

Neues in der Teamentwicklung

Der Sinn ist in!

von Jörg Friebe

„Vor zwei Jahren sind unsere Aufträge auf Null gesunken. Teamtrainings waren nicht mehr möglich. Inzwischen haben wir durch die neuen Formen der Teamentwicklung weit mehr zu tun als vorher“, sagt Dipl. Päd. Jörg Friebe, der Autor dieses Artikels. „Alles hier Genannte haben wir real erlebt, nur ist es hier als eine Story kombiniert.“

Der Bedarf

So manches Team lebt inzwischen in einer anderen Welt: Seit zwei Jahren arbeitet Andrea in ihrem neuen Team und sie hat ihre Kolleg*innen noch nie gesehen! Alles im Team findet online statt. Auch die alten Hasen vermissen den Austausch untereinander. Wie soll ein ordentliches Performing gelingen, wenn das Vertrauen, die kurzen Absprachen, die Energie, im Homeoffice schwinden?

Frust macht sich auch bei Bernds Kollegen breit: Wozu stehe ich jeden Tag auf? Welchen Sinn hat das Ganze? Das Team, das in der Finanzbranche arbeitet, beschließt: Eine Teamentwicklung soll helfen! Doch wie sieht moderne Teamentwicklung aus? Christa, die Teamleitung, kennt von früher viele Trainings und informiert sich, was sich Neues entwickelt hat.

Inzwischen gibt es online spannende Formate, sich aktiv mal anders als Team zu erleben. Zum Beispiel werden Klassiker des Teamtrainings, wie Tangram-Übungen, inzwischen online durchgeführt. Moderne Software (z. B. www.conceptboard.com) ermöglicht es, gleichzeitig Teile zu bewegen, zu schreiben, reden, rein mündlich zu kommunizieren und in unterschiedlichen Kleingruppen zu agieren, die sich kontaktieren. Sie staunt: vieles ist möglich, manches sogar einfacher als in der realen Übung. Christa gefällt auch die Idee, dass online in Kleingruppen kleine „Werbefilme“ oder „Beiträge im Tageschau-Format“ gedreht werden. So ein Training soll es auch sein! Aber sie will noch mehr. Denn auch die tieferliegenden Dynamiken, Befindlichkeiten, Wünsche, Frusterlebnisse und Sehnsüchte sollen auch online endlich einmal angesprochen und geklärt werden. Doch geht das?

Die Trends

Herausforderung online

Viele Kunden und Trainer sind überrascht, was alles geht. Die Kunst liegt erstens in der klaren Moderation mit klaren Aufgaben und Schritten und zweitens in der Abwechslung und Arbeit in Kleingruppen. Von einer Kollegin aus dem IT-Bereich hat Christa gehört, dass sie mit 80 Personen, die aus zwei Unternehmen kommen und gerade fusionieren, sehr gute Erfahrungen gemacht hat. Offene Gespräche im kleinen Kreis fallen manchen Menschen online oft sogar einfacher. Und wenn es real 15 Minuten braucht, bis 80 Personen wieder zusammen kommen, ist es jetzt per Knopfdruck sehr schnell möglich, die Kleingruppenarbeit zu beenden und alle wieder in den Hauptmeetingraum zu befördern. Gerade die gute Mischung aus bewegten online-Übungen plus der guten Moderation der vertiefenden Themen überzeugt die Teamleitung.

Bewusstere Kommunikation

Christa nimmt Kontakt mit mehreren Trainingsanbietern auf. Im Vorgespräch erzählt Roland, der Team-Coach: „Wir kennen alle das berühmte Eisbergbild von Watzlawick, oben die klaren Punkte der Fakten und Appelle, unter der Wasseroberfläche die Bedürfnisse, und Beziehungsthemen. Und die online-Arbeit macht aus der Wasseroberfläche eine Eisfläche. Da kommen Gefühle noch schwerer ans Tageslicht.“ Hier bedarf es konkreter Fragen, Modelle und Medien und die nötige Zeit. Gerne setzen wir z. B. die fünf Seiten der Kommunikation ein. Ein Modell von Schulz von Thun, welches wir weiterentwickelt haben. Die Sach- und Appellseite oberhalb und die drei Ebenen ICH, WIR



und DU – also die Fragen: Wie geht es mir? Wie sehen wir unsere Beziehung? Und wie sehe ich dich und wie siehst du mich? – unterhalb der Wasserlinie. Diese fünf Aspekte klären wir auch online. So stellen wir sicher, dass alle auch wirklich das sagen können, was sie bewegt, und wir versuchen, Lösungen zu schaffen.

Moderne Agilität

„Und ein zweiter Aspekt kommt hinzu“, ergänzt sein Kollege. „Das sinnvolle, agile Arbeiten ist nicht nur in der IT-Branche überlebenswichtig. Formen wie SCRUM 1 sind dem erlebnispädagogischen Denken in Aktions- und Reflexionsschleifen sehr nahe und sind gleichzeitig professionalisiert für den Alltag. Hinter dem Kürzel OKR (Objectiv Key Results) verbirgt sich eine Methode, die in vielen handlungsorientierten Übungen umgesetzt werden sollte: Gesamtziele festlegen und herunterbrechen auf kleine Schritte, z. B. in Kleingruppen überlegen, was zum Erreichen des Zieles getan werden kann.“

Sehnsucht nach Sinn und Spiritualität

„Das sind die hard facts der Teamarbeit“ resümiert Christa, „und ich sehe auch in meinem Team, dass das Gemüt leidet. Und gerade jüngere Mitarbeitende verlangen nach einer sinnvollen Arbeit. Arbeit ist Lebenszeit. Wenn wir dem nicht immer mehr gerecht werden, finden wir keine guten Mitarbeitenden mehr.“ Roland ergänzt: „Ja, der Sinn und noch persönlich tiefer, die Spiritualität, wird immer bedeutsamer. Was hält mich, wenn nichts mehr hält? Was ist das Fundament meines Lebens? Gibt es einen Gott, der immer zu mir steht, auch wenn ich alleine im Homeoffice versacke? Usw.“

Der Glaube – die Spiritualität – wird immer mehr zum Megatrend. War es früher Tabu, darüber zu reden, so gehört es in unserem christlichen Abendland wieder mehr und mehr dazu. Sichtbar wird dies z. B. bei Firmen, wie bei dem Leitbild der Hersteller von Sicherheitsschlössern/-technik ABUS: „Wir sind ein inhabergeführtes, mittelständisches Unternehmen, das von christlichen Prinzipien geprägt wird. Dabei respektieren wir alle Menschen in ihrer Einzigartigkeit und kulturellen Vielfalt. Dies ist untrennbar mit den von uns vertretenen Werten verbunden.“ (siehe <https://www.abus.com/ger/Ueber-ABUS/Die-Unternehmensgruppe/Leitbild>).

Die 11 Edeka-Filialen von Herrn Rentschler finden es ganz wichtig, „sich die Bodenständigkeit (zu) bewahren und seinen Glauben im Alltag und im Beruf (zu) leben.“ (siehe <http://edeka-rentschler.de/>). Selbstverständlich bewegt sich das in einem toleranten, offenen, die Bedürfnisse der Menschen sehenden Rahmen. Auch das darf zunehmend Thema in einer Teamentwicklung werden, wenn es die Teilnehmenden wünschen.

Werte des Glaubens sind ein wachsender Gegentrend zu Unsicherheit und sinnbefreitem Materialismus, in dem sich viele Menschen ohne die Anerkennung ihrer Person wertlos fühlen. Gewinnmaximierung ist gerade bei jüngeren Unternehmen kein Wert, Geld ist lediglich eine notwendige Basis, um liquide das zu erreichen, auf das es wirklich ankommt.

Als Rahmen für tiefe Reflexionen bietet sich die Theorie U von Otto Scharmer (2020) an, kombiniert mit der Gewaltfreien Kommunikation (GFK). Die Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg und Holler (2016) ist inzwischen auch unternehmensfähig. Genauso wie der Begriff „Re-

flexion“, der vor ein paar Jahren in der Wirtschaft noch weitestgehend belächelt wurde, fragen heute viele Wirtschaftsentscheider nach der GFK und Reflexionen. Die Struktur nach Otto Scharmer:

→ Praktische Intelligenz/ Handlungsebene: Was konkret sind die Fakten, die Beobachtungen?

→ klassischer IQ/ Denkebene: Wie ist unsere Struktur, unser Plan?

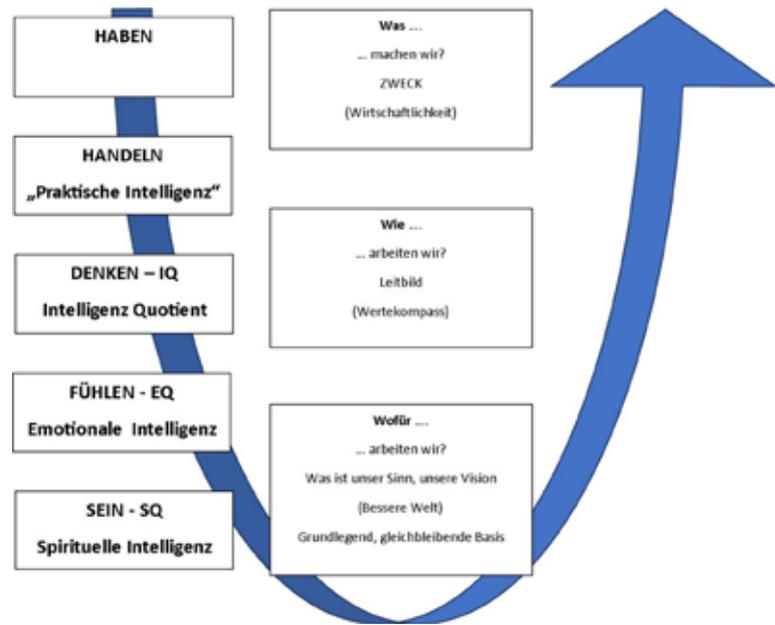
→ EQ/ soziale Ebene: Wie haben wir uns ergänzt? Wer konnte sich wie einbringen?

→ SQ/ spirituelle Ebene: Was hat uns bewegt, was war der kostbarste Moment für dich? Was ist das wirklich Wichtige in deinen Leben und wie zeigt sich das in deiner Handlung?

Auf der 3. Fachtagung Erlebnispädagogik im christlichen Kontext im April 2022 werden ebenfalls genau die Zusammenhänge von christlichem Leben und Erlebnispädagogik thematisiert. (siehe <https://www.ejwue.de/arbeitsbereiche/erlebnispaedagogik/>)

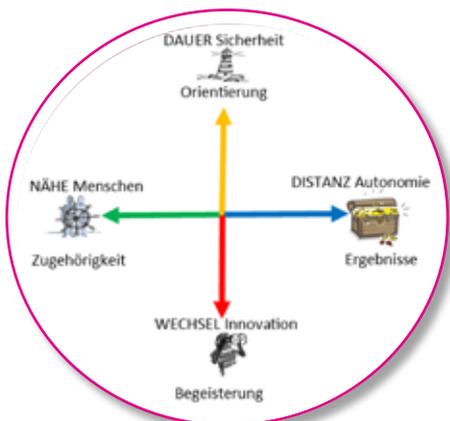
Be-greifbare Werkzeuge für Reflexion und Gesprächsführung

Emil ist das Teammitglied, das diese Theorien genauso erforscht wie den Trend zu mehr haptischen Werkzeugen. Bildkarten als vielfältiges Werkzeug für die Reflexion haben viele Verlage inzwischen herausge-



bracht (z. B. Fräntzel, Johannsen, 2019; Härtl-Kasulke, Bueren, 2016; Kühne-Eisendle, Gut, 2019). Auch bei der Gestaltung von Personalgesprächen geht es haptisch zu, wenn „alle Karten auf den Tisch gelegt werden“ oder die Werte-Gewichtung von ganzen Teams auf dem ReflexionsRAD dargestellt werden (<https://resoltat.de/tools>). Aus der Welt der IT kommen für die dort so genannten Retroperspektiven und Reviews viele Toolboxen mit neuen Methoden ins Spiel (z. B. <https://komfortzonen.de/category/toolbox/>).

Emil ist ganz begeistert. Was vor wenigen Jahren noch als „verspielt“ galt, ist inzwischen eine gängige Methode. Hat er noch von seinem Scrum Ausbilder eingetrichtert bekommen „Das Wort Reflexion ist gegenüber Kunden tabu“ – aber heute ist Reflexion (Friebe, 2018) ein Qualitätsmerkmal für gute Arbeit. „In der Reflexion liegt die größte Kraft zum Wachstum“ ergänzt Jörg; ein Statement, das ihm der Hotelier Bodo Janssen von Upstalsboom sagte.





Hochwirksames Erfahrungslernen

Die Trainer Jörg und Roland denken an eine Mitgliederversammlung des Bundesverbandes für Individual- und Erlebnispädagogik. In Kleingruppen wurde darüber resümiert: Wie können wir den Teilnehmenden echte Wildniserfahrung bieten? Was ist Wildnis überhaupt? Im Gespräch kamen wir auf Punkte wie:

- keine klaren Wege – unwegsam
- keine schnelle Hilfe von außen –
- starker Einfluss durch die Natur.

Bei zeitlich immer kürzer werdenden Veranstaltungen wird dies immer weniger gelebt. Es lohnt sich nicht, für zwei oder drei Tage in den hochalpinen Bereich oder in die Wüste zu reisen. Aufwand und Nutzen schneiden nicht gut ab. Aber eine Lücke gibt es: Raus aufs Meer! Schon der Bodensee, mancher Eifelsee oder die Ostsee bieten sehr schnell die Möglichkeit, die Kriterien zu erfüllen. „Und das Segeln ist extrem wirksam“ sagt auch Thomas Sablotny, der im Geschäftsführenden Vorstand des Bundesverbandes für Individual- und Erlebnispädagogik tätig ist. Seine Firma Hoch3 nutzt Segeljollen für Klassenfahrten. Für den Firmenbereich wird Christa unter www.leader-ship.coach fündig. Auf der Ostsee wollen sie zwei Tage erleben, wie gut sie als Team zusammenarbeiten. Auch der ehemalige Arbeitgeberpräsident Dr. Klaus Murmann (1932-2014) sagte es bereits: „Wenn ich einen Menschen wirklich kennen lernen will, gehe ich mit ihm segeln. Da geht das zehnmals schneller

als an Land. Übertragen auf die Abläufe in einer Firma, kenne ich keine andere Sportart, in der Teamgeist, Verantwortung und Einordnung in eine Gemeinschaft so exzellent trainiert werden können.“ Die „LeaderSHIP“ bietet Trainern, Coaches und Beratern an, das Schiff für ihre Trainings zu nutzen.

Fazit

Das Team ist sich einig: Das ist doch hoch effizient. Technische Absprachen und organisatorische Fragen klären wir online, da sparen wir viel Zeit und Geld für die Anreise. Und gleichzeitig nutzen wir das Segeln als wirksame Form um das Zwischenmenschliche zu erleben und Teamkompetenzen zu stärken. „Und damit es nachhaltig wirkt, nutzen wir die tollen Werkzeuge für unsere regelmäßigen Teammeetings,“ fast Christa die Chancen der neuen Trends für sich zusammen. „So schaffe ich es auch wieder, mit Freude zur Arbeit zu kommen, mehr Sinn zu sehen. Denn gleichzeitig mit euch zu arbeiten, so dass es Spaß macht, wir uns gut verstehen und echt was bewegen – das hat schon was. Besonders da ich weiß, ich habe noch genügend Freizeit. Ich kann als Mensch meine hohen Werte sowohl im Team als auch Privat leben. Das ist ein geniales Ziel der Teamentwicklung.“

Zwei Monate später: Der Segeltörn liegt gerade hinter dem Team und Dirk ist kurz vorher als neuer stellvertretender Teamleiter dazu gekommen: „So schnell in allen Themen, auch den verborgenen, bin ich noch nie in ein Team gekommen. Das spart ein halbes Jahr Orientierung und Einarbeitung. Das hat sich super gelohnt!“ sagt er, während als er im online-Teammeeting eine Moderationskarte auf dem virtuellen Flipchart positioniert.

Autor

Jörg Friebe ist Inhaber der ReSolTat GmbH & CO .KG, die aus der im erlebnispädagogischen Umfeld bekannte Firma KOMM.aktiv hervorgegangen ist. Er ist Autor von Büchern wie „Reflexion im Training“ und „Reflektierbar“ und dem Buch „SINN erfülltes Arbeiten – denn es gibt ein Leben vor dem Feierabend“. Er lebt in der Nähe von Hamburg und liebt es, mit den Teilnehmenden segeln zu gehen.

Kontakt: J.Friebe@resoltat.de; www.resoltat.de

Literatur

Friebe, J. (2018). Reflexion im Training. Aspekte und Methoden der modernen Reflexionsarbeit (3. Aufl.). Bonn: managerSeminare.

Fränzel, E. & Johannsen, D. (2019). 80 Bildkarten für Coaching, Supervision, Training und Psychotherapie. Lern- und Veränderungsprozesse initiieren. Göttingen: Hogrefe.

Härtl-Kasulke, C. & Bueren, M. van (2016). 75 Bildkarten Die Kraft der Emotionen. Weinheim: Beltz.

Kühne-Eisendle, M. & Gut, J. (2019). 50 Karten zum Arbeiten mit Bildern im Coaching, Training, in der Aus- und Weiterbildung, Therapie und Supervision (5. Aufl.). Bonn: managerSeminare.

Rosenberg M. B. & Holler, I. (2016). Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens. Paderborn: Junfermann.

Scharmer, C. O (2020). Theorie U – Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik (5. Aufl.). Heidelberg: Carl Auer.

Über den Autor

Jörg Friebe ist Inhaber der ReSolTat GmbH & CO .KG, die aus der im erlebnispädagogischen Umfeld bekannte Firma KOMM.aktiv hervorgegangen ist. Er ist Autor von Büchern wie „Reflexion im Training“ und „Reflektierbar“ und dem Buch „SINN erfülltes Arbeiten – denn es gibt ein Leben vor dem Feierabend“. Er lebt in der Nähe von Hamburg und liebt es, mit den Teilnehmenden segeln zu gehen.

Kontakt: J.Friebe@resoltat.de; www.resoltat.de

Fußnoten

1 Scrum-Definition: Scrum ist ein leichtgewichtiges Rahmenwerk, welches Menschen, Teams und Organisationen hilft, Wert durch adaptive Lösungen für komplexe Probleme zu generieren. Kurz gesagt fordert Scrum, dass

- ein:e Scrum Master:in ein Umfeld fördert,
- in dem ein:e Product Owner:in die Arbeit für ein komplexes Problem in ein Product Backlog einsortiert;
- das Scrum Team aus einer Auswahl dieser Arbeit innerhalb eines Sprints ein wertvolles Increment erzeugt;
- das Scrum Team und dessen Stakeholder:innen die Ergebnisse überprüfen und für den nächsten Sprint anpassen;
- diese Schritte wiederholt werden.“ (<https://www.dasscrumteam.com>)

