



Dipl.-Oec. Dr. Andreas Väh  
Wandel optimal gestalten.

# Teamentwicklungen

## Bilder unterschiedlicher Beziehungsmuster

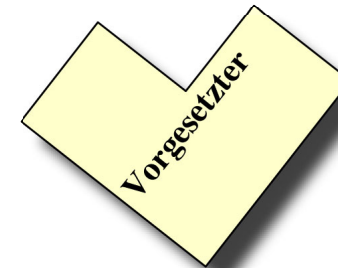
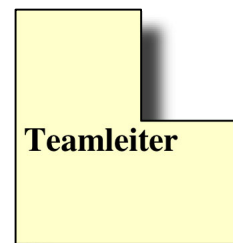
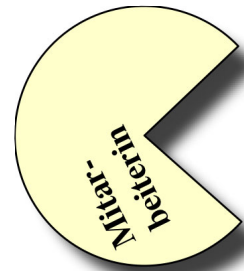
Dipl.-Oec.  
Dr. Andreas Väh



## Situation 1

### „Normalität“

- Teamleiter, Mitarbeiterin und Vorgesetzter sind auf die gemeinsame Aufgabe ausgerichtet.
- Teamleiter ist gegenüber Vorgesetztem in der Mitarbeiter- und gegenüber der Mitarbeiterin in der Führungs-Position
- Vorgesetzter ist in der Führungsposition und hat einen guten Überblick über die Gesamtsituation.



**Legende.** rundes Element: weibliche Akteurin, eckiges Element: männlicher Akteur, fehlende Ecke: Blickrichtung. Wesentlich für die Güte der Beziehungen sind der **Abstand** und die **Blickrichtung** der Akteure.



## Situation 2

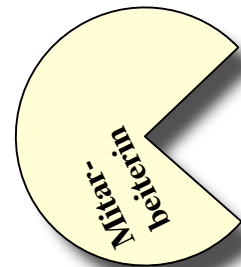
### „Störung“

- Teamleiter ist ausschließlich auf Mitarbeiterin fixiert und umgekehrt.
- Vorgesetzter befindet sich in einer Beobachtungsrolle.
- Eine gemeinsame Aufgabe wird von keinem der Beteiligten mehr gesehen, das System ist eher mit sich selbst beschäftigt.



### „Teamansatz“

- In dieser Situation versagen klassische Beratungsansätze oft, die isoliert auf die Sachebene zielen.
- Hier sind zunächst die Beziehungsstrukturen zu klären, bevor sich die Beteiligten nachhaltig auf sachliche Verbesserungsthemen einlassen (dies hat natürlich auch seine Grenzen: wenn das Dach der Firma brennt macht es keinen Sinn, eine Teamentwicklung zu starten, um zu klären, wie die Beziehungsmuster der Beteiligten aussehen).





Dipl.-Oec. Dr. Andreas Väth  
Wandel optimal gestalten.

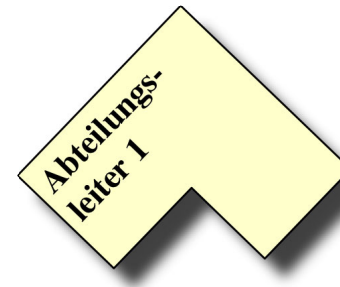
## **Wie sehen andere Beziehungsmuster und mögliche Teamansätze aus?** (Beispiele)

1. **„Konflikt“**
2. **„Desorientierung“**
3. **„Nichts geht mehr?“**



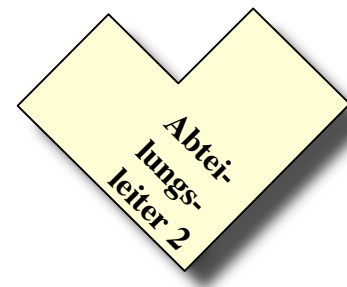
### Arbeitshypothese: Konflikt

- Die Abteilungsleiter stehen sich frontal gegenüber und sind vor allem miteinander beschäftigt.
- Es existiert keine gemeinsame Aufgabe im System.
- Auch die Leitung der beiden wird nicht wahrgenommen bzw. visualisiert.



### Teamansatz

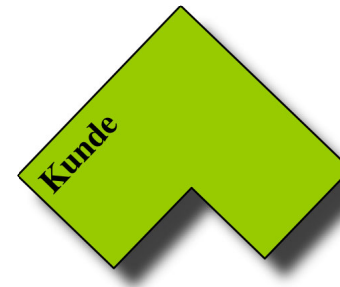
- Besprechbarmachen evtl. Abwertungsschleifen zwischen den Beteiligten Akteuren.
- Einführung einer gemeinsamen Perspektive (Aufgabe, Kunden, etc.) sowie der (gemeinsamen?) Leitung der beiden Führungskräfte.
- Anschließend: Bearbeitung von Sachthemen\*.





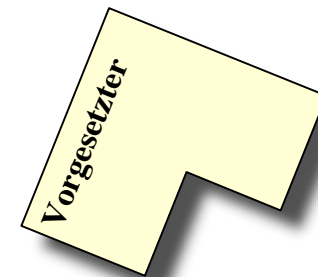
### **Arbeitshypothese: Desorientierung**

- Der Mitarbeiter und sein Vorgesetzter nehmen sich nicht mehr direkt wahr.
- Sie haben keine gemeinsame Perspektive und die Kunden in ihrem Rücken werden eher als Bedrohung erlebt.
- Die Kunden stehen isoliert und vermissen die Aufmerksamkeit der beiden.



### **Teamansatz**

- Klärung der Themen, mit denen der Mitarbeiter und sein Vorgesetzter tatsächlich beschäftigt sind.
- Herausarbeitung der Interessen und Wünsche, die die Kunden an das Unternehmen haben.
- Gemeinsame Ausrichtung der beiden Akteure auf die Firmenkunden.
- Anschließend: Bearbeitung von Sachthemen.





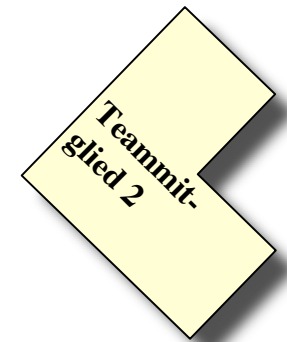
Dipl.-Oec. Dr. Andreas Väth  
Wandel optimal gestalten.

### Arbeitshypothese: nichts geht mehr?

- Die beiden Kollegen stehen mit den Rücken zueinander und haben die Kommunikation eingestellt.
- Es existiert keine gemeinsame Aufgabe (Projekt, etc.) oder die Leitung der beiden im System.
- Beide möchten die Beziehung eher beenden .

### Teamansatz

- Behutsame Bearbeitung der Dinge, die zwischen den beiden evtl. in der Vergangenheit vorgefallen sind.
- Klärung, wie ausgeprägt die Abwandlungsgedanken sind und welche Wünsche sie an den jeweils anderen noch haben.
- Welche Bewegungsimpulse – sich evtl. wieder anzunähern – werden durch die Einführung einer gemeinsamen Aufgabe ausgelöst?
- Anschließend: Bearbeitung von Sachthemen\*.





Dipl.-Oec. Dr. Andreas Väth  
Wandel optimal gestalten.

## Zusammenfassung

- Die Hebung *sachlicher* Verbesserungspotentiale in einem Team oder einer Organisation macht solange keinen Sinn, solange einzelne Teammitglieder mit Abwertungsschleifen auf der persönlichen Ebene beschäftigt sind.
- Beratungsansätze, die diese Zusammenhänge nicht berücksichtigen und isoliert sachliche (= klassische) Unternehmensberatung anbieten, sind tendenziell eher an der Verfolgung eigener Interessen orientiert, als daran, in der Organisation bzw. im Team Phantasien für nachhaltige Veränderungen zu generieren.
- Entscheider in Organisationen, die diese Form der Beratung nachfragen, obwohl sie persönlich den Eindruck haben, dass die Dinge eher im zwischenmenschlichen Bereich angesiedelt sind, sind tendenziell an der Erhaltung des Status Quo (auch ihres eigenen Führungsverhaltens) orientiert (daher verschwinden „technische Expertisen“ klassischer Berater nach ihrer Erstellung oft in Ordnern).
- In einer solchen Gemengelage sollte sich der Berater zunächst fragen, worin die Rolle besteht, die er in der Zusammenarbeit spielen soll, welche Erwartungshaltungen an ihn (verdeckt) gerichtet werden und ob er ihnen gerecht werden möchte.