

Oliver König  
Karl Schattenhofer

**Einführung in die  
Gruppendynamik**

Carl-Auer



nen zwar nicht die erwartete Leitungsrolle ausfüllen, dass sie aber die Regeln, die sie einführen, auch beachten. So gehört es zum Beispiel zur Praxis vieler TrainerInnen, die Sitzungen pünktlich zu beginnen und zu beenden. Sie machen sich zu Repräsentanten der zeitlichen Struktur und definieren den Umgang damit als Teil der Beziehung zu ihnen als LeiterInnen.

Dies gilt gerade auch für die Beendigung einer Sitzung. Welcher Gruppenleiter kennt nicht die Situation, dass kurz vor Ende einer Sitzung jemand in der Gruppe ein schwieriges Problem präsentiert oder einen Konflikt beginnt? Als TrainerIn wird man sich davon in der Regel nicht verführen lassen, das Arbeitssetting zu verändern, obwohl man damit gegen die impliziten Erwartungen der TeilnehmerInnen verstößt, in besonderen Situationen die Arbeitszeiten zu verlängern. Ein solches Rütteln am Zeitrahmen ist aber immer auch Ausdruck davon, wer hier was zu sagen und zu bestimmen hat. Verändern TrainerInnen das Arbeitssetting aufgrund der Forderungen einzelner TeilnehmerInnen, ohne dass dies geklärt wird, so zeigen sie damit, dass sie bereit sind, den gesetzten Schutzraum dem Anliegen Einzelner zu opfern. Sie gefährden damit nicht nur diesen Schutzraum, sondern mischen sich zugleich in die Auseinandersetzungen der Gruppenmitglieder untereinander ein.

In dem Maße, wie all diese Fragen auftauchen, wird die methodische Sinnhaftigkeit der initialen Niedrigstrukturierung sichtbar. Denn erst wenn der Umgang mit diesen Strukturmerkmalen nicht von vorneherein durch die Leitung und das Setzen von Regeln bestimmt und damit als gegeben vorausgesetzt wird, kann dies selber zum Gegenstand der Untersuchung und der Auseinandersetzung werden. Der Umgang mit gesetzten Strukturen folgt daher der Devise: *So wenig Struktur wie möglich, soviel wie nötig!*

Es wäre nun irrig, den Umgang mit Strukturen als etwas Statisches anzusehen. Denn all diese Strukturen werden überhaupt erst im Handeln realisiert und damit als solche sichtbar. Erst wenn TeilnehmerInnen und TrainerInnen, Männer und Frauen interagieren, zeigen sich die Strukturen, die diese Beziehungen rahmen. Strukturen sind also eingebettet in einen Prozess, der zwar durch diese Strukturen beeinflusst ist, diese zugleich aber auch als solche erst hervorbringt. Struktur und Prozess stehen in einem dialektischen

Spannungsverhältnis. Der Blick der Gruppendynamik richtet sich genau darauf: Welche Strukturen setzen sich im Prozess durch, bzw. wie gestaltet sich im Prozess der Umgang mit Strukturen, und wie verändert sich dies im Verlaufe der Zeit?

Diese Sicht auf soziales Geschehen als eine Verschränkung von Struktur und Prozess findet sich auch im Lernkonzept der Gruppendynamik wieder. Die Analyse von Strukturen und ihren Auswirkungen erfordert zwar die Anerkennung ihrer Existenz. Zugleich ist die Gruppendynamik aber darauf ausgerichtet, die Aufmerksamkeit auf den dynamischen Charakter jedes sozialen Geschehens zu richten und damit auch auf die Möglichkeiten, dieses zu beeinflussen und zu steuern.

#### 8.4 Feedback zur Selbst- und Fremdwahrnehmung

Über Strukturen und Prozesse im Hier und Jetzt des Gruppengeschehens ins Gespräch zu kommen erfordert von den Gruppenmitgliedern, sich über ihre Wahrnehmungen klar zu werden, diese mitteilen zu können und entsprechende Wahrnehmungen der anderen zu erfragen und mit den eigenen Wahrnehmungen abzugleichen. Wenn man fragt, was denn in einer Trainingsgruppe, aber auch in anderen gruppendynamischen Arbeitsformen, z. B. in einer Teamberatung, eigentlich trainiert und praktiziert wird, dann ist es genau dies: die Wahrnehmung von Personen und Situationen, der Austausch dieser Wahrnehmungen durch Feedback und die Untersuchung der Annahmen und Voraussetzungen, auf denen diese Wahrnehmungen basieren.

Wahrnehmungen sind immer perspektivisch. Es ist *diese* Person, die von *diesem* Punkt aus etwas wahrnimmt und sich einen Reim darauf macht. Zwar ist Wahrnehmung immer schon interpretierte Wahrnehmung, aber es lohnt, sich idealtypisch ihre einzelnen Bestandteile vor Augen zu führen. Ich habe eine Sinneswahrnehmung, z. B. sehe oder höre ich etwas. Ich mache mir Gedanken darüber, stelle Vermutungen an, versuche, mir das Wahrgenommene zu erklären. Ich fühle irgendeine Art der Gefühlsreaktion, und sei es, dass mich das Wahrgenommene „kalt“ lässt. Ich entwickle bestimmte Schlussfolgerungen oder Absichten im Hinblick auf eine

mögliche Reaktion auf das Wahrgenommene. Und schließlich reagiere ich in irgendeiner Weise mit einer Handlung bzw. einem Verhalten auf das Wahrgenommene.

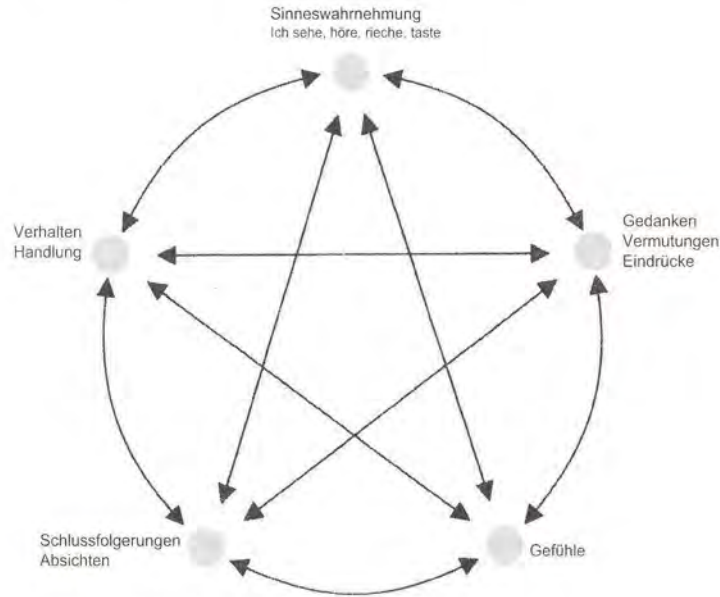


Abb. 7: Wahrnehmungsrads

All dies geschieht ineinander verwoben, und in unserem Alltag machen wir uns keine Gedanken über diese einzelnen Bestandteile unserer Wahrnehmung, ihre Grundlagen bleiben verborgen. In der T-Gruppe geht es darum, hierüber etwas zu lernen. Welche Konstrukte nutze ich, um meine Sinneswahrnehmungen zu interpretieren? Nehme ich meine Gefühle hierbei wahr? Wie fließt dies in meine Absichten ein? Und welche typischen Verhaltensmuster zeige ich? In der grafischen Darstellung (Abb. 7) sind die Bestandteile der Wahrnehmung in einem Kreislauf dargestellt. Die Pfeile symbolisieren, dass alle Bestandteile des Wahrnehmungsprozesses miteinander zusammenhängen und ein sich gegenseitig beeinflus-

sendes Ganzes bilden. Dennoch kann es sein, dass einzelne Bestandteile ausgeblendet bleiben und der Wahrnehmungsprozess auf dem Rad quasi Abkürzungen nimmt. Fallen z. B. Gefühlsreaktion und Handlung zusammen, ohne dass Gedanken und Schlussfolgerungen ins Bewusstsein gelangen, so spricht man von einer Affekthandlung. Wird hingegen die Gefühlsreaktion gänzlich ausgeblendet, so spricht man von Intellektualisierung oder Abspaltung.

Um die verschiedenen Wahrnehmungen der einzelnen Gruppenteilnehmer für ihre Entwicklung und die der Gruppe nutzen zu können, müssen sie in den Austausch gebracht werden. In der Gruppendynamik ist hierfür die Initiierung von Feedbackprozessen das zentrale Mittel (Fengler 2004). Feedback ist eine Mitteilung an eine Person, die diese darüber informiert, wie ihre Verhaltensweisen von anderen wahrgenommen, verstanden und erlebt werden. Es bietet die (einzige) Möglichkeit, die Selbstwahrnehmung systematisch mit der Fremdwahrnehmung zu vergleichen und die Wirkungen eigener Verhaltensweisen kennen zu lernen, die einem bisher nicht bewusst waren. Das *Johari-Fenster* (nach Joe Luft und Harry Ingham, Luft 1993, S. 28 ff.) veranschaulicht die Wirkung von Feedback.

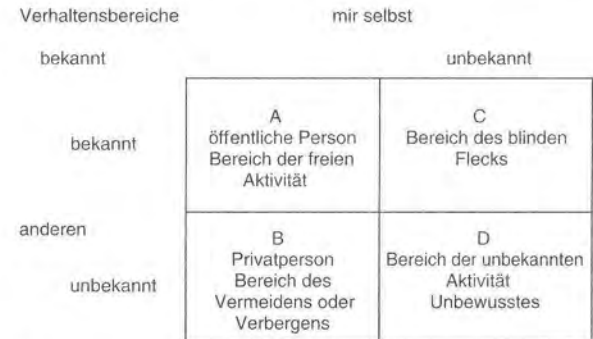


Abb. 8: Das Johari-Fenster

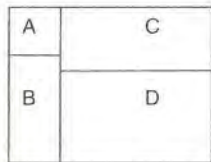
**Quadrant A:** Bezeichnet den Bereich der freien Aktivität, öffentlicher Sachverhalte und Tatsachen, in dem Verhalten und Motivationen sowohl mir selbst bekannt als auch für andere wahrnehmbar sind.

*Quadrant B:* Bezeichnet den Bereich meines Verhaltens, der mir bekannt und bewusst ist, den ich aber anderen nicht zeige oder zeigen will. Dieser Teil meines Verhaltens ist für andere verborgen oder versteckt.

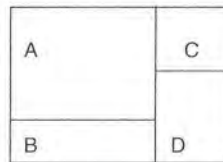
*Quadrant C:* Bezeichnet den blinden Fleck der Selbstwahrnehmung, d. h. den Teil meines Verhaltens, der für andere sichtbar und erkennbar ist, mir selbst hingegen nicht bewusst. Abgewehrtes, Vorbewusstes und nicht mehr bewusste Gewohnheiten fallen hierunter.

*Quadrant D:* Bezeichnet Vorgänge, die weder mir noch anderen bekannt sind und sich in dem Bereich bewegen, der tiefenpsychologisch als Unbewusstes bezeichnet wird.

Ziel von Rückmeldungen ist es, den Bereich A – freie Aktivität – der Einzelnen in einem bestimmten sozialen Kontext zu erweitern. Das sich vertiefende Vertrauen ermöglicht es den Einzelnen, mehr von ihrer Person darzustellen (der Bereich A wird größer, B wird kleiner) und blinde Flecken aufzuhellen (der Bereich C wird kleiner), was wiederum das Vertrauen untereinander steigert. Darüber hinaus wird durch die neu verfügbaren Informationen über und von einzelnen Personen auch der Bereich D kleiner, d. h., das gegenseitige Feedback der Gruppenmitglieder erweitert im Sinne eines Synergieeffektes das kollektive Wissen der Gruppe über sich und eröffnet ihr so die Möglichkeit, bislang unbekannte und daher nicht ausgeschöpfte Möglichkeiten zu erkunden.



*Beginnende Interaktion in einer Gruppe*



*Ziel eines gruppendynamischen Trainings*

Die Aufhellung blinder Flecken führt nicht automatisch dazu, dass der Empfänger von Feedback sein Verhalten ändert. Das erste Ziel ist, die (vielleicht unbeabsichtigten) Wirkungen des eigenen Ver-

haltens kennen zu lernen. Ob Veränderungen möglich und gewollt sind, ist eine andere Frage. Wenn die Mitglieder einer Gruppe oder eines Arbeitsbereiches zunehmend bereit sind, sich gegenseitig Feedback zu geben, wachsen die Möglichkeiten, voneinander zu lernen, in erheblichem Maße.