



# Ganz schön systemisch

## Die Erweiterung des Team-Kaleidoskops durch ein „Freies Element“

von Dr. Werner Bitterwolf, Daniela Mohrmann, Dagmar Stein und Horst Kollan

### Das Team-Kaleidoskop als Instrument zur Teamentwicklung

Das Team-Kaleidoskop ist ein Instrument zur Teamentwicklung für bis zu fünf Mitglieder. Grundlage ist das Modell der Neurologischen Ebenen von Robert Dilts (1993). Die Kernannahme dieses Modells besteht darin, dass Menschen ihre Erfahrungen auf unterschiedlichen und mit jeder Stufe komplexer werdenden neurologischen Strukturen repräsentieren. Die Ebenen sind hierarchisch geordnet. Die unterste Ebene, auf der Betrachtungen durchgeführt werden, kennzeichnet die „Umgebung“, die höchste die „Spiritualität“. Die jeweils nächsthöhere Ebene bildet gewissermaßen den „Gestaltungsrahmen“ für die darunterliegenden Ebenen, aus denen sie hervorgegangen ist (vgl. Isert/Rentel 2000, S. 54). Gleichzeitig kann auf der darunterliegenden Ebene nur dann eine Repräsentation zu einem bestimmten Thema vorhanden sein, wenn es eine entsprechende in der darüberliegenden gibt. Angestrebte Veränderungen oder Lösungen haben auf jeder Ebene

ihre spezifischen Auswirkungen. Zwischen den Ebenen besteht eine vielfältige Wechselwirkung. Je höher die Ebene liegt, auf der eine Veränderung erzielt werden soll, umso gravierender sind die Auswirkungen für die Ebenen darunter. Gelingt es einer Person beispielsweise, ihre Glaubenssätze zu verändern, so sind die Auswirkungen für sie wesentlich umfassender, als wenn sie „nur“ auf der Ebene des Verhaltens etwas verändert hätte.

In der Gesamtbetrachtung ist das Modell der „Erfahrungsebenen“ ein relativ einfaches, außerordentlich wirksames und nützliches Instrument zur Unterstützung bei Veränderungsprozessen. Im Folgenden werden die Erfahrungsebenen in Anlehnung an Isert/Rentel (2000, S. 53) kurz dargestellt. Die ursprünglich sechs Ebenen hat Bernd Isert um eine siebte, die „Zugehörigkeit“ erweitert (Isert 1996). Die Fragen richten sich an eine fiktive Person, die mit einem bestimmten Thema die Auswirkungen auf den einzelnen Ebenen klären möchte.

Erfahrungsebene	Fragen zu den entsprechenden Ebenen
1. Umgebung	Wann und wo geschieht das?
2. Verhalten	Was tun Sie?
3. Fähigkeiten	Wie tun Sie das? Welche Fähigkeiten haben Sie dann?
4. Werte/ Glaubenssätze	Was ist Ihnen dann wichtig? Woran glauben Sie dann?
5. Identität	Wer sind Sie in dieser Situation?
6. Zugehörigkeit	Wo/wem fühlen Sie sich dann zugehörig?
7. Spiritualität	Was ist Ihre Mission? Was ist der Sinn für Sie?

Im Team-Kaleidoskop wird das Ebenen-Modell auf mehrere Personen angewendet, nämlich die, die eine Zusammenarbeit anstreben, bzw. ein Team bilden wollen (Isert/Rentel 2000, S. 293). Für jede Person werden Karten benötigt, auf denen die einzelnen Ebenen vermerkt sind. Für die Anwendung ist es hilfreich, nicht nur die Bezeichnung für die entsprechende Ebene, sondern auch die zugehörigen Fragen aufzuschreiben.

Die Karten mit den Erfahrungsebenen werden sternförmig ausgelegt, und die Teilnehmer positionieren sich entsprechend.

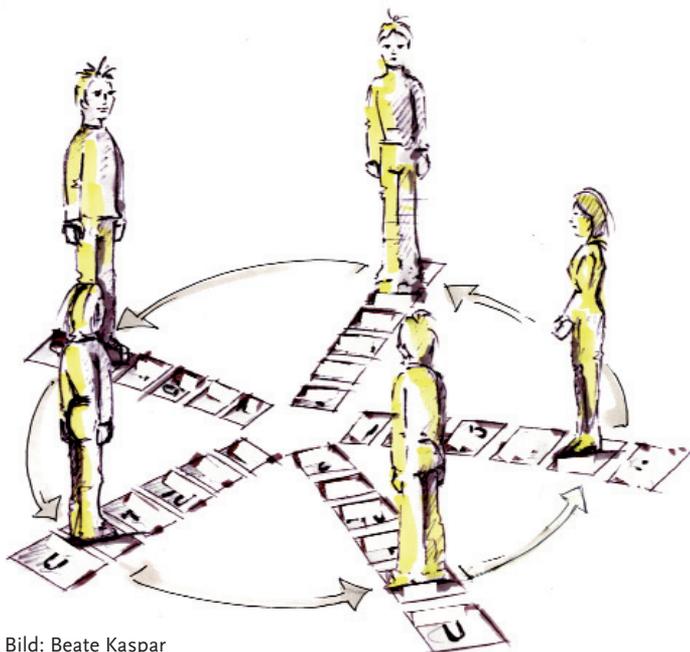


Bild: Beate Kaspar

## Praktische Durchführung

Als erstes einigen sich die Teilnehmer auf ihr gemeinsames Thema, das sie auf den Erfahrungsebenen überprüfen wollen. Es ist sinnvoll, das Thema aufzuschreiben und sichtbar aufzuhängen, so dass es jedem jederzeit gegenwärtig ist.

Dann tritt jeder in die Erfahrungsebene „Umwelt“ ein und teilt seine Gedanken und Empfindungen auf dieser Ebene allen anderen mit. Wenn sich alle geäußert haben, verlässt jeder seine Position und besucht die seines Partners, z. B. gegen den Uhrzeigersinn rotierend. Auf der neuen Position können nun neue Anregungen entstehen, oder es können auf dieser Position auch Ressourcen als Geschenk angegeben werden usw. Die Rotation ist dann abgeschlossen, wenn sich jeder wieder auf seiner Ausgangsposition befindet.

Dann treten alle gemeinsam in die nächsthöhere Position ein und teilen sich dort ihre Gedanken und Empfindungen mit. Mit jeder höheren Ebene kommen sich die Beteiligten psychisch und auch räumlich näher, bis sie auf der Ebene der Zugehörigkeit zum Ende gekommen sind. Den Rückweg gehen sie gemeinsam, indem sie für jede Ebene eine gemeinsame Aussage finden. Wie gut dies gelingt, ist dann ein Zeichen für die vorhandene Teamstärke und eine Aussage über die Basis für Zusammenarbeit.

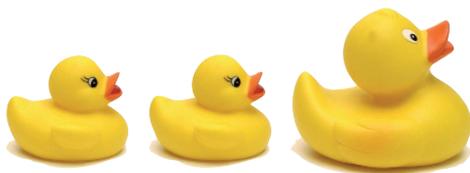
Der Prozess erfordert ein gewisses Maß an Zeit, ist aber vom Ergebnis her für jeden einzelnen bezüglich des Spürens von Zugehörigkeit außerordentlich intensiv und im Hinblick auf Ressourcen sehr bereichernd.

Erfahrungen zeigen, dass die Anwendung des Team-Kaleidoskops die Teammitglieder entweder inniger miteinander verbindet oder aber darauf hinweist, dass eine losere Form des Zusammenarbeitens (oder vielleicht sogar die Trennung) besser wäre (vgl. Isert 2000, S. 293).

## Stellvertreter für Nicht-Anwesende

Die Idee, beim Team-Kaleidoskop ein „Freies Element“ einzuführen, entstand aus der grundsätzlichen Frage: Was passiert eigentlich bei Teams, die mit neuen Teammitgliedern rechnen müssen oder mit einem Wechsel derselben, also mit Veränderungen in der Zusammensetzung? Wenn die Anwendung des Kaleidoskops eine sehr hohe Teamstärke erzeugt, kann es für neue Teammitglieder schwer werden, sich einzugliedern. Welche Konsequenzen könnten sich daraus für zukünftige Treffen ergeben?

„Wie wäre es, noch zusätzlich einen Stellvertreter mit aufzustellen, der alle Nicht-Anwesenden repräsentiert?“ Genau diese Frage brachte die Idee hervor, ein „Freies Element“ ins Team einzuführen, wie es Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer (2005) in der Tetralemma-Arbeit verwenden. Das „Freie Element“ hat eine ganz besondere Funktion,



nämlich die der völligen Andersartigkeit. Es wird mit dem Satz „All

dies nicht – und selbst das nicht“ angesprochen und öffnet die Möglichkeit für eine völlig neue Dimension der Entwicklung. Es sind zwei Funktionen, die dieses Element kennzeichnen: Einmal dient es als eine Art Musterbrecher – Bestehendes wird erschüttert. Zum anderen führt es hin zu etwas wesentlich Neuem, zum kreativen Schritt oder Sprung (vgl. v. Kibéd/Sparrer 2005, S. 91f).

Im Kaleidoskop wurde nun eine Kette der Erfahrungsebenen mit einer Person besetzt, die die Rolle des „Freien Elements“ übernimmt. Der Anspruch an die Rolle war hier allerdings thematisch ausgerichtet: Das „Freie Element“ sollte prinzipiell die Offenheit für all jene repräsentieren, die potenzielle Teammitglieder sein könnten.

Die Rolle des „Freien Elements“ wurde definiert durch den Satz: *Ich stehe für alle jene, die heute nicht dabei sind und all jene, die noch dazukommen.* In einer verallgemeinerten Form steht das „Freie Element“ im Team-Kaleidoskop für die Verbindung nach außen und ist gewissermaßen das Verbindende zu einem größeren Ganzen. Die mögliche Abgeschlossenheit oder Ausgrenzung, die durch die herkömmliche Anwendung des Kaleidoskops entstehen könnte, wird dadurch aufgehoben: Das Team ist geschlossen und entwickelt Teamstärke, bleibt jedoch gleichzeitig offen für Veränderungen und Neues – eine entscheidende Erweiterung der Methode!

### Unser Team-Kaleidoskop mit dem „Freien Element“

Unsere erste Durchführung des Team-Kaleidoskops war eine eineinhalbstündige spannende Entdeckungsreise unter dem Thema „Unsere mögliche Zusammenarbeit in der Trainer-Peergroup“. Die Rolle des „Freien Elements“ war definiert durch den bereits erwähnten Satz: *„Ich stehe für alle diejenigen, die heute nicht dabei sind und all jene, die noch dazukommen.“*

Hier nur auszugsweise einige der bereichernden Äußerungen des „Freien Elements“ auf den einzelnen Ebenen. Sie können jedoch nicht annähernd das wiedergeben, was sich an Emotionalität und inspirativer Kraft entwickelte:

**Umwelt:** *„Bin für die Vielfalt. Mal hier und mal da, bei verschiedenen Menschen, auf dem Land und in der Stadt. Es soll die Kreativität fördern, Termine ein gutes halbes Jahr im Vorfeld, Planung änderbar. Vielfalt, Kreativität und Anregung. Es müssen keine Werkzeuge sein, auch Wochenenden nutzen – ganz oder teilweise, Innovation fördern und stärken, kein Stress – Entspannung – sich sammeln, auflanken.“*

**Verhalten:** *„Offenheit ist mir wichtig – die Freiheit teilzunehmen, einzuschätzen, ob es passt, dass ich komme. Ich wünsche mir Verständnis, wenn ich mal nicht komme, eine andere Stimme ruft jedoch auch nach Treue zur Gruppe.“*

**Fähigkeiten:** *„Im Fluss zu sein – innere Bewegung, teilhaben an Bewegung, äußere Bewegung, auch mit dem Körper arbeiten und nicht nur mit dem Kopf.“*

**Glauben & Werte:** *„Fast alles ist veränderbar!“*

**Identität:** *„Ich bin ein Verrückter – ich verrücke gerne, ich lasse auch gerne verrücken, ich bin ein Künstler!“*

Im Laufe des Prozesses zeigte sich durch den permanenten Wechsel der Positionen auf jeder Ebene ein zunehmendes Verständnis der einzelnen Sichtweisen untereinander. Jeder, der auf die Position des „Freien Elements“ kam, wurde sozusagen infiziert von seiner Kreativität und Experimentierfreude. Alles schien plötzlich möglich – vom Arbeitstherapie-Nachmittag bis hin zum kompletten Intensiv-Wochenende im Hotel. Je höher die Ebenen durchlaufen wurden, umso tiefer ging es von der Sachebene in die Gefühlsebene. Das war auch deutlich an der Physiologie der Beteiligten zu erkennen.

### Was bewirkt das Team-Kaleidoskop?

#### Die Grundform

Die Vorteile dieses Prozesses an sich beschreiben die Beteiligten wie folgt:

- gegenseitige Erkundung
- es entsteht eine Klarheit, wo jeder steht und was jeder denkt und fühlt
- es werden auch Dinge angesprochen, die sonst vielleicht nicht geäußert würden
- die Art der Zusammenarbeit wird weit über die Verhaltensebene hinaus erfasst
- das Teamgefühl wird erheblich gestärkt

#### Die erweiterte Form

In der erweiterten Form entstehen völlig neue zusätzliche Dimensionen:

- es entsteht bei allen Beteiligten das Gefühl von Zugehörigkeit und Teamstärke bei gleichzeitiger Offenheit für Veränderung
- es entwickeln sich völlig neue kreative Aspekte
- Muster werden durchbrochen, neue Türen im Sinne von ungeahnten Möglichkeiten eröffnen sich

Das Team erlebt sich geschlossen und offen zugleich. Das Prinzip der systemischen Balance kann sich entfalten. Dies empfinden alle Beteiligten als außerordentlich wohltuend und befreiend. Zudem werden Entwicklungen möglich, die in völlig neue Dimensionen führen. Damit kann die erweiterte Form des Team-Kaleidoskops auch als eine Art „systemische Kreativitätstechnik“ verstanden und angewendet werden.

---

## Anwendungsbereiche

Das Team-Kaleidoskop in seiner erweiterten Form kann überall dort angewendet werden, wo sich Arbeitsgruppen bzw. Teams in ihrer Zusammensetzung immer wieder ändern, wo Neuzugänge zu erwarten sind, wo bereits nominierte Teammitglieder noch nicht mit dabei sein können oder ganz allgemein in Gruppen mit hoher Fluktuation.

Mit dem „Freien Element“ könnten auch ausgegrenzte oder bislang nicht angemessen gewürdigte Personen wieder ins System (= Team) integriert werden. Es ist ein Instrument, das bei den Teilnehmern ein hohes Maß an Inspiration und Kreativität erzeugt. Es kann ein Türöffner sein für den kreativen Sprung in die nächsthöhere Team-Entwicklungsebene.

## Anregungen

### Allgemein empfiehlt sich für die Durchführung:

- großzügig Zeit einplanen (Open End) oder das Format gegebenenfalls abschnittsweise durchführen
- Beobachter mit einbeziehen – zur Ergänzung der Reflexion durch Unbeteiligte, die den Prozess aus einer dissoziierten Position erleben können, vor allem dann, wenn das Format als Kreativitätstechnik eingesetzt wird
- den Erkundungsprozess durch eine unbeteiligte Person dokumentieren lassen oder eine Video-Aufzeichnung machen
- evtl. vorher Infos der Beteiligten zum Thema sammeln und nachher um die Erfahrungen der Übung ergänzen
- die Äußerungen anhand von konkreten Beispielen stets präzisieren
- assoziiert den Prozess durchlaufen und später dissoziiert den Prozess reflektieren und Selbst- und Fremdwahrnehmung gegenüberstellen
- evtl. die Sprechzeiten der Teilnehmer im Kaleidoskop begrenzen, jedoch auch Raum geben für spontane Reaktionen
- Metaplankarten-Inseln auf den einzelnen Positionen jeder Ebene entstehen lassen, damit sich nicht jeder Teilnehmer alles, was gesagt wurde, merken muss (lässt sich später auch gut abfotografieren)

### Anwendungsbereiche in Firmen könnten sein:

- Einsatz auch zur Integration von „Minderleistern“ denkbar, denn die verschiedenen Motive der Beteiligten werden sichtbar und nutzbar
- diese Übung ist auch für Projektteams geeignet mit neutraler zusätzlicher Person
- Einsatz auch denkbar zur Würdigung ausscheidender Personen sowie zur Integration neuer Personen (Mitarbeiter-Fluktuation mental verarbeiten)

### Weitere Rollendefinitionen für das „Freie Element“:

In der hier durchgeführten Form stand das „Freie Element“ für „... all jene, die heute nicht dabei sind und all jene, die noch dazukommen“. Soll eine andere Ausrichtung angeregt

werden, könnte der definierende Satz z.B. lauten: „Ich stehe für all jenes, was das Team an Inspiration und Kreativität zusätzlich braucht“ oder „Ich bin das noch nicht Entdeckte und Neue“ oder eben der Satz, den Insa Sparrer und Varga von Kibéd in der Aufstellung des Tetralemmas eingeführt haben: „(Ich stehe für) nichts von all dem und selbst das nicht.“

## Abschließende Betrachtungen

Dieser Gruppenprozess ist nicht nur geeignet, um Teammitglieder stark miteinander zu verbinden. „Im Grunde ist alles ganz anders“ (Isert 2000, S. 266) ist eine der hilfreichsten Überzeugungen, die einen Coach in der Arbeit mit Menschen unterstützen, und „dass auch das, was immer noch kommen mag, nicht der Weisheit letzter Schluss sein wird“. Hier ist Raum für weitere Zusammenhänge, für Unwartetes und Neues.

Im vorliegenden Beispiel zeigt sich, dass über die Repräsentation der fehlenden Personen hinaus sich der Rahmen auch noch zusätzlich in Richtung unentdeckter Möglichkeiten erweiterte. Gleichzeitig wurde der Beziehungsaspekt deutlich: Erst das WER – dann das WAS klären! Wenn eine tragfähige Beziehung besteht, dann werden die Aufgaben leicht und sicher zu einem Ergebnis geführt. Je mehr Klärung in der Anfangs- oder Orientierungsphase mithilfe des Team-Kaleidoskops stattfindet, umso weniger Reibungspotenzial wird in spätere Phasen übernommen!

### Literatur:

- Dilts, R.: **Die Veränderung von Glaubenssystemen**. Junfermann, Paderborn 1993
- Isert, B.: **Die Kunst schöpferischer Kommunikation**. Junfermann, Paderborn 1996
- Isert, B. und Rentel, K.: **Wurzeln der Zukunft**. Junfermann, Paderborn 2000
- Varga von Kibéd, M. und Sparrer, I.: **Ganz im Gegenteil**. Carl Auer Verlag, Heidelberg 2005