

1. Allgemeines	_____	1
2. Aufbau des Dokuments	_____	1
3. Die Ausgangssituation und die Problematik.	_____	1
4. Meine eigene Haltung	_____	2
5. Die Situation und Intervention	_____	2
6. Das Resultat und die Konsequenzen meiner Handlung	_____	6
7. Reflektion der Situation und meine eigene Reaktion, sowie die Reaktionen der Beteiligten.	_____	7
a. Welche Erkenntnisse habe ich gewonnen in Bezug auf mich selbst?	_____	7
b. Welche Erkenntnisse habe ich gewonnen in Bezug auf das Gruppengeschehen allgemein?	_____	7
c. Was heisst das für mich in meiner (zukünftigen) Praxis, für meine Rolle als LeiterIn von Gruppen?	_____	7
d. Überlegungen zu den verwendeten Konzepten und Modellen	_____	8

1. Allgemeines

Aus Datenschutzrechtlichen Gründen wurden die Namen verändert. Das Geschlecht der Beteiligten wurde beibehalten. Wenn von Teilnehmern oder Teilnehmer die Rede ist, schliesst dies auch die weibliche Form mit ein.

Verwendete Modelle und Konzepte sowie Literatur:

Zugrundelegende Gruppenpositionen von R. Schindler = Alpha, Gamma, Omega, Beta und frei nach Belbin, Birkenbihl, Megha aus meiner Sicht erkannte Rollen aufgrund von Beobachtungen und Verhalten: Anti-Typ, Königs-Killer, Mitläufer, graue Maus. Metaprogramme insbesondere Sorting Styles, sowie Test – Operate – Test – Exit von NLP Masterbuch ab Seite 7 Ausgabe BO 1006.

Gruppenphasen wurde aufgrund von Tuckmanns (1965) Teambildungs-Stadien analysiert.

AKAD Deutschland Personalführung

2. Aufbau des Dokuments

Schwarzer Text stellt den Hergang der Situation von meiner Wahrnehmungs- und Beobachtungsperspektive aus dar.

Roter Text in einem Kasten geben die Beschreibung der Gruppenanalyse und Rollenzuordnung der Gruppe wieder

Blauer Text stellt meine Handlung, Reaktionen mit den Überlegungen sowie Interventionsmöglichkeiten dar.

Es kann durchaus vorkommen dass gewisse Elemente, die eher dem einen oder anderen Bereich je nach Blickwinkel und Betrachtungsweise zugeordnet werden kann.

3. Die Ausgangssituation und die Problematik.

Ich wurde von einem öffentlichen Verkehrsbetrieb beauftragt eine „Train the Trainer“ Schulung durchzuführen. Die Trainer hatten die Aufgabe ihr bestehendes fachliches Wissen, zusammen mit neu zu erwerbendem SAP Wissen an Mitarbeiter / Kollegen aus ihrem Bereich weiterzugeben. Um die PowerUser / Trainer für diese schulische Aufgabe optimal zu unterstützen, wurde eine Zusatzschulung im Bereich Didaktik und Methodik von der Geschäftsleitung als notwendig gesehen und bei mir in Auftrag gegeben

Um der Gruppe „Power User / Trainer“ von 15 Teilnehmern das Projekt vorzustellen und sich auch untereinander bekanntzumachen (teilweise kannten sich die Teilnehmer bereits) wurde ein erster halbtägiger Workshop unter meiner Führung initialisiert.

Die Problematiken für diesen Workshop sind zusammenfassend aus den folgenden Bereichen:

1. Den Teilnehmern die „Angst“ vor den folgenden Themen zu nehmen: Vor der Gruppe stehen, Inhalte verständlich vermitteln, Umgang mit Kritik, Umgang mit „schwierigen Fällen“, Interessante Gestaltung des Unterrichtes, Umgang mit technischen Problemen (Software mit Fehlern)
2. Die Teilnehmer als Gruppe zu bilden, die als Einheit auftritt und auch überzeugt von der „Train the Trainer“ sind und dass ein erfolgreiches Gelingen der eigenen Schulung nur mit einer engen Zusammenarbeit möglich ist.
3. Abteilungsinterne Probleme (vor allem organisatorischer Art) „ausen vor“ zu lassen und diese nicht mit dem eigentlichen Thema zu „mischen“

4. Die Teilnehmer wurden gefragt ob sie diese Aufgabe übernehmen möchten und die Teilnahme war klar als freiwillig deklariert worden. Allerdings wurde mir mitgeteilt, dass einzelne Teilnehmer von Ihren Vorgesetzten bestimmt wurden, ohne deren Einverständnis. Es galt nun bei diesem ersten Workshop, eine Gruppe von „echten“ Freiwilligen zu bilden und solche Mitarbeiter, die sich der Aufgabe nicht gewachsen fühlten eine Möglichkeit zum „Ausstieg“ zu bieten.

Unterstützt wurde ich vom „Projektleiter Schulung“. Mit der Projektleitung Schulung wurde vereinbart, dass ich den Lead über diesen ersten Workshop übernehmen soll und er nur unterstützend und bei dringendem Bedarf aktiv wird.

4. Meine eigene Haltung

Ich hatte mich bei der Vorbereitung auf zwei für mich wesentliche Hauptthemen konzentriert. Der erste Schwerpunkt legte ich auf den fachlichen Inhalt: diesen möglichst konkret und leicht verständlich, wenig Fachbegriffe und aufs Notwendigste beschränkt, aufzubereiten. Dazu habe ich Flipcharts vorbereitet, damit die Teilnehmer möglichst genau wussten, was auf sie zukommt und erwartet wurde. So dass möglichst kein Freiraum für Spekulationen, Interpretationen bilden konnten. Ausserdem sollten den Teilnehmer, die sich für Teilnahme am gesamten Seminar „Train the Trainer“, der Gesamtaufwand ohne „verschönen“ klar sein.

Der Zweite Schwerpunkt habe ich auf die Motivation der Teilnehmer sich als Gruppe zu sehen und motiviert sich der neuen Herausforderung zu stellen. Hierbei habe ich mir folgende Ziele festgelegt:

- Den Teilnehmer konzentriert zuzuhören, gleichzeitig keine Ausschweifungen in allgemeine Themen zuzulassen.
- Verängstigte Teilnehmer mit einzubeziehen und ihnen bewusst einfache Fragen zu stellen.
- Die Gruppe untereinander agieren zu lassen, um erste Teambuildingaktivitäten zuzulassen. Immer dabei beachtet möglichst alle Teilnehmer mit einzubeziehen.
- Betriebsbezogene Themen, die nicht zum Seminarthema „Train the Trainer“ gehören, frühzeitig zu unterbinden, aber diese auf einen Flipchart aufzunehmen und dem Projektleiter weiterzuleiten. Diesen Schritt halte ich für sehr wichtig, um den Teilnehmern die Wichtigkeit ihrer Aussagen und Anliegen zu bestätigen, auch wenn diese nicht während des Seminars diskutiert wurden.
- Die Wichtigkeit der Freiwilligkeit zu unterstreichen und nochmals ganz klar als Voraussetzung zu kennzeichnen.
- Und schlussendlich Teilnehmer, die nicht Freiwillig und/oder nicht dabei sein möchten zu identifizieren und zusammen mit dem Projektleiter aus der Gruppe zu nehmen.

5. Die Situation und Intervention

Mir wurde bereits beim Eintreffen der Teilnehmer durch Mimik, Haltung, Auftreten – nonverbalen – als auch durch verbale Unterstützung klar, dass sehr unterschiedliche Erwartungen und Einstellungen zu dem Projekt „Train the Trainer“ bei den Teilnehmern vorherrschen.

Die meist Teilnehmer kamen mit graden, festen Schritten, gradlinigen Blick, lächelnd oder auch etwas ernster, offener grade Körperhaltung in den Raum. 2 Herren und 1 Dame kamen mit mehr Power, was bei mir den Eindruck erweckte, „jawoll, nun meistern wir die Aufgabe“ sogar noch mit einer gewissen Freude.

2 – 3 Teilnehmer kamen eher mit zögerlichen, leisen Schritten, leicht gebeugte Haltung, halb offen, eher schüchtern lächelnder und doch mit einer angespannten Neugier.

Aber 1 Teilnehmer, Herr Basler, kam mit zwar festem Schritt, ernster Miene, eher nervös wirkend, ein paar ärgerlichen Worten zu sich selbst, und gleich ein paar ärgerlichen Worten zu dem einen oder anderen Kollegen, zum Seminar.

Die Teilnehmer begrüßten sich teilweise untereinander, da sich manche bereits kannten: „Mit du auch hier, ja sowas, ja dann schauen wir mal, was uns erwartet. Ich bin mal gespannt. Wird schon werden, jo, gehört halt dazu ...“

Die grundsätzliche Stimmung der Teilnehmer war offen, etwas angespannt, aber auch neugierig.

Gruppenanalyse: formelle Gruppe, die sich zu einem Seminar zusammenfindet, mit bis zu 20 TN eine normalgrosse Gruppe, Distanz „face to face“, Arbeitsgruppe, Struktur ist durch Fachwissen und Projektleitung sowie betriebsinterne Bestimmungen festgelegt, Hierarchiestufe: mittlere Ebene Abteilungsleiter, Autonomie: teilautonom, da Ziele, Kontrolle, Entscheidungen teilweise durch Projektleitung bzw. durch mich vorbestimmt wurden,

Frage, die sich jeder Teilnehmer stellt ist nach der Identität innerhalb der Gruppe. Wie soll er sich verhalten, was ist/wird sein Platz in dieser Gruppe sein, welche betriebsbedingte Rolle wird dem TN in dieser Gruppe bereits zugewiesen?

Nur dieser eine Teilnehmer (Herr Basler), der schon bereits zu Beginn nervös, ärgerlich in den Raum kam, kannte wenige andere Teilnehmer und die er kannte, bekamen gleich ein paar ärgerliche Worte zu hören: wie „er habe eh kaum Zeit, das sei doch für ihn eh kaum umsetzbar zeitlich...“ Seine Schreibuntensilien dabei unnötig hektisch und nervös sortierend.

Mir entging auch nicht, dass bereits, der eine oder andere Teilnehmer abneigend die Stirn runzelten sowie die Augen verrollten, was von mir „als ok, wissen wir ja alles schon, brauchst du uns nicht nochmals aufmerksam zu machen“, interpretiert wird.

Herr Winkler, Herr Meier und Frau Rossi begegnete diesem Teilnehmer schon recht aktiv: „Jo, aber die Zeit müssen wir uns alle nehmen, wir haben alle sehr viel um die Ohren ... usw.“

Analyse Herr Basler: Aufgrund meiner ersten Beobachtungen: Richtung Anti-Typ (nach Belbin, Birkenbihl, Megha u. a.) nach R. Schindler Omega Typ – durch die Reaktionen von anderen Teilnehmern aufgrund des Verhaltens von Herr Basler.

Rollen der Herr Winkler, Herr Meier, Frau Rossi: Alpha TN und/oder Beta TN innerhalb der Gruppe. Offizielle Alpha Teilnehmer, besonders im fachlich didaktischen Bereich: Projektleitung Schulung und ich als Trainerin.

Herr Winkler, Herr Meier, Frau Rossi teile ich aufgrund ihrer gemachten Aussagen gegenüber Herr Basler in zielorientiert, „für wir“, positiv, und nach Disneystrategie „Realisierer“ ein.

Ich sah in dieser Phase der Gruppennormung keinen Anlass einzugreifen, da bei dem „verärgerten“ Teilnehmer (Herr Basler) auch noch eine gewisse Unsicherheit eine Rolle gespielt haben könnte. Auch durch seine Position als eher Ausenseiter, hatte ich sein Verhalten „auf sich Aufmerksam machen wollen“ eingestuft.

Interventionsmöglichkeit 1: Würde ich bereits hier verbal eingreifen, sehe ich die Gefahr, dass sich die Gruppe als Gruppe nicht findet und Herr Basler noch mehr Aufmerksamkeit aufgrund seines Verhaltens geschenkt bekommt.

Interventionsmöglichkeit 2: Ich spreche Herrn Basler ganz kurz auf meine Beobachtungen an, die Wirkung auf die Gruppe, meine Anliegen und biete ihm nach dem Seminar seine Bedenken im Gespräch zu äussern. Dies hätte die Möglichkeit gegeben seine Wünsche direkt auf nach dem Seminar zu verlegen, aber es hätte auch eine grössere Diskussion entwickeln können.

Allerdings hatte ich mir vorgenommen, Herrn Basler verstärkt im weiteren Verlauf zu beobachten. Zusätzlich hatte ich mir bereits die ersten Stichworte in mein Seminar/Meetingsbuch notiert, was ich in fast allen Seminaren mitführe und dort kurz während oder auch nach dem Seminar/Kurs meine schnellen, ersten Gedanken notiere, die dann noch frisch sind und ich dann auf einen späteren Zeitpunkt nochmals darauf zurück zu kommen, falls dies erforderlich ist.

Die Schulungsprojektleitung beginnt mit der üblichen Begrüssung, streicht nochmals raus, dass das Seminar „Train the Trainer“ eine freiwillige Teilnahme ist, dass sich jeder während, nach dem ersten Tag und auch noch später melden kann, aber auch die Wichtigkeit von diesem Seminar und die Aufgaben sowie zusätzlichen Belastungen.

Ich übernehme anschliessend, stelle mich kurz vor, Vorstellungsrunde der TN und gehe allmählich zu den Details über.

Bis zu dem Zeitpunkt lief das Seminar ohne grössere Störungen. Wohl aber habe ich bemerkt, dass Herr Basler unruhig und auch seinem rechten Nachbarn durch tuschelnd mit einbezieht.

Gruppenanalyse: Die Gruppe ist noch sehr mit sich selbst beschäftigt, bzw. jeder einzelne auf sich selbst konzentriert. Die Rollen sind noch nicht klar rauskristallisiert. Gleichzeitig keimt eine gewisse Spannung, solange die Frage nach der endgültigen Rolle innerhalb der Gruppe festgelegt ist, die die Gruppe umzusetzen hat, dass sie langfristig arbeitsfähig wird und nicht immer wieder in grössere und kleinere Machtkämpfe austrägt.

Herr Basler versucht durch Einfluss seiner Bedürfnisse mehr Raum zu geben indem er seinen rechten Nachbarn mit einschliesst. Folgende Metaprogramme ordne ich Herr Basler zu: „für sich“, mismatch, problemorientiert, negativ, aktiv

Ich habe an dieser Stelle keine verbale Zurechtweisung unternommen, da durchaus Tuscheln kurzfristig aus meiner Sicht nicht unbedingt einer „Zurechtweisung“ bedarf. Allerdings wollte ich durch das bisher eher negative Grundverhalten und auch andauernde Tuscheln von Herrn Basler, das Unruhestiften mit nonverbalen Gesten beantworten und nicht einfach so stehen lassen. Zum einen für mich als Trainerin, meine Position zu bekräftigen und zum anderen klare Zeichen zu setzen, wer den „Lead“ hat. Ich ging von meinem ursprünglichen Präsentationsplatz in Richtung „Unruhecke“ Herr Basler und führte meine Ausführungen ganz normal weiter. Dies sehe ich als eine Zurechtweisung ohne dass derjenige direkt verbal vor der Gruppe das Gesicht verliert, der Ablauf wenig gestört wird und die Gruppe gleichzeitig ebenfalls merkt, das mir ungestörtes Arbeiten für Alle wichtig ist.

Andererseits meide ich, wenn immer möglich Konfrontation. Ich sehe hier bei mir ein Optimierungsfeld, da es in der Vergangenheit durchaus eine rechtzeitige Thematisierung in der Gruppe manche mühevollen Arbeitsphasen mir und der gesamten Gruppe verkürzt hätte.

Interventionsmöglichkeit 1: Würde ich verbal eingreifen, wäre der Focus sehr rasch auf die Themen von Herrn Basler und dessen Verhalten gelenkt. Allerdings würde sich auch die Chance geben, ziemlich zu Beginn berechnete Bedenken und Wünsche anzusprechen zu können und die Gruppe eine offene direkte Kommunikation umsetzen kann. Auch wäre die Möglichkeit gegeben noch bis dahin mögliche noch ruhende „Störungen“ in der Gruppe aufzuarbeiten.

Interventionsmöglichkeit 2: Würde ich es ignorieren, dann könnte Herr Basler versuchen Oberhand zu gewinnen und weitere TN für seine Ideen/Meinungen zu gewinnen. Aber die Gruppe könnte es auch für gutheissen, dass ich nicht auf jene kleinste Störung reagiere, bzw. mich als überempfindlich einzustufen und so mein Verhalten von der Gruppe als negativ betrachtet zu werden.

Durch diese Vorgehensweise wurde die Aufmerksamkeit recht bald zu Herr Basler und seinem rechten Sitznachbarn gelenkt, was diesen viel mehr störte, als Herr Basler selbst, da er sofort das Gespräch mit seinem Nachbarn Basler stoppte. Die Gruppe würdige die Störungen teilweise nochmals mit eher abwertenden Blicken zu Herrn Basler.

Aus meiner Sicht befindet sich die Gruppe nun in einer Stormingphase. Die ersten leichten Konflikte entstanden. Es bildeten sich derzeit ca. 3 Gruppen innerhalb der TN, 1. Gruppe: Herr Basler, als Omega, mit seinem Nachbarn, den er für seine Ziele gewinnen möchte. Könnte derzeit die Rolle als Königs Killer einnehmen, um eine Revolte anzuzetteln. 2. Gruppe der Gamma TN, 3. Gruppe interne Gruppen Alpha TN und/oder Beta TN mit Herrn Winkler, Meier, Frau Rossi, die anfangen das Verhalten nonverbal zu kommentieren. Innerhalb der Seminargruppe gibt es die Projektleitung und mir als Seminarleitung die offiziellen Alpha TN.

Mein Verhalten: Problem vermeidend, „für wir“, zielorientiert, sowohl Überblick als auch Detail, kinästhetisch

Für mich war spätestens zu diesem Zeitpunkt klar, dass auch, wenn keine weiteren Störungen mehr vorkommen würden, sicher ein Gespräch nach diesem Seminartag mit Herrn Basler nötig sein wird, um die „freiwillige Teilnahme“ wirklich bestätigt zu bekommen und welche Probleme er für sich sieht.

Interventionsmöglichkeit 1: ich meide den Konflikt auch nach dem Seminar und spreche Herrn Basler nicht an. Gefahr die unerfüllten Bedürfnisse von Herrn Basler steigen an und kumulieren sich und es kommt zu einem heftigen Ausbruch, er könnte auch eine Revolte umsetzen. Es könnte sich beruhigen und findet das Seminar doch noch sehr spannend – es reguliert sich fast von selbst.

Interventionsmöglichkeit 2: ich warte ab, ob Herr Basler sich meldet, aber breite mich durch Reflexion und eigene mögliche Lösungsansätze innerlich vor. Ich würde Herrn Basler den Freiraum geben, wenn er bereit ist, aktiv auf mich zuzukommen. Er könnte dies als respektvolles entgegenkommendes Verhalten meinerseits sehen und fühlt sich nicht bedrängt.

Nachdem ich mit den ersten Ausführungen fertig war, wollte ich zu den einzelnen Moduldetails übergehen.

Ich war gerade bei den Inhalten des ersten Moduls angekommen als es aus Herrn Basler lauthals rausplatzte und sich ganz öffentlich in der Gruppe beschwerte: **„Er habe keine Zeit, er brauch es eh nicht für die wenigen Leute, wo er schulen muss, und es sei reine Zeitverschwendung für ihn...“**

Gruppenanalyse: offene Konfliktphase wurde durch Herrn Basler mit Flucht nach vorne vorangetrieben. Phase der konkreten Auseinandersetzung. Wichtig ist nun herauszufinden, welche Anteile Herr Basler ganz persönliche Bedürfnisse und auch Standpunkt in der Gruppe sind und welche seiner Bedenken, Hintergründe hilfreich für die Aufgabeumsetzung der Gruppe sind.

Herr Basler ist für sich, und wird noch stärker aktiv, problemorientiert, negativ.

Ich stufe den Ausbruch von Herrn Basler als notwendig ein. Auch die Gruppe war nicht ganz überrascht, da sie die Unruhe von Herrn Basler bereits von Beginn an mehr oder weniger intensiv gespürt hat und sie nun sehr gelasse ohne aggressive, Überreaktionen

Zuerst machte ich eine Pause, das heisst, ich liess erst einmal die Worte von Herrn Basler setzen, antwortete nicht sofort und spontan drauf. Zum einen wollte ich sehen, wer von der Gruppe aktiv wird, um diese die Möglichkeit sich selbst auseinanderzusetzen. Zum anderen wollte ich mir auch die Zeit nehmen, meine Gedanken, meine Vorgehensweise zu sortieren, formulieren und die ersten allgemeinen „Ärgerniswolken“ sowohl die von der Gruppe als auch meine eigenen und von Herrn Basler, vorbeiziehen zu lassen. Dies gelingt mir leider nicht immer so gut, wie in dieser Situation.

Oft bin ich geneigt sofort zu antworten, was oft übereilt und unangemessen ist. Doch dieses Mal habe ich mir bewusst die Zeit genommen.

Interventionsmöglichkeit 1: ich hätte sofort antworten können nehme allerdings der Gruppe die Gelegenheit sich selbst zu regulieren.

Gruppenanalyse: die Gruppe hat nun die Möglichkeit aktiv und gesamthaft mit ihren eigenen Bedürfnissen und Wünschen umzugehen und sich zu einer Arbeitsgruppe zu normieren. Durch die Ruhe, die in der Gruppe trotz aggressiveren Verhaltens seitens Herrn Basler, war diese drauf gefasst, und kam sicher der Gruppe als gesamtes entgegen.

Schon ist eine Diskussion entstanden, dass heisst ein Teil der Teilnehmer fragten Herrn Basler auch direkt: „Wieso meinst du das? Wir haben doch alle wenig Zeit, es für uns alle ein wichtiges Projekt ... und es ist aber auch sehr interessantes Thema, da können wir noch einiges auch für meetings gebrauchen“ Die Teilnehmer die Herrn Basler fragten, und auch die positiven Seiten aufzeigten, waren neben Herrn Winkler, Meier, Frau Rossi vor allem direkt mit seinem Arbeits- und Aufgabenfeld verbunden und hatten somit auch schon vorher mit Herrn Basler intensiver zu tun. Die anderen Teilnehmer verhielten sich ruhig, stellten nur wenige gezielte Fragen/Argumente.

Gruppenanalyse: den Lead der Diskussion übernahm nun Herr Winkler, Meier und Frau Rossi. Herr Winkler und Herr Meier waren bereits durch die betriebsbedingte Rolle (Fachgruppenleiter) in einer grösseren Führungsverantwortung und Frau Rossi wurde durch ihre resolute Auftreten zum Alpha TN. Herr Winkler und Herr Meier sind aus meiner Sicht Alpha und Beta TN, bedingt durch persönliches Auftreten

Ich selbst ging langsam, die Gruppe beobachtend zu meinem Konfliktplatz. Die Projektleitung Schulung war schon eine gewisse Zeit nicht anwesend.

Die Teilnehmer, die bereits die Fragen gestellt hatten, fingen an immer intensiver mit Herr Basler zu diskutieren. Die übrigen Teilnehmer hörten erst einmal schweigend zu. Der eine oder andere machte eine Bemerkung, doch wurde nun das Seminar von 4 – 5 Teilnehmer beherrscht.

Ich liess diese erst einmal während, genau beobachtend von meinem „Konfliktplatz“ aus. Doch im Laufe der Zeit wurden aus der ursprünglichen **fachlichen Diskussion**, die ich als für die gesamte Gruppe hilfreich einstufte, zu einer Diskussion mit Vorwürfen von X auf Y und „das ist und der hat und der sollte und ...“

Interventionsmöglichkeit 1: ich schreite sofort ein, wobei wertvolle Informationen sowohl fachlicher Natur als auch vorhandene Ängste, Befürchtungen, Spekulationen gar nicht ausgesprochen werden könnten. Es bietet allerdings auch die Chance durch gezielte Lenkung meinerseits vertieftere Aspekte von den TN zu erfahren.

Gruppenanalyse: nun wurden zusätzliche Aspekte, die zu sehr aus der Abteilungs- und Persönlichkeitsebene stammten mit einander vermischt. Der Gruppenkonflikt nähert sich dem Ende, sodass in die Phase Norming übergegangen werden kann, sofern die Gruppe mit meiner Unterstützung diese Phase überwindet.

Dies war für mich der Zeitpunkt, die Gruppe zu unterstützen, um sie in die nächste Gruppenphase zu begleiten:

1. Ich sah in den Diskussionen keinen direkten Nutzen für die Gruppe sah, da sie sich anfangen im Kreis zu drehen.
2. Den zu Beginn des Seminars angekündigten Schritt, solche Diskussionen nach dem Seminar gerne zu besprechen, umzusetzen.

Ich fing an die Dinge, die mit dem Thema zu hatte auf ein Flipchart zu notieren. Das lenkte auch die Aufmerksamkeit der Gruppe wieder zu mir, die Diskussion verstummte kurzweilig.

Gruppenanalyse. Die Gruppe kann nun in die Norming und Arbeitsphase übergehen. Durch die Trennung von den Themen in gehört zur Aufgabenbewältigung dazu und gehört nicht dazu, war es auch für die Gruppe möglich, was ist wichtig, was ist eher in „persönliches Anliegen“ zu definieren. Die Gruppe wird sich ihrer Aufgabe wieder bewusst.

Die Gruppe kann nun zu zielorientiert, systematisch, positiv und zum „wir“ übergehen.

Diese Sprechpause nutzte ich und sprach Herr Basler nun direkt an: „Er könne gern anschliessend nach dem Seminar oder auch zu einem späteren Zeitpunkt auf mich oder auf die Schulungsprojektleitung zukommen und wir können doch eher für ihn wichtigen Bedenken anschauen.“ Ich bat Herrn Basler sich an dem Seminar bis zum Schluss zu beteiligen und das die Punkte, die er nannte sicher ein wichtiger Beitrag sind, welche ich bereits aufgenommen hatte (Verweis auf das Flipchart) Das aber auch einige Punkte dabei seien, die eher individuell geklärt werden müsste. Und fragte ihn, ob es für ihn so erst einmal ok sei.

Ich bin offen in die Konfrontation gegangen und durch meine Notizen auf dem Flipchart die Aufmerksamkeit bewusst auf die Sachebene zu holen. Zusätzlich habe ich mich trotz, dass ich Konfrontationen eher aus dem Weg gehe und wenn möglich meide, nun aktiv die Gruppe aus dem „stuck state“ heraus zu holen, indem ich Lösungsvorschläge offen Herrn Basler vorgeschlagen habe und mir das ok von ihm abgeholt hatte.

Interventionsmöglichkeit 1: ich kann mich auch nur das Flipchart konzentrieren. Herr Basler könnte unzufrieden sein, da ich nun genügend auf ihn eingehen würde. Herr Basler ist froh in Ruhe gelassen zu werden und wird nicht nochmals vor der gesamten Gruppe gefragt und kann alles nach dem Seminar besprechen, wenn er will.

Interventionsmöglichkeit 2: ich mache eine Pause und nehme Herr Basler zur Seite und kläre den einen oder anderen Punkt direkt mit ihm. Die Gruppe könnte sich „Luft machen“ und Bewegung, sowie der zeitliche Abstand unterstützt den Prozess. Die Gruppe hat noch Klärungsbedarf, der unbedingt angesprochen werden muss, das würde sich länger mitziehen als bei direkter Klärung und Herr Basler könnte sich im Wort eingeschränkt fühlen.

Aus seiner Reaktion „plötzliches Schweigen und ein kurzes ruhiges ja, ja ist schon gut“ mit dem Blick teilweise, nervösen nach unten gesenkt: interpretierte ich dies eine positive Überraschung für ihn:

1. er kann sich tatsächlich nach dem Seminar melden
2. seine Einwände, die mit dem Themen des Seminars zu tun haben, als fachlicher Natur wurden ernst genommen
3. und er braucht nicht bis zum Ende des Seminars zu bleiben, wenn er nicht wollte.

Somit war die erste Anspannung genommen, die Gruppe war nun entspannter. Wir gingen die einzelnen Themen auf dem Flipchart durch, die Themen, die mein Seminar betrafen wurden besprochen und diskutiert, die Themen die ebenfalls wichtig, aber fachlich nicht mit diesem Seminar zu tun hatten, wurden entsprechend an die Fachbereiche weitergeleitet.

Gruppenanalyse: Die Gruppe war durch aktive Diskussion, Gedankenaustausch in der Arbeitsphase übergegangen. Die ersten Regeln wurden akzeptiert und schaffen so eine Basis der Zusammenarbeit.

Die Gruppe ist zum „wir“ übergegangen. Sie ist nun bereit zielorientiert zu arbeiten und dabei die Beziehungsebene ebenso zu berücksichtigen. Herr Basler befindet sich aus meiner Sicht in match und internal sowie Problem vermeidend.

Themen, die zum Bereich Fachleitung gehören, auf Flipcharts zu notieren, wurde in der Gruppe sehr positiven aufgenommen. Die Gruppe brauchte somit seine Gedanken nicht zu unterdrücken und die Themen wurden an die richtigen Personen weitergeleitet, was für eine gute Zusammenarbeit und auch Umsetzung des Projekts wichtig ist.

6. Das Resultat und die Konsequenzen meiner Handlung

Das Meeting verlief sehr genau „nach Plan“ und die Teilnehmer reagierten grösstenteils wie erwartet. Die offene und konkrete Kommunikation des fachlichen wurde sehr gut aufgenommen und die Anspannung der Teilnehmer wurde zunehmend weniger. Gespräche hatten sich zu Diskussionen entwickelt und es entstand eine angenehme Sitzungsstimmung.

Ebenso hatte sich meine Strategie bezüglich firmenbezogene Themen sehr gut integriert und obwohl solche immer wieder angesprochen wurden, konnte man diese via Flipchart „zur Seite legen“.

Diverse Ängste der Teilnehmer wurden genommen, was einerseits aus Ihrer entspannten Körperhaltung, wie aber auch durch die angeregte Kommunikation zu schliessen war.

Auch wurde sehr schnell klar, welcher Teilnehmer nicht Freiwillig dabei war und auch das Trainer Programm absolut nicht absolvieren wollte. Ich konnte ihn einerseits durch die Massnahme mit den Firmen-Themen auf Flipchart, wie auch durch ausreden lassen, ohne dass es allzu sehr ausschweifend wurde, gut unter Kontrolle halten.

Das Ganze Meeting verlief so in einer sehr angenehmen Atmosphäre, die auch fachlich durchaus sehr konstruktiv war.

Einzig ein Punkt hatte ich in der Vorbereitung vernachlässigt und war mir in diesem Umfang nicht bewusst gewesen. Der Teilnehmer der nicht das Trainer Programm besuchen wollte, musste nun aus der Gruppe rausgenommen werden.

Einerseits war ich im Dilemma, das die Gruppe ja wissen musste, dass ein Ausstieg möglich war und auch durchgesetzt wird, andererseits ging es aber auch darum diesem Teilnehmer „das Gesicht“ zu wahren. Ich spürte deutlich dass dies ein sehr heikler und wichtiger Zeitpunkt war, da ich nun die Konsequenz meines sagens auch belegen musste. Ich zögerte das Vorgehen so lange wie möglich hinaus und sah mich gezwungen möglichst spontan und schnell eine Lösung zu finden. Einerseits konnte ich meine Glaubwürdigkeit verlieren vor der Gruppe, andererseits könnte der Teilnehmer sein Gesicht vor seinen Arbeitskollegen verlieren.

Ich entschied mich dazu den Schwerpunkt darauf zu legen, dass der Teilnehmer möglichst nicht „vorgeführt“ würde und hatte verkündet, dass Teilnehmer die nicht dabei sein wollen, gleich anschliessend eine Besprechung mit mir und dem Projektleiter haben werden. So konnten die andere Teilnehmer noch sehen, dass dies tatsächlich der Fall war und der Teilnehmer, wo nicht dabei sein wollte, musste sich nicht vor allen entsprechend rechtfertigen. Als ich sah dass diese Lösung sehr gut aufgenommen wurde, war ich sehr erleichtert.

Zusammenfassen war das Meeting sehr erfolgreich für mich und fühlte mich sehr gut dabei, wie auch nachwirkend.

7. Reflektion der Situation und meine eigene Reaktion, sowie die Reaktionen der Beteiligten.

a. Welche Erkenntnisse habe ich gewonnen in Bezug auf mich selbst?

Ich bin in der Lage Situationen sehr gut einzuschätzen und entsprechend mich gut dafür vorzubereiten. Die Vorbereitung konnte ich dann auch sehr gezielt umsetzen. Ebenso bin ich aber auch in der Lage mich sehr rasch und spontan auf eine „neue“ Situation einzustellen und reagieren zu können. Insbesondere auch für mich richtig reagieren zu können, aber auch meine Grenzen während der Situation bewusst zu werden. Ich bin in der Lage ruhig zu bleiben und auch kurzfristig die Situation zu beurteilen sowie der Gruppen den Freiraum des „sich finden“ zu geben.

Verbessern hierbei möchte ich in der Vorbereitung mir auch Gedanken zu machen was die nächsten und übernächsten Schritte sind. Mögliche Szenarien zu erweitern, die auch mit jedem neuen Seminartag sich vergrössern.

b. Welche Erkenntnisse habe ich gewonnen in Bezug auf das Gruppengeschehen allgemein?

Die Bildung einer Gruppe ist ein sehr diffiziles Unterfangen, das eine absolut umfangreiche und konzentrierte Vorbereitung erfordert. Analyse der Teilnehmer, ihre Ängste, Bedürfnisse und ihrer Zusammensetzung.

Ebenso wird ein stetiges sehr achtsames zuhören und realisieren von Gruppenbewegungen und Kommunikation gefordert, während des Anlasses.

Wichtig hierbei ist auch neben all den Gruppenaspekten, nicht das Individuum sowie meine Position und das eigentliche Ziel nicht aus den Augen zu verlieren und sowohl die Gruppe, wie auch Individuen entsprechend zu respektieren und zu integrieren.

c. Was heisst das für mich in meiner (zukünftigen) Praxis, für meine Rolle als LeiterIn von Gruppen?

Mit jeder Arbeit in der Gruppe erhalte ich mehr Sicherheit und Erfahrungswerte und doch ist es jedesmal anders. Auch merke ich immer wieder, dass nicht jeder Weg immer bei jeder Gruppe gleich erfolgreich ist. Doch kann ich, je mehr ich über bestimmte Verhaltenweisen von Gruppen, Teilnehmer und auch meine Verhaltenweisen betrachte, aufgrund meiner gemachten Erfahrungen vorher erahnen, dass nun dieser oder jener Schritt wahrscheinlich folgen wird bzw. angebracht ist.

Ich habe versucht innerhalb dieses 1 Workshoptages auf der einen Seite Ausgleich und Balance zu schaffen, die Gruppen sich selbst zu finden, aber auf der anderen Seite auch das eigentliche Ziel im Auge zu behalten. Meine Position als offizieller Alpha zu bestätigen und aber gleichzeitig die Möglichkeit zu geben, dass sich der/die Gruppenalpha positionieren können. Ich sehe mich auch in der Rolle des Harmonisierers, wobei ich hier sehr aufpassen muss, dass ich notwendige Konfrontationen zuzulassen. Ich sehe hier einer der wichtigen Punkte, die ich weiterhin optimieren sollte. Bei dieser Situation habe ich aus meiner Sicht die notwendigen Schritte umgesetzt, doch war ich auch zwischendrin recht oft geneigt, möglichst nichts zu unternehmen.

Sehr starken Wert lege ich immer auf ein „wir Gefühl“, da ich der Meinung bin, dass ein gutes ausgewogenes „wir Gefühl“ ein solide Basis für erfolgreiches Umsetzen der Gruppenaufgaben ist.

Diese Vorgehensweisen hielt/halte ich für angebracht und würde es in ähnlichen Situationen wieder so umsetzen, wohl aber mit dem Augenmerk, dass ich Konfrontationen gerne meide, im Fokus zu behalten.

Ich schätze, wenn ich hier zu stark meiner eigenen „Grenzen, Schwächen“ nachgegeben hätte, wäre die Situation weniger zufriedenstellend ausgefallen. Darin sehe ich aus meiner Sicht meinen Hauptentwicklungspunkt in diesem Prozess.

d. Überlegungen zu den verwendeten Konzepten und Modellen

Modelle und Konzepte sind immer mit der Gefahr des „Schubladisierens“ verbunden. Die Konzepte, Modelle waren für mich sehr unterstützend. Doch diese sind aufgrund meines persönlichen Weltbildes und aus meinen persönlichen Werte und Wahrnehmungen eingeteilt worden. Damit ergibt sich aus meiner Sicht bereits der grösste Nachteil oder auch Chance. Nachteil auch in dieser Situation: Rolleneinteilung nach Belbin ist nur aufgrund meiner Wahrnehmung umgesetzt worden. Um wirklich präzise Aussagen treffen zu können, sollte aus meiner Sicht ein entsprechender Test gemacht werden. Allein nur aufgrund meiner Wahrnehmungen ist keine eindeutige Zuordnung umzusetzen.

Gruppenphasen Tuckmanns (1965) Teambildungs-Stadien waren für mich einfacher einzuordnen. Aber auch hier sehe ich die Gefahr der Fehlinterpretation aufgrund meiner subjektiven Wahrnehmung. Trotz dieser Nachteile überwiegen für mich die Vorteile der benutzten Modelle und Konzepte, sofern ich mich nicht krampfhaft an diesen „festbeisse“ und ich mir die nötige Flexibilität und Freiraum für Fehlinterpretationen gebe. Für mich waren die verwendeten Konzepte sehr hilfreich, auch wurde mir der gesamte Prozess klarer, eindeutiger.

Gruppenpositionen von R. Schindler sind für mich wichtiger als die anderen Konzepte und Modelle. Hier sehe ich für mich den grössten Vorteil in der Aktion mit der Gruppe. Wer ist der Lead, wer ist der Experte und wer ist der Aussenseiter der Gruppe und wer sind die Mitläufer. Wen muss ich im Auge behalten, welche Personen sind Unterstützer der Ziele.

Leadership als Kunst

Siedler/Pionier im transformierten Zustand

Zusammenfließen von Gegensätzen, Flexibilität des Verhaltens je nach Kontext & Aufgabe, widerstreitenden Kräfte verwandeln sich zu einer neuen Daseinsweise, Kreativität, schöpferische Kräfte, Integration Löwe & Adler, Feuer & Wasser, Meta-Ebene

Siedler		Pionier
Beziehung vor Sache		Sache vor Beziehung
Für Andere		Für Sich
Ich will beliebt sein		Ich will Respekt. Ich will gewinnen
Wirkt zugänglich		Wirkt glaubwürdig
External, fremdbestimmt, reaktiv		Internal, selbstbestimmt, proaktiv
Selbstvertrauen niedrig		Selbstvertrauen hoch
Will mitspielen, match		Will leiten, mismatch
Fragt, sucht, empfängt		Entscheidet, bestimmt, sendet
Einfluss		Macht, Power
Sucht Behaglichkeit		Sucht Spannung, Herausforderung
Vermeidet Druck		Hohe Risikobereitschaft
Interveniert später		Greift früh ein
Stimmuster rhythmisch		Stimmuster flach
Satzende: Stimme hebt sich		Satzende: Stimme senkt sich

Fazit anhand obigen Modell Pionier-Siedler:

Was hat mich überrascht?

Ich nehme wahr, dass ich im Bewusstsein in diese erste Sitzung ging, jetzt „nur“ noch Begleiterin, statt Projektleiterin zu sein. Was für mich bedeutete: mich zurücknehmen, später oder kaum intervenieren oder auf Anfrage, Beobachterrolle einnehmen, der Gruppe und vor allem der nun neuen Projektleiterin/Präsidentin ihren Raum zu lassen. Bis zur ½ der Sitzung ist mir dieser Zustand gelungen, dann wurde ich „schwankend“ (siehe Balken im IST „von-bis“ = was sich mit dem Verlauf der Sitzung und meinem wechselnden Zustand zu tun hat) und bin wohl auch etwas aus der Rolle gefallen, resp. nahm Konflikte in mir wahr „jetzt eingreifen zu müssen“.

Was habe ich über mich gelernt?

Anhand obigen Modells wird mir klar, dass ich es bereits gut gemacht habe, bewusst in der Rolle als Begleiterin (nicht mehr als Leiterin) in die Sitzung zu gehen. Ich kann nun mit wenig Aufwand näher an den Wunschzustand als Projektbegleiterin ran kommen um mich künftig sicher und bestärkt näher beim Siedler (statt tendenziell beim Pionier) darin zu fühlen zu handeln.

Die Schwankungen wo ich aus der „Rolle gefallen bin“ ergaben sich vor allem aus Reaktionen aus Ängsten der Gruppe/Präsidentin und zu wenig geklärten Abläufen im Übergangs/Übergabeprozess. Schliesslich reagierte ich im Verlauf der Sitzung emotional stark auf das Verhalten der Präsidentin.

Ich möchte meine Fähigkeit der Flexibilität zwischen Rollen und Polen erhalten, jedoch die Rolle in der ich hauptsächlich in/mit einer Gruppe zu tun habe, bewusster verankert und inne haben.

Was habe ich über den Gruppenprozess/dynamik gelernt?

Evtl. fördern gefestigte Prozesse in der Strukturübergabe von Projekten im Vorfeld der Projektübergabe die Anpassungen der Gruppe an das neue System. Dann frage ich mich, wieviel Sicherheit eine Gruppe braucht für solche Übergangsprozesse welche ganz natürlich Anpassungen im System und auch wahrscheinlich auch im Projekthinhalte zur Folge haben.

Was können daraus Lernschritte sein?

Die Abgrenzung der beiden Rollen Projektleiterin und Projekt-Begleiterin ist noch nicht ganz klar in mir. Was gehört dazu? Was nicht? Wie ist das Verhalten? Was sind dienliche Glaubenssätze, Wer bin ich dann?

⇒ Rolle der Projektbegleiterin auf Gestaltungsebenen auslegen und ankern (siehe Beilage)

Leadership als Kunst und Wissenschaft (nach Absolut Spitzenklasse / Grinder)



<p>1. Inhalt Konzentriert auf die Inhaltsvermittlung</p> <ul style="list-style-type: none"> Fachwissen kennen und strukturieren Die Reihenfolge von Anweisungen befolgen Die rethorischen Sequenzen einhalten Die Informationsgrößen beachten Das Curriculum (Lehrplan?) erfüllen Strategien, Verfahren und Interventionen 	<p>2. Einflussnahme: Ist der Fortschritt im Umgang mit der Gruppe</p> <ul style="list-style-type: none"> Prozessverständnis Rapport mit der Gruppendynamik: Beziehung mit der Gruppe als Ganzes und der einzelnen Individuen Adäquate Arbeitsanweisungen: Chunk-size, sinnesgerecht, im Flow der Zielsetzung Visuelle Kommunikation: Deutliche Gesten, Augen-Hand Koordination, räumliches Anker von Botschaften, Visualisierung von Schwerpunkten der Inhalten Gezielte Pausen, tiefe Atmung, Stille, Ruhe, innehalten, ganzheitliche Wahrnehmung der Gruppe 	<p>3. Timing: Kunst der Wahrnehmung des richtigen Timings/Zeitpunkts von Interventionen. Ziel: Gruppe durch Einfluss lenken (statt durch Macht)</p> <ul style="list-style-type: none"> Der Meister der Kunst verfügt über eine scharfe, differenzierte Wahrnehmung und kann voraussehen, was wahrscheinlich passieren wird, bevor es passiert Effektives Leaders tun etwas, bevor die Gruppe etwas tut Die Kunst bezieht sich auf die Wahrnehmung, die benötigt wird, um die Techniken zum richtigen Zeitpunkt einzusetzen Das höchste Ziel des Künstlers ist es, die Gruppe empfänglich zu machen, so dass sie aufnahmebereit für den Einfluss ist Je mehr Einfluss der Leader hat, desto weniger Macht muss er benutzen 	<p>4. Atmosphäre: Ist die Kunst der Schaffung gesunder Verhältnisse: Ein gesundes Verhältnis in der Gruppe ist das direkte Resultat der Nutzung der Gruppendynamik durch Leader</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Kunst</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Wissenschaft</p>
<ul style="list-style-type: none"> Er/sie verfügt über beide Rollen (Siedler & Pionier) und kann sie je nach Erfordernissen der Gruppenformation anpassen Er/sie erkennt/nutzt den Gruppenbarometer um proaktiv die Reaktionen der Untergruppen zu anerkennen Er/sie ist sich der Werte der Gruppe bewusst und anerkennt die eigene Gruppenkultur Er/sie baut Leader gemäss den Werten auf, die die Kultur der Gruppe unterstützten Er/sie kann den Grad der Identität der Gruppe vorhersagen und passt seinen Stil und Methode an Er/sie nutzt „Dynamic Learning“ wählt regelmässig „rechthemisphärische“ Sequenzen und führt die Gruppe durch versch. Emotionale Zustände Er/sie verfügt über hohe Kompetenzen im Selbstmanagement, kann flexibel assoziieren und dissoziieren und bleibt sich selber treu Er/sie vollbringt erfolgreich den Balanceakt, jedes Individuum zu akzeptieren und dennoch unangemessenes Verhalten wertschätzend zu disziplinieren Er/sie benutzt aktiv Strategien, um einengende Rollenverteilungen zu vermeiden. Er/sie fördert Bindeglieder von Subgruppen und wirkt auf das Rotieren von Führung ein Er/sie schafft einen Atmosphäre, in der jeder zu jedem werden kann und jeder alles sein kann 				