

## **Aus der Praxis**

### **Die Skalierungsscheibe – ein nützliches Arbeitsverfahren im Rahmen systemischer Team- und Gruppenleitung**

Frank Natho

#### **Zusammenfassung**

Die Skalierungsscheibe ist ein Instrument für die systemische Team- und Gruppenarbeit und wurde in diesem Kontext entwickelt. Sie eignet sich speziell zur Auflösung von festgefahrenen Problemen und Konflikten. Mit diesem Verfahren werden Problemtrancen aufgelöst, Unterschiede und damit neue Wahlmöglichkeiten geschaffen. Ein weiterer Anwendungsbereich ist die Teamentwicklung. Hier erwies sich das Arbeitsverfahren als besonders effektiv. Teammitglieder skalieren ihre Haltungen und positionieren sich zu relevanten Themen. Dadurch wird eine Vielzahl von Unterschieden sichtbar, die hoch wirksame Anreize für die Entwicklung und Spezialisierung des Teams sind. Die Wirkprinzipien der Skalierungsscheibe und ihre Anwendungsmöglichkeiten sollen hier vorgestellt werden.

**Schlagwörter:** Skalierung – Teamentwicklung – Problemlösung – Selbstlernende Teams – Selbststeuerung

#### **Summary**

#### **The Scaling Disk – a valuable procedure within the framework of systemic team and group management**

The Scaling Disk is a tool for systemic team and group work and has been developed in this context. It is especially suited for the resolution of deadlocked problems and conflicts. With this procedure problem trances are resolved, differences and thus, new alternatives are created. Another area of application is the development of teams. Here, this procedure has proved to be very effective. Team members scale their attitudes and take a stand concerning relevant topics. Thus, a multitude of differences appears that are highly effective incentives for the development and specialization of the team. The active principle of the Scaling Disk and its applications are to be presented here.

**Key words:** scaling – team development – resolution of problems – self directed teams – self-direction

## **1 Einführung**

Die Skalierungsscheibe als Arbeitsverfahren für die Team- und Gruppenarbeit und die damit verbundene spezielle methodische Vorgehensweise wurden am Institut für Fortbildung, Supervision und Familientherapie in Halberstadt entwickelt und in Teamsupervision und Teamentwicklung erprobt. Erstmals wurde die Funktionsweise der Skalierungsscheibe im Mai 2004 in der Publikation „Selbstlernende Teams – Konzepte und Methoden – Systemische Teamleitung in sozialen und anderen Unternehmen“ in Zusammenhang mit mehreren Methoden und Techniken, die eine Teamarbeit nach dem Konzept selbstlernender Teams unterstützen, vorgestellt (Natho 2004, S. 191 ff.).

### **1.1 Brett-Systemrekonstruktion**

Eine experimentelle Grundlage für die Entwicklung der Skalierungsscheibe stellen die in der systemischen Beratung und Therapie sehr verbreiteten Formen der Brett-Systemrekonstruktionen dar, auch bekannt unter der Bezeichnung Skulpturtechniken (v. Schlippe u. Schweitzer 1996, S. 164 ff.). Hier werden soziale Systeme – Familien, Gruppen oder Teams – mittels kleiner Figuren in ihren Beziehungen zueinander auf einem geeigneten Brett nachgestellt. Die Art und Weise der Anordnung der Figuren, ihre Formen und Größen erlauben verschiedene Hypothesen über Beziehungszusammenhänge, die dann als Reflexions- bzw. Interventionsgrundlage dienen. Besonders zu erwähnen sind hier zwei Arbeitsverfahren, die als Anregung für die Entwicklung der Skalierungsscheibe eine große Rolle spielten. Das ist zum einen das Familienbrett (Ludewig et al. 1983) und zum anderen der Familiensystemtest (Gehring 1998).

Das Familienbrett, das erstmals 1983 der Öffentlichkeit vorgestellt und von einer Arbeitsgruppe unter der Leitung von Kurt Ludewig am Universitätskrankenhaus Hamburg-Eppendorf entwickelt wurde, überzeugt vor allem als Komplexitätsverminderer. Das heißt, äußerst komplexe Beziehungszusammenhänge lassen sich durch das Familienbrett symbolisch reduzieren und anschaulich darstellen. Diese spezielle Stärke und die einfache Handhabung ließen das Instrument sehr schnell zu einer Universaltechnik für verschiedenste Beratungskontexte werden. Wilken konstatiert: „War das Familienbrett bei seiner Entstehung als Instrument für die diagnostisch-dokumentierende und die beraterisch-therapeutische Arbeit gedacht, so hat es sich mittlerweile von dieser engeren

Zielsetzung gewissermaßen verselbständigt und zu einem regelrechten Breitbandverfahren entwickelt“ (Ludewig u. Wilken 2000, S. 155). Die Schlichtheit des Materials und die Einfachheit der Anwendung führten zu einer schnellen Verbreitung des Instruments in Beratung, Therapie und Supervision. Darüber hinaus ist das Instrument hervorragend für die Beziehungsrekonstruktion und Analyse von Teams unter dem Gesichtspunkt Nähe-Distanz geeignet. Teams und Gruppen lassen sich mit dem Familienbrett in ihren Beziehungen bildhaft-metaphorisch repräsentieren. Ein Teammitglied rekonstruiert die Beziehungen des Teams auf dem Brett, die anschließende gemeinsame Diskussion darüber schafft viele interessante Reibungspunkte und Entwicklungsanreize.

Diese Form der symbolischen Verräumlichung von Beziehungen ist auch die Grundlage für den Familiensystemtest (FAST). Dieses im klinischen Kontext entwickelte, standardisierte diagnostische Verfahren ermittelt an Hand der hier verwendeten Brett-Struktur präzise und damit vergleichbare Kohäsionswerte in sozialen Systemen (Gehring 1998, S. 32). Das Brett des Familiensystemtests ähnelt einem Schachbrett und ist in 81 quadratische Felder unterteilt. Jedem Feld ist eine Koordinate zugeordnet. Unter die Figuren, die auch hier die Familienmitglieder symbolisieren, lassen sich zusätzlich noch kleine Zylinder bzw. Hierarchiesteine in drei unterschiedlichen Größen schieben. Diese symbolisieren Macht und Einfluss in der Familie. Damit lassen sich neben der Nähe-Distanz-Beziehung gleichzeitig hierarchische Unterschiede in einer Familie aufzeigen. Die Darstellung und Reflexion dieser zweiten Ebene vor dem Hintergrund der abgebildeten Kohäsion erwies sich in Beratung und Therapie als besonders effektiv, da die Klienten für Rangordnungen und Reihenfolgen und deren Wirkungen in ihrem Familiensystem sensibilisiert wurden. Es lag nahe, diese mehrdimensionale Interventionsmethode auch für die Teamarbeit zu nutzen. Dabei ging es weniger um die Diagnose des Teams, sondern viel stärker um das Herausarbeiten von Unterschieden in den Reihenfolgen und Rangordnungen, die für die Dynamik und Entwicklung von Teams äußerst relevante Faktoren darstellen.

Gerade in der Arbeit mit Teams, die sich als festgefahren beschrieben oder die ich so erlebte, stellte ich immer wieder fest, dass die beharrliche Reflexion von Unterschieden zu einer Dynamisierung und oft auch zur Auflösung des Problems führte. Mich beschäftigte die Frage, wie lassen sich in Teams Unterschiede bildhaft darstellen und wie beeinflussen unterschiedliche Haltungen und Meinungen das Wir-Gefühl und die Kooperation. In Teams gibt es unzählige Rangordnungen, die auf die Dynamik zurückwirken: Wer im Team wird als der Erfahrenste oder Klügste angesehen? Wer ist unter diesem Aspekt der Zweite, der Dritte und wer der Letzte? Oder: Wer im Team hat am meisten Einfluss auf den Chef? Wer als Zweiter, Dritter? Oder: Welchem Teammitglied wird die bessere Ausbildung zugeschrieben? usw. Hier bot sich das Konzept der Unterschiedsbildung durch Skalierungen an, mittels Fragen genauere Unterschiede in

den Rangordnungen und Reihenfolgen zu ermitteln. Vor dem Hintergrund der Brett-Systemrekonstruktionen entstand so die Skalierungsscheibe, deren Anwendung es ermöglicht, diese Unterschiede in Teams genauer wahrzunehmen, zu definieren und zu verräumlichen. Ein nächster Entwicklungsschritt war es, fachliche Haltungen und Meinungen im Team bildhaft zu skalieren. Dazu wurde ein kleiner Fragebogen erstellt, auf dem Aussagen von Kollegen hinsichtlich eines relevanten Themas gesammelt wurden. Jeder Kollege konnte sich nun mittels einer Skala den Aussagen und damit den Kollegen gegenüber positionieren. Anschließend wurden die von den Kollegen eingenommenen Positionen auf der Skalierungsscheibe (s. Abb. 2) mit Figuren entsprechend der skalierten Werte aufgestellt.

## 1.2 Das Konzept der Unterschiedsbildung

Das Konzept der Unterschiedsbildung in system-therapeutischen Kontexten geht auf Bateson zurück. Er postulierte, dass Informationen oder kommunikative Wirklichkeiten als Entwicklungsanregung nur dann bedeutsam sind, wenn sie einen Unterschied bilden oder beschreiben, der wiederum bei anderen einen sinnvollen Unterschied und damit einen Entwicklungsanreiz hervorruft. „... die elementare Informationseinheit –, ist ein Unterschied, der einen Unterschied ausmacht, ...“ (Bateson 1999, S. 582). Steve de Shazer gibt dieser äußerst abstrakten Beschreibung von Information in seiner Arbeit als Therapeut Substanz. Mit seinen therapeutischen Fragen und Interventionen, die eine wesentliche Grundlage für systemisch-lösungsorientiertes Arbeiten bilden, führt er den Klienten zu den Unterschieden in dessen Erklärungs- und Deutungswelt. Er lässt diese Unterschiede für sich arbeiten (de Shazer 2004, S. 173). Sein konsequentes und detailliertes Fragen nach Ausnahmen, nach kleinen Abweichungen in der Wahrnehmung und Beschreibung von Problemen und Lösungen und die in großer Dichte gestellten Skalierungsfragen ermöglichen es dem Klienten, bedeutsame Unterschiede zu erkennen. „Wenn sie nicht erkannt werden, können sie keinen Unterschied machen, doch wenn sie erkannt werden, kann man sie für sich arbeiten lassen, so dass sie einen Unterschied machen“ (de Shazer 2004, S. 174). Die Wirkung des Unterschieds liegt in der Beziehung der voneinander verschiedenen Sachverhalte. Wenn es nicht gelingt, zwischen den unterschiedlichen Aspekten eine Beziehung herzustellen, dann ist der Unterschied eine bloße Differenzierung, eine Abgrenzung oder ein Gegensatz, wie hell und dunkel, morgens und abends. Verknüpft aber mit der Frage, wann das gewünschte Verhalten oder die Lösung eher zu realisieren ist, ergibt es für den Klienten, der eine Lösung anstrebt, durchaus Sinn, eine Beziehung herzustellen zwischen seinem Verhalten am Morgen und am Abend. Wenn es einen Unterschied gibt, stellen sich automatisch die Fragen wie: Was ist anders? Wie lässt sich das erklären? Welche Bedeutung kann dem zugeschrieben werden und in welcher Weise kann

dies für das Ziel nutzbringend sein? Im Gespräch zwischen Klient und Therapeut wird so eine für die Erreichung des Ziels hilfreiche Wirklichkeit konstruiert. Sie entsteht durch unterschiedliche Seiten einer Sache, die in Beziehung zueinander stehen. „Man betritt eine Welt, in der Wirkungen durch Unterschiede hervorgerufen werden“ (Bateson 1999, S. 581). Damit schaffen Unterschiede im Kontext der gemeinsamen Kommunikation Wirkungen, die für den Klienten gleichsam Entwicklungsanregungen darstellen. „In jedem spezifischen Gespräch zwischen Therapeuten und Klienten gibt es viele mögliche Punkte, die eine Unterscheidung aufweisen, Stellen, an denen auf einen Unterschied hingewiesen werden kann. Jeder dieser Unterschiede kann eingesetzt werden, um einen Unterschied zu machen, so dass der Klient sagen kann, sein Leben sei zufriedenstellender“ (de Shazer 2004, S. 174). Diese grundsätzliche Aussage gilt auch für die Beratung und Leitung von Teams. Um das Erreichen einer vom Team angestrebten Lösung zu unterstützen, lassen sich auch hier vielfältige Unterschiede entdecken und unter lösungsbezogenen Gesichtspunkten in Beziehung zueinander stellen.

### **1.3 Unterschiedsbildung durch Zahlen auf Skalen**

Zahlen auf Skalen sind wohl nicht gerade die Instrumente, die man traditioneller Weise im Werkzeugkoffer eines Therapeuten vermuten würde. Skalen und ihre Zahlen lassen im Allgemeinen eher einen technischen als psychotherapeutischen Hintergrund vermuten. Sie wecken leicht die Idee, man könne mit ihnen bestimmte technische Parameter eines Systems sehr präzise messen oder berechnen, beispielsweise den Druck, die Geschwindigkeit oder andere Leistungsmerkmale. Doch dass Skalen auch im psychotherapeutischen Kontext hoch wirksame Arbeitsmittel sein können, zeigen Berg und de Shazer, deren Verdienst es ist, mit den so genannten Skalierungsfragen ein Werkzeug geschaffen zu haben, das für therapeutische Gespräche geeignet ist. Im Rahmen ihres Kurzzeittherapie-Konzeptes entwickelten sie gemeinsam mit den Kollegen ihres Teams am Brief Family Therapy Center in Milwaukee, USA, angeregt durch ihre Klienten, eine ganz spezielle und für die Herstellung von Unterschieden äußerst wirksame Gesprächstechnik. „Wie dies in unserer Praxis üblich ist, griffen wir eine Anregung unserer Klienten auf und entwickelten Methoden, um Zahlen als einfaches therapeutisches Werkzeug einzusetzen“ (Berg u. de Shazer 1993, S. 152). Sie experimentierten in vielfältiger Weise mit Skalierungs- und Prozentfragen. Die von ihnen in diesem Zusammenhang konstruierten Skalen dienten jedoch nicht der Ermittlung von Rohdaten in einem statistischen Sinn mit dem Ziel, eine diagnostische Einordnung der Klienten vorzunehmen oder um die Schwere einer Störung zu ermitteln. Ihr Anliegen war es eher, die Klienten zu motivieren ihre Ziele, Lösungen und Fortschritte genauer zu erkunden. Der von Klienten vielfach sehr vage und unspezifisch beschriebene Veränderungswunsch ließ sich

mittels Skalierung konkretisieren. Eine 5 auf einer Skala<sup>1</sup> von 0 bis 10 bedeutete schließlich eine 50-prozentige Verbesserung bzw. Veränderung des Zustands gegenüber dem Ausgangspunkt. Darüber hinaus verstanden sie die Zahlen auf Skalen als hilfreiche Brücken zu einem konstruktiven Dialog zwischen Therapeuten und Klienten. Während der Klient eine ganz bestimmte Wirklichkeit mit der Zahl auf seiner Skala konstruierte – „Skalen können nicht als „inhaltsleer“ gedacht werden“ (de Shazer 1998, S. 116) – jongliert der Therapeut mit den kleinen und großen Unterschieden im Rahmen der vom Klienten konstruierten Wirklichkeit. „Wenn Sie sich von 5 nach 6 bewegen, was wird sich in Ihrem Leben verändert haben? Was wird Ihre Mutter anders machen, wenn sie die Veränderung bei Ihnen bemerkt?“ (de Shazer 1998, S. 116).

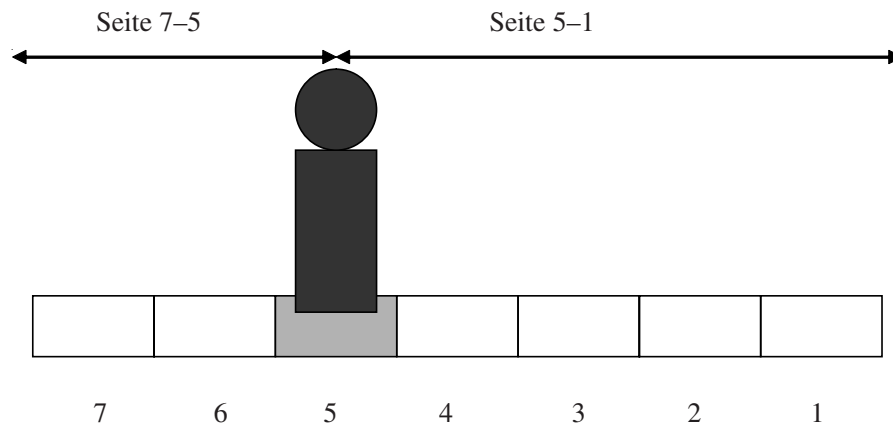
Über Skalierungen bzw. deren Abstufung lassen sich sowohl kleine als auch größere Unterschiede bilden. Die Abstufung auf der Skala, die im Gespräch je nach Bedarf variiert werden kann, schafft die Möglichkeit, die im Zusammenhang mit der Skalierung gestellten Fragen genauer auf die Denk- und Veränderungsgewohnheiten des Klienten abzustimmen. So zeigen sich manche Klienten motivierter, über kleinere Veränderungen in ihrem Leben nachzudenken bzw. kleinere Unterschiede zu erkennen als über große. Ihre Aufmerksamkeit lässt sich dann einfacher auf den kleinen Unterschied, beispielsweise von 5 auf 5,1 lenken. Andere dagegen sind sensibler für größere Unterschiede, wie zwischen 5 und 10.

Zahlen als Instrumente zur Unterschiedsbildung spielen vor allem in systemisch-lösungsorientierten Arbeitsansätzen eine große Rolle. Sie finden hier in den unterschiedlichsten Interventionsformen und Kommunikationstechniken wie Skalierungen, Prozentfragen, Reihenfolgen und Rangordnungen ihren Einsatz. Sie werden genutzt um Neuigkeiten einzuführen, um relevante Ambivalenzen aufzuzeigen oder um Unterschiede als Ausnahmen bzw. Ressourcen zu fokussieren.

Skalierung als unterschiedsbildende Intervention beruht auf dem Prinzip der zwei unterschiedlichen Seiten. Das heißt, eine Skalierung ermöglicht immer den Blick auf zwei Seiten einer Position, es sei denn, die sich Positionierenden in einem Team wählen alle den absolut höchsten oder niedrigsten Wert, was äußerst selten ist. Die Skalierungsscheibe gestattet eine Position von 1 bis 7. Stellt also jemand seine Figur auf die 5, so gibt es automatisch zwei Seiten, einmal die von 1 bis 5 und die andere von 5 bis 7 (Abb. 1).

---

<sup>1</sup> Die 0 könnte hier für den schlimmsten bisher erlebten Zustand stehen, während 10 für einen sehr guten Zustand und damit für die Erreichung des Therapieziels steht.

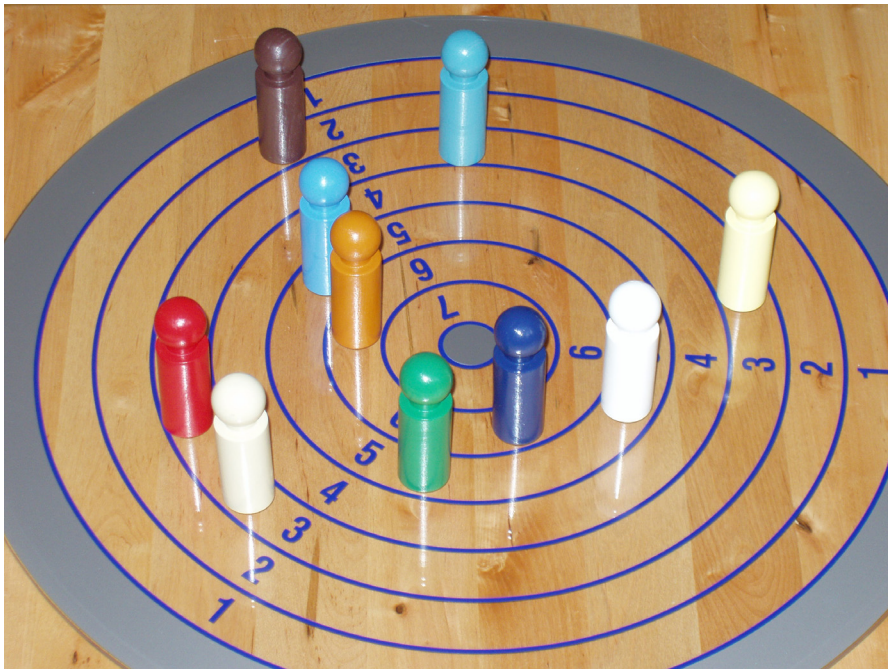


**Abb. 1:** Zwei Seiten einer Skalierung (Natho 2005, S. 54)

Die Aufmerksamkeit richtet sich auf die Bedeutungszuschreibungen der beiden Seiten und auf die Spannung, die zwischen ihnen liegt. Mit einfachen Fragen lassen sich die jeweiligen Seiten ausleuchten. Beispielsweise könnte man fragen: „*Sie haben sich für den Skalierungswert 5 entschieden, um Ihre Position hinsichtlich einer Aussage zum Ausdruck zu bringen. Was müsste im Team oder mit Ihnen passieren, dass Sie in Zukunft eher eine Position über 5 (Seite 7–5) oder unter 5 (Seite 5–1) einnehmen könnten?*“ Der Entwicklungsimpuls liegt dabei nicht allein in den Unterschieden an sich, also in den Positionen oder Meinungen, sondern in der Beziehung der Positionen zueinander, also in der Kommunikation darüber. Ziel ist, die Unterschiede selbst und die Spannung, die zwischen ihnen entsteht, zu reflektieren.

## 2 Allgemeine Funktionsweise der Skalierungsscheibe

Bei der Skalierungsscheibe handelt es sich um eine runde Scheibe aus Plexiglas mit einem gekennzeichneten Mittelpunkt. Dieser symbolisiert den zu differenzierenden Sachverhalt bzw. die zu skalierende Aussage, Frage oder Problemhypothese, je nachdem, in welchem Arbeitszusammenhang die Skalierungsscheibe zur Anwendung gebracht wird. Ringförmig um den Mittelpunkt herum befinden sich sieben Skalierungsfelder. Diese sind jeweils mit einem Zahlenwert gekennzeichnet, der von der Mitte (7) bis zum äußeren Ring (1) abfällt (s. Abb. 2).



**Abb. 2:** Die Skalierungsscheibe

Die Funktion der Skalierungsscheibe ist recht simpel. Jedes Teammitglied erhält eine Figur, die in unterschiedlichen Farben Bestandteil der Skalierungsscheibe sind, sowie einige Aussagen oder Fragen zu einem für das Team relevanten Sachverhalt. Die Aussagen können selbst erarbeitet werden und sich auf aktuelle Ereignisse und Anforderungen beziehen oder man greift im Rahmen von Teamentwicklung auf vorgefertigte Standardskalierungsblätter zurück (Natho 2005, S. 71 ff.).

In einer kurzen Einzelarbeit positioniert sich nun jedes Teammitglied zu den verschiedenen Aussagen und hält diese auf seinem Blatt fest. Auf der Skalierungsscheibe werden dann gemeinsam nacheinander die einzelnen Aussagen skaliert. Das heißt, alle Kollegen positionieren sich entsprechend ihres vorher festgelegten Skalierungswertes auf der Scheibe (Abb. 2). Anschließend werden die Unterschiede und deren Bedeutung für die Problemlösung oder Teamentwicklung im Team reflektiert. Das Skalierungsbild enthält in der Regel einige Neuigkeiten. Kollegen nehmen Positionen ein, die andere überraschen. Da in der Einzelskalierung, also vor der Platzierung der Figuren auf der Scheibe, keine



Absprachen miteinander gestattet sind, ist jeder Kollege gezwungen, eine eigene Position zum Beispiel zu der Aussage „*In unserem Team finden ganz persönliche Haltungen Anerkennung*“ einzunehmen. In dieser Phase ist jeder Kollege gezwungen, einen eigenen Fokus zu entwickeln und seine Wahrnehmung individuell zu bewerten. Sie kann zunächst nicht durch einen Meinungsabgleich mit anderen korrigiert werden. Dies erhöht die Authentizität im Team und schafft neue Informationen.

Die kommunikative Aufmerksamkeit kann in der Reflexion des Gesamtbildes je nach thematischer Notwendigkeit oder aktueller Dynamik auf die Wahrnehmungen und Erklärungen, die hinter den einzelnen Positionen stehen, gerichtet werden: „*Was hat Sie, Herr Kohl, bewogen, dieser Aussage eher weniger (2) zuzustimmen? Halten Sie es für die Lösung der gemeinsamen Aufgaben im Team für sinnvoll, dass persönliche Haltungen stärker anerkannt werden? Wer verhält sich Ihrer Meinung nach im Team eher anerkennend persönlichen Standpunkten gegenüber? Welche Wahrnehmung haben andere, vielleicht Herr Brandt und Frau Schmidt, sie haben einen relativ hohen Wert (6) skaliert?*“ usw. In der anschließenden Reflexion entstehen interessante Reibungspunkte, Neuigkeiten, Ausnahmen, Ressourcen und alternative Sichtweisen, die sinnvolle Entwicklungsanreize schaffen. Denn unterschiedliche Positionen laden zur Klärung und Auseinandersetzung ein. Außerdem kann festgestellt werden, wer wem im Team hinsichtlich seiner Haltung zu speziellen Sachverhalten näher oder ferner steht und wie sich die Positionen auf die innere Dynamik und speziell auf die Kooperation und Kommunikation im Team auswirkt (Koalitionen, Cliquenbildung, Mobbing, Informationsweitergabe usw.). Ist eine Skalierungsaufstellung hinreichend diskutiert, folgt die Visualisierung der Skalierungswerte der nächsten Aussage.

Die Skalierungsscheibe ist geeignet für die Arbeit mit kleineren Teams bis etwa 10 Personen. Der Reflexionsaufwand ist bei diesem Verfahren, wie auch bei anderen bildhaft-metaphorischen Techniken relativ hoch. Die unterschiedlichen Wirklichkeiten der Teammitglieder müssen kommunikativ in Beziehung gebracht werden, um eine produktive Reibung und damit Entwicklungsanreize zu schaffen. Aus diesem Grund wurde eine Regel für die Arbeit mit der Skalierungsscheibe festgelegt. Jeder im Team soll sich wenn möglich zu seiner Position und zu den damit verbundenen Wahrnehmungen und Bewertungen äußern. Darüber hinaus ist jede Hypothese zu etwaigen Wirkungen festgestellter Unterschiede, Gemeinsamkeiten und Beziehungsdynamiken hilfreich, um alternative Sichtweisen und neue Wahlmöglichkeiten zu schaffen.

### 3 Problemlösung

Die Problemlösung ist ein Schwerpunktanwendungsbereich der Skalierungsscheibe. Probleme sind das Ergebnis einer speziellen Form von Kommunikation in sozialen Systemen. Merkmale problem erzeugender Kommunikation sind unter anderem eine tunnelförmige Einengung der Wahrnehmung, die Abnahme von Meinungsunterschieden und damit die Reduktion von Verhaltensoptionen (Natho 2004, S. 132 ff.). Wenn alle im Team sich hinsichtlich der Bewertung und der Beschreibung eines Problems einig sind, fehlen die Unterschiede, die Reibung hervorrufen und Entwicklungsanreize schaffen. So behindern starre Problemkonstruktionen oder einseitige Ursachenzuschreibungen den Selbstlernprozess. Genau hier setzt die Skalierungsscheibe an. Sie hilft, neue Unterschiede zu produzieren. Gerade die kleinen Unterschiede, die mit der Skalierungsscheibe hergestellt werden, lassen sich in festgefahrenen Teams viel leichter ins Gespräch bringen als generelle Pro- und Kontra-Haltungen.

Nach einem einfachen Schema<sup>2</sup> erfolgt eine kurze Problemdifferenzierung. Vor diesem Hintergrund werden einige Aussagen erarbeitet und in ein spezielles Skalierungsformblatt (s. Abb. 3) eingetragen.

Aussage	Skalierung							
	hoch Zustimmung						niedrig Ablehnung	
①	_____  _____  _____  _____  _____  _____	7	6	5	4	3	2	1
②	_____  _____  _____  _____  _____  _____	7	6	5	4	3	2	1
③	_____  _____  _____  _____  _____  _____	7	6	5	4	3	2	1

**Abb. 3:** Fragment eines Formblattes (Aussagen werden im Team entwickelt)

<sup>2</sup> Das Schema zur Problemdifferenzierung untersucht drei Aspekte eines Problems genauer: 1. Der Teamaspekt – beschäftigt sich mit der Frage: Welches Verhalten im Team unterstützt möglicherweise das Problem? 2. Der Sachaspekt – soll das sachlich Wesentliche eines Problems näher definieren. Also, worum geht es tatsächlich, wenn einmal alle Befindlichkeiten außer Acht gelassen werden? 3. Der Aspekt des Individuums – hier soll jeder eine Aussage darüber treffen, was er vermutet, mit welchen Verhaltensweisen er selbst dazu beiträgt, das Problem aufrechtzuerhalten.

In einer Einzelarbeit positioniert sich dann jedes Teammitglied hinsichtlich der einzelnen Aussagen. Im Anschluss daran werden die Positionen mittels Figuren auf der Skalierungsscheibe (s. Abb. 2) visualisiert und gemeinsam ausgewertet. Die nun sichtbaren und reflektierten Unterschiede ermöglichen eine Fokusverschiebung im Team und schaffen neue Alternativen für die Lösung des Problems.

Die Aufmerksamkeit in der Reflexion der einzelnen Skalierungsbilder kann auf unterschiedliche Gesichtspunkte gelenkt werden. So kann es bedeutsam sein zu erfragen, welche Wahrnehmungen und Meinungen die Kollegen bewogen haben, unterschiedliche Positionen zu ein und derselben Aussage einzunehmen. Welche Kollegen stehen auf Grund ihrer Skalierungswerte am weitesten auseinander? Hier lassen sich nun sämtliche systemische Fragetechniken anwenden, um die großen und kleinen Unterschiede, die in der Teamskalierung sichtbar werden, für die Entwicklung einer Lösung zu nutzen.

## 4 Teamentwicklung

Die von sozialen und psychosozialen Unternehmen ausgehende Nachfrage an Teamentwicklung und Teamsupervision, die sich an eher systemisch geprägten Konzepten orientiert, hat in den letzten Jahren zugenommen. Der Erfahrungsaustausch mit Kollegen in unterschiedlichen Gremien bestätigt diese Beobachtung. Die lösungsorientierte Grundhaltung und die Idee der Selbststeuerung, die von interessierten Unternehmen oft gleichgesetzt wird mit Selbstverantwortung, machen systemische Konzepte für die Teamentwicklung attraktiv. Die Entwicklungsziele systemischer Teamentwicklungskonzepte, die mit der Frage verbunden sind, welche konkreten Faktoren und Kompetenzen in einem Team zu einer wirkungsvollen Zusammenarbeit, d. h. zu einer tatsächlich erfolgreicherer Teamarbeit führen und daher vorrangig entwickelt werden sollen, sind indes facettenreich und setzen unterschiedliche Schwerpunkte.

Die Entwicklung einer ganz speziellen Systemkompetenz, die den produktiven Umgang mit Komplexität und Zirkularität in dynamischen Systemen beinhaltet und zu einer situations- und anforderungsbezogenen Herausbildung von Fähigkeiten im Team führen soll, wird von Manteufel und Schiepek favorisiert. Der Schwierigkeit, Systemkompetenz festlegend zu beschreiben, sind sie sich dabei durchaus bewusst. „Tatsächlich ist es schwierig, Kompetenz konkret zu benennen. Wenn wir also Systemkompetenz formulieren, so ist dies ein gewagtes und stets kritisierbares Unterfangen“ (Manteufel u. Schiepek 1998, S. 192). Für Maaß und Ritschl, die sich stärker am NLP-Konzept der neurologischen Ebenen von Robert Dilts orientieren, zeichnet sich eine gelungene Teamentwicklung im Wesentlichen dadurch aus, dass es den Kollegen gelingt, eine langfristige positive Beziehung untereinander aufzubauen. „Teamentwicklung ver-

stehen wir als eine Beziehungsentwicklung, die das Ausschöpfen von Ressourcen erst möglich macht“ (Maaß u. Ritschel 2000, S. 12). Natho indes knüpft erfolgreiche Teamarbeit an die Herausbildung so genannter Schlüsselkompetenzen, wie beispielsweise Konfliktfähigkeit oder aktive Toleranz, die insbesondere zu einer komplexeren Vernetzung von Wissen, Informationen und damit zu einem intensiveren Selbstlernprozess im Team führen sollen (Natho 2004, S. 58 ff.). Für Ellebracht et al. wiederum steht die Fähigkeit der Selbstorganisation des Teams im Mittelpunkt. „Das wesentliche Element erfolgreicher Teamarbeit liegt darin, dass sich ein Team im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel selbst organisiert. Der Erfolg von Teams ist sehr davon abhängig, inwieweit es gelingt, bei schwierigen Herausforderungen nicht in vorgefertigten Lösungen denken zu müssen, sondern aus einem Bündel von Möglichkeiten Alternativen abzuwägen und eine Wahl zu haben“ (Ellebracht et al. 2002, S. 208). Ein weiterer Schwerpunkt systemischer Teamentwicklung ist die Optimierung von Kommunikations- und Handlungsprozessen im Team. „Teamkompetenz bedeutet eine nachhaltige Entwicklung und kontinuierliche Veränderung der Kommunikations- und Handlungsprozesse im Team mit dem Zweck, gemeinsam definierte Leistungsziele zu erreichen ...“ (Kriz u. Nöbauer 2002, S. 47).

Trotz unterschiedlicher Vorstellungen hinsichtlich der Voraussetzungen erfolgreicher Teamarbeit setzen alle der angesprochenen systemischen Konzepte mehr oder weniger auf die Störung als Entwicklungsanreiz. Der Begriff Störung ist hier sehr weit gefasst und meint die Wahrnehmungserweiterung, die Umdeutung und ebenso das Infragestellen von Verhaltens- und Kommunikationsmustern im Team. Die in diesem Zusammenhang für den Praktiker zu lösende Aufgabe lautet also weniger zu klären, über welche Kompetenzen das Idealteam verfügt, sondern eher, wie in einem Team ein Klima hergestellt werden kann, in dem Störungen Vorrang haben, so dass sich neue Entwicklungsimpulse von selbst ergeben. In der Regel werden Übungen, Spiele und systemische Interventionstechniken genutzt, um eingefahrene Kommunikations- bzw. Bewertungsmuster bewusst zu machen, zu stören und gegebenenfalls zu unterbrechen.

Die Arbeit mit der Skalierungsscheibe unterstützt die Herausbildung einer störungsfreundlichen Atmosphäre. Hier ist jeder Kollege angehalten, sich zu bestimmten Fragen oder Aussagen genau zu positionieren und in der anschließenden Reflexionsphase diesbezüglich seine Ideen und Wahrnehmungen zu schildern. Zum einen erhöht dies die Authentizität eines jeden Teammitgliedes und zum anderen ergeben sich auf Grund der Skalierung zwischen den Kollegen zu ein und derselben Aussage viele Unterschiede, die zugleich Entwicklungsimpulsgeber sind.

Zu entwicklungsrelevanten Themen werden vom Team oder Teamleiter Aussagen gesammelt und in ein Formblatt (s. Abb. 3) eingetragen. In der dann folgenden Einzelskalierung macht jeder Kollege seine Kreuze entsprechend seines Standpunktes bzw. seiner Wahrnehmung von Ereignissen im Team. Dann

werden die Werte aller Kollegen für jede Aussage nacheinander auf die Skalierungsscheibe übertragen, d. h. mit Figuren visualisiert und miteinander diskutiert. In der Erprobung des Instruments stellte sich heraus, dass sich die Aufmerksamkeit in vielen Teams immer wieder auf ganz spezielle Themen, wie Nähe-Distanz, Kooperation, Partizipation, Konflikte richtete. Dieser Tendenz folgend wurden zu häufiger diskutierten Inhalten so genannte themenzentrierte Skalierungsblätter entwickelt (Natho 2005, S. 58 ff.). Sie enthalten jeweils 9 Aussagen bzw. Fragen zu einem speziellen Thema für die Teamentwicklung.

Das nachfolgende Skalierungsblatt (Abb. 4) mit bereits vorgefertigten thematisch ungeordneten Aussagen soll den experimentierfreudigen Leser zur Erprobung der Arbeitstechnik in seinem Team ermutigen. Die Aussagen lassen sich beliebig, je nach Zielsetzung, Anforderung und Situation im Team, variieren oder durch andere ersetzen. Zur leichteren Umsetzung der Skalierungsarbeit werden ergänzend noch hilfreiche Arbeitsschritte empfohlen. Achtung, die Anwendung hat eine Entwicklung Ihres Teams zur Folge!

### Arbeitsschritte

- Basteln<sup>3</sup> Sie sich eine Skalierungsscheibe (s. Abb. 2) und Figuren!
- Kopieren Sie sich das Skalierungsblatt oder erstellen Sie sich ein ähnliches mit modifizierten Aussagen!
- Jeder Kollege erhält ein Skalierungsblatt und kreuzt entsprechend seiner persönlichen Zustimmung zur Aussage an! (Einzelarbeit: Es wird nicht miteinander geredet!)
- Skalierung der ersten Aussage: Jeder Kollege stellt seine Figur auf die Skalierungsscheibe entsprechend seines angekreuzten Skalenwertes.
- Nehmen Sie nun die Unterschiede wahr und diskutieren Sie diese miteinander! (Jeder Kollege ist angehalten, die Aspekte zu schildern, die ihn zu seinem Skalenwert bewogen haben.) Achtung: Es gibt keine richtigen und falschen Wahrnehmungen!
- Überlegen Sie nun gemeinsam, welche Entwicklungsanreize in den unterschiedlichen Bewertungen und Wahrnehmungen liegen können! Was ist von wem wie veränderbar, was soll bleiben und welche Konsequenzen werden voraussichtlich die Veränderung und die Nicht-Veränderung haben? usw.
- Stellen Sie dann die Skalierungswerte der nächsten Aussage auf der Skalierungsscheibe auf und reflektieren Sie diese wieder wie eben beschrieben.
- Verfahren Sie nach diesem Schema weiter, bis alle Aussagen gemeinsam skaliert und diskutiert wurden.

---

<sup>3</sup> Skalierungsscheiben komplett mit Figuren und Handbuch werden vom Verlag Edition Gamus Dessau, An der Kreuzkirche 20, 06849 Dessau ([www.gamus.de](http://www.gamus.de)) vertrieben.

Aussage	Skalierung							
	hoch Zustimmung					niedrig Ablehnung		
① In unserem Team genießt langjährige Berufserfahrung eine besondere Würdigung und Achtung.	_____  _____  _____  _____  _____  _____	7	6	5	4	3	2	1
② Für die meisten Aufgaben in unserem Team sind Frauen eigentlich geeigneter.	_____  _____  _____  _____  _____  _____	7	6	5	4	3	2	1
③ Jungendliches Engagement und Spontaneität sind für unsere Arbeit von großer Bedeutung.	_____  _____  _____  _____  _____  _____	7	6	5	4	3	2	1
④ Ältere Kollegen stehen in unserem Team unter „Naturschutz“, sie können sich mehr erlauben als andere.	_____  _____  _____  _____  _____  _____	7	6	5	4	3	2	1
⑤ Kollegen mit höheren Bildungs- und Berufsabschlüssen haben im Team mehr zu sagen als andere.	_____  _____  _____  _____  _____  _____	7	6	5	4	3	2	1
⑥ Ich fühle mich vom Alter, von der fachlichen Erfahrung und von meinem Berufsabschluss her angemessen im Team platziert.	_____  _____  _____  _____  _____  _____	7	6	5	4	3	2	1
⑦ Pünktlichkeit ist ein Zeichen motivierter Mitarbeiter.	_____  _____  _____  _____  _____  _____	7	6	5	4	3	2	1

Abb. 4: Skalierungsblatt (Modell für die Teamentwicklung)

## Literatur

- Bateson, G. (1999): Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Berg, I., K.; de Shazer, S. (1993): Wie man Zahlen zum Sprechen bringt: Die Sprache in der Therapie. *Familiendynamik* 18 (2): 146–162.
- de Shazer, S. (1998). ...Worte waren ursprünglich Zauber. Lösungsorientierte Kurztherapie in Theorie und Praxis. Dortmund: Verlag modernes lernen.
- de Shazer, S. (2004). Das Spiel mit den Unterschieden. Wie therapeutische Lösungen lösen. Heidelberg: Carl-Auer.
- Ellebracht, H.; Lenz, G.; Osterhold, G.; Schäfer, H. (2002): Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxisbuch für Berater und Führungskräfte. Wiesbaden: Gabler.
- Gehring, T.M. (1998): Familiensystemtest. Manual. Göttingen: Beltz Test.
- Kriz, W. C.; Nöbauer, B. (2002): Teamkompetenz. Konzepte, Trainingsmethoden, Praxis. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Ludewig, K.; Pflieger, K.; Wilken, U.; Jacobskötter, G. (1983): Entwicklung eines Verfahrens zur Darstellung von Familienbeziehungen: Das Familienbrett. *Familiendynamik* 8 (3): 235–251.
- Ludewig, K.; Wilken, U. (Hg.) (2000): Das Familienbrett. Ein Verfahren für die Forschung und Praxis mit Familien und anderen sozialen Systemen. Göttingen: Hogrefe.
- Maaß, E.; Ritschl, K. (2000): Teamgeist. Spiele und Übungen für die Teamentwicklung. Paderborn: Junfermann.
- Manteufel, A.; Schiepek, G. (1998). Systeme spielen. Selbstorganisation und Kompetenzentwicklung in sozialen Systemen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- 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 Teamentwicklung und Problemlösung. Dessau: Gamus.
- Schlippe, A v.; Schweitzer, J. (1996): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

**Korrespondenzadresse:** Frank Natho, Institut für Fortbildung, Supervision und Familientherapie (FST) Halberstadt, Buchhornstr. 1, 38820 Halberstadt, E-Mail: FST-Halberstadt@t-online.de, www.fst-halberstadt.de