

Kritische Situationen im Seminar

Wenn es zu kritischen Situationen (Konflikte in der Gruppe, schwierige Rahmenbedingungen, stockende Kommunikation, wenig Interesse seitens der Gruppe und Ähnliches) im Prozessverlauf kommt, kann der Seminarleiter die Ebenen wechseln. Ein Ebenenwechsel ist immer eine Intervention des Trainers oder Beraters. Es gibt viele Möglichkeiten, die Ebenen zu wechseln, und in der Regel erreicht man damit, eine neue Dynamik in die Situation zu bringen.

Wichtig ist es, dazu seine eigene Hypothese zu kennen: Was ist der Hintergrund, weshalb möchte ich auf eine andere Ebene wechseln und was ist die entsprechende Intervention (im Sinne von: was ist hinterher anders als vorher ...). Im Umgang mit schwierigen Situationen im Workshop kommt dem Wechsel von der Sach- auf die psychosoziale Ebene eine besondere Bedeutung zu. Er markiert auf der inhaltlichen Ebene eine Unterbrechung, ein Innehalten und ermöglicht das erneute Ausrichten der Basis und die Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit.



Praxisbeispiel: Ebenenwechsel in kritischen Situationen

Wir bewegen uns in Workshops und Seminaren immer auf zwei Hauptebenen (vgl. »Zwei Ebenen der Interaktion«): Die Sachebene bezieht sich darauf, »was« tatsächlich vor sich geht, während die psychosoziale Ebene in erster Linie nach dem »wie«, also nach Prozessen fragt.

Hier einige Möglichkeiten des Ebenenwechsels auf die psychosoziale Ebene:

- Metakommunikation einleiten, zum Beispiel Erfragen der Zufriedenheit mit den bisherigen Arbeitsschritten.
- Mit soziometrischen Elementen arbeiten, zum Beispiel das bisherige Arbeitssystem aufstellen lassen (Arbeitsfähigkeit, Nähe zum Thema ...).
- Gruppenarbeit einleiten, um Beispiel unterschiedliche Gruppen formulieren ihre Annahmen über die jeweils anderen.
- Einen neuen Kontrakt erarbeiten (lassen), zum Beispiel Regeln für die Zusammenarbeit oder die Diskussionen aufstellen.
- Die Gruppe in Bewegung bringen, zum Beispiel Reflexionsspaziergang allein; eine zentrale Fragestellung mitbringen.
- Mit Bildern und Metaphern arbeiten, zum Beispiel: Zeichnen Sie ein Bild oder schreiben Sie eine Geschichte, die die Situation in dieser Runde für Sie auf den Punkt bringt.
- Systemisches und zirkuläres Fragen, zum Beispiel: Was glauben Sie, denkt B über A in dieser Hinsicht? Oder: Was müsste über Nacht geschehen, damit diese Gruppe mit Energie an die Themen gehen kann?
- Der Gruppe die Situation spiegeln, zum Beispiel: Bei mir ist ... angekommen; was würden Sie an meiner Stelle tun?

Das Seminarende gestalten

Ähnlich wie die Anfangsphase von Seminaren verlangt auch die Abschlussphase etwas Zeit. Ziel ist, das Thema abzuschließen, den Transfer in den Alltag zu fördern, das Seminar auszuwerten und sich zu verabschieden.



Praxisbeispiel: Ein Seminarende planen

Sie sollten Folgendes beachten:

- Geben Sie genügend Zeit, um offene Fragen der Teilnehmer zu klären.
- Ermöglichen Sie den Teilnehmern, das Gelernte in den Alltag zu transferieren. Die Teilnehmer können zum Beispiel in Kleingruppen besprechen, was sie auf welche Weise im Alltag integrieren möchten. Es kann auch angebracht sein, hier eine Einzelarbeit anhand eines Transfer-Arbeitsblattes einzusetzen.
- Bei Workshops zu Teamarbeit kann man beispielsweise ein Arbeitsblatt mit dem folgenden Text verteilen.

Arbeitsblatt zur Teamarbeit

»Sie haben sich im Rahmen des Workshops ›Teamentwicklung‹ mit dem Seminarthema und Ihren eigenen Verhaltensweisen in Gruppen und Teams beschäftigt.

Was sind Ihre wichtigsten Erkenntnisse?«

.....

»Was möchten Sie aufgrund dieses Seminars tun oder verändern?«

.....

Das Transferblatt bleibt bei den Teilnehmern. Sie können es im Arbeitsalltag immer wieder anschauen, um sich daran zu erinnern. Eine gute Möglichkeit ist auch, das Transferblatt von den Teilnehmern in Umschläge stecken zu lassen, die sie an sich selbst adressieren. Die Seminarleitung sammelt die Umschläge ein und schickt sie einige Wochen später an die Teilnehmer – für viele ist das eine besonders gelungene Form der Transferunterstützung und zudem eine ziemlich ungewohnte!

Lassen Sie die Teilnehmer auch im Plenum ein Resümee des Seminars ziehen, das Ihnen als Seminarleiter auch als Feedback dient.



Interessante Reflexionsfragen sind:

- Was habe ich gelernt, was nehme ich mit? (Ich/Thema)
- Was hat mein Lernen gefördert? Was hat mich behindert? (Ich/Thema/Umfeld/Prozess)
- Wie haben wir zusammengearbeitet? (Wir)

Explizite Nutzung des TZI-Modells in Seminaren

Bisher wurde in diesem Kapitel die implizite Nutzung von TZI verdeutlicht, also der Einsatz, ohne dass die Teilnehmer das Modell wahrnehmen. Natürlich können Sie das Modell auch explizit nutzen, also als Instrument für die Teilnehmer einführen.

Im Folgenden wird eine Seminareinheit beschrieben, in der das Modell im Rahmen eines Seminars zu Teamarbeit und -fähigkeit vorgestellt wurde. Anlass war, dass den Teilnehmern bisher wenig präsent war, welche Faktoren neben der sachlichen Ebene den Erfolg von Zusammenarbeit beeinflussen.



Praxisbeispiel: Plane wenden – Faktoren, die den Erfolg von Zusammenarbeit beeinflussen

Die Teilnehmer erhalten die Aufgabe, sich gemeinsam auf eine rechteckige Plane zu stellen, die auf dem Boden liegt. Die Plane muss so groß sein, dass alle Teilnehmer darauf Platz haben, aber dass alle dennoch relativ eng aneinander stehen. Nun sollen sie die Plane umdrehen, ohne dass einer der Teilnehmer den Boden berührt.

TZI-Hintergrund: Diese Übung aus dem Erfahrungslernen schafft die Basis für die nachfolgende Arbeit mit TZI. Die Teilnehmer haben so ein gemeinsames Beispiel für Teamarbeit.

Nachdem die Gruppe die Aufgabe gelöst (oder eventuell auch aufgegeben hat), stellt der Seminarleiter das Eisbergmodell vor (s. S. 117). Er visualisiert das Modell auf einer großen Metaplanwand.

TZI-Hintergrund: Eisbergmodell mit den zwei Ebenen der Interaktion einführen.

In Dreiergruppen wird besprochen, was während der Übung auf den beiden Ebenen passiert ist. Danach Plenum. Die Kleingruppen kommen einzeln nach vorne und tragen in einen auf Metaplan vorbereiteten, noch nicht beschrifteten Eisberg ein, was sie auf den beiden Ebenen beobachtet haben. Der Seminarleiter moderiert.



TZI-Hintergrund: Die Teilnehmer können das vorgestellte Modell mit ihren Erfahrungen verknüpfen (Verbindung von Ich und Thema). Sie wechseln die Arbeitsform (zunächst Kleingruppe, dann Plenum).

Der Seminarleiter stellt nun auf einer zusätzlichen Metaplanwand das TZI-Dreieck vor, das zunächst die gleiche Form hat wie der etwa dreieckige Eisberg. In der Spitze befindet sich das Thema, unten Ich und Wir. Zusätzlich wird der Globe eingezeichnet. Der Seminarleiter erklärt in kurzen und anschaulichen Worten die Grundzüge des Modells.

TZI-Hintergrund: Einführung des TZI-Grundmodells Ich-Wir-Sache-Globe.

Aus der Seminargruppe werden vier Kleingruppen gebildet. Je eine beschäftigt sich danach etwa 30 Minuten mit einem der vier TZI-Faktoren Ich, Wir, Sache und Umfeld. Die Leitfrage lautet: »Was ist wichtig für gute Zusammenarbeit in Gruppen und Teams?« Die Frage wird jeweils in Bezug auf den Faktor beantwortet, mit dem die Gruppe sich beschäftigt.

Die Kleingruppen bilden sich nach den Interessensschwerpunkten der Teilnehmer. Jede Gruppe visualisiert ihre Ergebnisse und stellt sie dann dem Plenum vor. Danach Klärung offener Fragen.

TZI-Hintergrund: Die Methodik wechselt von Plenum mit Vortrag des Trainers zu Kleingruppenarbeit. Anschließend folgen Präsentationen der Teilnehmer im Plenum. Inhaltlich beschäftigen sich die Teilnehmer mit dem TZI-Modell und dem Gelingen von Zusammenarbeit.

Hilfsregeln der TZI

Die folgenden Hilfsregeln für Seminar- und Arbeitsgruppen wurden von Ruth Cohn entwickelt, um direkte und offene Kommunikation zu fördern und damit letztlich der Verwirklichung der Postulate (s. S. 116) zu dienen. Sie schaffen eine akzeptierende Gruppenatmosphäre und Raum für unterschiedliche Wahrnehmungen und Meinungen. Obwohl diese Regeln für die Arbeit in Gruppen sehr hilfreich sein können, sollen sie in der spezifischen Situation angemessen (und nicht dogmatisch) angewandt werden.

- *Sprechen Sie per »Ich« statt per »Wir« oder per »Man«.* Ziel: Selbstverantwortung für eigene Aussagen übernehmen, sich nicht hinter der Meinung anderer verstecken.
- *Seien Sie authentisch und selektiv in Ihrer Kommunikation.* Selektiv: zeigen Sie nur, was Sie von sich zeigen möchten, Sie müssen nicht alle Gedanken, Gefühle, Ideen etc. offen legen. Privatsphäre ist wichtig. Authentisch: wenn Sie etwas von sich sagen/zeigen, seien Sie ehrlich und spielen Sie nichts vor.

- *Stellen Sie Ihre persönlichen Eindrücke dar und vermeiden Sie wann immer möglich Interpretationen.* Ziel: Vermeiden von (Fehl-)Interpretationen, die leicht zu Kommunikationsstörungen führen.
- *Es soll nur eine Person zur gleichen Zeit sprechen.* Ziel: die Kommunikation in der Gruppe überschaubar halten, dem Sprechenden Wertschätzung durch Zuhören entgegenbringen.
- *Seitengespräche haben Vorrang. Sie stören und sind meist wichtig.* Ziel: Seitengespräche sind häufig ein Signal, dass Teilnehmer entweder wichtige Beiträge haben, die sie in der Gruppe nicht loswerden, oder sie signalisieren Widerstand oder Langeweile. In allen Fällen ist die Beachtung wichtig für die Zusammenarbeit.
- *Wenn Sie eine Frage stellen, sagen Sie auch, warum Sie sie stellen.* Ziel: Schützt andere davor, ausgefragt zu werden. Den Grund für eine Frage zu wissen, ist oft eine wichtige Information, damit der Gefragte weiß, worauf der Fragende hinaus will.
- *Übernehmen Sie Verantwortung für Ihr Handeln.* Ziel: Eigenverantwortung stärken.
- *Schenken Sie Störungen – den eigenen und denen anderer – angemessene Aufmerksamkeit.* Ziel: die eigene und die Arbeitsfähigkeit der Gruppe erhalten.

Als Seminarleiter haben Sie verschiedene Möglichkeiten, mit diesen Regeln umzugehen. Sie können sie explizit einführen. Sie können sie aber auch implizit als eigene Regeln nutzen, an die Sie sich selbst halten und die sie einfließen lassen, wenn Teilnehmer destruktive Kommunikationsmuster anwenden. Zum Beispiel kritisiert ein Teilnehmer, macht aber keine Verbesserungsvorschläge. Fragen Sie ihn, was er stattdessen tun würde. Ein anderer macht verallgemeinernde Aussagen und vertritt seine eigenen Standpunkte nicht oder nur indirekt. Bitten Sie ihn, für eine klare Kommunikation Ich-Aussagen zu formulieren.

Eine weitere Möglichkeit ist, die Teilnehmer selbst Regeln für den Umgang miteinander entwickeln zu lassen (die bei Bedarf noch ergänzt werden können).

Grundsätzliches zur Planbarkeit von Seminaren

Seminare werden selten genau so durchgeführt, wie sie vorher geplant wurden. Wie könnte das auch funktionieren? Die Bedürfnisse der Teilnehmer, ihre Konstellation zueinander und zum Trainer, die auftretenden Störungen, die aktuellen Bedingungen des Umfelds – all dies kann der Seminarleiter nicht im Voraus wissen und kennen.

TZI ist eine prozessorientierte Methode. Das bedeutet in der Praxis, im Seminarverlauf sensibel auf Ich, Wir, Thema und Globe zu achten und entsprechend zu agieren. Das bedeutet, mit Unplanbarem konstruktiv und flexibel umzugehen.

Wozu dann überhaupt vorplanen, wenn der Leiter doch den Gruppenprozess beachten soll? Weil die Vorplanung ihm eine Struktur für das Seminar gibt und verschiedene Handlungsmöglichkeiten, Ideen für Methoden und Themen eröffnet. Mit diesem Fundus kann er weit adäquater und flexibler auf aktuelle Situationen reagieren als er es ohne gründliche Vorbereitung könnte.