

Klaus W. Vopel

Vertrauen ist besser

Rituale für Gruppen und Teams

Klaus W. Vopel: Vertrauen ist besser.
Rituale für Gruppen und Teams
ISBN 10: 3-89403-338-X
ISBN 13: 978-3-89403-338-5
1. Auflage 2006
Copyright © iskopress, Salzhausen
Umschlaggestaltung:
Mathias Hütter, Schwäbisch Gmünd

Bibliographische Information der
Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliographie;
detaillierte bibliographische Daten sind im Internet
über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Inhalt

Vorwort	7
Einleitung	10
Teil 1: Vertrauen etablieren und pflegen	21
1. Blitz-Bilanz	22
2. Gute Erinnerungen	23
3. Mein Platz	24
4. Schatzkiste	25
5. Eine Geste der Wertschätzung	26
6. Namaste	27
7. Drishti	28
8. Offen oder verschlossen?	29
9. Guru	30
10. Herzenswunsch	31
11. Ärger auflösen	33
12. Wunschdenken	34
13. Der rote Faden	36
14. Gruppengeist	37
15. Belastungen	39
16. Fragen an den Leiter	40
17. Fünf-Minuten-Interview	42
18. Spekulation über den Leiter	43
19. Klagemauer	44
20. Geheimnisse	46
21. Stress vergessen	48
22. Gefühlte Wertschätzung	50
23. Signatur	52
24. Kontakt aufnehmen	53
25. Wer bekommen will, muss geben	54
26. Das Glas Wasser	55
27. Der Vertrauensfaden	56
28. Dankbarkeit ausdrücken	59
29. Zehn-Sekunden-Dank	60
30. Vertrauen differenzieren	62
31. Geheimer Schutzengel	64
32. Freude	65
33. Einen Mentor ehren	68
34. Emotionales Thermometer	69

35. Teams bilden	70
36. Verletzlichkeit	71
37. Korrekturen	73
Teil 2: Vertrauensvolle Kommunikation	75
1. Drei Schritte des Schweigens	76
2. Sei dein eigener Chairman!	78
3. Fragen und Aussagen 1	81
4. Fragen und Aussagen 2	84
5. Störungen haben Vorrang	86
6. Reinigungsritual	89
7. Jeder ist verletzlich	91
8. Nur einer zur Zeit	93
9. Dynamische Balance	95
10. Signale des Körpers	98
11. Weit geöffnet - die Sinne	102
12. Wünsche 1	104
13. Wünsche 2	106
14. Danken	107
15. Meditativer Dialog	109
16. Die Kunst der Entschuldigung	111
17. Ein Schritt zur Versöhnung	114
18. Die Beichte	116
19. Die Wahrheit sagen	118
20. So bin ich eben	119
21. Negatives Feedback - sanft	121
22. Feedback in drei Runden	123
23. Mein wunderbarer griechischer Chor	126
24. Was ist, ist	128
25. Alle meine Stärken	130
26. Katastrophe oder Ärgernis?	132
27. Wie komme ich an?	135
28. Der Pferdeflüsterer	136
29. Die Gottman-Regel	138
30. Party	140
31. Unterschiede	143
32. Ich mag an dir...	145
33. Multilog	147
Literatur	149

Vorwort

Vertrauen gehört zu den fundamentalen menschlichen Werten. Jeder weiß, wie wichtig Vertrauen ist, und die meisten von uns haben schon Vertrauenskrisen erlebt. Vertrauen spielt in allen menschlichen Beziehungen eine wichtige Rolle. Therapeuten und Berater versuchen uns zu helfen, in privaten und geschäftlichen Beziehungen eine Vertrauenskultur zu entwickeln. Langfristige Erfolge haben diese Bemühungen jedoch nur, wenn es gelingt, vertrauensbildende Verhaltensweisen im Alltag zu etablieren. Am Ende entscheiden nicht unsere guten Absichten über die Qualität des Vertrauens, sondern wir müssen Vertrauen praktizieren, und das geschieht am wirksamsten, wenn wir die Wahrheit sagen und unser Wort halten, d.h. wenn wir unseren Versprechungen die passenden Taten folgen lassen.

Wir stellen immer wieder fest, dass Vertrauen empfindlich ist, dass es sich langsam bildet und dass es in ganz kurzer Zeit zerstört werden kann. Zum Teil hängt die Zerbrechlichkeit von Vertrauen mit der Art und Weise zusammen, wie unser Gehirn arbeitet. Unser Gehirn ist sehr gut darauf vorbereitet, Gefahren zu entdecken und darauf mit Flucht oder Angriff zu reagieren. Vertrauen dagegen wächst langsam in unserem Gedächtnis, es muss durch positive Erlebnisse allmählich gebildet werden. Eine grundlegende Form des Vertrauens entsteht im ersten Lebensjahr. Wenn sich unsere Mutter als zuverlässig, liebevoll und einfühlsam erweist, wenn sie in der Lage ist, uns allzu viele angsterregende Frustrationen zu ersparen, dann können wir Vertrauen zu ihr entwickeln, zu uns selbst und später auch der Welt und dem Leben gegenüber.

In diesem Buch möchte ich Gruppenleitern in allen Bereichen praktische Anregungen geben, wie sie ihren Klienten helfen können, Vertrauen zu entwickeln. Ich greife dabei auf eine sehr alte und klassische Form der Vertrauensbildung zurück, nämlich auf Rituale. Schon in der Mutter-Kind-Beziehung können wir feststellen, dass es die Wiederholung bestimmter Handlungsmuster ist, die diese wichtige Beziehung festigt, die den beiden Vergnügen bereitet und sie Nähe empfinden lässt. Ich vermute, dass die Entwicklung sozialer Rituale ihren Ursprung auch in den intimen Ritualen zwischen Mutter und Kind hat.

Im Leben der Naturvölker spielen Rituale eine wichtige Rolle. Sie verbinden die Stammesmitglieder miteinander, und sie bilden eine Brücke zum Bereich des Göttlichen. Sie helfen den Menschen, Vertrauen in das Leben und in die Zukunft zu entwickeln.

In Europa gibt es nach wie vor ein breites Geflecht ritueller Traditionen. Und in den letzten Jahrzehnten können wir auch in Pädagogik und Psychotherapie ein verstärktes Interesse an Ritualen beobachten. Ich persönlich bin davon überzeugt, dass Rituale in vielen Fällen Lernprozesse und Veränderungen ermöglichen, die anders nur schwer zu erreichen sind, und dass wir mit Ritualen wichtige Entwicklungsprozesse von Einzelnen und Gruppen positiv begleiten können. Die wesentlichen Ziele sind dabei: Vertrauen innerhalb der Gruppe, Vertrauen in wichtige Beziehungen, Selbstvertrauen, Vertrauen in das Leben, Wiederherstellung von beschädigtem Vertrauen.

Bei den Ritualen dieses Bandes geht es in erster Linie um die Entwicklung von Vertrauen innerhalb von Lern-, Arbeits- und Therapiegruppen, um die Pflege von Vertrauen und um Kommunikation, die Vertrauen fördert.

In den meisten Gruppen gibt es Menschen, die schwere Verluste erlitten haben und die deshalb mit einer großen Bürde zu uns kommen, mit starken Zweifeln und mit nur wenig Hoffnung. Solche Menschen können ebenfalls von den Ritualen dieses Buches profitieren, auch wenn diese nicht speziell für die Bewältigung traumatischer Erfahrungen bestimmt sind. Es ist für den Gruppenleiter jedoch wichtig, dass er sensibel ist für die Seelenlage von Teilnehmern, die traumatisierende Verluste erlitten haben und entsprechend verunsichert in die Gruppe kommen. Sie brauchen in der Regel mehr Zeit, um sich zu öffnen, um frei zu kommunizieren und um neue Hoffnung und neues Vertrauen zu entwickeln.

Besonders nachhaltig wird unser Vertrauen in das Leben erschüttert, wenn wir überraschende Verluste erleiden. Je unerwarteter die Wunde, desto langwieriger die Heilung. Wir fühlen uns als hilflose Opfer, wenn wir von Naturkatastrophen heimgesucht werden, wenn wir beraubt werden, betrogen, oder verraten von Menschen, die wir geliebt haben; und auch der Tod naher Angehöriger und insbesondere der Tod eines Kindes kann unsere Sicherheit nachhaltig erschüttern. Viele von uns sind heute traumatisiert durch den Verlust ihrer Arbeit, und die schnellen Veränderungen unserer Zeit lösen tiefe Verunsicherung aus. Wir brauchen lange, bis wir den Schmerz akzeptieren können, der mit unseren Verlusten verbunden ist. Es fällt uns schwer, unsere Vergänglichkeit, unsere Anfälligkeit, aber auch unsere moralische Schwäche zu akzeptieren, ohne uns deshalb zu verurteilen.

Für viele von uns ist es nicht einfach, Vertrauen in eine Welt zu entwickeln, deren Spielregeln undurchsichtig sind und in der alles ver-

gänglich erscheint. Manche Menschen verlieren schon früh das Vertrauen in die Welt, wenn sie ohne Liebe aufwachsen müssen. Andere verlieren das Vertrauen später, wenn sie sich von Menschen verraten fühlen, denen sie am meisten vertraut hatten. Missbrauch, emotional, physisch oder sexuell, führt dazu, dass alles unsicher erscheint. Die schlimmste Auswirkung ist jener grundlegende Zweifel, der die Möglichkeit der Liebe in Frage stellt. Wer das Vertrauen zum Leben verloren hat, der braucht in der Regel lange Zeit, um wieder Hoffnung zu schöpfen. Zu viel Misstrauen und Zweifel verdunkeln unseren Blick in die Zukunft. Und viele entdecken, dass sie zu allererst sich selbst vergeben müssen, dass sie ihren eigenen Gefühlen misstraut haben, dass sie zu lange geschwiegen oder nicht rebelliert haben.

Vertrauen gehört zu den Dingen in unserem Leben, die zuerst gehen und zuletzt wiederkehren. Vertrauen kehrt zurück, langsam, wie ein ängstliches Kind, das ein dunkles Zimmer betritt. Es hilft uns nichts, wenn wir den Prozess der Heilung beschleunigen wollen. Wir müssen auch unserem Misstrauen vertrauen und es Stück für Stück zur Kenntnis nehmen. Und wenn unser Vertrauen zurückkehren soll, müssen wir die Illusion aufgeben, dass wir unser Leben oder die Menschen, die wir lieben, kontrollieren können. Angesichts all der Unsicherheit müssen wir alles akzeptieren, was wir nicht verstehen und nicht steuern können. Hilfreich ist dabei, wenn wir uns respektiert und geliebt fühlen.

Blindes Vertrauen in die Zukunft zu entwickeln, wäre naiv; wir können jedoch Selbstvertrauen kultivieren, wenn wir entdecken, dass wir zwar die Welt nicht verändern können, wohl aber die Art und Weise, wie wir in unserem Bewusstsein darauf reagieren. Und auch nach schweren Verlusten kann es uns gelingen, wieder Geschmack am Leben zu finden, vielleicht nicht an unserem alten, sondern an einem ganz neuen.

Klaus W. Vopel

Einleitung

Vertrauen ist, wie die Liebe, eine emotionale Kunst und ein lebendiger Aspekt jeder Beziehung. Unsere Art zu vertrauen ist ausschlaggebend für unsere Persönlichkeit und für das Leben, das wir führen. Aber die Bedeutung von Vertrauen geht noch weiter. Vertrauen ist der Freiheit verwandt. Es schenkt uns eine besondere Art von Freiheit, nicht nur die Freiheit von Unsicherheit und Misstrauen, sondern auch die Freiheit, ganz neue Möglichkeiten zu realisieren, Möglichkeiten, zu denen wir andere brauchen. Wenn wir genügend Vertrauen haben, dann werden ganz neue, kooperative, risikoreichere Projekte für uns möglich.

Vertrauen ist eine Haltung, die gelernt werden muss. Nicht nur in Beziehungen zwischen Individuen, sondern auch zwischen verschiedenen Gesellschaften spielt Vertrauen eine herausragende Rolle. Nur Vertrauen kann uns auf Dauer vor kriegesischen Verwicklungen bewahren. Vertrauen setzt nicht auf überlegene Technologie, sondern auf den Dialog, auf die ehrliche Auseinandersetzung und auf die Einhaltung von Verpflichtungen und Verträgen. So gesehen hat die Entwicklung von Vertrauen immer auch eine politische Seite. Wenn es keine Kultur des Vertrauens gibt, dann wird die Politik früher oder später zum Mittel der Gewalt greifen, und in jedem Krieg gibt es nur wenige, die profitieren, aber viele, die verlieren. Etwas Ähnliches gilt auch für Organisationen und Wirtschaftsunternehmen. Wenn es dort keine Kultur des Vertrauens gibt, wenn Entscheidungen durch Ränkespiel und Intrigen herbeigeführt werden, dann finden wir in ihnen viele Verlierer.

Nach Ansicht des Soziologen Niklas Luhmann hilft uns Vertrauen, mit der Komplexität einer immer stärker vernetzten Gesellschaft zurechtzukommen. Vertrauen wird zunehmend wichtiger in einer Welt, die immer stärker zusammenwächst und die in einem globalen wirtschaftlichen und kulturellen Austausch steht. In unseren engen Beziehungen, in Freundschaft, Liebe und Ehe, ist Vertrauen die Voraussetzung für persönliche Freiheit: Vertrauen macht es uns möglich, berufliche und persönliche Experimente auf ganz unterschiedlichen Feldern zu wagen, den eigenen Lebensmittelpunkt auch geographisch von Zeit zu Zeit zu verlagern, so dass wir eine persönliche Mobilität erreichen, die früher undenkbar war in einer Gesellschaft, wo Kontrolle und Übersichtlichkeit als hohe Werte betrachtet wurden.

Oft wird die Freiheit gepriesen, die uns die moderne westliche Gesellschaft bietet. Wir übersehen dabei leicht, wie wichtig für uns das Netzwerk von Menschen ist, ohne deren Tätigkeit wir unsere Freiheit

gar nicht nutzen könnten: Gesundheitswesen, Bildung, Ernährung, sichere Straßen etc. Wir alle sind abhängig von einer Vielzahl von Menschen, die uns Hilfestellung geben, Produkte oder Dienstleistungen zur Verfügung stellen, damit unsere Projekte überhaupt möglich werden. Wahrscheinlich ist unser modernes Leben im Unterschied zu früheren Zeiten sogar noch stärker abhängig von Freundschaften, Netzwerken, Organisationen und Institutionen. Sie alle tragen dazu bei, dass wir ein reiches und gutes Leben führen können. Alle diese Beziehungen funktionieren nur, wenn die Beteiligten einander vertrauen. Und immer wenn wir eine neue Beziehung eingehen, müssen wir uns entscheiden, ob wir Vertrauen riskieren wollen.

Das kleinste Unternehmen ist, wie auch der größte Konzern, abhängig von dem Vertrauen, das ihnen die anderen Marktteilnehmer schenken. Der amerikanische Historiker Francis Fukuyama weist darauf hin, dass Vertrauen die Voraussetzung für Wohlstand ist; er zeigt, dass Gesellschaften, in denen es ein hohes Maß an Vertrauen gibt, auch ökonomisch und technologisch erfolgreicher sind, weil es hier leichter möglich ist, weitreichende und komplexe Bündnisse und Kooperationen einzugehen. Im Unterschied dazu herrschen in Gesellschaften mit einem geringen Vertrauenskapital oft katastrophale wirtschaftliche und politische Verhältnisse. Die Unsicherheit ermutigt vor allem solche Menschen, die eher die Instinkte von Raubtieren haben und nicht den langfristigen Elan, neue Beziehungen oder Produkte zu entwickeln.

Darum ist es für uns alle wichtig, dass wir lernen, einander zu vertrauen, sowohl in unserem persönlichen, als auch in unserem beruflichen Leben, in unserer Rolle als Bürger und Konsumenten, in Führungsrollen und als Mitglieder einer weltweiten Zivilisation.

Wo können wir die Kunst des Vertrauens lernen? Die erste Station ist sicherlich die Familie. Und weil sich in den ersten Lebensjahren auch die Struktur unseres Gehirns herausbildet, ist es besonders wichtig, dass wir hier die Voraussetzung erwerben, um später das viel expansivere Vertrauen des Erwachsenen entwickeln zu können.

Der nächste wichtige Ort, wo wir eine Kultur des Vertrauens kennen lernen sollten, ist die Schule. Leider kommt in den zahlreichen Reformideen und Aktionsplänen zur Verbesserung unseres Schulsystems der Begriff des Vertrauens nur selten vor. Das scheint mir ein schweres Versäumnis zu sein.

Auch in Ausbildungs- und Bildungsplänen für junge Erwachsene ist kaum von Vertrauen die Rede. Wir können nur darauf hoffen, dass

es genügend Lehrer und Ausbilder gibt, die erkannt haben, dass zu einer zeitgemäßen Sozialisierung die Einübung von Vertrauen zu den wichtigsten Projekten überhaupt gehört.

Weil es dieses Defizit gibt, möchte ich im Folgenden einige Ideen über Vertrauen vorstellen, die für die Entwicklung einer Vertrauensziehung hilfreich sein können:

Vertrauen hat die Eigenschaft, immer wieder unsichtbar zu werden. Sobald Vertrauen hergestellt ist, rückt es schnell wieder in den Hintergrund und wird für selbstverständlich gehalten. Aus diesem Dornröschenschlaf erwacht das Vertrauen erst wieder, wenn es bedroht ist, wenn es verletzt oder gebrochen wurde.

Vertrauen ist kein Bindemittel, das komplexe Institutionen zusammenhält, und es ist schon gar kein materielles Objekt. Das zeigt sich daran, dass wir Vertrauen mit Geld nicht kaufen können. Vertrauen ist ein dynamischer Akt. Es gehört zur Vitalität und zu den Fundamenten unserer Beziehungen. Vertrauen verlangt immer auch, dass wir Verantwortung übernehmen, Vereinbarungen und Versprechen einhalten, und paradoxerweise gibt es uns auch den Mut für Veränderungen. Das zeigt sich bereits in den Vertrauensbeziehungen kleiner Kinder. Kinder mit einer sicheren emotionalen Bindung an die Mutter werden mit kurzfristigen Unterbrechungen der Beziehung sehr viel besser fertig, sei es, dass die Mutter eine Zeit lang abwesend ist, sei es, dass sich das Kind entfernt, um die Welt zu erkunden. Vertrauen und Veränderungsbereitschaft gehören zusammen. Gerade deshalb sind sie heute in Zeiten starken technologischen und sozialen Wandels in dieser Kombination so wichtig.

In den Humanwissenschaften weiß man heute sehr viel über Vertrauen. Das große Problem besteht darin, wie wir es schaffen können, von einem Mangel an Vertrauen oder sogar ausdrücklichem Misstrauen zu einem Vertrauensverhältnis zu kommen, wie wir gebrochenes Vertrauen wiedergewinnen oder mühsam errungenes Vertrauen pflegen können.

Was wir über Vertrauen denken, unsere persönliche Philosophie des Vertrauens und die Vertrauensmythen, an die wir glauben, all das hat praktische Auswirkungen. Entweder wird es dadurch für uns leichter, aktiv zu vertrauen, oder es wird schwieriger oder sogar ganz unmöglich. Häufig begegnen wir z.B. dem Vorurteil, gebrochenes Vertrauen bedeute das Ende des Vertrauens. Diese Feststellung soll vermutlich abschreckend wirken. Es handelt sich jedoch um einen heuchlerischen Mythos, denn Vertrauen wird ständig und auf unterschiedliche Weise

verletzt, gestört und gebrochen. Für den reifen Menschen ist die Einsicht entscheidend, dass auch gebrochene Versprechungen und enttäuschte Erwartungen zum Prozess des Vertrauens dazugehören. Allerdings bringen schwere Vertrauensbrüche neue Themen und Formen der Beziehungsreparatur ins Spiel. Es geht um Verzeihung, um die Bitte um Vergebung und um Fragen der Wiedergutmachung.

Es gehört zu den wirklich schwierigen Lektionen des Lebens, einzusehen, dass es so etwas wie eine Vertrauensgarantie nicht gibt. Gerade Menschen, die uns nahe stehen, enttäuschen häufig unser Vertrauen und auch wir selbst haben schon oft das Vertrauen anderer beschädigt. Dies darf jedoch nicht den Wert von Vertrauen und Aufrichtigkeit, Zuverlässigkeit und Wahrheitsliebe infrage stellen. Vertrauen gehört zu den entscheidenden Errungenschaften der menschlichen Geschichte, und es bildet die Grundlage unserer Kultur und Zivilisation.

Ein weiterer Mythos behauptet, wir müssten, um Enttäuschungen zu vermeiden, nur die richtige Person wählen, die unseres Vertrauens würdig ist. Wir müssten nur das Vertrauensrisiko richtig einschätzen und das Verhalten der anderen Seite korrekt vorhersehen. Dieser Mythos erweckt die Illusion, als gäbe es ein Vertrauenssiegel, das die Verlässlichkeit der anderen Seite klassifiziert. Diese Auffassung führt jedoch oft zu Enttäuschungen und zu depressiver Einsamkeit.

Es ist viel besser, wenn wir bei uns selbst ansetzen. Wir können nur unser Vertrauen schenken und dann abwarten, ob sich daraus eine wechselseitige Vertrauensbeziehung entwickeln kann. Wenn das geschieht, dann entdecken wir das authentische Vertrauen und seine verändernde Kraft: Wir beobachten eine Zunahme an Mitgefühl, Respekt, Wertschätzung und Dankbarkeit.

Rituale und Vertrauen

Die ältesten Rituale der Menschheit feierten das Vertrauen zu den Mutter- und Erdgöttinnen, die das Leben entstehen ließen, die für Nahrung und Fortpflanzung sorgten und den Wechsel der Jahreszeiten garantierten. Seitdem sind eine Fülle anderer Rituale entwickelt worden, die das Vertrauen z.B. in den Staat, in eine Institution, in ein Wirtschaftsunternehmen oder in eine kulturelle oder kirchliche Einrichtung bekräftigen sollen. Als Anlass dienen Jubiläen und Jahrestage, Gründungsfeiern, Übergangsrituale für die Mitglieder großer Organisationen und spezielle Feste und Feierlichkeiten, die an Helden, Gründungsväter und -mütter oder an große künstlerische Persönlichkeiten erinnern. Alle diese feierlichen Gelegenheiten haben den Zweck,

Teil 1
Vertrauen etablieren
und pflegen

1. Blitz-Bilanz

Jeder wird hier aufgefordert, seine Meinung, seine Wünsche und Hoffnungen in kurzer Form mitzuteilen. Dieses Ritual kann immer wieder eingesetzt werden. Es dauert je nach Gruppengröße nur ein paar Minuten und eignet sich sowohl für den Anfang als auch für das Ende einer Sitzung. Der Gruppenleiter findet hier wertvolle Hinweise, sowohl zum Gruppenprozess als auch zur Situation einzelner Teilnehmer.

1. Benutzen Sie die letzten drei bis fünf Minuten für dieses Ritual und fordern Sie die Teilnehmer auf, eine Sache zu nennen, die ihnen in der Sitzung (oder am Tag) besonders gut gefallen hat oder aber eine, die ihnen gar nicht gefallen hat.
Die Teilnehmer haben Gelegenheit, ihre Gefühle und Gedanken kompakt auszudrücken. Sie sollen der Versuchung widerstehen, lange Monologe zu halten. Die Pointe dieses Rituals besteht in Kürze und Klarheit. Jeder bekommt eine Art Röntgenaufnahme vom Gruppenprozess.
2. Wenn Sie das Ritual zu Beginn einer Sitzung oder eines Arbeitstages benutzen, dann können Sie verschiedene Akzente setzen:
 - Was hat dir in unserer letzten Arbeitseinheit am besten gefallen?
 - Was würdest du heute gern tun?
 - Was war für dich der Höhepunkt am letzten Wochenende/während der letzten Sitzung?
3. Das Ritual wendet sich besonders an die Gefühle der Teilnehmer. Auf diese Weise wird indirekt ausgedrückt, dass der Gruppenleiter Gefühle ernst nimmt. Die Möglichkeit, Gefühle auszudrücken, ist ein entscheidender Beitrag zu einem Stress reduzierenden Gruppenklima.

2. Gute Erinnerungen

Dies ist ein Ritual zur «Erwärmung» des Gruppenklimas. Die Konzentration auf eine glückliche Erinnerung erzeugt bei den Teilnehmern positive Gefühle, die auch die Anwesenheit in dieser Gruppe in einem positiven Licht erscheinen lässt. Das ganze Ritual soll nur drei bis vier Minuten dauern. Die Teilnehmer kommen dazu in Paaren zusammen.

1. Die Teilnehmer kommen immer zu zweit zusammen und stellen fest, wer von beiden der Ältere ist. Der Ältere bekommt die Bezeichnung A, der andere wird B.
2. Der Gruppenleiter stellt eine «mobilisierende» Frage, z.B.: «Hast du einmal ein Geschenk bekommen, über das du dich so gefreut hast, dass es dir unvergesslich blieb?» A und B denken ein paar Sekunden schweigend über die Frage nach.
3. Nun antwortet A auf die Frage und hat dafür 60 Sekunden Zeit. In dieser Zeit hört der Partner, ohne zu unterbrechen, aufmerksam zu. Nach einer Minute gibt der Gruppenleiter ein akustisches Signal, das den Rollenwechsel einleitet.
4. Jetzt ist B an der Reihe und erzählt von seiner Erinnerung. Der Partner verzichtet wiederum auf jede Unterbrechung und jeden Kommentar.
5. A und B haben nun noch einmal eine Minute Zeit, um konzentriert Reaktionen auszutauschen.
6. Weitere Fragen, die sich bewährt haben:
 - Was war ein wichtiger Erfolg für dich, und wie hast du ihn errungen?
 - Welche Menschen haben dir für dein Leben besonders positive Impulse gegeben?
 - Welchen Menschen bewunderst du aus ganzem Herzen?
 - Welche Frage stellst du dir häufiger?
 - Welche Qualitäten hat dein bester Freund?
 - Bei welcher Gelegenheit hast du den größten Mut bewiesen?
 - Wen hast du in letzter Zeit positiv überrascht?

Sie werden bemerken, dass diese Art der Vorbereitung die anschließende Gruppenarbeit belebt und authentisch macht.

3. Mein Platz

Dieses kurze Ritual hilft der ganzen Gruppe, wichtige Dimensionen des Gruppenprozesses klarer einzuschätzen. Auf diese Weise werden alle stärker für den Gruppenprozess sensibilisiert. Darüber hinaus kann jeder überprüfen, wie gut das eigene Einfühlungsvermögen in dieser Gruppe funktioniert: «Kann ich zutreffend einschätzen, wie sich die anderen Gruppenmitglieder fühlen?»

Das Ritual erzeugt Sicherheit und stärkt das Vertrauen der Gruppenmitglieder zueinander.

1. Legen Sie ein Handy in der Mitte des Stuhlkreises auf den Boden. Das Handy symbolisiert das Thema des Rituals: Kommunikation und Prozess. Darüber hinaus bildet es einen Fixpunkt, so dass die Gruppenmitglieder durch die Wahl ihres Platzes eine erste pauschale Antwort auf die Leitfrage des Rituals geben können.
2. Kündigen Sie der Gruppe an, dass dieses kurze Ritual einen Blick in die Seele der Gruppe ermöglichen soll. Dabei geht es insbesondere um die Frage: «Wie stark engagiere ich mich gefühlsmäßig an der Arbeit der Gruppe?» Jeder versucht, das Ausmaß seines Engagements durch den Abstand zum Handy auszudrücken. Die Gruppe stellt sich schweigend auf, und der Gruppenleiter wartet ein bis zwei Minuten, bis jeder einen Platz gefunden hat, der ihm passend erscheint.
3. Alle schauen sich das Muster dieser Aufstellung an und prüfen, ob sie überraschende Einsichten erhalten.
4. Jeder gibt eine knappe Erläuterung zu seinem Standort (z. B.: Ich stehe ganz weit außen, weil ich im Moment mit meinen Gedanken zu Hause bin...).
5. Diese Aufstellung ergibt eine Momentaufnahme der Gruppensituation, und jeder kann seine Schlüsse daraus ziehen. Der Gruppenleiter erhält wertvolle Hinweise für seine Arbeit.
6. Natürlich können auch andere Fragen gestellt werden:
 - Wie viel Einfluss kann ich in dieser Gruppe nehmen?
 - Wie sicher fühle ich mich in dieser Gruppe?
 - Wieweit fühle ich mich hier respektiert?
 - Wie nützlich sind die Anregungen, die ich hier bekomme?
 - Wie viel Stress erlebe ich in dieser Gruppe?
 - Wie gut entspricht mir die Arbeitsweise dieser Gruppe?

4. Schatzkiste

Diese Zeremonie ist für Gruppen gedacht, die längere Zeit zusammenarbeiten. Sie soll die Gruppenkohäsion verstärken und einen wichtigen sozialen Skill trainieren, nämlich Empathie.

Sie benötigen irgendeine Schachtel in der Größe einer Zigarrenkiste. Diese Schachtel kann mit verschiedenen Aufklebern verziert werden, so dass ihr Äußeres signalisiert: Hier handelt es sich um etwas Wertvolles.

1. Die Schatzkiste ist für positive schriftliche Kommentare bestimmt, die sich an einzelne Gruppenmitglieder wenden. Diese Kommentare sollen mit positiven Formeln eingeleitet werden, wie z. B.:
 - Ich freue mich, dass du...
 - Ich gratuliere dir dazu, dass du...
 - Ich wünsche dir Glück, wenn du...In jedem Fall soll der Adressat auf der schriftlichen Mitteilung vermerkt sein. Der Verfasser einer Botschaft muss sich nicht identifizieren, er kann es jedoch tun.
2. Besonders wichtig ist hier die Beteiligung des Gruppenleiters, der durch eigene positive Botschaften zeigt, dass er die einzelnen Teilnehmer im Auge hat und ihre existentielle Situation zu verstehen sucht.
3. Die Botschaften für die Schatzkiste werden im Laufe einer Woche abgegeben. Am Ende der Woche oder zu Anfang der nächsten Woche werden die aufgelaufenen Botschaften vorgelesen. Dabei sind verschiedene Gruppenmitglieder behilflich. Die Adressaten bekommen anschließend die Mitteilungen ausgehändigt.
4. Diese Zeremonie ist am wirksamsten, wenn sie Bestandteil einer «positiven Gruppenmethode» ist. Diese freundlichen Botschaften sind nicht nur Balsam für den Empfänger, sie verbessern auch das Wohlbefinden des Absenders. (Vgl. K.W. Vopel: Praxis der positiven Psychologie, Salzhausen, iskopress 2003.)