

# Magische Dreiecke

Von Armin Rohm

|          |             |            |             |
|----------|-------------|------------|-------------|
| Anwärmen | Orientieren | Bearbeiten | Abschließen |
|----------|-------------|------------|-------------|

Das Tool „Magische Dreiecke“ ist eine interaktive, systemische Einstiegübung für Gruppen zwischen 10 und 30 Personen. Es verdeutlicht spielerisch die wechselseitigen Beziehungen und Abhängigkeiten in Organisationen. Die Teilnehmer entwickeln Verständnis für die oft überraschenden „Nebenwirkungen“ von Veränderungsprojekten und für die Notwendigkeit breiter Beteiligung.

## Kurzbeschreibung

Die Übung dauert zwischen 30 und 60 Minuten. Die Dauer ist abhängig von der Gruppengröße, der Anzahl der inszenierten Prozessschritte, der Intensität der Auswertung – und vom Zufall.

## Dauer

Die Methode bietet sich an, wenn die Teilnehmer eines Workshops aus verschiedenen Unternehmensbereichen und/oder aus unterschiedlichen Standorten der Organisation stammen. In der hier vorgestellten Version passt das Tool besonders in die Startphase von komplexen Veränderungsvorhaben. Es kann im Kontext von Prozessoptimierung oder Strukturentwicklung ebenso verwendet werden wie im Rahmen von Visionsfindungs- oder Strategieentwicklungsprozessen.

## Anwendungsbereiche

Die Methode sorgt dafür, dass die Teilnehmer in einem ruhigen Prozess die Komplexität der Veränderungsdynamik in Organisationen live erleben und spüren können. Sie erkennen, wie das Verhalten der Kollegen ihr eigenes Verhalten beeinflusst und umgekehrt. Der systemische Gedanke, dass jede Ursache zugleich Wirkung und jede Wirkung zugleich Ursache ist, wird bei dieser Übung offensichtlich. Die Übung fördert das kollektive, vernetzte Denken.

## Zielsetzung/Nutzen

Die Teilnehmer erleben das Wechselspiel von Balance und Veränderung. Um von einer Phase der Balance zu einer nächsten Phase der Balance zu gelangen, ist Veränderung und Bewegung notwendig, und zwar in der Regel im gesamten System. Es wird deutlich, wie scheinbar kleine Eingriffe oftmals enorme Auswirkungen im System haben können.

### **Ausführliche Beschreibung**

Das Tool kommt zu Beginn des Workshops zum Einsatz, vor – oder noch besser anstatt – der üblichen Begrüßungszeremonie. Bei zwölf Teilnehmern wird eine große, freie Fläche von mindestens 80 Quadratmetern benötigt. Am einfachsten ist die Durchführung in der freien Natur.

Der Einsatz des Tools wird im Folgenden anhand eines Kick-off-Workshops zur Restrukturierung einer Non-Profit-Organisation beschrieben. Am Workshop nehmen Führungskräfte aus allen Fachbereichen teil.

### **Schritt 1: „Magische Dreiecke“ erzeugen**

Wenn alle Teilnehmer anwesend sind, bittet der Berater die Gruppe nach draußen. Er begrüßt sie kurz, nennt seinen Namen und erläutert seine Rolle. Er erklärt, dass er die Veranstaltung gerne mit einem kleinen Experiment beginnen möchte. Zu diesem Zweck sollen sich die Anwesenden zunächst in einem Kreis von etwa zehn Metern Durchmesser aufstellen.

Dann erteilt er folgende Instruktion: *„Suchen Sie sich bitte aus dem versammelten Teilnehmerkreis zwei Personen aus, und zwar schweigend und absolut ‚konspirativ‘. Niemand außer Ihnen darf wissen, wer die ausgewählten Personen sind.“* Der Berater wartet kurze Zeit und erfragt dann, ob jeder zwei „Zielpersonen“ ausgesucht hat. Wenn nicht, gibt er nochmals eine Minute Zeit, um dies zu tun. Dann fährt er fort: *„Ihre Aufgabe ist es nun – immer noch schweigend, diskret und völlig unverdächtig – mit den beiden Personen Ihrer Wahl ein gleichseitiges Dreieck zu bilden. Die Seitenlänge des Dreiecks kann beliebig lang sein. Das Experiment ist zu Ende, wenn die gesamte Gruppe ein stabiles Gleichgewicht erreicht hat und tatsächlich jeder mit ‚seinen‘ beiden Zielpersonen ein gleichseitiges Dreieck bildet. Sie sind also erst dann erfolgreich, wenn alle Akteure die gestellte Aufgabe bewältigt haben – und zwar gleichzeitig.“*

Jetzt setzen sich die Teilnehmer stumm in Bewegung und orientieren sich dabei an den Bewegungen der beiden ausgewählten Kollegen. Die eigenen Bewegungen lösen ebenfalls Bewegungen bei weiteren Teil-

nehmern aus, zumindest dann, wenn man selbst auch als „Zielperson“ ausgewählt wurde. Meist versucht die Gruppe, das „Problem“ zu Beginn auf engstem Raum zu lösen, bis dann einige den Rahmen bewusst erweitern, indem sie mit großen Dreiecken ihr Glück versuchen. Je nach Teilnehmerzahl dauert es meistens drei bis zehn Minuten, bis ein stabiles Gleichgewicht erreicht ist.



Abb.1:  
Das System in Balance

Wenn die Aufgabe gelöst ist, bittet der Berater die Teilnehmer, an ihrem derzeitigen Platz stehen zu bleiben. Jetzt darf wieder gesprochen werden. Der Berater stellt dann einige Auswertungsfragen, beispielsweise:

- ▶ *Was wurde bei diesem Experiment deutlich?*
- ▶ *Wie haben Sie Ihre Rolle erlebt?*
- ▶ *Was hat das Ganze mit unserem Workshop zu tun?*

Die Fragen sollen nicht zu sehr ins Detail gehen. Es geht an der Stelle (noch) nicht um eine präzise Analyse, sondern eher darum, erste Impulse und Stimmungen aufzunehmen. Der Berater bittet deshalb auch ausdrücklich um kurze Statements.

### **Schritt 2: Beraterintervention(en) und Reorganisation(en)**

Der Berater inszeniert nun „typische Eingriffe“ in das System. Er verändert zum Beispiel die Positionen einzelner Akteure oder gibt neue Regeln vor. Die Gruppe muss jeweils auf die Interventionen reagieren, mit dem Ziel, die Balance des Systems wiederherzustellen. Sinnvollerweise kommentiert der Berater seine „Eingriffe“ und stellt dabei Bezüge zur Alltagswirklichkeit des Klientensystems her.

### **Beispiel-Intervention 1: Stilllegung eines Unternehmensbereichs**

Der Berater erklärt: *„Alle bislang intern ergriffenen Maßnahmen waren leider nicht ausreichend, um die schwierige Lage Ihrer Organisation nachhaltig zu entspannen. Sie haben deshalb ein externes Beratungsunternehmen beauftragt, konkrete Vorschläge zur Optimierung Ihrer Prozesse und Strukturen zu erarbeiten. Schnell gibt es eine erste Lösung: die Wäscherei erwirtschaftet seit Jahren Verluste. Sie sind in diesem Bereich nicht wettbewerbsfähig, deshalb wird die Wäscherei geschlossen und das dort beschäftigte Personal freigesetzt.“*

Der Berater entfernt nun ein komplettes Dreieck aus dem System. Er spricht einfach einen beliebigen Teilnehmer als „Leiter der Wäscherei“ an, und bittet ihn, aus dem Experiment auszusteigen und seine beiden Bezugspersonen mitzunehmen. Sie haben ab sofort eine beobachtende Funktion. Die restlichen Teilnehmer erhalten nun den Auftrag, erneut die Balance des Systems herzustellen. *„Diejenigen unter Ihnen, die mit einer oder gar zwei Personen der Wäscherei ein Dreieck gebildet haben, suchen sich bitte neue Kontaktpersonen und bilden neue gleichseitige Dreiecke.“*

Die Gruppe setzt sich erneut in Bewegung, um nach einiger Zeit wieder ihr Gleichgewicht zu finden. Danach bittet der Berater die Teilnehmer wieder um kurze Statements:

- ▶ *Was hat die Schließung der Wäscherei verändert?*
- ▶ *Wer ‚musste‘ sich bewegen, und wer nicht?*
- ▶ *Wie haben die ‚Kollegen aus der Wäscherei‘ in ihrer Beobachterrolle den Prozess erlebt?*
- ▶ *Wo befanden sich die Bezugspersonen der Abteilung Wäscherei vor der Intervention und wo befinden sie sich jetzt? Wie viel Veränderung hat stattgefunden?*

### **Beispiel-Intervention 2: Fluktuation**

Der Berater inszeniert einen weiteren Eingriff in das „Restsystem“: *„Die Schließung der Wäscherei sorgt für massive Verunsicherung in der Belegschaft und im Führungskreis. Es besteht die Sorge, dass weitere Abteilungen geschlossen werden könnten. Der Leiter der Holzwerkstatt und der Küchenchef verlassen das Unternehmen und wechseln zum Wettbewerber.“*

Der Berater wählt zwei Akteure aus und bittet sie, aus dem Experiment auszusteigen. Die restlichen Teilnehmer werden wieder aufgefordert, sich – falls notwendig – wieder neue Bezugspersonen zu suchen und ein letztes Mal die gleichseitigen Dreiecke zu bilden.

Nachdem das Gleichgewicht wieder erreicht ist, lässt der Berater noch kurze Statements zu und leitet dann zügig zur Auswertung der Übung und zum Transfer in die Praxis über.

### **Schritt 3: Austausch**

Der Berater bittet die Teilnehmer, sich zu Paaren zusammenzufinden (bei ungerader Teilnehmerzahl gibt es auch eine Dreiergruppe). *„Tauschen Sie sich bitte mit Ihrem Gesprächspartner zu der Frage aus: ‚Was war meine wichtigste Erkenntnis bei diesem Experiment?‘ Schreiben Sie bitte Ihre jeweilige Antwort in wenigen Worten auf eine Moderationskarte.“*

Der Berater gibt den Paaren fünf Minuten Zeit für diesen Schritt. Dann bittet er die Teilnehmer, sich einen „neuen“ Gesprächspartner zu suchen und mit ihm die Frage zu diskutieren: *„Worauf müssen wir bei dem anstehenden Veränderungsprozess vor allem achten?“* Die Teilnehmer erhalten wieder fünf Minuten Zeit und jeder schreibt seine wichtigste Botschaft in Form einer kurzen Aussage auf eine Moderationskarte.

### **Schritt 4: Auswertung**

Der letzte Prozessschritt findet dann im Seminarraum statt. Auf zwei vorbereiteten Pinwänden sind die beiden Leitfragen aus Schritt drei visualisiert. Der Berater bittet die Teilnehmer zu den Pinwänden zu kommen. Die Teilnehmer kommentieren kurz, was ihre wichtigsten Erkenntnisse bei der Übung waren und pinnen ihre Karten auf die Pinwände. Sie sprechen dabei immer zu ihren Kollegen – nicht zum Moderator. Falls sich die Teilnehmer (zumindest teilweise) noch nicht persönlich kennen, kann an der Stelle auch die Vorstellungsrunde integriert werden, indem die Teilnehmer zusätzlich ihren Namen, ihre Funktion bzw. den Standort, an dem sie tätig sind, nennen.

Danach wiederholt der Berater die Leitfrage der zweiten Pinwand. *„Worauf müssen wir bei dem anstehenden Veränderungsprozess vor allem achten?“* Die Teilnehmer erklären in wenigen Worten ihre Einstellung zu diesem Thema und pinnen ihre Karten an.

Nach einer kurzen Pause kann dann die Themenfindung für den Workshop beginnen. Die beiden Pinwände bleiben während des gesamten Workshops sichtbar im Raum stehen. Oft haben die visualisierten Aussagen den Charakter von „Leitlinien für Change-Prozesse“. Der Berater und die Teilnehmer können sich während der praktischen Arbeit später immer wieder auf diese Erkenntnisse beziehen. Dies kann dann sinn-

voll sein, wenn Maßnahmen zur Bearbeitung in Projektteams delegiert werden und der Berater überprüfen will, ob tatsächlich die „richtigen“ Personen beteiligt wurden, oder auch, wenn die voraussichtlichen Auswirkungen bestimmter Maßnahmen reflektiert werden sollen.

*Voraussetzungen/  
Kenntnisse*

Die Durchführung der Übung erfordert je nach Zielsetzung unterschiedliche Fähigkeiten des Beraters. Soll „nur“ verdeutlicht werden, dass alles irgendwie mit allem zusammenhängt, ist es möglich, nur Schritt 1 durchzuführen. Hierzu sind keine besonderen Kenntnisse notwendig. Soll aber im Rahmen der hier beschriebenen „XL-Version“ ein tiefer gehendes Verständnis für systemische Wechselwirkungen erzeugt werden und sollen die Teilnehmer für den angemessenen Umgang mit Komplexität in Veränderungsprozessen sensibilisiert werden, dann benötigt der Berater fundierte systemische Kenntnisse, insbesondere um die „richtigen“ Fragen zu generieren und Impulse für die Interpretation der Interventionen zu liefern.

*Kommentar/  
Erfahrungen*

In der „Light-Version“ (nur Schritt 1) können die „magischen Dreiecke“ als Einstieg bei nahezu jedem beliebigen Workshop-Thema genutzt werden. Im Rahmen von Teamentwicklungen ist es durchaus möglich, das Tool einfach „just for fun“ als interaktiven Einstieg ohne tiefgründige Auswertung zu inszenieren.

Wenn sich der Berater für die „XL-Version“ entscheidet, dann sollte es im Workshop auf jeden Fall um ein komplexes Thema gehen, das viele Bereiche betrifft und vermutlich weit reichende Veränderungen auslösen wird.

Besonders „erhellend“ sind die „Magischen Dreiecke“ in Ausgangssituationen, in denen die verantwortlichen Entscheider die Komplexität ihres Vorhabens und die Tragweite der Veränderungen tendenziell unterschätzen. Hier kann das Tool dazu beitragen, dass die Entscheider nochmals ihre Vorstellungen hinsichtlich Zeitplan, Bereitstellung von Ressourcen und angemessener Beteiligung überprüfen.

Manchmal äußern Teilnehmer im Vorfeld von Workshops Unverständnis darüber, dass sie bei der Veranstaltung dabei sein „müssen“, obwohl sie doch eigentlich vom Thema nicht betroffen sind. Die „magischen Dreiecke“ sind dann ein guter Einstieg, um sofort zu „beweisen“, dass jeder in irgendeiner Form Beteiligter ist und deshalb auch zur erfolgreichen Bearbeitung der anstehenden Fragen beitragen kann.

**Räumliche Voraussetzungen:**

Idealerweise wird die Übung in der freien Natur durchgeführt. Sie funktioniert aber auch in einem großen Seminarraum ohne Tische, Stühle oder sonstige „Hindernisse“. Falls im Veranstaltungsraum einige Stützpfiler stehen, können diese als „unumstößliche Tatsachen“ in den Prozess integriert werden.

**Vorbereitung:**

Es ist sinnvoll, die jeweiligen Berater-Interventionen auf der Basis der Informationen aus der Auftragsklärung „maßgeschneidert“ zu inszenieren. Die „Geschichte“ rund um die Eingriffe ins System sollte von den Akteuren als realistisches Szenario wahrgenommen werden.

Die Grundidee (Schritt 1) der „Magischen Dreiecke“ stammt aus der Ideenfabrik von MWonline ([www.mwonline.de](http://www.mwonline.de)). Bärbel Röpke-Stieghorst hat dort eine Kurzbeschreibung des Tools zur Verfügung gestellt, nachdem sie die praktische Anwendung auf einer Veranstaltung mit Joseph O'Connor live erlebt hat.

*Technische Hinweise*

*Quellen/  
Weiterführende  
Literatur*