

Teamentwicklung - thematische Skalierungen

Frank Natho



Werte und Ordnungen

In vielen Teams wird die gemeinsame Arbeit von der Idee getragen, dass alle Teammitglieder gleichwertig bzw. gleichgestellt sind. Ein durchaus nützliches Konstrukt, das sich in vielen Arbeitszusammenhängen bewährt hat. Dieser Ansatz schafft gewissermaßen eine Beziehungsbasis, die den Zugang zu den individuellen Ressourcen eines jeden Mitarbeiters erleichtert und garantiert, dass sich jeder in gleicher Weise am Arbeitsprozess beteiligen kann.

Bei genauerer Beobachtung von Teams wird jedoch sichtbar, dass es bei allen Bestrebungen nach Gleichheit durchaus feine Unterschiede gibt. Die meisten Unterschiede liegen im Verborgenen, das sind beispielsweise Erwartungen und Ansprüche, die auf unsichtbaren Verdienst- oder Schuldkonten stehen. Das sind die kleinen individuellen Stärken und Schwächen, die einander im Stillen aufgerechnet und ausgeglichen werden. Sie ermöglichen dem einen mehr Macht oder Freiheit als dem anderen. Es sind die persönlichen Eigenschaften, die zu Vorzügen oder Nachteilen führen und die andere Kollegen bewegen, Präferenzen der unterschiedlichsten Art zu setzen. Sie geben dem einen Einfluss und schwächen den eines anderen. So entstehen im Mikrokosmos des Teams trotz Gleichheitsprinzip Ordnungen, Rangfolgen und es gibt Bevorzugte und Benachteiligte. Diese auf Grund von individuellen Eigenschaften und Neigungen entstandenen Unterschiede lassen sich in der Regel nur schwer reflektieren und oftmals ist es auch nicht nützlich, diese aufzudecken oder gar verhindern zu wollen. Sie sind Teil einer verborgenen Organisationsstruktur des Teams und wenn alle zufrieden sind und die Ergebnisse stimmen, ist es auch nicht nötig, die ohnehin schwer kommunizierbaren Unterschiede aufzudecken (Natho 2004)

Beziehungs- und Kooperationsstörungen

Ein Bedarf diese zu thematisieren ergibt sich erst beim Auftreten von Beziehungs- und Kooperationsstörungen. Solche Störungen werden als offene oder verdeckte Konflikte, als Leistungsabfall oder durch diverse Entwicklungsstagnationen evident. Dann sollten relevante offizielle und inoffizielle Ordnungen und Reihenfolgen auf ihre Wirkung hin überprüft werden. Eine große Rolle spielen dann erfahrungsgemäß individuelle und kollektive Wertekonstrukte, die zwangsläufig zu Rangordnungen im Team führen und die sich als Entwicklungsblockaden identifizieren lassen.

Die im folgenden Skalierungsblatt gelisteten Aussagen nehmen typische Wertekonstrukte und Rangordnungen auf, die in Teams, die sich stärker dem oben beschriebenen Gleichheitspostulat verpflichten, häufiger Störungen und Entwicklungsblockaden auslösen können. So gibt es Reihenfolgen dazu, wer der Kompetenteste, der Innovativste, der Erfahrenste oder vielleicht auch der Schönste ist. Durch entsprechend soziometrische

Übungen (Antons 1992, S.206) ließen sich die Ordnungsvorstellungen leicht ermitteln. Doch in Teams, in denen die offizielle Norm solche Rangordnungen eher verbietet, sind sie in der Regel auch thematisch blockiert. Von daher ist es sinnvoll, die Kollegen zunächst einmal für die alltäglichen Abweichungen vom Prinzip der Gleichbehandlung zu sensibilisieren. So dient die Skalierungsarbeit mit vorliegendem Arbeitsblatt als Anregung, tatsächlich relevante Rangordnungen und Wertevorstellungen im Team zu diskutieren.

Beispielsweise macht die Skalierung der Aussage: „*Jugendliches Engagement und Spontaneität sind für unsere Arbeit von großer Bedeutung*“ deutlich, welchen Wert Kollegen für das Team haben, die älter sind und sich vielleicht weniger spontan verhalten. Höchst interessant kann hier auch sein festzustellen, ob eher die als spontan geltenden oder die gesetzten Kollegen höhere Skalierungen vornehmen. Eine für die Reflexion generelle Frage sollte lauten, wie der selbst eingenommene oder zugewiesene Platz und Wert innerhalb der verschiedenen Rangordnungen erlebt wird und welche Folgen dies für die Zusammenarbeit im Team hat oder haben könnte.

Durchführung

Die Skalierung wird nach einem einfachen Schema (ausführlich beschrieben bei Natho 2005, S.66f) durchgeführt. Jeder Kollege erhält das nachfolgende Skalierungsblatt und nimmt ohne sich mit anderen Kollegen abzusprechen, seine persönliche Wertung der Aussagen auf den entsprechenden Skalen vor. Anschließend werden die skalierten Werte zu den jeweiligen Aussagen von allen Kollegen auf die Skalierungsscheibe übertragen und so für alle sichtbar gemacht. Das so entstandene Bild ist Ausgangspunkt für die Reflexion der Unterschiede.

Literatur

Antons, K. (1992). *Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken*. Göttingen: Hogrefe.

Natho, F. (2004). *Selbstlernende Teams. Konzepte und Methoden. Systemische Team- und Gruppenleitung 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.

Skalierungsblatt (Werte und Ordnungen)

Teammitglied:

Datum:

| Aussage | Skalierung | |
|---|--------------------|----------------------|
| | hoch Zustimmung | niedrig Ablehnung |
| ① In unserem Team genießt langjährige Berufserfahrung eine besondere Würdigung und Achtung. | | |
| ② Für die meisten Aufgaben in unserem Team sind Frauen eigentlich geeigneter. | | |
| ③ Jungliches Engagement und Spontaneität sind für unsere Arbeit von großer Bedeutung. | | |
| ④ Ältere Kollegen stehen in unserem Team unter „Naturschutz“, sie können sich mehr erlauben als andere. | | |
| ⑤ Kollegen mit höheren Bildungs- und Berufsabschlüssen haben im Team mehr zu sagen als andere. | | |
| ⑥ Ältere Kollegen verdienen bei gleicher Arbeit mehr Gehalt. | | |
| ⑦ Ich fühle mich vom Alter, von der fachlichen Erfahrung und von meinem Berufsabschluss her angemessen im Team platziert. | | |
| ⑧ Das letzte Wort in unserem Team haben sehr oft die Männer. | | |
| ⑨ Als möglicher neuer Leiter unseres Teams käme nur der Dienstälteste in Frage. | | |

Anmerkungen:

Gesprächsnotizen: