

Aus

Friedemann Schulz von Thun, Dagmar Kumbier (Hg.)

Impulse für Führung und Training - Kommunikationspsychologische Miniaturen 2

Hamburg 2009, S. 205-233

Regine Heiland & Roswitha Stratmann

Die Kunst der Coleitung

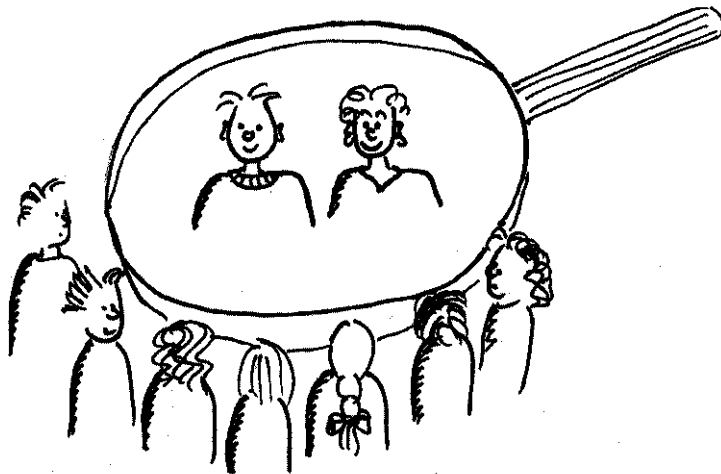


Abb. 1: Coleitung unter der Lupe

Wer als Trainer, Moderatorin, Leiter von Workshops, Teamentwicklerin oder Gruppencoach unterwegs ist, hat mittlerweile vielfältige Möglichkeiten, sein Handwerk systematisch zu erlernen und sich gezielt auf die Ausübung seiner Rolle vorzubereiten. Ganze Institute leben von der Vermittlung von Techniken, Tools, Übungen, Methoden, Rollenreflexionen, Supervisionen für Multiplikatorinnen und Fortbildner. So waren auch wir im Prinzip gut vorbereitet, als wir vor 15 Jahren die ersten Schritte in unseren neuen Beruf als Kommunikationstrainerinnen wagten. Nur ein Problem kam nicht vor im Lehrplan, stellte sich aber als wichtig und teilweise als vertrackt heraus: die Frage nämlich, wie man oder frau das Verhältnis zum Coleiter so gestaltet, dass es der gemeinsamen Arbeit zuträglich ist, dass sich möglicherweise sogar ein gemeinsames Vergnügen an der Zusammenarbeit einstellt statt eines beidseitigen Frusts. Beides kam in unseren Erfahrungen vor, «Mit dem leite ich im Leben nie wieder, nur über meine Leiche» bis hin zu «Schwieriges Seminar, aber Coleitung ganz wunderbar».

Wir stellten fest: Wie es läuft mit denen, die tagelang an meiner Seile arbeiten, ist von enormer inhaltlicher und atmosphärischer Bedeutung, auch für die Gruppe, welche die Kooperation der Leitenden oft geradezu mit Argusaugen im Blick zu haben scheint. Weiterhin fanden wir heraus: Einige unserer Kollegen und Kolleginnen halten das Wagnis Coleitung für so riskant, dass sie versuchen, es gezielt zu vermeiden. Das wollten wir aber nicht. Zu viele Chancen sprechen für eine Doppelspitze: die Ausgewogenheit der Sichtweisen, die unterschiedlichen Identifikationsangebote für die Teilnehmenden, die gegenseitige Inspiration und Hilfe zur Weiterentwicklung, die Möglichkeit der Entlastung und das gemeinsame Abenteuer des Miteinander-Lernens in einer noch unbekannten Gruppe. Wo immer vom Auftraggeber gewünscht und vom Kontext her sinnvoll, arbeiteten wir daher mit unterschiedlichen Coleiterinnen und Coleitern zusammen. Was wir dabei gelernt haben, was sich in Supervisionen, Nachbesprechungen, Analysen von Katastrophen oder auch Glücksfällen als wichtig herausstellte, haben wir in diesem Artikel zusammengestellt.

Er ist folgendermaßen aufgebaut: Wir gehen von einer beispielhaften Coleitungssituation aus und analysieren sie hinsichtlich ungeschriebener, aber wichtiger «Coleitungsgesetze». Wir beschreiben danach ein allgemeines Prinzip der Systembildung, dessen Erkenntnis für uns hilfreich war, und formulieren das, was wir tun, um Coleitungssituationen produktiv zu gestalten.

Das vorweggenommene Fazit nach 15 Jahren des Experimentierens: Die Mühe lohnt. Denn wenn «es läuft» mit dem Co, dann ist das Arbeiten doppelt so schön — finden wir jedenfalls.

Coleitung in einer Krisensituation: Nebeneinander statt miteinander?

In der Arbeit mit Gruppen sind schwierige und unplanbare Vorkommnisse an der Tagesordnung. Sie stellen jede Coleitung vor besondere Herausforderungen. Gerade da zeigt sich, dass es im Umgang miteinander Regeln gibt (die bisher nirgendwo stehen und die man nirgendwo lernen kann), welche die Zusammenarbeit begünstigen oder aber — bei Missachtung — erschweren. Wir wählen deshalb eine schwierige Seminarsituation aus, um sie anschließend auf die «ungeschriebenen Gesetze» der Coleitung hin zu analysieren.

Die Situation:

Anton und Ariane leiten zusammen ein Kommunikationstraining für Trainerinnen und Berater. Es ist in etwa folgendermaßen strukturiert (s. Abb. 2):

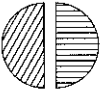
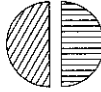
Anfangsrunde Theorie 1	Morgenrunde Theorie 2	Morgenrunde Theorie 3
		
Workshop	Workshop	Transfer Abschlussrunde

Abb. 2: Seminarplan

An jedem Vormittag gibt es eine Theorieeinheit, am Nachmittag werden persönliche Themen der Teilnehmenden in Fallarbeit behandelt. Dazu teilt sich die Gruppe in zwei Halbgruppen mit jeweils einer Leitung auf. Der Tag beginnt mit einer Morgenrunde (MR). Hier wird der gemeinsame Lernprozess reflektiert, der dann Planungsgrundlage für das weitere Vorgehen ist. Alle Anwesenden sind eingeladen, sich in der Öffentlichkeit der Gruppe über das eigene Seminarerleben mitzuteilen — Erkenntnisse, Gefühle, Stimmungen. Sie üben sich so in der Kunst der Metakommunikation, die für viele Menschen ungewohnt und daher auch ungeübt ist. Die folgenden Szenen ereignen sich am 2. Seminartag:

Ariane leitet die Morgenrunde. Der Austausch verläuft ungewohnt zäh und mühsam. Ariane und Anton erleben die Stimmung als verschlossen. Schließlich äußert Lisa, eine Teilnehmerin aus Arianes Halbgruppe, sie wäre eigentlich lieber in Antons Halbgruppe gewesen. Auf Nachfragen mag sie ihren Wunsch jedoch nicht begründen. Nach dieser Meldung ist die Stimmung in der Gruppe noch gedrückter, niemand will mehr so recht etwas sagen. Schließlich beendet Ariane die Morgenrunde, nach der immer eine kurze Pause stattfindet. Lisa, besagte Teilnehmerin ihrer Halbgruppe, bittet sie um ein kurzes Gespräch unter vier Augen. Ariane willigt ein, und die beiden ziehen sich zu einem kurzen Spaziergang zurück, bei dem Lisa sich zum Hintergrund ihres Morgenrundenbeitrags äußert. Währenddessen wird Anton von anderen Teilnehmern angesprochen. Diese bitten darum, mit der Morgenrunde unbedingt fortzufahren, da wesentliche Aspekte, vor allem Kritik an Arianes Arbeit in der Halbgruppe, noch gar nicht ausgedrückt worden seien. Anton ist erstaunt. Beim Spaziergang am Abend zuvor, als Ariane und er den ersten Seminartag

reflektiert haben, hat sie nichts von irgendwelchen kritischen Aspekten in ihrer Gruppe erwähnt. Er spürt, dass es der Gruppe ernst ist mit ihrem Anliegen, die Metakommunikation fortzusetzen. Deshalb teilt Anton der zurückkehrenden Ariane mit, dass die Morgenrunde auf Antrag der Teilnehmenden verlängert werden müsse. Beide verständigen sich darauf, dass er jetzt die Leitung übernimmt, da Ariane bei der zu erwartenden Konfliktklärung in der Leitungsrolle befangen wäre. Tatsächlich kritisieren in der Runde einige Teilnehmende vehement Arianes Arbeit in der Halbgruppe.

Am Ende dieses Arbeitstages sind beide «stinksauer» aufeinander und fühlen sich von ihrem Co «verraten und verkauft».

Die ungeschriebenen Gesetze der Coleitung

Wir haben diese Situation zum Anlass genommen, um mit Kollegen über die ungeschriebenen Gesetze der Coleitung nachzudenken. Folgendes ist dabei herausgekommen.

§1

«Coleiterinnen sollten sich gegenseitig über den Seminarverlauf in größtmöglicher Offenheit informieren, gerade auch über schwierige Entwicklungen.»

Diese Erkenntnis ist insofern wichtig, als sie ein Verhalten einfordert, das nicht ganz selbstverständlich ist. Es braucht Mut und Vertrauen, um dem Coleiter in der Nachbesprechung zu erzählen, dass vielleicht nicht alles gut gelaufen ist, dass Teilnehmer sich kritisch zur eigenen Arbeit geäußert haben oder aber untergründig unzufrieden wirken. Es braucht noch mehr Mut und mehr Vertrauen, wenn in der Halbgruppe des anderen ganz offensichtlich eitel Sonnenschein herrscht. Wer jedoch dieses Vertrauen nicht aufbringt, beschwört Situationen herauf, in denen er zur Zielscheibe der Kritik wird, ohne dass der Coleiter an seiner Seite stehen kann. Insbesondere nach getrennter Halbgruppenarbeit hat es sich bewährt, dem anderen nicht nur inhaltlich zu berichten, wie man die Gruppenarbeit erlebt hat, sondern auch atmosphärisch, menschlich, zwischenmenschlich: «Wo gibt es Spannungen in der Gruppe? Wer ist mir gegenüber kritisch eingestellt? Was habe ich möglicherweise verbockt? Was lief wunderbar?»

Nach unserer Erfahrung reagieren manche Teilnehmenden auf die ausführlichen Nachbereitungsgespräche der Leiter erstaunt bis skeptisch: «Was redet ihr denn da die ganze Zeit? Etwa über uns?» - «Ja», so müsste die Antwort lauten, «über die Teilnehmer und Teilnehmerinnen, das Thema, das eigene Erleben.» Nämlich über all die Elemente des Gruppengeschehens, die Ruth Cohn in ihrem Ansatz der Themenzentrierten Interaktion als wesentlich für das Gelingen erkannt hat. Diese Tagesreviews (um mal ein modernes Wort dafür zu benutzen) sind anspruchsvoll, fordernd und enden mit gemeinsamen Überlegungen dazu, wie der nächste Tag gestaltet und in allen Details angegangen werden sollte. «Welche Themen sind angesichts dieses Seminarverlaufs zu erwarten? Wie werde ich mich äußern zu der Kritik? Kann ich offen eingestehen, wenn ich einen Fehler gemacht habe? Welche Haltung wird der Coleiter dazu einnehmen?»

Erst nach der genauen Planung des nächsten Seminartages endet der Arbeitstag, manchmal deshalb auch leider erst um 11 Uhr abends. Allerdings: diese Zeit ist gut investiert. Die Arbeitsergebnisse einer solchen Nachbesprechung sind ertragreich, wertvoll und qualitativ haushoch dem überlegen, was man allein im stillen Kämmerlein herausfindet.

§2

«Ist eine Coleiterin in Not, sollte die andere die Leitungsverantwortung übernehmen.»

Als günstige Haltung bei der Coleitung hat sich bewährt, alle schwierigen Themen, die in der Gruppe aufkommen, als (auch) gemeinsame Themen zu betrachten. Also nicht: «Ich komme hier ja bestens klar. Was du dir eingebrockt hast, musst du auch selber auslöffeln.» Sondern:

«Wenn du eine Schwierigkeit hast, ist das auch mit meine. Möglicherweise leiste ich sogar einen Beitrag dazu, der mir selbst gar nicht bewusst ist? Ich bin interessiert und engagiert, einen guten Ausweg zu finden.»

Auf unser Beispiel übertragen, hieße das: Wenn Ariane in der Morgenrunde offen oder halboffen angegriffen oder in Frage gestellt wird, kann sie die Leitung der Gruppe an Anton abgeben, um sich als Betroffene der Konfliktklärung zuzuwenden, ohne gleichzeitig die Gruppe permanent im Auge haben zu müssen. Anton kann ihr das auch von sich aus anbieten, sollte er merken, dass Ariane zu angeschlagen ist, um noch auf diese Entlastungsidee zu kommen.

Das kann sich folgendermaßen anhören: «Ariane, da du im Moment persönlich angesprochen bist und falls es zwischen euch einen Klärungsbedarf gibt - soll ich in der Zeit die Leitung übernehmen?» Ein solches Vorgehen entmündigt Ariane nicht, sondern schafft Transparenz und Halt für alle Beteiligten. Unterstützung in schwierigen Situationen meint nicht, dem anderen nach dem Mund zu reden oder mit ihm einer Meinung zu sein. Wichtig ist, ihn zu entlasten und nicht allein zu lassen.

Faustregel: Wenn einer tangiert ist, hält sich der andere zur Leitungsübernahme bereit. Der Leiter wird versuchen, eine allparteiliche Haltung einzunehmen und beide Seiten zu verstehen. Immerhin, an diese Faustregel haben sich Ariane und Anton gehalten, obwohl beide von der Situation sehr in Anspruch genommen und «gestresst» waren.

§3

«Nach jeder schwierigen Seminarsituation haben der Austausch und die Absprache der Leitenden Vorrang vor der Interaktion mit der Gruppe.»

Die Einhaltung dieser Regel hat sich sehr bewährt, verhindert sie doch genau jenes Kuddelmuddel, das Ariane und Anton in unserem Beispiel erleben. Streitereien, Ausbrüche, Unmutsbekundungen, Misstrauensanträge, Angriffe: Seminarkrisen gehen in der Regel allen Anwesenden nahe. Der Umgang damit erfordert aufseiten der Leitung viel Sachverstand und Feingefühl. Sie muss die Dynamik in der Gruppe und deren Bedeutung für den Lernprozess verstehen und geeignete Interventionen bedenken.

Gerade wenn die Gemüter erregt sind, sollten die Leitenden sich als Erstes untereinander austauschen - und zwar außerhalb der Hörnähe der Gruppe -, um Dampf abzulassen und dann gemeinsam das weitere Vorgehen zu klären. Andernfalls besteht die Gefahr, dass die Dynamik sich in der Pause fortsetzt und die Leiterinnen ohne gemeinsames Situationsverständnis vorgehen müssen. In unserem Beispiel arbeiten die beiden nach der Morgenrunde nebeneinanderher und machen sich das Leben unnötig schwer.

Wie müsste das Vorgehen nach unserem Coleitungsverständnis aussehen? Ariane sollte das vertrauliche Gespräch mit der Teilnehmerin in der Pause ablehnen und statt dessen gezielt den Dialog mit Anton suchen: «Gerne, Lisa, können wir uns nachher unter vier Augen austauschen. Das ist mir selbst auch ein Bedürfnis. Aber im Augenblick hat Vorrang, dass Ich mich mit Anton bespreche, bevor wir gleich inhaltlich weitermachen.» Dieser wiederum dürfte seine Coleiterin nicht einfach ziehen lassen, sondern sollte seinerseits auf einem gemeinsamen Austausch bestehen.

§4

«Keine Seminarplanveränderung ohne Zustimmung des Coleiters.»

Diese Regel gilt uneingeschränkt und immer. Alle Veränderungen des Seminarplans - der Pausenzeiten, der Abfolge der Themen, der Weiterführung einer Morgenrunde - bedürfen der Absprache mit der Coleiterin oder dem Coleiter und dessen ausdrücklicher Zustimmung. Da sie gemeinsam für das Seminar und seinen Verlauf verantwortlich sind, müssen beide das Geschehen aus ihrem Verständnis heraus leiten und strukturieren. Auch wenn Vorschläge der Teilnehmenden dem einen Leiter spontan plausibel erscheinen (wie im Falle von Anton), darf er diese nicht ohne Abstimmung akzeptieren («Klar, machen wir») oder gar durchführen. In unserem Beispiel wird deutlich, wie sehr anderenfalls der eine im besten

Einvernehmen mit der Gruppe handelt, die andere hingegen zum Spielball der Dynamik wird und ziemlich «blöd» dasteht. Die «Entmachtung» eines Leiters schadet immer auch der Gruppe, da diese unerschwellig den Eindruck erhält, die Leitung sei in ihrer Funktion labil und vermöge im Ernstfall keinen Halt zu geben.

Möglicherweise stecken noch weitere Gesetze und Paragraphen in diesem Beispiel. Die beschriebenen waren für uns die wichtigsten und haben unser konkretes Verhalten in den letzten Jahren geprägt. Wollen Sie dem Phänomen gelungener Coleitung noch weiter auf den Grund gehen, es noch umfassender verstehen, dann nehmen Sie eine von Ihnen als schwierig erlebte Coleitungssituation als Beispiel und finden Sie die darin enthaltenen ungeschriebenen Gesetze heraus bzw. die Verstöße dagegen. Dieses Vorgehen löst zwar die Situation im Nachhinein nicht, bewahrt aber vor künftigen Verwicklungen und zeigt konstruktive Perspektiven für die Zukunft auf.

Hinter diesen ungeschriebenen Gesetzen der Coleitung steht ein allgemeines Prinzip, das uns wichtig ist. Darauf möchten wir im Folgenden näher eingehen.

Systembildung in der Coleitung

Der Gedanke vom System innerhalb eines anderen Systems ist uns aus der Familientherapie vertraut. Dort lautet eine gängige These: Innerhalb des Systems der Familie bilden die Eltern, wie auch die Kinder, ein eigenes Sub-System. Dieses befindet sich dann in einem «guten» Zustand, wenn die Systemgrenzen klar und zugleich durchlässig sind, also weder diffus noch rigide.

Das bedeutet beispielsweise: Eltern, Kindern und Außenstehenden ist deutlich, dass die Eltern als Paar eine besondere und spezifische Nähe zueinander haben, die anders ist als die Nähe zu den Kindern. Nur die Eltern teilen sich nämlich das Sorgerecht, verantworten gemeinsam, wie sie mit Erziehungsfragen umgehen und welche Entscheidungen anstehen. Mutter und Tochter sollten deshalb nicht klären, wie mit den Schulproblemen des kleinen Bruders umgegangen wird, während der Vater bei dieser Frage außen vor bleibt. Auch sollte der Vater sich nicht mit seinem Sohn beraten, wenn es mit der Ehefrau nicht gut läuft. Es gibt also einerseits klare Grenzen im Verhältnis der Eltern zu den Kindern. Andererseits sind diese auch durchlässig. Die Eltern sind für die Kinder erreichbar, nicht abgeschottet oder isoliert.

Ganz ähnlich verhält es sich mit dem System der ColeiterInnen. Diese tragen bei aller Unterschiedlichkeit den gleichen «Rollenhut». Sie teilen sich die Leitungsverantwortung, was sie deutlich von den Teilnehmenden unterscheidet, mit denen sie gemeinsam das Gesamtsystem der Gruppe bilden. Ein gut funktionierendes Coleitungssystem ist eines, das einerseits für die Gruppe erreichbar, ansprechbar, greifbar ist, andererseits in seinem Auftreten aber auch vermittelt, dass es Teamarbeit in der Dyade leistet, dass gegenseitige Loyalität herrscht, wichtige Fragen gemeinsam entschieden werden und nicht ein Teilnehmer den Platz der Leitung einnehmen kann. Das gleiche Prinzip gilt auch für den Umgang mit Auftraggebern.

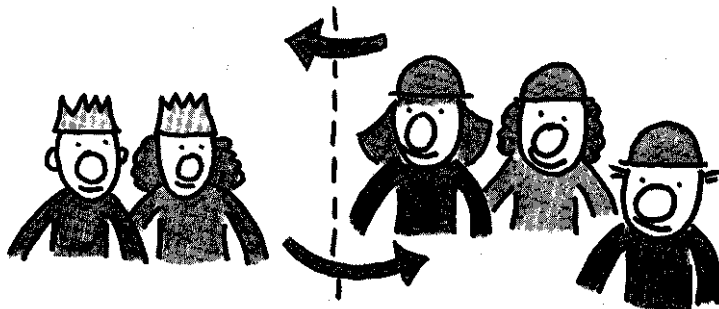


Abb. 3: Systembildung der 2 ColeiterInnen mit klaren und durchlässigen Grenzen zu den Teilnehmenden

Erst dieses Verständnis von Coleitung als System innerhalb des Systems schafft auch für die Teilnehmenden die Sicherheit, sich anvertrauen und ihren Platz als Teilnehmende einnehmen zu können. Auf der Grundlage dieser Komplementarität kann sich eine fruchtbare Zusammenarbeit aller ergeben.

In einem Wertequadrat ausgedrückt, bedeutet dies:

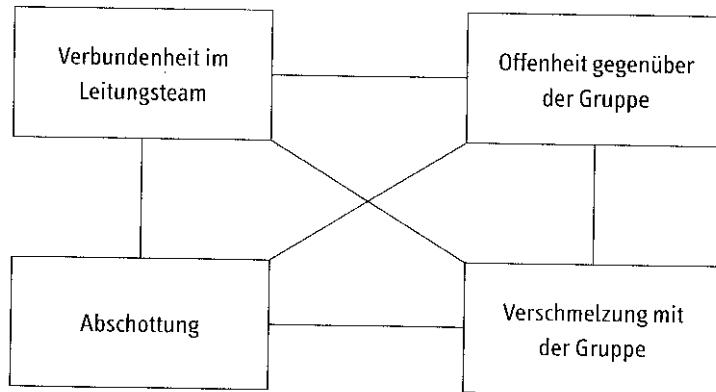


Abb. 4: Wertequadrat Coleitung

Immer wieder haben wir erlebt, dass es allen schadet, wenn sich ein Leiter deutlich enger mit der Gruppe verbindet als mit dem eigenen Coleiter. Zumindest untergründig empfinden dann alle am Prozess Beteiligten, dass etwas nicht in Ordnung, die Basis der Kooperation in Frage gestellt ist. Insofern kritisieren zwar Teilnehmer gelegentlich den Abendspaziergang der Leiter, bei dem sie ausgegrenzt sind. Sie profitieren aber doppelt: durch die dort erzielten Arbeitsergebnisse und dadurch, dass sie in dieser Zeit selbst Gelegenheit haben, sich als Gruppe zu finden und auszutauschen - nicht selten über die Leitung.

Was hilft bei der gemeinsamen Leitung?

Ob zwei Trainer es schaffen, gut zusammenzuarbeiten, ist nicht einfach Glück oder Pech. Man kann viel dafür tun, dass Coleitung gelingt. Gute Vorbereitung und klare Absprachen sind zunächst vielleicht aufwendig, lohnen sich jedoch, da sie zu den Voraussetzungen für gute Kooperation zählen.

Ein paar Dinge gilt es zu beachten, damit die gemeinsame Leitung von Seminaren erfolgreich und für beide Seiten befriedigend wird. Wir haben eine kleine Liste von Gestaltungshilfen für Coleiter zusammengestellt.

» 1. Interne Rollenklarheit

«Wir leiten zusammen.» Hört man zwei Trainer oder Trainerinnen diesen Satz über sich als Leitungsteam sagen, weiß man noch lange nicht, in welchem Rollenverhältnis die beiden zueinander stehen. Auch der Begriff «Coleitung» wird unterschiedlich benutzt. Mal beschreibt ein Trainer damit eine Kooperation auf gleicher Ebene, mal stellt jemand mit «Das ist mein Coleiter!» seinen Assistenten vor und beschreibt ein hierarchisches Verhältnis.

Wichtige Fragen für eine unbedingt erforderliche Rollenklärung lauten:

- » Über wen kommt der Auftrag?
- » Wem «gehört» der Kunde?
- » Wer hat welche Erfahrung bzgl. der Themen?
- » Wie wird das Honorar zwischen uns aufgeteilt - und warum?
- » Gibt es aus unserem Verständnis heraus einen Hauptleiter für das Seminar, oder sind wir prinzipiell auf einer Ebene?

Die Antworten auf diese Fragen ermöglichen weitere Klärung:

:> Was bedeutet das für unsere Absprachen?

- » Wie treten wir nach außen auf?

Ob dieselbe Transparenz auch den Teilnehmern gegenüber angebracht ist, steht noch auf einem andern Blatt. Manchmal ist es ratsam, die interne Rollenklarheit auch nur intern zu behandeln und nicht jeden Punkt der Rollenklärung zu veröffentlichen.

» 2. Ausführliche und «quadratische» Vorbereitung

Die Vorbereitung auf gemeinsam geleitete Seminare verläuft sehr unterschiedlich. Manche Teams klären vor allem Organisatorisches («Wann beginnt das Seminar? Wo und wann treffen wir uns?»), andere sprechen sich vor allem inhaltlich ab («Wer macht was?»). Aus unserer Sicht greift beides zu kurz. Wir empfehlen eine deutlich ausführlichere und «quadratische» Vorbereitung im Sinne des Kommunikationsquadrates nach Schulz von Thun (1981) (s. Abb. 5).

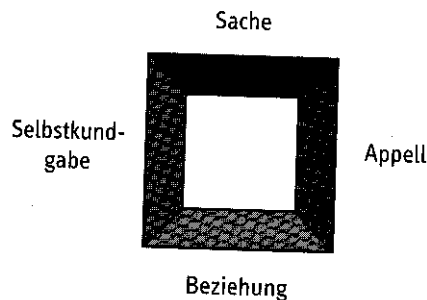


Abb. 5: Die Seiten des Kommunikationsquadrates bilden eine Hilfe auch für die Vorbereitung des Coleitungsteams

Die 4 Seiten bieten eine Checkliste, um in der Vorbereitung wesentliche Punkte nicht zu vergessen.

Zur Sachseite könnten die Fragen lauten:

Wie sieht das Konzept aus?

Wer hat wo seine Stärken?

Wer übernimmt welche Teile?

Zur Selbstkundgabeseite:

Wie geht es jedem von uns im Hinblick auf das kommende Seminar?

Wie sind die Stimmungen, Erwartungen, Befürchtungen in Bezug auf das Seminar?

Zur Beziehungsseite:

Was ist unser Beziehungsverständnis zur gemeinsamen Coleitung?

Gibt es eine Hauptleitung?

Darfst du mich unerwarteterweise plötzlich vor der Gruppe um meine Meinung fragen?

Wie geht es mir zurzeit mit dir?

Darf ich dich darauf hinweisen, wenn du deine Zeit für einen Vortrag überziehst?

Welche Befürchtungen habe ich unsere Coleitung betreffend?

Gibt es bestimmte Eigenarten von dir, auf die ich besonders sensibel reagiere?

Zu den Appellen:

Welche Erwartungen habe ich an dich, an mich, angesichts unserer Rollenabsprachen?

Ergeben sich aus meinen Befürchtungen oder meinen Erfahrungen mit dir bestimmte

Wünsche, Bitten oder vielleicht sogar Forderungen?

Diese kleine Liste mag als Anregung dienen, weitere Fragen zu entdecken, die für den Einzelnen wichtig sind.

» 3. «Kleinkram» ist wichtig

In der Coleitungssituation gibt es viele potenziell neuralgische Punkte. Zusätzlich zu den oben genannten Themen halten wir eine klare Absprache bei folgenden Aspekten für wünschenswert und leitungserleichternd:

Unterbrechungen durch den Coleiter: Wie erlebe ich es, wenn sich der Kollege während meines Vortrags zu Wort meldet, evtl. sogar dazwischenredet? Nehme ich dies eher als erholsam, unterstützend, ergänzend wahr - oder befürchte ich, dass mir das Zepter aus der Hand genommen wird? Im Idealfall kann ich die Unterbrechung konstruktiv im Sinne der Sache betrachten und empfinde sie nicht als Angriff auf meine Kompetenz als Leiter. Dennoch gibt es für jeden Leiter einen Punkt, an dem ihm/ihr die Unterbrechungen zu viel werden. Daher ist es für die gemeinsame Arbeit gut, ein Gespür für die gegenseitigen Grenzen zu entwickeln. Kleine Grenzverletzungen sollten möglichst schnell angesprochen werden.

Unterschiedliche Standpunkte: Wie gehen wir damit um, wenn wir z.B. über einen theoretischen Punkt unterschiedlicher Meinung sind? Darf ich dir vor der Gruppe widersprechen oder nicht? Können wir diese Verschiedenheit als interessant für die Teilnehmer betrachten? Oder erleben wir das in solchen Momenten eher als unangenehm?

Federführungsprinzip: Gute Erfahrungen haben wir mit einer gründlichen Absprache der situativen Dramaturgie gemacht. Wer hat wann das Hauptleitungszepter in der Hand - und wie findet die Übergabe statt? Wir arbeiten meist in Konstellationen, in denen jeweils einer von beiden die Federführung für einen Part des Seminars übernimmt. Wird einer der Leiter angegriffen, hält die andere sich sofort bereit, das Leitungszepter zu übernehmen.

Empfindlichkeiten im Kontakt: Gibt es vielleicht Punkte, auf die eine von uns allergisch reagiert? Kann ich es z. B. leiden, wenn du in mein Flip hineinmalst, oder ist das für mich ein Übergriff? Gibt es vielleicht andere Dinge, auf die ich sensibel reagiere? Oft werden solche Kleinigkeiten erst im Seminar deutlich. Dann sollte ich mich nicht scheuen, das bei der nächsten passenden Gelegenheit anzusprechen.

Vieles davon darf auch gegenüber der Gruppe öffentlich gemacht werden: «Wir haben uns so verabredet, dass ...» Wichtig ist, dass ich mich bei all diesen Absprachen nicht souveräner gebe, als ich mich fühle. Ist das Dazwischenreden für mich ein Stressfaktor, so sollte ich meinen Kollegen vielleicht darum bitten, erst nach meinen Vortragsteilen zu ergänzen. Ist mir ein geschlossenes Auftreten vor der Gruppe sehr wichtig, sollte ich die Fachdiskussionen vorher führen und dann mit einer gemeinsamen Haltung ins Seminar gehen.

» 4. Seminarbegleitender Austausch und Auswertung

Mit guter Vorbereitung allein ist es nicht getan. Darüber hinaus sollte man immer wieder für Zeiten zu zweit zu sorgen.

Vor allem wenn Teile des Seminars in Halbgruppen stattfinden, entsteht besonderer Austauschbedarf innerhalb der Leitung. Raum für die Auseinandersetzung finden wir vor allem in unseren institutionalisierten Abendspaziergängen. Zwischendurch besprechen wir uns nur bei dringender Notwendigkeit ausführlicher. Ein wichtiges Thema des Austausches ist die Betrachtung der Seminargruppe. Indem wir jeden Seminartag ausführlich besprechen, können wir eine Tiefe der Auseinandersetzung und eine Vollständigkeit der Wahrnehmung erreichen, die bei

alleiniger Leitung kaum zu gewährleisten sind. Auch ein Austausch über (für uns) schwierige Teilnehmer kann entlastend und Horizont erweiternd wirken.

Zusätzlich sollte auch über das Coleitungsteam selber gesprochen werden: Wie geht es uns beiden miteinander? Ist es zu Kränkungen oder Empfindlichkeiten gekommen? Sollten daraus Konsequenzen für die weitere gemeinsame Leitung gezogen werden? Benötigt eine von uns beiden Unterstützung durch die andere?

Bei allem Anspruch an ehrliche Manöverkritik («Was aus meiner Sicht fachlich oder beziehungsmäßig nicht gut gelaufen ist ...») darf auch der Erhalt der Arbeitsfähigkeit nicht aus den Augen verloren werden. Wir müssen schließlich hinterher erst einmal gut miteinander weiterarbeiten können. Deswegen ist selektive Authentizität sicher auch hier ein guter Leitfaden für die Aussprache. Schwerverdauliche Grundsatzthemen sind eventuell im Anschluss an das Seminar besser aufgehoben.



Abb. 6: Der gemeinsame Austausch am Abend ist ein festes und zentrales Ritual für das Coleitungsteam

» 5. Gemeinsame Reaktion auf Kritik

Sigrid und Martina leiten gemeinsam ein Seminar. Es stellt sich recht schnell heraus, dass Sigrid von der Gruppe akzeptiert und geschätzt wird. Martina dagegen hat es schwer. Sie wird von den Teilnehmern als «nicht professionell genug» beurteilt und angegriffen. Ihre Vorträge seien langatmig und langweilig.

Dies ist eine interessante und brisante Frage für jedes Coleitungsteam. Wie reagieren wir, wenn eine von uns beiden kritisiert wird?

Sigrid entscheidet sich, vorerst abzuwarten, ob Martina die Situation selber in die Hand nimmt. Martina reagiert anfangs gelassen und souverän. Hört sich die Kritik an und versucht, sie zu verstehen. Dann gerät sie doch unter Stress und beginnt, sich um Kopf und Kragen zu reden. Es kommt zu Äußerungen wie «Vorträge sind halt nicht mein Lieblingsding, das müsst ihr schon aushalten. Wenn ihr dazu nicht in der Lage seid, dann weiß ich auch nicht...!»

Wenn meine in die Kritik geratene Kollegin gut reagiert — das kann auch ruhig leidenschaftlich sein —, ist es gut, sich als Co erst einmal zurückzuhalten. Nach unserem Grundverständnis gehört Kritik «zum Geschäft». Haben Menschen miteinander zu schaffen, machen sie einander zu schaffen — auch in einem Seminar. Insofern ist Kritik normal. Somit verhält sich Sigrid mit dem Abwarten aus unserer Sicht nach allen Regeln der Kunst. Zudem lautet ihre implizite Beziehungsbotschaft an Martina, dass sie ihr zutraut, die Situation auch alleine zu regeln. Das ist durchaus stärkend.

Doch als sich das Klima der Diskussion ändert und der Ton unangemessen scharf wird, reagiert Martina mit Gereiztheit. Ob eine Kritik oder die Form der Kritikäußerung angemessen ist, lässt sich nicht immer leicht entscheiden. Gute Hinweise liefern folgende Fragen: Wird die Kritik so geäußert, dass der Anlass die begleitende Gefühlsintensität nachvollziehbar macht? Hat die Kritik inhaltlich Substanz? Gibt es «auf der Beziehungsebene» stark abwertende Begleitbotschaften?

Sigrid entscheidet sich nun, einzugreifen und das Geschehen zu kommentieren. «Ich möchte jetzt gern auch etwas dazu sagen. Ihre Kritik ist uns willkommen, und wir stellen uns dem gern. Allerdings muss dies in einer Art passieren, die einer guten Auseinandersetzung förderlich ist. Martina, bist du einverstanden, wenn ich die Moderation übernehme, da du gerade Betroffene bist? (Zur Gruppe, kommentierend) Das ist unsere Regel, wenn wir gemeinsam leiten.

Ich möchte Sie mal bitten, hintereinander zu sprechen und noch einmal deutlich zu machen, worum es Ihnen geht - und welche Wünsche Sie mit Ihrer Kritik verbinden! Und wenn zwei von Ihnen gesprochen haben, magst du, Martina, vielleicht schon einmal reagieren.»

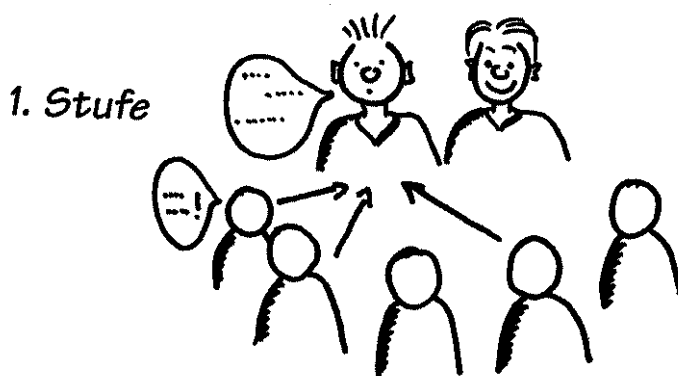


Abb. 7: Die 1. Stufe bei Kritik gegen die Coleiterin: Ich warte ab und halte mich bereit

Sigrid übernimmt - bildlich gesprochen - den Moderationsstab und damit die Rolle einer Moderatorin, die es als ihre Aufgabe sieht, das Gespräch über die problematischen Punkte im Rahmen einer guten Struktur zu fördern. Das ist aus unserer Sicht gelungene Coleitung in einer schwierigen Lage. Die Worte können durchaus unterschiedlich klingen - je nach Situation.

Wichtig ist uns die Haltung, die hier bei Sigrid deutlich wird. «Ich fühle mich mitverantwortlich für das Geschehen - auch wenn ich selber nicht im Zentrum der Kritik stehe. Ich übernehme die Verantwortung für den Prozess, sobald ich merke, dass du in einer Weise emotional engagiert bist, welche die Moderationsaufgabe für dich sehr schwer werden lässt.»

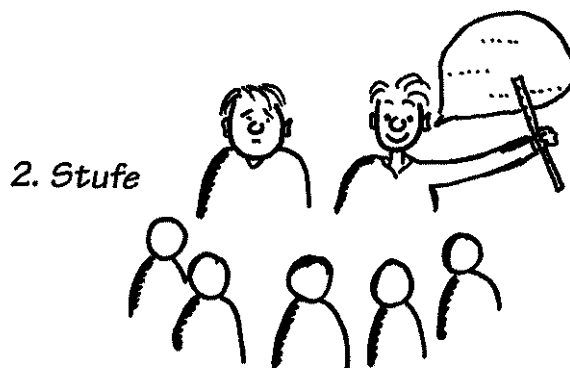


Abb. 8: Die 2. Stufe bei Kritik gegen die Coleiterin: Ich übernehme (in Absprache) die Moderation

Wer nicht betroffen ist, hat meist einen klareren Blick auf das Geschehen.

Es kann auch Sinn machen, dass Sigrid die Grenzen der Auseinandersetzung benennt.

«Weiter werden wir hier wohl nicht kommen, denn für Sie ist es so, und für dich, Martina, ist es so. Ich möchte einen Vorschlag machen, wie wir angesichts dieser unterschiedlichen Interessen und Auffassungen gut weiterarbeiten können.»

Und wenn Sigrid von der Gruppe direkt darum gebeten wird, selber ihre Meinung zu äußern, Farbe zu bekennen, wie sie die Vorträge ihrer Kollegin erlebt? Wenn sie ihrerseits keinerlei Kritikpunkte hat, wird das für sie keine schwierige Bitte sein. Ist sie jedoch selber eher unzufrieden mit Martinas Vortragsart, steht sie vor der Herausforderung, eine gute Balance zwischen Authentizität und Loyalität zu finden.

Das könnte z. B. folgendermaßen klingen:

«Ja, wenn ich nun direkt aufgefordert werde, dazu etwas zu sagen, möchte ich das auch tun. Zum einen und grundsätzlich: Würde ich Martina nicht als professionell und menschlich kompetente Kollegin schätzen, wäre ich kaum mit ihr hier aufgetaucht. Auf der anderen Seite kann ich schon nachvollziehen, wenn die Vorträge einigen von Ihnen nicht lebendig genug erscheinen. Da kann ich Ihre Unzufriedenheit auch verstehen. Die Heftigkeit der Angriffe erschließt sich mir jedoch nicht. Und diesen Ton und die Massivität finde ich ungünstig für unser Miteinander und ich möchte, dass wir die Auseinandersetzung in einem anderen Ton weiterführen.»

Hier gilt es, verschiedene Werte miteinander in Balance zu bringen:

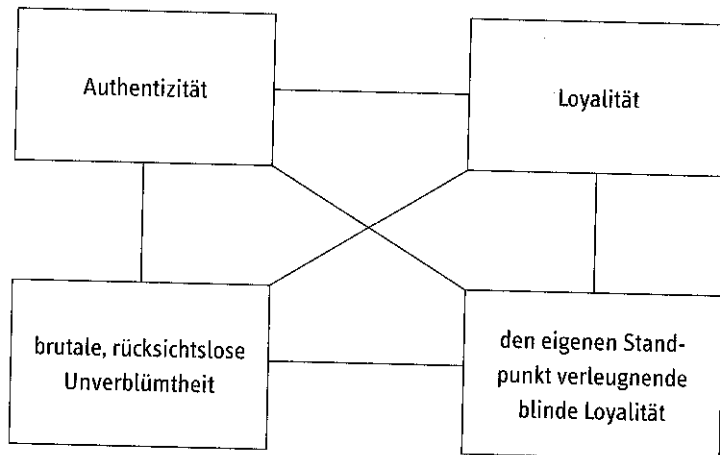


Abb. 9: Verschiedene Werte gilt es in eine gute Balance zu bringen

Und dann gibt es für das Coleitungsteam ja immer noch die Nachbesprechung. Hier plädieren wir für große Ehrlichkeit und Offenheit - auch was Kritik aneinander angeht. Die Grenze ist allerdings da zu ziehen, wo ich Angst habe, die Arbeitsfähigkeit meiner Coleitung zu gefährden.

Kritik im Seminar wird häufig auch von einer unbewussten Dynamik angeheizt und beflügelt. Denn die Leitungssituation als solche fördert Übertragungen. Das sind alte Erlebnismuster, meist aus der Kindheit, die auf eine andere Person projiziert werden.

Die Seminarsituation ähnelt Situationen, welche die Teilnehmer schon oft erlebt haben: Sie werden belehrt. Das kennen sie vor allem aus der Schule und aus dem Elternhaus. Es kann mit positiven, oft aber auch mit negativ besetzten Erlebnissen und Gefühlen verbunden sein. Und dann reagiert man schnell nicht nur als Erwachsener auf das «Belehrtwerden», sondern handelt aus der alten Erlebniswelt des Kindes heraus.

Das Wissen um solche Prozesse macht es leichter, Anfeindungen auszuhalten, lässt einen aber auch manche Lobeshymne von Teilnehmern mit mehr Distanz betrachten. Das Thema «Wer wird von der Gruppe mehr geliebt, geschätzt, bewundert?» verliert an Brisanz, wenn wir uns bewusstmachen, dass wir nur zum Teil wirklich persönlich gemeint sind.

Wir plädieren in jedem Fall für offene Worte in der Nachbesprechung, damit gewährleistet ist, dass beide Teammitglieder immer wissen, wo und wie sie miteinander stehen.

» 6. Das Phänomen der Polarisierung Innerer Teammitglieder in Coleitungssituationen

Vielleicht kennen Sie von sich folgendes Phänomen: Je nachdem, mit wem man leitet, fühlt man sich eher kompetent oder eher inkompetent, eher lustig oder ernst, eher als Vertreter der guten Ordnung oder als Anwalt für Spontaneität, eher sachorientiert und kühler oder eher beziehungsorientiert und warmherzig. Es ist, als habe man mit unterschiedlichen Kollegen unterschiedliche Teile von sich selber zur Verfügung. Mit jeder Kollegin, jedem Kollegen lebt man einen anderen Teil seiner Verhaltensmöglichkeiten.

Wenn Carola mit Rainer unterwegs ist, ist sie unausgesprochen immer für alle Themen rund um Ordnung und Organisation zuständig. Sie achtet auf die Einhaltung des Zeitrahmens, hält zuverlässig Kontakt mit dem Hotel, ist für die Teilnehmer nicht gerade die Lebendigste, aber doch eine geradlinige Ansprechpartnerin. Das geht so weit, dass sie sich fast ein bisschen langweilig vorkommt. Die Ordnungsbewusste in ihrem Inneren Team ist voll im Einsatz, achtet genau auf Zeit und Rahmen.

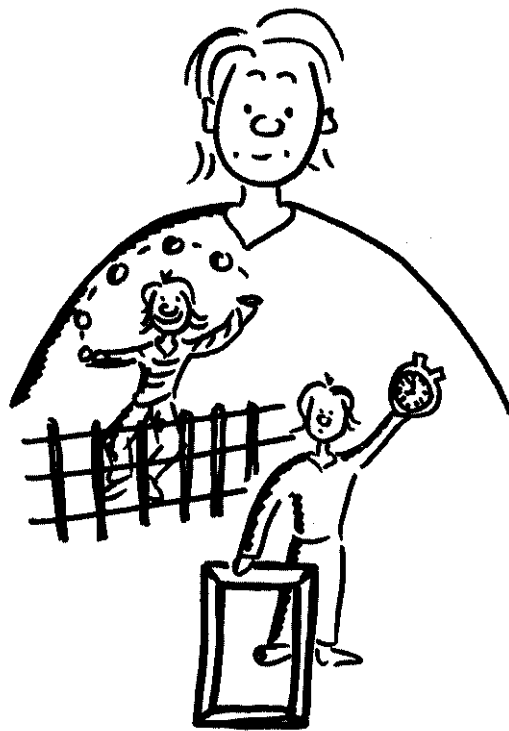


Abb. 10: Coleitung mit Rainer: In Carolas Team ist die Ordnungsbewusste vorne

Ist sie dagegen im Team mit Walter unterwegs, nimmt sie die Zeitabsprachen eher lässig, vergisst sogar manches, glänzt dafür bei den Teilnehmern durch ihre spritzige und witzige Art. Sie fühlt sich leicht chaotisch, ein bisschen unberechenbar und sehr lebendig. Je nach Situation erscheinen manche Inneren Teammitglieder gelähmt und blockiert. Man ist sozusagen nicht immer im Vollbesitz seiner Kräfte und hat meist nicht «alle beisammen». Zu welchen meiner Inneren Teammitglieder ich einen guten Draht habe, zu welchen mir der Zugang wie versperrt erscheint, hängt direkt davon ab, mit welcher Person ich gerade in Kontakt trete.

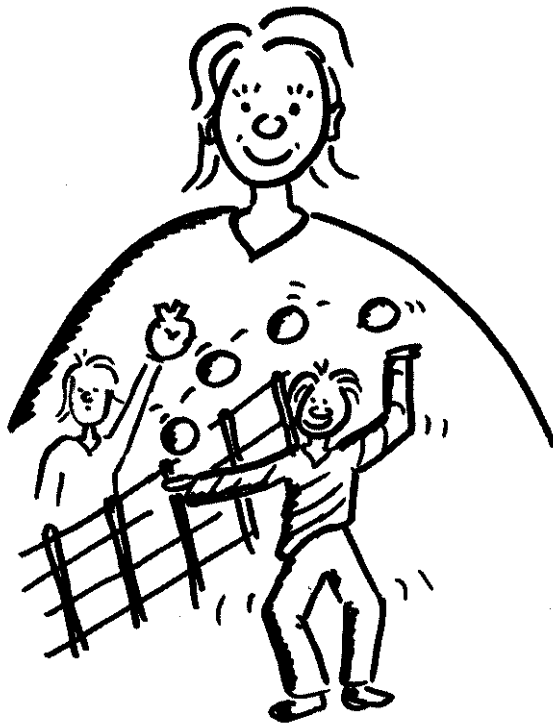


Abb. 11: Coleitung mit Walter: In Carolas Team ist die lebendig Improvisierende im Vordergrund

Oft wird dies erlebt, als würden tatsächlich Innere Teammitglieder, die man vielleicht letzte Woche noch zur Verfügung hatte, zum Kollegen abwandern. Es ist, als ob die Teammitglieder beider Leiter gemeinsam versuchten, eine Balance herzustellen, als gäbe es eine gemeinsame interindividuelle Auftrittsbühne. Dies kann zu einer gewissen Beschränktheit bei beiden führen. Vor diesem Hintergrund macht es Sinn und ist es nach unserer Erfahrung der eigenen Professionalität sehr zuträglich, mit unterschiedlichen Menschen zusammenzuarbeiten. Das dient dem Erleben der eigenen Möglichkeiten und dadurch auch der Weiterentwicklung der eigenen Vielfalt.

Die Polarisierung der Inneren Teammitglieder ist jedoch nicht nur ein schmerzlicher Verlust, sondern bietet auch Vorteile. Indem ich zumindest für Teile des Seminars einige Mitglieder meines Inneren Teams ruhen lasse, habe ich die Chance, andere verstärkt auf die Bühne zu holen. Übernimmt mein Coleiter z. B. die Moderationsverantwortung, kann ich meinen eigenen inneren «Zeitwächter» nach hinten treten lassen. Wenn er gerade die Themenverantwortung hat, kann mein innerer «Experte» eine Pause machen —und vielleicht dafür der innere «Gruppendynamiker» einen zentralen Platz einnehmen.

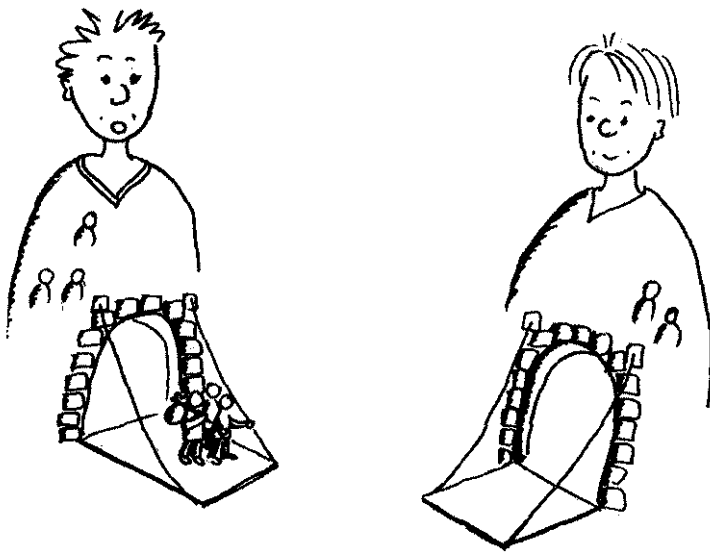


Abb. 12: Die Polarisierung Innerer Teammitglieder wird erlebt wie eine Abwanderung

Gelingende Coleitung fällt einem selten in den Schoß. Meist muss man sie sich erarbeiten. Aber die Mühe lohnt! Selbst nach jahrelanger Praxis erleben wir die gemeinsame Leitung als besondere Bereicherung für alle Anwesenden. Die Teilnehmenden profitieren von unterschiedlichen Sichtweisen und verschiedenartiger Inspiration. Die Coleitenden genießen ebenfalls die gegenseitige Inspiration und Anregung zum Lernen, aber auch die Entlastung und Solidarität.

So weit unsere Überlegungen. Das Thema scheint uns damit noch nicht erschöpft zu sein. So könnte man beispielsweise noch nachdenken über Coleitung und Geschwisterposition, Einsamkeit im Trainerjob, Intimität der Coleitungssituation und damit einhergehende Komplikationen, Persönlichkeitsfragen und Konsequenzen fürs Miteinander, «Narzissmuskoeffizient» und seine Auswirkungen auf die gemeinsame Leitung ... Sollte jemand einschlägige Erfahrungen haben und diesen Ansatz ergänzen, bereichern oder korrigieren wollen, dann würden wir uns über E-Mails sehr freuen.

Literatur

Schutz von Thun, F. (1981): Miteinander reden 1. Reinbeck Rowohlt.