

**Anna Dollinger, Katharina Fehse**

# **Systemische Interventionen**

**Methoden und Möglichkeiten für mehr  
Selbstwirksamkeit im Team**

managerSeminare Verlags GmbH – Edition Training aktuell

## Kapitel I: Systemische Arbeit im Teamcoaching

Alles systemisch oder was? .....	9
Ansatzpunkte für Interventionen im Teamcoaching .....	14

## Kapitel II: Systemische Interventionen

Alle Interventionen im Überblick .....	24
<b>1. Die gemeinsame Entwicklungsreise beginnen .....</b>	<b>27</b>
Chatting Tandem .....	29
Agile Loopings für alle .....	35
Teamgefüge in Balance .....	40
Meine Hochs und Tiefs .....	47
Das Team-Johari .....	52
Moving Motivators .....	58
Systemisches Reconnect: Unser Heartbeat .....	63
Belebende Bedeutungen .....	68
Mit Wirkung zur Wirklichkeit .....	73
<b>2. Die gemeinsame Landkarte definieren .....</b>	<b>79</b>
Das systemische Team-Porträt .....	81
Die Leinwand fürs Team .....	86
Bürokratische Befreiung .....	92

Neue Spielregeln fürs Team .....	100
Rollen-Release.....	104
Charta für hybride Zusammenarbeit.....	112
Abgeben & annehmen .....	120
<b>3. Das Team in Fahrt halten: Metaphernarbeit.....</b>	<b>129</b>
Team-Vernissagen .....	131
Familiengeschichten.....	136
Die Problemlösebrücke .....	141
Wir ziehen uns aus dem Sumpf.....	147
Eine Schiffsreise .....	152
Lösungsfindung mit WeQ .....	156
Metaphernarbeit mit Katapult .....	162
Inventur im Ressourcenvorrat .....	167
Häuser aus Stroh, Holz und Stein .....	173
Veränderung verankern.....	178
Memes für Teams .....	183
<b>4. Die gemeinsame Lernstrecke ausbauen .....</b>	<b>189</b>
Rückschau mit Seestern .....	191
Feedback per Speedback.....	196
After Action Review .....	202
De-Bono-Retrospektive .....	209
Retro mit vier L .....	213
Sicherheit säen .....	218
Forward statt backward .....	223
Sensibel mit Signal .....	229
Von der Antwort zur Frage.....	234
<b>5. Auf zu neuen Ufern .....</b>	<b>241</b>
Ressourcen-Triple.....	243
Per strategischer Schleife zur Zukunft .....	249
Ein Motto gegen Stress .....	254
Grenzen setzen und besser gestalten .....	262
Perspektivwechsel mit Storystorming .....	268
Anleitung zur Selbst-Disruption.....	274
Let's change our change .....	280
Vom Bergsteigen .....	284
Glaubenssatz-Check für Teams .....	289

Ein Plan für neue Gewohnheiten .....	295
Teamcoaching goes Design Thinking.....	302
Ausweg durch Affirmation .....	312
Wachsen mit System .....	319
 Die Autorinnen .....	 324

## Download-Ressourcen

- Intervention „Wo drückt der Schuh?“ (Metaphernarbeit)
- Ablaufplan Agile Loop (Seite 36)
- Vorlage Johari-Fenster (Seite 55)
- Beispiel Team-Porträt (Seite 82)
- Das Drei-Welten-Modell (Seite 107)
- Aufgabenblatt Rollen-Release (Seite 108)
- Prinzipien und Elemente des systemischen Denkens (Seite 132)
- Seestern-Matrix (Seite 193)
- Die sechs Denkhüte von de Bono (Seite 211)
- VAKOG-Leitfaden (Seite 246)
- Die systemische Schleife (Seite 250)





## Kapitel I

# Systemische Arbeit im Teamcoaching

INTERVENTIONEN!

# Alles systemisch oder was?

Systemisch zu arbeiten, das scheint für Beratungs-, Trainings- und Coachinginstitute nahezu ein Gütezeichen für zeitgemäße Konzepte zu sein. Daher findet sich dieses Etikett auf vielen Verpackungen. Ohne uns anzumaßen, im Besitze der theoretischen systemischen Weisheit zu sein, möchten wir hier darstellen, was es für uns bedeutet, systemisch zu arbeiten und diese Haltung mit Theorien und Erkenntnissen aus der Gruppendynamik zu verbinden. Denn aus unserer Sicht bietet sich so ein Perspektivenreichtum, der es uns ermöglicht, handwerklich fundiert und theoretisch verankert variantenreiche Interventionen für unsere Teamcoaching- und Beratungssequenzen anzubieten. Interventionen, die auch leicht sein und Spaß machen dürfen, nicht widerspruchsfrei sein müssen und so unserer komplexen Welt besser gerecht werden.

Für uns ist „systemisch intervenieren“ primär mit einer bestimmten Haltung verbunden, die wir im Folgenden beschreiben. Gleichzeitig möchten wir darauf hinweisen, dass es bekanntermaßen „die Systemtheorie“ nicht gibt. Es gibt eine „Systemische Theoriefamilie“, die sich aus der Theorie des Konstruktivismus, der systemischen Familientherapie (2008 als nachweislich wirksam bestätigt, seit November 2019 ein sogenanntes Richtlinienverfahren, das seit Juli 2020 als ambulante Leistung für Erwachsene von gesetzlichen Krankenkassen bezahlt wird), der Synergetik und der narrativen Theorie (von Schlippe und Schweitzer 2019) speist. Und entsprechend erlauben wir uns, unsere theoretischen Brillengläser mit denen der Gruppendynamik und der Systemtheorie einzuschleifen. Auch wenn wir wissen, dass es „in der neueren Systemtheorie luhmannscher Prägung den Begriff der Gruppe nicht mehr gibt“ (Erpenbeck 2022), hat sich für uns in der Praxis klar gezeigt, dass Theoriebildung und Praxiserfahrung der Gruppendynamik sehr zielfähig und brauchbar mit systemischen Ansätzen zu integrieren sind.

*Die „systemische  
Theoriefamilie“*

## Einstellung und Prinzipien

„Systemisch zu intervenieren“ verbinden wir mit der nachfolgend beschriebenen Einstellung bzw. mit Prinzipien, die uns in Beratung und Teamcoaching leiten, die wir in der nachfolgenden Übersicht zusammenfassen.

1. **Es könnte auch ganz anders sein:** Wir denken nicht „So ist es“. Wir wissen, dass es eine vom Beobachter unabhängige Realität nicht geben kann: Die Zirkularität konsequent weitergedacht bedeutet damit, dass immer auch der Beobachter ein Teil des Systems ist und die Trennung zwischen einem beobachtenden System und einem zu beobachteten Objekt nicht möglich ist („Unausweichlichkeit der Beobachterabhängigkeit“, Foerster 2022). Entsprechend versuchen wir, zu beobachten, WER was beobachtet, also wohin wer die Aufmerksamkeit richtet und wohin nicht, WIE das zu Beobachtende durch den Beobachter erklärt werden wird und wie nicht und WIE das zu Beobachtende durch den Beobachter bewertet wird und wie nicht. Wir achten darauf, keine „betonierten Wirklichkeitskonstruktionen“ zu bauen (Schmidt 2022) und wissen, dass es auch ganz anders sein könnte. Alles Erleben und Verhalten ist kontext- und beobachterabhängig.

## Zirkuläre Zusammenhänge

2. **Wechselwirkungen, Wirkungsketten und Muster:** Wir suchen nach Wechselwirkungen und Wirkungsketten und nicht nach Ursache-Wirkungszusammenhängen. In lebenden Systemen gibt es keine stabilen linear-kausalen Zusammenhänge, sondern zirkuläre, die sich permanent in nicht vorhersehbarer Art weiterentwickeln. Alles Zusammenwirken in Systemen entwickelt sich in Mustern. Solche Muster können für die Beteiligten sinnvoll, Mehrwert stiftend, viabel oder auch wenig hilfreich sein. Wir legen in der Beratung und im Teamcoaching das Hauptaugenmerk auf wiederkehrende Handlungsmuster und arbeiten mit der Hypothese, dass typische Muster des Gesamtsystems sich fraktal in kleinen Interaktionen abbilden können, als sogenannte Parallelitätsphänomene.
3. **Autopoiese:** Organisationen/Systeme entwickeln und organisieren sich permanent von sich aus weiter und tun das in einer für sie selbst sinnvollen Weise. Alle lebenden Systeme sind autopoietische Systeme. Systeme können nicht von außen verändert werden: sie können sich nur selbstinitiiert weiterentwickeln und tun dies eben auch ständig. Die Weiterentwicklung im System hängt von Impulsen ab, die auf das System einströmen: von innen oder von umgebenden Systemen. Wieweit diese Impulse aufgenommen werden,



hängt von den Werten, Überzeugungen und Einstellungen ab, die im System gelebt werden.

4. **Viabilität:** Organisationen und Organisationseinheiten sind eigen-sinnige Systeme, in denen das „Problem“ erlebt und „gestaltet“ wird. Solche Systeme bestehen aus Ereignissen, Kommunikation, Gedanken und Emotionen: Die Qualität dieser Facetten ist entscheidend dafür, was vom System als Problem gesehen und wie damit umgegangen wird. Wenn wir wissen möchten, wie ein System auf eine Intervention reagiert, können wir das nur im Tun erkunden: „Willst du erkennen, lerne zu handeln“ (Foerster 2022). Um unser Handeln nicht zufällig oder beliebig werden zu lassen, nutzen wir „Klassen ähnlicher Erfahrungen“ (von Schlippe und Schweizer 2019) und suchen so, die unfassbare Komplexität fassbar zu machen (Gruppendynamik und Systemtheorie, Seite 9). Diese „Klassen von Erfahrungen“ inspirieren uns, situations- bzw. musterbezogenen Handlungsimpulse zu definieren. Hierfür wird in der Systemtheorie der Begriff der „Brauchbarkeit/Nützlichkeit“, die sogenannte Viabilität eingeführt. Ob und wie Impulse aufgenommen werden, ist nicht vorhersagbar.

*Für das System  
Brauchbares wird in  
der Praxis ermittelt*

5. **Arbeiten mit Metaphern:** Über die Metaphernarbeit fällt es Menschen oftmals leichter, neue Perspektiven zu gewinnen. Denn Metaphern eröffnen die Möglichkeiten, einerseits Komplexität und Vieldeutigkeit zu erhöhen als auch andererseits sie zu reduzieren. Das betrifft sowohl die Sichtweisen auf das „Problem“ als auch die Sichtweisen auf Lösungen. Metaphern sind so vielschichtig, dass sie bezüglich ihrer nachhaltigen Wirkungsweise auch neue Haltungs- und Werteperspektiven anregen können und somit neue Denk- und Spielräume eröffnen. Auch im Sinne nachhaltiger Verankerung von neuen Verhaltensmustern können Metaphern als Rituale wirksam werden.
6. **Arbeiten mit Hypothesen und Zielen:** Da wir nie wissen können, „wie etwas wirklich wirklich ist“ (Schmidt 2022), ist es für uns zentral wichtig, unsere Interventionen bewusst anhand von Hypothesen (bzgl. wahrgenommener Verhaltensmuster, Erklärungen und Bewertungen) und Zielen zu erarbeiten. Dabei schätzen wir das Zusammenwirken interner Perspektiven (Akteure aus dem System) und externer Perspektiven (Berater/Teamcoach). Solche gemeinsam entwickelten Landkarten erhöhen zwar einerseits die Komplexität, aber andererseits auch die Wahrscheinlichkeit, dass eine im Sinne der Ziele wirksame Intervention ausgewählt wird. Denn wir

können dadurch die Anschlussfähigkeit einer Intervention in Verknüpfung mit einer angemessenen Unterschiedsbildung besser einschätzen. Solche Reflexionsschleifen (Dollinger und Fehse 2022) fortlaufend zu nutzen, ist auch die Basis für den Erkenntnisgewinn.

„Nützliches im Schlechten“ und „Schwieriges im Guten“

7. **Fokus auf Ressourcen & Lösungen:** Menschen bzw. Systeme handeln immer sinnvoll und logisch aus ihrer Sicht. Daher suchen wir nach dem „Nützlichen im Schlechten“ und dem „Schwierigen im Guten“. Wir ergründen die Zweckmäßigkeit von Mustern (im System) und Utilisierungsmöglichkeiten, statt primär nach Dysfunktionalitäten zu suchen und uns von Mängeln und Defiziten faszinieren zu lassen. Wir fokussieren auf Ressourcen in Systemen, auf „mehr von dem, was geht“ und kleinste Muster und Signale des Gelingens. Diese fließen in Lösungsvorschläge (lösungsorientiertes Arbeiten) und Interventionen ein.

Drei Kerndimensionen von Interventionen

8. **Diagnose & Intervention – Anschlussfähigkeit ans System, Unterschiede herstellen:** Unsere Interventionen, wobei natürlich an allererster Stelle der Auftrag des Klientensystems steht (siehe ab Seite 15), wählen wir anhand von drei Kerndimensionen aus: Erstens entsprechend unserer Klassen von Erfahrungen (siehe Punkt 4 „Viabilität“), die sich auch aus den Erkenntnissen der Gruppendynamik speisen. Sowie zweitens aus den Hypothesen zur Anschlussfähigkeit ans System und drittens aus der Einführung von möglichen Unterschieden im System, die auch als Irritation im positiven Sinn bezeichnet werden können (von „Verstörung“ wollen wir nicht sprechen, denn diese Haltung zeugt aus unserer Sicht von einer wenig wertschätzenden Haltung, von Machbarkeitsfantasien und Überheblichkeit). Mit anderen Worten, Veränderung in Systemen kann durch Einführung von Unterschieden in Mustern im System erzeugt werden, wobei darauf zu achten ist, dass diese anschlussfähig sind, d.h. aus Sicht des Systems sinnvoll, wertschätzend, nützlich. Solche Unterschiede können zum Beispiel bereits durch die Einführung eines – aus Sicht des Systems neuen – Erklärungsmodells hergestellt werden (z.B. mit „Diese Stormingphase ist ganz normal bei so vielen neuen Teammitgliedern“ erreicht man eine Normalisierung durch theoretische Modellierung. Oder, wie Kurt Lewin treffend beschrieb: „Nichts ist so nützlich wie eine gute Theorie.“) oder auch durch andere Formen der Entscheidungsfindung und/oder Kommunikation im Team, z.B. durch Konsententscheidungen, sowie durch systemische Fragen oder eben auch Metaphernarbeit. Was in gewünschtem Sinn wirksam wird, können

wir nicht vorhersagen. Generell gilt: Vertraue auf das System, es hat alle Kompetenzen, die es braucht. Sei achtsam und würdigend für alles, was dir entgegengebracht wird: Nutze es und mach etwas daraus.

- ▶ Dollinger, A. & Fehse, K. (2022): Change-Trainings erfolgreich leiten – Reloaded. Bonn: managerSeminare.
- ▶ Erpenbeck, M. (2022): Mitschwingen und Dazwischengehen: Systemisch-gruppendynamische Prozesskompetenz in Beratung und Training. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- ▶ von Schlippe, A. & Schweitzer, J. (2019): Systemische Interventionen. Stuttgart: utb, 4. Aufl.

*Literatur*

Abschließend noch ein Hinweis auf die Download-Ressourcen zum Buch: Über die Buchinhalte hinaus stehen ergänzende Inhalte für den sofortigen Einsatz als Download-Ressourcen zur Verfügung. Für diesen Vorgang müssen Sie sich einmalig registrieren. Die Zusatzinhalte können über den Link in der inneren Umschlagklappe abgerufen werden und sind mit nebenstehendem Symbol im Buch gekennzeichnet.







Kapitel II

# Systemische Interventionen



INTERVENTIONEN!

Name	Seite	Was ist hier systemisch?				Gruppengröße*	Zeitaufwand	Vorbereitungs- aufwand
		Perspektiv- wechsel	Frage- techniken	Zusammenarbeit fördern	Ressourcen-/ Lösungsfokus			
1. Die gemeinsame Entwicklungsreise beginnen								
Chatting Tandem	29	x		x		3-15	1 Std. pro Durchgang	☆☆☆
Agile Loopings für alle	35	x			x	50-70	2 Std.	☆☆☆
Teamgefüge in Balance	40	x		x		12	1,5 Std.	☆☆☆
Meine Hochs und Tiefs	47	x		x		12	1-2,5 Std.	☆☆☆
Das Team-Johari	52	x		x		unbegr.	1 Std.	☆☆☆
Moving Motivators	58	x		x		4-8	1-1,5 Std.	☆☆☆
Systemisches Reconnect: Unser Heartbeat	63	x	x	x		unbegr.	45 Min.	☆☆☆
Belebende Bedeutungen	68	x	x			6-12	1-2 Std.	☆☆☆
Mit Wirkung zur Wirklichkeit	73	x		x		8-16	15-30 Min.	☆☆☆
2. Die gemeinsame Landkarte definieren								
Das systemische Team-Porträt	81	x		x		3-12	2-4 Std.	☆☆☆
Die Leinwand fürs Team	86		x	x		unbegr.	flexibel	☆☆☆
Bürokratische Befreiung	92	x		x		bis 20	3 Std.	☆☆☆
Neue Spielregeln fürs Team	100			x		3-12	30 Min.	☆☆☆
Rollen-Release	104			x		8	4-6 Std.	☆☆☆
Charta für hybride Zusammenarbeit	112	x		x		6-12	halber bis ganzer Tag	☆☆☆
Abgeben & annehmen	120			x	x	6-12	halber bis ganzer Tag	☆☆☆
3. Das Team in Fahrt halten: Metaphernarbeit								
Team-Vernissagen	131	x		x		12	45 Min.	☆☆☆
Familiengeschichten	136	x		x		12	1,5-2 Std.	☆☆☆
Die Problemlösebrücke	141			x	x	4-15	2-4 Std.	☆☆☆
Wir ziehen uns aus dem Sumpf	147	x			x	10-30	1-1,5 Std.	☆☆☆
Wo drückt der Schuh? (siehe Download-Ressourcen)					x	6-16	30 Min. pro Bedürfnis	☆☆☆
Eine Schiffsreise	152	x			x	3-30	1 Std.	☆☆☆
Lösungsfindung mit WeQ	156	x	x		x	10-30	1-1,5 Std.	☆☆☆
Metaphernarbeit mit Katapult	162		x	x	x	unbegr.	2 Std.	☆☆☆
Inventur im Ressourcenvorrat	167	x			x	12	4 Std.	☆☆☆
Häuser aus Stroh, Holz und Stein	173			x	x	10-12	30-60 Min.	☆☆☆



Name	Seite	Was ist hier systemisch?				Gruppengröße*	Zeitaufwand	Vorbereitungs- aufwand
		Perspektiv- wechsel	Frage- techniken	Zusammenarbeit fördern	Ressourcen-/ Lösungsfokus			
Veränderung verankern	178	x			x	25	1,5 Std.	☆☆☆
Memes für Teams	183	x		x		15	10 Min.	☆☆☆
<b>4. Die gemeinsame Lernstrecke ausbauen</b>								
Rückschau mit Seestern	191			x	x	12	45 Min.	☆☆☆
Feedback per Speedback	196			x	x	6-8	2 Std.	☆☆☆
After Action Review	202			x	x	unbegr.	30-90 Min.	☆☆☆
De-Bono-Retrospektive	209	x		x		10	45-90 Min.	☆☆☆
Retro mit vier L	213	x		x		15	45-90 Min.	☆☆☆
Sicherheit säen	218		x	x		16	3 Std.	☆☆☆
Forward statt backward	223			x	x	10	2 Std.	☆☆☆
Sensibel mit Signal	229			x	x	unbegr.	5 Min.	☆☆☆
Von der Antwort zur Frage	234		x	x	x	unbegr.	30-45 Min.	☆☆☆
<b>5. Auf zu neuen Ufern</b>								
Ressourcen-Triple	243		x		x	12	2-3 Std.	☆☆☆
Per strategischer Schleife zur Zukunft	249	x			x	12	halber bis ganzer Tag	☆☆☆
Ein Motto gegen Stress	254		x		x	3-30	3,5 Std.	☆☆☆
Grenzen setzen und besser gestalten	262				x	3-18	1-1,5 Min.	☆☆☆
Perspektivwechsel mit Storystorming	268	x			x	25	1 Std.	☆☆☆
Anleitung zur Selbst-Disruption	274	x			x	6-12	1-1,5 Std.	☆☆☆
Let's change our change	280			x	x	4-10	3-4 Std.	☆☆☆
Vom Bergsteigen	284			x	x	2-4	20 Min.	☆☆☆
Glaubenssatz-Check für Teams	289	x		x		12	1,5-2 Std.	☆☆☆
Ein Plan für neue Gewohnheiten	295			x	x	30	4 Std.	☆☆☆
Teamcoaching goes Design Thinking (2 Workshops)	302			x	x	unbegr.	2 x 6 Std.	☆☆☆
Ausweg durch Affirmation	312			x	x	6-8	2-3 Std.	☆☆☆
Wachsen mit System	319	x		x		10	3-4 Std.	☆☆☆

\*Hinweis: Einige der Interventionen können auch von größeren Teams, aber in entsprechenden Kleingruppen durchgeführt werden.



# Die Problemlösebrücke

von Anna Dollinger und Katharina Fehse

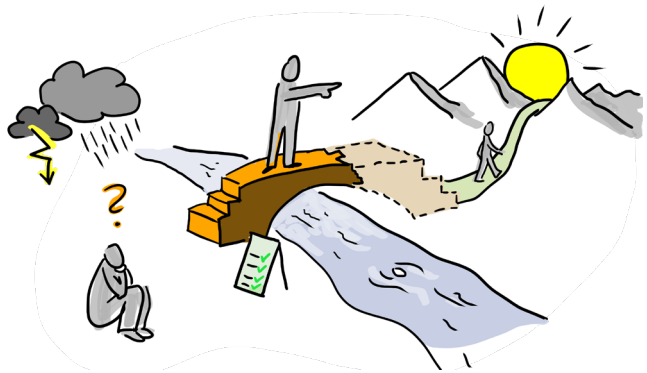
- **Gruppengröße:** eine Gruppe mit mindestens 4 und bis zu 15 Teilnehmenden
- **Material:** ein Bogen Papier, auf den die Brücke gemalt wird und auf den auch die Ideen geschrieben werden können sowie Moderationskarten mit den Arbeitsfragen
- **Zeitaufwand:** je nach Gruppengröße und Komplexität der Themen 2 bis 4 Stunden

## Infos

Systemisches Denken ist komplex und schwer zugänglich? Nicht unbedingt. Denn es arbeitet viel mit Metaphern. Zum Beispiel in dieser Übung, mit der sich sowohl sachliche als auch zwischenmenschliche Herausforderungen systemisch bearbeiten lassen.

Die Metapher, die in dieser Methode genutzt wird, ist die einer Brücke. Das andere Ufer ist dabei der ersehnte Zustand („jenseits des Problems“), wenn die schwierige Situation überwunden ist. Die Arbeit mit einer Metapher hilft den Betroffenen dabei, eine gute Distanz zu ihrem Problem oder auch Konflikt herzustellen.

Diese Distanz erleichtert es den Teilnehmenden, mit der Situation umzugehen. Denn so stecken sie nicht mehr mittendrin, also auch nicht mehr so fest. Entsprechend wird die Beweglichkeit des Denkens größer und Lösungswege können leichter erkannt und aufgegriffen werden.



Trainer können die Methode vorbereiten, wenn die Situation, um die es geht, vorab bekannt ist. Die Methode lässt sich aber auch spontan in einem Workshop nutzen, wenn ein entsprechendes Problem auftaucht. Beispielsweise in einem Team, das das Gefühl hat, nicht mehr handlungsfähig zu sein.

## Drei Etappen und sieben Schritte

Die Problemlösebrücke bildet die drei grundlegenden Schritte des Problemlösens ab:

### *Drei Schritte des Problemlösens*

- die Ist-Analyse,
- die Zielklärung bzw. die Beschreibung des Soll-Zustands und
- die möglichen Lösungswege.

Die Intervention beinhaltet sieben Bearbeitungsschritte. Sie stellen den Leitfaden dar, der es beispielsweise einer Moderatorin ermöglicht, die Gruppe durch den „Problemsumpf“ bis hin zur „ersehten Lichtung“ zu navigieren und letztendlich mit der Gruppe eine „tragfähige Konstruktion“ der eigenen Themen zu erstellen.

### 1. Einleitung und Geschichte

Die Moderatorin stellt die Intervention vor, bettet das zu bearbeitende Thema möglichst angemessen in eine Gesamtgeschichte ein. Dabei kann zum Beispiel

### *Mögliche Metaphern für die Teamsituation*

- die schwierige Ausgangssituation „diesseits des Problems“ (also der Ist-Zustand) als eine Art schwierige Landschaft beschrieben werden: ein Problemstrudel, Konfliktsumpf, Konfliktdschungel, Tal der Tränen, Albtraumabgrund ...
- das Team, das das Problem oder den Konflikt zu lösen hat, als eine Art Schicksalsgemeinschaft dargestellt werden: eine Forschergemeinschaft, die sich verirrt hat; eine Expedition, die eine schwierige Mission zu erfüllen hat; als Insassen eines Flugzeugs, das notlanden musste ...
- die ersehnte Rettung, „jenseits des Problems“ (der Soll-Zustand), als das andere Ufer ausgemalt werden, das alle erwartet, wenn die schwierige Mission erfolgreich zu Ende geführt wurde: Die Forschergemeinschaft kann erfolgreich und für alle zufriedenstellend wieder ihrem originären Auftrag nachkommen; die Expedition

rettet ihre Ergebnisse; die Insassen des Flugzeugs kommen alle an einem sicheren Ort wohlbehalten an ...

## Das Land, in dem die Lösungen blühen

### 2. Ist-Analyse: „Diesseits des Problems – die Umgebung“

Nun leitet die Moderatorin die Ist-Analyse ein, indem sie die Teilnehmenden bittet, sich beispielsweise vorzustellen, eine Expeditionsgemeinschaft zu sein, die eine schwierige, aber höchst wichtige Mission zu erfüllen hat und im Augenblick irgendwie feststeckt. Die Teilnehmenden werden reihum aufgefordert, zu erzählen, was sie in diesem Augenblick wahrnehmen: *„Wenn Sie sich umsehen in unserem Bild, was sehen Sie aktuell, was umgibt uns ...?“*

*Fragen zur Ist-Situation (Diesseits der Brücke)*

Man kann als Moderator nach Landschaften, Tieren, Pflanzen, Wetter ... fragen, aber vor allem unter der Perspektive „Was umgibt uns?“.

Weitere Fragen:

- Wie stehen wir uns jetzt in unserem Expeditionsteam gegenüber?
- Wie sehen wir uns an?
- Wie sieht unsere Körperhaltung aus?
- Wie sind unsere Gesichtsausdrücke?

Die Moderatorin spricht dabei die einzelnen Teammitglieder an: *„Wie sehen Sie das? Und Sie?“* Wenn die Runde ins Stocken gerät, fragt sie: *„Diesseits des Problems – was hat uns denn geholfen, überhaupt bis hierhin zu kommen und zu überleben?“* Das zielt erstmals schon auf die im Team vorhandenen Ressourcen ab.

### 3. Soll-Analyse: „Jenseits des Problems – die ersehnte Lichtung“

Die Moderatorin beginnt nun, die Teilnehmenden zur Ausarbeitung des Zielzustands hinzuführen. Sie bittet die Teilnehmenden, sich vorzustellen, sie würden mit ihrer Expedition weiterziehen und nach langem schweren Weg merken, dass sie endlich an dem von ihnen gewünschten Ort angelangt sind: *„Woran würden wir das merken? Wenn Sie sich an diesem Ort umsehen, was umgibt uns ...?“*

*Fragen zum Soll-Zustand (Jenseits der Brücke)*

Die Teilnehmenden werden auch hier reihum aufgefordert, zu erzählen. Man sollte als Moderator auch hier wieder nach Landschaften, Tieren, Pflanzen, Wetter ... fragen. Man kann auch fragen: *„Wie stehen*

*wir uns jetzt in unserem Expeditionsteam gegenüber? Wie sehen wir uns an? Wie sieht unsere Körperhaltung aus? Wie sind unsere Gesichtsausdrücke? Wie sehen Sie das? Und Sie?“*

## Der Brückenbau – mit Stift und Kärtchen

### 4. Lösungsansätze: „Die Erstellung der Brücke“

Hier beginnt die Moderatorin, die Teilnehmenden in Richtung einer Lösungsorientierung zu führen. Entsprechend sollen sich die Teilnehmenden vorstellen, dass sie als Expeditionsteam an einer Stelle angekommen sind, wo sie die ersehnte Lichtung schon sehen: etwa auf der anderen Seite eines Flusses voller gefährlicher Strudel oder eines gefährlichen Sumpfgebietes.

*Brückenbau, ggf.  
mit Schwierigkeiten*

Um das Zielgebiet zu erreichen, müssten sie eine Brücke bauen. Nun fragt die Moderatorin reihum die Teilnehmenden: „*Womit würden Sie beginnen? Was würden Sie als Erstes tun?*“ Und bittet sie, ihre Handlungen zu schildern. Sie kann auch Schwierigkeiten einbauen und zum Beispiel fragen: „*Und was würden Sie tun, wenn jetzt eines der Lianenseile reißt?*“ So kann sie die Teilnehmenden, wenn sie allzu „einfach“ die Geschichte weiterformulieren, auf die unvermeidbaren Schwierigkeiten in der Realität vorbereiten. Hier kann man als Moderator durchaus die Vorschläge auf Kärtchen aufschreiben und direkt auf die Moderationswand mit der Brücke kleben, man kann aber später auch nur aus der Erinnerung arbeiten.

### 5. Konkretisierung: „Was können die einzelnen Bauaktionen in der Realität bedeuten?“

*Konkrete  
Lösungen finden*

Nun folgt die Übersetzung der Vorschläge in konkrete mögliche Aktionen. Wichtig ist, dass hier nicht eins zu eins gearbeitet wird, sondern dass jede Karte wieder ein Anlass zum Brainstorming und ein Anknüpfungspunkt für weitere Ideen ist. Ziel ist es, wirklich konkrete Lösungen zu haben, die sofort umgesetzt werden können. Das heißt, dass zum Beispiel Spielregeln zur Kommunikation ausformuliert und definiert sind.

Schön ist es, wenn die Moderatorin hier die Schwierigkeiten aus Schritt 4 einbaut und zum Beispiel fragt:

► „*Wie können wir die Lianenseile nicht reißen lassen und verstärken?*“



- *Was können wir tun, um während des Brückenbaus nicht seitlich abzustürzen?*
- *Wenn jemand von uns Hilfe braucht, was tun wir?*
- *Was müssen wir nun hier anpacken, um weiterzukommen?*
- *Was kann jede und jeder Einzelne hier tun?*
- *Wie konkret könnte das aussehen?“*

## Statik prüfen – und stärken

### 6. Abstimmung: „Eine tragfähige Konstruktion schaffen“

Im vorletzten Schritt werden die Maßnahmen ausgewählt, die konkret und gemeinsam von der Gruppe umgesetzt werden. Jede einzelne Maßnahme wird von der Gruppe priorisiert.

*Gemeinsam  
Maßnahmen wählen  
und priorisieren*

Während dieser Diskussion ist es wichtig, dass die Moderatorin oder der Moderator spürt, ob es zu diesen Themen noch Widerstand seitens einzelner Teammitglieder gibt. Wenn ja, muss er sofort angesprochen werden. Dadurch fühlen sich die Teammitglieder respektiert und mit ihren Bedenken ernst genommen.

Abschließend wird von allen Anwesenden das Commitment zu den erarbeiteten „Maßnahmenpaketen“ eingeholt – durch eine Unterschrift direkt auf die Papiere oder Flipcharts.

### 7. Sichern der Maßnahmen: „Die Tragfähigkeit sichern“

Um die Bereitschaft, sich einzubringen, bei jedem Einzelnen zu stärken, sollte die Moderatorin die Teilnehmenden bitten, nochmals zu überdenken, welchen Nutzen sie von den Maßnahmen hätten – und welche Konsequenzen es hätte, wenn sich nichts ändert. Zum Beispiel so:

*Bereitschaft zum  
Mitmachen stärken*

*„Ihre Expeditionsgruppe ist nun an der ersehnten Lichtung angekommen. Wie fühlen Sie sich jetzt? Was geht Ihnen gerade durch den Kopf? Wenn Sie Ihre gemeinsame Arbeit so betrachten, wo sehen Sie den Nutzen für sich und Ihr Team? Für welche weiteren Situationen würde es sich für Sie lohnen, an einer weiteren haltbaren Brücke zu arbeiten? Was wird passieren, wenn Sie das nicht anpacken? Was sind Konsequenzen und Folgekosten? Für wen wäre es am meisten ein Problem, wenn Sie nichts ändern? Für wen wäre es eventuell sogar positiv? Was oder wer kann Sie unterstützen? Was brauchen Sie von Kolleginnen und Kollegen? Was von Ihrer Führungskraft?“*

*Fragen zum Abschluss* Einen hilfreichen Abschluss bilden folgende Fragen:

- Was tun wir, wenn es mal nicht klappt?
- Was wäre hier eher hilfreich und nützlich?
- Was wäre hier eher störend, destruktiv und kontraproduktiv?

*Tipp: Fotoprotokoll* Die Erfahrung hat gezeigt, dass es sehr nützlich ist, das Gesagte an diesem Punkt zu visualisieren: Somit können Führungskraft und Teammitglieder im Zweifelsfall auf das Fotoprotokoll verweisen. Das, was gemeinsam vereinbart wurde, bekommt so noch mehr Gewicht.

# Veränderung verankern

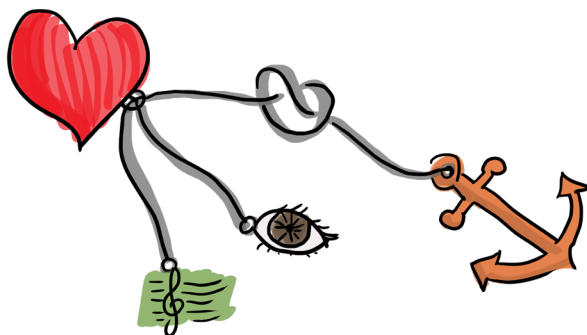
von Anna Dollinger

## Infos

- ▶ **Gruppengröße:** maximal 25 Personen, die in Kleingruppen von 2 bis 4 Personen aufgeteilt werden
- ▶ **Material:** Flipcharts, Baumaterial (Lego®, PlayMais o. Ä.)
- ▶ **Zeitaufwand:** ca. 1,5 Stunden

Ein Team, das eine neue Strategie ausgearbeitet oder eine Vereinbarung getroffen hat, fällt gerne mal in alte Muster zurück. Damit das nicht geschieht, braucht es Unterstützung – etwa durch ein Ankeritual, das das Team in einem Workshop gemeinsam erarbeitet.

Eine der wichtigsten Methoden, um Aufmerksamkeit zu fokussieren, etwas Neues zu markieren, zu „verankern“ oder sich gewünschte Veränderungen im Bewusstsein zu behalten, sind Rituale. Rituale sind strukturelle Mittel, um die Bedeutung von Handlungen über profane Alltagsbedeutungen hinaus sichtbar zu machen, also unsere Aufmerksamkeit bewusst auf etwas Bestimmtes zu lenken.



Gerade in Zeiten des multimedialen, permanenten Wettbewerbs um Aufmerksamkeit ist das notwendig. Entsprechend kann die Einführung von Ritualen sehr hilfreich sein, wenn man etwas Bestimmtes betonen, erinnern oder neu in das eigene Verhaltensrepertoire aufnehmen will. Das kennen wir beispielsweise aus re-

ligiösen Ritualen wie der Taufe oder aus zyklischen Ritualen wie dem Erntedankfest.

Es gibt nationale Grußrituale und ganz persönliche Rituale – für manche Menschen ist das sonntagabendliche Tatort-Schauen das Abschlussritual zum Wochenende, für andere ist es das Wechseln der Kleidung nach dem Bürotag. Solche Handlungen symbolisieren „Jetzt ist etwas abgeschlossen, etwas Neues beginnt“.

## Mit Methode Rituale einführen

Gerade wenn in Teams oder Bereichen etwas Neues ausgearbeitet oder definiert worden ist – von der Strategie bis hin zu Vereinbarungen zur Zusammenarbeit – kann es äußerst hilfreich und nützlich sein, das Neue über ein Ritual zu verankern. Denn wenn die Aufmerksamkeit für bestimmte Themen nachlässt, können nicht nur Individuen, sondern auch ganze Organisationen schnell in alte Muster zurückfallen.

*Neues mit Ritualen  
verankern*

Der Aspekt „Kein echtes und nachhaltiges Monitoring bzw. keine Erfolgskontrolle der Aktivitäten“ ist ein häufig genannter Grund für das Scheitern von Veränderungsprozessen. Entsprechend kann eine Moderatorin oder Führungskraft zum Abschluss eines Workshops die Umsetzung einer Veränderung mithilfe eines Ankerrituals anregen.

Um das Ankerritual zu erarbeiten, arbeiten wir mit der Methode „You must remember this“, die aus dem Umfeld des Design Thinking stammt. Sie ist darauf ausgelegt, Ideen einzelner Gruppen zu einer Gesamtidee zu verdichten. Wir beginnen mit einer sogenannten „Question Zero“, mit einer Quellfrage, die uns inspirieren soll, in Lösungen zu denken. Dann werden die verschiedenen Ideen zusammengeführt und zu einem gemeinsamen Ankerritual verdichtet.

*Methode aus dem  
Design Thinking*

## In Kleingruppen Antworten finden

**Step 1.** Zu Beginn teilt sich die Gruppe in Kleingruppen auf. Alle bekommen etwa 20 Minuten Zeit, ihre Antworten auf die nachfolgenden Fragen auf einem Flipchart zu notieren.

*Drei Kernfragen*

1. **Topic:** „Was ist das Kernthema, an das ihr euch erinnern möchtet, in einem Satz formuliert?“

2. **Question Zero:** „Was ist dementsprechend die Question Zero (Kernfrage/Quellfrage), die für dieses Thema auftaucht? Bitte formuliert eine Frage, die beginnt mit ‚Wie kann ich erreichen, dass ich mich, wenn das Thema eintritt, erinnere und dann ... tue?‘“
3. **Perform Magic:** „Mit Blick auf die Question Zero fragt euch: Angenommen, ihr kommt in die betreffende Situation und ein Wunder würde passieren, und ihr würdet euch sofort erinnern, dass ihr ... tun wollt, und tut es dann auch sofort, wieso hättet ihr das sofort hinbekommen? Bitte formuliert die Antwort mit einem ‚weil‘ in der Mitte des Satzes: ‚Ich habe ... sofort hinbekommen, weil ...‘“

### Praxisbeispiel

Ein Praxisbeispiel einer Kleingruppe könnte etwa wie folgt aussehen:

1. **Topic:** „Unser strategisches Hauptthema ‚Schneller lernen als andere‘ muss mehr in den Fokus rücken.“
2. **Question Zero:** „Wie kann ich erreichen, dass ich mich, immer wenn ich etwas Neues gelernt habe/neue Erkenntnisse gewonnen habe, daran erinnere, diese Inhalte an die Kollegen weiterzugeben.“
3. **Perform Magic:** „Ich habe das sofort hinbekommen, weil ich in unserem OneNote in ein paar Worten festgehalten habe, worum es geht,“ oder „Ich habe das sofort hinbekommen, weil ich das Thema sofort auf die Agenda unseres Slack Time Meetings gesetzt habe,“ oder „Ich habe das sofort hinbekommen, weil ich, wenn ich einen für uns interessanten Artikel gelesen habe, sofort eine Zusammenfassung auf OneNote geschrieben habe.“

### Prototyp bauen

**Step 2.** Nachdem die Kleingruppen Ideen erarbeitet haben, bekommen sie noch einmal 20 Minuten Zeit – diesmal, um ihre Ideen greifbar zu machen. Dazu braucht es Lego®, PlayMais oder vergleichbares Baumaterial.

**Einen Prototyp bauen:** „Nehmt eure Ideen aus den Weil-Sätzen und visualisiert diese: Welche Bilder fallen euch ein? Welche Metaphern? Wenn nötig, könnt ihr dazu googeln. Einigt euch auf eine Idee und baut sie.“

## Ergebnisse präsentieren und Symbol auswählen

**Step 3.** Nun geht es zurück ins Plenum. Jede Kleingruppe bekommt etwa drei Minuten Zeit, um ihre Ergebnisse aus der Gruppenarbeit vor-

zustellen. Je nach Anzahl der Gruppen dauert dieser Schritt insgesamt ca. 30 Minuten.

- **Topic, Question Zero und Prototyp vorstellen:** „Stellt nun nacheinander eure Ergebnisse vor. Erst euer Topic und die Question Zero und dann euren Prototyp. Nachfragen sind erwünscht, wenn ihr etwas nicht versteht, Diskussionen oder Bewertungen stiften allerdings keinen Mehrwert.“

**Step 4.** Die Kleingruppen finden sich ein letztes Mal für etwa fünf Minuten zusammen, um aus ihren Prototypen eine Sache auszuwählen, die ihre Idee am besten symbolisiert.

*Mit je einem Element aus jedem Prototyp weiterarbeiten*

**Ein Element auswählen:** „Wählt ein Element aus eurem Gesamtgebilde aus, das aus eurer Sicht eure Idee repräsentieren/symbolisieren kann: etwa ein Teilobjekt, ein bestimmtes Verbindungsstück, eine bestimmte Farbsequenz. Wählt dann einen Teamrepräsentanten aus, der mit dem Teilobjekt in die Fishbowl geht.“

## Letzte Schritte in der Fishbowl

**Step 5.** Alle finden sich im Plenum bzw. der Fishbowl zusammen – die Repräsentanten im Innenkreis, der Rest im Außenkreis. Dieser letzte Schritt der Methode dauert noch einmal etwa 20 Minuten.

*Gemeinsamens Ankerobjekt aus allen Einzelteilen*

1. Die Repräsentanten bauen gemeinsam ein neues Ankerobjekt aus den mitgebrachten Teilen: „Bitte nehmt alle vorliegenden Teile und baut sie intuitiv zusammen. Dabei kann diskutiert und erklärt werden, muss aber nicht.“
2. Wenn das Objekt fertiggestellt ist, wählt jedes Teammitglied (nicht nur die Kollegen im Fishbowl) einen Satz für sich aus. Analog zum Beispiel oben etwa so: „Schneller lernen als andere mit Blick auf unseren Anker heißt für mich, dass ich es sofort in Stichworten aufschreibe, wenn ich etwas Neues gelernt habe.“

Den Beginn des Satzes, sprich: „Schneller lernen als andere mit Blick auf unseren Anker heißt für mich, ...“ schreibt die Moderatorin oder die Führungskraft auf ein Flipchart mit der Überschrift „Unser Ankerritual“, damit alle diesen Satz vor Augen haben. Dabei darf jedes



Teammitglied seine eigene Satzergänzung wählen und sollte diese bewusst aussprechen, damit sich alle committen.

*Das Objekt ist Symbol  
für die Beiträge aller  
Mitglieder*

Als Verankerungsritual für das Gesamtteam dienen ergänzend die Diskussionen, aber vor allem das Zusammenfügen der Objektteile zu einem gemeinsamen Ankerobjekt. Es steht symbolisch für das „Sich-zu-eigen-Machen“ des gesamten Prozesses, bei dem von jedem Teammitglied ein Beitrag eingewoben wird.

Deshalb ist der Bau des Ankerobjekts so wichtig. Mit einer Zeichnung oder der Auswahl eines Bildes allein würde der Prozess nicht funktionieren. Zum Abschluss kann das Ankerobjekt aber sehr wohl fotografiert werden. Das Foto lässt sich dann gut auf das oben genannte Flipchart mit dem Ankerritual kleben oder anderweitig „ausstellen“.

### **Was ist hier systemisch?**

Wirklichkeit wird als sozialer Vorgang der gemeinsamen Musterzeugung gesehen. Diese Muster beziehen sich auf: Was genau **beobachten** wir? Wie **erklären** wir uns das Beobachtete? Wie **bewerten** wir das Beobachtete? Alle drei Dimensionen werden in der Übung aufgegriffen.

Es gibt nicht nur den einen Blick auf eine Situation, sondern viele. Die Wahrnehmung vieler Blickwinkel löst im besten Fall Selbstreflexion aus und erweitert die eigenen Haltungs- und Handlungsmöglichkeiten.

In Systemen sind wir immer Ursache und Wirkung zugleich. Wenn Verhaltensmuster in Systemen erweitert und verändert werden sollen, sollten die Systemmitglieder gemeinsam an gewünschten Mustern arbeiten.

# Glaubenssatz-Check für Teams

von Janine Burmeister und Anna Dollinger

- In Präsenz oder virtuell möglich
- **Gruppengröße:** 12 Personen
- **Material Präsenz:** eine Moderationswand, Klebezettel, Klebepunkte in den Farben Rot, Gelb und Grün
- **Material online:** ein digitales Whiteboard-Tool, ein Umfrage-tool (z.B. Microsoft Forms oder Mentimeter) für anonyme Abstimmungen
- **Zeitaufwand:** 1,5 bis 2 Stunden

## Infos

In jedem Team gibt es Überzeugungen, die alle teilen oder unbewusst als Vorgabe für sich übernommen haben. Solche Glaubenssätze können die Zusammenarbeit stärken und motivieren. Sie können aber auch Neuerungen ausbremsen und innovative Lösungen verhindern. Gerade in Veränderungssituationen lohnt es sich deshalb, sie unter die Lupe zu nehmen.

*„Das haben wir schon vor zehn Jahren ausprobiert – das hat damals schon nicht funktioniert.“, „Das kommt von der Zentrale, das ist praxisfremd.“, „Egal, wie schwierig das wird, das bekommen wir hin.“* Solche Sätze kennen wir alle: Sie werden direkt von Kollegen oder Kolleginnen geäußert oder schweben unausgesprochen in Teamsitzungen in der Luft. Und sie definieren einen Teil der Team-, Abteilungs- oder auch der Unternehmenskultur und beeinflussen so das Funktionieren eines Systems maßgeblich.



Die Teamintervention „Change (unspoken) Rules“ ermöglicht es, an solchen Überzeugungen, die die Zusammenarbeit innerhalb von Teams und mit anderen Bereichen prägen, zu arbeiten. Ziel dieser Intervention ist es, teaminterne Glaubenssätze aufzudecken, Veränderungsimpulse für hinderliche Glaubenssätze zu setzen beziehungsweise nützliche Glaubenssätze zu verstärken und in der gemeinsamen Weiterentwicklung voranzukommen. Typische Anlässe dafür sind beispielsweise der Beginn eines wichtigen Transformationsprozesses, die Umstrukturierung eines Teams oder einfach das Gefühl, im Projekt „irgendwie festzustecken“.

## Einstieg mit Definition

### *Einstimmung auf die Arbeit mit Glaubenssätzen*

Eine große Herausforderung bei der Arbeit mit Glaubenssätzen ist mitunter, dass diese in der Regel nicht bewusst sind. Daher wird für einzelne Teammitglieder der Zusammenhang zwischen der Überzeugung und konkreten Verhaltensweisen oder Arbeitspraktiken nicht unbedingt transparent. Deshalb ist es wichtig, die Teammitglieder gedanklich auf die Arbeit mit Glaubenssätzen einzustimmen.

### **Glaubenssätze**

Als – teils bewusste, teils unbewusste – innere Überzeugungen sind Glaubenssätze Teil der Identität von Einzelpersonen oder auch sozialen Gruppen.

Sie helfen dabei, sich in einer komplexen Welt zurechtzufinden, da sie als eine Art Daumenregel vereinfacht erklären, wie diese funktioniert – und wie man sich folglich im System zu verhalten hat. Als eine Art WahrnehmungsfILTER und Wegweiser steuern sie so das Verhalten einer Person oder die Kommunikation innerhalb des Teams – auch über Abteilungsgrenzen hinweg.

Da sie auf Basis von Erfahrungen entstehen („Das hat bisher immer funktioniert“), sind Glaubenssätze einerseits durchaus nützlich und fördern oft die Motivation. Andererseits können sich Glaubenssätze aber auch dysfunktional auswirken: Dann verhindern sie, dass neue Ideen und Innovationen im Team entstehen, oder stehen sinnvollen Reflektionen im Weg.

Für ein einheitliches Verständnis formuliert der begleitende Teamcoach vorab eine Definition von Glaubenssätzen, und verdeutlicht, wie diese Verhalten beeinflussen. Als Einstieg könnten zudem kleine Kärtchen an die Teammitglieder ausgeteilt werden, bei denen auf der einen Seite ein fröhliches „Guten Morgen!“, auf der anderen ein inspirierender Glaubenssatz steht, z.B.:

- „Die einfachste Art, einen Menschen zu ehren, ist, ihm zuzuhören.“ (Michael Zöllner)
- „Ein sicheres Zeichen, zu den Besten zu gehören, ist der Wunsch, noch besser zu werden.“ (Reinhard Sprenger)

Der Teamcoach fragt nach, inwieweit dieser Satz nach Meinung der Anwesenden der Wahrheit entspricht oder ein Konstrukt ist. Nach dieser einführenden Diskussion bekommen alle den Auftrag, in Einzelarbeit Glaubenssätze ihres Teams auf Klebezetteln auszuformulieren. Als Gedankenanstoß bekommen sie vom Teamcoach folgende Fragestellungen an die Hand:

*Die Glaubenssätze  
des Teams ermitteln*

- Welche Sätze fallen häufig oder immer einmal wieder in unserer Zusammenarbeit oder in Teammeetings?
- Welche Aussagen fallen derzeit – immer mal wieder, häufig –, wenn wir an die Einführung von XYZ denken?
- Welche pauschalisierenden Sätze – „Es ist wichtig, dass ...“, „Jeder sollte ...“ – fallen zum Beispiel im Rahmen der Einarbeitung neuer Mitarbeitender?
- Welche Argumente nutzen wir bei der Einführung einer Neuheit – eines neuen Prozesses, neuen Systems ... –, um für diese zu werben oder sie zurückzuweisen?
- Welche Überlegungen haben wir, wenn wir an das Projekt XY – z.B. die Zusammenführung unserer Teams – denken?

Wichtig ist, dass die formulierten Glaubenssätze nicht auf einzelne Personen wie die Führungskraft oder bestimmte Kollegen oder Kolleginnen abzielen und dadurch Einzelpersonen beschuldigen. Betont werden sollte, dass sowohl positive, also hilfreiche, aber auch dysfunktionale Glaubenssätze gesammelt und aufgeschrieben werden können.

## 1. Schritt: Glaubenssätze im Team transparent machen

Im nächsten Schritt stellen alle ihre Klebezettel mit den gefundenen Glaubenssätzen vor und kleben diese auf eine Moderationswand. Mögliche Glaubenssätze, die hier in Teams auftauchen, sind:

### Beispiele für Glaubenssätze in Teams

- „Das Konzept von dem Bereich XY ist sowieso nicht umsetzbar.“
- „Ich darf kritische Meinungen in Teamsitzungen nicht äußern.“
- „Das haben wir immer schon so gemacht.“
- „Wer vor 17 Uhr nach Hause geht, ist faul.“
- „Wenn wir das Neue ausprobieren, wird das viel Zeit kosten.“
- „Wenn wir das Neue ausprobieren, werden wir viele Fehler machen.“
- „Wenn wir das Neue einführen, werden wir eine Menge lernen können.“
- „Wenn wir XY einführen, werden wir Zeit gewinnen für ...“
- „Wenn wir als Team zusammengeführt werden, kann ich neue Aufgaben übernehmen.“
- „Wenn ich mein Wissen an die neuen Kollegen weitergebe, werde ich nicht mehr so wichtig sein.“

### Alle Sätze genau beleuchten

Anschließend werden diese gemeinsam mit der Gruppe geclustert. Die so gebildeten Cluster werden nun diskutiert: Ziel ist es, zu klären, ob diese nach Einschätzung der Teammitglieder ein wichtiger Teil der Teamkultur sind und weiterführend bearbeitet werden sollten.

Mit folgenden Fragestellungen regt die Teamentwicklerin die Diskussion und somit die tiefere Auseinandersetzung mit jedem Glaubenssatz an. Die Erkenntnisse dazu visualisiert sie an der Moderationswand:

- An welchen wahrgenommenen Verhaltensweisen, Prozessen oder Strukturen mache ich jeweils den Glaubenssatz fest?
- Welche Glaubenssätze überraschen mich, welche hätte ich nicht erwartet, weil ich diesen Aspekt anders erlebe?
- Was könnte der Nutzen hinter dem jeweiligen Glaubenssatz für uns sein? Oder: Inwiefern könnte der Glaubenssatz hinderlich für uns sein?

## 2. Schritt: Keep, skip or change!

In einem letzten Schritt wird gemeinsam von den Teammitgliedern bewertet,

- ▶ welche Glaubenssätze positiv beziehungsweise nützlich sind und deshalb beibehalten werden sollten („keep“),
- ▶ welche Glaubenssätze destruktiv für das Team oder die Zusammenarbeit sind und die das Team deshalb – inklusive der dazugehörigen Verhaltensweisen – besser hinter sich lässt („skip“),
- ▶ welche nur in einzelnen Aspekten nützlich sind und deshalb angepasst werden sollten („change“).

Dabei haben die Teammitglieder auch die Möglichkeit, jeweils ein abschließendes Plädoyer zu ihrer individuellen Einschätzung vorzutragen. Im Anschluss erhält jeder vom Teamcoach Klebepunkte in drei unterschiedlichen Farben (grün = „keep“, rot = „skip“, und gelb = „change“) und vergibt jeweils einen Klebepunkt pro Glaubenssatz. Sollte das Gesamtergebnis je Glaubenssatz nicht klar sein, wird dieser nochmals aufgegriffen und diskutiert.

*Abstimmung mit  
Ampelfarben*

Dafür regt die Teamentwicklerin an, dass der jeweilige Glaubenssatz zu einem positiven umformuliert wird. Zum Beispiel zu „Wir beziehen für gute Ergebnisse auch kritische Meinungen ein“ anstatt „Ich darf kritische Meinungen in Teamsitzungen nicht äußern“. Die Teammitglieder sammeln anschließend Situationen, in denen der neu formulierte Glaubenssatz zum Tragen kommt und folglich besonders gefördert werden kann.

## Ausblick und Varianten

Während der Abschlussreflexion sollte verdeutlicht werden, dass die Arbeit mit den Teamglaubenssätzen nur ein erster Schritt sein kann für die weitere Arbeit im und am Team. Dabei helfen die folgenden Fragestellungen:

*Reflexionen zum  
Abschluss und als  
Follow-up*

- ▶ Auf einer Skala von 1 bis 10 – wie viel Klarheit habe ich nun über die von uns definierten Teamglaubenssätze?
- ▶ Wie zufrieden bin ich mit den Veränderungsimpulsen im Rahmen des Teamworkshops?
- ▶ Wie würden andere Abteilungen wahrnehmen, dass wir unseren internen Glaubenssatz XY verändert haben oder mehr darauf hinarbeiten?

Nach etwa drei bis sechs Monaten findet eine weitere Reflexion statt, um festzustellen, ob eine nachhaltige Veränderung erreicht wurde. Hier wird – in Präsenz oder virtuell – diskutiert, inwieweit die neu for-



multierten Glaubenssätze tatsächlich gelebt werden und inwieweit die alten Glaubenssätze immer wieder zu spüren sind.

*Online-Variante*

Die Teamintervention kann auch komplett online über ein Videokonferenztool durchgeführt werden. Dafür werden vorab Teamglaubenssätze auf einem digitalen Whiteboard-Tool zusammengetragen. Über ein Umfragetool wie Microsoft Forms oder Mentimeter könnte dann die Relevanz der einzelnen Glaubenssätze anonym von den Teammitgliedern abgestimmt werden.

# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20 % Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

## Training *aktuell* einen Monat lang testen



### Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine **ePaper-Ausgabe Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20 % Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **100 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen