

Metapher zur Team- und Organisationsentwicklung: Der Eisberg unseres Teams

Eva Kaiser-Nolden

Der Eisberg als Metapher geht auf Virginia Satir zurück (Satir et al., 1991, S. 67). Sie nutzte ihn, um unterschiedliche Ebenen der Kongruenz zu veranschaulichen. Ebene 1: Was wir fühlen, erwarten, wahrnehmen und ersehnen. Hier ging es Satir darum, die eigene Bewusstheit und Akzeptanz dieser inneren Prozesse zu stärken. Ebene 2: Was wir als ganzheitlich empfindendes Selbst sind. Hier arbeitete Satir an der Stärkung einer tiefen, energetischen Zentriertheit, am Bezug zu sich selbst und der Umwelt und am Selbstwert. Und Ebene 3: Das Menschsein und die Verbundenheit mit den spirituellen und universellen Kräften des Lebens. Hier nahm Satir das menschliche Wachstum und die spirituelle Erfahrung von Leben, Lebendigkeit und Natur in den Blick.

Diese Metapher des Eisbergs kann auch als Landkarte und zur Visualisierung von wirkmächtigen Unterschieden in Teams genutzt werden. Inhaltlich füllt sich dieser „Team-Eisberg“ mit Ebenen, die Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd (2000, S. 169) für die systemische Strukturaufstellungsarbeit vorgeschlagen haben. Die Wirkmächtigkeit dieser Prinzipien (Felsen) und Unterschiede (Ebenen) wird von oben nach unten im Eisberg zunehmend größer. Die weniger einflussreichen Ebenen sind dabei für die Teammitglieder und für andere Akteure häufig sichtbarer und eher im Aufmerksamkeitsfokus. Hier also eine Auflistung in der Reihenfolge der Wirkmächtigkeit:

1. Fels: Nichtleugnung der Wirklichkeit: Was gegeben war und ist, muss anerkannt werden, z. B. „du warst vor mir da, ich bin nach dir gekommen“.
2. Fels: Wirkweise von unten nach oben: Untere Störungen haben in Wirkung und Bearbeitung Vorrang vor Störungen auf oberen Ebenen, z. B. Abgrenzung des Systems vor Würdigung des Dienstalters.
3. Fels: Ausgleich von Geben und Nehmen: Über alle Ebenen hinweg gilt, dass für Gegebenes etwas genommen werden darf und für Genommenes etwas gegeben werden sollte.
4. Ebene: Zugehörigkeitsvorrang zur Erzeugung und für den Erhalt der Systemgrenzen: Wer gehört dazu? Wodurch wird klar, wer oder welche Kommunikation innerhalb und wer oder welche Kommunikation außerhalb des Systems ist?



3. Ebene: Dienstaltervorrang zur Sicherung des Systemwachstums: Wer hat seit wann seinen Platz als Teil des Systems inne? Wer kann welche Geschichten erzählen? Wer würdigt diese und erzählt sie in angereicherter, neuer Form weiter?

2. Ebene: Engagementvorrang: Wer zeigt wofür (für das ganze System oder für Subsysteme) Verantwortlichkeit und Einsatz? Wer hat wie viel Energie und Kraft für Entstehung und Erhalt des Systems investiert, auch und besonders in Krisenzeiten?

1. Ebene: Kompetenzvorrang: Wer hat wofür (für einzelne Ziele oder Aufgaben) die passenden Ressourcen? Wer hat das Wissen, Können, Wollen und die notwendigen Kontakte, um etwas Spezifisches zu gestalten oder zu erreichen?

Dieser Eisberg kann in Team- und Organisationsentwicklung als Landkarte für Berater_Innen und Klient_Innen genutzt werden. Je nach Situation können unterschiedliche Interventionen auf den einzelnen Ebenen eingesetzt werden. Beispielsweise kann das Team um eine Aufstellung nach Dienstalter gebeten werden, so dass durch Kurzinterviews mit den einzelnen Teammitgliedern eine gemeinsame Narration über die Geschichte und Kulturentwicklung der Einrichtung entsteht. Nützliche Fragen hierzu können sein (Fragerichtung von dienstalt nach dienstjung):

- Wann sind Sie hier rein gekommen?
- Was für „ein Laden“ war das damals?
- Was waren Ihre ersten Eindrücke?
- Was durfte man, was sollte man damals tunlichst vermeiden?

Während des Fortschreitens in der Dienstalteraufstellung von Alt nach Jung:

- Aha, hier gibt es zeitlich ein Loch ... sind da Teammitglieder gegangen, gab es einen Einstellungsstopp oder eine sehr stabile Phase mit wenig Fluktuation?
- Aha, hier kommt ein ganzer Schwung neuer Mitarbeiter. Wie gelang damals deren Integration? (Frage an die „Alten“ und „Jungen“ separat)
- Aha, hier gab es einen Leitungswechsel ... was änderte sich in dem Zuge aus Ihrer Perspektive? Was blieb so, wie es war?
- Aha, hier haben sich relevante Umweltbedingungen verändert (Trägerwechsel, neue Konzeption, neue Finanzierung) ... was änderte sich dadurch in Ihrem Arbeitsalltag?

Literatur

Satir, V. et al. (1991). *The Satir Model. Family Therapy and Beyond*. Palo Alto: Science and Behaviour Books.

Sparrer, I., Varga von Kibéd, M. (2000). *Ganz im Gegenteil*. Heidelberg: Carl-Auer.

Eva Kaiser-Nolden (Mendig)