

## Skulpturarbeit mit einem Team

### **Kurzbeschreibung:**

Die Skulpturarbeit nutzt Elemente der systemischen Organisationsaufstellung zur ganzheitlichen Diagnose der Beziehungsdynamik in Teams. Die Methode verdeutlicht unterschiedliche Wahrnehmungen und Befindlichkeiten der Teammitglieder, macht die persönlichen Wünsche sichtbar und ermöglicht die gemeinsame Einleitung eines Entwicklungsschrittes zur Verbesserung oder Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit.

### **Dauer:**

Ca. 180 Minuten

### **Anwendungsbereiche:**

Das Tool kommt in Teamentwicklungs- bzw. Teamcoaching-Workshops in der Bearbeitungsphase zum Einsatz. Es ist eine Mischung aus Diagnose und Intervention. Es eignet sich besonders, nach einer allgemeinen Teamdiagnosephase, die Beziehungsdynamik des Teams aufzuzeigen und bearbeitbar zu machen. Dieses Tool kann unabhängig vom Leidensdruck aktueller Konflikte im Team angewandt werden. Das Bewusstmachen, wer im Team wie zu wem steht, kann in harmonischen Teamphasen wie auch in verstrickten konfliktären Teamphasen nutzbringend sein. Meist bietet sich der erste Workshop-Nachmittag an, da ein Workshop-Folgetag notwendig ist, um notfalls Themen, die bis zum nächsten Morgen nachwirken, auffangen und bearbeiten zu können. Im Anschluss an dieses Tool bieten sich die Bearbeitung von Spielregeln zum Umgang untereinander im Team und daraufhin die gegenseitigen Erwartungen zwischen Teamleiter und Team an.

### **Zielsetzung/Nutzen:**

In vielen Teamworkshops werden Spielregeln zum Umgang miteinander im Team vereinbart. Häufig werden diese von den Teilnehmern als „Lippenbekenntnisse“ erlebt und die Umsetzung scheitert. Entscheidend für das Gelingen eines konstruktiven Miteinanders ist die „Ordnung des Systems Team“. Hierfür geht es um die Klärung der Fragen:

- Wer hat wo seinen Platz im Team?
- Welche „alte Themen“ behindern die Zusammenarbeit?
- Sind Hierarchien und Zugehörigkeitszeiten ausreichend gewürdigt?
- Wie kann eine „Ordnung des Systems“ dazu beitragen, dass das Team wieder arbeitsfähig ist?
- Wie kann das Team vorbeugen, damit Spielregeln zum Umgang untereinander im Team keine Lippenbekenntnisse bleiben?

Durch das räumlich/körperliche Erleben des eigenen Platzes im Team, die emotionale Beteiligung und das anschließend bewusste Verhandeln von Wünschen im Team,

kann auf mehreren Ebenen wirksam an der Arbeitsfähigkeit eines Teams gearbeitet werden. Häufig werden Störeinflüsse für das Team sichtbar, die den Mitgliedern vorab nicht oder nur wenig bewusst waren.

### **Ausführliche Beschreibung:**

Die Skulpturarbeit mit einem Team schließt die Diagnosephase ab und leitet erforderliche Veränderungsschritte ein, um die Arbeitsfähigkeit eines Teams zu erhöhen. Dieses Tool hat seine Wurzeln in der Organisationsaufstellungsarbeit und ist eine abgewandelte Variante, da hier nicht mit Stellvertretern, sondern mit dem Life-Team gearbeitet wird.

Voraussetzung für die Anwendung des Tools ist das Einverständnis der Teammitglieder, sich auf dieses „Experiment“ einzulassen. Die Teilnehmer werden vorab über die Methode, Möglichkeiten und Risiken sowie einen möglichen Abbruch bei Nicht-Gelingen informiert.

Die Skulpturarbeit mit einem Team wird in sieben Schritten durchgeführt.

#### *Schritt 1: Teamdarstellung auf Papier*

Jedes Teammitglied stellt auf einem Blatt Papier dar, wo er sich selbst und die anderen Teammitglieder sieht. Hierbei malt er einen Kreis für jedes Teammitglied und schreibt die Kürzel in den Kreis. Ein Pfeil beschreibt die Blickrichtung der Person. Jede Person kann nur eine Blickrichtung haben! In den Dimensionen: „Nähe – Distanz“ und „zugewandt – abgewandt“ beschreibt jedes Teammitglied, wie es die Teammitglieder untereinander und zu sich in Beziehung erlebt.

Vielen Teammitgliedern fällt es schwer, dieses eher intuitiv-emotionale innere Bild des Teams darzustellen. Hier braucht es beharrliche Unterstützung durch den Berater und die Vorgabe, nach dem 4. Bild wieder auf das erste zurückzukommen. Wichtig für den Prozess ist, dass jedes Teammitglied ein Bild erstellt und anschließend veröffentlicht. So ist zu vermeiden, dass Sündenböcke gesucht werden, die unangenehme Teamdynamiken offen legen und sich Dritte aus dem Prozess heraushalten können.

#### *Schritt 2: Ausstellung und Auswahl einer Teamdarstellung*

Alle Bilder werden an eine Pinwand gehängt. Das Team setzt/stellt sich um diese herum. Jedes Teammitglied stellt sein Ergebnis vor. In dieser Phase sind nur Verständnisfragen erlaubt, keine bewertenden Kommentare.

Anschließend reflektiert das Team Überraschendes, Übereinstimmungen, Unterschiede etc. zu den Darstellungen. Hierbei ist es hilfreich, das Team auf einer Metaebene in der Reflexion zu halten, um in dieser Phase konkrete Feedbacks untereinander zu vermeiden.

Häufig sind Teams erstaunt und erleichtert ob der Ähnlichkeit der Darstellungen. Nun wählt das Team gemeinsam eine Darstellung aus, die möglichst viel gemeinsam erlebte Teamdynamik ausdrückt. Mit dieser Darstellung wird weiter gearbeitet.

#### *Schritt 3: Teamaufstellung im Raum*

Nachdem der Raum für die Aufstellung frei geräumt und vorbereitet ist, bekommen das Teammitglied, dessen Darstellung ausgewählt wurde: der „Maler“ und das Team eine Instruktion zu ihren Rollen während der Teamaufstellung, zum Vorgehen und zu möglichen Irritationen.

Der Maler hat als „Aufsteller“ die Aufgabe, die Teammitglieder und sich selbst entsprechend seinem eigenen inneren Bild im Raum aufzustellen. Wichtig hierbei ist, dass sich der Aufsteller eher intuitiv denn kognitiv leiten lässt, sich überraschen lässt, wie sich sein Teambild evtl. doch noch ganz spontan verändert und sich genügend Zeit nimmt. Ein direktes Nachjustieren der aufgestellten Teammitglieder ist möglich, ein späteres Umstellen nicht mehr. Hiermit soll vermieden werden, dass der Aufsteller vor lauter Schreck über das Unwohlgefühl eines Kollegen, diesem helfen will und dabei das entstandene Bild verzerrt.

Die Teammitglieder haben die Aufgabe, sich vom Aufsteller an den jeweiligen Platz im Raum führen zu lassen und hinzuspüren, was sich während und nach der Änderung ihres Platzes im Team verändert. Der Aufsteller stellt das Team im Raum auf, in dem er jedes Teammitglied an beiden Schultern führt. Abschließend stellt er sich dann an seinen Platz. Während des Aufstellens wird nicht gesprochen.

#### *Schritt 4: Befragung der Teammitglieder*

Nun spricht der Berater jedes einzelne Teammitglied an und fragt:

- Wie erlebe ich mich an diesem Platz?
- Gefühle (Freude, Wut, Angst, Trauer, Schmerz)
- Körperwahrnehmungen (z.B. eher warm – kalt, eher ruhig – kribbelig etc.)
- Was hat sich verändert, seit ich hier stehe?
- Wie geht es mir mit den anderen Teammitgliedern, mit dem Teamleiter?
- Wenn ich mich bewegen könnte, ohne das jetzt zu tun, wo würde es mich hinziehen?

Manchmal verändert sich für Teammitglieder noch einmal etwas, wenn andere gesprochen haben. Sie brauchen dann die Möglichkeit, ihre veränderten Wahrnehmungen zu schildern.

Hierbei reagieren Teams und auch Teammitglieder sehr unterschiedlich. Einige können sich gut auf das „Hinfühlen“ einlassen, andere brauchen viel Unterstützung und Beispiele.

#### *Schritt 5: Erarbeitung möglicher Entwicklungsschritte des Teams*

In dieser Phase gibt es zwei Möglichkeiten, die alternativ oder in Reihenfolge angewandt werden können. Ich empfehle die Reihenfolge, da Teams häufig selbst ein gutes Gefühl für eigene Ordnung haben und gleichzeitig bestimmte Aspekte unberücksichtigt bleiben, die der Berater unterstützen kann.

##### *a. Team-Gleichgewicht*

In dieser Phase hat jedes Teammitglied die Möglichkeit, sich nach dem Geben eines Handzeichens zu bewegen, allerdings immer nur einer zur gleichen Zeit und immer nur sich selbst. Dieser Prozess läuft schweigend ab. Häufig braucht es mehrere Bewegungsfolgen, da sich ja mit jeder einzelnen Positionsveränderung das Erleben aller verändert. Die spannende Frage in dieser Phase ist, ob das Team selbst Gleichgewicht und Ordnung findet, oder in der Unruhe verharrt. Zusätzlich werden in dieser Phase wichtige diagnostische Informationen deutlich, z.B. wenn Teammitglieder mit der Leitung konkurrieren oder Konfliktachsen sichtbar werden. Häufig findet das Team eine Konstellation, die besser auszuhalten ist als die vorherige, die aber noch nicht gut ist. Das ist der Auslöser für Phase b.

### *b. Entwicklungsaufstellung des Teams*

Mit der Information, einen möglichen nächsten Entwicklungsschritt des Teams und nicht (!) die Wahrheit aufzustellen, stellt der Berater das Team entsprechend der Ordnungskriterien für Systeme in Organisationen auf. Hierbei werden z.B. Hierarchien innerhalb des Teams und die Zugehörigkeitsdauer zum Team sowie natürlich Besonderheiten dieses Teams berücksichtigt. Das Ziel hierbei ist nicht, dass sich alle Teammitglieder wohlfühlen, sondern dass die systembezogenen Voraussetzungen für die Arbeitsfähigkeit des Teams geschaffen werden. Fehlende Teammitglieder bzw. Teamziele können mithilfe von Stühlen gestellt werden.

Der Berater fragt wiederum alle Teammitglieder, was sich für sie an diesem neuen Platz verändert hat. Bei diesen Äußerungen ergeben sich wiederum relevante diagnostische Aussagen, die auch ein punktuell vertiefendes Arbeiten mit z.B. zwei Konfliktpartnern während dieser Phase erfordern können. Hier kann z.B. geklärt werden, ob ein mit der Leitung konkurrierendes Teammitglied die Teamleitung grundsätzlich in der Leitungsfunktion und seinen eigenen Platz als Mitarbeiter akzeptieren kann, was die Beteiligten hierfür benötigen oder welche Alternativen noch möglich sind. In dieser Phase kann der Berater diagnostische Hinweise geben, die dem Team helfen, Verständnis für die eigene Situation zu entwickeln.

### *Schritt 6: Veröffentlichung und Verhandlung der persönlichen Wünsche*

In dieser Phase treten alle Teammitglieder einen Schritt aus der Entwicklungsaufstellung zurück und überlegen, welche Wünsche und Bedürfnisse sie für die Umsetzung der stimmigen Option an einzelne Teammitglieder oder an das gesamte Team haben. Jedes Teammitglied kann seine Wünsche äußern, diese werden dann mit Unterstützung des Beraters mit den Angesprochenen verhandelt. Ein Teammitglied wünscht sich beispielsweise, in seiner Rolle als Stellvertreter vom Team akzeptiert zu werden. Nach der Wunschäußerung wird jedes Teammitglied vom Moderator um eine Antwort gebeten. Diese Antwort kann positiv ausfallen, ein „nein“ oder Bedingungen enthalten, unter denen eine Rollenakzeptanz möglich ist. Der Moderator unterstützt diese Verhandlung und gibt Feedback bei vorschnellen Antworten bzw. wenig tragfähigen Vereinbarungen. In dieser Phase kann es auch um ganz pragmatische Wünsche gehen, zum Beispiel um eine zeitnahe Einbindung in den Informationsfluss etc.

Jeder, der seinen Wunsch verhandelt hat, geht wieder einen Schritt nach vorne an seinen neuen Platz in der Entwicklungsaufstellung. Diese Verhandlung stellt eine wichtige Grundlage für das spätere Vereinbaren von Spielregeln zum Umgang miteinander im Team dar.

### *Schritt 7: Verankern und Reflexion des Prozesses*

Abschließend richtet sich das Team noch einmal in der neuen Entwicklungsaufstellung aus und schaut sich gegenseitig an und um. Ziel ist, das neue Bild vom Team innerlich zu verankern und mitzunehmen.

Im Anschluss wird der Prozess der Skulpturarbeit reflektiert. Hierbei ist es wichtig, auf einer Prozessebene zu bleiben und nicht auf eine Inhaltsebene zu rutschen, um wichtige Effekte nicht zu zerreden. Es geht vielmehr darum, die Teilnehmer dort abzuholen, wo sie nach diesem Prozess stehen und den Prozess gut abzuschließen.

Am effektivsten ist dieses Tool, wenn der Workshoptag mit diesem Schritt endet, das Team einen gemeinsamen Abend erlebt und am nächsten Tag an konkreten Verein-

barungen arbeitet. Die Bilder der Teilnehmer werden nicht im Fotoprotokoll aufgenommen, es geht ja darum, das Entwicklungsbild und nicht das Problembild zu verankern.

### **Voraussetzungen/Kenntnisse:**

Eine fundierte Ausbildung und Erfahrung in der Arbeit mit Organisationsaufstellungen ist zwingend erforderlich für den Einsatz dieses Tools. Es können sowohl gruppendynamische als auch intrapsychische Prozesse ablaufen, für deren professionelle Auf- und Bearbeitung fundierte psychologische Kenntnisse notwendig sind.

### **Kommentar/Erfahrungen:**

Die Intensität des gleichzeitig diagnostischen und veränderungswirksamen Arbeitens auf emotionaler und Erfahrungsebene macht den besonderen Reiz der Arbeit mit diesem Tool aus. Die Teammitglieder schauen sich einen brisanten Aspekt ihrer Teamdiagnose an und sind gleichzeitig in einem geschützten, wertschätzenden Setting, welches ressourcenreiche und zielorientierte Veränderungen ermöglicht. Der Schutz der einzelnen Teammitglieder und des gesamten Teams hat oberste Priorität! Wichtig für die Durchführung ist, dass der/die Berater entscheiden, mit welcher Teamgröße sie sich die Durchführung dieses Tools zutrauen (z.B. maximal 12 Teilnehmer) und dass sichergestellt ist, dass alle Teammitglieder während der Durchführung bleiben können (z.B. niemand Bereitschaftsdienst hat und zwischendurch das Setting verlässt).

### **Technische Hinweise:**

#### *Räumliche Voraussetzungen + Ausstattung:*

- Großer störungsfreier Raum
- Pinwand, Moderationsstifte, Nadeln
- Din-A4-Papier

#### *Vorbereitung:*

In der Auftragsklärung für den Teamworkshop sollte dieses Tool angesprochen werden und sowohl von der Teamleitung als auch vom Team akzeptiert werden.

Luise Lohkamp

### **Quellen/Weiterführende Literatur:**

Dieses Tool basiert auf der Grundlage von Organisationsaufstellungen, orientiert sich an der Arbeitsweise von A. Glöckner, G. Weber, F. Simon und R. Mratz und wurde für die Arbeit mit Live-Teams in Teamworkshops weiterentwickelt.

Gunthard Weber (Herausgeber) (2000). Praxis der Organisationsaufstellungen. Heidelberg, Carl-Auer-Verlag.