

# Kommunikation

April 2010

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business

## Seminar

Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit

**K&S ist das Magazin für Profis, die Menschen in Veränderungsprozessen begleiten.**

Die Zeitschrift wendet sich an Berater, Coaches, Therapeuten, Manager und vermittelt Wissen zu modernen kommunikativen Methoden. K&S erscheint alle zwei Monate aktuell beim Junfermann Verlag, Paderborn. [www.ks-magazin.de](http://www.ks-magazin.de)

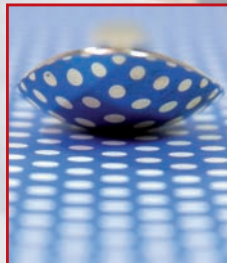
# Mein Platz im Team

## Gruppenprozesse im Business



### Coach oder Couch

Wo verläuft die Grenze?



### Mythos NLP

Das Gründer-Geheimnis



### Was bleibt?

Zum Tod von Ruth Cohn

# Im Business zum Team

Von Regine Rachow

Gruppenprozess nach Regeln der systemischen und NLP-Kunst: Die Belegschaft eines Berliner Spiele-Unternehmens lernt fremde Landkarten zu lesen und persönliche Ziele zu setzen.



**G**anz oben auf dem Übungsblatt steht: „KÖNNEN SIE IHRE PROBLEME ÜBERSEHEN?“ Und weiter: „Dies ist ein Zeittest. ——— Sie haben drei Minuten Zeit!!!“ Räuspert unter den Seminarteilnehmern, jemand murmelt: „Na toll.“ Dann heften sich neun Augenpaare auf das Arbeitsblatt. Es enthält nummerierte Aufträge. Der erste lautet: „Lesen Sie diese Anweisung sorgfältig, bevor Sie etwas tun.“ Doch schon bei den nächsten Schritten steigt die

Geschäftigkeit an. Die ersten Teilnehmer schreiben ihren Namen in die rechte obere Ecke des Blattes, zeichnen fünf kleine Quadrate auf den Rand, wenden das Papier, um auf der Rückseite 703 mit 66 zu multiplizieren ...

Merkwürdig, diese Anweisungen. Nummer 10 zum Beispiel lautet: „Rufen Sie Ihren Namen aus, wenn Sie an dieser Stelle sind.“ Trainer Sascha Neumann vom Institut für Angewandte Positive Psychologie (ifapp) in Berlin verzieht keine Miene. Jemand in der Runde spricht tatsächlich laut und deutlich seinen Namen in die Stille. Kichern. Zwei, drei Teilnehmer richten sich auf und äugen zum Nachbarn. Sascha Neumann erhebt sich und schmunzelt in die Runde, die drei Minuten sind vorbei. Die Spannung weicht der Heiterkeit.

„Alsooo – bei Punkt sieben fiel’s mir auf!“ Susan<sup>1</sup> lacht. Lisa sagt: „Bei Nummer neun dachte ich, so’n Schiet, lies jetzt den letzten Punkt.“ Das ist Anweisung 19 und die besagt, dass man nach der Lektüre nur das machen soll, was in Anweisung 2 steht – nämlich seinen Namen auf das Blatt schreiben. Max scheint noch immer zu grübeln. Er sei bei Schritt 8 hängengeblieben, das ist die Rechenaufgabe, sagt er. „Die Energie fließt dahin, wo die Aufmerksamkeit fokussiert ist“, sagt Sascha, der Trainer. Es ist ein Satz aus dem Handout, das er für seine Teilnehmer vorbereitet hat, eine von zehn Grundannahmen des Neurolinguistischen Programmierens. Mit der Übung erlebten sie soeben die Wirksamkeit dieses Satzes. Max sagt nachdenklich: „Es ist wie bei uns. Sobald in der Mail aus dem Headquarter eine Deadline steht, wird’s hektisch. Dann verfall ich in puren Aktionismus.“

Das Seminar lautet „Teamentwicklungsprozesse mit Methoden des NLP“ und ist zugeschnitten auf das engagierte Team eines Spielwaren-Unternehmens in Berlin: Frauen und Männer aus Marketing, Vertrieb und Buchhaltung. Als deutsche Filiale eines jungen holländischen Unternehmens sind sie für das Geschäft im gesamten deutschsprachigen Raum

<sup>1</sup> Die Namen sämtlicher Fach- und Führungskräfte des Unternehmens sind geändert

zuständig. Die Firma handelt mit Figuren, Spielen, Sammelboxen und jeder Menge Zubehör aus weltweit beliebten Fantasy-Videos oder Comics. Hauptzielgruppe sind Jungs zwischen acht und zwölf Jahren. Teils wird das Spielzeug in Amsterdam und Berlin entwickelt, teils in Lizenz erworben. Produziert wird weltweit.

Seit zehn Jahren sind sie auf dem Markt – in einer Branche, die stark in Bewegung ist, auch der sinkenden Geburtenzahlen in den Industrieländern wegen, die Kundschaft wächst immer spärlicher nach. Eine Prognose für die nächsten fünf Jahre möchte Sabine, kaufmännische Leiterin des Teams in Berlin, gar nicht wagen. „Unsere Produkte haben einen Zyklus von ein bis zwei Jahren, manche nur von sechs Monaten.“ Ende 2007 hat das Unternehmen „viel Business verloren“, wie sie sagt. Es entließ daraufhin zwei Mitarbeiter. Ein harter Einschnitt für das relativ kleine Team. Überwunden ist er noch nicht. Irgendwie scheint das Urvertrauen verloren gegangen zu sein, als engagierte Truppe den Platz zu verteidigen – ähnlich den Elfen, Zwergen und Helden, die in den Spielen mittelalterliche Welten, Schätze und Werte vor dem Bösen schützen. Es knirscht auch in der Kommunikation mit dem „Headquarter“ in Amsterdam.

### Treffer ins Emotionale

Sabine, die sich fürs Klima im Unternehmen zuständig fühlt, meldete sich damals bei Sascha Neumann am ifapp zu einem NLP-Einführungskurs. Nun will sie auch ihren Leuten einen Einblick in diese Form der Kommunikation gönnen. Für anderthalb Tage hat sie sich mit den anderen in das Teamentwicklungsseminar begeben. Sie erhofft sich mehr Aufmerksamkeit füreinander, weniger Stress. Steffen, der Geschäftsführer, ist einverstanden damit, klinkte sich selbst jedoch von vornherein aus. Daniel, einer der Mitarbeiter, ist krank. Und Frederike hatte in der Woche zuvor gekündigt, kommt aber trotzdem. Bis auf Sabine – und Sascha – kennt niemand in der Runde Frederikes Entscheidung.

Für Sascha Neumann ist ein Teamentwicklungsprozess „spannend wie eine Detektivgeschichte“. Selbst gründliche Vorarbeit vermag nicht alles zutage zu fördern, was im Team so läuft. In einem Team sind wie in einem Spiel viele Rollen vergeben. Es gibt offizielle und informelle Führer, es gibt jene, denen alles zufließt. Es gibt Intriganten. Es gibt das Nesthäkchen. Und den Außenseiter, auf den die Gruppe ratlos schaut, weil sie nicht erkennt, wie wichtig der für sie ist. Plötzlich landest du als Trainer „einen Treffer“, sagt Sascha, dann fließen schon einmal Tränen oder ein Teilnehmer rennt aus dem Raum. Jedenfalls wird es sehr emotional. „Im Grunde ein guter Zustand, denn dann ist das Problem dort angekommen, wo es am besten bearbeitet werden kann: jenseits des Verstandes, im Unterbewusstsein, im limbischen System.“



AUSKÜNFTE

**Dr. Petra Bock, Berlin**

*Wie oft haben Sie als Trainerin, Coach und Beraterin mit Teamentwicklung zu tun? Mindestens einmal im Monat.*

*Was reizt Sie daran?*

Es ist extrem spannend und hoch anspruchsvoll, mit den Herausforderungen, die ein Team als System stellt, zu arbeiten. Abenteuer inbegriffen!

*Auf welcher Grundlage, mit welchen Methoden arbeiten Sie mit Teams?*

Vorwiegend systemisch und mit meinem eigenen strategischen, sehr ergebnisorientierten Ansatz.

*Gibt's im Team auch Platz für „Störenfriede“?*

Unbedingt! Sie sind wie Seismographen, die unterliegende emotionale und mentale Strömungen im Team anzeigen. Wichtig ist aber, genau zu unterscheiden, wann es sich um einen Seismographen und wann es sich um eine Mittelpunktstrategie handelt, die nicht immer dem Erwachsenen-Ich entspringt.

*Welches Team würden Sie gern einmal coachen?*

Im Moment die Parteispitze der FDP.

Für das heutige Seminar hat Sascha Neumann u.a. das Six-Step-Reframing geplant, ein Format, das die NLP-Gründer für das Bearbeiten von störenden Symptomen auf der Verhaltensebene entwickelten. Das Symptom wird dabei von unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. Ziel ist, die positive Absicht zu finden, die dahinter steckt. Sowie im Anschluss alternative Verhaltensweisen zu erarbeiten, die diese positive Absicht in Zukunft sicherstellen, so dass das störende Verhalten aufgegeben werden kann. Etliche NLP-Schulen hierzulande wenden das Six-Step-Reframing auf die Teamentwicklung an. Dann ist gewissermaßen die ganze Gruppe Träger des Symptoms. „Mal sehen“, sagte Sascha vor dem Seminar, „wie weit wir heute kommen“.

Sascha Neumann ist Mitte 30, Lehrcoach und Lehrtrainer, zertifiziert vom Deutschen Verband für Neurolinguistisches Programmieren (DVNLP). Für seine Arbeit nutzt er neben dem NLP vor allem systemische Methoden. Seine kindertherapeutische Ausbildung hilft ihm, kreativ und auch spontan zu arbeiten. Denn Teamentwicklung ist ein offener Prozess. Zur Vorbereitung auf das Seminar bat Sascha die Teilnehmer, sich aus der Produktpalette ihres Unternehmens

eine Spielfigur auszuwählen, der sich jeder Einzelne nahe fühlt. Zum Einstieg in das Seminar stellte jedes Mitglied des Teams dann symbolisch für sich eine Figur in die aufgebaute Spielarena – mit kleinen Erläuterungen. Steffen und Daniel, die beiden Abwesenden, hatten Sabine damit beauftragt, ihre Symbole zu setzen.

### Jäger, Feen und Dinos

Sabine zeigt ein Fingerboard hoch, ein Spielzeug, das sich mit Zeige- und Mittelfinger virtuos wie ein Skateboard bedienen lässt – „wenn man es beherrscht“. Es ist Steffens Symbol, und Sabine setzt es in die Mitte: „Klar, als Chef des Ganzen muss er wendig sein und den Überblick haben.“ Ach ja, fügt sie an, das Fingerboard sei eine „Trash-Version“. Sie hebt es nochmal hoch, betrachtet es und sagt: „Sieht irgendwie benutzt aus.“ Alles lacht. Dann greift sie zu einer kleinen Schachtel, es ist die Box für eine Figur aus dem Spiel World of Warcraft, und zwar für den Jäger, das Symbol für Daniel. Sie baut ihn in einer Ecke auf. Daniel, sagt Sabine, sieht sich weit weg von Steffen. In der Box biete er viel Platz für Kreatives. „Als Jäger erlebt sich Daniel vor allem auf der Suche nach neuen Ideen, Programmen, Spielen.“ Ein Raunen geht durch die Runde. „Wow, das passt!“ sagt jemand.

Auf eine Linie zwischen Fingerboard und Jäger stellt Sabine ihr eigenes Symbol, ein weißes BMX-Rad. Es stehe für Sportlichkeit und den Wunsch voranzukommen. Natürlich fühle sie sich Steffen nahe, geschäftlich und auch persönlich. Doch sie suche auch die Nähe zu Daniel und sehe sich als Mittlerin zwischen beiden. Dann sind die anderen dran. Nacheinander landen auf dem Brett: ein Dinosaurier, eine Feen-Karte namens Bloom, eine Kugel aus dem Action-Spiel Bakugan, dann ein zweites Fingerboard. Aus World of Warcraft gesellen sich ein Zwerg („zuverlässig, große Portion Humor, dickes Fell“) und ein Druide hinzu, der sich in eine Katze, eine Eule und einen Bär verwandeln kann, sowie ein zweiter Saurier. Frank, Anfang 50, Außendienst, der als einziger nicht in Berlin sitzt, sieht sich als Spongi, eine kugelförmige wandelbare Figur aus quietschblauer Knetmasse.

So entsteht ein Bild vom Team. Die Positionen spiegeln den Platz der Einzelnen wider, ihren Auftrag, die Dauer ihrer Zugehörigkeit oder auch Allianzen unter ihnen: hier das Marketing, dort der Vertrieb. „Wie wohl fühlt ihr euch auf eurem Platz?“ fragt Trainer Sascha Neumann, nachdem alle noch einmal ihre Position prüfen und korrigieren durften. Auf der Wohlfühlskala zwischen 1 (unwohl) und 10 (sauwohl!) liegen die Werte zwischen 5 und 9 mit leichter Do-

minanz der 8. Erstaunlich, wird Sascha später sagen, niemand hat eine 10 gewählt. Das Team hegt einen hohen Anspruch, könnte eine Vermutung lauten. Ja vielleicht. Jetzt sagt der Trainer: „Was fehlt euch bis zu zehn? Denkt darüber nach und notiert es bitte – jeder für sich.“

### Team als Wertschöpfungsinstrument

Das Wörtchen „Team“ scheint unentbehrlich im Business zu sein. Auch in Politik und Verwaltung verleiht es Vorgängen und Strukturen vagen Glanz. „Hochschulteam“ zum Beispiel nennen sich Angestellte in der Arbeitsagentur, die für beschäftigungslose Akademiker zuständig sind. Die Erfahrungen der meisten Teams, die sich so nennen, werden eher selten den Kriterien „echter Teamarbeit“ entsprechen, wie sie etwa der US-amerikanische Managementberater Peter M. Senge 1990 in seinem Buch „The Fifth Discipline“ festhielt. Senge bereitete darin Resultate der Systemtheorie für den Alltag des Wirtschaftsgeschehens auf. Sein Ziel war es, Unternehmen den Weg zu „lernenden Organisationen“ zu weisen, die koordiniert und erfolgreich arbeiten. „Lernende Organisationen“ hielt er für möglich, weil das Lernen nicht nur „in unserer Natur“ liegt, sondern „weil wir leidenschaftlich gern lernen. Die meisten von uns waren schon einmal Teil eines großartigen ‚Teams‘, dessen Mitglieder phantastisch aufeinander eingespielt waren, die einander vertrauten, sich in ihren Stärken ergänzten und in ihren Schwächen ausglich, die große, gemeinsame Ziele verfolgten und Außerordentliches leisteten“<sup>2</sup>.

Weniger pathetisch fasst Alexander Redlich, Psychologieprofessor an der Universität Hamburg, in seiner Begriffsbestimmung die aktuelle Forschungsliteratur zusammen: „Mit dem Wort ‚Team‘ wird ... gewöhnlich eine leistungsfähige Arbeitsgruppe bezeichnet, deren Mitglieder über einen längeren Zeitraum zusammen arbeiten ... und dabei relativ autonom sind“, heißt es in seinem Buch „Konflikt-Moderation in Gruppen“<sup>3</sup>. Redlich konstatiert in Unternehmen und im Non-Profit-Bereich einen verstärkten Blick auf die Arbeitsgruppe als „Wertschöpfungsinstrument“, mit der Folge, „dass sich Wirtschaft und Wissenschaft um Praxis und Theorie der Teamentwicklung bemühen“. Tatsächlich entstand unter seiner Federführung ein wissenschaftlich fundiertes Modell für den „Zustand“ von Teams, die so genannte „Soziale Architektur von Gruppen“. Es ist ein Werkzeug für die Teamentwicklung im Hinblick auf vier Aspekte: bezüglich der Sachaufgaben, bezüglich der Beziehungen zwischen den Mitgliedern, hinsichtlich der Aktivität der Einzelnen sowie hinsichtlich ihrer Emotionalität und Gefühlswelt<sup>4</sup>.

2 Peter M. Senge: Die fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2008, Seite 12

3 Alexander Redlich (Hrsg.: Einhard Schrader): Konflikt-Moderation in Gruppen – Eine Handlungsstrategie mit zahlreichen Fallbeispielen und Lehrfilm auf DVD. Windmühle Verlag, Hamburg 2009, Seite 102

4 Ebenda, Seite 53 ff



AUSKÜNFTEN

**Anja Mýrdal, Scheeßel**

*Wie oft haben Sie als Trainerin, Coach oder Beraterin mit Teamentwicklung zu tun?*

Sehr oft. Auch in unseren Ausbildungen betreiben wir Teamentwicklung, und zwar mit jeder Gruppe. Von Zeit zu Zeit schaffen wir in der Trainerausbildung für die Gruppen Konkurrenzsituationen, in denen die Einzelnen an den Teamprozessen lernen.

*Was reizt Sie daran?*

Es bereitet mir sehr viel Freude, zu sehen, wie dadurch die Arbeitsfreude und somit auch die Lebensqualität und der Erfolg eines Unternehmens sich steigern.

*Auf welcher Grundlage, mit welchen Methoden arbeiten Sie mit Teams?*

Wir nutzen unterschiedliche Methoden. Zum Beispiel Walt Disney aus dem NLP, das Angstmodell von Riemann, das Team-Kaleidoskop, wir kochen gemeinsam, malen ein gemeinsames Bild oder komponieren ein Lied. Die Palette ist sehr umfangreich.

*Gibt's im Team auch Platz für „Störenfriede“?*

Ja! Unbedingt. Sie sind eine starke Ressource, sofern es gelingt, ihre Beratungsqualität zu wecken. Falls die Werte- oder Identitätsebene nicht mehr stimmt, ist es allerdings so, wie mit einem faulen Apfel im Obstkorb.

*Welches Team würden Sie gern einmal coachen?*

Zur Zeit unsere Bundesregierung, damit sie die gemeinsame Aufgabe meistert und ans Arbeiten kommt.

Die Arbeit mit und von Gruppen ist schon seit Jahrzehnten Gegenstand von Untersuchungen, etwa in den Bereichen der Organisations- und Führungspsychologie und in der Personalwirtschaftslehre. Frühe Wurzeln finden sich auch in der Erlebnispädagogik der 30er Jahre, die sich u.a. mit der Frage nach den optimalen Voraussetzungen für das Lernen befasste. Bruce Tuckman, ein Erziehungswissenschaftler in den USA, entdeckte in den 60er Jahren grundlegende Phasen der Teamentwicklung, die noch heute zitiert werden (siehe Seite 15 dieser Ausgabe). Doch es gibt keine umfassende und aussagefähige Theorie zum Team, zur Teamentwicklung und -führung.

## Irritation und Erkenntnis

Zu dem, was seit Tuckman neu hinzugekommen ist, zählt etwa Ulrich Kirchgäßner von der Pädagogischen Hochschule Freiburg den systemtheoretischen Blick und die Erkenntnisse des Konstruktivismus. Kirchgäßner ist an der PH für den Bereich Gruppenpädagogik verantwortlich. Im Mittelpunkt seiner Arbeit stehen „Prozesse der Selbstorganisation von Lernen in Gruppen“.

Mit einem speziellen Einführungsseminar etwa wirft er die Erstsemester thematisch und methodisch sozusagen ins Wildwasser<sup>5</sup>: Er konfrontiert sie auf Exkursionen in Forschung und Praxis der Pädagogik binnen eines Tages querbeet mit den unterschiedlichsten Aspekten eines umfassenden Themas, etwa der Familienberatung, der gymnasialen Bildung oder der Erziehungsphilosophie. Danach erhalten die Studien-Eleven den Auftrag, sich in Gruppen zusammenzufinden, das Rahmenthema auf eine konkrete Fragestellung zu reduzieren und dazu nach eigenem Konzept weiter zu recherchieren. Nach drei Wochen, und noch bevor das reguläre Studium begonnen hat, sind die Ergebnisse auf einem Kolloquium vor Lehrenden und Studierenden der PH zu präsentieren.

Die Fülle des Dargebotenen auf den Exkursionen überfordert die jungen Leute natürlich, und das ist nach Auskunft von Kirchgäßner auch gewollt. Systemtheoretisch nennt sich dies „Irritation“. Ulrich Kirchgäßner möchte als Dozent die Gruppe verwirren, anregen, und auf diese Weise ihre spezifischen Potenziale provozieren. Um diese Herausforderung zu bewältigen, muss die Gruppe in Auseinandersetzung mit sich selbst gehen. Sie muss, um arbeitsfähig zu werden, ein passendes „Lernsetting“ entwickeln. Ihre Mitglieder müssen sich in Beziehung zum Thema setzen. Der Weg, den eine Gruppe dabei nimmt, von der Orientierung über die Arbeitsphase bis zur Präsentation, ist ihr ureigener. Er ermöglicht dem Einzelnen, „Anschlussfähigkeit“ an die Gruppe und an das Thema zu erlangen. Die Rolle des Leiters besteht für Kirchgäßner darin, diese Prozesse „anzustoßen und herauszufordern, zu moderieren, zu begleiten und zu reflektieren“.

Diese Rolle nimmt auch Sascha Neumann für sich als Coach und Trainer in Anspruch. Sein Seminar mit dem Team des Berliner Spiele-Unternehmens ist beim Exkurs zur „Struktur des subjektiven Denkens“ angelangt, den theoretischen Grundlagen des NLP. Am Morgen hatten die Seminarteilnehmer ihre Symbole aufgestellt, die stehen jetzt als Momentaufnahme auf dem Spielbrett in der Mitte. Sie haben darüber nachgedacht, was ihnen zur Höchstmarke auf der Wohlfühlskala im Team noch fehlt, und das Ergebnis hat jeder für sich auf Zetteln notiert. Jetzt, wo es um die NLP-

5 Ulrich Kirchgäßner, Ruth Michalek: STEP – Studienanfang auf neuen Wegen. In: ph-fr, 2/2007, S. 11-14 (<http://www.ph-freiburg.de/hochschule/presse-kommunikation/ph-fr.html>)

Axiome geht, drängeln sich diese „Fehlstellen“ im Wohlgefühl wieder ins Bewusstsein.

„Wenn ich im Betreff einer eMail ein dickes Ausrufezeichen sehe, krieg ich augenblicklich einen dicken Hals“, sagt eine Kollegin. „Wie kommt der andere dazu, sich so wichtig zu nehmen?“ Es sind solche Beispiele, an denen das Team lernt, einen Unterschied zwischen der Realität, ihrer Wahrnehmung und ihrer Interpretation zu machen. Die passende Grundannahme hat Sascha an die Wand gepinnt: „Die Landkarte ist nicht das Territorium.“ Üblicherweise, sagt er, hat jeder seine eigene Landkarte im Kopf, wenn er mit anderen kommuniziert. Er projiziert sie zum Beispiel in ein dickes, aber unschuldiges Ausrufezeichen.

Dann wirft Max das Stichwort des Aktionismus in die Runde. Max kam vor einem Jahr als Hochschulabsolvent ins Marketing und hatte einen guten Start. Alle mögen ihn. Das Management schätzt seine zuverlässige Leistung, die Mitarbeiter seine Kollegialität und alle zusammen seine freundliche, stete Art. Im Seminar wird klar, dass ihn der Nimbus eines Nesthäkchens, der ihm noch immer anhaftet, irgendwie behindert. Bei jedem Auftrag von seinen Vorgesetzten – egal ob in Berlin oder Amsterdam – nimmt Max innerlich Grundstellung an und ackert los. Und wenn die Deadlines sich überschneiden, versucht er es allen recht zu machen: in Amsterdam dem „Headquarter“, wie er sagt, und in Berlin Sabine sowie Anne, der Marketingleiterin. Dann wird seine Prioritätenliste zur Makulatur.

## Vertrauen und Versagen

„Ich lerne doch noch“, sagt Max. „Und wenn das Management mit einem Auftrag kommt, dann kann ich doch nicht einfach nachfragen: Hey, wie wichtig ist das jetzt?“ Doch! Kannst du, ruft Sabine. Es läuft ja zuweilen so viel parallel, da hat niemand mehr den Überblick über die aktuellen Jobs auf den Schreibtischen. Sascha wendet sich Max zu. „Ist diese Botschaft für dich neu?“ fragt er. „Nein. Das wird schon so kommuniziert. Bei mir kommt es halt anders an.“ – „Was brauchst du, um das entspannter anzugehen?“ Max sieht sich ein wenig ratlos um: „Also, ich glaube, den anderen geht es doch auch so ...“ Sascha: „Max, was brauchst du?“ – „Von den anderen?“ – „Nö, die machen schon ihr Ding. Was brauchst du von dir selbst?“

Stille. Sascha, der Trainer, hat sich von seinem Stuhl hinunter auf den Holzfußboden gleiten lassen, lehnt einen Arm auf den gepolsterten Sitz und lässt Max nicht aus den Augen. Max versucht sich zu konzentrieren, er wirkt leicht enttäuscht. „Also, wenn ich nachdenke ... Ich bin der Jüngste. Es ist mein erster Job hier. Ich bin zwar schon ein Jahr da. Aber der Erwartungsdruck ist – also der ist hoch. Ich mach meinen Job und kann das auch. Und wenn dann was Neues auf



AUSKÜNFTE

**Ilka Voigt, Badersleben**

*Wie oft haben Sie als Trainerin, Coach und Beraterin mit Teamentwicklung zu tun?*

Fast bei jedem Führungstraining und Führungscoaching ist auch das Thema „Teamprozesse und Entwicklung“ präsent. Reine Teamentwicklungsseminare sind rund ein Drittel meiner Aufträge. Ich arbeite dabei gern mit meinen Partnern Gerd Voigt und Sven Büttner zusammen.

*Was reizt Sie daran?*

Ich vereinbare ein Ziel mit dem Auftraggeber, weiß aber nie genau, was sich durch den Einsatz verschiedener Methoden im Prozess eines Teamseminars bzw. -coachings entwickelt. Die Flexibilität und Kreativität, aus der Situation heraus teilnehmerorientiert zu agieren, macht Spaß und ist immer wieder eine reizvolle Herausforderung.

*Auf welcher Grundlage, mit welchen Methoden arbeiten Sie mit Teams?*

Ich arbeite mit systemischen Methoden, z.B. der Aufstellung von Teams und Themen. Oft verknüpfe ich das mit Methoden aus dem NLP. Die Mischung bringt oft, genau wie beim Kochen, ein Ergebnis mit individueller Note.

*Gibt's im Team auch Platz für „Störenfriede“?*

Die sind gerade der Pfeffer in der Suppe, sonst wäre es doch langweilig. Störungen haben Vorrang! Wer die „Störenfriede“ ausgrenzt, kann Teamentwicklung mit dauerhaftem Erfolg nicht wirklich wollen und erreichen. Sie stören wirklich den Frieden in manchem scheinbar harmonischem Team und bringen selbiges voran, wenn man sie nutzt.

*Welches Team würden Sie gern einmal coachen?*

Ist das größtenwahnsinnig, wenn ich sage Frau Merkel und Co.? Aber, halt! Ich will ja nur noch Aufträge annehmen, bei denen es eine reale Chance beim Auftraggeber auf Erfolg/Veränderung gibt. Da bleibe ich dann doch lieber den mittelständischen Unternehmen treu. Ziele sollen doch realistisch, motivierend und ökologisch sein!

den Tisch kommt ... Also, wenn ich auf meine Prioritätenliste verweisen würde, dann –“ „Wie fühlt sich das an?“ fragt Sascha. Max windet sich. „Wie sich das anfühlt? – Komisch, würde ich sagen. Wie ein – Versagen.“

Durchatmen. Susan meldet sich zu Wort. Sie arbeitet mit Max zusammen und sitzt auch heute neben ihm. Sie fing

---

ein paar Jahre vor ihrem Kollegen an, ebenfalls vom Studium weg und mit einem ebenso guten Start wie Max. Bis zum Herbst war sie nach der Geburt ihres Kindes zu Hause. „Ich kann nachempfinden, was Max sagt. Es ist nicht so einfach, Selbstbewusstsein zu entwickeln und sich in seiner Arbeit erst einmal selbst zu schätzen.“ Diskussion kommt auf. Robert ist für „klare Ansage“. So halte er es jedenfalls: „Nachfragen, wenn nicht klar ist, was zuerst zu tun ist.“

Max zweifelt noch immer. „Wenn Sabine zu mir kommt, mit einem wichtigen Auftrag, dann ... Also, ich vertraue ihr einfach, dass sie auch für mich die beste Entscheidung trifft.“ Die meisten in der Runde nicken, sie kennen das. „Toll“, spinnt Sascha den Faden weiter, „sie denkt für mich! Ich hab Vertrauen, wunderbar! Aber: Was verhindert das?“ Kurzes Nachdenken in der Runde, dann rutscht es Anne raus: „Die Selbständigkeit. Es behindert im Grunde selbstständiges Entscheiden über die Prioritäten auf dem eigenen Schreibtisch.“

## Das Gute am Problem

Sascha Neumann hat seinen Programmpunkt Six-Step-Reframing für dieses Seminar aufgegeben. Die Gruppe arbeitet längst an ihrem „Symptom“. Gerade sind sie dabei, die Schattenseiten ihrer großen Stärken zu erkennen: Ein Zuviel an Vertrauen zum Beispiel lähmt selbstständige Entscheidungen. Den Rest des Tages machen sich die Teilnehmer mit dem Metamodell der Sprache vertraut. Sie lernen, wie sie mittels Fragen etwas von der Landkarte des anderen erfahren können, bevor sie einen „dicken Hals“ kriegen.

Sie erfahren, wie sich Menschen aus einem „Problemmodus“ locken lassen. Sascha steckt mittels Klebekrepp auf dem Boden ein kleines Quadrat ab. „Das ist der Problemrahmen: begrenzt, vertraut. Dort draußen befindet sich der Lösungsrahmen: unüberschaubar, unbekannt. Was ist das Gute am Problem?“ fragt er in die Runde. Dass ich mich damit auskenn’, sagt jemand. Genau, sagt Sascha und stellt sich in das Quadrat. „Es ist mir vertraut, ich habe mich darin eingerichtet, weiß, wie ich mich hier zu bewegen hab. Therapeuten nennen das sekundären Krankheitsgewinn. Eine Rettung aus dieser Nummer ist es, gute Fragen zu stellen. Also los, ich sehe grad ein Problem. Das kennt ihr nicht. Ich sage nur: *Das Problem muss gelöst werden. Holt mich hier raus!*“

Die Teilnehmer mühen sich redlich mit ihren Fragen. *Was für ein Problem hast du? Umsatz. – Bei welchem Produkt? Bakugan-Kugel. – Was könnte den Umsatz steigern? Marketing. – Was ist mit TV? Klappt nicht. – Bis wann brauchst du die Lösung?* So schnell wie möglich ... Sascha hat sich noch keinen Millimeter aus dem Problemrahmen bewegt. Es dauert lange, bis die Fragen zum Punkt kommen, an dem er unruhig wird. *Was ist, wenn wir die Lösung finden? Woran erkennst du, dass das Problem gelöst ist?*

Den Wert kluger Fragen lernt das Team auch am zweiten Tag zu schätzen, als es für die Einzelnen darum geht, sich Ziele zu setzen. Zum Beispiel: Mehr Verantwortung zu übernehmen – *was heißt mehr, was bedeutet das für dich, wie holst du sie dir?* Sich nicht mehr so viel aufhalsen zu lassen – *was willst du stattdessen?* Auf die Forderungen vom Headquarter gelassen zu reagieren – *was könnte dabei auf der Strecke bleiben?* Der Arbeitsgruppe mehr Raum für Kreativität zu geben – *was heißt das genau?*

Robert möchte zu einem Meeting einladen, in dem jeder seine aktuellen Projekte präsentiert. Stefanie möchte sich endlich für einen Englischkurs anmelden. Lisa möchte regelmäßig bei ihrem Vorgesetzten die aktuellen Kunden-Aufträge abfragen, damit sie den Überblick behält. „Was heißt, ihr *möchtet?*“ fragt Sascha. „Ich *möchte* aufstehen“, spricht er in tragem Ton weiter. Und bleibt sitzen. „Nein! Ich stehe auf!“ Zack, ist er oben. „So lautet der handlungsorientierte Gedanke: Ich tue etwas. Also, Robert, wie formulierst du dein Ziel?“ – „Ich möchte – ach nee! Ich lade ein zu einem Meeting ... Oha!“ Robert zögert. „Das fühlt sich ja ganz anders an. Irgendwie verbindlich.“ Alles lacht.

## Was geben wir auf?

Am Ende kommen sie zu ihren „wohlformulierten“ Zielen. Und werden auch erfahren, was sie dabei verlieren könnten. Wenn ich Verantwortung an andere weiterleite, dann verzichte ich auf ein Stück Kontrolle. Wenn ich neue Verantwortung für mich einfordere, dann muss ich für Fehler einstehen, die mir in dieser neuen Verantwortung unterlaufen können. Wenn ich mich über die Kommunikation mit dem Headquarter nicht mehr aufrege, dann verliere ich ein bisschen vom Solidaritätsgefühl. Denn der Ärger hat uns ja zusammengeschweißt. Wenn ich mich bewege, gebe ich Bequemlichkeit auf.

Doch zuvor fließen tatsächlich Tränen: als Frederike sich outet, dass sie gehen wird. Als sie erzählt, wie sie ihren Elan im Unternehmen verlor. Welche Wünsche und Ziele sie einst verfolgte, und dass sie dann doch nur krank wurde und noch immer nicht ganz gesund ist. Wie unglücklich sie darüber ist, ihren Platz nicht mehr ausfüllen zu können. Das Sprechen fällt ihr schwer. Tränen kullern über blasse Wangen. Sie blickt in die Runde, sieht betroffene Gesichter, richtet sich auf. „Ich würde mich verstellen, wenn ich weitermache. Ich hab so viele Ideen, doch keine Kraft dafür. Ich brauche jetzt Freiheit für mich.“ Susan schnieft. Anne, die Arbeitsgruppenleiterin, schnäuzt sich, rückt zu Frederike hin. Später, in der Pause, wird sie Frederike in den Arm nehmen.

Was bedeutet das für euch, für das Unternehmen? fragt Sascha jetzt. Sie tauschen sich darüber aus, schleppend. Auch eigene Ängste schimmern durch. „Eine typische Systemer-

schütterung“, wird Sascha diese Situation später bezeichnen. Und: „Das Team ist stabil genug, um es auszuhalten.“ Jetzt bittet er Frederike zu schauen, ob sie in der Spielarena eine neue Position für sich findet. Frederike steht auf, nimmt kurzentschlossen, aber bestimmt, ihren kleinen gelben Dino vom Brett und mit zu sich auf ihren Platz.

Bevor sie auseinandergehen, bekommen auch die anderen Chance, sich neu auf dem Spielbrett zu positionieren. Es ist der letzte Akt und spannend wie ein Showdown: Was wird geschehen, nachdem sie Gelegenheit hatten, einen neuen Blick auf sich selbst und die Kollegen zu werfen, nachdem sie erfuhren, dass jemand aus ihrer Mitte sie verlassen wird? Sie rücken zusammen. Auch Daniel, der gar nicht anwesend ist, verlässt seine Ecke. Allianzen lösen sich auf. Steffens Fingerboard bleibt gewissermaßen Gravitationszentrum. Unerschütterlich. Ansonsten hat jeder seine Position verändert. „Probieren“ nennt Sascha Neumann es, ein Begriff, den Sigmund Freud 1911 prägte. Natürlich hoffen Trainer auf einen Transfer ins „wahre“ Leben. Jetzt fragt Sascha: „Wie fühlt ihr euch?“ Sie antworten der Reihe nach.

Die 10 überwiegt auf der Wohlfühlskala, gefolgt von der 9. Eine 7 gibt es, von Stefanie. „Okay“, sagt sie, „das ist schon zwei Stufen höher als am Anfang.“

Vier Wochen später berichtet Sabine am Telefon, wie der „Spirit“ des Seminars nachwirke, bei allem Stress, der natürlich auch immer noch da ist. Stefanie hat einen Englischkurs begonnen, um Kollegen in Amsterdam besser verstehen zu können. Robert hat zu einem Kolloquium eingeladen, auf dem jeder seine aktuellen Projekte und Ideen vorstellt. Sie alle verabschiedeten Frederike mit einer bewegenden Feier. Max hatte seinen ersten großen Geschäftstermin, es ging um Kooperation mit einem Medienpartner. Steffen, der Geschäftsführer, begleitete ihn. Und die Hälfte des Teams fuhr mit Steffen und Sabine zur Internationalen Spielzeugmesse nach Nürnberg. „Unglaublich“, resümiert Sabine. So viel positives Messe-Feedback von ihren Kunden wie in diesem Jahr hätte sie noch nie erhalten! „Vor einem Jahr war nicht einmal klar, ob wir überleben würden. Und nun sieht es so aus, dass wir den besten Umsatz seit unserem Bestehen einfahren.“

[www.active-books.de](http://www.active-books.de)

**Kennen Sie schon**

**[www.active-books.de?](http://www.active-books.de?)**

**Über 300 eBooks stehen zum kostenlosen Download als pdf für Sie bereit.**

**Schauen Sie doch mal rein!**

**Junfermann** 

Verlag