



UNTER DIE HAUT

Konflikte innerhalb großer Teams, GFK und ein modifiziertes Fish-Bowl.

VON CONSTANTIN SANDER

Die Gruppe hatte um einen Teamworkshop gebeten, und so trafen wir uns als Trainerduo mit 30 Mitarbeitern eines mittelständischen Unternehmens in klösterlicher Atmosphäre. Mein Kollege Carsten Lenk und ich wussten, dass es bei einigen Teammitgliedern Unzufriedenheit gab. Es ging um fehlende Anerkennung, um den Umgang miteinander und um die Teamleistung. Es gab zuvor zwei interne Workshops, die auch Ergebnisse lieferten, aber an der Situation grundsätzlich nichts änderten. Ein Teambuilding-Event sollte das ändern.

Wir starteten mit einem World-Café mit drei Runden, die auf die Stärken des Teams fokussierten. Die Stimmung war gut, die Gruppe arbeitete konstruktiv und mit Elan an ihren Themen, bis es am zweiten Tag zum Knall kam. Sie

sprachen gerade über die „Gifte“, die im Team wirken, als einem Teilnehmer der Kragen platzte: „Ich glaube, ich bin im falschen Film“, rief er in die Runde. „Was machen wir uns hier eigentlich vor?“ Stille im Saal. Es folgte ein sehr emotionales Statement des Teilnehmers zu all dem, was die Gruppe bisher vermieden hatte zu thematisieren.

Einige pflichteten dem bei. Anderen waren die Verwerfungen zwischen den einzelnen Unterteams bis zu diesem Zeitpunkt verborgen geblieben. Und die Führungskraft staunte. Zeit, darüber zu reden. Dringend.

Uns Trainern war klar, dass wir mit unserem geplanten Programm nun nicht mehr weitermachen konnten. Die Gruppe war auf deutlich erhöhter Betriebstemperatur, und diesen Impuls wollten wir nicht abwürgen. Veränderung geschieht am ehesten dort, wo es unter die Haut geht.

Wir unterbrachen das Ganze also – und machten eine Pause. Während mein Kollege Carsten die emotionale Atmosphäre auffing, machte ich eine kleine Skizze zur Programmänderung. Wir ahnten, dass es hier um Wertschätzung und unerfüllte Bedürfnisse ging, und so lag es für uns nahe, sich des Modells der Gewaltfreien Kommunikation zu bedienen.

Was beobachte ich?

Wir kennen die GFK nach Rosenberg als Format der Mediation und des wertschätzenden Dialogs. Hier ging es darum, dass nicht exakt abgegrenzte Gruppen miteinander in den Dialog treten sollten. Wie konnte das gelingen? Wir wählten die Fish-Bowl als Setting, um die Teilnehmer durch den Gruppen-Dialog zu führen. Wir hatten nicht die Zeit, um die Gruppe

in die Haltung der GFK einzuführen, geschweige denn sie jetzt, in diesem Workshop, einzunehmen. Und wir hatten dieses Setting auch zuvor noch nie ausprobiert. So betrachteten wir unser Vorhaben als kleines Experiment. Wir vereinbarten mit der Gruppe lediglich einige Regeln:

- Wir hören zu und lassen einander ausreden.
- Wir senden Ich-Botschaften und bewerten andere nicht.

Wir bildeten zwei Stuhlkreise und baten die Beschwerdeführer, im Innenkreis Platz zu nehmen. Auf unsere Nachfrage, wer sich noch angesprochen fühlt, setzten sich weitere Teilnehmer in den Innenkreis. Die übrigen nahmen im Außenkreis Platz. Dort war es egal, ob sie sich als Gegenpartei begriffen oder als vermeintlich neutrale Beobachter.

Wir baten den Innenkreis sich als Erstes zu diesen Fragen zu äußern: „Wie nehme ich die Situation wahr? Welche Symptome, welches Verhalten beobachte ich dabei?“ Die Teilnehmer im Innenkreis schilderten ihre Wahrnehmungen. Zum Teil intervenierten wir hier, um Annahmen und Meta-Modell-Verletzungen (Verzerrungen, Generalisierungen und Tilgungen) zu hinterfragen: „Hast du das gehört oder selbst erlebt?“ „Was genau meinst du mit ...?“ „Wann wurde das gesagt und von wem?“

Daraufhin baten wir die Teilnehmer des Außenkreises zu berichten, was sie verstanden haben – ohne Bewertung und ohne Replik. Der Innenkreis hatte dann kurz Gelegenheit zum Feedback, z.B.: „Ja, das stimmt.“ „Nein, ich meinte etwas anderes.“

Zuhören und fühlen

Dem Innenkreis stellten wir jetzt die Frage: „Was ist mein Empfinden dabei? Was löst das bei mir aus?“ Wir erkannten in den nun folgenden Beiträgen, sehr viele „echte“ Gefühle, etwa Frust, Enttäuschung, Demotivation, schlechte Laune. Und es flossen Tränen. Den Außenkreis baten wir, sich zu dieser Frage zu äußern: „Was löst das bei

mir aus, wenn ich das höre?“ Es zeigte sich, dass die im Innenkreis geäußerten Emotionen an den anderen nicht spurlos vorbeigingen. Von Erstaunen, Erschrecken und Berührung war die Rede. In diesem Moment entstand eine Verbindung zwischen den Gruppen.

Wir gingen den nächsten Schritt und stellten dem Innenkreis die Fragen: „Was ist Ihnen wichtig? Was ist Ihr Bedürfnis?“ In den Antworten hörten wir die Begriffe Klarheit, Offenheit, Akzeptanz. Es folgte die Frage an den Außenkreis: „Wie gehen Sie mit den Bedürfnissen um, die Sie gerade gehört haben?“ Es kamen Worte des Verständnisses und auch Appelle („respektvoller Umgang“, „uns als Team sehen“, „mehr Offenheit“) und lösungsorientierte Vorschläge, die auf Ressourcen im Team verwiesen. Danach konnte der Außenkreis seine Bedürfnisse formulieren.

Jetzt baten wir den Innenkreis, sich mit den Stühlen umzudrehen und an die Menschen im Außenkreis eine Bitte zu formulieren. Abschließend bekam der Außenkreis Gelegenheit, seine Bitte für die zukünftige Zusammenarbeit auszudrücken. Die Schnittmengen waren derartig groß, dass es im Anschluss möglich war, die Agenda für eine bessere Kooperation innerhalb des Großteams herzustellen.

So konnte der Teamworkshop noch am selben Tag gut abgeschlossen werden. Den Teilnehmern, einschließlich der Führungskräfte, war klar geworden, dass dieser „Team-Hokuspokus“ (O-Ton eines Teilnehmers) längst überfällig war und wie elegant sich Teamkonflikte klären lassen. Kein Endpunkt allerdings, sondern für das Team ein neuer Start.

Epilog

Dort, wo Verletzungen im Raum sind, ist Wertschätzung eben dieser Emotionen wichtig. In unserem Fall konnten die Aktivierung von Ressourcen und auch der beste Lösungsfokus nicht wirken, solange die verdeckte Hierarchie nicht wahrgenommen wurde und die unterschiedlichen Standpunkte

keine Anerkennung fanden. In Teamworkshops geschieht dieser Klärungsprozess oft in der großen Runde oder eben in Kleingruppen. Wir entschieden uns für die dialogische Form im abgewandelten Fish-Bowl.

Eine Vorgehensweise nach der „reinen Lehre“ der GFK war hier nicht praktikabel. Die Teilnehmer verfügten ja über wenig bis gar keine Kenntnisse dieser Methode. In der Regel unterscheiden Menschen auch nicht zwischen echten Gefühlen und Pseudogefühlen, wie Marshall Rosenberg sie beschrieben hatte. Da wird eher davon gesprochen, dass man sich vom anderen „verletzt fühlt“, als z.B. das eigene Gefühl von Hilfslosigkeit auszudrücken. Behutsame Interventionen vonseiten der Trainer sind daher unerlässlich: „Sprich besser über dein Gefühl und bewerte nicht die anderen.“ „Was spürst du, wenn du dich herabgesetzt fühlst?“

Die Fish-Bowl-Methode modifizierten wir zu einer dialogischen Form zwischen Innen- und Außenkreis. Die Sitzpositionen waren hier fixiert. Denkbar wäre auch, die Positionen zwischen Innen- und Außenkreis wechseln zu lassen. Die Teilnehmer dürften dann im Außenkreis nur Feedback geben, und nur im Innenkreis dürften sie auch über eigene Wahrnehmungen, Gefühle und Bedürfnisse sprechen. Das interessante an einem solchen Setting ist, dass es die Rollenverteilung zwischen Innen und Außen klar definiert. Das fördert Empathie und gegenseitiges Verstehen.

In unserem Fall öffnete das Format das Tor für eine offene und konstruktive Arbeit im Team. ◀◀



Zum Autor

Dr. Constantin Sander
Business-Coach in
Regensburg. Sein Buch
„Change! Bewegung
im Kopf“ erschien 2016
in vierter Auflage bei
BusinessVillage.
www.mind-steps.de