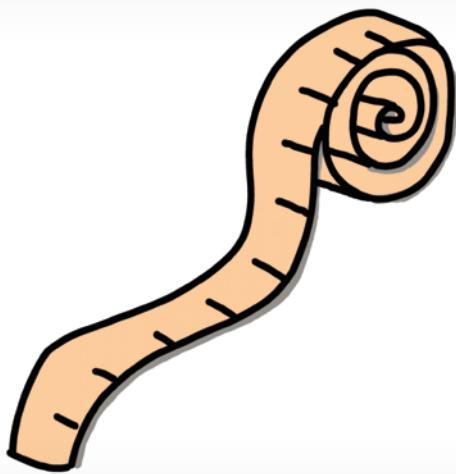


Ich stehe hier. Wo stehst du?



Grafik: Manuela Kordel; @ trainerkoffer.de

Konflikte kommen in den besten Unternehmen vor – und sind bis zu einem gewissen Maße funktional. Wird dieses Maß allerdings überschritten, wirken Konflikte häufig destruktiv auf Unternehmen und ihre Mitglieder. Um dies zu verhindern bzw. um zu einem angemessenen Maß zurückzufinden, kann es hilfreich sein, die Bedürfnisse der einzelnen Teammitglieder zu ermitteln – etwa mithilfe von Skalenarbeit.

Wenn Menschen zusammenarbeiten, entstehen Reibungen, die immer auch ein gewisses Konfliktpotenzial aufweisen. Das ist ganz normal und bis zu einem gewissen Maße auch kein Grund zur Sorge. Denn funktionale Konflikte bergen ein wichtiges Potenzial für Innovation und Weiterentwicklung der Organisation und der Menschen. Erst wenn es zu dysfunktionalen Konflikten in der Zusammenarbeit in Teams kommt, besteht konkreter Handlungsbedarf

– und zwar nicht nur, weil dysfunktionale Konflikte die zwischenmenschliche Ebene eines Unternehmens negativ beeinflussen, sondern auch, weil sie nicht selten erhebliche Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit und Produktivität eines Teams haben und die sogenannten Konfliktkosten in die Höhe treiben. So legen Untersu-

„Auf einer Skala von 1 bis 100 – wie viel Struktur brauchst du, um deine Aufgaben erfüllen zu können?“ So könnte eine der Fragen lauten, die sich im Zuge der Methode „Bedürfnisaufstellung per Skala“ ergeben.

chungen nahe, dass z.B. ein beträchtlicher Teil der Arbeitszeit in Unternehmen für das Management und die Bewältigung von Konflikten aufgewendet wird.

Damit es gar nicht erst so weit kommt, schalten viele Unternehmen Coachs, Trainerinnen oder Berater ein, die dabei helfen, dysfunktionale Konflikte möglichst frühzeitig aufzugreifen oder noch besser: unterschiedliche Auffassungen frühzeitig transparent zu machen und konstruktiv zu nutzen, um diese gar nicht erst in einen dysfunktionalen Konflikt münden zu lassen, sondern die produktive Zusammenarbeit des Teams bestmöglich zu fördern. Dies kann gelingen, indem die Bedürfnisse der einzelnen Teammitglieder sowie die für die Befriedigung dieser Bedürfnisse benötigten Voraussetzungen frühzeitig geklärt werden – etwa, wenn neue Teammitglieder hinzukommen oder neue Aufgaben integriert werden müssen.

Eine Möglichkeit, um dies zu bewerkstelligen, bietet die Methode „Bedürfnisaufstellung per Skala“. Ziel dieser Methode ist es, die Bedürfnisse und präferierten Arbeitsweisen der Teammitglieder transparent zu machen. Genauer gesagt gilt es, aufzuzeigen, welches Teammitglied welche Rahmenbedingungen benötigt, um produktiv arbeiten zu können, und diese Unterschiedlichkeit als Mehrwert für das gesamte Team zu verdeutlichen und anzuerkennen. Dadurch kann die Konfliktfähigkeit der Teammitglieder gestärkt und eine tragfähige Beziehungsebene aufgebaut werden.

Bedürfnisse erfassen – Eigenreflexion

Um unterschiedliche Bedürfnisse besprechbar zu machen, müssen diese in einem ersten Schritt gesammelt werden. Hierzu kann die Moderation aus zwei Möglichkeiten wählen:

- **Offene Variante:** Es kann ein offenes Vorgehen gewählt werden, bei dem die Moderation die Teilnehmenden vorab individuell gezielt befragt,

DIE METHODE „BEDÜRFNISAUFLISTUNG PER SKALA“: INFOS

- » **Zeitrahmen:** zwei bis vier Stunden
- » **Ausstattung:** möglichst großer, freier Raum, große Post-its, DIN-A4-Papier, Moderationskarten, Stifte, Moderationswände zur Dokumentation
- » **Gruppengröße:** zwei bis ca. 14 Personen, die als Team zusammenarbeiten

was sie konkret brauchen, um motiviert und produktiv arbeiten zu können. Somit werden die Bedürfnisse exploriert und durch die Moderation gesammelt. Hierzu bieten sich im Vorfeld des Workshops Einzelinterviews an. Einzelinterviews sollten insbesondere bei einer „schärferen“ (potenziellen) Konfliktsituation gewählt werden, um die Teilnehmenden durch angemessenes Pacing für den Workshop zu öffnen.

- **Geschlossene Variante:** Fällt es den Teilnehmenden schwer, ihre Bedürfnisse von sich aus zu benennen, kann die Moderation einige Faktoren vorgeben und die Teilnehmenden im Vorfeld des Workshops bitten, anhand dieser vorgegebenen Liste aus Bedürfnissen, Motiven oder arbeitsbezogenen Präferenzen zu reflektieren, inwieweit die Teilnehmenden diese Faktoren im Rahmen ihrer Arbeit im Team brauchen bzw. wie wichtig ihnen die Erfüllung dieser Faktoren bei ihrer Arbeit ist. Die Teilnehmenden werden gebeten, das Ergebnis der Eigenreflexion zum Workshop mitzubringen. Als Vorlage kann die Moderation hier auf Methoden wie z.B. die Moving Motivators, Wertelisten oder Arbeitspräferenzen zurückgreifen und diese je nach Kontext, in dem sich die Teilnehmenden befinden, spezifizieren oder modifizieren. Zudem gilt es, den Kontext der Situation zu analysieren und potenzielle konfliktfördernde Faktoren zu identifizieren. Han-

delt es sich beispielsweise um (sich anbahnende) Konflikte, die sich aus einer hybriden Teamkonstellation ergeben, so könnten Faktoren wie Häufigkeit und Regelmäßigkeit des persönlichen Austauschs mit den Kolleginnen und Kollegen, Fokuszeiten, Erreichbarkeit, Transparenz etc. benannt werden.

Bedürfnisse transparent machen – in der Gruppe

Kommt die Gruppe zusammen, leitet die Moderation in die Übung ein, indem zunächst ein Rahmen für einen offenen Austausch geschaffen wird. Hier kann die Moderation darauf hinweisen, wie Erfolg versprechend ein of-

fener Umgang mit Unterschiedlichkeit sein kann und welchen Mehrwert ein offener Austausch für die Leistungsfähigkeit des Teams darstellen kann (weniger Reibungsverluste, bessere Stimmung, gesunkene Konfliktkosten ...).

Auch bietet es sich an, Polaritäten aufzuzeigen und auf die Natürlichkeit der unterschiedlichen Bedürfnisse und Präferenzen hinzuweisen. Dies kann beispielsweise wie folgt geschehen: „In jedem Team gibt es erfahrungsgemäß Personen, die mehr Struktur brauchen, und andere, die mehr Freiheit bei der Aufgabenerfüllung benötigen. Hier geht es nicht um ‚besser oder schlechter‘ und es geht nicht um ein ‚Entweder-oder‘, sondern vielmehr um ein ‚Sowohl-als-auch‘ als Grundhaltung. Bedürfnisse und Präferenzen sind individuell ausgeprägt, und wir schauen gemeinsam, wie wir die Unterschiedlichkeit im Team bestmöglich nutzen können, um gemeinsame

Was ist hier systemisch?

Jedes System entwickelt über die Zeit eigene Verhaltens- und Kommunikationsmuster. Diese Muster können für die Beteiligten sinnvoll, mehrwertstiftend oder auch wenig hilfreich sein. Letztere in konflikthaften Situationen anzusprechen und transparent zu machen, kann dem System helfen, sich selbst weiterzuentwickeln. Mit der Skalenarbeit kann die Unterschiedlichkeit im Team durch eine Aufstellung sichtbar gemacht und ein Perspektivwechsel bei den Teilnehmenden ermöglicht werden. Gleichzeitig wird durch lösungsorientiertes „Sowohl-als-auch“-Denken auf Ressourcen und Stärken der Teammitglieder fokussiert. Dadurch erhält das Team die Möglichkeit, neue, wertschätzende Muster der Zusammenarbeit zu entwickeln und unterschiedlichen Perspektiven mit mehr Leichtigkeit zu begegnen.

Teamziele mit Leichtigkeit erreichen zu können. Dafür nutzen wir eine Skala.“

Die Moderation leitet in die Skalenarbeit ein, indem sie mit Kreppband eine Skala von 0 bis 100 auf dem Boden markiert und die Gruppe bittet, aufzustehen und zu der Skala zu kommen. Die zuvor gesammelten bzw. vorgegebenen Bedürfnisse sind sichtbar auf Moderationskarten an eine Metaplanwand ge pinnt und werden von der Moderation nochmals kurz vorgestellt. Anschließend wählt die Moderation die Bedürfnisse nacheinander aus und folgt einem einheitlichen Vorgehen, z.B.: „Lasst uns mit dem ersten Begriff beginnen. Dieser lautet ‚feste Strukturen‘. Bitte platziert euch nun jeweils auf der Skala von 0 bis 100 Prozent bei einem Wert, den ihr für euch persönlich als stimmig empfindet. Oder anders ausgedrückt: Zu wie viel Prozent braucht ihr ganz persönlich feste Strukturen?“

Die Moderation gibt dem Team Zeit, sich auf der Skala gemäß den individuellen Einschätzungen aufzustellen. Hat jede Person ihren Platz auf der Skala gefunden, bittet die Moderation die Teilnehmenden zunächst, das entstandene Bild zu reflektieren:

- ▶ Was nehmt ihr wahr?
- ▶ Was hättest ihr genau so oder anders erwartet?
- ▶ Wie erlebt ihr das im Alltag?
- ▶ ...

Danach fragt die Moderation einzelne Personen, die am oberen bzw. am unteren Ende der Skala stehen, danach, wo sie stehen, wie es ihnen dort geht und was ihnen wichtig ist:

- ▶ Wo genau stehst du?
- ▶ Woran machst du das fest?
- ▶ Was gelingt dir im Rahmen deiner Aufgaben besser, wenn dieses Bedürfnis erfüllt ist? Was weniger gut, wenn es nicht erfüllt ist? Oder du zu viel oder zu wenig davon bekommst?
- ▶ ...

Haben sich einige Personen zu ihrer Position geäußert, wird der Fokus auf die jeweils andere Seite der Skala gerichtet. Nun fragt die Moderation einzelne Personen danach, was die Personen auf anderen Skalenpositionen bzw. deren Bedürfnisse auszeichnet:

- ▶ Was hast du beim Zuhören verstanden? Was kannst du jetzt besser nachvollziehen?
- ▶ Wie kann jemand, der auf einer anderen Position der Skala steht, deine Arbeit bereichern? Wie kann er/sie zum Teamerfolg beitragen?
- ▶ Wie könntest du das anerkennen?
- ▶ ...

Die Moderation achtet bei der Besprechung der Skala darauf, dass unterschiedliche Bedürfnisse wertschätzend anerkannt werden. Sie unterstützt das Team zudem durch geeignete Fragen dabei, bisher als wenig hilfreich betrachtete Verhaltensmuster und Bedürfnisse aufzudecken und neue Ansätze für den Umgang mit unterschiedlichen Bedürfnissen zu erkennen. Hier kann es hilfreich sein, auf einer Metaplanwand die jeweiligen Aussagen mitzuvisualisieren. Zudem ist darauf zu achten, dass Stärken und Kompetenzen der Teilnehmenden in den Fokus kommen.

Abschluss mit Reflexion

Um die Übung abzurunden und die Learnings festzuhalten, wird eine Reflexionsrunde eingeleitet. Häufig kommen bereits während der Durchführung der Aufstellungsarbeit Anmerkungen wie: „Wir machen doch alle das Gleiche und sind doch so unterschiedlich platziert ...“ oder „Wir sind alle kreativ und bräuchten manchmal etwas mehr Struktur, um zielgerichteter zu arbeiten ...“ oder „Das war mir sogar nicht bewusst, dass wir das Gleiche brauchen; das hätte ich anders eingeschätzt“. Diese Anmerkun-

gen werden mitnotiert und in der Reflexionsrunde an eine Metaplanwand gepinnt. Zudem bittet die Moderation die Teilnehmenden, auf Post-its zu notieren, wie es ihnen während der Übung ergangen ist und welche Erkenntnisse sie jeweils gewonnen haben. Geeignete Fragen dafür könnten beispielsweise sein:

- ▶ Was habe ich über mich gelernt?
- ▶ Was habe ich über unser Team gelernt?
- ▶ Was habe ich verstanden?
- ▶ Worauf möchte ich in Zukunft mehr achten?
- ▶ Was möchte ich in Zukunft konkret mehr/weniger/anders tun?

Die Teilnehmenden pinnen ihre Notizen an die Metaplanwand und stellen sie sich gegenseitig vor. Durch die gemeinsame Reflexion entsteht ein Raum für neue Handlungsmuster in der Zukunft. Gleichzeitig lernt das Team unterschiedliche Sichtweisen kennen und anzuerkennen. Das schafft Transparenz und damit gute Voraussetzungen für einen besseren, wertschätzenderen Umgang miteinander.

Janina Merk ■



Die Autorin: Janina Merk ist Ökonomin mit den Schwerpunkten Wirtschaftspsychologie und Human Resources Management. Sie hat im Fachgebiet Unternehmensführung promoviert und begleitet als Trainerin, Beraterin und systemischer Coach Organisationen auf verschiedenen Ebenen bei ihrer Weiterentwicklung. Seit Anfang 2022 ist sie als Senior Consultant im Beratungs- und Trainingsinstitut noesis GmbH & Co. KG tätig. Kontakt: noesis-online.de