

Werkstatt | T-Gruppen |

**Soziale Kompetenz**

**Selbststeuerung und Führung**

Gruppendynamisches Training  
offen ausgeschrieben – oder als Teil  
der gruppendynamischen Weiterbildung

14 - 22 TN

BeraterInnen, Führungskräfte

Profit - Non Profit

2 TrainerInnen und 2 AusbildungskandidatInnen



## Leitideen

Gruppendynamik und  
Selbstorganisation

Die TeilnehmerInnen werden  
DesignerInnen

Entscheidungen als Aufgabe der  
Gruppe / Organisation

Den Zusammenhang von Führung  
und Selbststeuerung erleben



Ausschnitte aus dem Fotoprotokoll eines offene ausgeschrieben Trainings

Fotoprotokoll vom Gruppendynamischen Training  
Soziale Kompetenz - Selbststeuerung und Führung vom 16. - 20. Februar 2015 in Kochel am See

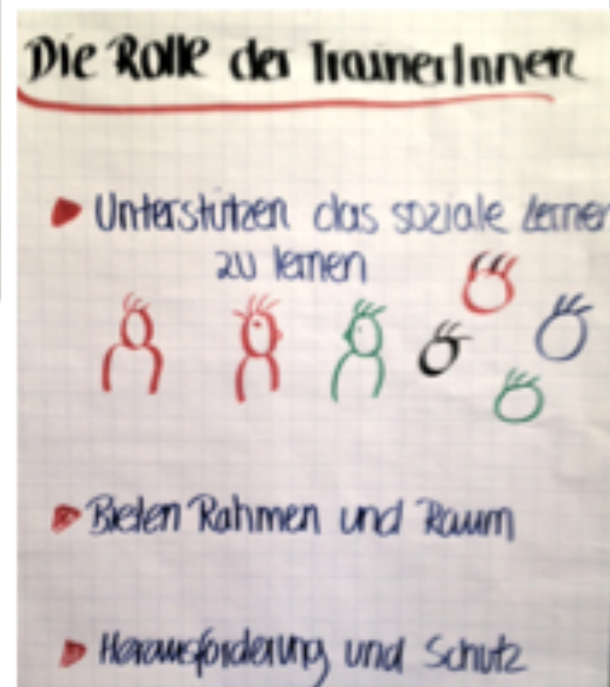
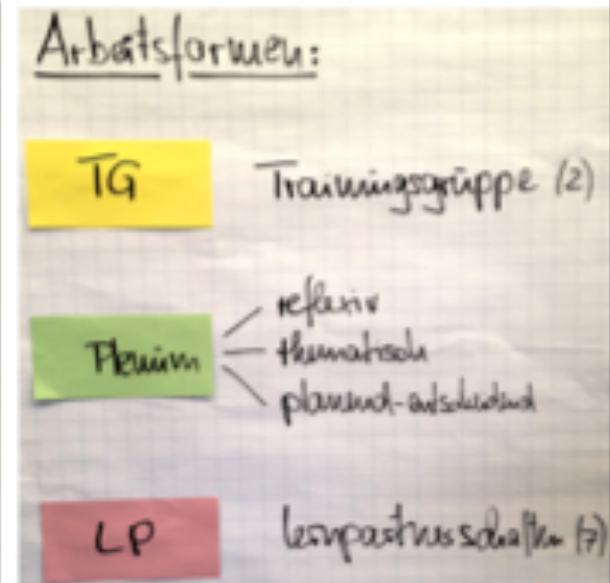
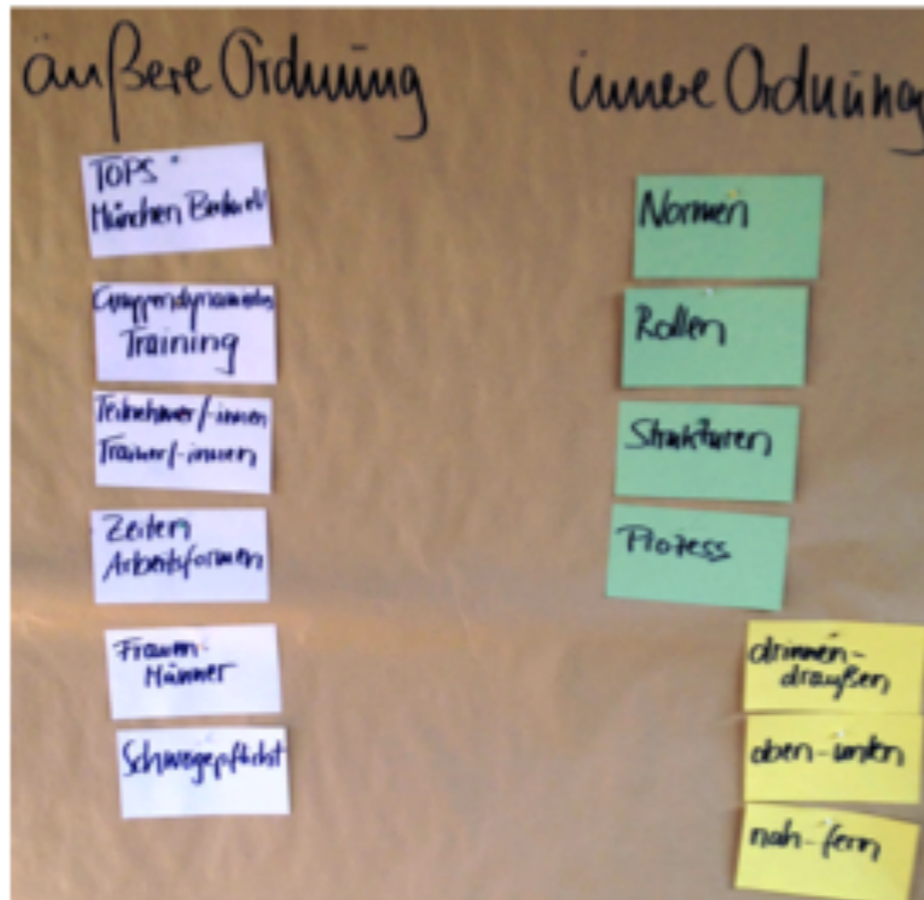


Einführung: Ziele und die verschiedene Ordnungen;  
worum geht es in einem gruppendynamischen Training?

Ziele des Trainings

> Selbsterfahrung:  
Wer bin ich in dieser Gruppe?  
Wie wirkt die Gruppe auf mich?  
Wie wirkt ich auf die Gruppe?  
Selbststeuerung - Führung  
Soziale Kompetenzen trainieren

> lernen über Gruppen:  
Die innere Ordnung, das Potential der Gruppe erkennen, erfahren  
Was heißt Führung u. Selbststeuerung in Gruppen?  
Lernen am Beispiel dieser Gruppe  
"reflexives lernen"





## Aufgabe 1. Planungsplenum Montag!

Vor diesem Hintergrund:

- Entwerfen Sie einen Plan, in welchen Arbeitsformen bis Dienstag Mittag gearbeitet werden soll
- Bilden Sie die dafür nötigen Gruppen

## Aufgabe 2. Planungsplenum Dienstag

In welchen Arbeitsformen soll bis Mittwoch Mittag gearbeitet werden?



Das Designbild zu Beginn des Trainings – hier war der Verlauf bis Dienstag Mittag festgelegt

Soziale Kompetenz /  
Selbststeuerung und Führung 16.2.-20.2.2015

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
9 <sup>00</sup> -10 <sup>30</sup>		TG			
10 <sup>30</sup> -11 <sup>00</sup>		Pause			
11 <sup>00</sup> -12 <sup>00</sup>		Plenum			Auswertung
12 <sup>30</sup> -13 <sup>30</sup>		Mittagspause			
14 <sup>00</sup> -15 <sup>00</sup>	14:00 Einstieg				13:15 Abschluss Abschied
15 <sup>00</sup> -15 <sup>45</sup>	Plenum	LP	LP	LP	
16 <sup>00</sup> -18 <sup>30</sup>	Plenum LP				
18 <sup>00</sup> -19 <sup>30</sup>		Abendessen			
19 <sup>00</sup> -20 <sup>00</sup>	TG				



Das Designbild nach dem ersten Planungs- und Entscheidungsplenum am Dienstag nachmittag

Soziale Kompetenz /  
Selbststeuerung und Führung 16.2.2022

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
9 <sup>00</sup> -10 <sup>30</sup>		TG	TG		
10 <sup>30</sup> -11 <sup>00</sup>		Pause			
11 <sup>00</sup> -12 <sup>00</sup>		Plenum	TG		Absicherung
12 <sup>30</sup> -13 <sup>00</sup>	14:00 - Einstieg	Mittagspause			15:15 - Abschlus Abschluss
13 <sup>00</sup> -13 <sup>45</sup>	Plenum	LP	LP	LP	
13 <sup>45</sup> -14 <sup>30</sup>	Plenum	Plenum reflexiv	Plenum		
14 <sup>30</sup> -15 <sup>00</sup>	Plenum LP	TG	Plenum reflexiv		
15 <sup>00</sup> -15 <sup>30</sup>		Abendessen			
15 <sup>30</sup> -16 <sup>00</sup>	TG	TG	TG		



Das Designbild nach dem zweiten Planungs- und Entscheidungsplenum am Mittwoch nachmittag

Soziale Kompetenz /  
Selbststeuerung und Führung  
16.2.-20.2.2015

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
9 <sup>00</sup> -10 <sup>30</sup>		TG	TG	Plenum them	?
10 <sup>30</sup> -11 <sup>00</sup>		Pause			
11 <sup>00</sup> -12 <sup>00</sup>		Plenum	TG	TG	Auswertung
12 <sup>30</sup> -13 <sup>30</sup>		Mittagspause			13:15 Abschluss Abschied
14-00	Einstieg				Ende 15:30
15-15 <sup>45</sup>	Plenum	LP	LP	LP	
16 <sup>00</sup> -18 <sup>30</sup>	Plenum LP	Plenum reflexiv TG	Plenum	TG	
18-19 <sup>30</sup>		Abendessen			
19 <sup>30</sup> -20 <sup>30</sup>	TG	TG	TG	Plenum reflexiv	



# Design Elemente

## Trainingsgruppe

---

### Plenum

- \* Planung und Entscheidung
  - \* Arbeitsplenum (Mit Arbeitsgruppen, Theorie etc.)
  - \* Reflexives oder offenes Plenum
- 

## Lernpartnerschaften

---

## Prozessauswertung

---

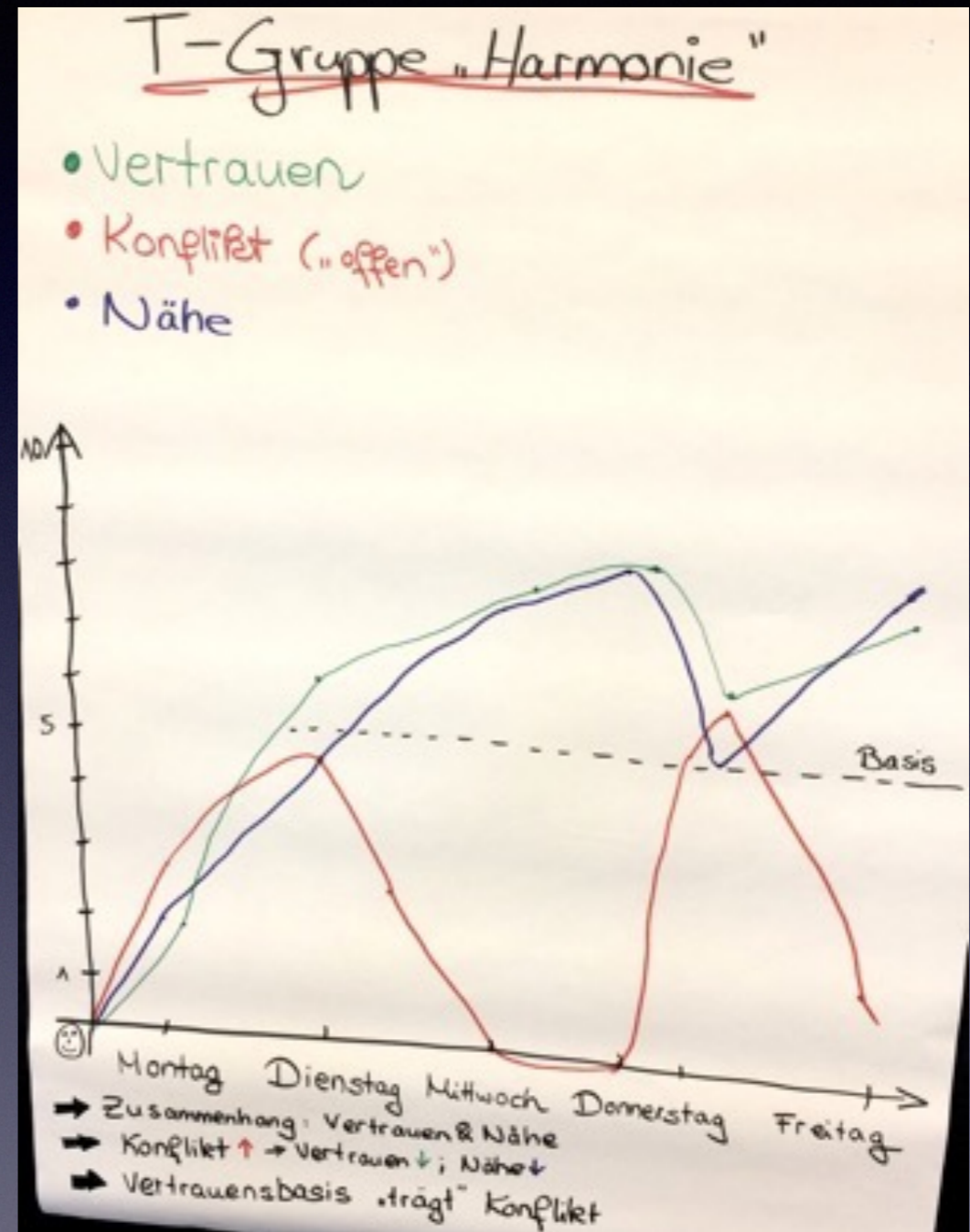


Auswertung Flip!

Gruppe I: Wie hat sich die Selbst-  
steigerungsfähigkeit der  
Gesamtgruppe entwickelt?  
(Kurve - Wendepunkte..)

Gruppe II+III: Wie belief der Prozess der  
Nähe-Distanz TG in Bezug auf:  
Vertrauen; Konfliktreife - Konfliktarm; Mir-Gefühl;  
Normen: Was galt am Anfang - Ende? Veränderung  
(Kurve, Wendepunkte, Ereignisse)

Gruppe IV: Wie haben Sie hier Führung  
erlebt? Wie hängt Führung mit  
Selbststeigerung zusammen?  
Erkenntnisse und Fragen





## **Karl Schattenhofer**

### **Selbststeuerung und Führung**

Ein etwas anderes gruppenspezifisches Trainingsdesign zum gruppen- und organisationsbezogenen Lernen

Die Ausgangsüberlegung für dieses Design ist es, den gesamten Prozess des Gestaltens und Organisierens zum Lerngegenstand des Trainings zu machen. Die TeilnehmerInnen werden zu den (Mit-) Designenden ihres gemeinsamen Lernprozesses gemacht und planen (als Laien, mit der Unterstützung der Trainer als Experten) in einzelnen Schritten die jeweils nächsten Einheiten des Seminars. Das geschieht in der – für Organisationen und gruppenspezifischen Seminaren typischen paradoxen Art: Es wird ein Rahmen vorgegeben, der hauptsächlich die Bestimmung enthält, daß innerhalb des Rahmens verschiedene Möglichkeiten vorhanden sind und die Seminargruppe im Plenum darüber beraten und entscheiden kann, wie der Rahmen im einzelnen ausgefüllt wird. Damit wird die Leitungsverantwortung der Trainer nicht ausgesetzt, aber auf andere Weise ausgefüllt, als es bei vorgeplanten und/oder vom Trainerteam situativ entwickelten Designs der Fall ist. Sie tragen nicht die alleinige Verantwortung für das Design des Seminars, sie geben diese aber auch nicht ganz an die Gruppe ab. Sie beraten die Gruppe als Experten, bilden das Gegenüber für Verhandlungen, die den Rahmen (zeitlich, räumlich) ihren Auftrag (z.B. Rolle der Trainer in den T-Gruppen, in Arbeitsgruppen und Plenum) anbetrifft und sie trainieren, indem sie ihre Rückmeldungen zum Geschehen zur Verfügung stellen, als einzelne und als eigene Gruppe im Seminarsystem

Im Unterschied zur analytischen Großgruppe bekommt das Plenum in einem solchen Design die Aufgabe, das Seminar innerhalb der vorgegebenen räumlichen, zeitlichen und personellen Grenzen in Zusammenarbeit zwischen Staff und TeilnehmerInnen zu organisieren. Das Plenum wird zur Arbeits- und Entscheidungsgruppe. Der Arbeitsprozess selbst wird zum Gegenstand der Reflexion gemacht, die Unterschiede zur reflexiven T-Gruppe, die nicht unter Entscheidungsdruck steht, wird sichtbar. Hier können die T-Gruppen auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede hin verglichen werden, ebenso die verschiedenen Trainingsstile der Trainer. Die verschiedenen Zugehörigkeiten und die entstehenden multiplen Loyalitäten werden gerade in Entscheidungsprozessen erfahrbar. Vor allem aber können die Rollen und Interventionen der TrainerInnen zu denen der TeilnehmerInnen in Bezug gesetzt werden: Welchen Unterschied es macht für die Entwicklung der Gruppe, wenn TeilnehmerInnen Gestaltungsvorschläge machen und damit „durchkommen“ oder nicht, oder wenn TrainerInnen die nächsten Schritte planen? Wie kann von beiden Seiten Selbststeuerung gefördert oder behindert werden? Welche besondere Art von Leitung braucht es dafür?

Die Folgen einzelner Entscheidungen können ebenso reflektiert und bei weiteren Entscheidungen berücksichtigt werden, sowie überhaupt das Zustandekommen der Entscheidungen und der Umgang mit der Aufgabe des gemeinsamen und fortlaufenden Steuerns in den Blick kommt. Innerhalb eines solchen Designs – das am Besten als zweites Training einer Ausbildungsreihe stattfindet – rückt der Vergleich der einzelnen Gruppen und Gruppenformen, ihre jeweilige Bedeutung für das Gesamtsystem, die je individuellen Auswirkungen und Handlungsmöglichkeiten etc. in den Vordergrund – jede Gruppe wird ausgehend von ihrem Kontext untersuchbar.

Solche Trainings unter dem Fokus der Selbststeuerung finden bereits seit einigen Jahren im Rahmen gruppenspezifischer Weiterbildungen und in Einzelfällen mit Führungskräften statt (GuS - München, TOPS München – Berlin, Institute im Rahmen der Sektion Gruppenspezifische Dynamik im DAGG, heute DGGO). Dabei wurde mit verschiedenen großen Spielräumen zur Selbststeuerung experimentiert und mit unterschiedlichen Rollengestaltungen der Trainer. Mit zunehmender Erfahrung wurde es möglich, den Steuerungsideen und dem sich entwickelnden Steuerungspotential der Gruppen immer mehr Raum zu geben. Der organisationsbezogene Aspekt des Trainings stand bisher allerdings nicht im Mittelpunkt, wohl aber der Aspekt der Selbststeuerung und die dazu notwendigen Kompetenzen auf individueller Ebene sowie auf der Ebene der T-Gruppen und des ganzen Seminarsystems.

Diese Art des gruppenspezifischen Trainings setzt ein deutlich verändertes Selbstverständnis der TrainerInnen voraus, das in einer anderen Art der Designgestaltung, der Intervention aber v.a. in einer anderen Auffassung und Ausgestaltung der eigenen Rolle zum Ausdruck kommt. Die TrainerInnen und ihre Gruppe sind nicht mehr die zentrale Autorität und Institution, um die sich das ganze Seminar „dreht“, sondern ein Teil der entstehenden Organisation, der beratende und erforschende Funktionen übernimmt.

Quelle:

Schattenhofer K. (2004) Eine ergänzende Idee zum Design gruppenspezifischer Trainings

In Velmerig C-O., Schattenhofer K. , Schrappner C. (Hrsg.) Teamarbeit. Konzepte und Erfahrungen – eine gruppenspezifische Zwischenbilanz. Weinheim: Juventa.

Der Beitrag ist als kurze Ergänzung zu einem Beitrag von

Kurt Buchinger : Gruppenarbeit und Teamarbeit in Organisationen – Ideologie und Realität S. 201 - 266 im selben Band geschrieben. Dort gibt es ein ausführliches Kapitel: Das Design und Setting gruppenspezifischer Seminare S. 254-264.