

TEAMDIAGNOSTIK MIT REPERTORY GRID

Teamdynamiken verstehen

Angesichts von VUKA und Disruption steigen die Anforderungen an Menschen ebenso wie an Teams. Dem muss auch die Teamentwicklung gerecht werden, glauben Jacqueline Neuberger und Ulrich Stadelmaier. Warum sich Entwicklungsprofis deshalb ausgerechnet auf einen psychologischen Klassiker besinnen sollten, erklären die beiden Repertory-Grid-Experten.

VUKA ist ein Trendbegriff, hinter dem sich vieles verbirgt: Disruption ebenso wie Agilität, kontinuierliche Veränderungen, flache Hierarchien, veränderte Arbeitsweisen und eine andere Dimension von Führung – die nicht mehr durch Ansagen von oben, sondern durch eine hierarchiefreie Kommunikation, einen offenen Austausch, Transparenz und Glaubwürdigkeit überzeugt. VUKA steht für eine veränderte Arbeits- und Lebensrealität voller Komplexität, die es zuzulassen und gleichzeitig auf das Wesentliche zu konzentrieren gilt.

Das erfordert auch eine neue Denk- und Herangehensweise in Beratung und Teamentwicklung. Wer helfen will, Teams gut für die Zukunft aufzustellen, muss vielschichtiger vorgehen.

Denn jedes Team ist ebenso einzigartig wie jedes seiner Teammitglieder: Jedes hat sein eigenes Bild sowohl vom Team als auch von der Zukunft.

Multiperspektivität ist gefragt

Um nachhaltig die Performance zu sichern, bedarf es daher einer multiperspektivischen Herangehensweise. Sie muss die wahren Themen jedes Teammitglieds aufdecken, um die daraus resultierenden Dynamiken sichtbar zu machen und kontinuierlich – vor allem offen und effizient – daran zu arbeiten.

Das gelingt mit herkömmlichen Analyse- und Entwicklungsmethoden oft nur bedingt, da sie die vorhandene Komplexität durch entsprechende Vorannahmen unnötig reduzieren. Anders mit dem Methodenklassiker „Repertory Grid“ (siehe Kasten): Diese Technik ist inhalts offen und ohne einschränkende Vorgaben. Sie lässt alle mit ihren unterschiedlichen Perspektiven zu Wort kommen und liefert gleichzeitig eine Struktur, um aus der geäußerten

Meinungsvielfalt schnell, treffsicher und effizient herauszufiltern, worum es eigentlich geht.

Meinungsvielfalt übersichtlich abbilden

Konkret bietet die Repertory-Grid-Technik ein tief-schürfendes Interview- und Analyseverfahren, das die Rekonstruktion subjektiver Wirklichkeiten und die systematische Erfassung individueller Meinungen, Einstellungen und Überzeugungen ermöglicht. Und das in einer Form, die intuitiv verständlich ist – egal ob das Ergebnis klassisch am Flipchart visualisiert wird oder durch moderne Software-Unterstützung als komplexe dreidimensionale Grafik.

Der besondere Vorteil der Methode: Sie macht auch jenes Wissen kommunizierbar, das bei normalen Interviews oder Fragebögen meist verborgen bleibt. Oft ist es aber genau dieses vorbewusste Wissen, das unsere Entscheidungen und Handlungen leitet. Darüber zu sprechen, ist allerdings schwierig, da schon die Sprache oft nicht eindeutig ist: Elemente erhalten ihre Bedeutung erst dadurch, dass die Beteiligten sie ihnen zuschreiben. Diese subjektiven Zuschreibungen aber sind individuell bisweilen sehr unterschiedlich – was die Kommunikation nicht eben erleichtert.

Das Mittel, das die Repertory-Grid-Technik nutzt, um diese Zuschreibungen sichtbar zu machen, ist der Elementevergleich und die Gegenteilbildung. Bei dieser speziellen Fragetechnik werden Elemente assoziativ bewertet und dann miteinander verglichen. In Rahmen von Teamanalysen kann es beispielsweise aufschlussreich für die Erkennung von Team-Themen und Team-Dynamiken sein, in der Gruppe beispielsweise abzufragen, was jedes Teammitglied assoziiert

Repertory Grid

- >> Entwickelt wurde das Repertory Grid – das sich auf deutsch als „Rollen-Konstrukt-Repertoire-Test“ bezeichnen lässt – schon in den 1950er-Jahren von dem US-amerikanischen Psychologen George A. Kelly.
- >> Es ist eine wissenschaftlich fundierte Methode, die auf seiner „Theorie der persönlichen Konstrukte“ basiert. Dieser Theorie zufolge konstruiert sich jeder Mensch seine eigene Welt: Er deutet und bewertet Erfahrungen und ordnet diese entsprechend ein. Die Art und Weise, wie jemand dies tut, bezeichnet Kelly als „Persönliches Konstrukt“. Konstrukte sind nach Kelly immer Gegensatzpaare, also bipolar.
- >> Diese Konstrukte zu verstehen, ist Voraussetzung für gelingende Kommunikation. Als Diagnostikverfahren soll das Repertory Grid diese Konstrukte sichtbar machen. So soll es gelingen, Menschen besser zu verstehen und sich in ihre individuelle Welt-sicht hineinzudenken.
- >> Die Mittel dafür heißen Elementevergleich, Eigenschaftszuschreibung und Gegenteilbildung: Indem das persönliche Gegenteil zu einer Eigenschaftszuschreibung formuliert wird, erhält man Informationen darüber, wie diese Zuschreibung überhaupt zu verstehen ist. Anschließend wird auf der Skala zwischen den beiden Extremen verortet, wo man aktuell z.B. das eigene Team sieht (siehe Bild unten).

mit den Elementen „Das Team früher“, „Das Team heute“, „Das Team in zwei Jahren“, „Die Teamführung“ oder „Ein gutes Team“, und diese dann paarweise zu vergleichen.

Unbewusstes sichtbar machen

In der Praxis sieht das beispielsweise so aus: Ein mittelständisches Unternehmen hat seine Marktbereiche neu strukturiert, alte Teamstrukturen aufgebrochen und Teams neu zusammengestellt. Nun soll eine Teamentwicklung dafür sorgen, dass sich die Teams schnell finden und zielorientiert weiterentwickeln. Außerdem soll ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass die neuen Teamziele nur auf Basis eines konstruktiven Miteinanders und mit regelmäßigem Feedback erfolgreich umgesetzt werden können. Aber: Die Teamworkshops sind auf einen Tag beschränkt. Für eine profunde Teamanalyse fehlen die Zeit und das Budget. An eine ausführliche Erfassung des Status quo ist also nicht zu denken.

Hier bietet sich die Idee der Repertory-Grid-Technik auch als Ad-hoc-Teamintervention an, um schnell die Überzeugungen, Erwartungen und Bedürfnisse zu Führung und Zusammenarbeit im Team transparent zu machen. Dazu erhalten alle der elf Teammitglieder im Workshop nach der Begrüßung zwei Kärtchen. Auf der einen steht „Das Team heute“, auf der

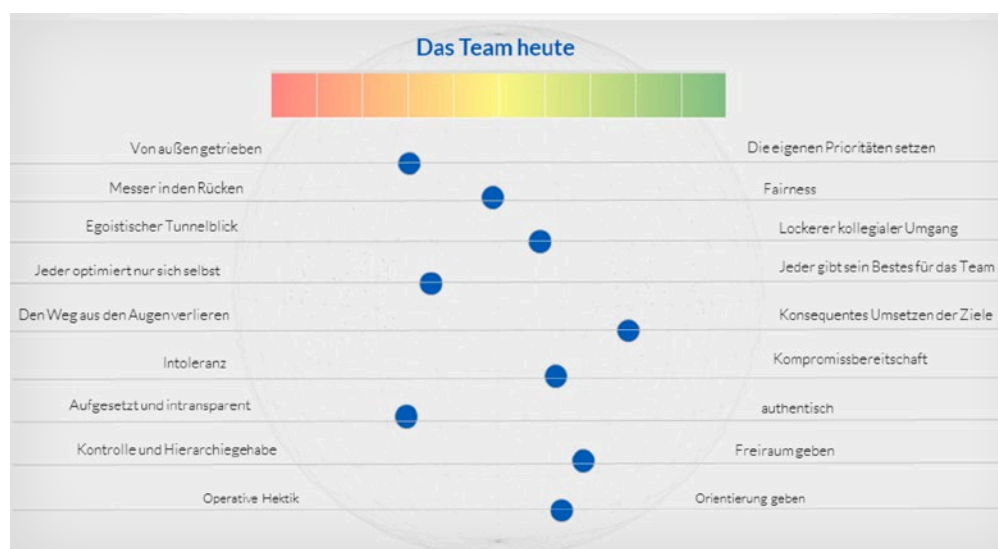


Bild: permitto GmbH

anderen „Ein gutes Team“. Alle werden nun gebeten, kurz darüber nachzudenken, wie sie das Team wahrnehmen: Welche Stärken, Ressourcen oder Defizite sehen sie?

Anschließend bittet der Moderator oder die Moderatorin alle in der Gruppe, die wichtigsten der aktuellen Teameigenschaften, die sie spontan

notiert haben, mit ihren Vorstellungen von einem guten Team zu vergleichen: Sind die beiden Elemente „Team heute“ und „Gutes Team“ ähnlich oder verschieden?

Menschen, die sich im Team wohlfühlen, dort ihren Platz gefunden haben und ihre Arbeit mit Freude tun, werden eher positive Eigenschaften

3-D-Visualisierung eines Team Repertory Grid

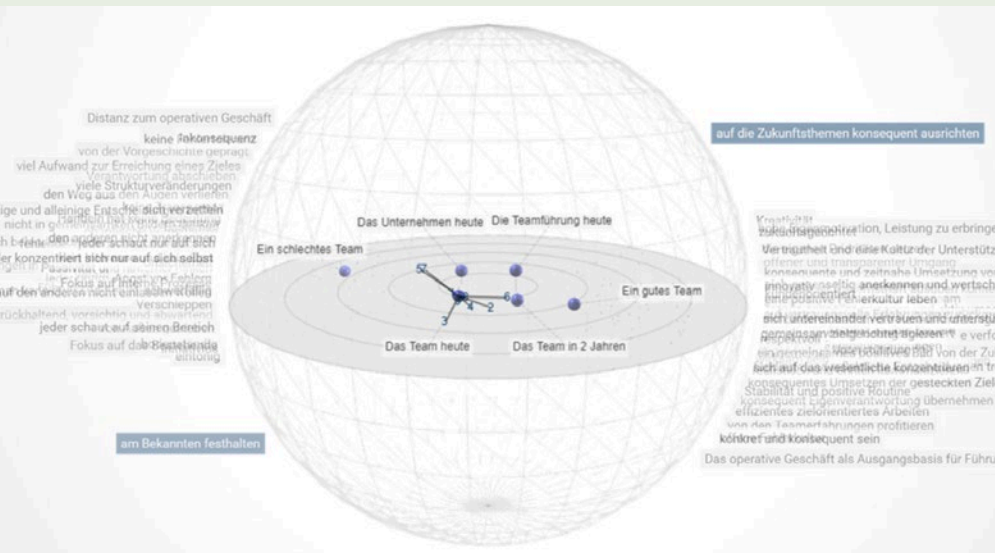


Bild: permitto GmbH

Die 3-D-Visualisierung liefert dem Team einen Eindruck davon, was es von sich selbst hält und inwieweit dies mit der kollektiven Vorstellung von einem idealen Team übereinstimmt.

Die Wortwolken rechts und links enthalten die von den Mitgliedern genannten Team-eigenschaften sowie ihre Gegensatzbegriffe. Die blauen Kugeln innerhalb des Wahrnehmungsuniversums stellen dar, wo einzelne Elemente (z.B. „Ein gutes Team“) im jeweiligen Spannungsfeld kollektiv verortet sind. Sind die Kugeln nahe beieinander, deutet dies auf Gemeinsamkeiten hin. Hier dagegen ist ersichtlich, dass die Auffassung, die die Beteiligten von einem guten Team haben, deutlich von der entfernt ist, die sie vom „Team heute“ haben.

Der Streustern um das Element „Team heute“ zeigt zudem, dass sich die Teammitglieder in der Einschätzung, wie zukunftsorientiert sie schon sind, eher uneinig sind.

Positiv stimmt das Element „Das Team in zwei Jahren“: Dass diese Kugel schon deutlich näher am Idealteam liegt, zeigt, dass sich das Team die Entwicklung zutraut und motiviert ist, an sich selbst zu arbeiten.

mit dem Team assoziieren, die auch ihren Vorstellungen von guter Zusammenarbeit entsprechen. Dann sind die Elemente also ähnlich. Sind sie unzufrieden, werden sie sich eher unterscheiden.

Im nächsten Schritt schreiben alle auf eine grüne Moderationskarte die wichtigste Eigenschaft, die aus ihrer

jeweiligen Sicht gute Zusammenarbeit auszeichnet und die heute schon im Team in hohem Maße oder teilweise vorhanden ist. Da steht dann beispielsweise „Ein lockerer kollegialer Umgang“, „Kurze Kommunikationswege“ oder auch „Hilfsbereitschaft“.

Danach kommt das Entscheidende: Alle werden nun gebeten, ihr

persönliches Gegenteil für die aufgeschriebene Eigenschaft zu formulieren und diese gegenteilige Eigenschaft auf eine rote Moderationskarte zu schreiben.

Gegenteilbildung erschließt die wahre Bedeutung

Durch das subjektive Gegenteil nämlich wird erst deutlich, was wirklich mit einer zugeschriebenen Eigenschaft gemeint ist. So nennt ein Teammitglied seinen Gegensatz zum lockeren kollegialen Umgang beispielsweise „Mobbing“, eine Kollegin aber vielleicht „Egoistischer Tunnelblick“ und ein Dritter meint: „Langweile und Distanz.“

Innerhalb von knapp zehn Minuten entstehen mittels persönlicher Gegenteilbildung vielfältige unterschiedliche Bewertungsdimensionen. In diesem Fall werden elf subjektive Bewertungen für elf wichtige Teameigenschaften sichtbar. Nun sammeln Moderator oder Moderatorin die Karten ein und pinnen die Gegensatzpaare an eine Wand.

Im letzten Schritt gibt dann jedes Teammitglied seine individuelle Bewertung dazu ab, wie sehr das von ihm gebildete Gegensatzpaar auf das ausgewählte Element „Team heute“ zutrifft: Wie stark ist es auf einer Skala von grün bis rot schon ausgeprägt? Das kann verdeckt geschehen oder kann hier schon zum offenen Dialog und Feedback genutzt werden.

Weil jeder Mensch sich seine Wirklichkeit selbst konstruiert, ergibt sich aber in jedem Fall ein vielfältiges Bild. Sichtbar wird es in Form einer tabellarischen Visualisierung (siehe Grafik S. 11). Der kollegiale Umgang ist dann

beispielsweise schon im grünen Bereich, die Autonomie eher nicht: Offenbar fühlt sich ein Teammitglied sehr von außen getrieben, mit wenigen Möglichkeiten, selbst Prioritäten zu setzen. Die Visualisierung hilft jedem Team dabei, sich gewahr zu werden, wie groß schon die Komplexität der unterschiedlichen Sichtweisen sein kann, die aus nur einem einzigen Elementvergleich hervorgeht. Damit liefert sie mindestens einen eindrücklichen Reflexionsimpuls. In aller Regel sorgt diese Vorgehensweise geradezu für eine positive Systemerschütterung: Weil die Teammitglieder plötzlich erkennen, was dem Kollegen besonders wichtig ist oder was die Kollegin schmerzlich vermisst, entsteht ein neues Verständnis für die aktuelle Situation. Mit einfachen Mitteln wird also Komplexität zugelassen und zugleich effizient auf das Wesentliche reduziert.

Der Methodenklassiker in digitaler Form

Weil die wichtigsten Themen so von Anfang an auf den Tisch kommen, kann die Teamentwicklung sinnvoll beschleunigt werden, ohne dass die Teamziele und die persönlichen Meinungen der Beteiligten aus dem Blick geraten. Das gelingt mit der Repertory-Grid-Technik sogar ohne Vorbereitung oder technische Hilfsmittel.

Noch eindrücklicher fällt das Ergebnis aber mit ein bisschen Software Unterstützung aus. Und die ist angesichts der Tatsache, dass es die digitale Transformation ist, der wir die VUKA-Welt maßgeblich verdanken, umso passender – gerade für Trainings- und Coachingprofis, die selbst „Digital Readiness“ demonstrieren möchten.

Mit Hilfe eines digitalen Tools liefert die Intervention dann nicht nur dreidimensionale bewegliche Visualisierungen, die einen imposanten Einstieg in die Bearbeitung der Teamdynamiken liefern (siehe Bild links). Die digitale Unterstützung hat auch das Potenzial, eine Teamentwicklung effektiver zu machen.

Zum einen lässt sich der Prozess von der Auftragsklärung über die Diagnose bis hin zur Nachbereitung und Dokumentation verschlanken: Da alles digital läuft, reichen ein paar Klicks, um beispielsweise die Teamziele in puncto Kommunikation sichtbar zu machen.

Zum anderen lässt sich inhaltlich sehr viel tiefer einsteigen, da sich die erzeugten Datenstrukturen, systematisch analysieren und immer wieder neu visualisieren lassen: Beispielsweise lässt sich ein Element herausgreifen – etwa das „Team in zwei Jahren“ – und mit den gesammelten Gegenteilbewertungen aller Teammitglieder intensiver bearbeiten.

Möglich ist durch die digitale Anwendung von Repertory Grid auch, mit jedem einzelnen Teammitglied im Vorfeld des Workshops ein Einzelinterview zu führen. Dabei werden

– virtuell oder analog – nacheinander verschiedene Elementevergleiche durchgeführt. Zum Beispiel: Was fehlt mir am aktuellen Team? Wie sieht das Gegenteil dazu aus? Und wie ist die aktuelle Situation zwischen den beiden Extremen derzeit zu verorten? Inhaltlich lässt man dadurch eine noch sehr viel höhere Komplexität zu, als es mit der analogen Herangehensweise möglich ist.

Ein weiterer Vorteil solcher Einzelinterviews besteht ferner darin, dass jedes einzelne Teammitglied – also auch die eher stillen – volles Gehör erhält. Und das sollte jedem, der Multiperspektivität klug zulassen möchte, wichtig sein. Dass die Repertory-Grid-Methode aufgrund ihrer konstruktivistischen Herkunft die tiefe Überzeugung in sich trägt, dass jeder Mensch Wertschätzung für seine eigene Konstruktion der Wirklichkeit verdient hat, ist hier mehr als hilfreich. Sie stellt angesichts der Komplexität und Unübersichtlichkeit der aktuellen VUKA-Welt sogar einen entscheidenden Schritt zu einer neuen Art von Teamentwicklung dar.

Jacqueline Neubert,
Ulrich Stadelmaier ■



Die Autoren: Jacqueline Neubert ist Diplom-Psychologin und Senior Consultant bei der permitto GmbH. Sie ist Expertin für Repertory-Grid-Anwendungen und bildet seit 2010 auch Coaches und Beratungsprofis in dieser Technik aus.



Dr. Ulrich Stadelmaier ist ebenfalls Psychologe und befasst sich in Forschung und Beratung schon lange intensiv mit dem Brückenschlag zwischen quantitativer und qualitativer Teamdiagnostik. Er leitet den Bereich Research & Development der permitto GmbH. Kontakt: www.permitto.com