

# Die Skalierungsscheibe in der Teamentwicklung

Frank Natho

Dass Teams und Unternehmen lebendige und höchst eigensinnige Systeme sind, die sich nicht steuern lassen wie technische Systeme, ist inzwischen vielen Leitern und Teambesitzern klar. Auf der Grundlage der Theorie von der operationalen Geschlossenheit und der damit verknüpften Idee von der Selbststeuerung lebender Systeme (Luhmann 1984) wurden in systemischen Arbeits- und Beratungskontexten in den letzten Jahrzehnten viele wirksame Verfahren und Methoden entwickelt, die die Selbstorganisation von Teams und Gruppen unterstützen und die oft zu einfachen und effizienten Lösungen und Entwicklungen führen.

Auch die Verfahren um den Methodenkreis der Skalierungsscheibe (Natho, 2006, 2019) unterstützen Selbstlern- und Selbststeuerungsprozesse in Teams und Gruppen. Diesem Verfahren liegt ein gängiges systemisches Konzept zu Grunde: Entwicklung vollzieht sich durch vernetzbare Unterschiede.

Im Rahmen von Teambesitzung und Leitung ist jedoch auch die Frage zu stellen, in welche Richtung sich ein Team entwickeln soll. Welche Kompetenzen sind zu fördern? Die Antwort ist abhängig von vielen Faktoren, unter anderem von der Aufgabe, die ein Team zu bewältigen versucht, aber auch von den Beziehungs-, Kommunikations- und Vernetzungsmöglichkeiten, die einem Team zur Verfügung stehen. Grundsätzlich lässt sich aus systemischer Sicht sagen, Entwicklungen sind nie genau vorhersagbar. Ein Team ist so komplex, dass es eigenen Spielregeln folgt. So kann man als Teamleiter oder Berater zwar Ideen einstreuen, aber es gibt keine Garantie, dass die Entwicklung genau in die gewünschte Richtung verläuft (Natho, 2004, S.54ff). Der Systemische Berater setzt deshalb von vornherein gleich auf die Fähigkeiten, Ressourcen und verborgenen Potentiale des Teams. Er schafft einen kommunikativen Rahmen, von dem er vermutet, dass dieser den Selbstlernprozess anregt und die Entwicklung genau der Fähigkeiten hervorruft, von denen das Team glaubt, dass diese zur Lösung der Aufgabe hilfreich sind. Die Arbeit mit der Skalierungsscheibe schafft eine lebendige Kommunikation im Zusammenhang mit entwicklungsrelevanten Themen im Team.



## Vorgehensweise

Verschiedene Fragen und Aussagen, die in Teams zu entwicklungsrelevanten Themen bereits kreisen oder öfter kommuniziert werden, können in ein Skalierungsscheibenformblatt B (Natho, 2019, S.163) eingetragen werden. Jedes Team hat seine eigenen Themen, sie drehen sich je nach Situation

und Aufgabenstellung um Konflikte, Geld, Beziehungen, um Einsatzbereitschaft und Vertrauen im Team oder um die Identifikation mit den Unternehmenszielen. Das Skalierungsblatt B wird kopiert und allen Kollegen/innen mit der Aufgabe vorgelegt, sich bezüglich der Aussagen zwischen 7 (hohe Zustimmung) und 1 (Ablehnung) zu positionieren. Die Aufgabe wird in einer Einzelarbeit, das heißt ohne Absprache miteinander erledigt. Anschließend werden die einzelnen Positionen zu jeder Aussage oder Frage von allen gemeinsam mittels Figuren auf die Skalierungsscheibe übertragen. Man kann nun sehen, wo jeder steht und kann erfragen, wie er sich selbst und andere in diesem Zusammenhang erlebt und zu welchen Veränderungen es im Team kommen würde, wenn Positionen und damit Wahrnehmung und Verhalten sich verändern würden.

Das Handbuch (Natho, 2019) hält zu typischen Themen im Rahmen von Teamentwicklung ebenfalls vorgefertigte kopierfähige Skalierungsblätter bereit. In dem nachfolgenden Modellskalierungsblatt sind einige Aussagen zur allgemeinen Verfassung des Teams aufgelistet.

Teammitglied: ..... Datum: .....

	Aussage	Skalierung						
		hoch Zustimmung						niedrig Ablehnung
1	Das Ergebnis unserer gemeinsamen Arbeit hätte noch besser sein können.	7	6	5	4	3	2	1
2	Ohne mich bzw. meinen Anteil wäre das Ergebnis schlechter ausgefallen.	7	6	5	4	3	2	1
3	Insgesamt habe ich mich zu oft von der Vorgehensweisen eines anderen leiten lassen.	7	6	5	4	3	2	1
4	Mein Anteil am Gelingen des Ganzen war etwas geringer als der Anteil anderer.	7	6	5	4	3	2	1
5	Wir haben uns gut miteinander abgestimmt. Jeder hat auf jeden geachtet.	7	6	5	4	3	2	1

Zur Sicherung der Entwicklungsimpulse folgt nach der Arbeit an der Skalierungsscheibe und der unmittelbaren Reflexion der jeweiligen Aufstellung aller Kollegen/innen zu den einzelnen Aussagen eine Nachbesprechung. Folgende Fragen unterstützen die Nachbesprechung:

- Welche Neuigkeiten habe ich von anderen Kollegen erfahren?
- Welche Haltungen im Team wurden eher bestätigt, welche eher nicht?
- Welche Tendenzen wurden sichtbar? Welche Auswirkungen haben sie?
- Zu welchen Aussagen gibt es viele unterschiedliche Positionen, bei welchen eher nicht?
- Welche konkreten Wahrnehmungen stehen hinter den skalierten Werten?
- Die Gesamtskalierung welcher Aussage brachte die meisten Überraschungen, Unterschiede oder Gemeinsamkeiten? Welche Impulse ergeben sich daraus?

---

Luhmann, N. (1984). Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/M.: Suhrkamp.  
 Natho, F. (2004). Selbstlernende Teams. Konzepte und Methoden. Systemische Team und Gruppenleitung in sozialen und anderen Unternehmen. 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.  
 Natho, F. (2019). Kleine Unterschiede – Große Wirkungen. Handbuch zur Arbeit mit der Skalierungsscheibe in Beratung. Halberstadt: Congress Edition. (bestellbar: [www.fst-halberstadt.de](http://www.fst-halberstadt.de))