

Das Soziogramm als Feedbackformat

Ein diskursiv-soziometrisches Verfahren zur Konfliktbearbeitung in Gruppen und Teams

Zusammenfassung

Wenn man das Soziogramm von seiner Beschränkung auf die bloße Analyse und Visualisierung von Beziehungsstrukturen in einer Gruppe befreit und in ein dynamisches, diskursives Verfahren überführt, entsteht eine kraftvolle Möglichkeit der Konfliktklärung in Gruppen und Teams. Spannungen werden nicht nur dokumentiert, sondern durch ein kontrolliertes Feedbackverfahren in der unmittelbaren Begegnung einer Klärung zugeführt. Auf diese Weise können im Gruppenplenum unter Einbeziehung aller Mitglieder »Konfliktknoten« systematisch entwirrt und gelöst werden. Das Format empfiehlt sich immer dann, wenn die Konfliktodynamik mutmaßlich von multiplen Störungen, also sich überschneidenden Konfliktlinien, Themen und Allianzen geprägt ist. Bei Konflikt-dynamiken wie »Lagerbildungen« und »Territorialkämpfen« z. B. ist es indes weniger geeignet.

Schlüsselwörter

Konflikt, Teamkonflikt, Gruppendynamik, Konfliktberatung, Soziogramm, Feedback, Prozesskompetenz.

Die gruppendynamische Brille

Das Soziogramm wurde als Instrument der grafischen Darstellung des Beziehungsgeflechtes in einer personenkonstanten Gruppe von Jacob Levy Moreno, dem Begründer der Soziometrie, vor rund hundert Jahren entwickelt (Moreno 1954; Höhn, Schick 1974). Es diente in der Sozialpsychologie lange dem Studium von Gruppendynamiken und schlägt so eine Brücke zur Forschung von Kurt Lewin und seiner Feldtheorie (Stützle-Hebel, Antons 2017). Beide, Lewin und Moreno, hatten eine große Leidenschaft für die Erforschung von Interaktionsdynamiken.

Will man also in die interaktionellen »Eingeweide« eines Konfliktes schauen, ist man bisweilen mit der »gruppendynamischen Brille« gut beraten. Sie öffnet den Blick über das singuläre Beziehungsgeschehen hinaus für den Gruppen- und Organisationskontext. Denn die Gesamtheit der Wirkfaktoren im »Feld« (Lewin) vereint kontextuelle (kulturelle, politische, organisationale) und individuelle Aspekte (Gefühle und Bedürfnisse).

Feedback

Ohne Feedback gäbe es kein soziales Lernen. Nur wer von anderen etwas über die eigene soziale Wirkung erfährt, kann sich auf Dauer selbst in der Interaktion

regulieren. Auf diese zentrale Funktion von Feedback haben Moreno und Lewin als Pioniere gleichermaßen hingewiesen.

Wenn ich Feedback gebe, gewähre ich der angesprochenen Person einen Blick auf meine innere Bühne und zeige ihr: So geht es mir mit dir. Das ist meine Resonanz auf dein Tun und Lassen, da sind meine Gefühle, meine Bedürfnislage, meine Handlungsimpulse, meine Einstellungen und Perspektiven (Erpenbeck 2017, S. 87ff.; Erpenbeck 2022, S. 160ff.). Feedback ist das Gegenteil von Schuldzuschreibung und Vorwurf. Das macht es zum Herzstück vieler Ansätze der Konfliktklärung.

Vorgehensweise

Setting: Die Kreisform als Sitzordnung ist für diese Arbeit unabdingbar.

Zeitbedarf: mindestens 4 Stunden.

Maximale Team- bzw. Gruppengröße: 10 Personen

Einführung

Vorausgegangen sollten Erläuterungen zur Methode des Soziogramms und zur Formulierung eines vorwurfsfreien Feedbacks sein, z. B. im »WWW«-Format: Wahrnehmung (Verhaltensbeschreibung) – Wirkung auf mich (Interpretation, Gefühl, Handlungsimpuls) – Wunsch/Bedürfnis.

Die Beratungsperson (BP) zeichnet auf ein Chart o. ä. einen großen Kreis, an welchen sie rundum entsprechend des Sitzkreises die Namen der Teilnehmenden (TN) notiert, und legt drei Stapel Moderationskarten in die Mitte des Sitzkreises (z. B. rot, grün, blau). Sie gibt dann ungefähr folgende Instruktion: »Nehmen Sie sich so viele Karten, wie Sie mögen, es kann sein, dass Sie im Laufe des kommenden Geschehens immer wieder neue brauchen werden. Die drei Farben stehen für die Kategorien Störung (rot), Vertrauen (blau) und Führung (grün). Zu »Störung« könnte die Frage gehören: Mit wem empfinde ich Spannungen, was hat in mir ein Störgefühl ausgelöst? Zu »Vertrauen«: Auf wen aus dem Kreis verlasse ich mich, wessen Verhalten gibt mir Sicherheit? Und zu »Führung«: Von wem lasse ich mich gern leiten, wer gibt mir wodurch Orientierung?

Sie werden im Laufe des kommenden Geschehens von jeder Farbe zwei Karten an jeweils zwei ausgewählte Personen mit einem aufrichtigen Feedback vergeben. Auf die Vorderseite schreiben Sie ein paar Stichpunkte zu dem Verhalten, auf welches Sie sich beziehen, und auf die Rückseite Ihren Namen als Absender.

Sie können sich während des laufenden Geschehens durchaus immer wieder neu entscheiden. Denn das, was hier passiert, ist ein Prozess, in dem jeder Moment, jede Interaktion die innere Verfasstheit verändern kann.«

Erster Schritt: Schätzungen der jeweils erwarteten Kartenanzahl

Nun bittet die BP die TN der Reihe nach um Schätzungen, wie viele Karten der drei Kategorien er/sie erhalten wird. Die Zahlen werden in den jeweiligen Farben neben den Namen um den Kreis auf dem Flipchart notiert.

Dieser Schritt ist ein wichtiger (systemischer) Kunstgriff, denn er nimmt oft die Beklommenheit aus der Situation, indem er den TN ermöglicht,

- ▶ sich aktiv zu dem ungewohnten Vorgehen ins Verhältnis zu setzen (Selbstermächtigung),
- ▶ sich der Beschäftigung mit dem eigenen Platz in der Gruppendynamik anzunähern,
- ▶ sich schon früh mit den Augen der anderen zu betrachten (Perspektivwechsel),
- ▶ am Ende Selbstbild mit Fremdbild abgleichen zu können.

Und: Dadurch, dass die jeweils erwarteten Störkarten oft rein prophylaktisch recht hoch geschätzt werden (es kommen oft erstaunliche Summen zusammen!), entsteht so etwas wie eine Evidenz für das Vorhaben, sich überhaupt mit Störungen zu beschäftigen. Das klappt in der Regel auch in den Fällen, in denen die einzelnen Personen sich selbst gar nicht als an der konfliktären Spannung aktiv Mitwirkende sehen.

Zweiter Schritt: Übergabe der Karten mit Feedback

Nun beginnt der Hauptteil mit den »Störkarten«. Die Reihenfolge derjenigen, die aufstehen und ihre Karten übergeben, ist offen, jede:r kommt dran. Das kann nach dem Beschriften zunächst zu einem tatenlosen Schweigen führen. Die BP wartet hier ohne zu intervenieren (!), bis die erste Person beginnt. Während der Übergabe achtet sie strikt auf Folgendes:

- ▶ Es werden nacheinander zwei Karten mit Feedback vergeben.
- ▶ Vorwürfe und Zuschreibungen werden durch eine Auskunft über das eigene Erleben ersetzt. (Hier unterstützt die BP aktiv.)
- ▶ Die angesprochene Person nimmt die Karte ohne Kommentar entgegen.

Im Anschluss zeichnet die BP die entsprechenden Pfeile (ausgehend von der feedbackgebenden Person zur empfangenden Person) mit der entsprechenden Farbe in den Kreis auf dem Soziogrammchart ein. Dann geht es weiter mit der nächsten feedbackgebenden Person. Das immer wieder entstehende Schweigen gehört dazu, die Stille im reflektierenden »Bei-sich-Sein« ist ein zentrales methodisches Element der Arbeit, die dadurch entstehende hohe Spannung im Hier-und-Jetzt des Prozesses sollte von der BP gut »gehalten« werden.

Dritter Schritt: Debriefing

Die BP eröffnet mit einem möglichst offenen Fragenstrauß:

»Wie geht es Ihnen jetzt, nachdem Sie so manches gehört und ausgesprochen haben? Einige von Ihnen haben eine reiche Ernte an Störkarten eingefahren, andere wiederum sind weniger bedacht worden oder sogar leer ausgegangen. Was bewegt Sie hier und jetzt, was möchten Sie ansprechen, was mit wem klären, bevor wir uns den Themen ‚Vertrauen‘ und ‚Führung‘ zuwenden?«

- ▶ Die Erwähnung der Ungleichverteilung der erhaltenen Störkarten ist wichtig, ein diesbezüglich positiv konnotiertes Wording schafft eine implizite Einladung zum Sprechen.
- ▶ Die Erwähnung, dass die beiden anderen Themen noch folgen werden, gibt den Äußerungen zum Thema »Störung« den Rahmen des »Sowohl-als-auch« und ermöglicht so, dass Schmerzhaftes und Kritisches klar und unverstellt formuliert werden darf.

Der Austausch im *Debriefing* ist offen und niederstrukturiert, die TN sprechen frei miteinander, die BP interveniert kaum, gibt dem diskursiven Geschehen lediglich ein gutes Containment.

Im Folgenden

Die oben skizzierten drei Verfahrensschritte werden bei den beiden weiteren Themenrunden in gleicher Weise wiederholt. Zu Beginn sollten die Leitfragen und der Verweis auf sich laufend verändernde Wichtigkeiten noch einmal eingespeist werden. Bei Teamkonflikten innerhalb von Organisationen ist es sinnvoll, mit dem Thema »Führung« fortzufahren, da hier meist weitere konfliktäre Spannung verborgen liegt. Und kein Instrument kann besser als das Soziogramm dokumentieren, wie es um die formale und reale Führung bestellt ist (für viele Teamleads kommt hier die Stunde der Wahrheit...).

Ist das *Debriefing* auch zu diesem Thema abgeschlossen, wirken die Vertrauenskarten in der Regel beruhigend und Kontakt vertiefend. Zum Abschluss des Verfahrens werden die real erhaltenen Karten neben die Schätzungen auf das Chart geschrieben und die Differenz gemeinsam reflektiert. So wird noch einmal sinnfällig, dass Feedback für eine realistische Einschätzung der eigenen sozialen Wirkung unerlässlich ist.

Fazit

Das Soziogramm im Feedbackformat ist ein komplexes Klärungsinstrument und erfordert aufseiten der BP Erfahrung und *Prozesskompetenz* (Erpenbeck 2022). Es verflüssigt Schuldzuschreibungen und linear-kausale Begründungskonstruktionen, bereinigt Spannungen und schafft Kontakt und Vertrauen. Es fördert die Teamkohäsion und hebt das Reflexionsniveau der Gruppe in Bezug auf die Gestaltbarkeit und Interdependenz von Arbeitsbeziehungen. Im Anschluss werden in der Regel belastbare Verhaltensvereinbarungen und Commitments für die Zukunft der Zusammenarbeit möglich.

The Sociogram as a Feedback Format. A Discursive-Sociometric Method for Conflict Management in Groups and Teams

Abstract If the sociogram is freed from its limitation to the mere analysis and visualisation of relationship structures in a group and transformed into a dynamic, discursive process, a powerful possibility for conflict resolution in groups and teams is created. Tensions are not only documented, but also clarified through a controlled feedback process in the direct encounter. In this way, »conflict knots« can be systematically untangled and resolved in the group plenary with the involvement of all members.

Keywords Conflict, Team Conflict, Group Dynamics, Conflict Counselling, Sociogram, Feedback, Process Competence.

Literatur

- Dege, M. (2021). Zwei kleine Geschichten zur Aktionsforschung. In Dietrich, M. et al. (Hg.). *Begegnen, Bewegen und Synergien stiften*. Heidelberg: Springer, S. 423–439.
- Erpenbeck, M. (2017). *Wirksam werden im Kontakt. Die systemische Haltung im Coaching*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Erpenbeck, M. (2022). *Mitschwingen und Dazwischengehen. Systemisch-gruppendynamische Prozesskompetenz in Training und Beratung*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Höhn, E., Schick, C. P. (1974). *Das Soziogramm*. Göttingen: Verlag für Psychologie.
- Moreno, J. L. (1954). *Die Grundlagen der Soziometrie*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Stützle-Hebel, M., Antons, K. (2017). *Einführung in die Praxis der Feldtheorie*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Die Autorin



Mechtild Erpenbeck

Beratungspraxis CONSULTACT
Ansbacher Straße 66
10777 Berlin
www.consultact.de

Dipl.-Päd., Psychologin, Systemische Beraterin und Gruppendynamikerin (DGGO); Supervisorin und Lehrsupervisorin (DGSv), Senior Coach (DBVC); Theaterregisseurin und -autorin; seit 1998 in verschiedenen Praxisfeldern der Organisations- und Individualberatung tätig, insbesondere in Change Management, Führungskräfteentwicklung und Konfliktmoderation. Ausbildung von Trainer:innen und Business Coaches; Lehrtätigkeit an verschiedenen Hochschulen und Akademien; Inhaberin der Beratungspraxis CONSULTACT. Seit 2003 Autorin von Fachpublikationen.