusammenarbeit statt.
- Einzelne Teammitglieder erlebten in ihrer Einstiegsphase keine klaren Regelungen der Zuständigkeiten.
- Dieses Erleben geht u.a. einher mit der Wahrnehmung, dass verschiedene Vorgesetzte unterschiedlicher Hierarchieebenen zeitweise „direkt“ auf die Teammitglieder „zugreifen“. Dies führt dazu, dass die Mitarbeitenden sich zahlreichen ad hoc-Aufgaben mit hoher Wichtigkeit & Dringlichkeit ausgesetzt fühlen und Aufgaben nicht abschließen können.
- Der eigene Handlungsspielraum zur Gestaltung der Arbeitssituation und somit auch zur Förderung der Zusammenarbeit wird tendenziell niedrig wahrgenommen.

Die Methode zahlte auf die Erwartung des Teams an den Workshop ein, nämlich mehr über einander zu erfahren bzw. die KollegInnen besser kennenzulernen. Mit den Schilderungen mehrerer MitarbeiterInnen hinsichtlich der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in der Teamführung, die ihnen in der Einstiegsphase nicht klar waren, wurde ein zentrales Workshopthema identifiziert: die Abgrenzung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Teams innerhalb der Organisation und im Team.

Hinsichtlich der eigenen Kompetenzzuschreibungen schienen die Beteiligten zum Teil sehr unsicher. Die „Kompetenz- /Stärken“-Karten aus der Einzelarbeit waren insgesamt wenig spezifisch und konkret.

Ich habe in einem nächsten Schritt Kompetenzzuschreibungen im Kollegenkreis erarbeiten lassen. Diese Sammlung erschien mir ebenfalls oberflächlich. Die gegenseitigen Zuschreibungen waren „Teamplayer“ (5 Mal), „Komiker“ (2 Mal) und einzelne weitere. Der Kompetenzüberblick wurde vor diesem Hintergrund im weiteren Workshopverlauf durch eine umfassende Ressourcenbilanzierung kontinuierlich ergänzt.

Weiterhin wurde die Aufgabenverteilung im Team diskutiert und modifiziert. Dieses Vorgehen schien aus ressourcenorientierter Perspektive deshalb besonders bedeutsam, da diesbezüglich viele Fragen in der Teamhistorie thematisiert wurden und die Selbstwirksamkeitswahrnehmung im Team sehr heterogen ausgeprägt war. Die wenig vorhersehbare Aufgabendelegation und, wie sich später zeigte, unklare Priorisierung und Arbeitsorganisation hatte einzelne Teammitglieder stark verunsichert. Zieldefinitionen im Team und der Organisation wurden nicht nachhaltig erlebt. Einzelne MitarbeiterInnen beschrieben ein „Hin und Her“ und folglich eine fehlende Orientierung. Über die Exploration der Team-Geschichte haben diese Defizitwahrnehmungen sehr frühzeitig Ausdruck gefunden. Das Team schien außerdem durch negative Zuschreibungen aus der Organisation geprägt. Die externen Zuschreibungen „erhöhte Fehlerrate“ bzw. „mangelnde Qualität“ der Leistung führte zu Frustrationen, zumal das Team keine Möglichkeiten sah, die dargestellten Kontextsituationen zu verändern

In der Methodenreflexion diskutierte die Gruppe intensiv die besonderen Kennzeichen des Teams und so entstand, angeregt über die Erzählungen der Einzelnen eine Übersicht dazu, wie das Team sich als Ganzes wahrnimmt und in der Organisation wahrgenommen fühlt. Zu diesem Zeitpunkt wurde das Leid der Einzelnen besonders deutlich. Man fühlte sich als „Opfer“ äußerer Umstände. Dem Team wurde innerhalb der Organisation „Mangelleistung“ unterstellt, die aus Perspektive der Gruppe in hohem Maße auf die „organisationalen Eingriffe“, die schlechte Personalsituation und eine mangelnde Aufgabenabgrenzung und Priorisierung durch die Führungskraft zurückzuführen ist. Gleichzeitig wurde die Hilfsbereitschaft und konfliktlose Zusammenarbeit innerhalb des Teams und mit dem Teamleiter hoch gelobt.

In der weiteren Dynamik des Workshops zeigte sich, dass dieses Team hochgradig frustriert war und kaum Chancen und Kompetenzen zur Gestaltung der eigenen Arbeitssituation wahrnahm. In diesem Kontext sei auf den Erfahrungsbericht des Teamleiters verwiesen, der u.a. „widrige Umstände“, „fehlendes Personal“ und seine geringe Wirksamkeit innerhalb der Organisation beschrieb.

So verwunderte es nicht, dass die Beteiligten sich „Testballons und Ad-hoc-Aufgaben“ ausgesetzt oder in der „Mülleimer-Funktion“ erlebten. Verbesserungsmöglichkeiten wurden weitgehend an Verhaltensänderungen der Führungskraft und an organisationale Bedingungen geknüpft.

Die Maßnahmenableitungen zur Förderung der Zusammenarbeit und Zufriedenheit im Team, am Ende des zweitägigen Workshops, wiesen folglich ausgeprägte Delegationstendenzen auf. Im Sinne einer möglicherweise „gelernten Hilflosigkeit“ fiel es den Anwesenden schwer Gestaltungsoptionen auf Teamebene zu identifizieren. Dieses Verhaltensmuster konnte im Workshop nicht aufgebrochen werden. Am Ende wurden zahlreiche Hinweise an die Organisation gesammelt. Diese Team-Strategie könnte als eingeschränkte Handlungswahrnehmung gedeutet werden, denn Teamleiter und Team war es in der Vergangenheit nicht gelungen „kritische“ Themen und Bedarfe hinreichend in der Organisation zu platzieren. Möglicherweise zeigten sich in diesem Verhaltensmuster auch Potenziale einer konstruktiv-kritischen Auseinandersetzung, stattdessen wurden die KollegInnen idealisiert und die Fehler ausschließlich im „Außen“ verortet.

6.2.3 Teamhistorie - Besonderheiten und Ergebnisse im Team 3

Das sieben-köpfige Team setzte sich wie folgt zusammen: ein Teamleiter, fünf Mitarbeiter und eine Mitarbeiterin. Alle Beteiligten haben am Teamworkshop teilgenommen.

Der Teamleiter sollte kurz nach dem Workshop, neben der bereits übertragenen fachlichen Führungsaufgabe, zusätzlich die disziplinarische Führung übernehmen und somit gänzlich die Führungsposition ausfüllen. Bis dato wurde das Team disziplinarisch vom Abteilungsleiter geführt.

Die Geschichte dieses Teams war vergleichsweise kurz. Das Team war 17 Monate zuvor gegründet worden. Über die erzählten Geschichten wurde deutlich, dass auch dieses Team durch Spezialisten geprägt ist, die wenig über die Kompetenzen und Aufgaben der anderen Kollegen wussten. In der eingangs erfragten Zielformulierung wurde in diesem Zusammenhang ein Kompetenzüberblick gewünscht, um Unterstützungspotenziale für Einzelne im Team zu generieren.

Die Einarbeitungsphase wurde von verschiedenen Mitgliedern eher oberflächlich beschrieben. Wie sich im Verlauf der Übung und der Reflexion herausstellte, ist keine systematische Einarbeitung erfolgt, stattdessen wurden die Teammitglieder in aller Regel „ins kalte Wasser geschmissen“. „Man hätte sich eine intensivere Begleitung gewünscht und vor allem auch, über das eigene Team hinaus, innerhalb der Organisation mehr Unterstützung erhofft“.

Generelle Muster bzw. Strukturen im Team, die über die Methode „Teamhistorie“ geniert wurden sind:

- Offenheit für Neues
- Defizite in der organisatorischen Gestaltung der Einarbeitung
- Geringe Transparenz über die Aufgaben im Team
- Genderspezifische(s) Kommunikationsverhalten und Zielsetzungen

Im Übungsverlauf zeigten die TeilnehmerInnen sich überaus neugierig auf die jeweiligen Aufgabengebiete der KollegInnen. Der Gruppenprozess in dieser Gruppe war von einem hohen Interesse an einander aber auch durch eine große Offenheit zu sehr persönlichen Erzählungen geprägt.

In den Narrationen der Teamhistorie wurden individuelle Bewertungen einzelner Ereignisse aus der Vergangenheit transparent. Auf diese Weise konnte ein Konflikt herausgearbeitet und in der Gruppe besprechbar gemacht werden sowie genderspezifische Erwartungen und Kulturen der Zusammenarbeit identifiziert werden. Festgemacht wurde letzteres Thema in der Reflexion an den Wahrnehmungen zur Erzählweise der Kollegin. Diese hatte in der Gruppe Resonanzen von Langeweile über „Genervtsein“ ausgelöst – ein offenbar bekanntes Erlebensmuster der Kollegen. Die Benennung der Reaktionen in Verbindung mit einem konstruktiven Feedback der Kollegen erlebte die Mitarbeiterin als überaus heilsam, weil erklärend für eigene Wahrnehmungen und Irritationen in der Vergangenheit. Die Diskussion förderte innerhalb der Gruppe das Bewusstsein und Verständnis für die Individualität und das Anderssein der Einzelnen und den weiteren Ko-respondenzprozess.

In der Reflexion entwickelte sich ein offener und sehr differenzierter Austausch über die unterschiedlichen Kompetenzen im Team und die Möglichkeiten durch eine

stärkere Vernetzung voneinander zu profitieren (Zukunftsantizipationen). Das Team diskutierte zahlreiche sehr kreative Ansätze, für den künftigen Austausch an Wissen und Erfahrung.

Als ein sehr zentrales und verbindendes Identitätsmerkmal identifizierte die Gruppe ihre *Offenheit für Neues*. Die Verhaltensbeobachtung über den gesamten Workshops stützte diese Selbstwahrnehmung. Das Merkmal stellte sich auch in den weiteren Diskussionen im Workshop und der Erarbeitung zur Gestaltung der künftigen Zusammenarbeit als überaus hilfreich heraus. Das Team zeigte eine hohe Motivation für den gemeinsamen Lern- und Veränderungsprozess. Wie aus den sich zeitlich überlagernden Erfahrungsberichten zur Einarbeitung deutlich wurde, verfügte das Team über eine ausgeprägte Lernkompetenz.

Die (Meta-)Reflexion war in diesem Team initiiert für eine Diskussion zu den Chancen und Potenzialen der Zusammenarbeit und damit verbunden mit sehr konkreten Überlegungen zur Förderung des Informations- und Wissensaustausches im Team. Schließlich leitete sich eine Diskussion zur Förderung gegenseitiger Unterstützung im Team ab. Es wurde differenziert erarbeitet, wer im Team wen im Kontext unterschiedlicher inhaltlicher Aufgaben künftig begleiten wird, um einen positionsübergreifenden Know-how-Transfer sicherzustellen und den gemeinsamen Lernprozess zu fördern (exchange learning).

6.3 Praxisbericht zum Methodeneinsatz – Teamidentität

Die in Kapitel 5.2 vorgestellte Methode „Teamidentität – Wer/Was wir sind und wie viele?“ fand in einem Teamworkshop Anwendung.

Dieses vierte Team hatte sich etwa eineinhalb Jahre zuvor aus mehreren Kleinteams und Personen mit Einzelfunktionen zusammengesetzt. Von den acht fest zum Team zählenden MitarbeiterInnen konnten sieben Personen teilnehmen. Außerdem waren der Teamleiter sowie ein Kollege anwesend, der das Team ab dem nächsten Monat verstärken sollte. Der Teamleiter war zehn Monate zuvor in dieser Position angetreten.

Strukturell war das Team zum Zeitpunkt des Workshops in zwei Kleinteams (Aus & Fortbildung sowie IT-Anwendung in der Aus- und Fortbildung) untergliedert. Jedes Kleinteam war im Workshop durch vier Personen vertreten.

In einem Kleinteam galt es den neuen Kollegen zu integrieren. In dem anderen Kleinteam arbeitete ein Kollege räumlich getrennt von den Übrigen und hatte daher bis dato wenig direkten Kontakt zum KollegInnenkreis.

Die Übung wurde ausgewählt, um ein vertieftes Kennenlernen innerhalb des Gesamtteams zu fördern – mehrere KollegInnen hatten bisher gar keine Berührungspunkte untereinander – und die Integration des neuen Kollegen zu unterstützen. Gleichzeitig sollten die sehr unterschiedlichen Aufgaben und Einsatzgebiete der Kleinteams transparent gemacht und gewürdigt werden.

Der Teamworkshop diene einerseits zur Förderung der Zusammenarbeit in den Kleinteams und zum anderen dazu, Chancen für eine teamübergreifende Zusammenarbeit, zu generieren.

Die Methode wurde mit folgender Aufgabenstellung (Variante 1 – Tagungsbekanntheit) eingeführt:

Stellen Sie sich bitte vor, Sie haben auf einer Tagung Bekanntheit mit Herrn/Frau IT bzw. Aus- & Weiterbildung gemacht. Diese Person hat Sie tief beeindruckt.

Nun sind Sie zurück und berichten den Daheimgeblieben von Herrn/Frau

- Wie würden Sie ihre Persönlichkeit (Identität) beschreiben?
- Was macht die Persönlichkeit (stellvertretend für ihre Teamidentität) aus?
- Was hat Sie so für Herrn/Frau .. eingenommen?

Eingesetzt wurde das Arbeitsblatt eins (vgl. Abs. 5.2.2).

Die Kleinteams arbeiteten jeweils parallel an ihrer Teamidentität. Beide Teams fanden über die Aufgabenstellung und das Arbeitsblatt einen zügigen Einstieg in die Arbeit. Der inhaltliche Austausch in den Gruppen gestaltete sich intensiv und schien von einer ausgeprägten Motivation, sich einander vorzustellen, geprägt zu sein.

Die Präsentation im Gesamtteam mündete in einer Ressourcenmatrix des Teams, in der Selbst- und Fremdzuschreibungen dokumentiert wurden.

6.3.1 Teamidentität – Besonderheiten und Ergebnisse Team 4

Kleinteam „IT“



Abbildung 2 – „Shiva“ unsere Teamidentität

Bild- / Prozessbeschreibung und Reflexion – „Shiva“

Shiva, eine bedeutende Gottheit im Hinduismus steht für „Glückverheißender“ und „Zerstörer der Unwissenheit der Menschen“. Mit ihrer Namensgebung bezieht sich das Team auf den indischen Gott und drückt aus, wie bedeutend sich das Team in seiner Funktion innerhalb der Organisation wahrnimmt.

„Die vielen Arme Shivas stehen für die vielen Schnittstellen, die wir bedienen.“ Gleichzeitig soll dargestellt werden, dass „wir als Einzelkämpfer“ agieren aber „miteinander verlobt“ sind, d.h. es gibt Verbindungen untereinander.

„Unser Lieblingsland ist Indien.“ Als „Wortspiel“ bringt das Team damit zum Ausdruck, dass man sich in einem „Entwicklungsland“ und gleichzeitig „Schwellenland“ befindet. Die Bedeutung Indiens im Kontext der weltweiten Softwareentwicklung passte offenbar gut zum eigenem Selbstbild. Weiterhin sollte über das Indien-Bild die persönliche Weiterentwicklung im beruflichen Kontext

abgebildet werden, denn die Teammitglieder teilten die Wahrnehmung selbst oftmals „an der Schwelle“ zu entwickeln.

Angeregt durch das Arbeitsblatt wählte die Gruppe als geeignetes Fahrzeug den „Sprinter“, denn „wir haben viel zu transportieren.“

Das Motto des Teams weist auf eine bedeutende Kontextdimension hin: Man ist offenbar „immer auf der Suche nach Budget“.

Im IT-Team wurde deutlich, dass Verbindungen untereinander bestehen, wenngleich die Kollegen sich als Einzelkämpfer betrachten. Man versteht sich als Dienstleister für viele Zielgruppen, arbeitet mit vielen Schnittstellen zusammen, leistet „Entwicklungshilfe“ und hat „viel zu tun“. In der wahrgenommenen Arbeitsmenge äußerte sich in der Beschreibung des Teams ein massives Belastungserleben einzelner Kollegen, das zunächst im Kleinteam und später auch in der Gesamtgruppe eine große Betroffenheit ausgelöst hat. Die Gruppe diskutierte im Verlauf des weiteren Teamworkshops in diesem Kontext sehr konkrete Veränderungsmöglichkeiten und Lösungswege.

Die Visualisierung der Teamidentität hat zu einer erheblichen Verdichtung der Identitätswahrnehmungen geführt. Im Ko-respondenzprozess der Gruppe ist, wie in der Metareflexion deutlich wurde, neuer sozialer Kontext entstanden. In der späteren Präsentation zeigten sich die wesentlichen Teamaufgaben in einer Essenz. Das Bild als Komplexitätsreduktion der wahrgenommenen Identität, ermöglichte eine gelungene und zielgruppenspezifische Vorstellung des Kleinteam in der Gesamtgruppe.

Über die Auseinandersetzung mit der eigenen Identität (des Teams) rückte das Kleinteam sowohl physisch während des Prozesses in der Gruppenarbeit, als auch auf emotionaler Ebene zusammen. Die Idee der Abbildung entwickelte sich im Gespräch. Die Kollegen hatten sichtlichen Spaß an der Entwicklung ihres Bildes. Die Gruppe fand ein Bild und einen Namen, mit dem eine gemeinsame Identifizierung möglich war. Gleichzeitig drückte sich in der Namensgebung Stolz auf die eigenen Leistungen sowie die Zuschreibung einer hohen Kompetenz aus (alle Mitglieder

hatten sich im Verlauf ihres beruflichen Werdegang in einer „fremden IT-Welt“ (Kompetenzen erworben). Diese in Ko-respondenz erlangte Erkenntnis hat gleichzeitig die Selbstwahrnehmung der Einzelnen und somit auch das persönliche Identitätserleben gefördert, wie auch das Identitätsbild der Gruppe geschärft.

Schließlich kann die Namensgebung als eine Reduktion auf das Wesentliche gesehen werden, wie die oben stehende Bildbeschreibung nahe legt. Möglicherweise ist dies eine zentrale Qualität dieses Kleinteam.

Kleinteam Aus- und Fortbildung



Abbildung 3 – „Patchworkfamilie“ – unsere Teamidentität

Bild- / Prozessbeschreibung und Reflexion – „Patchworkfamilie“

Während die Kollegen des IT-Teams von einer „Verlobung“ sprachen, war dieses Team bereits verheiratet, womit eine kollegiale Nähe zum Ausdruck gebracht werden sollte. Wie sich später zeigte, visualisiert die Darstellung jedoch eine Zukunftsvision, den Wunsch nach einer Intensivierung des Kontaktes, denn die „Patchworkfamilie

will noch mehr zusammenwachsen“ und fühlte sich zum Zeitpunkt der Teamidentitäts-Diskussion noch wenig verbunden.

Das „Patchwork“-Bildnis symbolisiert die organisatorische Zusammenlegung der einzelnen Funktionen, Aufgabenbereiche und Zielgruppen. Darin werden Mikro- Makro- und Meso-Kontextfaktoren, die den Kontext des Teams über die Zeit bestimmt haben, abgebildet. Das Team stellte sich als Paar dar. Über deren „Heirat“ sind zwei Familien zu einer Familie zusammengewachsen, denn es gibt auch Kinder“ (die Zielgruppen/internen Kunden). „Wir haben uns im Juni 20.. vermählt“. „Unsere Kinder [stellen] die einzelnen Bereiche des Unternehmens“ dar, die vom Team betreut werden. Die im Originalbild benannten Unternehmensbereiche wurden zur Wahrung der Anonymität in dieser Arbeit entfernt.

Die Organisationseinheiten, für die das Team tätig ist (die Kinder) wurden „unterschiedlich groß“ bzw. „alt“ dargestellt, womit der wahrgenommene Entwicklungsstand im Kontext der Aus- und Weiterbildung sowie die funktionale Abhängigkeit von den Leistungen des Teams beschrieben wurde. Ein „kleines“ Kind, ist noch in den Windeln und muss „besonders versorgt werden“.

Sowohl der Team- als auch der Abteilungsleiter schienen im unmittelbaren Teamkontext sehr präsent zu sein: Die Führung wurde von den „Großeltern“ verkörpert. Sie geben den „Eltern“ die „Regeln für die Kindererziehung“ vor. Im Bild finden sich die Abbildung der Großeltern sowie die Regeln: „Sitz gerade“ und „Mund zu“ und der erhobene Zeigefinger. Gleichzeitig nahm das Team einen ausgeprägten Handlungsspielraum wahr und fühlte sich ernstgenommen (siehe auch Größe des Paares). Den Großeltern wurde eine unterstützende Funktion zugeschrieben.

Die Kompetenzbilanz war vielseitig: Man hat die „Zahlen“ im Blick, sieht sich in den Funktionen einer „Bank“, von „Jugendamt“ und „Schule“. Deutlich wird in diesen Abbildungen sowohl die Dienstleistungsfunktion wie auch die Idee betreuen und versorgen zu wollen. In den Versorgungs- und Fördergedanken finden sich neben den zentralen Aufgaben des Teams auch geteilte gemeinsame Wahrnehmungen hinsichtlich ihrer Verantwortung innerhalb der Organisation.

Eine zentrale Funktion wurde in der Qualitätssicherung in der Aus- und Weiterbildung gesehen. „Die eigentliche Ausbildung findet in den Niederlassungen vor Ort statt. Die Kinder trainieren vor Ort in den Sportvereinen“.

Das Team schrieb sich „Kreativität“ (ist bunt gekleidet) und „Pep“ zu. Ein alter „Bulli“ war das passende Fahrzeug. Identitätsfördernd schien in diesem Team die altersmäßige Homogenität zu sein. Gemeinsame Erfahrungen haben offenbar verbindende Qualität. Man kommt aus einer gemeinsamen Zeit und Generation „Unsere Musik *one day baby* kommt aus den 80ern“. In diesem Zusammenhang wurde deutlich, wie sich subjektive mentale Repräsentationen verknüpfen und zu kollektiven Repräsentationen zusammensetzen, wodurch eine gemeinsame, geteilte Sicht entstehen konnte.

Zusätzliche Kontextfaktoren der Organisation finden sich auch in dieser Kleinteamabbildung: Dollarzeichen symbolisierten Budgetzwänge und eine ausgeprägte Belastungswahrnehmung äußerte sich in dem Wunsch der Familie nach einem Urlaub.

Das Team diskutierte die eigene Identität in einer Mehrpersonendimension. Augenscheinlich sah auch dieses Team sich stark über den Organisationskontext definiert. Zentral in der Identitätswahrnehmung waren die Funktionsbeschreibungen, die, gekoppelt an das eigene Wertesystem und die Beziehungsdimensionen im Team und im weiteren Organisationskontext, zur Namensgebung führte.

Reflexion im Gesamtteam

In der abschließenden Reflexion im Gesamtteam erwies sich die anfängliche Arbeit in den Kleinteams im Hinblick auf das Interaktionsgeschehen der TeilnehmerInnen als sehr förderlich. In den Vierer-Gruppen hat sich eine Offenheit und Zugewandtheit entwickelt, die sich im Nachgang auf die Gesamtgruppe übertrug. Dies zeigte sich u.a. in einem sehr interessierten und wertschätzenden Umgang und dem großes gemeinsamen Interesse, die Zusammenarbeit kleinteam-übergreifend zu vertiefen. Die Stimmung in der Gesamtgruppe war von gegenseitigem Vertrauen und einer konstruktiven Arbeitshaltung geprägt.

Zentrale Themen der Einzelteams wurden auf ihre Relevanz für das Gesamtteam überprüft (*Belastungswahrnehmung, viele Schnittstellen und -prozesse, gegenseitige Unterstützung etc.*) und anschließend für die weitere Themenbearbeitung im Workshop priorisiert. Die Bedeutung, die einzelnen Themen zugeschrieben wurde, lässt sich im Sinne einer Intersubjektivität und einer ausgeprägten Prozessqualität des Teams interpretieren. Das Belastungsthema wurde zu einem übergeordnetem Thema in der Gesamtgruppe. Der konstruktive Umgang mit diesem Phänomen wirkte förderlich auf die Souveränität der Betroffenen.

Der zunächst teamspezifisch erarbeitete Ressourcenüberblick wurde im Workshopverlauf im Gesamtteam fortgesetzt. In großer Runde wurde den individuellen Kompetenzen der Einzelnen Respekt gezollt, so dass identitätsstiftende Zuschreibungen aus dem weiteren KollegenInnenkreis selbstwertdienlich verarbeitet werden konnten. Mit Rückmeldungen, wie „das war mir gar nicht bewusst“ oder so siehst du mich also, ist ja interessant“ drückten TeilnehmerInnen Freude und Zufriedenheit über die externen Zuschreibungen aus.

Wie sich im Verlauf der Maßnahme zeigte war diese Arbeit maßgeblich für die Entwicklung eines gemeinsamen Teamverständnis in der Gesamtgruppe (vgl. Auswertungshinweise zum „Zukunftsbild zur Kooperation“, Abs. 6.4.4).

6.4 Praxisbericht zum Methodeneinsatz – Zukunftsbild

Das „Zukunftsbild zur Kooperation“ (vgl. Kap. 5.4) wurde in allen vier Teams zum Abschluss des zwei-tägigen Teamworkshops eingesetzt.

Eine ausführliche Imaginationsübung (geführte Reise) habe ich lediglich im Begleitungsprozess von Team vier vorgenommen. Die übrigen Teams wurden über variierende Aufgabenstellungen angeregt.

Mit der Überlegung, was man in Zukunft anders tun wird geht offenbar automatisch ein Mitdenken des notwendigen Entwicklungsprozesses einher. In den begleiteten Teams und auch in den allermeisten Gruppen in denen ich diese Methode bisher angewendet habe, wird dieser Entwicklungsprozess in der späteren Visualisierung dokumentiert. Überraschenderweise auch dann, wenn keine einführende Imaginationsübung erfolgt und der Veränderungsprozess als solcher auch in der Instruktion nicht besonders thematisiert wird. Zukunft wird demnach stets im Kontext-Kontinuums-Prozess gesehen.

6.4.1 Zukunftsbild - Besonderheiten und Ergebnisse im Team 1

In diesem Team wurde in zwei Kleingruppen jeweils ein Zukunftsbild entworfen. Die Gesamtgruppe hatte im Verlauf des Workshops, wie in Abs. 6.2.1 angedeutet, sehr konkrete Ziele verabschiedet und Umsetzungsvereinbarungen getroffen.

Aufgrund der zeitlichen Rahmenbedingungen im Teamworkshop standen für den Austausch und die Gestaltung der Bilder lediglich ca. 20 Minuten zur Verfügung. Auf eine ausführliche Bild- und Prozessreflexion wurde daher verzichtet.

Die Instruktion der Gruppe erfolgte über folgende Aufgabenformulierung:

„Verlässliche Zusammenarbeit und Kommunikation – Perfekt 2015¹²“

Stellen Sie sich nun bitte vor es ist Ende 2015 - Wir haben unsere Ziele umgesetzt und konnten unsere gute Zusammenarbeit noch weiter verbessern (auf 99,99%)“.

¹² die Jahreszahl wurde aus Anonymisierungsgründen geändert

Die ergänzenden Leitfragen zur Erarbeitung des Zukunftsbildes lauteten wie folgt:

- (1) Was hat sich bis Ende 2015 dann konkret verändert?
- (2) Was werden andere (Schnittstellenpartner, Herr ... etc.) über das Team sagen?
- (3) Wie werden wir dann in den Regionen wahrgenommen?

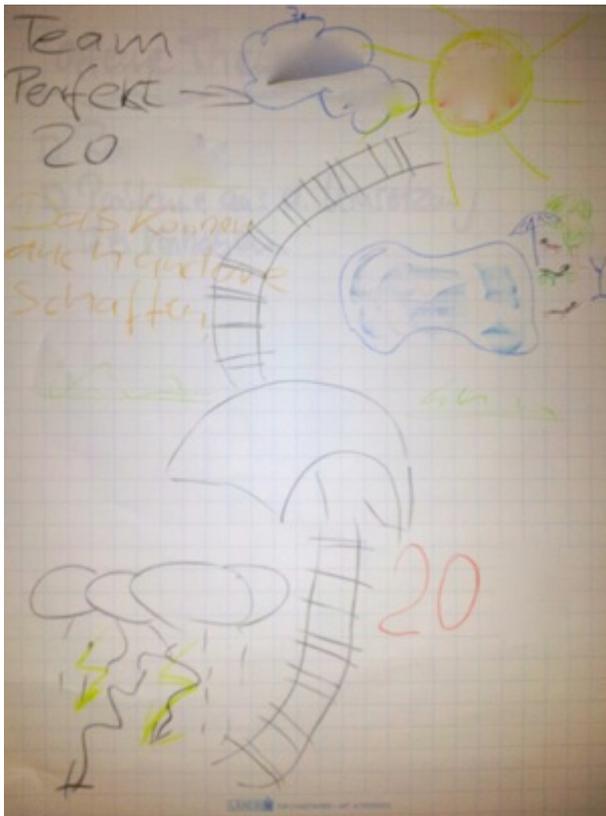


Abbildung 4: Zukunftsbild Team 1 – Gruppe 1

Bildbeschreibung (aus der Prozessbeobachtung der Beraterin)

Dieses Zukunftsbild greift den imaginierten *Entwicklungsprozess* des Teams auf. Der Ausgangspunkt ist durch Regenwolken und Blitze gekennzeichnet (die retuschierte Jahreszahl (20..) entspricht dem aktuellen Zeitpunkt des Teamworkshops). Die Zeit ist geprägt von dem Wissen und der Sorge, dass wichtige Leistungsträger in Kürze aus dem Team ausscheiden werden. Von dort führt der Weg durch einen Tunnel in eine sonnige Zukunft, in der nicht nur die ausgeschiedenen Kollegen im Liegestuhl „entspannt“ einen Cocktail am See genießen können.

Der Verweis „Das können auch andere schaffen“ ist aus meiner Prozessbeobachtung mehrdeutig. Darin bildet sich die Selbstwirksamkeitserwartung des Teams ab „Wir können das schaffen“, denn „uns kann so schnell nichts erschüttern“ (vgl. Abs. 6.2.1 und eine motivierende Botschaft an andere Organisationseinheiten. Das Team sieht

sich in einer Vorbildrolle für andere und erzeugt auf diese Weise möglicherweise eine zusätzliche selbstwertdienliche Attribution.



Abbildung 5: Zukunftsbild Team 1 – Gruppe 2

Bildbeschreibung (aus der Prozessbeobachtung der Beraterin)

Auch die zweite Kleingruppe verwendet die Sonne als positives Zukunftssymbol. Als Gesicht dargestellt wird sie zum Identitätsmerkmal der Gruppe und bildet die Zuversicht des Teams und den Glauben an sich selbst, die eigene Wirksamkeit ab.

Der übergroße Mund drückt die intensive und, wenn möglich persönliche Kommunikation aus, die auf dem Weg in die Zukunft, zur Sicherstellung des Know-how-Transfer bedeutsam ist. Zur Förderung des Informationsaustausches hatte die Gruppe im Workshop vielfältige sehr dezidierte Informations- und Kommunikationsmaßnahmen vereinbart. Die Vereinbarungen betrafen u.a. die Neuregelung der teaminternen Meetingstrukturen (Agenda- und Zeitmanagement, Dokumentation, Teilnehmerzusammensetzung, Absagemanagement) die Modifikation der digitalen teaminternen Ablage und den Umgang mit Emails.

Im Zukunftsbild finden sich Ressourcen, die während einer Reflexion im Workshop u.a. als wesentliche Erfolgsfaktoren des Teams herausgearbeitet wurden: Das Team richtet seinen Blick in alle Richtungen, mehrperspektivisch aus. Es bringt damit zum Ausdruck, dass es im Netzwerk in gutem Kontakt zu den Regionen agiert. Dem Erfahrungsaustausch mit den Regionen wurde für die Zukunft eine große Bedeutung zugesprochen. Die Richtungspfeile symbolisieren des Weiteren, dass das Team „Verantwortung übernimmt“ (Steuerung der Schnittstellenpartner) und alles „mitkriegt“ sowie „auf alles gefasst ist“, auch auf die „Beule“, die man sich zuziehen kann.

In den Regionen verkörpert das Team Wissen. Fragen „?“ werden beantwortet „!“ und Aufgaben erledigt. Die Orientierungsfunktion, die das Team sich selbst zuschreibt wird hiermit nochmals unterstrichen.

Mit dem Ausspruch „Auf geht's“ wird schließlich die motivierte Haltung zur Umsetzung thematisiert.

6.4.2 Zukunftsbild - Besonderheiten und Ergebnisse im Team 2

Dieses Team hat gemeinsam an einem Zukunftsbild gearbeitet.

Zum besseren Verständnis der nachfolgenden Prozessbeschreibung und Reflexion möchte ich auf die organisationalen Kontextfaktoren und den Verlauf des Teamworkshops hinweisen (vgl. Abs. 6.2.2). Die Gruppe hatte sich am zweiten Workshoptag mit den Erwartungen an den Teamleiter und überaus detailliert mit den Erwartungen an die Gesamtorganisation beschäftigt. Die Maßnahmenableitung, die sich auf den eigenen Handlungs- und Gestaltungsspielraum beziehen lassen, war vergleichsweise dürftig. Man hatte sich auf eine Vertreterregelung geeinigt, die Organisation der Jour-Fixe neu geregelt und die schriftliche Dokumentation „wiederkehrender Arbeitsprozesse“ verabredet.

Die Stimmung im Team unmittelbar vor dem Einsatz der Methode war geprägt von der Wahrnehmung, man könne die Rahmenbedingungen ohnehin nicht verändern, sodass die Veränderungsmöglichkeiten insgesamt marginal seien.

Ich war mir zu diesem Zeitpunkt nicht sicher, ob das „Zukunftsbild zur Kooperation“ geeignet für einen Abschluss der Maßnahme ist und habe mich diesbezüglich mit der

Führungskraft besprochen. In der Hoffnung die Stimmung im Team zu heben und einen positiven Abschluss des Workshops zu finden, der Zuversicht für die gemeinsame Zukunftsgestaltung entwickelt, haben wir uns schließlich für diese Methode entschieden.

Die Instruktion der Gruppe erfolgte über folgende Aufgabenstellung:

„Verstärkte Zusammenarbeit und Kommunikation – Perfekt 2015“

„Stellen Sie sich nun bitte vor es ist Ende 2015 -

Wir haben unsere Ziele umgesetzt und nehmen an, alle unsere guten Wünsche für die Zusammenarbeit sind in Erfüllung gegangen und erzählen einander davon, wie wunderbar es läuft... „

Leitfragen:

- (1) Was hat sich bis Ende 2015 dann konkret verändert?
- (2) Woran erkennen wir, dass die Veränderung eingesetzt hat?
Was genau würde das Team dann anders machen?
- (3) Was würden andere (Schnittstellenpartner, Herr ... etc.) über das Team sagen?

Prozessbeschreibung

Wie bei der Methode Teamhistorie, wurde das methodische Vorgehen (in diesem Fall die Imagination und das Malen) von einem Teilnehmer abgelehnt. Das Team hat sich daraufhin bereits sehr frühzeitig an den Leitfragen orientiert, die zunächst ausführlich hinsichtlich ihrer Intention und Geeignetheit diskutiert wurden. Es wurden diverse Vermutungen zur Interpretation der Fragen erörtert. Die Gruppe hat sich bis zu einer Intervention durch die Beraterin in diesen Diskussionen „verstrickt“. Möglicherweise zeigte sich hier, dass dieses Team erfahrungsbedingt enorm verunsichert war und unbedingt alles richtig machen wollte. Es ist vorstellbar, dass die negativen Zuschreibungen aus der Organisation „erhöhte Fehlerrate“ bzw. „mangelnde Qualität“ der Leistung“ (vgl. Abs. 6.2.2) Zweifel an den eigenen Fähigkeiten erzeugten.

Die inhaltliche Bearbeitung der Leitfragen wurde schließlich vergleichsweise intensiv auf kognitiver Ebene geführt. Die Beteiligten haben sich zunächst auf eine Interpretation der Fragen geeinigt und schienen dann bemüht die Fragen möglichst konkret zu beantworten. Das weitere Vorgehen war überaus strukturiert. Die

Prozessbeobachtung lässt vermuten, dass diese Strukturierung zu einer Entlastung des Teams geführt hat und die inhaltliche Arbeitsfähigkeit unterstützt hat.

Im Ergebnis finden sich die zuvor im Teamworkshop diskutierten Schwierigkeiten, Wünsche und Erwartungen an die Zukunft sowie die Zielvorstellung der Organisation wieder (vgl. Abs. 6.2.2). Die Gruppe dokumentierte die Beantwortung der Leitfragen auf Flipchart. Die nachfolgende Abschrift erfolgte auf Basis eines Fotoprotokolls.

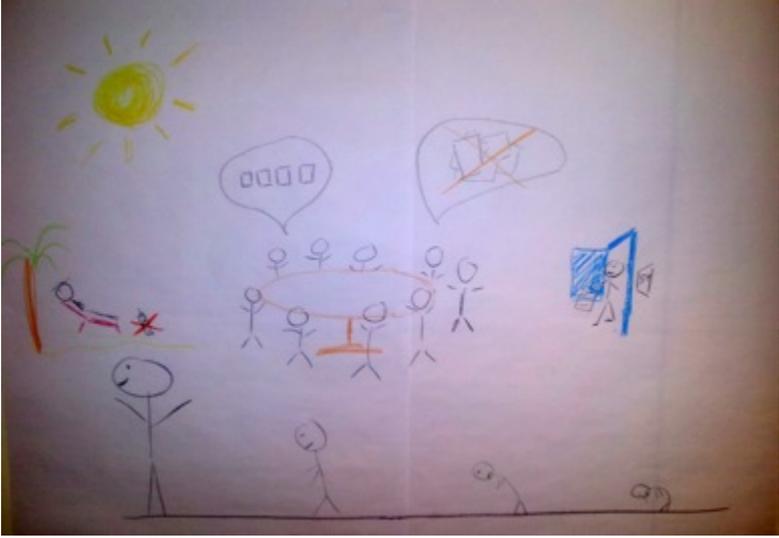
Diskussionsergebnisse zu den Leitfragen	Zukunftsbild zur Kooperation
<p>Was hat sich geändert?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das Arbeitsklima (Stressfaktor) hat sich positiv verändert • Wir sitzen räumlich nahe beieinander • Die Abstimmungsprozesse mit ...sind entkrampft und verschlankt • Wir können Lotus Notes effektiv nutzen einschließlich des Kalenders • Die neuen Kollegen sind integriert • Der Teamleiter macht Urlaub • Wir sind über die laufenden (aktuellen) Themen gut informiert 	 <p>Abbildung 6: Zukunftsbild Team 2</p>
<p>Woran erkennen wir das?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unsere Produktivität hat sich erhöht • Die Fehlerquote ist gesunken • Unsere Zufriedenheit mit unserer Arbeit (einschließlich der räumlichen Situation) ist gestiegen • Der aktuelle Stand (u.a. Zeichnungsgang) bei ... ist dem Ersteller bekannt 	<p>Bildbeschreibung aus der Reflexion der Gruppe</p> <p>Der Entwicklungsprozess des Teams wird über einen Zeitstrahl und die Aufrichtung und das Anwachsen der Figur, die das Team symbolisiert, dargestellt. „Jetzt im Moment sind wir down. Die Entwicklung stellt dar, wie wir uns fühlen – aber es geht aufwärts“. Auch dieses Team nutzt als zentrales Symbol für die Beschreibung der Zukunft eine Sonne.</p> <p>Der runde Tisch zeigt, dass „wir nun räumlich beieinander sitzen“ und „intensiver zusammenarbeiten“. „Der Chef [im Liegestuhl am Palmenstrand] hat Urlaub“ und „no Handy“. In den Gedankenblasen bildet sich die künftige, strukturierte Arbeitsorganisation ab: Aufgaben sind geklärt, priorisiert und klar zugeordnet. Das erlebte Durcheinander existiert nicht mehr.</p> <p>Die Zusammenarbeit mit Anderen wird über die „offene Tür, in der gerade jemand steht“ abgebildet.</p>
<p>Was sagen andere?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie habt Ihr das gemacht? • Wie seid Ihr dabei vorgegangen? • Können wir das kopieren? • Das habt Ihr toll/gut gemacht? • Was stellt Ihr Euch weiter vor? • Anmeldung zum Firmen-Award! 	

Tabelle 8: Diskussionsergebnisse und Zukunftsbild Team 2

Weitere Prozessbeschreibung und Reflexion

In den dokumentierten Antworten zeigte sich zum Abschluss des Teamworkshops möglicherweise nochmals deutlich, welchen Druck das Team innerhalb der Organisation erlebt und wie unzufrieden die Beteiligten sind. Verschiedene Formulierungen unterstreichen, aus diagnostischer Perspektive, dass die Teammitglieder Veränderungsoptionen weniger im eigenen Handeln wahrnehmen als in einer Abhängigkeit von Kontextfaktoren bzw. Entscheidungen, die auf Organisationsebene getroffen werden (mehr Personal, optimierte Technik, günstigere Arbeitsplatzorganisation, Prozessverschlinkung).

Auch dieses Team malt sich eine Vorreiter- und Vorbildrolle aus. Über die Imagination externer Zuschreibungen können verstärkt emotionale Aspekte in das „verbale“ Zukunftsbild einfließen. Man wird bewundert für den Erfolg und befragt nach den Kompetenzen. Andere möchten das Vorgehen „kopieren“. Das Team der Zukunft verfügt offenbar über Gestaltungsspielraum, denn es wird dazu befragt, wie es weiter gehen kann. Schließlich erfolgt die Anmeldung zum Firmen-Award, in dem besondere Leistungen prämiert werden.

Interessant mutet in der Dokumentation an, dass mit einer Ausnahme alle externen Zuschreibungen als Fragen formuliert wurden. Im Falle des direkten Lobes „Das habt Ihr toll/gut gemacht“ ist von einem Fehler in der Verschriftlichung auszugehen. Ich habe ich mich diesbezüglich gefragt, welche seelische Dynamik sich in diesem Fehler durchsetzt. Möglicherweise wird am eigenen Erfolg im Team angezweifelt.

Im Malprozess zeigte sich erneut eine veränderte Gruppendynamik. Während die vorangegangene leitfragenorientierte Diskussion überaus strukturiert und unter Beteiligung aller verlief, wurden im Gestaltungsprozess erneut eine Reaktanz Einzelner zur Methode deutlich. Einige Gruppenmitglieder machten sich geradezu enthusiastisch ans Malen und entwickelten voller Energie und Spaß Ideen für die Verbildlichung der Zukunftsszenarien. Die verbal geäußerten Vorschläge zur Bildgestaltung versiegten jedoch zum Teil scheinbar *ungehört*. Kreative Ideen fanden oftmals keinerlei Resonanz im Team und wurden nicht weiterentwickelt.

Manche Teilnehmer bremsten über ihre Kommentare und Haltung den Prozess immer wieder ein. Ideen wurden belächelt und infrage gestellt. Beispielfhaft zeigte

sich dies in der Diskussion über den „Firmen-Award“. Im leitfragenorientierten Austausch war von einer „Anmeldung zum Firmen-Award“ die Rede gewesen. Jetzt formulierte eine TeilnehmerIn „Wir *bekommen* den Firmen-Award“. Diese sehr zuversichtliche Perspektive wurde mit der Begründung verworfen, dass, „*wir* die Anmeldung zum Firmen-Award gar nicht selber machen können, das müsste ja jemand anderes machen“. Diese Argumentation wurde nicht weiter hinterfragt, als bestünde Konsens darüber, dass niemand auf die Idee käme das Team für den Award vorzuschlagen.

Ein Konflikt entbrannte darüber ob man zur Symbolisierung der Ausgangssituation noch einen „Grabstein“ malen sollte. „Wir brauchen noch einen Grabstein, zur Erinnerung daran, was passiert, wenn es nicht klappt.“ Ein Teilnehmer beendete die Diskussion schließlich mit den Worten: „Wir haben jetzt entschieden, nicht zu viel Negatives zu malen!“. Die Atmosphäre in der Zusammenarbeit änderte sich zu diesem Zeitpunkt nochmals deutlich, es wurde sehr ruhig und bedrückend in der Gruppe.

Es schien zwei Lager, die Optimisten und die Pessimisten, im Team zu geben. Die positiv gestimmten Beteiligten starteten zunächst enthusiastisch in den kreativen Prozess des Malens. Im Verlauf der Bildentstehung wurden sie jedoch zurückhaltender und unsicher, wie sich an folgenden transkribierten Kommentaren gut veranschaulichen lässt. So hieß es zu Beginn „*wir malen*“ und später „*wir können noch*“ und daraufhin schließlich „*sollten wir?*“ oder „*könnten wir vielleicht?*“.

Fazit

Die Beteiligten haben als Team nicht durchgängig in eine produktive und konstruktive Zusammenarbeit finden können. Die Ursachen sind sicher vielfältig und sowohl in den Kontexterfahrungen der Leitung als auch in gruppenspezifischen Bedingungen zu suchen, auf die ich an dieser Stelle jedoch nicht näher eingehen werde.

Aus diagnostischer Perspektive ist anzunehmen, dass die Gruppe im Teamworkshop keine kollektive mentale Repräsentation einer erfolgreichen Zusammenarbeit und Zukunft entwickeln konnte. Dies nicht zuletzt, weil sie zu wenige eigene Ressourcen für die Veränderungsumsetzung wahrnahm (vgl. Abs. 5.4.2, Abs. 6.2.2). Viele der

erarbeiteten Veränderungsoptionen aus dem leitfragenorientierten Austausch (siehe oben) konnten offenbar nicht emotional angebunden werden. Sie wurden möglicherweise auch deshalb nicht visualisiert, weil es im Team an Zuversicht für die Umsetzung mangelte. Die Grundstimmung in der Gruppe hatte sich nicht verändert.

Metareflektierend war das methodische Vorgehen für diese Gruppe zum damaligen Zeitpunkt nicht ideal. Im Hinblick auf die Bedürfnislage der Gruppe, vor dem Hintergrund ihrer Situationswahrnehmung, hätte es wahrscheinlich anderer „heilender“ Interventionen bedurft.

In meiner persönlichen Nachbetrachtung des Workshops erinnerte ich mich an folgende, sinngemäße Aussage einer Lehrsupervisorin während meiner Ausbildung: „Gruppen, die klagen fühlen sich nicht (ausreichend) gehört“. Hatte ich die Gruppe ebenso wenig „gehört“, wie sie sich in der eigenen Organisation gehört fühlte? Ist meine Entscheidung auf Übertragungs- / Gegenübertragung-Phänomene zurückzuführen?

Meine Analyse des Gruppenprozesses bis zum Zeitpunkt des Methodeneinsatzes hatte mir Hinweise geliefert, die gegen eine Anwendung der Methode sprachen (die Kontrollmeinung des Teams, wenig substanzielle Vorstellung zur eigenen Veränderungsgestaltung im Team, das Bedürfnis nach klarer Strukturierung und schließlich die Ablehnung der Methode durch ein Teammitglied). Vermutlich habe ich ein bekanntes Erfahrungsmuster des Teams bedient, indem ich nicht auf das Team gehört habe.

Die Beobachtung des Gruppenprozesses spricht dafür, dass sich dieses Muster auch in den Interaktionen des Teams untereinander etabliert hatte, denn auch die Kollegen hörten einander, wie oben dargestellt nicht zu. Diese Interpretation spräche für eine Verfestigung destruktiver Lernerfahrung im Team.

Aus dieser Reflexion habe ich für mich noch einmal mehr mitgenommen, dass methodisches Vorgehen in „Ko-respondenz“ und „informed consent“ abzustimmen ist und dass ich meine Intuition, also meinen Resonanzen einbeziehen darf.

6.4.3 Zukunftsbild - Besonderheiten und Ergebnisse im Team 3

Das Zukunftsbild wurde ebenfalls im Gesamtteam (7 Personen) erstellt.

Die Aufgabenstellung zum Zukunftsbild zur Kooperation lautete:

Vision „Perfekt 2015“ - Verlässliche Zusammenarbeit & Kommunikation -

Wir haben unsere Ziele umgesetzt und nehmen an, alle unsere guten Wünsche für die Zusammenarbeit sind in Erfüllung gegangen und erzählen einander davon, wie wunderbar es läuft...“

Leitfragen:

- (1) Was hat sich bis Ende 2015 dann konkret verändert?
- (2) Woran erkennen wir, dass die Veränderung eingesetzt hat?
Was genau würde das Team dann anders machen?
- (3) Was würden andere (Schnittstellenpartner, Herr ... etc.) über das Team sagen?



Abbildung 7: Zukunftsbild – Team 3

Bildbeschreibung und Reflexion der Gruppe

„Unsere Vision ist Unser Weg“.

Im Bild wird die Geschichte des Teams mit den Wünschen und Vorstellungen zur Zukunft erzählt. „Es [das Bild] entsteht, wie die Geschichte entsteht“.

Die Ausgangssituation vor dem Teamworkshop wird durch Regenwolken skizziert. Das Team im Zug mit dem Teamleiter in der Lokomotive ist in Bewegung. Die Schiene „bildet den Weg des Teams“ in der zeitlichen Entwicklung ab. „Der Zug wird mit der Zeit länger, weil mehr und mehr Mitarbeiter aufgenommen werden. Es gibt Haltestellen an denen die Neuen dazukommen, die um Hilfe [Unterstützung] bitten, um deutlich zumachen, wie wichtig eine Einarbeitung ist.“

Der Wald bildet die Einbindung in die Organisation ab. Aus dem „dunklen Wald“ kommen die Menschen, denen wir [in unserer zentralen Overheadfunktion] helfen „HELP“.

Auf dem Weg zum Ziel werden die Vereinbarungen zum künftigen Informationsmanagements im Team über das Symbol des „Computers“ abgebildet. Mit diesem Thema hatte sich das Team im Workshop intensiv auseinandergesetzt. „Die Wolke daneben zeigt die Datenmenge, die im Team ausgetauscht werden muss“.

Ein „Prellbock“ bildet die Wahrnehmung eines Teammitglieds ab, das sich zuweilen als Ansprechpartner anderer Schnittstellen als „Prellbock“ fühlt. Weitere Belastungswahrnehmungen werden über einen Blitz und die Sprechblasen abgebildet: „Immer ich“ und „Wer sonst“.

Wahrgenommene „Zeitfresser“, die im Workshop identifiziert wurden, und die das Team künftig reduzieren möchte, werden als „Sackgasse im Schienenverkehr“ verbildlicht – „Da wollen wir nicht rein“.

Über viele kleine und eine große Sprechblasen im mittleren Abteil des „einfahrenden“ Zuges wird zum Ausdruck gebracht, dass die Kommunikation z.B. im Jour-Fixe „intensiv“ und „offen, ehrlich und frei“ ist.

Die „Zentrale“ wird als Haus dargestellt. Das Team sieht sich darin künftig in „Zweier-Büros auf einer Etage“ und den Teamleiter in einem eigenen Büro (ein dringender Hinweis des Teams an die Organisation).

Auch in diesem Zukunftsbild findet sich das Sonnensymbol, das eine freundliche und zufriedene Zukunft repräsentieren soll.

In der Reflexion des Bildes fassten die Beteiligten Ihr Fazit zum Bild wie folgt zusammen: „Unser Motto ist *Unser Weg – ein Ziel – Gemeinschaftlich – wir sind ein Team. Wir haben erkannt, dass wir das gemeinsam erreichen können – zusammen!*“

Inhaltlich finden sich die zentralen Workshopthemen und resultierenden Vereinbarungen im Bild wieder. Hierzu zählten u.a. die Themen: Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Gestaltung des Informationsmanagements im Team zur Sicherstellung erhöhter Transparenz, persönliche Kommunikation, Organisation der Jour-Fixe sowie das Dienstleistungsverständnis innerhalb der Organisation bzw. für die Zusammenarbeit mit den Regionen.

Darüber hinaus enthält das Kooperationsbild emotionale Botschaften. Die Mundwinkel der Kollegen im „abfahrenden“ Zug und im Zug aus der Organisation sowie die Münder der Strichmännchen, die das Belastungsthema symbolisieren, zeigen nach unten, um die gedrückte Stimmung deutlich zu machen. Im „einfahrenden“ Zug dagegen lachen alle. Auch in der Farbgebung sollte der „einfahrende“ Zug freundlicher wirken, um das Gefühl der Zuversicht, des Erfolges hervorzuheben.

Prozessreflexion

Die Analyse des Gestaltungsprozesses aus der Beobachtung der Beraterin und die Bild- und Prozessreflexionen der Teilnehmenden sprechen für einen gelungenen kokreativen Gruppenprozess. Das Team hat sich sehr schnell in das methodische Vorgehen eingefunden. In einem kurzen Brainstorming-Prozess wurden zunächst die individuellen Zukunftsprojektionen verbal zusammengetragen. In der anschließenden Mal-Phase wurden Phantasien weiterentwickelt aber auch Neue hinzugefügt, bis die Gruppe alle, aus ihrer Sicht wesentlichen Aspekte verbildlicht sah und ein gemeinsames tragfähiges Konzept von der Zukunft abgestimmt hatte.

Die konstruktive Arbeitsatmosphäre der Gruppe, die sich in den unterschiedlichen inhaltlichen und prozessualen Thematiken im Workshop bereits gezeigt hatte, schien sich in dieser abschließenden Workshop-Phase noch einmal zu bestätigen.

Alle Gruppenmitglieder haben sich inhaltlich beteiligt und gemalt. Die Atmosphäre war locker, energiegeladen und es wurde viel gelacht. Die Teilnehmenden zeigten

sichtbare Freude bei der Antizipation der Zukunft und Stolz bei der abschließenden Betrachtung des Bildes. Die Beobachtungen und Reflexionen der Gruppe sprechen für ein Konflux-Erleben. Es ist davon auszugehen, dass alle Beteiligten sich mit dem gemeinsamen Ergebnis identifizieren können. Als ich zum Abschluss der Übung das Foto machen wollte, hat das Team darauf bestanden, dass zwei TeilnehmerInnen das Bild hochhalten und „einrahmen“.

Für dieses Team schien das methodische Vorgehen sehr geeignet für die Schlussphase des Workshops. In den Rückmeldungen am Ende der Maßnahme wurde das Vorgehen nochmals explizit hinsichtlich seiner synoptischen und motivierenden Qualität gelobt.

6.4.4 Zukunftsbild – Besonderheiten und Ergebnisse im Team 4

Auch in diesem Teamworkshop wurde die Methode unmittelbar nach einer ausführlichen zusammenfassenden Maßnahmenableitung durchgeführt. Die zuvor getroffenen Vereinbarungen beinhalteten eine sehr dezidierte Meetingstruktur und die Beschreibung eines Meetingformats für künftige „kleinteamübergreifende“ Treffen. Darüberhinaus wurden verschiedene konkrete Projekte (Arbeitsgruppen) vereinbart, in die jeweils Vertreter aus beiden Gruppen involviert werden sollten, um den Wissenstransfer und die Zusammenarbeit zu fördern. Jedes Teammitglied hatte Verantwortung für ein aktuelles Arbeitspakt übernommen.

Das Team hatte einen Einarbeitungsplan für den neuen Kollegen entworfen, der künftig auch für weitere neue Teammitglieder genutzt werden sollte sowie spezifische Teamentscheidungen gefällt.

Wie bereits angedeutet wurde die Methode mit einer Imaginationsübung „geführte Reise“ vom Ausgangspunkt des Teamworkshops bis zum aktuellen Zeitpunkt (Hier & Heute) eingeleitet.

Daraufhin haben zwei kleinteamübergreifende Gruppen (eine Vierer- und eine Fünfergruppe) sich in einer leitfragenorientierten Diskussion ausgetauscht und die Ergebnisse stichpunktartig dokumentiert. Im nächsten Schritt wurden die Zukunftsbilder gestaltet.

Im Anschluss erfolgte eine Präsentation sowie eine Bild- und Prozessreflexion in der Gesamtgruppe. Anknüpfend sollte zum Abschluss des Workshops ein gesamthaftes

Zielverständnis respektive eine gemeinsame Vorstellung von Zukunft erarbeitet werden.

Diskussionsergebnisse zu den Leitfragen	Zukunftsbild zur Kooperation Kleingruppe 1
<p>Was hat sich geändert?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung Schulungskonzept für DV –Anwendungen • ... sind zufrieden • Bildung ist modern und innovativ • Wissenszuwachs für jeden einzelnen im Team • Super Arbeitsorganisation 	
<p>Woran erkennen wir das?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wir nutzen das Wissen im Team • Wir haben ein gutes Netzwerk • Jeder Einzelne identifiziert sich 	
<p>Was sagen andere?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wir haben jetzt Vorbildfunktion und alle wollen gern zu uns. 	

Abbildung 8: Zukunftsbild Team 4 – Kleingruppe 1

Tabelle 9: Diskussionsergebnisse und Zukunftsbild Team 4 – Kleingruppe 1

Bildbeschreibung aus der Reflexion der Gruppe

Die Entwicklungsperspektive des Teams sollte über einen Fluss dargestellt werden.

Regenwolken und Blitze stehen für die Wahrnehmung der Gruppe, dass es zu Beginn des Workshops kein gemeinsames Teamverständnis gab. Wie die Erwartungsabfrage zum Workshop ergeben hatte, erlebten einzelne Teilnehmer erhebliche Belastungen. Auch wurde die Hypothese geäußert, dass innerhalb des Gesamtteams Arbeiten, aufgrund mangelnder Absprachen „doppelt gemacht“ wurden. Wie sich in der Reflexion des Kooperationsbildes nun zeigte, gingen damit Schwierigkeiten einher, die zu Beginn des Teamworkshops nicht thematisiert wurden: „Zu Beginn des Workshops saßen wir alle in vielen kleinen Botten (jeder in einem). Heute auf halber Strecke haben wir uns zusammen in ein großes Ruderboot gesetzt. So können wir gemeinsam die Felsen umschiffen“. Als „Einzelkämpfer“ sind die Beteiligten unverkennbar auf den ein oder anderen Felsen aufgelaufen.

Das Bild des großen Ruderbootes steht für die Identifizierung im Team und mit dem Team und den gemeinsamen Herausforderungen: „Wir sitzen in einem Boot“. Es

symbolisiert zudem die Idee einer „super Arbeitsorganisation“ und optimierten Zusammenarbeit im Team, in der das Wissen der Einzelnen genutzt werden kann.

Eine vergrößerte Ansicht (im Bild oberhalb) zoomt auf die kleinen Ruderboote und die Entwicklung des Teams, das nunmehr gemeinsam in einem Boot sitzt – diese Vorstellung hat sehr zentralen Charakter für die Wahrnehmung der Beteiligten. Der Teamleiter sitzt mit im Boot und „ist der Steuermann“.

Die Zukunftsantizipation des Teams ist ebenfalls über eine „lachende“ und „strahlende Sonne“ symbolisiert.

Am Ziel gibt es ein Siegereckchen und „wir sind auf Platz eins und die anderen [Teams] klatschen Applaus und rufen Wow.“ Auch dieses Team möchte sich in einer Vorbildfunktion sehen. Die Anderen sind so begeistert, dass sie gerne in diesem Team arbeiten würden. „Die leuchtenden Birnen über unseren Köpfen stehen für gemeinsame Lösungen und Ideen.“

Diskussionsergebnisse zu den Leitfragen	Zukunftsbild zur Kooperation Kleingruppe 2
<p>Was hat sich geändert?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wir kennen die Aufgaben im Team • Wir kennen uns untereinander besser (Stärken & Schwächen) • Wir nutzen die internen Kompetenzen • Wir versuchen Fragen und Probleme im Team zu lösen 	
<p>Woran erkennen wir das?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Effizientere Problemlösungen • Wirtschaftliche Einsparungen • Schnelle Ergebnisfindung • Einige Konzepte sind erstellt bzw. in Umsetzung 	
<p>Was sagen andere?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herr x sagt: „Best Praxis“ • „Die kann man fragen, da wird man geholfen“. • Kompetentes Team • Die Zufriedenheit im Team ist größer 	

Abbildung 9: Zukunftsbild Team 4 – Kleingruppe 2

Tabelle 10: Diskussionsergebnisse und Zukunftsbild Team 4 – Kleingruppe 2

Bildbeschreibung aus der Reflexion der Gruppe

Die zweite Kleingruppe hat die Bilder aus der Identitätsarbeit aufgegriffen und „miteinander verschmolzen“.

In der späteren Präsentation und Reflexion im Gesamtteam zeigte sich, dass die KollegInnen der zweiten Kleingruppe die Intention und den Inhalt des Bildes „auf einen Blick“ verstanden.

Aus beiden Teams ist „eine Patchwork-Familie“ und gleichzeitig „Shiva“ geworden. Die sehr spezifischen Aufgaben, Team-Qualitäten und -Kompetenzen sind allen transparent und können künftig für eine gemeinsame Problemlösung genutzt werden. So werden wir „effizienter und noch wirtschaftlicher“.

Das Team ist „Champion“ und beweist „Best-Praxis“ (Best-Practice), eine Formulierung, die innerhalb der Organisation über den Versprecher der übergeordneten Führungskraft als „geflügelter Ausspruch“ bekannt war. Die „Zufriedenheit“ ist in diesem „sehr bunten und vielfältigen“ Team gestiegen.

Gesamtreflexion über beide Gruppenprozesse

Nach einer kurzen Vorstellung der Methode und einer selbstorganisierten Einteilung der kleinteamübergreifenden Kleingruppen, hat die Gruppe sich neugierig auf die Imaginationsübung eingelassen. Die Arbeitsatmosphäre war in beiden Gruppen offen und gelöst.

Die erste Kleingruppe hat einige Ideen zur Visualisierung bereits während der Ergebnisdokumentation zur Beantwortung der Leitfragen skizziert und für den späteren Malprozess festgehalten. Es schien, als könnten die Teilnehmer gar nicht früh genug mit der Zeichnung beginnen.

Die Teilnehmenden der zweiten Kleingruppe schenken den Leitfragen zunächst weniger Beachtung und tauschen sich zunächst zur kreativen Umsetzung ihrer Zukunftsvorstellungen aus. In dieser Gruppe entstand sehr frühzeitig die Idee beide Teamidentitäts-Bilder miteinander zu verbinden. Die zentrale Zukunftsvision, trotz der Unterschiedlichkeit in den Aufgaben und Kompetenzen, ein „gemeinsames Teamverständnis“ zu haben und über die Bündelung der Vielfalt und Kompetenzen erfolgreich zusammenzuarbeiten, sollte im Zukunftsbild zum Ausdruck gebracht

werden. Die Gruppe hat daraufhin sehr zügig, wesentliche Veränderungsaspekte gesammelt und sich dann viel Zeit für den Malprozess genommen. Die TeilnehmerInnen hatten sichtlichen Spaß. Während des Malprozesses tauschten die Gruppenmitglieder Erfahrungen und Gedanken aus der Teamübung zur Teamidentität aus.

Dieses zweite Zukunftsbild fand in der Abschlussreflexion im Gesamtteam besonderen Zuspruch. Es schien außer Frage, dass sich jedes einzelne Teammitglied mit dem Gemälde identifizieren konnte. Das Bild steht für eine gemeinsame Teamidentität.

6.5 Spontane Teamidentitäts- bzw. Zukunftsbilder aus der Praxis

Die nachfolgenden Zeichnungen sind im Kontext spontaner Definitionsdiskussionen zum Teamverständnis und zur Teamarbeit während unterschiedlicher Teamentwicklungen entstanden. Vorgegangen waren (theoretische) Auseinandersetzung mit dem Teambegriff und/oder allgemeinen Kennzeichen von Teamarbeit.

6.5.1 Spontane Bilder zum Teamverständnis

Diese nachstehenden Bilder entstanden in einer Gruppe, die sich mit gängigen Teamdefinitionen nicht identifizieren konnte. Das Team äußerte daraufhin den Wunsch eigene und stimmige Kriterien für „erfolgreiche Teamarbeit“ zu finden und daraus ein „Zielbild“ für die Zusammenarbeit zu entwerfen. Ausgehend von der Fragestellung: „Was macht *uns* zu einem erfolgreichen Team?“ wurde zunächst ein kognitives Zielbild entwickelt. Die Begrifflichkeit des Teams „Zielbild von Teamarbeit“ legte methodisch eine anschließende Visualisierung nahe, die sich im weiteren Verlauf der Maßnahme als überaus motivierend und sinnstiftend erwies.

Die den Bildern vorangegangene inhaltliche Diskussion fasste das Team wie folgt zusammen:

Erfolgsfaktoren für unsere Teamarbeit

- Hohe fachliche Kompetenz der Einzelnen
 - Erfahrungen werden aktiv bzw. bei Bedarf weitergegeben
 - Wissen wird geteilt
- Verständnis für die Anderen
 - Wo muss/ wo kann ich den Anderen abholen?
- Offener miteinander Reden
 - Dinge direkt ansprechen
- Identifikation mit den Aufgaben
- Verantwortung übernehmen
- Bedarfsorientierte Abstimmung einzelner Ergebnisse
- Respekt

In zwei Kleingruppen wurden auf dieser Basis die Vorstellungen „erfolgreicher Teamarbeit“ schließlich in den unten abgebildeten Zeichnungen zusammengefasst.



Abbildung 10: Zielbild unserer Teamarbeit – 1



Abbildung 11: Zielbild unserer Teamarbeit – 2

In der Malübung erarbeiteten die Teilnehmenden eine Zusammenfassung ihrer Wertvorstellungen. Dabei erlebten sie den kreativen Prozess und das gemeinsame

Arbeiten als hilfreich in der Verdichtung und Fokussierung. In der abschließenden Reflexion resümierten die Beteiligten dieser Organisationseinheit für sich folgende zentrale Qualitäten erfolgreicher Teamarbeit:

- Wir springen alle auf den selben Zug
- Wir geben uns die Hand und arbeiten Hand in Hand
- Wir kommunizieren intensiv, freundlich und respektvoll
- Wir arbeiten gemeinsam an unseren Aufgaben und Zielen
- Wir räumen Hindernisse aus dem Weg und lösen Probleme
- Wir haben einen Teamgeist / eine gemeinsame Idee von Teamarbeit

6.5.2 Visualisierte Teamidentitäten aus weiteren Begleitungsprozessen

An dieser Stelle finden sich, ohne weitere Kommentierung, weitere Beispielbilder aus unterschiedlichen Teambegleitungsprozessen:



Abbildung 12: Teamidentität „Team five“

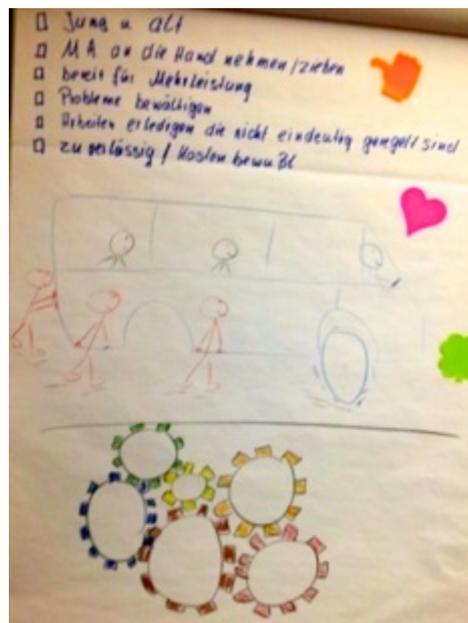


Abbildung 13: Teamidentität „Produktionsteam“

7 Schlussbemerkung

Die Idee zu dieser Arbeit entstand während meiner Ausbildung zur integrativen Supervisorin aus Reflexionen meiner Beratungstätigkeit und meiner persönlichen Entwicklung als Beraterin, Coach und Supervisorin.

Die vorgestellten integrativen Konzepte und Modelle (das Ko-respondenzmodell, der Polylog sowie das Integrative Identitäts- und Ressourcenkonzept) waren und sind in meiner persönlichen Auseinandersetzung mit meiner Rolle und Haltung als Beraterin maßgeblich und handlungsleitend für meine Arbeitsweise.

Darüberhinaus sind es die Erfahrungen aus der Praxis, die mich als Beraterin prägen und meine Entwicklung bestimmen. In diesem Sinne ist diese Arbeit auch ein Versuch die Theorie-Praxis-Verschränkung integrativer Beratungstätigkeit aufzuzeigen.

Die ausgewählten Methoden und Techniken habe ich im Rahmen verschiedener Beratungsprozesse entworfen oder adaptiert und weiterentwickelt. Sie sind *aus der Praxis und für die Praxis* entstanden. Inspiriert haben mich dabei die Anliegen meiner Kunden, die konzeptionelle Zusammenarbeit mit Beteiligten diverser Beratungsprozesse und nicht zuletzt konkrete Praxiserfahrungen mit den Teilnehmenden von und mit denen ich in verschiedenen Organisations- und Teamentwicklungs-Maßnahmen lernen konnte.

In der Tradition des integrativen Ansatzes war es mir ein Anliegen die Methoden (nachträglich) theoretisch zu begründen und ihre Anschlussfähigkeit an den integrativen Beratungsansatz aufzuzeigen. Eben diese Auseinandersetzung hat meinen Erkenntnisprozess wiederum gefördert und meine persönliche Ausrichtung in der Beratung weiter geschärft.

Mein besonderer Dank gilt den Organisationen und Teams, die mir erlaubt haben über ihre Begleitungsprozesse zu berichten bzw. auf deren Material ich für diese Arbeit zurückgreifen konnte.

Zitathinweise

Die verwendeten wörtlichen Zitate in dieser Arbeit wurden in ihrer Originalschreibweise zitiert. Rechtschreib- und Grammatikfehler wurden nicht korrigiert und nicht gesondert gekennzeichnet.

8 Zusammenfassung / Summary

Zusammenfassung: „Integrative Teamentwicklung in Organisationen – Konzepte, Methoden und Techniken aus der Integrativen Supervision und Organisationsentwicklung“

In dieser Arbeit werden ausgewählte Integrative Konzepte (Ko-respondenzmodell, Polylogkonzept, Identitäts- und Ressourcenkonzept) und deren Implikationen für die Beratung und (methodische) Gestaltung von Organisations-/Teamentwicklungsprozessen dargestellt. Der zweite Teil der Arbeit beginnt mit einem Überblick zum integrativen Beratungsansatz in der Begleitung von Organisationen und Teams. Im Anschluss folgt eine Beschreibung ausgewählter integrativer Methoden und Techniken für den Einsatz in der Organisations- und Teamentwicklung. Der Text umfasst eine theoretische Einordnung der dargestellten Interventionsverfahren in das integrative Theoriekonzept und konkrete Anwendungsbeispiele aus der praktischen Beratungstätigkeit der Verfasserin.

Schlüsselwörter: Ko-respondenzmodell, Polylog, Identität, Ressourcen, Organisationsentwicklung, Teamentwicklung

Summary: „Integrative team development in organizations - concepts, methods and techniques of integrative supervision and organizational development“

This paper presents selected integrative concepts (model of correspondence, polylog, concepts of identity and resources) and their implications for consulting and methodical designs of organizational development and team development.

The text comprises: an overview of the integrative consulting approach in organizational settings, a discription of selected methods of organizational development and team development and relates them to the integrative theory. Finally the document represents practical examples from professional consulting processes.

Keywords: model of correspondence, polylog, identity, resources, organizational development, team development

9 Literaturverzeichnis

- Petzold, H. G. (2014a):* Wissenschaftliche Gesamtbibliographie Hilarion G. Petzold 1958 – 2013. In: *POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit* - 01/2014, Düsseldorf/Hückeswagen.
<http://www.fpi-publikation.de/polyloge/alle-ausgaben/01-2014-petzold-h-g-2014-wissenschaftliche-gesamtbibliographie-1958-2014.html>.
- Bachtin, M.M. (1981):* The Dialogic Imagination: Four Essays. Ed.: *M. Holquist*, Übers. *C. Emerson, M. Holquist*. Austin: Univ. of Texas Press.
- Bamberger, G. (2001):* Lösungsorientierte Beratung, 2. überarbeitete Auflage. Weinheim: Psychologie Verlagsunion.
- Becker, H./Langosch, I. (1995):* Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. Stuttgart: Enke
- Becker, M. (2002):* Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 3. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Brockhaus (1997):* Brockhaus – Die Enzyklopädie: in 24 Bänden, 20. überarbeitete Auflage. Leipzig, Mannheim: Brockhaus.
- Cohn, R. (1975):* Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Cohn, R., Petzold, H. G. (1985):* Über die Bedeutung des Politischen und des Kosmischen in meinem Denken – ein Gespräch. *Integrative Therapie* 3-4, 264-272.
- Eichert, H.-Ch., Petzold, H.G. (2003a):* Supervision und innerinstitutionelle Schweigepflicht. Vrije Universiteit Amsterdam Faculteit der Bewegingswetenschappen - Postgradualer Studiengang Supervision Amsterdam. In: *SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift* - 11/2003 Düsseldorf/Hückeswagen.
<http://www.fpi-publikation.de/supervision/alle-ausgaben/11-2003-2003a-eichert-h-c-petzold-h-g-supervision-und-innerinstitutionelle-schweigepflicht.html>.

- Ellebracht, H., Lenz, G., Osterhold, G., Schäfer, H. (2003): Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Flammer, A. (1990): Erfahrung der eigenen Wirksamkeit. Einführung in die Psychologie der Kontrollmeinung. Bern: Huber.
- Gebhardt, M.; Petzold, H.G. (2011): Das Integrative Teamkonzept und Teamcoaching und die Konzepte der "persönlichen Souveränität", der "fundierten Kollegialität", das "Konflux-Modell" und die "Coaching-Grundregel". In: *SUPERVISION: Theorie - Praxis - Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift* - 09/2011, Düsseldorf/Hückeswagen. <http://www.fpi-publikation.de/supervision/alle-ausgaben/09-2011-gebhardt-m-petzold-h-g-das-integrative-teamkonzept-und-teamcoaching-konflux-modell.html>.
- Heckhausen, H. (1989): Motivation und Handeln, 2. Auflage. Berlin: Springer.
- Heckhausen, H. & Gollwitzer, P.M. (1987): Though contents and cognitive functioning in motivational vs. volitional states of mind. *Motivation and Emotion*, 11, 102-120 zitiert nach Heckhausen, H. (1989): Motivation und Handeln, 2. Auflage. Berlin: Springer.
- Herwig-Lemp, J. (1997): Die Ressourcen der Teilnehmer nutzen – Handwerkszeug für systemische Supervision in der Gruppe. In: *Familiendynamik* 3, S. 264-289.
- Heuring, M., Petzold, H.G. (2003): Emotion, Kognition, Supervision „Emotionale Intelligenz“ (Goleman), „reflexive Sinnlichkeit“ (Dreizel), „sinnliche Reflexivität“ (Petzold) als Konstrukte für die Supervision. - Bei www.fpi-publikationen.de/supervision - *SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift* - 11/2005; repr. *Polyloge* 18, 2007; <http://www.fpi-publikation.de/supervision/alle-ausgaben/11-2005-heuring-m-petzold-h-g-emotion-kognition-supervision.html>.
- Heuring, M., Petzold, H.G. (2004): Rollentheorien, Rollenkonflikte, Identität, Attributionen - Integrative und differentielle Perspektiven zur Bedeutung sozialpsychologischer Konzepte für die Praxis der Supervision:

- Hückeswagen: Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit. Bei [www. FPI-Publikationen.de/materialien.htm](http://www.fpi-publikationen.de/materialien.htm) - *SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift* - 12/2005; <http://www.fpi-publikation.de/supervision/alle-ausgaben/12-2005-heuring-monika-petzold-h-g-rollentheorien-rollenkonflikte-identitaet-attributionen.html>
- Hüther, G.; Spannbaauer, C. (2012): Wege zum Wir. In: Hüther, G.; Spannbaauer, C. (Hrsg.): *Connectedness. Warum wir ein neues Weltbild brauchen*. Bern: Huber, Hogrefe Verlag. S.7-13.
- Mollbach A., Bergstein, J. (2012) Change. Points of View. Change-Management-Studie 2011-2012 . In: Kienbaum Management Consulting (Hrsg.): http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/brochures/Kienbaum_Change_Studie.pdf.
- Jäkel, B. (2001): Überlegungen zu einer integrativen Motivationstheorie. *Integrative Therapie* 1-2, 145-172. <http://www.fpi-publikation.de/downloads/download-polyloge/download-nr-13-2012-brigitte-jaekel.html>.
- Kleinbeck, U. (1993). Arbeitsmotivation, -leistung und -zufriedenheit. In *Kurseinheit 1: Arbeitsmotivation*. Hagen: Fernuniversität – Gesamthochschule Hagen
- Königswieser, R., Hillbrand, M. (2008): Einführung in die systemische Organisationsberatung. 4. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Kruse, Peter (2014): Monitor Führungskultur im Wandel – Eine Kulturstudie. Hrsg. Initiative Neue Qualität der Arbeit, Geschäftsstelle Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Berlin. <http://www.forum-gute-fuehrung.de/ergebnisse>.
- Kuhl, J. (1993). A theory of action and state orientation. In J. Kuhl & J. Beckmann (Hrsg.), *Volition and personality: Action versus state orientation*. Göttingen/Toronto: Hogrefe.
- Lazarus, R. S. (1999): *Stress and Emotion. A new Synthesis*. London: Free Association Books.
- Locke, E. A., Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and taskperformance*. Engelwood: Prentice Hall.

- Lukesch, B., Petzold, H. G. (2011): Lernen und Lehren in der Supervision – ein komplexes, kokreatives Geschehen. In: *SUPERVISION: Theorie - Praxis - Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift* - 05/2011, Düsseldorf/Hückeswagen. <http://www.fpi-publikation.de/supervision/alle-ausgaben/05-2011-lukesch-b-petzold-h-g-lernen-und-lehren-in-supervision-ein-komplexes-kreatives-gescheh.html>.
- Chudy, M., Petzold, H.G. (2011): Komplexes Lernen und Supervision – Integrative Perspektiven. . In: *SUPERVISION: Theorie - Praxis - Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift* – 03/2011, Düsseldorf/Hückeswagen. <http://www.fpi-publikation.de/supervision/alle-ausgaben/03-2011-chudy-m-petzold-h-g-komplexes-lernen-und-supervision-integrative-perspektiven.html>.
- Merkel, W.W, (2013): Jeder fünfte Deutsche fühlt sich im Dauerstress. <http://www.welt.de/gesundheit/article121362378/Jeder-fuenfte-Deutsche-fuehlt-sich-im-Dauerstress.html>.
- Metzger, W. (1975): Was ist Gestalttheorie? In: K. Guss (Hrsg.): Gestalttheorie und Erziehung. Darmstadt: Steinkopff. S. 6.
- Neuberger, O. (1980): Führen und Macht. Entwurf einer Alltagstheorie der Führung. In: Reber, G. (Hrsg.), Macht in Organisationen, Enke, Stuttgart 1980, S.150-179, zitiert nach Petzold, H.G. (2007).
- Nicolescu, B. (1996): La transdisciplinarité, manifeste, Paris: Éditions du Rocher.
- Nicolescu, B. (1996): Transdisciplinarity – Theory and Practice, Cresskill, NJ, USA:: Hampton Press.
- Orth, I., Petzold, H.G. (1995b): Gruppenprozeßanalyse - ein heuristisches Modell für Integrative Arbeit in und mit Gruppen. In: Integrative Therapie 2, S. 197-212. <http://www.fpi-publikation.de/artikel/textarchiv-h-g-petzold-et-al-/orth-i-petzold-h-g-1995b-gruppenprozessanalyse-ein-heuristisches-modell.html>.
- Petzold, H.G. (1971a): Die therapeutischen Möglichkeiten der psychodramatischen Magic-Shop Technik. *Zeitschrift für klinische Psychologie und Psychotherapie*, 4, 345-396; erweiterte Fassung in: Petzold (1977h).
- Petzold, H.G.(1971b): Psychodramatisch gelenkte Aggression in der Therapie mit Alkoholikern. Petzold, H.G. (1977): Die Medien in der Integrativen Pädagogik.

In: *Petzold, H.G.; Brown, G.I., 1977. (Hrsg.) Gestaltpädagogik. Konzepte der integrativen Erziehung. München: Pfeiffer, S. 101-123. <http://www.fpi-publikation.de/polyloge/alle-ausgaben/19-2012-petzold-h-g-1977c-2012-die-medien-in-der-integrativen-paedagogik-und-therapie.html>.*

Petzold, H.G.(1979f): Die Technik der Zukunftsprojektion - Zur Zeitstrukturierung im Psychodrama. In: Petzold, H. G. (1979k): Psychodrama-Therapie. Theorie, Methoden, Anwendung in der Arbeit mit alten Menschen. "Beihefte zur Integrativen Therapie" 3, Paderborn: Junfermann, S. 198-250.

Petzold, H.G. (1991o): Zeit, Zeitqualitäten, Identitätsarbeit und biographische Narration - Chronosophische Überlegungen, Integrative Therapie Bd. II, 1 (1993) S. 333-396.

Petzold, H. (1993): Integrative Therapie Modelle, Theorien und Methoden für eine schulenübergreifende Psychotherapie 1. Klinische Philosophie. Integrative Therapie, Schriften zu Theorie, Methodik und Praxis, Band II/1. Paderborn: Junfermann.

Petzold, H. (1993): Integrative Therapie Modelle, Theorien und Methoden für eine schulenübergreifende Psychotherapie 2. Klinische Theorie. Integrative Therapie, Schriften zu Theorie, Methodik und Praxis, Band II/2. Paderborn: Junfermann.

Petzold, H. (1993): Integrative Therapie Modelle, Theorien und Methoden für eine schulenübergreifende Psychotherapie 3. Klinische Praxeologie. Integrative Therapie, Schriften zu Theorie, Methodik und Praxis, Band II/3. Paderborn: Junfermann.

Petzold, H.G. (1997p, 2012): Das Ressourcenkonzept in der sozialinterventiven Praxeologie und Systemberatung. In: POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit - 12/2012, Düsseldorf/Hückeswagen. <http://www.fpi-publikation.de/polyloge/alle-ausgaben/12-2012-petzold-h-g-das-ressourcenkonzept-in-der-sozialinterventiven-praxeologie-und.html>.

Petzold, H.G., et al. (2001b): „Lebensgeschichten verstehen, Selbstverstehen, Andere verstehen lernen“ – Polyloge collagierender Hermeneutik und

narrative „Biographiearbeit“ bei Traumabelastungen und Behinderungen. In: *POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für Psychosoziale Gesundheit* - 04/2001, Düsseldorf/Hückeswagen.

Petzold, H.G. (2001p/2004): „Transversale Identität und Identitätsarbeit“. Die Integrative Identitätstheorie als Grundlage für eine entwicklungspsychologisch und sozialisationstheoretisch begründete Persönlichkeitstheorie und Psychotherapie – Perspektiven „klinischer Sozialpsychologie“. In: Petzold, H.G. (2012a): Identität. Ein Kernthema moderner Psychotherapie – interdisziplinäre Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS Verlag, S. 407-605. <http://www.fpi-publikation.de/artikel/textarchiv-h-g-petzold-et-al-/petzold-h-g-2012q-transversale-identitaet-und-identitaetsarbeit--die-integrative-identitaetstheori.html>.

Petzold, H.G. (2002c): POLYLOGE: die Dialogzentrierung in der Psychotherapie überschreiten – eine Sicht Integrativer Therapie und klinischer Philosophie. In: POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit - 04/2002, Düsseldorf/Hückeswagen. <http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/polyloge/Petzold-Dialog-Polylog-Polyloge-04-2002.pdf>.

Petzold, H. (2003a): Integrative Therapie Modelle, Theorien und Methoden für eine schulenübergreifende Psychotherapie 1. Klinische Philosophie. Integrative Therapie, Schriften zu Theorie, Methodik und Praxis, Band II/1. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Paderborn: Junfermann, S. 93-140

Petzold, H.G. (2003b): Integrative Beratung, differentielle Konflikttheorie und „komplexe soziale Repräsentationen“. In: SUPERVISION: Theorie - Praxis - Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift - 01/2003, Düsseldorf/Hückeswagen. <http://www.fpi-publikation.de/downloads/download-supervision/download-2003b-01-2003-petzold-h-g.html>.

Petzold, H.G. (2005f): „Beratung“ als „komplexer Lernprozess“ und kooperative Handlungspraxis in differentiellen Feldern. In: Beratung Aktuell 3 (2005) S. 171-186. http://www.fpipublikation.de/images/stories/downloads/polyloge/petzold_beratung-als-disziplin_polyloge_06_2010_update_2005f_g.pdf

Petzold, H.G. (2005g): „Beratung“ als Disziplin und Praxeologie zum Umgang mit subjektiven Theorien und ihren kollektiven Hintergründen in der modernen Wissensgesellschaft. In: *Beratung Aktuell* 1 (2005) S. 4-21.

Petzold, H.G.(2005f,g): „Beratung“ als Disziplin und Praxeologie zum Umgang mit subjektiven Theorien und ihren kollektiven Hintergründen in der modernen Wissensgesellschaft. In: *H. G. Petzold et al. (2005) Düsseldorf, Amsterdam. (2005f,g) update 2010.*

http://www.fpipublikation.de/images/stories/downloads/textarchiv-petzold/petzold_2005fg_update2010_beratung-als-disziplin.pdf.

Petzold, H. (2007): *Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung - Ein Handbuch für Modelle und Methoden reflexiver Praxis* (2. überarbeitete und erweiterte Auflage Ausg.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWW Fachverlage GmbH.

Petzold, H.G. (2009d): „Macht“, „Supervisorenmacht“ und „potentialorientiertes Engagement“. Überlegungen zu vermiedenen Themen im Feld der Supervision und Therapie verbunden mit einem Plädoyer für eine Kultur „transversaler und säkular-melioristischer Verantwortung“. In: *SUPERVISION: Theorie - Praxis - Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift - 04/2009*, Düsseldorf/Hückeswagen. <http://www.fpi-publikation.de/supervision/alle-ausgaben/04-2009-2009d-petzold-h-g-macht-supervisorenmacht-und-potentialorientiertes-engagement.html>.

Petzold, H.G. (2010l): „Zu wissen, dass wir zählen ...“ Zum Tode von Ruth C. Cohn. *Integrative Therapie* 1, S. 121-133. In: *Textarchiv* 2010: <http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/textarchiv-petzold/petzold-2010l-zu-wissen-dass-wir-zaehlen-zum-tode-von-ruth-c-cohn.pdf>.

Petzold, H.G. (2012a): *Identität. Ein Kernthema moderner Psychotherapie – interdisziplinäre Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag.

Petzold, H. G. (2014d): „Integrative Therapie“ als methodenübergreifende Humantherapie - Teil I: Einige Bemerkungen zur Metatheorie und übergreifenden Wissensstruktur. In: *Eberwein, W., Thielen, M. (Hrsg.): Humanistische Psychotherapie. Theorien, Methoden, Wirksamkeit*. Giessen: Psychosozial Verlag. S. 279-314. Netzversion: *Orth, Sieper, Petzold* 2014. <http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/textarchiv->

[petzold/orth-sieper-petzold-integrative-therapie-als-methodenuebergreifende-humantherapie-2014c-2014d.pdf](http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/polyloge/petzold-1994c-metapraxis-ursachen-hinter-den-ursachen-doppelte-warum-entfremdung-polyloge-13-2015.pdf)

Petzold, H.G. (1994c/2015): Metapraxis: Die "Ursachen hinter den Ursachen" oder das "doppelte Warum" - Skizzen zum Konzept "multipler Entfremdung" und einer "anthropologischen Krankheitslehre" gegen eine individualisierende Psychotherapie. In: *Hermer, M.* (1995) (Hrsg.): Die Gesellschaft der Patienten. Tübingen: dgvt-Verlag. S. 143-174. <http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/polyloge/petzold-1994c-metapraxis-ursachen-hinter-den-ursachen-doppelte-warum-entfremdung-polyloge-13-2015.pdf>

Petzold, H.G., Brühlmann-Jecklin, E., Orth, I., Sieper, J. (2008): „Methodenintegrativ“ und „multimodal“ – kokreative Strategien in den Konfluxprozessen der „Integrativen Therapie“. Zur Geschichte und Bedeutung der Begriffe. In: *POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für Psychosoziale Gesundheit* – 33/2008. <http://www.fpi-publikation.de/downloads/download-polyloge/download-nr-33-2008-petzold-bru-hlmann-jecklin-orth-sieper.html>

Petzold, H.G., Leuenberger, R., Steffan, A. (1998): *Ziele in der Integrativen Therapie* In: *Petzold, H.G.* (1998h) (Hrsg.): Identität und Genderfragen in Psychotherapie. Soziotherapie und Gesundheitsförderung. Bd. 1 und 2, Sonderausgabe von Gestalt und Integration. Düsseldorf: *FPI-Publikationen*, S. 142-188. http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/textarchiv-petzold/petzold-leuenberger-steffan_1998_ziele_in_der_integrativen_therapie-textarchiv.pdf

Petzold, H.G., Mathias, U. (1983): *Rollenentwicklung und Identität. Die sozialpsychiatrische Rollentheorie von J. L. Moreno.* Paderborn: Junfermann

Petzold, H.G., Müller, M. (2005/2007): Modalitäten der Relationalität – Affiliation, Reaktanz, Übertragung, Beziehung, Bindung – in einer „klinischen Sozialpsychologie“ für die Integrative Supervision und Therapie. In: *Petzold, H.G.* (2007a), *Integrative Supervision*, 2. Aufl. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 367-431. <http://www.fpi-publikation.de/artikel/textarchiv-h-g-petzold-et-al-/petzold-h-g-mueller-m-2005-2007-modalitaeten-der-relationalitaet.html>

Petzold, H.G., Orth, I. (1993a): Therapietagebücher, Lebenspanorama, Gesundheits-/Krankheitspanorama als Instrumente der Symbolisierung und karrierebezogenen Arbeit in der Integrativen Therapie *Erschienen in: *Integrative Therapie* 1993 1/2, 95-153, auch in Frühmann, Petzold (1993a), 367-446 und Petzold, H.G., Sieper, J.(1993a): *Integration und Kreation*, 2Bde., 2.Aufl.1996, Paderborn: Junfermann, 125-171

Petzold, H.G., Orth, I. (2008a): „Der schiefe Turm fällt nicht ... weil ich das will!“ – Kunst, Wille, Freiheit Kreativ-therapeutische Instrumente für die Integrative Therapie des Willens: Willenspanorama, Zielkartierungen, Ich-Funktions-Diagramme“. In: *Petzold, H.G., Sieper, J. (2008a):* Der Wille, die Neurowissenschaften und die Psychotherapie. 2 Bände. Bielefeld: Sirius, S. 593-653. <http://www.fpi-publikation.de/artikel/textarchiv-h-g-petzold-et-al-/petzold-h-g-orth-i-2008a-der-schiefe-turm-faellt-nicht--weil-ich-das-will-l.html>.

Petzold, H.G., Orth, I. (1994a/2012): Kreative Persönlichkeitsdiagnostik durch "mediengestützte Techniken" in der Integrativen Therapie und Beratung. *Integrative Therapie* 4 (1994), S. 340-391. <http://www.fpi-publikation.de/polyloge/alle-ausgaben/03-2012-petzold-h-orth-i-1994a-kreative-persoendlichkeitsdiagnostik-durch-mediengestuetzte.html>.

Petzold, H. G., Orth, I. (1998/2014): Wege zum „Inneren Ort persönlicher Souveränität“ - "Fundierte Kollegialität" in Beratung, Coaching, Supervision und Therapie. In: *Supervision: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift – Jg. 2014*. <http://www.fpi-publikation.de/supervision/alle-ausgaben/06-2014-petzold-h-g-orth-i-1998-2014-wege-zum-inneren-ort-persoenucher-souveraenitaet.html>

Petzold, H. G., Orth, I., Sieper, J. (2013a): Manifest der Integrativen Kulturarbeit 2013. In: *POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit – 24/2013*, Düsseldorf/Hückeswagen. <http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/polyloge/petzold-orth-sieper-2013a-manifest-der-integrativen-kulturarbeit-2013-polyloge-24-2013.pdf> und in: *Petzold, Orth, Sieper (2014):* „Mythen, Macht und Psychotherapie“. Therapie als Praxis kritischer Kulturarbeit. Bielefeld: Aisthesis.

Petzold, H. G., Orth, I., Sieper, J. (2013b): TRANSVERSALE VERNUNFT. Fritz Perls, Salomo Friedlaender und die Gestalttherapie – einige therapiegeschichtliche Überlegungen zu Quellen, Bezügen, Legendenbildungen und Weiterführungen als Beitrag zu einer „allgemeinen Theorie der Psychotherapie“ (Erweiterte Fassung von Petzold 2013c) In: *POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit* -16/2013, Düsseldorf/Hückeswagen. <http://www.fpi-publikation.de/polyloge/alle-ausgaben/16-2013-petzold-h-g-sieper-j-orth-i-2013b-transversale-vernunft-fritz-perls-salomo.html>

Petzold, H.G., Schobert, R., Schulz, A.(1991): Anleitung zu "wechselseitiger Hilfe" - Die Initiierung und Begleitung von Selbsthilfegruppen durch professionelle Helfer - Konzepte und Erfahrungen. In: *Petzold, H.G., Schobert, R., 1991. Selbsthilfe und Psychosomatik*, Paderborn: Junfermann,. S. 207-259. <http://www.fpi-publikation.de/artikel/textarchiv-h-g-petzold-et-al-/petzold-h-g-schobert-r-schulz-a-1991-anleitung-zu-wechselseitiger-hilfe-die.html>

Petzold, H.G., Sieper, J. (1988b): Die FPI- Spirale – Symbol des „heraklitischen Weges“. In: *Gestalttherapie & Integration, Gestalt-Bulletin* 2, S.5.33

Petzold, H.G., Sieper, J. (2003): Der Wille und das Wollen, Volition und Kovolition – Überlegungen, Konzepte und Perspektiven aus Sicht der Integrativen Therapie. In: *POLY OGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psy- chosoziale Gesundheit* - 04/2003, Düsseldorf/Hückeswagen. <http://www.fpi-publikation.de/polyloge/alle-ausgaben/04-2003-petzold-h-g-sieper-j-der-wille-und-das-wollen-volition-und-kovolition.html>.

Petzold, H.G., Sieper, J. (2008): *Der Wille, die Neurowissenschaften und die Psychotherapie*. 2 Bände. Bielefeld: Sirius. <http://www.fpi-publikation.de/artikel/textarchiv-h-g-petzold-et-al-/petzold-h-g-sieper-johanna-2008-integrative-willenstherapie.html>.

Petzold, H.G., Sieper, J. (2012a): “Leiblichkeit“ als “Informierter Leib“ embodied and embedded – Körper-Seele-Geist-Welt-Verhältnisse in der Integrativen Therapie. in der Integrativen
Quellen und Ko
leibtherapeutischen Praxis. In: *POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit* - 21/2012, Düsseldorf/Hückeswagen.

<http://www.fpi-publikation.de/polyloge/alle-ausgaben/21-2012-petzold-h-g-sieper-j-2012a-leiblichkeit-als-informierter-leib-embodied-and.html>.

Rahm, D., Otte, H., Bosse, S., Ruhe-Hollenbach, H. (1999): Einführung in die Integrative Therapie. Grundlagen und Praxis. 4. Auflage. Paderborn: Junfermann.

Rappe-Giesecke, K. (2009): Supervision für Gruppen und Teams. 4. Auflage. Heidelberg: Springer Verlag.

Reichle, S. C. (2012): Ressourcenberatung in der Integrativen Supervision – Ein Interventionsmodell. In: *SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift* - 10/2012, Düsseldorf/Hückeswagen. <http://www.fpi-publikation.de/supervision/alle-ausgaben/10-2012-reichle-sylvia-c-ressourcenberatung-in-der-integrativen-supervision-interventionsmodell.html>.

Sander, K. (1993): Prozesse der Macht. Zur Entstehung, Stabilisierung und Veränderung der Macht von Akteuren in Unternehmen. 2. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.

Schreyögg, A. (2004): Supervision - Ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie und Praxis. 4. überarbeitete und erweiterte Auflage. Paderborn: Junfermann.

Sieper, J. (2000): Ein neuer „POLYLOG“ und eine „Dritte Welle“ im „heraklitischen Fluß“ der INTEGRATIVEN THERAPIE - Transgressionen III. In: *POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit* - - 03/2000. <http://www.fpi-publikation.de/downloads/download-polyloge/download-nr-03-2000-johanna-sieper.html>.

Sieper, J., Petzold, H.G. (2002/2011): Der Begriff des „Komplexen Lernens“ und seine neurowissenschaftlichen und psychologischen Grundlagen – Dimensionen eines „behavioralen Paradigmas“ in der Integrativen Therapie. Lernen und Performanzorientierung, Behaviourdrama, Imaginationstechniken und Transfertraining. In: *POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit* - 10/2002, Düsseldorf/Hückeswagen. <http://www.fpi-publikation.de/downloads/download-polyloge/download-10-2002-sieper-j-petzold-h-g.html>.

- Schmid, B., Fauser, P. (2004): Teamentwicklung aus systemischer Perspektive. Bergisch Gladbach: EHP – Edition Humanistische Psychologie.
- Schmid, B., Messmer, A. (2005): Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung. Konzepte und Perspektiven. Bergisch Gladbach: Kohlhage.
- Schwing, R., Fryszer, A. (2009): Systemisches Handwerk. Werkzeug für die Praxis. 5. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Seligman, M.E.P. (1979): Erlernte Hilflosigkeit. München, Wien, Baltimore: Urban und Schwarzenberg.
- Schwarzer, R. (1993). Stress, Angst und Handlungsregulation. Stuttgart: Kohlhammer.
- Tuckman, B.W. (1965): Development sequence in small companies. In: Psychological Bulletin 63, S. 384-389.
- Voigt, B. (1993): Team und Teamentwicklung. In: Organisationsentwicklung 1993, 12 (3), S. 34-49.
- Weinert, A. B. (1998). *Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch* (4.Aufl.). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Wiswede, G. (2000). *Einführung in die Wirtschaftspsychologie* (3. Aufl.). München: Reinhardt.
- van Wijnen, H. (2006): Berufliche Identität und Supervision bei Physiotherapeuten. In: *POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit* - 03/2006, Düsseldorf/Hückeswagen. <http://www.fpi-publikation.de/downloads/download-supervision/download-03-2006-wijnen-hester-van.html>.
- van Wijnen, H. (2003): Moderne Identitätstheorien und ihre Bedeutung. In: *POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit* - 15/2003, Düsseldorf/Hückeswagen. <http://www.fpi-publikation.de/supervision/alle-ausgaben/15-2003-wijnen-h-van-petzold-h-g-moderne-identitaetstheorien-und-ihre-bedeutung.html>.
- Weinert, A.B. (1998): Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch. Weinheim: Psychologie Verlagsunion.
- Zimbardo, P.G. (1992): Psychologie. 5. Auflage. Berlin: Springer.

10 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Tree of Science (aus: <i>Petzold</i> , 2014d).....	5
Abbildung 2: Identitätsentwicklung (aus: <i>Wijnen, Petzold</i> , 2003).....	35
Abbildung 3: Integratives Modell des Ressourcengebrauchs (aus <i>Petzold</i> 2007)	47
Abbildung 4: Zukunftsbild Team 1 – Gruppe 1	164
Abbildung 5: Zukunftsbild Team 1 – Gruppe 2	165
Abbildung 6: Zukunftsbild Team 2	168
Abbildung 7: Zukunftsbild – Team 3	172
Abbildung 8: Zukunftsbild Team 4 – Kleingruppe 1	176
Abbildung 9: Zukunftsbild Team 4 – Kleingruppe 2	177
Abbildung 10: Zielbild unserer Teamarbeit – 1	180
Abbildung 11: Zielbild unserer Teamarbeit – 2	180
Abbildung 12: Teamidentität „Team five“	182
Abbildung 13: Teamidentität „Produktionsteam“	181

11 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Fünf Säulen der Identität auf personaler und organisationaler Ebene	54
Tabelle 2: Organisationsentwicklungs- und Teamentwicklungs-Maßnahmen im Vergleich	64
Tabelle 3: Perspektiven und Aufgaben in der Teamentwicklung	74
Tabelle 4: Designbeschreibung – Teamhistorie.....	98
Tabelle 5: Designbeschreibung – Teamidentitätsarbeit,	113
Tabelle 6: Identitätsprofil.....	114
Tabelle 7: Designbeschreibung – Zukunftsbild,	128
Tabelle 8: Diskussionsergebnisse und Zukunftsbild Team 2	168
Tabelle 9: Diskussionsergebnisse und Zukunftsbild Team 4 – Kleingruppe 1	176
Tabelle 10: Diskussionsergebnisse und Zukunftsbild Team 4 – Kleingruppe 2	177