

Jürgen Christen, Oliver König, Karl Schattenhofer

Angewandte Gruppendynamik und die Sektion Gruppendynamik im DAGG

(Deutscher Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik)

Vorwort	1
1. Geschichte und Entwicklung.....	1
2. Grundlagen, Arbeitsprinzipien, Vorgehensweisen.....	3
2.1. Hier-und-Jetzt-Prinzip.....	4
2.2. Selbst- und Fremdwahrnehmung, Feedback	5
2.3 Struktur und Prozess.....	6
2.4. Metakommunikation und Systemorientierung.....	8
2.5. Trainerrolle und -haltung.....	9
2.6. Arbeitsformen und -instrumente	10
3. Gruppendynamische Anwendungsformen und -felder.....	11
3.1. Fortbildungen	12
3.2. Themenspezifische Trainings.....	12
3.3. Gruppen- und Teamsupervision	13
3.4. Teamtraining, Teamentwicklung.....	13
3.5. Organisationsentwicklung, Organisationsberatung	14
3.6. Gruppenpsychotherapie.....	16
3.7. Gruppenpädagogik	17
4. Institutionalisierung der Gruppendynamik in Deutschland.....	18
4.1. Der deutsche Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik (DAGG)..	18
4.2 Die Sektion Gruppendynamik im DAGG	18
4.3. Berufspolitische Aktivitäten.....	21
5. Literaturverzeichnis.....	22

Vorwort

Gruppendynamische Verfahren finden heute Anwendung in den verschiedensten Berufsfeldern: In der Pädagogik, in der Erwachsenenbildung, der Sozialarbeit, der Wirtschaft und Politik, der Beratung und Therapie. Sie werden zum Erwerb sozialer Kompetenzen, zur Entwicklung und Qualifizierung von Gruppen und Teams und zur Erforschung der interaktiven Prozesse in Gruppen eingesetzt. In den letzten 40 Jahren hat sich in der Bundesrepublik eine vielfältige Praxis gruppenspezifischer Arbeit entwickelt und oft wird Gruppendynamik als Sammelbegriff für ganz unterschiedliche Methoden und Theorieansätze verwendet. Mit diesem Beitrag wollen wir einen knappen Überblick geben, welche gruppenspezifischen Arbeitsgrundsätze und Tätigkeitsbereiche sich in der Sektion Gruppendynamik im Deutschen Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik (DAGG) entwickelt haben. In diesem - in der BRD einzigen - Fachverband für angewandte Gruppendynamik haben sich gruppenspezifisch aus- und fortgebildete Fachkräfte aus verschiedenen Arbeitsfeldern und Berufen zusammengeschlossen. Sein Ziel ist es, gruppenspezifisches Arbeiten zu entwickeln und gruppenspezifische Qualifikationen anzubieten. Damit soll zugleich ein Beitrag zur Qualitätsentwicklung und Transparenz im unübersichtlichen Bereich von Beratung, Training und Fortbildung geleistet werden.

1. Geschichte und Entwicklung

Die angewandte Gruppendynamik (GD) hat wesentliche Wurzeln in der experimentellen Kleingruppenforschung der 40er Jahre in den USA und ist untrennbar mit den Namen Kurt LEWINs und einiger seiner Kollegen und Schüler verbunden. Die damals zu registrierende Hinwendung der Sozialpsychologie zu Fragen von Führungsstil und Gruppenklima, Autorität und Gehorsam, Gruppendruck und Urteilskonformität, Prozessen und Auswirkungen von Kommunikation, sozialer Wahrnehmung, usw. lenkte das Forscherinteresse zunehmend auf die Dynamik des sozialen Geschehens in und zwischen (Klein-) Gruppen, auf Fragen nach den Auslösern, gestaltenden Bedingungen und Regeln.

Diese Forschungen erbrachten nicht nur zahlreiche wissenschaftliche Ergebnisse zu "Gesetzmäßigkeiten des Gruppengeschehens", sehr rasch wurde auch der hohe praktische Nutzen erkannt, den Teilnehmer aus bestimmten Formen von "Gruppendiskussionen" für das Verständnis komplexer Phänomene personaler Interaktion ziehen können. Das Erkennen und Verstehen der eigenen Verstricktheit darin (Selbsterfahrungsnutzen) wird gleichzeitig zum Motor selbstverantworteter Persönlichkeitsentwicklung.

Die ursprüngliche Form des GD-Trainings war das Sensitivity-Training, das anfangs als Synonym für das GD-Laboratorium stand. Sozusagen unter Laborbedingungen, d.h. weitgehend frei von äußeren Einflüssen, wurde die Entwicklung der Gruppe studiert. Die dabei anfänglich häufig eingesetzten Übungen waren größtenteils Nachempfndungen klassischer sozialpsychologischer Experimente, die Teilnehmer dieser Veranstaltungen kamen überwiegend aus sozialwissenschaftlichen Berufsfeldern. Noch in den 60er Jahren entwickelte sich als weiterer Trainingstyp das Organisationslaboratorium, bei dem das Interesse an Inter-Gruppen-Prozessen innerhalb der Gesamtorganisation des Trainings in den Vordergrund trat, wodurch der Plenararbeit in der Großgruppe besondere Bedeutung zukam.

Es ist leicht nachzuvollziehen, dass im frühen Nachkriegsdeutschland ein starkes Interesse an der Einführung und Förderung der angewandten Gruppendynamik im Sinne eines gruppenpädagogischen Verfahrens zur Förderung demokratischer Tugenden (re-education) bestand. Folgerichtig wurde GD in den antiautoritären Umbruchzeiten der Bundesrepublik - beispielsweise von der Studentenbewegung - mit immensem emanzipatorischem Anspruch ausgestattet ("Basisdemokratische Prozesse, autoritätsfreie Räume, Humanisierung der Arbeitswelt, Solidarisierungseffekte, Bewusstmachung von Herrschafts- und Anpassungsmechanismen") und zielte auf größere soziale Gebilde wie Organisation und Gesellschaft. Sie wurde dabei mitunter zum Spielfeld zahlreicher wilder Experimente, die z.T. heute noch ihr gesellschaftliches Image belasten.

In der Phase der wirtschaftlichen Konsolidierung der Bonner Republik wurde GD pragmatisch als geeignetes Instrument zum Training einer Vielzahl von Fertigkeiten ("Sozialkompetenz") genutzt, die in unterschiedlichsten Kontexten sozialen (und wirtschaftlichen) Handelns in Gruppen bedeutsam sind. GD erschloss sich zahlreiche neue Anwendungsfelder, wobei sich der Tenor gruppendynamischer Selbsterfahrung immer häufiger weg vom reinen Erkenntnisinteresse hin zu beruflich verwertbarem, ziel- und zweckbestimmtem sozialen Lernen wandelte. Neben das allgemeine Lernfeld Gruppe traten die Spezifika des Teams, neben das allgemeine Lernfeld Organisation trat insbesondere die Wirtschaftsorganisation. Zusätzlich zu den zumeist selbstzahlenden Teilnehmern aus vorwiegend pädagogischen, theologischen und psychologischen Berufsfeldern erschienen immer mehr Delegierte von Firmen; neben das Interesse zur Auseinandersetzung mit persönlichen Fragen traten die Themen betrieblicher Fortbildungsreihen.

Heute ist das - nachfolgend näher darzustellende - Spektrum der Themen und Anwendungsfelder, der Arbeitsformen und inhaltlichen Kontexte weit gefächert und weitgehend frei von ideologischen Kontroversen. Die in der Vergangenheit immer wieder äußerst kontrovers diskutierte Legitimitätsfrage, inwieweit GruppendynamikerInnen berechtigt sind, Personen in eine von Ihnen häufig nicht erwartete Konfrontation mit teilweise abgewehrten emotionalen Anteilen zu führen, hat heute an Brisanz verloren. Dies hat wesentlich damit zu tun, dass GD-TrainerInnen

ihre Rolle heute transparenter gestalten und dass die Felder und Bedingungen gruppenspezifischer Anwendungen heute stärker auf die konkrete Lebens- und Arbeitssituation der Teilnehmer bezogen sind, so dass der laborexperimentelle Charakter des GD-Trainings zurücktritt.

Der Begriff Gruppendynamik bezeichnet heute das Wechselspiel der in Gruppen wirksamen Kräfte und zugleich eine sozialpsychologische Forschungsrichtung. Unter angewandter Gruppendynamik verstehen wir Methode, Theorie und Praxis (und deren Wechselbezüge) der Entfaltung, Beobachtung und Gestaltung dynamischer Prozesse in und zwischen Gruppen.

GD verfolgt heute folgende Ziele und Ansprüche:

Auf der Ebene individueller Qualifikation:

- die Sensibilisierung für Interaktionsprozesse zwischen Personen in Gruppen, Organisationen und gesellschaftlichen Zusammenhängen;
- das analytische Durchdringen, Verstehen und emotionale Nachvollziehen von Gruppenprozessen;
- die Ausbildung der Fähigkeit von Selbst- und Fremdwahrnehmung;
- Soziale Kompetenz als Entwicklung von Konfliktfähigkeit, Rollenflexibilität, der Fähigkeit, Beziehungen zu gestalten;
- Differenzierungs- und Integrationsfähigkeit;
- Kooperations- und Führungsfähigkeit;
- (Selbst-)Organisationsfähigkeit.

Auf der Ebene der Qualifikation von Gruppen und Teams:

- Förderung der Selbststeuerungs- und Arbeitsfähigkeit von Gruppen durch Reflexion des eigenen Prozesses;
- Entwicklung von Gruppen in Richtung Integration und Differenzierung:

Die Darstellung hier dient einer ersten Orientierung. Für Interessierte empfehlen wir zur Vertiefung die detaillierten Darstellungen von ANTONS (1998), GEISSLER & HEGE (2001), KÖNIG (1999), RECHTIEN (1992), SCHWARZ et. al. (1996).

2. Grundlagen, Arbeitsprinzipien, Vorgehensweisen

Bis heute gilt die Empfehlung Däumlings an die GD, in der Theorie synoptisch, in der Praxis eklektisch zu sein. Theoretische Grundlegungen gruppenspezifischer Arbeit wurden aus un-

terschiedlichsten Forschungsbereichen zusammengetragen: Zahlreiche Konzepte der humanistischen Psychologie, der Feld- und Gestalttheorie, lerntheoretische Konzepte des sozialen Lernens, psychoanalytische Beiträge zu Entwicklungsmodellen und zum Übertragungsbegriff, systemtheoretische Betrachtungen zu Feedback und Umweltbezug, handlungstheoretische, kommunikationswissenschaftliche, sozialpsychologische, soziologische und erziehungswissenschaftliche Beiträge begründen die gruppenspezifische Professionalität und Identität. Im praktischen Handeln finden sich bewährte Elemente klinisch-(gruppen)therapeutischer Verfahren ebenso wie philosophische Grundhaltungen und didaktische Prinzipien. Die im folgenden dargestellten "Essentials" machen gruppenspezifisches Arbeiten dennoch über alle personen-, situations- und schulenspezifische Anpassungen hinweg unverwechselbar.

2.1. Hier-und-Jetzt-Prinzip

Im Mittelpunkt gruppenspezifischen Arbeitens stehen in der Regel weniger externe Themen als vielmehr die Arbeit an den aktuellen Vorgängen im Hier und Jetzt der Gruppe. Die Teile des Gruppengeschehens, die sonst zwar wahrgenommen, aber bestenfalls informell besprochen werden, rücken in das Zentrum der Aufmerksamkeit; das Erleben der Beteiligten im Hier-und-Jetzt wird reflektiert. Es geht also um konkrete Interaktionsweisen, um Prozesse der Normbildung, der Gruppenformierung, der Regelung von Zugehörigkeit und Sanktionen, um Mechanismen der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung, um die Verteilung von Macht, um Autorität, Attraktivität, Führung, Gefolgschaft, usw.. Die Beschäftigung mit solchen Fragen ist häufig unter einen besonderen thematischen Fokus gestellt, z.B. "Zusammenarbeit im Team" oder "Macht und Geschlecht", zielt aber dabei stets auf das konkrete Geschehen in der Trainingsgruppe, da nur dieses der Beobachtung aller Beteiligten unmittelbar zugänglich ist. Durch den Austausch über eigene Beweggründe und über vermutete Beweggründe anderer, über differierende subjektive Interpretationen und emotionale Reaktionen zu ein und demselben Ereignis werden sozialpsychologische Zusammenhänge erfahrbar und reflektierbar.

Das Primat des Hier-und-Jetzt wird allerdings notwendigerweise immer wieder durchbrochen durch Bezüge zum Dort-und-Damals. Längere Ausflüge z.B. in biographische Episoden einzelner Teilnehmer sind manchmal unerlässlich, um aktuelle Vorgänge erhellen zu können, sollen aber nicht zum Selbstzweck werden, bei dem der Bezug zur aktuellen Interaktion und zum aktuellen Gruppenprozess aus den Augen gerät. Das Hier-und-Jetzt-Prinzip findet zudem seine Begrenzung in der Notwendigkeit, die Transferierbarkeit aktueller Erfahrungen auf andere soziale Situationen zu gewährleisten, um so die Relevanz möglicher Lerngewinne zu erhöhen. In diesem Sinne erweist sich beispielsweise die Beschäftigung mit der je individuellen Situation an den Arbeitsplät-

zen der einzelnen Teilnehmer im Sinne etwa einer Reflexions- oder Übungsaufgabe innerhalb eines GD-Trainings als notwendiger Schritt, um TeilnehmerInnen Querbezüge zu anderen sozialen Kontexten zu ermöglichen und um Erkenntnisse aus einer Trainingssequenz auf generellere Bedeutsamkeit und Gültigkeit hinterfragen zu können. Solches Bezugnehmen auf externale Themen wirkt dann oft wieder befruchtend auf den Prozess in der Gruppe, weil weiterführende Fragen generiert werden, die entweder aus dem verfügbaren Datenmaterial der Gruppe beantwortet werden können oder zu Aktivitäten zur Erweiterung des Datenpools anregen.

Insbesondere bei berufsbezogenen und institutions-internen Fortbildungen können und sollen solche externalen Bezüge stark in den Vordergrund treten. Dennoch zeigt die Erfahrung, dass Engagement und Betroffenheit der TeilnehmerInnen und die Lebendigkeit des Gruppengesprächs immer dann am größten sind, wenn sich die Arbeit in der Gruppe (wieder) dem unmittelbaren Trainingsgeschehen zuwendet, an dem jeder direkt persönlich beteiligt ist.

2.2. Selbst- und Fremdwahrnehmung, Feedback

Wenn nicht die Arbeit an externalen Themen (Sachebene) den Gruppenprozess bestimmt, dann stehen zwangsläufig die Personen der Gruppe(n) und die zwischen ihnen stattfindenden Interaktionen (Beziehungsebene) im Zentrum des Interesses. Angetrieben vom grundlegenden Bedürfnis nach sozialem Vergleich beginnt in jeder Trainingsgruppe ein Austausch über das Verhalten der Mitglieder, über seine vermuteten und tatsächlichen Auslöser und über die beabsichtigten und ungewollten Wirkungen. Dieser Austausch ist umso fruchtbarer, je mehr er sich in einer Atmosphäre von Offenheit im Reden und Handeln vollzieht, was differenzierte Rückmeldungen ermöglicht, die wiederum die Offenheit in der Gruppe steigern. Feedback, das zentrale Instrument in diesem Prozess, meint die verhaltensunmittelbare Rückkopplung von Beobachtungen und Empfindungen des Kommunikationsempfängers über die Wirkung eines konkreten Verhaltens an den Sender. Zugleich sollte in dieser Mitteilung die persönliche emotionale Resonanz des Empfängers (und deren Hintergründe) deutlich werden.

Dabei muss immer verstanden sein: Feedback ist nicht die Wahrheit, sondern allenfalls eine Summation subjektiver Personenwahrnehmungen, gewonnen unter spezifischen situativen Bedingungen; die Einschätzung der Alltagsrelevanz des erhaltenen Feedbacks bleibt Aufgabe des Empfängers. Bezeichnenderweise betonen TeilnehmerInnen an GD-Trainings aber immer wieder, wie erstaunt sie über die gemeinschaftliche Wahrnehmungsschärfe der Gruppe sind.

Im Sinne des populären JOHARI-Modells von LUFT und INGHAM (vgl. ANTONS 1998, S. 111f.) bewirkt Feedback im Kommunikationsprozess eine Erhöhung der Verhaltenssicherheit beim Sender, die Förderung des Vertrauens zwischen den Kommunikationspartnern, eine Auf-

hellung blinder Flecken (Bereiche mangelnder Information über unbeabsichtigte Wirkungen des eigenen Verhaltens) sowie eine teilweise Bewusstwerdung unbewusster Verhaltenshintergründe.

Der Vergleich zwischen Selbstbild, vermutetem Fremdbild sowie realem (rückgemeldetem) Fremdbild erlaubt die Identifizierung persönlicher Entwicklungsbereiche, ohne der Person die Entscheidungsfreiheit über Veränderungsnotwendigkeiten zu entziehen. Tatsächliche Persönlichkeitsentwicklungen in diesem Sinne werden in der Regel in GD-Trainings lediglich angestoßen, ihre Realisierung vollzieht sich meist über längere Zeiträume im Anschluß an die GD-Erfahrung. Häufig werden aber im Schutz der Trainingsgruppe noch Veränderungsüberlegungen angestellt und erste Experimente mit neuem Interaktionsverhalten durchgeführt und Rückmeldungen dazu eingeholt.

2.3 Struktur und Prozess

Strukturelle Vorgaben eines Gruppen-Settings wie Raum, Zeiten, Zusammensetzung der Gruppe, mitgebrachte Regeln und Normen, vorgefundene Beziehungen, Verteilung knapper Ressourcen, Statusunterschiede, Rollen- und Funktionsfestlegungen usw. sind von erheblichem Einfluss auf den resultierenden Prozess der Gruppe. So gesehen setzen Strukturelemente den Rahmen, innerhalb dessen sich die Dynamik einer Gruppe entfalten kann, die in Dimensionen wie Offenheit, Klima, Kreativität, Vertrauen, Zielgerichtetheit, Konflikthaftigkeit, Gruppenkohäsion (Wir-Gefühl), Abgrenzung gegenüber Außenbezügen, Rollenflexibilität usw. beschrieben werden kann. Über Einflussnahmen auf der strukturellen Ebene kann also der Prozess gestaltet und gesteuert werden. Der Prozessbegriff umschreibt dabei das Offene, noch nicht Festgelegte, das sich im Laufe der Zeit aus den Interaktionen und ihren Rückwirkungen entwickelt - das "unplanbare" Ungeplante.

Gruppendynamisches Arbeiten erfolgt immer prozessorientiert, d.h. Interventionen von Trainerseite werden mit Blick auf eine gewollte oder notwendige prozessuale Entwicklung und aufbauend auf einer Analyse des aktuellen Prozessstands vorgenommen; die Struktur muss nach den prozessualen Erfordernissen ausgerichtet werden. Dabei folgen Gruppendynamiker der Devise: "So wenig Struktur wie möglich, so viel wie nötig!" So kann sich der Prozess angemessen frei in einem optimal großzügig strukturierten Raum entfalten.

Das klassische GD-Laboratorium zeichnet sich durch eine Phase der "initialen Unstrukturiertheit" aus: Am Anfang der Gruppenarbeit ist noch nicht klar, wer welchen Einfluss hat, wie gearbeitet werden soll, wer Vorschläge einbringt, welche Themen zulässig sind, wie die Trainerrolle ausgestaltet ist, usw.. In einer solchen Situation sind die Gruppenmitglieder gezwungen, sich durch vorsichtig tastendes Agieren zu orientieren, Kontakte herzustellen, offene Fragen zu klären

und über undeutliche Verfahrensfragen Kontrakte zu erarbeiten. Sie können so in einem Prozess des offenen Aushandelns eine gemeinsame Plattform schaffen und eine gemeinsame Sprache und Kultur entwickeln, in der möglichst viele Interessen und Ressourcen wirksam werden können und die möglichst allen Mitgliedern Raum zur Entfaltung bietet. Ausgehend von der anfänglichen Unstrukturiertheit und dem dadurch bedingten sozialen Vakuum beginnt ein Prozess der zunehmenden Differenzierung hinsichtlich Personen, Rollen, Normen, Wahrnehmungen, Rückmeldungen usw., den alle gemeinsam erleben, zu dem alle in je spezifischer Weise beitragen und der zugleich Gegenstand einer exemplarischen Analyse der Dynamik dieser Gruppe ist.

Die unvermutete Konfrontation mit initialer Unstrukturiertheit in einer ohnehin belastenden Anfangssituation löst mitunter Irritationen aus und kann zu unproduktiven Reibereien führen, weshalb heute in der Regel eine minimale Eröffnungsstruktur vorgegeben wird, die die TeilnehmerInnen "abholt" und in die GD-Arbeit einführt. Dies ändert aber nichts an der grundsätzlichen Schwierigkeit, dass die Gruppe selbstverantwortlich ihre Interaktionen gestalten muss und dass jeder Teilnehmer innerlich für sich selbst den Schritt tun muss, sich hierauf einzulassen und aktiv zu werden und das Risiko von Fehlschlägen und unliebsamen Rückmeldungen einzugehen. Aus diesem Dilemma nährt sich der innere Prozess des Teilnehmers, an ihm entlang entwickelt sich der Prozess der Gruppe.

Zentrales Thema in GD-Trainings ist von daher immer auch die Auseinandersetzung mit Fragen von Autorität und Macht. Die latenten Bedürfnisse der TeilnehmerInnen, sich passiv-konsumierend zu verhalten, in der Abhängigkeit von der "omnipotenten" Leitung und dominanten Personen in der Gruppe zu verharren, sich der Macht eines diffusen "Wir" unter Aufgabe der Eigenverantwortlichkeit zu unterwerfen, werden konfrontiert mit einer Trainerhaltung (vgl. 2.5.), die sich diesen Ansprüchen bewusst verweigert und diese grundlegenden Mechanismen damit erfahrbar und reflektierbar macht. Die Machtthematik wird erweitert durch die zentralen Themen der Zugehörigkeit und der Intimität. Jede Gruppe muss die Bedingungen der Zugehörigkeit regeln und klären, wie mit Personen umgegangen werden soll, die sich aus dem Prozess heraushalten wollen. Es muss das Verhältnis von Nähe und Distanz zwischen den einzelnen Personen individuell und insgesamt geregelt werden, insbesondere auch die Gestaltung der Beziehungen zwischen den Geschlechtern. Alle diese Themen und Klärungsprozesse sind miteinander verflochten.

Verschiedene Prozessmodelle der Gruppenentwicklung wurden vorgelegt (z.B. das populäre TUCKMAN-Modell "forming, storming, norming, performing", vgl. SBANDI 1975, S. 134ff.), die eine regelhafte Aufeinanderfolge von Entwicklungsphasen und unterscheidbaren Stadien charakteristischer inhaltlich-thematischer wie sozio-emotionaler Prägung konstatieren. Gemeinsame Grundlinie solcher Modelle ist eine Entwicklung von anfänglicher Dependenz der Gruppe vom Leiter oder von der Leiterin und von äußeren Vorgaben über Phasen der Konterdependenz ("Ge-

genabhängigkeit“ im Sinne stereotyper Opposition) und Independenz (losgelöste Unabhängigkeit/Unbezogenheit) hin zu einem Zustand interdependenter Interaktionen, die durch reifes, solidarisches, verantwortungsvolles, kreatives und selbstreguliertes, der individuellen Entfaltung Raum gebendes Gruppenhandeln gekennzeichnet ist.

Das methodische Vorgehen im Trainingsprozess soll dementsprechend zunächst ein Auftauen starrer Attitüden ermöglichen (“Unfreezing”), die aus Angstabwehr und Selbstschutz entstanden sind. Dem folgt eine Phase experimentierender Neuorientierungen (“Change”). Die neu gewonnenen emotionalen, kognitiven und handlungsbezogenen Möglichkeiten müssen dann in ein derart erweitertes Verhaltensrepertoire integriert werden (“Refreezing”). DÄUMLING charakterisiert diesen individuellen Entwicklungsprozess als “Reifung durch Selbstkonfrontierung” (in: KÖNIG 1999, S. 31 f.).

2.4. Metakommunikation und Systemorientierung

Die für die GD zentrale Methode des Feedbacks (s.o.) basierte von jeher auf einem kybernetischen Konzept. In den letzten zwei Jahrzehnten haben sich daran anschließende systemische Betrachtungsweisen in den Sozialwissenschaften mehr und mehr durchgesetzt. Die Gruppe wird danach als selbstreferentielles System verstanden; dieses bildet innerhalb der jeweiligen Ausgangs- und Rahmenbedingungen in einem rückbezüglichen Prozess eigene Regeln, Normen, Rollen, Strukturen, Muster etc. aus und erreicht dadurch ein bestimmtes Maß an Autonomie gegenüber seiner Umwelt. Solche autonomen Systeme sind nicht direkt von außen steuerbar, höchstens auflösbar oder zerstörbar - eine Tatsache, die in der GD schon immer bekannt war und im praktischen Handeln ihren Niederschlag fand. Steuerung wird unter diesem systemischen Blickwinkel als Selbststeuerung konzipiert und ist somit vor allem als Reflexionsprozess der Gruppe über sich selbst zu sehen. Man kann angewandte Gruppendynamik als Praxis der Selbststeuerung in sozialen Systemen verstehen (vgl. Schattenhofer 1998).

Die Elemente des Systems (die Mitglieder) haben die Aufgabe der Selbstbeobachtung, Objekte werden zu Subjekten. Es gibt eine “doppelte Spirale von Beobachter und Beobachteten, die einander und sich wechselseitig beobachten und dies auch wissen” (KÖNIGSWIESER & PELIKAN, zit. n. KÖNIG 1999, S. 101). Wenn Personen ihr Erleben des Kommunikationsprozesses in diesen einbringen, während sie an ihm teilhaben, wird der normale Denk- und Gesprächsfluss gestört. Solche Reflexionsprozesse und Metakommunikationen ermöglichen das Erkennen von Mustern und Normen der Interaktion und der Zusammenarbeit und eröffnen Gestaltungs- und Veränderungsspielräume sowohl für die Gruppe als Ganzes wie auch für das einzelne Mitglied. So kann die Einsicht in die Selektivität des individuellen und des gruppenspezifischen

schen Wahrnehmens neue Wahrnehmungen ermöglichen. Die Erkenntnis der Relativität subjektiver Wirklichkeitskonstruktionen führt zur Frage nach den für einzelne Gruppenmitglieder und die ganze Gruppe typischen Unterscheidungen. Die Überprüfung findet in Feedback-Prozess-Schleifen statt: "Ich wusste erst, was ich gesagt hatte, als ich die Antwort darauf hörte" (WIENER, zit. n. KÖNIGSWIESER & PELIKAN, in: KÖNIG 1999, S. 104).

Metakommunikation erweist sich bei Konflikten als zuverlässiges Instrument, aus der interaktionellen Verstrickung herauszukommen. Die Frage "Was ist hier los?" oder "Wie hat sich das hierher entwickelt?" unterbricht den interaktionellen Schlagabtausch und öffnet den Weg zum Verstehen auch der eigenen Beteiligung am Prozess.

Unter systemischem Blickwinkel stellt sich die Frage nach der Veränderungsverantwortung und dem Widerstand des Teilnehmersystems gegen das Setting, das vom GD-Trainer verantwortet wird, neu. Im systemischen Zugang ist die GD-Gruppe als selbstorganisierte Gruppe zu sehen, die Rolle des Trainers und sein Einfluss werden dadurch relativiert. Eine seiner wichtigsten Funktionen ist es, den Wechsel und den Ausgleich zwischen Aktion und Reflexion zu gestalten. Systemische Interventionen sind nicht (in erster Linie) aufdeckend, Veränderungswünsche soll das System selbst mobilisieren.

Systemische Konzepte passen insofern gut zur gruppendynamischen Praxis, als es der GD stets auch um Beobachtungen 2. Ordnung geht: Thema des Erkenntnisprozesses ist die Ordnung des Systems, sind die Mechanismen der Kommunikation, die Prinzipien der Problemlösung, die Bedingungen des Gruppenzusammenhalts, ist das Erkennen selbst. GD ist in diesem Sinne vor allem eine Methode, Lernen zu lernen, Selbstveränderungspotentiale zu entwickeln bzw. lebendig zu halten.

2.5. Trainerrolle und -haltung

Die Begriffswahl "Trainer" verdeutlicht eine Abgrenzung sowohl gegenüber der therapeutischen Rolle durch Betonung des eher übenden Charakters als auch gegenüber der in hierarchische Zusammenhänge eingebetteten Leiterrolle. Keine dieser Führung wahrnehmenden Rollen entspricht der Trainerrolle. Auch gegenüber der Beraterrolle ergibt sich ein Unterschied, da die Trainerrolle mit mehr Macht ausgestattet ist und stärker Verantwortlichkeit betont: GD-TrainerInnen nehmen nicht die prinzipiell distanzierte Haltung beispielsweise systemischer BeraterInnen ein, die auf keinen Fall in das System hineingezogen werden wollen.

GD-TrainerInnen verstehen sich einerseits als Teil der Gruppe, als Mitglied mit spezifischen Kompetenzen, allerdings in einer besonderen Rolle, insofern als nicht die Bearbeitung eigener Muster im Vordergrund steht sondern das Bemühen, den TeilnehmerInnen bei ihrer Auseinander-

setzung behilflich zu sein. Damit beinhaltet die Rolle aber deutlich mehr Aktivität und Einflussnahme als etwa die eines teilnehmenden Beobachters. Andererseits ist die Rolle deutlich von Mitgliedsrollen unterschieden, indem sie Macht über den Kontext beinhaltet. KÖNIG (1998) beschreibt die TrainerInnenrolle als "angesiedelt zwischen Mitgliedschaft und Nicht-Mitgliedschaft auf der Grenze zwischen 'drinnen' und 'draußen'" (S. 151). Der Trainer ist einerseits Teil des Prozesses und affektiv angekoppelt, andererseits bezieht er eine Position der Gruppe gegenüber. "Aus dieser Gleichzeitigkeit von 'drinnen' und 'draußen' entsteht die eigentliche Arbeitsfähigkeit des Trainers" (S. 153).

Die Grundhaltung im persönlichen Kontakt variiert von psychoanalytisch geprägter prinzipieller, aber transparenter, Abstinenz bis zu selektiver Authentizität im Sinne von Ruth COHN (1975). Brigitte DORST (1984) charakterisiert folgende TrainerInnenrollen: Er/sie ist Beobachter und Analytiker des Gruppengeschehens, Experte für Interaktionsprobleme, Modell, Verstärker, Berater, Helfer, Projektionsfigur, Identifikationsobjekt und Katalysator. Diese Rollenvielfalt setzt verschiedene Grundhaltungen voraus: "Eine forschende Einstellung und Bescheidenheit, Empathie, (Selbst-)Reflexivität, Neutralität und Allparteilichkeit, Auseinandersetzung anbieten und Transparenz herstellen, Geduld" (KÖNIG 1998, S. 154).

2.6. Arbeitsformen und -instrumente

Auch heute noch ist die Reinform des GD-Trainings das GD-Laboratorium. Allerdings kann es nicht mehr mit dem Sensitivity-Training gleichgesetzt werden, sondern hat vielfältige Erweiterungen in struktureller, inhaltlicher und prozessualer Hinsicht erfahren (vgl. Kap.3.). GD-Trainings finden in der Regel über 5-10 Tage in Vollklausur statt und umfassen meist 1-3 Gruppen von je 5-15 TeilnehmerInnen. Idealtypisch sind zwei Gruppen zu je 12 TeilnehmerInnen über 5 Tage, jede Gruppe wird im Idealfall von einem Trainerpaar (Mann/Frau) geleitet. Die Gesamtheit mitarbeitender TrainerInnen bildet den Staff, in dem die prozessbezogene Analyse- und Planungsarbeit stattfindet. Der Staff arbeitet in Zeiten, in denen die Teilnehmer sich im informellen Teil des Trainings bewegen sowie während nicht-trainergeleiteter Kleingruppen- und Einzelarbeiten. Als Teilgruppe des Gesamtsystems spiegeln sich im Staff Themen und Fragen der jeweiligen Trainingsgruppen. Die Prozessreflexion im Staff ist von daher ein bedeutsames Arbeitsinstrument.

Neben solchen GD-Laboratorien finden sich themenorientierte Kurztrainings und Workshops von 1-4 Tagen Dauer, die häufig Trainings vorbereiten, ergänzen und fortführen. In ihnen stehen meist Problembearbeitungen, Fallarbeit, Vermittlung spezifischer methodischer Kompetenzen oder umgrenzte Konfliktszenarien auf der Tagesordnung; am "eigentlich Gruppendynamischen"

müssen hier oft Abstriche gemacht werden. Hinzu kommt die ebenfalls klassische Form des Organisationstrainings (Organisationslaboratoriums) mit 2-5 Gruppen und Inter-Gruppen- sowie Großgruppenfokus. Hier geht es darum, am Beispiel der Trainings- oder Lernorganisation die Prozesse in Organisationen in der Laborsituation verstehen zu lernen. Teilweise finden diese Arbeitsformen in der Open Space Arbeit mit Großgruppen eine Renaissance. Der signifikante Unterschied zu Open Space Methoden ist, dass bei diesen die Organisation der Arbeit aus der Reflexion weitgehend ausgeschlossen bleibt. Das GD-Marathon mit bis zu 70 Stunden ununterbrochener Gruppenarbeit unter Belastungsbedingungen kommt heute praktisch nicht mehr vor.

Eine wesentliche Erweiterung gruppenspezifischer Arbeitsformen entstand aus der feldbezogenen Arbeit mit Realgruppen, die in gewisser Weise an Traditionen sozialwissenschaftlicher Aktionsforschung anknüpft. Hierbei handelt es sich meist um längerfristige Prozessbegleitung von teilweise selbstorganisierten Gruppen im Wirtschafts- wie im Non-profit-Bereich. Der GD-Trainer übernimmt hier stärker Beratungsfunktionen. Im Rahmen solcher Praxis haben GD-TrainerInnen Supervision und Coaching als Beratungsansätze mitentwickelt.

Das gruppenspezifische Arbeitsinstrumentarium umfasst vor allem das Feedback (s.o.) und das Spektrum der Trainerinterventionen (vgl. hierzu VOIGT & ANTONS, in: KÖNIG 1999, S. 202ff.) wie Fokussieren, Amplifizieren, Moderieren, Stützen, Helfen, Spiegeln, Analysieren, Deutungen anbieten, Konfrontieren, Strukturen setzen, usw., wobei Fragetechniken, bildhafte Vergleiche, Verbalisierungen emotionaler Erlebnisinhalte, Visualisierungen, nonverbale Techniken, kreatives Gestalten und viele andere Techniken aus therapeutischen und nichttherapeutischen Einzel- und Gruppenverfahren zum Einsatz kommen können. Vor allem Psychodrama und Gestalttherapie liefern mit Rollenspiel und spielerisch-kreativen Inszenierungen willkommene Analyse- und Übungsformen, betriebswirtschaftliche Planspiele und Metaplantechiken erweitern das Instrumentarium vor allem bei berufsbezogenen Anwendungen, soziometrische Verfahren und Prozessanalyse-Techniken sind unentbehrliche Hilfsmittel.

Der Einsatz von Standardübungen, anfangs charakteristisches Merkmal der GD, das seinen Ausdruck in umfangreichen Spiel- und Übungssammlungen fand, die in der Sicht Außenstehender häufig mit GD gleichgesetzt wurden, tritt immer weiter zurück. Übungen werden heute eher sparsam eingesetzt und aus dem prozessualen Kontext heraus für einen konkreten Zweck speziell entwickelt (vgl. FENGLER, in: KÖNIG 1999, S. 223ff.).

3. Gruppenspezifische Anwendungsformen und -felder

GD hat für spezifische Anwendungsfelder eigene Anwendungsformen entwickelt, so dass Felder und Formen sich in der Darstellung durchmischen. So finden sich Formvarianten über

verschiedene Felder verstreut oder differieren situationsspezifisch innerhalb des gleichen Feldes. Es soll in der nachfolgenden Darstellung darauf ankommen, wesentliche Trennlinien und charakteristische Abgrenzungen zu verdeutlichen.

3.1. Fortbildungen

Fortbildungen in GD dienen dem Erwerb spezifischer Kenntnisse und Fertigkeiten zu Diagnose und Steuerung von Gruppenprozessen. Sie sind häufig längerfristig angelegt und modular aufgebaut (z.B. die Fortbildung in der Leitung von Gruppen der Sektion GD im DAGG, vgl. 4.2.3). Drei Lernebenen werden in gruppenspezifischen Fortbildungen sinnvollerweise miteinander verbunden: Erleben und Reflexion des Prozesses im Hier-und-Jetzt, Vermittlung kognitiver Konzepte, die die eigenen Gruppenerfahrungen strukturieren helfen, und die Auswertung und Beratung von gruppenbezogenem Handeln der Teilnehmer in ihren jeweiligen Arbeitskontexten in Form von Gruppensupervision.

Solche Fortbildungen werden sowohl als institutionsinterne Fortbildung oder als Fortbildungsreihen im Wirtschafts- und Non-profit-Bereich als auch von freien Bildungsträgern, Vereinen und Verbänden angeboten. Sie richten sich an Personen, die verantwortlich in und mit Gruppen arbeiten, z.B. Lehrer, Sozialarbeiter, Kirchenvertreter, Führungskräfte, Projektleiter, Personalentwickler.

3.2. Themenspezifische Trainings

Bei der Mehrzahl angebotener GD-Trainings handelt es sich um frei ausgeschriebene oder institutionsinterne Einzelveranstaltungen zu spezifischen Themen, die sich an eng umrissene Adressatengruppen (vor allem bei internen Seminaren) oder an beliebige Interessenten (öfters bei frei ausgeschriebenen Veranstaltungen) richten. Hierzu zählen die häufigen Kommunikations- und Kooperationstrainings, Führungstrainings und Trainings zur Persönlichkeitsentwicklung ebenso wie Trainings zur Mitarbeitermotivierung und -beurteilung, zur Gestaltung von Rückmeldeprozessen oder Meetings, zu Techniken der Projektarbeit, zur Problem- und Konfliktlösung, zur Verbesserung der Kooperation, usw.. Die dabei vorkommenden Anwendungsformen reichen von GD-Laboratorien, z.B. Sensitivity-Trainings oder Organisationslaboratorien bis hin zu stark strukturierten Veranstaltungen zur Verbesserung konkreter Kenntnisse und Fertigkeiten etwa bei der Handhabung firmeninterner Arbeitsabläufe.

3.3. Gruppen- und Teamsupervision

Die ursprünglich aus der Balintgruppenarbeit und der Sozialarbeit kommende Arbeitsweise der Gruppensupervision wurde von Gruppendynamikern als Lern- und Reflexionsform übernommen und mitentwickelt. In der Gruppensupervision analysiert die Gruppe soziale Situationen, die die Beteiligten zur Beratung in die Gruppe einbringen. Mit Hilfe der anderen in der Gruppe kann die notwendigerweise begrenzte Sichtweise der Einbringenden erweitert, können blinde Flecken erkannt und neue Handlungsperspektiven entwickelt werden. Besonders produktiv ist dieses Verfahren, wenn eine Gruppe eine andere untersucht und diagnostiziert. In der beratenden Gruppe spiegelt sich häufig ein Teil der verborgenen Themen, die die besprochene Gruppe prägen. Aufgabe der TrainerInnen und BeraterInnen ist - neben der Mitwirkung an der Beratung - vor allem die Arbeit an der Entfaltung und Erhaltung der Beratungsfähigkeit der Gruppe. Immer öfter sind GruppendynamikerInnen an Aufbau und Pflege kollegialer Beratungsgruppen beteiligt, in denen Führungskräfte, Lehrer, Sozialarbeiter ihre Praxisfälle im Umgang mit Mitarbeitern, Schülern, Klienten, Kollegen, Vorgesetzten eigenverantwortlich bearbeiten.

Die gruppendynamische Teamsupervision richtet sich an bestehende Teams und Arbeitsgruppen. In Form von Workshops oder fortlaufenden Beratungen wird versucht, über die Reflexion und Diagnose der eigenen Situation die Arbeitsfähigkeit der jeweiligen Gruppe zu entwickeln oder wiederherzustellen. Mit Hilfe eines "unbeteiligten Dritten" können vor allem die Themen bearbeitet werden, die die Teammitglieder in aller Regel vermeiden, weil sie in ihren Augen den Frieden stören könnten - Fragen der inneren Hierarchie, der Machtverteilung, der Bewertung des Verhaltens und der Leistung der anderen etc.. Aufgabe der TrainerInnen/BeraterInnen ist es, mitzuhelfen, diese Tabus besprechbar zu machen, weil sie oft für die Teams als ganzes oder für die Einzelnen entwicklungshemmend wirken. Je mehr in selbstgesteuerten Teams gearbeitet wird, desto wichtiger wird diese Reflexions- und Steuerungshilfe von außen. Die Teamsupervision hat fließende Übergänge zum Teamtraining und zur Teamentwicklung, aber auch zur Organisationsberatung und -entwicklung.

3.4. Teamtraining, Teamentwicklung

Das Teamtraining, d.h. das Training zur Entwicklung von Teamkompetenz und/oder Teamleitungskompetenz ist ein Sonderfall themenspezifischer Trainings, bei dem der Fokus nicht auf Gruppe schlechthin, sondern auf Team, also auf eine Arbeitsgruppe im beruflichen Kontext gerichtet ist. Einerseits handelt es sich hierbei um ein genuin gruppendynamisches Themenfeld, da es um Gruppenmechanismen und um gruppenbezogene Fähigkeiten in der Organisation geht,

andererseits ergeben sich Besonderheiten durch meist externale Zielvorgaben, durch die Einbettung in einen organisatorischen Gesamtrahmen, durch ein übergreifendes Regelwerk und eine präformierte Kommunikations- und Konfliktkultur und natürlich durch die Ausrichtung der Gruppenaktivitäten auf effektive Aufgabenbewältigung. Je nachdem, ob es sich um ein frei ausgeschriebenes Teamtraining für Personen aus unterschiedlichen Aufgabenfeldern (Training genereller Teamfähigkeit) oder um ein internes Training für real zusammenarbeitende Personen handelt (Training zur Verbesserung der realen Kooperation), verwischen sich die Grenzen zur Team- und Organisationsentwicklung.

Teamentwicklung im engeren Sinne betrifft stets eine reale Arbeitsgruppe mit ihrem Leiter / ihren Leitern und reicht von ersten Teambildungsmaßnahmen über Prozessbegleitung im Arbeitsalltag, Intervention bei Krisen in der Zusammenarbeit und im Zusammenhalt, bis zu Maßnahmen zur Umgestaltung oder Auflösung von Teams. Auch in Teambildungs- und Teamentwicklungsmaßnahmen kann es wie im Teamtraining um das Training von Kompetenzen der Teamleitung oder der Mitwirkung gehen, doch kommt hier immer die Komponente des realen Teamprozesses hinzu. Teambuildingworkshops dienen der Installation neuer Teams, gebildet aus Einzelpersonen, die (in dieser Weise) bislang nicht zusammengearbeitet haben. Es geht hierbei wesentlich um die Schaffung grundlegender Strukturen und Regeln des Informationsaustauschs und der Kooperation sowie um die gemeinsame Erarbeitung von operationalen Zielen. Dabei ist es von hoher Bedeutung, ein erstmaliges Erlebnis von Gruppenidentität (Wir-Gefühl) zu schaffen und dabei das Risiko der Entdifferenzierung durch zu hohen Konformitätsdruck gering zu halten.

Teamentwicklungsmaßnahmen müssen als begleitende Interventionen in einem laufenden Gruppenprozess in bedarfsgerechten Intervallen angelegt sein. Sie dienen der kritischen Standortbestimmung des Teams, der Planung von Perspektiven und strukturellen und/oder instrumentellen Modifikationen in der Teamarbeit, der Überprüfung vereinbarter Standards und Zielerreichungs-Strategien sowie der Auffrischung und Wiederbelebung des Teamgeists. In ihnen hat die Bearbeitung von Konflikten auf der Beziehungsebene einen hohen Stellenwert, was entsprechende Anforderungen an die Kompetenzen des/der Trainers/in, der Gruppe und der auftraggebenden Institution (Reifegrad der Teamkultur) stellt.

3.5. Organisationsentwicklung, Organisationsberatung

Bereits in den 70er Jahren entwickelten sich GD-Anwendungen, die auf gezielte Veränderung von Organisationen, ihrer Kultur und ihrer Abläufe ausgerichtet waren. Die Nähe von GD und Organisationsentwicklung (OE) zeigt sich bereits daran, dass sich die - inzwischen wieder aufgelöste - Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) aus der Sektion GD im DAGG

(vgl. Kap. 4) heraus entwickelte. Die Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsentwicklung (ÖGGO) führt in ihrem Namen beide Themenbereiche auf.

Streng genommen kann bereits eine Teamentwicklung eine OE-Maßnahme sein, sofern von ihr geplante Wirkungen auf das Gesamtsystem ausgehen (sollen), dessen Teil das Team ist. Während auf der individuellen Ebene gruppendynamischen Einwirkens Ziele wie Autonomie, Selbstverwirklichung und Humanisierung der Arbeit verfolgt werden, können auf Organisationsebene die Anpassungs- und Innovationsfähigkeit sowie die Effektivität der Organisation selbst verbessert werden. In jüngster Zeit fühlen sich immer mehr Wirtschaftsunternehmen Idealen wie dem der "lernenden Organisation" oder des "Wir-Prinzips" verpflichtet.

Im Gegensatz zum strukturalen Ansatz klassischer Unternehmensberatung zielt GD bei Organisationsentwicklungen und -beratungen auf einen (inter)personalen und prozessualen Ansatz, d.h. auf Veränderungen der "inneren" Situation von Organisationen. Interventionen können dabei auf der individuellen Ebene der Personen, ihrer Einstellungen, Kompetenzen und Werthaltungen ansetzen, auf der interpersonalen Ebene der Beziehungen und Verhaltensweisen von Personen innerhalb der Organisation und ihrer Subsysteme sowie auf der Institutions- und Intergruppenebene der Interaktionen solcher Subsysteme untereinander. Je nach Interventionsebene und Vorgehensweise wirken OE-Maßnahmen nach dem Prinzip der Ansteckung und Ausbreitung analog Infektionsherden in einem Organismus oder aber nach dem Top-down/Bottom-up-Prinzip strategisch ausgerichteter Veränderung. GD-Organisationsentwickler arbeiten folgerichtig eng mit firmeninternen Personal- und Organisationsentwicklern zusammen.

GD-orientierte OE-Maßnahmen können das gesamte Spektrum gruppendynamischer Anwendungsformen umfassen, von Einzeltrainings zur Verbesserung individueller Kompetenzen über Team- und Teamleitertrainings, Teamentwicklungsmaßnahmen, Abteilungsworkshops, Führungskonferenzen bis hin zu Organisationstrainings, in denen die Gesamtorganisation oder Teilsysteme relevanter Interaktionspartner (z.B. Partner in der Unternehmensmatrix, die Vertriebsorganisation etc.) quasi im verkleinerten Maßstab nachgebildet und in ihren Abläufen untersucht werden, um Veränderungsimpulse zu generieren. Auch die in jüngster Zeit in Mode gekommene "Open-Space" Technik der Großgruppenmoderation basiert auf den Prinzipien des Organisationslaboratoriums. Ihre Abrundung finden solche Anwendungen durch den systematischen Einbezug von Supervision und Coaching zur Ergänzung und Weiterführung gruppendynamischer Interventionen.

3.6. Gruppenpsychotherapie

Die Entwicklung gruppentherapeutischer Verfahren ist eng mit der GD verknüpft. Jacob MORENO, ein Zeitgenosse von Kurt LEWIN, der ebenso wie dieser in den 30er Jahren in die USA emigrierte, entwickelte dort die Soziometrie als eine Methode, die Dynamik von Gruppen zu erfassen, und das Psychodrama, das vom freien dramatischen Spiel Gebrauch macht. Im Kontext einer Gruppe und durch Nutzung ihrer dynamischen Kräfte können in der psychodramatischen Inszenierung verborgene Gefühle und Konflikte des einzelnen Protagonisten im Spiel sichtbar gemacht und neue Lösungsmöglichkeiten angeboten und ausprobiert werden. Vergleichbar dem Hier-und-Jetzt-Prinzip in der Gruppendynamik steht im Psychodrama die Förderung von Spontaneität und Kreativität beim einzelnen und der Gruppe als ganzer im Mittelpunkt.

Neben den Psychodramatikern haben sich ebenfalls schon früh Psychoanalytiker für die Arbeit mit und in Gruppen interessiert, so z.B. der aus Deutschland nach England emigrierte S.H. FOULKES, Winfried BION in England und Harry Stack SULLIVAN in den USA. Aus der Einsicht, dass der Mensch ein fundamental soziales Wesen ist und nur aus seinen Beziehungen zu seiner Mitwelt verstanden werden kann, begannen sie, sozialpsychologische und gruppendynamische Konzepte für die Arbeit im klinischen Bereich zu nutzen. Auch die im Laufe der 60er und 70er Jahre in den USA entstehenden Methoden der humanistischen Psychologie, z.B. Gestalttherapie und Encountergruppen, die sich als dritter Weg neben Psychoanalyse und Verhaltenstherapie verstanden, sahen Gruppe als das zentrale Medium für persönliche Veränderungsprozesse an. Die Grenzen zwischen klinischer Gruppenpsychotherapie und außerklinischen Selbsterfahrungsgruppen ist hierbei durchaus fließend (YALOM 1996). Aufgrund der Vielfalt der Beziehungen in einer Gruppe und der damit verbundenen Übertragungsmöglichkeiten wird die Gruppenpsychotherapie als "lebensnaher" eingeschätzt als die Einzeltherapie, in der sich das Geschehen auf die Dyade Therapeut-Klient beschränkt. Im Unterschied zur Gruppendynamik hat es die Gruppenpsychotherapie dabei aber mit Personen zu tun, die aufgrund ihrer psychischen Problemlagen nicht immer in vollem Umfang belastbar sind, bzw. für die eine Form der Gruppenarbeit gefunden werden muss, die dieser Belastbarkeit entspricht. Dies hat unterschiedliche Formen der Gruppenpsychotherapie entstehen lassen, die sich nach dem Ausmaß der Strukturierungs- und Orientierungshilfen unterscheiden lassen, die der Gruppentherapeut methodisch anbietet. Neben der Gruppenanalyse nach FOULKES hat sich in der Bundesrepublik vor allem das psychoanalytisch-interaktionelle Modell nach Annelise HEIGL-EVERS und Franz HEIGL durchgesetzt, sowie in den neuen Bundesländern die intendierte dynamische Gruppenpsychotherapie. Vertreter all dieser Methoden sowie ihrer klinischen, sozialtherapeutischen und ambulanten Anwendungen sind in den verschiedenen Fachsektionen des DAGG organisiert. In Österreich ist aus der Kombi-

nation von Psychoanalyse, Gruppendynamik und Rangdynamik nach Raoul SCHINDLER die dynamische Gruppenpsychotherapie entstanden, die im Österreichischen Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik (ÖAGG) in einer Fachsektion zusammen mit der Gruppendynamik organisiert ist.

3.7. Gruppenpädagogik

Gegenüber der traditionellen Pädagogik unterscheidet sich die Gruppenpädagogik sowohl in ihren Methoden wie in ihren Zielen. Sie löst sich von der Idee einer reinen Vermittlung von Sachinhalten, die in einer hierarchischen Lernstruktur von einem Lehrer an seine Schüler, die dabei als Individuen vereinzelt bleiben, weitergegeben und später abgefragt und bewertet werden. Stattdessen wird der Selbstorganisation in der Gruppe der Lernenden ein breiterer Raum gegeben, wodurch automatisch die Situation des Lernens selber in den Fokus kommt. Gruppenpädagogik ist daher immer auch soziales Lernen. Nicht nur wird die Eigenmotivation der Lernenden erhöht, wenn sie sich mit der Lernsituation stärker identifizieren können. Es können außerdem eine Fülle von Fächern und Sachverhalten lebensnaher vermittelt werden, da sie ihren rein theoretischen und äußerlichen Charakter für die Lernenden verlieren und stattdessen mit ihren Erfahrungswelten in Beziehung gesetzt werden.

Die Besonderheit der Beziehung eines Lehrers zu seinen Schülern in der Gruppenpädagogik besteht darin, dass er nicht Gehorsam und reproduktive Leistung fordert, sondern ihren Selbstbestimmungs- und Selbstwertungsprozess unterstützt. Er oder sie stellt sich dafür mit seiner Autorität den Lernenden als Gegenüber zur Verfügung. Diese erfahren ihren eigenen Reifungsprozess aber nicht nur in der Beziehung zu einem Erwachsenen oder einem Lehrer, sondern auch in der Auseinandersetzung mit anderen Lernenden und der Gruppe als ganzer.

Eine solche gruppenpädagogische Vorgehensweise ist voraussetzungsvoll. Es erfordert neben grundlegendem Wissen über entwicklungspsychologische und gruppendynamische Prozesse und ihrer Steuerbarkeit auch Einsichten in die institutionelle Einbindung pädagogischer Prozesse, z.B. in den Organisationskontext von Schule oder von sozialpädagogischen Institutionen. Ihre Blütezeit im Schulwesen hatte die Gruppendynamik vor allem in der Lehrerfortbildung während der reformorientierten Phase im Bildungssystem der 60er und 70er Jahre. Heute beginnen gruppendynamische Konzepte sich dort wieder neu zu etablieren, diesmal weniger in der Aus- und Fortbildung als in der Form von Beratung und Supervision von Lehrern, Kollegien und Schulen. Einen festen Platz haben Gruppendynamik und gruppendynamisch fundierte gruppenpädagogische Verfahren in vielen Feldern der Sozialpädagogik, und zwar sowohl in der Arbeit mit den

verschiedenen Klientensystemen, als auch in der Ausbildung von SozialarbeiterInnen und SozialpädagogInnen bzw. ihrer späteren Weiterbildung.

4. Institutionalisation der Gruppendynamik in Deutschland

4.1. Der deutsche Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik (DAGG)

Mit der stürmischen Entwicklung der Gruppenmethoden in Psychotherapie, Pädagogik und Erwachsenenbildung wurde 1967 der Deutsche Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik (DAGG) gegründet. Er verfolgt seitdem folgende Ziele:

- wissenschaftlich fundierte Entwicklungen von Gruppenaktivitäten auf psychoanalytischer, tiefenpsychologischer und sozialpsychologischer Grundlage zu fördern;
- die gewonnenen Erfahrungen und Forschungsergebnisse für Prävention, Diagnostik, Therapie, Rehabilitation und Organisationsentwicklung im Bereich der Gesundheit, Bildung, Arbeit und auf anderen Gebieten des privaten und öffentlichen Lebens zu vermitteln und nutzbar zu machen;
- Ausbildung, Weiterbildung und Fortbildung in gruppenpsychotherapeutischen und gruppendynamischen Methoden zu vermitteln.

Dem Verein gehören heute über 1000 Mitglieder (Ärzte, Psychologen, Psychotherapeuten, Sozialtherapeuten, Sozialarbeiter, Theologen, Wirtschaftswissenschaftler u.a.) an, die sich in 5 Fachsektionen aufgliedern: Analytische Gruppentherapie, Gruppendynamik, Gruppenmethoden in Klinik und Praxis, Psychodrama, Sozialtherapie.

4.2 Die Sektion Gruppendynamik im DAGG

Als zweite Sektion des DAGG wurde 1968 auf Initiative von Alf Däumling, einem der Begründer der angewandten Gruppendynamik in der Bundesrepublik, die Sektion Gruppendynamik gegründet. Sie ist neben der Sektion Psychodrama die einzige Sektion, deren Arbeit sich nicht auf klinische und therapeutische Felder bezieht. Im Rahmen der Satzung des DAGG verfolgen die Mitglieder mit der Sektion mehrere Ziele, in der Aus- und Fortbildung, auf wissenschaftlichem Gebiet und in der Vertretung berufspolitischer Interessen.

Diese Ziele sind:

- Förderung, Verbreitung und Institutionalisierung gruppendynamischer Methodik und deren Anwendung in verschiedenen sozialen Feldern;
- die Weiterentwicklung von gruppendynamischen Anwendungsformen und empirischen Effizienzkontrollen;
- die ständige Reflexion und Bewusstmachung organisatorisch-struktureller Zusammenhänge und gesellschaftlich-politischer Bedeutung gruppendynamischen Arbeitens;
- die Ausbildung und Qualifikation von TrainerInnen für Gruppendynamik sowie die Weiterentwicklung und Anwendung von Qualifikationskriterien zur Anerkennung von TrainerInnen für Gruppendynamik;
- die Vertretung von berufspolitischen Interessen von TrainerInnen;
- Sammlung und Austausch von gruppendynamisch relevanten Informationen zum Zwecke der kritischen Diskussion, bezogen auf die Anwendung sowie Aus- und Weiterbildung der Mitglieder.

4.2.1 Mitglieder

Die Sektion Gruppendynamik hat zur Zeit ca.175 Mitglieder. Ordentliches oder außerordentliches Mitglied der Sektion können Personen und, als kooperative Mitglieder, Organisationen werden, die gruppendynamisch arbeiten bzw. die Anwendung gruppendynamischer Methoden in verschiedenen Bereichen fördern. Die zahlenmäßig größte Gruppe von Mitgliedern sind ausgebildete TrainerInnen für Gruppendynamik und AusbildungskandidatInnen, die ihre Ausbildung zum/zur TrainerIn für Gruppendynamik nach der Ausbildungsordnung der Sektion absolvieren. Die zweite Gruppe sind nach den Rahmenrichtlinien der Sektion ausgebildete Fachkräfte, die in ihren spezifischen Arbeitsfeldern gruppendynamisch arbeiten. Eine dritte Gruppe sind Mitglieder, die Gruppendynamik durch Forschung, Lehre oder Praxis an Universitäten und in anderen Institutionen fördern und verbreiten. Gruppendynamisches Arbeiten ist nicht streng an einen bestimmten Grundberuf gebunden und daraus ergibt sich die interdisziplinäre Zusammensetzung der Sektion. Es sind PsychologInnen, SozialwissenschaftlerInnen, SozialarbeiterInnen, BetriebswirtInnen, VolkswirtInnen, TheologInnen, ÄrztInnen und auch einzelne NaturwissenschaftlerInnen unter den Mitgliedern. Sie sind als Freiberufler oder Angestellte in den Feldern tätig, die in Kap. 3 beschrieben wurden.

Informationen über thematische Schwerpunkte der Veranstaltungen, die Organisatoren und die jeweiligen Trainer und Trainerinnen finden sich im jährlich erscheinenden Veranstaltungskalender der Sektion und auf ihrer Homepage www.gruppendynamik-dagg.de.

4.2.2 Ausbildung zum/zur TrainerIn für Gruppendynamik

Die Sektion Gruppendynamik hat seit ihrer Gründung 1968 kontinuierlich Trainer und Trainerinnen für Gruppendynamik ausgebildet und dabei Qualifikationsmaßstäbe entwickelt und fortgeschrieben. Die derzeit gültige Ausbildungsordnung ist seit ihrer Erstfassung ständig auf Angemessenheit und Funktionalität hin überprüft und mehrfach modifiziert worden. Die Ausbildung steht grundsätzlich allen InteressentInnen offen, die ein sozial- oder humanwissenschaftliches Studium oder ein entsprechendes Fachhochschulstudium abgeschlossen haben bzw. vor dem Ende ihrer Ausbildung stehen. Das Ziel ist die Entwicklung einer umfassenden Professionalität und Kompetenz in der Leitung gruppendynamischer Arbeit mit Gruppen. Die Ausbildung umfasst theoretische und praktische Ausbildungsschritte ebenso wie eine methodisch kontrollierte Selbsterfahrung zur Erweiterung der persönlichen Sensitivität und Beziehungsfähigkeit.

Die praktische Ausbildung erfolgt durch die Teilnahme an gruppendynamischen Trainings, sowie durch die Mitarbeit in der Leitung, zunächst als Co-TrainerIn, dann als TrainerIn unter Supervision. Auf jeder Stufe sind sogenannte "Empfehlungen zur Ausbildung" zu erwerben, die von den mitwirkenden TrainerInnen der Sektion ausgestellt werden. Integraler Bestandteil der Ausbildung ist weiterhin die Teilnahme an der kontinuierlichen Peer-Gruppe der AusbildungskandidatInnen sowie der Besuch themenspezifischer Veranstaltungen und der Sektionstreffen. Die Ausbildung zielt neben dem Erwerb von kognitiven und didaktischen Fähigkeiten in hohem Maße auf die Entwicklung persönlicher Beziehungskompetenz ab. Die KandidatInnen sollen befähigt werden, gruppendynamische Trainingsveranstaltungen in eigener Verantwortung zu leiten. Nach Abschluss der Ausbildung sind sie als Trainer oder Trainerin für Gruppendynamik berechtigt, selbst im Rahmen dieser Ausbildungsordnung andere auszubilden.

4.2.3 Berufsbegleitende Fortbildung in der Leitung von Gruppen

Seit 1981 bieten verschiedene Projektgruppen unter der Fachaufsicht der Sektion Gruppendynamik eine berufsbegleitende Fortbildung in der Leitung von Gruppen an. In einem ca. 1 1/2-jährigen Curriculum von mindestens 34 Fortbildungstagen werden in einer geschlossenen Lerngruppe spezifische Fähigkeiten und Fertigkeiten zur praxisbezogenen Beratung, Leitung und Moderation von Gruppen vermittelt. Ziel ist die Erweiterung der eigenen Wahrnehmungs- und Handlungsfähigkeit in Lern- und Arbeitsgruppen, Teams und Projekten, Therapie- und Selbsthilfegruppen, Besprechungen und Konferenzen. Über die Teilnahme wird ein Zertifikat des Veranstalters und der Sektion Gruppendynamik erteilt. Mittlerweile haben ca. 1000 Menschen an dieser Fortbildungsreihe teilgenommen.

Die durchführenden Projektgruppen sind Zusammenschlüsse von TrainerInnen der Sektion, die diese Fortbildung teils frei, teils im Rahmen von Institutionen anbieten:

- Akademie Münster e.V.
- AWO-Akademie Helene Simon - Bonn
- GTF - Gruppendynamische Trainings und Fortbildungen - Offenbach
- GuS-Gruppendynamik und Selbstorganisation, München
- Institut für Fortbildung, Organisationsberatung und Supervision (IFOBS) und Fachhochschule Bielefeld
- Fortbildungsakademien des deutschen Caritasverbandes - Freiburg
- SAAP - Schweizer Arbeitsgemeinschaft für angewandte Psychologie
- TAGO - Team für angewandte Gruppen- und Organisationsdynamik
- TOPS Berlin e.V.
- ZAP - Nürnberger Zentrum für angewandte Psychologie

Zu dieser Fortbildung liegen ein eigener Prospekt der Sektion sowie die Ausschreibungen der einzelnen Anbieter vor.

4.2.4. Fachtagungen

Die Sektion Gruppendynamik ist regelmäßig an der Durchführung von Fachtagungen des DAGG und internationaler Dachorganisationen beteiligt. Zusätzlich führt die Sektion Gruppendynamik seit 1986 alle zwei Jahre eine eigene, öffentliche Fachtagung durch. Die Themen der letzten Jahre waren:

- 1995, Konflikt diagnose und Krisenintervention. Gruppendynamik in gesellschaftlichen und institutionellen Veränderungsprozessen. Referate von Klaus von Bismarck, Cornelia Edding, Heiner Keupp, Ute Volmerg abgedruckt in: Gruppendynamik Heft 3, 1996.
- 1997, Selbststeuerung in Gruppen und Organisationen. Aufbruch ins Ungewisse oder anspruchsvolle Alternative? Mehrere Referate abgedruckt in: Karl Schattenhofer und Wolfgang Weigand (Hg.) Die Dynamik der Selbststeuerung. Beiträge zur angewandten Gruppendynamik, Opladen 1998.
- 1999, Freiwilligkeit und Zwang. Gruppendynamische Konzepte in Bildungs- und Sozialarbeit. Referate von Klaus Götz und Peter Heintel, Oliver König, Helge Peters, Ingrid Stahmer abgedruckt in: Gruppendynamik Heft 1, 2000.

4.3. Berufspolitische Aktivitäten

Die wichtigste berufspolitische Arbeit der Sektion Gruppendynamik ist die kontinuierliche Weiterentwicklung von Qualifikationskriterien für die Ausbildung von TrainerInnen und die Entwicklung von Standards für kompetente gruppendynamische Arbeit in verschiedenen sozialen

Feldern und Organisationen. Die Sektion ist bemüht, zu einer deutlichen Differenzierung beizutragen zwischen einer verantwortlichen, kompetenten und kontrollierten Anwendung gruppendynamischer Verfahren und fragwürdigen Aktivitäten, die ebenfalls unter der Bezeichnung Gruppendynamik angeboten werden.

Die Sektion GD veröffentlicht einmal im Jahr in einem Veranstaltungskalender die Veranstaltungen, die von Sektionsmitgliedern offen angeboten werden (Bezugsadresse siehe Umschlag).

5. Literaturverzeichnis

- ANTONS, Klaus: Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken, 7. Auflage, Göttingen: Hogrefe, 1998.
- COHN, Ruth: Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion, Stuttgart: Klett-Cotta, 1975.
- DORST, Brigitte: Wegweiser durch die Psycholandschaft, in: Theorie und Praxis der sozialen Arbeit, Hefte 4-6, 1984.
- GEISLER, Karlheinz, & HEGE, Marianne: Konzepte sozialpädagogischen Handelns. Ein Leitfaden für soziale Berufe, 10. Auflage, München: Urban und Schwarzenberg, 2001.
- KÖNIG, Oliver: Macht in Gruppen. Gruppendynamische Prozesse und Interventionen, 2. Auflage, Stuttgart: Pfeiffer bei Klett-Cotta, 1998.
- KÖNIG, Oliver (Hrsg.): Gruppendynamik. Geschichte, Theorien, Methoden, Anwendungen, Ausbildung, 3. Auflage, München: Profil, 1999.
- RECHTIEN, Wolfgang: Angewandte Gruppendynamik, München: Quintessenz, 1992.
- SBANDI, Pio: Gruppenpsychologie. Einführung in die Wirklichkeit der Gruppendynamik aus sozialpsychologischer Sicht, 2. Auflage, München: Pfeiffer, 1975.
- SCHATTENHOFER, Karl: Gruppendynamik als Praxis der Selbststeuerung, in: Schattenhofer, Karl; Weigand, Wolfgang (Hrsg.), Die Dynamik der Selbststeuerung - Beiträge zur angewandten Gruppendynamik, Opladen: Westdeutscher Verlag, 1998.
- SCHWARZ, Gerhard; HEINTEL, Peter; WEYRER, Mathias & STATTLER, Helga (Hrsg.): Gruppendynamik. Geschichte und Zukunft. 2. Auflage, Wien: WUV-Universitätsverlag, 1996.
- YALOM, Irvin D.: Theorie und Praxis der Gruppenpsychotherapie. Ein Lehrbuch, 4. Auflage, Stuttgart: Pfeiffer bei Klett-Cotta, 1996