

Gruppenarbeit der Kirche im Methodenstreit

MICHAEL KLESSMANN

Was ist eigentlich Gruppendynamik?

I.

Es gilt heute bereits als Binsenweisheit, daß der Mensch ein soziales Wesen ist. Trotzdem zeigt die Alltagserfahrung immer wieder, wie stark wir von einer jahrhundertealten Tradition geprägt sind, die den Menschen als Einzelwesen, als autonomes Entscheidungs- und Wahrnehmungszentrum sieht.

Insofern ist es eine doch relativ neue Einsicht, daß der Mensch als einzler ganz und gar auf Gruppen angewiesen ist: Das Kind braucht die Primärgruppe einer Familie, um seine körperlichen, seelischen und geistigen Bedürfnisse befriedigen zu können, es braucht neben der Familie die Sekundärgruppen des Kindergartens, der Schule, der Arbeitskollegen, um sich entwickeln zu können und eine Identität zu finden. Das Wort vom „sozialen Uterus“ führt deutlich vor Augen, daß wir Zeit unseres Lebens an den Nabelschnüren verschiedener Gruppen hängen:

Was wir denken und sprechen, was wir sehen, hören und riechen hängt zu einem erheblichen Teil davon ab, in welchem Kulturkreis, in welcher sozialen Schicht, in welcher Art von Familie wir aufgewachsen sind und noch leben. Die Entscheidungen, die wir treffen, die Wünsche und Ängste, die wir äußern bzw. mit uns herumtragen, sind zu einem erheblichen Teil davon beeinflusst, in welcher Gruppe von Menschen mit welchen (unausgesprochenen) Normen und Regeln wir leben.

Beispielhaft ist dieses Phänomen zu beobachten bei Menschen, die in einer Familie aufgewachsen sind, in der es nicht üblich war, Gefühle zu äußern und zu zeigen; solche Menschen nehmen dann zunächst auch wirklich keine Gefühle bei sich selbst oder bei anderen wahr. Wenn sie

aber längere Zeit in einer Gruppe gelebt haben, in der stärker auf Gefühle geachtet wird, dann fangen sie auch bei sich selbst und bei anderen an, Freude, Traurigkeit, Ärger etc. bewußt wahrzunehmen und zu registrieren.

Allerdings handelt es sich hier nicht um eine Wirkung, die im Sinn einer Einbahnstraße von der Gruppe auf den einzelnen ausgeht; der einzelne beeinflusst seinerseits durch seine Gefühle und Reaktionen die anderen, er trägt sein Teil zur Gruppenbildung bei. Das einfachste und zugleich eindrucklichste Beispiel dafür ist das Lächeln des Säuglings, mit dem er die Fürsorge der Mutter hervorlockt bzw. verstärkt und damit sein Teil zu einem Klima der Wärme und Fürsorge beiträgt, die dann auch auf die weitere Familie einwirkt.

Dies Verhältnis zwischen dem einzelnen und der Gruppe wird mit dem Begriff der *Reziprozität* oder der *Interaktion* beschrieben. Wo Menschen zusammenkommen, da beeinflussen sie sich, da wirken sie aufeinander ein, ob sie wollen oder nicht.

Hier gilt der Grundsatz der Kommunikationsforschung: Man kann nicht nicht kommunizieren¹, d. h. jeder kommuniziert, teilt etwas mit, schon durch sein Verhalten, seine Gestik und Mimik, und übt damit eine Wirkung auf andere aus.

Es handelt sich also um ein ganz natürliches Phänomen: Wenn Menschen zusammenkommen, interagieren sie, wirken aufeinander ein. Will man ihr Denken, Fühlen und Handeln verstehen, dann ist es entscheidend wichtig, diesen Sozial-Zusammenhang zu berücksichtigen: Der Jugendliche, der allein gegenüber Erwachsenen schüchtern und unsicher wirkt, erscheint im Kreis von vier oder fünf Gleichgesinnten laut und wortstark. Der erfolgsgewohnte Chef, der in seinem Büro sehr selbstsicher und beherrschend auftritt, benimmt sich in einer Kindergruppe unsicher und linkisch etc.

Was läuft da ab? Ist diese Interaktion völlig zufällig? Läßt sie sich in ihrem Ablauf verstehen, vielleicht auch steuern und verändern? Gibt es Grundlinien oder Regelmäßigkeiten, nach denen die Dynamik in einer Gruppe abläuft?

II.

Diese Fragen führen zu den Anfängen der Gruppendynamik. Der aus Berlin stammende und später in die USA emigrierte Psychologe Kurt Lewin hat die Grundlagen für ihre Entwicklung gelegt mit dem Satz, daß

¹ Watzlawick/Beavin/Jackson, *Menschliche Kommunikation*, Bern/Stuttgart/Wien 1972, S. 50 ff.

alles Verhalten eine Funktion der Person und ihrer Umwelt ist. Person und Umwelt sind danach interdependente Variablen².

Diese grundlegende Erkenntnis der sog. Feldtheorie bildete den Ausgangspunkt für zahlreiche psychologische Untersuchungen sozialer Probleme: Lewin führte u. a. Forschungsvorhaben zum Problem des von ihm selbst erlebten Antisemitismus durch, er untersuchte während des zweiten Weltkrieges Ernährungsgewohnheiten bestimmter Bevölkerungsgruppen und die Möglichkeiten zur Veränderung solcher Gewohnheiten und er führte die berühmte Autokratie-Demokratie-Studie durch, die erweisen sollte, wie unterschiedliche Führungsstile das Gruppenverhalten, ihre Leistung und ihre Kooperationsfähigkeit, beeinflussen.

Aufgrund dieser empirischen Forschungen erreichten Lewin Anfragen aus der Industrie mit der Bitte, bei Spannungen zwischen Management und der Arbeiterschaft, die zu Produktionsschwierigkeiten führten, Hilfestellung zu geben.

Bei der Untersuchung dieser Schwierigkeiten kamen Lewin und seine Mitarbeiter zu der Einsicht, daß den Entscheidungsprozessen über Produktions- und Kooperationsnormen größte Bedeutung zukommt, daß außerdem nicht nur eine isolierte Verhaltensweise eines Arbeiters zu untersuchen ist, sondern das gesamte Verhaltenssystem der Arbeiterschaft bzw. Firma in Betracht zu ziehen ist.

Lewin wurde zunehmend deutlicher, daß in solch einem sozialen Organismus eine Fülle von positiven und negativen Kräften am Werk ist: Das Ganze der Gruppe ist mehr als die Summe seiner Teile, der Mitglieder; die Gruppe beeinflusst und verändert ihre Mitglieder, die Mitglieder verändern aber auch die Gruppe. „Gruppenverhalten ist eine Funktion sowohl der individuellen Person als auch der sozialen Situation.“³

Ein spezielles Anliegen Lewins bei der Erforschung dieser Prozesse war es, bessere Einsichten in die legitimen und nicht-legitimen Aspekte der Macht zu gewinnen.

Um auf diesem Sektor systematisch forschen zu können, gründete Lewin das Research-Center for Group Dynamics am MIT (Massachusetts Institute of Technology) mit dem Ziel der „Entwicklung wissenschaftlicher Methoden zur Untersuchung und Veränderung des Gruppenlebens“ und der „Entwicklung von Begriffen und Theorien der Gruppendynamik“⁴.

Die wichtigsten Programmbereiche dieses Forschungsinstituts seien hier noch genannt:

² Vgl. A. J. Marrow, Kurt Lewin – Leben und Werk, Stuttgart 1977, S. 41 f.

³ Ebd., S. 192.

⁴ Ebd., S. 194.

1. Von welchen Bedingungen hängt die Produktivität einer Gruppe ab?
2. Nach welchen Gesetzmäßigkeiten verläuft die Kommunikation in einer Gruppe?
3. Wie beeinflussen Gruppenrollen und Mitgliedschaften einer Person die Art und Weise ihrer Selbst- und Fremdwahrnehmung?
4. Welche Dynamik ist für die Beziehungen zwischen verschiedenen Gruppen typisch?
5. Wie hängen Selbstgefühl bzw. Selbstachtung und Gruppenmitgliedschaft zusammen?
6. Welchen Einfluß hat der Leiter auf die Gruppe?
7. Wie kann man Gruppenprozesse zur Verhaltensänderung nutzen⁵?

Wichtig scheint mir in diesem Zusammenhang, daß Lewin solche Fragestellungen immer auch auf sozial-politische Zusammenhänge anwandte, also auf die Fragen nach der Diskriminierung von Minderheiten, der Rassenintegration in den USA, auf Bandenverhalten etc.

Das Konzept der T-Gruppe (Sensitivity-Training) entstand erst später, als es um die Aus- und Fortbildung von Gruppenleitern ging. Bei der Gründung der National-Trainings-Laboratories 1947 bestand das Ziel darin, Menschen die Möglichkeit anzubieten zu lernen, angemessener und bewußter mit komplexen menschlichen Beziehungen und Problemen umzugehen. Hier entwickelte sich das Konzept des „Feedback“ (Gruppenteilnehmer bekommen Rückmeldung auf ihr Verhalten, wie es die anderen beobachten konnten), das in vielen gruppenspezifischen Ausbildungsformen ein grundlegendes Element darstellt (s. u. S. 51 f.).

III.

Aus diesem historischen Rückblick geht bereits hervor, daß der Begriff Gruppendynamik in einem dreifachen Sinn zu verstehen ist: Er bezeichnet

1. das alltägliche Phänomen der Dynamik und Interaktion, die in jeder Gruppe abläuft. So wie es im Inneren des menschlichen Körpers interdependente Stoffwechselforgänge gibt, so gibt es interdependente Interaktionen zwischen Menschen, die eine Gruppe bilden. Jeder Beobachter kann dies feststellen.
2. Einen interdisziplinären, empirisch ausgerichteten Forschungsbereich, in dem es um die systematische und kontrollierte Erhellung der Gesetzmäßigkeiten geht, nach denen das lebendige, dynamische Kommunikationsgeflecht zwischen Menschen (intragruppale Dynamik) und zwischen Gruppen bzw. Institutionen (intergruppale Dynamik) abläuft.

⁵ Vgl. ebd., S. 204 ff.

In dieser sogenannten Kleingruppenforschung gibt es bereits eine sehr große Zahl von Spezialuntersuchungen, die sich einmal um eine präzise Terminologie bemühen (z. B. der Gruppenbegriff), zum anderen empirisch-wissenschaftliche Antworten suchen auf die Fragen, wie aus einer Ansammlung von Menschen eine Gruppe wird und unter welchen Bedingungen und mit welchen Konsequenzen die Interaktion abläuft.

3. Eine Reihe von methodisch-technischen Ansätzen, die die Kommunikationsprozesse in der Gruppe bewußt erlebbar machen und benutzen wollen mit dem Ziel, zu einer Klärung und Verbesserung der Kommunikationsstrukturen durch die verbesserte Selbst- und Fremdwarnung der Teilnehmer beizutragen.

IV.

Die empirisch-systematische Beschreibung dessen, was eine Gruppe ist und welche Dynamik in ihr abläuft, fällt in den unter Nr. 2 genannten gruppensystematischen Forschungsbereich, der auch als Kleingruppenforschung bezeichnet wird.

a) Der Begriff „Gruppe“

„Unter Gruppe verstehen wir ein im Gegensatz zu Masse und Menge durchstrukturiertes überschaubares soziales Gebilde aus einer meist kleinen Zahl aufeinander bezogener einzelner, von denen jeder eine bestimmte Funktion innerhalb dieser Gemeinschaft ausübt.“⁶

Hier wird die Gruppe mit einem Organismus verglichen, in dem verschiedene, klar voneinander abgegrenzte Teile zueinander in Beziehung treten und verschiedene Funktionen ausüben. Entscheidend sind dabei die Elemente der *Struktur* und der *Beziehung* bzw. *Interdependenz*. Sie bilden die *differencia specifica* zur *Masse* als einer niedrig organisierten Anhäufung von Menschen, in der außer der Differenzierung von Führer und Geführten keine Funktions- und Rollendifferenzierung vorhanden ist und zur *Menge* als einer zufälligen und beziehungslosen Anhäufung von Menschen⁷.

Der Vergleich der Gruppe mit einem Organismus macht weiterhin deutlich, daß es sich um mehr als die Summe ihrer Teile, der Mitglieder, handelt. Das heißt, daß die Charakteristika einer Gruppe nicht aus den

⁶ D. Stollberg, Seelsorge durch die Gruppe, Göttingen 1971, S. 19.

⁷ Vgl. dazu R. Bategay, Der Mensch in der Gruppe, Band I, Bern/Stuttgart/Wien 1976, S. 15 f. Zu den Schwierigkeiten einer exakten Definition des Begriffs „Gruppe“ vgl. P. Sbandi, Gruppenpsychologie, München 1973, S. 94 f. und H. D. Schneider, Kleingruppenforschung, Stuttgart 1975, S. 14 f.

Einzelcharakteren erhoben werden können, daß sich also auch Menschen in einer Gruppe anders verhalten, als wenn sie für sich alleine sind. Dies gilt nicht nur für künstlich zusammengestellte Gruppen etwa im Rahmen eines gruppenspezifischen Trainings, sondern genauso für die Primärgruppe „Familie“ wie für die Sekundärgruppe „Schulklasse“, „Arbeitsgruppe“, „Bande“ etc.

Gerade im Blick auf zielorientierte Gruppen wie Schulklasse oder Arbeitsgruppe bedeutet diese Erkenntnis, daß die zielgerichtete Arbeit (Lernen eines bestimmten Inhalts, gemeinsame Lösung eines Sachproblems, Herstellung eines Produkts) immer überlagert und durchdrungen wird von den emotional gefärbten Beziehungen der Gruppenteilnehmer untereinander.

b) Die Beziehungsebene in einer Gruppe

In jeder Gruppe, und sei sie noch so sach- und lernorientiert, geht es also für die Mitglieder immer auch um die Frage nach ihrer *Identität*. Wer bin ich im spezifischen Kontext dieser anderen Menschen? Wie nehmen die anderen mich wahr? Wie nehme ich sie wahr? Bin ich hier der als der ich mich kenne? Was hat uns zusammengeführt? Welche gemeinsamen Hoffnungen, Befürchtungen, Ziele etc. haben wir? Was trennt uns?

Es stellt sich die Frage nach der *Macht*: Wer hat hier das Sagen? Wer hat nichts zu sagen? Wer sind die Starken und die Schwachen? Welche anderen Rollen gibt es? Wie stehen sie in Beziehung zum Gruppenleiter und der Macht, die er durch seine Funktion hat?

In der Frage nach der möglichen *Intimität* einer Gruppe geht es darum, wie persönlich und offen die Mitglieder miteinander umgehen können: Wie weit können wir einander vertrauen, so daß wir auch uns unangenehme und schwache Seiten zeigen können? Wie schützen wir uns voreinander? Welche Nähe will ich und kann ich ertragen? Wieviel Distanz brauche ich?

Sehr wichtig ist die Frage nach den *Normen*: Wieviel Freiheit läßt die Gruppe dem einzelnen? Welche Sicherheiten kann sie gewähren? Wie werden Konflikte und ihre Lösung gewertet? In welchem Maß werden Gefühle, speziell Aggressionen und andere sozial wenig akzeptierte Gefühle aufgenommen? Welchen Stellenwert haben Intelligenz und Bildung? Übt die Gruppe im Blick auf Leistung und Engagement ihrer Mitglieder Druck aus?

Und schließlich die Fragen nach *Interessen* und *Zielen*: Welche Wünsche, Bedürfnisse und Lerninteressen haben die Teilnehmer? Wie setzen sie ihre Interessen durch? Was wollen sie damit erreichen? Welche kurzfristigen und langfristigen Ziele hat jeder einzelne, haben alle zusammen?

In jeder Gruppe bestimmen diese Fragenkreise, ausgesprochen und unausgesprochen, das Verhalten der Mitglieder mit; jeder einzelne muß sich selbst in der Relation zu den anderen finden und bestimmen, ehe er sich voll mit den ihm zur Verfügung stehenden Fähigkeiten einbringen kann.

Das setzt jedoch voraus, daß jene genannten Fragenkreise angesprochen und mindestens ein Stück weit bearbeitet werden. Denn sonst kann es beispielsweise geschehen,

- daß sich, scheinbar orientiert an der zu verhandelnden Sache, ein permanenter Macht- und Rivalitätskampf etabliert, der am Konflikt als solchem und nicht mehr an einem bestimmten Ziel orientiert ist,
- daß aus zu großer Angst eine scheinbare Übereinstimmung und Harmonie zwischen den Gruppenmitgliedern besteht, die sich dann aber doch immer wieder als nicht geeignete Grundlage für gemeinsame Arbeitsvorhaben erweist,
- daß Gruppenmitglieder plötzlich nach Sündenböcken innerhalb oder außerhalb der Gruppe suchen und dabei ihren eigenen Anteil an einem Problem übersehen,
- daß Minoritäten durch Druck und anscheinend demokratische Abstimmung überstimmt und an den Rand gedrängt werden statt sich mit ihren Argumenten und mit ihrer Kritik wirklich auseinanderzusetzen.

Auch dies sind Beispiele für normale gruppensdynamische Prozesse, die immer wieder ablaufen, die jedoch ihre destruktive Kraft verlieren, wenn sie durchschaut und bearbeitet werden können.

c) Phasen des Gruppenprozesses

Die Bedeutung der Beziehungsebene läßt sich auch erkennen an den verschiedenen Entwicklungsphasen, die eine Gruppe in der Regel und mehr oder weniger deutlich wahrnehmbar, durchläuft.

In einer ersten Phase des Kennenlernens gehen die Mitglieder einer neuen Gruppe vorsichtig-distanziert miteinander um. In diesem Stadium sind die oben genannten Fragen (b) alle noch offen und unbeantwortet. Die Angst um die eigene Identität, d. h. abgewiesen und verunsichert zu werden, ist groß, alle angeschnittenen Themen und Fragen haben die Funktion, erste Klärungen im Blick auf die Normen, Ziele und Machtverhältnisse in dieser Gruppe zu erreichen.

Erst wenn die Normen und Ziele und damit die eigene Identität in diesem Kontext etwas klarer erscheinen, wird es in einer zweiten Phase möglich, die wirklichen Differenzen der Gruppenmitglieder deutlicher wahrzunehmen und herauszuarbeiten: Durch sachbezogene oder direkte Aggression, durch ausgesprochene und unausgesprochene Rivali-

tätskämpfe klären sich die Machtverhältnisse, die Rollenverteilungen und die Normen.

In einer dritten Phase kommen die sich langsam herauskristallisierenden Normen stärker zum Tragen und prägen zunehmend die Interaktion der Gruppe. Das kann z.B. die Norm sein, daß man in dieser Gruppe Gefühle zeigen darf und sogar soll, d. h. daß man sich echt geben kann, eigene Schwächen und Stärken offen zeigen kann und dafür von den anderen akzeptiert wird; das kann aber auch die Norm sein, daß diese Gruppe möglichst sachbezogen arbeiten will, daß also Gefühle und vor allem auch Aggressionen nicht angesprochen und gezeigt werden sollen. Jede Gruppe erarbeitet sich ihre eigene Norm, ausgesprochen oder unausgesprochen, und beeinflußt das Verhalten ihrer Mitglieder im Sinn dieser Norm. Jedoch ist diese Normfestlegung eher als ein ständiger Prozeß und nicht als eine einmalige und starre Festschreibung zu verstehen.

In einer vierten Phase gelingt es nun den Mitgliedern, ihre Identität im spezifischen Kontext dieser Gruppe zu finden und sich ihrer einigermaßen sicher zu fühlen. D. h., daß die Gruppenstruktur nun einigermaßen klar ist, eine bestimmte Rollen- und Machtverteilung hat sich eingespielt; die Beziehungen sind bis zu einem gewissen Grad geklärt, die Kommunikationskanäle bekannt, die Kommunikation läuft eindeutiger, so daß nun eine bessere Arbeitsorientierung möglich ist. Inhalts- und Beziehungsebene interferieren nicht mehr so stark, die Sache, die zu bearbeiten ist, kann nun stärker im Vordergrund stehen. Der sogenannte „Leistungsvorteil der Gruppe“⁸ kann jetzt erst voll zum Tragen kommen.

Diese Phasen sind nicht starr und statisch zu verstehen, sie laufen auf verschiedenen Ebenen immer wieder von neuem ab.

d) Einige weitere, für das Verstehen gruppenspezifischer Abläufe wichtige Erkenntnisse der Kleingruppenforschung sollen nur noch stichwortartig genannt werden⁹:

- Die Häufigkeit der Interaktion der Mitglieder einer Gruppe fördert in der Regel ihre gegenseitige Sympathie.
- Die Mitglieder einer Gruppe tendieren zu einer gewissen Konformität im Verhalten, Denken und Fühlen.
- Die Gruppe verstärkt die Gefühle ihrer Mitglieder („Verstärkerwirkung der Gruppe“¹⁰) und ermöglicht dadurch häufig eine besondere Erlebnistiefe.
- Die autoritäre Führung einer Gruppe bringt höhere Leistungen, för-

⁸ Vgl. P. R. Hofstätter, Gruppenspezifische Dynamik, Hamburg 1971, S. 29.

⁹ Vgl. zum folgenden H. D. Schneider, Kleingruppenforschung, Stuttgart 1975, S. 107 ff.

¹⁰ Vgl. Battegay a.a.O., S. 89 f.

dert aber auch Aggression und Unzufriedenheit, während eine demokratische Führung mehr Kreativität und Zufriedenheit ermöglicht.

V. Ziele der Gruppendynamik

Die Einsicht in solche und ähnliche Regel- und Gesetzmäßigkeiten von Gruppenabläufen hat von Anfang an zu dem Versuch geführt, diese Gesetzmäßigkeiten bewußt zu benutzen, um die Dynamik einer Gruppe zu steuern bzw. zu verändern und damit das Verhalten von Menschen zu beeinflussen¹¹.

Der gegenwärtige Sprachgebrauch reserviert den Begriff Gruppendynamik fast ausschließlich für diese dritte Bedeutungsvariante, der stark der Aspekt des Technisch-Manipulativen anhaftet, übersieht dabei aber leicht, daß Gruppendynamik in diesem Sinn nur das bewußt und gezielt zum Einsatz bringt, was sowieso, bewußt oder unbewußt, in einer Gruppe an Dynamik abläuft.

Nun ist die so verstandene Gruppendynamik ein äußerst disparates Phänomen. Neben psychoanalytisch ausgerichteter Gruppenarbeit steht gestalttherapeutisch, kommunikationstheoretisch oder lernpsychologisch orientierte Arbeit; pädagogisch-didaktischen Fragen und Problemen kommt ein zunehmendes Gewicht zu, z. B. in der themenzentrierten Interaktion nach Ruth Cohn¹².

Trotz dieser Verschiedenheiten ist es möglich, von bestimmten übergreifenden Zielsetzungen zu sprechen, die allen verschiedenen methodischen Ansätzen gemeinsam sind.

Das grundlegende Ziel gruppodynamischer Arbeit wurde bereits von Kurt Lewin wiederholt benannt: Aufgrund seiner Erfahrungen im Dritten Reich sah er es als Ziel an, Menschen die Möglichkeit zu geben, emotional und intellektuell zu sich selbst zu finden, und für sich selbst, in Kooperation mit anderen, zu entscheiden, um von autoritären Beeinflussungen freier und unabhängiger zu werden.

Wenn ich recht sehe, gilt diese Zielsetzung auch heute noch für fast alle Formen gruppodynamischer Arbeit, wenngleich der politische Aspekt nicht immer deutlich erkennbar bleibt.

Dieses übergreifende Ziel läßt sich in folgende Teilziele differenzieren:

¹¹ Vgl. das Zitat von Kurt Lewin, oben S. 40f. Daß mit dieser Zielsetzung auch die Möglichkeit zur Manipulation von Menschen eröffnet ist, spricht jedoch nicht gegen die Zielsetzung als solche. Fast alle technischen und sozial-psychologischen „Erfindungen“ können mißbraucht werden; es ist also in jedem Fall ein verantwortungsvoller Umgang mit ihnen notwendig.

¹² Vgl. dazu R. Cohn, *Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion*, Stuttgart 1975.

a) *Verbesserung der Selbstwahrnehmung*

In unserem westlichen Kulturkreis ist eine deutliche Überbewertung des Intellekts gegenüber der Emotionalität zu beobachten; emotionale Vorgänge werden in die Privatsphäre bzw. ins Unbewußte verdrängt. Dadurch kommt es häufig in der Selbstwahrnehmung zu Verzerrungen und blinden Flecken: Eigene Gefühle, Wünsche, Ängste und Bedürfnisse werden nicht wahrgenommen, es bestehen große Differenzen zwischen Absicht und Wirkung eines Verhaltens etc.

Gruppendynamische Methoden beziehen bewußt die Emotionalität und die Beziehungsebene in die Interaktion ein mit dem Ziel, die Wahrnehmung der eigenen Emotionalität zu verbessern, zu den eigenen Wünschen, Ängsten und Bedürfnissen besser stehen zu können, um eine größere Kongruenz von Denken und Fühlen zu erreichen¹³.

b) *Verbesserung der Fremdwahrnehmung*

Selbst- und Fremdwahrnehmung sind interdependente Phänomene. Eine verbesserte Wahrnehmung eigener Gefühle und Bedürfnisse ist nur möglich, wenn gleichzeitig die Gefühle und Wünsche der anderen genauer wahrgenommen werden und umgekehrt.

Insofern sind die folgenden drei Teilziele nur gemeinsam und nicht isoliert voneinander zu erreichen.

c) *Ich-Stärkung der Person*

Die genauere und adäquatere Wahrnehmung der eigenen Person und anderer Menschen führt auch zu einer differenzierteren Sicht der eigenen Fähigkeiten und der eigenen Schwächen und damit zu einer Ich-Stärkung der Person. Solange die eigene Person in pauschaler Weise als stark oder schwach, als gut oder schlecht erlebt wird, ist das Ich besonders leicht verletzlich, es muß sich vor allen möglichen realen und eingebildeten Gefahren schützen.

Der Beginn einer differenzierteren Wahrnehmung in der Gruppe geht einher mit der Erfahrung: Ich zerbreche nicht, wenn ich bestimmte Schwächen bei mir zulasse und ansehe, ich entdecke vielmehr in neuer Weise auch meine Fähigkeiten und Stärken. Das Ich ist also nicht mehr als Ganzes gefährdet und verletzlich, vielmehr gibt es nun einzelne Bereiche, die besonders empfindlich, andere, die weniger empfindlich sind und von daher schneller und offener in die Kommunikation einbezogen werden können.

¹³ Vgl. dazu das sog. Johari-Fenster, in J. Luft, Einführung in die Gruppendynamik, Stuttgart 1974, S. 22 ff.

In diesem Sinn trägt eine differenziertere Wahrnehmung eigener Gefühle und Bedürfnisse, eigener Fähigkeiten und Schwächen zu einer Stärkung und Reifung des Ichs bei.

d) Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit

Die Verzahnung von Selbst- und Fremdwahrnehmung weist darauf hin, daß Ich-Stärkung immer auch ein sozialer Prozeß ist, der an Kommunikationsfähigkeit im umfassenden Sinn gebunden ist.

Wahrnehmung wird nur relevant, wenn sie sprachlich wird: Ich teile mir selbst etwas über mich mit, ich teile anderen etwas über mich mit, andere teilen mir mit, was sie an meinem Verhalten beobachten, sie teilen mir etwas von sich mit.

Wahrnehmung ist also an Kommunikation gebunden – es ist insofern ein wichtiges Ziel, Wahrgenommenes auch sprachlich adäquat mitzuteilen, d. h. so, daß ich mich selbst ganzheitlich, intellektuell und emotional mitteile, daß ich dieses in klarer kongruenter Form tue, und daß es der andere aufgrund seiner eigenen emotionalen Lage aufnehmen und hören kann.

Von der Kommunikationsfähigkeit nicht zu trennen ist die Kooperationsfähigkeit: Ein gemeinsames Arbeitsvorhaben etwa kann nur gelingen, wenn die Mitglieder des Arbeitsteams in der Lage sind, die eigenen Interessen und Wünsche, spezielle Fähigkeiten im Blick auf das Arbeitsziel zu artikulieren (und dann auch zeitweilig eventuell zurückzustellen), wenn sie den Mut haben, Schwierigkeiten und Konflikte anzusprechen und auszutragen.

e) Adäquater Umgang mit Macht

Obwohl dieses Ziel in den vorher genannten Zielen im Grunde schon enthalten ist, soll es hier noch einmal ausdrücklich genannt werden: Es entspricht einmal dem besonderen Anliegen Kurt Lewins, es macht zum anderen den politischen Aspekt der Gruppendynamik deutlich.

Jeder Mensch übt in irgendeiner Weise, sei es durch seine Funktion, sei es durch seine spezifische Persönlichkeitsstruktur, durch seine Fähigkeiten oder Schwächen, Macht auf andere Menschen aus, z. B. auf den Ehepartner, auf Kinder, auf Arbeitskollegen und Freunde.

Eine differenzierte Selbst- und Fremdwahrnehmung schließt auch die Wahrnehmung dieses Phänomens ein: Wodurch (durch welches Verhalten, durch welche Funktion) übe ich Macht aus? Über wen? Was erreiche ich damit? Wozu brauche ich diese Machtausübung?

Wer übt Macht über mich aus? Lasse ich das zu? Was erreiche ich dadurch? etc.

Das Ziel besteht also einerseits darin, die eigene Macht differenzierter und kritischer wahrzunehmen und ihre Ausübung zu modifizieren bzw. bewußt zu verantworten, andererseits darin, die Macht anderer zu prüfen und zu hinterfragen und sich gegebenenfalls gegen sie zur Wehr zu setzen.

Unter dem Aspekt dieser Zielsetzung erscheint die Gruppendynamik als ein ganz wesentliches Element zur Demokratisierung des privaten und des öffentlichen Lebens.

VI. Methoden der Gruppendynamik

Aus der verwirrenden Vielzahl von methodischen Ansätzen und Techniken können wiederum nur einige wesentliche Aspekte herausgegriffen werden, die mir jedoch für die meisten Formen gruppendynamischer Arbeit als grundlegend und charakteristisch erscheinen.

a) Selbstbestimmung

Die Mitglieder einer Gruppe entscheiden selber über das Ziel ihrer Arbeit bzw. Zusammenkunft und über den Weg, auf dem dieses Ziel erreichbar ist. In manchen Arbeitsgruppen mag das Ziel bereits vorgegeben sein; auch hier bleibt die Entscheidung über den einzuschlagenden Weg, über die Methodik und Organisation nicht einer einzelnen Person, sondern der ganzen Gruppe vorbehalten.

Im Kontext der Gruppe gibt es also kein hierarchisches Schema von oben und unten, von Weisung und Ausführung; das zugrundeliegende Lernprinzip ist vielmehr das von Versuch und Irrtum.

So verstandene Selbstbestimmung der Gruppe, in der also der Weg, die Methodik des Vorgehens, die dazu nötige Rollenverteilung etc. von den Mitgliedern in einem oft mühevollen Prozeß des Sich-Zusammenraufens entschieden wird, ist nur möglich, wenn dabei auch der folgende methodische Ansatz zur Geltung kommt.

b) Achten auf Inhalts- und Beziehungsebene

Es gehört zu den grundlegenden Einsichten der für die Gruppendynamik sehr wichtigen Kommunikationstheorie, daß jede inhaltliche Aussage von einem Beziehungsaspekt überlagert und damit in spezifischer Weise emotional geprägt ist. Wenn Kommunikation klar sein und gelingen soll, ist es notwendig, diese beiden Ebenen bewußt zu berücksichtigen, d. h. immer auch Metakommunikation zu betreiben¹⁴.

¹⁴ Vgl. Watzlawick/Beavin/Jackson, *Menschliche Kommunikation*, Bern/Stuttgart/Wien 31972, S. 53 ff.

Wenn es also in einer Gruppe darum geht, über bestimmte Ziele zu entscheiden und an ihrer Verwirklichung zu arbeiten, dann ist es methodisch notwendig, neben der Sachebene immer auch die Beziehungen innerhalb der Gruppe in ihrer Bedeutung für das jeweilige Arbeitsvorhaben zu thematisieren.

Wichtig scheint mir in diesem Zusammenhang die Anmerkung, daß dieses Thematisieren der Beziehungen innerhalb der Gruppe, abgesehen von reinen Selbsterfahrungsgruppen, nicht ein Ziel an sich ist, sondern dem jeweiligen Arbeitsziel untergeordnet ist.

c) Konzentration auf das „Hier und Jetzt“

Alle Themen, Probleme oder Beziehungen, die in der Gruppe zur Sprache kommen, werden in der Gegenwart angesprochen, haben im „Hier und Jetzt“ zunächst ihre Relevanz. Das Ziel dieses methodischen Ansatzes ist es, die Betroffenheit eines Menschen von einem Thema, einem Problem, einem anderen Menschen in der Gegenwart festzustellen und mit dieser Betroffenheit weiterzuarbeiten, statt sich in unverbindliches Reden über . . . eine vergangene oder zukünftige Sache zu flüchten.

d) Rückmeldung über Verhaltensweisen (Feedback)

Im Blick auf die genannten Ziele der Selbst- und Fremdwahrnehmung ist die Rückmeldung über Verhaltensweisen von besonderer Bedeutung: Einem Gruppenmitglied wird von den anderen Teilnehmern immer wieder mitgeteilt, wie es auf sie wirkt, wie sie es sehen und verstehen. Dadurch wird die Möglichkeit gegeben, das eigene Selbstbild kritisch zu prüfen, d. h. z. B. stereotype, widersprüchliche und unklare Verhaltens- und Redeweisen zu erkennen, aufzulockern und ggf. zu korrigieren. Insofern ist das Feedback ein wichtiges Mittel, um Selbst- und Fremdwahrnehmung zu sensibilisieren und zu differenzieren¹⁵.

Diese Ausführungen über das, was Gruppendynamik eigentlich ist, sollten zwei zu unterscheidende, aber doch eng miteinander verbundene Aspekte dieses Phänomens deutlich werden lassen: Erstens geht es darum, zu erkennen und zu verstehen, daß überall da, wo Menschen zu einer Gruppe zusammenkommen, spezifische Interaktionen ablaufen, deren zugrundeliegende Regelmäßigkeiten erkannt und beschrieben werden können. Gruppendynamik in diesem Sinn ist also ein natürlicher und notwendiger Teil des menschlichen Soziallebens.

Zweitens geht es darum, die Erkenntnisse über de facto ablaufende

¹⁵ Dazu im einzelnen J. Fritz, *Emanzipatorische Gruppendynamik*, München 1974, S. 50 ff.

Prozesse und Interaktionen in Gruppen bewußt und kontrolliert aufzunehmen und sie zur Gestaltung von Gruppenarbeit, zur Sensibilisierung von Menschen, zur Verbesserung ihrer Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit und damit nicht zuletzt zur Demokratisierung des privaten und öffentlichen Lebens, einzusetzen.