

Silvia Vater · Roman Hoch

Kartenset Systemische Team- organisationsprozesse

100 Karten
plus 56-seitiges
Booklet



BELTZ

Grundlegendes zum Kartenset »systemische Teamorganisationsprozesse«

Dieses Kartenset möchte Ihnen Handlungssicherheit im Arbeitsfeld der systemischen Teamentwicklungsprozesse vermitteln. Es handelt sich dabei um *den* zentralen Aspekt eines jeden Organisationsentwicklungsprozesses. Der Fokus liegt klar auf dem Teamgeschehen im Rahmen von *Herausforderungen* und *Veränderungen*. Hierbei verstehen wir uns als Prozessbegleiter, die Teams oder Abteilungen dazu verhelfen (wieder) zu Hochform aufzulaufen und sich selbst weiter oder neu zu organisieren.

Das Kundensystem und das Beratersystem

Eine Organisation zu beraten erfordert im Unterschied zum Coachingprozess mit einer Person eine multifaktorielle Denkweise im Mehrpersonenkontext. Dies hat Auswirkungen auf Haltung und Person der Beratenden und beeinflusst auch die Auswahl der Interventionen, Methoden und Techniken.

In einem organisationalen Beratungsverhältnis stehen sich zwei soziale Systeme (mehr als eine Person) in Interaktion gegenüber beziehungsweise kom-

munizieren innerhalb eines Contractingrahmens miteinander:

- Auf der einen Seite das *Kundensystem*: die um Beratung anfragende Organisation mit allen Kontextfaktoren wie beispielsweise Menschen, Abteilungen, Gruppen, Kulturen, Verhaltensweisen, Sprachcodes, Strukturen ...
- Auf der anderen Seite das *Beratersystem*: Kontextfaktoren sind beispielsweise Beratungsansatz, Kolleginnen und Kollegen, Unternehmen, Vorgehensweisen, Konditionen, Zeitkontingente, Sprachkulturen und einiges mehr.

Beide Systeme scheinen zunächst voneinander abgegrenzt und bringen jeweils ihre ureigenen Umwelten mit. Verbinden sich diese beiden Systeme, verbinden sich in diesem Sinne auch ihre Umwelten und Kontexte.

Innerhalb der Zeitdauer des Beratungsprozesses etabliert sich ein drittes System: das *Berater-Kunden-System*, das in der Wechselwirkung zwischen Beratersystem und Kundensystem entsteht. Das Berater-Kunden-System darf sich in immer wiederkehrenden Contractingphasen gegenseitig »auf dem Laufenden« halten. Weiterführende Entwicklungsprozesse von Teams geschehen häufig zwischen oder nach den Präsenzveranstaltungen mit dem Beratersystem. Daher macht es Sinn, sich auch zwischen-

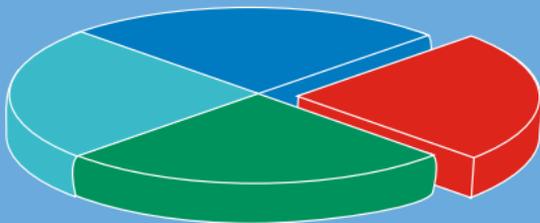
durch in Telefonaten oder via E-Mail mit dem Kundensystem in Verbindung zu setzen, um sich nach möglichen Beobachtungen oder Entwicklungen zu erkundigen.

Strukturlogik

Das architektonische Design des potenziellen systemischen Teamorganisationsprozesses orientiert sich am von uns entwickelten vierphasigen *BDCI-Modell*. Dieses Modell bietet für die meisten denkbaren Aufträge ein mögliches Vorgehen und Orientierung vom Anfang des Prozesses bis zum Ende.

Das BDCI-Modell

Die vier Phasen des Modells sind Brücke, Diagnostik, Choreografie, Integration.



- **Brücke:** In dieser Phase entsteht eine Brücke zwischen dem Berater- und dem Kundensystem. Die Auftragslage wird geklärt und die Grundlage für eine tragfähige Arbeitsbeziehung geschaffen:

das Berater-Kunden-System. Der Fokus dieser Phase liegt auf der Art der Kontaktgestaltung.

- **Diagnostik:** In der Diagnostikphase werden mithilfe methodischer Vorgehensweisen wichtige Informationen gesammelt, die die Basis für den nächsten Schritt – die Intervention – bilden. In der systemischen Herangehensweise bedeutet jede Diagnostik bereits eine Intervention für den Gesamtprozess.
- **Choreografie:** Diese Phase bildet das Kernstück des Prozesses. Der Begriff »Choreografie« entspricht dem Bild, das wir mit einer wohlchoreografierten Tanzveranstaltung assoziieren, bei der alle systemrelevanten Personen für einen längeren Zeitraum zusammenkommen und sich miteinander einer bestimmten Richtung folgend bewegen. Es entstehen Gleichklänge, Gleichschritte, Resonanzen und ein schwingendes Miteinander-Sein.
- **Integration:** Selbst der beste Teamorganisationsprozess unterliegt dem Risiko, mit der Zeit als nette Erinnerung zu verblassen, sollte es kein Follow-up geben, das sicherstellt, dass Entwicklungsfortschritte geprüft und verstetigt werden. In dieser Phase werden die gemachten Erfahrungen und Pläne aus der Choreografiephase weiter integriert, normalerweise zeitlich einige Wochen beziehungsweise Monate versetzt.

Bei der systemischen Herangehensweise steht die Prozessorientierung im Vordergrund. Das BDCI-Modell zeigt Optionen für Schritte, die entweder einzeln oder aufeinander aufbauend in einem solchen Prozess gegangen werden können. Arbeitsprozesse verlaufen unvorhersehbar und unterschiedlich. Die vier Phasen bieten Orientierung. Jedoch sind die Phasenübergänge teils fließend, zugeordnete Interventionen können je nach Bedarf in anderen Phasen des Prozesses verwendet werden, wenn es sinnvoll erscheint.

Das Kartenset

Gedanken zur praktischen Verwendung

Dieses Kartenset wurde von Praktikern für Praktiker entwickelt. Unser Anspruch besteht darin, umfangreiche Komplexität so zu reduzieren, dass mögliche Vorgehensweisen und Optionen deutlich und direkt handhabbar werden. Simplifizierung bedeutet hier ein Kleinarbeiten von einem großen Gesamtprozess zu vielen sinnvollen Zwischenschritten. Dabei entsteht zugleich Flexibilität und Variabilität. Auf diese Weise haben Sie mit diesem Kartenset immer die Wahl, welche einzelnen Schritte und Interventionen zu *Ihrem Prozess passen*.

Hypothesengeleitetes Arbeiten und das BDCI-Modell

Neben der Vier-Phasen-Logik folgt die Struktur des Kartensets in allen Bereichen übergreifend folgendem Aufbau: Es werden in jedem Bereich (jeder Phase) verschiedene exemplarische Auftragsituationen vorgestellt. Hierzu werden Hypothesen gebildet beziehungsweise Arbeitshypothesen formuliert. Die Arbeitshypothesen bilden die Grundlage für die Wahl der Intervention beziehungsweise für das weitere Vorgehen.

Angenommen Sie übernehmen einen Auftrag für Teamorganisationsprozesse und möchten sich hierfür das Kartenset zunutze machen. Sie haben die Möglichkeit von den wertvollen Hinweisen zum Beispiel zum Beziehungsaufbau und den Frageinterventionen zu Anliegen und Aufträgen im Bereich »*Brücke*« zu profitieren. Im Bereich »*Diagnostik*« bieten wir – gekoppelt an Auftragsbeispiele – dazu passende Arbeitshypothesen. Teilweise mit Fragebeispielen für Einzelinterviews, die im Vorfeld gemacht werden sollten, und konkreten Methoden, die helfen, sich ein Bild von der aktuellen Situation im Team oder der Abteilung zu machen und auf dieser Basis die weitere Strategie für den Prozess abzuleiten.

Die Schrittfolge Auftragsbeispiel → Hypothese → Arbeitshypothese → Wahl der Intervention bezie-

hungsweise Methode wird durchgehend aufgegriffen, damit sowohl diagnostisches als auch strategisches Denken und Planen im konkreten Zusammenhang deutlich wird.

Der Bereich »Choreografie« beinhaltet denselben Aufbau. Hier ist die Methodenauswahl mit Abstand am größten, da der Anspruch an die Variabilität – mit der Unterschiedlichkeit von Aufträgen – am deutlichsten steigt. Es stehen wieder verschiedene Auftragsbeispiele bereit zum exemplarischen Vergleich mit der eigenen Auftragsituation. Die Fragebeispiele und Anregungen zum methodischen Vorgehen ermöglichen eine breitgefächerte Inspirationsquelle für die eigene methodische Prozessplanung.

Auch der Bereich »Integration« hält Beispiele und kleinere Interventionen bereit, die es ermöglichen, ein Follow-up oder einen Abschied von einem gemeinsamen Prozess aussichtsreich zu planen und umzusetzen.

Hinweis: Jede Intervention oder Methode wurde von uns exemplarisch an Auftragsbeispiele und Arbeitshypothesen geknüpft. Das bedeutet, dass Sie die Methoden jeder Phase auch jederzeit einzeln nutzen können. Die Transferleistung im Sinne einer Passung an Ihr Konzept und Ihre Prozessplanung obliegt dabei ganz Ihnen selbst.

Sollten sich Ihre Aufträge und unsere Auftragsbeispiele stark ähneln, können Sie selbstverständlich und jederzeit auch aufeinander aufbauende Methoden der vier Phasen im weitgehenden 1:1-Modus für Ihr Vorgehen nutzen. Wir empfehlen Ihnen jedoch, sich in jedem Fall immer den zu jeder Phase einleitenden Reflexionsfragen selbst zu stellen. Methodisches Vorgehen und Selbstreflexion helfen, Stolpersteine und blinde Flecke zu vermeiden. Bitte vertrauen Sie zuallererst Ihrem Gefühl und Ihren eigenen Ideen zu einem Prozess und treffen Sie erst die Methodenauswahl nach den von Ihnen im Einzelnen ermittelten Herausforderungen. Selbst ein sehr umfangreiches Kartenset wie dieses bietet kein allgemeingültiges Schema, das alle Auftragssituationen gleichermaßen abdecken kann.

Die Online-Materialien

Bei den Online-Materialien unter www.beltz.de direkt beim Kartenset (einfach etwas nach unten scrollen) finden Sie weitere wichtige Aspekte zusammengestellt. Dazu gehören:

- Die drei U: Unsicherheit, Unwissenheit und Unordnung
- Kundentypen nach de Shazer
- Systemische Fragetechnik für Diagnostik und Prozessnavigation

- Resonanzräume innerhalb des Berater-Kunden-Systems
- Stabile und dynamische Faktoren im Prozessverlauf
- Systemische Haltungen und Arbeitsprinzipien
- Umgang mit Widerständen in Teamorganisationsprozessen
- Zur Arbeit mit dem Phasenmodell nach Tuckman
- Kategorien der Rangreihen
- Beispiele zu Soziometriefragen
- Anschlussinterventionen zu »Organisation als Person«
- Reflecting-Team-Knigge
- Die Arbeit mit zwei Bildern: Jetzt- und Zukunftskonstruktion
- Skalierung

Außerdem sind alle Abbildungen nochmals in Farbe dargestellt.

Systemische Fragetechnik für Diagnostik und Prozessnavigation

In allen vier Phasen flankieren systemische Fragen die Interventionsebenen. Da dieses Kartenset den Schwerpunkt auf teambezogene Interventionen legt, bekommen die Fragearten nur eine Nebenrolle. Wer sich bewusst dafür entscheidet, mit systemischen Fragen anamnestisch beziehungsweise diagnostisch Informationen zu erheben, die eine mögliche Prozessrelevanz haben könnten und außerdem seine Prozesse nach dem Motto gestaltet »Wer fragt, der führt«, der findet weitere Hinweise bei den Online-Materialien.

Es lohnt sich zudem, übungshalber einmal sich selbst systemische Fragen zu den einzelnen Aspekten zu stellen. Auch zu den Resonanzräumen innerhalb des Berater-Kunden-Systems gibt es online Informationen, um die Weiterentwicklung der Teamorganisationsprozesse voranbringen zu können. Zudem gehen wir online auf die im Prozess voneinander abhängigen Faktoren Contract, Teamentwicklung und Motivation ein.

Kongruenz und Inkongruenz

Wie kann uns als Beratersystem das, was zwischen den Zeilen gesagt beziehungsweise nicht gesagt wird, von Nutzen sein? Zuerst benötigen wir ein Bewusstsein über die Relevanz inkongruenter sowie kongruenter nonverbaler Signale.

Wir beobachten in einer achtsamen Art die Körpersprache und parasprachliche Aspekte in der Kommunikation untereinander und mit uns. Diese Aspekte gilt es stets mit dem gesprochenen Wort abzugleichen. Behilflich sind dabei sowohl der Seh- und Hörsinn als auch der körperliche Resonanzraum. Wenn die inhaltliche Ebene nicht zu den erlebten nonverbalen Aspekten passt, sondern eher auseinanderdriftet, also inkongruent erscheint, so hören und sehen wir das nicht nur, sondern wir spüren es auch. Wir sprechen hier von Körperresonanzphänomenen, die uns als Hinweisgeber für inkongruente Signale dienen können.

Umgekehrt gilt dasselbe für eher kongruente Phänomene, wenn Sprache und nonverbale Aspekte als übereinstimmend innerhalb der Resonanz wahrgenommen werden.

Kongruente Antworten des Kundensystems

Durch das Beobachten zirkulärer Wechselwirkungen innerhalb von Teams wird zumeist das Phänomen der Kongruenz in diesen Teamzusammenhängen wahrnehmbar. Stimmen Verhaltensweisen und Kommunikationen überein? Fallen die Antworten der interviewten Teammitglieder ähnlich aus und erscheint ihre Haltung zum Teamprozess insgesamt einvernehmlich und/oder freut sich das Team sogar darauf, dann können Sie von einem tendenziell kongruenten Einvernehmen ausgehen. Das bedeutet, dass Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit wenig bis keine verdeckten Konflikte im Team annehmen dürfen.

Inkongruente Antworten des Kundensystems

Ist die Körpersprache auffällig oder passt nicht so recht zu den gesprochenen Inhalten, ist unsere besondere Aufmerksamkeit gefordert. Fallen die Antworten der Teammitglieder sehr unterschiedlich oder zurückhaltend aus und nehmen Sie Spannungen und Ängste vor einem »Sich-zeigen-Wollen« im Teamprozess wahr, scheint die Inkongruenz eher höher zu sein. Das bedeutet, dass Sie mit hoher

Wahrscheinlichkeit verdeckte Konflikte oder unausgesprochene Anliegen der Teammitglieder untereinander annehmen müssen.

Dies dürfen Sie in Ihrer Anfangssequenz innerhalb der Choreografiephase berücksichtigen. Anregungen dazu finden Sie auf den Diagnostikkarten.

Sensibilität beim hypothesegeleiteten Arbeiten

Hinweis: Defizitorientierte Hypothesen haben eine Sogwirkung für das Berater-Kunden-System und sollten daher sparsam verwendet werden!

Wenn das Beratersystem im Laufe eines Contractings oder in einem diagnostischen Einzelinterview zum Beispiel der Hypothese folgt »Das Kundensystem scheint nicht in der Lage zu sein, sein Team zu motivieren, Konflikte aus eigener Kraft heraus zu lösen«, kann das im Gespräch einen eigenen Drive entwickeln. Es könnte passieren, dass die Energie beziehungsweise der Fokus auf den Unzulänglichkeiten des Kundensystems und dem, »was alles nicht geht«, liegt. Das wird spürbar Kraft kosten und eine Lösungsperspektive wahrscheinlich erschweren.

Reflektieren Sie sich selbst, indem Sie Ihre Hypothesen daraufhin prüfen, ob sie ressourcen- und kompetenzfokussiert sind. Vielleicht bringen folgende Hypothesen das (Berater-)Kunden-System weiter: »Das Kundensystem ist möglicherweise momentan aus einem noch unbekanntem, guten Grund zurückhaltend damit, seinem Team seine ganz konkrete Erwartungshaltung zurückzumelden.« Oder: »Das Kundensystem hat aktuell noch keinen Überblick über die vorhandenen Kompetenzen des Teams, die dazu geeignet wären, ihre Konflikte eigenständig zu lösen.«

Bei diesen Hypothesen sind die Ressourcen und Kompetenzen implizit – dies lässt eine völlig andere Suchbewegung im Prozess zu, die eine Lösungskonstruktion wahrscheinlicher werden lässt. Nebenbei bemerkt, fühlt sich ein Gespräch vor dem Hintergrund einer solchen Hypothese viel besser an. Das soll zugleich jedoch nicht bedeuten, dass Sie das Kundensystem nicht in seiner Not wahrnehmen sollen! Im Gegenteil! Würdigen Sie die Problematik und die damit verbundene Gefühlslage ganz direkt: »Ich nehme an, das ist im Moment eine wirklich schwere Zeit für Sie ... Bitte versuchen Sie, mir kurz die für Sie wichtigsten Aspekte zu erklären.« Verweilen Sie jedoch nicht dauerhaft innerhalb dieser Schwere, sondern kommen Sie anschließend zu einem ressourcenorientierten *Twist*: »Angenommen Ihr Team

wäre gerade nicht mit dem Konflikt beschäftigt, sondern würde seine Kompetenzen voll auf die Arbeit konzentrieren können, welche Fähigkeiten könnte ich als Außenstehender beobachten, die mich ziemlich beeindrucken würden?»

Hypothesen und Arbeitshypothesen

Referenzpunkte für die Prozessnavigation sind Hypothesen und Arbeitshypothesen.

Hypothesen: Um innerhalb eines Teamorganisationsprozesses unter konstruktivistischen Voraussetzungen aussichtsreich navigieren zu können, bedienen Sie sich hypothetischer Sichtweisen und Annahmen über das Gehörte, Gelesene, Gesehene, Gespürte und Ihrer eigenen Impulse. Das systemisch denkende und handelnde Beratersystem versteht sich nicht als Experte oder Ratgeber, gleichwohl bietet es dem Kundensystem möglichst konstruktneutrale (s. Neutralität der systemischen Haltung) Beobachtungen in Form von Hypothesen an oder nutzt diese Beobachtungen als strategische Ausgangspunkte zur Prozessnavigation.

Neben der Einschätzung Dritter (zum Beispiel Auftraggeber, Vorgesetzte, Kolleginnen) und der mo-

mentanen Einschätzung des Kundensystems selbst kommen somit auch Sie als Beratersystem zu einer hypothetischen Einschätzung der Situation, die *möglicherweise* einen Unterschied bildet.

An dieser Stelle lohnt es sich, die sprachlichen Feinheiten genau zu beachten: Es wird etwas *angenommen*. Wir können nicht wissen, ob wir damit richtig liegen. Daher sind wir gezwungen, unsere Einschätzung beziehungsweise Hypothese auf Anschlussfähigkeit hin zu überprüfen. Hierzu nutzen wir die systemischen Fragestellungen. Beim Bilden von Hypothesen achten wir darauf, dass wir schnelle Zuschreibungen vermeiden. Stattdessen sind wir uns jederzeit darüber im Klaren, dass wir zu wenig wissen, um etwas wirklich sicher annehmen zu können.

Wir beobachten uns selbst sehr genau in Bezug auf Schubladendenken. Wir können nicht wissen, was wir meinen zu wissen. Wir können allerdings Hypothesen bilden: zum Beispiel über mögliche Erwartungserwartungen des Kundensystems an uns. Also: Welche Erwartungshaltung könnte das Kundensystem mitbringen? Was werde ich möglicherweise von ihm erwarten und umgekehrt?

Wir bilden zunächst nur Hypothesen darüber, wie ein Kundensystem mit seiner Geschichte (Problem, Anliegen, Konstruktion) auf uns wirkt.

- Welchen Eindruck macht es? Und was für eine Situation wird geschildert?

- Was zeigt sich uns innerhalb dieser Beschreibungen und wie steht dies im Zusammenhang mit dem formulierten Auftrag?
- Was für ein Gesamtbild entsteht?
- Welche ersten Ideen bekomme ich als Berater-system über Bedürfnisse, Wünsche, Fähigkeiten, Konflikte, Belastungen, Resilienzen, Stärken und Ambivalenzen?

Wir schauen durch eine ressourcenfokussierende und wachstumsorientierte Brille auf unser Kundensystem und nehmen seine Belastungspotenziale ernst. Es lohnt sich, nach jeder Sitzung die eigenen Hypothesen zu überprüfen:

- Welche Hypothese lohnt sich weiterzuverfolgen?
- Welche Hypothese könnten Sie verwerfen?
- Inwiefern stellte die Hypothese eine hilfreiche Perspektive für das Kundensystem dar?
- Welche andere oder verrückte Hypothese kommt noch infrage, an die Sie noch nicht gedacht haben?

Metaphorisch gesprochen können Sie sich das hypothesengeleitete Arbeiten als *Leitplanken* für Ihre jeweils nächste Prozessnavigation vorstellen. Um zu diesen Hypothesen zu kommen, haben wir Haltungsfragen in der Kategorie »Brücke« entwickelt, die Sie auf Ihrem Weg zu den jeweils nächsten Hypothesen

innerhalb Ihrer Prozessnavigation unterstützen können. In allen weiteren Karten folgen wir dem Vierschritt Auftrag → Hypothese → Arbeitshypothese → Intervention beziehungsweise Methode.

Arbeitshypothesen: Eine Arbeitshypothese ist – laut Duden – eine vorläufige Hypothese, die der weiteren Arbeit zugrunde gelegt wird. Diese leitet uns in die Wahl der Intervention. Das systemische Prinzip legt die Annahme zugrunde, dass Menschen davon profitieren, wieder mit ihren eigenen Stärken und Fähigkeiten in Kontakt zu kommen. Wichtig ist, dass sie sich nicht nur kognitiv darüber klar werden, dass sie handlungsfähig und selbstwirksam sind, sondern dies auch emotional erleben. Hypothesengeleitetes Arbeiten schafft Überblick über eigene Verstrickungen und Ambivalenzen. Die Kundensysteme bekommen aus einer Metaperspektive heraus neue strategische Ideen für Vorgehensweisen, wie sie zum Beispiel alternativ mit herausfordernden Situationen umgehen können.

Die Arbeitshypothese bietet Ihnen beziehungsweise dem Berater-Kunden-System die Möglichkeit einer Art Probehandeln innerhalb der Prozessnavigation. Wenn Sie Arbeitshypothesen aufstellen, steht und fällt deren Wert damit, inwiefern sie für die Weiterentwicklung des Kundensystem wirklich *nützlich* sind.

Hinweis: Beim Formulieren konkreter Arbeitshypothesen bleiben wir im maximalsensiblen Konjunktiv! Das erhöht die Chance auf Anschlussfähigkeit und verringert das Risiko, Widerstand aufgrund von Zuschreibungen zu erzeugen. Sie fördern auf diese Weise neue Sichtweisen, neue Ideen oder das Gefühl von Selbstwirksamkeit.

Ihre ausformulierten Arbeitshypothesen stützen sich zum einen auf aktuelle Informationen, die im Prozess gewonnen werden, zum anderen auf die vorangegangenen Hypothesen. Arbeitshypothesen können Sie mit Ihrem Kundensystem *offen* – zum Beispiel als *Angebot* für einen Prozess – besprechen oder mithilfe systemischer Fragetechnik überprüfen.

Prinzipien zum hypothesengeleiteten Arbeiten

- Die Wahrnehmung beider Systeme – Berater-system und Kundensystem – verändert sich kontinuierlich im Beratungsprozess. Daher ist es wichtig, das Berater-Kunden-System immer wieder neu zu kalibrieren und aufeinander ein- und auszurichten!
- Hypothesen und die daraus folgenden Arbeitshypothesen werden kontinuierlich weitergebildet, verworfen und/oder neu entwickelt!

- Je nach Prozessverlauf werden diese veröffentlicht oder nicht!
- Um das große Ganze im Blick zu behalten, regen wir an, nach jeder Teamorganisationseinheit, Bilanzierungsgespräche vorzunehmen!
- Jede Teameinheit erfordert eine erneute Contractingphase!

Wichtige Modelle für Teamorganisationsprozesse

Das Phasenmodell nach Tuckman: die Teamuhr

Das Phasenmodell nach Bruce Tuckman – die Teamuhr – beschreibt, welche erkennbaren Dynamiken, Leistungs- und Motivationskurven Teams durchlaufen können. Die Abbildung dazu finden Sie auf Karte 99 sowie unter www.beltz.de bei den Online-Materialien.

- **Forming:** In dieser Phase kommen Teams neu zusammen und die Teammitglieder treten vorsichtig miteinander in Kontakt, um die anderen und den Kontext kennenzulernen. Zurückhaltende Höflichkeit und neugieriges Beobachten können Zeichen dieser Phase sein.

- **Storming:** Wenn Teammitglieder nach dem ersten Beschnuppern sich ihrer Positionen noch nicht ganz bewusst sind, loten sie Macht- und Einflussfelder aus, um einer Antwort näherzukommen. Sie halten Ausschau nach Partnerinnen und Partnern, die ähnlich ticken und denken. Sie stellen aber auch fest, wer nervt oder was sich vom Arbeitsvertrag unterscheidet, was sie ohne die anderen erreichen können und so weiter. Diese Stormingphase kann durch ein konfligierendes Klima untereinander und/oder durch Schuldzuweisungen gekennzeichnet sein, sowohl offen als auch verdeckt. Weitere Anzeichen sind Schweigen, um was es eigentlich geht, gepaart mit kompensatorischem (Schuldzuweisungen) oder vermeidendem Verhalten (Fernbleiben von einem Termin).
- **Norming:** Diese Phase ist durch ein hohes Aufkommen an Teammeetings oder Teambesprechungen durch externe oder interne Berater gekennzeichnet. Während dieser Normingphase werden Strukturen und Verantwortlichkeiten auf den Prüfstand gestellt, eventuell neu vergeben oder umgewandelt. Offene und verdeckte Konflikte können besprechbar und transparent gemacht werden. Der Umgang im Miteinander erfährt ein Update. Storming und Norming sind häufig durch hohe Umtriebigkeit gekennzeich-

net, gepaart mit Unsicherheiten. Hoffen doch alle auf einen guten Ausgang bei gleichzeitigem Erhalt ihrer Positionen und Handlungsmacht.

- **Performing:** Innerhalb der Performingphase werden die gemeinsam erarbeiteten Übergangsbeschlüsse aus der Normingphase integriert. Vereinbarte Regelungen oder Beschlüsse werden in die Tat umgesetzt. Häufig findet sich in dieser Phase ein euphorisches und aufgeregtes Miteinander, da durch die hohe Transparenz und Allparteilichkeit nun klarer scheint, »wer braucht was von wem wozu bis wann«. Oft findet Humor und ein offenes Miteinander Eingang in diese Phase. Das gefundene Wir-Gefühl kann hilfreich sein, die gemeinsame Leistung zu steigern.
- Im Jahr 1977 wurde die Tuckman-Uhr um die fünfte Phase **Adjourning** (Trennungsphase) erweitert. Wenn ein Teammitglied ausscheidet oder eines dazukommt, beginnt der Findungsprozess von vorn. Um im Tuckman-Uhr-Sprachmodus zu bleiben, bedeutet das, dass bei jedem Hinzukommen oder Weggang eines Mitglieds oder Wechsel der Führungskräfte, die Uhr neu gestellt wird. Jedes Mal beginnt der Eingliederungsprozess von vorn.

Weitere Ausführungen zur Arbeit mit den Phasen und der Teamuhr von Tuckman finden Sie online.

Rangstellungen im Team

Eine gern vernachlässigte Beobachtungskategorie in Teams sind die Rangstellungen der einzelnen Mitglieder (Schein 1995) im Unterschied zu ihren Positionen und Rollen in Teams. Positionen, die qua Arbeitsvertrag zugeschrieben und häufig eine entsprechende Rollenerwartung implizieren, sind leichter zu erkennen und zu verifizieren. Auch implizite Rollen werden mittlerweile über unterschiedliche Persönlichkeitstests transparent gemacht, mit denen in Unternehmen und Konzernen operiert wird. Besondere Charaktereigenschaften hervorzuheben, die sich in der Arbeitswelt widerspiegeln, kann hilfreich für ein förderliches Miteinander sein. Um Vorlieben im Kommunikations- und Konfliktverhalten transparent zu machen, sind diese Tests für viele Teams ebenfalls sehr hilfreich, um noch besser miteinander agieren zu können und mehr gegenseitiges Verständnis füreinander aufzubringen.

Die Rangreihen in Teams sind eine Bezugskategorie, die häufig im Verborgenen bleiben oder still vorausgesetzt werden. Daher kann das Aufspüren dieser Rangreihen in Teamorganisationsprozessen und zumindest für uns als Beratersystem von großer Bedeutung für den Gesamtprozess sein, denn diese sind häufig die Ursache für Unterschiedsbildungen in Teams.

Erläuterungen zu den Kategorien der Rangreihen (Rang nach Lebensalter, Organisationszugehörigkeit, Einsatzbereitschaft und Motivation, Kompetenz) finden Sie ebenfalls bei den Online-Materialien.

Methoden des Kartensets

Soziometrie

Mittels der Methode Soziometrie lassen sich Rangreihen gut erkennbar steuern. Neben den Rangreihenfolgen spielen aber noch weitere Faktoren eine Rolle, wenn es um die Entwicklung von Gruppendynamiken geht. Ein Verfahren, um einerseits diagnostische Informationen über Gruppen zu erheben und andererseits für das Kundensystem wichtige Zusammenhänge sichtbar zu machen, ist die Soziometrie.

Sozio: irgendetwas mit Menschen

Metrie: irgendetwas messen

In den Online-Materialien stellen wir ein konkretes Beispiel zu Soziometriefragen vor. Diese eignen sich dazu, Hypothesen über unausgesprochene Systemregeln zu bilden und die Gruppe durch Perspektivübernahmen mit Ressourcen aufzuladen.

Spektografie

Die Spektografie ist eine soziometrische Spielart, die wir im Kartenset aufgreifen. Ziele sind: Entscheidungsfindung, Haltungsverfindung, Klärung von Interessen und Positionen, Priorisieren. Zur Umsetzung werden unterschiedliche Positionen einzelner Personen einer Gruppe im Raum aufgestellt, die zum Beispiel eine bestimmte Meinung oder Sichtweise vertreten, Entscheidungsmöglichkeiten darstellen oder ein Thema repräsentieren. Die anderen Gruppenmitglieder stellen sich in die Nähe der von Ihnen favorisierten Person (Haltung ...), eventuell zwischen zwei Positionen oder näher oder weiter entfernt.

Die »Energie« der Gruppe wird anhand der unterschiedlichen Distanzen zu den einzelnen repräsentierenden Personen und zu deren Kumulierungen abgebildet und kann somit »gelesen« werden.

Diagnostische Methode Fokus-Ziel (nach Sparrer/Varga von Kibéd)

Diese Methode beziehungsweise festgelegte Abfolge von Fragenreihen kann in Diagnostikphasen äußerst hilfreich sein, da sie das Kundensystem durch die Simplifizierung der Fragen stark fokussiert und dem Beratersystem durch die Antworten aufschlussreiche Einblicke entlang zeitlicher Ereignisse gibt.