

Nr. 05

Hans Rosenkranz

Gruppendynamik als Führungstraining

Warum gruppendynamisches Training?

Die rapide Entwicklung von Wirtschaft, Technik, Verwaltung und Gesellschaft erfordert moderne Organisationsformen für Führung und Kooperation. Traditionelle Führungsstile verlassen sich auf das hierarchische Verhältnis von strikter Über- und Unterordnung. Die Mitarbeiter von Unternehmungen jedoch nehmen immer mehr ihr gutes Recht in Anspruch, Führung daraufhin zu hinterfragen, ob sie nur auf formaler Autorität kraft Amtes beruht oder ob sie sich auch auf subjektive Autorität kraft Persönlichkeit gründet. Personale Autorität ist auf überzeugendes Fachwissen und Fachkönnen angewiesen. Wissen wird aber ständig überholt von neuen Entwicklungen, so dass selbst der beste Fachmann sein Spezialgebiet oft nicht mehr übersehen kann. Damit ändert sich auch die Auffassung von Führung in unserer Zeit. Personale Autorität zeigt sich nunmehr in der Befähigung, Talent und Können der Gruppe der Mitarbeiter für eine gemeinsame Aufgabe zu aktivieren, Fähigkeiten zu offener Kommunikation und effektiver Kooperation in einer Gruppe zu entwickeln.

„Geborene Führer“, die diese Fähigkeiten intuitiv beherrschen, sind selten zu finden. Führung ist nicht Technik, die sich programmiert erwerben ließe. Führung erhält den Charakter kooperativen Verhaltens, das durch seine Einstellung zu den Mitarbeitern gekennzeichnet ist.

Ist Führung unter diesen Bedingungen noch erlernbar?

Mit konventionellen Trainingsformen, die hauptsächlich auf Wissenserwerb abgestellt sind, sicherlich nicht, wie auch Forschungsergebnisse bestätigen. Lernziele, die auf kooperatives Verhalten und Einstellungsänderung gerichtet sind, erfordern auch adäquate Trainingsmethoden. Es müssen Lernbedingungen bereitet werden, unter denen Kooperation und Kommunikation in Selbsterfahrung geübt werden können und Einstellungsänderungen nach freier individueller Entscheidung möglich sind. Gruppendynamische Seminare bieten diese Lernvoraussetzungen.

Die Lernziele für ein gruppendynamisches Seminar können schwerpunktmäßig – je nach dem Aufbau und dem Angebot von Übungen – verschieden sein. So kann individuelles Lernen, wie z. B. der Umgang mit Autorität, gruppenorientiertes Lernen, wie z. B. die Analyse von Gruppenprozessen, als auch mehr organisationsorientiertes Lernen, wie die Probleme bei Konkurrenz und Kooperation zwischen Gruppen, durch das Seminar gefördert werden.

Folgende Fähigkeiten können in gruppendynamischen Seminaren trainiert werden, vorausgesetzt, die individuelle Bereitschaft dazu ist vorhanden:

1. Die Fähigkeit zur
 - a. Selbst- und Fremdwahrnehmung in und außerhalb der Seminargruppe;
 - b. Beobachtung von sozialen Prozessen in Gruppen und Organisationen.

2. Die Fähigkeit
 - a. zur Analyse und Diagnose von sozialen Prozessen in der Hier-und-Jetzt-Situation der Seminargruppe;
 - b. mit den bewusst gemachten eigenen Gefühlen und denen der anderen reflektiert umzugehen;
 - c. Verhalten, Werte, soziale Normen, Rollen und Vorurteile kritisch zu hinterfragen;
 - d. zur kooperativ wissenschaftlichen Problemlösung durch Abwägen von Alternativen.
 - e. die Fähigkeit, sozial integrative und stilgemäße Sprachäußerungen und Verhaltensweisen zu verwenden;
 - f. die Fähigkeit zur personalen, interpersonalen und intergruppalen Konfliktbearbeitung zu entwickeln;
 - g. die Fähigkeit, das im Laboratorium Gelernte auf die persönliche und berufliche Situation außerhalb des Laboratoriums zu übertragen und situationsgemäß anzuwenden.
3. Die Übung von sozialen Handlungsfertigkeiten, wie z. B.
 - a. die Fähigkeit zur Mitteilung (Feedback, Rückkopplungen) an die Gruppenkollegen, wie deren Verhalten von der Gruppe wahrgenommen, verstanden und erlebt wird;
 - b. die Fähigkeit zur Kommunikation, wie zuhören und informieren;
 - c. die Fähigkeit, gemeinsam an einer Gruppenaufgabe zu arbeiten (große und kleine Gruppen), die Gruppe zu organisieren und die in einer Gruppe notwendigen Funktionen wahrzunehmen, um den „Vorteil der Gruppe“ beim Arbeiten und Lernen wahrzunehmen;
 - d. die Fähigkeit, wirkungsvoll in den Gruppenprozess einzugreifen und, wenn nötig, Führungsrollen in der Gruppe zu übernehmen und zur gegebenen

Was ist ein gruppendynamisches Seminar?

In gruppendynamischen Seminaren, die auch manchmal Laboratorien und Sensitivity-Trainings heißen, werden den Teilnehmern verschiedene Lernverfahren angeboten, die das Training von Führungs- und Kooperationsverhalten durch Selbsterfahrung ermöglichen. Die Annahme dabei ist, dass Selbsterfahrung die adäquate Lernweise für kooperativ orientierte Führungskräfte ist.

Eine fundamentale Eigenschaft von Führungskräften ist die Fähigkeit, reflektierte Entscheidungen aufgrund von Erfahrungen zu fällen. Dazu gehört auch die Entscheidung über den eigenen Verhaltens- und Führungsstil. In gruppendynamischen Seminaren wird vorgeschlagen, Verhalten in Selbstentscheidung zu qualifizieren, anstatt durch Einfluss-

nahme und Überzeugung Anderen ihre Verhaltensentscheidung abzunehmen. Notwendige Hilfen werden durch die Trainer und die Gruppe der Kollegen gegeben.

Lernen von Führung und Kooperation kann nur unter den Bedingungen einer sozialen Situation erfolgen. Die in einem Seminar zusammengekommene Gruppe stellt zwar nicht die reine Lebenswirklichkeit des Betriebes dar, sie bietet aber durch Simulierung in Form eines Laboratoriums eine Lernumgebung, aus der individuelle und soziale Lernerfahrungen auf die praktische Situation im Beruf übertragen werden können.

Wohl die bekannteste Veranstaltung in strukturierten, gruppendynamischen Seminaren ist die sogenannte Trainings-Gruppe. Sie besteht aus 7 bis 12 Teilnehmern und einem oder zwei Trainern. Über eine Periode von 5 bis 14 Tagen, je nach Dauer des Seminars, trifft man sich mehrmals am Tag zu T-Gruppensitzungen, die gewöhnlich 1,5 bis 2 Stunden dauern. Die ersten zwei Tage sind besonders wichtig für den Erfolg eines Trainings, weil an ihnen die Gruppe Lernprozesse über das eigene Lernen vollzieht.

Die erste T-Gruppensitzung wird gewöhnlich durch den Trainer eröffnet. Er erklärt kurz die Ziele dieser Veranstaltung und gibt Informationen, wann sich die Gruppe trifft. Wahrscheinlich fügt er auch noch hinzu, dass er bereit ist, der Gruppe beim Lernen zu helfen, ohne dass er aber das „wie“ näher erläutert. Seine Beiträge besonders an den ersten Tagen werden sich in den T-Gruppen auf einige wenige Bemerkungen beschränken. Die Gruppenmitglieder werden über verschiedene Probleme diskutieren, aber es als sehr schwierig empfin-

den, bei einem Thema zu bleiben. Besonders schwierig wird es den Teilnehmern erscheinen, an keine Diskussionsordnung gebunden zu sein. Das Ziel der Gruppe, Gruppenprozesse zu analysieren und über das eigene Verhalten in der unmittelbaren Gruppenegegenwart zu sprechen, wird von den meisten nicht als ein „richtiges“ Thema akzeptiert. Einerseits rätselt man über die Zurückhaltung des Trainers, auf der anderen Seite überhört man aber auch seine vorsichtigen Anregungen, über die eigene Reaktion in der Gruppe hier und jetzt zu sprechen. Der Trainer hat sich geweigert, die von ihm erwartete Führungsrolle zu übernehmen. Die Abhängigkeitswünsche der Teilnehmer wurden nicht befriedigt. Das eingetretene Führungsvakuum wird von den Teilnehmern zumeist als unangenehm und wenig effektiv empfunden. Es ermöglicht ihnen aber intensiver als gewöhnlich, die eigene Aktivität beim Entstehen neuer Normen und Rollen zu beobachten. Man bemüht sich, eine Struktur in der Gruppe zu finden, die offene Kommunikation, effektive Kooperation und die Überprüfung von sozialen und besonders von Führungsverhalten angstfrei ermöglicht.

Nach einigen Sitzungen findet die Gruppe meist schnell den Weg, Gefühle in einer Weise auszudrücken, dass durch „Feedback“ Lernprozesse angeregt werden, ohne dass ihre Äußerungen als Affront aufgefasst werden. Will man den emotionalen Bereich nicht ignorieren, sondern erkennt man, dass auch rationales Lernen mit Emotionen verbunden ist, so wird mit dem Bewusstwerden auch ein Ansatz zum Umgang mit eigenen und fremden Gefühlen geschaffen. Werden Emotionen tabuisiert und verdrängt, ergeben sich Krankheitsbilder, die jedem Manager nur zu gut bekannt

sind. Minderung der Leistungsfähigkeit und Lebenserwartung sind gewöhnlich die Folgen einer Erziehung, die es nicht fertiggebracht hat, auch emotionales Lernen anzubahnen.

Mit fortschreitendem Gruppenprozess wird auch die Aktivität des Trainers größer. Er steuert selbst Analysen der Gruppenvorgänge bei oder äußert Gefühle, wenn er glaubt, der Gruppe damit Hilfe zur eigenen Aktivität geben zu können. Gewöhnlich kann es nicht zu einer von allen akzeptierten Kommunikation in der Gruppe kommen, hat man sich nicht mit dem Trainer auseinandergesetzt. Dies kann erfolgen in Revolution, über das Ignorieren des Trainers bis hin zur Identifizierung mit seinen Zielen. Es kommt weniger auf die Form dieser Auseinandersetzung an als vielmehr auf die Reflexion der Beziehungen zu ihm und ihrer verbalen oder nonverbalen Äußerungen. Nur über die Reflexion kann es letzten Endes zu einer Interdependenz der zwischenmenschlichen Beziehungen in einer Gruppe kommen. Das Gleiche gilt auch für die anderen in der Gruppe entstandenen Rollen, insbesondere für die häufig ergriffenen Rollen des „Schweigers“ oder des „Dominierenden“. In ihnen können sich unter anderem Motive der Unsicherheit wie auch der Geltung ausdrücken. Beide Bedürfnisbereiche sind auch im Motivationsprofil jeder Führungskraft mehr oder weniger stark vorhanden. Es kommt darauf an, sie durch Selbsterkenntnis zu sublimieren und für wünschenswertes Verhalten zu aktivieren. Eine Führungskraft muss wissen und reflektiert erfahren haben, inwieweit sie selbst bereit ist, Abhängigkeiten und Unabhängigkeiten von Mitarbeitern zu akzeptieren und mit eigenen Abhängigkeits- und Unabhängigkeitswünschen umzugehen. Sie muss sich darüber klarwerden, welche Konse-

quenzen mit einem von Interdependenz abweichenden sozialen Verhältnis für sie selbst und für Andere entstehen können. In einer T-Gruppe ist Raum für solche Erfahrung und deren Reflexion gegeben, wenn der Einzelne die Chance nützt, die Reaktionen der Gruppe auf das eigene Verhalten aufmerksam zu verfolgen und seine Konsequenzen daraus zu ziehen.

Die Lernmöglichkeiten einer T-Gruppe werden oft unterschätzt. Dies hängt zusammen mit der neuen, ungewohnten Situation, auf die es sich erst einzustellen und die es zu nützen gilt. Konventionelle Lernhilfen sind hauptsächlich auf den kognitiven Lernbereich, nämlich auf Wissensvermittlung abgestellt. Soziales und emotionales Lernen kann aber nur gelernt werden, wenn soziale Vorgänge und emotionale Reaktionen sichtbar, bewusst und damit leichter lernbar gemacht werden. Dies kann nicht geschehen, wenn durch ein „Thema“ und eine feste Agenda die Aufmerksamkeit der Gruppe auf inhaltliche Fragen fixiert und von sozialen und emotionalen Problemen der Gruppe abgelenkt wird.

Auch wenn häufig die T-Gruppe als in sich völlig unstrukturiert betrachtet wird, so ist das nicht richtig. Es besteht eine gewisse Konsistenz zwischen Atmosphäre und Lernprozessen in Gruppen. Diese Konsistenz ergibt sich aus verschiedenen Faktoren, wie z. B. den Zielen und dem Stil des Trainers, der Dauer eines Seminars und natürlich auch aus gewissen gemeinsamen Verhaltenskriterien und Bedürfnissen der Gruppenmitglieder. Die T-Gruppe ist eine Lernveranstaltung mit einer Struktur – auch wenn dies ungewöhnlich ist.

Neben der T-Gruppe werden meist in einem gruppendynamischen Seminar

eine Reihe weiterer Veranstaltungen angeboten. Sie sind entweder zur Klärung von Problemen gedacht, die sich in der T-Gruppe ergeben haben, oder sie dienen zusätzlichen Lernbereichen, die durch die T-Gruppenmethode nur tangiert werden. Ihre Auswahl hängt von den Lernzielen der Teilnehmer und des Laboratoriums ab sowie von der Zusammensetzung und der zur Verfügung stehenden Zeit.

Je nach Zielstellung und Fortschritt des Seminars können Vorträge, Übungen, Diskussionen, Inter-Gruppenübungen, Plenumsitzungen, Aktionsforschung und vieles andere mehr eingesetzt werden. Der hier angedeutete Aufbau eines Seminars ist nur eine Möglichkeit. Er eignet sich zur Einführung in gruppendynamisches Arbeiten. Besonders geeignet ist er für Teilnehmer, die aus bürokratisch-hierarchischen Organisationen kommen. Es wird ihnen leichter fallen, sich in diesem relativ strukturierten Laboratorium zurechtzufinden.

Welche Möglichkeiten bietet gruppen- und organisationsdynamisches Training für die Verbesserung der Betriebsorganisation?

Fähigkeiten zur kooperativen Entscheidungsfindung und Organisation größerer Gruppen (bis zu 80 Teilnehmer) werden in mehr unstrukturierten Seminaren trainiert. Das sind Veranstaltungen, in denen außer einigen Formalien wie z. B. Beginn und Ende des Seminars, eventuell die Essenszeiten, die gesamte Organisation in Händen der Teilnehmer liegt. Die Teilnehmer können überprü-

fen, inwieweit sie in der Lage sind, zu kooperieren, zu entscheiden, zu organisieren, und zu führen – und das in der praktischen sozialen Situation.

Die Aufgabe der Trainer in einem solchen Seminar besteht ähnlich wie in dem eben Geschilderten darin, die Teilnehmer auf die Prozesse in großen Gruppen aufmerksam zu machen und ihnen die Möglichkeit zu schaffen, sich ihrer Ziele bewusst zu werden und sich in Aktion zu üben.

Die bisher geschilderten Seminarformen sind sogenannte Residential- und Stranger-Laboratorien, das heißt, sie sind für die Dauer des Seminars in einem Hotel oder einer Stätte untergebracht, an der sich in Ruhe fernab vom Betriebsleben arbeiten lässt.

Die Teilnehmer kommen von verschiedenen Betrieben und sehen sich gewöhnlich bei dem Seminar zum ersten Mal. Die Problematik dieser Seminarform besteht im Transfer des Gelernten auf die praktische Betriebssituation. Hat ein Teilnehmer neues Verhalten und neue Einstellungen erworben, so besteht die Gefahr, dass sein verändertes Verhalten von der Organisation nicht angenommen wird. Seine Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzte haben nicht die gleiche Erfahrung gemacht und tendieren daher zur Skepsis. Die Erfahrungen des Teilnehmers können sie nur schwer nachvollziehen. (Es entsteht eine Situation, wie wenn ein Bayer einem Eskimo erklärt, wie ein Schweinebraten schmeckt, ihm davon aber nicht kosten lassen kann.)

Viele Betriebe gehen daher dazu über, innerbetriebliche Laboratorien durchzuführen, bei denen Arbeitsgruppen und Organisation gleichzeitig trainiert wer-

den. Auch für diese Trainingsveranstaltungen hat das Design und die Anlage des Seminars ganz auf die Lernbedürfnisse und Probleme der Teilnehmer abgestellt zu sein. Nicht immer empfiehlt sich die T-Gruppen-Methode, oftmals sind sogenannte „Prozessgruppen“ wirksamer. Prozessgruppen sind normale Arbeitsgruppen im Betrieb, die mit Hilfe eines Prozessberaters ab und zu, wenn es geboten erscheint, von den Inhalten der Arbeit abgehen und die zugrundeliegende psychologischen Prozesse der Gruppe untersuchen. Wie die Erfahrung gezeigt hat, ist die Prozessberatung ein wirksames Mittel, die Arbeit der Gruppe effektiver zu machen, sowie eine Hilfe bei der Bearbeitung von Konflikten.

Die Laboratoriumsmethode lässt sich auch in Teilzeitseminaren anwenden. Die Teilnehmer kommen ein- bis zweimal während der Woche für einige Stunden zusammen und arbeiten in T-Gruppen. Prozess und Interaktion in diesen Gruppen entwickeln sich nicht so intensiv wie bei Residential-Laboratorien, dennoch bereiten auch sie eine eindrucksvolle Lernerfahrung für die Teilnehmer.

Die Laboratoriumsmethode mit ihrer Vielzahl von Aktivitäten bietet sich auch als Hilfe zur Diagnose und zum Training von betrieblichen Organisationen an. So ist in den USA und in Großbritannien eine Beratungs- und Innovationsstrategie unter dem Begriff „Organisationsentwicklung“ bekannt geworden. Ziel der Organisationsentwicklung ist es, Betrieben und Institutionen Wissen und Techniken, aus der Betriebspsychologie und -pädagogik insbesondere entsprechende Analyse- und Diagnosehilfen, wie Aktionsforschung und psychologische Prozessberatung sowie gruppen- und organisationsdynamische Trainingshilfen aufgrund der analysierten Probleme zur Verfügung zu stellen. Dem Individuum in der Organisation soll damit erleichtert werden, seine Selbstentwicklungsbedürfnisse zu artikulieren. Betrieb und Organisation sollen Hilfen zur Selbsterneuerung angeboten werden, um mit dem fortlaufenden technischen, wirtschaftlichen und sozialen Wandel von außen und der Organisationsdynamik von innen zurechtzukommen. Dies lässt sich nur erreichen auf einer Basis, die eine Integration von individuellen Zielen und Organisationszielen in Anlage und Konzeption ermöglicht.

Unsere Empfehlung:

Wenn Sie mehr über das gruppensdynamische Laboratorium lernen möchten, besuchen Sie unser Seminar **Gruppendynamik**.

Schriftenreihe vom Institut Team Dr. Rosenkranz

- Autor: Dr. Hans Rosenkranz
Nr. 01 „Führung in einer werteunsicheren Gesellschaft,,
Nr. 02 „Organisationsentwicklung, Teamcoaching und Prozessberatung - Wieso? Wozu? Wie?,,
Nr. 03 „Konfliktmanagement"
Nr. 04 „Unser Verhaltensdrehbuch"
Nr. 05 „Gruppendynamik als Führungstraining,,
Nr. 06 „Führung und Dynamik von Arbeitsgruppen in Schule und Betrieb,,
Nr. 07 „Die Konfrontationsmethode zwischen Gruppen,,
Nr. 08 „Was leisten Schule und Universität für die Entwicklung sozialer Kompetenz?,,
Nr. 09 „Teamtraining im Rahmen der Organisationsentwicklung,,
Nr. 10 „Kooperation – Eine Illusion?,,
Nr. 11 „Chancen und Risiken der Kooperation"
Nr. 12 „Rückblick und Entwicklung von Training“
Autor: Dr. Christina Rothhaar & Sarah Stockinger
Nr. 13 „Studie – Untersuchung der Wirkung von Team Dr. Rosenkranz Seminaren“
Autor: Dr. Hans Rosenkranz
Nr. 14 „Gruppendynamik – warum, wozu, wie“
Autor: Matthias Wölfel
Nr. 15 „Die Lernende Organisation

Bei Interesse können Sie diese Artikel auf unserer Homepage www.team-rosenkranz.de unter der Rubrik „Service – Veröffentlichungen“ herunterladen.

Veröffentlichungen von Dr. Hans Rosenkranz



Wie wir aus Stroh Gold machen können
Wertorientierte Erfolgsstrategien für Managementtraining und systemische Organisationsentwicklung

Hans Rosenkranz

2016, Eigenverlag, Gräfelfing
2016, epubli

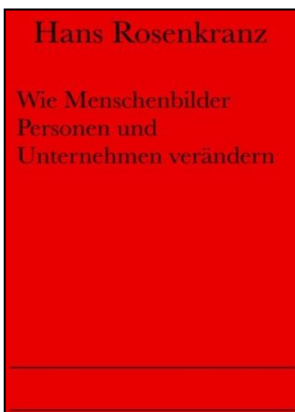
ISBN 978-3-7375-0368-6



Von der Gruppendynamik zur Organisationsentwicklung
Praxismodelle für Training und Organisationsberatung in der Wirtschaft

Hans Rosenkranz (HG)
Reinhard Breuel (HG)

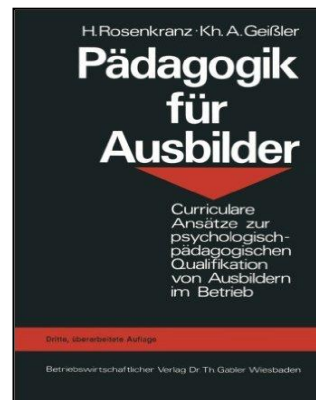
1982, Gabler Verlag
ISBN-13: 978-3409963411



Wie Menschenbilder Personen und Unternehmen verändern

Hans Rosenkranz

2013, epubli
ISBN-13: 9783844251463



Pädagogik für Ausbilder
Curriculare Ansätze zur psychologisch-pädagogischen Qualifikation von Ausbildern im Betrieb

Hans Rosenkranz
Karlheinz A. Geißler

1977, Gabler Verlag
ISBN-13: 9783409812146

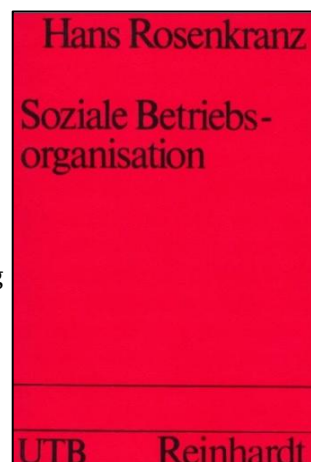


Von der Familie zur Gruppe zum Team
Familien- und gruppendynamische Modelle zur Teamentwicklung

Hans Rosenkranz

2006, Eigenverlag, Gräfelfing
ISBN-13: 9783000197376

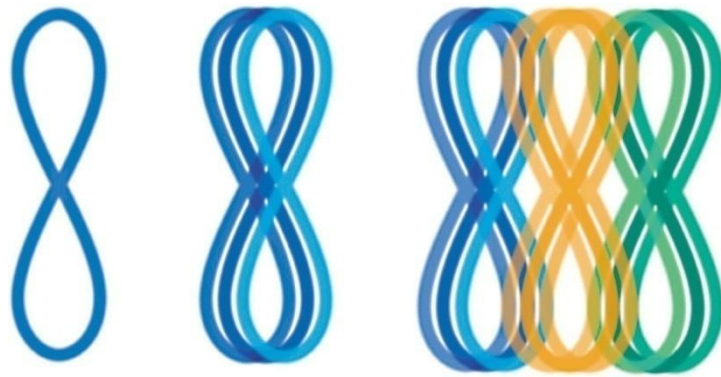
2012, epubli
ISBN-13: 9783844228014



Soziale Betriebsorganisation unter anthropologischen und pädagogischen Aspekten

Hans Rosenkranz

1982, UTB für Wissenschaft
ISBN: 9783497007028



Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile!





TEAM DR. ROSENKRANZ

 *Managementtraining
Organisationsentwicklung*

Team Dr. Rosenkranz GmbH

*Bahnhofstraße 103
82166 Gräfelfing*

*Telefon: 089-85 49 071
Telefax: 089-8 54 93 50*

*post@team-rosenkranz.de
www.team-rosenkranz.de*