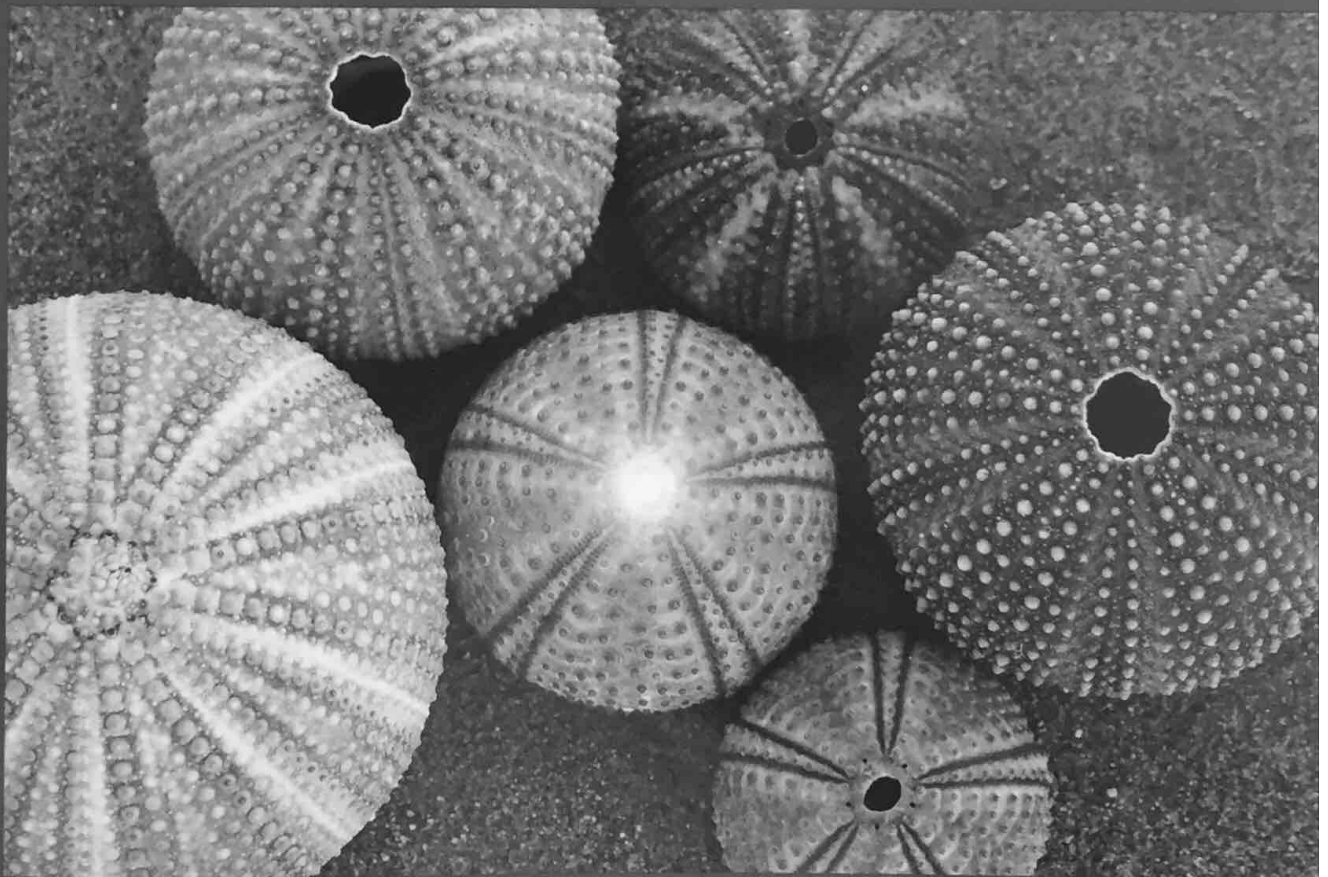


Hartwig Hansen

# A bis Z der Interventionen in Gruppen

Flipchart-Tools für Beratung,  
Supervision und Teamentwicklung



versuche in diese Richtung haben leider selten Erfolg. Ich schreibe es also in den mittleren Kreis – gewissen Einfluss, aber eben auch begrenzten. Wo würde denn hinpassen: Ausschließlich Fokus auf das, was nicht gut läuft?»

»Innenkreis!«, kommt ein knapper Kommentar aus der Runde.

»Innenkreis, okay«, sage ich und frage: »Was machen wir mit der Arbeitsbelastung?«

»Das wird schwierig. Das ist ja eine Mischung aus objektiv und subjektiv ...« Wir einigen uns auf die Platzierung auf der Linie zwischen Mittel- und Außenkreis und ordnen die weiteren Stimmungsgründe im Schema der Einflusszelscheibe ein.

»Prima, wir haben alles untergebracht. Jetzt könnten drei Fragen interessant sein: Für die Themen im Zentrum der Zielscheibe gilt: Wie können Sie das konkret selbst angehen? Was wollen und können Sie ändern? Gerne besprechen wir das im Anschluss auch gemeinsam.«

Für den zweiten Ring wäre die Frage: Was sind noch nicht ausreichend ausgeschöpfte Einflusschancen und wie viel Energie wollen Sie noch in aussichtslose Projekte stecken?

Und zuletzt der Außenkreis mit der Frage: Wie können wir uns hier im Team so stärken und stützen, mit nicht Beeinflussbarem gut umzugehen? Denn wie heißt es so schön: Versuche nicht, einem Schwein das Singen beizubringen. Du verschwendest deine Zeit, und das Schwein ärgert sich.«

Der ist gut«, sagt nun schmunzelnd Herr N. – Nach einer Pause fügt er hinzu: »Es ist ja immer das Gleiche: Konzentrieren wir uns also auf das, was wir selbst in der Hand haben. Aber genervt sein dürfen wir trotzdem noch, oder?«

»Ja, sicher. Sie müssen mir nur noch sagen, über was wir jetzt weiterreden.«

»Über den Innenkreis, ist doch klar.«

## Eisbergmodell

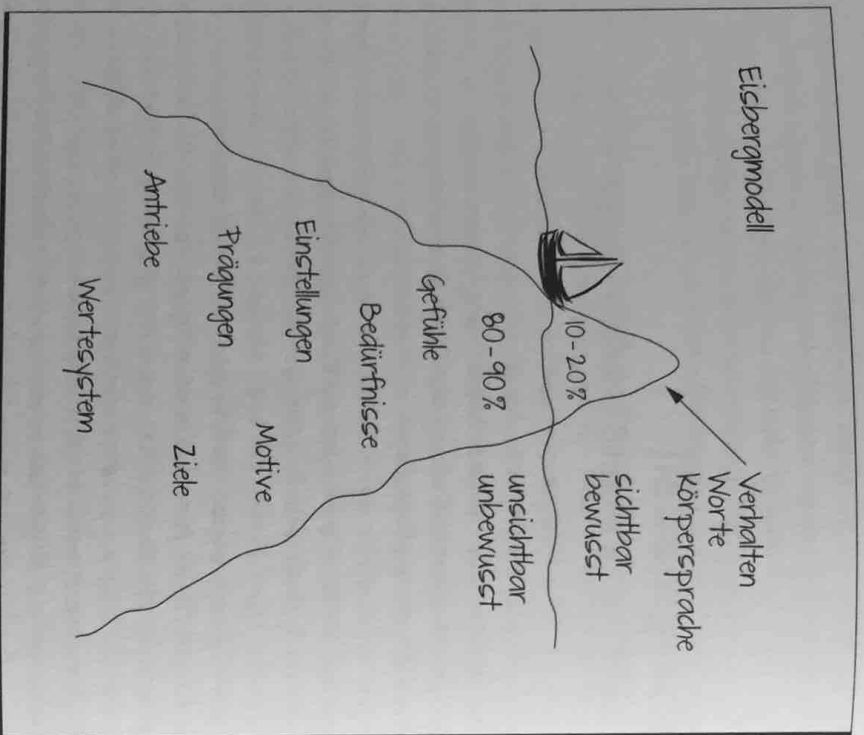
### Die Macht des Unbewussten sichtbar machen

Diese Supervision hat es in sich – denke ich heute nicht zum ersten Mal. Irgendwie herrscht in diesem Team ein hoher Druck – in einer für mich noch nicht so recht durchschaubaren Mischung aus Konkurrenz und Frustration. Aber wie kann und soll ich das ansprechen?

Gerade hat es wieder mal so richtig geschneppert. Stimmen und Stimmung sind gereizt, alte Enttäuschungen und Kränkungen scheinen eine Rolle zu spielen – kurz: Ich blicke nicht so richtig durch, habe aber den starken Impuls, ich sollte etwas unternehmen, um einer weiteren Eskalation zuvorzukommen. Zuerst einmal stehe ich auf. Der Streit stoppt. Alle schauen mich an.

Dann sage ich: »Mir kommt es so vor, als ginge es bei Ihnen hier im Team ganz schön hoch her, den Ton, den Sie miteinander pflegen, empfinde ich – ich weiß nicht, wie es Ihnen geht – als relativ scharf, mitunter auch verletzend. Ich habe den Eindruck, dass vieles unter der Oberfläche brodelt, was ich noch gar nicht einordnen kann. Für mich, fühle es sich so an, dass wir uns gemeinsam in einem schaukelnden Boot auf hoher turbulenter See befinden und als hätten wir gerade – der Erschütterung nach zu urteilen – einen Eisberg gerammt. Wir sehen den Eisberg – da ragt er raus aus der stürmischen See –, haben aber keine Ahnung, wie groß der ist.«

Ich will es mal in folgendem Bild deutlich machen (siehe Seite 66):



Hier oben hat es gekracht.

Sichtbar ist derzeit allerdings nur das, was oberhalb der Oberfläche liegt, also das Verhalten der Teammitglieder, ihre Worte und ihre Körpersprache. Das ist nicht viel. Und nun kommt die Eisberg-Theorie ins Spiel: Bei Eisbergen sind ja auch nur zehn bis zwanzig Prozent sichtbar. Wir alle wissen jedoch, dass solche Berge unter dem Meeresspiegel viel, viel größer sind, was sie auch so gefährlich macht, siehe Titanic und andere. Also müssen wir uns darauf einstellen, dass in jeder Situation vielfältige unsichtbare, weil auch oft unbewusste Einflüsse ebenfalls im Spiel sind – und das ist in der Regel entscheidend. Das sind die Gefühle und Stimmungen der Beteiligten, ihre Motive und Ziele, die Bedürfnisse und Antriebe. Und vor allem – besonders in den ganz tiefen Tiefen verborgen – die Einstellungen, die Prägungen und die sich aus all dem ableitenden Wertesysteme der Menschen, die sich begegnen. Ich male das alles mal hier in das Bild. «

Solange ich das Eisbergmodell am Flipchart vervollständigende, herrscht aufmerksamkeitsvolle Stille hinter meinem Rücken. Das ist schon mal ein erster kleiner Erfolg. Als ich mich wieder umdrehe, frage ich in die Runde:

»Wie wäre es, wenn wir uns unserem Eisberg gemeinsam noch einmal aus sicherer Distanz nähern und zu beschreiben versuchen, was wir sehen, also die bewussten Anteile hier oben, und was wir vermuten, was unter der Oberfläche der Stimmung im Team liegt. Dazu müssten Sie allerdings dazu bereit sein, über so brisante, unsichtbare Dinge wie Gefühle, Einstellungen und Werte ins Gespräch zu kommen, und dabei darauf achten, dass es zu keinen weiteren Verletzungen kommt.«

Die aufgeregter-generierte Stimmung im Team hat sich mittlerweile beruhigt. Ich habe den Eindruck, die eigentliche Arbeit kann beginnen. Auf jeden Fall habe ich jetzt ein Bild »im petto«, auf das ich zurückgreifen kann, wenn es wieder turbulent werden sollte, und das vielerorts diffus bekannte Eisbergmodell ist konkret für alle in einen konstruktiven Teamentwicklungsprozess eingeführt.