



Silvia Vater/Roman Hoch

Kartenset Systemische Teamorganisationsprozesse

GTIN 4019172300227

ISBN 978-3-407-36781-5 (E-Book PDF)

Inhalt

Die drei U in Teamorganisationsprozessen

Kundentypen nach de Shazer

- Klagende: Opferrolle versus Eigenverantwortung
- Besucher: Freiwilligkeit ist relativ
- Kunden: gute Compliance und hohe Motivation erlauben konkrete Aktionsplanung
- Co-Berater

Systemische Fragetechnik für Diagnostik und Prozessnavigation

Resonanzräume innerhalb des Berater-Kunden-Systems

Stabile und dynamische Faktoren im Prozessverlauf

- Contract (Rahmen)
- Teamentwicklung
- Motivation

Systemische Haltungen und Arbeitsprinzipien

- Transparenz, Wohlwollen und Wertschätzung
- Wirklichkeitskonstruktion
- Neutralität, Allparteilichkeit und Neugier
- Kontext
- Zirkuläre Fragen
- Kompetenzfokus und die Suche nach dem guten Grund
- Respektlosigkeit im Mailänder Sinne, musterunterbrechende Irritation
- Möglichkeitskonstruktion und hypothesengeleitetes Arbeiten
- Lösungsfokus

Umgang mit Widerständen in Teamorganisationsprozessen

Techniken für die Prozessnavigation

- Unterschiedsbildung und Externalisierung

Zur Arbeit mit dem Phasenmodell nach Tuckman

- Kategorien der Rangreihen in Teams
- Rang nach Lebensalter
- Rang nach Organisationszugehörigkeit
- Rang nach Einsatzbereitschaft und Motivation
- Rang nach Kompetenz

Beispiele zu Soziometriefragen

Anschlussinterventionen zu »Organisation als Person«

Reflecting-Team-Knigge

- Grundsätzliches
- Prinzipien der Kommunikation und des Blickwinkels eines Reflecting-Teams
- Mögliche Anschlussfragen an das Gehörte (an das Kundensystem gerichtet)

Die Arbeit mit zwei Bildern: Jetzt- und Zukunftskonstruktion

Skalierung

- Skalierung 0 oder 1?
- Was wird typischerweise skaliert?
- Werte konkretisieren – die Arbeit auf der Skala

BELTZ

Beltz Verlag · Weinheim und Basel · www.beltz.de

Die drei U in Teamorganisationsprozessen

Die folgenden drei emotionalen Zustandsdimensionen *Unsicherheit*, *Unwissenheit* und *Unordnung* sollten Sie in Teamorganisationsprozessen als freundliche Helfer wahrnehmen. In einem Mehrpersonensystem herrscht in der Regel eine hohe Komplexität über eigene Ideen und Anliegen – sowohl die der Organisation als auch des Teams. Komplexe Systeme beherbergen komplexe Befindlichkeiten bei den Beteiligten.

Das Kundensystem lässt sich weder von außen verändern noch in ein vorgefertigtes Steuerungssystem pressen. Daher bleibt uns allein die wahrnehmende Beobachtung sowie das hypothesenbasierte Navigieren im Prozess. Diese Grundlagen der systemischen Prozessnavigation verursachen häufig ein Gefühl von Unsicherheit, eine sich selbst zugewiesene Unwissenheit und eine Wahrnehmung von Unordnung beim Anblick der komplexen Systeme.

Diese Zustandsdimensionen sind notwendig, um den Freiheitsgrad, den eine prozesshafte Steuerung von uns verlangt, in sich selbst zu entwickeln. Daher kann es hilfreich sein, sich auch mit der Idee anzufreunden, dass sich Teamorganisationsprozesse in etwa zu 40 Prozent vorbereiten lassen, die restlichen 60 Prozent zeigen sich im Prozess. Anders ausgedrückt: Wenn ein Kundensystem (Team) weiterentwickelt werden will, ist genau dieser Grad an Freiheit notwendig, sich unsicher, unwissend und in Unordnung zeigen zu dürfen.

Damit sich diese Zustandsdimensionen innerhalb eines Teamorganisationsprozesses zeigen dürfen, ist die hergestellte Transparenz darüber erforderlich. Wenn wir diesen Fakt gleich zu Anfang des Auftragsklärungsgesprächs berücksichtigen und benennen, öffnen wir einen aussichtsreichen Resonanzraum für gemeinsamen Such- und Findungsprozesse.

Kundentypen nach de Shazer

Steve de Shazer unterteilt in seinem Buch »Der Dreh« (1985) das Kundensystem in drei Kundentypen, die uns in Teamorganisationsprozessen begegnen können. Sie bieten die Grundlage für eine erste motivationale Anamnese in Teamorganisationsprozessen. Achtung: Mischtypen sind eher die Regel als die Ausnahme. Hinzu kommt: In allen Teamorganisationsprozessen können sich die Motivationslagen jederzeit verändern.

Erkennbar werden die Typen oft an der Art der Beweggründe, der Haltung und den Schilderungen der eigenen Situation des Kundensystems. Diese Einteilung in die Typen hilft Ihnen, Ihre Haltung gegenüber dem Kundensystem sofort zu finden und Ihre Strategien darauf aufzubauen.

Klagende: Opferrolle versus Eigenverantwortung

Ein klagendes Kundensystem verwechselt die Klage mit dem Auftrag. Dies geschieht in der Annahme, dass sich durch das Klagen etwas verändert würde. Andere werden verantwortlich gemacht, hohe Belastungspotenziale erlebt. Das klagende Kundensystem erwartet oft eine Lösungsempfehlung seitens der Berater/Systems.

Wertschätzungsbrücke und Akzeptanz: Zuerst wird hier eine Wertschätzung für die Schwere der Situation benötigt, sodass das Kundensystem sich nicht missverstanden fühlt.

Beobachten Sie genau: Wer nimmt diese Rolle ein und ab wann werden Redundanzen sichtbar – hier zeichnet sich ein gutes Timing für die Unterbrechung der Klage ab!

Besucher: Freiwilligkeit ist relativ

Besucher kommen nicht aus eigenem Antrieb. Sie sind von Dritten, also von den eigentlichen Auftraggebern, geschickt worden oder Sie nehmen im Rahmen einer – zum Beispiel verordneten – Veranstaltung teil. Die Grundlage der Auftragsklärung gleicht in diesem Fall manchmal eher einem Konflikt als einem echten Anliegen.

Wichtig ist hier die Analyse der Triangulation (Auftragsdreieck) und der unterschiedlichen Erwartungen im (gesamten) Kundensystem.

Kunden: gute Compliance und hohe Motivation erlauben konkrete Aktionsplanung

Kunden wissen bereits, dass sich für Sie etwas verändern sollte. Die Frage lautet, was genau und wie kann dies erreicht werden? Hier ist es grundlegend, den Kontext zu ermitteln und sich der Frage zu widmen, welche systemrelevante Auswirkungen sich ergeben könnten.

Co-Berater

Gunther Schmidt beschreibt in diesem Zusammenhang einen weiteren Typ. Diesen vierten Typ nennt er Co-Berater. Ein solches Kundensystem ist insofern vergleichbar mit einem »Co-Beratersystem« und weiß schon recht konkret, welche Veränderung wünschenswert wäre, nur die Umsetzung scheint noch schwierig. Manchmal geht es dem Co-Beratersystem mehr um eine Absolution ihrer Vorhaben als um ein Finden von Lösungsalternativen.

Oft scheint die Suche nach dem unsichtbaren Klebstoff im Hier und Jetzt hilfreich, der bisher für eine *Nichtveränderung* gesorgt hat. Sichtbare Ambivalenzen ermöglichen eine reflektierte Haltung.

Systemische Fragetechnik für Diagnostik und Prozessnavigation

Systemische Fragetechnik ist grundsätzlich das Mittel der Wahl, um Fokussierung zu fördern und Unterschiedsbildungen zu erzeugen. Daneben eignet sie sich optimal, um Informationsgrundlagen für neue Hypothesen und / oder Arbeitshypothesen zu generieren. Im organisationalen Kontext könnten systemische Fragen sinnvollerweise gestellt werden in Bezug auf:

- Beziehungen
- Zufriedenheit
- Bedürfnisse
- Motivation
- Ressourcen
- den guten Gründen und ehrenwerten Absichten
- unterschiedlichen Sichtweisen (zirkulär)
- Leistung und Produktivität
- Kommunikationskompetenz
- Umgang mit Informationen und Transparenz
- eigene Einschätzung zu Sachverhalten
- Haltungsfragen
- Kulturaspekte in der Organisation, zum Beispiel Sprachkultur
- Corporate Identity
- Gehört- und Gesehen-Werden
- Rollen und Teamaspekte
- Erleben von Führen und Geführt-Werden
- Sorgen (zum Beispiel bezüglich Veränderung)
- Wünsche und eigene Ideen

Grundsätzlich helfen Chronologien mit systemischen Fragen in Gegenwart, Vergangenheit und Zukunft, um die Konstruktionen des Kundensystem zu kontextualisieren. Nutzen Sie diese Auflistung, um zu überprüfen, ob Sie mit systemischen Fragen zu diesen Perspektiven zum Beispiel eine Ihrer Arbeitshypothesen überprüfen können. Möglicherweise erhalten Sie neue und nützliche Informationen für das Kundensystem beziehungsweise Berater-Kunden-System.

Wer sich für vertiefende Informationen im Hinblick auf systemische Fragetechnik und hypothesengeleitetes Arbeiten interessiert, dem sei an dieser Stelle unser Kartenset »Fragetechnik für systemisches Coaching« (2019) ans Herz gelegt.

Resonanzräume innerhalb des Berater-Kunden-Systems

Aus unserer Erfahrung entspricht die Beauftragung der Weiterentwicklung von Teamorganisationsprozessen eher einer Maßanfertigung als einer linear-kausalen Aneinanderreihung von tollen Teammethoden. Daher gilt es in besonderer Weise die Resonanzräume zwischen den einzelnen Akteuren sowohl des zu begleitenden Systems als auch innerhalb des Berater-Kunden-Systems wahrzunehmen und zu berücksichtigen. Damit möchten wir ausdrücklich darauf hinweisen, dass die Befragung und Beobachtung der unterschiedlichen Beziehungsebenen im Miteinander einen großen Raum einnehmen darf. Wir betonen diesen Resonanzraum explizit, da sich aus unserer Erfahrung genau dort die meisten Weiterentwicklungsquellen für Teams zu befinden scheinen. Einen heutzutage häufig zu beobachtenden Zustand in Teams bezeichnen wir angelehnt an Hartmut Rosa (2010 und 2019) den »beschleunigten Stillstand«. Die immer schneller werdenden Daten- und Informationsfluten, die Teams in Organisationen überrollen, gepaart mit Wettbewerbsanforderungen, die technische und fachliche Weiterentwicklungen implizieren, fordern Mitarbeiter zu einer stetigen Weiterentwicklung auf.

Die daraus resultierenden eigenen und fremden Erwartungen an Arbeitsflexibilität, Karriereideen und Familienplanungen bedeuten scheinbar, diese möglichst gleichzeitig stattfinden zu lassen. Um diesen offenbar stillen Erwartungserwartungen Folge zu leisten, ist folgendes Phänomen beobachtbar: Es steigt der Anspruch, geistig und körperlich auch selbst immer schneller, flexibler, besser und anpassungsfähiger werden zu müssen. Das chronische Überschreiten von körperlichen, geistigen und persönlichen Grenzen scheint sich – aus unserer Erfahrung – in Höchstleistungsteams als beobachtbares Qualitätsmerkmal zu etablieren, mit den entsprechenden Auswirkungen wie Überlastung und temporärer Arbeitsunfähigkeit.

In Erstgesprächen (»Brücke«) ist diese Geschwindigkeit häufig zu spüren. Es scheint so, als hätten die Auftraggeber die Erwartung an die Beratenden, dass diese mit der gleichen Geschwindigkeit Lösungen und Ideen produzieren, um ein schon im Vorfeld festgelegtes Ergebnis zu gewährleisten. Oftmals lautet der Wunsch des Kundensystems eine Impact-Veranstaltung mit Reparaturcharakter zu bekommen, die alle Probleme schnell beseitigt, um (implizit) den Workflow und somit die Geschwindigkeit wieder steigern zu können.

Daher schlagen wir schon im Erstgespräch eine Prozessverlangsamung vor. Es sollte deutlich werden, dass das Beratersystem an einer Entwicklungsarbeit gemeinsam mit dem Team interessiert ist, anstatt dem Team fertige Lösungen zu präsentieren.

Für diese verlangsamende Vorgehensweise empfehlen sich Kontextualisierungsfragen, die Sie auf den Diagnostikarten unter den Fokus-Zielfragestellungen finden.

Stabile und dynamische Faktoren im Prozessverlauf

Auf Karte 82 der Kategorie »Integration« finden Sie die drei in Teamorganisationsprozessen voneinander abhängigen Faktoren, die über den gesamten Prozessverlauf vom Beratersystem mitgedacht werden müssen: Contract, Teamentwicklung und Motivation. Daher sollten stets die folgenden Fragen beachtet werden:

- Wie schaut die Art und der Rahmen des Contracts aus? (»Wie weit wollen beziehungsweise müssen wir miteinander gehen?«)
- Wie war der Entwicklungsverlauf der Teamorganisation oder einzelner Protagonisten während der Choreografiephase?
- Wie hoch lässt sich die intrinsische sowie die extrinsische Motivation einzelner Teammitglieder sowie des gesamten Berater-Kunden-System einschätzen?

Hinzu kommt die Fragestellung: *Wer möchte was von wem wozu bis wann, und welche monetären Ressourcen stehen zur Verfügung?* Diese grundlegende Fragestellung dient Ihnen als Rahmung der Brückenphase des Teamorganisationsprozesses und stellt die maßgebende Hintergrundmatrix dar, die sich allerdings durchaus im Laufe des Prozesses verändern kann. Folgende drei Punkte dürfen Sie stets mitdenken, bedenken, vordenken und auch zu Ende denken.

Contract (Rahmen)

Innerhalb eines Contractgesprächs (Hoch/Vater 2019) gilt es möglichst früh zu klären, wer die Idee zur Teamorganisationsentwicklung hatte und ob dieser Auftrag auf freiwilliger Basis möglicherweise aus vorangegangenen Gesprächen seitens des Vorstands oder der Geschäftsleitung stattfand. Oder ob es sich um eine angeordnete Beauftragung handelt, was dem Team quasi keine Wahl lässt. In größeren Konzernen können zum Beispiel schlechte Umfragergebnisse den Einkauf von Beratern auslösen, die Teamentwicklungsprozesse anstoßen sollen. Klären Sie diese Zusammenhänge ganz genau und versuchen Sie, die im Vorfeld möglicherweise erhobenen Daten zu erhalten. Finden Sie heraus, inwieweit das Team oder die Organisation schon Beratersysteme erlebt haben – und falls ja, welche Spuren diese hinterlassen haben. Mit diesen Informationen lassen sich erste Hypothesen über die Grundstimmungen im Team und Erwartungen zu Ihrer möglichen Beauftragung, erfassen.

Die monetären Rahmenbedingungen sind abhängig von der Anzahl der Beratungstage. Damit Sie während des Contractings schon zeitliche Linien mitdenken können, ist die Frage des vorhandenen Budgets für den gesamten Auftrag von zentraler Bedeutung. Scheuen Sie sich nicht, die Budgetfrage im Erstgespräch zu stellen, damit weder Sie noch Ihr Kundensystem nach Ihrer Angebotsabgabe enttäuscht zurückbleiben, da beispielsweise aufgrund einer aktuellen Budgetierung von Weiterbildungsmaßnahmen nur die Hälfte des Geldes zur Verfügung steht. Während dieser Phase sind Sie zu hundert Prozent in der Rolle als Prozessnavigator gefragt (Hoch/Vater 2019), insbesondere im Hinblick auf Ihre eigene Selbstwertvorstellung, was genau Ihre Arbeit kosten wird.

Teamentwicklung

Die Choreografiephase stellt eine sensible Phase in Teamorganisationsprozessen dar. Das methodische Vorgehen des Beratersystems zielt häufig auf das Herausarbeiten sowohl ungeahnter Ressourcen als auch vermeintlicher Stolpersteinen Einzelner oder des Teams. Es werden zirkulär Wünsche und Bedarfe an die jeweils anderen im Team erfragt, inklusive der Führungskraft. Die Zeigebereitschaft, also die Bereitschaft, sich mit ihren Themen zu offenbaren, wird vom Beratersystem von allen eingefordert. Das Beratersystem beobachtet sehr genau. Für die gesamte Weiterentwicklung des Teams sind wir als Beobachter des Geschehens aufgefordert, innerlich eine Metaebene einzunehmen und sowohl die gesamten Interaktionen als auch Einzelne in ihren Reaktionen und Artikulationen sowie Mimikresonanzen zu *lesen* und zu *hypothetisieren*. So können wir im Verlauf mögliche Angebote, beispielsweise kurze Einzelgespräche oder Choreografieänderungen vornehmen oder diese mit dem Team besprechen.

Nach der Choreografiephase schließen sich Feedbackgespräche mit dem Auftraggeber an, der häufig – jedoch nicht zwingend – auch anwesend ist. Innerhalb dieser Dialoge wird das Beratersystem gern nach seiner Meinung zu Reaktionen und Verhaltensweisen einzelner Teammitglieder befragt und zu einem Gesamteindruck aufgefordert. Hier werden zum Teil gleich mehrere Beobachtungsdimensionen abgefragt:

- intrapersonelle Beobachtungen der einzelnen Teammitglieder
- interpersonelle Beobachtungen der Teammitglieder im Miteinander
- Beobachtungen als Beobachter der Führungskraft im Umgang mit dem Team
- Beobachtungen der zuvor besprochenen Choreografieanliegen und deren Umsetzungs- und Ergebnisqualitäten

Motivation

Es kann sein, dass sich Teammitglieder unterschiedlich zum kommenden Beratungsprozess positionieren. Manche können sich anfänglich widerständig und unkooperativ zeigen. Jede derartige Veränderung wird Auswirkungen auf der interpersonalen Ebene sowie auf den Gesamtprozess haben. Während eines längeren Prozesses können Mitglieder ausscheiden oder umbesetzt werden und somit bei einem Follow-up nicht mehr dabei sein. Berücksichtigen Sie diese Beobachtungen und nehmen Sie sie mit auf in Ihre Vorgehensweisen. Nutzen Sie die systemischen Fragetechniken, um mögliche unterschiedliche Haltungen der einzelnen Teammitglieder für alle transparent zu machen.

Wenn Sie beispielsweise als persönlicher Coach für die Führungskraft des Teams angefragt werden, was häufig vorkommt, nehmen sie eine Doppelrolle ein. Sie begleiten dann sowohl das Team im Entwicklungsprozess als auch die Führungskraft als Coach. Diese Doppelrolle wird einen Effekt auf die anderen Teammitglieder haben, da Sie – aus deren Sicht – einen Informations- und Vertrauensvorsprung zu haben scheinen. Greifen Sie diese Tatsache in einem Follow-up-Treffen mit dem Team auf, möglicherweise als »Klatsch und Tratsch« (s. Booklet S. 35f.). Manchmal halten Vorgesetzte selbst ein kleines Plädoyer beim Follow-up-Treffen über ihre gemachten Entwicklungserkenntnisse.

Systemische Haltungen und Arbeitsprinzipien

Für systemische Teamorganisationsprozesse gilt in Bezug auf die Haltung des Beratersystems vieles von dem, was auch für andere Beratungskontexte gilt. Im Folgenden stellen wir Ihnen die aus unserer Sicht maßgeblichen Haltungsaspekte für die Arbeit mit Teams in zusammengefasster Form vor.

Transparenz, Wohlwollen und Wertschätzung

Transparentes Arbeiten bedeutet, blinde Flecke zu vermeiden. Wenn das Beratersystem zwischenzeitlich einmal »laut denkt«, wird es einschätzbarer und gewinnt meist einen Vertrauensvorsprung. So wird sowohl das Beratersystem als auch der Prozess und die Rahmung möglichst transparent.

Die Würde des Menschen ist unantastbar. Wenn sich beispielsweise eine Führungskraft Hilfe in Form von Teamorganisationsprozessen sucht, kann dies mit Scham und Schuldaspekten verbunden sein. Es ist in diesen Zusammenhängen besonders wertvoll, wenn einem dann eine wertschätzende und wohlwollende Haltung im Gegenüber begegnet.

Haltung: wertschätzend

Effekt: stabilisierend und vertrauensbildend

Wirklichkeitskonstruktion

Wenn wir der Erkenntnistheorie des Konstruktivismus folgen, konstruiert sich jeder Mensch dauernd seine »eigene Wirklichkeit«. Wir als Berater können keine Kenntnis von dieser Wirklichkeit haben. Es wäre daher vermessen, unsere Wirklichkeit als Referenzwert zu nutzen, da beide aus weitgehend verschiedenen Erfahrungswerten entstanden sind.

Folgen wir dem Konstruktivismus in der Beratung, nehmen wir eine unwissende Haltung ein. Nur so wahren wir die Neutralität und vermeiden »ratgebendes Expertentum«.

Haltung: unwissend

Effekt: Beratersystem fragt nach, muss erst alles verstehen.

Neutralität, Allparteilichkeit und Neugier

Neutralität gewährleistet das »Unberücksichtigt-Lassen« des eigenen Erfahrungshintergrunds. Kunden merken schnell, wenn sie nicht bewertet werden und sind anders in der Lage, sich dann auch zu öffnen. Schnelle Lösungsangebote und Bewertungen wie falsch/richtig, gut/schlecht können kontraproduktiv sein und sollten durch eine neutrale Haltung ersetzt werden.

Das Kundensystem ist das beste Expertengremium für seine eigenen Problemlagen. Allparteilichkeit vermeidet Polarisierungen. Die Aufgabe des Beratersystems besteht darin, die Balance im Blick zu behalten, wer beispielsweise wie viel Redeanteil bekommt oder wer bisher noch gar nicht gehört wurde. Alle Systembeteiligten werden gewürdigt, niemand fühlt sich ausgeschlossen.

Neugier meint hier die freundlich zugewandten Aufmerksamkeit im Gespräch (verbal und nonverbal).

Haltung: neutral

Effekt: Es gibt weniger Bewertungen. Das Kundensystem hat mehr Vertrauen, sich mit echten Anliegen im Berater-Kunden-System zeigen zu können.

Haltung: allparteilich

Effekt: Beim Kundensystem fühlen sich alle im Boot, was Reaktanzen abbaut.

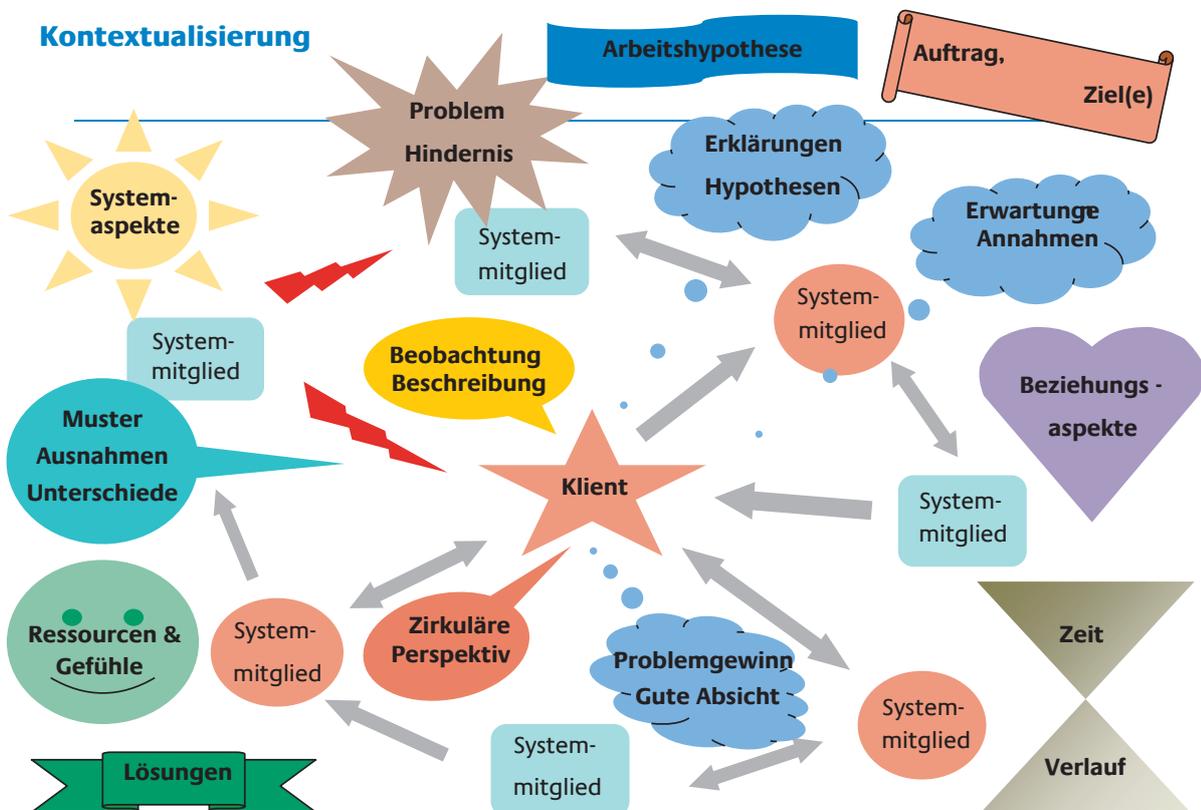
Aus der Haltung der Neugier leitet sich die Notwendigkeit ab, den Kontext sehr genau zu erfragen.

Kontext

Weniger Haltung als vielmehr Orientierung im Prozess. Wir nehmen die Erkenntnistheorie sehr ernst und erinnern uns immer wieder daran, dass jeder Mensch sich seine Wirklichkeit ständig selbst konstruiert. Unser Gegenüber bleibt zu jederzeit für uns eine Blackbox. Folgerichtig ist unser Standpunkt permanent unwissend. Um besser zu verstehen, sind wir gezwungen *unwissende* Fragen zu stellen. Hierbei klopfen wir ständig die möglicherweise relevanten Kontextfaktoren ab.

Es geht also um das Bilden von Informationsgrundlagen (zum Beispiel diagnostisch/anamnestisch mithilfe systemischer Fragen). Jede Beschreibung von Problemen und Lösungen ist eine Frage von Bewertungen des Kundensystems und jede Bewertung ist kontextabhängig. Mithilfe der Kontextualisierung wird versucht, die Wirklichkeitskonstruktion des Kundensystems zu erfassen und unterschiedlichen Sichtweisen zu vermehren.

Vorgehen: Beschreiben, Konkretisieren, Differenzieren, Klassifizieren, Sortieren.



Zum Beispiel kann eine *Zeitachse* als Hilfestellung dienen.

- Wie stellt sich ein Problem aktuell dar? (Gegenwart)
- Wie waren die Erfahrungen und der Umgang damit in der Vergangenheit?
- Welche Lösungsstrategien waren damals erfolgreich? (Vergangenheit)

Es können zum Beispiel Zusammenhänge, Muster oder auch Unterschiede deutlich werden.

- Angenommen der Konflikt hätte eine weitere unsichtbare Funktion, welche könnte das sein? (die Suche nach dem guten Grund)
- Wie lautet der Wunsch für die Zukunft?
- Wenn wir Ihr Team fragen würden, welchen Preis für eine Veränderung es als zu hoch betrachtet, was würde direkt gesagt und was vielleicht noch nicht laut geäußert?

Zentral ist es immer wieder, Unterschiede wie zum Beispiel zwischen eigenen und anderen Perspektiven zu erfragen. Die Übernahme unterschiedlicher Perspektiven »verflüssigt« die eigene Perspektive. Besonders zielführend sind dabei die zirkulären Fragestellungen.

Haltung: kontextualisierend

Effekt: Sortiert, fördert Unterschiedsbildung, verflüssigt (Problem-)Wahrnehmung, lässt Kundensystem Muster erkennen.

Zirkuläre Fragen

- Was würde Ihr Team sagen, in welchen Bereichen sind Sie für Ihr Team ein gutes Vorbild?
- Vor allem Hypothesen lassen sich bestens zirkulär überprüfen (Auswirkungen, Folgen, Konsequenzen): Was wäre möglicherweise eine erste sichtbare Veränderung, wenn sich der Konflikt für einen ganzen Monat in den Urlaub verabschiedet?

Zirkularität passt in jeder Kategorie der Kontextualisierung!

Haltung: Annahme von zirkulären Wechselwirkungen

Effekt: Die Perspektiven werden erweitert.

Kompetenzfokus und die Suche nach dem guten Grund

Der Fokus auf Kompetenzen und Ressourcen ist zugleich Grundhaltung und ein Beraterischer Wirkfaktor. Er fördert das Erleben von Selbstwirksamkeit und Handlungsfähigkeit des Kundensystems. Hilfreich sind Fragen nach erfolgreichen Strategien im Umgang mit Problemlagen.

- Was hat sich *nicht in Ihrem Team* verändert, als das Problem begann?
- Was funktioniert immer noch so gut wie gewohnt?
- Auf welche gemeinsame Leistung können Sie stolz sein?

Die Annahme eine »guten Grundes« für Verhalten wirkt Schamaspekten entgegen und hilft dem Kundensystem außerdem genauer hinzusehen und zu hinterfragen. Wenn das Kundensystem beispielsweise ein eigenes Verhalten beschreibt, dass als schwierig empfunden wird, ist es unsere Aufgabe, mehr darüber zu erfahren: immer mit der Annahme, dass kein Verhalten »einfach so«, sondern zumeist mit einer guten Absicht, mit einem Sinn entsteht. Hierzu gehört insbesondere der Aspekt der »Nicht-Veränderung«.

Haltung: kompetenzfokussiert
Effekt: ressourcenaktivierend

Haltung: Annahme eines guten Grundes
Effekt: Sinnzusammenhänge werden sichtbar und Schamaspekte reduziert.

Respektlosigkeit im Mailänder Sinne, musterunterbrechende Irritation

Gianfranco Cecchin (Mailänder Schule) hat zusammen mit Gerry Lane und Wendel A. Ray das sehr inspirierende Buch »Respektlosigkeit« (2010) zu dieser Haltung geschrieben mit außergewöhnlich irritierenden und musterunterbrechenden Interventionen. Hier sind mitnichten Respektlosigkeiten gegenüber dem Beratersystem gemeint, sondern Respektlosigkeit zum einen gegenüber ihren Konstruktionen von Wirklichkeit und zum anderen gegenüber möglichen linear-kausalen Annahmen.

Wer sagt, dass es richtig ist, was Sie gerade lesen oder denken? Auch paradoxe systemische Fragestellungen (beispielsweise Problemerhaltungsfragen oder Verschlimmerungsfragen) folgen der Idee der Respektlosigkeit gegenüber einer bestimmten Denk- oder Handlungskonstruktion. Es gibt keine Denkverbote. Kein richtig und falsch. Kein gut und schlecht.

Haltung: zärtlich verstörend (»respektlos«)

Effekt: Das Kundensystem wird überrascht und kann eingeschliffene Denk- und Handlungsmuster hinterfragen.

Möglichkeitenkonstruktion und hypothesengeleitetes Arbeiten

Dem Kundensystem wird das Angebot gemacht, eine Konstruktion zu betrachten, die einen Unterschied macht. Fragen zur Möglichkeitenkonstruktion enthalten zumeist Hypothesen. Diese werden im Rahmen der Möglichkeitenkonstruktion überprüft. Angenommen, es wäre möglich ...

- Wie könnte es gelingen, gegenwärtig wieder häufiger auf frühere, erfolgreiche Erfahrungen zurückzugreifen?
- Was wäre nötig, um in Zukunft davon zu profitieren?
- Wie wäre dann ein Zustand der Verbesserung ganz genau?
- Wie würde sich das auf die anderen Mitarbeitenden auswirken?

Ein Ziel des hypothesengeleiteten Arbeitens ist es, neue Ideen auf mögliche Konsequenzen hin zu überprüfen. Aber: Nur das Beratersystem selbst bestimmt, ob eine Hypothese nützlich ist oder eben nicht. Der beschriebene *unwissende Standpunkt* bedeutet nicht, dass wir keine Ideen generieren, die möglicherweise für das Kundensystem nützlich sein können. Auch hier sind Hypothesen nützlich, denn in dieser Form lassen sich Denkangebote und andere Sichtweisen anbieten, die möglicherweise nützlich sein könnten.

Haltung: Eine hypothetische Möglichkeitenkonstruktion wird angeboten.

Effekt: Das Kundensystem erkundet Auswirkungen der Veränderungsoptionen im geschützten Raum.

Lösungsfokus

Unsere Arbeitshaltung entspricht dem Motto: Entwicklung und Veränderung sind nicht nur möglich, sondern extrem wahrscheinlich! Der Lösungsfokus ist gleichsam Haltung und Intervention. Die Beschreibung einer Lösung impliziert, dass es eine Lösung gibt! Es lohnt sich, genau in die Lösungsvorstellungen hineinzufragen und mehr über die bisher getanen Lösungsversuche des Kundensystems zu erfahren und darüber, was vermutet wird, weshalb diese nicht ausreichen?

Helfen Sie dem Kundensystem dabei, die Lösungsvorstellungen zu imaginieren, denn je mehr »Farbe« diese bekommen, desto wahrscheinlicher werden sie erreichbar. Die konkrete Vorstellung von Lösungen beziehungsweise Zielbildern macht einerseits Sinnzusammenhänge klarer und fördert andererseits die Motivation. Details, Auswirkungen, Verbesserungen, Emotionen, Reaktionen anderer Systemmitglieder sind hier von starkem Interesse.

Die Leitfragen im Lösungsfokus heißen »Was ist dann anders?« und »Was noch?«. Hierdurch kommen Kunden auf die Unterschiede, die einen echten Unterschied in Bezug auf Veränderungsprozesse machen können. Es wird deutlich, was das wirklich Verlockende, oft nicht gleich Sichtbare, an den expliziten Veränderungswünschen ist.

Haltung: lösungsfokussierend

Effekt: Lösungen werden implizit denkbarer und fühlen sich erreichbarer an.

Umgang mit Widerständen in Teamorganisationsprozessen

Nicht jedes Teammitglied ist ein freiwilliger »echter« Kunde. Möglicherweise soll eine Teamleiterin aus Sicht ihrer Vorgesetzten endlich einmal etwas für ihr Team tun, damit sich der Krankenstand oder etwas anderes verändert. Die Idee, einen Veränderungsprozess anzustoßen, kam in diesem Fall nicht von Ihrem eigentlichen Auftraggeber. Das verändert die Ausgangslage erheblich. Diese Zusammenhänge werden zum Beispiel häufig sichtbar im inkongruenten Erleben der Teammitglieder in den ersten Einzelgesprächen. Die Situation ist im Zweifelsfall eher mit einem Konflikt als mit einem Anliegen vergleichbar. Hier einige Hinweise zum Umgang mit diesen herausfordernden Situationen:

- Treten Sie dem Kundensystem mit einer wertschätzenden und offenen Haltung gegenüber.
- Gehen Sie neutral und vom »unwissenden Standpunkt« auf die Wirklichkeitskonstruktion der Klienten ein.
- Versuchen Sie, die Triangulation in der Auftragskonstruktion transparent zu machen.
- Nutzen Sie Ihre Körpersprache, um Ihre Haltung zu unterstreichen.
- Sprechen Sie ruhig und tendenziell etwas tiefer.
- Widerstand hat einen guten Grund.
- Versetzen Sie sich in die Lage des Kundensystems und nehmen Sie deren Perspektive ein.
- Unterschätzen Sie niemals Schamaspekte.
- Finden Sie die Bedürfnisse heraus, die zum Beispiel hinter einem problematischen Verhalten stecken, und begreifen Sie diese (konstruktneutral) als guten Grund für das Verhalten in der Vergangenheit.
- Prüfen Sie Erwartungen von innen und außen.
- Prüfen Sie Auswirkungen beispielsweise von Nicht-Veränderung, um die Eigenverantwortung zu wecken.
- Nutzen Sie Komplimente und fragen Sie nach, wie das Kundensystem etwas »trotzdem« geschafft hat.
- Wie können kleine Erfolge (zukünftig, in weiteren Kontexten) häufiger genutzt werden? Was wäre das Positive daran?
- Was spricht dafür, das Verhalten im Moment noch nicht zu verändern?
- Wann wäre ein geeigneter Zeitpunkt dafür?
- Unter welchen Bedingungen ginge dies am ehesten?

Techniken für die Prozessnavigation

Unterschiedsbildung und Externalisierung

Was wirkt auf der Interventionsebene am zuverlässigsten? Aus unserer Sicht sind es meist Momente, in denen ein Kundensystem etwas wichtiges Neues für sich entdeckt.

- Das kann etwas sein, das einen Unterschied macht im Hinblick darauf, wie eine Situation zuvor wahrgenommen wurde.
- Oder es ist etwas, das einen neuen Blickwinkel zulässt,
- oder etwas, das sich – anders gesehen – weniger schwer anfühlt,
- etwas bei dem – in einem bestimmten Kontext gesehen – nun plötzlich ein Sinn erkennbar wird,
- oder etwas, das nun einen Namen bekommen hat und somit besprech- und handhabbar wird (Externalisierung).

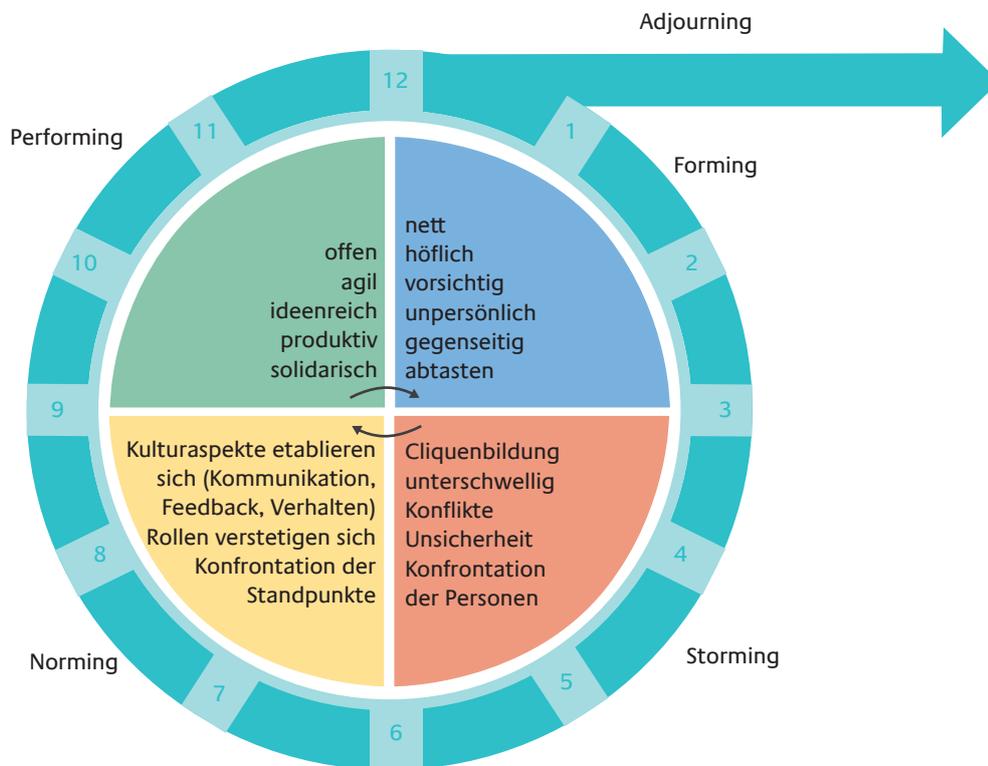
Der Unterschied, der einen Unterschied macht, ist keine bloße systemische Phrase. In unseren Arbeitsprozessen erzeugen wir eine Suchbewegung nach solchen Unterschieden, denn wir können sicher sein, dass unser Kundensystem durch diese neuen oder zusätzlichen Sichtweisen im Hinblick auf das Problem- oder das Krisenerleben entlastet wird.

Drehen wir den Gedanken einfach einmal um: Ein Kundensystem ist schon länger unzufrieden mit der Atmosphäre im Team. Ein Konflikt scheint unlösbar, ein Problem erscheint immer wieder. Oder es herrscht einfach eine diffuse Unzufriedenheit. Über die Zeit verfestigen sich Muster – die wir systemisch durchaus als Lösungsversuche verstehen können. Immer gleiche Erlebens- und Verhaltensweisen frustrieren das Kundensystem und es entsteht eine Problemfokussierung, die zugleich handlungseinschränkend wahrgenommen wird beziehungsweise sich faktisch so auswirkt. Kognitiv entwickeln sich dabei so etwas wie »gedankliche Scheuklappen«, der Blick nach links oder rechts wird immer schwieriger. Genau jetzt ist der richtige Moment für eine Beratung oder eben auf Teamebene für einen Teamorganisationsprozess.

Das Beratersystem verhilft dem Kundensystem zu einer Metaebene und damit zu einer übergeordneten Kommunikation über das Problemerkennen aller Beteiligten. Zugleich werden Teams in die Lage versetzt, auf andere Art über Lösungen oder notwendige Veränderungen zu sprechen. Die Würdigung der einzelnen Positionen, Bedürfnisse und Kompetenzen vorausgesetzt. Die Teamorganisationsprozesse unterstützen das Kundensystem dabei, sich gegenseitig wieder in den Blick zu nehmen und dabei besser nachzuvollziehen, welcher Hintergrund bei welchen Verhaltensweisen anderer Systemmitglieder eine Rolle spielt. Technisch gesehen bedienen wir uns gezielt dem ständigen Perspektivwechsel durch Fokussierung auf verschiedene Kontexte (s. Kontextualisierung) und Fokussierung auf zirkuläre Wechselwirkungen. Die Fokussierung auf diese Aspekte erfolgt durch Fragetechnik sowie durch strategisch geplante Methoden. Die hier beschriebenen Methoden haben wir in der Praxis erprobt und im Kartenset aufgegriffen und zur praktischen Verwendung in Häppchen kleingearbeitet.

Zur Arbeit mit dem Phasenmodell nach Tuckman

Die Teamuhr nach Tuckman:



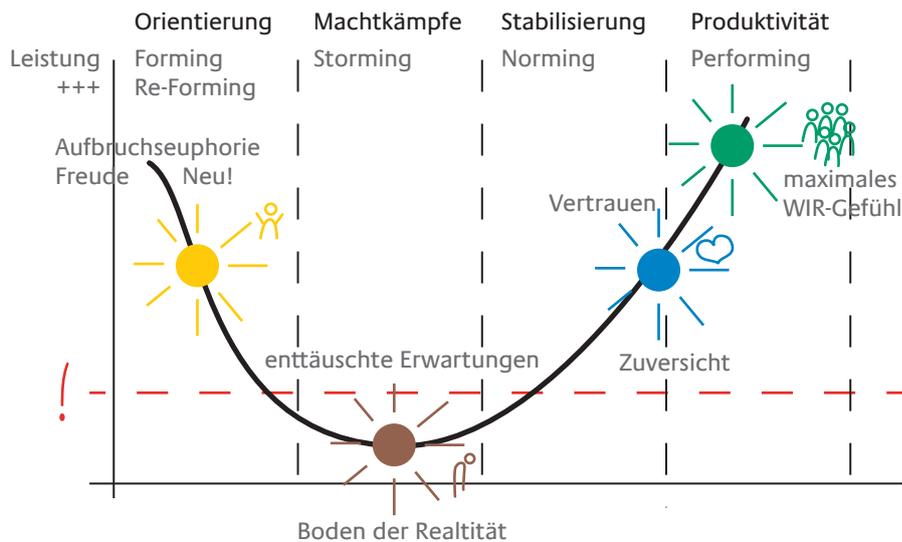
Die Ordnungsübergänge von der einen Phase in die andere will von Führungskräften wohlbegleitet sein, um mögliche interpersonale Stürme frühzeitig abzuflachen. Häufig haben Führungskräfte sehr viel mehr Aufgaben, außer ihr Team zu führen. Daher bleibt die Aufgabe der Teamführung häufig auf der Strecke. Beraterinnen und Berater werden gern um 17:30 h (auf der Tuckmanuhr) gerufen, wenn der Sturm schon ziemlich fortgeschritten ist.

Die tatsächliche Arbeit mit der Tuckmanuhr als Uhr in Teams kann sehr hilfreich sein, um den einzelnen Mitgliedern die Möglichkeit zu geben, sich selbst klarer zu werden, wie viel Uhr es sowohl für jeden Einzelnen als auch für das gesamte Team ist.

Da ein Team häufig durch unterschiedliche Zugehörigkeiten zum Unternehmen als auch zum Team geprägt ist, kann für jeden eine andere »Uhrzeit« gelten. Daher sind Beratende stets gut beraten, wenn sie ein Flipchart mit einer großen selbst gezeichneten Uhr mit dabei haben, das erhöht das innere Verständnis der Gesamtsituation für alle Prozessmitglieder enorm.

Die Leistungsfähigkeit eines Teams hängt von der Befindlichkeit und der Motivation der einzelnen Teammitglieder, bedingt durch die Teamdynamiken innerhalb der Teamphasen ab. Dieser Fakt hat wiederum Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit und die Arbeitsproduktivität eines Teams.

Die Veränderungskurve schaut folgendermaßen aus (s. nächste Seite):



Und: Eine Alternative zur Phase 5 von Tuckmann wurde ab 2007 von Eberhard Stahl benannt. Er bezeichnet diese Phase als **Reformingphase**. Hierbei geht es um Teams, die über einen langen Zeitraum in der Performingphase sind und ihre Ziele, mit allen dazugehörigen Konflikten, Höhen und Tiefen erreicht haben. Ziel einer bewusst gesteuerten Reformingphase, kann das Reflektieren, Rückschauen und Würdigen des bisher Erreichten sein.

Eine solche Bilanzierungsphase kann Teams in Reflexionsprozesse bringen, sie zu möglichen neuen Überlegungen anregen oder bisherige Routinen infrage stellen.

Die Reformingphase nach Stahl führt im Idealfall zu einer Lernphase über das eigene Team, über sich selbst als Teammitglied und über die Führungskraft. Vom Beratersystem gesteuerte Reformingprozesse zünden häufig ein neues Motivationsfeuer in Teams. Danach kann die Uhr quasi wieder von vorn laufen.

Kategorien der Rangreihen in Teams

Rangreihen unterscheiden sich in folgende Kategorien:

Rang nach Lebensalter

Teammitglieder, die durch ihr Alter beispielsweise die Eltern von anderen viel jüngeren Teammitgliedern sein könnten, haben in der Regel mehr Lebens- und Arbeitserfahrungen. Teammitglieder diesen Ranges haben häufig konträre Ansichten zu Neuerungen und Veränderungsprozessen in Teams und begeben sich unter Umständen in neutrale Positionen, da sie aus ihrer Sicht schon genug geleistet haben und nicht noch eine Weiterentwicklung mit erleben möchten. Hinter dieser eher »leisen« und nicht kommunizierten neutralen Haltung verbergen sich in vielen Fällen Unwohlsein und Unsicherheit gegenüber technischen und strukturellen Veränderungen. Würdigen wir als Beratersystem die Teammitglieder diesen Ranges sowie deren Erfahrungswerte und stellen wir Choreografien zur Verfügung, die diesen Menschen den nötigen Respekt vor ihrem Lebensarbeitswerk zukommen lassen, erhalten wir im besten Fall zugewandte und neugierige Teammitglieder. Wenn wir die Jüngeren neugierig auf diesen »ehrenwerten« Erfahrungsschatz machen, kommen spannende interpersonale Dynamiken zustande.

Rang nach Organisationszugehörigkeit

Teammitglieder mit einer sehr langen Zugehörigkeit zum Unternehmen oder zu einer Abteilung, glauben zu wissen, was möglich und was unmöglich in Veränderungsprozessen zu sein scheint. Von ihnen hören wir möglicherweise folgende Aussagen: »Haben wir alles schon gehabt, solche Beratungen ...«, »Sie werden schon sehen ...«, »Jetzt wird der nächste Berater durchs Dorf getrieben.«

Wichtig ist in diesen Fällen, Platz und Gehör für diese »Gralshüter« zu schaffen. Die Teammitglieder dieses Ranges sind diejenigen, denen wir spannende Geschichten und Anekdoten entlocken können, die häufig von den neuen Teammitgliedern noch nicht gehört wurden. Laden Sie diesen Rang beispielsweise ein, die drei verrücktesten Unternehmensanekdoten der Organisation zu erzählen. Oder fragen Sie diesen Rang nach den größten Tabus, die sicher und wohl gehütet werden müssen, gleichwohl sie allen bekannt sind. Teammitglieder dieses Ranges hüten häufig sehr spannende Information zur Unternehmenshistorie und somit zu kulturellen Fragen. Wenn wir als Beratersystem mit diesem Rang eine wohlwollende Allianz im Prozessverlauf eingehen, kann häufig mehr bewegt werden, als Führungskräfte denken.

Rang nach Einsatzbereitschaft und Motivation

Diese Teammitglieder haben die Idee, wer sich stärker einbringt, zu mehr Opfern bereit ist als die anderen und vor allem »gefühlte« mehr arbeitet als alle anderen, dem steht das Recht auf Ausgleich und Vorteile zu. Diese Annahme spiegelt sich in einer nicht kommunizierten intrinsischen Erwartungshaltung gegenüber den Führungskräften und den anderen Teammitgliedern. Das bedeutet, dass diese in einer fast chronischen Erwartungshaltung sowohl ihren Teammitgliedern als auch Vorgesetzten gegenüber auftreten, mit der Idee, dass diese um ihre hohe Einsatzbereitschaft wissen, um dann sehr enttäuscht zu reagieren, wenn sie nicht mit den erwarteten Vorteilen bedacht werden. Oder diese Mitarbeitenden nehmen sich Vorteile heraus oder beschließen Vereinbarungen, die ihrer Zuständigkeit nicht obliegen. Häufig stehen sich bei dieser Konstellation völlig unterschiedliche Wirklichkeitskonstruktionen zwischen Führungskraft und Teammitglied gegenüber. Schaffen wir als Beratersystem Transparenz für diese Unterschiede und lassen wir die Beteiligten darüber in den Austausch gehen, können Erwartungserwartungen in einem realen Licht gesehen werden. Ein Dreiergespräch mit uns als Moderator kann in einer solchen Konstellation hilfreich sein, damit das Teammitglied nicht bloßgestellt wird vor den anderen.

Rang nach Kompetenz

Teammitglieder, die zu »High Performern« gehören, also eine tatsächliche hohe Schlagzahl an den Tag legen und das für normal halten inklusive bekannter Burnout-Symptome als Begleiter, können Allüren entwickeln und diese authentisch kommunizieren. Beispielsweise fordern sie Zusatzweiterbildungen ein oder erwarten mehr Urlaubstage als die anderen Mitarbeitenden oder ein zusätzliches Technikequipment, obwohl es sonst keiner hat. Sind diese Höchstleister in ein Team eingebettet, wollen sie allparteilich geführt werden. Das Verhalten dieser Höchstleister kann sich in Delegations- und Arbeitsaufträgen an andere Teammitglieder widerspiegeln, ohne darüber vorher mit diesen gesprochen zu haben, ob dies denn möglich sei. Das wird im Team zu Irritationen führen. Vorgesetzte sollten sich darüber im Klaren sein, dass es auf Strecke eine Unterschiedsbildung zwischen diesen Spitzenleistern und den anderen Teammitgliedern geben wird.

Sollten Sie diese Unterschiedsbildung als Berater vor dem Vorgesetzten entdecken, wäre ein Gespräch darüber ratsam. Ein Gespräch im Nachgang eines Teamtages oder auch telefonisch. Manchmal übersehen Führungskräfte mit multifaktoriellen Aufgabengebieten solche Höchstleister – dann wird Potenzial verschenkt, im Hinblick auf ein erweitertes Aufgabengebiet oder eine Führungsposition. Dieser Rang verteilt sehr gern Ratschläge und Vorgehensweisen an das Beratersystem, mit der Idee helfen zu wollen. Von diesem Rang erfahren wir bisweilen delikate Informationen, nach denen wir nicht gefragt haben. Die Teammitglieder dieses Ranges sollten Sie neutral führen, da diese am liebsten als eine Allianz mit Ihnen eingehen möchten, vielleicht sogar ohne dass die Führungskraft davon weiß.

Beispiele zu Soziometriefragen

Im folgenden Beispiel werden Soziometriefragen vorgestellt, die sich dazu eignen, Hypothesen über unausgesprochene Systemregeln zu bilden und die Gruppe durch Perspektivübernahmen mit Ressourcen aufzuladen.

Methode Soziometrie nach Firmenzugehörigkeit

Alle Beteiligten stellen sich in einem Halbkreis nach Zugehörigkeitsjahren in der Organisation auf. Anschließend werden drei Gruppen innerhalb des Halbkreises gebildet. Die am kürzesten da sind, die Mittleren und die Ältesten – die Gralshüter der Abteilung.

- Fragen an diejenigen, die am längsten im Unternehmen sind, über die am kürzesten da sind:
 - Welche positiven Impulse bringen die neuen Kolleginnen und Kollegen in die Arbeit der Abteilung mit?
 - Was schätzen Sie an den jungen Kolleginnen und Kollegen besonders?
- Fragen an diejenigen, die am längsten im Unternehmen sind, über die »Mittleren«:
 - Wie haben Sie sich das erste Mal kennengelernt? Was war damals ihr erster Eindruck? Was hat sich daran geändert? Was blieb?
 - Welche besonderen Herausforderungen konnten Sie mit den Mittleren bereits überwinden? Wie sah das Ergebnis aus? (Wie haben Sie den Erfolg gefeiert?)
 - Worüber haben Sie bereits vielfach herzlich gelacht?!
- Frage an die Mittleren über die Ältesten:
 - Worauf können Sie sich stets verlassen in der Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen, die am längsten in der Abteilung sind?
 - Was war die letzte hilfreiche Unterstützung, die Sie sich dort abgeholt haben?
 - Wie sah das Ergebnis dieser Unterstützung aus?
- Fragen an die Kürzesten über die Mittleren:
 - Worüber habt Ihr zuletzt herzlich gelacht mit den Mittleren?
 - Welche Herausforderungen gilt es für euch noch zu bestehen, worüber Ihr bei den Mittleren schon einmal wichtige Informationen einholen könnt?
- Fragen an die Kürzesten über die Ältesten:
 - Was ist es, das Sie an den Ältesten so sehr schätzen?
 - Angenommen Sie dürften sich eine Eigenschaft der Ältesten kopieren, welche wäre das? Wozu könnten Sie gerade die gut gebrauchen?

Die Methode Soziometrie kann auch über das Einteilen nach Expertengruppen erfolgen. Sie können beispielsweise folgende Fragen stellen:

- Welche Expertisen haben wir hier versammelt? Diese werden aufgezählt und die Beteiligten stellen sich dementsprechend auf.
- Wer hat welche Qualifikationen?
- Welche Berufe hatten Sie vielleicht schon früher?
- Was hat die (Einzelnen einer Untergruppe) dazu bewogen, sich dieser beruflichen Herausforderung anzunehmen?
- Wenn Sie an Ihre bisherige berufliche Karriere denken: Wie viele Kunden haben sie schon beraten, Aufträge akquiriert, Projekte abgeschlossen ... während Ihres Berufslebens ... 500, 1000, 100 000? – Schätzen Sie Ihre Zahl und stellen sich in Linie auf.
- Wenn Sie von dort, wo sie jetzt stehen, zurückblicken zum Anfang: Was hat sich in Bezug auf Ihren beruflichen Weg in der Zwischenzeit verändert?
- Welche Veränderungen hat die Abteilung seit Ihrem Eintritt bis dato durchlaufen?

Anschlussinterventionen zu »Organisation als Person«

Mögliche Anschlussinterventionen sind beispielweise die beiden folgenden:

- Erstens: Jeder stellt seine Person einzeln vor und beschreibt, welche Gedanken und Ideen ihm/ihr beim Beantworten der Fragen durch den Kopf gingen und was nun – mit Blick auf die eigene Organisation als Person – anders zu sein scheint. Nachdem alle ihre Person vorgestellt haben, könnten Sie einzelne Teammitglieder auffordern, über deren Entscheidungen für besondere Unterschiedsbildungen erzählen zu lassen. Beispielsweise können Sie fragen: Was war der gute Grund für das weibliche Geschlecht oder das Baumhaus, in dem die Person wohnt, oder ...? Durch diesen iterativen Prozess erhält das Team vielfältige, sehr persönliche Einsichten der jeweils anderen, ohne in persönliche Zuweisungen zu geraten, denn es wird über eine Person gesprochen und nicht über die echte Organisation.
- Zweitens: Jeweils zwei Teammitglieder tauschen mit zwei anderen ihre Personen und stellen Hypothesen zu folgender Frage auf: Einmal angenommen diese Person erhält für ein Jahr ein hohes Beraterbudget und kann darüber frei verfügen, was glauben Sie, welche Anliegen und Arbeitsaufträge sollte die Person als Erstes und welche als Zweites mit dem Berater besprechen und wozu könnte das im besten Falle führen?

Reflecting-Team-Knigge

Im Mehrpersonenkontext hat es sich aus unserer Sicht bewährt, auf das Folgende zu achten.

Grundsätzliches

- Erst einmal werden Komplimente und Lob geäußert.
- Bitte Gefühle zeigen! Was hat mich bewegt?
- Es entsteht kein langer Dialog im Reflecting-Team.
- Es gilt Allparteilichkeit: Redeanteile im Reflecting-Team sind ähnlich. Ebenso wird darauf geachtet, die Beobachtungen zu Beratersystem, Kundensystem und Berater-Kunden-System vom Umfang her ähnlich zu halten.
- Systemische Haltungen kennzeichnen die sensible Sprache.
- Auch Paradoxes und zärtlich verstörende Denkfrohheiten dürfen sein.
- Beobachtungen werden in direkter Rede geteilt und Hypothesen im Konjunktiv verschenkt.

Prinzipien der Kommunikation und des Blickwinkels eines Reflecting-Teams

- Eigene Reflexionen und Eindrücke anbieten: Man spricht mehr von sich selbst und sagt Dinge, die einem spontan durch den Kopf gehen – Vielfalt ist Plus! (Erweiterung des Referenzrahmens)
- Mit neuen Sichtweisen unterstützen!
- Wahrnehmen, was passiert – auch auf den Prozess nicht nur auf den Inhalt achten!
- Das Gespräch findet innerhalb des Reflecting-Teams statt und nicht mit dem Klientensystem!
- Metapher: Ein Reflecting-Team entspricht dem, wie wenn man an einer Tür vorbeigeht und es wird über einen gesprochen. Es ist einfach viel spannender, draußen zu bleiben und zuzuhören!
- Um eine klare Abgrenzung zu verdeutlichen, erfolgt für das Reflecting-Team eine im Raum getrennte Sitzordnung! (»Nestbau«)
- Kommentare werden wohlwollend, wertschätzend und mit einem Augenzwinkern formuliert.
- Beratersystem: Auf Schlüsselworte (Attraktoren) achten, die für den weiteren Prozess wichtig sein können!
- Eigene Überlegungen der Mitglieder des Reflecting-Teams in Frageform stellen: »Ich frage mich, was sie/er davon hat, dass sie/er ...«
- Das Reflecting-Team darf sich unbedingt trauen, exotische und augenscheinlich verrückte Fragen zu stellen.

Das Reflecting-Team hat die Möglichkeit, Tabus offen »auf den Tisch zu legen« und »blinde Flecke« aufzudecken. (zum Beispiel Hypothesen, ob möglicherweise das Anliegen noch trennschärfer sein dürfte, oder zum Beispiel implizite Anliegenfaktoren noch Ambivalenzen erzeugen ...)

Mögliche Anschlussfragen an das Gehörte (an das Kundensystem gerichtet)

- Womit sind Sie in Resonanz gegangen?
- Was war wichtig? Wozu?

Die Arbeit mit zwei Bildern: Jetzt- und Zukunftskonstruktion

Exemplarisch möchten wir Ihnen an dieser Stelle eine zielführende und wenig komplexe Intervention für Mehrpersonensettings vorstellen, die in Bezug auf Veränderungsprozesse fast immer denkbar ist.

Die Arbeit mit zwei Bildern: Jetzt- und Zukunftskonstruktion

Einmal angenommen Ihre aktuelle Herausforderung (oder allgemeine Arbeitssituation) ließe sich in einem Bild zusammenfassen, welches der hier ausliegenden Fotos entspricht Ihrer Vorstellung? Und was wäre Ihr Wunsch, wie sich diese Situation oder Herausforderung nach dem Prozess entwickelt haben sollte? Suchen Sie sich auch hierzu eine Bildkarte aus.

Nachdem alle Teammitglieder sich von ihren Bildern haben finden lassen, legen sie diese vor sich sichtbar hin und stellen sie der Reihe nach vor. Dafür eignet sich am besten ein Stuhlkreissetting. Besonders aussichtsreich geschieht dies in hypothetischer Form. Das bedeutet: Es werden reihum Annahmen über die Auswahl der Person, die links neben einem selbst sitzt, gebildet und zwar immer im maximalsensiblen Konjunktiv: Ich könnte mir vorstellen, dass ...; Ich habe den Eindruck, das Bild könnte zeigen ...; Möglicherweise steht dieses Bild für ... und so weiter. Hypothesen sind im Konjunktiv leichter anzunehmen. Nach dem ersten Durchgang kann aufgelöst werden. Diese Runde sollte beinhalten, was wirklich mit dem Bild verbunden wurde und wo es bereits zutreffende Hypothesen gab!

In dieser abschließenden Runde steuert das Beratersystem wieder stärker und stellt daher zur Bilderauswahl gezielt systemische Fragen.

- Wie fühlt sich das Bild zur aktuellen Situation/in der Herausforderung an?
- Was sorgte bisher dafür, dass sich die Situation nicht von allein geändert hat?
- Was vom aktuellen Bild sollte sich nicht ändern, falls die Veränderung geschieht?
- Was würde helfen, damit eine Veränderung möglich wird?
- Was wird vom Team benötigt? Was von Einzelnen? Was von sich selbst?
- Wie würde es sich anfühlen, angenommen das Zukunftsbild würde erreicht werden? Was wäre dann anders? Was noch?

Skalierung

»Auf einer Skala von 0 bis 10 wobei die 0 für *überhaupt nicht* und die 10 für *maximal* steht, für wie nützlich schätzen Sie kleine Interventionen mit Skalierungsfragen in Teamorganisationsprozessen ein?«

Die Arbeit mit Skalierungen ist eine Spielart der systemisch-lösungsorientierten Beratung. Für dieses Kartenset stellen Skalierungen eine geeignete flankierende Technik dar, die sich in der Arbeit mit Mehrpersonensystemen bestens bewährt hat. Skalierungen funktionieren als einzelne Impact-Intervention oder als methodisches Vorgehen mit der Arbeit auf einer Skala. Sie können also gleichwohl als einfache Frage »zwischendurch« gestellt werden. Oder es könnte eine Skala auf dem Boden ausgelegt werden, auf der das Kundensystem dann im Stehen Position bezieht. Besonders wertvoll werden die Skalierungen oft dann, wenn alle Systemmitglieder ihre Werte benennen und allparteilich auch alle einzeln etwas zu ihren Werten sagen können.

Beispiel: Ein Teamorganisationsprozess soll beendet werden

Eines der priorisierten Anliegen war zu Beginn die Regulation der akuten Arbeitsbelastung. Das Team hat im Laufe des Prozesses für sich zufriedenstellende Lösungen erarbeitet. Wir nutzen folgende Skalierung, um festzustellen, wo die Teammitglieder stehen. Es werden zwei Werte von allen Teammitgliedern abgefragt.

- 0 = ich bin noch lange nicht fertig damit beziehungsweise 10 = ich bin völlig zufrieden mit dem aktuellen Ergebnis/der Perspektive/dem Prozess
- Hinzu kommt ein Wert auf derselben Skala für »Ab wann (ab welchem Wert) würde ich eigenverantwortlich den Konflikt/das Problem wieder ansprechen, sollte es sich nochmals abzeichnen?«

Anschließend werden Nachfragen reihum an alle gestellt:

- Was bringt dich auf diesen (ersten) Wert? Was bräuchtest du, um nur einen einzigen Punkt höher zu stehen? Was kannst du in Zukunft tun, damit du nicht weiter nach unten rutschst? (Bewusstsein für die aktuelle Lage und Selbstwirksamkeit)
- Was tust du, wenn du auf den zweiten Wert gelangen solltest? Was genau? Was brauchst du dann von den anderen? (Strategie für die Zukunft, Handlungssicherheit)

Skalierung Null oder Eins?

Eine Eins am Anfang einer Skala zu (zum Beispiel) Motivation, impliziert dass es bereits Motivation gibt. Eine Null hält die Möglichkeit vor, dass gar keine Motivation vorhanden ist. In Bezug auf Motivation ist eine Null eher unwahrscheinlich, sonst hätte derjenige sich vielleicht für diesen Tag krankgemeldet. In Bezug auf Skalierungen zu Gefühlen sollte indes immer eine Nulle angeboten werden, da es erlaubt sein muss, ein Gefühl nicht zu haben.

Was wird typischerweise skaliert?

- **Zufriedenheit:** 0 steht für völlige Unzufriedenheit und 10 für absolute Zufriedenheit! Wo befinden Sie sich auf dieser Skala in Bezug auf Ihre Arbeitsstelle? (Ist-Stand)
- **Fortschritt:** Wenn auf einer Skala die 1 dafür steht, wie die Dinge beim letzten Mal standen, wo stehen Sie jetzt in Bezug auf das Erreichen des Ziels? (Bilanz)
- **Motivation:** In Bezug auf Ihre Motivation zum Bearbeiten des aktuellen Anliegens, wobei 1 für so gut wie gar nicht und 10 für maximal motiviert steht, wo befinden Sie sich jetzt gerade? (Bedarfsermittlung)
- **Verantwortung:** Was machen Sie bereits jetzt schon, dass Sie nicht bei einer 1 oder 2 stehen? Was wäre nötig, damit sich der Wert im Laufe des Vormittags nur um einen einzigen Wert steigert? Was wollen Sie selbst dafür tun? (Eigenverantwortung)

- **Zuversicht/Wahrscheinlichkeit:** Auf einer Skala von 1 bis 10, bei der 1 bedeutet, dass es sehr unwahrscheinlich ist, dass Ihr Team sein Ziel demnächst erreicht und 10 dafür steht, dass es sehr wahrscheinlich bald erreichbar wird, wo sehen Sie Ihr Team zum aktuellen Zeitpunkt?
- **Lösung/Zielerreichung:** Wenn 0 für das Problem steht und 10 für die Lösung, welchen Wert wollen Sie am Ende dieses Teamorganisationsprozesses erreicht haben? (Wann ist gut gut genug?)
- **Lösung:** Ab welchem Wert auf der Problem-Lösungs-Skala könnten Sie sagen: »So wäre es vorläufig in Ordnung«? Was wäre da anders als jetzt? (Anliegenklärung)
- **Übereinstimmung versus Uneinigkeit:** Auf einer Skala von 0 bis 10, bei der 0 bedeutet, Sie sind sich völlig uneinig, und 10, Sie stimmen völlig überein: Wo befinden Sie sich im Moment auf dieser Skala?
 - Was denken Sie, wo würde Ihr Teamleiter Sie auf der Skala einordnen?
 - In Bezug auf die Einigkeit im Projektmanagement, wo auf der Skala würden Sie sich und Ihr Team zu Beginn des Projekts einordnen? Wo sehen Sie sich aktuell?
 - Was führte dazu, dass Sie sich nicht noch weiter auseinander bewegt haben?
 - Was könnten Sie tun, damit Sie sich nur um einen Punkt wieder näherkommen?

Werte konkretisieren – die Arbeit auf der Skala

Beispielsweise ist in einer Problemtrance ein Problem für das Kundensystem *immer* da beziehungsweise die Lösung kommt *nie* vor. Skalierungsfragen können Ausnahmen im System explorieren. Ausnahmen können Handlungsfähigkeit sichtbar machen (Effekt: Selbstwirksamkeit). Auch Nuancen werden sichtbar und Unterschiede erfahrbar. Eine durch das Problem starre Wahrnehmung wird »verflüssigt«. Kleine Schritte machen Veränderungen denkbarer. Sie machen weniger Angst und sind leichter anschlussfähig für das Kundensystem.

So wird zunächst nach Ausnahmen gefragt:

- Wann gab es früher schon Situationen, in denen der Wert auf der Skala höher als X lag?
- Was ist der höchste Wert, den Sie in den letzten Jahren bereits einmal erreicht haben?
- Was hat Ihnen damals geholfen, von 0 auf X zu kommen?
- Wie haben Sie es damals geschafft, diesen Wert zu erreichen?
- Was haben Sie getan, um diesen Wert eine Zeit lang zu halten?

Anschließend folgen konkrete Erfahrung oder Auswirkungen:

- Wie ist es dort, einen Skalenpunkt höher als zuvor?
- Wie fühlt es sich nun von dort aus an, wenn Sie über Ihr Vorhaben nachdenken?
- Was hat sich verbessert?
- Was nehmen Sie dort noch für Veränderungen wahr?
- Was noch?
- Wie ist es dann (anderer Wert) genau?
- Was verändert sich noch?
- Wie fühlt sich das an?

Und schließlich folgt das Präzisieren:

- Was würden Sie machen, wenn Sie einen Skalenpunkt höher stehen würden?
- Was würden Sie benötigen, um den höheren Wert zu halten?
- Was können Sie konkret dafür tun? Was noch?
- Was genau wäre dann *anders* als vorher?
- Was sollte dann noch genauso sein?