



## Train the Coach: Konzepte

Bernd Schmid,  
Oliver König (Hrsg.)

Modelle und Theorien für die professionelle  
Weiterbildung von Coaches, Teamcoachs,  
Change-Agents, Organisationsentwicklern  
und Führungskräften



**Bernd Schmid, Oliver König (Hrsg.)**

# **Train the Coach: Konzepte**

**Modelle und Theorien für die professionelle  
Weiterbildung von Coaches, Teamcoachs,  
Change-Agents, Organisationsentwicklern und  
Führungskräften**

# Inhalt

|   |           |
|---|-----------|
| Vorwort .....   | 5         |
| Lernen, Konzepte und Kultur .....                             | 7         |
| Aufbau des Buches .....                                       | 10        |
| <b>I. Persönlichkeit und Selbststeuerung .....</b>            | <b>21</b> |
| Kompetenzdimensionen für professionelle Entwicklung .....     | 23        |
| <i>von Dr. Bernd Schmid und Oliver König</i>                  |           |
| Intuition und Spiegelungsübungen .....                        | 33        |
| <i>von Ilka Schwering</i>                                     |           |
| Erfolgsfaktoren für die Steuerung von Coachingprozessen ..... | 46        |
| <i>von Dr. Michael Loebbert</i>                               |           |
| Antreiber nutzen! – An Treibern wachsen .....                 | 56        |
| <i>von Oliver Watzal</i>                                      |           |
| Lebensphasen .....  | 70        |
| <i>von Dr. Cornelia von Velasco</i>                           |           |
| Übergänge .....   | 81        |
| <i>von Dr. Cornelia von Velasco</i>                           |           |
| <b>II. Teams und Kooperationen .....</b>                      | <b>91</b> |
| Klare Erwartungen: Die vier Erwartungsfragen .....            | 93        |
| <i>von Thomas Saller</i>                                      |           |
| Zusammenarbeit im Team .....                                  | 104       |
| <i>von Oliver König und Silas Steinhilber</i>                 |           |
| Teammodell Common Ground .....                                | 115       |
| <i>von Almut Probst</i>                                       |           |
| Ich-Du und Ich-Es-Orientierung .....                          | 129       |
| <i>von Birgit Minor</i>                                       |           |
| Konfliktcoaching online nach dem CAI-Coaching-Konzept .....   | 138       |
| <i>von Dr. Elke Berninger-Schäfer</i>                         |           |

|   |            |
|---|------------|
| <b>III. Organisationsentwicklung und Führung .....</b>                                    | <b>155</b> |
| Die „Innere Organisation“ .....   | 158        |
| <i>von Barbara Lagler Özdemir und Prof. Dr. Hüseyin Özdemir</i>                           |            |
| Selbststeuerung im „Widerstand“ .....   | 171        |
| <i>von Dr. Julika Zwack und Prof. Dr. Martin Zierold</i>                                  |            |
| Initialisieren von sinnvollem Handeln in komplexen Welten .....                           | 183        |
| <i>von Marita Schermer</i>  |            |
| 5 Perspektiven von Systemlösungen .....   | 204        |
| <i>von Thorsten Veith und Helena Veith</i>  |            |
| Reifegrad-orientierte OE mit dem Graves-Value-System .....                                | 212        |
| <i>von Martina Bär-Sieber</i>   |            |
| Reifegradmodell für OE- und Changeprozesse .....  | 227        |
| <i>von Dr. Bernd Schmid und Thorsten Veith</i>  |            |
| Transformation Circle .....   | 239        |
| <i>von Dr. Friederike Höher</i>   |            |
| <b>IV. Anspruchsvolle Auftragsklärung und<br/>Schnittstelle Personalentwicklung .....</b> | <b>253</b> |
| Lehr-Coaching für strukturiertes Vorgehen .....   | 255        |
| <i>von Günther Mohr</i>   |            |
| Transition-Coaching für Führungskräfte .....  | 266        |
| <i>von Katharina Fehse und Theresia Graf</i>  |            |
| Transfer-Coaching .....   | 278        |
| <i>von Anna Dollinger</i>   |            |
| Person – Rolle – Organisation .....   | 296        |
| <i>von Prof. Dr. Eric Lippmann</i>  |            |
| <b>Autorinnen und Autoren .....</b>   | <b>307</b> |
| <b>Stichwortverzeichnis .....</b>   | <b>317</b> |

# Lernen, Konzepte und Kultur

Die in diesem Buch dargestellten Konzepte sollen für sich sprechen. Ohne viel Metaphysik sollen sie Kultur fördern. Mit einigen allgemeinen Gedanken soll die Bedeutung von Lernen und Didaktik für Kultur im Folgenden beleuchtet werden. Egal unter welcher Berufs- und Tätigkeitsbezeichnung, immer geht es auch um Lernen, das eigene, das von Fortbildungsteilnehmern, von Kunden und deren Kunden.

**Lernen bringt voran.** Die Herausforderungen an Gestaltung wachsen ständig. Man möchte lernend Schritt halten. Neues muss gewagt werden, sonst kommt man über alte Gewohnheiten nicht hinaus. Gute Konzepte sind dem heute Gängigen voraus und bereiten auf die am Horizont aufziehende Zukunft vor.

**Lernen bedeutet Lebendigkeit.** Die Augen der meisten Menschen leuchten, wenn sie etwas neu entdecken, ihr Repertoire erweitern und sich selbst dabei neu erfahren. Miteinander Lernen, sich selbst und andere in ihren Kompetenzen und in ihrer Identität zu stärken, gehört zu den beseelenden Dimensionen beruflichen Handelns, ob man dies hauptberuflich tut oder nebenbei.

**Lernen braucht Rückenstärkung.** Lernen ist nicht immer bequem. Um sich Unsicherheiten zu stellen, braucht es eine Lernkultur, die Experimentierfreude mit Geborgenheit kombiniert. Dabei auf Bewährtes zurückgreifen zu können, beruhigt. Menschen mit Erfahrung, aber auch ein funktionierendes Repertoire an Übungen können unterstützen und machen Mut, sich über Komfortzonen hinaus zu bewegen.

**Lernen braucht Dranbleiben.** Lernen macht nicht immer nur Spaß. Klar sollte man alles tun, damit Lernen Lust sein kann. Manches ist ohne Anstrengung und Ausdauer aber nicht zu haben. Hier helfen We-  
gerfahrene mit Weitblick – einerseits um durchzuhalten, andererseits aber auch, um unnötige Verkrampfungen immer wieder loszulassen. So kann Lernen auch bei Anstrengung Freude machen oder zumindest seelisch stärken.

**Lernen braucht Rahmen.** Rahmung definiert Herausforderungen und Gestaltungsraum innerhalb der Rahmung. Kluge Rahmen wirken wie Komplexitäts-Filter und vermindern Lähmungen oder Fluchtbewegungen aller Art. Fehlende Orientierung wird gelegentlich mit Mode-Begriffen wie „Selbstorganisation“ oder „evolutionäres Driften“ legitimiert.

**Lernen bedeutet Balanceakt.** Für Lernen gibt es keine Patentrezepte. Man darf Vielschichtigkeit und letztliche Unbestimmtheit nicht in Schemata einsperren. Was in der Regel richtig ist, kann im Einzelfall falsch oder ungerecht sein. Was an der Oberfläche geordnet wirkt, kann im Hintergrund durcheinander sein. Offenheit darf kein Freibrief für Beliebigkeit sein. Menschen beim Lernen anzuleiten, sind letztlich individuelle und situative Balanceakte.

**Lernen bietet Identität.** „Ich lerne, also bin ich!“. Am Ende geht es nicht um die Tools, sondern um die Professionalität, aus der heraus sie verwendet werden und um die Kultur, die sie transportieren. Am Ende ist es für Professionelle befreiend und beglückend auch ohne bestimmte Tools zu wissen wer sie sind und was sie können.

**Konzepte transportieren Kultur.** Kulturentwicklung hat sich schon immer um Werkzeuge herum kristallisiert. Konzepte transportieren verdichtet Kultur. Durch Studium der Konzepte versteht man die Kultur, aus der sie gewachsen sind und die sie erzeugen, besser. Für die Besten führt der Weg vom Werkzeugnutzer zum Werkzeugmacher und damit auch zum Kulturgestalter.

**Lernen sollte didaktisch gestaltet werden.** Didaktik ist mehr als ein Ablaufplan für Unterricht. Es umfasst alle Überlegungen zu Lerninszenierungen. Wer lernt wann, wo, was, wie und mit wem? Gute Konzepte transportieren Knowhow und Erfahrung, die sonst nicht in dieser Qualität verfügbar wären. Doch: „Der Meister bricht die Form!“ Sind die den Konzepten sowie den Lerndesigns zugrundeliegenden Ideen verstanden, kann sie jeder für sich weiterentwickeln.

**Gemeinsam Expertise für Lernen erwerben.** Vorgegebene Konzepte und Lerndesigns bieten Struktur, für den Einzelnen und für eine Gemeinschaft, um sich auszurichten, um Prozesse zu koordinieren. Thematische Ausrichtung wird stabilisiert, Lernschritte werden vorgeschlagen und Rollen- und Zeitgestaltung werden gelernt. Je strukturierter und gleichzeitig flexibel eine Lernkultur angelegt ist, je mehr

sie von den Beteiligten verstanden, selbständig genutzt und weiterentwickelt wird, umso mehr entsteht eine Kultur gemeinschaftlicher Expertise.

**Lernkultur durch Programmqualität.** Entscheidend für qualifiziertes Lernen sind die Abfolge und Komposition von Lerneinheiten zu einem Programm. So, wie trotz bester Zutaten ein Menü missraten kann, so können trotz erstklassiger Tools oder Referenten Programme misslingen. Sammelsurien und Kompositionen sind verschiedene Dinge. Nicht allein Was, sondern Wie alles aufeinander und auf die beteiligten Menschen abgestimmt ist, entscheidet über Lernkultur. „Ob unsere Kunden lernen, was wir ihnen beibringen wollen, ist ungewiss! Unser Benehmen dabei lernen sie allemal!“ Oft genug ist zu beobachten, dass es unabhängig von den Lernzielen und Inhalten die erlebten Lernkulturen sind, die ganze Generationen prägen.

# Aufbau des Buches

## Worum geht es?

Der Sammelband „Train the Coach: Konzepte“ versammelt eine große Bandbreite von Theorien und Modellen, die in einer Coachingausbildung vermittelt werden. Dazu gehören Modelle zur Persönlichkeitsentwicklung, zur Zusammenarbeit und Führungsarbeit und auch Theorien zur Organisations- und Teamentwicklung. Alle Modelle sollen dazu beitragen, dass Coaches, Berater und Trainer, die mit Organisationen und deren Führungskräften arbeiten, sinnvolle Landkarten und Ideen im Kopf haben, um einen Unterschied zum Bisherigen zu machen. Diese Modelle werden in Ausbildungen vermittelt und gelehrt. Mit dem vorliegenden Buch wollen wir einen Spagat wagen. Wir bedienen einerseits die erfahrenen Lehrtrainer und bereichern deren Modell- und Methodensammlung an. Mit den hier vorliegenden Konzepten kann ein Themenbereich vollständig verstanden und direkt in einem Seminar eingesetzt werden. Gleichzeitig sprechen wir auch Coaches und Berater an, die ein Thema in der Praxis mit Führungskräften in Workshops und Seminaren behandeln und sich mit den hier vorliegenden Artikeln vertieft vorbereiten wollen.

In der Vorbereitung auf das Buch waren wir uns einig, dass wir uns in der Fortschreibung von „Train the Coach: Methoden“ weiter auf gute Inhalte konzentrieren wollen. Gerade weil die Inhalte einen größeren Unterschied machen, als eine weitere Methode. Gleichzeitig wollten wir den Methodenanteil nicht ausklammern, da sich die Kombination aus einem Trainingsdesign und der Umsetzungsbeschreibung im ersten Band bewährt hat. So kamen wir nach einigen Diskussionen und Überlegungen auf folgende Definition:

**Konzept = Modell und/oder Theorie + Trainingsdesign und Methodik der Umsetzung**



Ein Konzept ist also ein schlüssiges und nicht zu ausführliches Modell oder eine Theorie, das angereichert wird durch einen klaren Plan im Trainingsdesign und einer Methodik der Umsetzung. Erst dann ist ein Konzept schlüssig und vollständig. Mit dieser Haltung und Idee sind wir auf renommierte und langjährige Ausbilder zugegangen. Einige Autoren aus dem ersten Band haben uns direkt zugesagt und weitere Autoren sind im Laufe der Suche hinzugekommen. So haben wir einen Kreis von 25 Autoren und Autorinnen gefunden, die einen oder zwei Artikel beigetragen haben.

## Fokusbereiche der Konzepte

Das Buch ist in vier Fokusbereiche eingeteilt:

- ▶ Persönlichkeit und Selbststeuerung
- ▶ Teams und Kooperation
- ▶ Organisationsentwicklung und Führung
- ▶ Anspruchsvolle Auftragsklärung und Schnittstelle Personalentwicklung

Die Gliederung hat den Vorteil, dass die Inhalte der Kapitel auf ähnlichen Bedeutungskontexten beruhen. So können Sie sich von den Überschriften leiten lassen. Um Konzepte für einen speziellen Einsatz zu finden, können Sie alternativ die Schnellfinder-Matrix auf S. 15 ff. zurate ziehen. Alle Konzepte sind hier nach Schlagworten sortiert, die auf einen Blick ihren Einsatznutzen aufzeigen.

Die inhaltlichen Schwerpunkte der Kapitel dieses Buches seien kurz umschrieben:

### 1. **Persönlichkeit und Selbststeuerung**

Hier werden Konzepte vorgestellt, die sich mit Persönlichkeitsentwicklung und der eigenen Entwicklung von Führungskräften auseinandersetzen. Die Konzepte zielen ab auf eine bessere Selbststeuerung und Zufriedenheit der Coachees mit sich, ihrer Rolle und ihren Aufgaben. Wenn diese Konzepte in einer Ausbildung angewandt werden, dann geht es darum die angehenden Coachs an eine geschickte Positionierung, eine verbesserte Intuition und mit einem guten Blick auf eigene Impulse auszustatten. So erleben sie mit der eigenen Entwicklung, wie Coaching-Konzepte wirken können und lernen, diese bei Ihren eigenen Kunden einzusetzen.

## 2. Teams und Kooperation

Bei den Themen der Zusammenarbeit und Kooperation kommt schnell das Produkt Teamentwicklung ins Gespräch. Für diese Dienstleistung können die vorliegenden Artikel eine inhaltliche Bereicherung sein. Es wird die Zusammenarbeit im gesamten Team, wie auch die Führungsebenen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter beleuchtet. So entsteht Kompetenzzuwachs für den großen Blick auf Entwicklungsprozesse von Gruppen und Teams.

## 3. Organisationsentwicklung und Führung

Einen noch größeren Blick auf Organisationen und die darin beinhalteten Führungsthemen behandelt dieses Kapitel. Es werden Modelle zur Verortung von Organisationen dargestellt, wie auch Perspektiven für Veränderungs- und Changeprozesse aufgezeigt. Immer ist die Veränderung von Organisationen der rote Faden. Mal mit einem theoretischen, mal mit einem methodischen Schwerpunkt in der Beschreibung der Konzepte.

## 4. Anspruchsvolle Auftragsklärung und Schnittstelle Personalentwicklung

Die Konzepte in diesem Abschnitt befassen sich mit der Klärung von Aufträgen in nicht ganz eindeutigen Situationen. Dies kann sowohl für Coaches, die hauptsächlich in 1:1-Settings arbeiten nützlich sein, um Stakeholder (Führungskraft und PE) des Coachee zu berücksichtigen. Es kann aber auch nützlich sein, das Format Coaching auf weitere Kontexte zu beziehen und damit für Personalentwicklungsabteilungen hilfreiche Dienstleistungen anzubieten, die sich nicht nur auf Persönlichkeitsentwicklung beziehen.

## Aufbau eines Konzepts

Die Vorstellungen von einem Konzept sind sehr unterschiedlich und jeder Autor hat – nicht nur in seinem Schreibstil – eigene Bilder und Landkarten im Kopf. Entsprechend haben wir einen Kompromiss finden müssen, zwischen einer vereinheitlichten Darstellung und dem Bewahren der durch das Konzept hindurch scheinenden eigenen Weiterbildungsphilosophie der Autoren. Im folgenden Abschnitt beschreiben wir unsere Hintergrundgedanken zur Struktur der Konzepte.

- Bei jedem Konzept informiert ein grau hinterlegter **Kasten** zunächst über die notwendigen Vorerfahrungen und Kenntnisse der Teilnehmer. Bei Anfängerübungen ist die Anwendung für die Teil-

nehmer einfacher und mit weniger Vorkenntnissen zu bewältigen. Diese sind für den Lehrtrainer nicht immer ebenso leicht zu inszenieren, sondern erfordern auch Aufmerksamkeit und eine gute Einführung. Die Fortgeschrittenenübungen können bei Teilnehmern eingesetzt werden, die über Grundkenntnisse des jeweiligen Themas und Grundfertigkeiten im Umgang mit selbstgesteuertem Arbeiten haben. Außerdem werden die für das Trainingsdesign benötigte Zeit und die geeignete Gruppengröße genannt. Angaben zu den Inhalten sowie dem Zeitpunkt innerhalb einer Ausbildungsreihe oder eines Seminars können Sie weitere Informationen zur Einordnung des Konzepts entnehmen.

- ▶ **Gründe für das Konzept** bzw. für den Einsatz einer Übung, sind meist schnell gefunden, wenn es um deren Auswahl geht. Hier gilt es genauer hinzuschauen: Welchen Fokus hat das Konzept und was ist die grundlegende Antwort, die es liefert? Und welchen Nutzen hat das Konzept im Einsatz für die Teilnehmer und den Lehrtrainer? Wie wirkt das Konzept auf die Selbststeuerung als Coach oder auf andere Rollen? Welche Fragen und Lernanliegen der Teilnehmer adressiert es? Was kommt nicht vor und wird ausgeklammert? Und wann/wieso macht ein Einsatz überhaupt Sinn? Antworten auf diese Fragen finden sie in diesem Abschnitt.
- ▶ Das **Setting** beschreibt, in welchen Situationen und in welchem Kontext das Konzept bevorzugt verwendet wird. Außerdem erfahren Sie hier, welche Besonderheiten es in Bezug auf praktischen Verwendungskontext und Vermittlung im Seminar zu beachten gibt.
- ▶ Die **Kurzbeschreibung** gibt Ihnen einen schnellen Überblick auf den Fokus des Konzepts, der dabei eingenommenen Perspektive und der durch das Konzept beschriebenen Situation.
- ▶ In der **Ausführlichen Beschreibung** wird das zugrundeliegende Modell theoretisch hergeleitet und begründet. Dabei werden Entstehungshintergründe, verknüpfte (Welt-)Anschauungen und verwandte Themen und Inhalte beleuchtet. Um den Verwendungszusammenhang und die methodische Umsetzung des Modells zu verdeutlichen, werden außerdem prägnante Beispiele aus der Praxis ausgeführt. Hier finden Sie außerdem Skizzen, Grafiken und Handouts, zu einzelnen Modellen. Dadurch sollen Funktion, Inhalte und Nutzen des Konzepts umfassend und strukturiert beschrieben werden.

- ▶ Das **Seminar-design** liefert Ihnen in tabellarischer Form einen Überblick über den Ablauf der einzelnen inhaltlichen und methodischen Schritte sowie deren Zeitbedarf.
- ▶ Im **Didaktisches Vorgehen** werden die zuvor aufgelisteten Schritte ausführlich beschrieben. Außerdem erhalten Sie hier nochmal wichtige Hinweise zur Umsetzung einzelner Übungen, zu zentralen Fragen für Diskussionen oder zur Anmoderation von Schlüsselstellen.
- ▶ Der **Kommentar** bereitet Sie auf mögliche Stolpersteine vor und gibt technische Hinweise. Manche Autoren beschreiben auch, warum sie bestimmte Übungen besonders gerne anwenden und auf welche Überraschungen sie bei der Umsetzung gestoßen sind.
- ▶ Unter dem Punkt **Quellen** erfahren Sie, wer das Tool entwickelt hat und erhalten Angaben zu weiterführender Literatur.
- ▶ Zuletzt summieren **Schlagworte** Schwerpunkte des Tools. Mit diesen Schlagwörtern ist das Konzept auch im Schnellfinder auf der folgenden Seite aufgeführt.
- ▶ Zusätzliche **Handouts** wurden erstellt, wenn Sie für die Teilnehmer einen Mehrwert darstellen. Diese finden Sie am Schluss der Artikel. Jedes Trainingsdesign und jedes Handout steht Ihnen als Onlineresource zusätzlich auch zum Download zur Verfügung. Auf weitere Downloadressourcen zu diesem Buch verweist das Symbol links. Den Link zu dem Online-Material finden Sie in der inneren Umschlagklappe dieses Buches.



# Zusammenarbeit im Team

– *Wer schnell zur Sache will, sollte mit Kultur anfangen*  
Oliver König und Silas Steinhilber

- ▶ Kenntnisstand der TN: Anfänger bis Fortgeschrittene
- ▶ Dauer: 160 Min.
- ▶ Geeignete Gruppengröße: 12–16 Personen
- ▶ Inhalte: Kooperation, Kulturentwicklung in Teams

## Gründe für das Konzept

Man kann anknüpfend an meist vorliegende Erfahrungen argumentieren, dass Teams sich oft vorschnell für inhaltlich arbeitsfähig halten. Die Folge sind häufig nach einem Zeitraum X verspätet auftauchende Abstimmungsprobleme, die sich oft hinter unfruchtbaren Sachdiskussionen verstecken. Eine vorschnelle und sture Ergebnisorientierung bringt dann „Kulturprobleme“ mit sich, die nachträglich oft schwer in den Griff zu bekommen sind. Das hier im Zentrum stehende Konzept verdeutlicht diesen Zusammenhang und schärft den Blick für die Notwendigkeit kultureller Abstimmungsprozesse im Team, um nachhaltig erfolgreich und effizient zusammenarbeiten zu können.

## Setting

Das Konzept kann immer dann hilfreich sein, wenn es darum geht, den Blick hinter die inhaltliche Dimension der Arbeit zu richten, um die Bedeutung kultureller Aspekte der Zusammenarbeit zu verdeutlichen. Damit kann vor Auftraggebern und Kunden argumentiert werden, warum es sinnvoll ist, sich zunächst nicht direkt auf zu erzielende Ergebnisse, sondern auf Regeln, Werte und auf die Abstimmung der Zusammenarbeit zu konzentrieren. Das kann zum Beispiel zu Beginn von Veränderungsprozessen der Fall sein, oder wenn sich Teams für Projekte neu zusammenstellen. Es kann aber auch prinzipiell zur Reflexion der Arbeitsfähigkeit bestehender Teams verwendet werden. Das Konzept sollte nicht zum Kennenlernen oder zum Abschluss einer Seminarreihe durchgeführt werden.

Das Modell beschreibt das Verhältnis von Ergebnis- und Kulturorientierung in Organisationen und verdeutlicht, dass eine reine Ergebnisorientierung und damit das Ausblenden der kulturellen Ebene in der Zusammenarbeit langfristig zu Problemen in der Kooperation führen. Kulturmaßnahmen am Anfang der Zusammenarbeit zahlen sich hingegen in langfristiger Ergebnisorientierung aus.

#### *Kurzbeschreibung*

Es bedarf keines konkreten Beispiels, um der Argumentation Nachdruck zu verleihen, dass in Organisationen prinzipiell Ergebnisdruck vorherrscht. Dieser Druck führt dazu, dass eher das Dringende als das Wichtige getan wird. Inhalte stehen im Vordergrund und je schneller Ergebnisse erzielt werden, desto besser. Hinzu kommen kontinuierliche Veränderungen, die sich auch in der Zusammenarbeit von Personen bemerkbar machen. Dynamik und Flexibilität sind längst Grundvoraussetzungen, das Arbeiten in Projektteams wird immer zentraler.

#### *Ausführliche Beschreibung*

Problematisch werden diese Bedingungen, wenn unter dem permanenten Ergebnisdruck kulturelle Themen unter den Tisch gekehrt werden. Der Begriff Kultur ist hier bewusst gewählt, denn er verweist auf eine zugrundeliegende Werteorientierung und meint gelebte Antworten auf Fragen der Leistungserbringung und der Lebensqualität der arbeitenden Menschen in formellen und informellen Bereichen des Zusammenwirkens. Mit Kultur sind hier nicht in erster Linie nationale Eigenheiten gemeint, sondern allgemein gruppen- und personenspezifische Werte, Ansichten und Kommunikationsweisen. Dass es diesbezüglich auch in Organisationen Unterschiede gibt, fällt zum Beispiel dann auf, wenn Personen aus verschiedenen Abteilungen und mit unterschiedlichen fachlichen Hintergründen im Rahmen eines Projekts an einer gemeinsamen Sache arbeiten.

Wenn Projektteams in einer neuen Konstellation zusammenkommen, werden üblicherweise in einem Kick-Off die Projektziele vorgestellt und sogleich Aufgaben an die Akteure verteilt. Der Druck auf den Projektleiter wird direkt an die Projektmitarbeiter weitergeleitet und Aufgaben und Ergebnisse stehen im Zentrum. Eine sinnvolle Kulturmaßnahme wäre es jedoch, in dieser Anfangsphase den Blick auf die Zusammenarbeit zu richten, indem eigene Gewohnheiten der Teammitglieder in Bezug auf Kommunikationsweisen, Arbeitsstile und Teamarbeit zusammengetragen sowie die neben dem Tagesgeschäft zur Verfügung stehenden zeitlichen Ressourcen thematisiert werden. Diesen Unterschiedlichkeiten Rechnung tragend, könnte dann in einem ersten Teilprojekt, in dem der Fokus nicht auf der Zielerreichung, sondern auf dem gemeinsamen Zusammenspiel liegt, eine kulturelle Fein-

justierung vorgenommen werden. Durch regelmäßige Review-Treffen mit Blick auf die Zusammenarbeit, aber bezogen auf das gemeinsame Ziel, wird dann die Ergebnisorientierung nach und nach hochgefahren, während die Kulturprobleme minimal bleiben.

Wenn die kulturelle Ebene jedoch – wie zumeist der Fall – zu Beginn einer Zusammenarbeit vernachlässigt wird, dann führt das dazu, dass zunächst latent und später immer offener Konflikte zutage treten, deren Bewältigung deutlich mehr Kraft und Zeit kostet, als eine Investition in die Klärungen der Zusammenarbeit zu Beginn. Dieses Verhältnis ist in nachfolgendem Schaubild ausgedrückt:

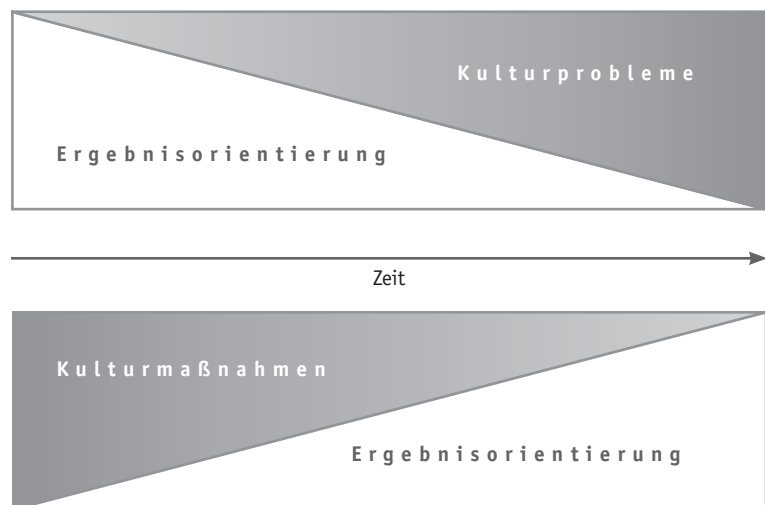


Abb.: Verhältnis von Ergebnis- und Kulturorientierung in Organisationen

Der obere Teil des Schaubilds verdeutlicht, dass wir gewöhnlich wenig Zeit auf die Entwicklung einer Kultur der Zusammenarbeit verwenden, weil uns der Inhalt so wichtig ist, dass wir uns sofort auf diesen stürzen. Diese Art der Gestaltung professioneller Situationen funktioniert, wenn durch Konvention und Selbstverständlichkeit genügend Anschlussfähigkeit vorhanden ist, um Komplexität auf diese Weise sinnvoll steuern zu können. Ist diese nicht oder nicht ausreichend vorhanden, werden mit zunehmender Zeit nicht geklärte Kulturprobleme in Form von Störungen immer mehr Aufmerksamkeit und Ressourcen verbrauchen – und die inhaltliche Effizienz wird zunehmend abnehmen: Erst wenn die Selbstverständlichkeiten der Kultur, innerhalb derer man Inhalte behandeln möchte, gesichert sind, macht es Sinn, den Schwerpunkt auf den Inhalt zu legen.

Kulturentwicklung muss sich natürlich immer auf einen Inhalt beziehen – aber der Inhalt selbst darf zunächst etwas beispielhaft und fragmentarisch bleiben; es muss nicht das ganze Projekt in Augenschein genommen werden. Stellen wir uns das Projekt als ein Theaterstück vor: man befasst sich nicht gleich mit dem ganzen Stück, sondern einigt sich auf eine Szene, die den Beteiligten beispielhaft für das ganze Stück erscheint. Anlässlich dieses Beispiels wird gemeinsam entwickelt, in welcher Kultur man sich bewegt oder bewegen will. Für diese Kulturentwicklungen können folgende Fragen von Bedeutung sein:

- ▶ Was wird momentan inszeniert?
- ▶ Welche dramaturgische Idee steckt hinter dieser Szene?
- ▶ In welchem Maße und von welchen Drehbuchschreibern wird dieser Szene ein Rahmen vorgegeben?

Je intensiver man sich am Beginn eines Veränderungsprozesses mit diesen Fragen der Kulturentwicklung beschäftigt, desto höher wird mit fortschreitender Zeit auch der inhaltliche Output sein. Wenn uns also der Inhalt wichtig ist, müssen wir unseren Veränderungsprozess bei der Kultur beginnen – denn in fast allen Projekten, die nicht nur Bestehendes verbessern wollen, befinden wir uns in dieser Situation sich auflösender Selbstverständlichkeiten und gemeinsamer Kultur.

Betrachtet man Modelle zur Entwicklung der Zusammenarbeit und Leistungsfähigkeit von Arbeitsteams, so wird dieser Zusammenhang gestützt. In allen Modellen kommt zum Ausdruck, dass sich eine hohe Arbeitsfähigkeit nicht direkt einstellt, sondern zunächst zwischenmenschliche Abstimmungsprozesse notwendig sind. Dieser Entwicklung Rechnung zu tragen, indem zunächst kulturelle Themen in den Vordergrund gerückt werden, zahlt sich später in einer stabilen und hohen Arbeitsfähigkeit aus.



## Seminar-design

160 Minuten



1. 15 Min. **Plenum: Einführung des Modells**  
Voreilige Ergebnisorientierung sorgt auf lange Sicht für Kulturprobleme – Kulturmaßnahmen sorgen auf lange Sicht für Ergebnisorientierung.
2. 25 Min. **Zweiergruppen: Wie sieht das in meiner Praxis aus?**  
Hier kann ein eigenes oder das im Text beschriebene Beispiel angeführt werden, um für die Teilnehmer Anknüpfungspunkte zu schaffen. Anhand von Fragen zur Reflexion erzählen beide nacheinander und blicken im Anschluss auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede.
3. 20 Min. **Plenum: Aufgreifen der erlebten Situationen**
  - ▶ Welche Muster sind aufgetaucht?
  - ▶ Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede gab es?
  - ▶ Welche Fragen/Ergänzungen gibt es zum Modell?
4. 45 Min. **Team-Übung: Fünf Stiche**  
Es wird zur Übung übergeleitet und die Grundregeln des Spiels „Fünf Stiche“ werden erklärt (s. S. 114), weitere Regeln werden Gruppenweise ausgehändigt (s. Downloadressourcen). Die Teilnehmer haben fünf Minuten, um das Spiel kurz auszuprobieren. Es werden vier bis sechs Spielrunden á fünf Minuten durchgeführt.
5. 25 Min. **Plenum: Reflexion der Übung**
  - ▶ „Was ist passiert?“
  - ▶ „Wurden Muster sichtbar?“ u.w.Wenn passend, kann sich ein Exkurs zu Teamphasen anschließen.
6. 30 Min. **Plenum: Transfer in die professionelle Praxis**  
Es bilden sich Zweier-Murmelgruppen für zehn Minuten, dann wir im Plenum zusammengetragen: „Welche Elemente aus der Übung erinnern an eigene Erfahrungen aus der beruflichen Praxis? Wo gibt es Parallelen, wo Unterschiede?“ u.w. Fragen.

1. Zu Beginn wird das Modell „Verhältnis von Ergebnis- und Kultur-entwicklung“ vorgestellt. Dabei sollte auch erläutert werden, was mit „Kultur“ in diesem Zusammenhang gemeint ist, nämlich wertebasierte Ansichten über Ziele sowie die Art und Weise der Zusammenarbeit, die sich in spezifischen Kommunikations- und Verhaltensweisen manifestiert.

2. Um die Verbindung zu ihren eigenen Themen und Erfahrungen herzustellen (Transfer), können die Teilnehmer im Anschluss daran in Zweiergruppen eigene Beispiele aus ihrer Praxis sammeln und erörtern. Dabei erzählt und reflektiert zunächst die eine Person anhand verschiedener Fokusse in ihrem Berufsalltag, während die andere aktiv zuhört. Nach zehn Minuten wird gewechselt und im Anschluss daran werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede thematisiert.

A erzählt, B hört nur zu und fragt interessiert nach (10 Min.): Die Fokusbildung erfolgt nach der Wahl des Kontexts (eigenes Unternehmen, Arbeit mit Kunden, Organisation des Kunden). Fragen zur Reflexion:

- ▶ „Wie lässt sich die Startsituation in der Zusammenarbeit beschreiben?“
- ▶ „Was passiert regelmäßig (Muster) und wie sind eigene Gewohnheiten beschaffen?“

B erzählt, A hört nur zu und fragt interessiert nach (10 Min.). Blick auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede (5 Min.).

3. Im Plenum können die erlebten Situationen dann aufgegriffen und diskutiert werden. Dabei können gemeinsame Muster erörtert und evtl. auftauchende Fragen zum Modell geklärt werden.

- ▶ „Welche Muster sind aufgetaucht?“
- ▶ „Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede gab es?“
- ▶ „Welche Fragen/Ergänzungen gibt es zum Modell?“

4. Auf diese theoretische Einführung folgt die Übung „Fünf Stiche“. Sie wurde ursprünglich von Sivasailam Thiagarajan entwickelt und ist auch unter dem Namen „Barnaga“ bekannt. Mit ihr werden die Auswirkungen kultureller Unterschiede in Teams für die Teilnehmer erfahrbar. Um den Wechsel im Arbeitsmodus für die Teilnehmer zu begünstigen, sollte in einer Überleitung darauf hingewiesen werden, dass im folgenden Teil das Spielen im Vordergrund steht. Auch der Turniercharakter sollte hervorgehoben werden.



„Fünf Stiche“ wird mit einem normalen Skat-Kartenset gespielt. Lediglich die Königskarten werden vor Spielbeginn aussortiert. Die Teilnehmer werden in mindestens drei Gruppen mit jeweils mindestens drei Personen aufgeteilt und auf gesonderte Tische mit ausreichend Abstand verteilt. Jede Tischgruppe erhält je ein Kartenspiel mit 28 Karten und ein Blatt mit den genauen Spielregeln. Die Spielregeln für die verschiedenen Gruppen befinden sich in den Downloadressourcen.

Die wichtigsten Hinweise zum Ablauf können auf ein Plakat o.ä. geschrieben werden (s. Handout auf S. 114). Alle Teilnehmer erhalten noch mal den Hinweis, dass bei der Turnierphase nichts gesprochen oder „mit den Fingern geschrieben“ werden darf. Zuvor haben sie aber fünf Minuten Zeit, in ihren Gruppen die Regeln für „Fünf Stiche“ durchzulesen und das Spiel kurz auszuprobieren. Der Trainer beantwortet auftretende Fragen ausschließlich in den Kleingruppen direkt an den Tischen. Am Ende der Lese- und Testphase werden die Regeln wieder eingesammelt und es ist nicht mehr erlaubt, zu sprechen.

Von diesem Zeitpunkt an dürfen die Teilnehmer allerdings Zeichnungen anfertigen (ohne Worte) bzw. gestikulieren. Ist die Gruppe auf einem hohen Reflexions- und Kommunikationsniveau, kann auch das Zeichnen ausgeschlossen werden. Dann startet das Turnier. Eine Spielrunde dauert ca. fünf Minuten und insgesamt werden vier bis sechs Runden gespielt. Nach Abschluss einer Runde wechselt der Sieger (Person mit den meisten Stichen) zur nächst höheren Tischnummer und der Verlierer (Person mit den wenigsten Karten) zur nächst niedrigen Tischnummer. Die anderen Spieler bleiben am Tisch. Der Seminarleiter gibt das Signal zum Ende einer Spielrunde und hat die Aufgabe, darauf zu achten, dass während des Spiels nicht miteinander gesprochen wird.

Der Clou an der Sache: Die Teilnehmer wissen nicht, dass jede Tischgruppe zu Beginn andere Spielregeln bekommen hat. So ist zum Beispiel bei der einen Gruppe Pik Trumpf, bei der anderen ist es Karo. Für eine weitere Gruppe ist das As die höchste Karte, während sie bei einer anderen die niedrigste ist. Durch diese – ohne das Wissen der Teilnehmer unterschiedlichen – Regeln, treten während des Spiels unweigerlich Verwirrungen auf. Im Erfahren und Auflösen dieser Irritationen liegt der Zweck dieser Übung, die sich damit sehr gut eignet, um kulturelle Unterschiede (in Form unbekannter „Spielregeln“) im spielerischen Kontext zu erleben.

Auch, oder gerade weil es ein Spiel ist, reagieren die Teilnehmer mit unterschiedlichen Emotionen, von Verwunderung über Empörung bis hin zu Wut – teilweise auch gegenüber der Seminarleitung: Oliver

König hat bei dieser Übung auch schon einen Mittelfinger gezeigt bekommen, als dem Teilnehmer die unterschiedliche Regelverteilung klar wurde. Diese Reaktionen gilt es gelassen und mit einem inneren Schmunzeln aufzunehmen. Die Auflösung folgt dann in der Reflexion. Je weiter die Spielrunden fortschreiten, desto mehr sind Abstimmungsbemühungen der Teilnehmer sichtbar. Die Verwirrung löst sich auf, weil mithilfe von stummen Abstimmungen gemeinsam tragfähige Spielbedingungen abgestimmt werden. Oder es wird ohne Abstimmung weitergespielt und der Spielfluss stockt, weil nicht klar ist, wer als Sieger der Runde hervorgeht. Diese Beobachtungen kann der Trainer für sich schriftlich festhalten und in die anschließende Reflexion mit einfließen lassen.

5. Nach Abschluss der Übung werden im Plenum Beobachtungen und Erlebnisse der Teilnehmer zusammengetragen. Möglich sind allgemein gehaltene Fragen:

- ▶ „Was ist passiert? Was wurde erlebt?“
- ▶ „Wie ging es den Tisch-Wechslern? Wie den Sitzenbleibern?“
- ▶ „Wie wurde mit unterschiedlichen Regeln umgegangen?“
- ▶ „Welche Emotionen sind aufgetaucht? Welche Handlungen sind aus den Emotionen entstanden? Welche Auswirkungen sind aus dem Handeln entstanden?“
- ▶ „Welche Lösungsansätze wurden sichtbar?“
- ▶ „Wurden Muster sichtbar?“

In dieser Reflexion kann aber auch das Modell der „Teamphasen“ hinzugezogen werden. Es modelliert die Entwicklung von Arbeitsteams vom anfänglichen Kennenlernen hin zur produktiven Zusammenarbeit

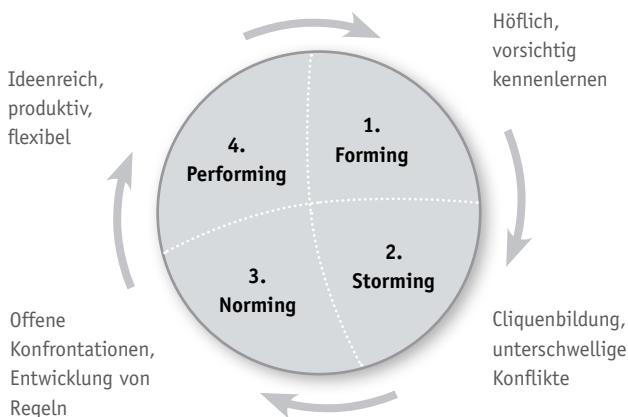


Abb.: Modell der „Teamphasen“ (vgl. Stahl, 2012)

Mithilfe dieses Modells können einzelne Situationen im Rahmen der Übung aufgegriffen, eingeordnet und vertieft werden. Insbesondere die Phasen des Storming und Norming werden in der Übung erlebt. Anhand dieser Phasen können durch nachfolgende Fragen wichtige Lernergebnisse herausgearbeitet werden:

- ▶ „Wer hat welche Phasen in der Übung durchlaufen?“
- ▶ „Wie verliefen die Teamphasen an unterschiedlichen Tischen?“
- ▶ „Wie können unerschwellige Konflikte erkannt und mit ihnen umgegangen werden?“
- ▶ „Wie gelang die Entwicklung von Regeln?“
- ▶ „Wann wurde „performt“ und was waren die Voraussetzungen in den vorherigen Phasen?“
- ▶ „Wo ist die Gruppe in den ersten drei Teamphasen steckengeblieben und wieso?“

6. Um den Fokus der Teilnehmer von der erlebten Situation auf die eigene Praxis zu lenken, kann die Transferphase mit einer kurzen Murmelrunde (Zweiergruppen) eingeleitet werden:

- ▶ „Welche Erfahrung war neu und hilft für die Praxis?“
- ▶ „Welche Elemente aus der Übung erinnern an eigene Erfahrungen aus der beruflichen Praxis? Wo gibt es Parallelen, wo Unterschiede?“
- ▶ „Welche Auswirkungen hat die gemachte Erfahrung auf das eigene Wirken in kulturell relevanten Situationen?“
- ▶ „Was kann auf organisationaler Ebene oder bei Teamentwicklungsthemen zur Kultur beitragen?“
- ▶ „Welche Kulturmaßnahmen möchte ich in meinem Arbeitsfeld oder bei Kunden verstärken? Worauf möchte ich fokussieren? Was konkret kann ich dafür tun?“

Daraufhin werden Veränderungsideen und Konsequenzen im Plenum gesammelt. Sollten in der Reflexion zuvor bereits Transferthemen besprochen werden, können diese Phasen fließend ineinander übergehen.

#### *Kommentar*

Die Erfahrungen im Rahmen der Übung und die Arbeit mit dem Konzept bieten eine gute Grundlage, um weitere Themen rund um die Zusammenarbeit im Team zu vertiefen. So kann an Entwicklungsthemen für Teams, Rollen und Teamkulturen weitergearbeitet werden. Auch das Steuerungsdreieck für Teamentwicklung (vgl. Kannnicht/Schmid, 2005) bietet ein gutes Modell für Teamentwicklungs-Auftragsklärungen.

Außerdem kann aufbauend auf das Trainingsdesign die Ebene der Kulturmaßnahmen und Kulturbegegnung im Rahmen einer Beratungsbeziehung thematisiert und so an der Beratungsprofessionalität gearbeitet werden. Auch hier gilt das Prinzip: Rahmen-, Rollen- und Verantwortungskklärung vor Ziel- und Umsetzungsarbeit.

- 
- ▶ Schmid, B. (1996) Kulturverantwortung. Institut für systemische Beratung, Wiesloch. Online verfügbar unter: [www.systemische-professionalitaet.de/download/schriften/19-kulturverantwortung.pdf](http://www.systemische-professionalitaet.de/download/schriften/19-kulturverantwortung.pdf)
  - ▶ Thiagarajan, S.; Thiagarajan, R. (2006) Barnga: A Simulation Game on Cultural Clashes, Intercultural Press.
  - ▶ Stahl, E. (2012) Dynamik in Gruppen: Handbuch der Gruppenleitung. Beltz, Weinheim.
  - ▶ Kannicht, A.; Schmid, B. (2015): Einführung in systemische Konzepte der Selbststeuerung. Carl-Auer, Heidelberg.
  - ▶ [www.welthaus.at/layout/index.php3?scheme=1000012](http://www.welthaus.at/layout/index.php3?scheme=1000012)
- 

*Quellen*

Kulturentwicklung, Ergebnisorientierung, Zusammenarbeit, Kooperation, Projektstart, Teamphasen

*Schlagwörter*

## Handout



### Informationen zum Spiel Fünf Stiche

1. Sie haben 5 Minuten Zeit, die Regeln für "Fünf Stiche" durchzulesen und das Spiel kurz zu probieren.
2. Anschließend werden die Regeln wieder eingesammelt und es ist nicht mehr erlaubt, zu sprechen. Von diesem Zeitpunkt an dürfen Sie allerdings Zeichnungen anfertigen (ohne Worte) bzw. gestikulieren.
3. Dann startet das Turnier.
4. Bewertet wird folgendermaßen:  
Sieger des Spiels ist der Spieler mit den meisten Stichen  
Sieger der Spielrunde: Spieler mit der höchsten Karte.
5. Jede Runde dauert nur einige Minuten.
6. Die Spieler wechseln folgendermaßen die Tische  
Sieger: geht zur nächst höheren Tischnummer  
Verlierer: geht zur nächst niederen Tischnummer.
7. Die anderen Spieler bleiben am Tisch.

# Trainingaktuell

Die Zeitschrift für Trainer, Berater und Coaches  
26. Jahrgang Nr. 1/2015, 29. Dezember 2014

[www.trainingaktuell.de](http://www.trainingaktuell.de)



LIFE ACHIEVEMENT AWARD FÜR ROBERT DILTS

Veränderungshelfer  
mit Vision



Innovationen anregt



TEAMENTWICKLUNG

Mit dem Team Performance Modell  
die Gruppenleistung fördern

TRAINING FÜR DIE GEN Y

Wie die Digital Natives lernen – und  
sich Trainer darauf einstellen können



## Bücher bis zu 20 % günstiger für die Leser von Trainingaktuell

### Zusätzliche Services

#### Ihre Vorteile als Abonnent

- ☒ Bis zu 20 % Sofortrabatt auf jedes Buch der Edition Training aktuell
- ☒ Online-Archiv Training aktuell inklusive  
Vollständiger Zugriff auf alle Beiträge und Dossiers der Zeitschrift
- ☒ Eintrag in WeiterbildungsProfis.de 50 % günstiger  
149 Euro Sofortrabatt auf den Premieeintrag im Expertenverzeichnis
- ☒ Marktstudien für Trainer und Coaches inklusive  
Drei Jahrgänge als eBooks im Wert von 298,50 Euro im Abo enthalten
- ☒ Messereisfreikarten  
Kostenfrei auf wichtige Fachmessen z.B. Freikarten für die „Zukunft Personal“ Köln

## Jetzt 2 Ausgaben probelesen

[www.managerseminare.de/Trainingaktuell/Abonnement/Schnupperabo](http://www.managerseminare.de/Trainingaktuell/Abonnement/Schnupperabo)