

Rudi Ballreich

Energieblockaden in Gruppen

Teamarbeit wurde in den letzten Jahren als „Wundermittel“ gehandelt. Kritische Stimmen haben schon immer darauf hingewiesen, dass in Teams auch viel Zeit zerredet wird und dass sich die Gruppenmitglieder häufig gegenseitig blockieren. Welche Rolle Blockierungen in Gruppen spielen und wie sie überwunden werden können, wird nachfolgend beschrieben.

Energie-Erlebnisse in Gruppen

Bei manchen Sport-Teams lässt sich beobachten, wie in besonderen Spielen, wenn alle Mitglieder mit großem Einsatz auf das gemeinsame Ziel hin arbeiten, eine starke Gruppenenergie entsteht, von der die Einzelnen mitgerissen werden und dabei „über sich hinaus wachsen“. Auch in Projektgruppen oder Workshops kann es vorkommen, dass alle von der Aufgabe so „gepackt“ werden, dass sie die Zeit vergessen und engagiert an der Sache arbeiten. In solchen Momenten scheint die Energie der Gruppe, die sich im normalen Arbeitsalltag träger bewegt, ins Fließen zu kommen.

„Gewöhnliche“ Aufgaben führen meistens nicht zu dieser Aktivierung. Dafür ist es nötig, dass die Gruppenmitglieder ihre Aufgabe als echte Herausforderung empfinden und diese auch annehmen. Dann mobilisieren sie mehr Energie als für eine „normale“ Arbeit. Dabei wird eine enorme Kraftzufuhr erlebt, die außergewöhnliche geistige, emotionale und körperliche Leistungen möglich macht. Geschieht das bei allen gleichzeitig, dann entsteht ein „Gruppen-Hochgefühl“, das jeden Einzelnen trägt und zu noch größerem Einsatz anspornt.

Auch das Selbstgefühl der Gruppenmitglieder und die Gefühle zueinander steigern sich. Die Einzelnen erleben sich nicht mehr isoliert und abgegrenzt. Subjektive Bedürfnisse und Gefühle wie Hunger, Müdigkeit, Sympathie oder Antipathie zueinander werden zurück gestellt. Die Identifikation mit der herausfordernden Aufgabe steht im Vordergrund und bewirkt eine Identifikation mit der Gruppe. Solche Erlebnisse „schweißen“ zusammen und graben sich tief ins Gedächtnis ein. Bei herausragenden Gruppenleistungen werden diese gemeinsamen Erfahrungen Teil der eigenen Identität: „Ich war auch ein Mitglied des Teams, das damals...!“ Wenn Mitglieder eines erfolgreichen Projektteams in solchen Erinnerungen „schwelgen“, erleben sie im Nachhinein wieder einen Energieschub. Veteranentreffen, die Pflege von Symbolen oder Gruppenfotos zeigen, dass diese Hochgefühle für viele eine wichtige Rolle spielen.

Auch der Bewusstseinszustand ändert sich. Durch die starke Konzentration auf die Gruppenaufgabe tritt das Umfeld zurück. Das bedeutet zwar eine Einengung und Fokussierung des Bewusstseins auf das herausfordernde Thema, gleichzeitig aber auch eine Intensivierung des Wahrnehmens und Denkens. Spitzenspieler in Sportteams berichten, dass sie sich in solchen Situationen nicht nur getragen fühlen von einer starken Energiewelle (Flow), sondern dass sie so stark mit dem Spiel und der eigenen Mannschaft identifiziert sind, dass sie die Aktionen der Mannschaftspartner und manchmal auch die des Gegners vorausahnen. In Problemlösungsgruppen manifestiert sich diese Steigerung darin, dass die Beteiligten im Zustand hoher Energie vor produktiver Phantasie geradezu sprühen, wodurch ein Einfall nach dem anderen kommt und die GruppenteilnehmerInnen sich gegenseitig „hochschaukeln“. Es scheint so, als ob der Gruppen-Flow eine Türe öffnet, durch die Ausblicke in vorher abgedunkelte Ideenbereiche möglich werden.

Sicher gibt es auch Gruppen, die ohne diese Steigerung der Gruppenenergie die anfallende Arbeit erledigen können. Für Teams mit anspruchsvollen Aufgaben ist das freie Fließen der Gruppenenergie aber unabdingbar, denn dadurch werden die Potenziale aller Gruppenmitglieder mobilisiert, und herausragende Leistungen können erreicht werden.

Wodurch wird nun das freie Fließen der Energie in Gruppen behindert und blockiert? Wie müssen Gruppen zusammenarbeiten, um Energieblockaden zu überwinden, bzw. aufzulösen?

Blockierungen in Gruppen

Die Führungskräfte einer Fabrik wollen ein neues Konzept für die Organisation ihrer Entwicklungsprojekte erarbeiten. Alle sind sich einig, dass Fertigung und Montage von Anfang an im Projekt mitarbeiten sollen. Trotzdem entsteht in der Konzeptsitzung ein Streit. Alle reden in hitzigem Ton aneinander vorbei, ohne dass ein Ergebnis erreicht wird. Erst durch einen Ebenenwechsel gelingt es, in der „Kommunikation über die Kommunikation“ das Geschehen wie von außen zu betrachten und durch eine intuitive Methode für dieses „Theaterstück“ passende Überschriften zu finden. „Spiel mit gezinkten Karten“ und ähnliche Titel zeigen deutlich, dass das gegenseitige Misstrauen sehr groß ist. Keiner will sich eine Blöße geben. Deshalb sagen alle vordergründig „ja“ zum neuen Konzept. Die tiefer liegenden Gefühle sind aber stärker. Sie drängen im Tonfall und in versteckten Angriffen an die Oberfläche und vergiften das Gespräch. Es entstehen keine Zielsetzungen, die von allen getragen und mit Energie umgesetzt werden. In der Aussprache wird zum ersten Mal offen mitgeteilt, welche Befürchtungen und negativen Erwartungen die Beteiligten haben.

Misstrauen und Angst verhindern in vielen Gruppen, dass sich die Mitglieder gemeinsam auf ein Ziel ausrichten. Die dadurch entstehenden Spannungen sind häufig die Ursache für misslungene Zusammenarbeit. Aber auch ungeklärte Kompetenzen zwischen Hierarchieebenen,

fehlende Methodenkompetenz oder unklare Zielsetzungen können so viel Unruhe stiften, dass sich die Gruppe nicht mit voller Energie ihren Aufgaben zuwendet.

Gruppen, die solche Störfaktoren bemerken und bearbeiten, können Blockierungen verhindern. Dadurch wird die Effektivität der Zusammenarbeit gesteigert und die Gruppenenergie kann zum Fließen kommen. Das geschieht leider selten, denn das Hauptproblem in Gruppen besteht darin, dass die Beteiligten Probleme nicht nennen und Klärungen fordern, sondern oft jahrelang unzufrieden zusammen arbeiten, ohne dass jemand den Mund aufmacht. Was hindert die Menschen daran, die erlebten Missstände anzusprechen und Verbesserungen zu verlangen? Warum schimpfen sie meistens nur in der Kantine? Warum sind wir häufig zu feige, uns alleine gegen die gewohnte Gruppennorm zu stellen?

Die Antworten hängen mit dem inneren „Sicherheitssystem“ des Menschen zusammen, das sofort „Alarm“ signalisiert, wenn Herausforderungen nicht mehr überschaubar und beherrschbar sind. In einer Gruppe Kritik zu äußern wird meistens als sehr große Herausforderung erlebt, weil es halbbewusst zu Phantasievorstellungen kommt, z.B. sich zu blamieren, ausgegrenzt oder in unsichere Situationen hinein gerissen zu werden. Diese Vorstellungen erzeugen Angst und Panik, weil sie an das Elementarbedürfnis nach sozialer Geborgenheit rühren. Schweißausbrüche, Erröten, Zittern, eine unsichere Stimme sind körperliche Symptome dieser inneren Verunsicherung. Um sich davor zu schützen, wird die Vermeidungsstrategie gewählt: „Ich sage nichts, dann kann mir auch nichts passieren!“ Anpassung an die Gruppe und Verzicht auf autonomes Handeln sind die Konsequenz. Weil das die meisten Menschen so praktizieren, werden ineffektive Zusammenarbeitsformen über lange Zeit ertragen und manchmal nie verändert!

Wie können in Gruppen solche Blockierungen der Zusammenarbeit angesprochen und neu entstehende Probleme als Angriff auf das „gesunde“ Zusammenwirken der Beteiligten erkannt und bearbeitet werden? Wie kann das „Immunsystem“ der Gruppe so entwickelt und gestärkt werden, dass die Klärung und Beseitigung der auftretenden Schwierigkeiten als natürlicher Selbstreinigungsprozess erfolgt?

Blockierungen auflösen

Wenn wir uns z.B. in den Finger schneiden, wird der Organismus sofort aktiv, um diese Störung der gesunden Ordnung auszuheilen. Das ist bei allen Krankheiten der Fall. Auch in Gruppen entstehen in den Beteiligten Impulse, ungesunde Aktivitäten anzusprechen und zu verändern. Wenn Vertrauen da ist und offen kommuniziert wird, können Probleme im Moment des Entstehens erkannt und bearbeitet werden.

Angstphantasien und „Sicherheitsbedenken“ einzelner Gruppenmitglieder sind allerdings oft mächtiger als die inneren Antriebe zur Klärung. Dadurch sind die „Selbstreinigungskräfte“ blockiert. Das zentrale Anliegen für eine Teamentwicklung besteht deshalb darin, diese

„Selbstreinigungsreaktionen“ (offene Kommunikation) zu befreien. Dazu sind vor allem Veränderungen auf zwei Ebenen nötig: im Bewusstsein der einzelnen Gruppenmitglieder (Selbstmanagement) und in den Formen der Zusammenarbeit (Gruppenkultur).

Selbstmanagement

Das Bewusstsein jedes Gruppenmitgliedes ist die „Schaltzentrale“, wo über das eigene Verhalten entschieden wird. Deshalb ist es nötig, die Vorgänge im eigenen Bewusstsein und die dahinter liegenden seelischen Kräfte zu erkennen und kompetent damit umzugehen. Die Einzelnen müssen lernen, ihre Angstphantasien in Bezug auf die Gruppe und die dazu gehörigen Gefühle zu durchschauen und den Mut zu entwickeln, sich zu äußern. Wenn Gefühle und Impulse, die in der Zusammenarbeit auftauchen, als „emotionale Resonanz“ auf den Gruppenprozess erkannt und angesprochen werden, dann kommen die „heißen Themen“ auf den Tisch und die Gruppe kann sich um Verbesserungen bemühen!

In konflikträchtigen Situationen ist es besonders wichtig, bewusst mit den eigenen impulsiven Reaktionen umzugehen sowie die unbewussten Interpretationen und Bewertungen zu erkennen und das eigene Verhalten von einem besonnenen Bewusstsein aus zu lenken. Dazu gehört auch, Gefühle und innere Erlebnisse den anderen nicht „überzustülpen“, sondern als klare Ich-Aussagen mitzuteilen. Durch Selbstreflexion ist es möglich, achtsam zu werden für die Vorgänge im eigenen Bewusstsein und für das eigene Verhalten. Verantwortung für das innere und äußere „Tun“ entwickelt sich dadurch. Das ist Selbstmanagement in Bezug auf die eigenen Bewusstseinsvorgänge. Der übende Umgang mit dem „Bewusstheitsrad“ kann dabei hilfreich sein (Abb. 1).

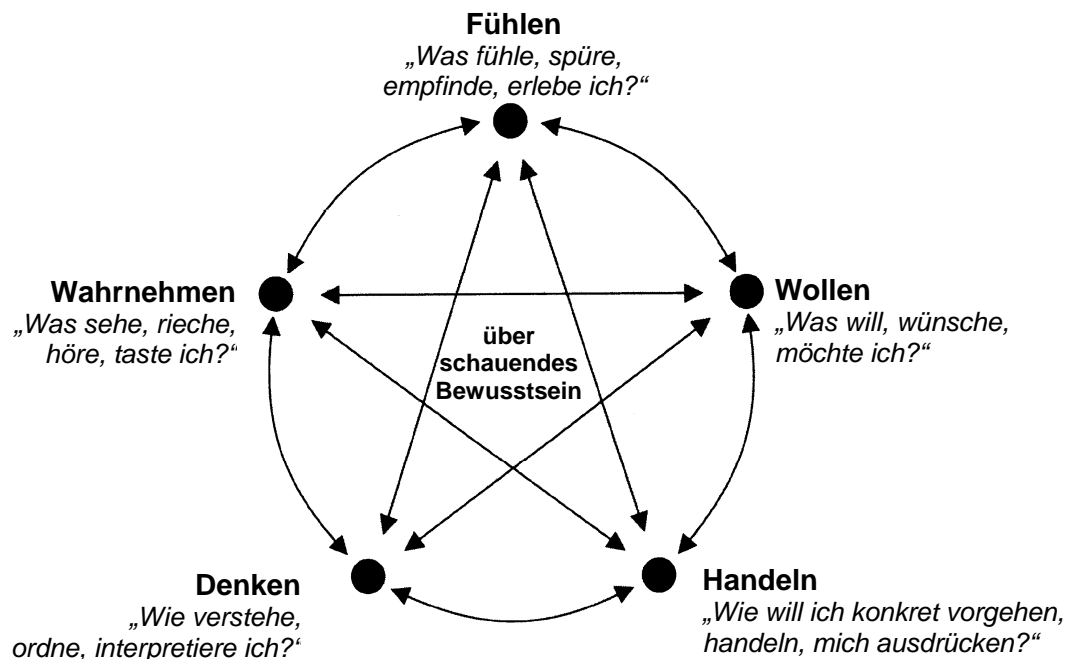


Abb. 1: Antons, K. (1998). Bewusstheitsrad.

Wenn wir diese fünf Grundfunktionen unseres Bewusstseins unterscheiden und differenziert wahrnehmen, dann können wir die eigenen Wahrnehmungsmuster, Vorurteile und Paradigmen, Gefühle, Bedürfnisse und Intentionen sowie die Handlungsimpulse und Verhaltensmuster hinterfragen und verändern. Bei Spannungen und Störungen der Zusammenarbeit ist ein Denken, das besonnen die Vorgänge im eigenen Bewusstsein überschaubar macht, besonders wichtig, weil in solchen Situationen destruktive und hemmende Kräfte aus dem Unterbewusstsein die Vorherrschaft gewinnen können.

Sobald die Gruppenmitglieder an der Ausbildung eines „überschauenden Bewusstseins“ arbeiten und dieses Bemühen auch in die Zusammenarbeit einfließen lassen, wird offene Kommunikation über auftretende Störungen und Probleme möglich, d.h., die „Selbstreinigungskräfte“ der Gruppe können sich entfalten. Allerdings wird das nur gelingen, wenn sich in der Gruppe insgesamt die Spielregeln und grundlegenden Umgangsformen ändern und eine neue Gruppenkultur erarbeitet wird.

Eine neue Gruppenkultur

Eine Gruppe kann sich darauf einigen, dass sie die Formen und Spielregeln der Zusammenarbeit verändern will. Das führt dazu, dass die Unterbrechung der inhaltlichen Arbeit als Entwicklungsinstrument genommen wird, um auf einer Metaebene in der „Kommunikation über die Kommunikation“ die Verbesserung der Zusammenarbeit zu erreichen. Dafür ist eine Kultur des Feedback-Gebens zu entwickeln, d.h., sich direkt anzusprechen, wenn Probleme auftauchen oder wenn etwas besonders Erfreuliches geschehen ist. Die Gruppenmitglieder können sich auf diese Weise darin unterstützen, die eigenen blinden Flecken zu erkennen und sich dadurch weiter zu entwickeln.

Eine Dialog orientierte Gesprächskultur kann auf diese Weise entstehen. Beim Sprechen bedeutet das, sich aus der Identifizierung mit den eigenen Gedanken und Intentionen zu lösen (Recht haben zu wollen) und sich zu bemühen, die Hintergründe der eigenen Ansichten aufzuhellen und gemeinsam nach den bestmöglichen Erklärungen und Vorgehensweisen zu suchen. Gutes Zuhören heißt, aktiv nachzufragen und den anderen wirklich verstehen zu wollen. Wenn es dadurch gelingt, vorschnelle gedankliche Festlegungen zu vermeiden und „das Denken in der Schwebe zu halten“ (D. Bohm), entsteht ein Raum, in dem auftauchende Gefühle, Intentionen, Wertungen und Interpretationen gemeinsam hinterfragt und geklärt werden.

Durch Prozessbeobachtung während der Arbeit, nach der Arbeit und durch bewusste Prozessvorplanung kann das Alltagsgeschäft als Möglichkeit des ständigen Lernens für die Gruppe genutzt werden. Wenn es dabei gelingt, die unterschiedlichen Qualitäten von *Problemlösungsprozessen* (Diagnose, Sollentwurf, Entscheidung ...), *psychosozialen Prozessen* (Gruppenklima, Rollen, Konflikte ...) und Organisationsprozessen (Vorbereitung, Methoden,

Umsetzung, ...) zu unterscheiden und dafür die nötigen Kompetenzen zu erwerben, dann werden die konkreten Arbeitsabläufe ständig hinterfragt und weiter entwickelt.

Fazit

Indem Gruppen in der Teamentwicklung, in Problemlösungs- oder Kommunikationstrainings an sich arbeiten, lernt jeder Einzelne, die eigenen Gefühle und Impulse als wichtige Resonanz für den Gruppenprozess zu beachten und gegebenenfalls offen anzusprechen. Sobald sich genügend Vertrauen in die Gruppenentwicklung bildet, übernehmen dann immer mehr Beteiligte Verantwortung. Sie sorgen dafür, dass klärende Gespräche stattfinden. Dadurch entwickeln sich die Einzelnen und auch die Gruppe weiter. Die Gruppenenergie kann sich freier entfalten, die Leistungsfähigkeit wächst und heraus ragende Ergebnisse werden möglich.

Literatur

- Antons, K. (1998): Praxis der Gruppendynamik. Göttingen
Bohm, D. (1998): Der Dialog. Stuttgart
Csikszentmihalyi, M. (1993): Flow. Das Geheimnis des Glücks. Stuttgart
Senge, P. (1996): Die fünfte Disziplin. Stuttgart