

## Erkundung von Wertespannungen in Gruppen

Alexander Redlich

### Zusammenfassung

Kontrahenten gehen oft unausgesprochen davon aus, dass die andere Seite falsche Werte vertritt (z. B. Beziehungspflege vs. Leistung) oder wichtige verletzt (z. B. Gerechtigkeit oder Risikominimierung). Als Identitätsbedrohung kann dies den Streit aufheizen. Wie kann die vermittelnde Person verdeckte Wertespannungen auf den Tisch bringen? Das Konzept der sozialen Architektur von Gruppen<sup>1</sup> kann Wertorientierungen der Gruppenmitglieder (GM) anhand ihrer bevorzugten Verhaltensweisen auf die Spur kommen. Es geht davon aus, dass sich verschiedene Werte in unterschiedlichem Verhalten zeigen. Hier wird eine Anleitung zur Erkundung von Wertespannungen in Gruppen<sup>2</sup> angeboten, um die Mediation oder Teamentwicklung vorzubereiten.

### Schlüsselbegriffe

Soziale Architektur von Gruppen, Teamentwicklung, Konflikt, Werte, Wertespannungen, Wertorientierung, Mediation, Konfliktmoderation

Im Folgenden geht es um die soziale Architektur von Gruppen (SAG), mit der man Wertespannungen in Gruppen identifizieren kann, um sie ggf. zu thematisieren. Sie sind den GM meistens nicht klar und werden selten als Konfliktthemen benannt. Das Verfahren kann helfen, in der Konfliktarbeit auf Ideen zu kommen, welche Werte strittig sein können.

Machen Sie gleich beim Lesen mit!

### Besinnung auf die GM

Denken Sie bitte an eine Arbeitsgruppe (3–10 GM), in der Sie Mitglied, Führungskraft, Mediator, Teamentwicklerin<sup>3</sup> o.ä. sind. Erinnern Sie sich an Situationen, in denen alle GM anwesend sind – Teammeetings, Arbeitsbesprechungen, Workshops etc. Gehen Sie gedanklich einmal die GM durch. Wie verhalten sich die GM, wenn sie unter leichtem bis mittlerem Stress stehen? Denn wir zeigen unter »verdaubarem« Stress meist unser bevorzugtes Verhalten. Listen Sie die GM auf und notieren Sie neben jedem seine charakteristischen Verhaltensweisen.

Das Verfahren will keine überdauernden Werthaltungen der GM erheben, sondern situationsbezogene Verhaltensweisen – aus der subjektiven Sicht der befragten Personen. Hierbei kann

es sich um ein einzelnes GM (z.B. die Führungskraft in einem Coaching) oder um alle GM (bei einer Teamentwicklung) handeln, die sich gegenseitig einschätzen.

### Lokalisierung der Mitglieder im Interaktionsraum ihrer Gruppe

Zeichnen Sie ein Quadrat auf ein Blatt Papier – den Interaktionsraum der Gruppe (s. Abb. 1).<sup>4</sup> Es geht darum, die GM in diesem Quadrat zu lokalisieren, je nachdem, wie sie sich bevorzugt in der Gruppe verhalten.

Wir lokalisieren die GM in diesem Raum anhand ihrer bevorzugten Verhaltensweisen. Die Kreise in ihrer Position und Größe geben Auskunft über Verhaltensweisen der GM bezüglich des (kognitiven) Umgangs mit Sachverhalten, der (sozialen) Regulierung von Beziehungen und des (aktionalen) Ausmaßes ihrer Einflussnahme.<sup>5</sup>

### Wahrnehmung von Sachverhalten zwischen Ordnung und Kreativität

Die Position auf der Vertikalen zeigt an, wie die GM ihre Sachaufgaben wahrnehmen, d.h. wie sie Sachverhalte strukturieren und mit ihnen umgehen.<sup>6</sup> Eher unten sind GM zu lokalisieren, die sich offen auf Neues, Unbekanntes und Unberechenbares einlassen und flexible, kreative Verhaltensweisen bevorzugen (z.B. FK

<sup>1</sup> Das Konzept der sozialen Architektur von Gruppen beruht auf mehreren Ansätzen. Es ist ausführlich beschrieben in Redlich (2009).

<sup>2</sup> Theoretische Hintergründe und ein praktisches Beispiel zu diesem Ansatz findet man bei Redlich & Meyer (2008).

<sup>3</sup> Aus stilistischen Gründen wird nur ein Geschlecht genannt, auch wenn immer beide gemeint sind.

<sup>4</sup> Die Form der Darstellung ist weitgehend von Bales & Cohen (1982) übernommen.

<sup>5</sup> Die SAG sieht noch eine vierte Verhaltensweise vor: den (emotionalen) Ausdruck von Gefühlen. Er kann hier aus Platzgründen nicht dargestellt werden.

<sup>6</sup> Dies ähnelt der Assimilation und Akkommodation bei Jean Piaget.

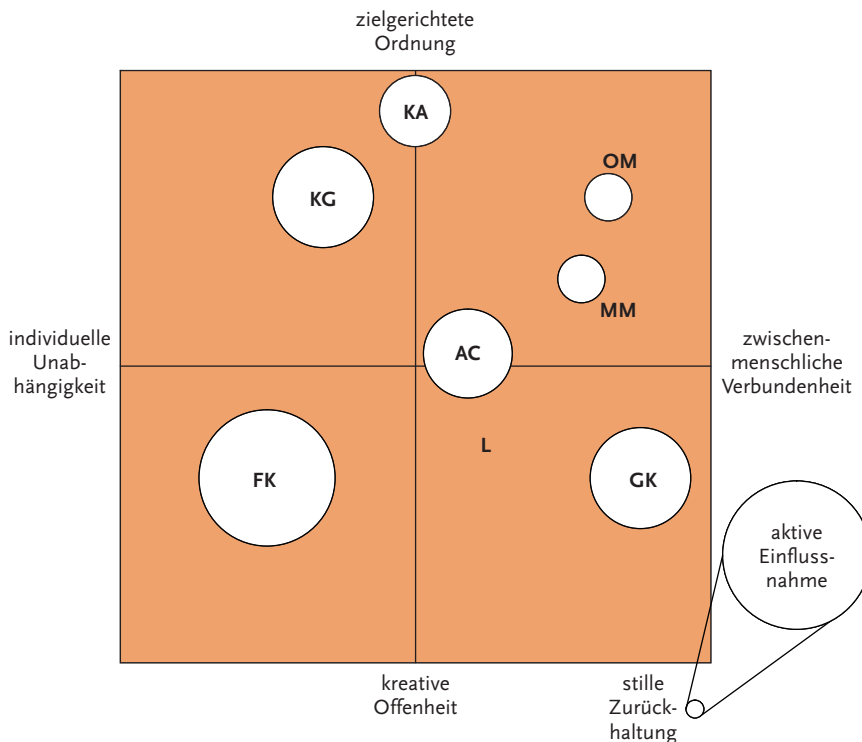


Abbildung 1 Lehrbeispiel: Mitglieder einer Forschungs- und Entwicklungsabteilung im SAG-Interaktionsraum

und GK in Abb. 1). Wenn es ein GM damit übertreibt, wird es als chaotisch, sprunghaft und wankelmütig erlebt und wird ganz unten eingetragen. Oben finden sich GM, die Sachverhalte gern ordnen und zielgerichtet strukturieren. Zuviel Struktur macht sie im Denken unflexibel und starr (z. B. KA in Abb. 1).

Schätzen Sie nun bitte dasjenige GM ein, das als erstes auf Ihrer Liste steht, Sie selbst ausgenommen. Neigt es mehr zum offenkreativen, flexiblen Umgang mit Sachproblemen oder mehr zu einer zielgerichteten, geordneten Strukturierung? Sucht es gern nach neuen Lösungen oder greift es vorerst lieber auf bewährte Routinen zurück? Zeichnen Sie seinen Ort auf der vertikalen Linie mit einem Punkt ein.

**Regulierung der Beziehungen zwischen Verbundenheit und Unabhängigkeit**

Wie verhalten sich die GM in der horizontalen Beziehungsdimension? Hier geht es nicht um Sachverhalte wie Aufgaben oder Fakten, sondern um die Beziehung zu den anderen GM.

Zeigt sich Ihr GM mit den anderen verbunden, sucht es ihre Zustimmung, verhält sich freundlich (wie AC oder MM in Abb. 1)? Neigt es sogar zu übertriebener Harmonie und stellt die eigenen Bedürfnisse zurück (wie OM)? So lokalisieren Sie es auf der rechten Seite der horizontalen Linie. Wahrt es seine Unabhängigkeit, hält gern Abstand zu anderen oder neigt es dazu, sich kritisch zu distanzieren (wie KG und FK)? Dann sollten Sie den Punkt links setzen.

Zeichnen Sie nun durch beide Punkte je eine Linie im rechten Winkel zu ihrer Dimension. Mit dem Schnittpunkt haben Sie das GM lokalisiert.

**Aktivität zwischen Zurückhaltung und Einflussnahme**

Verhält sich Ihr GM sehr aktiv, ergreift oft die Initiative und nimmt deutlich Einfluss, zeichnen Sie einen großen Personenkreis um seinen Punkt. Ist es dagegen still und zurückhaltend, erhält es einen kleinen Kreis. Für die maximale und minimale Aktivität sind die Kreisgrößen in Abb. 1 dargestellt.

**Es geht um unterschiedliche Ausprägung des Verhaltens**

Das System soll Unterschiede in ihrer Ausprägung verdeutlichen. So ist bei manchen die Ordnungsliebe ein bisschen stärker ausgeprägt als die Kreativität. Bei anderen ist es umgekehrt. Nur wenn die beiden Tendenzen einer Dimension bei einem GM genau dieselbe Ausprägung haben, soll es in der Mitte angesiedelt werden. Es kommt darauf an, dass die Lage und Größe der GM zueinander stimmt. Genauigkeit ist zweitrangig.

**Konfiguration: die Gruppenmitglieder stimmig zueinander ausrichten**

Auf diese Weise zeichnen Sie nun alle GM in den Interaktionsraum ein. Wenn Sie selbst GM sind, tragen Sie sich als letztes ein. Nun schauen Sie sich die Personen und ihre Stellung zueinander an: Stimmen die Abstände und Größenverhältnisse? Korrigieren Sie ggf. Lage

und Größe der Personenkreise zueinander, bis Ihnen die Konfiguration der Gruppe stimmig erscheint. (Statt der Kreise kann man Münzen nehmen und auf dem Blatt verschieben.)

Die Einschätzung der GM wird durch das Abgleichen ihrer Positionen zueinander verbessert. Es geht nicht um eine objektive Abbildung individueller Verhaltensstile, sondern um die Konfiguration der GM zueinander, weil die relativen Unterschiede bedeutsam sind.

### Auswertung: Personen- und Wertepositionen im SAG-Interaktionsraum vergleichen (mit Beispiel)

Der Grundgedanke der Auswertung ist einfach: Sie können die Lage und Größe der Personenkreise mit menschlichen Wertorientierungen vergleichen, die wir empirisch im Interaktionsraum lokalisiert haben (s. Abb. 2).

Werte sind hier Bezeichnungen für positiv bewertete menschliche Eigenschaften. Die Auswertung beruht auf der Annahme, dass Werte ungefähr angeben, welches Verhalten wünschenswert ist. Zum Beispiel erfordert die wertvolle Eigenschaft Verständnis ein zugewandt-zustimmendes Verhalten. Daraus folgt: Wo im Raum ein Wert lokalisiert ist, finden sich auch die entsprechenden Verhaltensweisen. Der Personenkreis eines GM im Interaktionsraum verweist also auf seine Wertorientierung. Wir haben dazu Werte wie Verständnis, Ruhe, Rücksichtnahme, Konfrontation, Provokation, Strenge und Lockerheit durch

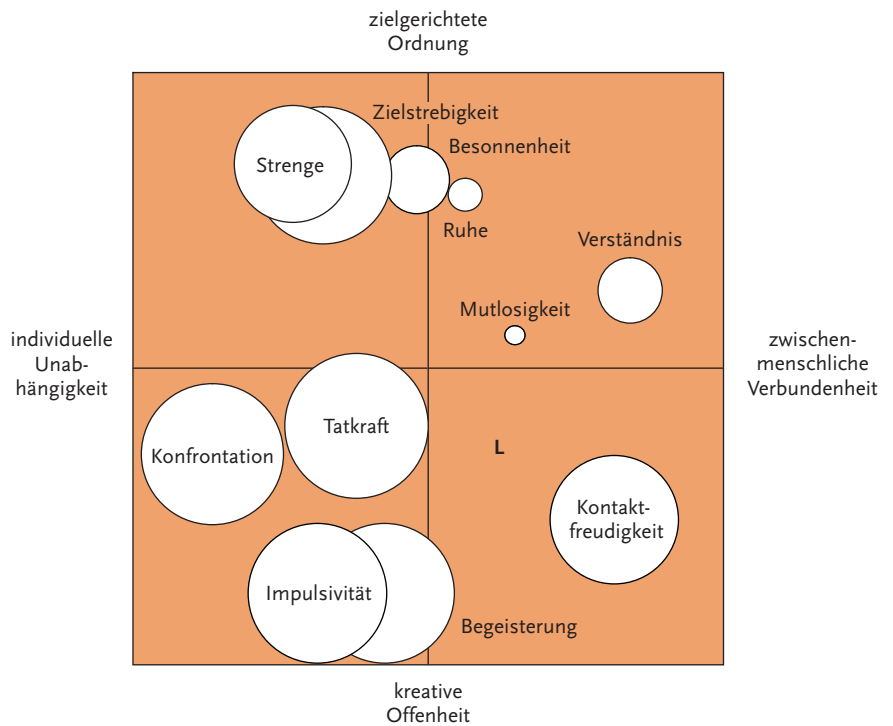


Abbildung 2 Empirisch erhobene Wertorientierungen im SAG-Interaktionsraum

Einschätzungen von 60 Probanden lokalisieren lassen (Redlich u. Meyer 2008).

Der Ort der Führungskraft FK (Abb. 1) liegt von Größe und Lage her in dem Bereich der Werte Konfrontation, Tatkraft und Impulsivität (s. Abb. 2). Dies regte den Moderator in der Arbeit mit dieser Abteilung an, darüber nachzudenken, welcher Wert für FK wichtig sein könnte. Ihm fiel auf, dass die Führungskraft die anderen GM kaum konfrontierte. Sie wirkte eher aggressionsgehemmt, verhielt sich aber thematisch sehr sprunghaft und dominierte mit eigenwilligen Ideen, von denen die anderen sie nur mit Mühe wieder abbringen konnten. Impulsivität passte besser als Konfrontation oder Tatkraft. Tatsächlich wurde in einer späteren Phase der Konfliktmoderation die Sprunghaftigkeit der FK kritisiert, und zwar von KG, der den nächsten Karriereschritt aus der Gruppe heraus vor sich hatte. Schaut

man sich seine Werte an, stößt man auf Strenge und Zielstrebigkeit. KG wirkte sehr strukturiert, beklagte sich über »widersprüchliche Zielsetzungen« und forderte, dass den Mitgliedern eine klare Linie vorgegeben werden müsse. Diese Kritik war zunächst nicht direkt an FK gerichtet. Im weiteren Verlauf kristallisierte sich allerdings der Gegensatz zwischen den beiden als Wertespannung zwischen Zielstrebigkeit und Kreativität heraus. Auf dem Höhepunkt der Auseinandersetzung warf KG der Führungskraft Unberechenbarkeit und chaotische Abteilungsführung vor. FK konterte mit dem Vorwurf, dass gute Forschung und Entwicklung kreativer Produkte nun einmal nicht durch buchhalterische Tugenden wie Ordnung und Anpassung an vorgegebene Ziele entstünden, sondern durch Kreativität und den Blick für das innovative

Unbekannte. Schöpferisches Chaos sei dabei unvermeidbar.

Der Moderator sah bei OM und MM Signale innerer Beteiligung. Bei seiner Vorbereitung auf die Moderation mit der SAG hatte er ihnen die Werte Rücksichtnahme und Verständnis zugeordnet, d.h. Wertorientierungen, die vor allem zur Impulsivität von FK im Spannungsverhältnis stehen. Er forderte sie daher auf, ihre Sicht der Dinge einzubringen. OM und MM machten deutlich, dass die Geschwindigkeit und hohe Aktivität von FK oft verhinderten, dass sie die neuen Vorschläge verstehen und nachhaltig bearbeiten könnten. Sehr oft kämen dann neue Ideen, bevor die alten ausgearbeitet seien. Diese Kritik an seinem Tempo konnte FK annehmen.

Die Bearbeitung der Wertespannungen führte nicht zu durchgreifenden Einstellungsänderungen, sondern zum gegenseitigen Verstehen und zur Weitung von Toleranzen.

## Ideen zu möglichen Wertespannungen in Gruppen entwickeln – mehr nicht!

Dies ist keine objektive »Diagnose« von Wertespannungen. Man kann mit dem Vergleich von Personen- und Wertpositionen auf Ideen kommen, wer für welche Werte steht und welche gegensätzlichen Wertorientierungen in der Gruppe unausgesprochen oder noch unerkannt im Konflikt stehen könnten. Gegensatzpaaren oder Sub-

gruppen kann dann (vorsichtig) angeboten werden, ihre Wertorientierungen zu beleuchten. Methoden für die Lösung von Wertespannungen liefert das Verfahren nicht. Dazu muss man passende Interventionsmethoden einsetzen (z. B. Knapp 2012).

### Exploration of Value Tensions in Groups

**Abstract** Counterparties often tacitly assume that the other side represents wrong values (e.g. cultivating relationships vs. performance) or violates important values (e.g. justice or risk minimization). As a threat to identity, this can heat up the dispute. How can the intermediary person bring the unspoken tensions between values to the table? The Social Architecture of Groups can recognize value orientations of the group members (GM) – based on their preferred behaviors. It assumes that different values are reflected in different behaviors. Here, a guide is provided to identify tensions among values. This helps preparing mediation or team development.

**Keywords** Social Architecture of Groups, team development, conflict, values, value tensions, value orientation, mediation, conflict moderation

### Literatur

Bales, R. F., Cohen, S. P. (1982). SYMLOG – Ein System für die mehrstufige Beobachtung von Gruppen. Stuttgart: Klett-Cotta.

Knapp, P. (Hrsg. 2012). Konfliktlösungs-Tools. Bonn: Manager-Seminare.

Redlich, A. (2009). Die Soziale Architektur in der Teamentwicklung. Unveröffentlichte Materialie des Alumni Vereins der Psychologie Hamburg (kostenlos herunterladbar unter: [www.alumni-psychologie.de](http://www.alumni-psychologie.de) → Verlag).

Redlich, A., Meyer, T. (2008). Wertespannungen in der sozialen Architektur von Gruppen. In Westermann (2008) S. 173–206.

Westermann, F. (Hrsg., 2008). Entwicklungsquadrat. Theoretische Fundierung und praktische Anwendung. Göttingen: Hogrefe. ■

### Der Autor



#### Prof. Dr. Alexander Redlich

Universität Hamburg  
Fachbereich Psychologie  
Von-Melle-Park 5  
20146 Hamburg  
[redlich@uni-hamburg.de](mailto:redlich@uni-hamburg.de)

Diplompsychologe, Sozialpädagoge, Lehrer, Mediator & Ausbilder (BM), Arbeitsgruppe »Beratung und Training« am Fachbereich Psychologie der Universität Hamburg (Forschungsschwerpunkt: Kommunikation, Kooperation und Konflikt in und zwischen menschlichen Gruppen).