Nr. 14

Hans Rosenkranz

Gruppendynamik

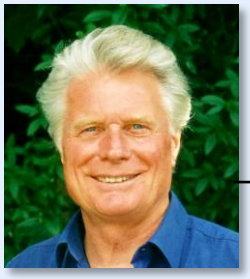
Warum? Wozu? Wie?

„WER JETZIG ZEITEN LEBEN WILL, MUSS HABEN EIN TAPFERES HERZE“

So beginnt ein Volkslied aus dem 17. Jahrhundert, das unsere gegenwärtige Situation in Wirtschaft und Gesellschaft trefflich beschreibt. Nicht nur in gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Krisenzeiten tun weise und mutige Führungskräfte bitter Not. Einerseits brauchen sie Kraft und Entschlossenheit, sich selbst und Gruppen mutig zu konfrontieren, andererseits Fähigkeiten, Entscheidungen herbeizuführen, mit denen sich die Betroffenen identifizieren können. Solches Win – Win Führungsverhalten ist nicht jedermann und jeder Frau in die Wiege gelegt. Am ehesten kann und soll deswegen solche Führungskompetenz mit bewährten Lern- und Lehrformaten trainiert und qualifiziert werden. Eine hervorragende Möglichkeit hierfür ist professionell organisiertes gruppendynamisches Training.
Durchhaltevermögen, Flexibilität und emotionale Kompetenz sind gefordert. Diese Eigenschaften brauchen besonders Multiplikatoren der Veränderung – Politiker, Führungskräfte, Lehrer, Trainer und Berater – dringend, da sie auf unsere Zukunft besonderen Einfluss nehmen.

Einer der prominentesten Berater unserer Zeit, Warren Bennis, wurde gefragt, welche Frage er zuerst CEOs bei Veränderungscoaching stelle. Seine Erwiderung lautete: „How do you learn?“ Lernen und Veränderung begleiten uns bei allem, was wir tun oder lassen. Von daher liegt es nahe, Erfahrungen als Lernchancen bewusst wahrzunehmen, um sie als Zeuge unserer selbst, zielgerecht und angemessen steuern und gestalten zu lernen. Wir wissen heute, dass emotionales Lernen für uns alle als Klären von Beziehungen ein fortwährender Prozess ist.

So kommt es darauf an, Formate, Methoden und Wege zu finden, die diesen anspruchsvollen Lernprozess optimal unterstützen. Emotionales Lernen stellt eine große Herausforderung für Personen und besonders für Führungskräfte dar, die schon viel in ihrem Leben und Beruf erreicht haben. Wer möchte schon sein Selbstbild, seine einmal erworbene fachliche und persönliche Autorität, hinterfragen lassen und seine Ideen zur Diskussion stellen, wenn man in der Hierarchie des Unternehmens schon ganz oben steht?



AUTOR

Dr. Hans Rosenkranz

ist Gründer und Gesellschafter des Instituts, Dr. oec. publ., Wirtschaftspädagoge, Organisationspsychologe und Familientherapeut. Er integriert Coaching, Organisationsentwicklung, gruppendynamisches Training, Psychotherapie, Kunst und Sport zu ganzheitlichem Energiemanagement. Seine neuste Veröffentlichung „Wie wir aus Stroh Gold machen können“ erscheint unter epubli und im Eigenverlag.

Team Dr. Rosenkranz GmbH
Bahnhofstraße 103
82166 Gräfelfing
www.team-rosenkranz.de

Wie kann dann exzellente soziale und emotionale Kompetenz zur Lösung der anstehenden Probleme erworben werden, wenn dazu Wille, Bereitschaft und Eignung besteht?

Eine Lernform, die sich auf angeleitete Selbsterfahrung stützt und emotionales sowie intuitives Lernen fördert, bei dem die unbewusste Seite einer Person mit einbezogen wird, bietet die Laboratoriumsmethode, auch gruppendynamisches Training genannt. Hohe Wirksamkeit ist mit solchem Lernen durch Tun erreichbar, wenn die Teilnehmer mit dem Verhalten, das sie korrigieren oder erst lernen wollen, experimentieren. Gruppendynamisches Lernen basiert auf einem systemischen Rückkoppelungsprozess: Feedback geben und nehmen.

Warum ist gruppendynamisches Lernen so wertvoll?

In Anbetracht der Wissensexplosion der letzten Jahre vermag selbst ein hervorragender Fachexperte heutzutage seinen Bereich nicht mehr zu überblicken, weshalb Einzelentscheidungen immer fragwürdiger werden. Das trifft auf alle Wirtschaftszweige mit hoher Fachspezifizierung zu, ob es nun IT, Produktion, Health-Care, Forschung oder andere Bereiche sind. Wollen Führungskräfte nicht zu Außenseitern werden und ihren Einfluss auf die Dynamik ihrer Gruppen, Abteilungen und des gesamten Unternehmens verlieren, steht für sie ein anspruchsvoller Lernprozess an. Intuitive und emotionale Führungskompetenz gewinnen daher immer mehr an Bedeutung. Sie kann gelernt werden, wenn Einsicht, Wille und professionelle Anleitung vorhanden sind. Bei zahlreichen Projekten zur Organisationsentwicklung hatte ich in den letzten 40 Jahren das Privileg, bemerkenswerte Topmanager kennenzulernen, die bereit und fähig waren, sich auf Feedbackprozesse einzulassen und das im gruppendynamischen Training Gelernte in ihren Unternehmen einzusetzen. Wenn das der Fall war, dienten sie ihren Kollegen und Mitarbeitern als Vorbild. Im letzten Jahr erlebte ich den Geschäftsführer eines Unternehmens, der nach der Teilnahme an einem unserer Gruppendynamikseminare in seiner Organisation mit der Hilfe unseres Teams eine Feedbackkultur einführte, die Motivation und Engagement sowohl des Eigentümers als auch seines großen Führungskreises erheblich verbesserte (Rosenkranz, 2015). Wenn Geduld und das Vertrauen in die eigene Vision und Zielsetzung anhalten, bestehen große Chancen Betriebsklima und wirtschaftlichen Erfolg zu steigern.
Unter den infrage kommenden Qualifizierungsmöglichkeiten für exzellente emotionale Führung sticht die wahrscheinlich erfolgreichste Lernmethode der Welt hervor: Das gruppendynamische Seminar – Lernen durch Tun und angeleitete Selbsterfahrung.

Was ist eigentlich Gruppendynamik?

Wenn Menschen in Gruppen zusammenkommen, nehmen sie mehr unbewusst als bewusst aufeinander Einfluss. Mit allem, was sie tun oder lassen, definieren sie ihre Beziehungen. Es entsteht Gruppendynamik als Prozess. Der deutsche Gestaltspsychologe Kurt Lewin entwickelte in den USA in den vierziger Jahren gemeinsam mit seinen Studenten

und Kollegen eine Philosophie und Strategie zur Qualifizierung emotionaler und sozialer Fähigkeiten, die unsere Lebensqualität und berufliche Leistung positiv beeinflussen. Dieses Lernformat ist unter dem Begriff der Gruppendynamik oder auch als T-Gruppen Methode bekannt geworden. In den darauffolgenden Jahrzehnten sollte dieses Verfahren das Managementtraining und die systemische interaktionelle Organisationsentwicklung in den USA und in Europa revolutionieren. Diese Revolution hält bis heute an. Das ist Grund genug, der Idee, der Strategie, der Methode und dem Erfolgsgeheimnis der Gruppendynamik nachzuspüren.

Wie Gruppendynamik lernen lässt

Menschen haben das Bedürfnis und die Ressourcen ihre eigenen Lösungen zu finden. Diese Fähigkeit kann entwickelt werden, wenn ihnen sichere Rahmenbedingungen, Vertrauen und professionelle Anleitung geboten werden. Seit 1974 biete ich dies in Wochenseminaren besonders Führungskräften an. Die zentrale Veranstaltung in diesen Laboratorien ist die sogenannte Trainings-Gruppe auch T-Gruppe genannt. Sie besteht aus 7 bis 12 Teilnehmern und idealerweise einem Trainer und einer Trainerin. Über eine Periode von 5 bis 14 Tagen trifft man sich mehrmals am Tag zu T-Gruppensitzungen, die gewöhnlich 1,5 bis 2 Stunden dauern. Die ersten zwei Tage des Trainings sind besonders lernwirksam, weil an ihnen die Gruppe Lernprozesse über das eigene Lernen vollzieht.

Die Kraft des wissenden Schweigens: Die TrainerInnen halten sich in den Gruppensitzungen der ersten zwei Tage zurück, um der Gruppe Raum für aktives Experimentieren mit eigenem Verhalten zu bieten. Sie beschränken ihre Beiträge in den T-Gruppen auf einige wenige Bemerkungen und konzentrieren sich auf die Kraft des wissenden Schweigens. Die Teilnehmer sind gewohnt, mit Wissen und Anweisungen versorgt zu werden, und sind vorerst erstaunt und ungehalten darüber, dass sie Verantwortung für ihre eigenen Ziele und ihr Verhalten und das, was sie lernen wollen, übernehmen sollen. Die Gewohnheit, sich in der abhängigen Konsumentenrolle zu befinden, lässt die Erwartung an eine direkte Anweisung steigen. Doch begreifen die Teilnehmer in den ersten Sitzungen, dass sie von den TrainerInnen keinerlei Anweisung erhalten werden. Das entstandene Führungsvakuum bietet ihnen nun die Möglichkeit, sich der eigenen Verhaltensmuster und -masken bewusst zu werden, die sie benutzen, um auf andere und die Gruppendynamik Einfluss zu nehmen. Das ist der 1. Schritt, um zielorientiert und angemessen soziales Geschehen zu gestalten.

Am Anfang stehen Passivität und Frustration: Ihre Verunsicherung und ihr Unwohlsein überspielen sie mit rationalen Argumenten oder zur Belustigung beabsichtigten Kommentaren. Während der ersten Sitzungen schweigen sie überwiegend und nutzen die kurzen Momente der Aktivität, um über Nebensächliches zu sprechen, ihre Unsicherheit zu überspielen. Sie suchen nach einer klar formulierten Aufgabe. Ihre Aufmerksamkeit auf das eigene Verhalten zu richten und wie sie durch ihr Tun und Lassen ihre Beziehungen und die Gruppendynamik gestalten, erscheint ihnen vorerst kein lohnendes Ziel zu sein. Der Mangel an einer ihnen evidenten Struktur steigert ihre Verunsicherung. Sie klammern sich an alte Gewohnheiten

und Strukturen, die für die entstandene Gruppensituation unpassend und nicht zielführend sind. Einige kompensieren ihren Unwillen, die bequeme Konsumentenrolle zu verlassen, mit heftiger Kritik an den TrainerInnen, andere identifizieren sich unreflektiert mit den vermeintlichen Zielen dieser und hoffen so auf Klarheit.

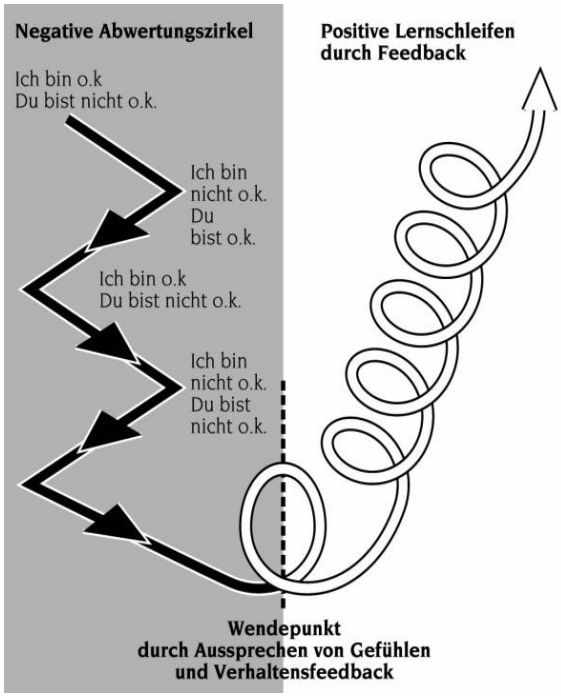
Über die Reaktivität hin zur Aktivität: Nach einiger Zeit entschließen sich die Abenteuerlustigen in der Gruppe aktiv zu werden. Sie probieren spielerisch Aktivitäten aus, über die sie auch schmunzeln können. Sie interessieren sich dafür, welchen Eindruck sie aufeinander machen und dienen einander als Spiegel. Ihr Selbstbild beginnt sich zu formen. Zunehmend gewinnen sie Vertrauen, Wahrnehmungen auszutauschen, und interessieren sich für das Fremdbild der Kollegen. Vorsichtig treten sie aus der Abhängigkeit ihrer Vorurteile und Vorstellungen heraus, testen sich selbst und andere und setzen sich mit dem eigenen Wertsystem und den Wertsystemen der anderen auseinander. Sie klären und überprüfen ihre Eindrücke, Vorurteile und Hypothesen von einander. Sie werden sich bewusst, wie ihre Annahmen von sich selbst, von den anderen und von der Gruppe und der Gruppendynamik in der unmittelbaren Gegenwart ihr Verhalten bestimmen (Rosenkranz, 2014).

Ihr eigenes System: Sie entwickeln Regeln und konstruieren ihre eigene Gruppendynamik, auf die sie stolz sind. Sie fühlen sich der Gruppe zugehörig und sanktionieren abweichendes Verhalten. Aus individuellen Zielen entsteht ein gemeinsames Gruppenziel.

Nach einigen Sitzungen, abendlichen Diskussionen und Übungen finden die Teilnehmer einen Weg, sich selbst als Gruppe mit eigenem Charakter zu etablieren. Mit fortschreitendem Gruppenprozess steigt auch die Aktivität der TrainerInnen. Sie steuern selbst Analysen der Gruppenvorgänge bei, äußern gegebenenfalls auch die eigenen Gefühle und stehen Modell für ihre eigene Philosophie und Theorie sozialen Handelns.

Mit Feedback zum sozialen Quantensprung: Am Höhepunkt des Seminars lässt sich die Gruppe unter eigener Feedbackleitung auf ein Soziogramm ein. Die Teilnehmer geben zuerst noch mit Du Botschaften, Ratschlägen, Interpretationen und Wertungen Feedback. Indem die Trainer Feedback dazu geben, finden die Teilnehmer bald zu einer einander wertschätzenden und nichtverletzenden Kommunikation. Sie finden einen Stil, einander authentisches und wertschätzendes Feedback zu geben und so ihre Beziehungen abzuklären. Dieses Feedback hat eine doppelt heilsame Wirkung: Entlastung von emotionalem Druck für den Sender und Möglichkeit etwas über die eigene Wirkung zu erfahren für den Empfänger. Vergleichbar ist dies mit einem sozialen

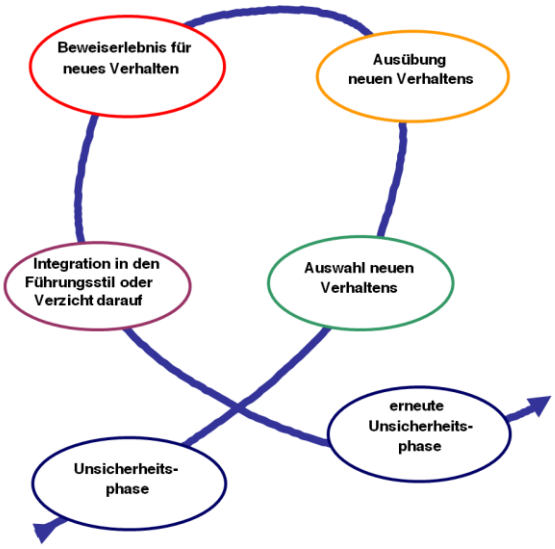
Quantensprung – aus blockierender Verspannung entsteht wertschätzende Interaktion (Rosenkranz, 2012).



Dies schafft die Voraussetzung für eine Kultur der Kooperation, in der Teufelsspiralen der gegenseitigen Abwertung unterbrochen und umgekehrt werden. Widerstandsenergie wird in Kooperationsenergie umgewandelt. Das beigefügte Schaubild veranschaulicht den angestrebten Prozess. Die Teilnehmer lernen, sich gegenseitig aus unterschiedlichen Perspektiven wahrzunehmen und erfahren, wie sie ihre eigene Wahrheit konstruieren. Hinzu kommt die Fremdwahrnehmung: Das Erkennen eigener blinder Flecke löst sowohl Irritation und Verwunderung als auch Erleichterung und Selbstvertrauen aus. Kurt Lewin nennt dies in seinem 3-Phasen-Modell „Unfreezing“, was die Grundlage aller Veränderung ist.

Das Erfolgsgeheimnis gruppendynamischen Lernens

Lernen und Veränderung geschieht durch das Wahrnehmen und Aussprechen von Gefühlen und Beobachtungen mit der Folge einer Energieumwandlung. Die eigene authentische Kraft und Autorität wird der Autorität des Anderen gegenübergestellt.
Soziales Lernen bedarf der Konfrontation durch die Fremdwahrnehmung des Gegenübers, damit Konflikte im nächsten Schritt zur Wiedervereinigung und zur Reintegration führen können.



Dieses Schaubild habe ich von Matthew Miles übernommen (Miles, 1970). Lernen und Lernschleifen wiederholen sich immer wieder (Rosenkranz, 2012). Rainer Maria Rilke sagte in einem wundervollen Gedicht:

„Wir leben unser Leben in wachsenden Ringen,
die sich über die Dinge ziehen.
Wir werden den letzten wohl niemals verbringen,
aber versuchen werden wir ihn.“

Aus individuellem wächst soziales und gruppendynamisches Lernen. Sobald die Teilnehmer aktiv werden und sich er-

lauben, mit ihrem eigenem Verhalten, Denken und Fühlen zu experimentieren, findet ein Energiewandel gleichsam als magisches Ereignis statt. Für viele wird diese Erfahrung zu einem essentiellen Erlebnis. Auch wir TrainerInnen haben uns als jahrelang achtsame Begleiter dieser Prozesse das Staunen über das Wunder der Gruppendynamik bewahrt.

Der Vorteil der Gruppe beim Lernen und Arbeiten

Der hohe Wert der Gruppendynamik wurde am Anfang des 20. Jahrhunderts in Schule und Betrieb erkannt und genutzt. So setzte Peter Petersen in seiner Jenaplan-Schule gruppendynamisches Lernen wirksam im klassenübergreifenden Gruppenunterricht ein. Professionell angeleiteter Gruppenunterricht gibt wichtige Lernimpulse für das Auswählen, Filtern und Organisieren relevanten Wissens, was in unserer Zeit der Informationsüberflutung kognitive Schlüsselfähigkeit sind.

Gruppenarbeit ist heutzutage in der Industrie ein Erfolgsfaktor. Die Berücksichtigung sozialer Bedürfnisse wirkt sich positiv auf Betriebsklima und finanzielle Erfolgsbilanz aus.

Ein weites Betätigungsfeld findet Gruppendynamik bei Team- und Organisationsentwicklung. Innovativ denkende Unternehmen kultivieren Feedback und professionelle Feedbackleitung bei Aktionsforschung, sowie bei Organisationsaufstellungen und Prozessberatung, als auch bei Teamcoaching und Konfrontationstreffen, zum Beispiel bei den häufig vorkommenden Konflikten zwischen „ dem sesshaften Innendienst und dem nomadisierenden Außendienst“ (Rosenkranz, 2015). Das Training und die Moderation systemischer Feedbackleitung ist die hohe Schule des Teamcoaching. Sie steht in unseren Curricula ganz vorne. Das Team Dr. Rosenkranz entwickelt die Gruppendynamik seit Jahren weiter durch die Kombination mit strukturiertem Teamcoaching, Führungstraining und Changemanagement. Ziel und Vision ist es, lernende Organisationen durch die Einführung einer Feedback-Kultur zu entwickeln (Wölfel, 2015).

Wir belegen unsere Philosophie „Lernen und Arbeiten sind Eins“ durch passende Trainings. Führungskräfte lernen Führen durch Tun, Trainer lernen ihr Handwerk und ihre Kunst, indem sie anderen vermitteln, was sie selbst lernen wollen. Team- und Prozessberater unterstützen die Entwicklung von Gruppen zum Team durch Coaching in unseren Seminaren zu Changemanagement.

Solche komplexen Lern- und Lehrformate funktionieren verständlicherweise nur bei professioneller Anleitung. Ist sie vorhanden, entsteht durch angeleitete Gruppendynamik ein bedeutender Mehrwert für Personen, Gruppen und Unternehmen.

Literaturverzeichnis

Miles, M. B.: Learning to Work in Groups, Columbia: Teacher's College Press 1970.

Rosenkranz, Hans: Wie wir aus Stroh Gold machen können, 2015 (unveröffentlicht).

Rosenkranz, Hans: Wie Menschenbilder Personen und Unternehmen verändern, Berlin: epubli 2014 (ND der Ausg. München: Reinhardt 1973).

Rosenkranz, Hans: Von der Familie zur Gruppe zum Team, Berlin: epubli 2012.

Wölfel, Matthias: Eine Lernende Organisation simulieren, in: Wirtschaft und Weiterbildung 06_15 (2015), S. 38–41.

Veröffentlichungen von Dr. Hans Rosenkranz

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

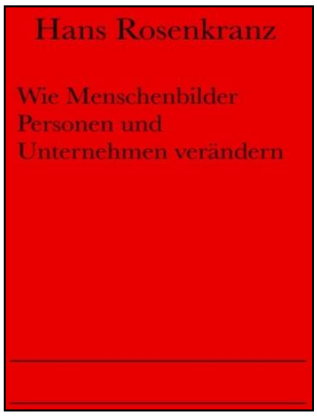
Hans Rosenkranz

Erscheint demnächst

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

Hans Rosenkranz
Reinhard Breuel

1982, Gabler Verlag
ISBN-13: 978-3409963411
ISBN-10: 3409963413



Wie Menschenbilder Personen und Unternehmen verändern

Hans Rosenkranz

2013, epubli GmbH
ISBN-13: 9783844251463
ISBN-10: 3844251464

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

Hans Rosenkranz
Karlheinz A. Geißler

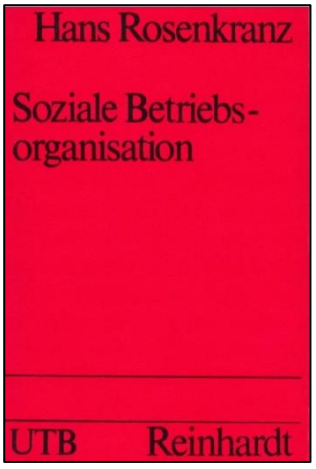
1977, Gabler Verlag
ISBN-13: 9783409812146
ISBN-10: 3409812148

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

Hans Rosenkranz

2006, Team Dr. Rosenkranz
ISBN-13: 9783000197376
ISBN-10: 3000197370

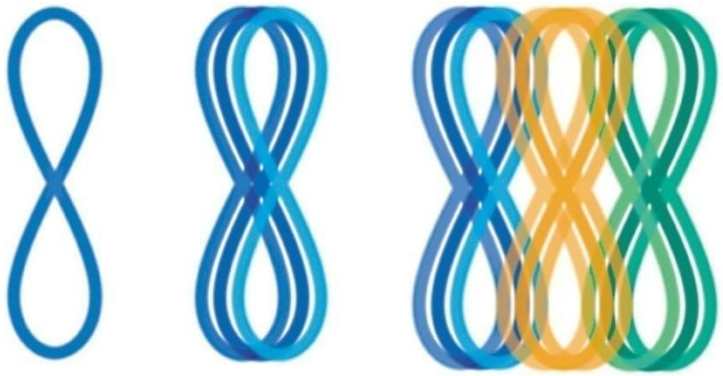
2012, epubli GmbH
ISBN-13: 9783844228014



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