

## Ein "gesundes" Team bitte!

Doris Regele

*Wie ein Team für sich entdeckt hat, was "gesunde Zusammenarbeit" bedeutet und wie es ihnen gelungen ist, mit Hilfe von Lösungsfokus ihren Rahmen für ihr psychisches und soziales Wohlbefinden gemeinsam zu definieren und im Arbeitsalltag umzusetzen. Eine Entdeckungsreise in mehreren Stationen und mit feinen Souvenirs.*

**Zeitraumen:** 2017 - 2019

**Organisation:** IT-Unternehmen

**Lösungsfokussierte PraktikerInnen:** Doris Regele

### **Lösungsfokussierte Annahmen:**

- Jede Person - und jedes Team - ist Experte der eigenen Situation
- Wenn etwas nicht (mehr) funktioniert, mache etwas anderes
- Kleine Schritte können große Veränderungen bewirken

### **Lösungsfokussierte Werkzeuge:**

- Beste Hoffnungen für den Beginn eines Beratungsprozesses
- Lösungsfokussierte Skalenarbeit (beim Krafttank-Modell)
- Erkennen von Zeichen des Fortschritts

### **Einsatzgebiete:**

- Teamentwicklung
- Veränderungsbegleitung
- Projektmanagement

### **1. Jede Person - und jedes Team - ist Experte der eigenen Situation**

"Früher haben wir Höchstleistungen gebracht und uns dabei wohl gefühlt. Jetzt ist alles nur mehr mühsam." Solche und ähnliche Aussagen sammelte der neu angestellte Abteilungsleiter in einem österreichischen IT-Unternehmen. Er war selbst mit hoher Motivation gestartet und stellte relativ schnell fest, dass es in seinem Vertriebs-Team mit 12 Personen nicht ganz rund läuft. In den Gesprächen hörte er primär von der hohen Belastung und dass alles viel weniger Spaß macht als früher. Jedes Teammitglied konnte Beispiele aufzählen, was früher alles besser gewesen war. Der - in der Firma berühmte - Sportsgeist, den sie einmal gehabt hatten, war dem Team offensichtlich verloren gegangen.

"Ich möchte, dass es wieder allen gut geht - eine gesunde Zusammenarbeit, die Energie spendet, Kraft gibt und uns gemeinsam erfolgreich macht." So lautete die Antwort des Abteilungsleiters auf meine Frage, was seine besten Hoffnungen für die Zukunft sind. Er hatte sich an mich als lösungsfokussierte Beraterin gewandt, weil ich schon in seiner früheren Firma mit dem Management-Team an ähnlichen Themen gearbeitet hatte. "Ich weiß, dass sie ihre Kraft selbst wieder entdecken können", meinte er. "Im Moment lassen sie sich aber auf meine Fragen nach einer besseren Zukunft nicht ein. Als Teil des Systems spüre ich selbst die hohen Erwartungen meines Chefs, die Vorgaben zu erfüllen, und kann die dafür notwendige positive Wendung innerhalb des Teams nicht allein herbeiführen."

Wir einigten uns darauf, dass wir in einem ersten Workshop alle Teilnehmenden als Experten ihrer derzeitigen Situation betrachten wollten, wie es auch den Prinzipien für lösungsfokussierte Anwendungen in Organisationen entspricht (vgl. Burgstaller, 2015, S. 77f). Das hieß, alle Teilnehmenden ernst zu nehmen und damit zu arbeiten, dass es offensichtlich verschiedene Probleme gab, die - wie es mehrere Team-Mitglieder formuliert hatten - "meine ganze Kraft rauben.". Der Abteilungsleiter hatte im Briefing-Gespräch eine spontane Skizze gezeichnet, die wir – auf lösungsfokussierte Weise – als Hilfsinstrument einsetzen wollten.

### **Mein Krafttank - ein Modell für Einzelpersonen oder Teams**

Manche Menschen, die in belasteten Situationen "unterwegs" sind, verlieren ihr Körpergefühl bzw. sind sich nicht mehr bewusst, dass sie täglich viele ihrer Ressourcen (Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrungen, etc.) nutzen, um mit der Situation so gut wie möglich umzugehen. Diese Übung kann dabei helfen, sich dieser Ressourcen bzw. eigenen Stärken wieder bewusst zu werden bzw. sie noch gezielter einzusetzen.

#### **Und so geht's:**

Gesamtzeit: 30 Minuten (für Einzelperson) - 60 Minuten (für Teams bis 12 Personen)

Benötigte Materialien: Papier (für Einzelperson) oder Flipchart (Team)

Vorbereitung: Ankündigung, dass diese Übung der erste von zwei Teilen ist. Auf das Blatt bzw. Flipchart wird in der Mitte ein Rechteck gezeichnet - der Krafttank; daneben eine Skala mit dem Füllstand von 0 bis 10.



Frage: "Angenommen, das ist Ihr persönlicher Krafttank (10 würde bedeuten, er ist ganz voll; d.h. Sie fühlen sich super-künftig, sehr bereit für alles, egal was kommt. Und 0 ist das absolute Gegenteil - also fast unmöglich, heute überhaupt hierher gekommen zu sein). Wie voll ist Ihr Krafttank im Moment, hier und jetzt? Wenn Sie Ihre Zahl zwischen 0 und 10 gewählt haben, behalten Sie sie bitte für sich und überlegen Sie, was alles dazu beiträgt, dass Sie diesen Wert gewählt haben."

Wenn es der Raum erlaubt, können sich die Teilnehmenden auch auf eine imaginäre Null-Linie der Tankskala stellen und die entsprechenden Schritte bis zu ihrem Wert machen. Das erhöht noch das "Erfühlen" der derzeitigen Position. Im Team werden die einzelnen Zahlen nicht ausgetauscht, da ja jede Person ihre "10" individuell festgelegt hat.

Gemeinsam werden nun jene Dinge auf dem Papier bzw. Flipchart gesammelt, die den Menschen helfen, auf ihren Wert "X" gekommen zu sein - das ist ein erster Blick auf ihre Ressourcen.

Schon der Start des Workshops mit dem Krafttank brachte viele Erkenntnisse. Es wurde bemerkt, dass es gut tat, sich des eigenen Kraftzustands wirklich bewusst zu sein, zu wissen, dass dieser - auch über den Tag - unterschiedlich hoch sein kann und dass das in Ordnung ist.

Das freundlich-beharrliche Nachfragen "Was noch?" bei der Erstellung der Liste der Ressourcen war am Beginn ungewohnt (ich als Moderatorin musste die entstehenden Pausen, in denen keine Antwort kam, aushalten und die Zuversicht nicht verlieren, dass noch einiges kommen wird). Die Teammitglieder konnten jedenfalls entdecken, dass sie selbst im Fall eines niedrigen Wertes einiges aufzählen konnten, was sie stärkt.

In der anschließenden Diskussion wurde auch klar angesprochen, dass das Ziel dieser Anwendung primär darin besteht, sich seines eigenen Krafttank-Stands bzw. -Werts bewusst zu sein. Hilfreiche Fragen für die Diskussion sind z.B. "Wie fühlt sich der Wert X an? Woran merken Sie im Körper, dass es der Wert X ist? Woran könnten Ihre Kolleg\_innen erkennen, dass Sie auf dem Wert X sind? Woran könnten Sie bemerken, dass sich der Wert verbessert hat?" etc. Das Anstreben eines "Idealzustands" – möglichst oft oder lange auf der 10 zu sein – wurde hingegen als nicht hilfreich erkannt: "Dieser Anspruch an mich würde mir nur noch mehr Druck machen!", meinte dazu ein Teilnehmer.

## **2. Wenn etwas nicht (mehr) funktioniert, mache etwas anderes oder wie das Team seinen Krafttank wieder füllte.**

Besonders interessant wurde es, als eine Teilnehmerin sagte: "OK, heute bin ich auf 2, aber gestern im Büro war ich auf 0. Da hätte ich keine eigenen Ressourcen entdeckt." Hier hätte das Team nun ganz leicht von der Lösungssprache in die gewohnte Problemsprache "kippen" können wie De Shazer, (2017, S. 83f) beide Varianten beschreibt. Doch bevor ich noch intervenieren konnte, fragte ein anderer Teilnehmer ganz spontan: "Was hast du denn da gemacht?" und ebenso spontan antwortete die Kollegin: "Ich hab' mir einen Kaffee geholt und dann ging's mir besser." Also auch das Wissen, was einem konkret gut tut (sei es noch so klein) und das zu nützen, ist eine wesentliche Ressource. Das bringt uns auch zum nächsten Arbeitsschritt, den das Team im Workshop machte.

### **Zwei weitere Tanks und die lösungsfokussierten Ventile**

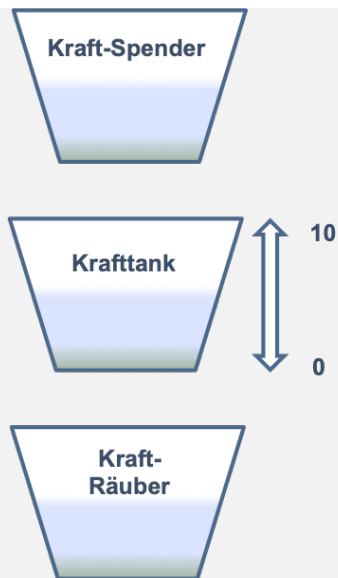
Wenn jene hilfreichen Dinge gefunden worden sind, die die Menschen auf "ihren" Wert der Skala bringen (also eigene Erfahrungen, Ressourcen, etc.), bleiben noch 2 Behälter für die "äußeren Umstände", die einen Einfluss auf das persönliche Kraft-Empfinden haben - sowohl positive als auch negative. Den passenden Umgang damit liefern die lösungsfokussierten Ventile.

#### **Und so geht's:**

Gesamtzeit: 20 Minuten (Einzelperson) – 60 Minuten (Team)

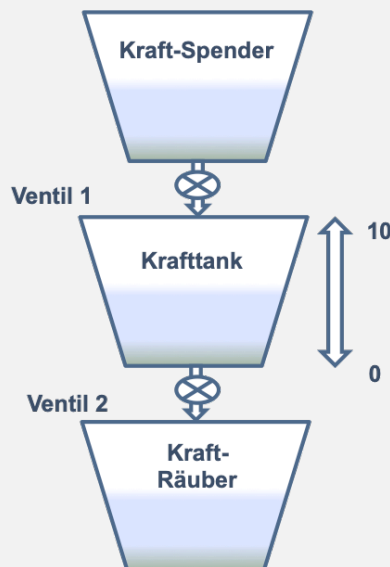
Benötigte Materialien: Papier (Einzelperson) oder Flipchart (Team)

Vorbereitung: Unterhalb und oberhalb des Krafttanks wird je ein Rechteck gezeichnet.



Frage 1: "Angenommen das untere Rechteck ist der Tank Ihrer 'Kraft-Räuber', und der obere Ihrer 'Kraft-Spender', was gehört da jeweils alles hinein?" Das Team hat 10 Minuten (ggfs. in Kleingruppen teilen), eine Einzelperson 5 Minuten, um Antworten auf Papier bzw. Flipchart zu sammeln. Die Zeit ist so begrenzt, dass nur das Wichtigste kommt. Kurze Präsentation der Ergebnisse.

Nun zeichnen Sie jeweils ein Verbindungsrohr zwischen den Tanks: "Es scheint klar, dass der obere Tank den mittleren durch das Rohr mit Positivem füllen kann und durch das untere Rohr Kraft aus dem mittleren abfließen kann. Doch wir sind nicht hilflos ausgeliefert, denn jedes Rohr hat ein lösungsfokussiertes Ventil (2 große Symbole über die Rohre zeichnen) und die bedienen ausschließlich wir!"



Frage 2: "Was habe/n ich/wir schon getan bzw. kann ich/können wir alles tun, um das obere Ventil (zu d. Kraftspendern) aktiv zu öffnen und das untere Ventil (zu d. Krafträubern) aktiv zu schließen?" Einzelperson hat 15' bzw. Team hat 30', um möglichst viele hilfreiche Gedanken und Aktionen zu sammeln und aufzuschreiben - große und vor allem "ganz kleine" (Papier bzw. Flipchart). Für Teams hat sich bewährt, dass sie mindestens das 10-fache der Teilnehmer\_innen-Anzahl finden müssen (also die Gruppe von 12 Teilnehmenden wurde

geteilt in 2 Gruppen zu 6 Personen und die beiden Gruppen mussten je 60 Ideen aufschreiben).

Das aktive Bedienen der Ventile war ein richtiger "Aha-Effekt" für das Team. Plötzlich wurde klar, dass es jeder selbst in der Hand hat, wie voll der eigene Krafttank bzw. der des Teams ist. Das hat auch zum Perspektiven-Wechsel und zahlreichen Gedanken-Experimenten eingeladen.

Die lösungsfokussierte Intervention bzw. Arbeit mit dem Modell bestand darin, sich nicht mehr - wie bisher - auf die Inhalte des Krafträuber-Tanks zu konzentrieren, sondern auf jene des Kraftspender-Tanks und die beiden Ventile. Die restliche Zeit des ersten Workshops beschäftigten wir uns gemeinsam mit vielen zukunftsorientierten Fragen, zu denen das Team jeweils möglichst viele Antworten fand:

- Welche Ressourcen helfen uns als Team?
  - z.B. unser Knowhow, unsere Vielseitigkeit, unser Humor, ...
- Wie sorgen wir gut für unseren Team-Krafttank?
  - z.B. einander wertschätzen, Erfolge gemeinsam feiern, ...
- Woran könnten wir erkennen, dass wir das Kraftspender-Ventil richtig bedienen?
  - z.B. dann kommen wir wieder gerne ins Büro, ...
- Woran könnten die anderen Abteilungen/unsere Kunden/Partner das erkennen?
  - z.B. öfter "Danke!" sagen, ...
- Woran könnten wir erkennen, dass wir das Ventil zum Krafträuber-Tank schließen sollten?
  - z.B. wenn wir in die Problem-Sprache fallen; uns gegenseitig anjammern; ...

### **3. Kleine Schritte können große Veränderungen bewirken**

Die weitere Arbeit mit diesem Team gelang sehr leicht und einfach. Durch ihre eigenen Antworten hatten sie viele kleine Schritte gefunden, mit denen sie wieder in ihren gesunden Modus zurückfanden. Sie achteten auf ihre eigene Sprache und welche Inhalte bzw. Themen sie ins Zentrum ihrer Diskussionen rückten und erfanden die Übung "Meine drei Dinge".

#### **Meine 3 Dinge**

Besonders wenn es im Leben turbulent zugeht, ist es manchmal schwierig, all das zu sehen bzw. zu bemerken, was wirklich hilfreich ist - sei es individuell oder im Zusammenleben mit anderen. Es "strudelt" einen durch den Tag, erschöpft fällt man am Abend ins Bett und das Hamsterrad dreht sich weiter... "Meine 3 Dinge" ist eine einfache Übung für Einzelpersonen und Teams, die ihre Aufmerksamkeit auf das Funktionierende lenken wollen.

#### **Und so geht's:**

Gesamtzeit: jeweils 3 Minuten.

Material: Block oder schönes Schreibheft und einen Stift.

"Meine drei Dinge" in der Früh: Noch vor dem Aufstehen denke an jene drei Dinge, auf die du heute achten willst. Natürlich positive und möglichst konkrete Dinge, Handlungen, Interaktionen. Z.B. die ersten drei Personen, die mir zulächeln oder drei verschiedene

Gespräche, auf die ich mich heute freue, etc. Schreibe sie jeden Tag auf - und jeden Tag sollen es natürlich andere Dinge sein; diese können sich auch auf die Zusammenarbeit innerhalb deines Teams beziehen.

"Meine drei Dinge" am Abend: Vor dem Schlafengehen denke an jene drei Dinge, für die du heute dankbar bist. Auch hier hilft, es jeden Tag aufzuschreiben. Und auch die Dankbarkeit kann sich auf deine Zusammenarbeit innerhalb des Teams beziehen.

Mache das als Experiment über drei Wochen und schaue, ob das einen Unterschied macht!

Einmal im Quartal gibt es einen gemeinsamen Workshop, um zu sammeln, was besonders gut funktioniert - um dies bewusst zu verstärken. Im Lauf des ersten Jahres hat das Team eine Liste erstellt, was die Mitglieder unter einem "gesunden Team" verstehen. Dazu gehören psychische, physische und soziale Faktoren. Besonders wichtig war dem Team zu sammeln, wie bzw. womit sie ihren gemeinsamen Krafttank wieder auffüllen können. Eine Mitarbeiterin beschreibt es so: "Wir wissen nun, wie wir uns – auch in kurzer Zeit – effizient regenerieren, beschleunigen oder entschleunigen können. Wir wissen, was uns Kraft gibt. Wir haben unsere Kraftspender so genau wie möglich benannt. Also z.B. nicht nur 'gute Kommunikation', sondern welche Formen von Kommunikation, wann, wie, mit wem, über welche Kanäle etc. Nur wenn wir es genau wissen, können wir die gewünschten Situationen auch bewusst (wieder) herbeiführen."

Dazu der Abteilungsleiter: "Vieles hat eine positive Eigendynamik bekommen. Für mich war der Schlüssel der lösungsfokussierte Perspektivenwechsel beim Krafttank-Modell. Nun ermöglicht das Modell für mich als Führungskraft einen Rahmen für meine Selbstreflexion und dem Team den bewussten Umgang mit Ressourcen und Kapazitätsgrenzen. Ein gemeinsamer Blick auf die Kraftspender und die beiden Ventile (was wollen wir tun/nicht mehr tun/anders tun?) bringt den notwendigen Fokus, gesundes Verhalten zu verstärken und uns von nicht mehr brauchbaren Verhaltensweisen zu verabschieden. Das geht auch ganz leicht zwischendurch. Wir haben eine Lösungssprache entwickelt, wenn wir von Dingen sprechen, die uns belasten. D.h. wir benennen es zwar, überlegen uns aber gleichzeitig, was wir tun können, um konkrete Schritte für einen besseren Umgang mit der Situation zu setzen. Der Ausruf 'Ventil bedienen!' ist von unserem Team schon in andere Abteilungen weitergewandert - das hat mich besonders gefreut."

### **"Je mehr desto besser!" bei lösungsfokussierten Fragen**

Zwei Jahre nach dem Projektstart kann ich zusammenfassen, was ich gelernt habe:

- Keine Angst, wenn bei der Situationsschilderung am Beginn der Zusammenarbeit viele negative Dinge aufgezählt werden. «Trust the Process» wie Chris Iveson es so schön zusammenfasst (vgl. Iveson, 2014).
- Vertrauen auf die Lösungskompetenz aller Beteiligten kann den Prozess beschleunigen.
- Je mehr lösungsfokussierte Fragen (nach der gewünschten Zukunft, nach bereits Funktionierendem und den Zeichen von Fortschritt) gestellt werden, desto mehr animiert man den bzw. die Gesprächspartner zum selber-denken, -entdecken und -entwickeln, was bei allen Personen wesentlich nachhaltiger wirkt!

---

**Reflexionsfragen:**

- Woran könntest du in Zukunft erkennen, dass du in deinem (Arbeits-)Alltag die beiden Ventile gut bedienst?
- Woran könnten das andere erkennen?
- Welches sind deine kleinen Kraftspender?

**Weiterführende Ressourcen:**

Zahlreiche Ressourcen zum Thema Lösungsfokus und seinen unterschiedlichen Anwendungsformen, die laufend aktualisiert werden, gibt es auf der Webseite des Austrian Solution Circle:

<https://austriansolutioncircle.at/ressourcen/>

**Verwendete Literatur:**

Burgstaller, S. (2015) Lösungsfokus in Organisationen. Zukunftsorientiert beraten und führen. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

De Shazer, S. (2017) Worte waren ursprünglich Zauber. Von der Problemsprache zur Lösungssprache. 4. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Iveson, C. (2014) 51 Reasons to Run Away. In Polgar, N./Hankovszky, K. (Hrsg.), Brief and Simple. Solution Focus in Organizations. Budapest: Solutionsurfers Hungary. S. 22-27.

---

Dieser Artikel erschien in: Faszination Lösungsfokus. Hrsg.: Czerny, Elfie J. u.a. Verlag Versus Zürich 2020. S. 60-67.