

Strukturierte Situationsanalyse – intensive Vorabklärung

Für die Selbstklärungsvorphase bietet sich das nachfolgende Schema an.

Es eignet sich besonders für die Arbeit mit Führungskräften, deren menschliche und zwischenmenschliche Herausforderungen meist in einen komplexen organisatorischen und strukturellen Kontext eingebunden sind.

Ein Individuum oder eine Gruppe Beteiligter werden eingeladen, ihr Anliegen nach einem bestimmten Arbeitsschema aufzubereiten. Das Schema besteht aus vier Feldern und einem Dach für die jeweilige Überschrift.

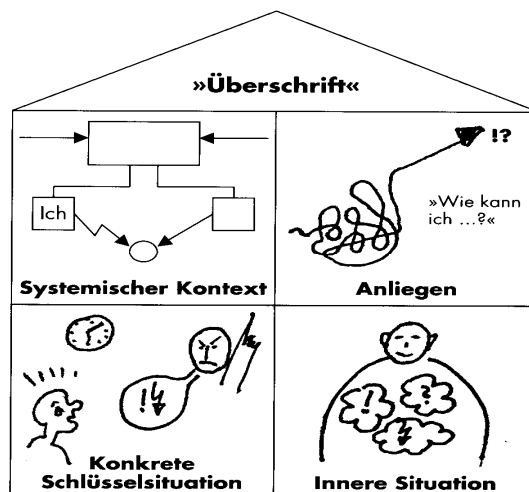


Abb. 6: Thomann-Schema zur intensiven Vorklärung des Anliegens

Formulierung des Anliegens

Nacheinander werden jetzt die vier Felder erklärt. Das Feld oben rechts ist reserviert für eine prägnante Formulierung des Anliegens („Wie kann ich...?“). Zusätzlich zu der sprachlichen Formulierung kann der Beteiligte, wenn er ein Bild vor Augen hat, seine Zielvorstellung durch eine kleine Abbildung verdeutlichen.

Beispiel: Ein Abteilungsleiter hat in seinem Sekretariat zwei Mitarbeiterinnen. Diese beiden geraten immer wieder giftig und gehässig aneinander. Seine Fragestellung, die er oben rechts einträgt, lautet: „Wie kann ich beide gemäss ihren Eigenschaften und Fähigkeiten einsetzen, ohne dass sich eine der beiden bevorzugt oder benachteiligt fühlt?“ (s. Abb.7).

Systemischer Kontext

Das Feld oben links ist reserviert für den strukturellen Hintergrund des Anliegens. Hier sollen die Protagonisten eine kleine Zeichnung anfertigen, aus der hervorgeht, wie die involvierten Menschen hierarchisch/funktional/historisch miteinander verknüpft sind. Auch soll die eigene Stellung und Rolle im Ganzen sichtbar werden.

Konkrete Schlüsselsituation

Das Feld unten links ist reserviert für eine konkrete Schlüsselsituation, an die sich der Beteiligte erinnern kann (oder die er sich vorstellt, sofern das Anliegen sich auf eine zukünftig zu bewältigende Situation bezieht). Hier treten oft Menschen mit konkreten Sätzen usw. auf. Auf jeden Fall soll hier eine Szene dargestellt werden, in der das Problem exemplarisch konkret erlebbar geworden ist.

Im genannten Beispiel steht der Abteilungsleiter zwischen seinen beiden Mitarbeiterinnen, während diese sich gegenseitig beschuldigen bzw. sich bei ihm beschweren. Die eine sagt: „Ich werde nicht informiert!“ Die andere: „Du spionierst mir nach!“ (s. Abb. 7).

Innere Situation des Protagonisten

Das Feld unten rechts ist reserviert für die innere Situation des Protagonisten. Was geht in ihm vor, wenn er sein Anliegen betrachtet oder wenn er in der Praxis davon tangiert ist? Welche Gedanken, Gefühle, innere Stimmen regen sich in ihm? Hier wird der Beteiligte eingeladen, sich selbst mit einem grossen, dicken Bauch zu zeichnen, so dass er in den Bauch hinein seine innere Konstellation einzeichnen kann. Ist in der Gruppe die Modellvorstellung vom „Inneren Team“ (Schulz von Thun, 1998) bekannt, dann ist dies eine gute Gelegenheit, sich mit dieser Modellvorstellung am konkreten Beispiel vertraut zu machen.



Abb. 7: Praxisbeispiel für ein ausgefülltes Thomann-Schema

Im genannten Beispiel (s. Abb.7) ist der Abteilungsleiter hin- und hergerissen zwischen der Sorge um Frau A und seinem schlechten Gewissen ihr gegenüber und seinem Gefühl von Abhängigkeit gegenüber der tüchtigen Frau B.

Treffende Überschrift formulieren

Das Dach über dem Vier-Felder-Schema ist reserviert für eine treffende Überschrift: Wenn ein guter Journalist über diese Geschichte schreiben würde, welche Überschrift könnte er wählen, so dass der Kern des Ganzen getroffen wird? Der Beteiligte wird eingeladen, eine solche Überschrift selber zu (er-)finden.

Im Beispiel: „Dreiecksbeziehung im Sekretariat“.

Dieses Thomann-Schema ist in zweierlei Hinsicht hilfreich. Zum einen für die Gruppe, die sehr schnell in die wesentlichen Bestimmungstücke des Falles eingeführt wird, auch mit Hilfe von visuellen Elementen, die helfen, nicht „im Meer der Worte zu ertrinken“. Zum anderen, und das ist noch wichtiger, für den Protagonisten selbst: Er leistet nämlich so eine intensive Vorklärung seiner Frage. Manchmal ist damit schon die halbe Arbeit getan.

Mit jedem der vier Felder verbindet sich ein (gar nicht so) „heimlicher Lehrplan“: Im Anliegen-Feld (oben rechts) werden wir aufgefordert, unsere Zielsetzung auf den Punkt zu bringen, einzugrenzen und prägnant zu machen. Das fällt besonders solchen Personen schwer, die von der Problemvielfalt zugeschüttet sind und gar nicht wissen, womit sie anfangen sollen. Das gleiche gilt auch für solche, die Mühe haben, in einem schwierigen Feld ihre eigene Urheberschaft zu sehen und zu finden. Diese ergehen sich leicht in endlosen Analysen, was alles schlecht läuft und problematisch ist. Im Anliegen-Feld werden sie stattdessen eingeladen, sich auf die Suche nach einer persönlichen Antwort und einer persönlichen Verantwortung zu begeben.

Das Feld oben links (systemischer Hintergrund) fällt Führungskräften meist am leichtesten: Sie sind gewohnt, strukturelle Zusammenhänge wahrzunehmen und in diesen zu denken. Personen hingegen, die der psychosozialen Welt angehören, fällt es oft schwer, den strukturellen Kontext klar ins Auge zu fassen. Für sie enthält dieses Feld eine heilsame Aufgabe.

Das Feld unten links (konkrete Schlüsselsituationen) fällt besonders solchen Menschen schwer, die gerne abstrakt und akademisch denken. Diese werden hier angeleitet, auf den Boden konkreter und erlebter Tatsachen zurückzukehren. Für die Zuhörer wird durch diese Konkretion das Thema erst anschaulich.

Das Feld unten rechts schliesslich (persönlicher Hintergrund, innere Konstellation) ist besonders schwierig und heilsam für solche Beteiligte, für die eigene Innenwelt ein Buch mit sieben Siegeln darstellt, die unbeholfen und ungeübt darin sind, eigene Gefühle, innere Konflikte, persönliche Eigenarten etc. wahrzunehmen und zu benennen. Es schadet dabei nichts, wenn dieser erste Schritt zur Selbstklärung „mager“ und wenig aussagekräftig bleibt. Die erlebnisaktivierenden Methoden, die bei der Bearbeitung des Falles später zum Einsatz kommen, sind gerade dafür da, diese Selbstklärung zu vertiefen und zu verdeutlichen.