

Was das Schwierige schwierig macht...

...am Beispiel einer Teamentwicklung in Verbindung mit der Integration einer "schwierigen" Mitarbeiterin

Was bewegt mich an einem Buch des ISB mitzuwirken? Was habe ich zu sagen, von dem ich glaube, dass es gehört werden will? Ich arbeite mit Menschen – und – ich denke dass viele Menschen sehr nachhaltig lernen, wenn sie Lernangebote anfassen – **be-greifen** können. Dies hat sich im Laufe meines beruflichen Weges als eine Essenz herauskristallisiert die immer wieder – in immer neuen Kleider gehüllt - in mein Leben kam. Kraftvoll bereichert wurde diese Sicht dann nochmals mit dem Verstehen, was Wirklichkeits-konstruktion und Perspektivenwechsel an Variantenreichtum in die Welt zu bringen erlaubt.

Frei nach dem Motto:

So wie Sie Ihr Problem/das Problem Ihres Teams sehen ist es genau richtig...!

Können Sie es auch anders sehen???

eröffnete sich so die Möglichkeit zu denken:

So wie Sie handeln ist es richtig – können Sie auch anders handeln?

Diesen Gedanken in meine tägliche Arbeit einzubauen und immer wieder auf's Neue zu suchen: wie könnte die er-löste Variante dieser Frage lauten oder aussehen lockte mich wach zu sein und jede Grundannahme auch selbst immer wieder neu zu hinterfragen.

Schreiben möchte ich darüber in diesem Buch, weil mir Netzwerkanfragen und diverse persönliche Gespräche immer wieder aufgezeigt haben, dass handlungsorientiertes Lernen und systemisches Denken als *ENTWEDER – ODER* gesehen werden. Für mich ist es jedoch die Kombination von beidem, das beide Methoden reichhaltiger und in diesem Sinne wirkungsvoller machen kann.

Hierzu einen Beitrag zu leisten ist mir ein Anliegen.

Und wenn ich in diesem Sinne an der Verbindung zweier Methoden die mir wichtig und seriös eingesetzt sehr wertvoll sind, mitstricken konnte, dann ist gelungen was mich lockte.

Teamentwicklung in Verbindung mit der Integration einer ‚schwierigen‘ Mitarbeiterin

Ein Beispiel aus der Praxis handlungsorientierten Lernens

Kundenanfrage an consense plus be-greifbare Personalentwicklung

Ein Kunde fragt im Rahmen einer längerfristigen Organisationsberatung nach einer Teamentwicklung für ein Vertriebsteam an. Der Bereich sei in der jüngeren Vergangenheit sowohl von der Aufgabenseite wie auch personell stark gewachsen. Der Kunde habe den Vorsatz, diese nun einerseits zielgerichtet zu verbinden und gemeinsam auszurichten, und andererseits auf Kultur und Ziel des Unternehmens in den Gesamtprozess der Organisationsentwicklung zu integrieren.

Bei der Auftragsklärung ergibt sich bei genauer Nachfrage bzgl. vorhandener Störungen eine Sonderrolle einer Verwaltungskraft. Diese habe aufgrund ihrer Schnittstellenfunktion für den Geschäftsablauf entscheidende Bedeutung. Die Akzeptanz der Belegschaft sei jedoch extrem gering, da diese ‚menschlich sehr schwierig‘ sei.

Bei der genaueren Recherche ergibt sich eine körperliche Behinderung, die aus Sicht des Teamleiters schwer thematisierbar sei: die Mitarbeiterin zeige hier rasch ein zurückweisendes Grundmuster. Er möchte hier gerne unterstützend und vermittelnd wirken, ist aber unsicher. Andererseits wirke sich das problematische Verhalten konkret auf die Zusammenarbeit aus. Speziell neue Kollegen meiden vermehrt die Zusammenarbeit und suchen Wege die Informationen bzw. Abläufe auf anderen Wegen zu erlangen bzw. umzusetzen.

Auf die Frage: ‚wenn es aus Sicht des Teamleiters einen guten Verlauf genommen hätte mit der Teamentwicklung, was dann anders wäre‘ erhalte ich Antworten wie:

- *Das Zusammenwirken von Vertriebsinnendienst und den Außendienstlern ist vernetzt*
- *Anfragen werden zügiger bearbeitet*
- *es wird mehr Lachen zu hören sein*
- *Tabus und Unsicherheiten werden ‚an-sprechbar‘*

Analyse bei der Auftragsplanung:

Vorüberlegungen zur allgemeinen Umsetzung und Umgang mit den zu erwartenden Störungen

Aus meiner Sicht erscheint ein Aspekt der Problematik das ‚anders sein‘ der Mitarbeiterin. Im Vorfeld ist nicht erkennbar, in wie weit dies auf der Selbstdefinition der Verwaltungskraft (Frau K.), oder auf Zuschreibungen und Etikettierungen durch die Kollegen beruht.

Zur Planung notwendig ist die Information über die Art der Behinderung, damit bei der Übungsauswahl die Integration gefördert werden kann.

Auf Rückfrage erhalte ich die Information, Frau K. leide an der Glasknochenkrankheit. Sie trage Spezialschuhe; schnelle Bewegungen und Stürze stellten für Sie eine konstante Gefahr einer ernsthaften Verletzung dar.

Frau K. stehe der Teamentwicklungsmaßnahme sehr kritisch gegenüber.

Hierbei stellt sich mir die Frage nach ‚Henne & Ei‘.

Basiert die kritische Haltung entweder auf der Seite von Frau K.:

Hier wäre denkbar, die persönliche Sicht auf Krankheit und Verletzungsrisiko, als Makel und Unfähigkeit das Team zu unterstützen,

oder auf der Rolle der Außenseiterin innerhalb des Vertriebsteams – lieber isoliere ich mich, als dass ich mich angreifbar mache.

Auch könnte es die Zuschreibung von Frau K. an ihre Kollegen sein:

Weil ich eine ‚Kranke‘ bin, werde ich behindern und nachher noch weiter im Abseits stehen,

bzw. weil ich im Abseits stehe, werde ich keine Rücksicht im Bezug auf meine Krankheit erfahren.

Planung der Maßnahme

Für meine Vorüberlegungen bedeutet dies, dass dynamische Bewegungsangebote ohne Alternative die bekannten Muster von Isolation und Ausgrenzung tendenziell bestätigen würden.

Um hier weg von dem Prinzip ‚vom Gleichen mehr‘ zu kommen, gilt es im Grundsatz Übungen anzubieten, die stets in der EIGENEN Art Beitrag zu dem Großen und Ganzen sein dürfen.

Daneben gilt es bei den Leitsätzen unserer Arbeit die Freiwilligkeit und Selbststeuerung (speziell Challenge by Choice) besonders klar zu benennen.

Die Teamentwicklungsmaßnahme

Die Veranstaltung beginnt im Seminarraum mit den klassischen Abfragen von Erwartungen und dem Benennen der vorhandenen Ressourcen.

- *Was ist gut, wie es ist?*
- *Was soll bleiben?*
- *Was dürfte mehr werden?*
- *Was wären sinnvoll Ergänzungen?*

Auch diese Frage nach Ergänzungspotentialen verläuft oberflächlich und ich gewinne zunehmend den Eindruck, alle warten auf den großen Knall, der die Sonderrolle von Frau K. benennt. Frau K. selbst wirkt unsicher und ‚flüchtig‘.

Auch der Teamleiter bleibt in seinen Aussagen zu gewünschten Veränderungen sehr allgemein und vage.

*Ich wähle daher in der Frühphase der Veranstaltung die **Produktbeschreibung** und **Gebrauchsanweisung**, um die Menschen einzuladen von sich zu sprechen.*

So erhalte ich umfassend Einblick in Selbstinszenierungen und individuell bedeutsame Kontextfaktoren.

In den Schilderungen höre ich von Menschen, die Kontakt suchen, Interesse an den Menschen mit denen sie arbeiten haben, die Konflikte auch als Chance erkennen, die mal mehr mal weniger aktiv ihr Umfeld gestalten...

Frau K. nennt nichts, was nicht auch andere Menschen sagen oder hören könnten.

Ich gewinne zunehmend den Eindruck, als sei das Unbesprechbare von dem auch der Teamleiter bei der Auftragsklärung sprach, die Unsicherheit im Umgang mit Anders sein ein konstruiertes Problem.

Hier fiel mit ein weiser Leitsatz meines Lehrtrainers ein:

Ein Problem entsteht, wenn du etwas tust, das du lassen solltest –

oder etwas lässt, das du tun solltest!

Übersetzt auf die Situation:

Das **Nicht – Worte – finden** schafft eine Atmosphäre, die als Schweigen alle Möglichkeiten von Interpretation zulässt.

Mein weiterführender Gedanke war nun, wie es gelingen kann, das vermeintliche Makel (hier die Krankheit von Frau K.) positiv zu konnotieren. Was könnte in diesem Kontext *das Gute im Schlechten* sein?

Der er-lösende Gedanke

Frau K. ist aufgrund ihrer Krankheit dauerhaft von Verletzungen bedroht. Sie hat gelernt Acht zu geben! Vermutlich findet sich niemand im Team, der mit so hoher Kompetenz im Abschätzen von Risiken und Vermeidung von Gefahren!

Daher wäre der gewinnbringende Einsatz eine Rolle in der Sicherheit und Unfallvermeidung vorrangige Aufgabe ist.

Ich bereite die Übung ‚Spinnennetz‘ vor und erläuterte die Aufgabenstellung.

Ziel sei die Einbeziehung aller vorhandenen Ressourcen und jeder soll in seinem Rahmen Anteil an der Lösung nehmen.

Es verwundert mich nicht, dass nun in der ersten Reaktion die Isolation von Frau K. durch die Köpfe aller Beteiligten zu ziehen scheint.

Erst der Hinweis, dass die Sicherheit und Unversehrtheit aller Beteiligten von entscheidender Bedeutung sei und hierfür Menschen mit besonderen Fähigkeiten gesucht würden, schafft den benötigten Raum in dem das Denken die Richtung ändern kann.

Es wird ein Stuhl mit nach draußen genommen, auf dem Frau K. bequem und sicher sitzen kann und somit für sich selbst frei von möglichen Gefahren oder Ängsten ihre Rolle als ‚Sicherheitsbeauftragte‘ einnehmen kann.

Mit freiem Blick auf das Geschehen wird sie aktiv in die Handlung einbezogen und wird gehört. Drohende Regelbrüche, die im Rahmen des Settings als fiktive Gefahr definiert waren können so frühzeitig erkannt werden.

Der Übungsablauf ist sehr konzentriert, die Kommunikation untereinander sehr zielorientiert und auch hier ist Behutsamkeit ein prägendes Merkmal.

Der allgemeine Jubel über den Erfolg wird unterbrochen durch die Frage, wie Frau K. in den Jubel einbezogen werden könne. Auch hier ist eine unverkrampfte gradlinige Kommunikation mit Klarheit in der Sache prägend und verschafft zeitnah die gewünschten Antworten.

Es folgt ein Triumphzug eines Teams zurück in den Seminarraum, bei der eine Teilnehmerin auf einem Stuhl sitzend - von allen auf Händen getragen – lacht.

Auswertung und Transfer

Im Rahmen der Auswertung finden die Mitarbeiter auf die Frage nach Parallelen im Unternehmensalltag rasch eine Vielzahl von Anknüpfungspunkten in denen ‚anders sein‘ im ersten Schritt als Makel gesehen wird.

- *Die Mitarbeiterin die nach Schwangerschaft wieder ins Unternehmen zurückkehrt, deren Außensicht auf blinde Flecken ein nutzbarer Ansatz der Reflexion sein könnte*
- *Der schwerhörige, ältere Kollege, der zum betont langsamen und genauen Sprechen auffordert, der somit zu klaren und präzisen Aussagen einlädt*
- *Der ungeduldige Kollege, der immer gleich zur Tat schreiten will, der dadurch viel Antriebskraft in Projekte einbringt*
- *Der Vorgesetzte, der sich mit seinen Entscheidungen stets ein bisschen zu lange Zeit nimmt, der somit einlädt auch eigene Lösungen vorzuschlagen*
- *Und etliches an Ideen mehr*

Entscheidend wird aber als Neuerung mit in die Unternehmenskultur verankert und gelebt: Das Ansprechen von seinem Blick auf die gemeinsame Welt bieten den Raum, eine er-löste und tragfähige Zukunft zu gestalten.

Bei meinem nächsten Termin zur Organisationsberatung finde ich im Foyer eine Ergänzung der Unternehmensleitlinien mit einem Foto.

Es war zu lesen: *Wir gestalten unsere tragfähige Zukunft*

Und das Bild zeigte eine Reihe von Händen an einem Stuhl auf dem eine lachende Frau sitzt!

In diesem Sinne wurde auch hier Personalentwicklung be-greifbar!

Modelle des ISB's in der Anwendung:

Ich habe für mich im Rahmen dieser Arbeit das Modell der Theatermetapher als hilfreich und handlungsleitend erlebt.

Die Fragen, die ich mir stellte, gingen in die Richtung, wer diese Inszenierung der Wirklichkeit in die Welt bringt. Als Informationsquelle diente mir die Frage nach der persönlichen Rolle und Inszenierung in diesem Stück. Somit konnte ich einen Einblick gewinnen, was das Stück über die Menschen auf der Bühne erzählte.

Es zeigte sich mir, dass die Tragödie, die sich in den Gesichtern abspielte, durch die Variante *Stummfilm* – keine Worte für das ‚Nicht ansprechbare‘ zu finden, immer wieder neu inszeniert wurde. Hier einen Unterschied zu *ent-wickeln*, der Relevanz hat, war rein über eine Neubesetzung der Heldenrolle möglich. Den Spot auf die Kompetenz zu richten anstatt auf dem Makel zu belassen, bot den Raum für Neues. Das gezielte in den Fokus rücken des vermeintlich Hinderlichen schaffte den Raum für Fragen und Antworten dessen, was im Jetzt und Hier für die Lösung der Aufgabe dienlich war – fernab von Barrieren des Alltags.

Was besagt diese Erfahrung für den Alltag in der Begleitung von Menschen und Unternehmen:

Für mich stellt sich seither bei der Analyse von beschriebenen Störungen bei Menschen, Teams und auch Organisationen *noch* bewusster die Frage:

- Wer oder was stört wen?
- Wer inszeniert dieses Stück?
- Wovon erzählt dieses Stück?
- Wer hat einen Nutzen am Problem – und was ist der Preis für die Lösung?
- Wer hat eine besondere Rolle und wie würde eine *er-löste Variante davon aussehen?*
- Was wäre dann anders?
- Wenn dies auf einer Bühne ein anderes Stück wäre, wie könnte dieses *Störende* dann Positives be-wirken?

Bedeutung für die Ausbildung von handlungsorientierten Trainern

Spezielle Übungen für Abweichendes stärkt und bestätigt die Kluft – Einbeziehung als Aufgabe schafft Verbindung und neue Perspektiven. Übungsauswahl mit entsprechendem Fokus bedenken und vorhandene Rollen und Funktionen gezielt als Ressource in die Aufgaben einbeziehen.

Relevanz für die systemische Arbeit am ISB

Im Netzwerk finden sich auch immer wieder Anfragen und Empfehlungen zum Einsatz handlungsorientierter Methoden. Hier zur Erweiterung der Perspektive hin zu einer vielfältigen Sicht (einer Sicht mit vielen Falten) beizutragen ist mein Anliegen.

Die gelebte und be-**greifbare** Verbindung zu Schaffen zwischen systemischer Sichtweise und Arbeit zum einen und handlungsorientierten Lehr- und Lernmethoden zum anderen stellt aus meiner Sicht eine sinnstiftende und bereichernde Ergänzung dar.

Dazu ein Beispiel einer konkreten Anfrage im ISB-Netzwerk

Eine Teilnehmerin aus dem ISB-Netzwerk suchte unter folgendem Text:

Ich suche Ideen/Tipps für ein Teamentwicklungsereignis mit Outdoorelementen, die auch für Bandscheibengeplagte Menschen geeignet sind für eine Abteilung Projektmanagement//...

Angebot meiner Sicht:

Hallo,

es gibt eine Vielzahl von Übungen, die auch für gehandicappte Menschen (Handicaps jeglicher Art) geeignet sind.

Ich möchte Dir jedoch einen anderen Ansatz zum Denken anbieten: warum die Realität nicht in die jeweilige Übung einbauen? Der Bandscheibenvorfall ist ein Teil der Ressourcen, die es von der Gruppe einzubeziehen gilt.

Entsprechend modifiziert wird die Lösung sein.

Wir hatten eine Teilnehmerin mit Glasknochen, die definitiv nicht stürzen durfte. Dies war ihre ganz persönliche Eigenart. In die Übung (Spinnennetz) eingebaut, war die Supervisorin des Sicherheitsaspektes (ohne aktiv durch das Netz zu gehen, da dies in keinster Weise verantwortbar gewesen wäre!).

So konnte Ihre Kompetenz (es gab niemand in dem Team, der so sehr gelernt hat, auf sichere Begebenheiten zu achten, wie diese Frau) lösungsorientiert eingesetzt werden. In diesem Sinne wurde Ihr Handicap be-/greifbar /positiv konnotiert

So wird aus einem Makel/Handicap/Problem eine Ressource, die der Gesamtgruppe auf dem Weg zur Lösung dienlich ist. Vergleichbares habe ich bei einem Mann erlebt der einen Arm verloren hatte und in seiner */ihm eigenen Art/* ein sehr aktiver Teil der Lösungen im Hochseilgarten war. Es gäbe hier noch etliche Beispiele mehr.

Im Rahmen des Transfers gilt es vergleichbare *'/vermeintliche/* Barrieren/Makel/Handicaps in der Organisationswelt zu lokalisieren, die mit einer anderen Sicht darauf als Ressource ein sinnvoller und nützlicher Beitrag sein können. Meine Erfahrung zeigt hier, daß auf diesem Weg eine andere Sicht auf vermeintlich Wertloses/Störendes/Krankes etc. gelingen kann und dies sowohl zu einem Perspektivenwechsel von Be-Lastung (der Handicap-Besitzer) zu Würdigung, wie auch zu einer neuen Sicht auf Werte und Haltungen innerhalb des Teams führen kann.

Nürnberg im November 2008

Über den Autor:



Uwe Lockenvitz

ist seit 1999 Inhaber und Geschäftsführer von *consense plus - be-greifbare Personalentwicklung.*

Seine Aufgaben sind hier Organisations- und Führungskräfteentwicklung. Seine Arbeit kennzeichnet die kraftvolle Verbindung von handlungsorientierten Lernmethoden und systemischem Denken.

Er ist langjähriger Lehrtrainer für handlungsorientierte Lehrmethoden (FE-Outdoortraining) und Master am Institut für systemische Beratung

Ein Kontakt gelingt gut unter:

uwe.lockenvitz@consenseplus.de