



Leseprobe aus Vater und Hoch, Kartenset Systemische  
Teamorganisationsprozesse, ISBN 4019172300227

© 2021 Beltz Verlag, Weinheim Basel

[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/  
gesamtprogramm.html?isbn=4019172300227](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=4019172300227)

## Kategorie 1: Brücke



### Arten von Widerständen im Erstgespräch I

Zum Umgang mit Widerständen in Teamorganisationsprozessen finden Sie weitere Ausführungen bei den Online-Materialien.

#### Schuldzuweisungen und Rationalisierung

Gehen Sie davon aus, dass Sie in Erstgesprächen auch mit Widerständen in Bezug auf den Beratungsauftrag rechnen können. Diese können sich in unterschiedlicher Form zeigen.

## Arten von Widerständen im Erstgespräch I

### Schuldzuweisungen und Rationalisierung

- Es kann beispielweise *Schuldzuweisungen* auf »die anderen« – also die Abwesenden – geben.  
Hier hilft *Verflüssigung*: Was würden mir »die anderen« sagen, wenn ich sie fragen würde, wozu ein Beratungsprozess sowohl auf Team- als auch auf Leitungsebene hilfreich sein könnte?
- *Rationalisierung* und lineare, kausale Verknüpfungen: Der Grund der Unzufriedenheit der Mitarbeitenden wird sofort mitgeliefert.  
Hier hilft *Kontextualisierung*: Was sind die aktuell größten Sorgen der Belegschaft und welche davon scheinen gerechtfertigt und welche eher nicht?

## Kategorie 2: Diagnostik



### Auftragsbeispiel: **Lotsen bei schlechter Sicht**

Ein Team erhält eine neue Führungskraft. Das Team selbst setzt sich aus ganz unterschiedlichen Mitarbeitenden zusammen. Die Führungskraft möchte zum einen ihre Position stärken, zum anderen »etwas« ansprechen, von dem sie nicht wirklich weiß, um was es da eigentlich geht, trotz Befragung in Mitarbeitergesprächen.

### Herangehensweise: **Von der Hypothese – Arbeitshypothese – Intervention**

**Hypothese:** Es könnte hilfreich sein, bisher noch nicht geäußerte Konflikte und Befindlichkeiten sichtbar und besprechbar zu machen.

**Intervention:** Anonyme E-Mail-Abfrage an das Team.

## **Auftragsbeispiel: Lotsen bei schlechter Sicht**

Arbeitshypothese: Es könnte hilfreich sein, alle Antworten »anonym« im Hinblick auf die Eingangsdimensionen zu verschriftlichen sowie im Weiteren vorgegebene Zieldimensionen bearbeiten zu lassen.

Damit wird erreicht:

- Das Team wird direkt anschlussfähig an lösungsfokussierte Dialoge gemacht.
- Platz für mögliche Konfliktfelder und Friktionen wird eröffnet
- Eine sichere Rahmung für herausfordernde Themen wird geboten.

## Kategorie 3: Choreografie



**Auftragsbeispiel: Optimierung der Kooperations- und Kommunikationskultur**

**Herangehensweise: Best-Practice-Kongruenz II**

**Intervention:** Ressourcenaktivierung II

**Setting:** Führungskraft beobachtet still. Das Team fungiert als (geführtes) Reflecting-Team und wird dabei durch das Beratersystem befragt.

**Opener:** Nun verlassen Sie die Führungskraft und wenden sich dem Team zu und beginnen mit den Fragen auf der Kartenrückseite.

## Auftragsbeispiel: **Optimierung der Kooperations- und Kommunikationskultur**

### Ressourcenaktivierung II

Sie stellen dem Team folgende Fragen:

- Sie kannten die Antworten Ihrer Kolleginnen und Kollegen nicht, was hat Sie erstaunt oder nachdenklich gemacht?
- Womit haben Sie nicht gerechnet?
- Was freut Sie an den Antworten Ihrer Führungskraft?
- Was hätten Sie anders erwartet?
- Wenn Sie nun die Antworten des Teams mit den Antworten Ihrer Führungskraft vergleichen, zu welcher Konklusion kommen Sie?
- Welchen Einfluss haben die Antworten auf Ihre Motivation für die nächsten zwei Tage gemeinsam zu denken und zusammenzuarbeiten?

## Kategorie 3: Choreografie



### Auftragsbeispiel: **Übergang von Storming zu Norming** (7 h nach der Teamuhr von Tuckman)

Das 14-köpfige Team besteht aus acht Teammitgliedern die zwischen fünf und zehn Jahren im Unternehmen sind, sechs Teamer sind zwischen zwei Monaten und neun Monaten dabei. Das Team wurde neu zusammengesetzt und befindet sich zwischen der Forming- und Stormingphase nach Tuckman. Der Auftrag besteht darin, das Team in einen Normingprozess zu geleiten.

#### Herangehensweise: **Konflikte verflüssigen**

Intervention: Fishbowl I

Setting: Stuhlkreis, Innenkreis und Außenkreis

Opener: Laden Sie die Teilnehmenden ein, sich nach Zugehörigkeit zur Organisation zu platzieren. Die am kürzesten dabei sind in den Innenkreis, die am längsten dabei sind in den Außenkreis.

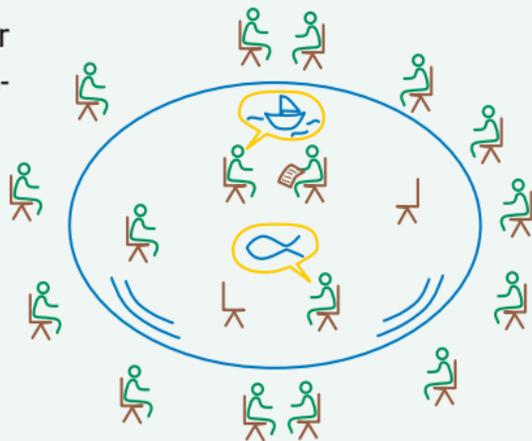
## Auftragsbeispiel: **Übergang von Storming zu Norming** (7 h nach der Teamuhr von Tuckman)

### Setting und Moderation

Einladung an das Team: Wie in der Einladung angekündigt, möchte ich Ihnen die Möglichkeit geben, Ihre jeweils bisher gemachten Erfahrungen im »Miteinander-arbeiten, -denken und -sein« mittels einer Fishbowl (sieben Stühle im Innenkreis, sieben Stühle im Außenkreis plus jeweils ein Moderatorenstuhl) zugänglich machen.

Es geht nun um das achtsame Zuhören!

Der Innenkreis wird jeweils vom Moderator befragt und der Außenkreis hört ausschließlich zu.



## Kategorie 3: Choreografie



**Auftragsbeispiel: Übergang von Storming zu Norming  
(7 h nach der Teamuhr von Tuckman)**

**Herangehensweise: Konflikte verflüssigen**

**Intervention: Fishbowl II**

**Setting: Stuhlkreis, Innenkreis und Außenkreis**

**Opener: Ermitteln Sie den Status quo des Innenkreises.**

## Kategorie 4: Integration



### Rückkopplungsfragen zum bisherigen Entwicklungsverlauf

#### Entwicklungspotenzial erkunden

**Möglichkeiten des methodischen Vorgehen:** Die Fragestellungen beziehungsweise eine Auswahl der Fragen auf der Kartenrückseite können Sie je nach Setting sowohl im Vorfeld versenden als auch live stellen und die Teammitglieder in Kleingruppen schicken oder diese in Einzelarbeit beantworten lassen.

In der Regel genügen drei bis vier Fragen, je nach Anzahl der Teammitglieder. Denn jeder, der die Fragen beantwortet, möchte auch gehört werden. Bedenken Sie stets diesen Faktor mit. Hier liegen die Wertschätzung und das Ansehen jedes Einzelnen im Gesehen- und Gehört-Werden.

## Rückkopplungsfragen zum bisherigen Entwicklungsverlauf

### Entwicklungspotenziale erkunden

- Was hat schon gut funktioniert?
- Was klappt noch nicht ganz so, wie gewünscht?
- Worauf sind Sie besonders stolz, wenn Sie auf den Prozess zurückschauen?
- Wer hat Ihnen leise ein Kompliment gemacht, wer laut?
- Wovon waren Sie erstaunt und berührt, weil Sie es so nicht erwartet hätten?
- Welche Steine sind Ihnen vom Herzen gefallen?
- Welche Komplimente und Danksagungen möchten Sie noch laut aussprechen, weil sie schon leise gedacht wurden?
- Wer ist an welcher Stelle über sich hinausgewachsen und hat sich somit von einer noch nicht gekannten Seite für alle sichtbar gezeigt?
- Was sollte unbedingt noch weiter betrachtet und entwickelt werden, da es einen unschätzbaren Wert für alle in sich birgt?