

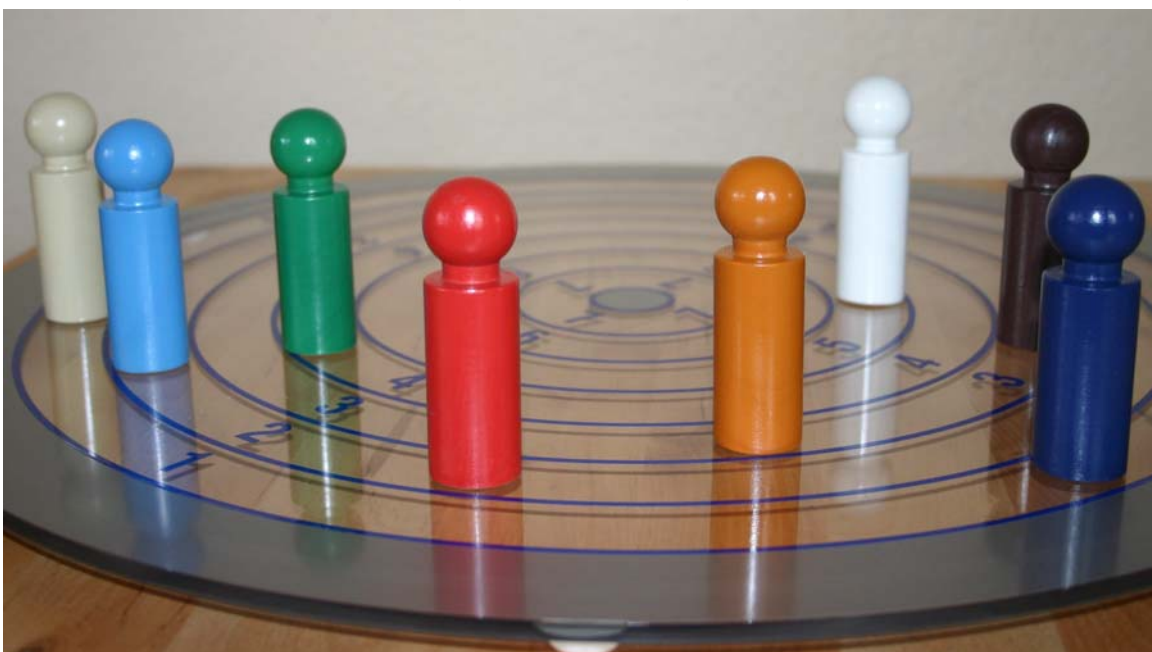
Die Skalierungsscheibe in der Teamentwicklung



Frank Natho

Dass Teams und Unternehmen lebendige und höchst eigensinnige Systeme sind, die sich nicht steuern lassen wie „triviale Maschinen“ (von Foerster 1995, S.59ff) ist inzwischen vielen Leitern und Teamberatern klar. Auf der Grundlage der Theorie von der operationalen Geschlossenheit und der damit verknüpften Selbststeuerung lebender Systeme (Luhmann 1984) wurden in systemischen Arbeits- und Beratungskontexten in den letzten zwanzig Jahren 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. Ein noch relativ junges Verfahren, das den Selbstlernprozess und damit die Selbstorganisation in Teams anregt, ist die Skalierungsscheibe von Natho (2005, 58ff). Diesem Verfahren wurde ein gängiges systemisches Konzept zu Grunde gelegt: Entwicklung vollzieht sich durch Unterschiede (Bateson 1999, S.582). Genau diese werden, wie an anderer Stelle¹ schon ausführlich beschrieben, mit der Skalierungsscheibe reichlich produziert.

Im Rahmen von Teambesprechung 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 (Natho 2006). Die Arbeit mit der Skalierungsscheibe schafft eine lebendige Kommunikation im Zusammenhang mit entwicklungsrelevanten Themen im Team.

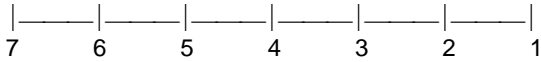
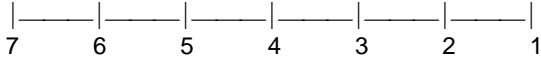
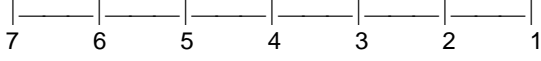
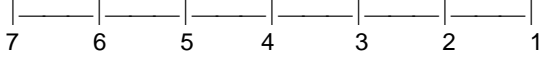
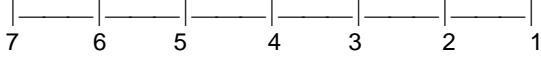
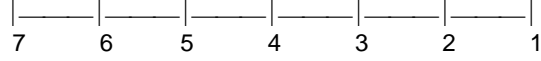
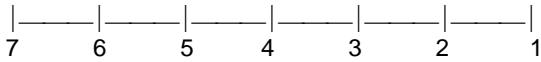


¹ Natho, Einführung Skalierungsscheibe, www.die-skalierungsscheibe.de.

Vorgehensweise

Verschiedene Fragen und Aussagen, die in Teams zu entwicklungsrelevanten Themen bereits kreisen oder öfter kommuniziert werden, können in das Skalierungsformblatt B – Teamentwicklung (Natho 2005, S.106) 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. Einige der im Team kursierenden Aussagen und Fragen werden in ein Skalierungsblatt (siehe Abb. unten) eingetragen. Dieses wird kopiert und allen Kollegen 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 (Abb. S.1) 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 2005) hält zu typischen Themen² im Rahmen von Teamentwicklung vorgefertigte kopierfähige Skalierungsblätter bereit. In dem nachfolgenden Modellskalierungsblatt sind einige Aussagen zur allgemeinen Verfassung des Teams aufgelistet.

Aussage	hoch Zustimmung Skalierung niedrig Ablehnung
① In unserem Team steht einer für den anderen ein.	
② Selbstverwirklichung in der Arbeit ist für einige im Team wichtiger als Geld verdienen.	
③ Wir/ich stehe/n dem Leiter sehr nahe.	
④ Wir reden mehr als wir aufeinander hören.	
⑤ Gegenseitige Wertschätzung ist in unserem Team nicht nötig.	
⑥ Einige im Team sind sehr verletzbar.	
⑦ Jeder zeigt im Team den gleichen Einsatz.	

² Folgende thematische Skalierungsblätter stehen im Handbuch zur Verfügung: Nähe-Distanz im Team, Lernen im Team, verdeckte Konflikte, Kommunikation, Kooperation, Kreativität, Motivation, Wir-Gefühl und Kohäsion.

Im Modellskalierungsblatt wurden nur einige von vielen möglichen Aussagen zur Reflexion der allgemeinen Situation im Team aufgenommen. Auch Fragen lassen sich skalieren, z.B.: „Für wie hoch halten Sie die Konfliktfähigkeit in Ihrem Team?“ oder „Wie hoch schätzen Sie die durchschnittliche Einsatzbereitschaft der Kollegen ein?“ Die zu skalierenden Aussagen oder Fragen lassen sich gemeinsam im Team erarbeiten oder je nach Situation vom Leiter oder Berater in einer Teamentwicklungssitzung vorgeben.

Zur Sicherung der Entwicklungsimpulse folgt nach der Arbeit an der Skalierungsscheibe und der unmittelbaren Reflexion der jeweiligen Aufstellung aller Kollegen 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?

Bei einigen Themen kann es sinnvoll sein, die Tendenz der Bewertung im Team genauer zu untersuchen (Natho 2005, S.100). Dazu ermittelt man die Skalierungssummen und Durchschnittswerte der einzelnen Aussagen. Mit den Durchschnittswerten lassen sich Ist-Zustände im Team genauer eruieren. Diese können hilfreiche Hinweise und Orientierung für mögliche Ziele der Teamentwicklung, für Entscheidungen und Veränderungen im Team bieten.

Literatur

- Bateson, G. (1999). Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- von Foerster, H. (1995). Entdecken oder Erfinden. Wie lässt sich das Verstehen verstehen? In: H. Gumin & H. Meier (Hrsg.). Einführung in den Konstruktivismus (S.44-88). München: Piper.
- 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. (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.

