

Die Trainingsgruppe in Theorie und Praxis

Ein Referat für das Seminar
„Theoretische Konzepte der Sozialpsychologie“



Version 1.0
Erstellt am 27.05.1999
von Rohangis Mohseni – Matrikel-Nr.: XXX

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| EINLEITUNG | 3 |
| DIE GESCHICHTE DER TRAININGS-GRUPPE | 4 |
| Wie entstand das Trainingslaboratorium | 4 |
| Bedrohte Werte | 4 |
| <i>die Ethik der Wissenschaft</i> | 4 |
| <i>die Werte der Demokratie</i> | 5 |
| <i>die helfenden Beziehungen</i> | 5 |
| Warum entstand die T(rainings)-Gruppe | 5 |
| Warum wurde gerade das Gruppenverhalten erforscht | 6 |
| Was unterscheidet die T-Gruppe von anderen Gruppen | 7 |
| Wie entwickelte sich das anfängliche Konzept der T-Gruppe weiter | 8 |
| Quellen für die Entwicklung des Trainingslaboratoriums | 8 |
| DIE TEILNEHMENDE BEOBACHTUNG | 10 |
| Das Problem der Führerposition | 10 |
| weitere Förderungsmöglichkeiten für die teilnehmende Beobachtung | 11 |
| ARBEITSPRINZIPIEN DER TRAININGSGRUPPE | 12 |
| Wichtige Prinzipien | 12 |

| | |
|---|------------|
| Hier-und-jetzt | 12 |
| Interpersonelle Feedback-Technik | 13 |
| Unfreezing und Erweitern des Verhaltens | 14 |
| Relative Unstrukturiertheit | 15 |
| QUELLENVERZEICHNIS | 187 |

Einleitung

Kapitel 1 „die Geschichte der Trainingsgruppe“

In diesem Kapitel wird im ersten Abschnitt erläutert, wie und warum das *Trainingslaboratorium* entstanden ist. Dabei wird als Grund benannt, daß 3 wichtige Werte als bedroht angesehen worden sind: die Ethik der Wissenschaft, die Werte der Demokratie und die helfenden Beziehungen.

Im zweiten Abschnitt wird erklärt, warum das Prinzip der *T-Gruppe* entwickelt wurde und warum man sich bei der Forschung auf Gruppenverhalten konzentriert hat.

Schließlich wird darauf eingegangen, worin sich die T-Gruppe von der Therapiegruppe und von der Problemlösegruppe unterscheidet. Um diese Unterschiede genauer herauszuarbeiten, empfiehlt es sich, die beigegefügte Tabelle aus Däumling, Fengler, Nellessen und Svensson (1974, S.62-65) zur Hand zu nehmen.

Abschließend wird aufgezeigt, wie sich Trainingslaboratorium und T-Gruppe weiterentwickelt haben.

Kapitel 2 „die teilnehmende Beobachtung“

Hauptziel des T-Gruppentrainings ist es, den Gruppenmitgliedern das *teilnehmende Beobachten* beizubringen. Im ersten Abschnitt wird erklärt, warum der Trainer einer T-Gruppe nicht in die *Führungsposition* geraten darf, wenn er dieses Lernziel erreichen möchte.

Im zweiten Abschnitt werden weitere Methoden des Trainers aufgezählt, mit welchen er den Lernprozeß in Richtung „teilnehmende Beobachtung“ fördern kann.

Abschließend wird in einer Tabelle durch einen Vergleich von Anfangs- und Zielzustand veranschaulicht, in welche Richtung der Lernprozeß gehen soll.

Kapitel 3 „Arbeitsprinzipien der Trainingsgruppe“

Während im zweiten Kapitel eher die Arbeitsmethoden des Gruppentrainers behandelt werden, geht es in diesem Kapitel um die Arbeitsprinzipien der gesamten Trainingsgruppe. Dabei lassen sich mehrere Arbeitsprinzipien benennen, die in jeder T-Gruppe zu finden sind:

das „*Hier-und-Jetzt*“ Prinzip, die interpersonelle *Feedback-Technik*, das *Unfreezing* (in Kombination mit einer Verhaltenserweiterung) und die relative *Unstrukturiertheit*.

Die Geschichte der Trainings-Gruppe

Wie entstand das Trainingslaboratorium

(Bradford, Gibb & Benne 1972, S.19-21, S.24-25)

Das erste Trainingslaboratorium wurde in Bethel (Maine) im Sommer 1947 gegründet .

Das Trainingslaboratorium ist eine temporäre Wohngemeinschaft mit dem Ziel, experimentelles Lernen und experimentelle Veränderung zu stimulieren und zu stützen.

Gegründet wurde es aufgrund folgender Annahmen:

Man ging davon aus, daß Handeln, Forschung und Erziehung in der Realität getrennt existieren.

Die praktisch Handelnden (p.H.) nutzen das Wissen der Sozial- und Verhaltenswissenschaften entweder gar nicht oder nur stark eingeschränkt. Die Forscher hingegen berücksichtigen bei ihrer Arbeit nicht die Bedürfnisse der p.H.. Falls sie doch einmal etwas finden, was die p.H. nutzen können, so geschieht dies eher zufällig. Dennoch wehren sich die Forscher gegen eine oberflächliche Nutzung ihrer Erkenntnisse.

Aus allen diesen Gründen wurde eine Integration der beiden Seiten nötig.

Genau dazu wurde das Trainingslaboratorium gegründet, wo sich die beiden Seiten austauschen sollten. Dabei sollten sie sich aber nicht gegenseitig belehren, sondern sich kennen und schätzen lernen. Durch die Zusammenarbeit sollten sie Formen einer besseren Zusammenarbeit entwickeln und ausbilden. Schließlich sollten sie eine Methodologie der Zusammenarbeit erarbeiten, die auf das Organisations- und Gemeinschaftsleben übertragen werden kann.

Bedrohte Werte

(Bradford, Gibb & Benne 1972, S.27-31)

Das Trainingslaboratorium wurde entwickelt, um Werte zu schützen, die man als bedroht sah. Diese Werte waren:

die Ethik der Wissenschaft

- *Exhaustivität*
Alle Tatsachen, die ein Problem betreffen, müssen berücksichtigt werden.
Bei den p.H. werden oft die menschlichen Tatsachen (Emotion, Motivation) ignoriert. Ein praktisch immer vorhandenes persönliches Beteiligtsein wird strikt geleugnet.
- *Objektivität*
Größere Objektivität wird erzielt durch das Bewußtwerden eigener Vorurteile und Wertannahmen. Auch entgegengesetzte Ansichten finden Berücksichtigung. Bei den p.H. aber gilt diese Form von Objektivität als schädlich für die Entscheidungsfähigkeit.
- *Kooperation*
Kooperation besteht durch die Existenz einer zusammenarbeitenden Wissenschaftler-gemeinschaft. Außerdem müssen Wissenschaftler ihre Erkenntnisse explizit machen, indem sie sie veröffentlichen. Bei den p.H. gibt es wenig Kooperation, dafür aber starkes Konkurrenz-verhalten.

Man ging davon aus, daß auch die p.H. die ethischen Werte adoptieren sollten, um einem sich in der Gesellschaft ausbreitenden Werteverfall entgegenzuwirken.

die Werte der Demokratie

Demokratie wird bei den p.H. zwar verbal hochgehalten, aber faktisch verneint. Die Anwendung demokratischer Methoden wird als unpraktisch abgetan. Anscheinend wird in der Demokratie eine Bedrohung der existierenden Machtverhältnisse gesehen.

Die Ethik in der Wissenschaft und die in der Demokratie sind sich sehr ähnlich. Die Methoden und Arbeitsweisen in der Wissenschaft sind z.B. von ihrer Struktur her demokratisch angelegt. Daher wollte man im Interesse einer Stärkung der Demokratie zum einen die demokratischen Seiten der Wissenschaft aufzeigen, zum anderen wollte man anhand der Wissenschaft aufzeigen, daß die Anwendung demokratischer Methoden in der Praxis möglich und fruchtbar ist.

Über erzieherische Prozesse wollte man den lernenden Teilnehmern diese Werte vermitteln, damit sie sie bei ihren persönlichen und gemeinschaftlichen Entscheidungen berücksichtigen würden.

die helfenden Beziehungen

Menschen, die in helfenden Berufen arbeiten, werden in ihrer Arbeit von mehreren Faktoren blockiert:

- es existiert Widerstand gegen das Offenbaren von Problemen.
- es werden sehr weiten Privatsphären errichtet.
- außerdem wissen oft selbst die Menschen aus den helfenden Berufen nicht darüber Bescheid, daß sich Gruppen wie eigene Persönlichkeiten verhalten und entsprechend behandelt werden müssen.

Das Trainingslaboratorium und die T-Gruppe untersuchten die Berufe mit helfenden Beziehungen und stellten fest, daß die helfenden Berufe fragmentarisiert sind, d.h. für verschieden erscheinende Probleme gab es spezielle unabhängige Berufsgruppen.

Eine Hauptursache jedoch war bei vielen Problemen gleich:

die sich durch die Industrialisierung rasend schnell verändernde Gesellschaft rief Anpassungsschwierigkeiten hervor. Damit alle helfenden Berufe erkennen konnten, daß sie im Grunde am selben Problem arbeiten, wurde das Konzept des „change agent“ eingeführt. Man zeigte den Helfenden, daß sie alle die Rolle eines Agenten innehaben, der anderen hilft, Veränderungen zu bewältigen. Durch dieses gemeinsame Rollenverständnis konnten die Helfenden nun ihre Erfahrungen austauschen.

Warum entstand die T(rainings)-Gruppe

(Bradford, Gibb & Benne 1972, S.22-23)

Die T-Gruppe entstand, weil man von folgenden Ansichten ausgegangen war:

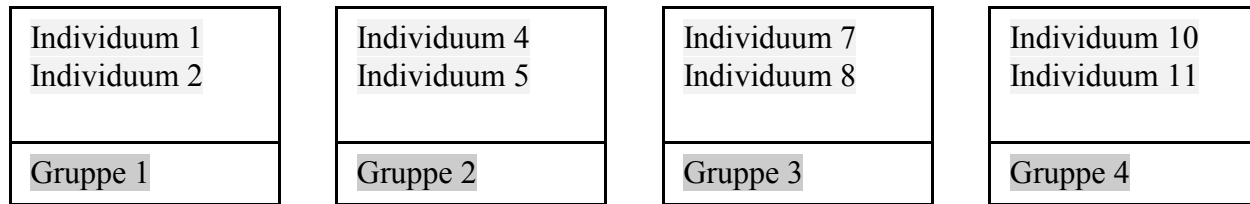
- 1.) Die Technologie in den Naturwissenschaften entwickelt sich schneller als die sozialen Fertigkeiten der Menschen.
- 2.) Es entsteht ein Zwang zur Anpassung, ohne daß die Fähigkeit dazu schnell genug erlernt werden kann.
- 3.) Dies führt auf lange Sicht zum Verlust der gesellschaftlichen Integrität der einzelnen Menschen,
- 4.) was wiederum ihr Wohlbefinden und ihre Gesundheit beeinflusst.
- 5.) Es besteht die Notwendigkeit, die sozialen Fertigkeiten eingehend zu erforschen.
- 6.) Dann können die erforschten Fähigkeiten an die Gesellschaft weitervermittelt werden. Hierzu sollte die Erwachsenenbildung gewählt werden, da die Erwachsenen alle anderen Erziehungsinstitutionen kontrollieren. Somit werden sowohl die Kinder und Jugendlichen, als auch die Erwachsenen teilhaben an den neuen Erkenntnissen über die sozialen Fähigkeiten.
- 7.) Um all' dieses zu erreichen, soll eine Kooperation von Sozialwissenschaftler, Pädagogen und Führern gesellschaftlich aktiver Gruppen gebildet werden (Begründung siehe → Wie entstand das Trainingslaboratorium)

Warum wurde gerade das Gruppenverhalten erforscht

(Bradford, Gibb & Benne 1972, S.20, S.23)

Die Gruppe ist die Verbindung zwischen den einzelnen Individuen und der übergeordneten weiteren Sozialstruktur.

(siehe schematische Abbildung)



weitere Sozialstruktur (verschiedene Teile der Gesellschaft)

Wenn man also an der Gesellschaft teilhaben möchte, muß man die Fähigkeit besitzen, in Gruppen zu agieren. Wie schon erwähnt, ist man davon ausgegangen, daß immer mehr Menschen diese Fähigkeit verlieren, weil sie sich nicht schnell genug anpassen können. In Tabelle 1 sind in der linken Spalte mögliche Folgen aufgeführt, die durch ein mangelhaftes Gruppenverhalten entstehen können. Im Trainingslaboratorium wollte man eine Möglichkeit erforschen, diese Mängel zu beseitigen und zu positivem Verhalten zu erziehen. Aus diesem Grund hat man sich bei der Erforschung der sozialen Fertigkeiten auf die Untersuchung von Gruppenverhalten konzentriert.

| Tabelle 1 | |
|--|---|
| Durch mangelhaftes Gruppenverhalten entsteht: | Durch positives Gruppenverhalten entsteht: |
| a) Gruppendruck, Konformitätszwang. | a) gegenseitige Verstärkung der Gruppenmitglieder. |
| b) Hemmung durch Hierarchien. | b) Aktivierung durch aufgabenorientierten Wettbewerb zwischen Gruppen. |
| c) Ablenkung durch Gruppenmitglieder bei der Suche nach Problemlösungen. | c) Vielseitigkeit durch das große Informationsreservoir der Gruppe. |
| d) Aggression, Destruktion und soziale Konflikte innerhalb der Gruppe. | d) Erhöhung von <ul style="list-style-type: none"> - Motivation - Entwicklung neuer Ideen - Ausdruck von Humor - Verzicht auf hemmende Kritik (→Feedback) - Sicherheitsgefühl (durch Identifikation mit der Gruppe). |
| | e) die Möglichkeit, in sicherer Umgebung soziale Erfahrungen zu machen (siehe „Unfreezing“). |

Die Gruppe kann als Werkzeug dienen, das Individuum umzuerziehen zu mehr Integrität. Sie kann dem Individuum die Fähigkeit vermitteln, sich selbst und seine soziale Umwelt positiv zu verändern. In der Gruppe ist es möglich, die scheinbaren Gegensätzen „persönliche Entfaltung“ und „Verbesserung der Umwelt“ polar zu integrieren und gleichzeitig zu maximieren.

Bisher jedoch ging man davon aus, daß persönliche Entfaltung und Verbesserung der sozialen Umwelt sich gegenseitig nahezu ausschließen, weil anscheinend ein Interessenkonflikt vorliegt.

Daher wurden zum Zweck eines besseren Gruppenverhaltens nie die Gruppenteilnehmer ausgebildet, sondern ausschließlich die Gruppenleiter (GL). Außerdem wurde den GL nur beigebracht, wie sie Informationen besser vermitteln können und wie sie die Gruppe manipulieren können. Dabei ist nicht erwiesen, daß diese Fähigkeiten der GL in produktiverem Handeln und Denken der Gruppe resultieren.

Was unterscheidet die T-Gruppe von anderen Gruppen

(Bradford, Gibb & Benne 1972, S.19-21, S.23)

Die T-Gruppe ist eine unstrukturierte Gruppe, deren Teilnehmer lernende Individuen sind. Innerhalb der Gruppe sind alle gleichrangig (peers), es gibt keinen echten Gruppenleiter.

Was können die Teilnehmer über sich selbst lernen ?

Sie können

- prüfen, ob die Absicht, die ihrem Verhalten zugrunde liegt, auch vom Gegenüber richtig erkannt wird, also ob ihr Verhalten in ihrem Gegenüber die gewünschte Wirkung zeigt. Sie wollen aus den Reaktionen der anderen etwas über sich selbst lernen (Feedback).
- ihre Motive, Gefühle und Strategien im Umgang mit anderen ergründen.

Was können die Teilnehmer über Gruppen lernen ?

Sie können

- herausfinden, wie sie ihr Gruppenverhalten verbessern können.
- Methoden lernen, wie sie sich und ihre Umwelt positiv beeinflussen können.
- erkennen, daß kein Gegensatz zwischen Gruppenhandeln und individuellem Handeln besteht, sondern daß die Gruppe sowohl die Entfaltung der Individualität als auch die Entfaltung kooperativer Fähigkeiten fördern kann.
- lernen, wie man Hilfe gibt und wie man Hilfe annimmt.

Woher stammen die *Informationen* für das Lernen ?

Die Quelle der Lernvorgänge ist das Verhalten in der Gruppe (siehe „Hier-und-Jetzt-Prinzip“). Die Teilnehmer sammeln daher Daten über das Verhalten und analysieren es – gleichzeitig aber entsteht dieses Verhalten erst.

Im Unterschied zur *Therapiegruppe* geht man in der T-Gruppe davon aus, daß die Teilnehmer gesund sind und nicht krank. Daher wird statt der unbewußten die bewußte Motivation für das Verhalten beobachtet.

Wie entwickelte sich das anfängliche Konzept der T-Gruppe weiter

(Bradford, Gibb & Benne 1972, S.31-34)

Der erste neue Einfluß in der Entwicklung der T-Gruppe war therapeutischer Art:

die Gesellschaft verändert sich so schnell, daß sie ihre Zukunft nicht kennt. Dies läßt Individuen entstehen, die sich selber nicht kennen. Dieses Identitätsproblem kann so stark werden, daß es der Therapie bedarf. Die T-Gruppe wurde auf 3 Arten mit diesem Problem konfrontiert:

- 1.) Ihre Teilnehmer befaßten sich zunehmend mit ungelösten Problemen aus ihrer Vergangenheit.
- 2.) Immer mehr Psychiater und Psychologen stießen zur Gruppe der ausgebildeten Trainer.
- 3.) Es gab sogar Untersuchungen außerhalb der Laboratoriumsbewegung, die sich mit der Identitätssuche befaßten. Auch in der Gruppentherapie entstanden Versuche zur Lösung dieser Problematik.

Der zweite Einfluß war bürokratischer Art:

die fortschreitende Ausdehnung bürokratischer Organisationen im Gemeinschaftsleben führte zu einer Entpersönlichung der zwischenmenschlichen Beziehungen. Man nahm an, dies übe eine hemmende Wirkung auf die persönliche Entfaltung aus. Daher sah man sich veranlaßt, auch die Organisationsmodelle in der Bürokratie reformieren zu wollen, wenn man mit der geplanten Umerziehung der Gesellschaft Erfolg haben wollte. Diese Aufgabe ging man auf 3 Arten an:

- 1.) Es wurden Trainingslaboratorien für leitendes Personal und Manager von Organisationen gebildet.
- 2.) Organisationsforscher stießen zur Gruppe der ausgebildeten Trainer.
- 3.) Es gab Untersuchungen außerhalb der Laboratoriumsbewegung, die sich mit der Organisationsproblematik befaßten mit Blick auf die personale, interpersonale und die Gruppendimension.

Quellen für die Entwicklung des Trainingslaboratoriums

(Bradford, Gibb & Benne 1972, S.31-34)

Auf welche Wissensbasis stützte man sich bei der Entwicklung des Trainingslaboratoriums ?

- auf die Sozial- und Verhaltenswissenschaften
 - Sozialpsychologie
 - Erwachsenenbildung
 - Soziologie

Von hier stammt die Betonung des dynamischen Aspektes, insbesondere die Gruppendynamik. Desweiteren Kenntnisse über Situationen und Veränderungsprozesse. Schließlich die Aktionsforschung als Methode a) für wissenschaftliche Problemlöseprozesse und b) für Veränderungen durch kooperatives und wissenschaftliches Vorgehen.

- auf die Philosophie
 - Philosophie der Erziehung

Hier war die Quelle der demokratischen und wissenschaftlichen Methodologien zur Steigerung der sozialen Intelligenz. Ebenfalls stammt von hier die Logik des praktischen Urteilens.

-

auf die sozialberufliche Praxis

Anfangs kamen von hier die Modelle der Gruppendynamik und der Gruppenarbeit, das Konzept der totalisierenden Lernerfahrung und Programme zur Ausbildung von Führungskräften. Später ergänzte man um die Organisations- und Gemeindeberatung sowie um diverse Tendenzen aus der Psychotherapie.

- desweiteren auf die
 - klinische Psychologie

Das Veränderungsmodell der Aktionsforschung wurde um klinische Modelle ergänzt.

- Kulturanthropologie



Die teilnehmende Beobachtung

Das Problem der Führerposition

(Blake 1972, S.364-368)

Das Problem

Das Hauptziel des Trainers ist es, für die Gruppe Bedingungen zu schaffen, unter denen die Mitglieder das eigene Gruppenverhalten als teilnehmende Beobachter studieren können. Ein großes Problem bei der Erreichung dieses Zieles ist jedoch, daß die Gruppe auf den Trainer wie auf eine Autoritätsperson reagiert. Sollte der Trainer tatsächlich die Führerposition übernehmen, so würde er bei einigen Mitgliedern Abhängigkeit von seiner Führung erzeugen, bei anderen Widerstand gegen die Führung. Beide Möglichkeiten sind nicht erwünscht, denn sie stellen typische Reaktionen auf Führung dar. Die Gruppe soll nicht auf Führung reagieren, sondern über das Problem der Führung nachdenken und darüber diskutieren. Dazu muß ihnen das Problem erst bewußt gemacht werden. Wenn der Trainer wie von ihm erwartet die Führung übernehmen würde und somit im Rahmen der üblichen Verhaltensweisen bleiben würde, dann würde das Problem der Führung ein Hintergrundphänomen bleiben und nicht als Problemgegenstand ins Bewußtsein der Gruppe gelangen.

Wie zeigt sich das Problem

Die erste Sitzung beginnt normalerweise folgendermaßen: nachdem erklärt worden ist, was die Aufgaben einer T-Gruppe sind, stellen sich die Mitglieder meistens vor. Danach wird erörtert, was man tun *sollte*. Der Trainer wird direkt als Führer der Gruppe gesehen. Daher wird bei der Themensuche Ablehnung oder Zustimmung von ihm erwartet. Der Trainer darf sich jedoch nicht am Prozeß beteiligen, da er die Gruppe sonst durch Auswahl des Diskussionsstoffes kontrollieren würde.

Die Lösung

Um das zu vermeiden, sollten die Trainer die Motive interpretieren, die zu einer indirekten Bitte um/ Ablehnung von Führung führen. Dabei sollten sie aber auch wiederum nicht die Holzhammermethode wählen, da die Erkenntnis ansonsten nicht aus der Gruppe heraus entstanden ist, sondern von den Gruppenleitern aufgezwungen wurde.

Die einzelnen Methoden

Um nicht in die Führerposition zu geraten, sollten die Trainer:

- sich nicht an Sachdiskussionen beteiligen, da sie sonst
 - a) irgendwann den Inhalt bestimmen würden und somit in die Führungsposition hineingeraten.
 - b) öfter ungewollt Partei ergreifen müßten, was zu einer Zersplitterung der Gruppe führen kann.
 - c) ihre Aufmerksamkeit gegenüber dem Gruppenprozeß einschränken
- so objektiv wie möglich reagieren und subjektive Wertungen vermeiden (dazu zählen auch Belohnungen und Bestrafungen !), da sonst emotionale Unsicherheit bei den Gruppenmitgliedern entsteht, welche die Trainer in eine Führungsposition hineinmanövriert. Die Objektivität läßt sich erreichen, indem alle Ereignisse als Folge der Gegebenheiten betrachtet werden und sie nicht wertend in gute und schlechte Ereignisse eingeteilt werden. Erst dann werden die Gruppenmitglieder akzeptieren können, daß sie vom Trainer oft nur scheinbar und nicht wirklich persönlich bewertet werden.
- ihre Interventionen dann seltener werden lassen, wenn die teilnehmend-beobachtenden Beiträge der anderen Gruppenmitglieder zunehmen. Interventionen sollten dann nur noch in Notsituationen durchgeführt werden.

weitere Förderungsmöglichkeiten für die teilnehmende Beobachtung

(Blake 1972, S.369-373)

Es gibt noch weitere Verhaltensvorschriften für Trainer von T-Gruppen, mit welchen die teilnehmende Beobachtung der Mitglieder gefördert werden kann.

Die Trainer sollten z.B.:

- aufzeigen, daß bei Problemlöseprozessen sozio-emotionale Faktoren eine genauso bedeutende Rolle spielen wie die kognitiven. Dazu muß
 - a) die Bedeutung von Gefühlen anerkannt werden, indem ihre Entstehung im Gruppenprozeß aufgezeigt wird.
 - b) klargestellt werden, daß der konstruktive Umgang mit Gefühlen bei der Gruppenerhaltung hilft.
- keine „Gespräche unter 4 Augen“ führen, da dies meist Gespräche sind, die innere Spannungen lösen sollen. Diese innere Spannung sollte aber besser in der Gruppe gelöst werden, da die Gruppe ja etwas über soziale und emotionale Prozessen lernen soll.
- den Einzelnen durch Intervention schützen, sobald er sich übernimmt und die Gefahr besteht, daß andere Gruppenmitglieder dies in destruktiver Weise ausnutzen (z.B. durch kritisieren, psychoanalysieren, stereotypisieren oder durch direkte Angriffe).
- ihre anfangs oberflächlichen Interventionen schrittweise tiefer und fundamentaler gestalten, da das Tiefenniveau ihres Interventionsverhaltens mit hoher Wahrscheinlichkeit zur Gruppennorm wird.
- anfänglich die langfristigen Tendenzen in der Gruppenentwicklung aufzeigen, da die Gruppenmitglieder als teilnehmende Beobachter meist nur auf aktuelle Tendenzen achten. Dieses Aufzeigen kann bei positiven Tendenzen motivierend wirken, bei negativen Tendenzen kann es helfen, Blockaden zu lösen. Später werden die Gruppenteilnehmer dann von selbst die langfristigen Entwicklungen beobachten, eine Trainer-Intervention ist nicht mehr notwendig.

Die angestrebte Förderung der teilnehmenden Beobachtung läßt sich in einem prozeßbetonten Schema zusammenfassend darstellen:

| Tabelle 2 | | |
|--|--|---|
| Ausgangszustand | | Zielzustand |
| Emotionale Reaktion auf scheinbare persönliche Bewertung durch den Trainer. | Entwicklung durch T-Gruppentraining | Einsicht, daß scheinbare persönliche Bewertungen nicht echt sind. |
| häufige Trainer-Interventionen nötig. | | keine Trainer-Interventionen nötig. |
| Nur kognitive Faktoren sind relevant. | | Sozio-emotionale Faktoren sind genauso relevant wie kognitive. |
| Gefühle werden außerhalb der Gruppe abregiert. | | Gefühle werden innerhalb der Gruppe offen besprochen. |
| oberflächliche Interventionen (sowohl durch den Trainer als auch durch die anderen Gruppenmitglieder). | | tiefe, grundlegende Interventionen (sowohl durch den Trainer als auch durch die anderen Gruppenmitglieder). |
| Trainer muß die Gruppe auf wichtige Vorgänge hinweisen (extrinsisch). | | Teilnehmer entwickeln eigene Einsichten in das Verhalten (intrinsisch). |
| Aufzeigen langfristiger | | Gruppenteilnehmer achten selber auf |

Entwick-lungstendenzen durch den
Trainer.

langfristige Entwicklungstendenzen.

Arbeitsprinzipien der Trainingsgruppe

Wichtige Prinzipien

(Däumling, Fengler, Nellessen & Svensson 1974, S.84)

Obwohl die Eigendynamik der T-Gruppe nicht berechenbar ist, so unterliegt sie doch einigen wiederkehrenden, konstituierenden Prinzipien. Manche dieser Prinzipien sind umstritten, wie z.B. die Frage, ob man unnötige Konflikte vermeiden sollte oder ob unzulängliche Versuche eine wichtige Voraussetzung z.B. für emotionales Lernen darstellen. Andere Prinzipien sind jedoch in jeder T-Gruppe zu finden. Diese Prinzipien sind:

das „Hier-und-Jetzt“, die interpersonelle Feedback-Technik, das Unfreezing und die relative Unstrukturiertheit.

Hier-und-jetzt

(Däumling, Fengler, Nellessen & Svensson 1974, S.90-91)

Was ist das Hier-und-Jetzt Prinzip ?

Hier-und-Jetzt bedeutet, daß nur gegenwartsbezogene Erlebnisse bearbeitet werden.

Gegenwartsbezogen

- beinhaltet aktuelle oder rezente (kurz zurückliegende) Gegenstände des gemeinsamen Erlebens.
- beinhaltet auch Assoziationen oder persönliche Beispiele, wenn sie an das Geschehen anknüpfen oder biographische Einblicke geben.
- schließt äußere Irrelevanzen (z.B. Wetter, Politik, etc.) aus.
- schließt innere Alibis (von Erlebnissen sprechen, die in keinem Zusammenhang mit dem Gruppengeschehen stehen) aus.

Wozu dient das Hier-und-Jetzt Prinzip ?

Wenn die Hier-und-Jetzt Technik von der Gruppe angenommen wurde, dann kann man mit ihrer Hilfe die Angst der Gruppe bzw. des/der Einzelnen messen. Je mehr in die Vergangenheit ausgewichen wird, also je stärker gegen das Hier-und-Jetzt verstoßen wird, desto größer ist die Angst. Ständiges Wiederholen früherer Sitzungen ist bezeichnend für die Stagnation des Gruppenprozesses.

Jedes Gruppenverhalten läßt sich auf individuelle Motivation zurückführen.

- Die Individualpsychologie und die komplexe Psychologie möchten wissen, welche Ziele mit dem Verhalten verfolgt werden.
- Die Psychoanalyse ist interessiert an den grundlegenden, in der Vergangenheit liegenden Ursachen für das Verhalten. Das Prinzip der Psychoanalyse ist „Erinnern – wiederholen – durcharbeiten“.
- Die Gruppendynamik verzichtet ganz auf die Analyse und Interpretation von vergangenem Verhalten. Ihr Prinzip ist das Hier-und-Jetzt.

Was sind die Voraussetzungen für das Hier-und-Jetzt Prinzip ?

Das Prinzip des Hier-und-Jetzt benötigt, wie die Feedback-Technik,

- eine scharfe Verhaltensbeobachtung
- eine präzise Erlebnisbeschreibung
- den Verzicht auf theoriengesteuerte Interpretation.

Interpersonelle Feedback-Technik

(Däumling, Fengler, Nellessen & Svensson 1974, S.92-97)

Was ist Feedback ?

Als Feedback bezeichnet man eine möglichst objektive Rückmeldung (=Feedback) über Verhaltensweisen des Interaktionspartners.

Wie funktioniert Feedback ?

Gegenstand des Feedbacks sind wahrgenommene Verhaltensweisen, situative Gegebenheiten und kurz zurückliegende Ereignisse. Das Feedback soll die Form einer objektiven Beschreibung haben, d.h. keine Verallgemeinerungen oder moralische Wertungen enthalten. Statt dessen soll es dem Gegenüber klarmachen, was für eine subjektive Gefühlsresonanz und was für Verhaltensimpulse das Verhalten des anderen bei einem selbst ausgelöst hat. Das Ganze läßt sich in Schritten durchführen:

| | Schritt | konkrete Beschreibung |
|----|---|---|
| 1. | Sicherstellen, ob Feedback erwünscht ist | das Gegenüber wird gefragt, ob es Feedback annehmen möchte. |
| 2. | objektive Beschreibung des Verhaltens des Anderen | das Verhalten des Gegenüber wird objektiv beschrieben. Dabei darf das Gegenüber noch keine Stellung nehmen und höchstens sachliche Richtigstellungen vornehmen. |
| 3. | Beschreibung der eigenen Gefühle | die Gefühlsresonanz, die das Verhalten des Gegenüber ausgelöst hat, wird beschrieben. |
| 4. | Beschreibung der eigenen Verhaltens-reaktion | die ausgelösten eigenen Verhaltensweisen, die durch die Gefühlsresonanz entstanden sind, werden beschrieben. |

Was sind die Voraussetzungen für Feedback ?

Wichtig ist, daß das Feedback gekonnt eingesetzt wird. Dazu muß man sich zuerst vergewissern, ob Feedback erwünscht ist und wann es angebracht erscheint.

Wozu dient Feedback ?

Eine gekonnt durchgeführte Feedback-Technik ermöglicht

- eine objektivierende Kommunikation
- eine nachhaltige Verhaltenskorrektur
- einen Lernprozeß für die Bewältigung von zwischenmenschlichen Konflikten

Unfreezing und Erweitern des Verhaltens

(Däumling, Fengler, Nellessen & Svensson 1974, S.97-100)

Was ist Unfreezing ?

Unfreezing ist das Auftauen von Gewohnheitshaltungen.

Wie funktioniert Unfreezing ?

In der Praxis besteht Unfreezing hauptsächlich aus dem Fokussieren von Gewohnheitshaltungen. Anfänglich besteht das Fokussieren im Aufmerksam-Machen auf die Gewohnheitshaltungen durch den Trainer, später werden die Gruppenmitglieder selbst das Fokussieren übernehmen.

Was sind die Voraussetzungen für Unfreezing ?

Benötigt wird die relative Unstrukturiertheit der T-Gruppe, die gegenseitige Offenheit und ein Fokussieren von gewohnten Verhaltensweisen.

Wozu dient Unfreezing ?

Unfreezing wird benötigt zur Erzielung einer **dauerhaften** Verhaltensänderung. Geändert wird das Verhalten durch systematisches Ausprobieren von verschiedenen Verhaltensweisen. Durch Unfreezing können neue Formen der Kommunikation entstehen, wie z.B. der Verzicht auf die gewohnte Domination von Gesprächen.

Was sind die Probleme beim Unfreezing ?

- Die Gruppenmitglieder müssen erst einmal lernen, daß das Fokussieren ihres Verhaltens kein Angriff, sondern eine Hilfestellung ist. Ansonsten werden die Mitglieder davon ausgehen, daß die genaue Betrachtung ihres individuellen Verhaltens dazu dient, sie
 - anzugreifen.
 - in den Mittelpunkt zu rücken.
 - zur Rechtfertigung aufzufordern.
- Eingeübte Verhaltensweisen lassen sich nicht so leicht ändern. Schon die Lockerung ist ein oft schmerzhafter Selbsterkenntnisprozeß. Meistens versteht das Individuum nicht, warum gut gemeintes Verhalten (z.B. Bevormundung anderer aufgrund von großem Pflichtgefühl) von den anderen mit negativen Gefühlen beantwortet wird.
- die Änderung erfolgt nicht sofort, sondern in Versuchen, denen Rückfälle folgen.
- oft ist die Veränderung der Verhaltensweisen nur von kurzer Dauer.

Wie lassen sich die Probleme lösen ?

- Selbsterkenntnis der/ des Einzelnen kann durch das objektive Feedback der Gruppe hervorgerufen werden. Beim Feedback hilft der Hinweis, daß das unerwünschte Verhalten (Bevormundung) von einer positiven Einstellung (Pflichtgefühl) herrührt.
- positiv empfundenes Verhalten kann durch die Gruppe verstärkt werden, so daß es zu weniger häufigen bzw. weniger starken Rückfällen kommt. Diese Verstärkung kann wiederum durch Feedback der Gruppe erreicht werden.
- die Veränderung kann durch Refreezing dauerhaft gemacht werden. Refreezing geschieht durch wiederholtes Erproben in wechselnden Situationen und Bedingungen. Das neue Verhalten ist erst dann von Dauer, wenn es eine Belastungsprobe bestanden hat. Im Gegensatz zum Alltag läßt sich in der T-Gruppe diese Belastung dosieren.

Relative Unstrukturiertheit

(Däumling, Fengler, Nellessen & Svensson 1974, S.84-90)

Was ist die relative Unstrukturiertheit ?

Die T-Gruppe ist scheinbar vollkommen unstrukturiert. Der Schein trügt jedoch, denn die T-Gruppe ist nur „relativ“ und nicht „absolut“ unstrukturiert. In der T-Gruppe sind Strukturen vorhanden, obgleich sie wesentlich weniger strukturiert ist als herkömmliche Gruppen.

T-Gruppentrainer und T-Gruppenmitglieder müssen sich diesen Sachverhalt der „relativen“ Unstrukturiertheit immer vor Augen halten.

Warum ist die T-Gruppe scheinbar unstrukturiert ?

- die Trainer versuchen, nicht die Führungsposition in der Gruppe zu übernehmen.
- die Trainer versuchen, nicht zu agieren, sondern höchstens zu intervenieren.
- die Trainer versuchen, ihre Interventionen auf das notwendige Minimum zu beschränken.
- es fehlen konkrete Aufgabenstellungen.

Warum ist die T-Gruppe doch strukturiert ?

| Tabelle 4 | |
|--|---|
| Strukturmerkmal | Ausprägung |
| keine Gleichberechtigung | es fehlt zwar eine etablierten Sach- und Aufgabenstruktur, aber dadurch nehmen die Gruppenmitglieder noch lange nicht gleichberechtigt an den Gruppenfunktionen teil. Die verschiedenen mitgebrachten Eigenschaften der Gruppenmitglieder verschaffen ihnen nämlich Vorteile bzw. Nachteile in der Gruppe und führen so zu einer Ungleichberechtigung (Bsp.: ein „schüchternes“ Mitglied wird es anfangs schwerer haben). <u>Alle</u> Eigenschaften der Gruppenmitglieder stellen ein Strukturmerkmal der Gruppe dar. |
| mitgebrachte Vorstrukturierung | durch ihre Eigenschaften bringen die Gruppenmitglieder Vorurteile über die Gesellschaft und deren Strukturen mit ein. |
| Prozeßanalysegruppe | die T-Gruppe wird durch die räumlichen und zeitlichen Gegebenheiten (Klausurform) in Richtung einer aufs Hier-und-Jetzt bezogenen Prozeßanalysegruppe gelenkt. |
| libidinöses Klima | die lockeren äußeren Bedingungen (urlaubsähnlich) führen zu einem interaktionsbezogenen, nicht selten libidinös gefärbten sozialen Klima. |
| reale Abhängigkeit der Traineranwärter | als Traineranwärter sind die Gruppenteilnehmer real von den Trainern abhängig, weil sie eine positive Beurteilung benötigen. |
| Kleingruppenstruktur | die T-Gruppe ist eine Kleingruppe und daraus folgt <ul style="list-style-type: none"> • ein geringeres Führungsbedürfnis, aber auch eine geringer eingeschätzte Gruppenkompetenz • ein geringerer Ideenreichtum • eine verminderte Neigung, den Gruppenleiter als Führer zu sehen • eine größere Zufriedenheit mit dem Arbeitsergebnis |

Warum muß man sich der Strukturiertheit bewußt sein ?

Zumindest die Trainer müssen die Tatsache der relativen Strukturiertheit stets reflektieren und zur Grundlage ihrer Interventionen machen. Erst dann können sie auf eine gleichberechtigte Teilnahme der Gruppenmitglieder hinarbeiten. Dabei reicht es nicht, daß hinderliche Strukturen fehlen. Statt

dessen müssen die Trainer aktiv und explizit eine Gruppenstruktur einführen, welche das Ziel der Gleichberechtigung sichert.

Welche Gefahren bestehen, wenn man sich der Strukturiertheit nicht bewußt wird ?

Wenn die Gruppenmitglieder sich nicht die relative Strukturiertheit bewußt machen, dann kann es zu folgenden Problemen kommen:

| Tabelle 5 | |
|--|--|
| Problem | Ausprägung |
| Reduktion auf die Beziehungsebene | die Gruppenmitglieder verbleiben bei ihren Diskussionen auf der (zwar wichtigen) Beziehungsebene, finden jedoch nicht zur ebenfalls wichtigen Inhaltsebene. Die Reduktion von inhaltlichen Konflikten auf reine Beziehungskonflikte droht. |
| wehrlos gegen Macht-positionen | die Teilnehmer können keine Erfahrung sammeln und Verhaltensweisen erwerben, mit denen sie sich gegen den Machtvorteil der Trainer bzw. anderer Autoritäten wehren können. |
| Scheingefechte um die Führungsposition | es kann zu Scheingefechten um die Führungsposition kommen, weil die Gruppenteilnehmer die Trainer und die Projektionen über sie, nicht jedoch ihre Trainingsmodelle und ihre Vorschläge diskutieren. |
| kollektive Illusion | die Teilnehmer glauben, daß unstrukturiert automatisch partizipativer oder freiheitlicher bedeutet. Ihr Handeln wird aber immer noch durch äußere Einflüsse bestimmt. Jedoch glauben sie jetzt fest daran, von äußeren Einflüssen absolut frei zu sein. Sie glauben, unabhängig etwas Neues zu schaffen. Dieses Schaffen sehen sie als reine Folge ihrer Interaktionsbeziehungen. Somit glauben sie an einen falschen Begriff von Gruppendynamik, denn dynamisch heißt <ul style="list-style-type: none"> • spontan • unmittelbar und unverfremdet • selbstbeeinflußt und nicht fremdgesteuert. |
| Führungsproblem | durch die letzten drei Probleme wird unmöglich gemacht, daß das Problem der Führungsposition (siehe S. 10) adäquat gelöst wird. Dadurch wird der Weg hin zur teilnehmenden Beobachtung stark erschwert. |



Quellenverzeichnis

BLAKE, R.R. (1972): Das Gruppenhandeln. In: BRADFORD, L.P., GIBB, J.R. & BENNE, K.D. (Hrsg.): Gruppen-Training. T-Gruppentheorie und Laboriumsmethode. Stuttgart: Klett. Kapitel 12, S. 364-373

BRADFORD, L.P., GIBB, J.R. & BENNE, K.D. (1972): Zwei Innovationen der Erziehung: die T-Gruppe und das Laboratorium. In: BRADFORD, L.P., GIBB, J.R. & BENNE, K.D. (Hrsg.): Gruppen-Training. T-Gruppentheorie und Laboriumsmethode. Stuttgart: Klett. Kapitel 1, S. 19-34

DÄUMLING, A.M., FENGLER, J., NELLESSEN, L. & SVENSSON, A. (1974): Angewandte Gruppendynamik. Stuttgart: Klett. Kapitel 2 (Die Trainingsgruppe), S. 58-100

Email-Adresse (für Fragen und Verbesserungsvorschläge):
XXX

XXX, 27.05.1999 R.Mohseni