

Milton Ericksons Erbe

Ressourcen von Teams aus Sicht der Erickson'schen Hypnotherapie

Zum Einstieg ein kleines Szenario: Stellen wir uns vor, ich bin als Wanderer gemeinsam mit einem Freund in einer wunderschönen Landschaft unterwegs. Umgeben von grünen Bäumen und rauschenden Bergbächen sind wir in ein wunderbares Naturerlebnis eingehüllt. Die Vögel zwitschern und über unseren Köpfen erheben sich majestätische Berggipfel. Während wir auf dem einsamen Pfad so vor uns hin wandern, sind wir ganz und gar von der Natur absorbiert: Wir fühlen uns wie ein Teil von ihr ...

Doch plötzlich spüre ich ein Stechen am Fuß ... Ein kleiner Stein hat seinen Weg in meinen Schuh gefunden. Ich laufe weiter und versuche, das Steinchen zu ignorieren. Doch er sticht mich einfach. Jetzt komme ich aus meinem Gehrhythmus, weil ich versuche, zumindest die Lage des Störenfrieds durch ein Schütteln des Fußes zwischen den Schritten zu verändern. Es gelingt mir nicht ... Meine Mimik wird etwas ernster, ich lege meine Stirn in Falten ... Mein Freund nimmt das wahr und reagiert seinerseits ebenfalls mit ernsterer Miene, ohne es jedoch verbal zu thematisieren ...

Doch stopp! Drücken wir einmal die imaginäre Pausentaste und fragen uns: Wo sind denn in diesem Augenblick die Berge, Vögel, Wiesen, ja, die ganze Natur geblieben? Ich spüre nur noch das Stechen des Steins! Der Fokus meiner Wahrnehmung ist wie in einem Tunnelblick vollkommen eingeengt – und mein Freund ist ebenfalls davon betroffen. Natürlich ist die wunderbare Natur noch da, allerdings in diesem Moment nicht für uns!

Dieses kleine Szenario veranschaulicht sehr gut, wie Systeme ihre Wirklichkeit konstruieren. Es zeigt, wie das System zweier Freunde – hier stellvertretend für ein größeres System, z. B. ein Team – seine Wirklichkeit herstellt. Auch auf der Ebene von Teams innerhalb von Organisationen kann durch eine negative Aufmerksamkeitsfokussierung eine solche Problemchoreografie entstehen, in der die Beteiligten durch ihre wiederkehrenden, häufig unbewussten Beiträge den Problemfokus festigen.

Es ist offensichtlich, dass bei diesen alltäglichen Aufmerksamkeitsfokussierungen der Körper und die Körpersprache eine immense Rolle spielen. Im Körper werden über Bewegung, Atemmuster, Haltung, Stimmlage etc. emotionale Zustände kodiert. Diese meist unbewusst ablaufenden ideomotorischen Körpermuster werden dann im Zusammenspiel und in der Kommunikation mit anderen

Personen durch Rückkopplungsschleifen stabil gehalten. Pflege ich also ein wie auch immer geartetes „Problem“ mit jemand anderem, lässt sich auch in der Regel eine sich wiederholende „Problemchoreografie“ beobachten.

Das kann in etwa so aussehen: Eine Person beginnt bei der Begegnung in der Kaffeeküche mit Augenrollen und tiefem, seufzendem Einatmen. Der andere beantwortet dieses Verhalten mit Wegdrehen und Brummen, worauf im Gegenzug ein Achselzucken und ein gepresstes „Phhh...“ erfolgt usw. Spannend ist, dass sogar ohne Worte – allein über die Körpersprache – der Problemfokus aufrechterhalten werden kann. Meist kommen dann natürlich noch Worte dazu ...

Kehren wir zum Wanderszenario vom Anfang zurück und stellen uns die Frage: „Wie können die zwei Freunde die Natur wieder positiv wahrnehmen?“ Ganz klar: einfach kurz anhalten, den Stein an eine Stelle im Schuh schütteln, an der er nicht mehr stört ... und weiterlaufen!

Durch ein gezieltes Nachforschen nach den sehr wohl vorhandenen Stärken, Kompetenzen und Kraftquellen, können diese Schritt für Schritt mehr ins Bewusstsein gelangen und werden auf diese Weise real.

Milton Ericksons Arbeitsweise war u. a. von einer intensiven Ressourcenorientierung und der Arbeit mit Geschichten und Metaphern geprägt. Hier zum besseren Verständnis der im Folgenden beschriebenen Interventionen eine Essenz dieser beiden Konzepte:

Die Erickson'sche Idee der Potenzialhypothese besagt, dass für gewünschte Veränderungen die Ressourcen bereits vorhanden, jedoch häufig nicht im Fokus der Beteiligten sind – und deshalb scheinbar nicht existent. Durch ein gezieltes Nachforschen nach den sehr wohl vorhandenen Stärken, Kompetenzen und Kraftquellen können diese Schritt für Schritt mehr ins Bewusstsein gelangen und werden auf diese Weise real.

Ebenfalls Sprengkraft entwickelt die auf Erickson basierende Arbeit mit Metaphern und Geschichten – und zwar in zweifacher Hinsicht: Einerseits wird wie im Ressourceninterview (siehe weiter unten) nach den Erfolgsgeschichten, positiven Traditionen und Visionen innerhalb einer Organisation gefragt und auf diese Weise der Fokus auf die

Kraftquellen gelenkt. Andererseits wird durch das neuere Verständnis von Interaktionsaufgaben als Metaphern (wie es z. B. den METALOG® training tools zugrunde liegt) vieles deutlich. Denn diese Interaktionsmetaphern sind Abbildungen der wirklichen Dynamik von Teams und erlauben darüber hinaus das Einführen von neuen Sicht- und Erlebnisweisen, Ressourcen, Musterunterbrechungen usw., die für Teams positive Entwicklungs- und Experimentierräume darstellen.

Wie diese Vorgehensweisen in der Teamentwicklung voll zur Entfaltung kommen, lesen Sie in folgenden Interventionsformen und am Ende des Artikels in der Beschreibung „Methodenmix“.

Interventionsformen der Teamentwicklung

Im Folgenden beschreibe ich zwei Interventionsformen der Teamentwicklung, die sich meiner eigenen Erfahrung nach besonders gut mit Interaktionsaufgaben verbinden lassen. So entsteht ein wirkungsvoller Methodenmix, der je nach Bedürfnissen, Zielen und Kontexten maßgeschneidert werden kann.

1. Ressourcen-Dusche

Die Ressourcen-Dusche, wie sie im Folgenden beschrieben wird, ist eine hochwirksame Intervention für Teams, um den Fokus der Aufmerksamkeit auf die Kompetenzen der Teammitglieder und eine positive gegenseitige Wahrnehmung zu lenken. Als zweiteiliges Vorgehen eignet sie sich sehr gut, um einen Teamentwicklungsprozess einzuleiten und abzuschließen.

Gruppengröße: 4–12 Personen

Dauer: 2 x 30–90 Minuten

Material und Raum: genügend Stühle für alle Teilnehmenden und ein Raum, der groß genug für einen Stuhlkreis ist

Teil A: „Er/Sie ist weg!“

Zu Beginn des eigentlichen Arbeitens mit der Gruppe.

Inszenierung: „Herzlich willkommen ... Ich möchte gerne mit Ihnen direkt einsteigen und Sie gleich mit einer kleinen Herausforderung konfrontieren. Da es für Teams besonders hilfreich ist, den Blick auf die gegenseitigen Kompetenzen zu trainieren, möchte ich gerne Folgendes

mit Ihnen machen: Jemand aus dem Team wird gleich hier vorne sitzen und dem Rest der Gruppe den Rücken zudrehen. Die anderen werden sich über ihn oder sie wertschätzend austauschen, als ob er oder sie weg sei. Folgende Aspekte sollen Sie bitte beleuchten (jetzt deckt der Trainer das Flipchart auf):

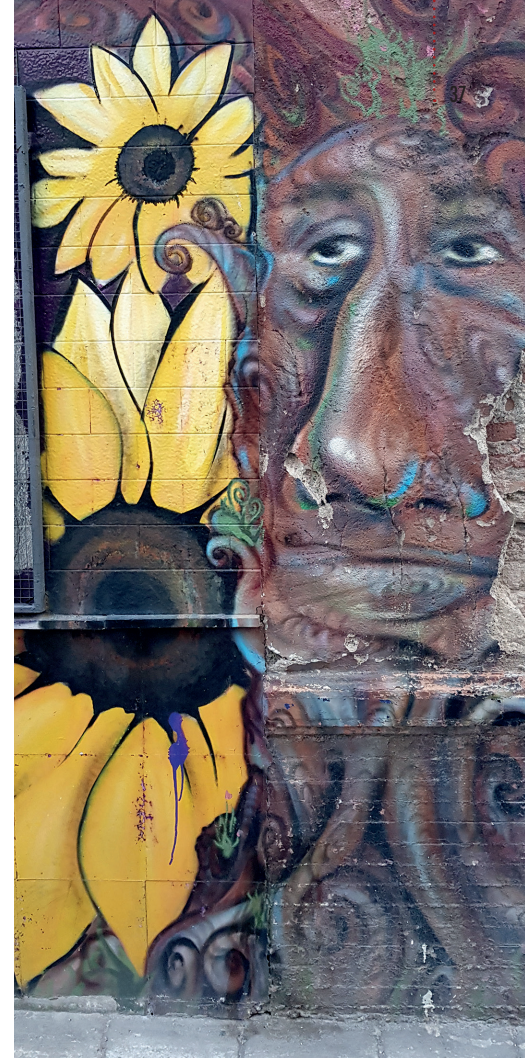
- Mir fällt an ... als Erstes auf ...
- Ich schätze an ... besonders, dass er/sie ...
- Ich vermute, in ihm/ihr schlummern noch folgende Potenziale ...

Jeder von Ihnen bekommt mindestens 7 Minuten lang Fremdwahrnehmungen gespiegelt, die sich an diesen Fragen orientieren. Wer möchte als Erstes hier vorne sitzen ...?“ (Trainer wartet, bis eine Person vorne sitzt mit dem Rücken zum Rest der Gruppe.) „Jetzt ist besonders wichtig, dass Sie sich nicht an die eben genannte Reihenfolge halten. Das war nur eine Idee, eine Gedankenstütze. Wichtig ist, dass Sie gemeinsam eine Assoziationskette entwickeln: D. h., wenn einer/eine seine/ihre Fremdwahrnehmung schildert, führt das zu einer Assoziation bei einer weiteren Person; das wiederum führt zu einer weiteren Assoziation bei noch jemandem etc. Es ist kein Problem, wenn mal eine Zeit lang nichts gesagt wird: Das bedeutet nur, dass die Beobachter/Feedbackgeber nachdenken. Was also fällt an (Trainer zeigt auf die Person, die mit dem Rücken zur Gruppe sitzt) Herrn/Frau ... als Erstes auf ...? Was schätzen Sie an ... besonders ...? Und welche schlummernden Potenziale vermuten Sie bei ihm/ihr ...?“

Durchführung: Der Trainer setzt sich hin und wartet, bis die Gruppe beginnt. Seine Aufgabe ist es jetzt, auf die Zeit zu achten, sodass jeder Teilnehmer ca. 7 bis max. 10 Minuten Rückmeldungen bekommt. Danach sollte, ohne darüber zu reden, der/die Nächste sich Fremdwahrnehmungen spiegeln lassen.

Teil B: „Er/Sie ist wieder da!“

Am Ende des gemeinsamen Teamentwicklungsprozesses ist es schön, diese Form des Ressourcen-Feedbacks wieder



aufzugreifen. Diesmal nur unter der veränderten Überschrift „Er/Sie ist wieder da!“.

Inszenierung: „Jetzt wiederholen Sie die Ressourcen-Dusche vom Anfang unter folgenden Aspekten:

- Tatsächlich schätze ich an ... besonders, dass er/sie ...
- In der gemeinsamen Zeit habe ich folgende Potenziale an ihr/ihm erkannt ...
- Ich glaube, er/sie will für sich ...“

Durchführung: Da die Gruppe ja einen gemeinsamen Prozess durchlaufen hat, ist jetzt gerade mit der positiven Erfahrung aus dem ersten Teil eine Art spielerischer Abschluss und ein erneutes Aufgreifen des Themas möglich. Wichtig in der zweiten Runde ist, dass der-/diejenige, der/die die Ressourcen-Dusche empfängt, diesmal mit dem Gesicht zur Gruppe sitzt.

2. Ressourcen-Interview

Diese auf Interviews basierende Form der Ressourcen-Orientierung stammt aus dem Appreciative-Inquiry-Ansatz nach David Cooperrider und Diana Whitney. Sie bietet eine effektvolle Methode, um zum sogenannten „positiven Kern“ von Teams vorzudringen. In Interviews berichten sich die Teilnehmenden, was für sie die Kernkompetenzen, Erfolgsgeschichten, positiven Traditionen und Visionen eines Teams/einer Organisation sind. Diese werden dann zusammengefasst und dienen als Basis für die Entwicklung konkreter nächster Schritte. Die Fragen des Interviews inkl. der darin „versteckten“ Vorannahmen werden während der Auftragsgestaltung gemeinsam mit der Führungskraft entwickelt.

Gruppengröße: 4–100 Personen

Dauer für die Interviews: 2 x 45 Minuten

Dauer für die Zusammenfassung: 30–120 Minuten

Material und Raum: genügend Platz, dass sich alle Teilnehmer zu zweit für die Zeit des Interviews zurückziehen können

Rollen: jeweils ein „Prominenter“, der über sein Leben berichtet, und ein „Reporter“, der neugierig wertschätzenden interviewt

Inszenierung:

- "Hinweise für den ‚Prominenten‘: Bitte nehmen Sie sich zunächst einige Minuten Zeit, um Ihre ersten Gedanken zu den Fragen festzuhalten. Der ‚Reporter‘/Die ‚Reporterin‘ wird Sie dann interviewen und Ihnen helfen, die Fragen ausführlich zu beantworten. Er/Sie möchte Ihre Erlebnisse und Erfahrungen verstehen und wird sich Notizen machen. Es geht nicht darum, alle Fragen der Reihe nach zu beantworten, da sie sich teilweise überschneiden. Es geht darum, Ihre eigenen Eindrücke zu sammeln. Erzählen Sie also die Geschichten, die Sie erlebt haben. Wenn Sie Ihr Interview beendet haben, wechseln Sie die Rollen. Das Zeitbudget pro Interview beträgt max. 40 Minuten.
- Hinweise für den ‚Reporter‘: Seien Sie ein aufmerksamer Zuhörer/eine aufmerksame Zuhörer:in. Lassen Sie die interviewte Person ihre Geschichte erzählen. Bitte erzählen Sie

selbst nicht zugleich Ihre eigene Geschichte und äußern Sie auch nicht Ihre Meinung zu den geschilderten Erfahrungen. Sie haben später selbst dazu Gelegenheit. Seien Sie wirklich neugierig auf die Erfahrungen der anderen Person, auf ihre Gedanken und Gefühle. Machen Sie sich Notizen und achten Sie auf inspirierende Geschichten und bildhafte Zitate wie ‚Diese Aktion hat mich so erfüllt, dass ich vor Freude hätte Luftsprünge machen können‘, ‚Dadurch habe ich Lust bekommen, noch mehr harte Nüsse zu knacken‘ oder ‚Ich konnte meinen Kollegen blind vertrauen‘. Manche Menschen brauchen länger, um eine Antwort zu formulieren – lassen Sie ihnen Zeit!

Fragen, die Sie z. B. zusätzlich stellen können:

- Erzählen Sie mir mehr darüber!
- Was war Ihr Beitrag dazu?
- Was, glauben Sie, hat es wirklich ermöglicht?
- Wie bewerten Sie das auf einer Skala von 1 (= wenig) bis 10 (= äußerst viel)?
- Wie hat es Sie selbst verändert?"

Durchführung: Beispiel eines Interviewleitfadens¹

Der folgende Interviewleitfaden stammt aus dem Team- und Organisationsentwicklungsprozess eines international tätigen Telekommunikationskonzerns. Teilnehmer waren die Schichtführer in der Produktion, die an Optimierungsprozessen im Werk arbeiteten.

.....
 „Schätze in unserer Arbeit finden“

In diesem Interview geht es darum, unsere Stärken zu finden, und um die Ursachen, die unsere Stärken ermöglichen.

Fragen für das gegenseitige Interview:

- Zu Beginn: Erzähle von deiner Anfangszeit bei ... Wann kamst du dazu? Was hat dich angezogen? Was hat dich begeistert?
- Beschreibe einen Höhepunkt, eine Geschichte deiner Zugehörigkeit bei ... Eine Zeit, in der du dich lebendig und engagiert gefühlt hast. Eine Zeit, in der du Sinnvolles bewirken konntest. Was ist konkret passiert? Warum war das wichtig für dich? Woran lag es, dass es so gut lief?
- Was ist das Beste, was deiner Meinung die Schichtführer bei ... leisten? Wodurch kommt das zustande?
- Für welche Themen/Dinge bezgl. deiner Arbeit bei ... begeisterst du dich am meisten? Gib Beispiele dafür, wie durch Offenheit deine Führungsaufgabe besser läuft. Wie stellst du Offenheit her und wie förderst du sie bei deinen Mitarbeitern?
- In welchen Beispielen findest du die Zusammenarbeit bezgl. Mitdenken und eigenverantwortlichem Handeln

¹ Das Muster dieses Interviewleitfadens wurde in einem Organisationsentwicklungsprozess genau so eingesetzt und nicht inhaltlich verändert. Deshalb verwende ich hier – wie damals – das „du“ als Anrede.

von Mitarbeiter(inne)n und Kolleg(inn)en besonders spannend und interessant?

- Was genau macht deine Aufgaben und Ziele klar und übersichtlich? Wann ist das besonders der Fall?
- Welche Punkte des ... Gesamtgeschäfts und der Strategie sind dir bekannt und bewusst?
- Über welche Punkte oder Themen wärest du gern noch mehr informiert?
- Welche Punkte geben dir Vertrauen in ...?
- Wie machst du es, dass deine Mitarbeiter/-innen mehr Vertrauen haben können?
- Welche konkreten positiven Beispiele hast du für bereichsübergreifende Teamarbeit erlebt, d. h. wo Mitarbeiter/-innen, Kolleg(inn)en über den eigenen Bereich hinaus Verantwortung übernommen haben?
- Wofür schätzt und respektierst du dich und deine Arbeit?
- Wofür schätzt und respektierst du deine Kolleg(inn)en?
- Wofür schätzt und respektierst du deine Mitarbeiter/-innen?
- Stell dir vor, du könntest 3 Wünsche äußern, damit alles in deinem Bereich bei ... zu 100 % ideal läuft: Welche 3 Wünsche hättest du?

Methodenmix

Um die Teamentwicklungsprozesse „Ressourcen-Dusche“ oder „Ressourcen-Interview“ vor- und nachzubereiten, sind diejenigen METALOG® training tools besonders geeignet, welche die Teilnehmenden in einen vielfältigen Kontakt miteinander bringen. So wird ein geeigneter emotionaler Gruppenzustand aufgebaut, in dem sich die beschriebenen Ressourcen-Interventionen besonders gut entfalten können. Dies gelingt z. B. mit folgenden Tools ganz konkret:

Vorbereitung

ScenarioCards 1 Team & Organisation (siehe S. 8–9): Die Karten werden ausgebreitet und die Teammitglieder aufgefordert, je eine Karte zu folgender Frage zu finden: „Welches sind einige eurer besonderen Stärken als Team?“ Mit dieser Karte gilt es nun, mehrere kürzere Gespräche mit anderen

Teammitgliedern zu führen und sich gegenseitig über die eigenen Wahrnehmungen auszutauschen.

MeBoard (siehe S. 53): Bei kleineren Teams ist es sinnvoll, mit dem MeBoard zu arbeiten. Die vier Sektoren des MeBoards werden im Uhrzeigersinn mit Wirkungsfeldern des Teams überschrieben, z. B. 1. Stärken in Bezug auf unsere Kunden und unsere Produkte, 2. Stärken in Bezug auf unser Miteinander, 3. Vision „Wo könnten wir in 3 Jahren stehen?“ 4. „Was ist wichtig für uns als Team zu lernen?“. Gemeinsam sammelt das Team dann Bilder und dazugehörige Begriffe und tauscht sich darüber aus.

RealityCheck (siehe S. 31): Durch die Lösung dieser Aufgabe kommt das Team wie von selbst in guten Kontakt miteinander, löst es doch gemeinsam eine Herausforderung und hat dabei Erfolg. Ein idealer Start einer Teamentwicklung, um in der Folge inhaltlich tiefer einzusteigen.

Nachbereitung

Im Anschluss an das inhaltliche Arbeiten ist es für Gruppen häufig sehr erquickend, sich als Ganzheit in Interaktion zu erleben. Ich empfehle dazu gerne folgende Tools:

Das Band (siehe S. 15): Abschließend stellt oder setzt sich das gesamte Team in das Band und lässt noch einmal Revue passieren, was an diesem Tag wichtige Erkenntnisse waren.

Fliegender Teppich (siehe S. 41): Wer eher nach einer witzigen und dynamischen gemeinsamen Abschlussaktion sucht, wird hier fündig. Besonders bewegt ist die Variante, bei der ein Teil des Teams versucht, den Ball in ein Loch zu versenken, und der andere Teil der Gruppe versucht, den Ball daran zu hindern.

Tower of Power (siehe S. 6–7): Um am Ende die aktivierten Ressourcen noch einmal in Interaktion zu bringen, ist folgendes Vorgehen sinnvoll: Das Team filtert 8 der wichtigsten Ressourcen heraus, schreibt diese auf Moderationskärtchen, die dann an den Bauteilen des Tower of Power befestigt werden. Die Aufgabe des Teams ist es dann, ein 2- bis 3-stöckiges abstraktes Ressourcen-Gebäude zu bauen, bei dem jede Ressource ihre Position findet.

Siehe beigelegter Prospekt zur Ausbildung

Werden Sie zum Experten für Ressourcen-Interventionen:

Ausbildung zum zertifizierten METALOG® Trainer für Erfahrungsorientierte Lernmethoden (EOL)

Nächste Startmodule:
23.–26. September 2019
Ort: Raum Fulda, Seminarhotel Fohlenweide

2. – 6. Dezember 2019 (auf Englisch)
Ort: Köln-Lövenich, SeminarZentrum Gut Keuchhof