



## Praxisfall zum Leitprozess Interaktionsmuster: Verführung zur Retter-Rolle

von Bernadette Wytopil

### **Anliegen des Unternehmens „Zusammenarbeit klären“**

Die Abteilungsleiterin eines Servicecenters bei einem führenden Anbieter beruflicher Aus- und Weiterbildung will einen Teamworkshop durchführen. Abseits des hektischen Arbeitsalltags möchte sie die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung besprechen und die Zusammenarbeit innerhalb des Teams und mit den Schnittstellen im Unternehmen reflektieren. Dazu will man sich in einer schönen Umgebung 1,5 Tage Zeit nehmen.

### **Auftragsklärung**

Gemeinsam arbeiten wir heraus, dass es im Team vordergründig gut läuft, jeder seine Arbeit erledigt und die Teammitglieder sich im Großen und Ganzen auch gut verstehen. Allerdings herrscht bei den Mitarbeitern oft ein Gefühl von Minderwertigkeit und Opfereusein, gerade auch weil die Abteilung am Ende einer Prozesskette steht. So werden Aufträge von den Schnittstellen häufig kurzfristig, mit vielen Fehlern und unter Druck übergeben. Das hat zur Folge, dass die Mitarbeiter des Servicecenters sich abgewertet und als Opfer fühlen. Die Abteilungsleitung steuert dagegen und übernimmt viel Verantwortung für das Wohlergehen aller. Die Teammitglieder fühlen sich von ihr eingeladen und kommen deshalb mit Anliegen aller Art zu ihr. Als Ziel für den Workshop formulierten wir u.a. diese Dynamik näher zu beleuchten und mit dem Team ein gemeinsames Bild davon zu erarbeiten, in welcher Haltung es seine Arbeit tut und welche Rolle die Teamleitung dabei spielt.

### **Prozess**

Am Teamworkshop nahmen neben der Abteilungsleiterin neun Teammitglieder teil, sowohl langjährige als auch neue Mitarbeiter. Das Format war für alle neu. Auf der gemeinsamen Fahrt war die Stimmung gut, doch man war gespannt was passieren würde. Einige zeigten sich sehr offen, andere zweifelten am Sinn der Veranstaltung. Nach dem Kennenlernen arbeiteten wir durchgängig auf zwei Ebenen: auf der persönlichen Ebene innerhalb des Teams und auf der Ebene der Einbindung des Teams in die Prozesskette im Unternehmen.

Die Teammitglieder formulierten schnell und offen, wie sehr sie sich als Opfer fühlen: Man kam sich im Team als „Mädchen für alles“ vor, beklagte mangelnde Wertschätzung und dass Standards nicht eingehalten werden. Adressiert wurde der Unmut an die Abteilungsleiterin, die sich viel Zeit und alles sehr zu Herzen nahm. Mithilfe des Drama-Dreiecks aus der Transaktionsanalyse (TA) wurde plastisch deutlich, dass das Team die Rolle des Opfers einnahm, die Außenwelt die des Verfolgers und die Abteilungsleiterin die des Retters. Wir erarbeiteten, wie der Ausstieg aus diesem „Spiel“ aussehen könnte. Den Teilnehmern war schnell klar, dass dies nur mit einer veränderten Haltung geht. Sie fanden es zwar auch interessant, die Interessen der Schnittstellen zu beleuchten und in einen konstruktiven Dialog zu gehen. Doch vorher war ihnen wichtig, aus ihrer Opferhaltung herauszukommen. Dafür arbeiteten sie an ihrer Identität und wurden sich der Stärken des Teams und ihrer Bedürfnisse bewusst. Sie entwickelten in zwei Gruppen eine Skulptur mit Materialien aus der Natur. Sie sollte zeigen was das Team auszeichnet und welche Stärken es hat. Im Nachgang sollten mit Hilfe der Skulptur außerdem fünf Eigenschaften gefunden wer-



den, die das Team beschreiben. Nach anfänglichem leichten Widerstand („was soll denn das?“) machten sich alle an die Arbeit. Interessanterweise ähnelten sich beide Skulpturen, und auch die Eigenschaften wie z.B. „erfahren“, „kreativ und trotzdem strukturierend“ ergänzten sich gut. Jetzt wurde eine andere, aktive und selbstbewusste Energie spürbar, die nichts mehr mit dem „Opfer sein“ zu tun hatte. In dieser Haltung konnte sich das Team vorstellen, in einen konstruktiven Dialog mit ihrer Abteilungsleitung und mit den Schnittstellen zu gehen. Aus der Definition der eigenen Grenzen heraus schien es auch allen möglich, die Perspektive der Schnittstellen einzunehmen und deren Interessen nachzuvollziehen.

### Ergebnis

Die Abteilungsleiterin meldete zurück, dass der Workshop für das Team ein Neuanfang war und dass das im Alltag deutlich spürbar wurde. Gleichzeitig erlebt sie den Neuanfang für sich auch als herausfordernd. Es war ihr bewusst geworden, dass es ihre Aufgabe ist, ihre Erwartungen und Themen deutlich anzusprechen. Nur so kann sie einen Rahmen vorgeben, der Orientierung und die notwendige Klarheit für selbstverantwortliches Handeln und eigenständige Entscheidungen der Teammitglieder gibt, auch mit Blick auf die Schnittstellen und damit zu anderen Partnern im Unternehmen. Ein Folgeworkshop ist für das nächste Jahr angedacht.

### Theoretische Einordnung

Im Team hatte sich über die Zeit eine unterschwellige Dynamik eingespielt (Opfer-Retter-Verfolger), die ein konstruktives Arbeiten an den Schnittstellen schwierig machte und damit die Frustration innerhalb des Team fütterte. Die (gut gemeinte) Unterstützung der Führungskraft für die Teammitglieder gab dem Team implizit die „Erlaubnis“, sich als Opfer der Verhaltensweisen anderer Teams an den Schnittstellen zu sehen. Die dysfunktionalen Folgen waren Motivationsverlust, Gegenvorwürfe nach außen und eine Überlastung der Führungsrolle.

Solche Muster beschreibbar und besprechbar zu machen, gehört zu den klassischen Aufgaben in einer Teamentwicklung. Dazu müssen die scheinbaren "Gewinne" aus dem Spiel (Verantwortungsverschiebung Richtung Führung) ebenso deutlich werden wie das Potenzial, das durch eine Musterveränderung verwirklicht werden kann (konstruktiver Dialog mit Schnittstellen auf Augenhöhe). Die Arbeit an Interaktionsmustern im Team ist daher Identitätsarbeit und betrifft den Kern dessen, was das Team als solches konstituiert. Analoge Interventionstechniken - wie das Erstellen einer Skulptur - machen Aspekte der Teamidentität bewusst und führen häufig zu neuen, anderen Kommunikationsmöglichkeiten jenseits der bewährten Klageroutinen. Als Berater ist man in einem solchen Prozess immer wieder auch mit Widerständen konfrontiert und muss Wege finden, diese als Teil des Veränderungsprozesses diskutierbar zu machen.

*Bernadette Wytopil, [mail@wytopilberatung.de](mailto:mail@wytopilberatung.de), [www.wytopilberatung.de](http://www.wytopilberatung.de)*

---

### Disclaimer:

Um unsere Klienten und Kunden zu schützen und ihre Privatsphäre zu wahren, werden an dieser Stelle keine echten Namen verwendet und auf Bezeichnungen von Unternehmen und Branchen verzichtet. Die Fälle sind jedoch real und haben sich so abgespielt.

---



### **Leitprozess Interaktionsmuster**

Ein Muster auszubilden, das alle Interaktionen in einem Team ordnet, ist einer der sechs Leitprozesse jeder Teamdynamik. Die Leitunterscheidung besteht in der Frage: „Was ist in der Zusammenarbeit erlaubt und was nicht?“

Damit Zusammenarbeit zustande kommt, braucht es komplexitätsreduzierende Strukturen, also Muster. Das beginnt damit, dass sich ein Team gemeinsame Regeln schafft. Wer in Teams arbeitet, kennt die Auswirkungen, wenn ein „Fremder“ mit anderen Sitten und Gewohnheiten dazu kommt. Die befremdeten Blicke, wenn dieser die Teamregeln nicht kennt und sich „daneben“ benimmt, hat jeder schon gesehen. Denn jedes Team hat Muster, die seine Mitglieder – bewusst oder unbewusst – schnell beachten. Diese Regeln lassen sich größtenteils auf einer non-verbalen Ebene identifizieren: Wie leite ich Informationen weiter? Welche? Wann? Wo? Mit wem bespreche ich Problematisches? Wie bekomme ich Hilfe? Wie äußere ich Kritik? Wie wird gefeiert und wie mit Niederlagen umgegangen? Wie mit Konkurrenz? Das sind nur wenige von vielen Fragen, die in jedem Team geregelt sind und die neue Mitglieder innerhalb weniger Tage „einatmen“.

Über den Erhalt und die Gültigkeit dieser Muster wird in jedem Moment neu entschieden. Sie werden situativ erzeugt, überprüft, variiert und bekräftigt oder geschwächt. Jede Interaktion wird positiv bestätigt oder negativ sanktioniert. Ohne die damit erzeugte und kultivierte Ordnung würde das Team zerfallen. Seine Existenz besteht sozusagen in der Aufrechterhaltung seiner Interaktionsmuster. Beratung von Teams heißt demnach immer auch, dass man diese Muster erkennt, reflektiert, auf ihre Funktionalität im Hinblick auf das Ziel des Teams und die Motivation seiner Mitglieder untersucht und hilft diese sich ggf. verändern zu lassen.