

## Muster, die zeigen, dass eine Gruppe nicht funktioniert

**Die erste und vielleicht größte Falle für den Erfolg in einer Gruppe ist, dass sie abhängig wird.** Anstatt sich auf ihre Ziele zu konzentrieren, wendet sich der Hauptfokus der Gruppe darauf, dass etwas oder jemand sich um die Bedürfnisse des Teams kümmert.

Der Teamleiter beginnt, der Gruppe Ratschläge zu erteilen und wird schließlich zu einer Art Mutter oder Vater für die Gruppe, indem er Zeit damit verbringt, sich um die Gruppe zu kümmern, anstatt ein Führungsvorbild zu sein oder sie zu lehren. Wenn diese Dynamik zu stark wird, macht die Gruppe oder das Team keine Fortschritte. In dieser Situation verhalten sich die Teammitglieder wie Kinder, und der Teamleiter unterstützt dies. An der Oberfläche scheint er das Team zu führen, in Wahrheit ist er jedoch Teil des Zyklus der Abhängigkeit und benutzt außerdem die Gruppe, um Erfolg zu vermeiden. Du erkennst diese Dynamik in deinem Team daran, dass, ganz gleich, wie sehr du glaubst, dass du dir wünschst, dass dein Team wächst und Fortschritte macht, es weiter festhängt.

Das Hauptsymptom dieser Dynamik sind Beschwerden. Wenn wir uns beschweren, sagen wir im Wesentlichen, dass sich das Unternehmen oder Team nicht um unsere Bedürfnisse kümmert. Wir beschweren uns häufig nicht lauthals, aber dafür in unseren Gedanken. Beides hat die gleiche Wirkung - etwas zu tun oder darüber nachzudenken hat die gleiche energetische Wirkung auf unser Leben.

Wenn ein Bewusstsein für diese Dynamik vorhanden ist, kann sich die Gruppe wieder auf ihre ursprünglichen Ziele konzentrieren und ihre Aufgaben erledigen. Durch das Erreichen dieser Ziele werden automatisch die Bedürfnisse der Gruppe erfüllt.

### Übung 9.2



*Nimm dir 10 Minuten, um deinem Coaching-Partner deine zurzeit größte Beschwerde mitzuteilen. Wenn du Schwierigkeiten hast, eine Antwort darauf zu finden, sieh dir die Antwort an, die du auf Frage 4, Benchmarks, in Modul 1 gegeben hast. Wenn wir uns darüber beschweren, dass die Dinge nicht fair sind, erwarten wir, dass andere uns etwas geben. Stattdessen sind wir dazu aufgefordert, anderen etwas zu geben.*

*Was ist deiner Meinung nach die Qualität bzw. die Eigenschaft, die fehlt? Entscheide dich dafür, diese Eigenschaft oder Qualität zu der Situation beizutragen oder zu geben. Damit bewegt sich die Situation automatisch in Richtung Auflösung.*

**Die nächste Falle in der Gruppendynamik ist Rebellion und Autoritätskonflikt.** Dies geschieht, wenn Mitglieder der Gruppe sich gefangen fühlen. Sie glauben, dass sie behindert werden und ihre Freiheit eingeschränkt wird. In Wahrheit beginnen sie, ihren Weg nach vorn zu spüren.

Diese Stufe entspricht der Teenager-Zeit. Das Paradox hier besteht jedoch darin, dass auch wenn die Teammitglieder behaupten, ihre Freiheit zu wollen, sie unterbewusst Angst davor haben. Häufig werden sie auch eine Angst vor ihrer natürlichen Autorität und Führungskraft haben, und greifen an - wie alle von uns, wenn wir Angst haben.

Als Führungsperson ist es unter diesen Umständen wichtig, keinen Gegenangriff zu führen, sondern zu erkennen, dass der Angriff ein gut versteckter Hilferuf ist. Wenn wir zurückschlagen und die Person dominieren, scheint es, als wenn der Autoritätskonflikt beendet wäre. In Wirklichkeit ist er jedoch immer noch vorhanden, und der Grad an Angst in der Gruppe als Ganzes hat zugenommen. Als Führungsperson ist es wichtig, der Versuchung zu widerstehen, einen Gegenangriff zu starten. Gehe stattdessen auf den Angreifer zu und ermächtige ihn, einen Schritt in Richtung seiner eigenen Autorität und Führungskraft zu machen.

Wenn du deine Führungskompetenz einsetzt, kommt normalerweise die Frage auf, wie die Bedürfnisse der Gruppe erfüllt werden können. Die Gruppenmitglieder möchten Zeit usw. von dir, und es besteht eine Versuchung, sich für Kampf oder Flucht zu entscheiden, oder in den Kämpfen oder der Konkurrenz gefangen zu werden. Wenn du dieser Versuchung nachgibst, wird die Gruppe als Ganzes nicht weitergehen. Wenn du wegläufst oder dich vor dieser Bedürftigkeit versteckst, verschwindet sie nicht, sondern wird dir nachlaufen, bis du dich ihr schließlich stellst.

Jetzt ist die Zeit gekommen, gegenwärtig zu bleiben (siehe Modul 4, Die Prinzipien effektiver Kommunikation) und bereit zu sein, dich dieser Welle der Bedürftigkeit zu stellen und nicht davon zu laufen. Kommuniziere und verbessere die Partnerschaft weiterhin. Bitte die Mitglieder der Gruppe selbst, über das zu sprechen, wovor sie Angst haben.

### Übung 9.3



*Nimm dir 5 Minuten, um dich mit deinem Coaching-Partner über Situationen auszutauschen, in denen du versucht warst, einen Gegenangriff zu starten oder davon zu laufen! Versuche heraus zu finden, wie du jetzt anders reagieren würdest. Wie würde sich die Situation dadurch ändern? Wie würde sich durch deine Reaktion der Druck ändern, den die Gruppe verspürt?*

**Manchmal wird die Rebellion in der Gruppe so stark**, dass Versuche gemacht werden, den Gruppenleiter los zu werden. Gib nicht auf und akzeptiere es, falls das passieren sollte. Wenn du aufgibst, wird die Gruppe schließlich versagen, da sie weiter feststecken und sich nicht vorwärts bewegen und ihre Ziele nicht erreichen wird.

Wenn die Angst stark ist, kommt es häufig vor, dass die Gruppe statt des Gruppenleiters die Person angreift, die als schwächstes Mitglied der Gruppe wahrgenommen wird, das heißt, es wird zum Sündenbock gemacht.

Als Leiter der Gruppe bist du aufgefordert, deine Fähigkeiten zu entwickeln, damit du den Mitgliedern durch ihre Ängste helfen und sie ermächtigen kannst. Denn wo Angriff herrscht, herrscht auch Angst, und wo Angst ist, ist Schwäche.

**Eine weitere Falle der Gruppendynamik ist die Paarbildung.** Dies geschieht, wenn zwei Mitglieder der Gruppe eine exklusive Liebesbeziehung oder eine Affäre beginnen, die, während sie verborgen bleibt und geheim gehalten wird, das ganze Team beeinträchtigt. Der Arbeitsplatz wird dann zu einem Ort der romantischen Liebe und der Geheimnisse anstatt einem Ort, an dem du Aufgaben erfüllst. Die Gruppe hat dann das Gefühl, einen Anker hinter sich her zu ziehen. Alles fühlt sich schwer an. Die Gruppe arbeitet nicht mehr länger auf ein gemeinsames Ziel hin.

Dies ist eine Form davon, etwas Besonderes zu sein, und kann sich darin zeigen, dass eine Person anderen vorgezogen wird. Es kann sich auch statt einer Liebesbeziehung in Form einer Hassbeziehung zeigen. Der resultierende Kampf ist eine Form der Verzögerung, die auf eine versteckte Angst in der Gruppe als Ganzes hinweist. Immer wenn Angriff und Urteil vorhanden sind, gibt es eine Angst dazu, vorwärts zu gehen und eine Gelegenheit zu ergreifen.

## Übung 9.4



*Nimm dir 10 Minuten mit deinem Coaching-Partner und stelle eine Liste mit Beispielen für die folgenden Punkte an deinem Arbeitsplatz auf: Angriff auf eine Führungsperson, jemand wird zum Sündenbock gemacht und Paarbildung. Versuche, ob du bei jedem Beispiel identifizieren kannst, welche Angst diese Situationen verstecken, indem du dir einfach die Frage stellst und zulässt, dass dir eine Antwort in den Sinn kommt, anstatt darüber nachzudenken.*

**Eine Person zum Sündenbock zu machen ist eine zerstörerische Dynamik in jeder Gruppe.** Dies geschieht, wenn ein Team oder eine Gruppe beginnt, ein Mitglied zu schikanieren und zum Sündenbock zu machen. Häufig herrscht die Überzeugung, dass das Team viel besser dastehen würde, wenn

diese Person nicht mehr länger Mitglied des Teams wäre. Außerdem gibt es ein gewisses unterbewusstes geheimes Einverständnis, und zwar, dass der Sündenbock ebenfalls glaubt, dass dies wahr ist und in manchen Fällen sogar das Team verlassen will.

Wenn das Management diese Person herauswirft, ist das möglicherweise keine gute langfristige Lösung, weil dies die Angst in der Gruppe erhöhen wird, da sich jetzt jeder fragen wird, wer der nächste ist. Nach einer gewissen Zeit wird ein anderes Teammitglied zum Sündenbock gemacht und der ganze Prozess wiederholt sich.

Die Lösung besteht darin, die Dynamik der Gruppe genauer anzusehen und zu erkennen, dass das Hauptproblem nicht in schlechtem Verhalten, sondern in Angst besteht. Wenn die Angst, den nächsten Schritt zu machen, bearbeitet wird, kommt das Team wieder zusammen und alle haben Erfolg. Häufig kann dies einfach so geschehen, dass ein Treffen einberufen wird, und jeder über seine Ängste spricht und dann weiter vorwärts geht. Denn wenn sich Menschen unterstützt und verstanden fühlen, sind sie bereit, sich jeder Angst zu stellen.

### Übung 9.5



*Sieh dir die Antwort an, die du auf Frage 10, Benchmarks, Modul 1 gegeben hast und untersuche die Möglichkeit, dass diese Person zum Sündenbock gemacht wird. Sieh dir an, was deiner Meinung nach passieren würde, wenn diese Person das Unternehmen verlässt, und frage dich, ob es das erste Mal wäre, dass diese Dynamik auftritt.*

**Eine weitere Dynamik, der du dir bewusst sein musst, ist die Regression vor dem nahenden Ende.** Dies geschieht, während sich der Abschluss eines Projekts oder Ziel nähert, und auf einmal nach einer Zeit des Fortschritts und des Erfolgs alles schief zu gehen scheint. Dies wird als „Regression vor dem Ende“ bezeichnet. Wenn das Bewusstsein für diese Dynamik vorhanden ist, kann der Gruppenleiter helfen, eine Brücke über diese Regression zu bauen und das scheinbare Zerfallen zu vermeiden, das ein Ergebnis der Angst vor dem nächsten Schritt ist.

Es ist außerdem sinnvoll, die Teammitglieder zu bitten, ihre Ängste und Sorgen darüber mitzuteilen, dass die Zukunft vielleicht nicht so gut aussehen könnte. Weiterhin sollten sie angeleitet werden, das Projekt und ihre Erfahrung davon loszulassen, damit sie das Gefühl in ihre nächste Lebensphase mitnehmen können. Dann sind die Teammitglieder in der Lage, das Projekt erfolgreich abzuschließen.

## Übung 9.6



*Nimm dir 10 Minuten, um deine Situation mit deinem Coaching-Partner zu diskutieren, bei der du eine Regression vor dem Ende beobachten konntest. Wie hätte das Prinzip des Mitteilens von Ängsten deiner Meinung nach diese Situation geändert?*

## Tiefere Aspekte der Gruppendynamik

Mit der Zeit erschaffen wir innerhalb jeder Gruppe unweigerlich die Familiendynamik unserer Herkunftsfamilie. Alle negativen Erfahrungen aus der Vergangenheit werden sich in unseren gegenwärtigen Gruppen zeigen. Es ist möglich, in diesen Fällen nicht gefangen zu werden, aber es erfordert einen gewissen Grad an Bewusstheit, Reife und Kommunikation. Wenn diese Dynamiken nicht bearbeitet werden, erzeugen sie eine wachsende Distanz in der Gruppe, und die Aufgabe wird immer mehr Anstrengung erfordern.

Als Gruppen- oder Projektleiter ist es wichtig zu wissen, dass Mitglieder deines Teams dich häufig angreifen werden, weil sie dich unterbewusst zu ihrer Mutter oder ihrem Vater gemacht haben. Gute Gruppenleiter erkennen dies an. Sie vermeiden das Problem nicht, sondern helfen dem Teammitglied stattdessen, damit umzugehen.

Auf der tiefsten Ebene der Gruppendynamik ist jeder in der Gruppe ein Spiegel eines versteckten Aspektes unserer selbst. Außerdem ist es wichtig, sich daran zu erinnern, dass es nicht möglich ist, andere Personen zu ändern. Wenn wir das versuchen, führt es zu einer Form des Machtkampfs oder Streits. Wir können uns nur selbst ändern, und dann scheinen sich andere zu ändern. Weiterhin wird sich niemand verbessern oder ändern, wenn wir ihnen nicht etwas geben und in sie investieren. Während wir das tun, setzen sie ihre Qualitäten ein, und die Gruppe und der Arbeitsplatz werden zu einer kreativeren und erfolgreicherer Umgebung.

## Übung 9.7



*Nimm dir 5 Minuten, um mit deinem Coaching-Partner Fälle zu besprechen, bei denen dieses Prinzip, in andere zu investieren und ihnen etwas zu geben, zu Veränderungen geführt hat.*

## Ko-Kreativität und wechselseitige Abhängigkeit

Wenn eine Gruppe alle diese Fallen transzendiert und ihre kollektive Angst hinter sich gelassen hat, kommt das Team in ein Gefühl von „Flow“. Das Team beginnt, mit Leichtigkeit Fortschritte zu machen. Die Stimmung in der Gruppe ist von freudiger Spannung, Effektivität und Effizienz beim Umgang

mit Herausforderungen geprägt. Die Verbundenheit eines Teams erzeugt Freundschaft und Kooperation, und alle möchten zu so einem Team gehören. Jeder freut sich, Teil einer derart kreativen Kraft zu sein.

Ohne die Beschwerden und die Konkurrenz trägt jedes Mitglied des Teams bei und bringt seine Talente ein. Daher befindet sich jeder in einer wahren Führungsposition. Auch wenn jeder unterschiedliche Beiträge zu der Gruppe leistet, werden die Beiträge aller gleich geschätzt, weil Ebenbürtigkeit ein wesentlicher Bestandteil für eine erfolgreiche Beziehung ist.

### Übung 9.8



*Schreibe zwei wichtige Personen bei deiner Arbeit und eine weitere auf, mit der du dich in Beziehung befindest.*

1. ....%

2. ....%

3. ....%

*Schreibe neben den Namen in Form eines Prozentsatzes auf, wie ebenbürtig du ihnen bist (oder sie dir sind). 100% repräsentiert eine ebenbürtige Beziehung, während 200% angibt, dass die andere Person viel besser ist als du und 0% natürlich, dass du viel besser bist.*

*Benutze den restlichen Teil dieses Moduls, um dieses Ungleichgewicht zu korrigieren. Alles, was nicht 100% ist, führt zu Problemen und schlechten Beziehungen. Auch wenn es wahr ist, dass einige Menschen großartige Talente auf bestimmten Gebieten besitzen, macht sie das nicht besser oder schlechter als wir.*

### Beziehungen, unsere Zauberspiegel

Zu lernen, in einer Beziehung zu sein, ist aus einer Reihe von Gründen wichtig:

- Unsere Beziehungen befinden sich im Kern von allem, was wir tun
- Sie können die Quelle unserer größten Lektionen sein