

# New Work needs Inner Work

Breidenbach / Rollow

2. Auflage 2019  
ISBN 978-3-8006-6137-4  
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](http://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen. [beck-shop.de](http://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](http://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

## 6. Im Plenum

Erstellt gemeinsam eine weitere Übersicht davon, was in der Unternehmung und im Team gut funktioniert und an welchen Stellen Konflikte und Spannungen entstehen. Überlegt gemeinsam, was Ihr tun könnt, um Spannungsfelder zu adressieren.

### **Übung zum Thema Sicherheit im Team**

Gemeinsam erforschen wir, welchen Stellenwert Sicherheit für uns hat und wie wir diese im Unternehmen aktuell herstellen.

#### Übungsstruktur

- Bestimmt einen Moderator.
- Bildet für jeden Übungsschritt neue Triaden, damit sich die Gruppe gut durchmischt.
- Kommt nach jeder Triade im Plenum zusammen und teilt Eure Erkenntnisse.

#### 1. Gesprächsrunde

- ② *In welcher Arbeitsumgebung fühle ich mich sicher?*
- ② *In welcher Arbeitsumgebung fühle ich mich unsicher?*
- ② *Wie verhalte ich mich in einer sicheren und wie in einer unsicheren Umgebung?*

Manche Arbeitnehmer fühlen sich beispielsweise sicher, wenn sie mit ihren Stärken und Schwächen gesehen werden oder wenn sie sich jederzeit Unterstützung holen können. Unsichere Arbeitsumgebungen können solche sein, bei denen nur die Leistung zählt und Mitarbeiter das Gefühl haben, als Menschen unbedeutend zu sein.

- In Triaden haben die Teilnehmer jeweils drei Minuten Zeit, die Frage für sich zu beantworten.
- Danach kommt die Gruppe im Plenum zusammen und teilt ihre Erfahrungen.

#### 2. Gesprächsrunde

- ② *Was brauche ich von der Unternehmensführung, um mich sicher zu fühlen?*
- ② *Welche Eigenschaften sollte eine Führungskraft dafür haben?*

Für einige Mitarbeiter vermitteln Vorgesetzte, die situativ führen, ein Gefühl der Sicherheit. Sie sehen, in welchen Situationen jemand mehr oder weniger Führung braucht, und lassen ihren Mitarbeitern einen möglichst großen Freiraum. Stark direktives Führen löst bei manchen Mitarbeitern Sicherheit aus, während es bei anderen zu Unsicherheit und Abwehr führt.

- In Triaden haben die Teilnehmer jeweils drei Minuten Zeit, die Frage für sich zu beantworten.
- Schreibt anschließend die drei wichtigsten Erkenntnisse Eurer Triade auf.
- Tragt diese danach im Plenum zusammen! Der Moderator gruppiert die Ergebnisse so auf einer Mindmap, dass ersichtlich wird, was Teammitglieder von ihrer Führung benötigen, um sich sicher zu fühlen.

### 3. Gesprächsrunde

- ? *Was brauche ich von einem Team, um mich sicher zu fühlen?*
- ? *Welche Eigenschaften muss ein Team haben und wie müssen einzelne Teammitglieder sich untereinander verhalten?*

So kann es für manche Mitarbeiter sehr wichtig sein, dass Kollegen ihre Arbeit qualitativ hochkarätig erledigen, während andere mehr Wert darauf legen, dass die Kommunikation untereinander wertschätzend und zuverlässig ist.

- In Triaden haben die Teilnehmer jeweils drei Minuten Zeit die Frage für sich zu beantworten.
- Schreibt anschließend die drei wichtigsten Erkenntnisse Eurer Triade auf.
- Tragt diese im Plenum zusammen! Der Moderator gruppiert die Ergebnisse so auf einer Mindmap, dass ersichtlich wird, was Teammitglieder voneinander benötigen, um sich sicher zu fühlen.

### 4. Im Plenum

Identifiziert gemeinsam, in welchen Bereichen Ihr Euch schon ausreichend Sicherheit anbietet und wo es Spannungsfelder gibt. Überlegt, welche Maßnahmen helfen können, Spannungsfelder zu adressieren und Sicherheit insgesamt zu erhöhen.

## Übung zum Thema Inspiration, Wandel und Wachstum im Team

Neben Sicherheit haben wir Inspiration und Wachstum als zentrale Schnittpunkte von Führung und Zusammenarbeit identifiziert. Die nachfolgenden Übungen dienen dazu, herauszufinden, welchen Stellenwert diese Aspekte für einzelne Mitarbeiter haben und wie sie momentan in der Unternehmung gelebt werden.

### 1. Gesprächsrunde

- ① *In welcher Arbeitsumgebung habe ich mich inspiriert gefühlt?*
- ① *In welchen Situationen war ich uninspiriert?*
- ① *Wie wirken sich uninspirierende Umgebungen auf meine Handlungen aus?*

Eine Umgebung kann beispielsweise als inspirierend empfunden werden, wenn Mitarbeiter genügend Freiraum haben, um Neues auszuprobieren, oder Kollegen auf Augenhöhe Inspirationen teilen.

- In Triaden haben die Teilnehmer jeweils drei Minuten Zeit, um die Frage für sich zu beantworten.
- Tragt diese im Plenum zusammen. Der Moderator gruppiert die Antworten auf einer Mindmap.

### 2. Gesprächsrunde

- ① *Was brauche ich von einer Führung, um mich inspiriert und kreativ zu fühlen?*
- ① *Welche Eigenschaften tragen dazu bei?*

Eine Führungskraft kann Kreativität beispielsweise anregen, indem sie Mitarbeiter dazu auffordert, gezielt aus ihrer Komfortzone herauszutreten und neuen Ideen nachzugehen.

- In Triaden haben die Teilnehmer jeweils drei Minuten Zeit, die Frage für sich zu beantworten.
- Schreibt anschließend die drei wichtigsten Erkenntnisse Eurer Triade auf.
- Tragt diese im Plenum zusammen! Der Moderator gruppiert die Ergebnisse so auf einer Mindmap, dass ersichtlich wird, was Teammitglieder von einer Führung brauchen, um kreativ zu werden und zu wachsen.

### 3. Gesprächsrunde

- ⑦ *Was brauche ich von meinen Teamkollegen, damit ich inspiriert bin und mich kreativ entfalten kann?*
- ⑦ *Welche Eigenschaften eines Teams unterstützen mein eigenes Wachstum?*

So können Teammitglieder sich explizit für das Wachstum ihrer Kollegen interessieren und sich gegenseitig Freiräume ermöglichen, um eigenen Interessen nachzugehen.

- ➔ In Triaden haben die Teilnehmer jeweils drei Minuten Zeit, die Frage für sich zu beantworten.
- ➔ Schreibt anschließend die drei wichtigsten Erkenntnisse Eurer Triade auf.
- ➔ Tragt diese im Plenum zusammen. Der Moderator gruppiert die Ergebnisse so auf einer Mindmap, dass ersichtlich wird, was Teammitglieder voneinander brauchen, um kreativ zu werden und zu wachsen.

### 4. Im Plenum

Identifiziert gemeinsam, in welchen Bereichen Ihr Euch schon ausreichend Freiraum für Inspiration und Wandel zur Verfügung stellt und wo es Spannungsfelder gibt! Überlegt, welche Maßnahmen helfen können, Spannungsfelder zu adressieren und wie sich Kreativität, Inspiration und Wachstum insgesamt mehr entfalten können! Am Ende dieses Übungsabschnitts habt Ihr als Team herausgearbeitet, welche Werte und Prinzipien Euer aktuelles Führungs- und Zusammenarbeitsmodell leiten. Zugleich ist Euch bewusst geworden, welchen Stellenwert die beiden Pole Sicherheit und Wachstum für Euch haben und was Ihr benötigt, um diese zu befriedigen. Darüber hinaus habt Ihr Maßnahmen identifiziert, mit denen ihr bestehende Spannungen adressieren könnt. In den folgenden Monaten setzt das Team diese Erkenntnisse in die Praxis um.

### **Übungen zur Herausbildung von Kommunikations- und Reflexionskompetenzen**

Nach der Standortbestimmung [→ S. 135] bilden Kommunikations- und Reflexionskompetenzen eine wesentliche Grundlage für das zu entwickelnde Organisationsmodell. Die folgenden Übungen lassen sich leicht in den Arbeitsalltag von Teams inte-

gieren. Darüber hinaus gibt es noch viele andere Werkzeuge und Methoden. Diese finden sich in der Literaturliste auf den Seiten 129 bis 130.

## Methoden und Werkzeuge für Meetings

### 1. Der delegierte Moderationsprozess

Um in Meetings einen sicheren Raum und eine offene, fokussierte Atmosphäre zu erzeugen, bietet es sich an, drei Rollen zu bestimmen:

- Moderator
- Zeitwächter
- Energiewächterin

**Moderator** Der Moderator verantwortet die Struktur des Meetings und unterstützt das Team dabei, offen, fokussiert und klar zu kommunizieren. Er achtet darauf, dass Diskussionen gut strukturiert sind und Verwirrungen/Störungen angesprochen und geklärt werden. Er legt Meinungsverschiedenheiten und Konflikte offen und visualisiert Beiträge und dokumentiert Ergebnisse.

Moderatoren bereiten sich auf das Meeting vor. Sie sorgen dafür, dass einzelne Redebeiträge Gehör finden und nicht direkt im Anschluss sofort subjektiv bewertet werden. Und sie achten darauf, dass alle Teilnehmer gleichberechtigt am Meeting teilnehmen können.

**Zeitwächter** Der Zeitwächter hat die Aufgabe, die zeitlichen Vorgaben einzuhalten. Insbesondere bei komplexeren Meetings ist es ratsam, diese Rolle von der des Moderators zu entkoppeln.

**Energiewächterin** Die Energiewächterin passt auf, dass die Teilnehmer aufmerksam und energiegeladen am Meeting teilnehmen. Wenn notwendig, unterbricht sie das Meeting und teilt ihre Beobachtungen mit, beispielsweise dass einige Teilnehmer nicht ganz bei der Sache sind oder dass unterschwellige Spannungen im Raum sind. Falls ihre Beobachtungen sich mit den anderen Teilnehmern decken, überlegt die Gruppe, wie sie fortfahren wollen, damit das Meeting wieder konzentrierter und energiegeladener wird.

## 2. Check-Ins und Check-Outs

Meetings nehmen einen wichtigen Raum im Unternehmensalltag ein. Daher eignen sie sich besonders gut für kleine und größere Veränderungsmaßnahmen. Um eine sichere, vertrauensvolle und produktive Atmosphäre zu schaffen, eignen sich Check-In-Runden am Anfang. Mitarbeiter beantworten kurz folgende Fragen: „Wie geht es mir gerade jetzt?“, „Was erwarte ich von dem heutigen Meeting?“ Jeder spricht für eine Minute, ohne von anderen unterbrochen zu werden.

Die Check-Ins können der Reihe nach erfolgen, entweder nach dem Popkorn-Prinzip (jeder Teilnehmer entscheidet selbst, wann er oder sie das Wort ergreift) oder indem der jeweilige letzte Sprecher entscheidet, wer als Nächstes an der Reihe ist.

Um Meetings abzuschließen, eignet sich ein Check-Out, welches den gleichen Prinzipien folgt. Jetzt lautet die Frage: „Wie geht es Dir nach dem Meeting?“ Hat man mehr Zeit zur Verfügung, kann jeder diese Frage auf drei Ebenen (ich-wir-es) beantworten: Wie geht es mir? Wie zufrieden bin ich mit unserer Zusammenarbeit als Team? Wie zufrieden bin ich mit den Ergebnissen des Meetings? Wenn die Zeit drängt, kann jeder Teilnehmer auch einfach nur ein Wort zum Abschluss sagen, beispielsweise „inspiriert“, „müde“, „optimistisch“.

*Werkzeuge zur Selbstreflexion: Eisberg-Übung*

Der Ausgangspunkt jeder „inneren Arbeit“ ist Selbstkenntnis. Nur wenn wir mit uns selbst in Kontakt sind, können wir wissen, was uns bewegt, was uns wichtig ist, was wir brauchen und wohin wir uns entwickeln wollen. Eine einfache Übung für Selbstkenntnis und Selbstreflexion ist die Eisberg-Übung. Sie setzt bei unserem Verhalten an und erforscht von dort aus unsere tiefer liegenden Bedürfnisse und Interessen. [→ **Grafik, S. 30**]

### Übungsstruktur

Die Übung kann jeder für sich alleine machen oder mit einem Partner. Hat ein Team den Eisberg für die Selbstreflexion bereits für eine Weile geübt, kann die Übung auch genutzt werden, um größere Verhaltensmuster auf Teamebene zu beleuchten. Die Übungsschritte bleiben dann dieselben, nur sammelt die Moderatorin die Antworten aller Teammitglieder und bildet Cluster. So ergibt sich ein Gesamtüberblick.

- ① Wähle eine Verhaltensweise aus, die Du gut von Dir kennst, von der Du aber nicht genau weißt, wieso Du Dich genau so verhältst.  
Zum Beispiel: Immer wenn es bei der Arbeit sehr stressig wird, fange ich an, alles alleine regeln zu wollen. Ich bin wie in einem Tunnel und kommuniziere mit meinen Kollegen kurz angebunden und harsch.
- ② Beschreibe die Gedanken, die in Deinem Kopf entstehen, wenn Du Dich so verhältst.  
Vielleicht denkst Du: „Wenn ich das jetzt nicht schnell alleine mache, kriegen wir das nie hin. Mich mit den anderen abzustimmen ist mir gerade viel zu kompliziert. Ich brauche jetzt Ruhe, um mich zu fokussieren.“
- ③ Beschreibe, wie sich Dein Körper während dieser Situation anfühlt.  
Vielleicht ziehst Du Deine Schultern hoch und spannst Dich an? Oder Du verspürst einen Kloß im Magen etc.?
- ④ Wie geht es Dir während dieser Situation emotional?  
Vielleicht erlebst Du Wut und Angst, Ohnmacht oder Scham?
- ⑤ Beschreibe, was Dir in dieser Situation wirklich wichtig ist.  
Vielleicht geht es Dir vor allem darum, die Aufgabe gut zu erledigen und das vereinbarte Ziel zu erreichen. Vielleicht willst Du, dass alle im Endeffekt mit dem Ergebnis zufrieden sind.
- ⑥ Beschreibe, welches der Grundbedürfnisse (s. Kapitel 3, Sicherheit vs. Selbstaussdruck) Dir in dieser Situation besonders wichtig ist, aber vielleicht nicht befriedigt wird.  
Vielleicht wünschst Du Dir Sicherheit, die dadurch entsteht, dass Du Dich darauf verlassen kannst, dass Du/Ihr die Aufgabe und den Stress gut bewältigt. Du wünschst Dir, dass alle an einem Strang ziehen und Dich bei der Arbeit unterstützen, statt dass Du sie alleine machen musst. Vielleicht möchtest Du aber auch mehr Freiraum haben, um die Arbeit in Deinem Rhythmus zu erledigen, und ärgerst Dich, wenn Du Dich ständig mit allen anderen im Team abstimmen musst.

Mit der Hilfe der Eisberg-Übung kann jeder für sich leicht erforschen, was unter der Oberfläche des konkreten Verhaltens liegt und welche Bedürfnisse und Interessen in angespannten Situationen zu kurz kommen. Du kannst die Übung alleine, aber auch



mit einem Partner oder in einem größeren Team machen. Im Konfliktfall empfiehlt es sich, die Übung nicht mit anderen am Konflikt beteiligten Personen zu machen, sondern sich in einem ersten Schritt alleine oder mit einer externen Unterstützung die eigene Situation klarer zu machen. Mit dieser neuen Klarheit kann man dann gut das Gespräch mit dem Kontrahenten suchen.

Wenn es Dir darum geht, Dein Verhalten in bestimmten Situationen zu verändern, kannst Du den Eisberg gut von unten nach oben durchgehen.

- ① Mache Dir bewusst, was Dir in diesem Moment gerade besonders wichtig ist. Um bei dem oben genannten Beispiel zu bleiben, könnte dies die geteilte Verantwortungsübernahme auch in stressigen Arbeitssituationen sein.
- ② Lass das Bewusstsein für diesen Wert (beispielsweise für Zugehörigkeit und Gemeinschaft) in die Situation einfließen. Dadurch schaffst Du Dir mehr Raum in Dir selbst.
- ③ In der Folge werden sich Deine Gedanken und Gefühle in der Situation wahrscheinlich verändern und Du wirst in der Lage sein, anders zu handeln. In diesem Fall nicht mehr aggressiv auf andere Mitarbeiter reagieren, sondern ihnen Dein Bedürfnis als Wunsch mitteilen.

Diese Art von Reflexion ist unabdingbarer Bestandteil für offene und klare Kommunikation, Feedback und Konfliktlösungen (Taranczewski 2018).

### *Feedback*

Die Literatur zu Feedback ist riesig. Hier können wir daher nur ein paar Grundelemente und Basisübungen präsentieren, die auf der gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg (Rosenberg 2016) beruhen.

Für gutes Feedback ist die Haltung des Feedbackgebers wesentlich. Sie kann auf folgenden Satz heruntergebrochen werden:

ICH begegne selbstverantwortlich DIR mit Empathie und Akzeptanz, damit WIR gemeinsam Lösungen, Kooperationen und einen wertschätzenden Umgang miteinander gestalten.

Wenn Menschen selbstverantwortlich und empathisch Feedback geben, nutzen sie folgende Elemente: