



Liebe Leserinnen und Leser,

einige unter Ihnen mögen es bestätigen können: Spielt man, z.B. ein Brettspiel, ist man mitunter schnell „mittendrin“ und fokussiert auf das Geschehen. Geschickt platzierte Erfolgserlebnisse sorgen für eine hohe Motivation und die Bereitschaft, dazuzulernen und immer weiter in das Spiel einzutauchen. Experten, die sich mit dem Einsatz von Spielen in Arbeits- bzw. Lernkontexten befassen, bezeichnen das als „Flow“. Spielende erreichen schnell die Handlungsebene. Coaches können sich diesen Umstand, wie Dr. Irene Preußner-Moritz im Hauptbeitrag des vorliegenden Coaching-Newsletters beschreibt, insbesondere bei der Arbeit mit Teams zunutze machen. So versteht die Autorin sogenannte, meist digitale Serious Games als Impulsgeber für Selbstreflexion und Ressourcenaktivierung. Die Fortsetzung dieses Artikels in zwei Teilen wird in der kommenden Ausgabe des Coaching-Newsletters Anfang Juli zu lesen sein.

Ihr Dr. Christopher Rauen

	Spiele im Team-Coaching – Teil 1
	Coaching-Magazin 2/2019 – Texte online
	Aus Einzelkämpfern werden Teamplayer
	Coaching-News
	Rezensionen von Coaching-Büchern
	Neue Coaches in der Coach-Datenbank
	Coaching-Ausbildungen in den nächsten zwei Monaten
	Adressen & Impressum

Spiele im Team-Coaching – Teil 1

Impulsgeber für Selbstreflexion und zur Ressourcenaktivierung

Von Dr. Irene Preußner-Moritz

In einer von Arbeitsverdichtung und Agilität geprägten Arbeitswelt tritt der Mensch wieder verstärkt in den Vordergrund und damit auch die Frage, wie eine gelungene Balance zwischen Arbeitsanforderungen und den menschlichen Fähigkeiten sowie Bedürfnissen erhalten werden bzw. entstehen kann. Lebenslanges Lernen und der Umgang mit permanenten Veränderungen gewinnen wieder an Bedeutung im unternehmerischen Alltag.

Sogenannte „Business“ oder „Serious Games“, also Spiele mit ernsthaftem Hintergrund, werden bereits in der Aus- und Weiterbildung erprobt; die oft digitalen Spiele übernehmen die Aufgabe, komplexe Anforderungen in einer spielerischen Umgebung effektiver vermitteln und erlernbar zu machen. Zum Tragen kommt dabei die Annahme, dass sich selbstgesteuertes Lernen und die dadurch erlebten Freiheitsgrade positiv auf die Lerneffekte auswirken. Der Einsatz von interaktiven Spielen als Lern- und Trainingsmedium und deren motivationalen Wirkungen werden u.a. in der Pädagogik diskutiert (Hoblitz, 2015). Ausgangspunkt ist dabei die Überlegung, dass im Spiel ein sogenanntes Flow-Erleben (Csikszentmihalyi, 1992) erzeugt wird, in dem der Lernende ganz in seiner Aktivität aufgeht und so angeregt durch das Tun eher intrinsische Motivation entwickelt, die u.a. für mehr Nachhaltigkeit des Gelernten sorgen soll.

Im Team-Coaching geht es wie in allen Coaching-Prozessen darum, die eigenen Verhaltensweisen zu reflektieren und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Durch systematische Problem- und Selbstreflexion unterstützt der Coach konkrete Veränderungen. Häufiger Anlass für ein Team-Coaching sind zwischenmenschliche Konflikte oder Leistungsprobleme. Dagegen sind Team-Coachings, die die psychische Gesundheit verbessern sollen bzw. an der Reduzierung von Stress und Be-



Spiele im Team-Coaching – Teil 1

lastungen ansetzen, noch nicht allzu weit verbreitet.

Charakteristisch für ein Team-Coaching ist es, dass das Team – unterstützt durch interaktionsfördernde Interventionen des Coachs – in der Auseinandersetzung mit dem Problem selbst die Lösung entwickelt. Durch verändertes Verhalten oder gezielte Nutzung der Ressourcen im Unternehmen soll das Team seine Ziele effektiver erreichen, als es ihm bisher gelungen ist (Greif, 2008).

Anders als im Einzel-Coaching moderiert der Team-Coach die Lösungsfindung, indem er die Auseinandersetzung und Interaktion zwischen den Teammitgliedern herbeiführt und Impulse zur Weiterentwicklung gibt. Eine besondere Rolle spielt dabei die Aktivierung von Ressourcen, die in den Fähigkeiten der Teammitglieder, in der Zusammenarbeit des Teams oder in der Mobilisierung von bislang noch nicht genutzten bzw. unentdeckten Ressourcen der Organisation liegen können.

Wie verändern Business-Spiele die Rolle des Coaches?

In Team-Coaching-Prozessen, ist es für den Coach mitunter herausfordernd, die Teammitglieder dafür zu sensibilisieren, sich in einen Veränderungsprozess zu begeben bzw. sich mit Problemen ihrer Arbeitssituation auseinanderzusetzen. Der Einsatz eines Spiels hat in der Anfangsphase des Team-Coaching-Prozesses den Nutzen, dass die Teammitglieder durch dieses viel schneller ins Geschehen hineinkommen und typische unternehmerische Problemsituationen und Zwänge hautnah erleben. Das Spiel übernimmt in dieser Phase die Rolle des Coachs als Impulsgeber, um an den Problemen anzuknüpfen bzw. deren Reflexion zu fördern und die Lösungsfindung einzuleiten. Indem die Spielenden z.B. eine Aktionskarte ziehen und eine Alltags-

aufgabe selbst gedanklich vorwegnehmen oder mit den anderen diskutieren müssen, wird bereits eine Art Probehandeln ausgelöst. Die Lösungsfindung findet im Diskurs mit den Teammitgliedern statt, die durch das Spiel „eingefordert“ wird.

Hierbei geschieht zweierlei: Zum einen werden konkrete Problemsituationen aufgeworfen und zum anderen wird durch die Lösungsfindung der Zugang zu den eigenen Ressourcen, die im Alltag oft nicht realisiert oder mobilisiert werden können, hergestellt. Im Spiel geschieht das erstmal ohne Zutun des Coachs, der als stiller Beobachter das Problembewältigungs- und Kooperationsverhalten des Teams als Ganzes bzw. der einzelnen Mitglieder in einer quasi Echt-Situation erlebt. Daraus können wiederum wertvolle Erkenntnisse für den weiteren Coaching-Verlauf gezogen werden, für die ein Coach üblicherweise ein sogenanntes „Shadowing“ braucht, in dem die Klienten in den für den Coaching-Prozess relevanten Situationen des Arbeitsalltages vom Coach begleitet werden.

Gerade zu Beginn eines Coaching-Prozesses muss ein Coach Offenheit und Vertrauen für die Auseinandersetzung erzeugen, die Bereitschaft vermitteln, andere Sichtweisen zu überdenken, und so den Grundstein für die Veränderungsbereitschaft legen. Auch diese Aufgabe kann ein Spiel übernehmen, indem es die Klienten – auch auf humorvolle Weise – zur Selbstreflexion aktiviert.

Während des Spiels übernimmt der Coach die Rolle des Spielleiters, der zu Beginn den inhaltlichen Rahmen erläutert und die Spieldynamik erklärt. Das Spiel zu spielen, stellt für das Team eine Herausforderung dar, die es gemeinsam meistern soll. Der Coach tritt beim Spielen in den Hintergrund und lässt das Team spielen. Allerdings ist es wichtig, dass er anwesend ist. Nicht nur kann er – wie zuvor erwähnt –

wertvolle Impulse der Teammitglieder aufnehmen, sondern zudem bei eventuellen Konflikten intervenieren. Auch kann er je nach Spielverlauf direkt im Anschluss des Spiels die gemachten Erfahrungen reflektieren lassen, z.B. wie die Teilnehmer das Spiel wahrgenommen haben und welche Aufgaben ihnen leicht und welche schwer gefallen sind.

Vorteile des Team-Coaching-Prozesses unter Einsatz eines Spiels

Das Spiel ermöglicht den Teammitgliedern einen ungezwungenen Umgang miteinander: Es nimmt viel Druck von ihnen, wenn sie Verhaltensweisen, für die sie in der Realität womöglich schief angeguckt würden, frei aussprechen

Häufig werden im Coaching-Prozess "Hilfsmittel" eingesetzt, die es dem Klienten ermöglichen sollen, Themen fokussiert und bildhaft zu veranschaulichen. Professionell eingesetzt, kann dadurch der Reflexionsprozess fokussiert und lösungsorientiert unterstützt werden. Dabei können ganz verschiedene Hilfsmittel zum Einsatz kommen, z.B. Spielfiguren, Bildkarten, Brettspiele etc. Eine Auswahl von Hilfsmitteln, die im Coaching genutzt werden können, finden Sie hier: <https://www.coaching-tools.de/hilfsmittel-im-coaching.html>

oder probieren können. Ihr Verhalten bzw. getroffene Entscheidungen haben im Spiel erstmal keine Konsequenzen, und die Klienten können auch Schwäche zeigen ohne die ständig ausgeprägte Selbstzensur. Durch die spielerische – und gerne auch humorvolle – Reflexion entstehen kreative Umsetzungsideen im Team, die sich im durchgetakteten, oft stressigen Alltag gar nicht erst entwickeln würden.

Insofern können Spiele auch als eine wertvolle Brücke zum persönlichen wie betrieblichen Veränderungsprozess



Spiele im Team-Coaching – Teil 1

dienen. Für den Coach ist es auf diese Weise mitunter leichter, Ideen und Diskussionen aus dem Spiel aufzugreifen und das Team zu unterstützen, Veränderungsstrategien für den beruflichen Alltag zu entwickeln (siehe dazu das Fallbeispiel im zweiten Teil dieses Beitrags, der in der kommenden Juli/August-Ausgabe des Coaching-Newsletters erscheint).

Auch Spielpausen, in denen der Coach die Teilnehmer dazu ermuntert, weiter zu diskutieren, sorgen für neue Impulse, die in der nächsten Spielrunde ausprobiert werden können. Beispielsweise können die Teilnehmenden neue Verhaltensweisen in konfliktreichen Situationen im Führungsalltag erproben. Dieses Lernen in Rückkopplungsschleifen mit Trial & Error erinnert an agile Entwicklungsmethoden wie Scrum oder Design Thinking: Die Zwischenlösungen werden immer an den Anforderungen der Arbeitswelt gemessen und dann ggf. angepasst bzw. weiterentwickelt. Das soll den Umgang mit sich ständig verändernden Rahmenbedingungen erleichtern.

Vergleichbar mit neuen Prozessen, die im Rahmen eines agilen Entwicklungsprozesses der Realität standhalten müssen, müssen sich die am Spieltisch erprobten bzw. optimierten Verhaltensweisen im Arbeitsalltag bewähren. Dafür braucht es Training und von daher ist es lohnenswert, neues Verhalten in ergänzenden Workshops einzuüben

oder durch den Coach über eine Prozessbegleitung alltagsnah zu verankern.

Wichtig für den Einsatz von Spielen ist zudem, die während des Spiels erzeugte Offenheit und Begeisterung im Team für nachgelagerte Interaktionen zu nutzen. An dieser Stelle kommt es auf den Coach an, wie er den weiteren Coaching-Prozess moderiert. Bedeutsam ist es, dass das Spiel eingebettet ist in einen übergeordneten Veränderungsprozess, dessen Ziele vor dem Spiel vom Coach kommuniziert werden. Nach dem Spiel wird durch zielführende Interventionsfragen der Transfer in den Arbeitsalltag vorbereitet. Z.B.: Welche Impulse der Teammitglieder willst du im Führungsalltag ausprobieren, und wie kann dich die Gruppe bei deinem Vorhaben unterstützen?

Damit der Transfer in den Arbeitsalltag gelingen kann, ist oft von einem langfristigen Veränderungsprozess auszugehen, da unbewusste Muster, die sich eingeschlichen haben, aber auch unzeitgemäße Routinen, erkannt und verändert werden müssen. Die Spielerfahrung der Klienten und die im Spiel gewonnenen Erkenntnisse können zwar helfen, dass etwaige „Aha-Erlebnisse“ im Spiel eher den Weg in die Umsetzung finden. Allerdings wird es auch wie in vielen anderen Coaching-Prozessen erforderlich sein, regelmäßige Rückkopplungsschleifen bzw. eine kontinuierliche Begleitung durch den

Literatur

Csikszentmihalyi, Mihály (1992). Flow. Die sieben Elemente des Glücks. *Psychologie Heute*, 1, S. 20–29.

Greif, Siegfried (2008). *Die härtesten Forschungsergebnisse zum Coaching-Erfolg kennen und praktisch nutzen.* (DVD) Impulsreferat mit Diskussion auf dem DBVC Coaching-Kongress 2008 in Potsdam. Osnaabrück: DBVC.

Hoblitz, Anna (2015). *Spielend Lernen im Flow. Die motivationale Wirkung von Serious Games im Schulunterricht.* Wiesbaden: Springer.

Rieger, Susanne & Schubert, Ulrich (2015). Gamification & Coaching – ein neuer Trend? *RAUEN Coaching-Newsletter*, 6, S. 1–4.

Coach sicherzustellen, um so Nachhaltigkeit zu erzeugen.

Ausblick auf Teil 2

Wie das bisher Geschilderte konkret in der Praxis umgesetzt werden kann – und zwar mit besonderem Augenmerk auf die Förderung der Resilienz von Führungskräften zwecks Stressbewältigung – lesen Sie im zweiten Teil dieses Beitrags, der in der **Juli/August-Ausgabe des Coaching-Newsletter am 02.07.2019** erscheint.

Die Autorin

Dr. Irene Preußner-Moritz (Dipl.-Psych.) ist Business- und Gesundheits-Coach sowie Inhaberin der Berliner Unternehmensberatung SMEO GmbH. Seit mehr als 20 Jahren gibt sie Führungskräfte trainings und berät Unternehmen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Seit 2016 setzt sie das von ihr entwickelte Business-Spiel zur betrieblichen Resilienzförderung MENSCH DENK AN DICH in ihren Coachings, Trainings und in der Organisationsentwicklung ein.

<http://www.mensch-denk-an-dich.de>










Liebe Leserinnen und Leser,

in der Juni-Ausgabe des Coaching-Newsletters hatten wir Ihnen den ersten Teil des Beitrages von Dr. Irene Preußner-Moritz zum Thema „Spiele im Team-Coaching“ präsentiert. Spiele können im Coaching die Selbstreflexion und Ressourcenaktivierung unterstützen und weiteren Nutzen stiften, der für Klienten hilfreich ist, ohne dass der Coach dabei zum Besserwisser werden muss.

Um es auf den Punkt zu bringen: Über ein Spiel erreichen Klienten schnell und intuitiv die Handlungsebene, während der Coach beobachtet und moderierend agiert, Impulse aufgreift und anschließend in die Reflexion überführt. Wie dieses Vorgehen in der Praxis aussehen und dabei Resilienz gefördert werden kann, erfahren Sie nun im zweiten Teil des Beitrages.

Ihr Dr. Christopher Rauen

	Spiele im Team-Coaching – Teil 2
	HAM-Coaching-Kongress 2019
	Coaching-News
	Rezensionen von Coaching-Büchern
	Neue Coaches in der Coach-Datenbank
	Coaching-Ausbildungen in den nächsten zwei Monaten
	Adressen & Impressum

Spiele im Team-Coaching – Teil 2

Impulsgeber für Selbstreflexion und zur Ressourcenaktivierung

Von Dr. Irene Preußner-Moritz

Rückblick zu Teil 1

Im ersten Teil dieses Beitrags (erschieden in der letzten Juni-Ausgabe des Coaching-Newsletters) wurde der Nutzen des Spiels im Rahmen eines Team-Coachings theoretisch dargestellt. Dabei wurde auch die besondere Rolle eines Team-Coachs erläutert, der die Lösungsfindung moderiert, indem er die Auseinandersetzung und Interaktion zwischen den Teammitgliedern herbeiführt und Impulse zur Weiterentwicklung gibt. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Aktivierung von Ressourcen, die in den Fähigkeiten der Teammitglieder, in der Zusammenarbeit des Teams oder in der Mobilisierung von bislang noch nicht genutzten bzw. unentdeckten Potenzialen der Organisation liegen können.

In diesem Kontext hat der Einsatz eines Spiels in der Anfangsphase des Team-Coaching-Prozesses den Nutzen, dass die Teammitglieder schnell ins Geschehen hineinkommen und typische unternehmerische Problemsituationen und Zwänge hautnah erleben. Das Spiel kann so zudem die Rolle des Coachs als Impulsgeber übernehmen, um an den Problemen anzuknüpfen bzw. deren Reflexion zu fördern und die Lösungsfindung einzuleiten. In diesem Sinne kann das Spiel als hilfreiches und umfassendes Tool im Team-Coaching-Prozess eingesetzt werden. Im Folgenden soll dies – insbesondere im Kontext der Resilienzförderung zwecks Stressbewältigung – anhand eines Fallbeispiels aus der Praxis dargestellt werden.

Das Fallbeispiel

Acht Führungskräfte sitzen um einen runden Tisch. Statt einer Agenda und vorbereiteten Arbeitsblättern liegt heute das Brettspiel „Mensch, denk an dich“ auf dem



Spiele im Team-Coaching – Teil 2

Tisch: Die Produktionsleiterin eines international agierenden Unternehmens zieht eine Aktionskarte mit der Frage: „Kennst Du die Stärken im Team? Bitte frage eine Person in der Runde: Wie schaffst Du es, dass die Stärken im Team für alle sichtbar sind und gewürdigt werden?“ Ihr Kollege, Leiter der Produktentwicklung antwortet: „Wir stellen neue Produkte in Glasvitrinen unseres Showrooms aus, nennen die Vorteile des Produkts und geben an, wer es entwickelt hat und was der- oder dieje-

Häufig werden im Coaching-Prozess „Hilfsmittel“ eingesetzt, die es dem Klienten ermöglichen sollen, Themen fokussiert und bildhaft zu veranschaulichen. Professionell eingesetzt, kann dadurch der Reflexionsprozess fokussiert und lösungsorientiert unterstützt werden. Dabei können ganz verschiedene Hilfsmittel zum Einsatz kommen, z.B. Spielfiguren, Bildkarten, Brettspiele etc. Eine Auswahl von Hilfsmitteln, die im Coaching genutzt werden können, finden Sie hier: <https://www.coaching-tools.de/hilfsmittel-im-coaching.html>

nige dafür geleistet hat. Der Showroom wird von Kunden und neuen Mitarbeitern besucht.“ Die Produktionsleiterin ist von der Idee und deren wertschätzendem Umgang mit den Mitarbeitenden angetan.

Da ihr die Antwort des Kollegen gefallen hat, dürfen beide auf dem Spielfeld zwei Felder vorrücken. Aber damit nicht genug: Der mitspielende Abteilungsleiter war so begeistert von der Idee, dass er diese wiederum in seinem Führungskreis aufgreift, um sie unternehmensweit umzusetzen.

Diese Szene stammt aus einem Team-Coaching mit Führungskräften, die ihren Führungsalltag mit weniger Stress meistern wollen. Mit dem Ziel, gesundheitsorientierte Führung umzusetzen, wurden sechs Coaching-Sitzungen im Abstand von drei Wochen mit acht Teamleitungen einer Abteilung vereinbart. In diesem Prozess stand auch die

Frage zur Debatte, wie die Führungskräfte ihre eigene Resilienz stärken und gleichzeitig die Resilienz ihrer Teams fördern können. Zu diesem Zweck wurden Spiele eingesetzt.

Resilienz zwecks Stressbewältigung

Gerade im Stress besteht die Gefahr, die eigenen Ressourcen zur Stressbewältigung, aber auch die in der Arbeitsumgebung vorhandenen Ressourcen wie z.B. Teamzusammenhalt aus dem Blick zu verlieren. Resilienz hingegen wirkt wie ein Schutzschild gegenüber Stress und sorgt dafür, dass wir unsere Widerstandskraft gegenüber Stress stärken können. Resilienz wird hier verstanden als ein Alltagsphänomen, das von jedem erlernbar ist, da es sich um trainierbare Fähigkeiten handelt (Masten, 2001), die ausschlaggebend dafür sind, ob ein Mensch schwierigen Situationen mit innerer Stärke begegnet, also z.B. in der Lage ist, mit einer positiven Grundeinstellung und Lösungsorientierung an komplexe Herausforderungen zu gehen.

Die Resilienzforschung, angefangen bei Emmy Werner (1977), die bereits 1977 Resilienz als Schutzfaktor entdeckte, hat verschiedene Fähigkeiten als entscheidend für den Umgang mit Krisen oder Belastungssituationen identifiziert. Diese beeinflussen u.a., ob ein Mensch aus diesen Situationen körperlich und seelisch unbeschadet oder gar gestärkt hervorgeht. Wissenschaftlich gut belegt sind u.a. Fähigkeiten wie Lösungsorientierung durch z.B. aktives Bewältigungshandeln, Emotionsregulierung beispielsweise durch Gelassenheit, das Einholen von sozialer Unterstützung als auch die Selbstwirksamkeitsüberzeugung und ein realistischer Optimismus (Helmreich et al., 2016). Zunehmend wird Resilienz als Schlüsselkompetenz gesehen, mit agilen Arbeitsumgebungen besser zurechtzukommen, z.B. Entscheidungen zu treffen, ohne deren Auswirkungen genau voraussehen zu können.

Resilienz spielerisch fördern

Um die Resilienz im Führungsteam zu stärken, wurden zwei unterschiedliche Spiele eingesetzt, die sowohl die Führungskräfte mit den eigenen Resilienzkraften in Kontakt bringen, als auch mit den Fähigkeiten, wie sie die Resilienz ihrer Teammitglieder fördern können. In den jeweils dreistündigen Team-Coaching-Sitzungen wurde das Spiel, das maximal eine Stunde dauerte, an zwei verschiedenen Zeitpunkten eingesetzt. Bei der Spieldurchführung ging es gelassen und stressfrei zu, dazu wurde vom Coach eine wichtige Regel erläutert: Alle Mitspieler können selbst die Regeln verändern, wenn sie etwas nicht verstanden haben oder eine Aufgabe zu stressig erscheint. Dieser Freiraum ist wichtig, damit die spielerische Stimmung nicht durch allzu Ehrgeizige doch in Stress ausartet.

Zur Förderung von Resilienz gehören neben Auszeiten auch erholsame Pausen. So hat z.B. eine Spielerin eine Aktionskarte gezogen, in der sie aufgefordert wurde zu sagen, ob sie Pausen überhaupt nimmt und wenn ja, wie sie diese erholsamer gestalten könnte. Die Teamleitung sollte drei Vorschläge machen und diese von ihren Kollegen bewerten lassen. So entstand eine Diskussion darüber, wie der stressige Arbeitsalltag entschleunigt und die Erholung besser gelingen kann. Diese und weitere Ideen wurden am Ende des Spiels vom Coach aufgegriffen und im Anschluss daran klare Umsetzungsvereinbarungen mit dem Team getroffen.

Im Spiel loteten die Teilnehmer schnell Handlungsalternativen aus, trafen Entscheidungen und überzeugten ihre Mitstreiter. Die Unternehmensrealität wurde durch die Erfahrungen, die die Spielenden mitbrachten, hergestellt und förderte so den realitätsbezogenen Austausch über gemeinsam erlebte Arbeitssituationen. Es wurde kein künstliches Szenario erzeugt, wie es häufig in Planspielen der Fall ist; stattdessen



Spiele im Team-Coaching – Teil 2

entstand ein realistischer Praxisbezug, da echte Beispiele aus dem Arbeitsalltag eingebracht wurden. Auf diese Weise nahm das Spiel dem Coach die Aufgabe ab, die Klienten in die Lage zu versetzen, ihre Problemlagen zu erkennen, ihre Gewohnheiten zu hinterfragen und Neues – zumindest gedanklich – zuzulassen.

Ein weiterer Vorteil: Glaubenssätze wie „ich kann an der schlechten Arbeitssituation nichts ändern“ wurden im Spiel aufgebrochen, als beispielsweise eine vermeintliche „Jammerkultur auf's Korn genommen“ wurde. Im Spiel wurde die Frage gestellt: „Finde drei positive Formulierungen für Jammern! Wer die beste Formulierung gefunden hat, darf drei Felder vorrücken.“ Der damit verbundene Perspektivwechsel der Führungskräfte, die sich oft genervt fühlen vom „ewigen Jammern“ der Teams, machte es leichter, alternative Strategien beispielsweise für positives Denken zu entwickeln. Was im Alltag oft nicht gelingt, ließ sich im Spiel leicht verwirklichen, nämlich zu positiven Umformulierungen zu kommen, wie z.B. das Jammern auch bedeutet, dass „engagierte Mitarbeiter sich einbringen wollen“, „Teammitglieder so auf sich aufmerksam machen“ oder „dass eine Problemlösung angeboten wird“.

Dieser Gedankensprung setzte wiederum neue Perspektiven für den Umgang mit der „Jammerkultur“ frei. Weil das Thema in dieser Abteilung ein ständiges Ärgernis darstellt, griff der Coach am Ende des Spiels diese Sichtweisen wieder auf und entwickelte

mit dem Team Strategien, wie die Führungskräfte mit dem Problem besser umgehen können. So wurde beispielsweise vereinbart, dass die Führungskräfte das Feedback ihrer Teams aktiv einholen und diese quartalsweise zum Gegenstand ihrer Leitungsrunde machen, um darauf besser reagieren zu können und so das Jammern vorwegnehmen.

Durch Spielen entsteht Freiraum für Experimente

Durch die Realitätsnähe und die Erfahrungen der Spielenden entwickelt sich eine ungewohnte Dynamik und Spielfreude unter den Klienten. Erfahrungen mit dem Spiel im Team-Coaching haben gezeigt, dass das Spielen als eine Art Auszeit vom Arbeitsalltag wahrgenommen wird und dadurch oft befreiend und entlastend zum Alltagsstress wirkt. Ein weiterer Effekt: Kognitive Abwehrmechanismen nach dem Motto „Ich könnte ja im Arbeitsalltag ..., wenn die Rahmenbedingungen anders wären“ sind im Spiel weniger ausgeprägt; die Spielenden sind ehrlich, weil sie im geschützten Raum des Spiels fröhlich scheitern dürfen.

Dieses Scheitern ist willkommen, denn daraus kann ein Lernprozess entstehen. Da macht es auch nichts, wenn einzelne Mitspieler bei manchen Aktionskarten das Gefühl haben, diese Karten sind genau auf sie zugeschnitten. Durch den Spielekontext wird das allerdings mit Humor genommen und in der Entspannung können Probleme ohnehin besser gelöst werden.

Literatur

Helmreich, Isabella; Kunzler, Angela & Lieb, Klaus (2016). Schutzschild gegen Stress. *Im OP*, 6, S. 270–274.

Masten, Ann S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 3, S. 227–238.

Rieger, Susanne & Schubert, Ulrich (2015). Gamification & Coaching – ein neuer Trend? *RAUEN Coaching-Newsletter*, 6, S. 1–4.

Werner, Emmy E. & Smith, Ruth S. (1977). *The Children of Kauai*. Honolulu: University of Hawai'i Press.

Auch für den Coach entsteht ein Freiraum, den er nutzen kann, um das Team effektiver zu unterstützen: Er gibt Spieleimpulse zur Selbstreflexion und Ressourcenaktivierung in sehr kurzer Zeit mit einem hohen Alltagsbezug, sodass Teams schnell in eine offene und echte Auseinandersetzung über ihre realen Probleme kommen. Spielen erzeugt eine Aufmerksamkeit, die unter anderem auch einen willkommenen Gegenpol zur Methodenmüdigkeit setzen kann. Dem Team beim Spielen zuzuschauen, erlaubt dem Coach, das Team in einer Art Mini-Livebeobachtung zu erleben. Letztlich kann der Spieleinsatz dem Coach einen Impuls im laufenden Prozess geben, das Klientensystem mit frischem Blick zu betrachten und somit der eigenen Betriebsblindheit entgegenzutreten.

Die Autorin

Dr. Irene Preußner-Moritz (Dipl.-Psych.) ist Business- und Gesundheits-Coach sowie Inhaberin der Berliner Unternehmensberatung SMEO GmbH. Seit mehr als 20 Jahren gibt sie Führungskräfte trainings und berät Unternehmen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Seit 2016 setzt sie das von ihr entwickelte Business-Spiel zur betrieblichen Resilienzförderung MENSCH DENK AN DICH in ihren Coachings, Trainings und in der Organisationsentwicklung ein.

<http://www.mensch-denk-an-dich.de>