

**Die Hochzeit zwischen
Systemischer Teamsupervision und Systemischer Organisationsentwicklung
in agilen Organisationen**

Handlungsempfehlungen für Teamsupervisionen

Masterarbeit
MAS Systemische Supervision
BFH Berner Fachhochschule – Fachbereich Soziale Arbeit

eingereicht von:
Rachel Frei Dubach
rachel.frei@gmail.com

Erstgutachterin: Prof. Gerlinde Tafel
Zweitgutachterin: Dr. Petra Maria Schwarz

Abgabedatum: 7.7.2025

abstract

In der vorliegenden Masterarbeit wird die Rolle der Systemischen Teamsupervision in agilen Organisationen untersucht. Es wird analysiert, wie Systemische Teamsupervision als unterstützendes Element zur Entwicklung von agilen Organisationen fungieren kann. Die zentrale Fragestellung, wie und mit welchen Mitteln Systemische Teamsupervision in agilen Teams die Organisationen in ihrem Organisationsentwicklungsprozess unterstützen kann, steht im Mittelpunkt.

Zielsetzung der Arbeit ist, herauszuarbeiten inwiefern systemische Teamentwicklung in agilen Organisationen von Systemischer Organisationsentwicklung abgegrenzt werden kann und welche Elemente im Rahmen der Teamsupervision förderlich oder hinderlich für den Entwicklungsprozess agiler Organisationen sind. Durch die Kombination theoretischer Grundlagen und einer praktischen Fallvignette wird aufgezeigt, dass in agilen Organisationen eine klare Trennung der beiden Formate Supervision und Organisationsentwicklung oft nicht möglich ist. Teamsupervision hat daher nicht nur auf Teamebene einen Einfluss, sondern beeinflusst die gesamte Organisation.

Zusammenfassend zeigt die Arbeit, dass Systemische Teamsupervision nicht nur ein Werkzeug für Fallbearbeitung und Teamentwicklung ist, sondern auch ein Schlüssel zur Förderung einer lernenden Organisation in einer komplexen und dynamischen Arbeitswelt darstellen kann. Die Integration von Teamentwicklung und Organisationsentwicklung bietet die Möglichkeit, nicht nur die individuellen Kompetenzen der Teammitglieder zu stärken, sondern auch die gesamte Organisation agiler, innovativer und anpassungsfähiger zu gestalten. Dabei gibt es jedoch einige Elemente zu beachten, wie zum Beispiel die Bedeutung einer sorgfältigen Auftragsklärung, die kontinuierliche Reflexion des Supervisionsprozesses oder die Formulierung von Zielen für den Gesamtprozess, um sicherzustellen, dass sowohl individuelle als auch organisationale Bedürfnisse angemessen adressiert werden.

Die Arbeit schließt mit der Formulierung von Handlungsempfehlungen, die darauf abziehen, Teamsupervisionen effektiver zu gestalten und ihren Nutzen für die Organisation zu maximieren. Es werden Wege aufgezeigt, wie sich das Gefäss Teamsupervision mit einer Gesamtsystemoptik gewinnbringend mit den Veränderungen der neuen Arbeitswelt befassen kann und zukünftig wohl auch muss.

Inhaltsverzeichnis

abstract.....	2
Abkürzungsverzeichnis	5
Abbildungsverzeichnis	5
Tabellenverzeichnis.....	5
1 <i>Einleitung</i>.....	6
1.1 Kontext	6
1.2 Themenwahl & Fallbeschreibung.....	6
1.3 Ziel und Fragestellung	6
1.3.1 Zielformulierung	6
1.3.2 Hauptfragestellung.....	6
1.3.3 Unterfragestellungen	7
1.4 Grenzen der Arbeit.....	7
1.5 Methodisches Vorgehen.....	7
1.6 Aufbau der Arbeit	8
1.7 Begriffsklärung.....	8
1.7.1 Organisationsberatung/Organisationsentwicklung	8
1.7.2 Selbstorganisiert	9
2 <i>Theoretischer Hintergrund.....</i>	10
2.1 Systemische Grundannahmen	10
2.1.1 Systemprinzipien.....	11
2.2 Systemische Teamsupervision	12
2.2.1 Systemische Supervision	12
2.2.2 Entwicklung der Teamsupervision	12
2.2.3 Formen der Teamsupervision	12
2.2.4 Zielsetzungen & Aufgaben	13
2.2.5 Kritische Betrachtung.....	14
2.2.6 Fazit hinsichtlich Fragestellung	15
2.3 Systemische Organisationsentwicklung	16
2.3.1 Systemisches Organisationsverständnis.....	16
2.3.2 Grundlagen Systemischer Organisationsentwicklung	17
2.3.3 Dimensionen der Intervention.....	20
2.3.4 Ausgewählte Interventionsmethoden	21
2.3.5 Fazit hinsichtlich Fragestellung	21
2.4 Systemische Teamsupervision & Systemische Organisationsentwicklung	23
2.4.1 Unterschiede/Abgrenzungen	23
2.4.2 Überschneidungen.....	24
2.5 Agile Organisationen	26
2.5.1 Selbstführende/agile Teams.....	27
2.5.2 Ausgewählte Tools aus der agilen Welt.....	28
2.5.3 Chancen in agilen Organisationen	28
2.5.4 Herausforderungen in agilen Organisationen	29
2.5.5 Systemische Teamsupervision in der neuen Arbeitswelt.....	30
2.5.6 Fazit hinsichtlich Fragestellung	32

3	Schlussfolgerungen aus der Theorie.....	34
3.1	Beantwortung der Unterfragestellungen	34
4	Fallvignette	37
4.1	Auftragsklärung.....	37
4.2	Supervisorisches Vorgehen im Gesamtprozess	38
4.3	Reflexion des Supervisionsprozesses	40
4.3.1	Theorie-/Praxistransfer	40
4.4	Methoden & Instrumente	50
5	Schlussfolgerungen	53
5.1	Beantwortung der Hauptfragestellung.....	53
5.2	Handlungsempfehlungen für die systemische Teamsupervision.....	53
5.2.1	Allgemeine Handlungsempfehlungen.....	53
5.2.2	Zusätzliche Handlungsempfehlungen in agilen Teams.....	60
5.2.3	Hilfreiche Methoden und Instrumente	63
6	Fazit	68
7	Literaturverzeichnis.....	70
8	Anhang	74
Anhang A	Systemgesetze	74
Anhang B	Konfliktarten in Organisationen	75
Anhang C	Grundstruktur GROW.....	76
Anhang D	Die 7 Wesenselemente einer Organisation	77
Anhang E	Wesenselemente einer Organisation & Subsysteme	78
Anhang F	Die 4 Entwicklungsphasen einer Organisation	79
Anhang G	Formen von Selbstorganisation	80
Anhang H	Die 5 Dysfunktionen eines Teams	81
Anhang I	Systemgesetze in Veränderungsprozessen.....	81
Anhang J	Fallvignette	82
Anhang K	Methoden aus der systemischen Organisationsentwicklung.....	90
Anhang L	Agile Tools	96
9	Selbständigkeitserklärung	97

Abkürzungsverzeichnis

NPO	Non Profit Organisationen
OE	Organisationsentwicklung
SV	Supervision
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Systemische Schleife	10
Abbildung 2: 7 Wesenselemente einer Organisation	18
Abbildung 3: 7 Basisprozesse Systemischer Organisationsentwicklung.....	19
Abbildung 4: Dimensionen der Intervention.....	20
Abbildung 5: 7 Wesenselemente einer Organisation & Subsysteme	54
Abbildung 6: Entwicklungsphasen einer Organisation	57
Abbildung 7: Teamrad	65
Abbildung 8: SPOT-Analyse.....	66
Abbildung 9: House of Change.....	67

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Chronologisches Vorgehen im Praxisfall	38
Tabelle 2: Analyse genutzter Methoden im Praxisfall.....	50
Tabelle 3: Globale Richtungsaussagen.....	64

1 Einleitung

1.1 Kontext

Im Rahmen der selbständigen Tätigkeit als Beraterin in eigener Praxis und in einer Beratungsgemeinschaft, biete ich neben Systemischer Beratung im Einzel- und Paarsetting, Systemische Supervision in Teams, Gruppen und für Einzelpersonen an und begleite Organisationen in Organisationsentwicklungsprozessen.

1.2 Themenwahl & Fallbeschreibung

Durch meine frühere Tätigkeit als Mitglied der Geschäftsleitung in einer Organisation, welche sich hin zu einer soziokratisch geführten Organisation reorganisierte, gelangten verschiedene Supervisionsaufträge von Organisationen in Reorganisationsprozessen an mich. Dabei interessiert mich die Frage, ob in agilen Organisationen eine Abgrenzung von Systemischer Teamsupervision zu Systemischer Organisationsentwicklung gemacht werden kann, respektive welche Elemente im Rahmen einer Teamsupervision in diesem Prozess förderlich oder hinderlich sein können. Weiterführend stelle ich Überlegungen an, ob Teamsupervision insgesamt ganzheitlicher mit Fokus auf die gesamte Organisation ausgerichtet sein sollte, damit sie für Organisationen gewinnbringend und für deren Entwicklung förderlich ist, im Sinne von Groth (2022): «Bringe die Organisation zum Lernen und nicht nur die Menschen.» (S. 96)

Die Fallvignette zeigt zwei Teamsupervisionsprozesse aus einer sich in Reorganisation befindenden Organisation auf. Das Team und die Organisation betreffende Themen vermischen sich in der Teamsupervision. Als Supervisorin bin ich dabei mit diversen Herausforderungen konfrontiert und muss Entscheide hinsichtlich Wechsel der Formate von Supervision zu Organisationsentwicklung oder Führungscoaching fällen.

1.3 Ziel und Fragestellung

1.3.1 Zielformulierung

Zielsetzung der Arbeit ist, herauszuarbeiten, inwiefern Systemische Teamentwicklung in agilen Organisationen von Systemischer Organisationsentwicklung abgegrenzt werden kann und welche Elemente im Rahmen der Teamsupervision förderlich oder hinderlich für den Entwicklungsprozess agiler Organisationen sind.

1.3.2 Hauptfragestellung

Wie und mit welchen Mitteln kann Systemische Teamsupervision in agilen Teams die Organisationen in ihrem Organisationsentwicklungsprozess unterstützen?

1.3.3 Unterfragestellungen

- Inwiefern kann Systemische Teamsupervision in Teams, welche sich in Reorganisationsprozessen befinden, klar abgegrenzt werden von Systemischer Organisationsentwicklung und welche Herausforderungen ergeben sich durch allfällige Überschneidungen?
- Welche Konsequenzen ergeben sich für die Systemische Teamsupervision in agilen Teams im Falle einer klaren Abgrenzung oder einer Überschneidung der beiden Formate Teamsupervision und Organisationsentwicklung.
- Welche Herausforderungen ergeben sich daraus in der Zusammenarbeit zwischen Supervisor*in und Teammitgliedern in agilen Teams?
- Welche Methoden aus dem agilen Bereich oder dem Organisationsentwicklungs- bereich können in der Teamsupervision nutzbar gemacht werden?

1.4 Grenzen der Arbeit

Die vorliegende Arbeit legt den Schwerpunkt auf «Systemische Teamsupervision» mit dem Fokus Team. Einzelsupervisionen und Fallsupervision im Spezifischen sowie Supervisionsformate aus anderen Schulen werden nicht einbezogen. Bei der Organisationsentwicklung liegt der Fokus auf der Systemischen Organisationsentwicklung. Andere Ausrichtungen der Organisationsentwicklung werden in dieser Arbeit nicht einbezogen. Die Handlungsempfehlungen beziehen sich auf Systemische Teamsupervisionen in sozialen Organisationen, aus deren Bereich auch die Fallvignette stammt. Inwiefern diese auf andere Berufszweige übertragen werden können, wird in dieser Arbeit nicht diskutiert.

1.5 Methodisches Vorgehen

Die Arbeit besteht aus einem theoretischen, einem praktischen und einem konzeptionellen Teil. Die Basis bildet der Theorieteil mit Ausführungen zu Systemischer Teamsupervision, systemischer Organisationsentwicklung und agilen Organisationen. Der praktische Teil zeigt eine Fallvignette eines länger andauernden Supervisionsprozesses von zwei Teams derselben Organisation in einem Reorganisationsprozess auf, welcher sich immer wieder an der Grenze zwischen Systemischer Teamsupervision und Systemischer Organisationsentwicklung bewegt. Theoretische Erkenntnisse spiegeln sich im Praxisfall und werden dahingehend reflektiert. Durch die Kombination der theoretischen Erkenntnisse und der Reflexion der Herausforderungen aus dem Praxisfall werden im konzeptionellen Teil Handlungsempfehlungen für die Teamsupervision ausgearbeitet.

1.6 Aufbau der Arbeit

Der erste Teil dieser Arbeit ist dem theoretischen Hintergrund der Fragestellung gewidmet. Um einen Vergleich der verschiedenen Ausrichtungen Systemische Teamsupervision und Systemische Organisationsentwicklung zu machen und die Fragestellungen hinsichtlich supervisorischer Arbeit in agilen Teams beantworten zu können, erfolgt eine Ausführung zu systemischen Grundannahmen, Systemischer Supervision, Systemischer Organisationsentwicklung und selbstorganisierten/agilen Organisationen/Teams. Es werden dabei nach den einzelnen Kapiteln Zwischenfazite hinsichtlich der Hauptfragestellung gezogen. Der Theorienteil schliesst mit der Beantwortung der Unterfragestellungen.

In einem Fallbeispiel werden danach die theoretischen Erkenntnisse zur Anwendung gebracht und es wird erklärt, warum und wie methodisch vorgegangen wurde. Die supervisorische Arbeit wird reflektiert und hinsichtlich Fragestellung beleuchtet.

Basierend auf den theoretischen Abhandlungen und dem Praxisfall wird die Hauptfragestellung beantwortet. Als Schlussfolgerung werden Handlungsempfehlungen für die supervisorische Arbeit in Teams entworfen. Da einige Handlungsempfehlungen auch für die Arbeit in klassischen Organisationen genutzt werden können, werden diese aufgeteilt in Handlungsempfehlungen für klassische Organisationen und in solche für agile Organisationen. Abschliessend wird ein Fazit aus dem geschilderten Fall auf dem Hintergrund der theoretisch erworbenen Kenntnisse gezogen.

1.7 Begriffsklärung

1.7.1 Organisationsberatung/Organisationsentwicklung

Organisationsberatung bezieht sich auf die Mitwirkung von Beratern an Veränderungsprozessen innerhalb einer Organisation, wohingegen Organisationsentwicklung ein übergreifendes Konzept darstellt, um Veränderungsprozesse, unter welche die Entwicklung einer Organisation durch das Management oder andere Subsysteme fällt, zu begleiten (Rappe-Giesecke, 2009a, S. 319). Organisationsentwicklung bezieht sich also auf die gesamte Organisation und hat eine langfristige und strategische Entwicklungs-perspektive, während Organisationsberatung sich auch auf einzelne Einheiten der Organisation beziehen kann (vgl. Lüschen-Heimer, 2025, S. 231–234). Die Begriffe werden in der Literatur und in der Praxis häufig synonym verwendet, weswegen in dieser Arbeit diesbezüglich ebenfalls keine Unterscheidung vorgenommen wird.

1.7.2 Selbstorganisiert

Selbstorganisiert kann als Begriff irreführend sein, da sich Systeme per se im Sinne von Autopoiese¹ selbst organisieren. Selbstorganisiert im Sinne von neuen Organisationsformen bezeichnet Teams, deren Mitglieder ihre Teamaufgaben ohne Führung organisieren. Dabei definieren sie die für die Selbstorganisation notwendigen Prozesse und Rollen selbst (Osterreich & Schröder, 2020, S. 116). Laloux (2015) spricht daher von selbstgeführt anstatt von selbstorganisiert (S. 54). Arbeitnehmende übernehmen neben ihrem Tagesgeschäft auch Funktionen von früheren Vorgesetzten (Laloux, 2015, S. 65.). Die Autorität wird verteilt, um wirkungsvollere, flüssigere Systeme zu schaffen, welche die kollektive Intelligenz nutzen. Es ist sodann keine externe Steuerung notwendig, um neue Strukturen, Prozesse und Verhaltensweisen zu optimieren (Laloux, 2017, S. 55).

¹ Autopoiese: (aus dem Griechischen, wörtlich “Selbsterzeugung”) bedeutet, dass ein lebendes System die Bestandteile seiner eigenen Reproduktion kontinuierlich selbst generiert. [...] Sie produzieren und reproduzieren beständig sowohl ihre einzelnen Elemente als auch die Organisation der Beziehungen zwischen diesen Elementen in einem selbstrückbezüglichen (rekursiven) Prozess - [...]. (Schlippe & Schweitzer, 2012, S. 53)

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Systemische Grundannahmen

Dem systemischen Denken liegt ein konstruktivistisches Weltbild zugrunde. Im Konstruktivismus wird davon ausgegangen, dass Menschen ihre Wirklichkeit selbst konstruieren. Wirklichkeitskonstruktion beginnt mit der Beobachtung von Unterschieden. Der Prozess der Wirklichkeitskonstruktion geschieht dabei auf drei Ebenen: Unterscheidungen machen und diese «beschreiben», Unterschiede «erklären» und diese «bewerten» (Barthelmess, 2016, S. 78–80). Von besonderer Bedeutung für die systemische Supervision ist, dass Beobachtende eines Systems durch den Akt der Betrachtung Teil des Systems werden und nicht als aussenstehende, unbeteiligte Personen betrachtet werden können. Eine Beratungsperson wird folglich ebenfalls Teil des Systems. Die Entwicklung neuer Handlungsmöglichkeiten wird dadurch zu einem co-kreativen Prozess. Zentral in der systemischen Grundhaltung ist die Annahme, dass jedes System bereits über alle Ressourcen verfügt, um seine Probleme zu lösen. Die Ressourcen sind aktuell nur noch ungenutzt (Schlippe & Schweizer, 2003, S. 124–125). Durch das Einnehmen einer neuen Perspektive auf die bestehende Situation kann Unsichtbares sichtbar gemacht und können blinde Flecken aufgedeckt werden, was neue Lösungen auf dieselben Probleme eröffnet. Bezogen auf die Haltung, dass jedes System über alle Ressourcen verfügt, um seine Probleme zu lösen, bedeutet dies, dass auch die bisher verkannnten Ressourcen zur Lösung eines Problems durch Einnahme neuer Perspektiven sichtbar gemacht werden können.

Das systemische Denken und Tun kann als iterativer Prozess mit der Systemischen Schleife beschrieben werden: eine Situation wird in deren Kontext beobachtet und wahrgenommen. Es entstehen bei Beobachtenden Wirklichkeitskonstruktionen, auf deren Basis Hypothesen gebildet werden. Diese wahrnehmungsbasierten Hypothesen führen zu Interventionen, welche durch erneute Beobachtung als hilfreich oder nicht hilfreich interpretiert werden. Auf Basis dieser Beobachtungen beginnt der Kreislauf von Neuem (Barthelmess, 2016, S. 197).

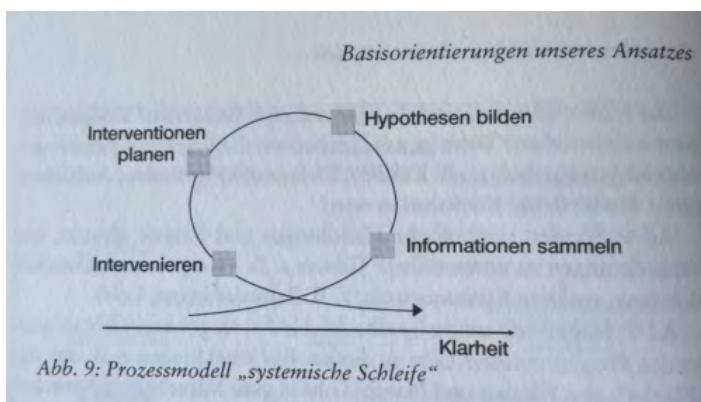


Abbildung 1: Systemische Schleife
(Königswieser & Hillebrand, 2023, S. 46)

Wahrnehmungen sind im systemischen Verständnis immer mentale Konstrukte, welche jede einzelne Person aus deren Erfahrungen und Schlussfolgerungen bildet. Mit Hypothesen wird nach Erklärungen dafür gesucht, was Gründe oder Ursachen für unterschiedliche Wahrnehmungen sind. Die bereits in der systemischen Schleife integrierte Bildung von Hypothesen dient der Erklärung von Verhalten, Wünschen, Befürchtungen, Hoffnungen, usw. (Königswieser & Hillebrand, 2023, S. 45).

2.1.1 Systemprinzipien

In der Folge werden einige Systemgesetze/-prinzipien² exemplarisch aufgelistet. Der Vollständigkeit halber werden im Anhang A alle 10 Systemprinzipien dargestellt, hier jedoch nur diejenigen aufgeführt, welche für Teams in Reorganisationsprozessen auf der Grundlage von Erpenbeck (2024) relevant erscheinen (S. 67–75).

1. Kein Ausschluss – Recht auf Zugehörigkeit

Soziale Systeme haben eine Grenze, welche den Unterschied zwischen innen und aussen markieren und folglich eine Vorstellung davon, wer im System inkludiert ist. Die Exklusion Einzelner aus dem Team führt zur Verletzung dieses Systemprinzips.

4. Früher vor später hat Vorrang

Die Anerkennung der zeitlichen Reihenfolge von Betriebszugehörigkeit und Dienstalter spielt im Rahmen von Teambildungsprozessen insofern eine Rolle, dass bei Nichtbefolgen mit Widerstand zu rechnen ist.

5. Höhere Verantwortung / höherer Einsatz hat Vorrang

Beim Aushandeln von Rollen erscheint dieses Systemprinzip von besonderer Bedeutung. Personen, welche mehr Kompetenzen besitzen oder besondere Aufgaben für das Gesamt des Teams erfüllen, gebührt besondere Anerkennung.

8. Gesamtsystem vor Untersystemen

Emergenz heisst, dass das Ganze mehr oder auch etwas anderes als deren Teile ist. Wir können nicht vorhersehen, wohin sich ein Team entwickelt, selbst wenn wir jede einzelne Ansicht eines jeden Mitglieds des Teams kennen. Das Team lebt und entwickelt sich mit einer Eigendynamik, die wir nicht antizipieren können (Geramanis, 2020, S. 65–68). Folglich kann eine Einzelperson, die neu ins System kommt, keine Veränderung herbeiführen, wenn sie die vorigen Systemgesetze nicht befolgt.

² Die Begriffe werden synonym verwendet. Als Begriff im Supervisionskontext erscheint mir «Systemprinzipien» alltagstauglicher als «Systemgesetze», da Gesetz einen normativen Begriff darstellt und eine Steuerungsmöglichkeit (von Menschen gemacht) impliziert. Ein Prinzip hat eher den Charakter von Selbststeuerung, es ist ein Erklärungsversuch, wie Systeme sich autopoietisch nach gewissen Mustern immer wieder selbst erzeugen.

2.2 Systemische Teamsupervision

2.2.1 Systemische Supervision

Supervision ist ein Beratungsformat für den beruflichen Kontext zur Reflexion beruflichen Handelns. Systemische Supervision veranlasst dazu, Arbeitssituationen aus einer Mettaebene im Supervisionssystem³ zu betrachten. In der Systemischen Supervision geht es folglich immer um Beobachtung zweiter Ordnung, der Beobachtung der Beobachtung. Supervisor*innen können Supervisand*innen aufgrund ihrer Beobachter*innenposition zweiter Ordnung helfen, durch das Einnehmen einer neuen Perspektive auf die bestehende Situation das berufliche Handeln zu reflektieren. Unsichtbares wird sichtbar gemacht, um neue Sichtweisen zu erlangen, verkannte Ressourcen zu erkennen und Handlungsoptionen zu erarbeiten (s. Lüschen-Heimer & Michalak, 2019, S. 20).

2.2.2 Entwicklung der Teamsupervision

Historisch entwickelte sich Teamsupervision in zwei verschiedene Richtungen. Schreyögg (2003) beschreibt, dass in den 70er Jahren erste Gruppensupervisionen entstanden, in welchen Mitarbeitende unterschiedlicher Betriebe supervidiert wurden. In der Folgezeit entwickelten sich zwei Formen der Teamsupervision. Einerseits die therapieorientierte Variante, in welcher ausgebildete Therapeut*innen beigezogen wurden, um Sozialarbeitende therapeutisch zu beschulen. Andererseits entwickelten sich Formen von Teamsupervision, die an Konzepte der Organisationsentwicklung anschlossen. Im Zuge der Entwicklung von Organisationen weg vom früheren Maschinenmodell, wurde der Fokus innerhalb einer Organisation weg vom rein funktionalen Menschen hin zur Förderung eines entwickelten, kooperationsfähigen und autonom denkenden Menschen vorangetrieben. Diese humanistische Bewegung wurde von Supervisor*innen aufgegriffen und in die Teamsupervision adaptiert. Mit der zugrunde liegenden Idee, Veränderungen in einer Organisation von bottom-up zu initiieren, wurde der Fokus in OE-orientierten Teamsupervisionen stärker auf gruppendifamische Aspekte gelegt (S.177–188).

2.2.3 Formen der Teamsupervision

Gemäss Belardi (2002) kann unterschieden werden zwischen drei Ebenen, in welchen Teamsupervision stattfinden kann. Es sind dies Fallsupervision, Teamsupervision als Selbstreflexion im Team und Teamsupervision als Selbstreflexion in der Organisation (Beziehungen zu anderen Teams oder Leitungspersonen) (S. 52). In der Fallsupervision geht es in Abgrenzung zu den beiden Teamsupervisionsformaten um die Bearbeitung

³ Als Heimatsystem wird das System der Klienten und der Beratungsperson bezeichnet. Diese Betrachtung entspricht der Beobachtung erster Ordnung. Als Supervisionssystem wird das System der Supervisandinnen/Supervisanden und der Supervisorin/des Supervisors bezeichnet, wobei der Fokus auf dem beruflichen Handeln der Supervisandinnen und Supervisanden im Heimatsystem liegt (Beobachtung zweiter Ordnung) (Neumann-Wirsig, 2016, S. 25.).

herausfordernder Arbeitssituationen mit Klient*innen, welche im Supervisionsprozess abwesend sind. Es geht dabei um die Beziehungen zwischen Professionellen und deren Klientel oder um Kooperation im «Fall». Durch Reflexion und die Eröffnung anderer Perspektiven werden neue Zugänge gesucht, um mit schwierigen Fallsituationen umzugehen und mithilfe der Perspektivenvielfalt im Team neue Lösungsansätze zu entwickeln.

In Teamsupervisionen ohne Fallreflexion hingegen ist auch die Organisation selbst mit ihren Strukturen und Funktionen im Blick (Ebbecke-Nohlen, 2022, S. 19). Supervision befasst sich dann mit der Gruppendynamik innerhalb eines Arbeitsteams, seine interne Differenzierung, seine Identität, sein Verhältnis zur Organisation und deren Klientel. Teamleitungen sind im Normalfall Teil des Teams und gehören somit zum Team dazu (Belardi, 2024).

In der Praxis kommt es stets zu Mischformen der drei Formen Fallsupervision, Teamsupervision im Team, Supervision im Organisationskontext (Rappe-Giesecke, 2003, S. 31). Dies ist gemäss Rappe-Giesecke (2009b) durchaus legitim, da in einer guten Supervision je nach Ziel und Anlass Fallsupervision, Selbstthematisierung und Institutionsanalyse kombiniert werden (S. 15). Als Teil der Teamsupervision wird auch die Teamentwicklung betrachtet, welche häufig dann zum Einsatz kommt, wenn sich Teams neu bilden. In dieser Arbeit wird von Teamsupervision als Ganzes gesprochen und dabei der Fokus auf Teamsupervisionen im Team- bzw. im Organisationskontext gelegt, wohlwissentlich, dass auch in Fallsupervisionen der Team- und Organisationskontext einen Einfluss hat, da sich jedes System mit jeder Intervention verändert (Lüschen-Heimer & Michalak, 2019, S. 139–140).

2.2.4 Zielsetzungen & Aufgaben

Zielsetzungen der Teamsupervision sind laut Bergknapp (2009) die generelle Verbesserung der Effizienz und Effektivität der Zusammenarbeit von Teams (S. 51). Je nachdem, auf welche Ebene sich die Ziele der Teamsupervision beziehen: das Team als Ganzes, das einzelne Teammitglied oder den organisationalen Kontext, verändert sich auch der Gegenstand der Teamsupervision (Petzold, 1998, S. 274).

Die Hauptaufgabe von Teamsupervision ist gemäss Rappe-Giesecke (2003), Professionelle zu individueller und sozialer Selbstreflexion zu befähigen (S. 3). Sie ist ein Mittel zur Unterbrechung von Mustern und Anregung von Lösungsmustern (Neumann-Wirsig, 2022, S. 71). Zusammengefasst soll Teamsupervision dazu dienen, die Qualität der Arbeit und das Wohlbefinden der Teammitglieder zu steigern, indem die Zusammenarbeit, die Teamdynamik, Kommunikation oder Konflikte im Team reflektiert werden (Bergknapp, 2002, S. 52).

2.2.5 Kritische Betrachtung

Wenn die Organisation als Gesamtsystem betrachtet wird und die in der Organisation vorhandenen Teams als untergeordnete Systeme gesehen werden, so stehen sie immer in wechselseitiger Abhängigkeit zueinander. Das Gesamtsystem schränkt dabei die Freiheit der Untersysteme ein (Backhausen & Thommen, 2016, S. 131). Das Team lässt sich nun nicht allein durch den Rückgriff auf seine Individuen erklären, da es mehr als die Summe seiner Teile ist. Das Spezifische einer Organisation lässt sich umgekehrt ebenso wenig allein durch die isolierte Betrachtung der Abteilungen und Teams erklären (Germanis, 2020, S. 227). Teamsupervision ist daher immer Teil der Organisationsentwicklung. Sie soll die Wirksamkeit von Teams innerhalb der Organisation aufrechterhalten (Dalheimer, 2012, S. 197).

In OE-orientierten Supervisionen geht es nicht mehr primär um die Reflexion beruflichen Handelns, sondern um die Nutzung menschlicher Potenziale und die Konfliktbearbeitung beim organisationalen Handeln. Im Zentrum steht also vielmehr das Organisieren der Arbeit selbst. Dieser Umstand widerspricht in gewisser Weise dem Ursprung der Supervision, in welchem Menschen und der Ansatz von Lebens- und Arbeitswelten im Vordergrund stehen und nicht Strukturen, Funktionen und Systeme (Buer, 1999, S. 82–97). Die OE-orientierte Teamsupervision greift dabei aufgrund ihrer ursprünglichen Ausrichtung auf die Reflexion beruflichen Handelns häufig nicht auf entsprechende organisationale Konzepte zurück. Dies birgt Gefahr, dass sie zu einer strukturlosen, vermeintlich ganzheitlichen Beratungsarbeit wird (Schreyögg, 2003, S. 177–188). Pühl (1999) stellt dazu fest, dass Teamsupervision immer auch eine Analyse der Teamstrukturen beinhalten sollte. Dies werde in der Praxis jedoch häufig vernachlässigt (S. 123). Um dem entgegenzuwirken, fordert Neumann-Wirsig (2022) Mindestanforderungen in Teamsupervisionen für die Auseinandersetzung mit Fragen bezüglich Teamidentität, Führung, Arbeitsabläufen, Zuständigkeiten, Anreiz- und Belohnungssystemen, Ressourcen und Interaktionsmuster um Interaktions- und Organisationsmuster zu erkennen (S. 70). Um solche Analysefragen beantworten zu können, sollten gemäss Rappe-Giesecke (2009b) Supervisor*innen, die mit Teams arbeiten, die Fähigkeit zur Organisationsdiagnose und -analyse mitbringen (S.9).

Wenn nun Teamsupervision, wie von Pühl (1999) beschrieben, unter anderem indiziert ist, wenn Organisationsprobleme vorhanden sind und es um Klärung von Teamkonflikten geht, tangiert die Teamsupervision auf jeden Fall organisationale Themen (S. 129). Damit die Vermischung der Formate Supervision und Organisationsentwicklung nicht unbewusst geschieht, müssten in Teamsupervisionen laut Schreyögg (2003) klare

Zielformulierungen gemacht werden. Denn ansonsten besteht die Gefahr, dass Teamsupervision eher zu einem auf das Team zugeschnittenen Konservierungsgefäß wird, anstatt Change-Prozesse anzukurbeln. Als Konsequenz schlägt Schreyögg vor, OE-Supervision auch durch Führungscoachings zu ersetzen. Fatzer (2018) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass verdeckte Zielsetzungen der Institution dazu führen können, dass Teamsupervision instrumentalisiert wird, indem strukturelle Probleme personalisiert anstatt auf Organisationsebene angegangen werden (Fatzer, 2018, S. 28).

2.2.6 Fazit hinsichtlich Fragestellung

In der Systemischen Supervision steht die Reflexion beruflichen Handelns im Mittelpunkt. Aus der Perspektive des systemischen Denkens wird deutlich, dass sich sowohl das Individuum als auch das umgebende System zwangsläufig verändern, wenn eine Veränderung in einem Teil des Systems erfolgt. Das Ziel von Supervision ist, durch ein vertieftes Verständnis und eine neue Betrachtung der Situation neue Handlungsoptionen zu entwickeln. Es stellt sich dabei die Frage, ob dieses Vorgehen ausreicht, wenn strukturelle Probleme die zugrunde liegende Thematik sind. In solchen Fällen könnte es unzureichend sein, lediglich beim Individuum und der Gruppe oder dem Team anzusetzen. Dies würde eher einer Symptom- als einer Ursachenbekämpfung entsprechen. Da strukturbedingte Probleme in hierarchischen Organisationen häufig auf der Führungsebene bearbeitet werden müssten, sollte darüber nachgedacht werden, ob Teamsupervision immer das zielführende Format ist. Die Art von allfälligen zu bearbeitenden Konflikten in der Teamsupervision ist daher entscheidend: Handelt es sich um einen strukturellen Konflikt, reicht die Teamsupervision in der Regel allein nicht aus, um diese zu bearbeiten. Die Untersuchung der Teamstrukturen zu Beginn der Teamsupervision könnte dabei helfen zu erfassen, welches Format angebracht ist. Durch eine Teamanalyse liesse sich feststellen, in welchen Bereichen der Organisation die Ursache interner Konflikte liegt (s. Anhang B).

Die Strukturen einer Organisation spielen eine entscheidende Rolle in der Teamsupervision, da unzureichende Strukturen oder Verletzungen von Systemprinzipien häufig zu teaminternen Konflikten führen. Wenn ein strukturelles Problem einen Konflikt auslöst, kommt es zu einer Überschneidung mit organisationalen Themen. Wird Teamsupervision als Begleitmassnahme implementiert, ohne institutionelle und systemische Aspekte der Organisation zu berücksichtigen, sind nachhaltige Veränderungsprozesse kaum möglich. Daher sollte Teamsupervision eng mit Themen der Organisationsentwicklung verzahnt werden, was auch Fatzer (2020) beschreibt (S. 23). Gleichzeitig stellt sich die Frage, ob OE-orientierte Supervision dem supervisorischen Grundgedanken «Reflexion beruflichen Handelns» entsprechen kann.

In Bezug auf die Hauptfragestellung, wie Systemische Teamsupervision agile Organisationen in ihrer Entwicklung gewinnbringend unterstützen kann, wird deutlich, dass eine klare Abgrenzung der Themeninhalte von Teamsupervision und Organisationsentwicklung schwierig ist. Die Praxis zeigt, dass es häufig Mischformen gibt, was die Notwendigkeit klarer Zieldefinitionen unterstreicht. Eine präzise Zielsetzung kann dazu beitragen, die Vermischung der beiden Formate zu vermeiden und die Effektivität der Teamsupervision zu gewährleisten. Ebenso bedingt die Vermischung eine kontinuierliche Reflexion des Teamsupervisionsprozesses.

2.3 Systemische Organisationsentwicklung

2.3.1 Systemisches Organisationsverständnis

Basierend auf Luhmanns Systemtheorie wird davon ausgegangen, dass Systeme sich autopoietisch selbst erzeugen und erhalten. Menschen bilden Denk-, Handels- und Verhaltensmuster, um mit der Komplexität der Umwelt zu Recht zu kommen. Sie reduzieren die Komplexität auf ein verarbeitbares Mass. Für Organisationen bedeutet dies, dass deren Innenleben über Reduktion von Komplexität gesteuert wird. Hierarchien, Rollenzuteilungen, Werte, Visionen, Rituale und Vereinbarungen sind Objektivierungen von Vereinbarungen, Konsens und Dissens. All diese internen Ordnungsstrukturen erhalten das Innenleben einer Organisation aufrecht, dienen aber auch der Abgrenzung gegenüber anderen Systemen. Im systemischen Verständnis entstehen bei der Weiterentwicklung von Organisationen Probleme, wenn die internen Ordnungsstrukturen verhärtet und deshalb nicht in der Lage sind, auf eine dynamische Umwelt zu reagieren. Durch Veränderung von Mustern sind Organisationen fähig, sich selbst weiterzuentwickeln, also «lernende Organisationen» zu werden (Königswieser & Hillebrand, 2023, S. 31-34)

Folgende Punkte sind folglich von besonderer Bedeutung für die systemische Arbeit mit Organisationen (König & Volmer, 2008, S. 75–76):

- Organisationen sind soziale Systeme mit Systemgrenzen zur Umwelt. Mitarbeitende sind Elemente des sozialen Systems.
- Organisationen führen ein mehr oder weniger autonomes Eigenleben. Sie können daher nur begrenzt durchschaut werden und sind nicht direkt beeinflussbar.
- Organisationen sind in ständiger Veränderung und schaffen immer wieder neue Ordnungsstrukturen in Form von strukturell festgehaltenem gemeinsamem Verständnis von Wahrnehmungen, Erfolgen und Erwartungen.
- Interne Ordnungsstrukturen und Regeln geben einer Organisation Sicherheit und Stabilität, behindern aber auch das rasche Reagieren auf die dynamische Umwelt.
- Organisationen können proaktiv lernen, indem sie ihre Umwelten aktiv umgestalten.

2.3.2 Grundlagen Systemischer Organisationsentwicklung

Wenn Organisationen, wie soeben beschrieben, als «System» begriffen werden, so erscheint «Systemische» Organisationsentwicklung eher als Pleonasmus, dient jedoch der Abgrenzung zu anderen Richtungen von Organisationsentwicklung. Gemäss Bergknapp (2009) unterscheidet sich Systemische Organisationsentwicklung von anderen Ausrichtungen insofern, dass sie auf fundierte Theorien zurückgreift und ihr eine Systemische Beratungsphilosophie und damit zusammenhängend ein eigenes Organisationsverständnis zugrunde liegt (S. 33). In der Systemischen Organisationsentwicklung wird ein spezieller Fokus auf Komplexität und Dynamik gelegt.

Unter Systemischer Organisationsentwicklung⁴ verstehen wir einen Veränderungsprozess der Organisation und deren Mitarbeitenden, welcher von diesen selbst aktiv gelenkt wird und zur Erhöhung des Problemlösungspotenzials und der Selbsterneuerungsfähigkeit der Organisation führt. Die in der Organisation tätigen Menschen gestalten den Veränderungsprozess gemäss ihren eigenen Werten, sodass diese nach innen und aussen den wirtschaftlichen, sozialen, humanen, kulturellen und technischen Anforderungen entsprechen können (Glasl et al., 2020, S. 51). Organisationen werden also als lebende Systeme betrachtet, die sich selbst erzeugen und erhalten und auf externe und interne Einflüsse reagieren. Systemische Organisationsentwicklung basiert folglich auf dieser referentiellen Autopoiese und fördert Organisationen, ihre eigenen Lösungen zu finden. Hauptziele Systemischer Organisationsentwicklung sind gemäss Glasl et al. (2020):

- 1) Selbsterneuerungsziel:** Befähigung der Organisation und ihrer Mitarbeitenden zur Selbsterneuerung
- 2) Effektivitätsziel:** Steigerung des Problemlösungspotenzials der Organisation
- 3) Humanisierungsziel:** Gestaltung des Veränderungsprozesses im Sinne humarer Prinzipien
- 4) Authentizitätsziel:** Befähigung und Unterstützung der Organisation, bei Spannungen zwischen den Zielen 1, 2 und 3 eine authentische Synthese zu finden (S. 51)

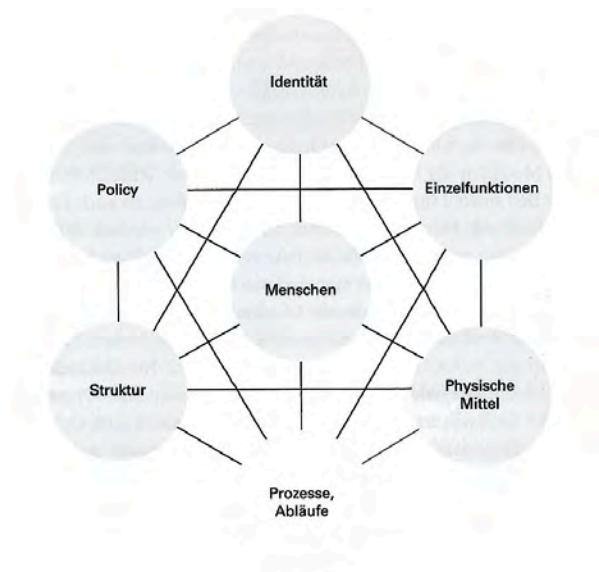
Glasl et al. (2020) bezeichnen ein differenziertes und vertieftes Verständnis von Prozessen als Schlüssel für die Organisationsentwicklung (S. 53). Steuerung innerhalb eines Organisationsentwicklungsprozesses geschieht daher in erster Linie durch Fragen. Dabei handelt es sich im systemischen Kontext hauptsächlich um Prozessfragen. Ziel ist ein Perspektivenwechsel, welcher zu neuen Lösungen führt (König & Volmer, 2008, S. 85–86). In den verschiedenen Phasen des Beratungsprozesses zielen die Fragen in

⁴ In der Folge werden die Begriffe «Systemische Organisationsentwicklung» und «Organisationsentwicklung» verwendet, wobei damit immer «Systemische Organisationsentwicklung» gemeint ist.

unterschiedliche Zielrichtungen. Es wird unterschieden zwischen der Orientierungsphase, wo Fragen zum Ziel (Goal) gestellt werden. In der Klärungs- und Diagnosephase (Reality) dienen die Fragen der Erfassung des IST-Zustandes. In der Lösungs-/Veränderungsphase (Options) werden neue Handlungsmöglichkeiten und deren Vor- und Nachteile erfragt und in der Abschlussphase (what next) geht es um das Erfragen der nächsten Schritte. Zusammengefasst wird die Abfolge dieser verschiedenen Phasen als Grundstruktur GROW (s. Anhang K) bezeichnet (König & Volmer, 2008, S. 87).

7 Wesenselemente einer Organisation

In dieser Arbeit wird der Fokus auf das Trigon-Organisationsmodell gelegt, welches als ganzheitliches systemtheoretisches Konzept die Organisation mit 7 Wesenselementen darstellt (s. Anhang D). Das Trigon-Modell kann als Synthese anderer Organisationsmodelle verstanden werden. Es lässt die einzelnen Aspekte von anderen Modellen ganzheitlich mit einfließen.



*Abbildung 2: 7 Wesenselemente einer Organisation
(Glasl et al., 2020, S. 83)*

Gemäss Glasl et al. (2020) können die 7 Elemente so verstanden werden wie die einzelnen Organe eines Körpers. Sie sind voneinander abhängig, konstituieren Beziehungen und können nicht getrennt voneinander betrachtet werden. Und doch sind einzelne Elemente stärker voneinander abhängig als andere. Egal, wo etwas verändert wird, es hat Auswirkungen auf andere Wesenselemente, die Frage ist bloss wann und wie.

Die 7 Wesenselemente wiederum lassen sich in drei Subsysteme (kulturell, sozial, technisch-instrumentell) unterteilen (Anhang E). Eng miteinander verbunden sind folgende Elemente der gleichen Subsysteme:

Identität und Policy (Strategie) bilden das kulturelle Subsystem. Hier geht es um Werte, Visionen, Leitbilder und Alleinstellungsmerkmale. Das soziale Subsystem besteht einerseits aus den Menschen, den Gruppen und dem Klima in der Organisation, aber auch aus der Struktur mit dem Organigramm und den Funktionen und Rollen. Als drittes Subsystem wird das technisch-instrumentelle Subsystem genannt, welches alle Prozesse, von Kern- zu Support- bis hin zu Kommunikationsprozessen und die physischen Mittel (materielle und finanzielle Güter), beinhaltet.

Die Darstellung der Wesenselemente zeigt zudem auf, welche Elemente dynamisierende Wirkung haben. Dazu gehören Strategie, Prozesse und Funktionen. Hingegen haben Identität, Struktur und physische Mittel eine stabilisierende Wirkung. In Veränderungsprozessen muss dieser Umstand mitbedacht werden, da Veränderungen an stabilisierenden Elementen mehr Auswirkungen für die Mitarbeitenden haben. Es stellt sich daher die Frage, zu welchem Zeitpunkt Veränderungen in welchen Elementen angestrebt werden (Glasl et al., 2020, S. 81–84).

7 Basisprozesse Systemischer Organisationsentwicklung

Gemäss Glasl et al. (2020) bestehen Organisationsentwicklungen aus verschiedenen Basisprozessen, welche miteinander vernetzt sind. Sie werden nicht in einer spezifischen Reihenfolge abgearbeitet, sondern auf die Bedürfnisse und Gegebenheiten der Organisation abgestimmt, sodass sie in verschiedenen Phasen unterschiedlich dominant sein können. Jedem Organisationsentwicklungsprozess gemeinsam ist die Tatsache, dass alle Prozesse früher oder später tangiert werden und einander beeinflussen. Diese Abhängigkeit wird durch die Verbindungen der 7 Prozesse dargestellt (S. 103–104).



*Abbildung 3: 7 Basisprozesse Systemischer Organisationsentwicklung
(Glasl et al., 2020, S. 104)*

4 Entwicklungsstufen einer Organisation

Glasl et al. (2020) gehen von vier Entwicklungsphasen einer Organisation aus (Anhang F). Das Modell ist eine Weiterentwicklung von Bernard Lievegoed, welcher bereits die ersten drei Phasen formuliert hat.

Pionierphase: Diese Phase wird von den Gründern und ihrer Vision geprägt. Es herrscht eine familiäre Struktur mit kurzen Kommunikationswegen und wenig Arbeitsteilung, wobei Improvisation, Flexibilität und Effizienz zentrale Werte darstellen. Wenn die Phase überreif ist, können Probleme wie Machtkämpfe und Chaos auftreten.

Differenzierungsphase: Das Unternehmen muss Transparenz und Systematik schaffen. Abläufe werden standardisiert, Funktionen getrennt und Abteilungen gebildet. Kontrolle und Steuerung gewinnen an Bedeutung. Eine Krise ist hier erreicht, wenn das Unternehmen zu starr und bürokratisch wird, da es übermäßig regelt und plant.

Integrationsphase: Die Organisation sucht nach gemeinsamer Ausrichtung und besinnt sich auf ihre Ursprünge. Abteilungssilos werden aufgelöst, um kundenorientierte, flexible Einheiten zu schaffen, die Eigenverantwortung erhalten. Teamarbeit, soziale Fähigkeiten und der Mensch als Ganzes gewinnen an Bedeutung mit Blick auf die Pionierphase. Eine Krise kann entstehen, wenn sich die Führung zu sehr in Strategien verliert.

Assoziationsphase: In dieser Phase werden die Grenzen der Organisation nach aussen geöffnet. Die Umwelt wird einbezogen und Vertrauensbeziehungen zu Lieferanten aufgebaut. Es wird ein ganzheitlicher Wertschöpfungsprozess verfolgt. Eine Gefahr in dieser Phase ist die Bildung von Machtblöcken (Glasl et al., 2020, S. 30–36).

Erfahrungsgemäss befinden sich die meisten Organisationen im sozialen Bereich in der Pionier- oder Differenzierungsphase, während agile Organisationen den Übergang zur Integrationsphase anstreben oder schaffen.

2.3.3 Dimensionen der Intervention

In der Organisationsentwicklung wird die Ebene Gesamtplanung als Architektur und die Form, wie etwas umgesetzt wird als Design bezeichnet.

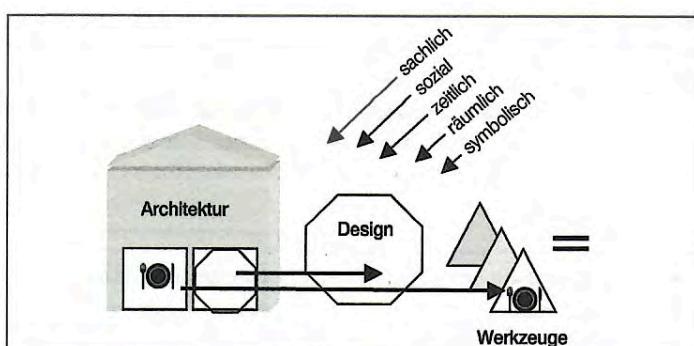


Abbildung 4: Dimensionen der Intervention
(Königswieser & Hillebrand 2004, S. 56)

Im Rahmen der Architektur müssen Entscheidungen auf der sachlichen Dimension (Ziele), der sozialen Dimension (Akteure), der Zeit- und Raumdimension (Dauer, Lokalität) und hinsichtlich Symbolik (Symbole/Rituale) getroffen werden (Königswieser & Hillebrand, 2023, S. 56–57). Die Form, wie etwas umgesetzt wird, bezeichnet man als Design, welches mit den passenden Werkzeugen auf operativer Ebene arbeitet.

Geht es bei der Intervention um das technisch-instrumentelle Subsystem (s. Anhang E), also um physische Mittel & Prozesse, welche angepasst und verändert werden sollen, so hat die Beratungsform eine Tendenz zur Fachberatung. Wenn hingegen das soziale Subsystem von Veränderungen betroffen ist, so sind in der Regel tiefere und längerfristige Beratungen notwendig. Ist das kulturelle Subsystem betroffen, so geht es um das «Herz» der Organisation. Um Veränderungen dieser Kategorie umzusetzen, ist ein ganzheitlicheres Verständnis im Umfeld, dem Markt und der gesellschaftlichen Situation nötig (Glasl et al., 2020, S. 86).

2.3.4 Ausgewählte Interventionsmethoden

Die Interventionsmethoden der Organisationsentwicklung sind vielfältig. Es werden daher in dieser Arbeit nur exemplarisch einige Interventionsmethoden genannt, welche in der Fallvignette zur Anwendung kamen oder für die Handlungsempfehlungen genutzt werden. Eine Kurzbeschreibung der im Folgenden aufgeführten Methoden findet sich im Anhang K.

- GPA-Karten & GPA-Schema
- Heissluftballonfahrt zur Visionsentwicklung
- Haus der Veränderung
- Teamrad
- SPOT-Analyse
- Globale Richtungsaussagen

2.3.5 Fazit hinsichtlich Fragestellung

In diesem Kapitel wurde aufgezeigt, dass Organisationen sich kontinuierlich an ihre Umwelt anpassen müssen, um langfristig erfolgreich zu sein. Die Fähigkeit zur Selbsterneuerung und zur aktiven Gestaltung von Veränderungen ist dabei entscheidend für deren langfristigen Erfolg. In Bezug auf die Hauptfragestellung, wie Systemische Teamsupervision agile Organisationen in ihrer Entwicklung unterstützen kann, deuten die Ausführungen darauf hin, dass sowohl Systemische Teamsupervision als auch Systemische Organisationsentwicklung ein tiefes Verständnis der internen und externen Dynamiken erfordern.

Hauptziele der Systemischen Organisationsentwicklung, wie die Befähigung zur Selbsterneuerung und die Steigerung des Problemlösungspotenzials, zeigen auf, dass die

Betrachtung der Systemischen Teamsupervision als Teil eines ganzheitlichen Ansatzes zur Entwicklung von Organisationen beitragen kann. Dies bedeutet, dass aktiv mitgestaltende Mitarbeitende diesen Prozess fördern können, was zur Folge hat, dass die Führungsebene befähigt werden muss, ihre Mitarbeitenden zu fördern, um das Unternehmen laufend weiterzuentwickeln. Systemische Teamsupervision kann in dieser Hinsicht zwar keinen Beitrag zur Führungskräfteentwicklung beitragen, aber dazu anstoßen, dass Führungskräfte sich entsprechend coachen lassen. Daraus folgernd sollte die Befähigung der Führungskräfte im Rahmen von OE-Prozessen per se einen grösseren Stellenwert erhalten.

Die Identifikation von Basisprozessen, Wesenselementen und Entwicklungsstufen einer Organisation bietet eine solide Grundlage, um Wechselwirkungen zu verstehen und Veränderungen anzustoßen. Die Erkenntnis, dass alle Elemente miteinander verbunden sind und Veränderungen an einem Element Auswirkungen auf andere haben, ist entscheidend für das Verständnis, wie Systemische Teamsupervision in den Kontext der Organisationsentwicklung integriert werden kann. Ein Konflikt im Wesenselement «Mensch» kann beispielsweise auf unklare Strukturen und Funktionen zurückzuführen sein. Daher ist es wichtig, auch die zugrunde liegenden Dynamiken, wie Struktur und Funktion, zu berücksichtigen. Organisationen und deren Mitarbeitende stehen zudem vor unterschiedlichen Herausforderungen, die abhängig sind von ihrer Entwicklungsphase (Anhang F). Als Supervisor*in die Entwicklungsstufe der jeweiligen Organisation zu betrachten, kann helfen zu verstehen, welche Konflikte oder Themen möglicherweise aufgrund der Tatsache entstehen, dass sich die Organisation an einem Punkt befindet, in welchem sie sich in eine nächste Entwicklungsstufe begeben müsste.

Die Erkenntnisse aus diesem Teil der Arbeit legen nahe, dass Systemische Teamsupervision zur Unterstützung von Organisationen in ihrer Entwicklung dienen, jedoch Organisationsentwicklung nicht ersetzen kann, da sie sich nur auf einzelne Teams bezieht und von der Professionslogik her einen anderen Zweck verfolgt. Sie kann jedoch helfen, Grundmuster des Systems und das Verhalten der einzelnen Elemente zu erfassen. Sie eröffnet zudem Raum zum Mitdenken bezüglich Identität, Strategie und Struktur der Organisation.

2.4 Systemische Teamsupervision & Systemische Organisationsentwicklung

2.4.1 Unterschiede/Abgrenzungen

Die Formate Systemische Teamsupervision⁵ und Systemische Organisationsentwicklung unterscheiden sich offensichtlich in den Bereichen Fokus, Zielsetzungen, Zielgruppen, Strukturierung und Analyse. So liegt der Fokus bei der Systemischen Teamsupervision auf einem spezifischen Team innerhalb der Organisation. Dabei wird das Team als System betrachtet, wobei dessen Interaktionen und Kommunikationsmuster im Vordergrund stehen. Im Unterschied dazu betrachtet Systemische Organisationsentwicklung die gesamte Organisation. Sie verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz, der darauf abzielt, Struktur, Kultur und Prozesse der Organisation zu transformieren, um die Effektivität und Anpassungsfähigkeit der gesamten Organisation zu verbessern (vgl. Kap. 2.3.5). Sie wird im Unterschied zur Systemischen Teamsupervision unterteilt in Phasen und Prozesse und legt den Fokus intensiver auf die Analyse als dies in Teamsupervisionen der Fall ist.

Die beiden Gebiete lassen sich hinsichtlich Zielsetzungen wie folgt abgrenzen: Teamsupervision hat zum Ziel, die Zusammenarbeit und das Wohlbefinden der Teammitglieder durch Reflexionsprozesse zu verbessern, Konflikte zu lösen, Kommunikation zu verbessern und die Qualität der Arbeit zu steigern (vgl. Kap. 2.2.4). Supervision hat nicht den Anspruch soziale Systeme zu verändern, sie setzt aber bei der Veränderung der Identität der Systeme an (Rappe-Giesecke, 2009b, S. 46). Die Systemische Organisationsentwicklung hingegen hat zur Zielsetzung, Strategie, Strukturen und Prozesse der gesamten Organisation zu entwickeln und zu verändern, um besser auf Veränderungen und Herausforderungen im Umfeld reagieren zu können. Dabei wird die Organisation insgesamt agiler, innovativer und marktorientierter gestaltet (vgl. Kap. 2.3.2).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Systemische Teamsupervision sich auf das einzelne Team und dessen Verbesserung im Arbeitsalltag konzentriert, während Systemische Organisationsentwicklung eine umfassendere und strategische Transformation der Gesamtorganisation anstrebt. Beide Ansätze sind miteinander verbunden, aber sie operieren auf unterschiedlichen Ebenen und mit verschiedenen Zielsetzungen.

Systemische Organisationsentwicklung ist in der Regel langfristiger und strategischer ausgerichtet. Es ist ein gelenkter, bewusster Prozess mit einer Grobplanung des Gesamtprozesses, wohingegen in der Teamsupervision häufig keine Gesamtplanung des

⁵ In der Folge werden die Begriffe «Systemische Teamsupervision und «Teamsupervision» synonym verwendet, wobei immer «Systemische Teamsupervision» gemeint ist.

Prozesses vorhanden ist. Organisationsentwicklung wird unterteilt in Phasen und hat neben der Lösungssuche auch einen analytischen Charakter. Auch Teamsupervision kann einen analytischen Bereich abdecken, nämlich denjenigen auf Teamebene. Methodisch unterschiedlich ist, dass in der Systemischen Organisationsentwicklung im Gegensatz zur Teamsupervision Analyseinstrumente verwendet werden.

2.4.2 Überschneidungen

Obwohl die Ansätze auf den ersten Blick offensichtlich unterschiedlich sind, gibt es in der Praxis oft Vermischungen und Überschneidungspunkte.

Systemische Organisationsentwicklung ist wie Systemische Supervision ebenfalls eine Prozessberatung. Beide Ansätze arbeiten nach Systemischen Grundsätzen und Methoden wie zirkuläres Fragen, Perspektivenwechsel oder das Betrachten von Wechselwirkungen. Systemische Grundmethodiken werden folglich in beiden Formaten benutzt.

Das systematische Vorgehen GROW (Anhang K) in Organisationsentwicklungsprozessen ist ähnlich aufgebaut wie eine Teamsupervisionssequenz. Auch hier werden zuerst Ziele oder die zu beantwortende Frage geklärt (G), dann wird die IST-Situation erfasst (R) und danach werden mit Hypothesen und Methoden zum Perspektivenwechsel neue Handlungsoptionen erarbeitet (O). Schliesslich werden nächste konkrete Schritte (W) erfragt. Diese Vorgehensweise legt nahe, dass diese Methodik auch auf den Gesamtprozess der Teamsupervision angewendet werden könnte, um ganzheitliche und nutzbringendere Ergebnisse für die Organisation zu erzielen.

In Kapitel 2.3.2 wurde ausgeführt, dass Systemische Organisationsentwicklung an den 7 Wesenselementen einer Organisation ansetzt. In Teamsupervisionen wird das soziale Subsystem reflektiert. Das soziale Subsystem besteht einerseits aus den Menschen, den Gruppen und dem Klima in der Organisation, aber auch aus der Struktur und den Funktionen. Die Arbeit an einem Wesenselement beeinflusst aus systemischer Perspektive immer auch die anderen Wesenselemente einer Organisation. Alle Interventionen im Rahmen einer Teamsupervision haben einen Einfluss auf die anderen Elemente und Subsysteme. Das heisst, dass die Elemente nicht isoliert betrachtet werden können, sondern eine Auswirkung auf das Ganze (die Organisation) haben und umgekehrt.

Wenn die Situation, wie soeben beschrieben, aus systemtheoretischer Sicht betrachtet wird, so wird ersichtlich, dass die Grenzen zwischen Themen auf Team- und Organisationsebene nicht so klar gezogen werden können. Strukturelle Probleme führen in der Organisationslogik zu unzufriedenen Mitarbeitenden. Dies wiederum legitimiert die Einführung von Teamsupervision, um schwierigen Teamdynamiken entgegenzuwirken. Dass der schwierigen Teamdynamik häufig ein strukturelles Problem zu Grunde liegt,

welches auf organisationaler Ebene geklärt werden müsste, wird dabei in der Regel vernachlässigt. Wenn also organisationale Probleme an Teamsupervisionen delegiert werden, so können diese nicht allein in diesem Gefäss gelöst werden, sondern es benötigt dazu ebenfalls Interventionen auf Organisationsebene. Supervisor*innen können zwar im Rahmen der Teamsupervision das Team befähigen, mit der Leitung Kontakt aufzunehmen, um strukturelle Themen zu klären oder im Einverständnis des Teams selbst mit der Leitung in Kontakt treten. Es stellt sich aber die Frage, inwiefern sich Supervisor*innen als Grenzgänger*innen bewegen dürfen, um in der triadischen Struktur von Supervisor*in, Team und Organisation strukturelle Bewegungen in Gang zu bringen, was auch Bergknapp, 2009, S. 187–193 ausführt. Schlussfolgernd sollte beim Auftauchen organisationaler Themen der Auftrag der Teamsupervision neu geklärt und eine allfällige Änderung des Settings hinterfragt werden.

Teamsupervision wird häufig eingeführt, wenn Konflikte im Team bestehen. Um verstehen zu können, ob Konflikte auf individueller oder organisationaler Ebene gelöst werden können, ist entscheidend, dass Supervisor*innen erkennen, ob strukturelle Probleme hinter Teamkonflikten liegen. Eine unzureichende Differenzierung könnte dazu führen, dass im Rahmen von Teamsupervision nach Lösungen auf Mitarbeitendenebene gesucht werden, welche jedoch nur auf Organisationsebene bearbeitet werden können. Um dies zu erkennen, ist organisationstheoretisches Wissen in der Teamsupervision unumgänglich.

2.5 Agile Organisationen

Wo Organisationen früher tayloristisch geprägt waren und Effizienz an oberster Stelle stand, sehen sich heutige Organisationen durch ein dynamisches und immer komplexer werdendes Umfeld gefordert. Welche Kooperationen und Kommunikationswege gerade notwendig sind, wurde in dieser komplexen Welt immer unvorhersehbarer. Diese komplexere, unsicherere, volatilere und mehrdeutigere Welt wird auch VUCA⁶-Welt genannt. Aus dieser Tatsache sind insbesondere seit den 2000er Jahren Unternehmen entstanden, welche sich durch neue Organisationsstrukturen auszeichnen. Sie verfolgen das Ziel, die Effizienz zu steigern und die Zusammenarbeit zu optimieren, um rasch auf veränderte Begebenheiten antworten zu können. Der Fokus heutiger Organisationen verschiebt sich daher von der Effizienz hin zur Anpassungs- und Komplexitätsfähigkeit. Dabei werden hierarchische Organisationen durch dezentrale, selbstorganisierte und teamorientierte Ansätze ersetzt, welche eine höhere Partizipation der Mitarbeitenden einfordern (Oesterreich & Schröder, 2020, S. 4–8). Die hierarchische Pyramide als Grundstruktur wird je nach Organisationsform teilweise beibehalten, aber die Grenzen einer festen funktionalen und hierarchischen Aufteilung werden geöffnet, um die Kommunikation zu beschleunigen und Innovation zu unterstützen (Laloux, 2015, S. 25–29). Daraus sind verschiedene intensive Formen von Selbstorganisation (s. Anhang G)

Solche neuen Organisationsformen, welche einen höheren Grad an Selbstorganisation aufweisen, werden unter dem Begriff «agile Organisationen» zusammengefasst und werden häufig als «lernende Organisationen» beschrieben (Oesterreich & Schröder, 2020, S. 6–8). Selbstorganisation wiederum bedeutet, dass die Gestaltung des Teams oder der Organisationseinheit von den Mitgliedern eines Teams selbst ausgeht, sodass sich Organisationseinheiten also gemeinsam kollegial organisieren. Dies kann zum Beispiel mit der Bildung von Rollen geschehen, welche Aufgaben übernehmen, die früher bei Führungskräften angesiedelt waren (Oesterreich & Schröder, 2020, S. 255). Die Einführung solch neuer Organisationsformen ist eine Veränderungsentscheidung, welche wie jede Veränderung Unsicherheiten erzeugt und gleichzeitig die Komplexität der inneren Umwelt der Organisation erhöht (Bergknapp, 2009, S. 185–186).

Wie agile Organisationen funktionieren, zeigt Nowotny (2018) anhand agiler Prinzipien auf. Die zentralsten sind dabei (S. 65–72):

- Adaption: die Fähigkeit, Planung und Vorgehensweisen aufgrund äußerer Umstände und innerer Erkenntnis anzupassen.
- Partizipation: der aktive Einbezug der Mitarbeitenden und Produktenutzenden.
- Sichtbarmachen: Arbeit und Erfolge sichtbar machen und visualisieren.

⁶ VUCA: ein Akronym für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity. Deutsch: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (Oesterreich & Schröder, 2020, S. 6).

- Kleine Schritte: die schrittweise Annäherung ans Ziel.
- Bevollmächtigtes Team: Mitarbeitende mit verschiedenen Schwerpunkten, welche zusammen über alle für die Entscheidung notwendigen Qualitäten verfügen.
- Das Ganze betrachten: Wünsche von Individuen müssen immer in Anbetracht des Ganzen behandelt werden.

2.5.1 Selbstführende/agile Teams

Ein selbstführendes Team arbeitet auf gemeinsame Ziele hin, wobei jedes Teammitglied Verantwortung für die gemeinsamen Ziele und Ergebnisse übernimmt. Sinn und Ziel zu kennen und als Beitrag zu einem grösseren Ganzen zu verstehen, sind Voraussetzung für Selbstorganisation (Strauch & Rejimer, 2018, S. 140). Kommunikation und Informationsfluss sind offen und transparent, damit alle im Team über den Projektfortschritt und die Herausforderungen informiert sind. Selbstorganisierte Teams streben kontinuierlich nach Verbesserung. Sie reflektieren regelmäßig ihre Arbeitsweise und Prozesse, um effizienter zu werden und bessere Ergebnisse zu erzielen.

Agile Teams können und dürfen selbstgesteuert tätig sein, was bedeutet, dass sie ohne äussere Regeln und Einwirkungen fähig sind ihre Arbeit auszuführen. Ein solches Team vereint alle Fähigkeiten, die benötigt werden, um die Arbeit auszuführen. Es ist ein Zusammenspiel, welches mit eigenen Regeln funktioniert und in welchem sich die Mitarbeitenden aufeinander verlassen können und müssen (Jungwirth & Miarka, 2022, S. 8). Dazu muss eine Atmosphäre psychologischer Sicherheit geschaffen werden, welche es Mitarbeitenden ermöglicht, ihre Meinung zu äussern (Edmundson, 2020, S. 60).

Damit ein selbstgeführtes Team als solches funktioniert, müssen gewisse Bedingungen eingehalten werden, denn ein Team ohne Führung kann rasch zu einer grossen Herausforderung und Überforderung werden. Gemäss Laloux (2015) sind folgende Faktoren für die gelingende Selbstführung zentral (S. 65–99):

- Die zur Verfügungstellung von Fortbildung, Beratung und Methoden.
- Vertrauen versus Kontrolle: Vertrauen bedeutet einerseits, dass Leitungen auf Kontrollmechanismen verzichten und stattdessen ihren Mitarbeitenden vertrauen müssen, dass sie ihre Aufgaben übernehmen werden. Wie es Lencioni (2014) in seinem Pyramidenmodell darstellt, ist Vertrauen auch die Basis für gelingende Teamarbeit (s. Anhang H). Mitarbeitende in selbstgeführten Teams müssen die Bereitschaft zeigen, Verantwortung zu übernehmen. Die Scheu vor Verantwortung wird erst abgelegt, wenn Vertrauen, keine Scheu vor Konflikten und Engagement vorhanden sind. Diese drei Bedingungen müssen vorgelagert vorhanden sein, damit Selbstführung gelingen kann (S. 151).
- Arbeitnehmende werden zu Führenden: Sie übernehmen Aufgaben, welche zuvor bei Leitungen angesiedelt waren. Im Gegenzug erhalten Mitarbeitende mehr

Mitsprache- und Entscheidungsrecht. Die Partizipation wird vergrössert. Hierarchie kann dabei bestehen bleiben, wird aber auf jeden Fall flacher.

- Entscheidungsfreiheit: Selbstorganisierte Teams sind befugt, Entscheidungen zu treffen, die ihre Arbeit und Prozesse betreffen. Sie nutzen dazu ausgewählte Methoden für die Entscheidungsfindung.
- Rollen statt Funktionen: Anstelle starrer Stellenbeschreibungen, Funktionen und Organigramme werden Rollen definiert, welche für eine gewisse Zeit übernommen und wieder abgegeben werden können.
- Maximale Teamgrösse: Hat ein Team mehr als zwölf Mitarbeitende, sollte es sich aufteilen.
- Breit verteilte Aufgaben innerhalb des Teams: Damit soll verhindert werden, dass es zu einer informellen neuen Hierarchie kommt.
- Gegenseitige Beurteilung: Dabei geht es insbesondere um die Stärkung von Kompetenzen. Beurteilungsmodelle können von Mitarbeitenden selbst entworfen werden.

2.5.2 Ausgewählte Tools aus der agilen Welt

Tools aus der agilen Welt sind vielfältig. Es werden daher in dieser Arbeit in Anhang L nur exemplarisch einige Interventionsmethoden genannt, welche in der Fallvignette zur Anwendung kamen, bzw. für die Handlungsempfehlungen genutzt werden. Diese sind:

- Meilensteine
- Retrospektiven
- LEGO® Serious Play®

2.5.3 Chancen in agilen Organisationen

Wie bereits in den vorigen Kapiteln beschrieben, sind die grössten Vorteile von agilen Organisationen, dass sie anpassungsfähiger, flexibler und schneller auf Veränderungen reagieren können. Kundenzufriedenheit wird grossgeschrieben, weswegen Kundenfeedback aktiv eingeholt und ernst genommen wird, was wiederum zu zufriedeneren Kund*innen führt. Leitungsfunktionen entfallen oder haben weniger Einfluss, da deren Aufgaben durch Teammitglieder übernommen werden. Die Möglichkeit, direkten Einfluss auf die Arbeit zu haben und Teil eines wertgeschätzten Systems zu sein, kann die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden steigern (Laloux, 2015, S. 70–72).

Kommunikation wird in agilen Organisationen direkter und offener und geschieht auf Augenhöhe, da zentrale Instanzen wegfallen. Im heutigen schnelllebigen Kontext erscheint ein solches Modell hilfreicher, um auf die Komplexität und Dynamik der heutigen Gesellschaft zu antworten. Im Rahmen der Kommunikation ist Transparenz bezüglich

Informationen zwingend, damit alle die notwendigen Informationen für die besten Entscheidungen haben (Laloux, 2020, S. 111).

2.5.4 Herausforderungen in agilen Organisationen

Die Transformation hin zu einer agilen Organisation muss von der Leitung getragen und konsequent umgesetzt werden. Wenn nicht die ganze Führung am gleichen Strang zieht, droht das Vorhaben zu scheitern. Eine Herausforderung kann sein, dass genereller Widerstand gegen eine agile Transformation vorhanden ist. Bei jeder Veränderung wird es Mitarbeitende geben, welche sich länger gegen die Veränderung sträuben. Einigen gelingt es rascher als anderen, sich auf Veränderungen einzulassen. Dies verhält sich bei Veränderungen grundsätzlich so (s. Haus der Veränderung in Anhang K). Es darf dabei nicht davon ausgegangen werden, dass die agile Transformation zwingend für alle Mitarbeitenden Vorteile mit sich bringt. Für Einzelne können offensichtlich Nachteile erfolgen. Ambivalente Gefühle sollten daher als Anregung zur Reflexion genutzt werden. Gefühle wie Angst, Frustration oder Enttäuschung sollen Raum erhalten und nicht als individuelle Schwächen betrachtet werden. Wichtig ist, diese Gefühle aufzugreifen und nicht zu verdrängen (Nowotny, 2018, S. 367). Daraus können Erwartungsklärungen zu Rollen oder zum Führungsverständnis entstehen. Veränderungen zur Selbstorganisation, so folgt auch die 2022 erschienene Studie aus der Schweiz, stellen schliesslich für die meisten Menschen Herausforderungen dar, welche stetiger Reflexion bedürfen (Gawron et al., 2022, S. 86). Laufende Information, um alle auf den gleichen Wissenstand zu bringen und die zur Verfügungstellung von Lernräumen, ist in solchen Prozessen von zentraler Bedeutung (Nowotny, 2018). Es bedarf daher einer Neuausrichtung der Kommunikation im Rahmen der Selbstorganisation um die Funktionsfähigkeit der agilen Organisation zu gewährleisten (Jecker & Huck-Sandhu, 2020, S. 367).

Agile Organisationen zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass sich deren Mitarbeitende mit Bestehendem auseinandersetzen, sich permanent in Frage stellen und sich daher auch aneinander reiben um zu wachsen. Spannungen sind folglich in agilen Unternehmen grösser, was zur Folge hat, dass Arbeiten am und im Team einen grösseren Stellenwert erhält und zielgerichtet genutzt werden muss, indem Spannungen reflektiert werden (Welte & Thommen, 2019, S. 87).

Agiles Arbeiten bringt zudem grosse Herausforderungen hinsichtlich Entscheidungsspielräumen mit sich. Entscheidungsfreiheit bedingt, dass die Entscheidungs- und Handlungsspielräume innerhalb der Teams klar abgesteckt sind. Fehlen diese Grenzen, kann dies dazu führen, dass Kompetenzen überschritten werden und die Organisation sich in eine ungewollte Richtung entwickelt.

2.5.5 Systemische Teamsupervision in der neuen Arbeitswelt

In agilen Teams, in welchen Teammitglieder Aufgaben der Führungsebene übernehmen, können Strukturthemen eher auf dieser Ebene geklärt werden. Gleichzeitig kann dies aber auch dazu führen, dass Supervision fehlende Führung kompensiert. Dessen sollten sich Supervisor*innen und Teammitglieder bewusst sein.

Vor allem zu Beginn der Transformation sind hohe Anforderungen an Teammitglieder gestellt. Die Selbststeuerung funktioniert noch nicht. Das Team ist noch unfähig, sich selbst zu steuern. In solchen Situationen, erläutert Seeger (2020), kann Supervision helfen, Kompetenzen für Metakommunikation zu entwickeln. Diese Metakommunikation ist notwendig, um zielgerichtet mit Spannungen umgehen zu können. Wichtig ist dabei aber, dass das Team selbst entscheiden kann, ob es Supervision benötigt. Hinzu kommt die Herausforderung, dass Spannungen in agilen Unternehmen in der Regel grösser sind (S. 38–39). In der Teamsupervision könnte folglich ein Fokus in der Unterstützung des Teams hin zu einer zielgerichteten Bearbeitung von Spannungen liegen.

In Anbetracht dessen, dass sich die Arbeitswelt in den letzten Jahren verändert hat und eine Tendenz zur Umstrukturierung von Organisationen hin zu flacheren Hierarchien, Teamorganisation, Netzwerkorganisation oder New Work in Organisationen vorhanden ist, ist offensichtlich, dass Supervision und Organisationsentwicklung immer mehr zu Dienstleistungen werden, die solche Prozesse begleiten. Folglich wird von Supervisor*innen und Prozessbegleiter*innen die Fähigkeit verlangt, auch Konzepte des New Public Managements in der Prozessberatung zu kombinieren (Fatzer, 2018, S. 31–32).

In der Auftragsklärung würde daher aufgrund der gestiegenen Komplexität eine Systemdiagnose Sinn machen, um das Gesamtsystem zu verstehen (Fatzer, 2018, S. 28). Gemäss Bachert und Vahms (2007) muss eine ganzheitliche Prozesssicht eingenommen werden, welche sowohl harte (Ziele/Strategien, Organisation/Systeme) als auch weiche Faktoren (Mensch/Unternehmenskultur) einbezieht, damit Veränderungsprozesse in NPOs erfolgreich sind. Für Supervisor*innen in Teams, welche sich im Wandel befinden, sind daher Erfahrung in anderen Veränderungsprojekten, Methodenwissen, analytische Fähigkeiten, soziale Kompetenz und persönliche Integrität von Vorteil, wenn davon ausgegangen wird, dass in solchen Kontexten eine Vermischung von strukturellen und sozialen Themen stattfindet (S. 300–301). Damit strukturelle Probleme nicht personalisiert werden, müssen Teamsupervision und Organisationsentwicklung folglich in Veränderungsprozessen gut aufeinander abgestimmt sein.

In Veränderungsprozessen ist die Gefahr gross, dass Systemprinzipien (vgl. Kap. 2.1.1) verletzt werden. Auch Schreyoegg (2003) hält fest, dass ein sich in der Reorganisation befindendes Team mit Systemgesetzen kämpft. Bei Veränderungen innerhalb einer Organisation sollte diesem Faktor folglich besondere Beachtung geschenkt werden, um nachhaltige Veränderungen erzielen zu können (s. Anhang I). Teamsupervision könnte folglich ein Ort sein, an welchem Verletzungen von Systemgesetzen sichtbar gemacht werden und ein Augenmerk daraufgelegt werden könnte, welche Wiedergutmachung bzw. Anerkennung notwendig ist, damit diese überwunden werden können. Dies wäre von zentraler Bedeutung, damit Teammitglieder bereit sind, die Veränderungen mitzutragen und umzusetzen. In hierarchischen Betrieben stösst die Aufdeckung von Systemverletzungen häufig an Grenzen, da die Führungsebene, welche oft für Systemverletzungen mitverantwortlich ist, nicht Teil der Teamsupervision ist. Es besteht sogar die Gefahr, dass Unzufriedenheit geschürt anstatt Klärung herbeigeführt wird, da die Wiedergutmachung durch Abwesende nicht erfolgen kann. In agilen Teams, in welchen Führungsaufgaben innerhalb des Teams verteilt sind, besteht hingegen die Chance zur Klärung von Systemgesetzen auf dieser Ebene.

Der Umgang mit Macht kann in agilen Organisationen als Herausforderung betrachtet werden. Denn wenn Hierarchie als machtbindendes Ordnungsprinzip wegfällt, stellt sich die Frage, wohin sich die Macht bewegt? Agile Teams lösen das Problem mittels Zuweisung von Entscheidungskompetenzen und teils relativ detaillierten Regelwerken. Über Macht wird nicht mehr gesprochen, woraus ein kollektiver blinder Fleck entsteht. Bisher gültige Verhaltensregeln werden ins Gegenteil gewendet (Gefühle explizit machen, Bedenken äussern, ...). Diese Formen des Umgangs haben einen Einfluss auf die Prozessdynamik der Teams und damit auch auf die Arbeit mit ihnen. Diese neue Normbildung basiert auf einem neuen Konformitätsdruck (Erpenbeck, 2024, S. 111-118). Die widersprüchlichen Gefühle, welche dieser neue Konformitätsdruck auslöst, besprechbar zu machen, könnte Aufgabe der Teamsupervision in agilen Teams sein.

Insgesamt ist aufgrund der steigenden Komplexität und dem Wandel hin zu neuen Organisationsformen auch eine Tendenz vorhanden, dass in Zukunft die Integration verschiedener Methoden, Konzepte und Denktraditionen gefragt ist (Fatzer, 2018, S. 28). Um mit dieser steigenden Komplexität in der Teamsupervision umzugehen, könnte gemäss Fatzer (2018) ein Zusammenschluss zu Beratungsnetzwerken, eine klare Rollenaufteilung und Absprache interner und externer Beratungspersonen sowie Zusatzkompetenzen in Organisationsentwicklung die Antwort sein (S. 36–37).

2.5.6 Fazit hinsichtlich Fragestellung

Organisationen sind dynamische Systeme, welche sich kontinuierlich anpassen müssen, damit sie auf die komplexer gewordene Umwelt reagieren können. Mit dieser Aussage wird impliziert, dass Teamsupervision in einem solchen Kontext nicht nur unterstützend, sondern auch integrativ gestaltet sein sollte, um die Selbstorganisation und Anpassungsfähigkeit im Team zu fördern.

Organisationen in Reorganisationsprozessen und agile Organisationen befinden sich in der Regel in der Integrationsphase oder auf dem Weg dorthin (vgl. Kap. 2.3.2). Dabei wird unter anderem Eigenverantwortung und Führung im Verständnis servant-Leadership⁷ wichtig. Der Bereitschaft, Eigenverantwortung und Verantwortung für die Organisation zu übernehmen, geht Vertrauen voraus (s. Anhang H). In agilen Organisationen müssen Leitungen auf Kontrollmechanismen verzichten und stattdessen ihren Mitarbeitenden Vertrauen, dass sie ihre Aufgaben übernehmen werden (vgl. Kap. 2.5.1). In der heutigen Arbeitswelt, welche sehr komplex geworden ist, gibt es daher keine Alternative zu Vertrauen (Geramanis, 2024, S. 91). Eine Hauptaufgabe der Teamsupervision in agilen Organisationen könnte sein, das notwendige Vertrauen untereinander zu fördern. Teamsupervision als Mittel zur Förderung der Motivation und des Engagements der Mitarbeitenden hätte dadurch einen direkten Nutzen für die Entwicklung der Organisation.

In der Auftragsklärung von selbstorganisierten Teams sollte aufgrund des partizipativen Gedankens mitbedacht werden, dass die Notwendigkeit für Supervision vom Team ausgehen sollte (vgl. Kap. 2.2.5). Zielformulierungen und Zeitrahmen sollten vom Team vorgegeben werden. Ist dies nicht der Fall, sollte bereits in der Auftragsklärung diskutiert werden, inwiefern das Team die Supervision als notwendig erachtet, und dass vorab eine Zusatzschleife notwendig ist, in welcher das Team darüber entscheiden kann. Eine Systemdiagnose zu Beginn des Prozesses könnte dabei helfen, Zielformulierungen auszuarbeiten und das Gesamtsystem zu verstehen.

Mitarbeitende in agilen Teams können durch die flachere Hierarchie und Verteilung von früheren Leitungsaufgaben innerhalb des Teams aktiv strukturelle und organisationale Themen selbst angehen. Deshalb ist davon auszugehen, dass wenn strukturelle Themen Auslöser von Konflikten sind, diese auch im Rahmen von Teamsupervisionen gelöst werden können, da die Teammitglieder Strukturen mitverändern können.

⁷ Servant Leadership ist eine von Robert Greenleaf begründete Philosophie der Führung und ein etablierter Ansatz der Führungsforschung. Sie beschreibt das Wirken von Führenden als Dienst am Geführten, mithin als dienendes Führen im Gegensatz zum beherrschenden Führen. Servant Leadership. (2025, 28. Juni) In: Wikipedia: https://de.wikipedia.org/wiki/Servant_Leadership

Die Kommunikation in agilen Teams wird direkter und transparenter. Teamsupervision dient zwar einerseits der Reflexion und Informationsgewinnung, hat in Veränderungsprozessen aber gleichzeitig auch Bedeutung hinsichtlich des Informationsflusses im Team (Ebbecke-Nohlen, 2022, S. 19). Es ist dabei zentral, den Prozess laufend zu reflektieren und Transparenz zu schaffen, welche organisationalen Themen zur Führung rückgekoppelt werden, um den Prozess in die gewollte Richtung zu unterstützen. Und doch muss dabei das Gefäss Teamsupervision als sicherer Ort geschützt bleiben.

Ausgehend davon, dass direktere, transparente Kommunikation zu einer grösseren Offenheit der Mitarbeitenden führt, kann in der Supervision auch zu Methoden gegriffen werden, welche möglicherweise ungewohnt sind, jedoch das «out of the box»-Denken mehr anregen. Da in agilen Organisationen mit Feedbackschlaufen und laufenden Evaluationen gearbeitet wird, ist davon auszugehen, dass die Reflexionsfähigkeit der Mitarbeitenden geübter ist als in herkömmlichen Betrieben, und dass mehr Mut vorhanden ist unkonventionelle Herangehensweisen auszuprobieren.

Die Herausforderungen, welche mit der Einführung agiler Strukturen verbunden sind, müssen proaktiv angegangen werden. Teamsupervision kann in agilen Organisationen mit ihrem Professionswissen einen Beitrag zur Reflexion leisten. So könnten folgende Themen von zentraler Bedeutung sein und bereits in der Auftragsklärung thematisiert werden, wenn Teamsupervision in agilen Organisationen für deren Entwicklung dienlich sein will:

- Aufbau von Vertrauen innerhalb der Teams
- Ambivalente Gefühle hinsichtlich Transformation besprechbar machen
- Unterstützung der Teammitglieder im Veränderungsprozess
- Nachteile der Transformation besprechbar machen
- Kompetenzen in Metakommunikation entwickeln
- Unterstützung hin zu einer zielgerichteten Bearbeitung von Spannungen
- Präventiv Systemprinzipien besprechen, um deren Verletzungen zu verhindern
- Systemprinzipverletzungen offenlegen und Wiedergutmachungen besprechen
- Den neuen agilen Konformitätsdruck besprechbar machen
- Entscheidungsspielräume klären

Die Kenntnis von agilen Konzepten in Teamsupervisionen von agilen Teams scheint unerlässlich (vgl. Kap. 2.5.5) Es könnte schliesslich auch Sinn machen, mit Beratungsnetzwerken zu arbeiten, um der gestiegenen Komplexität gerecht zu werden. Diese könnten im Sinne von ganzheitlichen Beratungsangeboten unterschiedliches Wissen und Kompetenzen aus verschiedenen Bereichen situativ kombinieren. Dabei ist eine gute Absprache zwischen internen und externen Beratungspersonen unumgänglich.

3 Schlussfolgerungen aus der Theorie

3.1 Beantwortung der Unterfragestellungen

Inwiefern kann Teamsupervision in Teams, welche sich in Reorganisationsprozessen befinden, klar abgegrenzt werden von Organisationsentwicklung und welche Herausforderungen ergeben sich durch allfällige Überschneidungen?

Dazu wurde zuerst erforscht, in welchem Sinne die beiden Formate Systemische Teamsupervision und Systemische Organisationsentwicklung generell abgegrenzt werden können. Es zeigte sich, dass die beiden Formate durchaus unterschiedlich sind und hinsichtlich Fokus, Zielsetzung, Zielgruppe, Strukturierung, Aufbau und Analyse klar abgegrenzt werden können. Überschneidungen finden sich in der Theorie hauptsächlich methodisch. In der Praxis gibt es oft Mischformen, insbesondere in dynamischen Reorganisationsprozessen. Auf die Herausforderungen dieser Vermischungen wurde in Kapitel 2.4.2 eingegangen.

Es stellt sich nun aber die Frage, ob in agilen Organisationen selbst mit klaren Zielsetzungen eine Abgrenzung der Formate Systemische Teamsupervision und Systemische Organisationsentwicklung gemacht werden kann. Dazu kann festgehalten werden, dass diese Abgrenzung von der Idee her möglich ist, da es sich bei der Organisationsentwicklung um einen gelenkten Gesamtprozess handelt, wohingegen dies bei der Teamsupervision nicht der Fall ist. Thematisch finden jedoch Vermischungen statt.

In agilen Organisationen, in welchen die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden höher ist, ist davon auszugehen, dass die Zusammenarbeit betreffende Themen auch den strukturellen Rahmen berühren. Durch die Verflüssigung von Strukturen wird die Komplexität erhöht, was zusätzliche Kommunikationsprozesse bedarf. Die Aufweichung von hierarchischen Strukturen ermöglicht eine Kommunikation über Grenzen hinweg (Bergknapp, 2009, S. 194–198). Durch die flachen hierarchischen Strukturen werden Systemgrenzen aufgeweicht, was wiederum zur Folge hat, dass dies die Abgrenzung von Teamsupervision zu Organisationsentwicklung erschwert. Es bedürfte daher in Reorganisationsprozessen immer wieder neuer Auftragsklärung, ob und in welchem Rahmen Change-Themen in Teamsupervisionen bearbeitet werden können.

Um zu verstehen, wie die Organisation strukturell aufgebaut ist, sollte Kenntnis von organisationalem Wissen, Organisationsentwicklung und neuen Organisationsformen für Supervision in agilen Teams vorhanden sein.

Welche Konsequenzen ergeben sich für die Teamsupervision im Falle einer klaren Abgrenzung oder einer Überschneidung der beiden Formate Teamsupervision und Organisationsentwicklung?

Wie soeben erläutert, zeigt sich, dass in der Theorie zwar Abgrenzungsformulierungen vorhanden sind, diese aber in der Praxis schwierig umzusetzen sind. Diese Schwierigkeit verstärkt sich zusätzlich in agilen Teams aufgrund der Doppelrollen von Mitarbeitenden als Teammitglieder und Mitgestaltende der Organisation.

Insgesamt zeigen sich die Konsequenzen für die Teamsupervision in agilen Teams als vielschichtig, da Teamsupervision in agilen Teams auf unterschiedliche Herausforderungen trifft (vgl. Kap. 2.5.5). Fehlende Standards für den Umgang mit agilen Teams in der Supervision erschweren die Arbeit. Handlungsempfehlungen, um Teamsupervision in agilen Teams zu einem sowohl für das Team als auch für die Organisation gewinnbringenderen und klarer abgegrenzten Gefäss zu machen, könnten eine Antwort auf den Umgang mit den Herausforderungen durch die Vermischung der Formate geben. Sie werden in dieser Arbeit aus den theoretischen Erkenntnissen und den Schlussfolgerungen aus dem Praxisfall abgeleitet.

*Welche Herausforderungen ergeben sich daraus in der Zusammenarbeit zwischen Supervisor*in und Teammitgliedern in agilen Teams?*

Die Rolle der Leitung verändert sich, je nachdem in welchem Stadium der Selbstorganisation sich Teams befinden. Falls sich das Team erst im Reorganisationsprozess hin zur Selbstorganisation befindet, ist die Funktion der Leitung zentraler. Auch die Zusammenarbeit mit der Supervisorin oder dem Supervisor ist folglich davon abhängig. In diesem Stadium stellt sich die Frage, ob die Leitung den Prozess genügend begleitet oder ob Erwartungen an die Supervisorin oder den Supervisor vorhanden sind, den Prozess der Reorganisation zu gestalten. Dies kann im Rahmen von Supervision nicht erfüllt werden. Supervisor*innen können lediglich als Prozessbegleitende fungieren. Da sich die beiden Formate eher vermischen, ist es wichtig, sich als Supervisor*in diesem Umstand bewusst zu sein und den Auftrag laufend zu klären. In Teams, in welchen die Selbstorganisation bereits funktioniert, ist dieses Thema weniger problematisch. Durch die aktive Partizipation, Verantwortungsübernahme und Steuerungsfunktion der Mitarbeitenden, besteht kaum Gefahr, dass Erwartungen zur Übernahme von Steuerung an die Supervisorin oder den Supervisor vorhanden sind. In der Selbstorganisation sind sich die Mitarbeitenden gewohnt, selbst zu steuern und laufend zu evaluieren.

Wenn Teams im Sinne von Selbstorganisation Entscheidungskompetenzen haben, kann Teamsupervision dazu führen, dass strukturelle Themen bearbeitet werden, respektive zu Veränderung angestoßen wird. Die Erwartungen von Teammitgliedern an Supervisor*innen könnte stattdessen sein, dass sie Know-how im Bereich Selbstorganisation

bzw. organisationalem Wissen mitbringen. Fehlendes Wissen über agile Organisationen könnte den Prozess hemmen.

*Welche Methoden aus dem agilen Bereich oder aus dem Organisationsentwicklungsbe-
reich können in der Teamsupervision nutzbar gemacht werden?*

Grundsätzlich spricht nichts gegen die Verwendung von agilen Methoden oder aus Interventionsmöglichkeiten aus dem Organisationsentwicklungsgebiet in der Teamsupervision. Eine Methodenkombination könnte sogar das Potential zur erfolgreichen Implementierung von Veränderung haben. Wie bereits ausgeführt, könnten die Formate gegenseitig von deren Methodenvielfalt profitieren. Insbesondere im Bereich Analyse des Teams könnte die Teamsupervision von Methoden aus der Organisationsentwicklung profitieren. Agile Methoden, vor allem solche, welche auf die Verbesserung zukünftiger Prozesse abzielen (z.B. Retrospektiven), könnten auch in Teamsupervisionen Reflexionsprozesse anregen. In agilen Organisationen wird mit Feedbackschlaufen und Retrospektiven gearbeitet. Im Lean Management werden Prozesse in der PDCA-Abfolge (plan-do-check-act) reflektiert. Diese Instrumente aus der agilen Welt sind der systemischen Schleife «Beobachten - Hypothesen bilden - Interventionen planen - Interventionen durchführen» sehr ähnlich. Solche Reflexionselemente könnten in der Teamsupervisionen ebenfalls nutzbar gemacht werden.

4 Fallvignette

In diesem Kapitel werden anhand eines Supervisions- und Organisationsentwicklungsmandates die theoretischen Erkenntnisse aus Praxissicht erläutert. Dazu wird zuerst die Auftragsklärung und der Inhalt des Auftrags erläutert. Danach wird in chronologischer Folge das supervisorische Vorgehen aufgezeigt. Darauffolgend wird analysiert, welche Methoden genutzt wurden. Schliesslich wird die supervisorische Arbeit hinsichtlich gelungener und herausfordernder Elemente reflektiert. Anhand beispielhafter Sequenzen wird auf die Hauptfragestellung auf Basis der theoretischen Erkenntnisse eingegangen.

4.1 Auftragsklärung

Es handelt sich um eine Supervisionsanfrage von einer Co-Teamleiterin für ein Team aus dem Bereich Soziokultur. Aufgestellt ist die Organisation als Verein, welcher eine Geschäftsstelle und mehrere Einrichtungen mit insgesamt fünf Teams an verschiedenen Standorten betreibt. Im Rahmen eines vor Kurzem beendeten Reorganisationsprozesses wurde die Organisation in Richtung einer selbstorganisierten, agilen Organisation umgewandelt. Es wurden Grosskreise und Unterkreise gebildet, in welchen die Mitarbeitenden mehr Verantwortung übernehmen dürfen und sollen. Die Geschäftsleitung hat sich im Rahmen dieses Prozesses für eine geografische Zusammenlegung von zwei Standorten entschieden. Für einen Teil eines durch die Zusammenlegung neu gebildeten Teams möchte deren Co-Teamleitung nun Teamsupervision einrichten, da die Veränderungen zu Unsicherheit und einigen Kündigungen geführt haben und die Mitarbeitenden sich als zusammengeführtes Team neu finden müssten.

Das Grossteam von 17 Personen ist für verschiedene Angebote zuständig, wobei ungefähr zwei Drittel im Bereich Soziokultur und die restlichen Mitarbeitenden im Bereich Arbeitsintegration tätig sind. Die Mitarbeitenden der beiden Bereiche haben im Arbeitsalltag wenig fachliche Berührungspunkte.

Die Co-Teamleitung möchte selbst nicht in der Supervision dabei sein, damit die Mitarbeitenden einen Raum für sich erhalten. Im Rahmen der Auftragsklärung wurde besprochen, dass es in Teamsupervisionen Sinn macht, dass die Leitung mit dabei ist. Diese liess den Entscheid noch offen und wollte das Ganze zuerst mit dem Teilteam besprechen. Für die Teamsupervisionen, welche vorerst für fünf Termine innerhalb von vier Monaten festgelegt wurde, wurde mit der Co-Leitung als Zielsetzung «Teamentwicklung und Bearbeitung von Themen aus dem Team» festgelegt. Als mögliche Themen wurde genannt: Umgang mit Unsicherheiten, Klärung von Konflikten, Aufbau einer Teamkultur, Themen rund um Kommunikation, Klärung von Kompetenzen, Aufbau von Vertrauen innerhalb des Teilteams und Aufbau einer Feedbackkultur.

Zwei Tage vor der ersten Supervision teilte die Co-Teamleitung mit, dass ein Teamtag stattgefunden habe, welcher viel Verunsicherung und ein Fortschreiten der

Kündigungswelle ausgelöst habe. Die Stimmung im Team sei schlecht, was in der Supervision bearbeitet werden könnte. Einige Mitarbeitende hätten sich jedoch geäussert, dass sie aktuell nicht bereit seien, diese Themen in die Supervision einzubringen. Die Co-Teamleitung sehe sich daher veranlasst, den ersten Supervisionstermin abzusagen und zu klären, was die Mitarbeitenden benötigen, damit Supervision möglich werden könnte. Die Co-Teamleitung teilte zudem mit, dass sie sich entschlossen habe zu kündigen, da das Team kein Vertrauen mehr in sie habe. Das Team werde in einem Monat ohne Leitung sein, da die andere Co-Leitung ebenfalls schon seit drei Monaten vakant sei. Die Frage, ob die Co-Teamleitung in der Supervision mit dabei sei, erübrige sich also.

Schliesslich fand die erste Supervisionssequenz einen Monat später ohne Leitung statt. Drei Monate später ging eine weitere Anfrage von Seiten der Geschäftsleitung bei der Supervisorin ein. Diesmal mit dem Wunsch für die Begleitung des anderen Teilteams im Rahmen einer Teamsupervision. Obwohl es sich gemäss Reorganisation um ein Grossteam handelte, wurde entschieden, dass die beiden Teilteams vorerst einzeln Supervision erhalten, da sie thematisch sehr unterschiedliche Schwerpunkte hatten. Mit Start des Supervisionsprozesses im zweiten Teilteam nahmen zwei neue Co-Leitungen ihre Arbeit auf, welche danach ebenfalls an den Supervisionen teilnahmen.

Im Rahmen der beiden Supervisionsprozesse kam es einige Monate später zu einer weiteren Anfrage für eine Begleitung im Organisationsentwicklungsprozess eines Teilteams und Führungscoachings der beiden neuen Co-Leitungen.

4.2 Supervisorisches Vorgehen im Gesamtprozess

Das chronologische Vorgehen ist in der nachfolgenden Tabelle dargestellt. Die ausführliche Beschreibung der einzelnen Supervisionssequenzen erfolgt in Anhang J.

Tabelle 1: Chronologisches Vorgehen im Praxisfall

Datum	Kontakt	Form	Thema
7/2024	Co-Leitung	Mail	Anfrage
8/2024	Co-Leitung	Telefonat	Auftragsklärung
8/2024	Co-Leitung	Telefonat	Absage Teamsupervision
8/2024	Team Soziokultur (SK)	SV	abgesagt
9/2024	Team SK	1. SV	<ul style="list-style-type: none"> - Kennenlernen - Auftragsklärung - Erwartungen - Themen
9/2024	Co-Leitung	Telefonat	<ul style="list-style-type: none"> - Anfrage für Einzelsupervision der Co-Leitung abgelehnt
10/2024	Team SK	2. SV	<ul style="list-style-type: none"> - Teambildung - Gemeinsames Verständnis von Schwierigkeiten/Unklarheiten

			<ul style="list-style-type: none"> - Haltungsklärung gegenüber Klient*innen
11/2024	Team SK	3. SV	<ul style="list-style-type: none"> - Teambildung - Sich gegenseitig besser kennenlernen - Teamwerte
11/2024	Geschäftsleitung	Telefonat	<ul style="list-style-type: none"> - Anfrage für zusätzliche Supervision in zweitem Teilteam - Auftragsklärung
12/2024	Team SK	4. SV	<ul style="list-style-type: none"> - Teambildung - Teamrollen - Erwartungen/Wünsche an Leitung
12/2024	Team Arbeitsintegration (AI)	1. SV	<ul style="list-style-type: none"> - Kennenlernen - Erwartungen klären - Themen
1/2025	Team AI	2. SV	<ul style="list-style-type: none"> - Klärung, Orientierung & Sicherheit im Reorganisationsprozess - Wie weiter mit Supervision?
1/2025	Team SK	5. SV	<ul style="list-style-type: none"> - Teambildung - Erwartungen an Leitungen - Regeln im Jugendtreff - Haltungen - Wie weiter mit Supervision?
3/2025	Team AI	3. SV	<ul style="list-style-type: none"> - Orientierung & Klärung im Reorganisationsprozess
3/2025	Team SK	6. SV	<ul style="list-style-type: none"> - Reorganisation - Orientierung - Kommunikation
3/2025	Co-Leitung	Telefonat	<ul style="list-style-type: none"> - Klärung Supervision / Organisationsentwicklung?
3/2025	Co-Leitung	Telefonat	<ul style="list-style-type: none"> - Zusatzauftrag Organisationsentwicklung, Führungscoaching
4/2025	Intervisionsgruppe	Intervision	<ul style="list-style-type: none"> - Annahme Zusatzauftrag? - Doppelauftrag & Auswirkungen
4/2025	Co-Leitungen	1. Führungs-coaching OE (FC)	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse - 7 Wesenselemente - Entwicklungsstufen einer Organisation - Visionsarbeit
4/2025	Team AI	1. OE-Workshop	<ul style="list-style-type: none"> - Zielklärung - Analyse
5/2025	Team SK	7. SV	<ul style="list-style-type: none"> - Abgesagt: Leitungen haben dem Team das Datum vergessen mitzuteilen
5/2025	Co-Leitungen	2. FC	<ul style="list-style-type: none"> - Weiteres Vorgehen - Retrospektive 1. OE-WS - Planung 2. OE-WS
5/2025	Team AI	2. OE-Workshop	<ul style="list-style-type: none"> - Lösungsentwicklung - Entscheid für Mitteilung an GL
5/2025	GL & Team AI	Sitzung	<ul style="list-style-type: none"> - Präsentation der in OE-Prozess erarbeiteten Vorschläge
5/2025	Team AI	3. OE-Workshop	<ul style="list-style-type: none"> - Nachbesprechung Sitzung mit GL - weiteres Vorgehen
6/2025	Co-Leitungen	3. FC	

4.3 Reflexion des Supervisionsprozesses

4.3.1 Theorie-/Praxistransfer

In der folgenden Reflexion werden einzelne Sequenzen des Prozesses exemplarisch hinsichtlich deren Bezug zur Theorie und Relevanz zur Hauptfragestellung ausgeführt. Dabei werden herausfordernde und gelungene Momente untersucht und reflektiert.

Auftragsklärung

Im Praxisfall beachtete ich das Thema, dass in selbstorganisierten Teams die Notwendigkeit von Supervision vom Team ausgehen sollte, nicht. Zu Beginn waren nicht alle Teammitglieder einverstanden mit Supervision. Da die Teilteams zum Anfragezeitpunkt in der Praxis noch kaum selbstorganisiert waren und sie sich noch nicht als Team zusammengefunden hatten, wäre es meines Erachtens zu viel verlangt gewesen, vom Team in dieser Phase bereits einen Konsent diesbezüglich zu erhalten. Im erweiterten Auftrag für Organisationsentwicklung kam der Wunsch nach zusätzlicher Begleitung klar vom Team. Ich holte hier den Wunsch des Teams ab, ob sie mit mir als Supervisorin weiterarbeiten möchten, was für die weitere Arbeit hilfreich war. Die aktive Zustimmung der Teammitglieder war sinnvoll und meines Erachtens notwendig für die partizipative Mitarbeit der Mitarbeitenden im Rahmen des weiteren Prozesses. Dieses Beispiel zeigt aber auch auf, dass die aktive Entscheidung des Teams hinsichtlich Supervision erst im fortgeschrittenen Reorganisationsprozess möglich wurde (vgl. Kap. 2.5.6).

Teamsupervision ohne Leitung

Folgende Ausführungen zeigen, wie in Kapitel 2.2.3 theoretisch erarbeitet, dass Teamsupervision sinnvollerweise mit Leitung stattfinden soll.

Die Teamsupervisionen im Teilteam Soziokultur startete ohne Leitung. Häufig kamen Themen zur Sprache, welche in diesem Rahmen nicht geklärt werden konnten. Strukturelle Themen wurden vertagt auf den Zeitpunkt, wo die neuen Leitungen ihre Arbeit aufnehmen sollten, was mit dem Team zu Beginn so geklärt wurde. In einer Situation übernahm ich in dieser Phase die Aufgabe, mit der Geschäftsleitung Rücksprache zu halten und in einer anderen Situation formulierte das Team gemeinsam ein Anliegen an die Geschäftsleitung. Mit jeder Supervision stieg der Druck und die Erwartungen des Teams an die Leitungen, sodass ich die Gefahr entstehen sah, dass der Start der Leitungen sich immer schwieriger gestalten wird. Daher wurde in der letzten Supervision ohne Leitung diesem Umstand Rechnung getragen, indem das Team gemeinsam Wünsche an die Leitungen formulierte. Diese wurden priorisiert und relativiert in Hinblick eines realistischen Zeitrahmens.

Im anderen Teilteam war das Bewusstsein nach wie vor sehr hierarchisch – so wurde auch die Anwesenheit der Leitungen im Rahmen der Teamsupervision zum Thema gemacht. Das Team musste hier zuerst Vertrauen aufbauen, was verdeutlicht, dass Vertrauensaufbau, wie in Kapitel 2.5.5 beschrieben, ein zentrales Element für die Supervision in agilen Teams darstellt. Mit der Bearbeitung von Systemgesetzverletzungen, welche in der Folge beschrieben werden, konnte am Vertrauensaufbau gearbeitet werden. Dies war nur in Anwesenheit der Leitungen möglich.

Systemgesetze

Da es in einem Reorganisationsprozess immer auch um das Erarbeiten einer neuen Kultur und Struktur geht, sind die Systemgesetze wie in Kapitel 2.1.1 beschrieben, von zentraler Bedeutung und müssen in Veränderungsprozessen mitbeachtet werden. Insofern kann die Arbeit mit Systemgesetzen als Teil der Organisationsentwicklung betrachtet werden. Damit Mitarbeitende in der Lage sind Veränderungen mitzutragen und umzusetzen, schlussfolgere ich, dass das Bearbeiten von Systemgesetzen präventiv vor und während Veränderungsprozessen notwendig ist. Dies wird durch folgende Praxissequenz verdeutlicht:

Im Rahmen des zweiten Supervisionsauftrages im Teilteam Arbeitsintegration wurde in der zweiten Supervision folgende Fragestellung ausgearbeitet: «Was brauchen wir als Team an Klärung im Reorganisationsprozess, um genügend Orientierung und Sicherheit zu haben?». Es zeigte sich, dass sich die Teammitglieder allein gelassen fühlen. Sie seien fremdbestimmt in eine neue Situation versetzt worden, erklärten sie. Dieser Prozess sei vollkommen unbegleitet. Ihre bisherige Arbeit werde nicht gesehen und wertgeschätzt. Die neuen Leitungen seien gekommen und hätten begonnen alles zu verändern, ohne zuerst zu erfahren wie sie als Team arbeiten würden. Wie theoretisch erörtert, erscheinen Systemgesetze insbesondere in Reorganisationsprozessen und wenn neue Leitungen hinzukommen von besonderer Bedeutung zu sein, da dies unbewusst meist zu Systemverletzungen führt (vgl. Kap. 2.3.5), was in der beschriebenen Situation offensichtlich geschehen ist.

Das erste Systemgesetz «Recht auf Zugehörigkeit» wurde insofern verletzt, dass das Teilteam Arbeitsintegration zu Beginn des Supervisionsprozesses nicht inkludiert war. Auch im Prozess der Reorganisation und der Möglichkeit der Mitarbeitenden, sich in Kreisen zu beteiligen, war das Teilteam Arbeitsintegration insofern ausgeschlossen, da es faktisch über keine Ressourcen verfügte, um in den Kreisen zu partizipieren. Es wurde, obwohl das Team als Ganzes existierte, nicht in den Prozess mit einbezogen. Auch beim Systemgesetz zwei: «Recht auf Anerkennung, Wertschätzung und Respekt»

erlebte das Teilteam Arbeitsintegration keine Anerkennung und Wertschätzung, indem das Nichterreichen der SOLL-Werte von der Geschäftsleitung mit mangelnder Zielausrichtung und fehlendem Engagement der Mitarbeitenden erklärt wurde, auf Basis welcher die Geschäftsleitung Entscheide fällte. Personalwechsel, krankheitsbedingte Ausfälle, reduzierte Stellenprozente oder veränderte Nachfrage wurden nicht in die Erklärung mit einbezogen. Dies hatte zur Folge, dass die Mitarbeitenden sich in ihrer Arbeit nicht wertgeschätzt fühlten. Auch das vierte Systemgesetz «Früher vor später hat Vorrang» wurde verletzt, indem die neuen Leitungen ihre Aufgabe in guter Absicht aufnahmen und versuchten, so rasch wie möglich umzusetzen, was in den vergangenen leitungslosen Monaten versäumt wurde. Dies wurde jedoch von den Mitarbeitenden so empfunden, dass das Bisherige, noch gut Funktionierende, was sie aufgebaut hatten, nicht gesehen und als schlecht bewertet wurde. Ebenso fühlten sich die Mitarbeitenden des Teilteams Arbeitsintegration im Systemgesetz sechs «höhere Kompetenz/höheres Wissen hat Vorrang» nicht ernst genommen, da die Co-Leitungen und die Geschäftsleitung von ihrer Arbeit kaum Kenntnis hatten und ihre Warnrufe nach veränderter Nachfrage nicht in Entscheide mit einbezogen, sondern Umsetzungsvorgaben aufstellten, welche gemäss Rückmeldung der Mitarbeitenden nicht zieldienlich für die Zielgruppe waren. Folglich wurde auch das Systemgesetz acht «Gesamtsystem vor Untersystemen» verletzt, da die Co-Leitungen Veränderungen initiierten, obwohl die vorherigen Systemprinzipien nicht erfüllt waren.

Die Systemgesetzverletzungen transparent zu machen, führte in einem ersten Schritt dazu, dass sich die Teammitglieder in ihrem Unmut verstanden fühlten, aber auch, dass die Leitungen die Systemgesetzverletzungen anerkannten und überlegten, was sie für die Wiedergutmachung tun konnten. Dadurch konnte teilweise sofort oder im späteren Prozess gemäss Systemgesetz zehn ein Ausgleich geschaffen werden:

- Höhere SV-Frequenz für das Teilteam Arbeitsintegration
- Transparente Kommunikation in beiden Teilteams bezüglich knapperer finanzieller und zeitlicher Ressourcen im Teilteam Arbeitsintegration
- Delegierte aus dem Team Arbeitsintegration für die Grossteamsitzungen
- Partizipation des Teilteams Arbeitsintegration in der Umsetzung von Sollwerten
- Zusätzliche Begleitung im OE-Prozess & Führungscoachings
- Einbezug der Geschäftsleitung

Der Prozess der Bearbeitung der Systemgesetze führte zu Klärung und Massnahmen, welche das Team für die Weiterarbeit ermunterte.

Einbezug der Geschäftsleitung

Um die Systemgesetzverletzungen gänzlich aufzulösen wäre die Anwesenheit oder der Einbezug der nächsthöheren Führungsebene notwendig gewesen. Im Rahmen des späteren Organisationsentwicklungsmandates wurde die Geschäftsleitung zumindest teilweise miteinbezogen und zeigte Bereitschaft sich mit dem Team auszutauschen.

Zwar konnten einzelne Schritte erarbeitet werden, in welchen die Geschäftsleitung mehr in Austausch mit den Leitungen und dem Team kam, jedoch war die Geschäftsleitung meiner Ansicht nach zu wenig im Austausch mit mir als Begleiterin des OE-Prozesses, was für die Erarbeitung einer gemeinsamen Stossrichtung als hinderlich betrachtet werden kann. Wie bereits theoretisch schlussgefolgert (vgl. Kap. 2.5.6), wird hier ebenfalls ersichtlich, dass Einbezug und Austausch mit der Geschäftsleitung in Prozessen mit OE-Thematik notwendig sind. Ich frage mich, inwiefern ich hier proaktiv auf die Geschäftsleitung hätte zugehen sollen und ihr das Angebot hätte machen können, meinen Ausblick auf die Organisation zu teilen. Dadurch hätten wohl einige blinde Flecken bearbeitet werden können.

Informelle Leitungsaufgaben

Wie im Rahmen der Unterfragestellungen (vgl. Kap 3.1) beantwortet, besteht in noch laufenden Reorganisationsprozessen die Gefahr, dass Supervisor*innen möglichen Erwartungen seitens der Mitarbeitenden zur Prozesssteuerung verfallen, wie dies der folgende Praxisausschnitt verdeutlicht. Diesem Umstand sollte daher besondere Beachtung geschenkt werden.

Das Teilteam Soziokultur suchte im Reorganisationsprozess ebenfalls Orientierung. Das Team wünschte in der sechsten Supervisionssequenz Orientierung und Klärung im Rahmen des Reorganisationsprozesses zu erhalten. Ich machte zu Beginn darauf aufmerksam, dass dieses strukturelle Thema möglicherweise den Rahmen der Teamsupervision sprengen könnte. Die Herausforderung in dieser Phase bestand darin, den Leitungen nicht in den Rücken zu fallen und nicht die informelle Leitung des Teams zu übernehmen. Es war augenscheinlich, dass die Mitarbeitenden zu wenig transparent informiert waren, dass keine klare Planung vorhanden war, und dass die Leitungen noch über zu wenig Organisationswissen verfügten, um das Team durch diesen Reorganisationsprozess zu führen. Gerade weil ich über viel theoretisches und praktisches Wissen im Bereich Reorganisation und agile Strukturen verfügte, war die Verleitung zu einer informellen Übernahme der Leitung naheliegend. Das Team dürstete nach meinem Organisationswissen, was mich dazu verleitete, einen Zeitstrahl aufzuzeichnen und anhand des Zeitstrahls mögliche nächste Schritte und Planungselemente einzubauen. Ich empfahl dem Team zudem mit Meilensteinen zu arbeiten, von welchen wir einige sofort setzten.

Obwohl das Team diese Supervisionssequenz als sehr hilfreich einstufte, empfand ich sie für mich als Gratwanderung zwischen Führungscoaching und Supervision. Es zeigte sich, dass die noch unerfahrenen Leitungen wünschten, Richtungsempfehlungen und Unterstützung gerade auch im Umgang mit Kommunikation in Reorganisationsprozessen zu erhalten. Das Gefäss Supervision war aus meiner Sicht für dieses Thema jedoch fehl am Platz, da die Akzeptanz der Leitungen durch meine «Bevormundung» eher untergraben wurde. Eigentlich sollte erreicht werden, dass die Leitungen möglichst grosse Akzeptanz vom Team erfahren, sodass dadurch ein «Wir-Gefühl entsteht. Das «Wir» sollte jedoch nicht aus dem Team und der Supervisorin bestehen.

Hier wurden die Kompetenzen einer Systemischen Supervisorin im Sinne von Prozessbegleitung überschritten, was eher zu einer Fachberatung hinsichtlich agiler Reorganisation oder zu einem Führungscoaching im Rahmen von Teamsupervision führte. Schlussfolgernd aus dieser Sequenz erachte ich es als wichtig, eine neue Auftragsklärung anzustreben, sobald es thematisch um strukturelle Themen geht. In Kapitel 2.2.6 wurde festgestellt, dass Supervision in Reorganisationsprozessen zur Kompensation fehlender Führung führen kann. Diesem Umstand sollten sich Supervisor*innen in agilen Teams sehr bewusst sein.

Zeitrahmen und Zeitraum

Ich stelle fest, dass im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses, wie theoretisch beschrieben, eine Architektur des Prozesses gemacht wurde, in welchem auch Zeitraum und eine klare Zielformulierung für den Prozess ausgearbeitet wurden. In den Teamsupervisionsprozessen wurde beides nicht gemacht. Dass keine klare Zielformulierung für den Gesamtprozess mit dem Team erarbeitet wurde, war sicherlich mit ein Grund, dass ich mich im Teilteam Soziokultur dazu habe verleiten lassen, die Prozesssteuerung zu übernehmen. Dieses Beispiel zeigt auf, dass das Festlegen von Zielformulierungen für den Gesamtprozess mit entsprechenden Zeitrahmen (wie theoretisch in Kapitel 2.5.6 erörtert) Sinn macht, damit die Prozesse für die Entwicklung der Organisation hilfreich sind und das Team Orientierung erhält.

Doppelmandat

Folgende Ausführungen verdeutlichen die Relevanz einer laufenden sorgfältigen Auftragsklärung und die Tatsache, dass die Notwendigkeit für Supervision in selbstorganisierten Teams vom Team ausgehen soll (vgl. Kap. 2.5.6). Zudem wird die Notwendigkeit klarer Absprachen und Aufgabentrennung zwischen verschiedenen Beratungspersonen betont (vgl. Kap. 2.5.5).

Die dritte Supervisionssequenz im Teilteam Arbeitsintegration fand ohne Co-Leitungen statt, da diese an einer Weiterbildung teilnahmen. Das Team wünschte Raum zu erhalten, um sich dem Thema «individueller Umgang mit den aktuellen Veränderungen» zu widmen. Insbesondere da die Leitungen nicht anwesend waren, erhofften sie sich offener zu hören, wie es den anderen geht. Im Rahmen einer Aufstellung im Haus der Veränderung (s. Anhang K) wurde erarbeitet, wo die Mitarbeitenden im Veränderungsprozess stehen. Es wurde besprochen, was die einzelnen Mitarbeitenden benötigen, um im Veränderungsprozess weiterzukommen und welche Punkte an die Leitung kommuniziert werden sollten. Das wichtigste Anliegen des Teams war, dass sie sich eine viel engere Begleitung im Reorganisationsprozess wünschen; am liebsten extern begleitet, damit sie Orientierung und Halt im Prozess erhalten würden.

Nach Rückmeldung an die Co-Leitung, dass sich das Teilteam Arbeitsintegration eine engere Begleitung und auch das Teilteam Soziokultur mehr Klarheit hinsichtlich Reorganisationsprozess wünschten, erhielt ich am darauffolgenden Tag eine Anfrage der Co-Leitung für einen Zusatzauftrag im Sinne von Organisationsentwicklung kombiniert mit Führungscoaching. Die Anfrage, die Leitungen und das Team Arbeitsintegration im Sinne von Organisationentwicklung zu begleiten, wurde vorerst aus Kostengründen nur für das Teilteam Arbeitsintegration angedacht. Ich nahm mir Bedenkzeit für diese Anfrage und nutzte diese für eine Reflexion in der Intervision.

Mir war bewusst, dass ein Doppelmandat (Supervision & Organisationentwicklung mit Führungscoaching) Schwierigkeiten mit sich bringen konnte. So zum Beispiel Spannungen mit dem Team, wenn im Team das Gefühl entsteht, die Supervisorin stehe zu nahe bei der Leitung. Transparenz gegenüber dem Team war daher essenziell. Mir war bewusst, dass die Arbeit am OE-Prozess auch Auswirkungen auf das andere Teilteam haben konnte. Den Entscheid für eine Zusage machte ich daher einerseits davon abhängig, ob alle Mitarbeitenden aus beiden Teilteams damit einverstanden sind. Andererseits wurde dieser Entscheid in einem Intervisionsgefäß reflektiert. Als Vorteil wurde herausgearbeitet, dass wenig Zeit vorhanden war und auf bestehenden Themen und Hypothesen aufgebaut werden konnte. Der Austausch mit einer zweiten Person hätte sehr eng und transparent sein müssen, um in die gleiche Richtung zu arbeiten (vgl. Kap. 2.5.6). Aktuell hatte zu diesem Zeitpunkt niemand aus meinem Netzwerk Kapazitäten – der Auftrag hätte daher von jemand Unbekanntem ausgeführt werden müssen. Das Doppelmandat wurde unter der Bedingung angenommen, dass vollständige Transparenz hinsichtlich Gründe des OE-Prozesses gegenüber den Mitarbeitenden des Grossteams herrscht. Das Teilteam Arbeitsintegration sollte zudem entscheiden dürfen, ob es mit mir oder jemand anderem zusammenarbeiten wollte. Ein klarer Zeitrahmen wurde festgelegt und während der zweimonatigen Zusammenarbeit wurde empfohlen, die

Teamsupervision im Teilteam Arbeitsintegration auszusetzen, um eine Trennung der Themen auf Organisations- und Teamebene zu gewährleisten.

Transparenz

Folgende Ausführungen im Praxisfall verdeutlichen die Erkenntnisse in Kapitel 2.5.6 hinsichtlich der Notwendigkeit von Transparenz. Im Praxisbeispiel war Transparenz insbesondere bezüglich Ausgangslagen, Vorgehen und Spielräumen relevant.

Es bestand die Gefahr eines Ungleichgewichts, wenn nur ein Teilteam im neuen Organisationsentwicklungsmandat einbezogen war. Meine Empfehlung lautete daher, dass mit beiden Teilteams im Rahmen der Organisationentwicklung gearbeitet werden sollte. Die Dringlichkeit der Themen veranlasste die Geschäftsleitung dazu, vorerst im Teilteam Arbeitsintegration zusätzliche Stunden für die Begleitung im Rahmen von Organisationsentwicklung zu sprechen. Dass diese Tatsache aus systemischer Sicht auch im anderen Teilteam etwas auslöst und verändert, war mir bewusst. Daher wurde mit den Co-Leitungen abgesprochen, dass diesbezüglich eine klare Kommunikation in den Teilteams notwendig ist, im Rahmen derer dieser Umstand begründet werden musste. Nämlich, dass im Teilteam Arbeitsintegration aktuell zusätzlich im Rahmen von Organisationsentwicklungsstunden gearbeitet wurde, damit dieses Team bezüglich Reorganisationsprozess auf denselben Stand gebracht werden konnte wie das andere Teilteam.

Theoretisch wurde bereits erörtert, dass insbesondere zu Beginn von Reorganisationsprozessen, die Teams noch nicht in der Lage sind, sich selbst zu steuern. Dies wird auch im Fallbeispiel ersichtlich. Folglich müssen Teams zuerst lernen, sich selbst zu organisieren. Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang, dass Transparenz in Anfangsprozessen von Reorganisationen noch nicht gleich bewusst gelebt wird wie in bereits agilen Teams. Durch den bewussten Einsatz von transparenten Kommunikationswegen und Informationen bezüglich Ausgangslagen und Vorgehen konnte den Teilteams aufgezeigt werden, wie Transparenz gelebt werden kann, was folglich auch für die Entwicklung der Organisation von Nutzen ist (vgl. Kap 2.5.4). Ebenso wurde daran gearbeitet, dass die Geschäftsleitung transparent kommuniziert, wo der Spielraum für Entscheidungen des Teams liegt, was entscheidend ist für eine gelingende Transformation (vgl. Kap. 2.5.4).

Vermischung von Organisationsentwicklung und Teamsupervision

Die Formate Organisationsentwicklung und Teamsupervision waren insbesondere ab dem Zeitpunkt, als die Leitungen an den Teamsupervisionen dabei waren, in der Supervision schwieriger trennbar. Der Ursprung, dass die Befindlichkeiten im Team nicht gut waren, lag mehrheitlich in strukturellen Themen. Daher war es aus systemischer Sicht klar, dass die strukturellen Themen in der Teamsupervision nicht komplett abgekoppelt

werden können. Wie in Kapitel 2.5.6 beschrieben, ist eine Abgrenzung von Organisationsentwicklung und Teamsupervision in agilen Organisationen schwieriger, was im Praxisbeispiel verdeutlicht wird. Wenn der Reorganisationsprozess - wie hier dargestellt - noch nicht zu Ende geführt ist, ist es wichtig, die Formate klarer abzugrenzen. Leitungen können in dieser Phase der Reorganisation eher im Rahmen von Führungscoachings welche in der Folge beschrieben werden, gestärkt werden. Hinzu kam im Praxisbeispiel die Tatsache, dass die Teamsupervisionsgefässe nicht ausreichten, um die strukturellen Themen zu bearbeiten.

Organisationsentwicklung oder Führungscoaching

Wie in Kapitel 3.1 diskutiert, sollte darüber nachgedacht werden, ob OE-orientierte Teamsupervisionen eher durch Führungscoachings ersetzt werden sollten, bzw. ob grundsätzlich sorgfältig geklärt werden soll, welche Formate sich für welche Themen am besten eignen. Dies wird anhand folgender Sequenz aus der Fallvignette verdeutlicht. Es stellte sich im Rahmen des Zusatzauftrages die Frage, ob eher Führungscoachings oder Organisationsentwicklung eingerichtet werden soll. Aus fachlicher Sicht sprach Vieles für ein Führungscoaching, da die Co-Leitungen in ihren Leitungsfunktionen noch wenig versiert waren und darum hinsichtlich agiler Transformation «Anleitung» benötigten. Sie liefen Gefahr, dass sie je länger, desto weniger akzeptiert waren und von den Mitarbeitenden als Marionetten der Geschäftsleitung betrachtet wurden. Ein reines Führungscoaching wäre jedoch von den Mitarbeitenden mit grosser Wahrscheinlichkeit nicht akzeptiert worden, da diese wünschten, im Reorganisationsprozess enger begleitet zu werden. Bezugnehmend auf die im theoretischen Teil ausgearbeiteten Konsequenzen, dass auch der Entscheid für Supervision in agilen Strukturen aufgrund der partizipativen Strukturen vom Team ausgehen sollte, (vgl. Kap. 2.5.6) machte der Entscheid Sinn, kein reines Führungscoaching zu wählen. Die Wahl fiel daher auf eine Kombination von Organisationsentwicklung und Führungscoaching hinsichtlich agiler Transformation.

In den Führungscoachings konnte den Co-Leitungen anhand der theoretischen Denkkonstrukte (7 Wesenselemente der Organisation und Entwicklungsstufen einer Organisation) Zusammenhänge innerhalb der Organisation aufgezeigt werden. Das Verständnis dieser theoretischen Konstrukte führte dazu, dass mit den folgenden Hypothesen weitergearbeitet werden konnte, welche für den weiteren Prozess sehr hilfreich waren. Sie verdeutlichen die Wichtigkeit von organisationstheoretischem Wissen:

- 1) Die ungleichen Ausgangslagen der beiden Teilteams führen dazu, dass der Bereich Arbeitsintegration aufgrund des Leistungsdrucks im Rahmen der

Reorganisation nicht partizipieren kann und dies bewirkt, dass sich die Mitarbeitenden unfair behandelt fühlen.

- 2) Die Leitungsfunktionen verfügen gar nicht über Entscheidungskompetenzen, was deren Funktion zu Marionetten der Geschäftsleitung macht. Da Entscheide zwar hinterfragt werden, aber als unumstößlich betrachtet und ungefiltert direkt dem Team weitergeben werden, wird Verwirrung und Unmut beim Team geschaffen.
- 3) Die Co-Leitungen möchten das Team nicht enttäuschen und möchten als Leitungen akzeptiert werden. Dies versuchen sie, indem sie dem Team immer wieder Hoffnung machen, dass sich alles zum Guten wenden wird. Sie wagen sich nicht, die schwierigen Fakten auszusprechen, sondern drücken sich schwammig aus. Das Team hingegen würde Klarheit benötigen und müsste wissen, wo ihr Spielraum liegt, damit sie sich im Prozess orientieren können.
- 4) Die Mitarbeitenden des Teams Arbeitsintegration werden jeweils aufgefordert zu partizipieren und ihre Ideen einzubringen. Diese werden jedoch in der Umsetzung nicht berücksichtigt, was dazu führt, dass die Mitarbeitenden das Gefühl einer Scheinpartizipation erhalten.

Die Hypothesen nehmen Bezug auf die theoretisch erarbeiteten Erkenntnisse, dass in agilen Teams im Rahmen der Supervision und Organisationsentwicklung eine transparente Kommunikation bezüglich Ausgangslage und die Klärung von Entscheidungsspielräumen zentral sind (vgl. Kap. 2.5.6). Den Co-Leitungen wurde in den Führungscoachings klar, dass bei den Mitarbeitenden durch sich laufend verändernde Vorgaben Unmut entsteht. Sie wurden befähigt, mit der Geschäftsleitung in Kontakt zu treten, ihre Entscheidungsspielräume einzufordern, diese dem Team gegenüber klar zu kommunizieren und den Spielraum des Teams zu benennen. Die Führungscoachings waren aus meiner Sicht von zentraler Bedeutung, wären aber ohne zusätzliche Partizipation der Mitarbeitenden im Prozess eher weniger erfolgreich gewesen.

Kenntnis und Vermittlung von organisationstheoretischem Wissen

In der Folge wird veranschaulicht, wie gemäss Ausführungen in Kapitel 3.1 organisationstheoretisches Wissen hilfreich und notwendig für den weiteren Prozess sind:

- **Entwicklungsstufen**

Wie in Kapitel 2.3.5 beschrieben, kann der Blick auf die Entwicklungsstufe der jeweiligen Organisation helfen zu verstehen, welche Konflikte oder Themen möglicherweise aufgrund der Tatsache entstehen, dass sich die Organisation an einem Punkt befindet, in welchem sie sich in eine nächste Entwicklungsstufe begeben müsste. Daraus folgende Herausforderungen können folglich nur teilweise in der Teamsupervision bearbeitet werden. Die Tatsache, dass sich eine in Transformation hin zu

agilen Strukturen befindende Organisation auf dem Weg in die Integrationsphase (s. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) befindet, war im Praxisbeispiel als Denkmuster wichtig. Es konnte erfasst werden, dass die beiden Teilteams in diesem Prozess nicht am selben Ort stehen. Das Teilteam Soziokultur war bereits einen Schritt weiter und befand sich bereits in der Phase hin zum Integrationsprozess, wohingegen das Teilteam Arbeitsintegration sich noch gar nicht in diese Richtung bewegt hatte. Das Wissen um diese Tatsache half, Strukturkonflikte sichtbar zu machen. Die Vermittlung dieser Tatsachen im Führungscoaching war hilfreich für den Entscheid, welche Beratungsform für welches Teilteam gewählt wurde und für die Erklärung dieser Entscheide an die beiden Teilteams.

- **7 Wesenselemente**

Im Rahmen der Führungscoachings wurde den Co-Leitungen das Konzept der 7 Wesenselemente einer Organisation (s. Anhang E) aufgezeigt. Dies führte bei den Leitungen zu einem Aha-Moment, als ihnen bewusst wurde, dass im Teilteam Arbeitsintegration gerade an allen stabilisierenden Elementen Veränderungen gemacht wurden (im Element phys. Mittel: Kürzung finanzielle Mittel, räumliche Veränderungen, Integration in anderes Haus. Im Element Strukturen: Zusammenlegung von zwei Teams zu einem Grossteam. Im Element Identität: Inhaltliche Veränderung der Arbeit weg von ganzheitlicher Beratung hin zum Fokus Arbeitsvermittlung). Es erschien den Leitungen danach nachvollziehbar, dass die Mitarbeitenden verunsichert waren, und dass dies einen grossen Einfluss auf das Element Menschen/Kultur hat. Dass es bei den Mitarbeitenden zu sehr grossen Unruhen kam, war plötzlich selbsterklärend, auch in Anbetracht dessen, dass das soziale Subsystem mit den Elementen Prozesse, Menschen/Gruppen/Klima und Funktionen als Ganzes in dem Moment keinen Halt hatte und unklar war, wohin es gehen sollte. Mit den Leitungen und auch später mit dem Teilteam Arbeitsintegration wurde daher ein gangbares Zielbild formuliert, das Halt hinsichtlich Zukunft geben sollte. Das Denkmuster der 7 Wesenselemente half mir bereits im Rahmen der Teamsupervision und der erneuten Auftragsklärung beim Vermitteln, dass das Teamsupervisionsgefäß für die Bearbeitung dieser Problematik nicht ausreichte. Denn wie in Kapitel 2.3.3 beschrieben, stellte ich fest, dass wenn das soziale Subsystem von Veränderungen betroffen ist, was hier mit allen Elementen der Fall war, in der Regel tiefere und längerfristige Beratungen notwendig sind.

4.4 Methoden & Instrumente

In der Folge wird erfasst, welche Methoden und Instrumente aus dem Bereich Organisationsentwicklung und agiler Welt im Praxisfall angewandt wurden. Es wird analysiert, welche davon für die Entwicklung von Organisationen im Rahmen von Teamsupervisionen besonders nützlich erscheinen. Kurzbeschriebe der angewandten systemischen Interventionsmöglichkeiten aus dem Bereich OE werden im Anhang K und agile Tools im Anhang L kurz beschrieben.

Tabelle 2: Analyse genutzter Methoden im Praxisfall

	in der Teamsupervision genutzt	in der Organisationsentwicklung genutzt	im Führungscoaching genutzt
Methoden und Instrumente aus der Systemischen Supervision	<ul style="list-style-type: none"> - Soziometrie - Zirkuläre Fragen - Metaphern - Hypothesenbildung - Systemgesetze - Wetterkarten - Marshmallow-challenge - Teamrollen nach Belbin - Arbeit mit Skala - Arbeit mit Bodenankern 	<ul style="list-style-type: none"> - Zirkuläre Fragen - Hypothesenbildung - Metaphern 	<ul style="list-style-type: none"> - Zirkuläre Fragen - Hypothesenbildung - Metaphern - Arbeit mit Figuren
Methoden und Instrumente aus der Organisationsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - GPA-Schema - Haus der Veränderung - Pain points und Perlen - Grobausrichtung weg von.. hin zu... 	<ul style="list-style-type: none"> - Visionsarbeit - Kopfstand-brainstorming - Zeitstrahl 	<ul style="list-style-type: none"> - 7 Wesenselemente einer Organisation - Entwicklungsstufen einer Organisation - Visionsarbeit
Methoden und Instrumente aus der agilen Welt	<ul style="list-style-type: none"> - Meilensteine 	<ul style="list-style-type: none"> - Open space - LEGO® Serious Play® - 1-2-4-all - Arbeit mit Delegierten - Konsentmoderation 	

Aus der Darstellung wird ersichtlich, dass im Rahmen der Teamsupervision zwar viele Methoden und Instrumente aus der Systemischen Supervision genutzt wurden, aber auch diverse aus der Organisationsentwicklung eingeflossen sind. Insbesondere im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses wurden viele agile Methoden und Instrumente verwendet. Eine klare Abgrenzung, welche Methoden und Instrumente in

welchem Prozess genutzt wurden, kann nicht gemacht werden. Die Nutzung von Methoden und Instrumenten aus verschiedenen Formaten ermöglichte eine ganzheitlichere Herangehensweise und Betrachtung der Themen, was bereits im Rahmen der Theorieerkenntnisse (vgl. Kap. 3.1.) beschrieben wurde. Die Integration verschiedener Methoden und Instrumente kann im Rahmen steigender Komplexität neue Möglichkeiten eröffnen. Die Anwendung folgender Methoden und Instrumente zeigt den Nutzen für die Entwicklung der Organisation durch die Bearbeitung von zentralen Fokusmemen auf:

zur Bearbeitung von Verunsicherung hinsichtlich Transformation:

- **Räume der Veränderung**

Die Arbeit mit den Räumen der Veränderung regte bei den Mitarbeitenden einen Prozess an, sich mit ihren Widerständen auseinanderzusetzen. In Kapitel 2.5.4 wurde beschrieben, dass Transformationsprozesse immer auch Verunsicherung und möglicherweise negative Gefühle mit sich bringen und dass es wichtig ist, diese Gefühle zu thematisieren. Das Haus der Veränderung ist eine hilfreiche Möglichkeit, diese Gefühle zu thematisieren. Es löste im Fallbeispiel viele Fragen.

Zum Aufbau von Vertrauen:

- **GPA-Karten**

Die Arbeit mit GPA-Karten förderte Vertrauen und Verständnis der Mitarbeitenden für je unterschiedliche Denk- und Handlungszugänge. Wie in Kapitel 2.5.6 theoretisch erörtert, ist Vertrauen in agilen Teams zentral für die Zusammenarbeit und das Erreichen der gewünschten gemeinsamen Ziele. Dass Teamsupervision dazu einen Beitrag leisten kann, ist offensichtlich. Die Arbeit mit GPA-Karten stellte sich dabei.

Zur Teamanalyse:

- **Pain points und Perlen**

Das Instrument «Pain points & Perlen» zur Bewusstseinsbildung wurde in der Teamsupervision genutzt, um zu analysieren, wo schwierige Themen anstanden und was bereits gut läuft. In meinem eigenen Reflexionsprozess wurden die Themen danach den einzelnen Wesenselementen zugeteilt, sodass ein Bild darüber entstand, welche Wesenselemente Klärung benötigen. Diese Reflexion war wichtig, um entscheiden zu können, welche Themen im Rahmen der Teamsupervision bearbeitet werden können und bei welchen Themen andere Gefässe gewählt werden sollten.

- **Teamrad**

Das Nutzen von Instrumenten für die Teamanalyse kann, wie in Kapitel 2.2.5 beschrieben, eine ganzheitlichere Sicht auf das Team eröffnen. Das Teamrad, so stelle ich aus der Anwendung dieses Instrumentes in anderen Teamsupervisionen und Organisationsentwicklungsprozessen fest, ist ebenso hilfreich, um relativ rasch einen ganzheitlichen Blick auf das Team zu erhalten und eine Analyse der IST-Situation zu machen, welche aufzeigt, in welchen Wesenselementen der Organisation gerade Unklarheiten vorhanden sind.

Für Zielformulierungen:

- **Globale Richtungsaussagen**

Mit der Wahl dieses Instrumentes wurde bezweckt, den Soll-Zustand zu erfassen. Da in Teamsupervisionen in der Regel ohne klaren Zeitrahmen und ohne Zielformulierungen für den Gesamtprozesses gearbeitet wird, kann dieses Instrument helfen, zu Beginn des Prozesses eine Zielformulierung für den Gesamtprozess zu erarbeiten. In Kapitel 3.1 wird festgestellt, dass in Teamsupervisionen klare Zielformulierungen helfen können, damit Teamsupervision nicht zu einem für das Team zugeschnittenen Konservierungsgefäß wird, sondern Change-Prozesse ankurbelt. Das Nutzen dieses Instruments kann einen Beitrag dazu leisten, dass Teamsupervisionen für die Entwicklung der Organisation förderlich sind.

- **LEGO® Serious Play®**

Die agile Methode LSP eignete sich zum Erarbeiten eines Zielbildes und der Formulierung von klaren Zielformulierungen. Diese Methode wurde von den Teammitgliedern als erfrischend erlebt und eröffnete durch Metaphernbildung und mit der Verbindung von Hand und Kopf neue Zugänge und erweiterte Perspektiven.

5 Schlussfolgerungen

5.1 Beantwortung der Hauptfragestellung

Wie und mit welchen Mitteln kann Systemische Teamsupervision Teams in ihrem Organisationsentwicklungsprozess unterstützen und was sollte dabei in agilen/selbstorganisierten Teams insbesondere beachtet werden?

Insgesamt kann aus den theoretischen Erkenntnissen und dem Praxisfall abgeleitet werden, dass Teamsupervision agile Organisationen in ihrer Entwicklung unterstützen kann, wenn sie ganzheitlicher ausgerichtet ist. Als Antwort auf die Hauptfragestellung werden aus den theoretischen Erkenntnissen und dem Praxisbeispiel Handlungsempfehlungen für die Teamsupervision abgeleitet.

Da Veränderungen in einem Bereich der Organisation (im Team) Einfluss auf andere Elemente der Organisation haben, soll durch die Handlungsempfehlungen ein grösseres Bewusstsein für ebendiese Zusammenhänge im Rahmen von Teamsupervisionen geschaffen werden. Insbesondere in der Praxis der Teamsupervision von agilen Teams haben die beiden Formate Teamsupervision und Organisationsentwicklung eine Tendenz, sich zu vermischen. Die Handlungsempfehlungen sollen dazu dienen, in Teamsupervisionen bewusster zu handeln und sowohl präventiv als auch situativ zu erkennen, wo Teamsupervision organisationale Themen berührt um entsprechend handeln zu können, sodass die Teamsupervision für Individuum, Team und Organisation einen Nutzen hat. Sie zeigen auf, wie Teamsupervision als ganzheitlich ausgerichtetes Format nicht nur zur Symptombekämpfung und Reflexion im Team dient, sondern auch Ursachen von Problemen innerhalb der Organisation sichtbar machen kann.

5.2 Handlungsempfehlungen für die systemische Teamsupervision

5.2.1 Allgemeine Handlungsempfehlungen

Da bezüglich Teamsupervision und Organisationsentwicklung sowohl in agilen als auch in herkömmlichen Organisationen Überschneidungen, Vermischungen und unklare Zuständigkeiten vorhanden sind, sind folgende Handlungsempfehlungen auch für herkömmliche Organisationen formuliert.

5.2.1.1 Kenntnis von organisationstheoretischem Wissen

Um die Organisation und deren Probleme in einzelnen Bereichen und so auch in einzelnen Teams zu verstehen, muss die Organisation als Ganzes verstanden werden und systemische Verknüpfungen müssen erfasst werden. Supervisor*innen, welche mit Teams arbeiten, sollten daher die Fähigkeit zur Organisationsdiagnose und -analyse mitbringen. Folgende Denkkonstrukte können genutzt werden, um Hypothesen abzuleiten und die Organisation als Ganzes zu verstehen:

7 Wesenselemente einer Organisation

In Teamsupervisionen wird hauptsächlich das Element Menschen/Gruppen/Klima des sozialen Subsystems reflektiert. Die Arbeit an einem Wesenselement beeinflusst immer auch die anderen Wesenselemente einer Organisation. Alle Interventionen im Rahmen einer Teamsupervision haben daher einen Einfluss auf die anderen Subsysteme.

- alle Wesenselemente haben Einfluss auf Kultur
- ↳ Kultur könnte man überall zuordnen

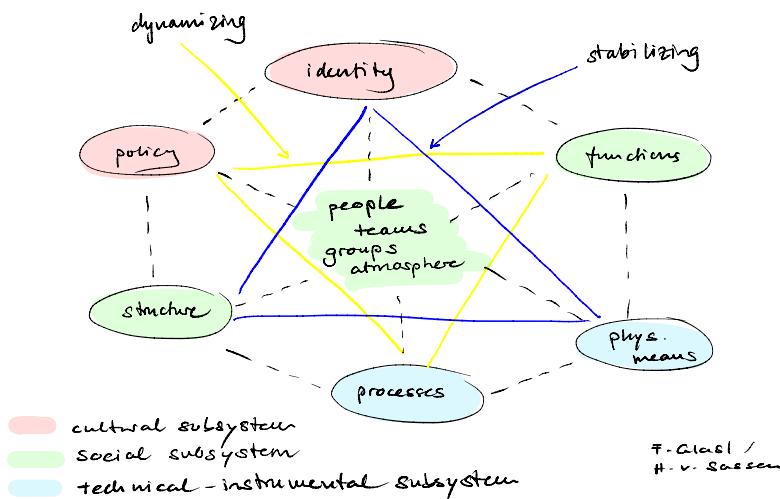


Abbildung 5: 7 Wesenselemente einer Organisation & Subsysteme
(in Anlehnung an Moldenhauer & Scheel, 2024)

Die 7 Wesenselemente sind wie die Organe eines Körpers voneinander abhängig, konstituieren Beziehungen und können nicht getrennt voneinander betrachtet werden. Veränderungen in einem Element haben Auswirkungen auf andere Elemente.

Eng miteinander verbunden sind folgende Elemente der gleichen Subsysteme:

Kulturelles Subsystem: Identität und Policy (Strategie). Hier geht es um das Herz der Organisation, um Werte, Visionen, Leitbilder und Alleinstellungsmerkmale.

Soziales Subsystem: bestehend aus den Menschen/Gruppen/Klima, der Struktur (Organigramm) und den Funktionen (Rollen).

Technisch-instrumentelle Subsystem: alle Prozesse (Kern-, Support-, Management-, Kommunikationsprozesse), physischen Mittel (physische und finanzielle Güter).

Dynamisierende Wirkung: Strategie, Prozesse und Funktionen.

Stabilisierende Wirkung: Identität, Struktur und Physische Mittel

Veränderungen an stabilisierenden Elementen haben mehr Auswirkungen für die Mitarbeitenden. Dies sollte in Reorganisationsprozessen mitbedacht werden.

Systemprinzipien

Unzufriedenheiten im Team liegen möglicherweise Verletzungen von Systemprinzipien zu Grunde. In der Teamsupervision können Systemgesetzverletzungen sichtbar und bearbeitbar gemacht werden. Sind Personen ausserhalb des Teams für Systemgesetzverletzungen verantwortlich, so müssen Überlegungen angestellt werden, in welcher Form und in welchen Gefässen diese Verletzungen thematisiert werden können.

1) Recht auf Zugehörigkeit (kein Ausschluss)

Das Allerwichtigste, es sorgt für überleben.

2) Recht auf Anerkennung, Wertschätzung und Respekt

Ohne Anerkennung kann kein System funktionieren.

3) Recht auf Gleichgewicht von Geben und Nehmen

Jeder hat ein Gefühl dafür, ob es ausgeglichen und gerecht ist.

4) Früher vor später hat Vorrang

Gesetze 4-6 ergeben eine Ordnung oder Reihenfolge in sich. Danach hat Gesetz 4 Vorrang vor Gesetz 5 usw.

5) Höhere Verantwortung / höherer Einsatz hat Vorrang

Vorrang wird durch Anerkennung gezeigt.

6) Höhere Kompetenz / höheres Wissen hat Vorrang

Anerkennung heisst, anerkennend handeln.

7) Neues System hat Vorrang vor altem System

Gilt nur, wenn alle sechs vorherigen Systemgesetze eingehalten werden und die früheren es mit innerer Überzeugung sagen.

8) Gesamtsystem hat Vorrang vor Einzelpersonen oder Untersystem

Führt oft zu Systemgesetzverletzungen, wenn nicht Gesetz 9 angewendet wird.

9) Aussprechen / Anerkennen, was ist

Gesetze 9 und 10 sind die beiden Schlüssel, entweder zum Lösen von Systemgesetzverletzungen oder bei beabsichtigter Umkehrung der Ordnung der Gesetze 4-6.

10) Ausgleich schaffen

Ausgleich schaffen ist erst dann möglich, wenn Systemgesetz 9 durchgeführt wurde.

(Bischop, 2016, S. 25–41)

Art des Konfliktes

Bei Konflikten innerhalb eines Teams dient die Erfassung der Art des Konflikts der Zuordnung, wo die Konfliktbearbeitung stattfinden soll. Löst ein strukturelles Problem den Konflikt aus, so findet auf jeden Fall eine Überschneidung zu organisationalen Themen statt. Daher muss reflektiert werden, auf welcher Ebene die Themen gewinnbringend bearbeitet werden können, ob eine erneute Auftragsklärung notwendig ist, inwiefern zusätzliches organisationales Wissen zur Bearbeitung des Konfliktes notwendig ist und ob weitere Beratungspersonen beigezogen werden sollen.

Konfliktarten nach Beteiligten

- **Intrapersonelle Konflikte:** innerhalb einer Person, aufgrund unterschiedlicher Meinungen, Persönlichkeiten, Arbeitsstilen, Wertvorstellungen, Bedürfnissen
- **Interpersonale Konflikte:** innerhalb oder zwischen Teams, Gruppen, Abteilungen aufgrund unterschiedlicher Interessen, Prioritäten oder Wertvorstellungen
- **Intrapsychische Konflikte:** persönliche Konflikte zu Zielen, Mitteln, Wegen, Normen, Verpflichtungen
- **Intra-System-Konflikte:** innerhalb von Gruppen, Teams
- **Inter-System-Konflikte:** zwischen Gruppen, Institutionen, Gesellschaften, ...

Konfliktarten nach Ursachen

- **Bewertungskonflikte** entstehen aufgrund unterschiedlicher Bewertung der Bedeutsamkeit von Zielen.
- **Beurteilungskonflikte** entstehen, wenn zwar dasselbe Ziel verfolgt wird, jedoch Uneinigkeit darüber besteht, wie dieses erreicht werden soll.
- **Verteilungskonflikte** entstehen aufgrund knapper Ressourcen (Mittel, Positionen, Arbeitsaufgaben, Statussymbole, ...), für deren Verteilung sich die Parteien nicht einig sind.
- **Beziehungskonflikte** entstehen aufgrund von zwischenmenschlichen Differenzen (Herabsetzung, Kränkung, Gesichtsverlust).
- **Strukturelle Konflikte** entstehen aufgrund unklarer Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnissen.
- **Rollenkonflikte**
 - Intra-Rollenkonflikte entstehen aufgrund eines inneren Konflikts (Widersprüchliche Anforderungen, unterschiedliche Erwartungen).
 - Inter-Rollenkonflikte entstehen, wenn verschiedene Rollen einer Person nicht vereinbar oder widersprüchlich sind.

(Rüttinger & Sauer, 2000 / Schwarz 2013)

Entwicklungsphasen einer Organisation

Das Erfassen der Entwicklungsphase, in welcher sich die Organisation befindet, dient dazu zu verstehen, welche Konflikte oder Probleme im Team möglicherweise aufgrund der Tatsache entstehen, dass sich die Organisation an einem Punkt befindet, in welchem sie sich in eine nächste Entwicklungsstufe begeben müsste. Die Themen und Sorgen eines Teams sind in den verschiedenen Phasen unterschiedlich. Folglich sind auch Handlungsalternativen, über welche in Teamsupervisionen gesprochen wird, nicht dieselben.

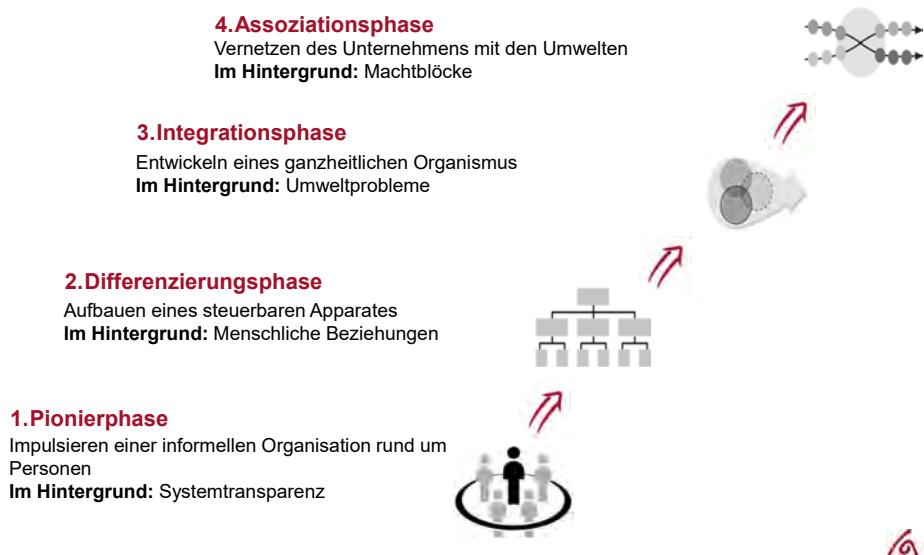


Abbildung 6: Entwicklungsphasen einer Organisation
(Kalcher, 2024)

5.2.1.2 Auftragsklärung

Eine sorgfältige Auftragsklärung ist wichtig, um Missverständnissen und einer Verwässerung des Gefäßes Teamsupervision entgegenzuwirken:

- In der mündlichen Auftragsklärung mit Auftraggebenden sollten bereits Zeitrahmen und Zielsetzungen des Teamsupervisionsprozesses besprochen und so weit wie möglich festgelegt werden.
- In der Auftragsklärung mit dem Team können Zeitrahmen und Zielsetzungen zu Beginn des Prozesses präzisiert werden.
- Wenn möglich sollte in der Auftragsklärung ein Kontrakt für eine Diagnosephase vereinbart werden.
- Es ist notwendig zu klären, ob es sich um einen Strukturkonflikt handelt und abzuwagen, ob Teamsupervision das richtige Gefäß für die Bearbeitung dieser Themen ist (vgl. Kap. 5.2.1.3).
- Im Rahmen der Auftragsklärung sollte geklärt werden, wie die Transparenz gegenüber der Geschäftsleitung gehandhabt wird.

- Tauchen im Verlauf des Prozesses strukturelle Themen auf, macht eine erneute Auftragsklärung Sinn, sofern nicht bereits zu Beginn erklärt wurde, in welcher Form strukturelle Themen in der Teamsupervision Platz finden dürfen.

5.2.1.3 Wahl der Beratungsgefässe

Handelt es sich um Strukturkonflikte, so müssen in der Teamsupervision institutionelle und systemische Aspekte mitberücksichtigt werden. Möglicherweise sind andere Formate wie Organisationsentwicklung, Führungscoachings oder eine Kombination verschiedener Formate zieldienlicher. Folgende Fragen können dabei helfen, das richtige Gefäß für die Bearbeitung der Themen zu finden:

- Handelt es sich um einen Strukturkonflikt?
- Welche Entscheidungsträger*innen müssen einbezogen werden?
- Habe ich genügend organisationstheoretisches Wissen, um diesen Prozess zu begleiten?
- Sind genügend Ressourcen vorhanden (Frequenz und Dauer der Gefässe), um die Themen im Rahmen der Teamsupervision zu bearbeiten?
- Handelt es sich eher um ein Führungsthema bzw. eine schwache Führung? In diesem Fall kann ein Führungscoaching zieldienlicher sein.
- Sind mehrere Elemente der Organisation betroffen und eignet sich deswegen eher ein strukturierter Organisationsentwicklungsprozess?
- Inwieweit dürfen Mitarbeitende im Rahmen von strukturellen Themen partizipieren? Je intensiver Mitarbeitende partizipieren dürfen, desto eher können strukturelle Themen im Rahmen von Teamsupervision bearbeitet werden.

5.2.1.4 Zeithorizont und Zielsetzungen

Ein klar abgesteckter Zeithorizont der Teamsupervisionen und klare Zielsetzungen helfen, Missverständnisse bereits im Voraus aus dem Weg zu räumen und Teamsupervisionen ganzheitlicher zu gestalten, sodass sie nicht zu Langzeitbegleitungen ohne Entwicklungspotenzial werden. Daher wird empfohlen:

- Zeithorizont und Zielsetzungen im Rahmen der Auftragsklärung festzulegen.
- Weitergehende Zielsetzungen und Zielbildformulierungen im Rahmen der Auftragsklärung mit dem Team zu definieren.
- Den Prozess bei Ablauf des Zeithorizontes zu reflektieren.
- Bei einer Weiterführung des Formates Teamsupervision eine erneute Zielklärung und Definition eines weiterführenden Zeithorizonts zu machen.

Methodisch eignen sich für:

- die Definition eines Zeithorizonts (s. Kap. 5.2.3.1):

- Grundstruktur GROW

- Zielbildformulierungen (s. Kap. 5.2.3.2):

- Globale Richtungsaussagen
- LEGO® Serious Play®

5.2.1.5 Teamanalyse

Für ein ganzheitlicheres Verständnis des Teams eignen sich kurze Teamanalysen. Folgende Fragen können zudem helfen, einen ganzheitlicheren Blick auf das Team zu erhalten:

- Was verbinden Mitarbeitende mit dem Begriff Team?
- Welches Ziel und welche Aufgabe hat das Team?
- Wie wird Führung wahrgenommen?
- Wie sind die Arbeitsabläufe und Zuständigkeiten geregelt?
- Welche Interaktions- und Beziehungsmuster sind beobachtbar?
- Welche Anreiz- und Belohnungssysteme gibt es?
- Welche Ressourcen stehen dem Team zur Verfügung?

Folgende Analysetools können zur Teamanalyse in Teamsupervisionen angewendet werden (s. Kap. 5.2.3.3):

- SPOT-Analyse
- Teamrad

Anschliessend an eine Teamanalyse können im Reflexionsprozess der Supervisorin oder des Supervisors die Themen den 7 Wesenselementen einer Organisation zugeordnet werden, um Bewusstsein zu schaffen in welchem Ausmass die anstehenden Themen im Rahmen der Teamsupervision bearbeitet werden können, oder ob eine Klärung in anderen Gefässen und mit anderen Beratungspersonen angestrebt werden soll.

5.2.1.6 Transparenz

Nicht alle Themen, welche in der Teamsupervision bearbeitet werden, können im Team isoliert bleiben. Aus systemischer Sicht haben sie Einfluss auf andere Elemente der Organisation. Folgende Empfehlungen sollen Klarheit hinsichtlich Transparenz in Teamsupervisionen schaffen:

- Teilnahme der Leitung im Rahmen von Teamsupervisionen.
- Falls die Teilnahme der Leitung nicht gewünscht ist, am Thema Vertrauen arbeiten, sodass die Teilnahme der Leitung möglich wird.

- Die Bearbeitung struktureller Themen in der Teamsupervision sollte in Anwesenheit der Leitung geschehen, welche das Thema in der Organisation am richtigen Ort platzieren kann.
- Am Ende der einzelnen Supervisionssequenzen mit dem Team transparent besprechen, ob, warum und an wen Themen innerhalb der Organisation weitergegeben werden soll.

5.2.1.7 Aufgabentrennung

Wird im Rahmen eines Teamsupervisionsprozesses entschieden, dass zusätzlich ein Organisationsentwicklungsprozess durch eine externe Person begleitet wird oder andere Beratungspersonen involviert sind, oder ist dies bereits zu Beginn des Teamsupervisionsprozesses der Fall, so sollte auf folgende Punkte geachtet werden:

- Absprache und Austausch zwischen den Beratungspersonen.
- Transparenz gegenüber Team hinsichtlich welchen Themen Absprache/Austausch stattfindet.
- klare Aufgabentrennung der verschiedenen Beratungspersonen oder Mandate.
- Das Denkkonstrukt der 7 Wesenselemente kann helfen zu sortieren, welche Elemente in welchen Gefässen bearbeitet werden können.

5.2.1.8 Zusatzangebot

Supervisor*innen, welche Teamsupervisionsprozesse begleiten, verfügen durch ihre Rolle als Externe, ihr Fachwissen in der Reflexion von Prozessen und Organisationstheorie sowie Erfahrung in diversen anderen Organisationen über eine wertvolle Aussenperspektive. Das zur Verfügung stellen dieser spezifischen Aussenperspektive auf die Organisation könnten Supervisor*innen in ihre Angebotspalette aufnehmen und Auftraggebenden in einem Gespräch, unter Berücksichtigung der Schweigepflicht hinsichtlich des Inhaltes des Teamsupervisionsgefäßes, zur Verfügung stellen.

5.2.2 Zusätzliche Handlungsempfehlungen in agilen Teams

Zu den bisherigen Ausführungen sind folgende Handlungsempfehlungen für agile Teams und Teams in Reorganisationsprozessen von Bedeutung:

5.2.2.1 Kenntnis agiler Konzepte und Organisationsformen

Da in agilen Teams die Vermischung von organisationalen und Teamthemen vermischt werden, wird für Teamsupervisionen in agilen Teams Kenntnis von agilen Organisationsformen und Konzepten benötigt.

5.2.2.2 Auftragsklärung

In der Auftragsklärung von selbstorganisierten Teams sollte mitbedacht werden, dass die Notwendigkeit für Supervision vom Team ausgehen sollte. Zielformulierungen und Zeitrahmen sollten vom Team selbst vorgegeben werden. Ist dies nicht der Fall, sollte bereits in der Auftragsklärung geklärt werden, inwiefern das Team die Supervision als notwendig erachtet, und ob vorab eine Zusatzschleife notwendig ist, in welcher das Team darüber entscheiden kann.

In der Arbeit mit agilen Teams ist eine laufende Auftragsklärung notwendig, in welcher darüber entschieden werden muss, wozu die Teamsupervision dienen soll oder ob andere Formate hilfreicher sind, wobei es sich dabei bei den anderen Formen tendenziell um Führungscoachings oder Organisationsentwicklung handelt.

5.2.2.3 Transparenz

In agilen Teams werden Prozesse grundsätzlich transparent(er) gehandhabt. Daher gilt es in der Auftragsklärung klarzustellen, wie Transparenz bezüglich Supervision gehandhabt wird.

In Teams, welche am Anfang von Reorganisationsprozessen stehen, kann Supervision durch das bewusste Thematisieren und Entscheiden, zu welchem Zweck und wo Transparenz umgesetzt werden soll, den Lernprozess von agilen Teams beschleunigen.

5.2.2.4 Methodenwahl

Methoden und Instrumente aus der Organisationsentwicklung können in Teamsupervisionsgefäßsen Sinn machen, wenn sie zum richtigen Zweck angewendet werden. Umgekehrt geht es in der Organisationsentwicklung immer auch um das soziale System – die Organisationsentwicklung kann daher von systemischen Supervisionsmethoden ebenfalls profitieren. Eine klare Methodentrennung erscheint unnötig. Teamsupervision und Organisationsentwicklung können dadurch methodisch voneinander profitieren.

Es ist davon auszugehen, dass die Reflexionsfähigkeit in agilen Teams durch Feedbackschlaufen und Retrospektiven geübter ist als in regulären Teams. Das Wagen und Ausprobieren von Methoden zum Perspektivenwechsel aus anderen Disziplinen dürfte in agilen Teams vermehrt ausprobiert werden und gewünscht sein. Die Arbeit mit LEGO® Serious Play® oder mit Visualisierungen jeglicher Art sind Beispiele dafür.

5.2.2.5 Art des Konfliktes

Handelt es sich bei Konflikten in agilen Teams um einen Strukturkonflikt, so können Strukturthemen einfacher als in herkömmlichen Teams auf dieser Ebene bearbeitet werden, da Teammitglieder teilweise Aufgaben der Führungsebene ausführen. Trotzdem geklärt werden sollte, ob die dazu verfügbaren Ressourcen (Dauer und Anzahl Supervisionen) für die Bearbeitung dieser Themen ausreichen.

5.2.2.6 Systemprinzipien

In Teams in Veränderungsprozessen sind Systemprinzipien von zentraler Bedeutung. Sie spielen bei der Erarbeitung einer neuen Kultur und Struktur eine grosse Rolle.

- Systemprinzipien präventiv zu thematisieren, kann mögliche Systemgesetzverletzungen in Veränderungsprozessen verhindern (z.B. relevant bei Rollenverteilungen innerhalb des Teams).
- Sind Systemprinzipien bereits verletzt worden, so sollten diese im Rahmen von Teamsupervisionen thematisiert werden und darauf gründend sollte besprochen werden, wie die Wiedergutmachung erfolgen kann, sodass das Veränderungsvorhaben von den Mitarbeitenden getragen wird.

5.2.2.7 Fokusthemen

Werden die Herausforderungen in agilen Organisationen betrachtet, so entstehen daraus folgende Themen, welche in Teamsupervisionsgefäßsen von zentraler Bedeutung sind und auf welche ein Fokus gelegt werden sollte:

- Aufbau von Vertrauen innerhalb der Teams.
- Ambivalente Gefühle hinsichtlich Transformation sichtbar und besprechbar machen.
- Unterstützung der Teammitglieder im Veränderungsprozess durch die Arbeit mit dem Haus der Veränderungen (s. Kap. 5.2.3.4)
- Nachteile der Transformation besprechbar machen.
- Führungsrollen innerhalb des Teams befähigen (anstelle von Führungscoachings in herkömmlichen Betrieben kann die Befähigung von Mitarbeitenden in ihren Führungsrollen Aufgabe innerhalb der Teamsupervision sein).
- Kompetenzen in Metakommunikation entwickeln.
- Unterstützung des Teams hin zu einer zielgerichteten Bearbeitung von Spannungen.
- Präventiv Systemprinzipien besprechen, um Verletzungen z.B. bei Rollenverteilungen zu verhindern.
- Verletzungen von Systemprinzipien offenlegen und Wiedergutmachungen besprechen.
- Die widersprüchlichen Gefühle, welche der neue agile Konformitätsdruck (blinder Fleck) auslöst, besprechbar machen.

Das Festlegen der Bearbeitung obiger Fokusthemen im Rahmen der Supervisionsvereinbarung, der Auftragsklärung mit dem Team und der Ausarbeitung von Zielformulierungen für den Gesamtprozess kann helfen, Orientierung zu schaffen und Entwicklung voranzutreiben.

5.2.2.8 Rollenbewusstsein

In Teams mit flachen Hierarchien besteht Gefahr, fehlende Führung im Rahmen der Supervision zu kompensieren. Folgende Empfehlungen sollen Supervisor*innen helfen, diese zu verhindern:

- Bewusstsein der Rolle als Prozessbegleiter*in
- keine Führungsrolle übernehmen
- verschiedene Beratungspersonen mit klaren Aufgabentrennungen einsetzen

5.2.2.9 Ganzheitlichkeit

Ein isoliertes Teamsupervisionsgefäß in Veränderungsprozessen ist häufig wenig ziieldienlich. Ganzheitlichere Lösungen, welche die ganze Organisation mit einbeziehen sind hilfreich. Teamsupervisionsgefässe, in welchen das Team in seiner Entwicklung gefördert wird, können Teil einer ganzheitlichen Lösung sein.

Um auf diese veränderte Arbeitswelt, die komplexeren Ausgangslagen und veränderte Nachfrage zu reagieren, kann es Sinn machen:

- sich als Beratungspersonen zu Beratungsnetzwerken zusammen zu schliessen (Supervision, Organisationsberatung, Systemanalyse, Konfliktberatung, Stress-, Burnoutberatung...) um verschiedene Beratungsformate kombinieren und anbieten zu können.
- 4-Augen-Prinzip zu leben
- regelmässige Intervision durchzuführen

5.2.3 Hilfreiche Methoden und Instrumente

Folgende Methoden und Instrumente aus den Bereichen der Organisationsentwicklung und der agilen Welt dienen einer ganzheitlicheren Ausrichtung des Teamsupervisionsgefäßes und damit der Entwicklung der Organisation. Sie können für folgende Zwecke verwendet werden:

5.2.3.1 Definition eines Zeithorizonts

Grundstruktur GROW

Die Grundstruktur GROW aus dem Organisationsentwicklungsbereich kann auch auf den Gesamtprozess der Teamsupervision angewendet werden, damit der Teamsupervisionsprozess einen Fokus auf Entwicklung hat.

G = Goal (Orientierungsphase)

R = Reality (Klärungs- oder Diagnosephase)

O = Options (Lösungs- bzw. Veränderungsphase)

W = What next (Abschlussphase)

5.2.3.2 Zielformulierungen

Globale Richtungsaussagen

Um Klarheit über den Ausgangspunkt und das Ziel einer Veränderung zu gewinnen, eignet sich das Instrument „Globale Richtungsaussagen“.

Es wird bezweckt, eine klare Aussage zu treffen, in welche gewünschten Soll-Situationen sich Ist-Situationen entwickeln sollen.

Dazu wird in Gruppenarbeit die Ist-Situation erfasst. Folgende Fragestellungen sind dabei leitend:

- Von welchen Dingen, Zuständen, Verhaltensweisen wollen wir weg? (weg von)
- Welche Grundhaltung, Werte, Mottos, etc. verbergen sich dahinter? (das wirkt wie)
- Wie soll die Situation nach der Veränderung aussehen? (hin zu)

Anschliessend werden die Ergebnisse diskutiert und evaluiert. Daraus können konkrete Massnahmen abgeleitet werden.

Tabelle 3: Globale Richtungsaussagen

Weg von...	Denn das wirkt wie...	... und hin zu...	Um zu bewirken, dass, ...

Im Reflexionsprozess der Supervisorin oder des Supervisors oder zusammen mit dem Team können die einzelnen Punkte den Wesenselementen der Organisation zugewiesen werden, um entscheiden zu können, welche Themen in welchen Gefässen bearbeitet werden können.

(Moldenhauer & Scheel, 2024)

LEGO® Serious Play®

LEGO® Serious Play® ist eine systematische Methode mit einem strukturierten Prozess, mit welchem mithilfe von LEGO®-Steinen Ideen erforscht, Problemlösungsprozesse initiiert und Ziele formuliert werden. Anhand der Kombination von visuellen, auditiven und kinästhetischen Elementen, werden unterschiedliche Lerntypen angesprochen und die Thematik kann einfacher erfasst werden. Der Prozess arbeitet mit Reflexionselementen, um ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln (Blair & Rillo 2019, S. 25).

5.2.3.3 Teamanalyse

Teamrad

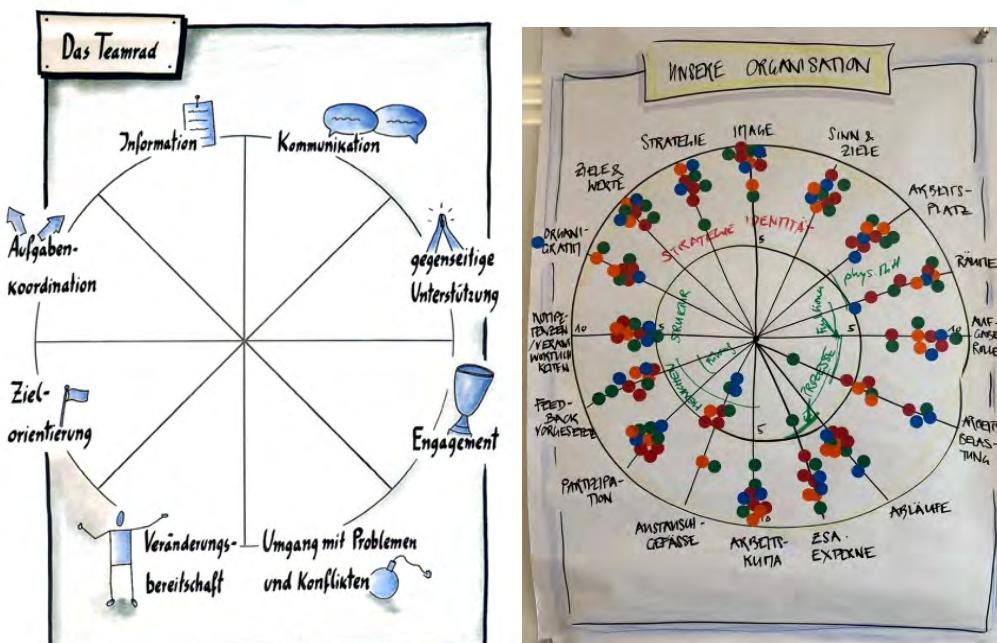
Um eine Analyse der Stärken und Schwächen innerhalb des Teams vorzunehmen, eignet sich das Teamrad. Dadurch kann erfasst werden, wie ein Team als Ganzes seine Qualitäten einschätzt.

Mithilfe von Klebepunkten bewerten alle Teammitglieder ihre Einschätzung der Teamqualitäten – wobei die Punkte, je weiter sie nach aussen gesetzt werden, desto positiver sind. Die Bewertung wird offen gemacht, sodass die Punkte danach auch besprechbar werden. Es bietet sich an, dass die Teilnehmenden zuerst für sich individuell Punkte auf einem Handout setzen und erst danach am Flipchart mit Klebepunkten bewerten.

Danach wird im gemeinsamen Gespräch analysiert:

- Welche Qualitäten mehrheitlich gut/ sehr gut bewertet wurden?
- Welche Teammerkmale noch ausbaufähig sind?
- Wo sich auffallende Unterschiede in der Bewertung zeigen und was deren Hintergründe sind?
- Was es brauchen würde, damit eine Teamqualität höher bewertet werden könnte?
- Wie der Optimalzustand in der Praxis aussehen würde?

Die einzelnen Punkte können danach wie im folgenden zweiten Bild den 7 Wesenselementen einer Organisation zugeteilt werden, um zu erfassen, in welchen Elementen aktuell Schwierigkeiten auftauchen.



(Seibel & Rickert, 2019, S. 249)

(Beispiel der adaptierten Anwendung in einem von der Supervisorin begleiteten OE-prozess)

Abbildung 7: Teamrad

SPOT-Analyse

Durch eine SPOT-Analyse können die wichtigsten Veränderungsansätze, die von allen Mitgliedern einer Gruppe getragen werden sollen, relativ rasch eruiert werden.

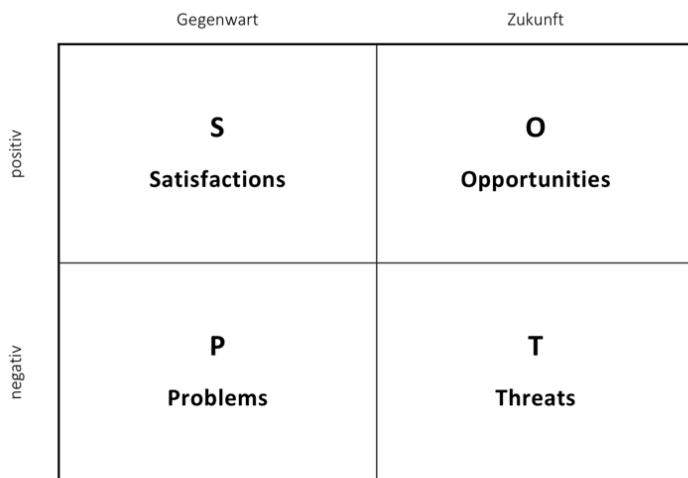


Abbildung 8: SPOT-Analyse

- Dazu werden die Themen aller Felder P + T zuerst in Einzelarbeit oder in Gruppen gesammelt, danach gesichtet, und diskutiert. Hierbei sollen auch bereits Themen geklärt und verdichtet werden.
- In einem weiteren Schritt werden die Punkte O + T in Einzel- oder Gruppenarbeit gesammelt und danach wiederum geklärt und verdichtet.
- Als letzter Schritt wird überlegt, was konkret benötigt würde, um von P zu O zu gelangen und von T zu O.

(Moldenhauer & Scheel, 2024)

Pain points und Perlen

Das Instrument «Pain points & Perlen» kann zur Bewusstseinsbildung genutzt werden und um zu analysieren, wo schwierige Themen anstehen und was bereits gut läuft. Dazu werden in Gruppenarbeit aktuell schwierige Themen und solche, die gut laufen, erarbeitet und danach zusammengetragen. Danach können die Themen mit dem Denkkonstrukt der 7 Wesenselemente den jeweiligen Elementen der Organisation zugeteilt werden. Dadurch entsteht ein Bild darüber, welche Wesenselemente Klärung benötigen. Aufgrund dieser Auslegeordnung kann entschieden werden, welche Themen im Rahmen der Teamsupervision bearbeitet werden können und bei welchen Themen andere Gefässe gewählt werden sollten.

5.2.3.4 Bearbeitung von Verunsicherung durch Transformation

Haus der Veränderung

Das „Haus der Veränderung“ beschreibt den Prozess, den Mitarbeitende während eines Transformationsprozesses durchlaufen. Er besteht aus vier Zimmern: dem Raum der Selbstzufriedenheit, dem Raum der Ablehnung, dem Raum der Verwirrung und dem Raum der Erneuerung. In einem Veränderungsprozess werden alle Räume nacheinander in unterschiedlichen Tempi durchlaufen, wobei auch Rückschleifen erfolgen können.

Im „Raum der Zufriedenheit“ sind Mitarbeitende mit dem Ist-Zustand zufrieden und empfinden Veränderungen als unnötig. Nach dem Auftreten einer Veränderungsbotschaft gelangen sie in den „Raum der Ablehnung“, wo sie entweder offen oder innerlich gegen Veränderungen sind, was zu Misstrauen und Konflikten führt. Im darauffolgenden „Raum der Verwirrung“ sind Mitarbeitende skeptisch und suchen nach klaren Informationen. Hier kann Resignation auftreten, was dazu führen kann, dass die Türe hinaus aus dem Haus gewählt wird (gekündigt wird). Der Schlüssel zum Erfolg liegt im „Raum der Erneuerung“, wo Mitarbeitende die Chancen der Veränderung erkennen und daraus ein Klima der Akzeptanz entsteht. Hier sind sie bereit, aktiv am Transformationsprozess teilzunehmen. Nach erfolgreicher Erneuerung kehren die Mitarbeitenden in den Raum der Zufriedenheit zurück (House of Change, 2025).

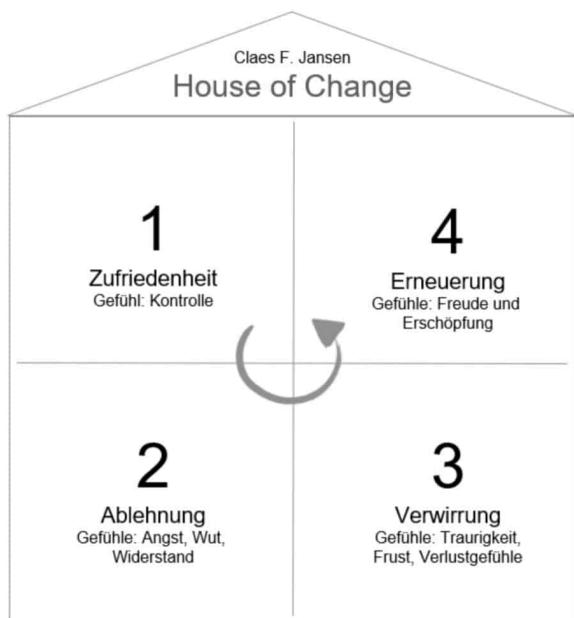


Abbildung 9: House of Change
(Diehl, 2020)

6 Fazit

Die sich verändernde Arbeitswelt, die sich immer schneller ändernden Trends und immer komplexer werdende Welt sind Tatsachen, denen sich auch die Disziplin Supervision stellen muss. Wo in der agilen Welt immer mehr Organisationsexperten wie Agile Coaches, Scrum Master und Soziokratieexpert*innen unterwegs sind, hat sich die Supervision, obwohl deren Zielgruppe Berufspersonen sind, noch wenig mit dem Thema New Work auseinandergesetzt. In der Literatur sind wenige Quellen zu finden, die auf Supervision in Organisationen mit neuen Organisationsformen Bezug nehmen. Aus der Not heraus, da ich in meiner Arbeit als Supervisorin immer wieder mit strukturellen Veränderungen im Rahmen von Teamsupervisionen in Berührung kam und Schwierigkeiten mit der Abgrenzung der beiden Formate hatte, entstand die vorliegende Masterarbeit, welche mit Handlungsempfehlungen für die Praxis der Teamsupervision in agilen Organisationen schliesst.

Die Herausforderungen, die sich aus der Implementierung agiler Strukturen ergeben, erfordern ein hohes Mass an Flexibilität, Anpassungsfähigkeit seitens der Supervisor*innen. Reflexionsfähigkeit und ein klares Rollenbewusstsein sind dabei zentral. Angeichts der sich ständig verändernden Anforderungen der modernen Arbeitswelt wird sich auch die Rolle der Teamsupervision in der Zukunft verändern (müssen). Schliesslich können Systeme nur überleben, wenn sie sich an ihre Umwelt anpassen. Teamsupervision kann diese Entwicklungen aktiv mitgestalten und einen Beitrag zu einer lernenden Organisation leisten, die in der Lage ist, Herausforderungen proaktiv zu begegnen.

Bezugnehmend auf diese veränderte Ausgangslage, stelle ich fest, dass Supervisor*innen immer noch vorwiegend «alleine» unterwegs sind und sich nur einige Male pro Jahr im Rahmen von Intervisionen austauschen. Dass die eigene Reflexion und das 4-Augen-Prinzip dabei in den Hintergrund rücken, ist offensichtlich. Als Supervisor*innen unterstützen wir Teams in der Reflexion ihrer Muster, lassen sie Feedbackprozesse hinterfragen und selbst stehen wir allein da. Wir erhalten lediglich ein Kundenfeedback, durch Berufskolleginnen und -kollegen findet jedoch keine Feedbackschlaufe statt. Den agilen Gedanken mitdenkend, dass Feedback für Entwicklung und Optimierung notwendig ist, frage ich mich, wie wir uns als Supervisor*innen weiterentwickeln können, wenn wir kaum Feedback von Berufskolleg*innen erhalten und als Einzelkämpfende unterwegs sind? Der Netzwerkgedanke, entstanden als Antwort auf die sich verändernde, komplexer werdende Arbeitswelt ist daher auf mehreren Ebenen spannend für die Supervision. Denn auch die Profession der Supervision soll und kann sich weiterentwickeln. Ebenso wie in agilen Organisationen, wo Verantwortung breiter verteilt wird und der Gedanke, «gemeinsam sind wir smarter» vorherrscht, könnte der Zusammenschluss von

Supervisor*innen mit anderen Beratungskolleginnen und -kollegen zur Weiterentwicklung der Profession Supervision beitragen. Gelebte Emergenz würde bedeuten, diese Multikompetenz zu nutzen, verschiedene Perspektiven einfließen und die verschiedenen Reflexionen aufeinander wirken zu lassen, um sich gegenseitig zu inspirieren.

Die Ergebnisse dieser Arbeit führten zu Handlungsempfehlungen, welche für mich als Gedankenstütze in Teamsupervisionsprozessen dienen, und hoffentlich auch für andere Supervisor*innen hilfreich sind. So wie wir es mit Hypothesen ständig tun und es in der agilen Welt gelebt wird, rege ich an Neues auszuprobieren und wenn etwas in der Praxis nicht taugt, es auch wieder zu verwerfen.

7 Literaturverzeichnis

- Bachert R. & Vahms D. (2007). *Change Management in Non Profit Organisationen*. Schäffer-Poeschel Verlag.
- Backhausen W. J. & Thommen J-P. (2016). *Irrgarten des Managements. Ein systemischer Reisebegleiter zu einem Management 2. Ordnung* (2. akt. Aufl.). Versus.
- Barthelmess M. (2016). *Die Systemische Haltung – Was systemisches Arbeiten im Kern ausmacht*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Bergknapp A. (2009). *Supervision und Organisation. Zur Logik von Beratungssystemen*. Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Bedenk S. & Kunert S. (2021). Mehrebenen-Ansätze. Komplexe Projektarchitekturen in der Organisationsentwicklung (2021, 16. April). In: *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*. Vol. 28, S. 243–254.
- Belardi N. (2002). Entwicklung und Anwendungsbereiche der Supervision. In: *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik* 38/2002, S. 132–152.
- Belardi N. (2024). *Teamsupervision*. https://www.socialnet.de/lexikon/Teamsupervision#toc_3_6
- Bischop D. (2016). *Systemische Mediation*. Verlag Ludwig.
- Blair S. & Rillo M. (2019). *Serious Work. Meetings und Workshops mit der LEGO® Serious Play® Methode moderieren*. Vahlen.
- Buer F. (1999). Profession oder Organisation? – Wem dient die Supervision? In: Pühl H. (Hrsg.) (1999a). *Supervision und Organisationsentwicklung*. Handbuch 3. (S. 70–103). Springer Fachmedien. Leske + budrich Verlag.
- Diehl, A. (2020). *Digitale Neuordnung. House of Change – Die vier Zimmer der Veränderung*. <https://digitaleneuordnung.de/blog/house-of-change>
- Dalheimer V. (2012). Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management. In: T. Giernalczyk & M. Lohmer (Hrsg.). *Das Unbewusste im Unternehmen* (S. 197–210). Schaeffer-Poeschel Verlag.
- Ebbecke-Nohlen A. (2020). *Einführung in die Systemische Supervision* (5. Aufl.). Carl-Auer-Verlag GmbH.
- Edmundson, A. C. (2021). *Die angstfreie Organisation. Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen*. Vahlen.
- Erpenbeck M. (2024). *Mitschwingen und Dazwischengehen. Systemisch-gruppendynamische Prozesskompetenz in Beratung und Training* (2. Aufl.). Carl-Auer-Systeme Verlag.

- Fatzer G. (2018). *Gute und nachhaltige Beratung von Organisationen – auf dem Weg zu einer Beratungswissenschaft. Supervision – Coaching – Organisationsberatung*. Abgerufen am 16.5.2025, von: https://www.researchgate.net/publication/329910970_Gute_und_nachhaltige_Beratung_von_Organisationen-auf_dem_Weg_zu_einer_Beratungswissenschaft_Supervision-Coaching-Organisationsentwicklung
- Ferrari E. (2016). *GPA Kompetenz- und Feedback-Karten nach GPA Syst®* (4. Aufl.). Ferrarimedia.
- Gawron M., Gander T. & Zängl P. (Juli 2022). *Selbstorganisation als Treiberin gesellschaftlichen Wandels? Mensch – Organisation – Wirtschaft Mit Erkenntnissen einer quantitativen Studie*. Anny-Klawa-Morf Stiftung.
- Geramanis O. (2024). *Vertrauen und Vertrautheit in Organisationen. Beziehung gestalten zwischen Stabilität und Wagnis*. Vandenhoeck & Ruprecht Verlage.
- Geramanis O. (2020). *Mini-Handbuch Gruppendynamik* (2. Aufl.). Beltz Verlag.
- Geyer G. & Scheinecker M. (2021). Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement. Zwei Seiten einer Medaille. In: Trigon-Themen 2/2021. *Ganzheitlichkeit und Entwicklung* (S. 10–11).
- Giernalczyk T. & Lohmer M. (Hrsg.) (2012). *Das Unbewusste im Unternehmen. Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management*. Schäffer Poeschel Verlag.
- Gläsi F. (Hrsg.), Kalcher T. & Piber H. (2020). *Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse* (4. Aufl.). Haupt Verlag.
- Götz S. & Naumann A.-B. (2020). *Organisation und Business Analysis – Methoden und Techniken* (16. Aufl.). Verlag Dr. Götz Schmidt.
- Groth T. (2022). *66 Gebote systemischen Denkens und Handelns in Management und Beratung* (4. Aufl.). Carl-Auer Verlag.
- Grubendorfer C. & Ackermann C. (2023). *The real book of work. Organisationen in Not. Warum wir umdenken müssen, um sie in die Zukunft zu führen*. Verlag Franz Vahlen München.
- House of Change. Input und Übung. (2025, 27.6.). In: Managerseminare. <https://www.managerseminare.de/Trainerkoffer/Tools/Transformationsmanagement-House-of-Change-Input-und-UEbung,5198>
- Herzog-Braune D.: Paperwings Podcast # 221 (25.4.2025). *Wie gelingt systemische Supervision? – Danny Herzog-Braune mit Supervisorin Christiane Lüschen-Heimer*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/13HvUBtw80O7tkaz5e0ath?si=6ZPu43BNTtK25EyVKRC7Mw>
- Jecker C. & Huck-Sandhu S. (2020). Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt. In: Hutmacher S. (Hrsg.) & Geramanis O. (2020): *Der Mensch in der Selbstorganisation* (S. 351–371). Springer Gabler.
- Jungwirth V. & Miarka R. (2022). *Agile Teams lösungsfokussiert coachen* (4. Aufl.). dpunkt. verlag.

- Kalcher, T. (2024). *Biografie von Organisationen – Die Entwicklungsphasen. Übersicht zu den Entwicklungsphasen von Organisationen*. Trigon Entwicklungsberatung.
- König E. & Volmer G. (2018). *Handbuch Systemische Organisationsentwicklung* (3. Aufl.). Beltz Verlag.
- Königswieser R. & Hillebrand M. (2023). *Einführung in die systemische Organisationsberatung* (11. Aufl.). Carl-Auer Verlag.
- Laloux F. (2015). *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. Vahlen.
- Laloux F. (2017). *Reinventing Organizations. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. Vahlen.
- Lencioni P. M. (2014). *Die 5 Dysfunktionen eines Teams*. WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA.
- Lüschen-Heimer C. (2025). Supervision in der Sozialen Arbeit. In: Demski J., Schäfer M., Lüschen-Heimer C.: *Supervision und Organisationsentwicklung – Eine Synergie* (S. 229–241). Springer Verlag.
- Lüschen-Heimer C. & Michalak U. (2019). *Werkstattbuch systemische Supervision*, Carl-Auer Verlag.
- Moldenhauer A. & Scheel K. (14.-16.10.2024). *Handout Grundlagenseminar Organisationsentwicklung. Veränderungsprozesse ganzheitlich und nachhaltig begleiten*. Trigon Entwicklungsberatung.
- Meyer U. B. (1999). Supervision in Verwaltungsorganisationen im Spannungsfeld zur Organisationsentwicklung. In: Pühl H. (Hrsg.) (1999a). *Supervision und Organisationsentwicklung* (S. 418–428). *Handbuch 3*. Springer Fachmedien. Leske + budrich Verlag.
- Neumann-Wirsig H. (2022). *Jedes Mal anders. 50 Supervisionsgeschichten und viele Möglichkeiten* (4. Aufl.). Carl Auer GmbH.
- Oesterreich B. & Schröder C. (2020). *Agile Organisationsentwicklung. Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen*. Vahlen
- Petzold H. G. (1998). *Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung. Modelle und Methoden reflexiver Praxis*. Junfermann Verlag.
- Pühl H. (1999). Moderne Team-Supervision. In: Pühl Harald (Hrsg.) (1990). *Supervision und Organisationsentwicklung. Handbuch 3* (S. 123–144). Springer Fachmedien. Leske + budrich Verlag.
- Rappe-Giesecke K. (2003). *Supervision für Gruppen und Teams* (3. Aufl.) Springer-Verlag.
- Rappe-Giesecke K. (2009a). Diagnose in Supervision und Organisationsberatung. In: Pühl H. (Hrsg.) (1999). *Supervision und Organisationsentwicklung. Handbuch 3* (S. 319–331). Springer Fachmedien. Leske + budrich Verlag.

- Rüttinger B. & Sauer J. (2000). *Konflikt und Konflikt lösen. Kritische Situationen erkennen und bewältigen* (3. Aufl.). Leonberg: Rosenberger Fachverlag.
- Schreyögg A. (2009). «Teamsupervision» - ein Mythos? Ein kritischer Essay. In: Schreyögg A. (Hrsg.) & Schmidt-Lellek C. (2009). *Die Organisation in Supervision und Coaching*. Sonderheft 3/2009. (S. 179–188). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schreyögg A. (2003). "Teamsupervision" - ein Mythos? Ein kritischer Essay. In: OSC 2/03, Vol. 10, S. 177–185. Springer.
- Schwarz G. (2013). *Konflikte erkennen, analysieren, lösen* (9. Aufl.). Springer Gabler.
- Seeger T. (2020). *Essentials. Das agile Team steuert sich selbst. Kompetenzen und Fähigkeiten zur Eigenentwicklung selbstorganisierter Teams*. Springer Gabler.
- Seibel T. & Rickert K. E. (2019). *Teameodynamik entwickeln, begleiten, gestalten. Ein Workbook für Trainer, Coachs und Facilitators* (3. Aufl.) managerSeminare Verlags GmbH.
- Slogar A. (2018). *Die agile Organisation. Wo anfangen? Wie Mitarbeiter und Führungskräfte begeistern? Wie Strukturen und Strategien anpassen?*. Hanser.
- Strauch B. & Reijmer A. (2018). *Soziokratie. Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen*. Vahlen.
- Von Schlippe A. & Schweizer J. (2003). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung* (9. Aufl.). Vandenhoeck & Ruprecht.
- Welte B. & Thommen J-P. (2019). *Gamebreaker. Wie man in der digitalen Transformation erfolgreich im Spiel bleibt*. Versus Verlag.

8 Anhang

Anhang A Systemgesetze

1. Recht auf Zugehörigkeit (kein Ausschluss)

Das Allerwichtigste, es sorgt für überleben.

2. Recht auf Anerkennung, Wertschätzung und Respekt

Ohne Anerkennung kann kein System funktionieren.

3. Recht auf Gleichgewicht von Geben und Nehmen

Jeder hat ein Gefühl dafür, ob es ausgeglichen und gerecht ist.

4. Früher vor später hat Vorrang

Gesetze 4-6 ergeben eine Ordnung oder Reihenfolge in sich. Danach hat Gesetz

4 Vorrang vor Gesetz 5 usw.

5. Höhere Verantwortung / höherer Einsatz hat Vorrang

Vorrang wird durch Anerkennung gezeigt.

6. Höhere Kompetenz / höheres Wissen hat Vorrang

Anerkennung heisst, anerkennend handeln.

7. Neues System hat Vorrang vor altem System

Gilt nur, wenn alle sechs vorherigen Systemgesetze eingehalten werden und die

Früheren es mit innerer Überzeugung sagen.

8. Gesamtsystem hat Vorrang vor Einzelpersonen oder Untersystem

Führt oft zu Systemgesetzverletzungen, wenn nicht Gesetz 9 angewendet wird.

9. Aussprechen / Anerkennen, was ist

Gesetze 9 und 10 sind die beiden Schlüssel, entweder zum Lösen von Systemgesetzverletzungen oder bei beabsichtigter Umkehrung der Ordnung der Gesetze 4-6.

10. Ausgleich schaffen

Ausgleich schaffen ist erst dann möglich, wenn Systemgesetz 9 durchgeführt wurde.

(vgl. Bisshop 2016, S. 25–41)

Anhang B Konfliktarten in Organisationen

Konfliktarten nach Beteiligten

- **Intrapersonelle Konflikte:** innerhalb einer Person, aufgrund unterschiedlicher Meinungen, Persönlichkeiten, Arbeitsstile, Wertvorstellungen, Ansprüchen oder Bedürfnissen.
- **Interpersonale Konflikte:** innerhalb oder zwischen Teams, Gruppen, Abteilungen aufgrund unterschiedlicher Interessen, Prioritäten, Bedürfnissen oder Wertvorstellungen
- **Intrapsychische Konflikte** (persönliche Konflikte zu Zielen, Mitteln, Wegen, Normen, Verpflichtungen)
- **Intra-System-Konflikte** innerhalb von Gruppen Inter-System-Konflikte zwischen Gruppen zwischen Institutionen, Gesellschaften, Ländern, Kontinenten,
...

Konfliktarten nach Urursachen

- **Bewertungskonflikte** entstehen aufgrund unterschiedlicher Bewertung der Bedeutsamkeit von Zielen.
- **Beurteilungskonflikte** entstehen, wenn zwar dasselbe Ziel verfolgt wird, jedoch Uneinigkeit darüber besteht, wie dieses erreicht werden soll.
- **Verteilungskonflikte** entstehen aufgrund knapper Ressourcen (Mittel, Positionen, Arbeitsaufgaben, Statussymbole, ...), für deren Verteilung sich die Parteien nicht einig sind.
- **Beziehungskonflikte** entstehen aufgrund von zwischenmenschlichen Differenzen (Herabsetzung, Kränkung, Gesichtsverlust) .
- **Strukturelle Konflikte** entstehen aufgrund unklarer Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse.
- **Rollenkonflikte**
 - Intra-Rollenkonflikte: entstehen aufgrund eines inneren Konflikts (Widersprüchliche Anforderungen, unterschiedliche Erwartungen).
 - Inter-Rollenkonflikte entstehen, wenn verschiedene Rollen einer Person nicht vereinbar oder widersprüchlich sind.

(Rüttinger & Sauer, 2000 / Schwarz, 2013)

Anhang C Grundstruktur GROW

Phase des Beratungsprozesses	Prozessberatung: Beraterin stellt Fragen	Expertenberatung
Orientierungsphase (Goal)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was ist das Thema? ▪ Was ist das Ziel des gesamten Beratungsprozesses? Was soll am Schluss erreicht sein? ▪ Was soll Ergebnis dieses Gesprächs, dieser Teamberatung sein? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beraterin schlägt Thema vor ▪ Beraterin schlägt Vorgehensweise für den Beratungsprozess vor
Klärungs- oder Diagnosephase (Reality)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie ist die gegenwärtige Situation? ▪ Wo liegen die Probleme? ▪ Was ist bereits erreicht? ▪ Was hat zu der gegenwärtigen Situation geführt? ▪ Was sind die Ressourcen, die hier zur Verfügung stehen? Wie haben Sie es geschafft, diese Situation zu erreichen? ▪ Was sind mögliche zukünftige Szenarien? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beraterin stellt ihre Sichtweise dar ▪ Beraterin interpretiert die Situation auf der Basis theoretischer Konzepte (zum Beispiel des Systemmodells) ▪ Feedback von anderen Personen ▪ Reflecting Team: Berater und Beobachter oder Experten unterhalten sich über die Situation
Lösungsbeziehungsweise Veränderungsphase (Options)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was sind Handlungsmöglichkeiten? ▪ Was sind Möglichkeiten, dem Ziel näher zu kommen? ▪ Was sind jeweils Vorteile und Nachteile? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berater oder Experte geben Anregungen zum Vorgehen ▪ Gemeinsames Brainstorming: Klienten und Berater/Experte sammeln Lösungen ▪ Andere Beteiligte machen Lösungsvorschläge
Abschlussphase (What next)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was ist das Ergebnis? ▪ Was sind die nächsten Schritte? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluation des Prozesses ▪ Vorschläge zum weiteren Vorgehen ▪ Vorschläge zur Stabilisierung

(König & Volmer, 2008, S. 87)

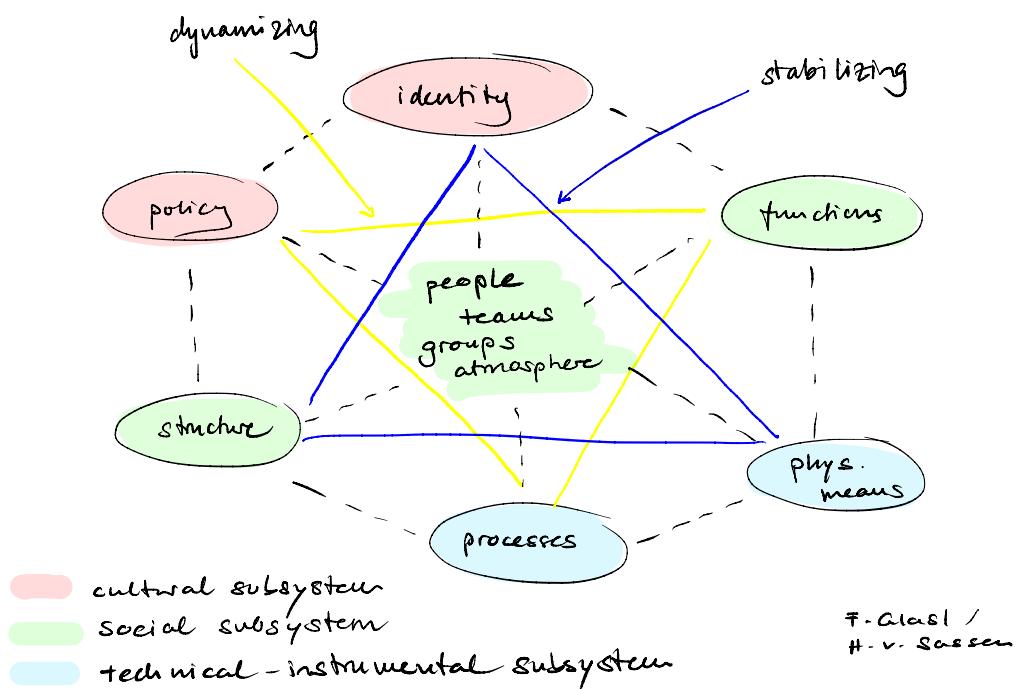
Anhang D Die 7 Wesenselemente einer Organisation



(Glasl et. al, 2020, S. 82)

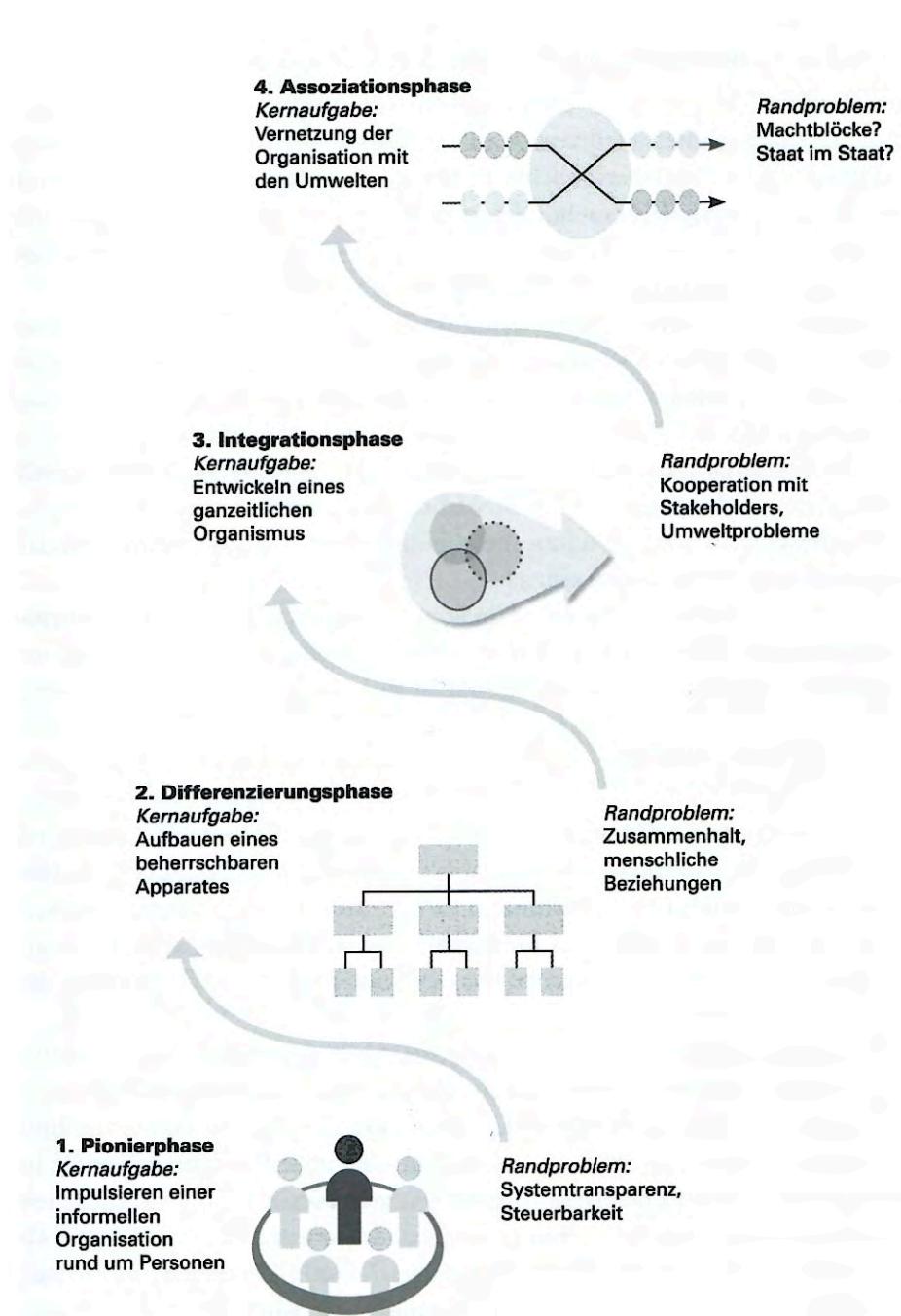
Anhang E Wesenselemente einer Organisation & Subsysteme

→ alle Wesenselemente haben Einfluss auf Kultur
 ↳ Kultur könnte man overall reordnen



(in Anlehnung an Moldenhauer & Scheel, 2024)

Anhang F Die 4 Entwicklungsphasen einer Organisation



(Glasl et al., 2020, S. 30)

Anhang G Formen von Selbstorganisation



(Oesterreich & Schröder, 2020, S. 9)

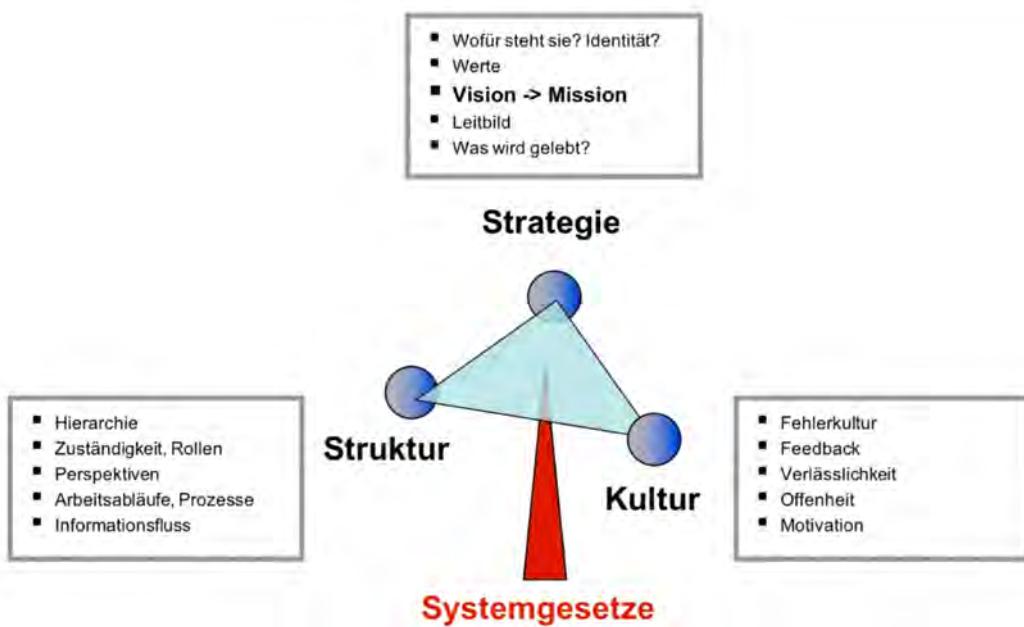
Die hier dargestellte Grafik zeigt auf, wo sich die verschiedenen Modelle agiler Organisationsformen ansiedeln, bzw. für welchen Kontext welche Form am ehesten geeignet ist. Die senkrechte Achse in obiger Grafik zeigt Anforderung und Kontext auf, die waagrechte den Entwicklungsgegenstand. Ist der Gegenstand der Arbeit ein soziales System, so befindet sich dieses in den beiden rechten Quadranten. Ist der Kontext dazu noch sehr dynamisch, so würde sich eine Organisationsform aus dem oberen rechten Quadranten am ehesten eignen. Handelt es sich hingegen um ein kausal reproduzierbares System wie z.B. ein Hardwaresystem, so befindet es sich in den linken beiden Quadranten (Bernd & Oesterreich, 2020, S. 9). Auf die Ausführung und Differenzierung der einzelnen Organisationsformen wird im Rahmen dieser Arbeit nicht eingegangen. Es kann jedoch festgehalten werden, dass wir im Sozialbereich auf Organisationsformen aus den beiden rechten Quadranten treffen, da es sich im Sozialbereich immer um komplexe soziale Systeme handelt.

Anhang H Die 5 Dysfunktionen eines Teams



(Lencioni, 2002, S. 140)

Anhang I Systemgesetze in Veränderungsprozessen



Bei Veränderungen innerhalb einer Organisation müssen alle drei Ecken des hier dargestellten Dreiecks sowie die Systemgesetze integriert werden, damit die Veränderungen nachhaltig sind.

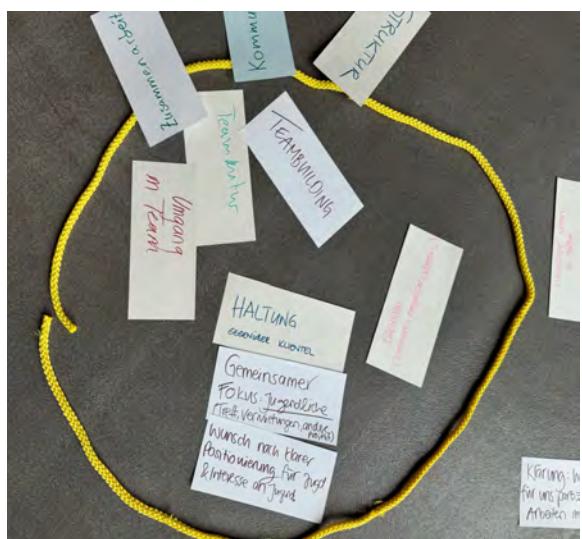
(Grote Bettina, 2023, Skript DAS Systemische Supervision).

Anhang J Fallvignette

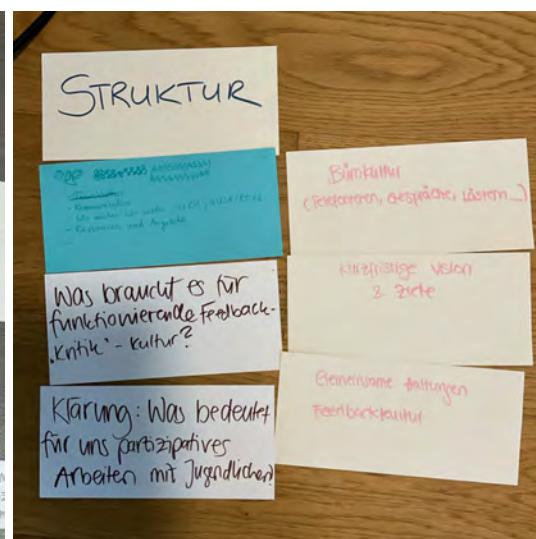
In der Folge wird der Gesamtprozess, falls nicht schon im Hauptteil behandelt, dargestellt:

Die erste Supervisionssequenz im Teilteam Soziokultur diente der Auftragsklärung und der gegenseitigen Klärung von Wünschen und Erwartungen im Team. Anhand einer soziometrischen Aufstellung wurde sowohl dem Team als auch der Supervisorin rasch klar, dass das Team mehrheitlich aus Mitarbeitenden in Ausbildung und Quereinsteigenden besteht und lediglich zwei Personen schon länger im Team sind, davon nur eine mit Ausbildung. Die aktuell bestehenden Strukturen sind dem Team nicht klar und sie wissen auch noch nicht, in welchen Konstellationen sie zusammenarbeiten werden. Insgesamt zeigt sich, dass sich die Teammitglieder nicht als Team fühlen. Als priorität zu bearbeitende Themen für die Teamsupervision wurde festgelegt, dass es einerseits darum gehen soll, dass sie eine Teamkultur entwickeln können und gemeinsame Haltungen in der Arbeit mit den Jugendlichen erarbeiten wollen. Dabei soll ein Fokus auf die Zusammenarbeit und die Kommunikation gelegt werden. Gerne würde das Team auch strukturelle Themen klären. Es wurde beschlossen, dass dieses Thema vorerst nicht tangiert wird, sondern erst nach Besetzung der Leitungsvakanz angegangen wird. Methodisch wurde neben einer soziometrischen Aufstellung mit Bildkarten und Moderationskarten zur Visualisierung von Wünschen und Erwartungen gearbeitet. Die Priorisierung der Themen konnte anhand einer Darstellung mit Seilen im Raum erfasst werden.

Priorität zu bearbeitende Themen:

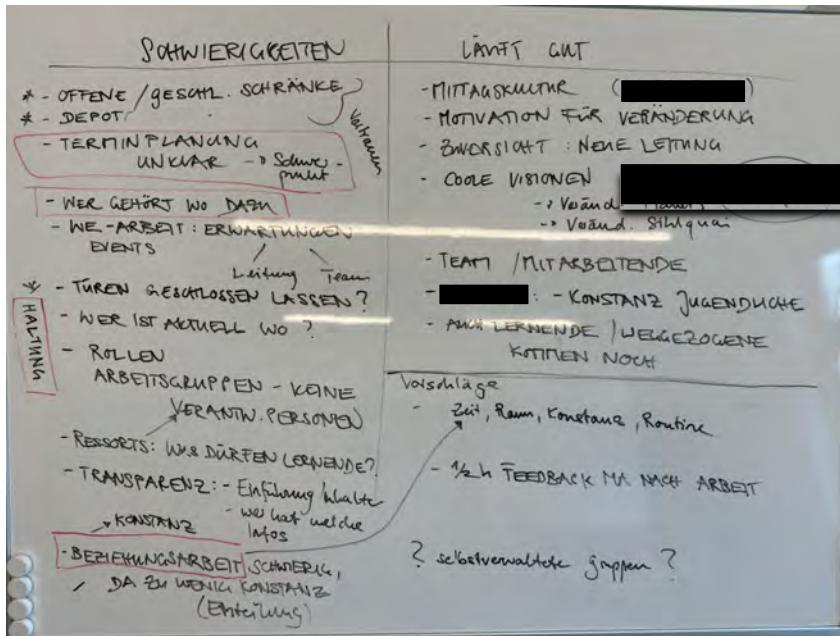


Themen für die spätere Bearbeitung:



In der zweiten Supervisionssequenz wäre die Intention gewesen, Richtung Teambildung zu arbeiten. Das Team erachtete jedoch als dringlicher, in der Arbeit mit den

Jugendlichen über gemeinsame Haltungen zu diskutieren, da es zum Zeitpunkt der Supervision sehr viele unklare Handhabungen gab. Mit dem Instrument «pain points & Personen» wurde im ersten Teil erarbeitet, wo aktuell Schwierigkeiten liegen, aber auch, was im Moment gut läuft. Dazu wurden bewusst Kleingruppengespräche eingesetzt, damit sich die Mitarbeitenden bereits auf ihre zentralsten Themen einigen mussten und sich besser kennen lernten, was ebenfalls einen Effekt auf Teambildung hat.



Nach der Erarbeitung dieser Punkte ging es in neu zusammengestellten Gruppen darum, eine Grundausrichtung zu formulieren, indem konkret erarbeitet wurde, von welchen Bereichen sie weg wollen und wo es stattdessen hingehen soll. Es wurde bewusst die Aufgabe gestellt, dass die Mitarbeitenden auch die dazugehörigen Gefühle formulieren sollen, damit die Konkretisierung des SOLL-Zustandes und die dazugehörigen nächsten Schritte einfacher spürbar und formulierbar werden.

Im letzten Schritt wurden die einzelnen Punkte im Plenum diskutiert und danach gefragt, was die Teammitglieder im Wunschzustand anders machen würden, und wie sie dies erreichen könnten.

Diese Arbeit wurde vom ganzen Team als sehr konstruktiv und konkret erlebt. Zu den meisten Themen konnten konkrete nächste Schritte vereinbart werden.

Weg von	Weil sich das anfühlt wie	Hin zu	Um zu erreichen, dass	Konkrete nächste Schritte
verschlossenen Räumen	Kontrolle	mehr Kommunikation Engagement	... Vertrauen zwischen uns und den Jugendlichen besteht & die Räume von den Jugendlichen angeeignet werden.	- Alle Türen und Schränke ausser das Büro bleiben während den Öffnungszeiten offen. - Wir begrüssen die Jugendlichen bewusst. (Kommunikation in TS und Aushang Jugendliche)

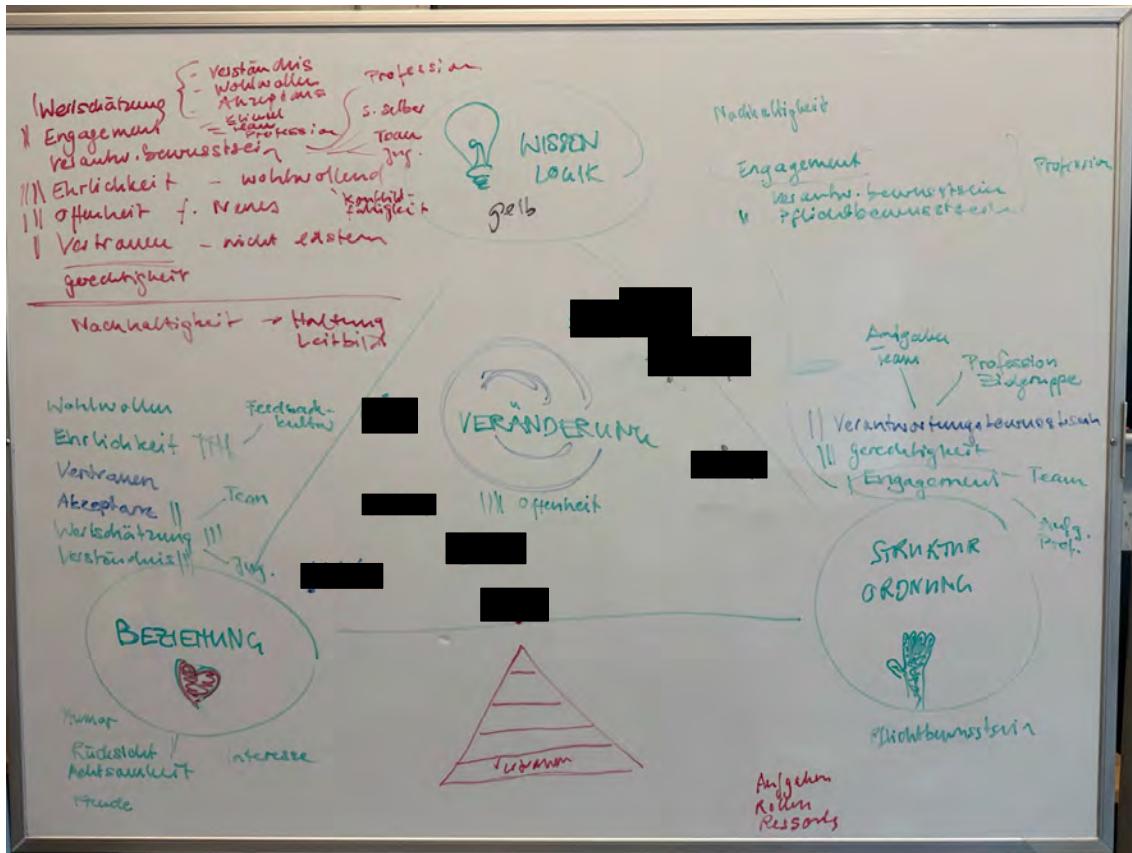
Feuerlöschen	stockender Verkehr	Beziehungen aufbauen	... wir auf den Bedarf der Jugendlichen eingehen können.	Zeit für das Entwickeln von gemeinsamen Haltungen - ½ h Feedbackzeit nach Treffarbeit
Terminchaos	Unsicherheit	Terminübersicht – gemeinsamer Outlookkalender (nur 1 Kalender)	... Arbeit und Freizeit plan- und trennbar werden.	- Mail an Leitung, dass Umsetzung gemeinsamer Outlookkalender zeitnah geschehen muss und Wunsch, dass Berechtigungen aufgeschaltet werden. - Konstante Einsatzplanung fürs nächste Quartal
Unklarer Zugehörigkeit	Schwimmen	Klarheit	... Verantwortungsbewusstsein geschaffen wird. ... wir Rahmenbedingungen für Beziehungsarbeit mit den Jugendlichen schaffen können. ... wir besser ein tauchen können.	- Zeit für das Entwickeln von gemeinsamen Haltungen - Klärung, wer gehört wo dazu – Leitungsthema, sobald Leitungen da sind.

In der dritten Supervisionssequenz im Team Soziokultur ging es einerseits darum, dass sich die Teammitglieder untereinander besser kennen lernen, das Selbst- und Fremdbild abgleichen können und eine Vorarbeit für gemeinsame Teamwerte erarbeitet wird.

Anhand von GPA-Kompetenz- und Feedback-Karten schätzten sich die Teammitglieder selbst ein und erhielten voneinander Feedback, wie sie wahrgenommen werden. Daraufhin wurde den Teammitgliedern das GPA-Schema (s. Anhang K) erklärt.

Danach wurde in Kleingruppen und anschliessend im Plenum darüber diskutiert, welche Werte ihnen als Team wichtig sind. Das Team konnte sich auf die ihnen wichtigsten Werte einigen, die möglichst auch die verschiedenen Zugänge abdecken. Es wurde klar festgehalten, dass die Ausarbeitung der Werte, was diese in der alltäglichen Arbeit bedeuten, noch einer vertieften Diskussion bedarf.

Die Arbeit in dieser Supervisionssequenz wurde vom Team sehr gut aufgenommen. Die wertschätzenden Rückmeldungen von Teammitgliedern brachte die Teammitglieder einander näher und war dadurch förderlich für die Teambildung. Anfängliche Kommentare, dass gewisse Personen sich noch kaum kennen und deswegen kein Feedback geben können, verflüssigten sich zusehends. Das Wissen um unterschiedliche Zugänge wurde von den Teammitgliedern als bereichernd empfunden und die Teammitglieder meldeten zurück, dass ihnen dieses Wissen mehr Verständnis füreinander bringt.



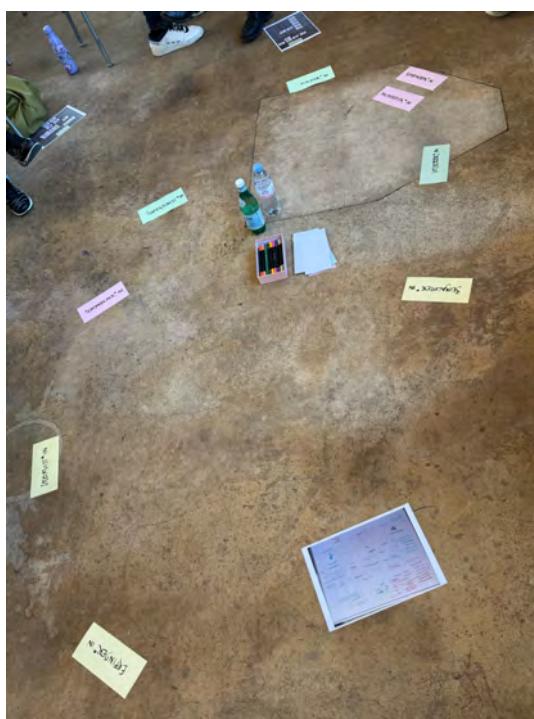
Nach der dritten Supervisionssequenz kam die Geschäftsleitung mit dem Anliegen auf mich zu, für das Teilteam, welches bereits Supervision hat, im neuen Jahr weitere Termine zu vereinbaren das zweite Teilteam, welches im Bereich Arbeitsintegration tätig ist, ebenfalls supervisorisch zu begleiten. Ich nahm dies zum Anlass, mit der Geschäftsleitung zu besprechen, dass eine Teilnahme der Co-Leitungen in den Supervisionsprozessen gewünscht wäre, was diese befürwortete.

Da es sich auf Papier bereits um ein Grossteam handelte, wurde die Begleitung des anderen Teilteams als sinnvoll erachtet, jedoch zuerst nachgefragt, ob eine Zusammenführung der beiden Teilteams angedacht sei. Dies stand zu dem Zeitpunkt noch offen. Fraglich wäre auf jeden Fall die Anzahl Teammitglieder, da bei einer Zusammenführung der beiden Teams, die Gruppe auf 17 Teammitglieder steigen würde, was weder einer überschaubaren Teamgrösse (max. 12) noch einer sinnvollen supervisorischen Bearbeitung von Teamthemen entsprechen würde, sondern eher Grossgruppenformate und Workshops bedürfte. Bereits zu diesem Zeitpunkt wurde die Frage gestellt, an welchen Punkten die beiden Teams hinsichtlich Umsetzung des Reorganisationsprozesses stünden. Die Antwort lautete, dass das Teilteam Soziokultur aktuell mit der Umsetzung beginne, das Teilteam Arbeitsorganisation sich aber noch nicht habe damit befassen können.

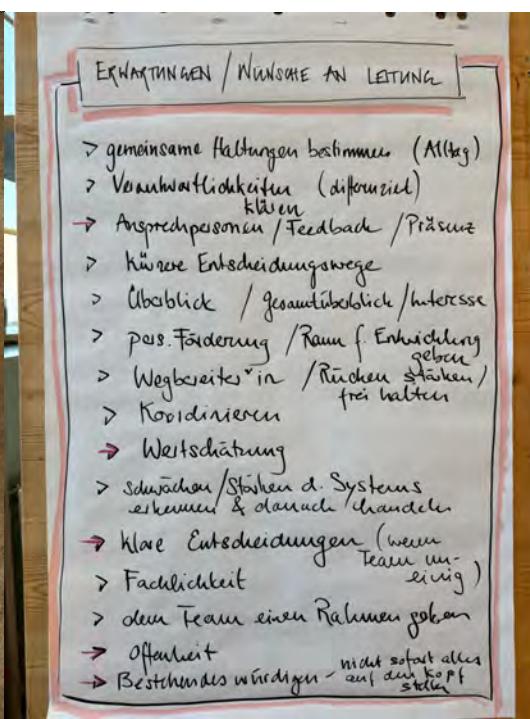
Es wurden in der Folge zwei neue Supervisionsvereinbarungen mit beiden Teams für das neue Jahr unterzeichnet. Die festgelegten Themen im Teilteam Arbeitsintegration sind dieselben wie im Teilteam Soziokultur.

In der 4. Supervisionssitzung mit dem Teilteam Soziokultur wurde gewünscht, die informellen Rollen im Team näher zu betrachten und die weiterführende Wertearbeit erst anzugehen, wenn auch die Leitungen vor Ort sind. Es wurde in einem ersten Schritt eine kurze Intervention gemacht, in welcher die Teammitglieder gemeinsam eine Aufgabe lösen mussten. Da es sich um ein grösseres Team handelte, wurde das Team in zwei Gruppen aufgeteilt, in welchen sie die Marshmallowchallenge bestritten. Anschliessend wurde reflektiert, wie sie vorgegangen waren, wer welche Rollen übernommen hatte, warum etwas funktioniert hatte oder nicht, ... Das Team stellte sich innerhalb des Raumes zu den unterschiedlichen Rollen nach Belbin auf. Es wurde dabei ersichtlich, dass die verschiedenen Rollen mehrheitlich gut innerhalb des Teams verteilt, dass aber zwei Rollen unbesetzt waren. Dies waren Wegbereiter*in und Koordinator*in. Die Teammitglieder äusserten sich, dass sie sich wünschten, dass die neuen Leitungen diese Rollen übernehmen würden.

Dies leitete dazu über, dass Erwartungen und Wünsche an die Leitungen festgehalten wurden. Im Reflexionsprozess kam das Team zum Schluss, dass es zu viel verlangt wäre, wenn die Leitungen all diese Punkte bereits erfüllen müssten. Sie entschieden sich, welche zentralen Wünsche sie den Leitungen mitgeben wollten (im Bild unten rechts rot markiert).



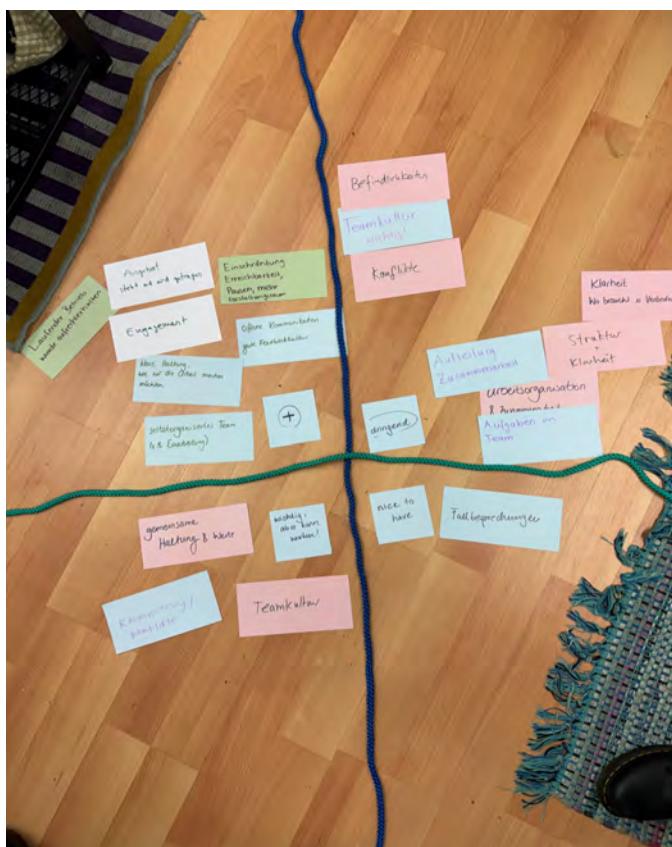
Aufstellung zu Teamrollen



Wünsche an Leitungen

Die Supervisand*innen wurden zum Schluss befragt, ob sie damit einverstanden seien, wenn die Co-Leitungen ab dem neuen Jahr an den Teamsupervisionen teilnehmen würden, was diese befürworteten.

Die 1. Supervisionssequenz im Teilteam Arbeitsintegration hatte einerseits zum Inhalt, sich kennen zu lernen, Erwartungen zu klären und zentrale Themen für die kommenden Supervisionen zu vereinbaren. In diesem Teilteam wurde vereinbart, dass die beiden Co-Leitungen von Anfang an mit dabei sein sollen. Auch hier wurde ein Kennenlernen und Erfassen der Situation anhand von soziometrischen Aufstellungen auf dem Seil gemacht. Diese waren sehr aufschlussreich. Es zeigte sich, dass die Zufriedenheit im Team nicht mehr gegeben war, die Arbeitsbelastung als hoch empfunden wurde und die Not allgemein sehr gross war. Die Co-Leitungen nahmen diese Themen zur Kenntnis und äusserten sich, dass ihnen dies ebenfalls aufgefallen sei. Die Teammitglieder äusserten sich, es sei gut, dass es so sichtbar geworden sei. Anschliessend wurden Erwartungen abgeglichen. Mit einer Visualisierung mit Moderationskarten und Seilen im Raum wurden anstehende zu bearbeitende Themen erfasst. Hierbei wurde der Fokus auf Struktur, Klarheit, Aufgaben im Team, Arbeitsorganisation, Zusammenarbeit gelegt.



zu bearbeitende Themen nach Priorität

Für die 2. Supervisionssequenz im Teilteam Arbeitsorganisation wurde die Fragestellung «Was brauchen wir als Team an Klärung im Reorganisationsprozess, um genügend Orientierung und Sicherheit zu haben?» ausgearbeitet. Es folgte eine intensive Bearbeitung der Systemgesetze.

Die nächste Supervisionssequenz fand im Teilteam Soziokultur statt. Es war in diesem Teilteam die erste, an welcher die beiden Co-Leitungen teilnahmen. Das Team wünschte, in dieser Supervision Haltungen zu klären sowie über Regeln und Konsequenzen für die Jugendlichen zu reflektieren.

Die dritten Supervisionssequenz im Teilteam Arbeitsintegration wurde dem Thema «individueller Umgang mit den aktuellen Veränderungen» gewidmet, welches mit dem Haus der Veränderung bearbeitet wurde.

Ein Tag darauf folgte die 7. Supervisionssequenz mit dem Teilteam Soziokultur. Obwohl aus den letzten Supervisionen noch Themen bezüglich Haltung und Werten offen waren, waren für das Team die Themen Orientierung im Reorganisationsprozess und Kommunikation mit der Leitung dringender. Einerseits erhielt das Team durch einen von der Supervisorin auf der Tafel visualisierten Zeitstrahl und die verschiedenen Kreise Orientierung, zu welchem Zeitpunkt was geplant war. Andererseits konnten Anliegen hinsichtlich transparenter Kommunikation geklärt werden.

Diese beiden Supervisionssequenzen wurde zum Anlass genommen, die Co-Leitungen zu kontaktieren, um Klärung bezüglich des Auftrags zu schaffen. Daraus folgte eine zusätzliche Anfrage für einen OE-Prozess in Kombination mit Führungscoaching. Im neuen Auftrag wurde vorgesehen, dass im Teilteam Arbeitsintegration während zwei Monaten die Durchsicht der Akten, Führungscoachings, Teamworkshops und Telefonate mit den Leitungen stattfinden.

Gestartet wurde der Organisationsentwicklungsprozess mit einem Führungscoaching. Ein erster Teil wurde der theoretischen Einbettung gewidmet.

Als Ziele für den Organisationsentwicklungsprozess formulierte die Leitungen,

- dass ein Plan vorhanden sein soll, wie sich das Teilteam Arbeitsintegration mit 40% weniger Stellenprozenten aufstellen kann und welche Angebote allenfalls geändert oder abgebaut werden sollen.
- dass das Team Bescheid weiß über die Ausgangslage und auch weiß, inwieweit es im Rahmen der Umsetzung der SOLL-Vorgaben und im Rahmen der Reorganisationsentwicklung in den Kreisen partizipieren kann.

Es wurden von der Supervisorin verschiedene Hypothesen in den Raum gestellt, mit welchen in der Folge weitergearbeitet wurde.

Im ersten Teil des ersten OE-Workshops im Teilteam Arbeitsintegration wurde zu Beginn von den Leitungen klar kommuniziert, was die bestehenden Vorgaben sind.

Es wurde danach in einer kurzen LEGO® Serious Play® -Sequenz (vgl. Anhang L) eine Zielformulierung erarbeitet. Die Zielformulierung lautete: «Wir wissen, wie unser Angebot aussieht und wie wir uns organisieren, sodass wir möglichst viele SOLL-Stunden erreichen mit der Priorität Arbeitsintegration». Diese Zielformulierung nahm den Druck einer konkreten Stundenzahl weg, welche bis anhin als SOLL kommuniziert wurde, wobei jedoch sowohl der Geschäftsleitung, als auch den beiden Co-Leitungen klar war, dass sie aufgrund der gestrichenen Stellenprozente und Kündigungen nicht erreichbar war. Anhand eines Kopfstandbrainstormings (s. Anhang K) wurde danach nach Ideen gesucht, indem gefragt wurde, was sie tun müssten, um möglichst wenige SOLL-Stunden zu erreichen. Diese Methode ermöglichte eine Leichtigkeit für das sehr schwere Thema. Nach einem Clustering auf vier Themenbereiche arbeiteten die Mitarbeitenden mit der open space Methode (s. Anhang L) Änderungsvorschläge aus. Der erste Themenbereich: «was sind unsere Themenschwerpunkte? Was bieten wir noch an?» konnte ausdiskutiert werden.

Zwischen dem nächsten Workshop fand ein weiteres Führungscoaching mit den beiden Leitungen statt. Einerseits ging es um eine Retrospektive (s. Anhang L) und die Planung des zweiten Workshops, andererseits um die Befähigung der Leitungen hinsichtlich transparenterer Kommunikation im weiteren Prozess.

Im zweiten Teamworkshop wurden die restlichen drei Themenbereiche aus dem ersten Workshop bearbeitet. Zum Schluss wurde eine Konsentmoderation (s. Anhang L) gemacht, um den Vorschlag auszuformulieren, welchen das Team der Geschäftsleitung kommunizieren wollte. Der Vorschlag wurde von allen Teammitglieder und den Co-Leitungen gestützt. Inwiefern die Geschäftsleitung auf den Vorschlag eingehen wird, steht zurzeit noch offen.

Zum Zeitpunkt der Verschriftlichung dieses Prozesses ist der Organisationsentwicklungsprozess noch in vollem Gange. Das Gespräch mit der Geschäftsleitung ist noch ausstehend und es finden weitere Führungscoachings sowie ein dritter Workshop mit dem Team statt. Die beiden Teamsupervisionsprozesse werden ebenfalls weitergeführt.

Anhang K Methoden aus der systemischen Organisationsentwicklung

GPA-Karten & GPA-Schema

GPA Kompetenz- und Feedbackkarten basieren auf dem von Matthias Varga und Insa Sparrer entwickelten Schema zur Arbeit an Glaubenspolaritäten.

Das GPA-Schema lässt sich am einfachsten als ein Raum vorstellen, in welchem sich drei Pole befinden. Wenn man die Pole miteinander verbindet, bildet sich ein gleichschenkliges Dreieck. Jeder dieser Pole ist ein Symbol für einen Teilbereich dessen, was unsere Existenz als Mensch prägt und ausmacht: unsere Werte, unsere Vorstellung von dem, was ist, was uns in dieser Welt Halt und Richtung gibt. Der Begriff Werte steht hier auch als Synonym für Kompetenzen, Ressourcen, Prinzipien, Haltungen, Kraftquellen, Thesen oder Glaubenssätze. Dabei wird davon ausgegangen, dass Menschen unterschiedliche Zugänge haben, wie sie an Thematiken herangehen resp. durch welche Tür sie den Raum ihrer Werte betreten. Diese drei Türen sind die Erkenntnistür, die Beziehungstür und die Ordnungstür. Anhand der Erfassung der individuellen Zugänge können in Teams Erkenntnisse hinsichtlich Teamfeedback, Teamvielfalt, Teamkompetenzen, Teamwerte und Konfliktlösungen erarbeitet werden.



(Ferrari, 2016, S. 4-10)

Heissluftballonfahrt zur Visionsentwicklung

Eine Heissluftballonfahrt als Symbol für die Zusammenarbeit im Team kann dazu dienen, eine Vision zu entwickeln. Dazu werden die Metaphern genutzt, welche ein Heissluftballon hergibt, um eine Vision zu erarbeiten.

Die Teammitglieder werden in Gedanken durch eine Ballonfahrt geführt, in welcher ihre Organisation von oben betrachtet wird. Die Metaphern werden genutzt, um Fragen hinsichtlich Stärken, Zusammenarbeit, Stakeholdern... zu entwickeln.

Folgende metaphorische Fragen können hierbei hilfreich sein:

- Flammen: was sorgt für Spass, Flow bei der Arbeit?
- Sandsäcke: was sorgt für Stress, Probleme?
- Sonne, Wind, Wolken: welche externen Faktoren beeinflussen unsere Arbeit?
- Ballongewebe: was schützt uns?
- Korb: Welche Werte teilen wir, welche gemeinsame Vision zeichnet uns aus?
- Blick auf die Organisation: wenn wir von unserem Ballon in drei Jahren auf unsere Organisation blicken, was sehen wir? Was hat sich verändert?

Die Antworten werden auf Post-it gesammelt und an den Ballon (auf Flipchart) geklebt.

In einem weiteren Schritt werden Lösungen entwickelt wie zum Beispiel:

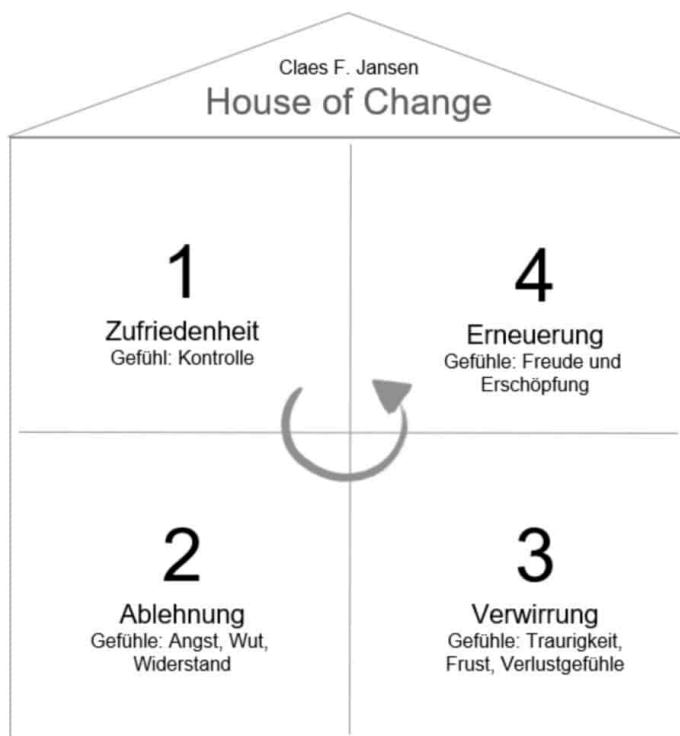
- Wie können die Flammen verstärkt werden?
- Wie können die Sandsäcke fallen gelassen werden?

(in Anlehnung an Moldenhauer & Scheel, 2024)

Haus der Veränderung nach Claes F. Janssen

Das „Haus der Veränderung“ beschreibt den Prozess, den Mitarbeitende während eines Transformationsprozesses durchlaufen. Er besteht aus vier Zimmern: dem Raum der Selbstzufriedenheit, dem Raum der Ablehnung, dem Raum der Verwirrung und dem Raum der Erneuerung. In einem Veränderungsprozess werden alle Räume nacheinander in unterschiedlichen Tempi durchlaufen, wobei auch Rückschleifen erfolgen können.

Im „Raum der Zufriedenheit“ sind Mitarbeitende mit dem Ist-Zustand zufrieden und empfinden Veränderungen als unnötig. Nach dem Auftreten einer Veränderungsbotschaft gelangen sie in den „Raum der Ablehnung“, wo sie entweder offen oder innerlich gegen Veränderungen sind, was zu Misstrauen und Konflikten führt. Im darauffolgenden „Raum der Verwirrung“ sind Mitarbeitende skeptisch und suchen nach klaren Informationen. Hier kann Resignation auftreten, was dazu führen kann, dass die Türe aus dem Haus gewählt wird (gekündigt wird). Der Schlüssel zum Erfolg liegt im „Raum der Erneuerung“, wo Mitarbeitende die Chancen der Veränderung erkennen und ein Klima der Akzeptanz entsteht. Hier sind sie bereit, aktiv am Transformationsprozess teilzunehmen. Nach erfolgreicher Erneuerung kehren die Mitarbeiter in den Raum der Zufriedenheit zurück (House of Change, 2025).



(Diehl, 2020)

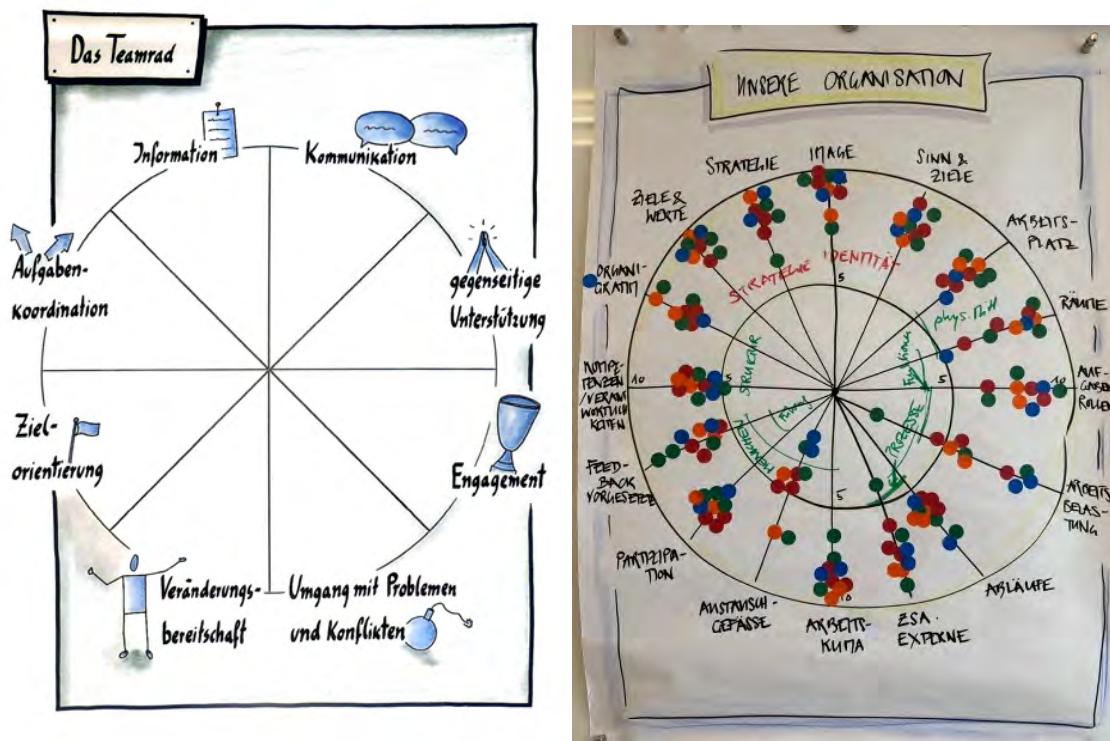
Teamrad

Um eine Analyse der Stärken und Schwächen innerhalb des Teams vorzunehmen, eignet sich das Teamrad. Dadurch kann erfasst werden, wie ein Team als Ganzes seine Qualitäten einschätzt.

Mithilfe von Klebepunkten bewerten alle Teammitglieder ihre Einschätzung ihrer Teamqualitäten – wobei die Punkte, je weiter sie nach aussen gesetzt werden, desto positiver sind. Die Bewertung wird offen gemacht, sodass die Punkte danach besprechbar werden. Es bietet sich an, dass die Teilnehmenden zuerst auf einem ausgeteilten Blatt für sich Punkte setzen und erst danach am Flipchart mit Klebepunkten bewerten.

Danach wird im gemeinsamen Gespräch analysiert:

- Welche Qualitäten mehrheitlich gut/sehr gut bewertet wurden?
- Welche Teammerkmale noch ausbaufähig sind?
- Wo sich auffallende Unterschiede in der Bewertung zeigen und was deren Hintergründe sind?
- Was es brauchen würde, damit eine Teamqualität höher bewertet werden könnte?
- Wie der Optimalzustand in der Praxis aussehen würde?

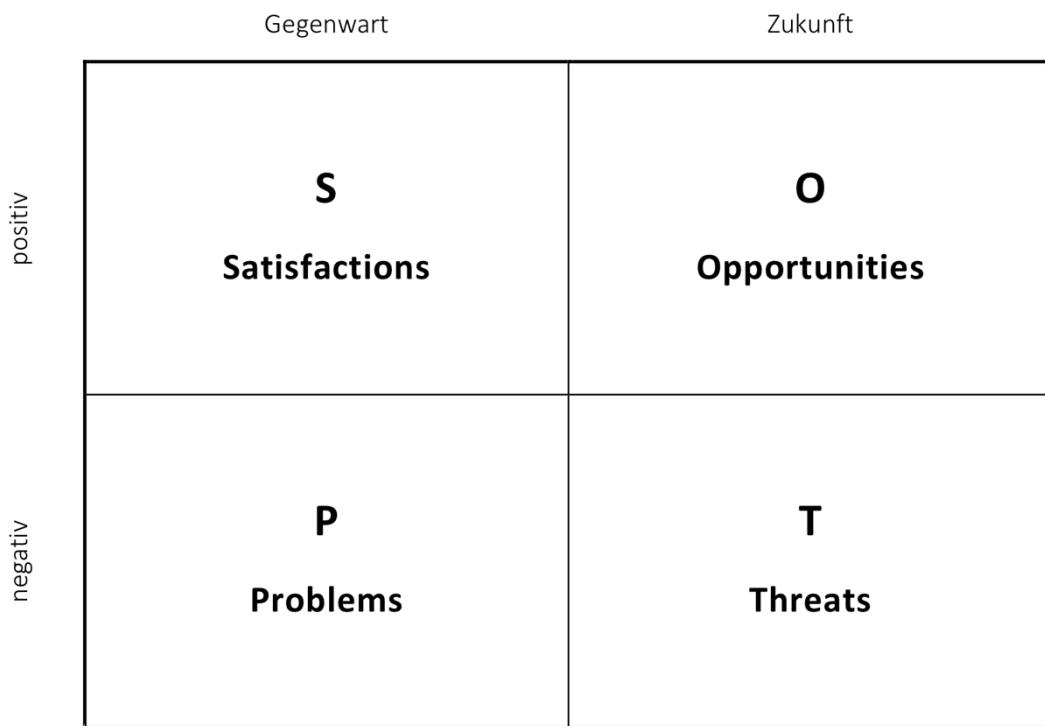


(Seibel & Rickert, 2019, S. 249)

(Beispiel der adaptierten Anwendung in einem von der Supervisorin begleiteten OE-prozess)

SPOT-Analyse

Durch eine SPOT-Analyse können die wichtigsten Veränderungsansätze, die von allen Mitgliedern einer Gruppe getragen werden sollen, relativ rasch eruiert werden.



- Dazu werden die Themen aller Felder P + T zuerst in Einzelarbeit oder in Gruppen gesammelt, danach gesichtet und diskutiert. Hierbei sollen auch bereits Themen geklärt und verdichtet werden.
- In einem weiteren Schritt werden die Punkte O+T in Einzel- oder Gruppenarbeit gesammelt und danach wiederum geklärt und verdichtet.
- Als letzter Schritt wird überlegt, was konkret benötigt würde, um von P zu O zu gelangen und von T zu O.

(Moldenhauer & Scheel, 2024)

Globale Richtungsaussagen

Um Klarheit über den Ausgangspunkt und das Ziel einer Veränderung zu gewinnen, eignet sich das Instrument „Globale Richtungsaussagen“.

Es wird bezweckt, eine klare Aussage zu treffen, in welche gewünschten Soll-Situationen sich Ist-Situationen entwickeln sollen. Dazu wird in Gruppenarbeit die Ist-Situation erfasst. Folgende Fragestellungen sind dabei leitend:

- Von welchen Dingen, Zuständen, Verhaltensweisen wollen wir weg? (weg von)
- Welche Grundhaltung, Werte, Mottos, etc. verbergen sich dahinter? (das wirkt wie)
- Wie soll die Situation nach der Veränderung aussehen? (hin zu)

Weg von...	Denn das wirkt wie...	... und hin zu...	Um zu bewirken, dass, ...

Anschliessend werden die Ergebnisse diskutiert und evaluiert.

(In Anlehnung an: Moldenhauer & Scheel, 2024)

Anhang L Agile Tools

Retrospektiven

In Retrospektiven geschehen zwar selten Veränderungen, aber sie sind häufig der Anfang für Veränderung (Jungwirth & Miarka, 2022, S. 226). Retrospektiven werden jeweils am Ende eines gemeinsamen Arbeitsprozesses durchgeführt. Zweck einer Retrospektive ist die Reflexion im Team über die Zusammenarbeit. Es wird reflektiert, wann und wie die Zusammenarbeit gelungen ist, was hätte besser gemacht werden können und welche konkreten Veränderungen für die zukünftige Zusammenarbeit angegangen werden muss (Götz & Naumann, 2020, S. 85).

Meilensteine

Meilensteine werden zur Planung von Abläufen in Projekten genutzt. Sie markieren wichtige Ereignisse im Projekt. Ein typischer Meilenstein kann zum Beispiel der Entscheid über die Weiterführung der Planungsphase sein. Meilensteine markieren wichtige Ereignisse, welche im Rahmen eines Projektes erreicht werden sollen (Schmidt & Naumann, 2020, S. 127).

LEGO® Serious Play®

LEGO® Serious Play® ist eine systematische Methode mit einem strukturierten Prozess, mit welchem man mithilfe von LEGO®-Steinen Ideen erforschen, Problemlösungsprozesse in Gang bringen und Ziele erreichen kann. Anhand der Kombination von visuellen, auditiven und kinästhetischen Elementen werden unterschiedliche Lerntypen angesprochen, und die Thematik kann einfacher erfasst werden. Der Prozess arbeitet mit Reflexionselementen, um ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln (Blair & Rillo 2019, S. 25).