

## Das Team in Tierfiguren, eine Arbeitsform zur Rollen- und Beziehungsreflexion im Team

Frank Natho

### Zusammenfassung

*Das Team in Tierfiguren ist ein nützliches Arbeitsverfahren für die Teamsupervision und Teamentwicklung. Mit ihm lassen sich leicht Rollen und Beziehungen im Team reflektieren und Entwicklungsanreize für deren Veränderung schaffen. Die Arbeit mit Tierfiguren basiert auf den Grundprinzipien bildhaft-metaphorischer Arbeitstechniken und nutzt darüber hinaus die Neigung des Menschen, soziale Wirklichkeit mit Tiermetaphern zu beschreiben. Eine einfache Technik mit nachhaltiger Wirkung.*

### 1. Einführung oder wie ich auf den Hund kam

Vor einigen Jahren begann ich in meiner beraterischen Praxis mit Tierfiguren zu experimentieren. Damals saß ein Mann vor mir, der sich selbst als trockener Alkoholiker bezeichnete. Dieser erzählte, dass er sich seit geraumer Zeit in einer Lebenskrise befände. Vor einigen Tagen sei nun das passiert, wovon er sich immer fürchtete und was ihm seine Therapeuten schon während der Suchttherapie prophezeiten, er hatte einen Rückfall. Nun gut, sagte ich sinngemäß, ein Rückfall bedeutet ja nicht, dass man einen zweiten Rückfall vornehmen müsse. Er sagte daraufhin, dass ich wohl das Problem unterschätzen würde, denn ich kenne seinen inneren Schweinehund nicht. Dieser dränge ihn seit dem Rückfall wieder stärker, mit dem Trinken anzufangen. Da ich seinen inneren Schweinehund tatsächlich nicht kannte, ließ ich mir von diesem „Untier“ erzählen. Er beschrieb mir die Macht, die der innere Schweinehund seit dem Rückfall wieder über ihn hätte und dass es sein Ziel sei, diesen zu bezwingen oder zumindest ihn wieder in den Griff zu bekommen. Der Mann beschrieb seinen inneren Schweinehund als eigenständiges Wesen, und als beraterische Vorgehensweise schien mir eine Arbeit mit inneren Anteilen hilfreich. Bis dahin externalisierte ich solche Persönlichkeitsanteile verbal, imaginativ. Hier aber war die Kraft des Bildes so stark, dass es mich drängte, den inneren Schweinehund sichtbar zu machen und diesen dem Klienten gegenüberzustellen. Ich ersann die Idee, in der nächsten Sitzung die Beziehung zwischen ihm und seinem inneren Anteil auf dem Familienbrett aufstellen zu lassen. In Vorbereitung dazu besorgte ich mir einige Tierfiguren, von denen eine seinen inneren Schweinehund präsentieren sollte. Da es im Spielzeugladen keine speziellen Schweinehunde gab, suchte ich Tierfiguren, die auf die Beschreibung des Klienten passen könnten. Es waren machtvolle Tiere mit fleischenden Zähnen, wie der Säbelzahn tiger und andere, die ich ihm dann zur Auswahl für seinen inneren Schweinehund vorlegte. Weitere Tier-

figuren entnahm ich dem Bauernhof meiner Kinder. In der nächsten Sitzung legte ich ihm die Tiere vor und bat ihn, für sich selbst und für seinen inneren Schweinehund je eine Tierfigur auszusuchen und diese so aufzustellen, dass die Beziehung zwischen den beiden Anteilen sichtbar würde. Die Wirkung war erstaunlich, er stellte auf (siehe Abb. 1) und fing sofort an zu reden. Er schilderte den seit Jahren andauernden Kampf zwischen sich (Hase) und seinem inneren Schweinehund (Säbelzahniger). Mein Ziel war es, die beiden irgendwie miteinander zu versöhnen bzw. Anreize zu schaffen, die die Beziehung zwischen den inneren Anteilen verändern. Was dann kam, war beraterische Routine: zirkuläre und unterschiedsbildende Fragen. Diese Erfahrung veranlasste mich, mit Tierfiguren in verschiedenen Beratungskontexten zu experimentieren. Nachfolgend wird eine Arbeitsmöglichkeit mit Tierfiguren für die systemische Teamsupervision bzw. Teamentwicklung vorgestellt.



Abb. 1: Arbeit mit inneren Persönlichkeitsanteilen

## 2. Tiermetaphern im Team oder wie Kollegen zu Tieren werden

Infiziert von der Idee, öfter Tierfiguren in Beratung zu verwenden, wurde ich aufmerksam für die vielen Tiermetaphern, die in einem Team kommuniziert werden. Da wird in der Teamsupervision der Chef schon mal zum Schwein. Wenn dieser dann brüllt wie ein Löwe, sind die meisten Kollegen mucksmäuschenstill oder stecken den Kopf in den Sand. Andere stellen sich auf die Hinterbeine oder verteidigen ihr Revier. Teammitglieder beschreiben sich selbst oder gegenseitig als Tiere. Da gibt es eine dumme Gans, einen begossenen Pudel, einen Pechvogel, einen Angsthasen, einen Hecht im Karpfenteich oder einen Wolf im Schafspelz. Im Gespräch wird das eigene Team schon mal zum Saustall oder zur Löwengrube. Es kräht kein Hahn danach, wenn ein hohes Tier ein Machtwort spricht, nur die

getroffenen Hunde bellen. Und es geht auf keine Kuhhaut, dass manche Kollegen sogar Artenschutz genießen. Aber wie das Sprichwort sagt, es passen viele geduldige Schafe in einen Stall. Man kann feststellen, dass Tiermetaphern in Teams häufig Verwendung finden, um sich selbst, Kollegen oder soziale Interaktionen im Team zu beschreiben.

„Metaphern sind Bausteine zur Konstruktion unserer Wirklichkeit“ so postuliert Lauterbach (2004, S. 137). Menschen können nicht anders, als ihre Welt metaphorisch zu beschreiben. Tiermetaphern sind besonders geeignet zur Beschreibung von Persönlichkeitsanteilen (fauler Hund) oder von sozialen Interaktionen (der Hahn im Korb). Metaphern reduzieren die Komplexität der Welt und schaffen einen Rahmen für Verhalten, Wahrnehmung und Erkenntnis. Die im Team verwendeten Metaphern spiegeln individuelle und kollektive Wirklichkeiten der Teammitglieder wider und bilden die Basis für Verständnis und Missverständnis. Sie motivieren und rechtfertigen das Verhalten im Team.

Tiermetaphern werden eher unbewusst verwendet. Macht man sie bewusst, stellen sie oft eine Einladung dar, mit ihnen zu spielen. Die kreative Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Ebenen einer Metapher (Tier und Mensch) schafft neue Sichtweisen und Interpretationsmöglichkeiten. Der fließende Übergang zwischen den Ebenen erleichtert dabei die Wirklichkeitsübertragung. So können Kollegen, die den Tieren zugeschriebenen Fähigkeiten nutzen, indem sie die metaphorische Konstruktion in das eigene Erleben übertragen. Sie können beispielsweise ihre Krallen ausfahren oder ihre Zähne zeigen wie ein Tiger. Das heißt, die den Tieren zugeschriebenen Fähigkeiten lassen sich als Ressource interpretieren. Metaphern sind nützlich, um ausgehend vom Detail, das Ganze zu verstehen und umgekehrt, vom Detail wiederum auf das Ganze zu schließen. So können bewusst reflektierte und hinterfragte Tiermetaphern außerordentlich nützlich für die Beratung von Teams oder für Teamentwicklung sein.

### 2.1. Teamentwicklung oder wie böse ist der Wolf wirklich?

Der Zustand eines Teams ist niemals statisch. Es gibt immer Entwicklungen. Doch nicht immer führen die Entwicklungen zu neuen Handlungsoptionen und zu vernetzungsfähigen Unterschieden, die einen Lernprozess begünstigen. Oftmals zeigen sich Entwicklungen im Team, die im Blick auf die Aufgabe des Teams eher unerwünscht sind, weil sie Probleme fokussieren und den Handlungsspielraum einschränken. Solche Situationen werden als Stagnation empfunden. Trotz scheinbarer Stagnation, die man auch als Problemtrance (Natho 2005, S. 31f.) bezeichnen könnte, gibt es in der Rollen- und Beziehungsgestaltung des Teams immer potenzielle Entwicklungsanregungen. Die Ressourcen liegen in Form von nicht wahrgenommenen bzw. nicht kommunizierten Unterschieden vor. Das Konzept der Unterschiedsbildung in systemtherapeutischen Kontexten geht auf Bateson zurück. Er postulierte, dass Informationen oder kommunikative Wirklichkeiten als Entwicklungsanregung nur dann bedeutsam sind, wenn sie einen Unterschied bilden oder beschreiben, der

wiederum bei anderen einen sinnvollen Unterschied und damit einen Entwicklungsanreiz hervorruft. „... die elementare Informationseinheit –, ist ein Unterschied, der einen Unterschied ausmacht, ...“ (Bateson 1999, S. 582).

Die verborgenen Unterschiede gilt es zu entdecken und zu diskutieren. Hier eignen sich bildhaft-metaphorische Arbeitsformen, die vor allem die Möglichkeit beinhalten, von einer kommunizierten Oberfläche in den Mikrokosmos eines Teams vorzudringen. Spätestens seit der Entwicklung des Familienbretts (Ludewig et al. 1983) sind bildhaft-metaphorische Arbeitstechniken aus der Systemischen Beratung nicht mehr wegzudenken. Die Arbeit mit Tierfiguren stellt eine spezielle Variante der Systemrekonstruktion dar, die vordergründig die unterschiedlichen Wahrnehmungen und Bedeutungen von Rollen und Beziehungen im Team fokussiert.

Die Wirkung von Teamsupervision oder Teamentwicklung als Instrument zur Teampflege beruht im Wesentlichen darauf, Denk- und Handlungsmuster, die sich problematisch darstellen, zu verändern. Dies ist in der Regel für einen Außenstehenden am einfachsten, weil dieser nicht Bestandteil der problemerzeugenden Denk- und Handlungsmuster ist. Aus diesem Grund stellt der von außen kommende Supervisor selbst schon eine Störung für die interne Kommunikation dar. Leider lassen sich die Muster nicht linear zielgerichtet von außen verändern, da Teams nicht wie triviale Maschinen funktionieren. Veränderungen sind auf Grund der hohen Komplexität von Kommunikation immer von den jeweiligen inneren Zuständen des Teams abhängig (von Foerster 1995). Die Wechselwirkung von individuellen, ganz unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmalen der Teammitglieder und den spezifischen Beziehungsstrukturen, die sich daraus ergeben, bestimmen wesentlich den inneren Zustand eines Teams. Denk- und Handlungsmuster lassen sich dann verändern, wenn sich die Ansichten über Persönlichkeitsmerkmale von Teammitgliedern und deren damit verknüpfte Rollen wandeln. Das heißt, wenn eingefahrene Denkmuster durch Unterschiede, durch neue Interpretationsmöglichkeiten verunsichert werden. Dieser hochkomplexe Prozess lässt sich als Selbstlernprozess verstehen (Natho 2004, S. 49ff.), der sich aus den in der Supervision hergestellten Unterscheidungen und Neuigkeiten ergibt.

Die meisten Teams definieren ihre sozialen Wirklichkeiten über Rollenkonzepte. Das heißt, man konstruiert von sich selbst und anderen Teammitgliedern soziale Stereotype und legt bestimmte Rollen für das soziale Miteinander fest. Die Vielfalt und damit auch die Unterschiede einer Person werden dadurch reduziert. Für diese Reduktion benutzen wir Symbole und Metaphern. Sie scheinen auf den ersten Blick eindeutig und nahe liegend. Doch schon beim ersten Innehalten und Nachdenken wird erkennbar, dass Metaphern mit den unterschiedlichsten Bedeutungen aufgeladen sind. Schnell wird klar, dass ein Fuchs keineswegs schlauer ist als andere Tiere und dass ein Esel sich nicht nur auf seine Sturheit reduzieren lässt. Das ist die Chance in der Arbeit mit Tiermetaphern in Verbindung mit Tierfiguren. Die Aufstellung verleiht der Metapher Realität und stellt diese zugleich in Frage. Mit

der figürlichen Darstellung gewinnt die Kommunikation an Klarheit und das Rollenverständnis im Team wird bedient. Sieht man sich die Teamrekonstruktion mit Tierfiguren dann genauer an, entstehen viele Fragen, die die Konstruktion wieder in Frage stellen und deren Antworten Unterschiede aufdecken.

## 2.2. Tierfiguren zur Rekonstruktion von Wirklichkeiten im Team

Dass Tierfiguren auf Grund ihrer symbolisch-metaphorischen Eigenschaften geeignet sind, im Team kursierende Tiermetaphern darzustellen und weiterzuentwickeln, liegt auf der Hand. So bedarf es bei der Einführung der Technik im Team kaum größerer Kommentare und Plausibilitätsbrücken. Ich war in der Experimentierphase mit dieser Technik immer wieder überrascht, wie selbstverständlich und bereitwillig sich die Kollegen auf diese Arbeitstechnik eingelassen haben.

Grundsätzlich lassen sich in der Arbeit mit Tierfiguren in der Verknüpfung mit Tiermetaphern drei Wirklichkeitsebenen bzw. Bedeutungsebenen unterscheiden:

1. Das Wesen des Tiers. Das sind typische Verhaltensweisen und Eigenschaften, die dem Tier zugeschrieben werden (Stolz wie ein Pfau. Anpassungsfähig wie ein Chamäleon. Glatt wie ein Aal. usw.).
2. Die Interaktionen zwischen Einzelnen im Team. Zwischen zwei oder drei Personen im Team kann es ganz eigene Kommunikationsmuster geben, die sich deutlich von anderen Beziehungsmustern unterscheiden und sich mit Tiermetaphern bzw. mit Tierfiguren gut beschreiben lassen. So können sich einige Kollegen wie Hund und Katze verhalten, während sich zwei andere wie die Hähne streiten.
3. Ausgehend von typischen Formen des Zusammenlebens in manchen Tiergruppen beschreiben Tierfiguren und diesbezügliche Metaphern auch ein bestimmtes soziales Klima im Team näher (wie im Taubenschlag, wie im Schweinestall, das reinste Affentheater).

In der Arbeit mit Tierfiguren, so wie ich sie im Folgenden entwickle, lassen sich alle drei Bedeutungsebenen reflektieren.

### 2.2.1. Rollen und Persönlichkeitsanteile

Tiere bzw. Tierfiguren, die Menschen beschreiben, fokussieren spezielle Eigenschaften oder Fähigkeiten (Abb. 2). Diese lassen sich konkretisieren und im Nachdenken darüber kann geprüft werden, ob es sich dabei eher um individuelle Wahrnehmungen oder bereits um geteilte Wirklichkeiten und damit um kollektiv zugeschriebene Rollen handelt. Es ist in der Arbeit mit Tierfiguren nicht wichtig, die Objektivität der Wahrnehmungen zu verifizieren, sondern die Wirkung der Eigenschaftszuschreibungen im Team, in der Zusammenarbeit zu

untersuchen. Darüber hinaus lassen sich, wie in der Systemischen Beratung üblich, alle Zuschreibungen umdeuten. Obwohl Rollen für das Funktionieren von Teams eine große Bedeutung haben, weil sie Orientierung und Struktur bieten (Kriz & Nöbauer 2002, S. 44ff.), sind sie im Rahmen von Teamsupervision und Teamentwicklung zu hinterfragen. Eine gewisse Flexibilität in den Rollen schafft in Problemtrancen neue Handlungsoptionen.

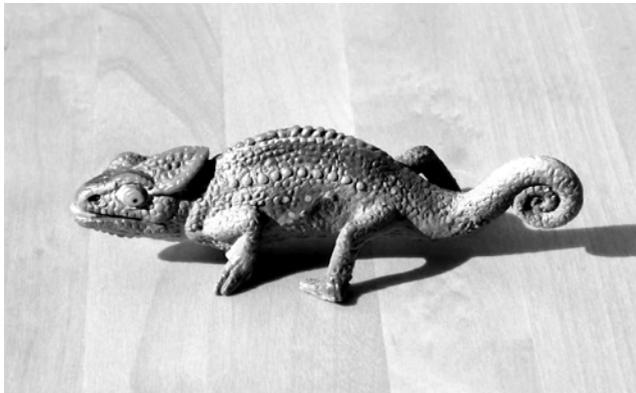


Abb. 2:  
... wie ein Chamäleon

### 2.2.2. Beschreibung von Interaktionen zwischen Einzelnen im Team

Wenn wir sagen, zwei Menschen verhalten sich wie Hund und Katze, dann versuchen wir, einen Aspekt ihrer Beziehung genauer zu beschreiben (Abb. 3). Die Metapher soll ausdrücken, dass sie sich viel streiten oder lieber aus dem Weg gehen, weil das Streitpotenzial zwischen ihnen sehr groß ist.



Abb. 3:  
wie Hund und Katze

Es ist nicht unbedingt nötig, für jeden Beziehungsaspekt eine gebräuchliche Tiermetapher zu finden. Legt man den Teammitgliedern eine genügend große Auswahl an Tierfiguren vor und fordert sie auf, ihre Beziehungen untereinander mittels der Tierfiguren darzustellen, bringt man diese in eine effektive Suchhaltung. In der Regel findet das Team Tierfiguren, die ihrem Beziehungskonstrukt entsprechen, wie beispielsweise Maus und Elefant (Abb. 4).



Abb. 4: Maus und Elefant

Die Maus und der Elefant stellen ein eher ungleiches Paar dar. Es ist ein häufig verwendetes Bild dafür, dass große Unterschiede sich anziehen und eine durchaus komplementäre Beziehung miteinander entwickeln können. Es gibt unzählige Beziehungsformen, die sich sehr klar mit Tierfiguren ausdrücken lassen.

### 2.2.3. Das Klima im Team

Es gibt einige Tiermetaphern, die eine spezielle Form des sozialen Miteinanders hervorheben. Da geht es zu wie in einem Ameisenhaufen, wie in einem Schweinestall, wie unter Wölfen oder wie im Taubenschlag. Meist beschreiben solche Metaphern lediglich das Zusammenleben einer speziellen Tierart. Individuelle Unterschiede spielen bei solchen Beschreibungen eher eine untergeordnete Rolle. Die meisten Teams schauen in der Arbeit mit Tierfiguren vordergründig auf die Rollen und individuellen Unterschiede der Kollegen und stellen ihr Team mit unterschiedlichen Tierarten zusammen. Aber auch bei diesen Aufstellungen lässt sich in den meisten Fällen ein teamtypisches Klima interpretieren. Es gibt Teams, in denen geht es eher ruhig zu (Abb. 5). In andern ist der Hund los und die Atmosphäre ist eher angespannt oder aggressiv (Abb. 6).



Abb. 5: eine eher friedliche Atmosphäre im Team



Abb. 6: eine eher aggressive Atmosphäre im Team

### 3. Durchführung der Arbeitstechnik, das Team in Tierfiguren

#### 3.1. Grundlagen und Einführung

Teammitglieder haben ein großes Interesse, sich in ihren Beziehungen gegenseitig zu reflektieren. Sie tun dies im beruflichen Alltag ständig. Es geschieht nicht immer offen, viel häufiger jedoch hinter vorgehaltener Hand. Das ist in Teams so. Das Bedürfnis zur Reflexion von Rollen und Beziehungen ist potenziell vorhanden und stellt eine wichtige Entwicklungsressource des Teams dar. Die dabei erzeugten Neuigkeiten und Unterschiede sollten als Entwicklungsanregung allen Teammitgliedern zur Verfügung stehen. Deshalb ist es sinnvoll, solche Diskussionen in Anwesenheit aller Kollegen zu führen. Die Bereitschaft, dies öffentlich zu tun, wächst mit einer bestimmten kommunikativen Atmosphäre im Team. Diese zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass Ideen und Neuigkeiten als Hypothesen und

nicht als Tatsachen dargeboten werden. Wird eine Kritik als subjektive Wahrnehmung beschrieben, gewinnt sie hypothetischen Charakter. Eine Hypothese zwingt niemanden zur Veränderung. Sie stellt eher eine mögliche Option neben vielen anderen dar. Jeder im Team entscheidet selbst, in welcher Weise er sich und seine Beziehungen verändern will. Genau diesen Aspekt unterstützt die Rollen- und Beziehungsreflexion mit Tierfiguren. Auf Grund der Vieldeutigkeit von Tiermetaphern und der mit Tierfiguren dargestellten Rollen und Beziehungen wirkt die gesamte Arbeit sehr hypothetisch. Dieser Charakter motiviert die Teammitglieder für diese Form der Reflexion und erhöht die Bereitschaft, sich auf ein solches Experiment oder Spiel einzulassen. Darüber hinaus ist die Arbeit mit bildhaft-metaphorischen Techniken, wie die mit Tierfiguren sehr nachhaltig. Kollegen reden noch Wochen später darüber und die in diesem Zusammenhang gesetzten Entwicklungsanregungen wirken lange nach.

In der Regel zeigen sich Teams an der Arbeit mit Tierfiguren sehr interessiert und es bedarf keiner aufwendigen Einführung in das Vorgehen. Bereits die bloße Präsentation des Materials führt zu einem aktiven Austausch zwischen den Kollegen und zu ersten Äußerungen von Tiermetaphern. In diesem Arbeitszusammenhang hat sich eine Anzahl von etwa 80 unterschiedlichen Tierfiguren bewährt. Die Tierfigurensammlung sollte verschiedene Arten enthalten (Raubtiere, Vögel, Kriechtiere, Fische, Nutztiere und Tiere aus dem Zusammenhang bekannter Tiermetaphern). Die Arbeitstechnik ist anwendbar in Teams mit einer Größe von 3 bis 10 Personen.

#### 3.2. Arbeitsschritte der Tierfigurenaufstellung

**Präsentation der Tierfiguren und Manifestation der Selbstwahrnehmung:** Alle Tierfiguren werden in die Mitte des Teams gestellt. Jeder Kollege erhält folgenden Auftrag: „Tiere werden oft benutzt, um Wesenszüge, spezielle Fähigkeiten und Eigenschaften von Menschen darzustellen. Überlegen Sie nun, wie Sie sich selbst im Team erleben, wie Sie Ihre Arbeit erledigen und wie Sie sich in Beziehungen verhalten! Suchen Sie sich nun in Gedanken eines der hier präsentierten Tiere, welches am ehesten zu Ihnen passt, aus! Schreiben Sie dieses auf einen Zettel, ohne dass die Kollegen sehen, für welches Tier Sie sich entschieden haben!“ (Der Zettel findet in einer späteren Arbeitsphase Verwendung.)

**Auswahl der Tierfiguren für die Teamaufstellung:** Eine Person aus dem Team wird gebeten, für jedes Teammitglied, sich selbst eingeschlossen, eine Tierfigur auszuwählen. Dabei benennt er zunächst noch nicht, welche Tierfigur welchen Kollegen darstellen soll. Eine Instruktion könnte lauten: „Ich bitte Sie zu überlegen, wie Sie jeden Einzelnen hier im Team erleben! Stellen Sie sich die Arbeitsweise und die Beziehungsgestaltung des jeweiligen Kollegen vor und suchen Sie nach einer passenden Tierfigur, sich selbst eingeschlossen! Vielleicht erinnern Sie auch Metaphern, die in dem einen oder anderen Zusammenhang schon gefallen sind und die Sie für die eine oder andere Person passend finden! Bitte reden

Sie nicht dabei!“ Manche Kollegen nehmen die Instruktion sehr ernst und überlegen lange und können sich nur schwer entscheiden. Hier können die Hinweise hilfreich sein, dass man bei der Auswahl seiner Intuition, seinem Gefühl folgen kann und dass es sich dabei eher um eine subjektive Sinnzuschreibung handelt, die lediglich Grundlage für ein gemeinsames Gespräch sein soll. Tierfiguren, die einhundertprozentig den Charakter des Kollegen beschreiben, gibt es nicht. Nach diesen Hinweisen können sich die Kollegen dann doch festlegen.

**Aufstellung der Teamsituation:** Dieselbe Person stellt die Tierfiguren auf einem Brett oder einer anderen geeigneten Unterlage so auf, dass die Beziehungen untereinander durch Nähe-Distanz-Verhältnisse beschrieben werden. Dabei geht es nicht um Objektivität, sondern lediglich um die Wahrnehmung der Beziehung aus Sicht der aufstellenden Person. Instruktion: „Bitte stellen Sie nun die einzelnen Kollegen, Tierfiguren, in Beziehung zueinander auf das Brett! Lassen Sie sich dabei von für Sie typische Beziehungskonstellationen im Team leiten! Bitte reden Sie nicht dabei!“ Die Hinweise, nicht zu reden, sollen eine vorzeitige Diskussion und Beeinflussung der Wahrnehmung durch andere Kollegen verhindern.

**Interpretation der Tierfiguren und der aufgestellten Beziehungssituation:** Stehen die Tierfiguren, werden zunächst gemeinsam die Tiere mit ihren typischen Verhaltensweisen interpretiert. Welches Verhalten wird den Tieren zugesprochen, welche Tiermetaphern sind zu den aufgestellten Tieren bekannt? Welches Aussehen und welchen Ausdruck weisen die hier aufgestellten Tiere auf. Um welche Gattungen handelt es sich? Wie lässt sich die Beziehung der Tiere untereinander interpretieren? Der Kollege, der die Tierfiguren ausgesucht und aufgestellt hat, hält sich in dieser Phase zurück.

**Benennen der Personen hinter den Tierfiguren und Überprüfung von Eigen- und Fremdwahrnehmung:** Im nächsten Arbeitsschritt werden von dem Kollegen, der die Tierausswahl getroffen und die Aufstellung vorgenommen hat, die einzelnen Teammitglieder hinter den Tierfiguren benannt. Jeder prüft, wie es ihm mit dem ihm zugedachten Tier und innerhalb der Aufstellung, also im dargestellten Beziehungsgeflecht, geht. Die Befindlichkeiten werden ausgesprochen und reflektiert. Das aus dem ersten Arbeitsschritt für sich selbst gewählte Tier wird benannt. Die Selbstwahrnehmung wird kommentiert und mit der Wahrnehmung der anderen verglichen.

**Klärung von Bedeutungen und Entwicklungsimpulsen:** In der Reflexion gibt es unzählige Hypothesen und Bedeutungszuschreibungen, diese werden mit dem alltäglichen Erleben im Team abgeglichen. Darüber hinaus wird geprüft, welche Vor- und Nachteile bestimmte Rollen- und Verhaltenszuschreibungen im Team für die Erledigung der jeweiligen Teamaufgabe mit sich bringen. Neuigkeiten werden festgehalten und auf ihren Umsetzungswert hin geprüft.

Eine andere Variante in der Umsetzung dieser Technik besteht darin, dass jeder Kollege sich aus einer größeren Menge unterschiedlicher Tiere das für ihn passende Tier selbst herausucht und es dann auf dem Brett in Beziehung zu den anderen zuordnet. Die letzten drei Arbeitsschritte bleiben dabei gleich.

#### 4. Erfahrungen aus der Praxis

Einige Vorgehensweisen und Haltungen haben sich in der Praxis bewährt und erleichtern den Transfer: So sollte die Gruppengröße 10 Personen nicht überschreiten. Will man die Ressourcen des Mediums ausschöpfen, benötigt man viel Zeit für die Reflexion. Jede einzelne Tierfigur und das dahinter stehende Teammitglied soll sich zur eigenen Figur und zu seinem Verhältnis den anderen Kollegen gegenüber äußern können. Allein für die Phase, in der Eigen- und Fremdwahrnehmung abgeglichen wird, sollten mindestens 10 Minuten pro Teammitglied eingeplant werden. Um als potenzieller Anleiter ein Gefühl für den Aufwand und mögliche Reaktionen von Kollegen innerhalb der Arbeit mit Tierfiguren zu bekommen, empfehle ich in Fortbildungen gelegentlich, die Technik vorher im Bekannten- oder Freundeskreis als Spiel auszuprobieren. So kann man etwas Sicherheit im Umgang mit der Technik erlangen und später mit eventuell auftretenden Störungen souveräner umgehen. Außerdem bietet eine Vorübung in einem geschützten Rahmen die Möglichkeit, das methodische Vorgehen auf den eigenen Arbeitsstil abzustimmen. Für die Arbeitstechnik benötigt der Anleiter außerdem Fähigkeiten in der Moderation von Gesprächsprozessen. Berater und Supervisoren verfügen in aller Regel auf Grund ihrer speziellen Ausbildung über umfangreiche Kompetenzen in Gesprächsführung und Intervention. Überwiegend technikzentriert arbeitende Anwender stagnieren gelegentlich in den Reflexionsprozessen. Eine Arbeitstechnik bildet lediglich den Rahmen für ein Gespräch oder regt ein solches an, sie ersetzt nicht die Gesprächsinhalte und deren Moderation.



Abb. 7: Team in Tieren – Anwendungsbeispiel

Das Beispiel (Abb. 7 und 8) zeigt ein Team in Tierfiguren. Hier bat ich die Kollegen, sich selbst als Tierfigur zu beschreiben, das heißt jeder Einzelne sollte für sich selbst eine Tierfigur finden. Die Instruktion lautete etwa: „Tiere werden oft zur Beschreibung menschlicher Eigenschaften und Fähigkeiten benutzt. Ich bitte euch, euer eigenes Verhalten oder spezielle Persönlichkeitsanteile sowie eure Beziehungen zueinander mit einer Tierfigur auszudrücken! Achtet dabei nicht nur auf euch selbst, sondern auch auf die Beziehungsgestaltung insgesamt!“ Nun war etwas Zeit nötig, jeder suchte sich aus der Tierfigurensammlung ein Tier heraus. Die nächste Instruktion lautete: „Stellt nun eure Tierfiguren auf das Brett. Versucht dabei eure Erfahrungen miteinander und die Beziehungen untereinander unter dem Aspekt Nähe und Distanz auszudrücken! Das heißt, wer steht eher neben wem und wie nah? Die Tierfiguren können dabei ihre Positionen immer wieder verändern, bis sich für jeden Kollegen ein annähernd stimmiges Bild ergibt. Bitte spricht während der Aufstellung nicht, konzentriert euch auf die Position aller Tierfiguren und auf die den Tieren typischerweise zugeschriebenen Eigenschaften!“ Dieser Prozess kann mitunter ein bis zwei Minuten dauern. Es entstand die abgebildete Aufstellung (Abb. 8).



Abb. 8: Aufstellung – Anwendungsbeispiel

Anschließend bat ich jeden, sich zunächst aus Sicht seiner Tierfigur zu beschreiben. „Welches Tier wurde ausgewählt und mit welcher Intention?“ Welche Eigenschaften und Verhaltensweisen werden dem Tier zugeschrieben? Wie erleben die anderen den jeweiligen Kollegen in der Zusammenarbeit?“ usw. Fremd- und Eigenwahrnehmung werden abgeglichen, Unterschiede herausgearbeitet und deren Bedeutung für die innere Dynamik fokussiert. Der Gesprächsprozess wird durch gezieltes Fragen angeregt. „Was vermutet ihr, welches Tier bildet den Mittelpunkt? Wir haben zwei Hunde, wie fühlen sich diese im Team? Wie unterscheiden sie sich voneinander? Könnten die andern Raubtiere ihnen gefährlich werden?“

Welche Tiere scheinen am schwächsten, am stärksten im Team? Wer könnte am ehesten die Rolle des Alpha-Tieres übernehmen? Angenommen, die Tiergruppe würde bedroht werden, wer würde die Gruppe eher verteidigen, wer flüchtet? Welche Fähigkeiten haben die Tiere und wie lassen sich diese hier nutzen?“ Im Beispiel erkannten die Kollegen eine überwiegend harmonische Situation in der Gruppe. Gemeinsam reflektierten wir die Chancen und Grenzen von Harmonie für die gemeinsame Arbeit und erörterten die Voraussetzungen und den Nutzen für ein intensiveres Konfliktverhalten im Team.

Es gilt, behutsam aber beharrlich die Kollegen mit den unterschiedlichen Wahrnehmungen zu konfrontieren, Hypothesen zu entwerfen und nach den Vor- und Nachteilen der unterschiedlichen Wirklichkeitskonstruktionen zu fragen. Eine neutrale Haltung des Anleiters erleichtert die Gesprächsführung in dieser Phase. Prinzipiell kann der Anleiter, wenn er Bestandteil des Teams ist, an der Aufstellung des Teams in Tieren teilnehmen. Neuigkeiten und Feedbacks zu seiner Person können jedoch leicht verunsichern und eine souveräne Gesprächsführung beeinträchtigen. Dieses Risiko wird reduziert, wenn es sich beim Anleiter um eine außen stehende Person handelt.

Zwischen Theorie und Praxis liegen oft Welten. Diese Erfahrung haben wohl schon viele gemacht, die versucht haben, eine angelesene und in der Theorie überzeugende Methode in die Praxis zu übertragen. Bei einem solchen Transfer gibt es nicht selten Anlaufschwierigkeiten. Hinzu kommt, dass Teams nun mal sehr lebendige und sich selbst steuernde Systeme sind und viele Faktoren den Ablauf und das Ergebnis beeinflussen. Größe und Zusammensetzung der Gruppe, das Klima im Team, die Art und Aufgaben des Teams, die für die Teamentwicklung eingeplante Zeit, Gesprächskompetenzen der Kollegen und auch die eigene Verfassung, das eigene Vermögen als Anleiter bestimmen die Umsetzung der Technik und haben Einfluss auf das Gelingen der Teamentwicklung.

### Literatur

- Bateson, G. (1999). Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- von Förster, H. (1995). Entdecken oder Erfinden. Wie lässt sich Verstehen verstehen. In: Gumin, H. & Meier, H. [Hrsg.]: Einführung in den Konstruktivismus. München: Piper, S. 41-88.
- Kriz, C.W. & Nöbauer, B. (2002). Teamkompetenz. Konzepte, Trainingsmethoden, Praxis. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Lauterbach, M. (2004). Die Kunst, (sich) auf das richtige Pferd zu setzen – Metaphern zum Ritt durch die Lösungsräume. Kontext 35 (2), S. 136-152.
- Ludewig, K., Pflieger, K., Wilken, U. & Jacobsköter, G. (1983). Entwicklung eines Verfahrens zur Darstellung von Familienbeziehungen: Das Familienbrett. In: Familiendynamik 8 (3), S. 235-251. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Natho, F. (2004). Selbstlernende Teams. Konzepte und Methoden Systemischer Team- und Gruppenleitung in sozialen und anderen Unternehmen. Dessau: Gamus.

Frank Natho

Natho, F. (2005). Die Lösung liegt im Team. Handbuch zur Arbeit mit der Skalierungsscheibe.  
Dessau: Gamus.

Frank Natho