

Die Sache als Aussenseiter ...

... mittendrin und doch nicht dabei

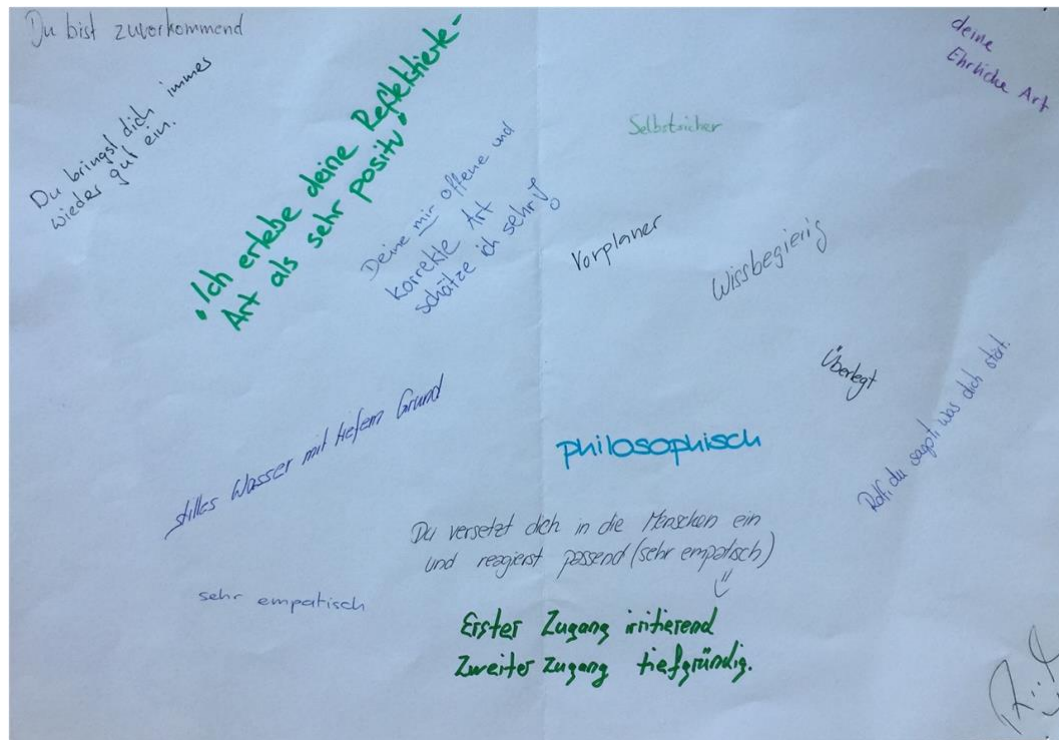


Abb.1 Ich, ein Teil der Seminargruppe

Kompetenznachweis „Facharbeit“ Gruppenpsychologie

HFP Zugehörigkeit: Modul 3

Institut für Arbeitsagogik (IfA) Zugehörigkeit: Modul 1
IfA Nachweisform 2.1 Facharbeit / Ausbildung 2. Jahr

Ausbildungsseminar 24C 2017 – 2019
Rolf Kathriner, Eulenweg 13A, 8832 Wilen b. Wollerau
Email: rolf@kathriner.ch

Inhaltsverzeichnis

	Titelblatt	Seite 01
	Inhaltsverzeichnis	Seite 02
1	Zusammenfassung	Seite 03
2	Ausgangslage – Die Projektidee	Seite 03
2.1	Fragestellungen	Seite 03 - 04
2.2	Zielsetzung	Seite 04
2.3	Modulzuordnung	Seite 04
3	Theorie	Seite 04
3.1	Die Theorie der Gruppenbildung	Seite 04
3.2	Die Entwicklungsphasen von Gruppen	Seite 05 - 06
3.3	Eintritt in eine bestehende Gruppe	Seite 06 - 07
3.4	Gruppendynamik	Seite 07
3.4.1	Vertikaler Schnitt der Entwicklungsphase	Seite 08 - 09
3.4.2	Horizontaler Schnitt der Entwicklungsphase	Seite 09 - 10
3.4.3	Der gruppendynamische Raum	Seite 10 - 11
3.4.4	Das Konfliktlösung - Schichtenmodel	Seite 11 - 12
3.4.5	Was ist ein Team	Seite 12 - 13
3.5	Praxis	Seite 13
3.5.1	Ausgangslage - Das bestehende Paar	Seite 13
3.5.2	Der Teambildungsprozess	Seite 13 - 16
3.6	Killer Kriterien beim erlebten Prozess	Seite 16
3.7	Lösungsversuche	Seite 16 - 17
3.8	Der Entscheid	Seite 17
3.8.1	Überlegungen zum Entscheid	Seite 18
4	Auswertung und Schlussfolgerung	Seite 18 - 21
4.1	Bericht über Gruppenauswertung	Seite 21
5	Selbstdeklaration	Seite 22
6	Literatur und Quellenverzeichnisse	Seite 23 - 24
7	Anhang	Seite 24 - 30

1 Kurzzusammenfassung:

Der Begriff Aussenseiter bedeutet, dass eine Person sich der Gesellschaft nicht anpasst oder anschliesst, oder von der Gesellschaft ausgeschlossen wird. Meiner Meinung nach muss es aber keine Ausgestossene geben, wenn alle Menschen als Ganzes Wesen der Allgemeinheit angesehen und somit auch akzeptiert werden. Damit wird den sogenannten Aussenseitern mehr Empathie und Akzeptanz entgegengebracht, was wiederum mit der Inkludierung zusammenhängt.

Meiner Meinung nach gibt es zu wenig Auswertungsliteratur explizit über «in der Aussenseiterrolle sein». Aus diesem Grund möchte ich in einem ersten theoretischen Teil und danach in einem zweiten Praxisteil darüber schreiben.

In dieser Facharbeit versuche ich, mit Sicht aus meiner Perspektive, aufzuzeigen, wie das Phänomen des Aussenseiters, des Anderssein im Arbeitsteam, bei den Entwicklungsphasen entstehen konnte.

2 Einleitung

Die Aussenseiterrolle und damit auch das Anderssein, wird in unserer Gesellschaft eher negativ angesehen. Die Akzeptanz zum Anderssein als man selbst, ist bei vielen Menschen nicht vorhanden. Wie im Titelbild dieser Arbeit (erstellt im Seminar) zusammenfassend zu erkennen ist, werde ich mehrheitlich mit meiner Art, meinem Verhalten und meiner Haltung integriert, akzeptiert und respektiert. Ich befinde mich in der Seminargruppe absolut nicht als Minderheitsangehöriger, als Aussenseiter oder Sündenbock, sondern als dazugehörig. Anders sieht es beim Arbeitsteam aus. Weiteres dazu wird in dieser Arbeit beschrieben.

Erst ein Machtgelüst führt zu einer Abgrenzung in der Gruppe nach Marmet, (2016 S.40). Sich im Arbeitsteam dazugehörig zu fühlen, ist ein Grundbedürfnis, das tief in uns Menschen verwurzelt ist. Dazu gehören Akzeptanz, Respekt, Vertrauen und freiwillige Loyalität. Aber auch an der Gruppe teilzuhaben und etwas beitragen zu können. Es geht dabei darum, beachtet und bemerkt zu werden. Sie steigert das Selbstwertgefühl, die Selbstbestimmung, das Vertrauen und gibt die Gewissheit, wertvoll zu sein. Das Gefühl: Es ist gut, dass es mich gibt.

Für dieses Gefühl sind wir bereit, unser Verhalten den Gepflogenheiten anderer anzupassen. Das Bedürfnis nach harmonischen Zugehörigkeit kann aus diesem Grund manchmal im Konflikt mit dem Wunsch stehen, sein Leben selbstbestimmt zu gestalten.

Diese Ausgangslage führt mich zu den Fragestellungen und der Zielformulierung, um eine Aufarbeitung aus meiner persönlichen Sicht, zu starten und Erkenntnisse daraus zu gewinnen.

In Anlehnung an Marmet, (2016 S.33ff)

2.1 Fragestellungen

01 Warum fühle ich mich, nach 1 ½ Jahren Teambildung, immer noch als Aussenseiter?

02 Wie bin ich in die Aussenseiterposition geraten?

03 Womit gelingt es mir, die Aussenseiter Rolle zu verlassen?

2.2 Zielsetzung

Nach 1 ½ Jahren fühle ich mich, trotz meinen stetigen Bemühungen, als Aussenseiter in meinem Arbeitsteam. Aus diesem Grund habe ich mich dazu entschlossen, dass ich meine Facharbeit über das Thema Aussenseiter schreibe. Damit verfolge ich das Ziel, mich kritisch, aufarbeitend und vertiefter damit auseinanderzusetzen. Mit den gestellten Fragen und möglichen Erkenntnisse daraus, werde ich Schlüsse ziehen, welche ich dann weiter als eine theoretische Grundlage, für meine agogische Arbeit verwenden kann.

2.3 Modulzuordnung

Den vorliegenden Kompetenznachweis mit dem Titel «Die Sache als Aussenseiter ... mittendrin und doch nicht dabei ...» ordne ich dem HFP Modul drei „Eine Produktion- oder Dienstleistungseinheit führen“ zu. Grundlegend dafür sind meine erworbenen Erkenntnisse einer Teamintegration. Die Auseinandersetzung mit der Gruppenpsychologiematik gibt mir die Möglichkeit, den Arbeitsalltag mit bestehenden oder neuen Gruppenkonstellationen optimaler zu gestalten. Mit dem erworbenen Wissen über Führung, wird damit ein positiver Grundpfeiler eingeschlagen.

3 Theorie

3.1 Die Theorie der Gruppenbildung

Um überhaupt als Gruppe zu gelten und angesehen zu werden, müssen verschiedene Kriterien erfüllt sein.

Erste Voraussetzung; Von einer Gruppe wird gesprochen, wenn sie aus mindestens drei bis ungefähr zwölf Mitglieder besteht. Bei zwei Mitgliedern spricht man von einem Paar, weil sich die Interaktionen zwischen den Mitgliedern erst ab drei zu multiplizieren beginnen. Hat eine Gruppe mehr als zwölf Mitglieder, sind die Indikatoren für den Einzelnen nicht mehr klar, übersichtlich, händelbar und überschaubar. Es bilden sich in den meisten Fällen Untergruppen.

Zweite Voraussetzung; Eine Gruppe benötigt ein gemeinsames Ziel, denn ohne dies wird sich kaum eine Gruppe bilden oder länger bestehen können.

Dritte Voraussetzung; Die Gruppe sollte über einen längeren Zeitraum Bestand haben. Dadurch entstehen unter anderem Engagement und Identifikation und somit ein eigentliches intrinsisches WIR Gefühl.

Vierte Voraussetzung; Die Mitglieder sollten in einer wechselseitigen Beziehung untereinander und zueinander stehen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, das eine Gruppe vier Elemente hat: Grösse, Ziele, Dauer und Beziehungen

Staub, (2017 AB S.1)

Wenn die oberstehenden Voraussetzungen erfüllt sind, ist man nicht automatisch eine Gruppe. Dies ist ein Prozess und ist in Phasen aufgeteilt.

3.2 Die Entwicklungsphasen von Gruppen

Untenstehend sind die fünf Entwicklungsphasen, die jede neue Gruppe durchläuft. Jede einzelne Phase wird ihre eigenen Chancen und Schwierigkeiten haben.

1. Phase: Orientierung (Forming)

Merkmale

- Gegenseitiges beschnuppern
- Frage nach dem angemessenen Verhalten
- Ziele klären
- Orientierungsrahmen finden, bekannt geben
- Vermitteln von Sicherheit durch Transparenz

Aufgaben der Gruppe

Genügend Sicherheit finden, damit eine Arbeit am Thema möglich wird.
Sich informieren und orientieren.

2. Phase: Positionskampf und Rolle (Storming)

Merkmale

- Konflikte austragen und aushalten
- Auflehnung gegen Leitung
- Widerstände gegen Intimität
- Verschiedene Rollenträger profilieren sich
- Gruppe versucht, die Aufgabe umzustrukturieren
- Werte und Gemeinsamkeit finden
- Gegenseitige Toleranz und Zuhören fördern und fordern

Aufgaben der Gruppe

Der Aufbau und das Erleben einer eigenen Gruppenidentität, des Wir-Gefühls. Konflikte und Meinungsverschiedenheiten müssen ausgehalten und ausgetragen werden, gegenseitige Akzeptanz ist die Vorbedingung dazu. Alle Mitglieder wollen integriert sein, sonst besteht die Gefahr, dass jemand den Kurs abbricht.

3. Phase: Vertrautheit und Intimität (Norming)

Merkmale

- Erste (ungeschriebene) Verhaltensnormen
- Bildung von Gruppennormen - Normen klarstellen bzw. erarbeiten
- Rollenverteilung
- Bildung des Wir-Gefühls
- Metakommunikation
- Austausch von Gefühlen, hohe Emotionalität
- Beachten des Gleichgewichts Ich – Ziel – Wir
- Ziele nicht beliebig verändern
- auf vermiedene Konflikte achten
- Reflexion des Geschehens mit der Gruppe

Aufgaben der Gruppe

Die Klärung der Position der einzelnen Mitglieder und damit auch die Frage, wer welche Rolle übernimmt und welche Normen sich durchsetzen. Auch der Umgang mit den Menschen, die nicht zur Gruppe gehören, sollte hier festgelegt werden.

4. Phase: Differenzierung (Performing)

Merkmale

- Identifikation mit der Aufgabe
- Gegenseitige Unterstützung
- Arbeiten je nach Fähigkeiten
- Rollenflexibilität
- Positive Grundhaltung, Humor, Offenheit
- Selbstständigkeit fördern
- Gemeinsames Handeln nach aussen
- Uneinheitlichkeit berücksichtigen

Aufgaben der Gruppe

Selbst eine optimale Balance zu finden zwischen Arbeit am Thema und Fragen der Gruppenbeziehungen. Kooperationen nach innen und nach aussen gestalten.

5. Phase: Trennung und Ablösung

Merkmale

- Auswertung, Bilanz ziehen
- Sich zufrieden geben mit dem Erreichten
- Erfolge feiern
- Möglichkeiten zu Evaluation und Feedback bieten
- Abschiednehmen

Aufgaben der Gruppe

Sich noch einmal klar zu werden, was von den Zielen erreicht worden ist und was nicht. Zudem gilt es, Abschied zu nehmen und Beziehungen zu lösen.

Meyer, (2017): [Entwicklungsphasen](#) (10.02.18) & Staub, (2017 AB S.1ff)

Wenn eine Gruppe schon gut funktioniert und jemand Neues dazu kommt, bringt dies ebenfalls Stolpersteine mit sich. Diese werden nachfolgend beschrieben.

3.3 Eintritt in eine bestehende Gruppe

Wenn eine Gruppe bereits gebildet wurde und man in eine neue Gruppe hineinkommt, ist man oft unsicher und nervös. Man befindet sich zunächst in einer Aussenseiterposition nach Marmet, (2016 S.41). Man weiss nicht, wie die Gruppe funktioniert und wer welche Rolle hat. Man versucht die inoffiziellen Normen und Umgangsweisen miteinander zu verstehen. Nach ein paar Versuchen, uns einzubringen, werden wir, je nachdem, ob unsere Bemühungen erfolgreich waren oder nicht, unser Verhalten der Gruppe anpassen. Es ist wichtig für die Aufnahme in eine Gruppe, dass auf die Struktur geachtet wird und sein Verhalten in einem gewissen Ausmass daran ausrichtet. Der Gewinn dadurch ist die Aufnahme in und die Anerkennung durch die Gemeinschaft.

Aus Erfahrung weiss ich, dass es nicht leicht ist, dass sich ein Team findet oder verstehen lernt. Sehr aggressiv können Versuche ausfallen, das drohende

Auseinanderfallen eines Paares zu unterbinden, indem die Machthabenden absolute Loyalität und inoffizielle Normentreue verlangen. Eine Erstickung in einer heilen Welt wird dadurch gesät, weil kein Platz für Neues und für Veränderungen zugelassen werden. Ebenso können die Grenzen um das neue Team herum starr und unbeweglich werden. Dann wird alles Fremde, Unbekannte und Unvertraute ausgestossen. Nur das Bestehende wird für gut und alles ausserhalb, für böse gehalten. Es herrscht nur noch eine Meinung und es ist fast unmöglich, etwas dageganzusetzen.

Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit kann deshalb manchmal im Konflikt mit dem persönlichen Wunsch stehen, sein Leben selbstbestimmt zu gestalten und so angenommen zu werden, wie man ist. Je mehr man auf die Zustimmung des Umfelds angewiesen ist, desto öfter wird man auf diese Selbstbestimmung zugunsten der Zugehörigkeit verzichten. Dann kann allerdings eine Scheinzugehörigkeit entstehen, die das Grundbedürfnis des aufgehoben Seins nicht erfüllen wird. Daher ist es wichtig, eine Waage zu finden, in dem man sich aufgehoben und wohl fühlt, ohne grosse Anpassungsleistungen vornehmen zu müssen. Einander kennenzulernen und sich zu öffnen braucht Zeit und auch eine gewisse Übereinstimmung von Interessen des Wollens, Könnens und Dürfens nach Sprenger, (2011 S.45). Wenn mehr Schein als Sein vorhanden ist, beginnt das Elend. Mit meinem divergenten Denken (Querdenken), mit lösungsorientiertem Ansatz, mit dem Klient im Mittelpunkt, bin ich dabei schon im vornhinein eine Dissonanz oder eben ein Aussenseiter, wenn die Gesamtheit nicht gleich denkt.

Antons, (2006 S.1ff): [Antons](#) (12.02.18)

Die Gruppe ist daher sehr abhängig von den einzelnen Verhaltensweisen der Mitglieder, die sogenannte Gruppendynamik.

3.4 Gruppendynamik

Jede Gruppe von Menschen entwickelt ihre eigene Gruppendynamik nach Wellhöfer, (2007 S.65ff). Unter dieser versteht man die Gesamtheit der Bewegung von Integration, welche zeigt, dass wir zusammengehören und eine Einheit sind, und der Differenzierung, welche die Unterschiede der verschiedenen Individuen aufzeigt.

Es gibt zwei verschiedene gruppendynamische Sichtweisen: der vertikale Schnitt und der horizontale Schnitt

3.4.1 Vertikaler Schnitt der Entwicklungsphase

Im nachfolgenden Bild zeigt sich der vertikale Schnitt einer Gruppe sehr deutlich. Nach meinen Erkenntnissen und Schlussfolgerungen aus dem Seminar IfA, bewegt sich ein Arbeitsagoge und auch jede Gruppe in der Mitte, aber leicht überschneidend von den beiden Polen der inneren und der äusseren Umwelt. In diesen Umwelten kommen die persönlichen Anteile bedeutend zu tragen.

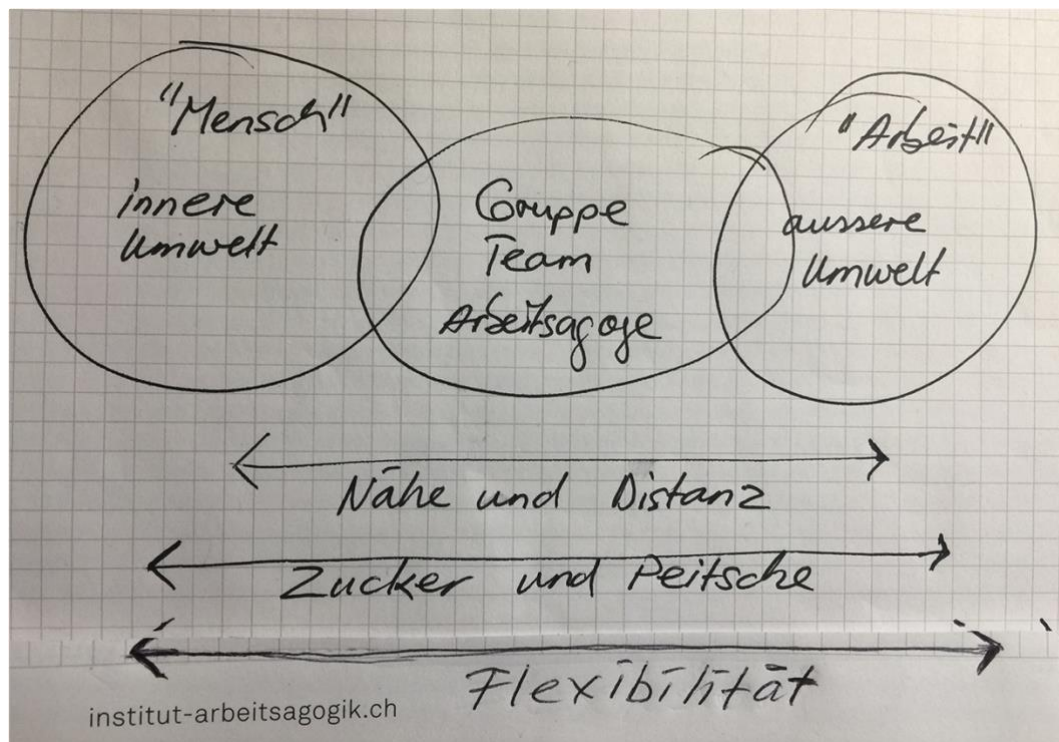


Abb.2 Der erweiterte Soziale und Arbeitsschnitt

Innere Umwelt (Mensch):

bewussten und unbewussten Gefühle
Bedürfnisse
Wertvorstellungen
Wahrnehmungen
Verhaltensweisen und Ansichten

Äussere Umwelt (Arbeit):

materiellen Rahmenbedingungen
personelle, technische Ressourcen
Besitzverhältnisse
rechtliche Regelungen
formale Aufgabenverteilung,
Grad der Freiwilligkeit und die Zugehörigkeit zur jeweiligen Gruppe

Meinen Überlegungen und Verknüpfungen enden dabei nicht bei Abb.1, mit dem

oberen Teil «Mensch» «Gruppe» «Arbeit», sondern zum vertikalen Schnitt gehören auch Begriffe wie Nähe, Distanz, Motivation, Kooperation und Flexibilität. Die Nähe und Distanz unter anderem, weil im Umfeld je nach Tagesform, eine andere Begebenheit und benötigte Vorgehensweise seine Berechtigung haben sollte. Zucker und Peitsche symbolisiert ein Geben und ein Nehmen, ein fordern und ein fördern, weil nur durch Änderungen einer Situation einem zielorientierten Erfolg entspricht. Die situative Flexibilität deshalb, weil sich der Gruppen- und Arbeitsagogenkreis immer einem Veränderungsprozess unterzogen ist. Je nachdem, wo in der Situation der jeweilige grössere Anteil liegt. Empathie, Akzeptanz und Kongruenz beim Erlebten, erzeugt beim gegenüber auch mehr Motivation beim Tun und schlussendlich bei der Arbeitsleistung.

3.4.2 Horizontaler Schnitt der Entwicklungsphase

Bei dieser Sichtweise ergeben sich verschiedene Schichten. Das Geschehen, welches bei diesem Eisbergmodell über der Oberfläche befindet (Sachebene), ist für alle sichtbar und besprechbar. Die unteren Schichten (Beziehungsebene) kann man nur erahnen und vermuten, welche aber im „normalen“ Gruppenalltag nicht besprochen werden. Bei einem horizontalen Schnitt durch die Gruppe wird es komplexer, weil sich die Sachebene und die Beziehungsebene zu verschieben beginnen.

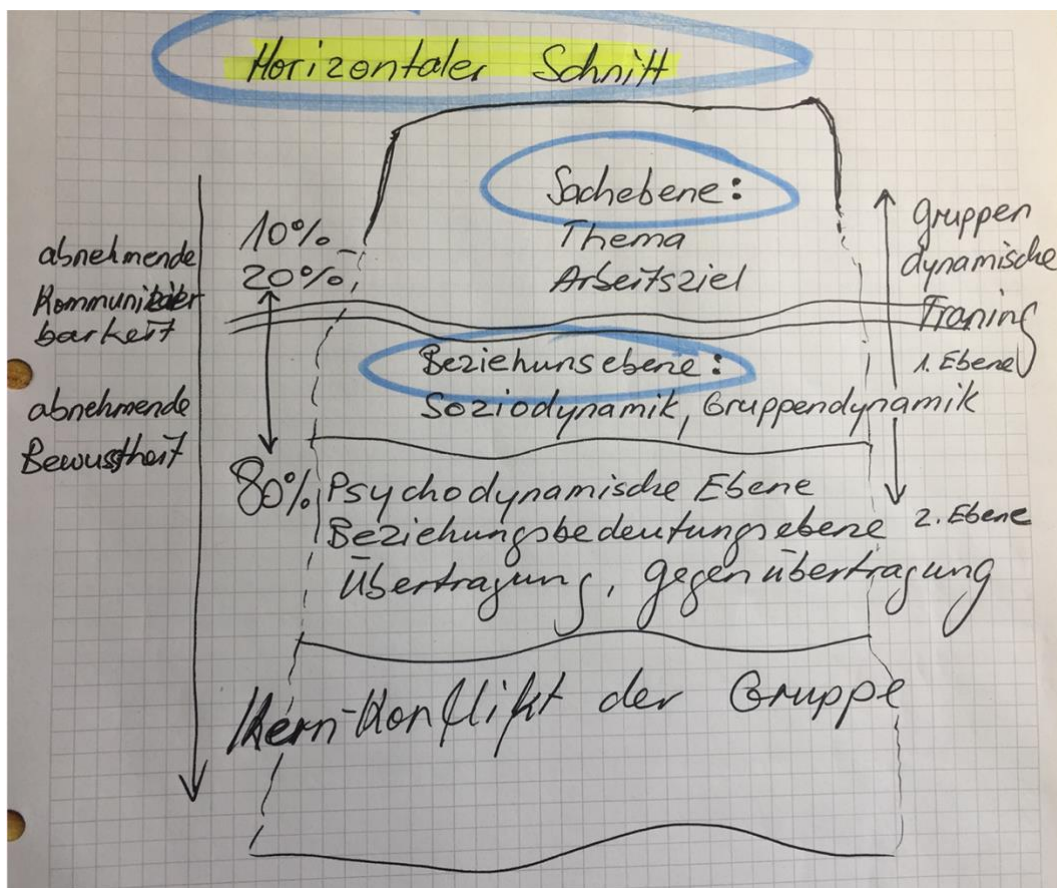


Abb.3 Das Sichtbare und das Verborgene

Wenn man sich einen Eisberg vorstellt, ist die Spitze dessen als die Sachebene zu bezeichnen. Im gezeichneten Fall über der Wasseroberfläche dargestellt, also sichtbar. Darin enthalten sind z.B. ein Thema und ein Arbeitsziel. Diese Ebene macht nach Staub, (2016 S.15-18) nur gerade 10% - 20% des ganzen Eisberges, also des ganzen Gruppenbildungsprozesses, aus. Die restlichen, unter der Wasseroberfläche liegenden Eisbergteile, operieren entweder sehr selten bewusst, aber in den meisten Gruppenbildungen, kaum bewusst oder ganz unbewusst. Diese verborgenen Persönlichkeitsanteile, auch Erfahrungs- Rollen oder Normen, liegen bei erstaunlich hohen 80% - 90%. Dies deshalb, weil diese Anteile in Form von Würde, Erfahrungen, Werte z.B. durch Ängsten, verdrängten Konflikten oder traumatischen Erlebnissen (usw.) vorhanden sind.

Ein spürbarer Gruppenkernkonflikt entsteht in den letzten Prozenten vom Eisberg der Beziehungsebenen, die über der Konfliktebene angesiedelt sind. Das Bemerkte dieser Störung, dieses Gruppenkonfliktes, erzeugt bei den betroffenen wenig bis keine Motivation beim Tun etwas ändern zu wollen. Das dort und damals, wird zum hier und jetzt. Aus einem persönlichen Erfahrungsmuster entsteht ein persönliches Übertragungsmuster. Es wird endlos herumdiskutiert, meist nicht sachlich, sondern mehrheitlich emotional. Verdeutlicht wird dies, wenn man den gruppenspezifischen Raum betrachtet.

3.4.3 Der gruppenspezifische Raum

So sehr sich Gruppen auch mit dem Arbeitsauftrag, sowie mit der gruppeninternen Dynamik beschäftigen, so wenig werden sie wirksam sein, wenn nicht auf alle individuellen Befindlichkeiten der Mitglieder hinreichend Rücksicht genommen wird. Insofern ist jeder Gruppenprozess ein typischer Prozess der Vergemeinschaftung, den jeder Mensch im Lauf seiner Sozialisation mehrfach erlebt hat und mit dem er immer wieder aufs Neue konfrontiert wird. Daher ist jedes Zusammentreffen in einer neuen Gruppe eine einzigartige Erfahrung und zugleich weckt jede neue Gruppenentwicklung in uns grundlegende, individuelle gemachte Erfahrungen aus Vergangenenem.

Das Modell vom gruppenspezifischen Raum geht von drei zentralen Bedürfnisebenen aus, wie in der Abbildung ersichtlich ist:

- Das Bedürfnis der Zugehörigkeit; Mitglied der Gruppe sein
- Das Bedürfnis der Macht und Einfluss; Steuerung, Kontrolle und Einfluss auf Entscheidungen nehmen
- Das Bedürfnis der Intimität; Mit anderen Menschen über Zuneigung positive Beziehungen haben.

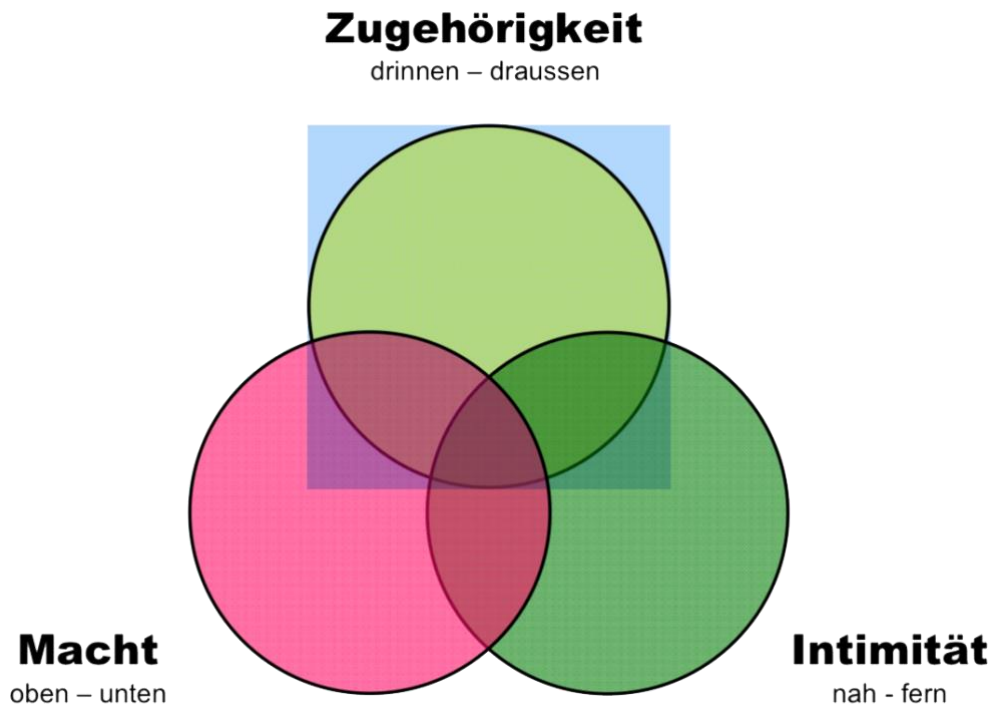


Abb. 4 Die Bedürfnisse im gruppendynamischen Raum

Die drei Bedürfnisse sind nicht getrennt voneinander zu betrachten, vielmehr brauchen sie sich gegenseitig. So ist die Frage der Zugehörigkeit nicht ohne die Frage der Macht und des Einflusses zu beantworten, sowie auch umgekehrt. Sie folgen auch nicht einer bestimmten Abfolge des Gruppenprozesses. Im gruppendynamischen Prozess sind stetig alle drei Bedürfnisse involviert. Die einzelnen Bedürfnisse werden im Anhang nochmals thematisiert.

Mit eigener Erweiterung und in Anlehnung Staub, (2017 AB S.1-2)

Wenn die Gruppe dann mal gebildet ist, sind Konflikte nicht auszuschliessen. Im letzten Theorieteil wird ein mögliches Konfliktlösungsmodell von Gruppen aufgezeigt.

3.4.4 Das Konfliktlösung - Schichtenmodel

"Das Problem sitzt tief." In dieser Redewendung kommt zum Ausdruck, dass Konflikte verschiedene Schichten haben. Je ‚tiefer‘ ein Problem sitzt, desto schwieriger ist es zu lösen. In dieser Grafik werden die Schichten folgendermassen dargestellt:

In welcher Schicht liegt der Konflikt;

Arbeitsorganisation

Rollen

Verhalten

Werte & Normen

Würde, Haltung, Persönlichkeitsprofil

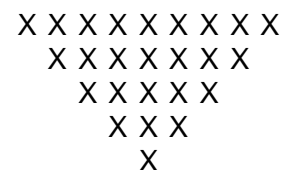


Abb.5 Schichtenkonflikte

Die äusserste Schicht: Arbeitsorganisation, bezieht sich unter anderem auf Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsbedingungen und Hilfsmittel.

Die zweite Schicht: Die unterschiedlichen Rollen werden durch die Arbeitsverteilung zugeordnet und durch Funktionen eingenommen. Dazu gehören Entscheidungs- und Verantwortungsbereiche und die erforderlichen Fähigkeiten.

Die dritte Schicht: Diese bezieht sich auf das Verhalten der Mitglieder untereinander.

Treten wiederkehrende Verhaltensmuster (Rückzug, Schweigen, Initiative, Vielredner, Konkurrenz etc.) auf? Wie ist das Verhalten bei der Übernahme bestimmter Rollen oder im Umgang mit schwierigen Situationen? Wie ist der Leitungsstil?

Die vierte Schicht: Menschenbilder, Ziele, Vorurteile, Erfahrungen oder Einstellungen sind tief verwurzelt, oft unbewusst und unausgesprochen.

Die fünfte Schicht: Jeder Mensch hat durch seine Lebensgeschichte ein eigenes Persönlichkeitsprofil, welches ihn zu einer einmaligen, unverwechselbaren Person macht. Dass dies zu Spannungen führen kann, liegt auf der Hand.

Zwei wichtige Lösungsgrundsätze:

- Massnahmen zur Konfliktlösung setzen auf der 1. Ebene ein und geschehen von oben nach unten.
- Nur so weit nach unten wie nötig – nicht soweit wie möglich!

Niederhauser, (2011): [Das Schichtenmodell](#) (04.03.18) & Staub, (2016 S.19)

Wenn ein Gruppenkonflikt tief sitzen sollte, kann das Konfliktlösung - Schichtenmodell ein Ansatz zur Lösung aus sachlicher Sicht sein. Das Ziel, die Sachaufgabe oder das Thema einer Gruppe kann noch so klar sein, die Gruppendynamik auf der Beziehungsebene wird dadurch nicht ausbleiben.

Dieser Satz leitet mich zum nächsten Abschnitt über;
«Nicht jede Gruppe ist ein Team, aber jedes Team ist eine Gruppe»
Teamwork, (2014): [Gruppe vs. Team](#) (06.03.18)

3.4.5 Was ist ein Team

Ein Team zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass sich seine Mitglieder wechselseitig inspirieren. Wenn alle dasselbe Know-how, dieselbe Erfahrung und dieselbe Sichtweise auf ein Problem haben und darauf beharren, dann wird sich kein Team gründen. Denn dann befruchten sich die Teammitglieder nicht wechselseitig, sondern gegenseitig. Folglich werden auch keine innovativen Problemlösungen entwickelt.

Ein Team organisiert zudem seine Zusammenarbeit selbst. Es bestimmt selbst,

wer welche Aufgabe wahrnimmt und wie beim Lösen des Problems vorgegangen wird. Hier liegt der zentrale Unterschied zwischen einem Team und einem Paar. Bei einem Paar werden die Regeln der Zusammenarbeit weitgehend vorgegeben, vom du oder ich. Ein Team hingegen wählt seinen Leiter selbst. Er ist zudem nicht der Chef des Teams. Seine Funktion beschränkt sich vielmehr darauf, die Arbeit des Teams zu steuern und zu koordinieren. Er vertritt es nach aussen. Im Idealfall ist er ein Mitglied ohne Machtgelüste, in seiner Grundhaltung und er kristallisiert sich erst im Teamfindungsprozess heraus.

Nach der Erarbeitung der Theorie über eine Gruppenbildung, gehe ich in den zweiten Teil meiner Arbeit, den gemachten Erfahrungen im Praxisteil.

3.5 Praxis

Wie schon in der Einleitung beschrieben wurde, fühle ich mich in meinem Arbeitsteam als Aussenseiter. Warum dies so ist, wird in den nächsten Abschnitten beschrieben.

Man sieht dabei verdeutlicht wie es in der Theorie funktionieren sollte, wie nachfolgend beschrieben, es aber in der Praxis deutlich anders aussehen kann.

3.5.1 Ausgangslage - Das bestehende Paar

Die Konstellation an meinem Arbeitsort bestand vor meiner Zeit schon vier Jahre. Das Paar versteht sich freundschaftlich sehr gut und harmonisiert sehr kommunikativ zusammen. Sie verstehen sich fast blind. Eine ersetzt die Andere. **Ihre Meinung ist;** Es ist besser mit mehr Distanz, als Nähe, mit den Klienten und untereinander zu arbeiten und sie sind ein gut funktionierendes Vorzeigeteam und damit meistern sie Situationen sehr effektiv.

Meine Wahrnehmung ist eine andere; Sie haben sich ihr Königreich zusammen aufgebaut und damit ihre Leitfäden, wie was zu erfolgen hat. Nach diesen strikten und starren inoffiziellen Normen wird gearbeitet und sich danach gerichtet. Es funktioniert für die beiden, zwar nicht effizient, aber genügsam. Sie scheuen Änderungen in ihren Normen, denn Änderungen bedeuten Anpassungen und Unsicherheiten. Es funktioniert bestens für sie mit der Überzeugung, dass sie ein effektives und eingespieltes Paar sind. Das Paar hat für sich, mit ihren jahrelangen Erfahrungen, den Status Quo definiert, wie sie es nennen. Ich hingegen bekomme zu spüren, dass sie es zementiert haben. Es herrscht ein Klima der Verteidigung. Jede nur so kleine und sanfte Änderung wird niedergeschmettert und im Keime erstickt. Das Angedachte darf keine Knospen bilden und sich nicht weiterentwickeln. Der Gedanke in mir wächst dabei; mit dieser Haltung kann es doch keinen Teambildungsprozess geben, der allen zugutekommt. Und somit bin ich innerlich zum Aussenseiter geworden, ein kleiner Rebell und ein Sündenbock.

3.5.2 Der Teambildungsprozess

Nach dem Seminartag der Gruppenpsychologie bei Eugen Staub (April 17) und meinen Schlussfolgerungen der Praxisverknüpfungen des AB des dynamischen Raum, begann ich darüber nachzudenken, was eigentlich schief läuft.

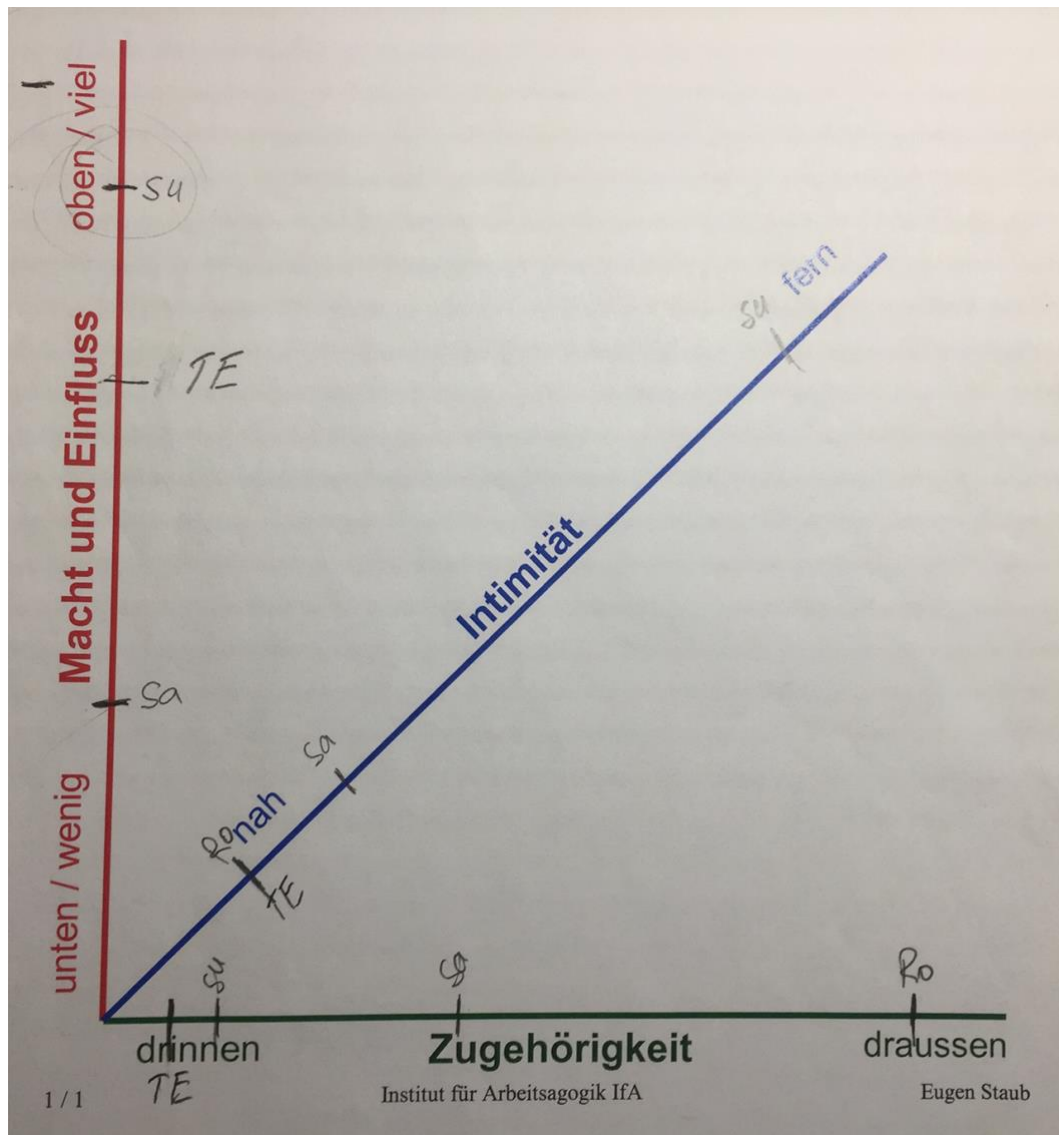


Abb. 6 Mein Gruppendynamischer Raum

Auf dieser Zugehörigkeitskurve habe ich dies veranschaulicht. Ro= ich, Su und Sa sind die zwei weiteren Mitarbeiterinnen. TE symbolisieren für mich die Idealwerte. Alle haben Macht, alle sind drinnen und alle sind nah beieinander. Bei zwei von drei Bedürfnisdimensionen bin ich nicht dort, wo ich mich am wohlsten fühlen würde und mich entfalten könnte.

Bei der Zugehörigkeit war ich von meinem Empfinden her draussen. Die Macht konnte ich gar nicht zuweisen. Bei der Intimität bin ich sehr nah, weil ich ein sehr offener, harmoniebedürftiger Idealist bin. (näheres im Anhang)
 Nach diesem Diagramm bin ich ein Objekt. Dies, weil mir bei Entscheidungen mittgeteilt wird, z.B. dass wir gemeinsam ein Wohnzimmer einrichten, aber sie beide bestimmen, wie es auszusehen hat. (Keine Macht)

Meine eigentliche Bereitschaft wird als negativ aufgenommen, damit wird mein Können unterbunden, um sich zu entfalten, weil es als unangemessen signalisiert wird, etwas zu dürfen. (Keine Zugehörigkeit)

Die Leistungsformel eines Individuums wird sich bei der einseitig empfundenen Störung keinesfalls entfalten können. Die wachsende Knospe wird abgewürgt. **Arbeitsleistung** = Leistungsbereitschaft x Leistungskönnen x Leistungsdürfen
In dieser Formel ist ersichtlich, dass ich nie die volle Arbeitsleistung erbringen kann, weil mir kaum ein Leistungsdürfen gegeben wird, was Vertrauen als Grundvoraussetzung mit sich bringen würde nach Sprenger (2008 S.21-26).

An einem Erfahrungsbeispiel, als Ich Botschaft kommuniziert, versuche ich dies zu verdeutlichen; T= Tätigkeit/Thema G= Gefühl W= Wirkung W= Wunsch

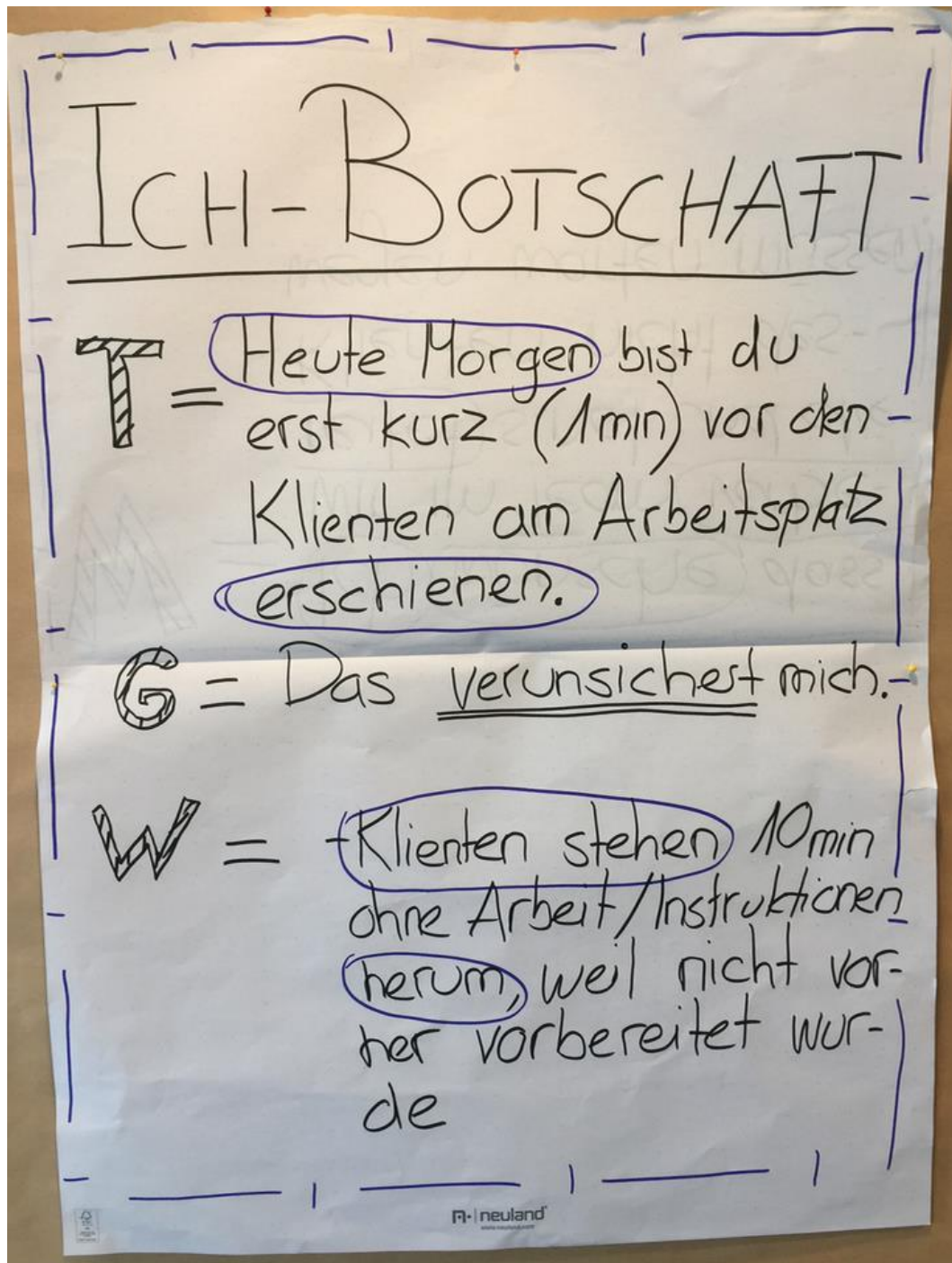


Abb. 7 Die TGW Botschaft

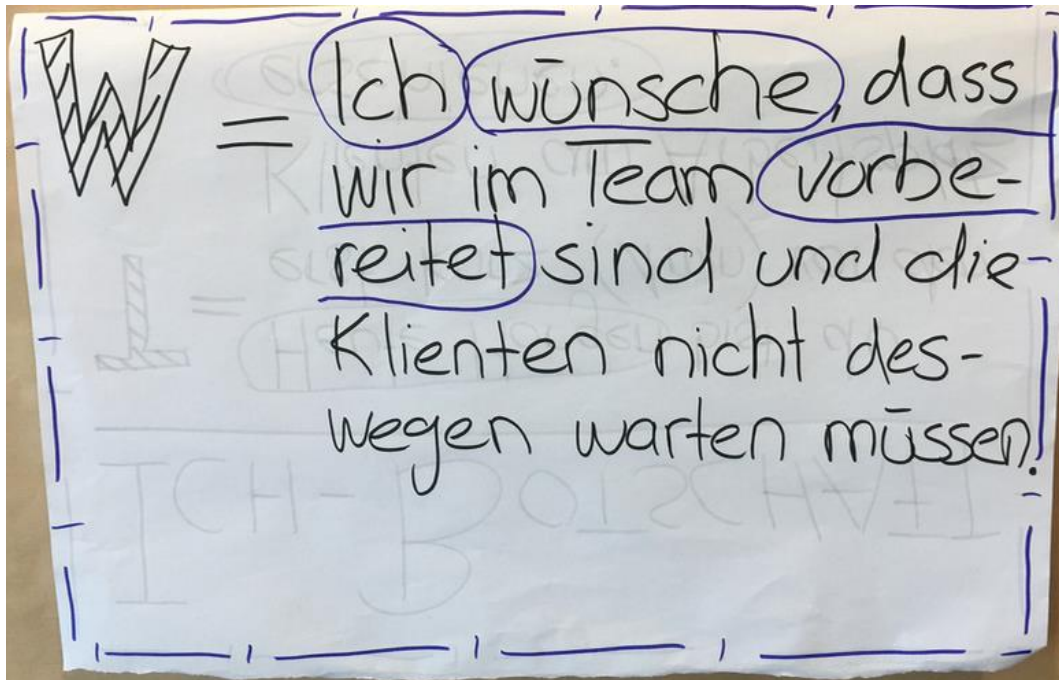


Abb. 8 Die Wunsch Botschaft

In den obigen Bildern ist ersichtlich, worin ich ein Problem sehe. Ich habe den beiden Mitarbeiterinnen klar meinen Wunsch geäußert. Die Antwort darauf war; die Klienten müssen lernen, dass man im Leben auch warten muss und sie keinen Handlungsspielraum sehen, das ändern zu müssen.

Dies war ein Kinnhaken an die Adresse meiner agogischen Haltung und an die der Klienten zugleich. Die zusätzlichen Worte; ich solle das als mein Lernfeld ansehen, überspannte den Bogen meiner Würde. Ich fühlte mich überhaupt nicht ernst genommen und im Team integriert. Dies aus dem Grund, weil ich anders bin. Das Anderssein führt in der Regel, also der Norm der Mehrheit, zwangsläufig zu einem Aussenseiterdasein. In diesem Beispiel bin ich aber gerne der Aussenseiter, weil es sonst mit meiner Würde der Akzeptanz kollidiert.

Nachfolgend beschreibe ich, was ich als Killerkriterien, der neuen Team Gruppenkonsultation, empfunden habe.

3.6 Killer Kriterien beim erlebten Prozess

Meine empfundenen Verletzungen, bei jedem vorgeschlagenen Veränderungsvorhaben, wurden immer bei allen drei zentralen Bedürfnissen Zugehörigkeit, Macht und Intimität begangen. Weil das Klima auf einer einseitigen Überzeugung beruht und eine einseitige Hol- und Bring Mentalität herrscht. Damit wurde schlussendlich eine Teambildung verunmöglicht. Ich musste schon zwanghaft rebellieren, weil aushalten noch weniger gebracht hätte. Problematisch ist Loyalität bei mir, wenn sie gefordert wird, obwohl bestimmte Werte oder Ziele nicht geteilt werden.

3.7 Lösungsversuche

Mit meiner divergenten Denkweise war ich den beiden im Vorfeld bekannt, dass ich viel Sprengkraft mitbringen kann. Dies war im September 2016. Dennoch

stimmten die beiden der Reorganisierung des Abteilungsleiters zu, mich bei sich aufzunehmen und zu integrieren. Das heisst, die Vorgabe war, ein neues, funktionierendes und gemeinsames Arbeitsteam zu bilden. In der ersten Phase unserer Teamentwicklung machten die beiden mir unmissverständlich klar, wie wir zusammen diese Herausforderung meistern können. In dieser Anfangszeit machte ich einen Fehler, ich vertraute auf ihrer Erfahrung und merkte nicht, dass ich damit zum Objekt gemacht wurde.

Schon nach einem Monat nach Seminarbeginn bemerkte ich, dass es Abweichungen mit dem Begriff «Lernkompetenz» zu geben scheint und habe meine Verständnisungereimtheiten angesprochen. Auch habe ich erzählt, dass ich der Überzeugung bin, dass sich in den letzten Jahren einiges mit neuen Erkenntnissen in der Agogik bewegt hat und nicht mehr alles so sein muss, wie es ist und es heute im Team umgesetzt wird. Ich glaube nach diesem Gespräch wurde mir die informelle Rolle als Aussenseiter von beiden, bewusst oder unbewusst, gegeben. Ich war ab diesem Zeitpunkt eine Dissonanz. Ich war entlarvt, dass ich ihre Harmonie durchschüttelte und ihr Königreich wurde angegriffen.

Ab diesem Zeitpunkt befasste ich mich mit dem Begriff «Kongruenzstörung» und versuchte sachlich die Thematik anzusprechen. Sie hingegen drückten mich immer weiter in die Rolle des Aussenseiters, denn ich bin ja ein Störenfried, der nicht wahrhaben will, wie es zu funktionieren hat.

Am 19.05.17 habe ich diese Diskrepanz bei meiner PA (eine Person vom bestehendem Paar) angesprochen und mein Unwohlsein bekräftigt. Was dann geschah, überflutete auch meinen Sachverstand. Mit den Worten, «Du überforderst mich» wurde ich jetzt auch noch zum Täter. Bis jetzt ist mir bewusst gewesen, dass ich Menschen fordere, hier wurde ganz klar signalisiert «Du überforderst mich». Sie begann dabei heftig zu weinen und konnte gar nicht mehr aufhören.

Nach diesem Vorfall musste etwas geschehen, aber was? Ich entschloss mich innerlich zur Zurückhaltung, was für mich aber ein Krampf war. Monate später machte sich meine Seele über körperliche Symptome bemerkbar. Aus der Vergangenheit weiss ich nur zu genau, wie das enden kann. Ab sofort musste ich mich ernst nehmen und mich nicht nur klein machen. Meine Potenzialentfaltung wurde systematisch wegen dem Bedürfnis meiner Zugehörigkeit massiv unterdrückt. Ich will nicht nur handeln, jetzt muss ich handeln.

3.8 Der Entscheid

Am 18.01.18 habe ich die Notbremse gezogen und diese Folgenden Arbeitsbucheinträge erstellt.

«Heute habe ich die Notbremse in einem klärenden Gespräch mit dem Abteilungsleiter gezogen. Eine Teambildung mit Su und Sa in einem dreier Team ist gescheitert, weil ich nicht mehr die Kraft aufwenden möchte. Ich kann mich für diese Teambildung aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr einzusetzen. Ab sofort wird eine Unterstützung meinerseits nicht mehr gewährleistet sein. Meine Kraft und Energie will ich nicht mehr in ein aussichtsloses Unterfangen investieren, sondern in mich und meine Klienten».

3.8.1 Überlegungen zum Entscheid

«Wenn jemand keine Unterstützung, Veränderung oder Anpassung wünscht und damit alles Gutgemeinte und neu angepackte Tod schweigt oder ins Leere laufen lässt, dann ist das für mich als Mensch keine Bereicherung, sondern ein aussichtsloser Status Quo. Wenn ich mich jetzt noch mehr anstrenge, beginnt für mich das Elend. Wenn man spürt, dass man nicht selbst der Gestalter ist, von dem was getan wird, sondern eigentlich gestaltet wird, so wie ein Auto oder eine Wohnungseinrichtung, wie ein Objekt, dann empfinde ich das als Kongruenzstörung in meinem Hirn. Dieses Empfinden verletzt gleich zwei Grundbedürfnisse von mir. Als erstes wird mein Bedürfnis nach Verbundenheit verletzt und zwar damit, wenn du möchtest, dass wir dich annehmen, musst du das machen, wie es bei uns Norm ist. Als zweites wird mein Bedürfnis der Selbstbestimmung verletzt, weil nicht geschaut wird, was ich schon kann, sondern immer nur, was ich noch machen muss. Für mich gibt es nichts Schlimmeres als die zwei Grundbedürfnisse gleichzeitig verletzt zu bekommen».

Diese offensichtliche Beziehungsstörung habe ich nun bewusst registriert und steht mit meiner Empathie, Akzeptanz und Kongruenzhaltung nicht mehr auf Kollisionskurs. Meine Bemerkung, dass ein Mensch nie müssen sollte und ich dies auch nie fordern würde, erlöste mich von der Scheinteamzugehörigkeit seelisch per sofort und ich konnte loslassen, weil ich vom AL verstanden wurde.

Mit dieser aktiven Handlung bin ich auf einen Schlag, die mir aufgezwungene Rolle als Aussenseiter und als Sündenbock, losgeworden.

4 Auswertung und Schlussfolgerung

Bei einem Aussenseiter, also einer Person, die sich der Gesellschaft nicht anpasst oder ausgeschlossen wird, hat die Gruppenbildung nicht funktioniert. Es klingt ganz einfach in der Theorie. Man erfüllt alle Kriterien der Gruppenbildung, Grösse, Ziele, Dauer und Beziehungen, und durchläuft die fünf Gruppenbildungsphasen. Wenn ein Problem auftritt, wird dies mit dem Konfliktlösemodell analysiert und behoben. Doch nicht immer gelingt es die Theorie und die Praxis zu vereinen. Wenn nur einen Punkt der Kriterien von einer Person nicht erfüllt wird, beispielsweise wie bei uns, dass eine Person ein abweichendes Ziel verfolgt, oder die Beziehung der Mitglieder nicht wechselseitig ist, funktioniert eine Gruppen- Teambildung nicht und man bleibt in der ersten Phase stehen.

Mit einer kritischen Sichtweise ist mir bewusst geworden, dass es sich um keinen persönlich Angriff auf meine Person handelt und kein angedachter Fall von Mobbing oder Arbeitsverweigerung ist, sondern es war eine Ungewissheit für das Neue, wenn das Alte, für sie, gut funktionierend ist. Dies weil sie mit der Situation komplett überfordert waren.

Nachdem ich nun einen Einblick in die theoretische und meine Teamentwicklungsphase gegeben habe, gehe ich im Folgenden auf die gestellten Fragen ein.

1. Warum fühle ich mich, nach 1 ½ Jahren Teambildung, immer noch als Aussenseiter?

Ruth Cohn besagt mit ihren zwei Postulate der Themenzentrierten Interaktion, dass man stets sein eigener Chef sein sollte und dass Störungen Vorrang haben. Bei unserem Teambildungsprozess fühlte ich mich nie als mein eigener Chef, da mir alles vorgegeben wurde und ich kein Mitbestimmungsrecht erfahren habe. Den Störungen wurde ebenfalls keine Beachtung geschenkt. Sie wurden nicht angesprochen oder behandelt, denn es lief für sie gut, wie es war. Schwierigkeiten hatte nur ich.

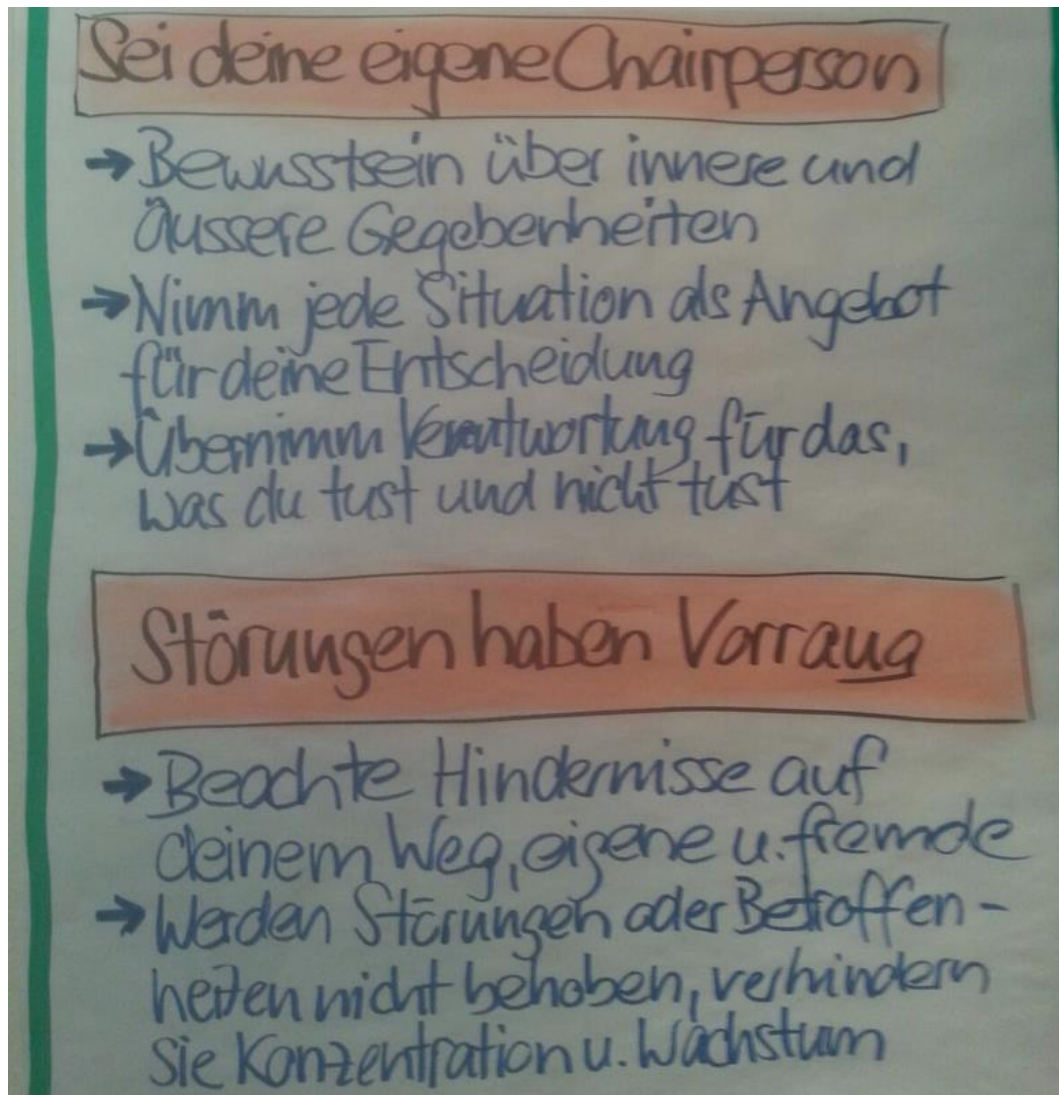


Abb. 9 Der eigene Chef von sich selbst

2. Wie bin ich in die Aussenseiter Position geraten?

Wenn die Gruppenbildungskriterien nicht übereinstimmen, funktioniert der Teambildungsprozess nicht. Bei uns waren die Dissonanzen für eine Teambildung zu gross für alle Mitglieder. Diese Dissonanzen entstehen bekanntlich, wenn zwei Kognitionen (Überzeugungen, Lernen, Gedankengänge, Meinungen, Werthaltungen, Einstellungen) im Widerspruch, mit der Inneren Haltung (ich will) stehen oder wenn Kognitionen (das Denken in einem umfassenden Sinne) und tatsächliches Handeln untereinander im Team, unvereinbar sind.

Untenstehend sind die Grundhaltungen nach Carl Rogers aufgelistet. Meiner Meinung nach, ist der Prozess auch aus diesem Grund gescheitert. Die mir entgegengebrachte Kongruenz, Empathie, Akzeptanz und Wertschätzung war für mich nicht ausreichend, um eine wirkungsvolle Beziehung zu schaffen.

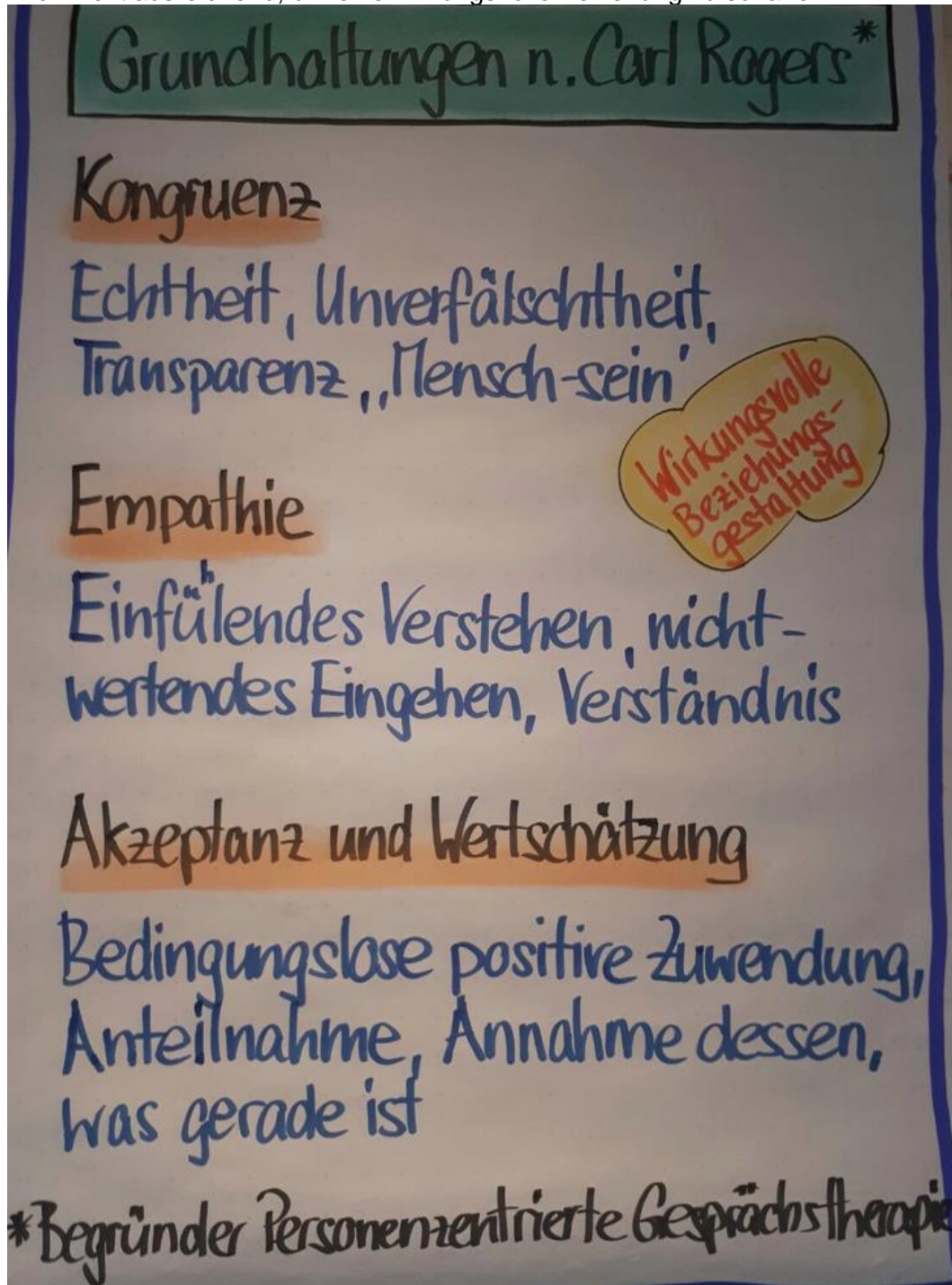


Abb. 10 Grundhaltung

3. Womit gelingt es mir die Aussenseiter Rolle zu verlassen?

Die Rolle eines Aussenseiters gehört zur Gruppe und nicht zu einer Person. Dieses Wissen führte zu einem klärenden und selbstoffenbarenden Gespräch mit meinem AL. Ich bewies dadurch Mut und erntete dafür Anerkennung. Dieser Rückhalt hat mir bestätigt und ich muss mit der Erkenntnis leben, dass ich, bei diesem Paar keinen Platz finden werde. Somit habe ich die Aussenseiterrolle aus Selbstschutz abgelegt. Mit dieser Ansicht kann ich meine Energie vollumfänglich wieder mir und den Klienten widmen und nicht mehr der Teambildung.

Durch den ganzen Facharbeitsprozess haben sich zwei weitere Fragen ergeben;

- **Was hätte ich anders machen können?**

Ich bin zur Schlussfolgerung gekommen, dass ich nichts anders hätte machen können. Mit meiner divergenten Denkweise habe ich verschiedene Lösungswege ausprobiert, um einen zündenden Funken rüber zu bringen, dass es auch andere Wege geben könnte, als die starren und verinnerlichten. Da die Funken keinen Nährboden gefunden haben, führten alle ins Leere. Wenn jemand nicht möchte, will er nicht und das ist zu akzeptieren.

- **Was für eine positive Schlussfolgerung kann ich daraus erkennen?**

Weil die beiden nicht intrinsisch motiviert waren, weiss ich jetzt, wie es nicht gehen kann. Meine Erkenntnis daraus ist, dass motivieren einzig mit Manipulation zu tun hat. Daher hat extrinsische Motivation auf Dauer kein Bestand.

Ich sehe diesen Ausgang der Teambildung nicht als Misserfolg, sondern als weitere Erfahrung, die ich gerne meinen Klienten weitergeben werde. Es ist im Grunde gesehen ein Erfolg zu etwas Nein zu sagen, wenn es nicht passt, auch wenn man dadurch nicht zu den «Normalen» gehören wird, sondern als andersartig, als die Mehrheit wahrgenommen wird.

Diese Facharbeit hat mir geholfen mich weiterzuentwickeln, um mich professioneller aufzustellen und selber zu gestalten, was wiederum den Klienten und mir im Umgang mit ihnen zugutekommt.

Schlussfolgernd lässt sich sagen, «Die aggressive Abgrenzung gegenüber dem Aussenseiter erzeugt Angst» Marmet, (2016 S.43).

4.1 Bericht über Gruppenauswertung

Am 29. März 2018 präsentierte ich meine Arbeit. Michèle, Barbara und Dominik waren meine aufmerksamen Zuhörer. Dadurch, dass kein Seminarleiter anwesend war, wirkte ich viel entspannter. Diese Lockerheit merkten auch meine Zuhörer. Es gelang mir flüssig zu sprechen und die wichtigsten Inhalte zu übermitteln. Meinen Zuhörern ist aufgefallen, dass ich viele überflüssige Bewegungen gemacht habe, was mir nicht bewusst war. Der grösste Kritikpunkt war, dass die Schriftgrösse auf dem Flipchart etwas klein war.

Daraus kann ich schliessen, dass ich bei einer nächsten Präsentation auf folgendes achten möchte:

- Aktiv auf Bewegungen achten
- Gut lesbare Medien verwenden

5 Selbstdeklaration

Ich erkläre hiermit, dass es sich bei dem oben aufgeführten, für den Abschluss am Institut für Arbeitsagogik IfA eingereichten Kompetenznachweis um eine eigenständige, selbständig verfasste Arbeit handelt und dass alle Quellen (inkl. Tabellen und Abbildungen) als solche gekennzeichnet sind. Der Kompetenznachweis ist weiter keine im Rahmen von anderen Bildungsveranstaltungen erstellte und bereits qualifizierte schriftliche Arbeit.
Anzahl Zeichen (ohne Leerzeichen) der vorliegenden Arbeit: 29'508

Wilten bei Wollerau, 11. April 2018

Unterschrift: Rolf Kathriner

6 Literatur und Quellenverzeichnisse

Alphabetisch nach Nachnamen Autor geordnet:
In Anlehnung an:

Bilder / Grafiken und Fotos

Kathriner, Rolf (2018): Abb.1 Ich, ein Teil der Seminargruppe, Abb.2 Der erweiterte Soziale und Arbeitsschnitt, Abb.3 Das Sichtbare und das Verborgene, Abb.4 Die Bedürfnisse im gruppendynamischen Raum, Abb.5 Schichtenkonflikte, Abb.6 Mein Gruppendynamischer Raum, Abb.7 Die TGW Botschaft, Abb.8 Die Wunsch Botschaft, Abb.9 Der eigene Chef von sich selbst, Abb. 10 Grundhaltung.

Internetquellen

Antons, Klaus (2006) Die dunkle Seite von Gruppen <http://klausantons.de/wp-content/uploads/2013/02/2009-Antons-Die-dunkle-Seite-von-Gruppen.pdf> (12.02.18)

Niederhauser, Martin (2011) Schichtenmodell <http://www.hypnose-burgdorf.ch/schichtenmodell> (04.03.18)

Meyer, Ruth (2017) Entwicklungsphasen <https://arbowis.ch/index.php/erwachsenenbildung/gruppendynamik/103-2014/erwachsenenbildung/gruppendynamik/phasen-in-lerngruppe/72-entwicklungsphasen-einer-gruppe> (10.02.18)

Osafo, Daniel (2014) ZUSAMMENSPIEL – Teamwork, das funktioniert, <http://www.zusammenspiel-teamevent.de/lexikon/gruppe-vs-team-eine-abgrenzung/> 06.03.18

Literatur

Marmet, Otto (2016): Ich und du und so weiter. Kleine Einführung in die Sozialpsychologie, Beltz Verlag, Weinheim und Basel, 15. Auflage

Sprenger, Reinhard K. (2008): 30 Minuten Motivation. In 30 Minuten wissen Sie mehr, Offenbach, GABAL Verlag GmbH, E-Book Auflage 2011.

Staub, Eugen (2017): Gruppenpsychologie – Arbeitsblatt. Entwicklungsphasen in der Gruppe, unveröffentlichtes Seminarskript, Institut für Arbeitsagodik, Luzern.

Staub, Eugen (2017): Gruppenpsychologie – Arbeitsblatt. Zur Psychologie einer Gruppe, unveröffentlichtes Seminarskript, Institut für Arbeitsagodik, Luzern.

Staub, Eugen (2016): Gruppenpsychologie – Seminar Skript S.13-19. Konzepte um Gruppen zu verstehen, unveröffentlichtes Seminarskript, Institut für Arbeitsagogik, Luzern.

Staub, Eugen (2017): Gruppenpsychologie – Arbeitsblatt. Gruppendynamischer Raum. Lebensgeschichtliche Gruppenerfahrung, unveröffentlichtes Seminarskript, Institut für Arbeitsagogik, Luzern.

Wellhöfer, Peter R. (2007): Gruppendynamik und soziales Lernen. Theorie und Praxis der Arbeit mit Gruppen, Konstanz und München, UVK Verlagsgesellschaft GmbH, 4. Auflage

7 Anhang

Im Anhang ist zusätzliches und ergänzendes Gedankengut zu meiner Facharbeit enthalten. Dieses Gedankengut begleitete und unterstützte mich dabei.

Die Situationsbeschreibung

Zu vergleichen mit einer Aktion. Jede Aktion hat eine Reaktion und einem Ergebnis mit einer neuen, veränderten Ausgangslage.

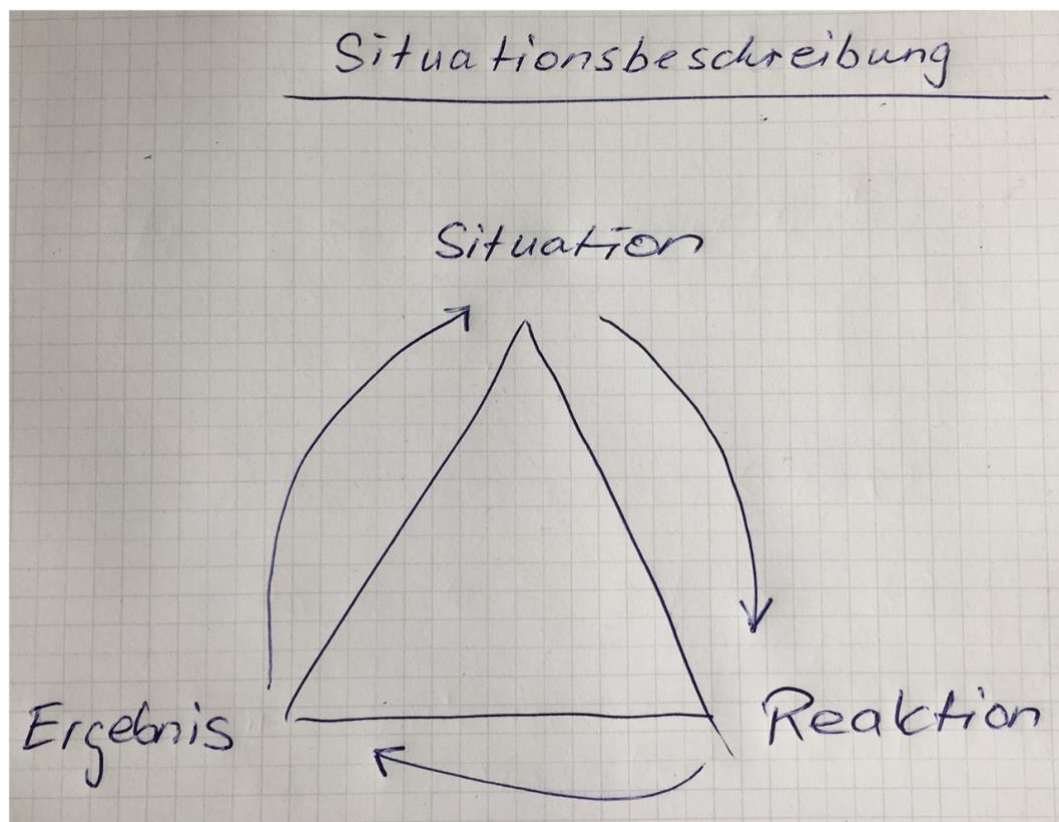


Abb. Gedankenblitz erstellt im IfA Seminar

Ergänzung zu Kapitel 3.4.3

«Das Bedürfnis der Zugehörigkeit

Die Zugehörigkeit ist mein Bedürfnis, sowohl mit anderen Menschen zusammen, als auch allein sein zu wollen. Es ist der Widerspruch, zusammen mit anderen

eine enge Gemeinschaft bilden zu wollen und ebenso der Wunsch ungestört und ungeteilt die eigene Individualität auszuleben. Es ist zugleich die Angst davor und die Sehnsucht danach, in einem Ganzen vollständig aufzugehen.

Ein Zugehörigkeitsverhalten kann von Vorsicht geprägt sein oder auch schnell einen starken Gruppenzwang der Gruppenmitglieder auslösen. Manche Mitglieder lassen sich nur sehr zögerlich auf Interaktion ein, andere stürzen sich darauf und wollen ganz in der Gemeinschaft aufgehen. Manche bilden paarweise Bündnisse oder Koalitionen mit anderen, die einen ähnlichen Hintergrund oder ähnliche Ansichten haben, andere finden ihren Platz in der Gruppe, indem sie deutlich am Rand stehen bleiben und von dort aus agieren.

Das Bedürfnis der Macht

Der Machtbegriff ist zwar plakativ, aber selten positiv besetzt. Zu schnell kommt einem der „Machtmissbrauch“ in den Sinn. Man kann Macht auch durch die Worte Einfluss oder Steuerung ersetzen, was letztlich nichts an der Dynamik ändert. Die individuellen Fragen von Gruppenmitgliedern lauten diesbezüglich: Kann ich persönlich genug Einfluss ausüben, um die eigene Zukunft für mich günstig mitzubestimmen? Kann ich andere so steuern, dass sie mich innerhalb der Gruppe unterstützen? Kann ich genug Steuerung preisgeben, um mich auch von anderen unterstützen und belehren zu lassen? Kann ich mir ein Stück Verantwortung abnehmen lassen oder muss ich mich für alles selbst verantwortlich zeichnen? Insofern ist Macht immer relativ. Macht existiert nicht „an sich“, sondern sie bedarf der Zustimmung der anderen. Wenn es niemanden interessiert, was ich befehle, kann ich so viel anordnen wie ich will. Wenn ich es andererseits nicht verhindere, dass ein Gruppenmitglied endlos langweilige Monologe hält, bin ich es, der ihm gestattet seine Macht auszuüben. Zur Ausübung der Macht gehört immer ein Gegenüber, das sich auch bemächtigen lässt.

Das Bedürfnis der Intimität

Die Dynamik der Intimität zeigt sich darin, wie nah wir anderen Menschen kommen wollen und wie weit wir ihnen erlauben, sich uns zu nähern. Insofern ist es nicht ganz leicht, den Begriff der Intimität zu präzisieren. Es ist der Bereich zwischen Sympathie und Zuneigung. Ganz gleich ob beruflich oder privat, ob innerhalb oder ausserhalb der Arbeit, sobald Menschen näher miteinander zu tun haben, geht es immer auch um Annäherung, Wärme und Liebe. Ohne Intimität könnten sich Menschen einander nicht anvertrauen, oder andererseits erkennen, dass sie sich nicht riechen können. Ohne Intimität wäre das Leben steril und öde. Bei der Frage nach Intimität geht es darum, liebenswert zu sein und das Gefühl zu haben, dass der innere Kern seiner selbst, wenn man ihn jemandem offenbart, als etwas Wunderbares angesehen wird. Typische Fragen lauten: Werde ich in dieser Gruppe als ein vertrauenswürdiger Mensch akzeptiert sein? Wird man mich auch dann mögen, wenn ich mich einmal gegen die Gruppe wende? Was ist der Preis des Zusammenhalts in dieser Gruppe, wird Ausgrenzung nötig sein, damit Nähe zustande kommen kann? Werden das allmähliche Zusammenfinden und die Annäherung innerhalb der Gruppe zu einer zu starken Euphorie bezüglich des angestrebten Ergebnisses führen? Und wenn die Gruppe ihre Ziele fast erreicht hat, wird es dann passieren, dass sich andere Mitglieder einfach zurückziehen, weil der Abschied droht und mich zurücklassen?

Wenn das erste Ringen um einen Platz in der Gruppe, um Rolle und Status zu einem Ergebnis geführt hat, mit dem sich alle Gruppenmitglieder vorläufig abfinden können, kommt es häufig zu einer Ruhepause. Die Gruppe hat trotz möglicher Konflikte Bestand. Der Kampf scheint ausgekämpft und gerade die emotionale Nähe, die dadurch entstanden ist, wird als positive, tragende Kraft spürbar. Jetzt erst sind die Gruppenmitglieder bereit, ein Wir - Gefühl zu entwickeln und zuzulassen.»

(Heyne, Felicitas, Psychologin)

Ergänzung zu Kapitel 3.5.2

«Der harmoniebedürftige Idealist

Der harmoniebedürftige Idealist zeichnet sich durch eine komplexe Persönlichkeit und ein reichhaltiges Innenleben aus. Er ist von Natur aus warmherzig, Anteil nehmend und einfühlsam. An sich und andere stellt er hohe Erwartungen. Für seine Mitmenschen hat er ein gutes Gespür und ist oft ein sehr guter Menschenkenner. Meistens ist er jedoch zurückhaltend und vertraut seine Gedanken und Gefühle nur wenigen Menschen an, denen er vertraut.

Ablehnung oder Kritik verletzt ihn tief. Konfliktsituationen sind ihm unangenehm, er bevorzugt harmonische Beziehungen. Wenn ihm ein Ziel aber wirklich wichtig ist, kann er es mit an Sturheit grenzender Beharrlichkeit auch gegen Widerstände durchsetzen. Dieser Persönlichkeitstypus besitzt eine lebhaftige Fantasie, manchmal eine nahezu hellsichtige Intuition und ist häufig sehr kreativ. Hat er ein Projekt erst einmal in Angriff genommen, setzt er alles daran, seine Ziele zu erreichen. Im Alltag erweist er sich oft als ausgezeichnete Problemlöser. Er möchte den Dingen auf den Grund gehen und besitzt eine natürliche Neugier und einen grossen Wissensdurst. Gleichzeitig ist er aber sehr praktisch orientiert, gut organisiert und in der Lage, auch komplexe Situationen strukturiert und überlegt in Angriff zu nehmen. Wenn er sich auf eine Sache konzentriert, tut er dies zu 100% - gelegentlich versinkt er so in seiner Aufgabe, dass er alles andere um sich herum vergisst. Das ist das Geheimnis seines oft grossen beruflichen Erfolgs.

Dein Typus gehört zu den introvertierten Idealisten. Du bevorzugst daher ein ruhiges Arbeitsumfeld, in dem du dich intensiv mit deinen Aufgaben beschäftigen kannst und nicht durch zu viele Menschen und dauernde Ablenkungen gestört wirst. Du brauchst viel Zeit, um deinen Gedanken nachzuhängen, sie in Worte zu fassen und deine Ideen Gestalt annehmen zu lassen.

Ein gewisses Mass an Ordnung und Struktur sind dir daher angenehm, da sie sicherstellen, dass du einen Punkt nach dem anderen abarbeiten kannst und nicht mit mehreren Aufgaben gleichzeitig jonglieren musst - das liebst du nämlich gar nicht, da es dir sehr wichtig ist, dich gründlich mit den Dingen auseinanderzusetzen. Deine Konzentrationsfähigkeit ist aussergewöhnlich gross, und du vertiefst dich oft so sehr in deine Tätigkeit, dass du alles andere um dich herum schlicht vergisst.

Deine „fühlende“ Seite ist mit dafür verantwortlich, dass du eine sehr gute Menschenkenntnis besitzt und auch gerne mit Menschen zu tun hast. Du interessierst dich für die Personen in deiner Umgebung und hast ein ausgezeichnetes Gespür für ihre Motivationen, ihre Bedürfnisse und Fähigkeiten. Dein Talent, in jedem das Beste zu sehen, und dein ausgeprägter Wunsch, andere zu verstehen und in irgendeiner Weise zu ihrem Wohlbefinden

beizutragen, prädestinieren dich für die Arbeit mit Menschen. Aufgrund deiner introvertierten Seite ist es allerdings weniger dein Ding, vor grossen Gruppen flammende Reden zu halten. Deine Stärke liegt vor allem in der intensiven Einzelarbeit mit Menschen, wie sie zum Beispiel Therapeuten, Ärzte oder Priester leisten. In solchen Arbeitsfeldern bist du unschlagbar, wenn es darum geht, andere in ihrer Persönlichkeitsentwicklung voranzubringen oder ihnen in irgendeiner Weise weiterzuhelfen.»

(Heyne, Felicitas, Psychologin)

«Die 5 Bereiche der Emotionale Intelligenz

- **Sie kennen die eigenen Gefühle und Emotionen:**

Wenn Sie Ihre Gefühle nicht erkennen, sind Sie ihnen ausgeliefert. Wer dagegen seine Gefühle wahrnimmt, kann ihre Kraft nutzen, den richtigen Kurs zu finden.

- **Sie können mit Ihren Gefühlen angemessen umgehen:**

Ihre Gefühle überschwemmen Sie nicht und beherrschen Ihr Leben, sondern Sie sind in der Lage, die innere Kontrolle zu gewinnen und/oder den richtigen Ausdruck nach aussen zu finden.

- **Sie nutzen Gefühle, um langfristige Ziele zu erreichen:**

Sie sind nicht von kurzfristigen Impulsen hin und her gerissen, sondern Gefühle geben Ihnen Kraft für Beharrlichkeit und Zielerreichung.

- **Sie können sich in andere einfühlen:**

So wie Sie Ihre Gefühle kennen und wahrnehmen, nehmen Sie die Ihrer Mitmenschen wahr. Und weil Sie sich einfühlen können, gehen Sie behutsam mit diesen Gefühlen um.

- **Sie sind erfolgreich im Umgang mit anderen:**

Die Kunst, kurz und insbesondere langfristige Beziehungen zu pflegen, besteht darin, gut mit Gefühlen anderer umzugehen. Sie verletzen andere nicht unnötig. Im Gegenteil, Ihnen liegt daran, dass andere positive Gefühle erleben.»

<https://arbowis.ch/index.php/persoenlichkeits-entwicklung/emotionale-kompetenz/15-2014/persoenlichkeits-entwicklung/emotionale-kompetenz/383-emotionale-intelligenz-die-urform>

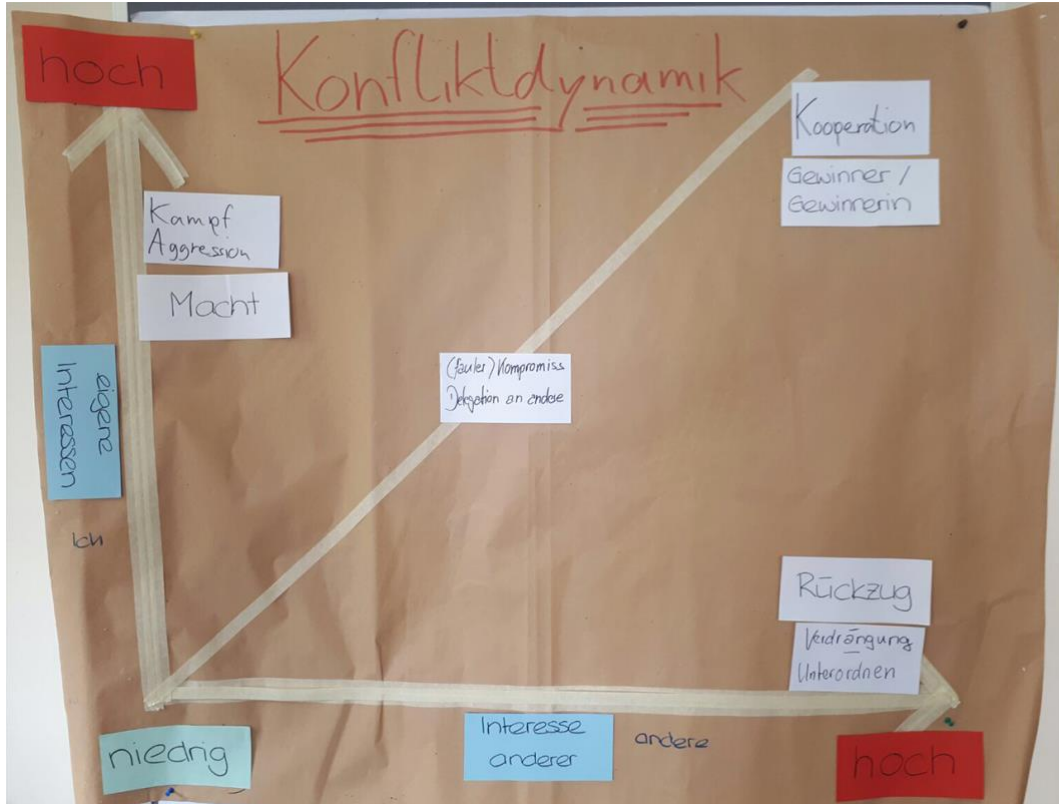


Abb. erstellt im IfA Seminar

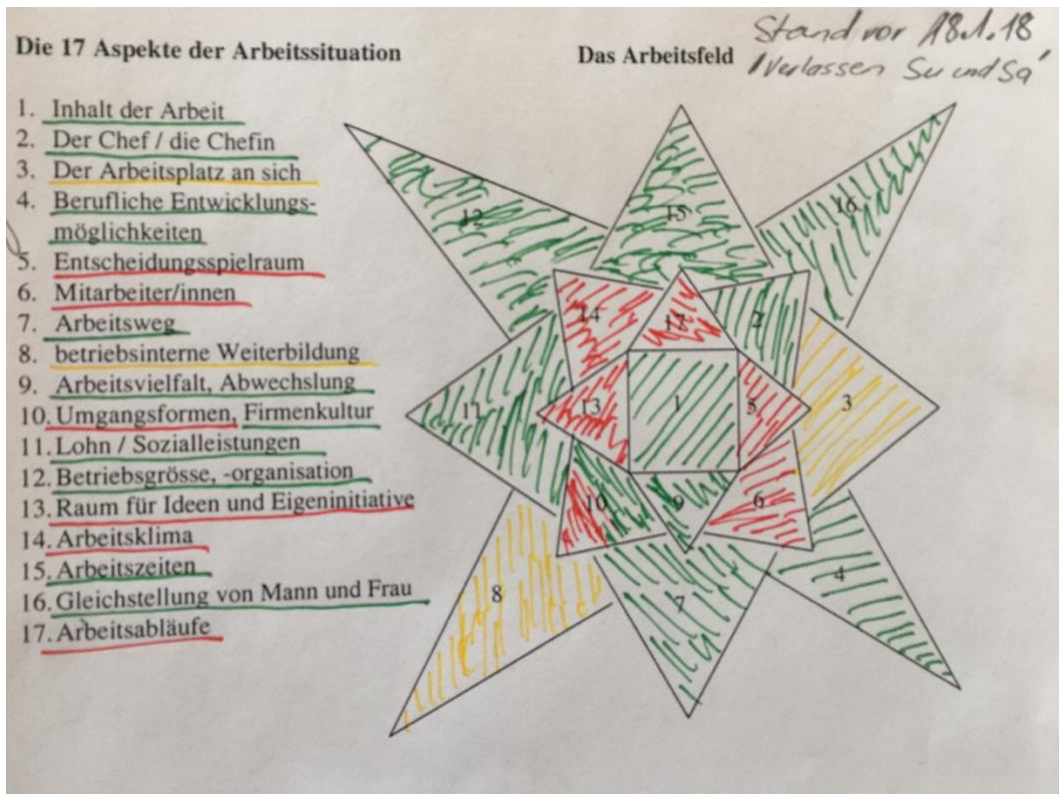


Abb. erstellt im IfA Seminar

«Was ist Intuition;

Unter Intuition verstehen wir im allgemeinen Gedanken oder Eingaben, welche auf unserem Unterbewusstsein beruhen und ohne Nachdenken zustande kommen. Intuitive Gedankenblitze, Bauchgefühle oder Ideen lassen sich nicht rational erklären. Die Intuition ist ein Impuls ohne, dass man deren Entstehung oder Herkunft selbst begründen könnte.

Intuition ist einfach, klar und auf den Punkt. Intuition ist nicht gewunden, nicht geheimnisvoll und nicht langatmig. Intuition ist weder ein magisches Gespür noch ein paranormaler Prozess. Intuition ist nicht das Gegenteil von Rationalität, noch ist es ein zufälliger Prozess der auf Vermutung beruht.

Der US-amerikanische Arzt und Psychiater Eric Berne definierte Intuition in den 80zigen des letzten Jahrhunderts wie folgt: »Eine Intuition ist Wissen, das auf Erfahrung beruht und durch direkten Kontakt mit dem Wahrgenommenen erworben wird, ohne dass der intuitiv Wahrnehmende sich oder anderen genau erklären kann, wie er zu der Schlussfolgerung gekommen ist.

Diese Definition von Berne wird aus heutiger Sicht durch neue Erkenntnisse erweitert. Intuition ist mehr als Erfahrungswissen. Erklärungsmodelle wie die somatischen Marker, die Spiegelneuronen und die unbewusste Wahrnehmung bekommen in der Wissenschaft eine immer größere Bedeutung als Erklärung für die Intuition zugesprochen. Ferner müssen wir uns jedoch zur Erklärung von Intuition auch mit spirituell – wissenschaftlichen Grenzgebieten wie z.B. den morphologischen Feldern und deren Einflussnahme auseinandersetzen.

Intuition kann einmal als eine Funktion oder als ein Vorgang verstanden werden, bei dem wir in kürzester Zeit alle möglichen Eindrücke und Phantasien zu einem Bild über die Wirklichkeit komponieren. Ursprünglich aus dem lateinischen *intueri* abgeleitet (anschauen, betrachten und erkennen) steht Intuition für ein spontanes, ganzheitliches Erkennen oder Wahrnehmen.

Die Intuition kann als Sinneswahrnehmung wie Sehen, Hören, Fühlen, Riechen, Schmecken erlebt werden. Sie bietet die Möglichkeit die innere und äußere Welt anders und tiefer wahrzunehmen und zu erfahren. Der Schweizer Psychologe C. G. Jung hat die Intuition sehr treffend als eine grundlegende menschliche Funktion bezeichnet, die das Unbekannte erforscht und Möglichkeiten ahnt, die noch nicht sichtbar sind. Es handelt sich um eine kognitive Funktion, ein psychisches Organ, das die Wahrheit in ihrer Gesamtheit greifen kann. Im Gegensatz zur wissenschaftlichen Vorgehensweise kommt die Intuition nicht vom Teil zum Ganzen, sondern erfasst direkt das Ganze.

Als Synonyme für die Intuition werden besonders in der Literatur oder umgangssprachlich Begriffe wie Instinkt, Bauchgefühl, Ahnung, Eingebung, Gedankenblitz, Riecher, sechster Sinn usw. genannt.

Die intuitive Wahrnehmung ist eine natürliche Fähigkeit von uns Menschen. Diese Fähigkeit liegt jedoch oft brach und muss zuerst entdeckt und wieder gefördert werden. Wirkungsvolles Training der intuitiven Fähigkeiten bedeutet deshalb erst einmal das individuelle Wahrnehmen der eigenen

Impulse und Gefühle. Man kann die Intuition mit einem Muskel vergleichen – je mehr wir ihn benutzen und begreifen desto stärker wird er. Ganz wichtig in diesem Zusammenhang ist jedoch auch, dass nicht jedes Gefühl oder Gedanke auch eine Intuition ist. Die „intuitive Stimme“ von anderen „Stimmen“ unterscheiden zu können, ist eine der Grundvoraussetzungen um Intuition sinnvoll nutzen zu können.

Intuition durchdringt alle Bereiche unseres Lebens, doch oft wagen wir nicht, auf unsere Intuition zu hören. Denn wer seiner inneren Stimme folgt, muss Kontrolle und exakte Planbarkeit aufgeben, an die sich unser Verstand klammert.

Dazu der Intuitionsforscher Professor Dr. Gerd Gigerenzer, Direktor am Berliner Max-Planck-Institut für Bildungsforschung: „Die Überbewertung von analytischen Fakten, das heißt, von Entscheidungen, die alleine auf nachvollziehbaren Gründen beruhen, führt dazu, dass viele Menschen sich immer mehr in einem Käfig von Angst und Befürchtung befinden. Intuition kann man nicht begründen. Das führt dazu, dass wir versuchen, Entscheidungen von außen absichern zu lassen, etwa durch Beratungsfirmen oder durch komplizierte Computerprogramme. Die Auswirkung dieser defensiven Haltung gegenüber der Intuition spürt die gesamte Gesellschaft: Riesige Kosten, viele Fehlentscheidungen und Aufschub der Probleme sind die Folgen.“

Intuition ist letztendlich die Grundlage für Kreativität und für neue Erfindungen. Wichtig ist es, die Intuition als solche wahrzunehmen und diese von Wünschen, Voreingenommenheit, Emotionen und Phantasien zu trennen. Mit Hilfe der Intuition existiert eine Möglichkeit die zunehmende Komplexität zu erfassen und eröffnet uns Handlungsspielräume, um Entscheidungen schneller und besser zu fällen.»

<http://www.mentale-intuition.de/die-intuition/intuition/>