

## Gruppendynamik: Gruppen zwischen Stagnation und Dynamik

Ein literarischer Erfahrungsbericht

### Erstes Kapitel: „keiner für etwas“

Sie sitzen alle im Kreis, aber anwesend sind nur wenige von Ihnen. Stimmungsbild - jeder einen Ton, ein Geräusch: Ächzen, stöhnen, schnaufen, Schulter zucken. Ein Team ist am Ende - also am Anfang einer Teamentwicklung. „Was braucht ihr?“ Tenor: sie brauchen erst Klarheit darüber. Also spielen wir „Karten auf den Tisch“. Je drei dafür, was sie an ihrer Zusammenarbeit bewahren wollen, weil es wertvoll ist, und drei dafür, was sie loswerden und verändern möchten. Jeder trägt vor. Mit nebulösen Allgemeinheiten bei „loswerden“ und guten Wünschen beim „bewahren“, sucht der lähmende „Nebel“ auch auf dem Papier seinen NiederSchlag. Aufrichten und auflichten, in sokratischer Hebammentechik, das ist das Handwerk des Trainers.

Den Durchbruch schafft, wie so oft bei Niederkünften, eine Frau. Sie hält das kollektive Schweigen durch Gerede nicht mehr aus und zeigt ihre Verzweiflung, weint, klagt und appelliert. Die öffnende Betroffenheit erschafft eine andere Wirklichkeit. Mit dem weichenden Nebel zeigt sich das Schlachtfeld der verletzten und geschlagenen Beziehungskrieger: Gärende Konflikte, verborgene Machtthemen, abgeschobene Verantwortungen und fehlende Leitbilder haben das Zusammenleben vergiftet, Gefühle und Gesichter zu Masken verhärtet. Jetzt fällt der Putz.

Aufrichten und Auflichten! Jetzt gilt es Lucken vorsichtig zu weiten, Sturzbäche zu kanalisieren und neue Verletzungen zu verhindern. Entblößte Wunden wollen versorgt werden. Nach gezeigtem Ärger, Wut oder Trauer wird das Atmen ruhiger und tiefer. Die nun Anwesenden schauen sich in die Augen, die Ohren lauschen dem wenigen aber stimmig Gesagten – es scheint eine Ewigkeit her, seit dem letzten Mal. Abschlussrunde zum Integrieren. Neubeginn nach der Pause oder bis zum nächsten Mal.

So und so ähnlich fing es an, in Vivo mit Arbeitskollegen oder in Vitro beim Gruppendynamik-Seminar. Es folgen Analyse, Verstehen, Lernen neuer Fähigkeiten im Umgang mit Konflikten und sozialen Strukturen, konkrete Problemlösungen bis zum Entwickeln von Handlungsleitlinien, kurz: der Aufbau einer Kommunikations- und Entscheidungskultur.

### Zweites Kapitel: „unerhört“

Wie meistens, ist auch hier das Einfachste das Schwierigste: Über ein dutzend mal musste in einer hitzigen Auseinandersetzung der Zuhörer im „kontrollierten Dialog“ den Satz des Sprechers wiederholen, bis der Sprecher sagte, was er meinte und der Hörer hörte, was gesagt wurde. Der Kern des Satzes war schließlich: „Ich möchte gehört werden!“

Dass uns offenes Hören und Sehen vergangen ist, in sozialen Nahkämpfen und Stellungen-Kriegen, und sich das Denken in Worthülsen von mit-geteilten und mitgeföhlten Bedeutungen abgekoppelt hat, weil der Schmerzspeicher voll ist, das ist die Essenz kommunikativer Stagnation.

Auch für den Coach besteht die Hauptaufgabe im richtigen Zuhör-schauen. Was und wie wurde es gesagt oder verschwiegen. Stimmungs- und Stimmigkeits-Barometer sind dabei Körpersprache und Stimme. Sie können nicht lügen. Wenn z.B. jemand in schläfrigem Ton etwas interessant findet, ist er bestenfalls höflich. Jede Körperhaltung verrät die innere Haltung, jeder Blick spricht Bände. Überprüfbare Intuition braucht der Trainer. Wer den stockenden Atem beim Gegenüber hört, wer im Tonfall der Frage die Antwort hört, wer die Faust schon in der Hosentasche sieht und im fehlenden Stand eine wackelige Position, der wird emotionale Wahrheiten und personale Grenzen, auch seine, erkennen und klugerweise respektieren. Denn jede unerlaubte Grenzüberschreitung ist eine Verletzung und wird heimgezahlt, meist hinterher und hinterrücks.

Ob die Übergriffe belehrend, helfend oder erobernd daherkommen, ist nur eine Kostümfrage. Die Wirkung ist allemal dieselbe: Erniedrigung. Gegeben von Erniedrigten, die sich mit temporärem Darüber-stellen über Wasser halten. Vampire des Selbstwertes - wie fast alle. Zurück bleibt eine Kultur des Mangels. Alle dürsten nach Wertschätzung.

### Drittes Kapitel: „jeder steht für sich“

Wir üben wertgebendes Feedback. Teile dem anderen mit, was du bei ihm siehst und dabei fühlst. Schenke deine emphatische Aufmerksamkeit. Oje, ist das schwer. Das Schenken, ja, aber erst das Annehmen.

Teile dann jeder Person in der Gruppe mit, was du an ihr schätzt und willst, dass sie es beibehält. Dann was du an ihr vermisst und mehr von ihr brauchst – und woran du das erkennen wirst. Gib den Kompetenzen und Beschränkungen deines Gegenübers deine respektvolle Rückmeldung. Dann werden die gesammelten Wünsche verhandelt: Was fällt mir leicht zu geben, wofür brauche ich Zeit und Unterstützung, was brauche ich als Gegenleistung von meinem Partner, welche Vereinbarung gilt? Zuletzt das öffentliche Statement, wie ich in der Gruppe gesehen werde, worauf ich stolz bin und welche Außenwirkung ich verändern will. Wer wird es zuerst bemerken?

Die offenen Gesichter der Teamspieler waren heute auch meine Wertschöpfung.

Für Fortgeschrittene gibt es die Variante „Soziogramm“. Auch hier nähren sich die Teilnehmer gegenseitig, durch „Rückfütterung“ (Feedback). Sie schenken sich u.a. beschriebene Karten des Vertrauens, Karten für Führungsqualitäten sowie rote Störungskarten. Die „roten“ kommen zuerst, denn sie sind heiß durch Verletzungsangst. Die Feedbackregeln - in Ich-Form (Selbstreferenz und Selbstverantwortung) nur konkret Wahrgenommenes und deren Wirkung zu beschreiben- gehen ohne Trainerhilfe in der Hitze leicht verloren.

Unvergessen bleibt die Erinnerung an jene Teilnehmerin, die gleich zu Beginn der fragilen Session der ganzen Runde eine „rote“ gab und in die Mitte legte und nichts weiter dazu sagen wollte. Nur die Rückgabe der Verantwortung und eine Konkretisierung der Beobachtungen, sowie deren Auswirkungen und letztlich das Finden von gewünschten Veränderungen machte daraus ein wertvolles Lehrstück.

Seinen Kollegen mit Augenkontakt wertschätzend mitzuteilen, was einen stört, und zu fragen, ob sie dieses „Geschenk“ annehmen möchten, selbst-verantwortlich und ohne Rechtfertigungen, dazu bedarf Mut und Übung. Doch nach der schweren Arbeit sind alle erleichtert und dankbar, auch ich. Feedback für den Trainer: die Organisationssitzungen der nächsten Tage verliefen zügig und vergnügt.

## **Viertes Kapitel: „ verwünschte Wirklichkeiten“**

Die Widerstände gegen einen Abgleich seines Selbstbildes mit den Fremdbildern, d.h. seinen Wirkungen bei den Mitspielern, sind groß und die Spielarten des Selbstschutzes unzählig. Ein Trainer sollte alle kennen, auch seine eigenen. Jeder will seine Sicht der Dinge ver-äußern, und hätte es am liebsten, wenn „seine Wirklichkeit“ allgemein verbindlich wäre. Mit zwei Menschen begegnen sich zwei Welten. Nicht immer lässt sich das arrangieren:

Es schien nur zwei Lösungen zu geben: „er oder ich“ müssten gehen, so der tief gekränkte Mitarbeiter über den poltrigen „Motivator“. Einen Augenblick später stieß er das Glas um. Auf dem Tisch wurde die Personalakte „gelöscht“. Sich zuhören, geschweige anschauen konnten sie nicht mehr. Dass sie hier saßen, war „höherer Wille“. Kein Heimspiel für den Moderator, der sich die „Acht Stufen kooperativer Konfliktbewältigung“ empor hangelte. Nach drei Stunden zwischen „Zeter und Mordio“, tief Luft holen und „kontrolliertem Dialog“ gaben die Kontrahenten sich der beharrenden Geduld des Moderators geschlagen, schwenkten die weiße Fahne und bedankten sich, dass sie einander zugehört haben. Sie arbeiten beide noch im Betrieb, mit Respekt und Höflichkeit. Mehr geht noch nicht.

Im Labor des Seminars nennt sich das „Beraterübung“. Auch hier heißt der Auftrag: richtiges Zuhören, Feedback, Abgleich und Integration. Das ist der Dreiviertelschritt lernender Gemeinschaften. Wertschätzend ausgetragene Konflikte sind die Katalysatoren der Entwicklung. Oder schlicht: Nur wer wertschätzend streiten kann, hat wertschöpfende Beziehungen.

## **Letztes Kapitel: „ gemeinsam mehr für sich“**

Bis in die späte Nacht haben sie debattiert, gekämpft für Überzeugungen, gerungen um eine gemeinsame Entscheidung. Keiner wollte übergangen werden. Alle verfügbaren Mittel wurden eingesetzt: Begeisterung, Imagination, Erpressung, Bündnisse, Logik, auch scheinbare, Sinnlichkeit, Doppelbotschaften, große Reden, kleinliche Sticheleien, usw. - aber ein intensives Miteinander hatten sie alle. Zum Schluss fanden sie einen gemeinsamen Beschluss. Erschöpft und zufrieden gingen sie zu Bett.

Das schönste Geschenk bekamen sie am nächsten Tag im „Forum“ des Seminars: die gemeinsam getragene Lösung war in diesem Spiel besser als die Summe der Einzellösungen. Die spaßige Mühe hatte sich gelohnt, aus 2 + 2 wurden 7. Jeder Vorgesetzte, der schnelle Einzelentscheidungen bevorzugte, verstand seine Welt nicht mehr. Erst des Rätsels Lösung machte ihn wieder klar:

Durch das Zusammentragen aller Informationen, vom schüchternen Spezialisten bis zur emotionalen Personalschefin, geht keine Ressource verloren. Aus der Fülle können die überzeugendsten Ideen herausgefischt werden. Und auch wenn die beste Einzellösung nicht erreicht wird, hat die gemeinsame Entscheidung einen entscheidenden Gewinn: sie wird von allen mitgetragen, es gibt bei der Umsetzung keine Reibungsverluste mehr, keine verdeckten Widerstände.

Wer im Betrieb einen Blick hat für Fehlleistungen, Krankenstände und Dienst nach Vorschrift, der weiß zu schätzen, wenn alle an einem Strang ziehen, weil Beziehungsprobleme vor der Sachentscheidung gelöst sind, weil Handlungsleitlinien durch kollegiales Feedback immer wieder mit Leben gefüllt werden und Konflikte zu neuen Lösungen führen, und nicht zum Stillstand.

In der betrieblichen Praxis laufen gruppendynamischen Prozesse auf allen Entwicklungsstufen gleichzeitig. Denn diese gehen einher mit der persönlichen Entwicklung jedes Einzelnen. Jeder aber hat seinen Ausgangspunkt und seine Geschwindigkeit - und sein Budget für betriebliche und private Fortbildung.

Umlernen braucht seine Zeit. Bis alle aus ihrer Abwertungsspirale aus- und aufsteigen, und anerkennen was ist und verbessern was sich lässt, kann auch der Trainer sich weiter darin üben.

© Kaan Frey