



GEHEN WIR SPIELEN!

Erleben, fühlen, lernen: Business-Spiel im Team-Coaching erlaubt Probehandeln und fördert Resilienz.

VON IRENE PREUSSNER-MORITZ

Sechs Projektmitglieder sitzen um einen runden Tisch. Statt einer Agenda liegt heute für das Meeting des mittelständischen Unternehmens ein Brettspiel auf dem Tisch: Susanne Kinsing (Name geändert) ist am Zug, Vertriebsmitarbeiterin. Sie zieht eine Aktionskarte mit der Überschrift: Lass uns reden. Darunter steht die Frage, die von allen in der Runde beantwortet werden soll: Was muss geändert werden, damit Besprechungen nicht zu lange dauern und ergebnislos enden? Alle eifern mit ihren Vorschlägen um die Wette: Wir kommen vorbereitet in die Besprechung, halten uns an die

Agenda, fangen pünktlich an und hören pünktlich auf. Ernsthaft wird diskutiert, was am besten funktionieren könnte. Susanne Kinsing findet alle Ideen gut und ermuntert die Kolleginnen und Kollegen, die Lösungen nun endlich umzusetzen. Und da ihr sämtliche Ideen gefallen, dürfen alle Spielenden zwei Felder vorrücken.

Das ist meine Erfahrung: Im Spiel werden Vorschläge nicht wie in einem üblichen Brainstorming bewertet oder gar abgewertet. Ganz im Gegenteil: Wenn in einem Spiel Aufgaben gelöst werden müssen, hören alle aufmerksam zu. Ideen der anderen werden gewürdigt und oft weiterentwickelt. Deshalb entwarf ich für meine Team-

Coachings das Spiel „Mensch Denk an Dich“. Bei der Bewältigung der Aufgaben kommen unter anderem typische Kommunikationsprobleme zur Sprache. So können Teams spielerisch Konkurrenzdenken und Konflikte bearbeiten und ihre Lösungsorientierung sowie Gelassenheit stärken.

Resilienz spielerisch fördern

Ich setze das Spiel gern dann ein, wenn es darum geht, die Resilienz der Menschen im Betrieb zu stärken. In einer von Arbeitsverdichtung und Agilität geprägten Arbeitswelt ist die Ressource Resilienz ausschlaggebend dafür, ob ein Mensch in der Lage ist,

mit einer positiven Grundeinstellung und Lösungsorientierung an komplexe Probleme zu heranzugehen.

Die Resilienzforschung, die bereits 1977 Resilienz als Schutzfaktor entdeckte, hat entscheidende Fähigkeiten für den Umgang mit Krisen oder Belastungssituationen identifiziert. Diese beeinflussen unter anderem, ob ein Mensch im Stress körperlich und seelisch stabil bleibt und auch Entscheidungen zu treffen vermag, ohne deren Auswirkungen genau voraussehen zu können. Zu diesen Fähigkeiten zählen Akzeptanz, Optimismus, Selbstwirksamkeit, Eigenverantwortung, Netzwerk- und Lösungsorientierung.

Realitätsnah und lösungsorientiert

Anders als bei üblichen Coaching-Settings, bei denen das Gespräch im Vordergrund steht, sorgen haptische und variantenreiche Brettspiele für eine realitätsnahe Interaktivität zwischen den Klienten. Die Spieler sind aufgerufen, Handlungsalternativen auszuloten, Entscheidungen zu treffen und ihre Mitspielenden zu überzeugen. Das geschieht durch den Austausch über die eingesetzten Aktionskarten. Das Spiel bietet überdies Gelegenheit für eine intensive Reflexion über positiv wie negativ erlebte Situationen. Die Klienten bringen echte Beispiele aus ihrem Arbeitsalltag ein und beraten gemeinsam über alternative Lösungen. Brachliegende Kompetenzen können wiederentdeckt, erlahmte Teamkommunikation kann wiederbelebt werden.

Überhaupt nimmt es viel Druck von den Klienten, wenn sie Verhaltensweisen, für die sie in der Realität womöglich schief angeguckt würden, frei erproben können. Im Spiel hat es erst mal keine Konsequenzen, das befreit von Gedanken an negative Sanktionen und Selbstzensur (*das schaffe ich nicht oder das klappt doch eh nicht*). Und es ermöglicht spontane Einfälle und die Entwicklung kreativer Lösungen und Ideen für die Umsetzung. Statt in Defiziten zu verharren, wird mit Freude und Begeisterung über Ressourcen gespro-

chen. So ermöglichen diese sogenannten *Serious Games* einen humorvollen und dennoch ernsthaften Umgang mit den eigenen Kompetenzen.

Auch im Fall des Projektteams ermöglichte es die spielerische Atmosphäre den Teilnehmern, typische Abwehrhaltungen („Lass mich in Ruhe!“) aufzugeben. Die zu Beginn noch spürbare Anspannung im Team wich einem offenen Austausch, der sich auch positiv auf das Selbstwirksamkeitserleben jedes Einzelnen auswirkte. Die Teammitglieder kommen durch das Spiel viel schneller als sonst im Coaching in typische Problemsituationen hinein, überwinden eher Barrieren und erleben ihre Problemlösekompetenz hautnah. Das Spiel bietet Gelegenheit, Routinen und Gewohnheiten zu hinterfragen, typische Alltagsprobleme mal anders zu reflektieren und Lösungen kreativ zu generieren. Das entspannte Miteinander erleichtert zudem den Transfer in den Arbeitsalltag.

Der Ablauf

Vor dem Spieleinsatz wird immer abgesprochen, welches Ziel verfolgt werden soll. In dem Fallbeispiel ging es um die Verbesserung der Kommunikation und Teaminteraktion: Wie reden wir wertschätzend miteinander und hören dem anderen zu? Wie gehen wir aufeinander zu, wenn es ein Problem gibt, und wie können wir im Alltag darauf achten, nicht gleich die Lösungsvorschläge des anderen abzuwerten, sondern eine gemeinsame, für alle stimmige Lösung finden?

Während des Spiels übernimmt der Coach die Spielleitung. Er beobachtet aus dieser Meta-Position Gruppendynamik und Emotionen der Teammitglieder und nutzt die Begeisterung ebenso wie wertvolle Gedanken und Ideen der Spielenden für den nachgelagerten Transferworkshop.

Eine Voraussetzung für den Erfolg des Spiels ist seine Einbettung in einen übergeordneten Veränderungsprozess. Auch dessen Ziel wird vor dem Spiel vom Coach kommuniziert. Interventionsfragen erleichtern den Transfer

in den Arbeitsalltag. Zum Beispiel: Welche Impulse aus dem Spiel sollen ausprobiert werden und wie kann die Nachhaltigkeit der Veränderung gesichert werden?

Unser Projektteam aus dem Beispiel vereinbarte, künftig aufeinander zuzugehen und die Zusammenarbeit zu verbessern: Gemeinsam entwickelten die Teilnehmer einen Plan, wer in der nächsten Teamsitzung welche Rolle mit welchen Verantwortlichkeiten übernehmen wird. Die Projektleitung sicherte zu, alle beim Spielen genannten Lösungsvorschläge auf den Tisch zu legen.

Rückkopplungsschleifen und Nachhaltigkeit

Trotz guter Vorsätze ist der Transfer in den Arbeitsalltag oft nicht leicht. Die positive Spielerfahrung stärkt zwar die Teams in ihren Vorhaben, reicht jedoch oft nicht aus, wenn unzeitgemäße Routinen oder unbewusste Muster aufgebrochen und verändert werden sollen. Wie in den meisten Veränderungsprozessen ist es erforderlich, die erworbenen Aha-Effekte über regelmäßige Rückkopplungsschleifen mit dem Coach oder der Führungskraft zu erhalten und erlernte Verhaltensweisen zu stabilisieren. Das erfordert Zeit und Geduld. Erst wenn die Umsetzung im Alltag gelingt, wird dies als ein Erfolg erlebt, der auch für weitere Veränderungen positiv wirken kann. Das vom Team im Spiel entwickelte positive Mindset, gepaart mit dem Erleben gemeinsam Probleme bewältigen zu können, hat nicht zuletzt auch zur Stärkung des Teamgeistes und des Zusammengehörigkeitsgefühls geführt. ◀◀



© privat

Zur Autorin

Dr. Irene Preußner-Moritz
Diplom-Psychologin,
Business- und Gesundheits-
Coach und Inhaberin der
Berliner Unternehmens-
beratung SMEO GmbH.
www.mensch-denkan-dich.de