

Mit Hilfe der Skalierungsscheibe Probleme im Team lösen



Frank Natho

Da Probleme keine eigenständigen Wesen sind, wie Viren oder Schädlinge, die sich heimlich in ein Team einschleichen, sich dort breit machen und Kollegen zur Verzweiflung bringen, muss es wohl andere Ursachen für problematische Situationen im Team geben. Einem allgemeinen systemischen Verständnis zur Folge, entwickelt das Team seine Probleme selbst. Das heißt, Probleme werden in Beziehung und Kommunikation erschaffen. In Problemsituationen sind Kommunikation und Wahrnehmung tunnelförmig verengt. Es fehlen Unterschiede, Alternativen und Ausnahmen, die Reibung hervorrufen und Entwicklung anregen. (zur Anatomie des Problems vgl. Natho 2004, S.137)

Mit dem Einsatz der Skalierungsscheibe werden Wahrnehmung und Kommunikation aller Kollegen im Team erweitert und neu organisiert. Damit geht es dem Problem direkt an die Wurzel. Unterschiede werden vor allem dadurch wieder hergestellt, weil jeder Kollege im Team seine eigene Position überdenken, neu finden und letztlich mit anderen Meinungen, Haltungen und Ideen im Team vergleichen muss. Dieser Prozess ermöglicht unzählige neue Vernetzungsmöglichkeiten auf den Ebenen des Wissens, der Erfahrung und Beziehung untereinander (Natho 2006). Eine Grundvoraussetzung, um Lösungen zu generieren.

Die Arbeit mit der Skalierungsscheibe mit dem Ziel der Problemlösung erfolgt in drei Schritten:

- 1. Vorbereiten:** Problemdifferenzierung und Erarbeitung des Skalierungsblattes
- 2. Durchführen der Skalierung:** Reflexion der Unterschiede
- 3. Nachbesprechen und lösen:** Anregungen ordnen und Lösungsziel formulieren

1. Die Problemdifferenzierung erfolgt nach einem einfachen Modell und untersucht drei Aspekte des zuvor genauer definierten Problems. 1. Der Teamaspekt: Welches Verhalten im Team unterstützt das Problem? 2. Der Sachaspekt: Worum geht es uns, wenn einmal alle Befindlichkeiten außer Acht gelassen werden? 3. Aspekt des Individuums: Was vermutet jeder einzelne, mit welchem Verhalten, Wünschen und persönlichen Zielen er selbst das Problem aufrechterhält? Um diesen Prozess zu unterstützen wurde ein spezielles Arbeitsblatt (Natho 2005, S.104) entwickelt, das jedem Kollegen zur Erarbeitung der genannten Aspekte zur Verfügung gestellt werden kann. Die Ergebnisse werden selektiert und in das Skalierungsblatt A – Problemlösung (ebd. S.105) eingetragen. Skalierungsblatt A wird im Anschluss daran jedem Kollegen zur Skalierung vorgelegt und in einer Einzelarbeit von ihm ausgefüllt.

2. Hat jeder Kollege sich zu den einzelnen Aussagen auf Skalierungsblatt A (Skala von 1-7) positioniert, wird die Position für jede Aussage nacheinander mittels einer Figur auf die Skalierungsscheibe übertragen und gemeinsam reflektiert. Die nun sichtbaren Unterschiede sollen auf ihre Bedeutung für die Problemlösung hin überprüft werden.



3. Da in der Regel von jedem Kollegen 9 Aussagen hinsichtlich seines eigenen Standpunktes skaliert und diese Positionen in Schritt 2 im gesamten Team nacheinander visualisiert (Abbildung) und diskutiert werden, entsteht eine Fülle von Unterschieden, die für die Lösung bedeutsam sind. Die Unterschiede, die in Form von Ausnahmen, Ideen, Wahrnehmungsverschiebungen und Meinungsverschiedenheiten auftauchen, sind das Lösungspotential. Dieses Potential gilt es nun zu sichten, zu bewerten und für ein Lösungsziel zu konkretisieren.

Was bedeuten zum Beispiel mehrere unterschiedliche Wahrnehmungen zu der Aussage „Wir im Team haben wenig Vertrauen in unsere Fähigkeiten und warten lieber ab, dass die Lösung vom Leiter kommt.“ Bei geringer Zustimmung kann das bedeuten, dass einige im Team durchaus ein Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten wahrnehmen. Hier wäre die Frage hilfreich, bei wem das zu beobachten ist und wie sich das Vertrauen zeigt. Wie kann man von diesen Kollegen profitieren? Was im Team muss geschehen, um das Vertrauen in die eigene Kompetenz zu stärken? Eine hohe Zustimmung macht möglicherweise deutlich, dass einige im Team resignieren, dass einige sich eher auf die Vorgabe von Lösungen durch den Leiter verlassen. Wie kommt das? Liegt es an jedem einzelnen, am Leitungsstil oder an der Beziehung untereinander? Was muss geschehen, um das Vertrauen in die eigene Kompetenz zu stärken? Wie motivieren sich die Kollegen gegenseitig? Wer zieht wen durch welche Aussagen herunter? Wer spornt wen durch welches Verhalten an? Welchem Kollegen und seinen Ideen sollte man in Zukunft mehr zutrauen, mehr Aufmerksamkeit schenken? Angenommen man würde im Team einige Kleinigkeiten diesbezüglich verändern, welche Auswirkung hätte dies für die angestrebte Lösung? Wenn Perspektiv- und Handlungswechsel die Lösung unterstützen, sollte genau dies zur Aufgabe des Teams werden.

Literatur

- Natho, F. (2004). *Selbstlernende Teams. Konzepte und Methoden. Systemische Team- und Gruppenarbeit in sozialen und anderen Unternehmen*. Dessau: Gamus.
- Natho, F. (2005). *Die Lösung liegt im Team. Handbuch zur Arbeit mit der Skalierungsscheibe im Rahmen von Problemlösung und Teamentwicklung*. Dessau: Gamus.
- Natho, F. (2006). *Selbstlernende Teams – Wie man Teams leitet, die sich selbst leiten oder Unterschiede haben Vorrang*. In: Rieforth, J. (Hrsg.) (2006). *Triadisches Verstehen in sozialen Systemen. Gestaltung komplexer Wirklichkeiten*. Heidelberg: Carl-Auer.