

Die Abkürzung „grumo“ steht für „Gruppenmontag“ ist eine Blog-Reihe von Irene Zavarsky und Gerda Kolb über die Arbeit mit und in Gruppen. Als Rahmengeschichte dienen die Zusammenkünfte von fünf Expertinnen, die sich mit unterschiedlichsten Aspekten ihre Arbeit mit Gruppen austauschen:

Beate, 31 J., AK-Mitarbeiterin, Wirtschaftswissenschaftlerin

Maria, 38 J., BRAK, Lehrgangsleiterin

Paul, 42 J., Gewerkschaftsschule, Administrator & Lehrgangcoach

Yasemine, 45 J., Fachtrainerin, EPU

Rudi, 60 J., Trainer, selbstständig

Die insgesamt 32 #grumo-Beiträge sind frei zugänglich und verwendbar und am Refak-Blog zu finden: [blog.refak.at](http://blog.refak.at)

## #grumo\_04 - Was heißt es, eine Gruppe zu leiten?

In diesem Teil machen wir uns Gedanken zur **Rolle als Trainer oder Trainerin**. Beate ist angefragt worden ein Seminar zu leiten für Führungskräfte, die viel mit Projektgruppen arbeiten. Sie nimmt unsere Fallgruppe her, um den Aufbau ihres Seminars zu testen. Es beschäftigen sie Fragen wie: Was ist zu viel Steuerung? Wo ist die Grenze zum völligen Laissze-faire und wie viel sollen Trainer\*innen sich überhaupt einbringen. Willkommen beim grumo #4

Beate ist merklich nervös, als die anderen eintrudeln. Zum xten Mal sortiert sie ihre Unterlagen und schaut ob sie alle Zettel bei der Hand hat. Vor Kolleg\*innen „aufzutreten“ ist was ganz eigenes. Die anderen wissen das natürlich und **bald legt sich das Anfangsgeplauder** und alle schauen gespannt Beate an. Sie räuspert sich: „Danke, dass ihr euch da heute die Zeit nehmt, um mir Feedback zu geben. Ich umreiße noch mal ganz kurz worum es mir geht.“ Die Gruppe, die sie angefragt hat sind lauter **Leute aus dem mittleren Management, die eine Abteilung oder Projektgruppe leiten**. Sie wollen ihre Leute ermutigen, sich zu beteiligen und können gleichzeitig das Ruder nicht ganz aus der Hand geben. „Ich möchte ihnen im Grunde ein **Steuerungsmodell von Gruppen** vorstellen und über die **Rolle der Leitung** reden.“ Beate sucht die zwei entsprechenden Handouts raus. „Seid so gut und fragt zwischendurch gerne, wenn was unklar ist. Ganz am Ende hätte ich gerne auch Feedback auf das Gesamtpaket und mein Auftreten.“ Die anderen nicken und Beate legt los.

### Übersteuerung

„Die Funktion der Leitung ist ähnlich wie der von Trainerin oder Trainers in einem Seminar: **Struktur zur Verfügung stellen und Verantwortung übernehmen!** Was meine ich mit Verantwortung? Letztendlich sind Sie die Entscheidungsträger\*innen: die Projektleitung übernimmt die **Verantwortung der nächsten Führungsebene gegenüber**, die Trainerin übernimmt die **Letztverantwortung für die**

**Ausgestaltung des Seminars, die Pausen, das Ende, die nächsten Schritte.** So. Nun kann das natürlich mehr oder weniger in Absprache und Koordination mit der Gruppe passieren. Wenn die Leitung sehr viel vorgibt, dann kann das für eine Gruppe gerade zu Beginn sehr angenehm sein: es werden Vereinbarungen festgelegt (siehe Grumo #3 Link zu Beitrag #3 [https://blog.refak.at/grumo\\_03](https://blog.refak.at/grumo_03)) und der Rahmen abgesteckt in dem Beteiligung möglich ist.“ Beate unterbricht kurz: „An dem Punkt würde ich die Teilnehmer\*innen noch mal an die Erwartungskklärung und das Abklären der Arbeitsweise erinnern, die gerade vorher im Seminar passiert ist. Ihr müsst euch die jetzt einfach vorstellen“ Die anderen nicken, Beate lächelt, nimmt wieder Haltung an und fährt mit ihren Ausführungen fort: „Wenn die Leitung nun weiterhin permanent Vorgaben macht, obwohl eigentlich die Beteiligung der Teilnehmer\*innen vereinbart wurde, dann kann es leicht zu einer **Übersteuerung** kommen. Sichtbar wird eine Übersteuerung beispielsweise am Ausdruck von **Unzufriedenheit, Arbeitsverweigerung, Desinteresse, Widerstand, Co-Referate**, etc. Es macht den Eindruck als ob der Hund drin wär“ – Beate nickt Paul zu, der wissend schmunzelt. Beim letzten Treffen hatte er einen Fall diesbezüglich eingebracht.

### **Untersteuerung**

„Wenn die Leitung wenig oder keine **Verantwortung übernimmt sondern alles gleich den Teilnehmer\*innen überlässt**, dann kann das zu **Untersteuerung und ebenso zu Störungen** führen. Die sichtbaren Effekte sind hier beispielsweise **Demotivation, Lähmung, Unsicherheit und Konflikte untereinander**. In beiden Fällen kann es passieren, dass die Leitung abgesetzt wird und jemand aus der Gruppe die Führung übernimmt. Das kennen Sie sicher aus dem einen oder andere Arbeitskontext, wenn eine Führungskraft ihre Verantwortung nicht übernimmt und eigentlich jemand anderer aus der Abteilung oder – ein Klassiker - die langgediente Sekretärin die Geschäfte lenkt.“ Beate teilt das erste Handout aus, auf dem Übersteuerung und Untersteuerung noch mal erklärt sind. „Zu unterschiedlichen Phasen braucht eine Gruppe mehr oder weniger Steuerung. Das ist **nichts, was permanent festgeschrieben ist**, sondern hängt von der Aufgabe ab, davon wie lange sich die Gruppe schon kennt und zusammenarbeitet und natürlich von den jeweiligen Persönlichkeiten. Rückmeldungen und Abfragen der Zufriedenheit (Wie-Geht's-mir Runden - [https://blog.refak.at/grumo\\_02-kennenlern-und-wie-gehts-mir-runden/#more-12687](https://blog.refak.at/grumo_02-kennenlern-und-wie-gehts-mir-runden/#more-12687)) können helfen, schnell einen guten Eindruck von den Bedürfnissen in der Gruppe zu bekommen. Das macht die **Rolle der Leitung herausfordernd, weil man neben inhaltlicher Steuerung auch noch den Gruppenprozess im Auge haben sollte** um entscheiden zu können wie viel Eingreifen notwendig ist.“

### **Rolle der Trainer\*in, Rolle der Leiter\*in**

„Sie sehen also es gibt viel Parallelen zwischen meiner Rolle hier als Trainerin im Seminar und den Anforderungen an Sie als Leitung einer Abteilung oder Projektgruppe. Sie können sich also, wenn Sie auf der Suche nach Ideen sind,

Trainer\*innen oder Führungskräfte vergegenwärtigen, die Sie in ihrer Karriere schon erlebt haben und sich das eine oder andere anschauen – sowohl im positiven als auch im negativen Sinn. Ja bitte?“ – Rudi hat sich gemeldet. „Ich frag das jetzt als interessierter Teilnehmer: **wie würdest du denn mit Fehlern umgehen?**“ „Mit Fehlern, die ich selber mache?“ fragt Beate nach. Rudi nickt. „Danke, das ist eine spannende Frage. Ich persönlich hab eine recht **offene Fehlerkultur**: wenn ich wo falsch abbiege, dann korrigiere ich den Kurs und sag das auch den Teilnehmer\*innen oder Mitarbeiter\*innen. Wenn es ein kleiner Fehler ist, dann fällt er meistens gar nicht auf, dann reite ich auch nicht lange drauf rum, wenn es eine grundlegendere Fehleinschätzung war, dann haben es wahrscheinlich sowieso schon alle mitbekommen, **dann kann man es gleich auch ansprechen!**“ lacht Beate. „Als Leitung steht man **nicht als Person im Mittelpunkt, sondern mit der Funktion**, die man inne hat. Und die Funktion muss sich bis zu einem gewissen Grad von ihren Befindlichkeiten trennen, weil die für das Fortkommen des Projekts nicht hilfreich sind. Diese Trennung ist oft gar nicht so einfach. Deswegen sind wohl manche Führungskräfte so extrem distanziert, weil das für sie die einzige Möglichkeit ist Funktion und Person zu trennen. Ich hab für mich da eine ganz gute Mischung gefunden, mit der ich mich wohl fühle, **aber ganz persönliches und privates hat in meiner Rolle als Leiterin trotzdem keinen Platz**. Das ist eine Gratwanderung, die nicht einfacher wird je länger man eine Gruppe begleitet. **Jeder und jede muss da für sich eine gute Balance finden**. Im Zweifelsfall ist hier auch Feedback von Kolleg\*innen hilfreich.“ Beate streicht sich die Haare aus dem Gesicht. Das zweite Handout ist ein **Arbeitsblatt** wo die Teilnehmer\*innen anhand von Vorbildern ihren eigenen Umgang mit Abgrenzung zwischen Funktion und Person reflektieren sollen.

## **Feedback**

Beate lehnt sich zurück. „So, das wäre ungefähr mein Plan. Ach ja das Handout wird zuerst in Kleingruppen und dann im Plenum besprochen. Danach habe ich noch Zeit eingeplant für Fragen und Feedback. Jetzt bin ich aber gespannt auf euer Feedback!“ sagt Beate und schaut erwartungsvoll in die Runde. Die meisten sind noch mit dem Durchlesen des Handouts beschäftigt, Paul macht sich ein paar Notizen. „Am meisten hat mir gefallen, dass du so einen **guten unmittelbaren Bezug zum Seminar** hergestellt hast. Das macht es so praxisnah!“ meint Maria. Paul nickt: „Ich find deine Inputs echt gut. Nicht zu viel Theorie, praktisch anwendbar und dann was zum Überlegen auf der individuellen Ebene. Sehr gut aufgebaut.“ Auch die anderen sind angetan von Beates Input. Yasemine meint noch: „Ich kann mir da echt was mitnehmen. Ich komm in solchen Fällen meistens mit zu detaillierten Theorien zu Gruppendynamik oder so. Die Leute finden das zwar interessant, aber manchmal zu wenig praktisch. Ich werde mir für meinen nächsten Input zu dem Thema gern was anschauen.“