

Charlotte Friedli

# 75 Bildkarten

## Teamentwicklung



Liebe Nutzerin, lieber Nutzer,

mit diesem digitalen Kartenset sind Nutzungsrechte im Sinne des Urheberrechts verknüpft. Sie haben mit Vertragsschluss das nicht ausschließliche, nicht übertragbare, räumlich und zeitlich uneingeschränkte Nutzungsrecht an den Download-Inhalten zum ausschließlich privaten Gebrauch erworben. Eine Weitergabe dieser Inhalte an Dritte ist unzulässig und eine gewerbliche Benutzung bedarf unserer vorherigen Zustimmung bzw. gesonderter Lizenzierung.

Für digitale Karten räumen wir ein:

A) Sie möchten die Karten als Therapeutin oder Ausbilder\_in in der Therapie, als Trainer\_in, Coach, Berater\_in zur Ausübung Ihres Gewerbes nutzen z.B. in Onlineseminaren, -schulungen oder Webinaren. Sie gehören nicht einer öffentlichen Bildungseinrichtung an.

Der Einsatz der digitalen Karten in Online-Veranstaltungen mit **maximal acht Teilnehmer\_innen** ist mit dieser Nutzungslizenz abgedeckt. Sie dürfen während Ihrer Online-Veranstaltung beliebig viele Inhalte zeigen. Möchten Sie Ihren Teilnehmern eine Präsentation zur Verfügung stellen, dürfen Sie hier max. 15% der Karten einbinden. Sie dürfen die Karten weder einzeln noch insgesamt weitergeben.

Bei **mehr als acht Teilnehmer\_innen** bieten wir Ihnen eine individuelle Nutzungslizenz an.

Bitte wenden Sie sich an unseren Kundenservice:  
medienservice@beltz.de, 06201-6007-330

- B) Sie gehören einer öffentlichen Bildungseinrichtung an. Es gilt folgende Schrankenregelung:  
UrHG § 60 a Unterricht und Lehre
- (1) Zur Veranschaulichung des Unterrichts und der Lehre an Bildungseinrichtungen dürfen zu nicht kommerziellen Zwecken **bis zu 15 Prozent** eines veröffentlichten Werkes vervielfältigt, verbreitet, öffentlich zugänglich gemacht und in sonstiger Weise öffentlich wiedergegeben werden
1. für Lehrende und Teilnehmer der jeweiligen Veranstaltung,
  2. für Lehrende und Prüfer an derselben Bildungseinrichtung sowie
  3. für Dritte, soweit dies der Präsentation des Unterrichts, von Unterrichts- oder Lernergebnissen an der Bildungseinrichtung dient.

Bei darüberhinausgehendem Bedarf wenden Sie sich bitte ebenfalls an unseren Kundenservice.

**BELTZ**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Thematischer Überblick</b>	2
Das Spiel mit den Bildern	2
Teamentwicklung	2
Die unterschiedlichen Bezugsebenen eines Teams	3
<b>Das Material</b>	4
Anwendungsbereiche	4
Aufbau des Booklets	4
Besondere Karten und ihre Anwendung	5
<b>Der methodische Bezugsrahmen</b>	6
Das reflektierte Feedback	6
Die schnelle Reflexion	8
Gesprächs- und Fragemethoden kompakt	8
Knigge für die Zusammenarbeit	11
Multisensorische Vorgehensweisen	11
<b>Teamentwicklung mit Bildkarten – die Übungen</b>	13
Aus Gruppe mach Team	13
Soft Skills – Tough People	16
Von Rollen, Rollenerwartungen und Positionen	18
Zurück zum Ziel	20
Effizienz in der Differenz	22
<b>Hinweis zu den Downloadmaterialien</b>	24
<b>Literatur</b>	25
<b>Autorin und Fotografin</b>	25
<b>Die Bildkarten im Detail</b>	26

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt.  
Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen  
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.  
Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen  
ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk  
eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen  
und sonstigen Bildungseinrichtungen.

© 2016 Beltz Verlag · Weinheim und Basel  
Werderstr. 10 · 69469 Weinheim  
www.beltz.de

Lektorat: Ingeborg Sachsenmeier  
Herstellung und Satz: Michael Matl  
Druck: Beltz Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza  
Umschlaggestaltung: Lelia Rehm  
Umschlagfotos: Charlotte Friedli und © Stocksy/rolfo  
Printed in Germany

ISBN 978-3-407-36870-6

# Thematischer Überblick

## Das Spiel mit den Bildern

Wer schaut sieht! Ein Bild ist mehr als die Summe seiner Teile. Bilder regen die Imagination an. Durch das Betrachten der Fotos auf den vorliegenden Bildkarten werden innere Bilder hervorgerufen. Auf diese Weise entsteht eine Wechselwirkung zwischen äußeren und inneren visuellen Informationen, die zu neuen virtuellen Bild- und Formgestalten führt. Mithilfe der Sprache oder körperlichen und mimischen Darstellungen können weitere Bilder entworfen werden. Dadurch wird dieser innere Dialog verdeutlicht und nach außen sichtbar, in den Raum gestellt.

Die in diesem Booklet vorgestellten methodischen Vorgehensweisen vermitteln zwischen inneren und äußeren visuellen Eindrücken, Sprachbildern sowie physischen Bildern und Skulpturen im Raum. Sie unterstützen die gestaltende Inszenierung von Gedanken und Ideen in einem Team.

Das Wechselspiel der Bilder in allen möglichen Variationen ermöglicht einen multisensorischen Zugang zu Erkenntnis- und Entwicklungsprozessen.

Analoges Denken mittels Bildern und gestaltender Darstellung sowie analytisches Denken über Begriffe und Sprache werden gezielt gefördert und miteinander verbunden.

Die Perspektiven erweitern oder verändern sich und neue Denkmuster und Bewertungszusammenhänge entstehen. Durch den kommunikativen Austausch im Team werden die Erkenntnisse konkretisiert und für die Zusammenarbeit und auch für die Auftragsgestaltung nutzbar gemacht.

## Teamentwicklung

Menschen, die sich zu einem Team zusammenfinden, stehen im kommunikativen Austausch miteinander und bilden ein soziales System mit eigenen Strukturen und Wertvorstellungen. Damit dieses so gebildete Netzwerk zu einem produktiven und erfolgreichen Team wird, bedarf es gemeinsamer Ziele und Aufgaben. Zudem ermöglichen klar definierte Regeln und eine reflektierte Feedbackkultur die sorgsame und aktive Pflege und Gestaltung des Zusammenspiels aller Teammitglieder – egal, welche Führungsstruktur ein Team aufweist.

Teams sind dynamische Gebilde, die abhängig sind von verschiedenen Faktoren, die die Stabilität und Produktivität des Teams als Ganzes und auch der einzelnen Teammitglieder beeinflussen. Jede noch so kleine Veränderung bringt Bewegung: Eine Person fällt aus. Die Klientin ist ausgeflippt.

Ein wichtiger Kunde ist abgesprungen. Das Projekt ist erfolgreich zu Ende geführt. Die Kollegin ist schwanger. Das andere Team wurde vom Chef gelobt. Zwei streiten sich und der Dritte ist beleidigt.

Teamentwicklung ist in diesem Sinne ein zyklischer Prozess und endet erst mit der Auflösung des Teams. Damit sich das Team in seinem Kreislauf spiralförmig und in alle Richtungen prospektiv entfalten und entwickeln kann, braucht es regelmäßige Wartung und schnelle, effektvolle Interventionen, wenn Feuer unterm Dach ist.

## Die unterschiedlichen Bezugsebenen eines Teams

Aus der Teamperspektive gibt es drei Bezugsebenen innerhalb und zwischen denen Kommunikation stattfindet.

**Das Team in der Organisation:** Teams sind in übergeordneten Systemen beheimatet. Die Organisation, in welcher das Team verankert ist, ist gleichsam die Bodenstation in der sich Steuerungssysteme, Infrastruktur sowie die Start und Landebahn befinden.

**Das Team im Team:** Teams bilden in sich eine erkennbare Einheit mit eigenen Strukturen und Regeln und handeln innerhalb der gesetzten Grenzen autonom. Wenn ein Team auf Reisen geht, wird ein Prozess in Gang gesetzt, um Aufgaben,

Vorhaben, Projekte und andere Aktivitäten zu realisieren. Mit jeder Reise macht das Team neue Lernerfahrungen, die durch Reflexion für die Entwicklung der Teamintelligenz genutzt werden können.

**Das Ich im Team:** Das Team wird durch die gemeinsame, aufgabenorientierte Aktivität der Menschen, die ihm angehören, gebildet und durch die Kommunikation untereinander aufrechterhalten. Jedes Teammitglied ist Teil des Ganzen und gleichzeitig ein autonomes, denkendes und fühlendes Individuum mit je eigenen Lebenszusammenhängen.

Ich wünsche Ihnen eine gute Reise!

Charlotte Friedli

# Das Material

## Anwendungsbereiche

Die 75 Bildkarten dienen als visuelle Stimuli, um die Wahrnehmungskanäle zu öffnen, Denkprozesse anzuregen und die Kommunikation zu fördern. Sie sind für kleine und große Gruppen und Teams ebenso geeignet wie für das Einzelsetting oder die Selbstreflexion.

Sie werden entdecken, dass Bildkarten in ganz unterschiedlichen Situationen äußerst hilfreiche Instrumente darstellen. Gerade auch bei intensiven und anspruchsvollen Aktivitäten eines Teams dienen sie als wertvolle Impulsgeber. Wenn beispielsweise in einer anstrengenden Phase hohe Konzentration und Denkfähigkeit gefordert sind, kann die Aktivierung des Gehirns durch visuelle Stimuli Wunder wirken.

Nutzen Sie die Bildkarten in Teamsitzungen, arbeitsintensiven (Projekt-)Meetings, bei Vorträgen oder Lehrveranstaltungen, im Beratungs- oder Coachingkontext. Sie können auch wunderbar eingesetzt werden für Fallbesprechungen, Evaluationen oder Klärungsgespräche oder als Einstieg in die gemeinsame Arbeitswoche.

Mit Bildkarten – richtig eingesetzt – können wir irritieren, inspirieren, stimulieren, die Motivation steigern, Perspektiven eröffnen, Energie zuführen und vieles mehr.

Die Bildkarten sind matt gedruckt, damit sie mit modernen Medien auch an die Wand projiziert werden können.

## Aufbau des Booklets

Um die Bildkarten optimal für die sorgfältige Pflege und nachhaltige Entwicklung eines Teams einzusetzen, finden Sie im Booklet wichtige methodische Grundlagen sowie eine Vielzahl von Spielvarianten und Einsatzmöglichkeiten des Materials.

Es wird bewusst darauf verzichtet, den jeweiligen Fotos eine Bedeutung zuzuordnen, denn diese liegt stets im Auge des Betrachters.

Im Kapitel »Methodischer Bezugsrahmen« werden – ausgehend von handlungsleitenden theoretischen Bezügen – praktische Instrumente vorgestellt. Diese fördern eine effektvolle und gewinnbringende Teamentwicklung und erleichtern grundsätzlich die Arbeit mit den Bildkarten.

»Das reflektierte Feedback«, »Die schnelle Reflexion zur Selbstvergewisserung« sowie der »Knigge für die Zusammenarbeit« werden zusätzlich auf der Homepage [www.beltz.de](http://www.beltz.de) direkt beim Bildkartenset als Download zur Verfügung gestellt, sodass sie ausgedruckt, verteilt oder im Raum

aufgehängt werden können (Hinweis zu den Downloadmaterialien S. 24).

Die Schwerpunktthemen sind in fünf Kapitel eingeteilt und fokussieren das zielgerichtete Miteinander im Team. Sie orientieren sich am Zusammenwirken von Hard Facts und Soft Skills. Zu jedem Thema gibt es kompakte theoretische Erläuterungen sowie dazu passende Übungen.

In den verschiedenen Unterkapiteln werden Rollen und Rollenerwartungen, Ziele und Zielkonflikte, Auftragsklärung und Strukturen ebenso thematisiert wie kommunikative Kompetenz, reflektiertes Feedback, Wertvorstellungen, Gemeinsamkeiten und Differenzen.

Entlang der Themenbereiche und Unterkapitel werden die Vorgehensweisen und Anleitungen zu den Übungen vorgestellt.

In jedem Kapitel gibt es eine Aphorismensammlung. Die Sprüche sind inspiriert von den Bildkarten. Die Zuordnung ist Teil eines Spiels und wird nur auf der Homepage des Verlags [www.beltz.de](http://www.beltz.de) verraten.

## Besondere Karten und ihre Anwendung

**Memory:** 20 Bildkarten sind als Memory gestaltet. Sie erkennen diese an einem M auf der Rückseite. Die entsprechende Zuordnung, finden Sie unter »Die Bildkarten im Detail«. Konkrete Anleitungen zum Einsetzen der Memorykarten finden Sie auf S. 14.

**Mimiken:** Auf einer Bildkarte sind verschiedene mimische Variationen aus der Tierwelt abgebildet. Beim Betrachten der einzelnen Fotos werden die Mimiken nachgeahmt, so dass ein Spiegeleffekt hergestellt wird, der die eigene Gefühlslage beeinflusst. Konkrete Anleitungen finden Sie auf S. 17.

**Triggerbild:** Rund 60 Fotos finden sich verstreut auf dieser Bildkarte. Mehr zur Ordnung im Chaos finden Sie auf S. 17.

**Rollencollage:** Verschiedene Rollen und Rollenzuschreibungen sind auf einem Bild festgehalten. Konkrete Anwendungen dazu finden Sie auf S. 15 und 19.

Für die Arbeit mit großen Gruppen sind die drei Collagen als Download für PowerPoint, Visualizer/Episkop oder Plakatausdruck erhältlich auf [www.beltz.de](http://www.beltz.de) direkt beim Bildkartenset. Mit dem Passwort auf Seite 24 können Sie außerdem alle 75 Bildkarten herunterladen.

**Teampuzzle:** Die erste Bildkarte ist ein Puzzle. Konkrete Anleitungen zum Puzzle-Einsatz finden Sie auf S. 15.

**Sprüche und Weisheiten:** Zu jeder der 75 Bildkarten gibt es einen passenden Spruch. Sie finden jeweils 15 Sprüche am Ende eines jeden Kapitels. Auch diese Sprüche gehören zum Spiel. Konkrete Anleitungen finden Sie auf S. 17f.

## Der methodische Bezugsrahmen

Ausschlaggebend für einen gelungenen und professionellen Einsatz der Bildkarten ist die kompetente Anleitung. In diesem Kapitel finden Sie verschiedene dafür geeignete Methoden und Gesprächstechniken, die Sie natürlich variieren können. Zusätzlich werden für ein gutes Arbeitsklima förderliche Prinzipien vorgestellt.

### Das reflektierte Feedback

Das Herzstück in der Arbeit in und mit Teams, ist der sorgfältige und bewusste Umgang mit Feedback. In jeder Phase des Feedbacks dienen die Bildkarten als unterstützendes Instrument, denn mit ihrer Hilfe werden verschiedene sensorische Kanäle angeregt. Auf diese Weise wird die Wahrnehmung auch von komplexen Situationen viel klarer und präziser.

Im Zusammenhang mit den Bildkarten werden Mitteilungen formuliert. Dies geschieht spielerisch und fantasievoll, gerade heikle Situationen werden so entschärft. Zudem wird das sprachliche Repertoire der Beteiligten erweitert und damit die Verständigung untereinander erhöht.

Das reflektierte Feedback hat zum Ziel, Erkenntnis- und Entwicklungsprozesse zu fördern. Es ist dann reflektiert, wenn es auf der Basis der gemeinsam konstruierten Wirklichkeit, dem sozialen und kulturellen Kontext sowie der referenzbasierten Bedeutungszuordnung erfolgt. Das reflektierte Feedback ist dialogisch und folgt einem klaren Ablauf, der sich an den Geltungsansprüchen für verständigungsorientiertes Handeln nach Jürgen Habermas orientiert.

#### Das reflektierte Feedback

##### Grundsätzliche Regeln

##### Das Feedback

- bezieht sich auf eine konkrete aktuelle Situation,
- ist vollständig, nachvollziehbar und begründet und
- fokussiert die Handlungen von Personen, nicht deren Persönlichkeit.

Beziehungsaussagen werden in Bezug auf den Sachverhalt begründet und sind ressourcen- und wirkungsorientiert.



### *Die Sachbotschaft in drei Schritten*

**Fakten und Figuren:** Ausgangspunkt des reflektierten Feedbacks sind die wahrgenommenen Fakten, die durch die genaue Beschreibung des Sachverhalts dargelegt werden. Bei unterschiedlichen Wahrnehmungen wird zwischen den Beteiligten diskursiv ein Konsens hergestellt. *Wissensbereiche:* Faktenwissen, Handlungs- und Interventionswissen.

**Kontext:** Der Sachverhalt wird in das Verhältnis zur Situation, zu den beteiligten Personen und zum Umfeld gesetzt. In diesem Schritt ist es bedeutsam, Werte und Normen sowie kulturelle Gepflogenheiten des Systems zu kennen und Wirkungen und Folgen auf die Umwelt bezogen abzuschätzen. Auf eine Bewertung wird weiterhin verzichtet.

*Wissensbereiche:* Erklärungs- und Wertewissen, reflektiertes Alltags- und Erfahrungswissen, Wissen um Wirkzusammenhänge, Wissen über gesellschaftliche Regeln und kulturelle Zusammenhänge.

**Bewertung:** Hier tritt die sprechende Person durch ihre begründete eigene Stellungnahme in Erscheinung. Die Bewertung erfolgt auf der Grundlage der beschriebenen Prozessschritte und auf der Basis des definierten Referenzpunktes. Um diesen zu erkennen, wird die erste spontane (Gefühls-)Reaktion – im Sinne eines Perspektivenwechsels – mit anderen möglichen Reaktionen verglichen. Hier achten wir besonders auf Potenziale, Ressourcen und Wirkungen.

*Wissensbereiche:* biografisches Wissen, reflektiertes Alltags- und Erfahrungswissen, Wissen um Wirkzusammenhänge, emotionales Wissen.

**Hinweis:** Psychologische Erklärungen und Begründungen in Verbindung mit sich selbst oder anderen Personen werden nur dann ausgesprochen, wenn es um die Stärkung der Ich-Identität und die Förderung von Entwicklungszusammenhängen geht.

### *Erläuterungen zur Definition des Referenzpunktes*

Es wird zwischen den beiden Referenzsystemen unterschieden, die die Sicht der Dinge und damit die Gefühlsreaktionen und Denkmuster im Hier und Jetzt beeinflussen.

**Das retrospektive Referenzsystem** bezieht sich auf die eigenen Wissens- und Erfahrungszusammenhänge, die das Fühlen, Denken und Handeln im Hier und Jetzt beeinflussen. Die erste »spontane« Einordnung einer Situation erfolgt automatisch und aus der am meisten vertrauten Perspektive.

Durch einen bewussten Perspektivenwechsel erkennen wir andere mögliche Vergleichsgrößen. Auf diese Weise kann der retrospektive Referenzpunkt, an dem wir den beschriebenen Sachverhalt messen wollen, selbst bestimmt und ressourcenorientiert gestaltet werden.

**Das prospektive Referenzsystem** bezieht sich auf Zukunftsvorstellungen und Wirkzusammenhänge, die ebenfalls unsere Gefühle, Gedanken und Handlungen in der Gegenwart beeinflussen. Um das Feedback reflektiert zu formulieren, wird die Wirkung, welche mit der Aktion oder durch das Ereignis erzielt wird oder erzielt werden will, in den Bewertungszusammenhang mit einbezogen.

## Die schnelle Reflexion

Die »schnelle Reflexion« hat zum Ziel, Erfahrungen in ihrem Potenzial zu erkennen, zu analysieren und so zu verankern, dass sie für die weitere Praxis nutzbar sind. Auf diese Weise wird neues Wissen generiert, das in den Entwicklungskreislauf des Teams eingespeist wird. Durch die praktische Anwendung der neu gewonnenen Erkenntnisse wird das Wissen zu einer handlungsleitenden Strategie verdichtet. Da Gefühle und Empfindungen denk- und handlungsleitend sind, wird emotionales Wissen als eigene Wissenskategorie gewertet.

### Die schnelle Reflexion im Team

Mit folgendem Ablauf werden nach dem Einsatz der Bildkarten Erkenntnisse gesammelt, die für die Zusammenarbeit nützlich und für die Teamentwicklung dienlich sind:

- Sagen Sie in einem Satz, was Ihnen in dieser Sequenz besonders gut gefallen hat.
- Benennen Sie das vorherrschende Gefühl dazu.
- Sagen Sie in einem Satz Ihre wichtigste Erkenntnis.

### Die schnelle Reflexion zur Selbstvergewisserung

Durch den Einbezug der Bildkarten und das laute Aussprechen der Gedanken wird der Effekt der schnellen Reflexion optimiert:

- Wählen Sie eine Bildkarte passend zu einer Unternehmung aus, die Ihnen gelungen ist. Falls Sie bereits eine Bildkarte im Zusammenhang mit einer der nachstehenden Übungen haben, betrachten Sie sie ebenfalls aus der Perspektive des Erfolgs und der Potenziale.
- Geben Sie dem Bild einen Titel in Analogie zur Situation und benennen Sie Ihr Gefühl dazu.
- Erzählen Sie den Erfolg in einem Satz.
- Beschreiben Sie die Handlung, die zum Erfolg führte, als Strategie: Was genau haben Sie gemacht?
- Setzen Sie die Handlung in Bezug zu Ihrem Wissen (Erklärungs-, Handlungs- und Wertewissen, emotionales Wissen).
- Betrachten Sie das Bild und benennen Sie nochmals den Erfolg in einem Satz.
- Zum Schluss formulieren Sie den Satz als Erkenntnis, das dazugehörige Gefühl in einem Wort und schreiben beides unter den Bildtitel.

## Gesprächs- und Fragemethoden kompakt

Die Verknüpfung des analogen mit dem analytischen Denken fördert die Multiperspektivität und steigert die mentale Leistungsfähigkeit. Die folgenden, für die Arbeit mit Bildkarten ausgewählten professionellen Gesprächsinstrumente, dienen der Steuerung und Unterstützung eines vertieften und dif-

ferenzierten Erkenntnisprozesses mit nachhaltiger Wirkung für die Einzelnen und das Team.

### Die Spiegeltechniken



Spiegeln ist ein wichtiges Mittel, um zu prüfen, ob wir richtig verstanden haben. Damit wird eine gemeinsame Wirklichkeit konstruiert, die wir für eine verständigungsorientierte Kommunikation benötigen.

### Paraphrasieren

Hörend und sehend wahrgenommene Sachinhalte werden möglichst faktengetreu, jedoch in eigenen Worten wiederholt.

### Empathisches Zuhören

Das empathische Zuhören spiegelt die durch uns interpretierten Gefühle des Gegenübers, mit dem Ziel Verständnis und Anteilnahme zu signalisieren oder auch die Person mit dem Gehörten zu konfrontieren (Schinzilarz 2016). Doch aufgepasst! Wir können nicht fühlen, was der andere fühlt. Gefühlsregungen beim Gegenüber werden in unserem eigenen neuronalen System virtuell simuliert. Die Gefühle, die wir in diesem Moment verspüren, sind demnach unsere eigenen und haben mit den Gefühlen des Gegenübers nur vielleicht etwas zu tun. Die Wahrscheinlichkeit, die Gefühle des Gegenübers zu erkennen, wird drastisch erhöht, wenn wir diesen Vorgang berücksichtigen und unsere eigenen Vorstellungen denkend ins Verhältnis zu Person und Situation setzen, bevor wir sie aussprechen.

### Die Fragetechniken

Es wird prinzipiell unterschieden zwischen geschlossenen, offenen und zirkulären Fragen.

#### Geschlossene Fragen

Die geschlossenen Fragen können mit Ja oder Nein beantwortet werden. Die Fragen erfolgen nach einem Dekodierungssystem auf der Basis von Kategorisierung, Bewertung und Deduktion. Manche kennen dieses methodische Vorgehen aus dem Spiel »Ich sehe was, was du nicht siehst«.

#### Offene Fragen

Die offenen Fragen beginnen mit einem Fragewort (W-Fragen): Was? Wer? Wie? Wann? Wo? Warum? Woher? Wohin? Wozu? Woraufhin? Womit? Sie fordern dazu auf, selbst zu denken, da sie nicht einfach mit Ja oder Nein beantwortet werden können.

#### Zirkuläre Fragen

Die zirkulären Fragen gehen auf die Systemikerin Mara Selvini Palazzoli zurück. Es sind offene Fragen, die sich an Verhältnissen und Unterscheidungen orientieren. Ziel ist es, geläufige Muster und Systemzusammenhänge zu irritieren. Sie stellen Mehrperspektivität in Raum, Zeit und Gestalt her. Das Prinzip heißt: Die Wirklichkeit ist immer auch anders.

Typische Interventionen des zirkulären Fragens sind:

- Hervorheben von spezifischem Verhalten unter spezifischen Umständen

- Fragen nach Veränderungen vor und nach einem Ereignis oder in verschiedenen Kontexten, Situationen und Zeitzusammenhängen (zum Beispiel Beziehungsverhältnisse, Gefühlszustände, Gedanken oder innere Bilder)
- Klassifizieren durch Reihenfolge oder Skalierung
- Außensicht durch imaginierten Rollentausch mit realen oder virtuellen Figuren
- Entwickeln von Zukunftsbildern durch Hypothesieren und Imaginieren

(Vertiefende Erläuterungen zu diesem Abschnitt finden Sie in Schinzilarz/Friedli 2013.)

### Die Metakommunikation

Die Kommunikation über die Kommunikation ist ein nützliches Instrument zur Verständigung. Mit ihr wird zurück zum Punkt gefunden. Die soeben stattgefundenen Geschehnisse werden sich – im Sinne einer Orientierung – noch einmal vergegenwärtigt.

### (Sprach-)Codes knacken und Perspektiven wechseln

Bei den Interventionstechniken des Gerechten Sprechens (Schinzilarz 2016) werden eingefahrene Sprech- und Denkmuster auf einfache Weise über gezielte Fragen zu Begriffen und Metaphern erkannt. Mit den Fragen nach alternativen Gefühlsbegriffen und Eigenschaften wird es möglich, denkend die Reiz-Reaktions-Muster zu durchbrechen und damit die automatisierten Gefühle zu verändern.

Triggerfragen sind überraschende, verrückte, absurde, irritierende Fragen. Sie werden in den Raum gestellt und haben zum Ziel, die Hirnwindungen durcheinander zu bringen.

### Humor

Mit Humor werden Potenziale deutlich und Lösungen leichter gefunden. So dargelegt in unserem Buch »Humor in Coaching, Beratung und Training« (Schinzilarz/Friedli 2013).

Machen Sie mit dem folgenden Experiment die Probe aufs Exempel: Sie ziehen eine Bildkarte mit ernster Miene und sagen mit ebenso ernster Miene einen Satz dazu.

Nun stehen Sie auf, drehen sich einmal im Kreis und lächeln dabei. Ziehen Sie nun abermals eine Bildkarte zu der Sie – immer noch lächelnd – einen Satz sagen.

Falls ich Sie mit diesem kleinen Experiment überzeugt habe, wünschen ich Ihnen viel Vergnügen beim Humortraining.

Ergänzend zu den Bildkarten können Sie auch das Fragekartenset »116 Fragen für die erfolgreiche Teamentwicklung« (Friedli/Schinzilarz 2016) einsetzen. Die Fragen unterstützen bei der Teambildung und -entwicklung und sind hilfreich bei der Aufgabenverteilung und Akzeptanz der unterschiedlichen Kompetenzen innerhalb einer Gruppe. Mit den oft überraschenden Fragen werden neue Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten für das Team als Ganzes genauso wie für die einzelnen Teammitglieder angeregt.

## Knigge für die Zusammenarbeit

Grundsätzlich gelten die drei F der verbindlichen Kommunikation: Fair – Freundlich – Flexibel.

- Jede Person ist gleichzeitig lernende und lehrende.
- Gefühle sind Entscheidungen und werden von sich her gesprochen.
- Generalisierungen und Stereotypisierungen werden befragt und differenziert.
- Vielrederei wird unterbrochen.
- Behauptungen werden auf die Allgemeingültigkeit hin untersucht.
- Geklatscht und getratscht wird nur über Erfolge und gute Nachrichten.
- Scheitern wird auf den Kontext bezogen und entlang der gelungenen Anteile untersucht.
- Fehler sind korrigierbar.
- Ressourcenorientierte Gruppenrituale fördern Entwicklung und Produktivität.
- Pausen werden eingehalten.
- Privates und Öffentliches wird getrennt.
- Teamentscheidungen sind für alle verbindlich.
- Potenziale, Kompetenzen und Möglichkeiten stehen konsequent im Fokus der Zusammenarbeit.
- Miteinander Lachen gehört zum Arbeitsalltag.

## Multisensorische Vorgehensweisen

Beim Betrachten der Bildkarten werden eigene visuelle Vorstellungen angeregt, die sich auf der Zeitachse zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft bewegen. Im Wechselspiel zwischen diesen inneren Bildern und den äußeren Bildern reagieren wir mit Körperempfindungen und Gefühlen. Mittels Ton, Rhythmus und Formgestalten werden weitere Sinne aktiviert. Auf diese Weise bleiben wir im analogen Wahrnehmen, Denken und Kommunizieren.

Erst wenn wir die sensorischen Wechselwirkungen ausgereizt haben, wechseln wir in die analytische Dimension des begrifflichen Denkens und Sprechens, um ergänzend in einen kognitiven Erkenntnisprozess überzuleiten.

### Multisensorische Vorgehensweisen

#### Die gestaltende Inszenierung

Durch das Übertragen der Bilder in physische Bilder wie Skulpturen, Aufstellungen oder bewegte Pantomime bringen wir unsere Vorstellungen in den dreidimensionalen Raum.

Bei diesem Prozess können verschiedene Rollen verteilt werden, sodass die anschließende Reflexion aus unterschiedlichen Perspektiven erfolgen kann.

Mögliche Rollen:

- Die **Regie** leitet den Prozess und gibt Anweisungen.

- Die **Akteurinnen** setzen die Inszenierung nach Regieanweisungen um.
- Die **Beobachter** haben unterschiedliche, im Vorfeld definierte Beobachtungsaufgaben.
- Die **Triggerfigur** verursacht mit schnellen Interventionen kurze Störungen.

### Das klingende Bild

Die gewählte Bildkarte kann mit Ton und Rhythmus zum Klingen und Beben gebracht werden. Rap, Choral oder Trommeleinlage – alles ist möglich. Die Tonhöhe kann mit passenden Vokalen verstärkt werden. Von oben nach unten: I, E, A, O, U. Eine besonders heitere Variante entsteht, wenn mit den Vokalen ein lachendes Team choreografiert wird.

Das Team wird zum Chor oder zur Band und setzt die Kompositionen und Choreografien um.

### Der meditative Spaziergang

Die gewählten Bilder werden im Raum verteilt: auf Tischen, Stühlen oder dem Boden ausgelegt oder an den Wänden aufgehängt. So kann jede Person im eigenen Rhythmus durch den Raum spazieren und in aller Ruhe die Bilder betrachten.

### Das Spiel mit Bild und Wort

Sprachbilder sind bildhafte sprachliche Gestaltungsformen, durch die Gesprächsinhalte veranschaulicht werden. Angeregt durch die Bildkarten können gezielt Sprachbilder in Form von Metaphern, Analogien, Aphorismen, Redewendungen, Sprüchen oder

Sprichwörtern eingesetzt werden. Am Ende der folgenden Kapitel finden Sie eine Anzahl solcher Sprachbilder, die jeweils von den einzelnen Bildern der Bildkarten abgeleitet wurden. Die Zuordnung der Sprüche zu den Bildern ist Teil einer Übung, die wir auf Seite 17f. vorstellen.

**Lernerfahrungen festhalten:** Die beschriebenen Anlagen ermöglichen uns das Denken auf Ebenen, die eher selten bewusst betreten und genutzt werden. In spielerischer Form erschließt sich das Team gemeinsam neues Terrain. Die Einzelnen können sich in verschiedenen Rollen ausprobieren und – wer weiß – neue Talente entdecken.

Um einen nachhaltigen Lerneffekt zu erzielen, empfehlen wir, die jeweiligen Übungen sorgfältig mit den Instrumenten der schnellen Reflexion auszuwerten (s. S. 8).

Die Spiele können beginnen!

# Teamentwicklung mit Bildkarten – die Übungen

Im Zentrum der Arbeit mit den Bildkarten stehen die vorhandenen Ressourcen und Möglichkeiten. Durch die Wechselwirkung zwischen analogem und analytischem Denken und Sprechen werden Motivation, Leistung und Kreativität in lustvoller Weise angeregt. So eröffnen sich Perspektiven und Entwicklungschancen für das Team als Ganzes, genauso wie für die einzelnen Menschen in ihren jeweiligen Rollen.

Um das Potenzial der Arbeit mit Bildkarten optimal auszuschöpfen, beschreiben wir im Folgenden verschiedene Vorgehensweisen, Übungen und strategische Spielanleitungen. Das Ganze ist untergliedert in für die Teamentwicklung relevante Themenbereiche.

## Aus Gruppe mach Team

Ein Team ist eine Gruppe von zwei und mehr Personen, die miteinander kooperieren, um auf eine Unternehmung bezogene definierte Ziele zu erreichen und daraus abgeleitete Aufgaben zu bewältigen. Damit das Team erfolgreich zusammenarbeiten kann, gilt es, sich regelmäßig zu vergewissern, ob alle am Arbeitsprozess Beteiligten am gleichen Strang ziehen und bereit sind, Hand in Hand und doch autonom zu arbeiten.

## Vorgehensweisen

### Aller Anfang ist Klärung

Wer gehört zum Team, wer zum relevanten Umfeld? Sind Auftrag, Aufgaben und Ziele geklärt und werden von allen mitgetragen? Sind Strukturen und Abläufe bereinigt und werden von allen eingehalten? Gibt es Konsens zu den Teilzielen und Zielhierarchien? Gibt es öffentliche und verdeckte Ziele? Welche Wege führen zum jeweiligen Ziel?

Solche und ähnliche Fragen stellen sich zu Beginn einer Teambildung rund um eine gemeinsame Aufgabe, einer gemeinsamen Unternehmung.

### Who is who?

Die Bildkarten liegen mit dem Foto nach oben auf dem Tisch oder in der Mitte des Kreises. Die Teammitglieder wählen je eine Karte aus, mit der sie sich vorstellen wollen. Die Karten werden in die Mitte oder auf den Tisch gelegt. Die anderen Karten kommen weg. Ausgehend von dem Bild erzählt jedes Teammitglied eine persönliche Kurzgeschichte zu sich selbst.

Am Ende der Runde bewegen sich die Teilnehmenden im Raum und tauschen miteinander in kurzen Begegnungen Gemeinsamkeiten, Verbindungen und Unterschiede aus.

Zum Abschluss dieser Übung gibt es eine schnelle Reflexion im Team (s. S. 8).

## Alles klar ...?

Die Bildkarten liegen mit dem Foto nach oben auf dem Tisch oder in der Mitte des Kreises. Jedes Teammitglied wählt eine Karte aus, die es mit dem gemeinsamen Arbeitsauftrag, Vorhaben oder Projekt verbindet. Die ausgewählten Karten werden in die Mitte oder auf den Tisch gelegt. Die anderen Karten kommen weg. Nun wird über die Ähnlichkeiten der Karten gesprochen: Was ist den Karten gemeinsam? Welche Übereinstimmungen lassen sich erkennen? Was bedeuten diese Übereinstimmungen? Wo liegt der Kern der Gemeinsamkeiten?

Daraus ergeben sich ein Konsens und ein geschärftes gemeinsames Bild des Auftrags. Er wird in einem Satz nochmals definiert und für alle sichtbar aufgeschrieben.

## Durchblick im Chaos

Die Triggercollage (Bildkarte 75) ist für alle sichtbar aufgelegt – in der Mitte des Kreises oder auf dem Tisch. Sie kann auch über das Episkop oder mit PowerPoint an die Wand projiziert werden. Die Anweisung für alle lautet: »Betrachten Sie das Bild als wäre es ein reichhaltiges Büffet. Stellen Sie nun aus dem Angebot einen Teller zusammen mit Zutaten,

- die Ihnen besonders gut gefallen,
- die Sie ausprobieren möchten und/oder
- die Sie zur Dekoration mitnehmen wollen.

Nun beschreiben und begründen Sie Ihre Auswahl.«

Anschließend beantwortet jede Person die folgenden Fragen:

- Wie bin ich vorgegangen, um mich auf dem Bild zu orientieren?
- Was habe ich gemacht, um die Auswahl zu treffen?

- Auf welche Weise habe ich die Richtigkeit der Auswahl überprüft?

Mit der schnellen Reflexion im Team sammeln Sie Erkenntnisse zum weiteren strategischen Vorgehen und schreiben diese auf.

## Mit Stil zum Ziel

Wie gehen wir vor? Wer macht was?

Ein Teil der Bildkarten stellen ein Memory dar. Diese sind mit einem M auf der Rückseite gekennzeichnet. Die passende Zuordnung der jeweiligen Bildkartenpaare finden Sie unter [www.beltz.de](http://www.beltz.de).

Die Memorykarten liegen mit dem Foto nach unten auf dem Tisch. Nun dreht eine Person nach der anderen jeweils zwei Karten um. Passen diese zusammen, kann die Person sie zu sich nehmen und darf nochmals zwei Karten aufdecken. Stimmen diese nicht überein, kommt die nächste Person zum Zug.

Sind eine Reihe von Paaren oder alle aufgedeckt worden, gehen die Beteiligten den folgenden Fragen nach:

- Was macht die Übereinstimmung der Bildkarten aus?
- Wie haben wir zusammen gespielt und was bedeutet das für unsere Zusammenarbeit?
- Welche Regeln und Verhaltensweisen wurden erkennbar?
- Wie gestalten wir unsere Zusammenarbeit in Zukunft?

Bei einem großen Team können zusätzlich Beobachtungsrollen verteilt werden.

## Check-up

Ziele beschreiben einen Endzustand innerhalb eines definierten Zeitrahmens. Es ist wichtig, überschaubare Teilzielperioden zu definieren, um die Ziele und die damit verbundenen Handlungs-



schritte und Kooperationen regelmäßig zu überprüfen und allenfalls zu differenzieren, zu korrigieren oder zu verändern.

Als Einstiegsrunde zur regelmäßigen Evaluation der Zielsetzungen und der Handlungszusammenhänge empfehlen wir die Durchführung einer schnellen Reflexion zur Selbstvergewisserung wie auf Seite 8 beschrieben.

### Zusammen und getrennt

Wann ist Kooperation angesagt? Wann genügt eine gut organisierte Koordination? Werden die vorhandenen Informationskanäle genutzt? Wie werden die Entscheidungen getroffen? Und wie werden sie kommuniziert?

Die erste Bildkarte ist als Puzzle gestanzt. Je nach Größe des Teams können verschiedene Rollen verteilt werden:

**Regie:** Zwei bis drei Personen leiten das Spiel. Sie bestimmen das Vorgehen und verteilen die Aufgaben an drei von ihnen bestimmte Personen. Die Konsensfindung des Führungsgremiums findet öffentlich statt.

**Akteure:** Die drei gewählten Teammitglieder befolgen die anschließenden Anweisungen und führen die Puzzleteile zusammen.

**Beobachterinnen:** Die verbleibenden Teammitglieder beobachten den Prozess der Ausführenden unter den Aspekten Führungsverhalten, kommunikative Kompetenz, Kooperation, Koordination und Information.

**Die Schlussrunde** besteht aus zwei Teilen:

- Regie und Akteure sammeln Erkenntnisse mithilfe der schnellen Reflexion im Team (s.S. 8).
- Die Beobachterinnen geben ein reflektiertes Feedback (s.S. 6).

### Wer macht was?

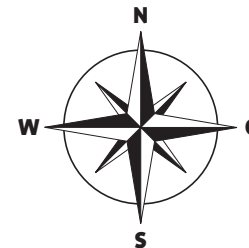
Aufgaben werden grundsätzlich nach Positionen und Zuständigkeiten verteilt. In der folgenden Übung geht es um die Verteilung der übrig gebliebenen Aufgaben, die noch keiner Person zugeteilt sind. Die Bildkarten liegen mit dem Bild nach oben auf dem Tisch oder in der Mitte des Kreises. Die Rollencollage wird extra aufgelegt. Jedes Teammitglied wählt eine Bildkarte oder ein Bild aus der Rollencollage aus im Hinblick auf folgende Fragen:

- Was kann ich?
- Was will ich?
- Was will ich lernen?
- Welche Routinearbeiten und zusätzlichen Pflichten bin ich bereit zu übernehmen?

Anschließend wird eine verbindliche Verteilung vorgenommen.

### Der gemeinsame Weg der Erkenntnis

Steht ein neues Projekt an? Wollen wir bewahren, ergänzen oder neu ausrichten? Wie wollen wir Veränderungen gestalten? Der folgende Ablauf vereint kreative Ideen mit differenzierter Planung. Im Raum oder auf einem großen Tisch werden die Himmelsrichtungen mit O, S, W und N markiert.



Die Teammitglieder begeben sich nun auf einen meditativen Spaziergang in alle Himmelsrichtungen.

**Osten:** Im Land der aufgehenden Sonne erwacht die Lebenskraft. Neue Ideen und Visionen entstehen. Alles ist möglich.

**Süden:** Im Land der blühenden Palmen gedeihen und erblühen die Dinge in ihrer ganzen Pracht.

**Westen:** Im Land der Vernunft wird die Machbarkeit untersucht. Es wird geplant, abgewogen und umgesetzt.

**Norden:** Im Land, wo Tag und Nacht eins werden, ist die Erkenntnis zu Hause. Hier wird evaluiert und das Erreichte gefeiert. Es wird gerastet und geruht. Dann geht die Reise weiter gen Osten in den Neuanfang.

Nach diesem Bummel durch die Welten, wählt jede Person für jede Himmelsrichtung eine Bildkarte und platziert sie bei den entsprechenden Markierungen.

Das Team geht nun gemeinsam den Weg der Erkenntnis.

Die Reise beginnt im Osten und endet im Norden. An jeder Station werden gemeinsam die Bilder betrachtet, Eindrücke werden ausgetauscht. Vor der Weiterreise in die nächste Sphäre gibt es eine schnelle Reflexion im Team, sodass jede Person sich an jedem Ort in ihrer Einzigartigkeit zeigen kann.

Zum Abschluss der Übung erhält jede Person ein reflektiertes Feedback. Bei großen Teams finden die schnelle Reflexion und das reflektierte Feedback in Kleingruppen statt.

### **Verbindlichkeit befreit**

Die Bildkarten liegen mit dem Bild nach oben in der Mitte. Jede Person wählt eine Karte nach der Frage aus: Welches Menschenbild bezogen auf Zusammenarbeit erwartet die Organisation von den Mitarbeitenden? Darauf aufbauend werden Regeln, Verhaltensweisen und Haltungen für alle verbindlich definiert.

## **15 Sprüche zu den Bildkarten**

- Jeder Anfang hat ein Ende – jedes Ende ist der erste Schritt zum Anfang.
- Raum schafft Atmosphäre – Atmosphäre schafft Raum.
- Zufriedenheit ist Lebensfreude, darum lasst sie uns genießen.
- Abseilen oder Anseilen? – Das ist die entscheidende Frage.
- Das richtige Setting ist der halbe Erfolg.
- Jeder Weg führt irgendwohin, drum prüfe genau, ob du auf dem richtigen bist.
- Auch ein Dreamteam braucht Pausen.
- Eine Runde lachen kann helfen.
- Der Rhythmus kann variieren, wenn die Richtung die gleiche ist.
- Denke an deinen Helm, bevor du über die Klippe springst.
- Manche Dinge erledigen sich im Flug.
- Um alles im Blick zu haben, braucht es mehr als ein Augenpaar.
- Ob Gackern oder Quaken, Verständigung ist möglich – wenn alle wollen.
- Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.
- Lasst uns beraten, bevor wir starten.

## **Soft Skills – Tough People**

Unter dem Begriff Soft Skills wird die erfolgreiche Verknüpfung von Selbst- und Sozialkompetenz mit emotionaler Kompetenz und Fachkompetenz zusammengefasst. Soft Skills sind wichtige Voraussetzungen für eine gute Zusammenarbeit. Sie zu trainieren erhöht die Fähigkeit, Situationen und Kommunikationsprozesse wirksam zu gestalten und ressourcen- und kompetenzorientierte Entscheidungen zu treffen.

## Vorgehensweisen

### Feedbackrunde

Die Bildkarten liegen mit dem Foto nach oben auf dem Tisch oder in der Mitte des Kreises. Jedes Teammitglied wählt eine Karte für ein anderes Teammitglied aus und gibt ein reflektiertes Feedback bezogen auf dessen soziale Kompetenzen (s.S. 6 f.).

### Der Zufallsgenerator

Die Bildkarten liegen mit dem Bild nach unten in der Mitte. Jede Person zieht eine Karte. Die gezogene Bildkarte wird mit einer anderen Person getauscht. Entlang der folgenden Fragen wird zu den Bildkarten Stellung bezogen: Was denke ich, was der Person, die die Bildkarte gezogen hat, daran gut gefällt? Welches Kompliment will ich ihr in diesem Zusammenhang machen?

### Das Mienenspiel

Die Karte mit den abgebildeten Tiergesichtern ist (Bildkarte 73) für alle sichtbar aufgelegt – in der Mitte des Kreises oder des Tisches. Sie kann auch über das Episkop oder mit PowerPoint an die Wand projiziert werden.

Die Gruppe teilt sich auf in Zweiergruppen. Nacheinander werden nun ausgewählte Gesichtsausdrücke nachgeahmt. Der Effekt der einzelnen Imitation wird anhand folgender Fragen von beiden Beteiligten reflektiert:

- Was hat sich auf der Gefühlsebene verändert?
- Gibt es eine Veränderung in der Wahrnehmung und Einschätzung der eigenen Person?

- Gibt es eine Veränderung in der Wahrnehmung und Einschätzung der anderen Person?

## Empathieübungen

### Durch Fragen verstehen

Die Bildkarten liegen mit dem Foto nach oben auf dem Tisch oder in der Mitte des Kreises. Jedes Teammitglied wählt mit den Augen und geheim eine Karte aus unter dem Aspekt des anstehenden Themas. Die anderen finden durch geschlossene Fragen heraus: a) welche Karte gewählt wurde, b) mit welcher Geschichte die Karte in Verbindung steht. Die Person kann nur Ja oder Nein sagen.

### Das Bild im Wort

Auch hier wird eine Karte geheim gewählt, ohne sie zu nehmen. Stattdessen beschreibt jeder »sein« Bild in Form eines Aphorismus, Spruchs oder einer Weisheit. Die anderen Teammitglieder suchen die ihrer Meinung nach passende Karte dazu und begründen ihre Wahl.

### Das Wort im Bild

Es gibt 75 Aphorismen und Weisheiten für die 75 Bildkarten. Am Ende jedes Themenbereichs finden Sie 15 dieser Gedankensplitter, durch die Sie sich inspirieren lassen können. Dazu gibt es folgende kleine Empathieübung: Versuchen Sie herauszufinden, welcher Spruch zu welcher Bildkarte passt.