



SYSTEMANALYSE für TeamEntwicklung mit Fokal-System-Wechsel

von Niki Harramach, Wien, September 2023

1. Systemische Idee

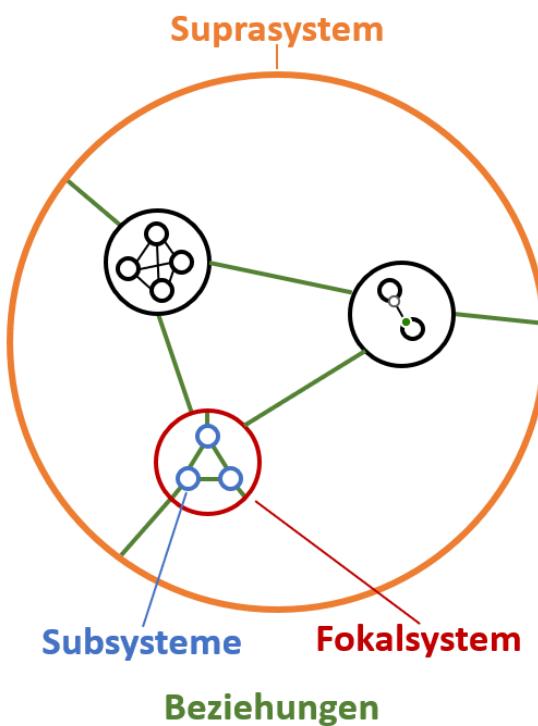


„Matroschka“

Das „**Schachtel in der Schachtel- Modell**“ gehört zu den Grundformen der Systemtheorie:

- vom Atom (und noch darunter) bis zum Universum (und noch darüber),
- von der Person bis zur Gesellschaft.

In der nächsten Ebene wird die systemische Grundordnung reproduziert.





Innerhalb einer solchen – manchmal sehr langen – „Schachtel-in-der-Schachtel-Kette“ wird immer eine Ebene = ein System im Mittelpunkt = Fokus meines Interesses liegen. Dieses nennen wir das „**Fokal-System**“! Zum Beispiel ein bestimmtes **Team** innerhalb einer Organisation.

Das **Fokal-System** besteht aus „**Sub-Systemen**“. Das sind seine Elemente und deren Interaktionen zueinander und zum System. Zum Beispiel die einzelnen Teammitglieder und ihre Beziehungen zueinander.

Das **Fokal-System** ist umgeben von seinen Umsystemen = „**Supra-Systemen**“ und steht mit diesen seinerseits in Interaktion. Zum Beispiel die anderen Teams innerhalb derselben Organisation, die Organisation insgesamt, andere Stakeholder.

In diesem Beitrag wird der Fokus auf **TeamEntwicklung** und die in solchen Prozessen immer wieder auftretenden **Wechsel des Fokal-Systems** gelegt.

2. Beschreibung

In der Praxis ist das normalerweise kein einfacher, linearer Prozess, sondern ein dynamischer Verlauf in einer komplexen Situation. Es fehlt „lineare Kausalität“ zwischen Reiz und Reaktion. Hier bietet die systemische Vorgangsweise nicht nur die Möglichkeit, die Situation besser zu diagnostizieren, also angemessen im Blick zu haben, sondern auch jederzeit angemessen reagieren zu können.

In dem gesamten komplexen Wirkungsgefüge werden wir uns in dieser Darstellung auf ein häufiges Phänomen konzentrieren: Wie sehr kann/muss für eine erfolgreiche Teamentwicklung im Lauf des Prozesses das Fokalsystem wechseln und was bedeutet das für eine professionelle Betreuung und Begleitung dieses Entwicklungsprozesses?

Ausgangslage im konkreten Fall: Die Teamarbeit einer Krankenhaus-Station soll verbessert werden.

Das primäre

Fokalsystem

ist also das **Team** der **Station 99** der **Abteilung IV** im **Krankenhaus ABC**

Die

Subsysteme

sind die **Mitglieder** des Teams und ihre **Beziehungen** zueinander. Die Teammitglieder gehören zu verschiedenen **Berufsgruppen** wie Ärzte, Pflege und Sonstige (**Medizinische, Therapeutische und Diagnostische Gesundheitsberufe, Verwaltung**).

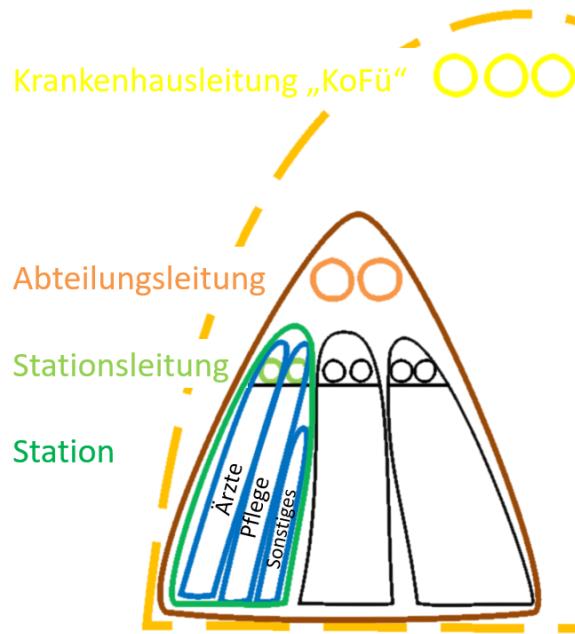
Eine besondere Subgruppe ist die „**duale**“ (1 Arzt, 1 Pflege) **Führung** der Station.



Das nächste

Suprasystem

ist die **Abteilung IV**, zu der das Team gehört. Zu der Abteilung gehören auch noch andere Stationen.



In der Theorie würde der Entwicklungsprozess folgende Schritte umfassen:

1. Erstkontakt, Angebot, Auftragserteilung.
2. Planung und Organisation der TE im Detail.
3. Durchführung der TE (geplant 3 Halbtage).
4. Evaluation des Ergebnisses.

Die Praxis sah (nach Erstkontakt und Einladung zum Vorgespräch) ganz anders aus:

Der Auftrag zur TE der Station 99 sollte von der **Abteilungsleitung** erteilt werden. Schon in der Auftragsklärung stellte sich heraus, dass es unterschiedliche Sichtweisen über den Sinn und Zweck dieser Stations-Teamentwicklung in der dualen Führung der Abteilung gab.

Erstes **Fokalsystem** war somit die **Abteilungsleitung** selber, mit der ein zweiteiliges Coaching durchgeführt werden musste.

Nach der Auftragserteilung konnten mit der **Stationsleitung** die Ziele der Entwicklungsmaßnahme und weitere Vorgangsweise besprochen und festgelegt werden.

Achtung: Wieder neues Fokalsystem!

Erst danach konnte mit der mehrteiligen Stationsentwicklung mit dem ganzen **Team** (insgesamt 19 Mitglieder) begonnen werden.

In deren Verlauf stellte es sich wiederum heraus, dass Konflikte innerhalb der **Ärzteschaft** ein Hindernis für eine erfolgreiche Teamentwicklung darstellten. Also musste getrennt vom



sonstigen Entwicklungsprozess ein spezielles Konfliktmanagement-Workshop mit der **Ärzteschaft** durchgeführt werden.

Erst danach konnte der Entwicklungsprozess der gesamten **Station** wieder fortgeführt werden.

Kurz vor Abschluss des Entwicklungsprozesses musste – aus Gründen, welche das gesamte Krankenhaus betrafen – auch noch ein Einzelcoaching mit der für die gesamte Station wichtigen **Ärztin Z** eingeschoben werden.

Daraufhin konnte der Entwicklungsprozess mit der gesamten **Station** erfolgreich abgeschlossen werden.

Das **Fokal-System** hat also mehrfach gewechselt.

3. Nutzen

Wechsel des Fokalsystems sind eher der Normalfall als die Ausnahme. Dies zu erkennen und den Entwicklungsprozess rechtzeitig anzupassen, sind wichtige Erfolgsfaktoren für eine den definierten Zielen entsprechende Teamentwicklung.

Jedes Fokalsystem hat eine eigene Konfiguration und eine eigene Problemlage. Daher müssen bei jedem Wechsel des Fokalsystems Methoden, Format, Vorgangsweise und Beraterstaff überprüft werden, inwieweit sie passend sind – und allenfalls verändert werden!

4. Praxistipps

Der wichtigste Tipp ist schon in der vorangegangenen Beschreibung des Praxis-Projekts enthalten und evident aus dem mehrfachen Wechsel des Fokal-Systems abzuleiten:

4.1. Prozesse der Teamentwicklung sind aus systemischer Sicht flexibel zu planen, vereinbaren und durchzuführen!

Das Verständnis dafür muss sowohl beim Berater-System als auch beim Kunden-System vorhanden sein!

Das Berater-System muss daher das entsprechende quantitative als qualitative Potenzial haben, das heißt

- die entsprechende methodische Kompetenz haben (Formate und Spezialmethoden) und
- die entsprechende didaktische Kompetenz (z.B. Widerstandsarbeit betreffend),
- ebenso entsprechende Branchenkenntnisse (im beschriebenen Fall über das Gesundheits-System)!

4.2. Aufgrund der Wechsel des Fokal-Systems und der dadurch unter Umständen nötigen Wechsel im Beratungs-System müssen Aspekte des Datenschutzes und allfälliger Interessenskollisionen beachtet werden!

4.3. Juristische Grundkenntnisse sollen insoweit vorhanden sein, als dadurch adäquate Rechtsberatung für das berater-system angefordert und umgesetzt werden kann!



- a) Schon die Gestaltung des Auftragsvertrags muss der erforderlichen Flexibilität Rechnung tragen!
- b) Die Prozessbegleitung bewegt sich auch gewerberechtlich durch mehrere Bereiche.
- c) Auch die Beschäftigungsverhältnisse innerhalb des Berater-Systems müssen insb. mit Blick auf allfällige Haftungen passen!

4.4. Eine professionelle Evaluation der Zielerreichung ist vorzusehen und vorzunehmen! Das erhöht erfahrungsgemäß die Qualität der Entwicklungsmaßnahme per se.

5. Schlüsselwörter

Beratungs-System	10	Sub-Systemen	2
Datenschutz	11	Supra-Systemen	2
Evaluation der Zielerreichung	11	Teamarbeit einer Krankenhaus-Station	3
Fokal-Sub-Supra-System	10	Teamentwicklung („TE“)	3
Fokalsystem		Ursache-Wirkungs-Zusammenhang	3
Juristische Grundkenntnisse	11	Wechsel des Fokal-Systems	2
lineare Kausalität	3		

6. Literatur

- Harramach, N. (1995). *Trainings-Erfolgs-Kontrolle*. München: Verlag Neuer Merkur.
- Harramach, N., & Prazak, R. (2014). *Management absurd*. Wiesbaden: Springer.
- Harramach, N., Köttritsch, M., & Veličković, N. (2018). *Wir sind Team, Ein neuer Blick auf Teamentwicklung*. Heidelberg: Springer.
- Kühl, S. (2011). *Organisationen, Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: VS/Springer.
- Simon, F. B. (2013). *Einführung in die Systemtheorie und Konstruktivismus*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Simon, F. B. (2015). *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Willke, H. (1993). *Systemtheorie, Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme*. Stuttgart: Gustav Fischer Verlag.