Teamentwicklung mit dem triadischen Prinzip

Wie fühlen Sie sich vor einer schwierigen Teamsitzung und/oder einem herausfordernden Personalgespräch? Sind diese Situationen häufig noch ein potenzieller »Gefahren-Ort« oder schon ein »Möglichkeits-Ort«? Barbara Baedeker stellt Ihnen ein hilfreiches Modell vor.

Jede Kita-Leitung kennt diese Situation: Da lief im Team lange Zeit alles rund – dann passiert etwas, sei es von innen oder von außen, und die ganze Team-Dynamik verändert sich. Die oft mühsam austarierte Balance zwischen Jung und Alt, Vollzeit- und Teilzeit-Mitarbeitenden, Frauen und Männern mit unterschiedlichen (Bildungs-)Biografien und unterschiedlichem Berufsverständnis gerät ins Wanken. Die Bewahrerinnen und Erneuerer, die Angstgesteuerten und Risikofreudigen kommen sich gegenseitig in die Quere. Die Stimmung im Team rutscht immer mehr in den Keller, die Konflikte häufen sich, das gemeinsame Arbeiten wird immer anstrengender. Das komplexe Gefüge des Teams droht zu zerbrechen.

Bedürfnisse und Wahrnehmungen

In der systemischen Sichtweise entstehen Konflikte durch unterschiedliche Bedürfnisse und Wahrnehmungen. Schwierig zu glauben – so einfach kann die Erklärung doch nicht sein, oder? Auf den zweiten Blick jedoch wird deutlich, dass diese beiden Begrifflichkeiten komplexer sind, als es auf den ersten Blick erscheint.

Was gestaltet das Thema ***Bedürfnisse*** zuweilen so dornenreich? Ein wichtiger Grund: Viele Menschen kennen ihre Bedürfnisse/Ziele gar nicht. Häufig wissen wir Menschen zwar, was wir nicht (mehr) wollen; was aber an die Stelle des Bisherigen treten soll, ist oft unklar. Das mag auch damit zusammenhängen, dass es sehr viel einfacher ist, etwas abzulehnen, als ein Ziel zu finden, zu formulieren und für die Realisierung (Mit-)Verantwortung zu übernehmen.

Diese Kombination ist häufig in Teamsitzungen anzutreffen, führt immer wieder zu endlosen Diskussionen und blockiert zuweilen sogar wichtige Entscheidungsprozesse. Eine Möglichkeit, diese Klippe zu umschiffen, ist die klare Absprache, dass nach der Diskussion über alle praktikablen Vorschläge aus dem Team abgestimmt wird mit der klaren Maßgabe, dass anschließend jedes Teammitglied die Entscheidung mitträgt.

Ein weiteres Beispiel aus der Kita-Praxis: Immer wieder werde ich auf Seminaren gefragt: »Wie bringen wir die Kinder dazu, nicht mehr so viele Schimpfwörter zu benutzen?« Meine übliche Antwort ist die Frage: »Was wollen Sie stattdessen?« Damit wird schon einmal deutlich, dass eine Verneinung noch kein Ziel beinhaltet, sondern lediglich der Ausdruck dessen ist, was es nicht (mehr) sein soll. Das ist in etwa so, als ob Sie in ein Reisebüro gehen und sagen: »Die Sahara soll es nicht sein« – und die eigentliche Urlaubsplanung der Reisefachfrau überlassen.

Diese Erkenntnis öffnet in der Regel einen angeregten Austausch über unsere Bedürfnisse – in diesem Fall kombiniert mit unseren Erziehungszielen. Was ist unsere Priorität: dass die Kinder lernen zu gehorchen oder dass sie mit unserer Unterstützung die Einsicht gewinnen, dass Schimpfwörter nur bedingt unterstützend sind, wenn wir es uns miteinander schön machen wollen? Im ersten Fall führt der Weg über Befehl, Androhung und Bestrafung mit der dauerhaften Notwendigkeit von Kontrolle. Im zweiten Fall winkt eine Erkenntnis fürs Leben.

Das Thema ***Wahrnehmungen*** birgt ebenfalls seine Fußangeln. Solange wir uns bewusst sind, dass Wahrnehmungen eine subjektive Konstruktion sind und jede Person ihre eigene Wahrnehmung hat, bleibt's ja friedlich. Sobald wir jedoch davon ausgehen, dass es sich bei unseren *Wahr-Nehmungen* um die *Wahr-Heit* handelt, beginnen die Kämpfe um die vermeintlichen Kernfragen des Lebens: »Wer hat Recht/Schuld?« und »Was ist richtig/falsch?«. Gunther Schmidt, einer der renommiertesten systemischen Kommunikationsforscher, hat für diesen Prozess das Kunstwort *Wahr-Gebung* kreiert, um den aktiven Aspekt zu betonen.

Literatur

- Ascher, Jörg (2017): Die Entdeckung der Gleichzeitigkeit. Das universelle Bezugssystem; o. O.
- Storch, Maja (2011): Das Geheimnis kluger Entscheidungen. Von Bauchgefühl und Körpersignalen; München, Zürich: Piper
- Witzleben, Gabriela von (2021): Das triadische Prinzip. Minimalinvasive Psychologie mit Bauch, Herz und Kopf; Heidelberg: Carl-Auer

Ein simples Beispiel für dieses Phänomen ist die Raumtemperatur im Personalzimmer, sie beträgt 22 Grad. Und was passiert? Die einen frieren schon fast, die anderen schwitzen schon fast und für die dritten passt es. Genauso ist es mit den *Wahr-Nehmungen-Gebungen* … Wir alle wissen, was sich bei einer aufgeheizten Stimmung im Team aus dieser an und für sich so harmlosen Situation entwickeln kann …

Die drei Grundbedürfnisse

Wie bringe ich nun als Leitung Ordnung in dieses scheinbar unentwirrbare Knäuel an Gefühlen, Konflikten, unvereinbaren Positionen im Team? Seit meiner Ausbildung zur »Systemischen Triaden- und Enneagramm-Coachin« fasziniert mich das Modell des triadischen Prinzips, ein Instrument, das unser komplexes inneres System wie in einem Dreieck auf die uns vertrauten Grundbedürfnisse und ihre Verankerung im Körper fokussiert (siehe Abbildung 1):

- Das Grundbedürfnis nach ***Autonomie***, lokalisiert in Bauch/Körpermitte, beschreibt das Ausmaß an Selbstbestimmtheit, mit steuerungsfähigen Impulsen zu agieren. Bei einem Mangel an Autonomie entsteht Ohnmacht und/oder Wut.
- Das Grundbedürfnis nach ***Verbundenheit***, im Herzen beheimatet, entsteht durch den Kontakt und Austausch mit anderen und ergibt Beziehung. Bei einem Mangel an Verbundenheit entsteht Verloren-Sein und Trauer.
- Das Grundbedürfnis nach ***Sicherheit***, im Kopf angesiedelt, wird beantwortet durch Überblick und Orientierung, das Gefühl von Kompetenz. Bei einem Mangel an Sicherheit entsteht Angst.

So entsteht eine klare Strukturierung von Inhalten, an der Sie sich als Leitung orientieren können. Auf diese Weise bekommen Sie selbst einen besseren Zugang zu Ihren eigenen Bedürfnissen, den damit verbundenen Gefühlen und den daraus resultierenden Handlungen. Verletzte, schwierige Gefühle sind immer eine Antwort auf nicht gestillte Bedürfnisse. Daher ist die entscheidende Frage häufig: »Was brauche ich jetzt gerade im Sinne einer guten Selbstfürsorge? Und was braucht mein Gegenüber?«

Die drei Kernbedürfnisse bedingen einander und keines kann ohne die beiden anderen dauerhaft existieren. Sie müssen immer wieder neu ausbalanciert werden. Denn wenn eines der Zentren stark unter- oder überrepräsentiert ist, hat das Auswirkungen auf das ganze Dreieck. Dies gilt gleichermaßen für Einzelpersonen wie auch für Teams/Organisationen.

Ein besonders hilfreicher Aspekt dieses Modells wird durch die gestrichelten Linien verdeutlicht und zusätzlich durch das Zitat von Gerald Hüther eindrücklich beschrieben. Wenn es uns, aus welchen Gründen auch immer, nicht gut geht, scheinen wir Menschen eine unheilvolle Tendenz zu haben, eine Schuldige oder einen Schuldigen zu suchen – und zu finden!

Vermutlich gehört es auch zu Ihren Erfahrungen, dass Leitungen als »Sündenböcke« immer wieder besonders gefragt sind. Dieses Wissen ist wahrscheinlich mit schmerzhaften Erfahrungen verbunden, birgt jedoch gleichzeitig auch eine Riesenchance für Sie: Statt sich zu verteidigen oder zu rechtfertigen, stellen Sie ganz einfach die simple Frage: »Was lässt dich/Sie denken, dass ich daran schuld bin, dass es dir/Ihnen gerade so … geht?« Dadurch können Sie zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen: Sie selbst haben Zeit gewonnen, sich zu überlegen, was in dieser Situation Ihr Ziel ist; und beim Gegenüber löst allein schon diese simpel erscheinende Frage oft eine so heilsame Irritation aus, dass Sie das Gespräch in eine zieldienlichere Bahn lenken können.

Schauen wir uns doch jetzt entlang der drei Grundbedürfnisse die daraus resultierenden unangenehmen Gefühle an, die uns in Einzelgesprächen und Teamsitzungen so häufig Kopfzerbrechen bereiten.

Beginnen wir beim Grundbedürfnis ***Autonomie***, in unserer pädagogischen Fachsprache meist Selbstwirksamkeit genannt. Aus der Resilienzforschung wissen wir, dass dieses Ge-

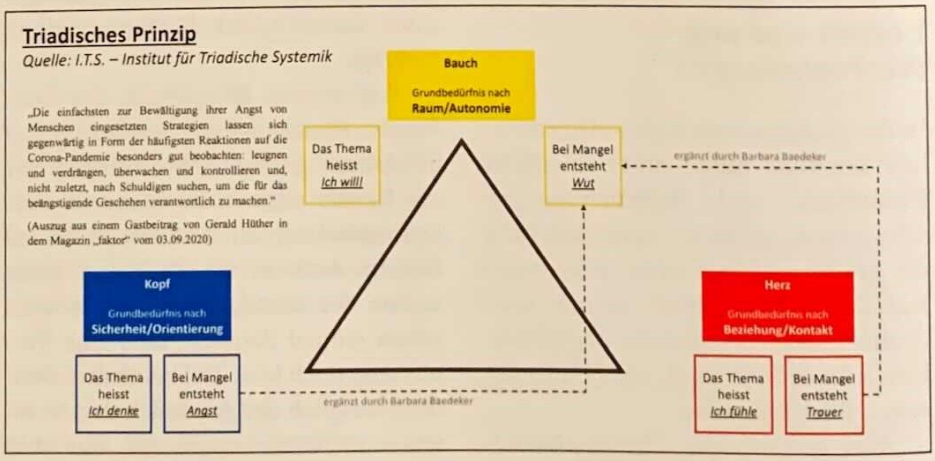

Abbildung 1: Triadisches Prinzip

fühl einer der wichtigsten Schutzfaktoren für seelische Widerstandskraft in schwierigen Situationen ist. Wir alle kennen vermutlich das frustrierende Gefühl, auch bei maximalem Einsatz nichts (ver-)ändern zu können. Genervtheit, Ärger, Wut ist die Folge, unser Handlungsimpuls wird von Aggression gekennzeichnet sein. Das Gefühl von Hilflosigkeit stellt sich ein, wenn unser Ziel scheinbar unerreichbar ist, die Reaktion ist dann oft Resignation und Passivität. Und wenn Menschen, die als stark und souverän wahrgenommen werden wollen, sich (scheinbar) auch noch unterordnen müssen, bleibt als Reaktion auf dieses subjektiv empfundene Gefühl von Ohnmacht oft nur noch der starke Impuls, doch wenigstens Recht zu behalten.

Haben Sie bereits an dieser Stelle einen Zugang zu einzelnen Reaktionen Ihrer Mitarbeitenden, die Ihnen bisher eher rätselhaft erschienen?

Das nächste Grundbedürfnis ist im Herzen beheimatet und auf ***Verbundenheit*** ausgerichtet. Wir wollen gesehen werden, Anerkennung und Wertschätzung erfahren. Gerade im Arbeitsfeld Kita, in dem wir ständig mit anderen Menschen zusammen sind, wird dieses Grundbedürfnis permanent neu aktiviert. Darüber hinaus sind die Kita, die Teammitglieder, die Kinder für viele Fachkräfte eine Art »Familien-Ersatz«, was immer wieder zu schwierigen Situationen führt. Arist von Schlippe, ebenfalls ein führender systemischer Kommunikationsforscher, sagt dazu: »Konflikte sind der zu erwartende Normalfall, wenn Familienlogik und Unternehmenslogik aufeinanderstoßen.«

In Familien geht es primär um den hohen Wert der Gerechtigkeit, bei Konflikten untereinander steht der Kampf um Beziehungen, meist die (elterliche) Liebe, im Vordergrund. In einem Unternehmen – in diesem Kontext in der Kita – ist die Logik eine ganz andere: Das sinnstiftende Ziel ist die pädagogische Qualität. Abwertung, Neid und Eifersucht zwischen Teammitgliedern erscheinen somit noch einmal in einem besonderen Licht.

Abbildung 2: Drei-Ohren-Modell von Jörg Ascher im Sinne des triadischen Prinzips

Aus der häufigen Vermischung dieser beiden Prinzipien ergibt sich konsequenterweise, dass die viel gerühmte Trennung von Sachebene und Beziehungsebene in einer Kita besonders herausfordernd ist. Möglicherweise ist das »Drei-Ohren-Modell« von Jörg Ascher (siehe Abbildung 2), im Sinne des triadischen Prinzips eine Variation des bekannten »Vier-Ohren-Modells« von Schulz von Thun, hierzu ein zieldienliches Instrument. Dabei ist jeder Ebene ein Grundbedürfnis zugeordnet:

- Selbstoffenbarung = Grundbedürfnis Autonomie: was die Senderin von sich offenbart
- Beziehung = Grundbedürfnis Verbundenheit: wie die Senderin zur Empfängerin steht
- Appell = Grundbedürfnis Sicherheit: was die Senderin von der Empfängerin will

Das dritte Grundbedürfnis ist unser Streben nach Sicherheit, angesiedelt in unserem Kopf. Gerade die Corona-Pandemie hat uns noch einmal deutlich vor Augen geführt, wie verletzlich wir uns fühlen, wenn die (vermeintliche) Sicherheit wegbricht. Wir verstehen die Welt nicht mehr, fühlen uns bedroht und bei manchen Menschen setzt die Angst vor Kontrollverlust geradezu wilde Fantasien frei.

Hier im Kopf treffen wir auch unsere Entscheidungen. Und viele Menschen auf dem Wissensstand des vorigen Jahrhunderts denken bis heute fälschlicherweise, dass wir das ausschließlich mit dem »kühlen« Verstand tun. Weit gefehlt! Der amerikanische Psychologe Daniel Kahneman sagt dazu: »Die Basis von Entscheidungen sind *Bewertungen*, die wir in zwei Systemen in unserem Hirn vornehmen.«

- System 1: unser Verstand (Neocortex)
- System 2: unser emotionales Erfahrungsgedächtnis (limbisches System)

Die Schweizer Psychologin Maja Storch unterscheidet in ihrem Buch »Das Geheimnis kluger Entscheidungen« fünf (Entscheidungs-)Typen:

1. Die *langsame Brüterin*, die beide Bewertungssysteme einsetzt
2. Die *Körperlose*, die nur ihren Verstand benutzt, da sie nur diesen zur Verfügung hat
3. Die *Schnell-Entscheiderin*, die nicht lange herumfackelt und dank dem guten Zugang zu ihrer Intuition sozusagen aus dem Bauch heraus entscheidet
4. Die *Zerrissene*, die sich nicht entscheiden kann zwischen rationalen Kriterien und den Signalen aus ihrem limbischen System
5. Die *Feedback-Entscheiderin*, die mittels Feedback-Schleifen zwischen Verstand und Bauchgefühl in einem ausgereiften Prozess kluge Entscheidungen fällt.

Barbara Baedeker
Einzel-/Gruppen-Coaching (online und Präsenz) von Führungskräften in Frühpädagogik und Wirtschaft.