

Abschlussarbeit der Ausbildung zum systemischer Coach
InKonstellation

Die Wichtigkeit und Bedeutung von Teams im Unternehmen - Inspiration für eine erfolgreiche Zusammenarbeit

von S.B. - 17. Februar 2025

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	3
1. Einführung	4
2. Unterschiedliche Wahrnehmungen als Herausforderung und Chance in der Teamarbeit	5
2.1 Das Inselmodell: Selbst- und Fremdwahrnehmung in der Teamarbeit	5
3. Der Fokus auf Gemeinsamkeiten: Grundlage für eine erfolgreiche Teamarbeit	6
3.1 Die Rolle der Führungskraft: Teams gezielt unterstützen und ausrichten	7
4. Systemische Betrachtung von Positionen und Rollen	8
4.1 Werte- und Einstellungsquadrat: Ein Modell für Führungsimpulse	8
5. Kommunikation und Konflikte: Die Bedeutung der Beziehungsebene	9
6. Fazit	10
5. Literaturverzeichnis	11

Executive Summary

Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch starke Teams aus. Doch effektive Zusammenarbeit erfordert mehr als fachliche Kompetenz – sie hängt von Teamdynamik, Kommunikation und Führung ab. Diese Arbeit analysiert Schlüsselfaktoren für produktive Teams und zeigt, wie Führungskräfte gezielt unterstützen können.

Zentrale Erkenntnis: Unterschiedliche Wahrnehmungen beeinflussen Teamprozesse. Das Inselmodell veranschaulicht, dass jeder Mensch aus seiner eigenen Perspektive handelt. Erfolgreiche Teams überbrücken diese Unterschiede durch aktives Zuhören, klare Kommunikation und wertschätzende Zusammenarbeit.

Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle: Sie gestalten eine vertrauensvolle Kultur, lenken Teamrollen konstruktiv und setzen systemische Coaching-Techniken ein. Besonders die bewusste Kommunikation – etwa anhand des Vier-Seiten-Modells – reduziert Missverständnisse und fördert die Zusammenarbeit.

Das Fazit: Teamkultur ist entscheidend für Produktivität und Innovation. Systemische Coaching-Methoden helfen Führungskräften, Teams nachhaltig zu stärken und eine kooperative Arbeitsatmosphäre zu schaffen.

1. Einführung

Die Bedeutung von Teams in Unternehmen ist ein zentraler Erfolgsfaktor in der modernen Arbeitswelt. Unternehmen, die eine effektive Zusammenarbeit fördern, sind nachweislich erfolgreicher, innovativer und anpassungsfähiger. Doch was genau macht ein effektives Team aus? Welche Faktoren beeinflussen die Teamdynamik, und wie können Unternehmen gezielt Maßnahmen ergreifen, um die Zusammenarbeit zu optimieren?

Diese Arbeit untersucht, welche Bedingungen für eine erfolgreiche Teamdynamik entscheidend sind und welche Rolle Führungskräfte dabei spielen. Neben theoretischen Grundlagen werden praxisnahe Ansätze vorgestellt, die Teams dabei unterstützen, ihre Zusammenarbeit zu verbessern. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf folgenden Fragen:

- Welche Faktoren tragen zu einer positiven Teamkultur bei, und wie beeinflussen sie die Produktivität?
- Warum sind Unternehmen, in denen die Teammitglieder effektiv zusammenarbeiten, langfristig erfolgreicher?
- Wie können Führungskräfte Teams gezielt unterstützen, fördern und weiterentwickeln?
- Welche konkreten Maßnahmen lassen sich im Arbeitsalltag umsetzen, um Teamarbeit zu stärken und Herausforderungen gemeinsam zu meistern?

Ein zentrales Element in der Teamarbeit ist die individuelle Wahrnehmung und Kommunikation. Unterschiedliche Perspektiven und Assoziationen beeinflussen die Zusammenarbeit innerhalb eines Teams und können sowohl eine Stärke als auch eine Herausforderung darstellen. Um ein tieferes Verständnis für diese Dynamiken zu entwickeln, wird im weiteren Verlauf der Arbeit analysiert, wie Teams ihre Zusammenarbeit aktiv verbessern und langfristig erfolgreich gestalten können.

2. Unterschiedliche Wahrnehmungen als Herausforderung und Chance in der Teamarbeit

Eine zentrale Erkenntnis ist, dass Menschen selbst bei scheinbar einfachen Begriffen wie „Baum“, „Tier“ oder „Werkzeug“ ganz unterschiedliche Bilder im Kopf haben. Während die einen sich einen großen, blühenden Apfelbaum vorstellen, sehen andere eine kahle Eiche im Winter. Ähnlich verhält es sich mit den Assoziationen zu einem Tier oder einem Werkzeug – jeder Mensch verbindet damit individuelle Erfahrungen, Emotionen und Vorstellungen.

Diese Übung der verschiedenen Assoziationen¹ verdeutlicht, dass Wahrnehmung subjektiv ist und stark von persönlichen Prägungen abhängt. Übertragen auf die Teamarbeit bedeutet dies, dass Teammitglieder oft mit unterschiedlichen Erwartungen, Herangehensweisen und Kommunikationsstilen an Aufgaben herangehen. Was für eine Person klar und eindeutig erscheint, kann für eine andere eine völlig andere Bedeutung haben.

Genau diese Vielfalt kann jedoch eine große Stärke sein – wenn sie bewusst genutzt wird. Teams, die unterschiedliche Perspektiven wertschätzen und konstruktiv zusammenführen, profitieren von kreativen Lösungsansätzen, fundierten Entscheidungen und einer insgesamt stärkeren Teamdynamik. Umgekehrt können Missverständnisse und unklare Kommunikation zu Reibungen und Ineffizienz führen. Eine erfolgreiche Teamkultur zeichnet sich daher durch ein gemeinsames Bewusstsein für unterschiedliche Wahrnehmungen und eine offene, wertschätzende Kommunikation aus.

Im Folgenden wird näher betrachtet, welche Faktoren eine produktive Teamdynamik fördern und wie Unternehmen die Zusammenarbeit gezielt mit Techniken aus dem systemischen Coaching optimieren können.

2.1 Das Inselmodell: Selbst- und Fremdwahrnehmung in der Teamarbeit

Jeder Mensch lebt bildlich gesprochen auf seiner eigenen „Insel“, geprägt durch persönliche Erfahrungen, Erziehung, Werte und individuelle Denkmuster.² Diese einzigartige Perspektive beeinflusst, wie wir Situationen wahrnehmen, Entscheidungen treffen und mit anderen kommunizieren. Während einige Inseln viele Überschneidungen aufweisen – also gemeinsame Werte,

¹ Vgl. Reuter, 2021, S.56

² Vgl. INKONSTELLATION, Skript, S. 34

Erfahrungen oder Denkweisen teilen – gibt es auch Inseln, die kaum Berührungspunkte haben. In solchen Fällen kann die Kommunikation herausfordernder sein, da Missverständnisse und unterschiedliche Erwartungen auftreten. Gerade für Führungskräfte ist es essenziell, sich dieser individuellen Perspektiven bewusst zu sein. Jedes Teammitglied betrachtet die Arbeitswelt aus seiner eigenen Sicht, genau wie die Führungskraft selbst. Um eine konstruktive Zusammenarbeit zu ermöglichen, müssen Brücken zwischen den Inseln gebaut werden. Dies gelingt durch:

- **Aktives Zuhören:** Nachfragen, Interesse zeigen, das Gesagte in eigenen Worten wiedergeben und Verständnis signalisieren
- **Kooperation statt Kompromiss:** Nicht jede Lösung liegt in der Mitte – manchmal profitieren beide Seiten mehr, wenn sie ihre Bedürfnisse klar kommunizieren

Ein anschauliches Beispiel ist die klassische Verteilung einer Orange: Zwei Menschen wollen dieselbe Orange, doch anstatt sich durchzusetzen, nachzugeben oder einen wenig effektiven Kompromiss zu schließen (jeweils eine Hälfte), könnten sie ihre Bedürfnisse klar äußern. Stellt sich heraus, dass eine Person nur den Saft benötigt und die andere die Schale zum Backen, gibt es eine optimale Lösung, von der beide profitieren.

Diese simple Metapher zeigt: In der Teamarbeit geht es nicht nur darum, sich zu einigen, sondern darum, ein tieferes Verständnis für die tatsächlichen Bedürfnisse und Beweggründe des Gegenübers zu entwickeln. Wer die eigene „Insel“ verlässt und sich aktiv mit anderen Perspektiven auseinandersetzt, schafft eine produktive Teamkultur, die auf gegenseitigem Verständnis und effektiver Zusammenarbeit basiert.

3. Der Fokus auf Gemeinsamkeiten: Grundlage für eine erfolgreiche Teamarbeit

Eine konstruktive und produktive Zusammenarbeit im Team entsteht vor allem dann, wenn der Fokus auf Gemeinsamkeiten gerichtet wird, anstatt Unterschiede in den Vordergrund zu stellen. Gemeinsame Werte, Ziele und Erfahrungen fördern Vertrauen, Zugehörigkeit und eine tiefere Verbundenheit innerhalb des Teams. Dies trägt nicht nur zu einer positiven Arbeitsatmosphäre bei, sondern steigert auch die Motivation, Innovationskraft und letztlich den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.

Eine wertschätzende und kooperative Teamkultur führt zu weniger Reibungsverlusten, effizienteren Arbeitsabläufen und einer gesteigerten Freude an der Zusammenarbeit. Das Gegenteil – das starre

Beharren auf eigenen Standpunkten – kann hingegen zu Spannungen, Frustration und einer sinkenden Leistungsfähigkeit im Team führen. Eine negative Grundstimmung hemmt nicht nur die Innovationsfähigkeit, sondern kann sich auch direkt auf den materiellen Erfolg eines Unternehmens auswirken.

Häufig scheitern Teams und Führungskräfte nicht an fehlendem Fachwissen oder mangelnden Ressourcen, sondern an der fehlenden Bereitschaft, die eigenen Überzeugungen zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen. Wer darauf besteht, „recht zu haben“, anstatt eine gemeinsame Lösung zu finden, riskiert, den Teamzusammenhalt und die Effektivität der Zusammenarbeit zu untergraben. Erfolgreiche Teams zeichnen sich hingegen dadurch aus, dass sie Konflikte als faire Interessenausinandersetzungen begreifen, statt in unproduktive Positionskämpfe zu verfallen. Diese Offenheit ermöglicht es, innovative und tragfähige Lösungen zu entwickeln, von denen alle Beteiligten profitieren.

3.1 Die Rolle der Führungskraft: Teams gezielt unterstützen und ausrichten

Eine Führungskraft hat die Aufgabe, nicht nur Strukturen vorzugeben, sondern auch ein Umfeld zu schaffen, in dem sich Teams bestmöglich entfalten können. Im systemischen Coaching spielt dabei die Schaffung eines unterstützenden Rahmens eine zentrale Rolle. Dieser Rahmen besteht aus einer Kultur der Offenheit, des Vertrauens und des Zusammenhalts – essenzielle Faktoren für nachhaltigen Teamerfolg.

- **Offenheit** bedeutet, dass Meinungen und Gefühle frei geäußert werden können, ohne dass eine abwertende oder anklagende Reaktion erfolgt. Dies fördert eine wertschätzende Kommunikationskultur und ermöglicht es, unterschiedliche Perspektiven zu integrieren.
- **Vertrauen entsteht**, wenn Teammitglieder darauf vertrauen können, dass jedes Mitglied sein Bestes gibt. Führungskräfte sollten daher eine Atmosphäre fördern, in der Fehler als Lernmöglichkeiten betrachtet werden und Leistung nicht nur individuell, sondern auch im Teamkontext bewertet wird.
- **Zusammenhalt** entwickelt sich, wenn das Team sich einer gemeinsamen Vision verpflichtet fühlt, die über individuelle Interessen hinausgeht. Statt Einzelkämpfertum steht die Freude am gemeinsamen Erfolg im Vordergrund.

4. Systemische Betrachtung von Positionen und Rollen

Im systemischen Coaching wird zwischen Positionen und Rollen unterschieden, da beide das Teamgefüge unterschiedlich beeinflussen:

- **Die Position** umfasst fachliche Zuständigkeiten, Kompetenzen und Leistungserwartungen. Sie ist klar definiert und strukturiert.
- **Die Rolle** hingegen beschreibt, wie sich eine Person im Team verhält, welche Einstellungen sie zu sich selbst, den Aufgaben und den Kolleg*innen hat. Die Rolle ist oft flexibler als die Position und beeinflusst den Teamerfolg stärker.

Eine aufmerksame Führungskraft betrachtet nicht nur die formalen Positionen im Team, sondern auch die gelebten Rollen und Wechselwirkungen. Dabei gilt es, Teammitglieder in Richtung ihrer konstruktiven Anteile zu begleiten, sodass sie ihre individuellen Stärken im Sinne der gemeinsamen Ziele einsetzen.

4.1 Werte- und Einstellungsquadrat: Ein Modell für Führungsimpulse

Das Werte- und Einstellungsquadrat³ hilft dabei, Rollen im Team differenziert zu betrachten. Oft werden Verhaltensweisen als negativ wahrgenommen, obwohl sie – in der richtigen Dosierung und mit einer positiven Ausrichtung – wertvolle Eigenschaften sein können.

Beispielsweise könnte ein Teammitglied als „aggressiv“ oder „frech“ beschrieben werden. Doch diese Eigenschaften könnten sich bei gezielter Steuerung auch als „durchsetzungsstark“ und „direkt“ zeigen – Qualitäten, die in vielen Situationen von Vorteil sind. Ebenso kann „Unselbstständigkeit“ bei entsprechender Entwicklung zu einer hohen Kooperationsfähigkeit führen.

Für Führungskräfte bedeutet das: Statt unerwünschtes Verhalten nur zu kritisieren, geht es darum, Ressourcen zu erkennen und in eine konstruktive Richtung zu lenken. Die bewusste Reflexion von Teamrollen und die Förderung positiver Verhaltensweisen haben oft einen stärkeren Einfluss auf den Teamerfolg als rein fachliche Kompetenz.

³ Vgl. INKONSTELLATION, Skript S. 108

Durch die systemische Herangehensweise können Führungskräfte gezielt auf die Dynamik in ihren Teams einwirken und ein Umfeld schaffen, in dem Teammitglieder ihr Potenzial voll entfalten können.

5. Kommunikation und Konflikte: Die Bedeutung der Beziehungsebene

Konflikte im Team entstehen häufig nicht aufgrund sachlicher Differenzen, sondern auf der emotionalen Beziehungsebene. Während die Position eines Teammitglieds klar definierte Zuständigkeiten und Aufgaben beschreibt, spielen in der Rolle subjektive Wahrnehmungen, Erwartungen und emotionale Reaktionen eine zentrale Rolle. Missverständnisse entstehen oft, weil die Art und Weise, wie etwas gesagt wird, stärker wirkt als der eigentliche Inhalt.

Ein zentrales Modell zur Analyse von Kommunikationsprozessen ist das Vier-Seiten-Modell von Schulz von Thun⁴, das zeigt, dass jede Nachricht vier Ebenen umfasst:

1. **Sachebene** – der reine Informationsgehalt einer Aussage
2. **Selbstoffenbarung** – was die sprechende Person über sich selbst preisgibt
3. **Beziehungsebene** – wie die sprechende Person zum Gegenüber steht
4. **Appell-Ebene** – was sie vom Gegenüber erwartet oder fordert

Beispiel: Eine Führungskraft sagt zu einem Mitarbeitenden: *„Das Meeting beginnt um 9 Uhr.“*

- Auf der **Sachebene** ist dies eine neutrale Information.
- Auf der **Selbstoffenbarungs-Ebene** könnte die Führungskraft damit ausdrücken: „Pünktlichkeit ist mir wichtig.“
- Auf der **Beziehungsebene** könnte der Satz – je nach Tonfall – als Kritik an der bisherigen Unpünktlichkeit des Mitarbeitenden verstanden werden.
- Auf der **Appell-Ebene** steckt möglicherweise die Aufforderung: „Seien Sie bitte pünktlich!“

In der Praxis sind wir uns oft nicht bewusst, auf welcher Ebene wir kommunizieren und auf welcher unser Gegenüber die Botschaft empfängt. Gerade in Teams führt dies zu unnötigen Missverständnissen und Konflikten. Deshalb lohnt es sich, verstärkt darauf zu achten, welche Ebene in der eigenen Kommunikation mitschwingt und wie Nachrichten interpretiert werden.

⁴ Vgl. Schulz von Thun, 1981, S. 13 ff.

6. Fazit

Eine effektive Teamarbeit hängt maßgeblich von der Dynamik und Kultur innerhalb des Teams ab. Dabei ist das WIE der Zusammenarbeit oft entscheidender als das WAS. Vertrauen, Verbundenheit und Zugehörigkeit bilden die Basis für eine hohe Mitarbeitermotivation – und damit für mehr Produktivität und bessere Ergebnisse.

Teamdynamik entsteht nicht nur durch die fachliche Kompetenz der Teammitglieder, sondern auch durch die Qualität ihrer Beziehungen, Kommunikation und Zugehörigkeit. Die Förderung von Vertrauen und Verbundenheit stellt die Grundlage für eine hohe Mitarbeitermotivation und damit für eine gesteigerte Produktivität und Qualität dar. Als Führungskraft liegt es in der Verantwortung, diese Aspekte bewusst zu gestalten und kontinuierlich zu optimieren.

Systemisches Coaching hilft dabei, diese Dynamiken auf einer tieferen Ebene zu erkennen und zu steuern. Führungskräfte können mit Hilfe einiger Coachingtechniken den Raum für das Team schaffen, in dem alle Mitglieder ihre Potenziale entfalten können. Indem sie sowohl die fachlichen Positionen als auch die emotionalen und verhaltensbezogenen Rollen im Team bewusst betrachten, können sie gezielt Einfluss auf die positive Entwicklung der Teamkultur nehmen. Systemisches Coaching unterstützt dabei, die positiven Aspekte der Rollen zu stärken und weiterzuentwickeln – eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Zusammenarbeit.

Ein zentrales Instrument aus dem systemischen Coaching ist auch die bewusste Kommunikation. Das Vier-Seiten-Modell von Schulz von Thun verdeutlicht, dass jede Nachricht immer auf mehreren Ebenen wirkt. Das Verständnis dieser Kommunikationsprozesse ist im systemischen Coaching von großer Bedeutung, da es hilft, Missverständnisse im Arbeitsalltag zu vermeiden und Konflikte frühzeitig zu lösen. Es geht darum, die Beziehungsebene bewusst zu gestalten und sicherzustellen, dass die Kommunikation immer klar und respektvoll erfolgt.

Zusammengefasst lässt sich sagen: Durch den systemischen Coaching-Ansatz werden Teammitglieder und Führungskräfte gleichermaßen darin unterstützt, ihre Kommunikation und Zusammenarbeit bewusst zu reflektieren und zu verbessern. Eine starke Teamkultur, die auf Vertrauen, Offenheit und einem respektvollen Miteinander basiert, bildet die Grundlage für langfristigen Erfolg. Führungskräfte, die reflektiert mit systemischen Coachingmethoden agieren, können die Entwicklung eines solchen Umfelds aktiv fördern und so zu einer nachhaltigen Verbesserung der Teamleistung und -dynamik beitragen.

5. Literaturverzeichnis

- Daniela Reuter, 202 Methoden...die begeistern, Wien: Daniela Reuter 2021 2. Auflage
- INKONSTELLATION, Skript
- Friedemann Schulz von Thun, Miteinander Reden, Band 1: Störungen und Klärungen, Reinbek bei Hamburg, 1981