



# Effektive Gruppen-Interaktion in Seminaren, Projekten und im Change- Management So führen Sie ein Team zum Erfolg

Ulrike Müller

**Normalerweise sollte es für Sie als Trainer kein Problem sein, ein Team erfolgreich und lösungsorientiert durch eine Problemsituation zu begleiten. Normalerweise... Doch auch Trainer sind „nur“ Menschen und nicht vor Versagensängsten gefeit. Wenn Unternehmen Sie als Trainer zur Prozessbegleitung buchen, dann meistens, weil es ein konkretes Problem im Team gibt. Klar, dass da eine große Erwartung auf Ihnen lastet. In diesem Artikel erfahren Sie, wie Sie dem Team als Gruppenleiter zielführend und unterstützend zur Seite stehen können und auch problematische Situationen souverän meistern.**

Stellen Sie sich vor, Sie erhalten den Auftrag, in einem Unternehmen Problemlösungsprozesse in einem Workshop zu erarbeiten. In Ihren Stolz über das Ihnen entgegengebrachte Vertrauen mischt sich sogleich auch ein Gefühl von Unsicherheit: „Wie leite ich am sinnvollsten durch das Gruppengespräch?“ oder „Mit welchen Fragestellungen kann ich die Gruppe auf den richtigen Weg bringen?“. Mit der richtigen Vorarbeit wird Unsicherheit kein Thema mehr sein.

## Die Vorbereitung

Vor den ersten gemeinsamen Schritten mit dem Team steht Ihre eigene Vorbereitung. Sie müssen sich überlegen, was notwendig und wichtig ist, um einen guten Start und einen optimalen Ablauf der Gruppenarbeit zu erreichen. In einigen Fällen ist es ratsam, bereits im Vorfeld einer Gruppensitzung einige der Beteiligten zum Problem, zum Prozess und zu den potenziell gewünschten Ergebnissen zu befragen. Stellen Sie den ausgewählten Personen folgende Fragen:

1. Wie beurteilen Sie das Problem?
2. Wie könnte es gelöst werden?
3. Wie groß ist Ihrer Meinung nach die Bereitschaft, daran zu arbeiten?
4. Besteht Ihrer Meinung nach bereits genügend Vertrauen in der Gruppe, um gemeinsam zu einer Lösung zu kommen?
5. Wie beurteilen Sie zur Zeit das Arbeitsklima?
6. Welche Erwartungen haben Sie persönlich an den Prozess?
7. Welches Ergebnis müsste mindestens herauskommen, damit Sie zufrieden sind?

Bei der Vorbereitung des Workshops sollten Sie die Antworten berücksichtigen. Ebenso wichtig ist auch Ihre Selbstreflexion in Bezug auf die anstehende Aufgabe. Klären Sie daher für sich selbst folgende Fragen:

- Kenne ich das Thema, die Problemstellung, das Ziel des Workshops?
- Gibt es noch Unklarheiten in Bezug auf die Aufgabenstellung, die Gruppenzusammensetzung, die Organisation?

- Habe ich mir überlegt, was auf keinen Fall passieren soll?
- Bin ich darüber informiert, für wen diese Veranstaltung von Nutzen ist?
- Kenne ich die Gründe, warum wir mit dieser Gruppe das Thema bearbeiten?
- Wie ist meine eigene Position? Bin ich vom Thema selbst betroffen, kann ich die Distanz und Neutralität wahren?
- Welche Methoden und Hilfsmittel setze ich ein, um das Workshopziel zu erreichen?
- Wie schaffe ich eine angenehme Arbeitsatmosphäre?

Diese intensive Vorbereitung ist besonders wichtig, um flexibel und sicher auf schwierige Situationen reagieren zu können. Denn die Interaktion kann schnell aus dem Ruder laufen, wenn Sie die Gruppe nicht konsequent leiten. Ihre Rolle als Prozessbegleiter besteht darin, der Gruppe zu helfen, möglichst effektiv Ideen zu äußern und gemeinsame Lösungen zu finden.

## So stellen Sie die richtigen Fragen

Bestimmte Fragetechniken dienen dazu, einen Dialog zu beginnen oder zu vertiefen, eine Gruppe rhetorisch in die richtige Richtung zu lenken und ihr zu helfen, ihre Gedanken systematisch zu äußern. Hier vier Beispiele für nützliche Frageformen:

- Offene Fragen sind Fragen, auf die nicht nur mit Ja oder Nein geantwortet werden kann und die eine konstruktive Weiterarbeit ermöglichen: „Welche Themen wollen wir heute bearbeiten?“
- Alternativfragen beinhalten bereits die Antwortalternativen. Es sollten nicht mehr als zwei angeboten werden: „Wollen Sie zuerst diesen oder eher jenen Punkt bearbeiten?“
- Prozessfragen sind wichtig, um gegebene Antworten zu konkretisieren: „Wie meinen Sie das?“, „Sie glauben also, dass...“
- Hypothetische Fragen dienen der Entwicklung neuer Ideen, der Eröffnung neuer Blickwinkel,

Visionen und Lösungen. Zusammenhänge werden in einen ungewohnten Kontext gestellt: „Wenn eine gute Fee Ihnen drei Wünsche freigeben würde, was würden Sie sich wünschen?“

Frageformen, die Sie vermeiden sollten, sind zum Beispiel Suggestivfragen, also Feststellungen in Frageform, bei denen der Befragte keine Wahlmöglichkeit hat: „Sind Sie nicht auch der Meinung, dass...“ Auch Fangfragen, peinliche Fragen, Rechtfertigungs- und Killerfragen sollten absolut tabu sein. Sie verunsichern den Befragten und treiben ihn in die Enge: „Wie lange haben Sie denn gebraucht, um das herauszufinden?“, „Warum haben Sie schon wieder nicht richtig zugehört?“

Ein guter Tipp zur Formulierung von offenen Fragen: In der logischen Reihenfolge beginnen sie immer mit dem Buchstaben „W“: Wo liegt das Problem? Wie ist es entstanden? Wer hat es verursacht? Warum ist dies geschehen? Wann ist es geschehen? Was kann getan werden?

## Erfolgsfaktor „Aktives Zuhören“

Genauso wichtig wie die richtige Fragestellung ist das aktive Zuhören. Dabei liegt das Augenmerk besonders auf der emotionalen Ebene der nonverbalen Äußerungen. Durch aktives Zuhören helfen Sie den Teilnehmern, selbstständig Lösungen für Probleme zu finden. Achten Sie auf nonverbale Signale der Mimik oder des Verhaltens und versuchen Sie zu verstehen, was der Gruppenteilnehmer empfindet, formulieren Sie es mit eigenen Worten und melden Sie es ihm zurück. Sie vertiefen Ihr Verständnis für den Sprecher, indem Sie sich nur auf ihn konzentrieren, mit der eigenen Meinung zurückhaltend umgehen, bei Unklarheiten nachfragen, die Gefühle des anderen erkennen und ansprechen. Außerdem sollten Sie immer wieder kurze bestätigende Äußerungen einfließen lassen, Empathie üben, ihn ausreden lassen und ständigen Blickkontakt halten. Wenn Sie all das als Gruppenleiter beherzigen, werden Sie – gemeinsam mit dem Team – eine Lösung finden.

## Literatur-Tipp:

Ulrike Müller: „So führen Sie ein Team zum Erfolg“, 208 Seiten, GABAL-Verlag 2010, € 19,90

**Ulrike Müller**, Ulrike Müller war viele Jahre als Ausbilderin, Trainerin und Moderatorin im Luft-hansa Konzern tätig und ist seit 2000 selbstständige Trainerin in Frankfurt.

## Müller & Nietz Change Management and Training

**Ulrike Müller**  
Reichsforststr. 27  
D-60528 Frankfurt am Main  
Tel. 069-6702657  
ulrikemue@arcor.de  
www.Mueller-Nietz.de