

GRUPPENDYNAMIK

Stahl

Die Phasen des Gruppenprozesses

Phase	vorherrschende Aktivitäten	evolutionäre Leistung	Entwicklung des Miteinanders durch
Gründungsphase (Forming)	Sich-Kennenlernen Sich-Einschätzen, Einordnung	Abgrenzung (Separation)	Konventionen, Regeln, Absprachen
Streitphase (Storming)	Sich-Zeigen Sich-Vertreten Auseinandersetzung	Zuspitzung (Amplifikation)	Konflikte
Vertragsphase (Norming)	Sich-Festlegen Sich-Abfinden Einigung	Entscheidung (Selektion)	Vereinbarungen
Arbeitsphase (Performing)	Sich-Einbringen Sich-Engagieren Zusammenarbeit	Bewährung (Restabilisierung)	Kooperation
Orientierungsphase (Re-Forming)	Bilanzieren Sich-Besinnen Erfahrungsaustausch	Veränderung (Variation)	Bilanzen

Akzeptieren Sie als Coach und Leiter einer Gruppe im Forming den Kredit, der Ihnen gewährt wird, um Konventionen und Strukturen zu etablieren. Die Teilnehmer sind in dieser Phase sehr zurückhaltend, und daher ist es wichtig, dass Sie den Ton angeben.

In der Stormingphase ist darauf zu achten, dass Sach- und Beziehungsebene klar getrennt sind, da sachliche Zielkonflikte gern auf die Beziehungsebene gezerrt werden, in dem der andere als Person in Frage gestellt wird.

Verständnis ist nicht Einverständnis – d.h.: Ich darf jemanden verstehen ohne mit dem was er sagt, einverstanden sein zu müssen.

Viele meinen aber, dass man, sobald man jemanden versteht, sofort nachgeben müsste. Dies ist ein Irrtum.

Es wird nicht lieblicher in der Gruppe - dafür aber klarer.

Um im Norming zu Regeln zu kommen brauchen wir Metaregeln: Gelten Mehrheitsentscheidungen? Braucht es eine 2/3tel Mehrheit oder müssen Konsensvereinbarungen gefunden werden? Gibt es Minderheiten und Vetorechte?

Struktur:

Metaregeln vor Regeln erster Ordnung

Vordringliche vor nachgeordneten Zielkonflikten

Beziehungsthemen vor Sachthemen

Grundsatzfragen vor Detailfragen

Konflikte auf höherer Hierarchieebene vor solchen auf untergeordneter Hierarchieebene

Unzulänglich durchlaufene Phasen erkennt man im Arbeitsalltag an:

Formingüberhänge:

Sie drücken sich vor allem in Zögerlichkeit, Vorsicht, Umständlichkeit und Förmlichkeit oder Orientierungslosigkeit während der Arbeit aus - also im Zueinander. Die Gruppe hatte nicht genügend Zeit sich kennenzulernen.

Stromingüberhänge:

Hier haben wir atmosphärische Störungen. Die Stimmung ist vorgewitterlich gereizt und tendenziell kontaktvermeidend. Konfliktgeladene Beziehungen werden vermieden.

Normingüberhänge:

Bekannte aber unzureichend geregelte Konflikte entflammen in kürzester Zeit neu: Kaum werden sie aufeinander losgelassen, schon knallt es. Unklare Vereinbarungen werden sofort durch individuelle Auslegungen verwässert und verlieren damit ihre Verbindlichkeit.

Um dies zu vermeiden müssen während der Arbeitsphase (während der Performing) immer wieder Besprechungen einberufen werden um auf der Metaebene über sich selbst zu reflektieren.

Im Reforming, also in der Orientierungsphase, kann wie folgt bilanziert werden:

Was ist zwischenzeitlich eigentlich alles geschehen? Was konnten Sie erreichen, was nicht? Ist die Beziehung zu dem anderen eigentlich noch so wie sie vorher war? Was ist gut daran? Was möchte ich verändern? Stimmen unsere Absprachen noch, und haben sich alle daran gehalten? Kann ich mich in dem bei uns herrschenden Klima wohl fühlen? Komme ich hier auf meine Kosten? Was sind meine aktuellen Ziele? Welche Konfliktfelder haben sich aus meiner Sicht aufgebaut und was benötige ich um sie zu bewältigen?

Eine metakommunikatorische Runde kann mit folgendem Satz eingeleitet werden:

Wo steht Ihr nach allem, was inzwischen passiert ist?

Widerstände bei Schönrederei bzw. Schweigen benennen und einbinden in den Prozess:

Vielleicht werden sich einige angesichts dieser Runde unwohl fühlen. Sei es, weil sie Sorge haben, zuviel Zeit mit Psychokram zu vertun, sei es, weil sie befürchten das bisher erfreuliche Arbeitsklima werde zerredet. Wenn Sie diese Bedenken teilen, möchte ich Sie um einen Vertrauensvorschuss bitten: Die Zeit, die Sie hier investieren um möglichen Störungen rechtzeitig begegnen zu können holen wir anschliessend doppelt und dreifach wieder rein. Und ein wirklich gutes Klima lässt sich gar nicht zerreden – wohl aber kann es dazu kommen, dass der Lack angekratzt wird und darunter eben die Unebenheiten zu Tage treten.

Wenn es also in Ihrem Sinne wäre Hals über Kopf in Scheinharmonie weiterzumachen, dann wäre diese Runde ein grober Fehler. Wenn wir aber verhindern wollen, dass wir uns vergaloppieren und einander lediglich mit der sozialen Fassade begegnen, dann ist es sinnvoll einmal innezuhalten und Bilanz zu ziehen.

In diesem Sinne bitte ich Sie, sich in dieser Runde weder etwas aus den Fingern zu saugen, noch sich selbst den Mund zu verbieten. Beides bringt uns nicht weiter. Falls Sie aber eine solche Runde par tout nicht wollen, sagen Sie bitte jetzt Bescheid.

Schweigen aushalten

Es ist ein Nachdenken, ein sich besinnen, ein stilles Reflektieren – es kann allerdings auch ein abwartendes, ratloses oder trotziges Schweigen sein – dann empfinden wir es als lähmend.

Dem begegnen kann man in dem man einen Teilnehmer namentlich anspricht und bittet als „Anschieber“ zu fungieren.

Wenn mehr als Zögerlichkeit und Höflichkeit die Ursache der grossen Zurückhaltung ist, dann sollte der Coach intervenieren, und dies thematisieren:

„Mein Eindruck ist, dass es für Sie in dieser Runde ganz schwer ist sich mitzuteilen. Darum möchte ich mal von jedem hören was ihn im Moment daran hindert zu sprechen. Ich habe jetzt nur Phantasien: Ist Ihnen das Ganze zu dumm und Sie möchten mir so zu verstehen geben, dass Sie diese Runde für Unsinn halten? Sind Sie unsicher ob das was Sie zu sagen hätten vielleicht zu banal, zu schwerwiegend, zu persönlich, zu sachlich, zu kurz, zu lang oder was weiss ich was ist? Oder sind Sie einfach höflich und lassen anderen den Vortritt?“

Diese Intervention ist eine Metakommunikation und holt somit verborgene Widerstände ans Licht.

Eine weitere Frage könnte auch sein: Vielleicht wollen Sie mir offen zu verstehen geben, dass Sie mir oder einander misstrauen?

Die Typologie des Schweigens:

1. Meditatives Schweigen.
2. Schweigen wegen innerer Unklarheit.
3. Schweigen wegen überhöhten Anspruchs an seinen eigenen Wortbeitrag.
4. Schweigen wegen innerer Blockiertheit.
5. Schweigen wegen vermeintlich unpassender Beiträge.
6. Schweigen als Intimitätsschutz.
7. Schweigen als passiver Widerstand.

Als Coach lebe ich die Einstellung: Das was Du sagst mag mir nicht gefallen – dennoch bin ich froh, **dass** Du es sagst.

Wenn Kritik und Unzufriedenheit leise, verdeckt und unklar ausgesprochen werden, ist es die Aufgabe des Coachs das Leise durch aktives zuhören zu verstärken, das Verdeckte durch Konkretisierungsangebote ans Licht zu holen, das Unklare zu präzisieren und das Ungerichtete zu adressieren.

Wenn ein Teilnehmer eines Workshops nicht bereit ist deutlicher und detaillierter zu werden ist eine Frage hilfreich: „Was müsste in dieser Gruppe geschehen bevor Sie deutlicher werden könnten?“

Der Start eines Workshops kann vier wesentliche Aspekte im Gruppengeschehen berücksichtigen:

1. Die Befindlichkeit der Einzelnen – die Selbstkundgabeseite – Ich: Gedanken, Gefühle, Erlebnisse, Störungen . . .
2. Der sachliche Ertrag – Sachseite – Inhalte, Tempo, Didaktik, Transfer
3. Die Art des Miteinanders – Beziehungsseite – Wir: Klima, Regeln, Einzelne, Leiter . . .
4. Die von uns verfolgten Ziele – Appellseite – Tu! Wenn's nur nach mir ginge . . .

Nehmen wir das Quadrat als inneren Kompass, mit dem wir den gestrigen Tag erforschen können:

Wie erging es Ihnen gestern? Was haben Sie gedacht, gefühlt, erlebt? Was war bemerkenswert – im Guten, wie im schlechten?

Wie sind Sie mit den Inhalten klargekommen und mit dem Tempo, der Art und Weise der Vermittlung?

Was glauben Sie, im Sinne eines Transfers in Ihrem Alltag für sich verwerten zu können und was waren für Sie unverwertbare Ballaststoffe oder schlicht Müll?

Wie ist es Ihnen bislang in dieser Gruppe ergangen? Ist das hier für Sie ein Wachstums- oder eher ein Wüstenklima?

Gibt es hier unausgesprochene Regeln, die Sie einführen oder abschaffen möchten?

Sind einzelne Beziehungen für Sie besonders angenehm bzw. unangenehm hervorgetreten?

Welche Phantasien machten Sie sich über die anderen? Wie kommen Sie mit mir als Coach und Trainer zurecht?

Wenn Sie all das innerlich abwägen, ergeben sich vielleicht Veränderungswünsche nach dem Motto, wenn es nur nach mir ginge.

Aber natürlich geht's nicht nur nach Ihnen, aber es geht eben **auch** nach Ihnen.

Wenn wir die Veränderungswünsche alle erkennen, können wir daraus wahrscheinlich einen guten Kompromiss zimmern.

Sollte einer der Teilnehmer diese Runde als unnötig ansehen, haben wir dafür folgende Gegenargumente:

Die Sachebene, die unausgedrückten Sachfragen, Kommentare, Kritiken von heute sind das Unverständnis und die Generalkritik von morgen.

Selbstkundgabe: Die unausgedrückten Selbstkundgaben von heute sind die Zurückhaltung von morgen.

Die Beziehungen: Die unausgedrückten Beziehungsbotschaften von heute ist die Kontaktlosigkeit von Morgen.

Appell: Die unausgedrückten Appelle von heute sind die Vorwürfe von morgen.

Prinzipien zur Gestaltung von Grossgruppen

Zur Planung, Vorbereitung:

Eine Projektgruppe ist eine Zusammensetzung aus verschiedenen Bereichen, Hierarchie-Ebenen und Strömungen. Diese soll die Veranstaltung planen.

Der Geist der Veranstaltung muss sich in der Gruppe, hinsichtlich Arbeitsweise, verbaler Kommunikation und sinnlicher Erfassbarkeit widerspiegeln. Das Motto ist: Die Veränderung beginnt hier und jetzt – bei uns!

Plane das Grundkonzept, mache ein Grobdesign, Sorge für klare Rahmenbedingungen, (Sitzordnung, Rollen usw.). Darüber hinaus vertraue dem Prozess.

Achte auf die kollektive Stimmung, sprich die latenten Themen an, und verändere das Programm innerhalb des fixen Rahmens, wenn die Situation es erfordert.

Zu den Teilnehmern

Gehe davon aus, dass die Teilnehmer aktiv sind und ihre Energien der für die Veranstaltung wesentliche Beitrag sind.

Sorge dafür, dass die unterschiedlichen, spontanen Meinungen auf den Tisch kommen. Vertraue deinen Hypothesen bei der Vorbereitung, dann bist du nicht überrascht über unterschiedliche Anliegen. Sei offen für den Prozess.

Beziehe so viele verschiedene Menschen ein wie nötig, um das Ziel der Veranstaltung zu erreichen. Die Einladungskriterien sind als Intervention von grösster Bedeutung. Wieder gelten die Prinzipien, alle Kapitalformen des Systems im Raum repräsentiert zu haben: Mächtige, Betroffene, Know-how-träger (das Thema betreffend). Es sollten die unterschiedlichen Strömungen des Unternehmens abgebildet sein.

Zum Prozess / zur Struktur

Jeder Einzelne ist verantwortlich für das Gelingen der Veranstaltung.

Menschen wollen für sich und ihr Umfeld Verantwortung übernehmen. Sie sind im Stande gute Entscheidungen zu treffen, wenn sie die dafür relevanten Informationen haben und klare Rahmenbedingungen vorhanden sind. Voraussetzung ist ein passendes Interventions-Design, wie z. B. öffentliche Delegiertenrunden.

Die erfolgreichsten, lebendigsten Veranstaltungen haben ein hohes Mass an Selbstorganisation. Sorge als Moderator für ein Klima der Offenheit, indem sich Leute etwas zu sagen getrauen. Begleite die Menschen durch den aufregenden Prozess des gemeinsamen Lernens.

Aktiviere Gespräche zwischen den Teilnehmern bzw. Gruppen. Sorge für Dialog. Sei froh wenn Leute Risiken eingehen und Positionen beziehen – fördere das und fördere Netzwerkbildungen zwischen den Teilnehmern.

Experten sind meist langweilig. Sie sollten Impulse setzen, die die Teilnehmer zum Gedankenaustausch animieren. Es ist unglaublich, auf alles eine Antwort zu wissen. Wir müssen lernen, gemeinsam mit Unsicherheit umzugehen.

Plane genügend Zeit für Kommunikation zwischen den Leuten ein, dies fördert das gute Arbeitsklima. Schon zu Beginn ist Zeit für ein „Warm-up“ einzuplanen. Gruppengespräche, Pausengespräche, gemeinsames Essen, geselliges Ausklingen usw. sind unstrukturierte aber produktive Arbeitszeiten.

Ermuntere die Teilnehmer, ihre Erwartungen und Vorstellungen zu formulieren und so auch individuelle und kollektive Verantwortung zu übernehmen.

Baue die ganze Veranstaltung so auf, dass auch die Ebene der rechten Gehirnhälfte, d.h. Gefühle, Körperlichkeit, Sinnlichkeit zum Schwingen kommt. Verwende analoge Interventionen z. B. Musik, Bewegung, Bilder. Gemeinsames unkonventionelles Erleben fördert die Kooperationsbereitschaft und stellt Nähe her.

Um eine produktivere, kreativere Atmosphäre zu erreichen, muss es emotional und menschlich zugehen. Authentizität, Leidenschaft, Betroffenheit stärken das Gemeinschaftsgefühl. Erst persönliche Bezüge stellen den tieferen Zusammenhang mit den Veranstaltungsthemen her.

Lernen bzw. Veränderungen können oft sehr unbequem und verunsichernd sein. Lass das zu, aber schaffe Voraussetzungen dafür, dass über die Verunsicherung gesprochen werden kann – z. B. in Kleingruppen.

Gehe mit Informationen so grosszügig und transparent wie möglich um. Das baut Vertrauen und Glaubwürdigkeit auf. Am Ende sollten die Teilnehmer wissen wie es weitergeht.

Zum Lernen

Der Fokus des Lernens liegt auf der kollektiven Ebene.

Menschen lernen am besten durch erleben. Sorge dafür, dass Inputs diskutiert werden, dass gemeinsam experimentiert werden kann, dass Theorieinputs erst nach dem Erleben gegeben werden und dass das Erlebte reflektiert wird. Überzeugen heisst fragen; im Dialog sein.

Zu den Problemlösungen

Es geht darum, eine Vision von einer guten gemeinsamen Zukunft zu haben die von möglichst vielen geteilt wird. Auf dem Weg der Umsetzung und durch das forcierte Ausschöpfen der Ressourcen, lösen sich die Probleme oft von selbst.

Die Welt ist komplex und Dinge sind nie schwarz oder weiss. Versuche ein differenziertes Bild zu zeichnen und akzeptiere vor allem weder Tabus noch Schönfärbereien. Menschen sind hochsensibel und merken, wenn man sie für dumm verkaufen will. Sage wenn nötig die ganze Wahrheit, auch wenn sie hart sein sollte. Damit erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, gemeinsam aus einer schwierigen Situation herauszufinden.

Veränderung ist kein linearer, sondern ein zirkulärer permanenter Prozess. Kaum ist man bei einem Teilziel angekommen, verschiebt sich die Definition des nächsten Ziels. Will man der Wirklichkeit Rechnung tragen, muss der Plan angepasst werden. Der Schlüssel liegt in permanenten Reflexionsschleifen und in der Verschmelzung von Planung und Umsetzung.

Zur Vorgangsweise

Man kann mit mehreren hundert Leuten interaktiv arbeiten. Wenn du sie in Untergruppen teilst, sollen sie trotzdem alle in einem Raum arbeiten. Das erhöht die gesamte Energie und das Gefühl einer Gemeinschaft anzugehören.

Kleingruppen brauchen eine genaue Aufgabenstellung, aber nicht unbedingt einen professionellen Moderator. Ein Gruppenmitglied kann z. B. das Zeitmanagement, ein anderes die Visualisierung, ein drittes die Präsentation übernehmen. Diese Rollen können auch nach dem Rotationsprinzip vergeben werden.

Konkurrenz ist normal und bestenfalls zu minimieren. Dialoge produzieren oft Gewinner und Verlierer. Versuch dennoch ein Klima der Offenheit gegenüber anderen Positionen zu etablieren.

Zu den Rahmenbedingungen

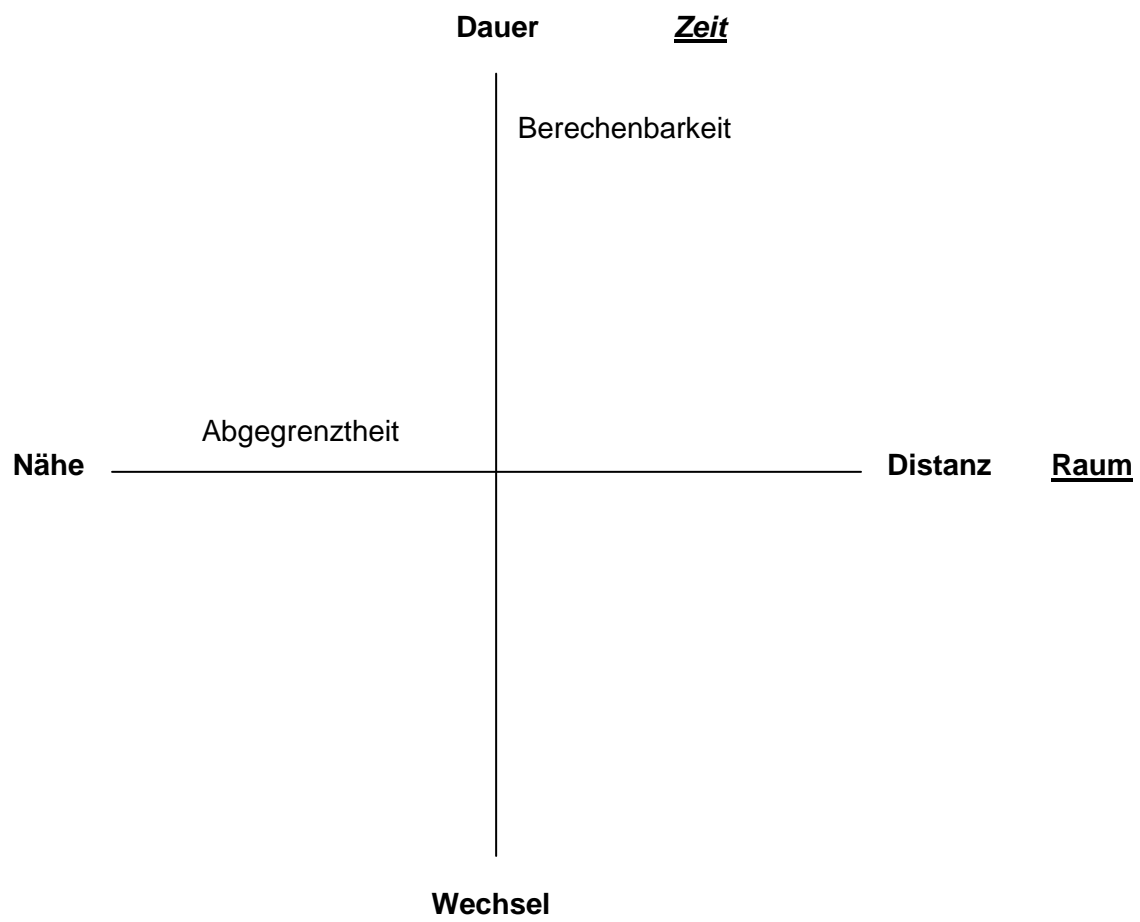
Wenn Leute den Sinn der Veranstaltung verstehen und wissen, dass sie Mitverantwortung haben, ist die Zeit kein Thema.

Man sitzt am Besten in kleinen Kreisen, 4 bis 10 Personen, oder an runden Tischen. Das erinnert nicht an die Autoritätsbilder der Schule und setzt die Aktivität und die Energie der einzelnen in der Geborgenheit der Gruppe frei.

Achte darauf, dass die Technik nicht dominiert, dass frontale Referate auf ein Minimum beschränkt sind. Leute erinnern sich nicht an Hochglanzfolien, sondern an ihr Erleben, an die Beziehungen die sie geknüpft oder vertieft haben, an den Platz, an dem sie sich sozial gefühlt haben.

Essen und Trinken bedeutet mehr als nur Nahrungsaufnahme – es bietet Gelegenheit zur Begegnung um gemeinsames Erleben. Essen ist ein Ritual das Menschen einander näher bringt. Wenn die Leute eine lange Anreise haben, Sorge dafür, dass sie sofort eine Erfrischung bekommen. Ein liebevolles Essen zu servieren vermittelt symbolisch Wertschätzung.

DIMENSIONEN DER GRUPPENSTRUKTUR

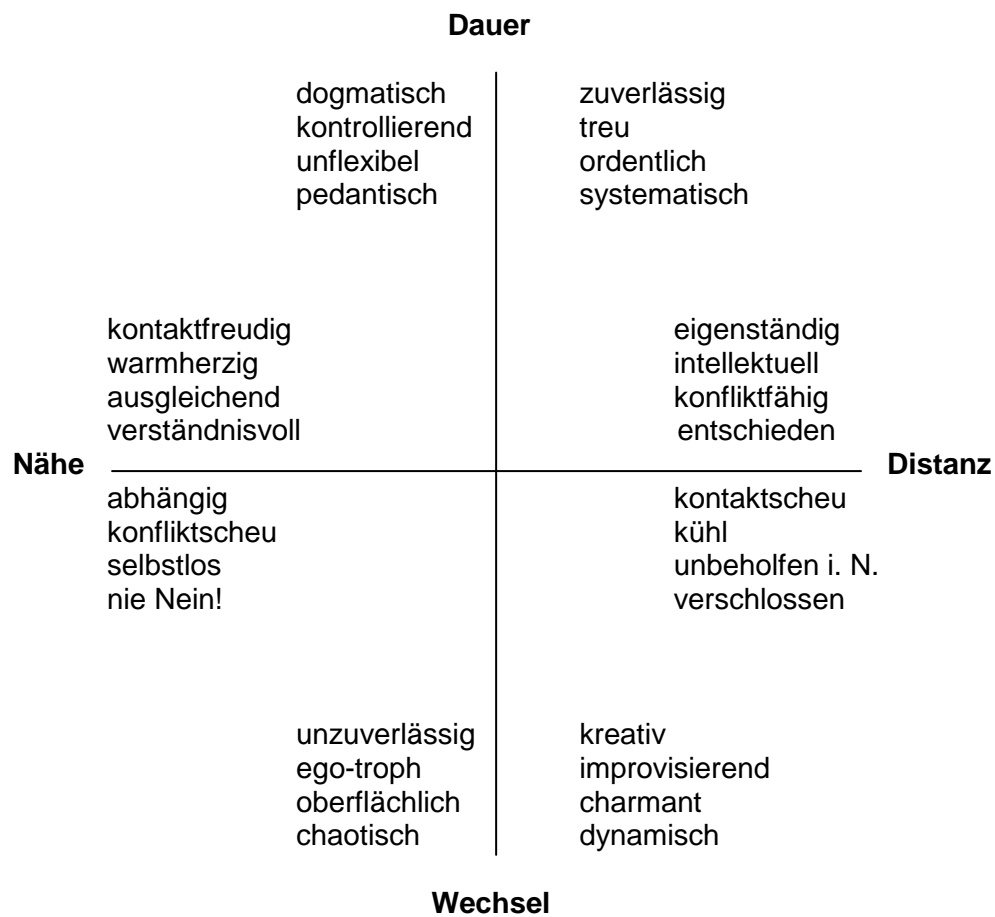


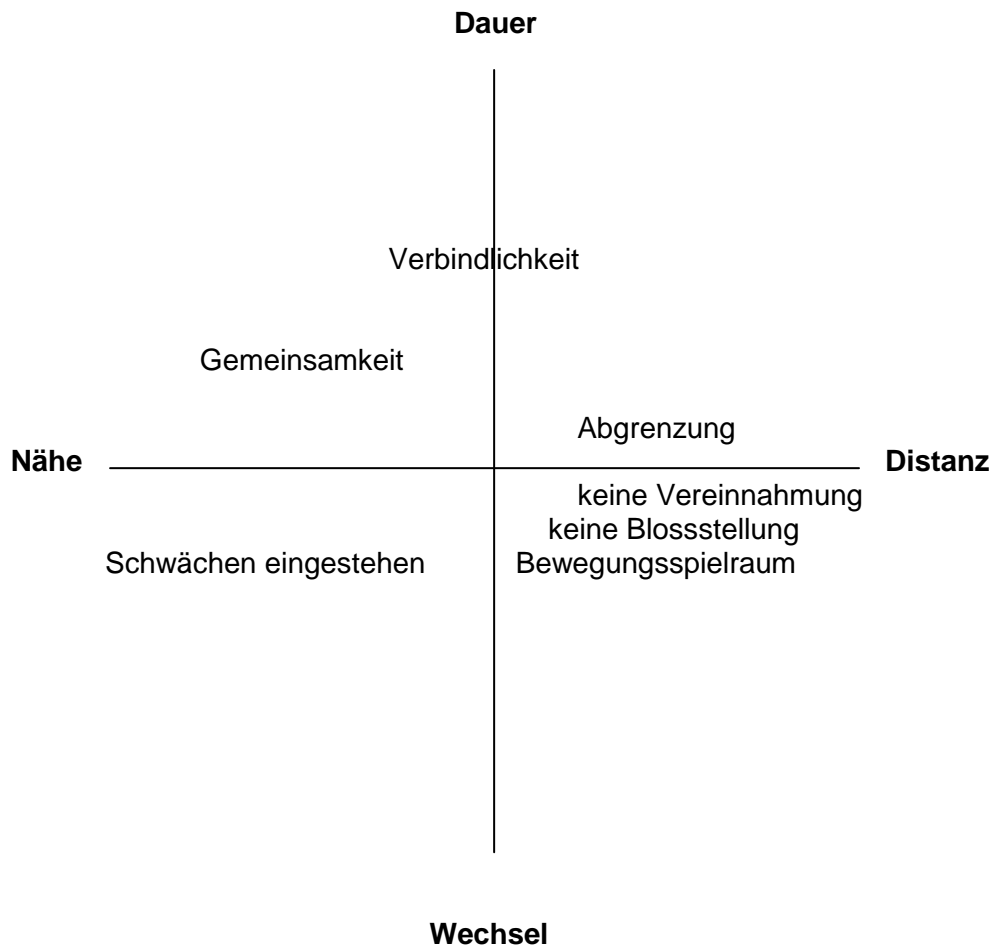
Die 4 Grundströmungen

Ihr lassen sich typische Qualitäten, Werte, Haltungen und Prinzipien zuordnen.



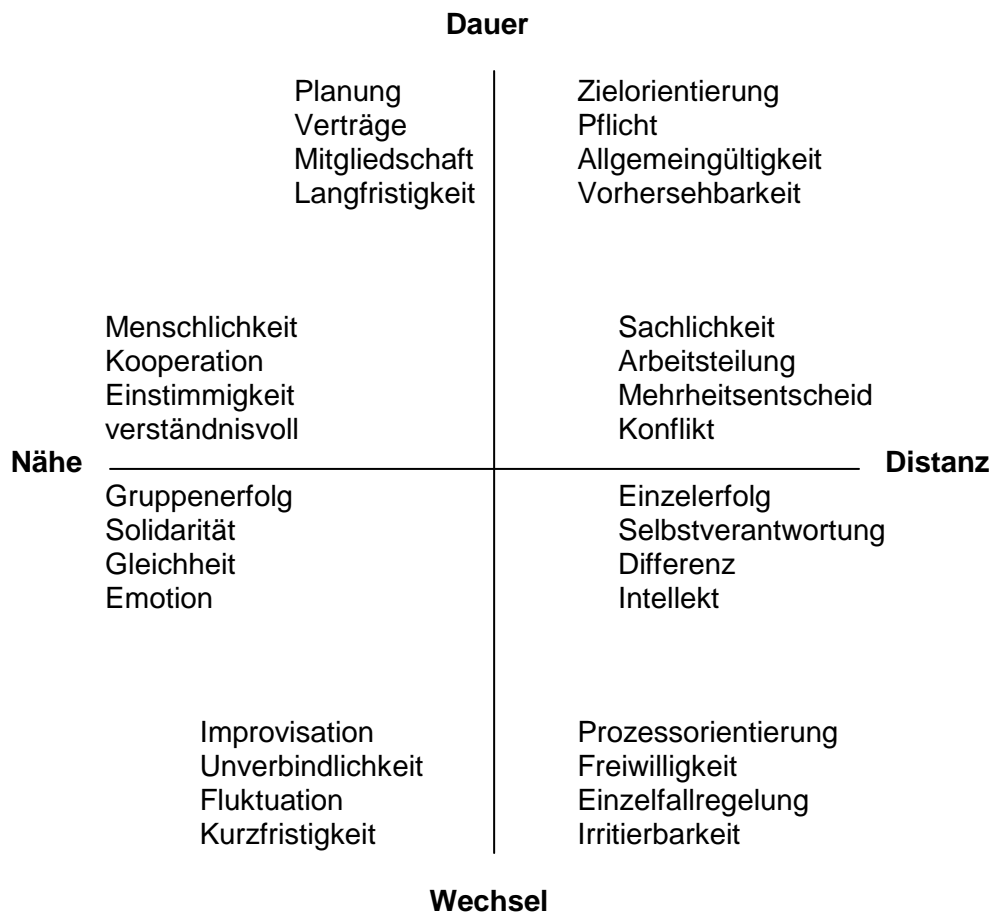
Typische charakterliche Stärken und Schwächen

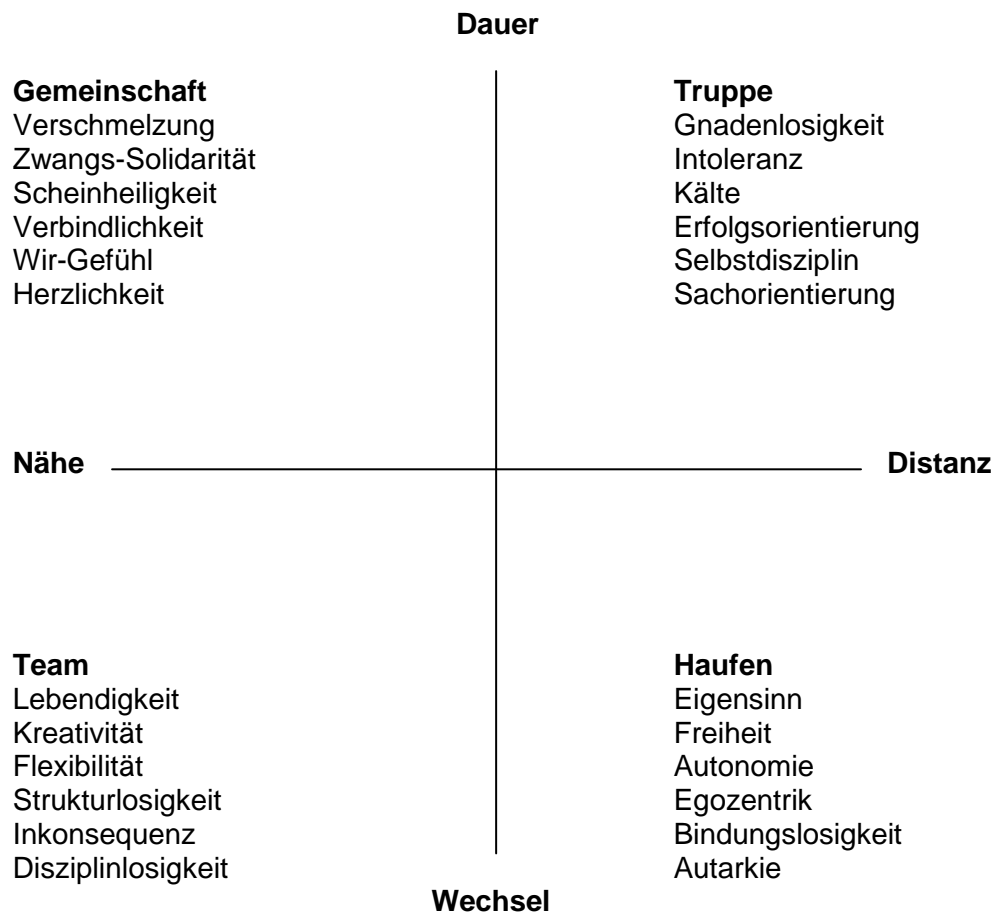


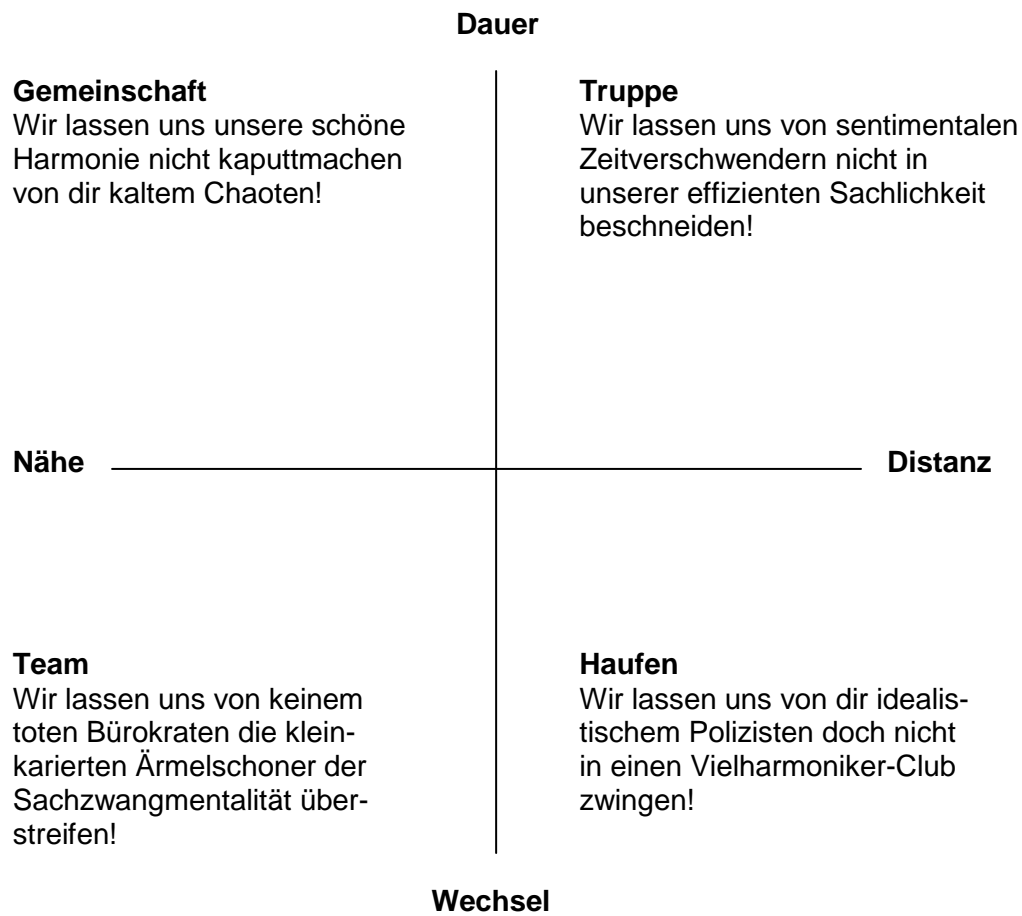
Der Charakter von Zielen:

Die Grundströmungen als Gruppenkompass:

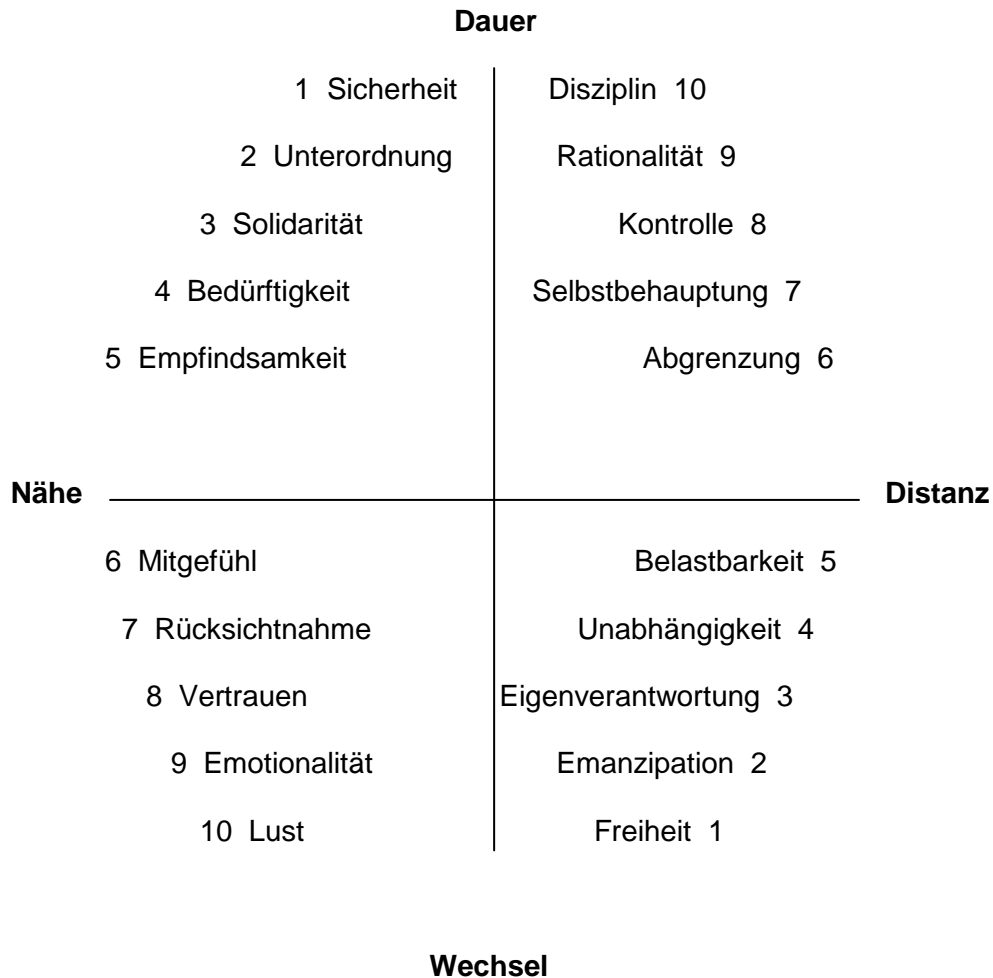
Es sind den 4 Grundströmungen gruppenspezifische Werte und Prinzipien zugeordnet



Vier Gruppenfeldtypen mit ihren Eigenschaften:

Vier Gruppenfeldtypen, mit Ihren negativen Statements:

Die zwischenmenschlichen Themen:



Die zwischenmenschlichen Themen und ihre Entwertung:

