

## Tool: Persönliches Team-Profil (PTP)

### Kurzbeschreibung:

Das PTP beschreibt die individuelle Sicht eines Teammitglieds, seinen Blick auf das Team und seine beabsichtigten Wirkungen im Team. Das Tool verbindet die Aussicht auf eine gewünschte Zukunft mit den veröffentlichten, präsentierten Ressourcen und Erfahrungen des Einzelnen.

### Anwendungsbereiche:

Das PTP ist besonders gut für die Analysephase mit integrierter Zielorientierung geeignet. Die Bearbeitung relevanter Themen und Herausforderungen kann nahtlos angeschlossen werden. In einem Team, das sich schon sehr gut kennt, kann das Tool auch im Sinne eines anspruchsvollen Warming-up in der Einstiegsphase genutzt werden, mit dem Ziel, Neugierde an Visionen zu wecken, um dann direkt in die Bearbeitungsphase überzuleiten.

### Zielsetzung/Effekte:

Jedes Teammitglied erstellt sein Team-Profil, indem es als Individuum den Blick auf das Ganze richtet und für sich klärt, was es beisteuern und was es verändern kann und will.

Das PTP stellt das einzelne Teammitglied in den Mittelpunkt und lenkt die Aufmerksamkeit auf sein *selbst-bewusstes* Handeln.

Exkurs: In der Supervision spiele ich gerne mit den zwei Wortteilen „selbst“ und „bewusst“. Je nach Situation erläutere ich eingangs diese „Spielerei“. Das „Selbst“ steht unter anderem für die eigenen inneren „Spielfiguren“ mit ihren Chancen und Risiken im Sinne eines inneren Teams. Oder einfach für die Gedanken und Szenarien, die eine Person beschäftigt, während sie eine bestimmte Situation erlebt. Das „Bewusste“ dagegen führt die Person zu der Entscheidung, was sie in einer konkreten Situation tun will und was nicht. Für beides trägt die „Persönlichkeit“ Verantwortung.

Dem Tool liegen zwei Hypothesen zugrunde. Zum einen, dass *dauerhaft* ein zielgerichtetes bzw. nutzenstiftendes Gesamtergebnis im Team nur möglich ist, wenn die Antriebskräfte der Teammitglieder bekannt sind und gewürdigt werden. Zum anderen die Hypothese, dass das Arbeitsergebnis nur mehr als die Summe der Einzelleistungen ergibt, wenn die Beiträge aller klar und verbindlich sind, um anschließend zielgerichtet gemanagt, das heißt gesteuert, gestaltet und entwickelt zu werden. Jeder Mensch hat eine Lebenskraft in sich, die als ein "Schatz" gesehen werden kann. Dieser Schatz ist vorhanden, auch wenn er nicht immer und in jeder Situation zur Verfügung steht. Diese Schätze im Kontext des Teamauftrages sichtbar zu machen und zu würdigen, ist Hauptanliegen dieses Tools.

Das PTP fokussiert neben dem Gelingen, den Ressourcen und den Störungen auch die persönliche Vision. Damit werden Vergangenheit und Gegenwart mit der Zukunft unmittelbar in Verbindung gebracht.

Die vier Aspekte: Gelingen, Ressourcen, Störungen und Visionen werden bei der Durchführung des Tools von jedem Teammitglied erarbeitet und präsentiert. Als Nebeneffekt entstehen eine personenbezogene Verbindung zu den Arbeitsinhalten des Teams und ein Feedback an alle in einem wertschätzenden Klima.

## Ausführliche Beschreibung:

Das PTP wird mit folgenden vier Fragen eingeleitet:

- Darüber bin ich im Team froh! (Das Gelungene)
- Das kann ich dem Team bieten! (Die Ressourcen)
- Das stört mich am/im Team! (Die Störungen)
- Mein Team-Wunschmotto (Die Vision)

Alle Teammitglieder erhalten den Auftrag Antworten zu jedem Aspekt in einer Einzelarbeit zu entwickeln. Dabei soll der Blick auf die eigene Person und das Team gerichtet sein. Anschließend werden die Arbeitsergebnisse im Team präsentiert. Ziel ist es, die Aussagen des jeweils anderen zu verstehen, aber nicht zu diskutieren. Es geht in diesem Tool um Informieren und Verstehen, nicht um Ändern, Ergänzen etc. Das PTP bleibt persönlich.

Erst wenn alle Aspekte des Teamprofils vorgestellt sind, werden sie miteinander verbunden; angeregt wird ein verbindlicher, aktionsorientierter Handlungscharakter mit Ausrichtung auf die Zukunft.

Die 12 Schritte im Einzelnen mit Moderationstext:

### 1. Schritt: Übungsverlauf erläutern und Material austeilen

*„Das Persönliche Team-Profil besteht aus vier Aspekten bzw. Blickrichtungen. Ich werde Sie bitten, zu jedem Aspekt Ihre Erfahrungen, Einstellungen und Meinungen stichpunktartig auf dem vorgefertigten DIN-A3-Blatt zu schreiben. Anschließend werden Sie Ihre Ergebnisse vorstellen. Ihre Teamkollegen dürfen Verständnisfragen stellen. Ihre persönliche Sicht, Ihr persönliches Profil bleibt jedoch unangetastet.“*

Hinweis: Das DIN-A3-Blatt ist entweder in vier gleichgroße quadratische Felder eingeteilt oder enthält einen entsprechend großen Kreis, der in vier gleichgroße Segmente gegliedert ist. Nach der Übung beherbergt jedes Feld bzw. Segment einen Aspekt.

### 2. Schritt: Erster Aspekt, der Blick auf das Erfreuliche

*„Bitte notieren Sie nun in das rechte obere Feld/Segment stichpunktartig alles, was Ihnen zu ‚Darüber bin ich im Team froh‘ einfällt. Je mehr Sie dazu erinnern, umso besser. Es gibt keine historische Einschränkung. Bitte notieren Sie alles Erwähnenswerte seit Ihrem Eintritt in das Team bis heute. Das kann sich auf Aufgaben, Personen, Organisation, externe Beziehungen, Kunden, Hierarchie usw. beziehen. Alles, was das Team intern und hinsichtlich seiner Rahmenbedingungen ausmacht, und worüber Sie froh sind, dass es stattgefunden hat oder besteht, steht nun im Rampenlicht.“*

### 3. Schritt: Kommunikation über das Erfreuliche

*„Stellen Sie bitte nacheinander Ihre Ergebnisse vor. Berücksichtigen Sie dabei, dass Ihre Stichpunkte vor allem dann gut verstanden werden, wenn sie mit realen Erlebnissen und Geschichten verbunden werden. Ihre Teamkollegen dürfen nachfragen. Ihre persönlichen Ergebnisse zu diesem Aspekt bleiben jedoch immer unangetastet.“*

Hinweis: Das Erfreuliche bzw. das Gelungene gewinnt an Kraft, je konkreter die Situationen beschrieben werden, in denen sie aufgetreten sind. Hier sollte der Supervisor unterstützend intervenieren, wenn es bei der Aufzählung von Stichworten bleibt. Das Erfreuliche ist die Schatzkiste des gesamten Teams. Deshalb sollten die Präsentationen keinesfalls unter Zeitdruck erfolgen.

#### 4. Schritt: Erste Zwischenreflexion

*„Wie haben Sie die erste Runde erlebt? Wie empfanden Sie Ihre eigene Präsentation? Was hat Sie beim Zuhören der anderen Arbeitsergebnisse beschäftigt?“*

Hinweis: Hier wird die Arbeitsstimmung fokussiert. Manchmal beschäftigen sich Teams ungern mit dem Gelingen, wenn Probleme drücken. Das wird deutlich an einer gewissen Zähigkeit. Es lohnt sich, auf der Metaebene über diese Zähigkeit zu sprechen. Vielleicht ist auch ein Nachjustieren der Vorgehensweise notwendig oder andere „Störungen“ sind im Moment wichtig.

#### 5. Schritt: Zweiter Aspekt, der Blick auf die eigenen Ressourcen

*„Nun bitte ich Sie, in das rechte, untere Feld/Segment zu schreiben, was Sie unter der Überschrift ‚Das kann ich dem Team bieten‘ veröffentlichen wollen. Notieren Sie bitte alles, auch das vermutlich Bekannte. Bedenken Sie, dass Sie Ihr persönliches Team-Profil erstellen. Vielleicht möchten Sie auch Ressourcen nennen, die bislang noch nicht nachgefragt wurden. Denken Sie dabei an die Dinge, die Ihnen leicht fallen und in denen Sie deshalb gut sind. Wichtig sind auch die Ressourcen, die das Team aus Ihrer Sicht noch gut nutzen könnte.“*

#### 6. Schritt: Kommunikation über die Ressourcen

*„Stellen Sie bitte wieder nacheinander Ihre Ergebnisse vor. Wenn möglich, ergänzen Sie mit Beispielen, die deutlich machen, wo und wie Ihre Ressourcen besonders nützlich sind oder werden könnten.“*

Hinweis: Die eigenen Ressourcen zu nennen bedeutet, Verantwortung zu übernehmen und Mitarbeit anzubieten. Persönliche Vorerfahrungen und/oder die Arbeitsstimmung im Team können die Teammitglieder zu Zurückhaltung veranlassen, die dann wie ein Schutzschild wirkt. Manchmal hindern Erfahrungen mit der Führungskraft die Teammitglieder an einer Offenlegung von Ressourcen. Wer wegen Fehlern öffentlich gerügt wurde, geht vorsichtig mit der Veröffentlichung seiner Ressourcen um. Wenn Mitarbeiter den Eindruck haben, dass kreative Beiträge weniger gefragt sind, beschränken sie sich eher auf ihr Aufgabengebiet. Fällt die Sammlung der Ressourcen mager aus, empfiehlt es sich, diese Beobachtung zu einem späteren Zeitpunkt und bei passender Gelegenheit dem Team mitzuteilen.

#### 7. Schritt: Dritter Aspekt, der Blick auf die Störungen

*„Jetzt bitte ich Sie, das Feld unten links zu füllen. Schreiben Sie auf, was Sie am Team oder im Team stört. Das können allgemein bekannte, kleine oder große „Baustellen“ sein. Möglicherweise stören Sie „nur“ die kleinen Dinge. Bitte notieren Sie alles im Feld unten links. Beachten Sie dabei Ihre Selbstverantwortung. Teilen Sie dem Team das, mit was Sie mitteilen möchten. Verfahren Sie nach dem Spruch: „Man muss nicht alles äußern, was man denkt, aber alles meinen, was man sagt“. Es bleibt bei dem Grundsatz, dass Ihr persönliches Team-Profil nicht angetastet wird; Was Sie stört, stört Sie.“*

#### 8. Schritt: Kommunikation über die Störungen

*„Stellen Sie bitte erneut und nacheinander Ihre Ergebnisse vor. Berücksichtigen Sie bei Ihrer Präsentation, dass Sie Ihre Aussagen auf sich beziehen und schildern, was Sie stört. Es geht nicht um Anklagen, Beschuldigungen oder Generalabrechnungen. Wenn Ihre Störungen Personen betreffen, halten Sie sich streng an die Feedback-Regeln: Bleiben Sie deutlich und wertschätzend. Die Zuhörenden dürfen anschließend wieder Verständnisfragen stellen. Ziel Ihrer Fragen ist das gegenseitige Verstehen, denn alle persönlichen Team-Profile bleiben unangetastet.“*

Hinweis: Bei der Nennung von Störungen fällt es hin und wieder schwer, nicht sofort darauf zu reagieren, um die Störungen zu klären oder sich zu rechtfertigen, wenn man sich angegriffen fühlt. Wichtig ist, dafür zu sorgen, dass alle genannten Störungen zu einer vereinbarten Zeit besprochen werden. Manchmal hilft ein Clustern in den Kategorien „selbstgesteuert“, „fremdgesteuert“, „Sofort-Lösung“. Hilfreich ist auch der Hinweis, dass nach dem Erstellen des gesamten Teamprofils auf die genannten Störungen eingegangen wird.

In meiner Praxis zeigte sich nur einmal ein ernsthafter Konflikt, der die Zusammenarbeit blockierte. Ich hatte dann das Tool verlassen und eine Konfliktmoderation vereinbart.

#### 9. Schritt: Zweites Zwischenfeedback

*„Mit den drei Blickrichtungen, das „Erfreuliche“, die „Ressourcen“ und die „Störungen“ haben Sie dem Innenleben Ihres Teams ein Gesicht, ein Profil gegeben. Sicherlich war Bekanntes dabei, vielleicht noch nicht bei allen im gleichen Maße. Vielleicht haben Sie auch neue oder überraschende Informationen erhalten. Möglicherweise gibt es Klärungsbedarf. Deshalb lade ich Sie zu einem Zwischenfazit ein, bevor wir den letzten – den zukunftsorientierten – Aspekt bearbeiten.“*

#### 10. Schritt: Vierter Aspekt, der visionäre Blick, Wunsch-Teammotto

*„Jetzt bitte ich Sie ein, mit Ausrichtung auf das ganze Team einen anspruchsvollen Blick in die nahe oder ferne Zukunft zu werfen. Angenommen, das Team wäre, bezogen auf seinen Auftrag und seine Aufgaben, in einem inneren Idealzustand, welches Motto oder welcher Leitsatz würde diesen Idealzustand aus Ihrer Sicht passend charakterisieren.“*

Hinweis: Der Supervisor kann an dieser Stelle unter einer Vielzahl von methodischen Alternativen wählen. Das Team-Wunschmotto lässt sich mit einer Skulpturarbeit, einem Gegenstand, einer Zeichnung/einem Wappen, einem Horoskop oder mit anderen kreativen Darbietungen auf den Punkt bringen.

#### 11. Schritt: Vorbereitung der Präsentation des persönlichen Wunsch-Teammottos

*„Überlegen Sie sich nun, wie Sie Ihr Wunsch-Teammotto präsentieren wollen. Werben Sie dafür. Vielleicht hilft es Ihnen, wenn Sie auf das Erfreuliche, auf die Ressourcen und auf das Störende zurückgreifen und damit gedanklich spielen: „Was davon wäre besonders hilfreich und was müsste gelöst oder neu geordnet werden?“*

#### 12. Schritt Kommunikation über das Wunsch-Teammottos

*„Präsentieren Sie nun nacheinander Ihre Wunschmottos bzw. Ihre Leitsätze. Sie können sich Notizen machen und Verständnisfragen stellen. Die Grundregel bleibt auch bei diesem Aspekt erhalten: das persönliche Team-Wunschmotto bleibt unangetastet.‘  
Nach allen Präsentationen, diskutieren und entscheiden Sie, wie Sie das vorhandene „Material“ sinnvoll und passend nutzen wollen. Meine Ideen werde ich auch beitragen. Bitte präsentieren zunächst Ihre Wunsch-Teammottos und schenken Sie Ihre Aufmerksamkeit dabei Ihren Teamkolleg/innen.“*

### **Voraussetzungen/Kenntnisse:**

Der Supervisor sollte die lösungsorientierte Beraterhaltung einnehmen können und Erfahrungen mit kreativen, gestaltenden Techniken besitzen. Moderationsfähigkeiten und Know How im Umgang mit Konfliktsituationen in Teams sind unerlässlich.

### **Persönlicher Hinweis/Kommentar/Erfahrungen:**

Vom Einsatz des Tools ist abzuraten, wenn es im Team offene Konflikte gibt. Allerdings habe ich gute Erfahrungen gemacht, das Tool nach einer Konfliktklärung einzusetzen. Dann lassen sich mit dem PTP sehr gute Effekte erzielen.

Bei Bedarf lässt sich auf der Basis der einzelnen persönlichen Profile ein Team-Profil kreieren. Vor allem ein Gesamt-Team-Motto kann eine starke Zugkraft entwickeln. Nach meinen Erfahrungen wächst die Bereitschaft für eine anspruchsvolle generelle Ausrichtung (Vision), je differenzierter die bisherigen Erfolgsfaktoren und die Ressourcen analysiert sind.

Als Ergebnis haben manche Teams sich entschieden, ein Team-Leitbild mit maximal drei markanten Leitsätzen zu vereinbaren, den Status auf einer 10er-Skala zu markieren und für die nächsthöhere Markierung maximal drei verbindliche Maßnahmen unter Beachtung des Gelungenen, der Ressourcen und der Störungen bis zum Jahresende vereinbart.

### **Technische Hinweise:**

Vorbereitete DIN-A3-Blätter mit vier Feldern oder mit einem Kreis mit vier Segmenten, genügend Platz an den Wänden zum Befestigen der DIN-A3-Blätter,  
Moderationsstifte, Pinnwand zum Clustern der Störungen.  
Flip-Chart für Anregungen und Bemerkungen, die gespeichert werden müssen.  
Das Persönliche Team-Profil kann eventuell mehrere Supervisionseinheiten (bis zu drei Sitzungen) in Anspruch nehmen.