



Grafik: Stefanie Diers;  
© trainerkoffer.de

## SYSTEMISCHE INTERVENTIONEN

# Mit Teilen zum großen Ganzen

**Die meisten Mitglieder eines Teams sehen nicht das große Ganze, an dem im Unternehmen oder Projekt gearbeitet wird, sondern nur den Teil, an dem sie selbst mitwirken. Dieser Umstand führt nicht selten dazu, dass viele verschiedene Sichtweisen nebeneinander bestehen. Eine Übung kann dabei helfen, die Berechtigung jeder dieser Sichtweisen sowie den Beitrag jedes einzelnen Mitglieds zum großen Ganzen aufzuzeigen.**

Der Blick auf Konflikte in Teams zeigt immer wieder, dass die unterschiedlichen Sichtweisen von Teammitgliedern für einzelne andere Teammitglieder schwer nachvollziehbar, geschweige denn erlebbar sind. Sie tun sich schwer, sich in die Sichtweise der anderen hineinzuversetzen oder gar „hineinzufühlen“. Für die Lösung von Konflikten in Teams ist dieses Hineinversetzen oder Hineinfühlen – zumindest ansatzweise – ein entscheidender Punkt. Erst wenn ich nachvollziehen kann, wie

mein Teamkollege die Situation sieht, bzw. wenn ich seine Sichtweise erraten kann, ist es für mich möglich, in die Phase des Verstehens zu kommen. Das Verstehen kann dann wiederum helfen, in die Lösungsfindung einzusteigen.

Um diesen Prozess anzustoßen, kann es hilfreich sein, mit dem Bild eines Bildes zu arbeiten. Ziel dabei ist es, den Teammitgliedern zu verdeutlichen, dass sie zwar Teil eines gemeinsamen Bildes sind, aber dennoch unterschiedliche Blickwinkel sehen, andere Details

erkennen, aus unterschiedlichen Perspektiven schauen – sowie aufzuzeigen: Im Alltag führen die unterschiedlichen Blickwinkel oft dazu, dass Menschen sich nicht verstehen, nicht erkennen, dass alle eigentlich von demselben Bild sprechen. Es entstehen Missverständnisse, und der Mehrwert der unterschiedlichen Perspektiven wird eher als störend, denn als belebend empfunden.

”

*Mit einem Team ist es wie mit einem großen Wimmelbild, das in verschiedene Bildausschnitte unterteilt wird: Jedes Mitglied sieht nur einen Teil des großen Ganzen.*

Eine Übung, durch die unserer Erfahrung nach hier gute Ergebnisse erzielt werden können, ist die Übung „Konflikte erhellen“. Sie trägt dazu bei,

die unterschiedlichen Perspektiven in einem ersten Schritt spielerisch zu erkennen, um dann in einem zweiten Schritt gemeinsam im Team zu erarbeiten, was konkret im Team getan werden kann, um die Unterschiedlichkeit für die Zusammenarbeit im Team positiv nutzbar zu machen. Ebenso erleben die Teams, wie sie ihre Kommunikation entsprechend ausrichten können, um die Gemeinsamkeiten zu stärken. Die Übung gibt Antworten auf die Fragen: Wo liegt der Mehrwert von unterschiedlichen Sichtweisen? Wie können Herausforderungen, die mit unterschiedlichen Sichtweisen verbunden sind, bewältigt werden?

Wie kann es Teams gelingen, die Kompetenz zur Stärkung des Gemeinsamen zu entwickeln? Wie kann es gelingen, es für Teams erlebbar zu machen, dass in dieser Kompetenz der Quell für ein besseres Miteinander liegt?

### Jedes Teammitglied bekommt einen Bildausschnitt

Dafür wird mit verschiedenen Perspektiven – heißt konkret: mit verschiedenen Bildausschnitten – eines Bildes gearbeitet. Dieses kann man sich wie ein großes Wimmelbild vorstellen,

bei dem in verschiedene Bereiche unterschiedlich stark „hineingezoomt“ wird (vgl. Abbildung „Zoom-Faktoren Bildausschnitte“). Diese Ausschnitte werden dann an die einzelnen Teammitglieder verteilt, ohne dass sie das Gesamtbild oder die Bildausschnitte der anderen Mitglieder kennen. Beispiel: Auf Bild A ist viel zu sehen und zu entdecken, es gibt einen guten Überblick über ein Szenario. Auf die Arbeitswelt in Teams übertragen, könnte dies der Blickwinkel der Führungskraft im Team sein: „Ich sehe unser ganzes Team, habe den Überblick und bin dementsprechend in den einzelnen Themen nicht so sehr im Detail unterwegs.“

Ein anderes Teammitglied könnte hingegen Bild F vorliegen haben. Es würde somit ein Detail in Großaufnahme sehen, aber nicht, wie dieses Detail mit anderen Aspekten zusammenhängt oder in welchen

genauen Kontext es eingebettet ist. Auf die Arbeitswelt übertragen, könnte dies der Blickwinkel eines Experten oder einer Expertin im Team sein. Jemand, der/die Spezialist/in in einer Aufgabe ist und die Zusammenarbeit im Team aus genau dieser Perspektive betrachtet. Spannend wird es bei der Betrachtung, wenn sich genau diese beiden Teammitglieder darüber unterhalten, wie sehr sich beide miteinander verbunden fühlen, ob die unterschiedlichen Perspektiven einen Mehrwert in der Zusammenarbeit darstellen und wie sie einen guten Austausch miteinander gestalten können. Wie sollten beispielsweise Informationen aufbe-

### DIE ÜBUNG „KONFLIKTE ERHELLEN“: INFOS

- **Zeitraumen:** Circa 60 Minuten
- **Ausstattung:** Verschiedene Bildausschnitte eines „Wimmelbildes“, die alle im gleichen Format sein sollten (z.B. in DIN A4, einseitig farbig ausgedruckt auf festem Karton, damit das Bild nicht auf der anderen Seite durchscheint), Post-its für die Teilnehmenden, Teilnehmerstifte und eine Metaplanwand sowie Papier für die Retrospektive
- **Gruppengröße:** Die Übung kann mit sechs bis zwölf Teilnehmenden durchgeführt werden, in der Vorbereitung sollte für jedes Teammitglied ein Bildausschnitt zur Verfügung stehen

### ZOOM-FAKTOREN BILDAUSSCHNITTE



Quelle: trainingaktuell.de; noesis GmbH & Co. KG

## ZOOM F I N A



A



F

reitet werden, damit der/die jeweils andere Gesprächspartner/in diese, aus seiner/ihrer Perspektive, nachvollziehen kann? Wenn man auf Bild A ganz genau hinsieht, lässt sich erkennen, wie die beiden Perspektiven zusammenhängen (s. Abbildung „Zoom F in A“).

Dieses Beispiel macht deutlich, wie schnell es zu Missverständnissen kommen kann, wenn diese beiden Teammitglieder jeweils aus ihrer Perspektive eine Situation beschreiben. Ist dies häufig und über einen längeren Zeitraum der Fall, kann es vermehrt zu Konflikten kommen – oder zu Dialogen wie: „Dir fehlt einfach der Weitblick für die Zusammenhänge unserer Themen!“ – „Und du interessierst dich nicht im Geringsten für die harte Arbeit, die im Detail getan werden muss!“

### Die Bildausschnitte in die richtige Reihenfolge bringen

Im ersten Schritt bekommen die Teammitglieder die Aufgabe, die Bildausschnitte in die richtige Reihenfolge zu bringen und dabei die folgenden Regeln einzuhalten:

- Die Teammitglieder dürfen den anderen ihren Bildausschnitt nicht zeigen
- Alles auf dem Bild darf verbal beschrieben werden
- Es dürfen Fragen gestellt werden
- Andere Hilfsmittel und eine Visualisierung sind nicht gestattet

Zudem ist es hilfreich, den Teilnehmenden in der Anmoderation für den ersten Schritt folgende Hinweise zu geben:

- Die Bildausschnitte gehören alle zusammen
- Es handelt sich nicht um einen Comic. Die unterschiedlichen Bildausschnitte sind rein- bzw. rausgezoomt, d.h., die Bildausschnitte haben einen unterschiedlichen Detailgrad, hängen aber miteinander zusammen
- Es gilt, sich im Team in der Reihenfolge aufzustellen, von der alle Mitglieder glauben, dass sie richtig ist
- Wenn alle der Meinung sind, dass die Reihenfolge stimmt, drehen wir die Bilder gemeinsam um

Dann beginnen die Teilnehmenden mit dem ersten Schritt der Übung. Der Moderator bzw. die Moderatorin beobachtet dabei die Kommunikation im Team (verbal, nonverbal), damit diese dem Team später in der Reflexion gespiegelt werden kann. Der erste Schritt der Übung dauert je nach Gruppengröße erfahrungsgemäß zwischen 10 und 15 Minuten. Das Erstaunen über die unterschiedlichen Blickwinkel ist nach dem Umdrehen der Bilder in der richtigen Reihenfolge erfahrungsgemäß groß. Erst jetzt sehen alle Teilnehmenden, aus welcher Perspektive die Bilder beschrieben wurden und was die jeweiligen Anknüpfungspunkte zwischen den einzelnen Bildausschnitten waren. Besonders beeindruckt sind die Teilnehmenden in der Regel von den Bildausschnitten an den beiden (Zoom-) Endpunkten und von der Erkenntnis, welche Zwischenschritte es braucht, damit der Zusammenhang zwischen diesen beiden Bildausschnitten erkannt werden kann. Dieses Erstaunen gilt es in der Moderation zu nutzen, indem die Aufmerksamkeit noch einmal auf die unterschiedlichen Perspektiven sowie die Gemeinsamkeiten gelenkt wird – worauf die Fragen folgen:

- Was ist euch durch den Kopf gegangen, als der Kollege seinen Bildausschnitt beschrieben hat?
- Hast du dich während der Übung zu jedem Zeitpunkt der Diskussion als Teil des Teams gefühlt? Was hätte es ggf. mehr gebraucht?

### Retrospektive durchführen

Beim zweiten Schritt der Übung – der Retrospektive (Dauer: ca. 15 Minuten) – geht es darum, dass die Teilnehmenden

den bewusst auf die Kommunikation während der Übung schauen und ihre Erkenntnisse hierzu auf den Post-its notieren. Arbeitsfragen zur Retrospektive können sein:

- Was hat uns geholfen, die Bilder in die richtige Reihenfolge zu bringen?
- Wie haben wir die Kommunikation untereinander gestaltet, die zur Lösung beigetragen hat? Was war hier besonders hilfreich?
- Was hätten wir uns ggf. noch mehr/weniger oder anders gewünscht?

Wenn die Teammitglieder ihre Retrospektive erstellt haben, hat die Moderatorin bzw. der Moderator die Gelegenheit, ihre/seine Beobachtungen während der Übung zu spiegeln. Diese können sich beispielsweise auf folgende Punkte beziehen:

- Wie bereitwillig haben die einzelnen Teammitglieder ihre Bildausschnitte beschrieben?
- Welche Details waren hilfreich?
- Lag der Fokus der Beschreibung auf den Anknüpfungspunkten? Oder hat sich das Team schwergetan, diese zu finden?
- Welche Art der Fragen wurden gestellt? Welche hat das Team als besonders hilfreich empfunden?
- Welche weiteren Aspekte haben geholfen, die Bildausschnitte miteinander zu verknüpfen (z.B. clustern, Geduld)?

## Ergebnisse in den Arbeitsalltag überführen

Jetzt geht es darum, gemeinsam mit dem Team die Ebene zu wechseln – sprich: von der Ebene der Übung auf die Ebene der Zusammenarbeit im Team zu springen. Wie können wir die

Erkenntnisse aus der Übung nutzbar machen – etwa, wenn es darum geht, den Mehrwert unterschiedlicher Perspektiven zu erkennen? Oder hinsichtlich von Fragen wie: Wie lassen sich Konflikte erhellen? Was müssen wir tun, um uns besser zu verstehen und Missverständnisse aus dem Weg zu räumen? Diesen Wechsel der Ebene leitet die Moderation entsprechend ein. Sie bittet das Team zudem, die Erkenntnisse auf Post-its festzuhalten. Folgende Arbeitsfragen können für den Wechsel der Betrachtungsebene hilfreich sein:

- Wie können wir im Team immer wieder dafür sorgen, dass alle Teammitglieder ein Gefühl der Zugehörigkeit („Wir arbeiten alle in bzw. an einem gemeinsamen Bild“) haben?
- Wie können wir im Team wertschätzend mit den unterschiedlichen Perspektiven und Blickwinkeln der Teammitglieder umgehen? Welcher Nutzen entsteht durch diese Unterschiedlichkeit?
- Was hilft uns in der Kommunikation, wenn wir merken, dass Missverständnisse im Team entstehen?

Zum Abschluss der Übung fasst die Moderatorin die wichtigsten Erkenntnisse aus dem dritten Schritt für das Team zusammen und „paced“ dabei die gelungenen Verhaltensweisen aus

## Was ist hier systemisch?

**Systeme können nicht von außen verändert werden: Sie können sich – und tun dies auch ständig – nur selbstinitiiert weiterentwickeln (Morphogenese-Prinzip). Die Weiterentwicklung im System hängt von Impulsen ab, die auf das System einwirken: von innen oder von umgebenden Systemen. In Systemen sind wir immer Ursache und Wirkung zugleich füreinander. Wenn wir Muster des Miteinanders weiterentwickeln wollen, können wir gemeinsam an solchen Mustern arbeiten. Das positive Erleben von Unterschiedlichkeit und der Lösbarkeit von Missverständnissen wirkt nachhaltig. Die Teams fühlen sich bestärkt durch die Lösbarkeit der Aufgabe und können das damit erlebte neue Verhaltensmuster gut in ihren Alltag im Team übertragen – wo es sich auf den zukünftigen Umgang mit Missverständnissen und Konflikten auswirkt.**

Schritt eins der Übung, damit sich dieses positive Erleben und Erstaunen festigen kann.

*Jennifer Stein*



Foto: noesis, Leonberg

.....

**Die Autorin:** Jennifer Stein ist Diplom-Kauffrau mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie. Nach 15 Jahren als Führungskraft ist sie heute Senior Consultant mit Schwerpunkt Team- und Führungskräfteentwicklung, Coaching und Mediation bei der noesis GmbH & Co. KG, Leonberg. Kontakt: noesis-online.de