

Facharbeit im Ausbildungslehrgang SV2204:

Systemische Supervision am INEKO: Institut an der Universität zu Köln
– für die Entwicklung personaler und interpersonaler Kompetenzen

**Ressourcengewinnung durch Supervision
zur Erreichung Psychologischer Sicherheit bei Teams
in Unternehmen
Erfolgreiche Teams als
Transformations- und Innovationsträger**

„Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.“

Aristoteles

Verfasser:
Christoph G. Zimmermann

Inhaltsverzeichnis

Einleitung – Problemstellung und Bedeutung von Teams in Unternehmen	2
1 Die Transformations-Erfordernis an Unternehmen und Teams in einem sich dynamisch ändernden Umfeld	3
1.1 Bestandsaufnahme/Zustand der Teams	4
1.2 Das „ausgebrannte“ Team.	5
1.3 Das „ideale“ Team.	6
2 Die Schwellen der Transformation.	7
3 Supervision als Klärungshilfe und Hilfe zur Überwindung von Transformationsschwellen.	9
3.1 Der Weg vom Überlebens- in den Kompetenzmodus.	10
3.2 Die Hierarchie-Verantwortung im Supervisionsprozess	12
3.3 Teameffektivität als Resultat des Gemeinschaftssinns in Unternehmen. .	13
Ausblick und Fazit	14
Literaturverzeichnis	15

Einleitung – Problemstellung und Bedeutung von Teams in Unternehmen

Die Komplexität von wirtschaftlichen Sachverhalten in einer globalisierten Welt bringt die Notwendigkeit für Unternehmen mit sich, Mitarbeiter*innen in Teams zusammenzuführen, um unternehmensintern Kompetenzen zu bündeln und Kompetenzzentren zu schaffen. Die mit dieser Komplexität verbundenen Anforderungen können nicht mehr durch einzelne Mitarbeiter*innen allein bewältigt werden. Somit bedarf es in einem arbeitsteiligen Prozess Teams, um die Herausforderungen, denen ein Unternehmen in Bezug auf die Marktpositionierung, Innovation sowie seine Weiterentwicklung ausgesetzt ist, zu meistern.

In einem durch permanenten Wandel geprägten Umfeld besteht gleichzeitig die Notwendigkeit, diese Teams fortlaufend zu qualifizieren und in Transformationsprozessen veränderten Marktgegebenheiten anzupassen. Wenn wir uns vorstellen, dass in einem Unternehmen eine Vielzahl von Teams arbeitet und die verschiedenen Unternehmenssparten, wie z. B. die Forschungs- und Entwicklungsabteilung oder die Marketingabteilung selbst, wiederum Teams für einzelne Produktgruppen oder sogar einzelne Produkte haben, wird die Herausforderung für das Unternehmen oder eine Organisation deutlich, dafür zu sorgen, dass diese Teams im Idealfall wie ein „Uhrwerk“ präzise und zuverlässig zusammenarbeiten und – im noch idealeren Fall – harmonisieren.

Da nun aber in einem Unternehmen oder einer Organisation keine exakt gefertigten Zahnräder wie in einem Uhrwerk arbeiten, sondern Menschen bzw. Individuen, so wird der zuvor beschriebene Idealfall mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit nicht eintreten. Es kann vielmehr zu Störungen, zwischenmenschlichen Problemen und Konflikten nach Innen und Außen kommen, welche unter Umständen den Unternehmenserfolg oder im Extremfall sogar den Unternehmensbestand gefährden können.

Der Fokus der vorliegenden Ausarbeitung soll auf Faktoren der Kooperations- und Leistungsfähigkeit von Teams gelegt werden und im Besonderen auf die Menschen, die in diesen Teams zusammenarbeiten. Dabei soll vornehmlich die Supervision als Methode zur Ressourcengewinnung in den Blick genommen werden. Ein weiteres Augenmerk soll auf die notwendigen Bedingungen gerichtet werden, die erforderlich sind, Teams, bzw. die Menschen, die in diesen Teams arbeiten, zu befähigen, z.B. nach einem Teamburnout, wieder erfolgreich mit dem Team zu werden und sich mit diesem und mit ihrer Arbeit wieder zu identifizieren. Hierbei möchte ich insbesondere herausarbeiten, was den Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen bis hin zu ausgebrannten Teams ausmacht, und aufzeigen, wie diese Teams durch Methodiken der Supervision wieder an sich glauben und zurück zum Erfolg finden können. Da jede Veränderung auch eine Transformation ist, möchte ich dabei auch die Schwellen der Transformation fokussieren.

Im ersten Kapitel soll daher auf die Transformations-Anforderungen an Unternehmen und Teams sowie auf Teamzustände eingegangen werden. Im zweiten Kapitel werden Transformationsschwellen thematisiert. Abschließend wird die Supervision als Klärungshilfe im Transformationsprozess in den Blick genommen.

1 Transformations-Anforderungen an Unternehmen und Teams in einem sich dynamisch ändernden Umfeld

Klimawandel, Kriege, Digitalisierung, Pandemien und blockierte oder unterbrochene Lieferketten, um nur die größten Herausforderungen zu nennen, vor denen Unternehmen aktuell stehen, stellen Unternehmen unter einen erheblichen Anpassungs- und Transformationsdruck.

Ganze Industriebranchen stehen derzeit vor der Herausforderung, sich entweder zu transformieren und innovativ am Markt zu positionieren oder in ernsthafte wirtschaftliche Schwierigkeiten zu geraten. Lieferketten sind unterbrochen, Energiepreise steigen, qualifizierte Mitarbeiter*innen haben sich umorientiert, müssen sprachlich geschult werden oder stehen schlichtweg nicht in genügender Zahl zur Verfügung. Allein die Anforderungen, die in Folge des Klimawandels von ordnungspolitischer und gesetzgeberischer Seite an Unternehmen gestellt werden, sind erheblich. Beispielhaft sei auf die Automobilindustrie verwiesen. Von der Automobilindustrie wird z.B. die Transformation vom Verbrennungsmotor zum Elektroantrieb gefordert. Dies schlägt in der Folge auf die Zulieferindustrie durch, da durch diese Umstellung ca. 30 % weniger Teile benötigt werden – denn ein Elektroauto braucht z. B. kein Getriebe. Derartige Veränderungen erfordern eine Transformation auf Unternehmensseite. Gleichzeitig wirkt der Transformations-Druck, der gegenwärtig auf Unternehmen lastet, in der Regel jedoch auch auf die jeweiligen Teams und die Mitarbeiter*innen in diesen Teams durch. Zu der Notwendigkeit eines generellen Wandels und einer Anpassung von Prozessen, Produktlinien etc. kommt, dass dieser Wandel sich in der Regel auf unterschiedlichen Ebenen vollzieht und mit einer Faktorenkomplexion verbunden ist.

Angesichts der Faktorenkomplexion – der Vielzahl von Einflussfaktoren, die eine Transformation erforderlich machen, und der mit diesem Wandel verbundenen Prozesse –, kann es bei Teams leicht zu Überforderung oder auch zu Frustration kommen, insbesondere, wenn Teams das Gefühl haben, von Führungskräften bzw. der Geschäftsleitung nicht ernst genommen oder gar ignoriert zu werden.¹

Grundsätzlich sind Teams in solchen überkomplexen Umbruchsituationen unterschiedlichen Einfluss- oder Risikofaktoren ausgesetzt, welche sich negativ auf die Arbeitsqualität und somit auf den Erfolg des Teams auswirken können. Diese Einflussfaktoren können sowohl auf persönlicher Ebene liegen, d. h. intern, in der Person selbst, oder im familiären Umfeld begründet sein, als auch extern, in der Institution, dem Team, den Vorgesetzten oder den Kunden bzw. der Zielgruppe² verortet sein, z. B. wenn Außendienstmitarbeiter im Zuge von Umstrukturierungsmaßnahmen in den Innendienst wechseln müssen. Auch können

¹ Vgl. Lammers, Willem (2012). Das Laufrad der Hamster: Unternehmensstrategien für ausgebrannte Teams. In: Fengler & Sanz (Hrsg.). *Ausgebrannte Teams. Burnout-Prävention und Salutogenese*. 2. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 234-237.

² Vgl. Fengler, Jörg (2012). *Ausgebrannte Teams. Das 6-Faktoren-Risikomodell*. In: Fengler, Jörg & Sanz, Andrea (Hrsg.). *Ausgebrannte Teams. Burnout-Prävention und Salutogenese*. 2. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 61-105.

Konkurrenzverhalten, Vorwurfshaltung oder Einzelkämpfermentalität im Team oder die Führungskräfte bzw. die Geschäftsleitung oder die Institution selbst hierfür ursächlich sein.³

Sollte es zu einer Überforderung eines Teams kommen und einer damit einhergehenden Verschlechterung der Arbeitsergebnisse, der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft, so wird dies selten durch ein singuläres Ereignis ausgelöst werden, sondern sich in der Regel vielmehr um einen schleichenden Prozess handeln, welcher – wie gezeigt – durch vielfältige Einflussfaktoren geprägt ist.

Um einen Transformationsprozess erfolgreich zu initiieren und im Unternehmen umzusetzen, bedarf es zunächst einer Bestandsaufnahme des Zustands und der Leistungsfähigkeit der Teams. Eine solche Bestandsaufnahme kann beispielsweise gut durch den Einsatz von Supervisor*innen als externen Expert*innen gemeinsam mit dem Team erarbeitet werden, was sich auch anbietet, um die Dynamiken einschätzen zu können, die Teams belasten. Das Erkennen von gegebenenfalls vorhandenen Burnout-Merkmalen oder -Entwicklungen vor dem Ergreifen von Maßnahmen ist wichtig, um Supervisor*innen eine Orientierung hinsichtlich adäquater Interventionsoptionen zu geben.⁴

1.1 Bestandsaufnahme: Zustand der Teams

Um den Zustand von Teams hinsichtlich deren Leistungsfähigkeit und -bereitschaft beurteilen bzw. einschätzen zu können, ist es laut Fengler und Sanz erforderlich, bestimmte Merkmale ausgebrannter Teams⁵, die von Überforderungsgefühlen, Kraft- und Entschlusslosigkeit, Beschuldigungsmustern über die Demontage verfügbarer Ressourcen bis hin zur Teamspaltung reichen können – um hier nur einige zu nennen –, zu identifizieren und zu deuten⁶. Ebenso wichtig ist es, die Entwicklung von Teamzuständen, welche in der Regel in Etappen erfolgen und von der Phase des Enthusiasmus über die Überforderung, die Schuldsuche bis hin zum Team-Burnout führen können, in den Blick zu nehmen und zu analysieren, um eine Standortbestimmung des Teamzustandes vornehmen zu können.⁷

Auch lässt sich die Teameffektivität gemäß dem People-Analytics-Forscherteams, im Rahmen der vielbeachteten Aristoteles-Studie von Google, anhand von fünf Effektivitätssäulen⁸ feststellen, die die interne Teamkultur messen. Diese Effektivitätssäulen sind, in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit: Psychologische Sicherheit, Zuverlässigkeit, Struktur und

³ Vgl. Ebd. S. 61-105.

⁴ Vgl. Sanz, Andrea (2012). Das Etappenmodell der Burnout-Entwicklung im Team. In: Fengler, Jörg & Sanz, Andrea (Hrsg.). (2012). *Ausgebrannte Teams. Burnout-Prävention und Salutogenese*. 2. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 44-53.

⁵ Vgl. Fengler, Jörg (2012). Merkmale ausgebrannter Teams. In: Fengler, Jörg & Sanz, Andrea (Hrsg.). (2012). *Ausgebrannte Teams. Burnout-Prävention und Salutogenese*. 2. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 20-38.

⁶ Vgl. Sanz, Andrea (2012). Das Etappenmodell der Burnout-Entwicklung im Team. In: Ebd., S. 42-53.

⁷ Vgl. Ebd.

⁸ Vgl. Google (o.J.): re:Work. Abrufbar unter: <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/> und vgl. Google (o.J.): re:Work. Abrufbar unter: <https://rework.withgoogle.com/blog/how-google-thinks-team-effectiveness/> (zuletzt abgerufen am: 28.01.2023).

Übersichtlichkeit, Sinnhaftigkeit und Einfluss bzw. Effekt der eigenen Arbeit⁹. Eine klassische Betrachtung des Teamzustandes über die „Geschäftsleitungs-betrachtung“ durch Messen der Leistung von Teams bzw. die Ableitung ihres „inneren Zustands“ aus ihrer Leistung, die z. B. in Form von Verkaufszahlen erhoben wird, würde demzufolge zu kurz greifen.

1.2 Das ausgebrannte Team

Um ein ausgebranntes Team zu erkennen, werden von Fengler und Sanz vier Dimensionen von Merkmalen in ausgebrannten Teams unterschieden. Es handelt sich um die nachfolgend genannten Dimensionen und ihre Merkmale:¹⁰

Die erste von Fengler und Sanz herausgearbeitete Dimension bezieht sich auf die Team-Erschöpfung. Sie manifestiert sich in chronischer Überforderung, Kraftlosigkeit und daraus resultierender Entschlossenlosigkeit. Selbst bereitstehende Berater*innen werden von Teams im Zustand der Erschöpfung als zusätzliche Belastung empfunden werden.¹¹ Die darauffolgende zweite Dimension der tatsächlichen Leistungsminderung¹² ist gekennzeichnet durch Leistungseinbuße: Im Team getroffene Vereinbarungen werden nicht umgesetzt und es kommt zu einer kollektiven Selbstentwertung im Team, was die Teamleistungsfähigkeit nochmals lähmt und verlangsamt. Die dritte Dimension beschreibt eine Entfremdung des Teams vom Unternehmen oder der Organisation. Hier distanzieren sich Mitarbeiter vom Unternehmen und ihrer Tätigkeit. Es kommt zu Freude über Misserfolge und es treten Beschuldigungen gegenüber allen denkbaren Individuen und Institutionen auf. Unterstützungsmöglichkeiten werden ausgeschlagen, bzw. nicht angenommen.¹³ Auf der vierten Ebene des Modells verliert das Team schließlich seine Bindungskraft und befindet sich in der Dimension des Kohäsionsverlustes. Die Teammitglieder*innen verlieren ihr Zugehörigkeitsgefühl, das Team ist untereinander gereizt und angespannt, es kommt zu Polarisierung und Spaltung im Team und gegebenenfalls zu Feindseligkeiten gegenüber anderen Subsystemen.¹⁴

Das Vorgenannte zeigt trotz seiner nur äußerst knappen Skizzierung bereits die Komplexität und Vielschichtigkeit von Teamzuständen auf, welchen ein(e) Coach*in, Supervisor*in oder Mediator*in bei der Arbeit mit ausgebrannten Teams in Unternehmen und Organisationen gegenüberstehen wird. Es deutet aber auch auf die Ressourcen und Potentiale hin, welche durch die Burnout-Thematik in Teams versteckt bzw. gebunden sind und perspektivisch durch Supervisor*innen gewonnen oder zurückgewonnen werden können.

⁹ Vgl. Duhigg, Charles (2016). What Google learned from its quest to build a perfect team. New York Time Magazin, 25.06.2016: Abrufbar unter: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html> (zuletzt abgerufen am: 28.01.2023).

¹⁰ Vgl. Fengler, Jörg (2012). Merkmale ausgebrannter Teams. In: Fengler, Jörg & Sanz, Andrea (Hrsg.). Ausgebrannte Teams. Burnout-Prävention und Salutogenese. 2. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta, S.16-20.

¹¹ Vgl. Ebd., S. 20-24.

¹² Vgl. Ebd., S. 24-29.

¹³ Vgl. Ebd., S. 29-34.

¹⁴ Vgl. Ebd., S. 34-37.

1.3 Das ideale Team

Um ausgebrannte Teams erfolgreich in die Leistungsfähigkeit und Ausgeglichenheit zurückzuführen, ist es für Supervisor*innen nicht nur hilfreich, sondern geradezu notwendig, sich nicht nur Gedanken über den Weg von einem ausgebrannten Team aus der Burnout-Situation, wie im vorangegangenen Punkt 1.2, mit seinen blockierten Ressourcen zu machen, sondern auch, sich darüber bewusst zu werden, welche Eigenschaften ein erfolgreiches Team, als ideales Team, ausmacht und welche Bedingungen und welches Umfeld hierfür notwendig sind, damit ein Team erfolgreich zusammenarbeiten kann.

In der Studie von Google, dem „Project Aristotle“, welches zum Gegenstand hatte, zu analysieren, warum einige Teams erfolgreicher und effizienter sind als andere, wurde festgestellt, dass die Interaktion der Mitglieder in einem Team untereinander von größerer Bedeutung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist als seine Zusammensetzung. Daher stammt auch der Projektname: *„Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.“* (Aristoteles).¹⁵

Im Rahmen der Studie identifizierten die Forscher*innen bei den überdurchschnittlich performenden Teams immer wieder die gleichen Gelingens-Kriterien, welche sie in absteigender Wichtigkeit als die fünf Effektivitätssäulen wie folgt bestimmten:¹⁶

1. **Psychologische Sicherheit:**¹⁷ Hierbei handelt es sich um das zentrale Kriterium für Effektivität. Es beschreibt, wie sich die einzelnen Teammitglieder fühlen müssen, um die Bereitschaft zu haben, ein zwischenmenschliches Risiko einzugehen. Psychologische Sicherheit entsteht, wenn die Teammitglieder selbstsicher alles äußern können, ohne als negativ, inkompetent o.ä. empfunden zu werden oder von den anderen Teammitgliedern be- oder verurteilt zu werden.
2. **Zuverlässigkeit:** Die Arbeit wird von den Teammitgliedern pünktlich und zuverlässig erledigt, jeder übernimmt Verantwortung.
3. **Struktur und Übersichtlichkeit:** Die Teammitglieder sind sich im Klaren darüber, welche Erwartungen an sie gestellt werden und wie sie diese erfüllen können und an welchen Zielen das Team kurz- und langfristig arbeitet.
4. **Sinn oder Bedeutung der Arbeit:** Die Teammitglieder sehen eine Sinnhaftigkeit in ihrer Arbeit, auch wenn diese individuell sehr unterschiedlich sein kann, z. B. finanzielle Sicherheit, Unterstützung der Familie, Selbstverwirklichung des Individuums.
5. **Einfluss und Effekt der Arbeit:** Die Teammitglieder glauben daran, dass die eigene Arbeit einen Beitrag zum Unternehmenserfolg liefert.

Psychologische Sicherheit als zentrale und wichtigste Effektivitätssäule braucht aber auch Rahmenbedingungen, damit sich ihre positive Wirkung entfalten kann. Psychologische

¹⁵ Vgl. Duhigg, Charles (2016). What Google learned from its quest to build a perfect team. New York Times Magazin, 25.06.2016. Abrufbar unter: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html> (zuletzt abgerufen am: 28.01.2023).

¹⁶ Vgl. Google (o.J.). re:Work. Abrufbar unter: <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/> (zuletzt abgerufen am 28.01.2023).

¹⁷ Vgl. Google (o.J.). re: Work. Abrufbar unter: <https://rework.withgoogle.com/blog/how-google-thinks-team-effectiveness/> (zuletzt abgerufen am 28.01.2023).

Sicherheit ist somit der geschützte Raum, in dem Teammitglieder auf sachlicher Ebene auch miteinander streiten und diskutieren dürfen, solange sie einen wertschätzenden und respektvollen Umgang wählen und dies kann sogar förderlich für den Teamerfolg sein. Es ist daher nicht davon auszugehen, dass Psychologische Sicherheit eine naturgegebene Fähigkeit des Teams ist, sondern im Team als Arbeitskultur etabliert werden sollte. Die Schaffung und Etablierung einer durch Psychologische Sicherheit geprägten Arbeitskultur bedeutet aber auch seitens des Unternehmens eine strategische Investition in das Humankapital.¹⁸ Eine solche Investition kann unter anderem in der Begleitung der Teams durch externe Supervisor*innen liegen, um das wesentliche Merkmal für erfolgreiche Teams, den Umgang der Teammitglieder untereinander und somit eine durch Psychologische Sicherheit geprägte Teamarbeitskultur zu etablieren und zu festigen.¹⁹

2. Die Schwellen der Transformation

Wenn wir die beiden Extremzustände von Teams – ausgebrannt und ideal – nun gegenüberstellen und dabei im Blick behalten, dass eine Transformation bzw. eine Teamentwicklung ein Prozess ist, dann wird ein solcher Prozess in seiner Entwicklung in der Regel von äußeren und inneren Hindernissen begleitet sein, also aller Wahrscheinlichkeit nach nicht linear, sondern eher stufenweise verlaufen. Diese Hindernisse dürfen jedoch nicht zu groß gedacht werden, da zu jeder Entwicklung unterschiedliche Herausforderungen gehören, die neben der mit ihnen verbundenen Anstrengung immer auch mit Entwicklungschancen und Potenzial zu Wachstum ausgestattet sind. Um diese Hindernisse auch begrifflich zu verdeutlichen, hilft hier das Bild der (Tür-)Schwelle, welche überschritten werden kann, um, bildlich gesprochen, in einen anderen Raum zu gelangen. Somit zeigen sich die Hindernisse nicht als unüberwindlich, sondern es sind Schwellen, die überschritten werden können. Für das Überschreiten dieser Schwellen muss jedoch sowohl Bewusstheit als auch Energie seitens der beteiligten Akteur*innen aufgewendet werden.²⁰

Für die Transformationsbegleiter*innen²¹ sollte es daher bei der Bestandsaufnahme in einem Team von besonderer Bedeutung sein, die einzelnen Schwellen zu identifizieren und Symptome des Widerstandes im Team zu erkennen und zu benennen. Dies ist wichtig, um zu verhindern, dass sich das Team immer weiter in den Burnout manövriert.²² So geht das Etappenmodell von

¹⁸ Vgl. Lammers, Willem (2012). Das Laufrad der Hamster: Unternehmensstrategien für ausgebrannte Teams. In: Fengler, Jörg & Sanz, Andrea (Hrsg.). *Ausgebrannte Teams. Burnout-Prävention und Salutogenese*. 2. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 234-237.

¹⁹ Vgl. Wondrak, Manfred (2019). Psychologische Sicherheit. Definition und Forschung. 19.02.2019. Info-Plattform über Forschungen zu und Strategien gegen unbewusste Vorurteile (Unconscious Biases). Abrufbar unter: <https://www.anti-bias.eu/wissen/definitionen/psychologische-sicherheit-definition/> (zuletzt abgerufen am 28.01.2023).

²⁰ Vgl. Hoch, Felix unter Mitwirkung von Iris von Tiedemann (2022). *Schwellen der Transformation. Erkennen und Überwinden innerer Widerstände in Transformationsprozessen*. Berlin: Dr. Felix Hoch (Selbstverlag). S. 20.

²¹ Vgl. Ebd.

²² Vgl. Sanz, Andrea (2012). Das Etappenmodell der Burnout-Entwicklung im Team. In: Fengler, Jörg & Sanz, Andrea (Hrsg.). *Ausgebrannte Teams. Burnout-Prävention und Salutogenese*. 2. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 42-58.

Sanz davon aus, dass ein Team-Burnout die Folge eines Ungleichgewichts zwischen Team-Ressourcen und Beanspruchung ist. Diese Diskrepanz versuchen die Teammitglieder zunächst mit besonderen Anstrengungen zu kompensieren, jedoch bei Nichterkennen oder Ignorieren der Merkmale und Symptome kann eine derartige Diskrepanz in mehreren Etappen vom hochleistungsfähigen Team in der „Enthusiasmus-Phase“ bis letztendlich hin zur „Burnout-Phase“ von Teams führen.²³

Für Supervisor*innen besteht nun die Herausforderung darin, ein Team mit geeigneten Interventionen zu befähigen, dieses Ungleichgewicht zwischen Ressource und Beanspruchung, welches ab der zweiten Phase, der Phase der Überforderung, beginnt und sich über die Phase der Schuldsuche, der Angestrengtheit und der Misserfolgsphase weiter in Hilflosigkeit, Erschöpfung bis in den Burnout entwickeln kann, zu überwinden und wieder in einen ausgeglichenen Zustand zu gelangen.²⁴ In den jeweiligen Phasen werden Supervisor*innen häufig auf Widerstände, bewusster oder unbewusster Art, treffen, welche auch als Schwellen der Transformation bezeichnet werden können und zu deren Überwindung Haltungen und Kompetenzen seitens der Supervisor*innen benötigt werden, die u. a. Empathie, Mut, Wahrhaftigkeit, Klarheit und das Interesse an den anderen beinhalten,²⁵ was schließlich wieder unter Psychologischer Sicherheit subsummiert werden kann.

Aufgabe der Prozessbegleiter*innen wird es demnach sein, Teams darin zu unterstützen, diese Schwellen zu überwinden. Hierzu eignen sich insbesondere Ansätze der Positiven Psychologie²⁶, da sie es erlauben, dem Team Perspektiven aufzuzeigen und damit die Hoffnung zu vermitteln, dass es im Hinblick auf die Burnout-Gefährdung etwas erreichen kann. Gleichzeitig bieten sie in ihrer Ausrichtung auf das Positive Aspekte, wie z.B. positives Denken, Gelassenheit, Achtsamkeit, Geborgenheit, Vertrauen, Solidarität und Verzeihen, die allesamt geeignet sind, um ein Umfeld der Psychologischen Sicherheit herzustellen.

²³ Vgl. Ebd.

²⁴ Vgl. Ebd.

²⁵ Vgl. Hoch, Felix u. Mitwirkung von Iris von Tiedemann (2022). Schwellen der Transformation. Erkennen und Überwinden innerer Widerstände in Transformationsprozessen. Berlin: Dr. Felix Hoch (Selbstverlag), S. 25-57.

²⁶ Vgl. Fengler, Jörg (2012). Ausgebrannte Teams: Das 6-Faktoren-Präventionsmodell. In: Fengler, Jörg & Sanz, Andrea (Hrsg.). Ausgebrannte Teams – Burnout-Prävention und Salutogenese. 6., 2. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 151-153.

3 Supervision als Klärungshilfe und zur Überwindung von Transformationsschwellen

Eine eindeutige Definition von Supervision ist schwierig zu geben und schwer von anderen beratenden Settings abzugrenzen. Im Folgenden soll Supervision als Klärungshilfe in Transformationsprozessen daher nach DGSV²⁷ vielmehr gemeinsam mit dem Coaching als Beratung auf der Basis von Beziehungsarbeit verstanden werden.²⁸

Betrachtet man die unterschiedlichen Definitionen von Supervision genauer, ist ihnen – bei aller Unterschiedlichkeit – die Steigerung der Qualität des beruflichen Handelns als Ziel gemeinsam und somit kommt der Supervision ein Optimierungscharakter zu, welcher Aspekte von Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle impliziert²⁹ und nicht erst den unmittelbaren Konflikt braucht, um als Verfahren angewendet werden zu können.

Anders als z. B. eine Mediation stellt die Supervision meines Erachtens somit ein niederschwelliges Verfahren der Klärungshilfe und Qualitätssicherung für betriebliche Transformations-Erfordernisse dar, da es bei der Umsetzung von Transformationsprozessen zunächst um die Überwindung von Schwellen und Hemmnissen geht, die im Rahmen von Transformationen zwingend anfallen, und nicht um akute Konflikte. Während eine Mediation in der Regel zunächst einen Konflikt braucht, um als Verfahren von den Akteur*innen aktiviert zu werden, ist das Instrument der Supervision im Sinne der Qualitätssicherung als prozessbegleitendes Werkzeug einzusetzen. Doch auch ein Konflikt oder Konflikte müssen für Transformationsprozesse nicht nachteilig sein,³⁰ da ein Konflikt immer den entscheidenden Vorteil hat, dass sich Parteien mit unterschiedlichen Auffassungen und Positionen gegenüberstehen. Dies kann im positiven Sinne zum einen als Engagement gedeutet werden und enthält zum anderen immer ein gewisses Transformationspotential.

Somit wird die Supervision als niederschwellige und vielseitige Klärungshilfe bei Team-Burnouts erfolgversprechend einzusetzen sein, denn, wie bereits in Punkt 1.2 angesprochen, vollzieht sich gemäß Fengler und Sanz das „Ausbrennen“ von Teams eher als mehrdimensionaler Prozess, welcher zu einer Entfremdung der Mitglieder im Team und zum Kohäsionsverlust führt.³¹

Ein solch mehrphasiger Prozess eignet sich hervorragend, um gestaltend und steuernd mittels Supervisionen einzugreifen.³² Für das Gelingen ist es jedoch erforderlich, dass Supervisor*innen

²⁷ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (2023). Homepage der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. Abrufbar unter: www.dgsv.de (zuletzt abgerufen am 28.01.2023).

²⁸ Vgl. Schirgl, Brigitte; Höfner, Claudia; Artner, Noah A. et al. (2020). Zum Verständnis von Supervision. In: Schirgl, Brigitte; Höfner, Claudia; Artner, Noah A. et al. (Hrsg.). Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation. 2. Auflage. Wien: Springer, S. 15 ff.

²⁹ Vgl. Ebd., S. 17.

³⁰ Vgl. Zimmermann, Christoph (2021). Durch den Konflikt zur Innovation. In: *Spektrum der Mediation*, Ausgabe 85, 3. Quartal. Psychosozial-Verlag. Berlin, S. 32-34.

³¹ Vgl. Fengler, Jörg (2012). Merkmale ausgebrannter Teams. In: Fengler, Jörg & Sanz, Andrea (Hrsg.). *Ausgebrannte Teams. Burnout-Prophylaxe und Salutogenese*. 2. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 16-41.

³² Vgl. Sanz, Andrea (2012). Das Etappenmodell der Burnout-Entwicklung im Team. In: Ebd., S. 42-57.

die Teammitglieder zur Mitarbeit bewegen, denn der Grad der Freiwilligkeit im Verfahren spielt eine große Rolle für die Erfolgsaussichten eines Transformationsprozesses.³³

Die Supervidierenden werden unter Umständen eine Situation in einem solchen Team vorfinden, welche dadurch geprägt ist, dass die Teammitglieder unzufrieden und sich durchaus bewusst sind, dass die Team- und persönlichen Leistungen gemindert sind. Dennoch verspüren sie individuelle Widerstände, welche aus Trägheit, Beschönigen, Verurteilen oder Leugnen der Situation bestehen können, da sich Teammitglieder in ihrem Status Quo aus liebgewonnenen Gewohnheiten durch die Perspektive von Veränderungen bedroht fühlen können und somit in ihrem Verhalten im Widerspruch zur eigenen Wahrnehmung der Leistungsminderung stehen.³⁴ Ohne Fähigkeit zur Selbstreflexion wird dieser Widerspruch weiter beharrlich und dysfunktional im Team wirken.³⁵

Die Herausforderungen für Supervisor*innen wird darin bestehen, die einzelnen Teammitglieder zu freiwilliger Mitarbeit zu bewegen und im Team ein Klima der Psychologischen Sicherheit herzustellen, welches die Mitglieder ermutigt, ihre Widerstände und somit die sie hindernden Schwellen zu überwinden. Somit bleibt das einzelne Individuum im Team im Zentrum der Betrachtung, auch wenn es bei Transformationsprozessen vorrangig um Teams geht.³⁶

3.1 Der Weg vom Überlebens- zum Kompetenzmodus

Um Psychologische Sicherheit gemeinsam mit dem supervidierten Team herstellen zu können, welche praktisch für das Team einen geschützten Raum darstellt, ist es für Supervisor*innen zunächst erforderlich, positive Grundannahmen gegenüber den Teammitgliedern einzunehmen, denn schließlich hatte die seinerzeitige Einstellung der Teammitglieder, bzw. deren Auswahl und Teamzusammenstellung, ihren Ursprung in ihren individuellen Talenten und Kompetenzen und ihrer Passung zum Stellenprofil.

Während somit alle Teammitglieder über individuelle Kompetenzen, Fertigkeiten und Fähigkeiten verfügen, die zur gelingenden Arbeit im Team beitragen könnten, sind diese in einem ausgebrannten Team nur nicht länger sichtbar. Ein ausgebranntes Team befindet sich in einer Art Überlebensmodus, in welchem die Teammitglieder primär mit der eigenen Existenzsicherung beschäftigt sind, welche sich im Kampfmodus aber auch im Wegducken oder gar Totstellen äußern kann. Langfristige Ziele werden dann vom Team gar nicht mehr avisiert.³⁷

³³ Vgl. Fengler, Jörg (2012). Ausgebrannte Teams: Das 6-Faktoren-Risikomodell. In: Ebd., S. 76 f.

³⁴ Vgl. Hoch, Felix u. Mitwirkung v. Iris von Tiedemann (2022). Schwellen der Transformation. Erkennen und Überwinden innerer Widerstände in Transformationsprozessen. Berlin: Dr. Felix Hoch (Selbstverlag), S. 26 f.

³⁵ Vgl. Fengler, Jörg (2012). Ausgebrannte Teams: Das 6-Faktoren-Risikomodell. In: Fengler, Jörg & Sanz, Andrea (Hrsg.). Ausgebrannte Teams. Burnout-Prophylaxe und Salutogenese. 2. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 81.

³⁶ Vgl. Fengler, Jörg (2012). Ausgebrannte Teams: Das 6-Faktoren-Präventionsmodell. In: Ebd., S. 154-158.

³⁷ Vgl. Lammers, Willem (2012). Das Laufrad der Hamster: Unternehmensstrategien für ausgebrannte Teams. In: Ebd., S. 234-237.

Ein Teamzustand im Überlebensmodus impliziert naturgemäß Ineffizienz und somit eine Leistungsminderung und Kosten für das Unternehmen. Im Kompetenzmodus dagegen erreichen die Mitarbeiter ihre höchste Rendite für das Unternehmen und sind motiviert und kreativ. Ein Team mit seinen Mitgliedern im Kompetenzmodus wird in der Lage sein, nachhaltige, kreative und strategisch am Unternehmensziel ausgerichtete Entscheidungen zu treffen und diese umzusetzen.³⁸ Willem Lammer konstatiert daher zurecht, dass ein Team-Burnout, insbesondere vor dem Hintergrund der Gefahren und Kosten für ein Unternehmen oder eine Organisation, ein strategisches Management erfordert und somit „Chefsache“ ist.³⁹ Auch die Begleitung von Teams auf dem Weg vom Überlebensmodus zum Kompetenzmodus oder wie schon zuvor unter Punkt 2.2 und 2.3 beschrieben, der Weg vom ausgebrannten zum idealen Team ist daher ein Prozess, der auf höchster Ebene mitgedacht und implementiert werden muss.

Eine naheliegende und im Vorausgegangenen bereits dargestellte Möglichkeit für die Investition in die Humanressourcen eines Unternehmens kann daher in der Konsultation von Coaches und Supervisor*innen bestehen, um die Diskrepanzen zwischen Soll- und Ist-Zustand zu thematisieren und zu bearbeiten, da die Unstimmigkeiten zwischen Mensch und Arbeitsplatz⁴⁰ von den Mitarbeitern empfundene Unstimmigkeiten sind. Diese Unstimmigkeiten bestehen z.B. in Arbeitsüberlastung, Mangel an Macht und Einfluss, mangelnder Belohnung, fehlender Gemeinschaft, Fairness oder in Wertekonflikten.⁴¹

Um diesen empfundenen Unstimmigkeiten Rechnung tragen zu können und um den Teammitgliedern dabei zu helfen, ihre eigenen Transformationsschwellen zu überwinden und ihren Weg in den Kompetenzmodus zu beschreiten, können gerade die beiden vorerwähnten Berufsgruppen einen wichtigen Beitrag leisten, sofern sie den Supervisand*innen gegenüber einen personenzentrierten Ansatz wählen⁴² und sich der subjektiven Welt der Supervisand*innen aussetzen.⁴³

Supervisor*innen sollten dabei – wie dargestellt – einen geschützten Raum für die Teammitglieder herstellen und den wünschenswerten Basisvariablen, Empathie, Wertschätzung und Echtheit/Kongruenz, für den Supervisionsprozess entsprechen und während des gesamten Prozesses auch aufrechterhalten.⁴⁴

Für den Supervisionsprozess schließlich steht Supervisor*innen eine Vielfalt an methodischen Werkzeugen zur Verfügung, deren Thematisierung den Umfang dieser Ausarbeitung

³⁸ Vgl. Ebd., S. 236-238.

³⁹ Vgl. Ebd., S. 234 f.

⁴⁰ Vgl. Ebd., S. 241 ff.

⁴¹ Vgl. Ebd., S. 241 ff.

⁴² Vgl. Rogers, Carl (2009). Entwicklung der Persönlichkeit. 17. Auflage. Klett-Cotta, S. 32 ff. zitiert nach INEKO (2022). Lehrbrief zur Supervisionsausbildung SV2204, 14.04.2022. Köln: INEKO Institut an der Universität zu Köln, S. 48-58.

⁴³ Vgl. INEKO der Universität zu Köln (2022). Tool Sammlung zu Modul 4. SV2204, 14.04.2022. Köln: INEKO Institut an der Universität zu Köln, S. 1-30.

⁴⁴ Vgl. Rogers, Carl (2009). Entwicklung der Persönlichkeit. 17. Auflage. Klett-Cotta, S. 32 ff. zitiert nach INEKO (2022). Lehrbrief zur Supervisionsausbildung SV2204, 14.04.2022. Köln: INEKO Institut an der Universität zu Köln, S. 58-62.

übersteigen würde, jedoch aufzeigt, dass das Berufsbild von Supervisor*innen einer qualifizierten Ausbildung bedarf.⁴⁵

Es ist demnach zunächst eine strategische Unternehmensentscheidung, in die Mitarbeiter von Teams zu investieren, nachdem die Feststellung getroffen wurde, dass ein Team-Burnout vorliegt, z. B. durch Feststellung von überdurchschnittlich hohen Fehlzeiten durch Krankheit oder dass Ziele nicht oder nur ungenügend erreicht werden.⁴⁶

3.2 Die Hierarchie-Verantwortung für den Supervisionsprozess

Der Umgang mit einem Team-Burnout sowie die Burnout-Prävention in Unternehmen ist, wie gezeigt, eine strategische unternehmenspolitische Entscheidung und somit Chefsache.⁴⁷ Die Auswirkungen eines Team-Burnouts lassen sich schließlich in „harten“ Fakten wie Fehlzeiten und Kosten durch Leistungsminderung messen.⁴⁸

Bei der Suche nach den Ursachen von Team-Burnouts ist es erforderlich, diese auf der strategischen Ebene zu analysieren und in einen systemischen Kontext zu setzen und dort nach Lösungen zu suchen.⁴⁹ Die Reduzierung von Burnout-Symptomatiken auf die Probleme und Schwächen einzelner Mitarbeiter reicht nicht aus, um einen Lösungsansatz zu finden, auch wenn sie Führungskräfte vermeintlich aus ihrer Verantwortung entlässt – zumindest versuchen sich Führungskräfte gerne hierdurch aus ihrer Verantwortung zu befreien –, die darin besteht, eine übergeordnete und somit systemische Perspektive einzunehmen.⁵⁰

Maslach und Leiter folgern letztendlich daraus, dass das Missverhältnis zwischen Arbeit und Mensch Chefsache ist und die strategischen Entscheidungen die Arbeitsbelastung und die Kontrolle der Menschen über ihre Arbeit bestimmen. Ferner wird die Qualität der Arbeit vom Gemeinschaftssinn im Betrieb sowie von der Wertschätzung, dem Respekt und der Fairness der Mitarbeiter*innen untereinander definiert⁵¹, was wiederum die zuvor beschriebene Psychologische Sicherheit der Aristoteles-Studie widerspiegelt.

Folgerichtig ist es auch „Chefsache“, dass die Einrichtung und Etablierung von Projektgruppen und Bündelung von Kompetenzen zur Burnout-Prävention in Teams, bzw. die Rekrutierung von entsprechenden Berater*innen, Coaches oder Supervisor*innen, welche die Prozesse

⁴⁵ Vgl. Ebd., S. 90-112.

⁴⁶ Vgl. Lammers, Willem (2012). Das Laufrad der Hamster: Unternehmensstrategien für ausgebrannte Teams. In: Fengler, Jörg & Sanz, Andrea (Hrsg.). *Ausgebrannte Teams. Burnout-Prävention und Salutogenese*. 2. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 239 f.

⁴⁷ Vgl. Ebd., S. 240 ff.

⁴⁸ Vgl. Ebd., S. 239 f.

⁴⁹ Vgl. Ebd., S. 240; 249.

⁵⁰ Vgl. Ebd., S. 249 f.

⁵¹ Vgl. Maslach, Christina und Leiter, Michael P. (2001). Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können. Wien: Springer, zitiert nach Lammers, Willem (2012). *Das Laufrad der Hamster: Unternehmensstrategien für ausgebrannte Teams*. In: Ebd., S. 244.

begleiten, die uneingeschränkte Unterstützung der Unternehmensleitung bekommen und die entsprechenden Mittel zur Verfügung gestellt werden.⁵²

Erwähnt sei in diesem Zusammenhang, dass die Unterstützung der vorgenannten Prozesse durch Vorgesetzte und Unternehmensleitung auch deren Teilhabe an den Prozessen bedeuten kann, was allerdings wohl bedacht werden sollte, da eine Teilhabe sowohl Vor- als auch Nachteile beinhalten kann.⁵³

3.3 Teameffektivität als Resultat des Gemeinschaftssinns in Unternehmen

Die Investition von Unternehmen in ihre Humanressourcen mit dem Ziel, dass sich die Mitarbeiter*innen mit ihrer Arbeit und dem Unternehmen identifizieren und im Sinne der fünf Effektivitätssäulen,⁵⁴ basierend auf dem Prinzip der Psychologischen Sicherheit, zusammenarbeiten, bedingt oftmals auch eine Veränderung der Unternehmenskultur. Diese sollte gelebt und vorgelebt werden, auch wenn die Umsetzung kleinschrittig erfolgt.⁵⁵

Eine Veränderung der Unternehmenskultur kann somit auch Einzug in die strategische Führung des Unternehmens halten und für diese im ökonomischen Sinne erfolgreich sein.⁵⁶

Hierbei sollte jedoch behutsam vorgegangen werden, denn sowohl die Kulturgrenzen eines Unternehmens wie auch die Flexibilität der im Unternehmen handelnden Akteur*innen sind jeweils individuell zu betrachten und einzuschätzen, um diese nicht durch die angebotenen Interventionen zu überfordern. Auch wenn ein Ziel darin bestehen kann, die Grenzen von Teams und Individuen möglichst zu weiten, gilt es zu vermeiden, die Grenzen zu überschreiten, damit die Bereitschaft der Beteiligten, dem/der Supervisor*in zuzuhören und zu kooperieren, nicht verloren wird und verhindert wird, dass die Organisation oder das Team gegen sie/ihn Stellung bezieht.⁵⁷

Wie gezeigt, können die Arbeitsleistungen in Teams sowie der Teamerfolg durch die Auswahl adäquater Maßnahmen und den Einsatz geeigneter Berater*innen wieder hergestellt bzw. gesichert werden. Entscheidend für die Teameffektivität ist demnach das Miteinander, die Interaktion und vor allem die Kommunikation der Akteure im Team untereinander. Die

⁵² Vgl. Lammers, Willem (2012). Das Laufrad der Hamster: Unternehmensstrategien für ausgebrannte Teams. In: Ebd., S. 250-253.

⁵³ Vgl. Fengler, Jörg (2012). Coaching in ausgebrannten Teams: Rollen, Stress und Lösungsversuche. In: Ebd., S. 223-232.

⁵⁴ Vgl. Duhigg, Charles (2016). What Google learned from its quest to build a perfect team. New York Time Magazin, 25.06.2016: Abrufbar unter: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html> (zuletzt abgerufen am 28.01.2023).

⁵⁵ Vgl. Lammers, Willem (2012). Das Laufrad der Hamster: Unternehmensstrategien für ausgebrannte Teams. In: Fengler, Jörg & Sanz, Andrea (Hrsg.). Ausgebrannte Teams. Burnout-Prävention und Salutogenese. 2. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 252 f.

⁵⁶ Vgl. Ebd., S. 252 f.

⁵⁷ Vgl. Deuerlein, Isabella (2012). Psychodynamische Interventionen in ausgebrannten Teams. In: Ebd., S. 219-221.

Teammitglieder sollten sich im Team sicher fühlen und sich trauen, sich selbst und ihre Ideen einzubringen. Die Psychologische Sicherheit ist somit das Fundament für die Teameffektivität und die erfolgreiche Arbeit im Team.⁵⁸

Ausblick und Fazit

Transformationserfordernisse und -prozesse werden sowohl die wirtschaftlichen als auch die gesellschaftlichen Sachverhalte in einer sich dynamisch ändernden Welt auch weiterhin prägen. Dabei wird die Anforderung zur Anpassung weiterhin besonders an Unternehmen gestellt werden, um sich in Zukunft erfolgreich im Markt positionieren zu können. Wie dargestellt, werden diese Transformationsprozesse in der Regel nicht reibungslos von den Mitarbeiter*innen der Unternehmen angenommen und umgesetzt werden können, sodass es bei einigen zu negativen Dynamiken bis schlimmstenfalls hin zum Burnout führen kann.

Da sowohl Transformationsprozesse und Changemanagement strategische Unternehmensentscheidungen und somit „Chefsache“ sind, liegen somit auch Team-Reaktivierung bzw. Burnout-Prävention im Verantwortungsbereich der Unternehmensleitung und bedürfen Investitionen in die Humanressourcen, z.B. in Form von Supervisor*innen als Begleiter*innen von Transformationsprozessen.

Für Supervisor*innen wird die Herausforderung dahingehend bestehen, personenzentriert die Ursachen von Dysfunktionalitäten oder Burnout-Tendenzen in Teams zu analysieren, um dann in einem Umfeld der Psychologischen Sicherheit mit diesen Teams zu arbeiten und diesen zu helfen, wieder erfolgreich zu werden – denn wichtiger als die Zusammensetzung von Teams ist deren Miteinander, wie gezeigt werden konnte.

Damit die gewonnenen bzw. wiedergewonnenen Humanressourcen nicht wieder versiegen, endet die Verantwortung der Unternehmensleitung jedoch nicht mit der Einsetzung von Supervisor*innen im Krisenfall. Stattdessen sollten in einem weiteren Schritt von Supervisor*innen mit der Unternehmensleitung Verfahren abgestimmt werden, um Psychologische Sicherheit in der Arbeits- und Unternehmenskultur nachhaltig zu etablieren. So könnten z.B. durch eine gegebenenfalls dauerhafte oder periodische Hinzuziehung von Supervisor*innen die wertvollen Humanressourcen vor dem Team-Burnout geschützt werden und Transformationsprozesse nachhaltig und gewinnbringend für alle Beteiligten angegangen werden. Denn letztendlich sind es die Menschen bzw. Teams in Unternehmen, die die Innovationsträger für die Unternehmen sind und über den Erfolg am Markt entscheiden.

⁵⁸ Vgl. Meyer, Herbert A., Wrba, Mathias & Bachmann, Thomas (2018). Psychologische Sicherheit: Das Fundament gelingender Arbeit im Team. In: Hess, Steffen & Fischer, Holger (Hrsg.). Mensch und Computer. Usability Professionals. Bonn: Gesellschaft für Informatik e.V. Und German UPA e.V., S. 189-202. DOI: 10.18420/muc2018-up-0243.

Literaturverzeichnis

- Deuerlein, Isabella (2012). Psychodynamische Interventionen in ausgebrannten Teams. In: Fengler, Jörg & Sanz, Andrea (Hrsg.). *Ausgebrannte Teams. Burnout-Prävention und Salutogenese*. 2. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 207-222.
- Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (2023). Homepage der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. Abrufbar unter: www.dgsv.de (zuletzt abgerufen am 28.01.2023).
- Duhigg, Charles (2016). What Google learned from its quest to build a perfect team. *New York Time Magazin*, 25.06.2016. Abrufbar unter: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html> (zuletzt abgerufen am 28.01.2023).
- Fengler, Jörg & Sanz, Andrea (Hrsg.). (2012). *Ausgebrannte Teams. Burnout-Prävention und Salutogenese*. 2. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 59-105. (=Leben lernen 235)
- Fengler, Jörg (2012). Merkmale ausgebrannter Teams. In: Fengler, Jörg & Sanz, Andrea (Hrsg.). *Ausgebrannte Teams. Burnout-Prävention und Salutogenese*. 2. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 16-41.
- Fengler, Jörg (2012). *Ausgebrannte Teams: Das 6-Faktoren-Risikomodell*. In: Fengler, Jörg & Sanz, Andrea (Hrsg.). *Ausgebrannte Teams. Burnout-Prävention und Salutogenese*. 2. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 61-108.
- Fengler, Jörg (2012). *Ausgebrannte Teams: Das 6-Faktoren-Präventionsmodell*. In: Fengler, Jörg & Sanz, Andrea (Hrsg.). *Ausgebrannte Teams. Burnout-Prävention und Salutogenese*. 2. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 147-189.
- Fengler, Jörg (2012). *Coaching in ausgebrannten Teams: Rollen, Stress und Lösungsversuche*. In: Fengler, Jörg & Sanz, Andrea (Hrsg.). *Ausgebrannte Teams. Burnout-Prävention und Salutogenese*. 2. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 223-233
- Google (o.J.). re:Work. Abrufbar unter: <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/> (zuletzt abgerufen am 28.01.2023).
- Google (o.J.): re:Work. Abrufbar unter: <https://rework.withgoogle.com/blog/how-google-thinks-team-effectiveness/> (zuletzt abgerufen am: 28.01.2023).
- Hoch, Felix unter Mitwirkung von Iris von Tiedemann (2022). *Schwellen der Transformation. Erkennen und Überwinden innerer Widerstände in Transformationsprozessen*. Berlin: Dr. Felix Hoch (Selbstverlag).
- INEKO der Universität zu Köln (2022). *Lehrbrief zur Supervisionsausbildung und Tool-Sammlung*. Modul 4. SV2204, 14.04.2022. Köln: INEKO der Universität zu Köln, S. 90-112.
- Lammers, Willem (2012). *Das Laufrad der Hamster: Unternehmensstrategien für ausgebrannte Teams*. In: Fengler, Jörg & Sanz, Andrea (Hrsg.). *Ausgebrannte Teams. Burnout-Prävention und Salutogenese*. 2. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 234-253.

- Maslach, Christina & Leiter, Michael P. (2001). Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können. Wien: Springer zitiert nach: Lammers, Willem (2012). Das Laufrad der Hamster: Unternehmensstrategien für ausgebrannte Teams. In: Fengler, Jörg & Sanz, Andrea (Hrsg.). *Ausgebrannte Teams. Burnout-Prävention und Salutogenese*. 2. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 234-253.
- Meyer, Herbert A.; Wrba, Mathias & Bachmann, Thomas (2018). Psychologische Sicherheit: Das Fundament gelingender Arbeit im Team. In: Hess, Steffen & Fischer, Holger (Hrsg.) *Mensch und Computer. Usability Professionals*. Bonn: Gesellschaft für Informatik e.V. und German UPA e.V., S. 189-202. DOI: 10.18420/muc2018-up-0243
- Rogers, Carl (2009). *Entwicklung der Persönlichkeit*. 17. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 32 ff.), zitiert nach INEKO (2022). Lehrbrief zur Supervisionsausbildung. SV2204, 14.04.2022. Köln: INEKO der Universität zu Köln, S. 48-58.
- Sanz, Andrea (2012). Das Etappenmodell der Burnout-Entwicklung im Team. In: Fengler, Jörg & Sanz, Andrea (Hrsg.). *Ausgebrannte Teams. Burnout-Prävention und Salutogenese*. 2. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 42-58.
- Schirgl, Brigitte, Höfer, Claudia; Artner, Noah A.; Eichinger, Katja; Hoch, Claudia B. & Petzold, Hilarion G. (2020). Zum Verständnis von Supervision. In: Schirgl, Brigitte; Höfner, Claudia; Artner, Noah A.; Eichinger, Katja; Hoch, Claudia B. & Petzold, Hilarion G. (Hrsg.). *Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation*. 2. Auflage. Wien: Springer, S. 13-26.
- Wondrak, Manfred (2019). Psychologische Sicherheit. Definition und Forschung. 19.02.2019. Info-Plattform über Forschungen zu und Strategien gegen unbewusste Vorurteile (Unconscious Biases). Abrufbar unter: <https://www.anti-bias.eu/wissen/definitionen/psychologische-sicherheit-definition/> (zuletzt abgerufen am 28.01.2023).
- Zimmermann, Christoph (2021). Durch den Konflikt zur Innovation. In: *Spektrum der Mediation*, Ausgabe 85, 3. Quartal. Psychosozial-Verlag. Berlin, S. 32-34.