

„Wenn ein Teilnehmer zu spät kommt“, oder die Kunst der Konzeptualisierung

Wer kennt das nicht als Gruppenleiter? Ein Teilnehmer kommt zu spät; wie jetzt reagieren?

Diese Situation soll im Folgenden mit den Scheinwerfern verschiedener Theorie-Modelle beleuchtet werden. Dies zum einen, um für den Leiter einen Strauß alternativer Interventions-Optionen zu erarbeiten, insbesondere aber, um das Benutzen von Theorie-Modellen aus einer autonomen Metaposition beispielhaft darzustellen.

Und natürlich dient das alles auch dazu, mal wieder zu zeigen, wie sehr wir – egal in welcher Rolle – mit der Aktivierung einer bestimmten Bedeutungswelt in uns, eine Kette von Gedanken, Gefühlen und Verhaltensweisen stimulieren. Und zumindest als Profi sind wir dafür verantwortlich, für welche Bedeutungswelt wir uns entscheiden.

VERSION 1: Ein Teilnehmer kommt zu spät...

- ❖ **Konzeptualisierung auf der personalen Ebene mit Hilfe des Racket-Konzeptes der TA**
 - Eine mögliche Sichtweise im Rahmen dieses Konzeptes wäre: Der TN kommt unbewusst (aber bewusstseinsfähig) zu spät, um Aufmerksamkeit zu erpressen. Er bestätigt gleichzeitig seine Skript-Position „mir gibt keiner etwas freiwillig“. Darunter liegt natürlich die Sehnsucht, Aufmerksamkeit und Zuwendung auch ohne eine solche Manipulation zu bekommen.
- ❖ **Interventionsstrategien welche diese Diagnose anbietet**
 - Der TN wird kurz konfrontiert. Möglichst so, dass dieser das nicht intrapsychisch als spezielle Aufmerksamkeit und auch nicht als „Niedermachen“ verbuchen kann. Bei einer geeigneten Situation – z.B. wenn der TN einen interessanten Gedanken äußert - bekommt er von Trainer spezielle Aufmerksamkeit, was dem TN hoffentlich einen besseren Weg weist, um Aufmerksamkeit zu erhalten.
 - Bei Vorliegen eines Selbsterfahrungs-Vertrages und im Kontext einer schützenden Gruppe, könnte man zeitnah die Dynamik mit dem TN ansehen und ihn ermutigen, autonomere Strategien zu benutzen, um Aufmerksamkeit zu erhalten.
- ❖ **Risiken**
 - Der TN ist unzufrieden mit der erhaltenen Zuwendungsmenge (dabei sind für ihn negative Strokes genauso gut wie positive Strokes) und eskaliert im weiteren Seminarverlauf mit neuen Aktionen.
 - Die Gruppe fühlt sich unsicher, da der Trainer in ihrer Einschätzung mit dem TN „nicht fertig“ wird.
 - Der Trainer sammelt Rabattmarken, da er den TN „ungeschoren“ lässt und seinen eigenen Groll nicht ausdrücken kann. (Der Groll entsteht z.B. durch die Interpretation des Trainers, dass der TN ihm persönlich etwas antun wollte)

VERSION 2: Ein Teilnehmer kommt zu spät

- ❖ **Konzeptualisierung auf der interpersonalen Ebene mit dem Spiele-Konzept der TA**

➤ Eine mögliche Sichtweise im Rahmen dieses Konzeptes wäre: Der TN setzt mit seinem Zu-spät-kommen unbewusst (aber bewusstheitsfähig) einen Köder zu einem Schlehmil-Spiel. Gegenüber Version 1 wird das Theorie-Modell damit erweitert, dass „Mitspieler“ in den Fokus kommen und das Ende der Dynamik besondere Bedeutung erhält. Hier wird Verzeihung erpresst, vielleicht auch mit einem langatmigen Vorbringen von Entschuldigungen. Die Gruppe (evtl. auch der Trainer) spielt mit, indem sie sich verzeihend statt – authentischer ärgerlich – zeigt und ihren Groll herunterschluckt, angesichts so viel Selbstanklage. Interessant ist allerdings der Switch, bei dem die Gruppe nach weiteren Eskalationen vom Retter (nun ruhe dich erst mal aus) in den Verfolger geht (eine Frechheit ist das, erst zu spät zu kommen und uns dann noch Zeit zu stehen).

❖ **Interventionsstrategien auf Basis dieser Diagnose**

➤ Bei diesem Konzept kommt das interpersonale Geschehen ins Blickfeld. Damit zeigen sich neue Optionen für Interventionen. Eine wäre, den Ausdruck von Schuld anzusprechen und zu akzeptieren, etwa wie: „Da waren sie wirklich unaufmerksam und es hat mich tatsächlich gestört“ O.K. und jetzt machen wir weiter. Damit kommt man nicht in die Selbstabwertung (ich muss meinen Ärger herunterschlucken) und die Spiel-Dynamik von „sich schuldig zeigen um gnädige Verzeihung für einen im Kern aggressiven Akt zu erhalten“ wird sofort durchbrochen.

➤ Man könnte hier auch die Gruppe fragen, wie das für sie ist, dass der TN zu spät gekommen ist. Wahrscheinlich ist einer dabei, der nicht in eine Aggressionshemmung geht. Das wäre dann der Ansatz, um die ganze Dynamik aufzuarbeiten. Dies setzt allerdings den entsprechenden Vertrag mit der Gruppe voraus.

➤ Natürlich will der TN auch hier eigentlich echte Zuwendung. Was kann man also auf dem Seminar initiieren oder welche Situation kann man utilisieren, um ihm eine gute (heilende?) Erfahrung zu ermöglichen?

➤ Dieses Konzept macht insbesondere deutlich, dass auch die TN, die auf das Spiel eingestiegen sind, dabei lernen können. Z.B., ihren Ärger zu einer konstruktiven Dynamik zu nutzen.

❖ **Risiken**

➤ Das Arbeiten mit dem Spielekonzept führt leicht zu einer „Verdächtigungs-Psychologie“ bei der geheime Motivationen „durchschaut“ und beschämend öffentlich gemacht werden. Die Gruppenstimmung geht schnell in die Richtung „wer will hier ein Spiel mit mir spielen“. Die Namen der Spiele wirken auch eher despektierlich. Fazit: so scharf das Spiel-Konzept als Diagnose-Instrument auch ist, es braucht einen meisterlichen Trainer und eine eher reife Gruppe, um damit o.k.-o.k. umzugehen.

VERSION 3: Ein Teilnehmer kommt zu spät....

❖ **Konzeptualisierung auf der Ebene von Pädagogik mit Hilfe der Transaktionsanalyse**

➤ Speziell bei dieser Variante zeigt sich, welche hohe Bedeutung der Kontext, in dem die Transaktion „Zu-spät-kommen“ stattfindet, dabei hat, ihr interpretativ einen Sinn zu geben. In dieser Version findet das Ereignis in einer Klasse statt, in der die Lehrerin einen Erziehungsauftrag hat. Daraus ergeben sich neue Fragestellungen, bei denen es nicht um Pathologie bzw. Dysfunktionalität geht, sondern darum, dem Teilnehmer entwicklungsfördernd zu einem nützlichen Eltern-Ich-Inhalt zu verhelfen, den er später auch in seinem integrierten Erwachsenen-Ich-Zustand zur Verfügung haben kann.

❖ **Interventionsstrategie auf Basis dieser Diagnose**

➤ Hier kann die Lehrerin, bewusst emotional reagierend, auf Pünktlichkeit bestehen und evtl. sogar eine Strafe anordnen. Auch wäre es nützlich, wenn sie ihr persönliches Gekränkt-Sein ausdrücklich zeigt, denn damit macht sie deutlich, dass sie mit dem Schüler in Beziehung ist und auch von ihm erwartet, seine Verhaltensweisen im Kontext dieser Beziehung zu sehen. Dass er – und sein Verhalten – ihr menschlich nicht egal ist, bedeutet für den Schüler wertvolle positive Zuwendung auf einer existenziellen Ebene, auch wenn es konkret jetzt für sein Verhalten negative Zuwendung gibt.

❖ Risiken

➤ Für die Lehrerin stellt sich das menschlich-professionelle Problem, „pädagogisch.-menschlichen“ Ärger angemessen und selektiv authentisch zu zeigen und dabei innerlich o.k.-o.k. zu bleiben. Sie muss als Pädagogin eine psychische Differenz zwischen ihrer Rolle als Lehrerin und ihrer Privatperson machen. Schafft sie das nicht – oder nicht gut – so ist sie in Gefahr dem Schüler gegenüber - nicht zur Situation gehörende - Rabattmarken einzulösen oder selber in eine Nicht-o.k.-Haltung zu gehen, etwa mit einem Selbst-Dialog wie: „ich bin eine schlechte Lehrerin, weil jemand zu spät kommt“.

➤ Diese Rollenkompetenz, eigene Emotionen gezielt einzusetzen, ohne sich von diesen besetzen zu lassen - bzw. in ein Ausagieren zu kommen - gehört auch bei vielen anderen professionellen Rollen zur Herausforderung. Ohne diese Kompetenz wird auf Dauer ein eigener Burn-out oder ein Schädigen der Klienten schwer zu vermeiden sein.

VERSION 4: Ein Teilnehmer kommt zu spät....

❖ Konzeptualisierung auf der Ebene von Gruppendynamik

➤ Eine mögliche Sichtweise im Rahmen dieses Konzeptes wäre: Der TN testet mit seinem Verhalten seinen Rang in der Gruppe und seine Beziehung zum Leiter. Dies zu testen mag im gegenwärtigen Stadium des Gruppenprozesses genau dran sein. Inter- oder intrapsychische Diagnosen sind deshalb eher uninteressant. Eventuell kann dieser TN in der Gruppe einen Prozess von allgemeiner Rang-Rängelei mit der Folge von Rang-Stabilität auslösen, die es dann ermöglicht, intimer miteinander werden zu können.

❖ Interventionsstrategien auf Basis der Diagnose

➤ Der Trainer macht – vielleicht nur mit einem Blick – klar, dass er das Zu-spät-kommen für ein Gruppenthema hält. Geht die Auseinandersetzung dann los, hält er sich zurück, solange die Diskussion insgesamt konstruktiv läuft. An passender Stelle bezieht er auch als Leiter Stellung. Das Zu-spät-kommen wird also insgesamt eher benutzt (utilisiert), um den Gruppenprozess in Richtung einer reifen Gruppe voran zu bringen.

❖ Risiken

➤ Der Teilnehmer kriegt als Aggression all das ab, was sich an Spannung und Angst in der Gruppe schon vorher aufgebaut hatte. Er macht dann eine evtl. skriptverstärkende Erfahrung, wenn der Trainer nicht genügend Schutz gibt.

VERSION 5: Ein Teilnehmer kommt zu spät....

❖ Konzeptualisierung mit dem Rollenkonzept der Systemischen Transaktionsanalyse

➤ Eine mögliche Sichtweise im Rahmen dieses Konzeptes wäre: Der TN-experimentiert – evtl. unbewusst - mit einer neuen Rolle. Er ist z.B. dabei von der Geschäftsführerrolle in den Aufsichtsrat zu wechseln. Als GF muss man pünktlich sein, als Aufsichtsrat hat man mehr Freiheit, zu kommen und zu gehen, man steht nicht mehr in der Pflicht des operativen Geschäftes.

❖ Interventionsstrategien auf Basis dieser Diagnose

➤ Die Situation kann als Ritual mit konstituierender Wirkung für eine Einführung in die neue Rolle genutzt werden. Der Leiter begrüßt den zu spät gekommenen TN respektvoll – mit nicht einem Hauch von Vorwurf. Eventuell wird dem TN sogar kurz berichtet, wo das Seminar gerade steht. Dann könnte man fragen, wie denn die Planung seiner Anwesenheit ist und wie er seine TN-Rolle definieren will. Auch stellt sich die Frage, wo denn jetzt der richtige örtliche Platz für den TN in der Seminarrunde ist, vermutlich eher am Rand und nicht dem Trainer gegenüber. Sinnvollerweise macht der Trainer die Situation und seine Verhaltensweise zum Schluss transparent. Wenn die anderen TN aus dem gleichen Arbeitskontext kommen, können auch sie damit experimentieren, sich neu auf die neue Rolle des TN zu beziehen.

❖ **Risiken**

- Der TN und auch die anderen könnten eine Idee von „jetzt schieben wir ihn aufs Altenteil bekommen“
- Auch könnte man das Verhalten des Leiters als unterwürfig interpretieren.

VERSION 6: Ein Teilnehmer kommt zu spät.....

❖ **Konzeptualisierung mit dem Parallelprozess als Übertragungsphänomen**

➤ Eine mögliche Sichtweise im Rahmen dieses Konzeptes wäre: Der TN inszeniert unbewusst ein Thema, das ihm selber Schwierigkeiten macht, wenn er z.B. Leiter einer Sitzung ist und seine Teilnehmer zu spät kommen. Auch hier treten sonstige intra- oder interpsychische Aspekte in den Hintergrund. Man könnte sogar sagen, dass gerade der professionelle Lernwille des TN die Ursache für sein Zu-spät-kommen ist.

❖ **Interventionsstrategien auf Grund dieser Diagnose**

- Hier bietet es sich an, zunächst eher unspektakulär als Trainer zu reagieren. Dann könnte man den TN und die Gruppe fragen, wie sie denn das Thema „Zu spät kommen“ aus professioneller Sicht sehen. Der TN muss dann evtl. vor barschen Gruppenreaktionen geschützt werden. Man bleibt hier also konsequent auf der Systemebene und verweigert eher den persönlichen Bezug.
- Eventuell kann man auch eine Supervision mit dem TN machen mit dem Fokus, wie er mit einem TN umgegangen ist, der bei ihm zu spät gekommen ist. Hier ist wieder persönlicher Bezug sinnvoll.
- Dann gibt es die Möglichkeit das vorliegende Meta-Konzept vorzustellen und mit den Teilnehmern die unterschiedlichen Sichtweisen und die entsprechenden Handlungsalternativen zu diskutieren. Dabei kann man die Situation im Hier und Jetzt angemessen aufgreifen und beispielhaft zeigen, wie man spielerisch von der aktuellen Situation in die Metaposition wechselt und dort sich als „Herr der Konzept-Scheinwerfer“ verhält.

❖ **Risiken**

- Man fängt eine kluges „Darüber-reden“ evtl. auch über ein „Dort und dann“ an, wird aber der Prozess-Dynamik in der Gruppe im Moment nicht gerecht.

VERSION 7: Ein Teilnehmer kommt zu spät...

❖ **Konzeptualisierung auf System-Ebene mit der Systemischen Transaktionsanalyse**

➤ Eine mögliche Sichtweise im Rahmen dieses Konzeptes wäre: Das häufige Zu-spät-kommen auf einem betriebs-internen Workshop lässt sich als passives Verhalten – speziell Agitation – auf System-Ebene sehen. Das System ist passiv in Bezug auf sein Problem, dass seine gegenwärtige Kind-Ich-Kultur mehr Orientierende-Eltern-Ich Qualität integrieren müsste. Das macht aber Angst und produziert wiederum das

Ausagieren von dysfunktionalen Mustern der Kind-Ich-Kultur. Das Lernthema ist also, die angemessene Integration von Führung, Verbindlichkeit und Hierarchie. Die Zu-spät-Kommenden werden von der System-Kultur zu ihrem Tun eingeladen.

❖ **Interventionsstrategien auf Basis dieser Diagnose**

➤ Hier bietet es sich an, das Thema als Wachstumsprozess auf der Kultur-Ebene mit den TN zu diskutieren. Wichtig wäre die Würdigung der bisherigen K-Kultur, das Eingeständnis das eine Weiterentwicklung ansteht und die Frage ansteht, wie man denn die positiven Aspekte der bisherigen Kultur in eine von mehr OEL geprägten Kultur transformieren könnte. Wie kann man also Kreativität und spielerische Leichtigkeit in einer mehr Ordnungs-orientierten Kultur leben ohne z.B. den K-Aspekt destruktiv im Zu-spät-kommen ausdrücken zu müssen.

➤ Als Trainer wird man hier besser nicht streng, da man angesichts der K-Kultur die TN damit schnell zu passivem Verhalten in Form von Trotz (Überanpassung) einlädt. Gut wäre es allerdings, wenn ein anwesender Hierarch die Beachtung von Regeln fordern würde. An der Reibung mit dieser – neuen- Führungsqualität könnte sich die neue Kultur entwickeln. Vermutlich muss man den Hierarchen ermutigen und schützen, klare und auch fordernde Führung zu übernehmen. Ideal wäre, wenn insgesamt mit der neuen Art eine gute Erfahrung von Schutz, Orientierung und effektiver Zusammenarbeit ermöglicht würde.

❖ **Risiken**

➤ Der Hierarch spielt die neue Qualität einer auch elterlichen Führung dermaßen ungeschickt, dass das System die entstehende Dynamik eher als Beweis dafür interpretiert, dass Macht und Autorität an sich schon destruktiv sind

VERSION 8: Ein Teilnehmer kommt zu spät.....

❖ **Konzeptualisierung auf System-Ebene mit systemischen Konzepten im engeren Sinne**

➤ Eine mögliche Sichtweise im Rahmen dieses Konzeptes wäre: Aus irgendwelchen Gründen, deren Analyse kaum von Belang ist, ist die Gewohnheit entstanden, zu spät zu kommen. Auch ein allgemeines Jammern über diese Tatsache ist längst homöostatisch geworden, es gehört inzwischen zur Sicherheit gebenden Identität des Human-Systems. Ansätze, dies zu ändern werden deshalb immer wieder zunichte gemacht. Im Bild gesprochen, „das Mobile hat sich verfangen“.

❖ **Mögliche Interventionsstrategien auf Basis dieser Diagnose**

➤ Da die Gefahr groß ist in einen Autonomie-Verteidigungskampf hineinzugeraten und auch das Risiko besteht, dass eine „feinsinnige“ Spiegelung und Deutung der Dynamik durch die Trainerin abgeschmettert wird, bietet sich ein paradoxes Vorgehen an. Der Trainer kommentiert das Zu-spät-kommen als ein bemerkenswertes Kultur-Element, dass man nicht ändern darf, bevor sein Sinn und seine positive Funktion für die Gemeinschaft nicht wirklich verstanden sind. Deshalb empfiehlt er den Teilnehmern, absichtlich zu spät zu kommen und dabei die eigenen Gefühle und Impulse, aber auch die entstehende Dynamik im System zu studieren. Beim nächsten Mal kann man dann die Erfahrungen darüber auswerten und alternative Verhaltensweise besprechen. Wahrscheinlich sind die TN daraufhin pünktlicher und machen damit eine – hoffentlich - gute Erfahrung, die dann nach einigen Wiederholungen wiederum homöostatisch werden kann.

❖ **Risiken**

➤ Der Trainer wirkt bei seiner Intervention so unsicher, dass die Teilnehmer sich eher veralbert fühlen

➤ Auch könnten die TN den Trainer als Psychosofty abqualifizieren, weil der sich nicht traut – wie die bösen Autoritäten – das Zu-spät-kommen hart abzustrafen.

VERSION 9: Ein Teilnehmer kommt zu spät....

❖ **Konzeptualisierung mit dem Ursprungs-Modell der Transaktionsanalyse**

➤ Eine mögliche Sichtweise im Rahmen dieses Konzeptes wäre: Der Teilnehmer hat sein rechtzeitiges Erscheinen angemessen organisiert, hat allerdings beim Herkommen Pech gehabt. Auch die Art, wie er hereinkommt, eine kurze Erklärung abgibt und sich dann ins Geschehen integriert, wirkt bezogen. Der TN ist mit der Situation, mit dem Trainer und mit den anderen Teilnehmern in gutem Kontakt. Er ist damit im integrierten Erwachsenen-Ich-Zustand.

❖ **Mögliche Interventionen auf Basis dieser Diagnose:**

➤ Die Intervention heißt, nicht zu intervenieren. Auch der Trainer bleibt in gutem Kontakt und hält sich fern von seinem Profi-Rackett „ich habe da eine schlaue Interpretation, auf die noch keiner gekommen ist“. Manchmal ist eine Zigarre halt nichts anderes als eine Zigarre.

❖ **Risiken.**

➤ Die Teilnehmer fragen sich, ob der Trainer kompetent ist, denn der letzte Trainer, hat aus dem Zu-spät-kommen eines Teilnehmers eine spektakuläre, berichtenswerte Inszenierung machen können.

Integrierende Betrachtung

Wer sich jetzt fragt, was er denn nun tun soll, wo doch alle diese Sichtweisen ihren Charm haben und die jeweils aufgezeigten Interventionsmöglichkeiten - in irritierender Weise - in sehr unterschiedliche Richtungen gehen, der ist auf einem guten Weg der Professionalisierung. (das ist nicht zynisch gemeint)

Denn wer diese Verunsicherung aushält, mit verschiedenen Modellen zu arbeiten – die widersprüchlich und nicht gleichzeitig integrierbar sind – lernt unweigerlich, auf schwankendem Boden Position zu beziehen, die möglichen Folgen seiner Interpretationen für seine Klienten und für sich zu berücksichtigen und er lernt, die eigene Intuition danach zu befragen, mit welchem Modell-Scheinwerfer – auf welcher Interpretations-Ebene und mit welcher Bedeutungswelt - , die höchste Relevanz zu spüren ist. Letztendlich geht es ja nur darum, unseren Klienten eine bestmögliche Beratung zukommen zu lassen.

Auch wäre zu bemerken, dass die beschriebenen Ausgangssituationen nicht absolut identisch waren. Es zeigten kleine Unterschiede in der Welt der Phänomene, die – falls gesehen und beachtet - sehr große Unterschiede in der korrespondierenden Welt der Bedeutungen und Interpretationen nach sich zogen.

Auch wurde deutlich, wie die persönliche Verantwortung schwindet wenn man auf die System-Ebene sieht und wie leicht man in eine reduktionistische „Woher-kennst-du das“ Dynamik verfällt, wenn man nur den personalen Fokus diagnostisch zur Verfügung hat.

Copyright: Rolf Balling, Dipl.-Kfm., Lehrsupervisor ITAA

mail@balling-coaching.de

www.balling-coaching.de