

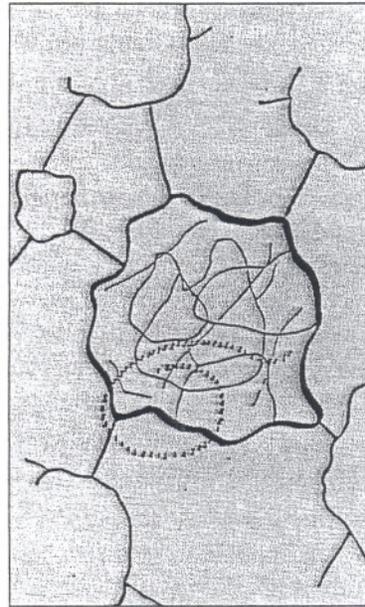
Alexander Exner

Die T-Gruppe – ein Schöpfungsprozess

1 Einleitung

Seit Mitte der 70er Jahre fasziniert mich das Phänomen T-Gruppe: Ich kenne keine vergleichbare Form, die in derartig kurzer Zeit das Geschehen in Gruppen so eindrücklich verdeutlicht. Dies erscheint mir vor allem auch deshalb so bedeutungsvoll, weil wir einen wesentlichen Teil unseres Berufs- und Privatlebens in Gruppen verbringen und es daher auch aus diesem Grund wichtig und hilfreich ist, Bilder hinsichtlich der Wirkungsweise von Gruppen und des eigenen Verhaltens in Gruppen zu entwickeln. Die Fähigkeit, Gruppenprozesse zu analysieren und deren Energie zu nutzen, schafft sicherlich gute Voraussetzungen für das aktive Gestalten von Gruppensituationen.

Ich versuche in diesem Artikel, meine Grundhaltungen, mein theoretisches Verständnis und meine Praxiserfahrungen darzustellen und vor diesem Hintergrund die T-Gruppe zu beschreiben.



Mein Theoriehintergrund ist ein

- *systemischer*, der im Kontext der T-Gruppe vor allem von Luhmann geprägt ist, sowie ein
- *konstruktivistischer*, der von Maturana am stärksten beeinflusst ist.
- In meinem Tätigkeitsfeld, der Unternehmensberatung, leitet mich sehr stark die Vorstellung von „systemischen Interventionen“ (Königswieser/Exner), das heißt, bewusst bestimmte Handlungen zu setzen, um eine gewünschte Wirkung zu erzielen, dabei jedoch die Autonomie des Systems zu respektieren (Willke).

Mein Praxisbezug ergibt sich aus meiner langjährigen Tätigkeit als T-Gruppen-Trainer und als systemischer Unternehmensberater, der sich naturgemäß häufig in Gruppensituationen befindet.

Ich werde versuchen, meine systemische Sichtweise in den Kapiteln 2 (Identität der Gruppe) und 3 (Systemische Haltung) darzustellen. Die Haltung eines Beobachters offen zu legen erscheint mir deshalb wichtig, weil sie in besonders hohem Maß die Beobachtung und das Erleben von Situationen prägt.

Konstruktivistisch bedeutet für mich, dass sich alle Organismen, wie z.B. Menschen, aber auch soziale Systeme, ihre eigene subjektive Wirklichkeit aufbauen und dass es über diese eigene Wirklichkeitskonstruktion hinaus keine objektive „Wahrheit/Wirklichkeit“ gibt. Diese Grundannahme durchzieht den ganzen Artikel und wirkt sich stark auf Handlungsfragen, auf die Vorstellungen von Modellen und Konzepten der T-Gruppe sowie auf die Beobachtungskategorien (siehe Kapitel 4) für Gruppenprozesse aus.

Dieser Artikel trägt den etwas bombastischen Titel „Die T-Gruppe – ein Schöpfungsprozess“. Ich habe ihn gewählt, weil bei jeder neuen T-Gruppe

- durch jeden Teilnehmer
- und durch die Gruppe selbst

die Schöpfung neuer Bilder von „Wirklichkeit“ (siehe Kapitel 3, These 2) entsteht.

Dieser Schöpfungsprozess ist für mich jedes Mal ein unglaublich faszinierendes, beeindruckendes und auch aufregendes Geschehnis. Dieses zu beschreiben motiviert mich, diesen Artikel zu verfassen, obwohl ich mir durchaus bewusst bin, damit einmal mehr einen Versuch zu starten, die Landschaft mit der Landkarte beschreiben zu wollen. Wie überall, so gilt auch hier – und zwar in besonderem Maße – die Erkenntnis, dass das eigene Erleben durch nichts ersetzt werden kann (und soll). Landkarten dieser Art können jedoch – so ist zu hoffen – eine Entscheidungshilfe bieten, ob man sich schöpferisch an einer T-Gruppe beteiligen möchte, bzw. können sie gegebenenfalls nach der Teilnahme einen zusätzlichen Reflexionsrahmen bieten.

Im Kontext dieses Buches erscheint es mir nicht erforderlich, die T-Gruppe in ihrem spezifischen Setting

- die Gruppe ist zugleich Thema der Gruppe(nbeobachtung),
- die Teilnehmer sind eine Woche hindurch kontinuierlich zusammen
näher zu beschreiben.

2 Identität der T-Gruppe

Eine spannende Frage ist es, anhand welcher inneren Modelle bzw. Landkarten man in die überkomplexe Welt hineinschaut, denn abhängig davon, wie man die Welt betrachtet, wird sie auch für einen entstehen.

Ich möchte hier soziale Systeme, im Besonderen die T-Gruppe, beschreiben. Soziale Systeme sind Handlungs-Kommunikationssysteme (Luhmann) und daher interessiert den Beobachter primär, welche Handlungen (oder auch Nicht-Handlungen) von einem sozialen System durchgeführt (oder vermieden) werden, und weniger, welche Rolle der Kommunikationsträger Mensch spielt.

2.1 Die Grenze der T-Gruppe

Indem ich von einer T-Gruppe spreche, mache ich einen Unterschied zwischen eben diesem sozialen System und dem Rest der Welt. Das schafft eine Grenze – das heißt, manche Handlungen werden dem System T-Gruppe zugeordnet, andere hingegen nicht.

Bildlich lässt sich das folgendermaßen ausdrücken:

Eigenart jeder Grenze ist es, dass sie, aus der Ferne betrachtet, sehr klar erscheint, jedoch, je näher man kommt, immer mehr verschwimmt. Um den Grenzbereich besser erfassen zu können, ist es hilfreich, die Grenze im Hinblick auf vier Dimensionen näher zu betrachten.

a) Inhaltlich:

Welche Themen werden der T-Gruppe zugeordnet und welche nicht?

Wesentliche Themen der T-Gruppe sind das Erleben, Beobachten und die Reflexion des Hier und Jetzt, des Geschehens in ihr. Die T-Gruppe ist das Zentrum der Beobachtung, die Personen ragen mit ihren Rollen und Verhaltensweisen in die Gruppe hinein. Was geschieht jetzt mit Themen, die mit den oben angeführten – zumindest scheinbar – nichts zu tun haben? Werden die Themen, die das Hier und Jetzt betreffen, tatsächlich von der Gruppe bearbeitet?

Wie wird mit Informationen, die – zumindest scheinbar – nichts mit der Gruppe direkt zu tun haben, umgegangen? Lässt die Gruppe z.B. zu, dass jemand ausführlich über sein Hobby Schachspielen erzählt und die neueste Eröffnungsvariante vorstellt?

b) Zeitlich:

Wann beginnt die T-Gruppe?

Beginnt sie mit der Anmeldung aller Teilnehmer, wenn die Trainer die T-Gruppen zusammenstellen oder bei der ersten T-Gruppen-Sitzung?

Endet sie mit der letzten T-Gruppen-Sitzung, beim Verabschieden oder niemals?

Sind die Handlungen, die in der Pausenzeit erfolgen, der T-Gruppe zuzuordnen?

c) Sozial:

Ist die T-Gruppe nur dann eine solche, wenn alle Teilnehmer anwesend sind? Was geschieht, wenn z.B. ein Teilnehmer verschläft und zu spät kommt?

Die Lieblingsfrage: Gehört der Trainer zur T-Gruppe, ist er ein Teilnehmer?

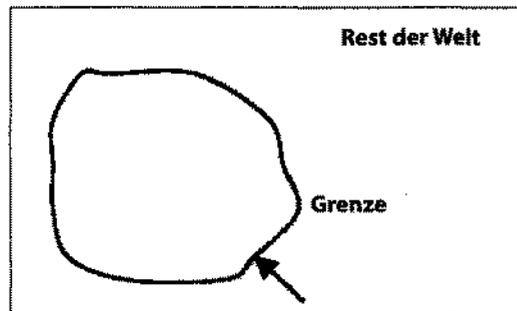


Abb. 1: Grenze der T-Gruppe

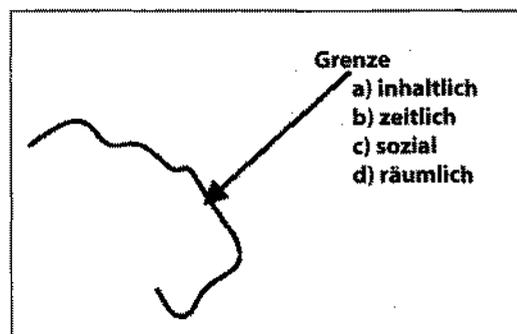


Abb. 2: Die vier Dimensionen der Grenze

d) *Räumlich:*

Die T-Gruppe hält sich üblicherweise die ganze Woche hindurch im gleichen Raum auf. Was geschieht, wenn die T-Gruppe z.B. in einen anderen Raum geht, um eine andere Gruppe zu beobachten? Zählen Handlungen, die außerhalb des üblichen Raums stattfinden, überhaupt zur T-Gruppe?

Diese Grenzbeobachtungen haben aus der theoretischen Perspektive etwas Verwirrendes. Auf der praktischen Ebene jedoch entwickeln Gruppen ein sehr klares Empfinden dafür, welche Handlungen ihr zuzuordnen sind. Die Beobachtung dieser Handlungszuordnung kann bei der Reflexion und der Hypothesenbildung zum besseren Verstehen der Geschehnisse in der T-Gruppe sehr hilfreich sein.

2.2 Die drei Dimensionen der Identität

Die Identität der durch die Grenzziehung gebildeten T-Gruppe lässt sich in drei Dimensionen beschreiben, wobei diese drei Dimensionen miteinander in unauflösbarer Wechselwirkung stehen (Exner, Unternehmensidentität):

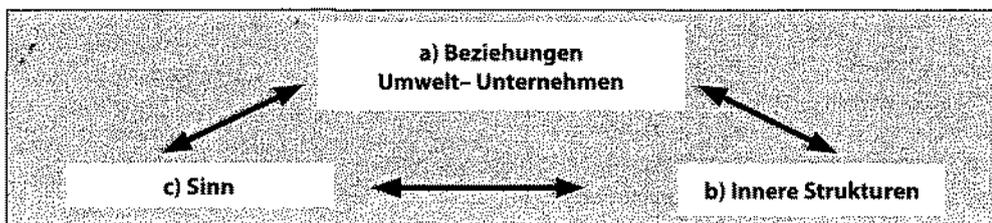


Abb. 3: Die drei Dimensionen der Identität

In der symbolischen Darstellung der Identität der T-Gruppe kann man diese drei Dimensionen so sichtbar machen:

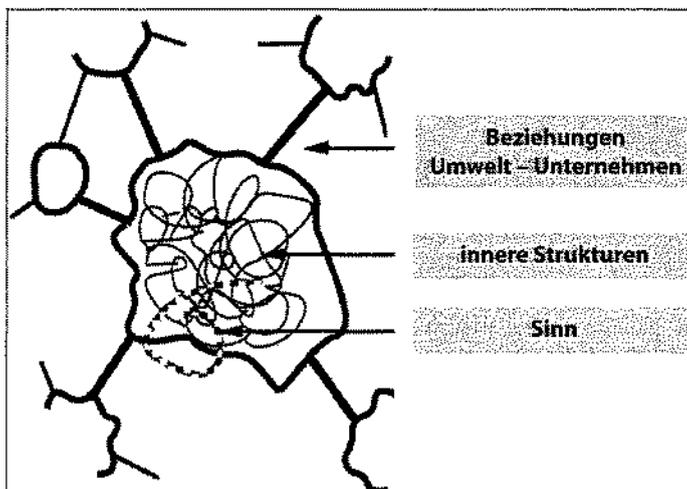


Abb. 4: Symbolische Darstellung der Identität

a) Relationen Umwelten – T-Gruppe

Eine wichtige der Beobachtung zugrunde liegende Frage ist es, welche Umwelten die T-Gruppe als für sie relevante wahrnimmt und welche Umwelten – vielleicht gar nicht bewusst wahrgenommen – auf das Geschehen in der T-Gruppe einwirken.

Das System hat Erwartungen an die jeweiligen relevanten Umwelten, und diese wiederum haben Erwartungen an das System. Entsprechend der Balance zwischen diesen wechselseitigen Erwartungen und den daraus resultierenden Handlungsmustern lässt sich ein System sehr gut in seiner Identität beschreiben. Denn dieses Bündel von Handlungsmustern, das sich aus den Beziehungen zu den relevanten Umwelten ergibt und das die Eigenart hat, sich über längere Zeit konstant zu halten, gibt ein sehr gutes Bild davon, in welcher Eigenart dieses System seinen Platz in der Welt gefunden hat.

Ich folge dem Ansatz von Luhmann, der Menschen, die in soziale Systeme eingebunden sind, als relevante Umwelten dieser Systeme betrachtet. Dieser Ansatz stößt oft auf Unverständnis oder Ablehnung, weil viele Beobachter Menschen als wesentliche Bestandteile des sozialen Systems definieren. Ich halte jedoch den Luhmann'schen Ansatz für funktionaler, weil er eine viel klarere Differenz zwischen Person und System schafft und damit auch der Person eine viel klarere und eigenständigere Position einräumt. Natürlich gibt es kein soziales System ohne Menschen, da ja sie diejenigen sind, die die Handlungen ausführen.

Die Menschen mit ihren Eigenschaften, ihrer Persönlichkeit und Geschichte sind auch ein wichtiger Einflussfaktor bezüglich des Geschehens im System, unterscheiden sich aber nicht grundsätzlich von anderen Umwelten, die ja auch auf Grund ihrer jeweiligen Charakteristika Einfluss nehmen.

Exkurs

Ohne diese Sichtweise entsteht eine Paradoxie, die eine der großen Herausforderungen hinsichtlich des Gelingens der Entwicklung der T-Gruppe darstellt.

Kommunikation, vor allem Kommunikation, um eine gemeinsame Wirklichkeit zu schaffen (siehe Kapitel 3, These 3), erfordert Veröffentlichung von bisher von den handelnden Personen privat Gehaltenem. Durch dieses Veröffentlichens gemeinsamer Teile von Beobachtungen, Empfindungen, Einstellungen, Erfahrungen etc. entsteht ein größer werdender Bereich des Gemeinsamen und es erhöht sich damit die Chance, gemeinsame Bilder von „Wirklichkeit“ zu schaffen. Dieser Prozess, der auch zu einem bedeutenden Teil über Feedback (geben und empfangen) und über das Über-sich-selbst-Sprechen vor sich geht, hat etwas sehr Aufregendes, Faszinierendes an sich. Wenn diese Seite im Gruppengeschehen dominiert, wird die T-Gruppe zur Selbsterfahrungsgruppe und die Ebene des Lernens über Gruppenprozesse gerät zu kurz.

Im anderen Extrem – wenn dieser Prozess nicht stattfindet – entsteht kein Raum, um gemeinsam über die Gruppe an sich zu reflektieren. Aus dieser Perspektive heraus schafft eine gelungene T-Gruppe eine dynamische Balance zwischen

- dem unmittelbaren Tun in der Gruppe,
- den Selbsterfahrungselementen für die einzelnen Teilnehmer und
- der Reflexion des Gruppenprozesses.

Welche Personen bzw. Bereiche könnten beispielhaft relevante Umwelten für die T-Gruppen sein?

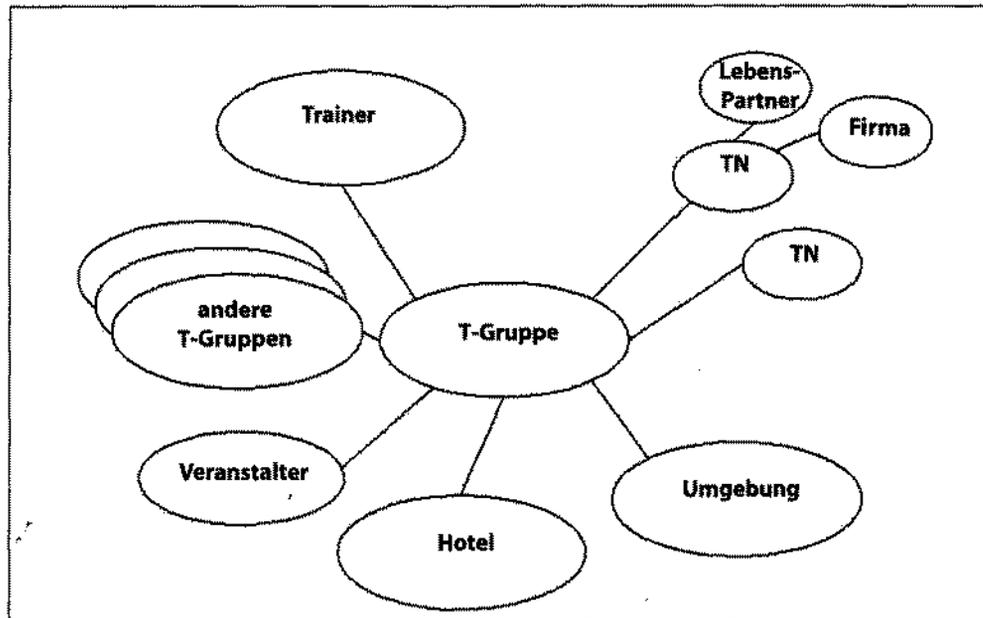


Abb. 5: Beispiel von relevanten Umwelten einer T-Gruppe

Primär wichtig sind natürlich die Teilnehmer und Trainer als Mitglieder der T-Gruppe. Laufen andere T-Gruppen parallel ab, sind diese auch sehr relevant. Die Gruppe beobachtet, wie sich diese entwickeln, und wird dadurch beeinflusst. Beobachtungen können z.B. sein: „Die haben einen ganz anderen Umgang mit der Anfangssituation gehabt.“, „Der/die Trainer/in verhält sich anders.“, „Sind wir nicht besser als die?“. Auch die Umgebung spielt herein. Es können z.B. Subsysteme durch gemeinsame Freizeitinteressen (Skifahren, Gasthausbesuch etc.) entstehen, die Einfluss auf das Gruppengeschehen ausüben.

b) Innere Strukturen

Soziale Systeme entwickeln im Laufe der Zeit innere Strukturen. Darunter verstehen wir Organisations- und Prozessstrukturen, die Unternehmenskultur mit ihren charakteristischen Werten, Normen und Mustern. Die inneren Strukturen entwickeln sich sehr stark im Kontext der Beziehungen zu den relevanten Umwelten, sie sollen ja auch dazu dienen, diese Beziehungen aufrechterhalten zu können. In der spezifischen Situation der T-Gruppe, mit der Sinnstiftung (siehe Punkt c), sich selbst als Gegenstand der Beobachtung und Reflexion zu haben und gleichzeitig ein Medium zu sein, das den Mitgliedern Lernen ermöglicht, entsteht häufig eine starke Zentrierung auf Rollen (Teilnehmer, Trainer, Beobachter, Moderatoren etc.). Wie entstehen sie, wie werden sie wahrgenommen, und wie entwickeln sie sich? Wichtige Strukturelemente sind regelmäßig wiederkehrende Handlungsmuster und -normen die den sozialen Umgang miteinander steuern. Eine wichtige

Beobachtungskategorie können auch die sich bildenden Subsysteme und deren Relationen zueinander sein.

c) *Sinn*

Jedes soziale System hat seinen Sinn. Dieser Sinn entsteht sowohl aus der System-Umwelt-Beziehung als auch aus dem System selbst. Bezogen auf die Umwelt muss jedes System auf Dauer eine Funktion – einen Daseinsgrund – in dieser Welt erfüllen, um bestehen zu können. Sinn hat für das soziale System auch die Funktion, die auf es einstürmende unendliche Komplexität auf ein verarbeitbares Maß zu reduzieren. Andererseits hat jedes soziale System aus sich selbst heraus – gewissermaßen angeboren – seinen ganz individuellen Sinn, den es auch zu erhalten und zu verteidigen gilt, unter Umständen sogar so, dass das zum Untergang führen kann (z.B. starke Ortsgebundenheit, Produktionsorientierung). Sinn steht in Wechselwirkung zur Gestaltung der System-Umwelt-Beziehungen und zum Aufbau der inneren Strukturen und prägt auch den Umgang mit dem Widerspruch zwischen diesen beiden.

Der von außen konstituierte Sinn der T-Gruppe kann z.B. darin liegen, ein temporäres Lernsystem aufzubauen und gewisse Zeit am Leben zu halten, das der Beobachtung und Reflexion der Vorgänge in der T-Gruppe und auch der Relationen zwischen der Gruppe und den einzelnen Mitgliedern dient. Der innere Sinn entsteht spezifisch für die jeweilige Gruppe und ist nicht vorhersehbar (die T-Gruppe möchte z.B. extreme Lernsituationen herstellen oder genau das Gegenteil, eine Gruppe sein, die sich nicht so schnell wieder auflöst, etc.).

3 Systemische Haltung

Die Haltung eines Menschen beeinflusst die Art und Weise, wie er sich seine Welt konstruiert und welche Handlungen er setzt. Wenn vertretene Theorie und Haltung auseinander klaffen, ist dies für alle Betroffenen eine schwierige Situation. Sehr deutlich spürbar wird das z.B. am Führungsverhalten – wenn etwa Führungskräfte sich der Theorie von Partizipation, Motivation und Dialog verpflichtet fühlen, jedoch in Drucksituationen rein autoritär handeln. Für mich sind Menschen und soziale Systeme dann besonders wertvoll, wenn sie authentisch sind, d.h., wenn Theorie und Haltung übereinstimmen. Über systemische Haltung zu schreiben, stellt natürlich ein gewisses Paradoxon dar, da sich Haltung nur begrenzt erleben und beschreiben lässt. Bei Seminaren empfehle ich den Teilnehmern immer, genau darauf zu achten, ob das auf die Seminarleitung zutrifft, damit sie aus dieser Übereinstimmung bzw. dem Auseinanderklaffen Impulse für das eigene Lernen beziehen können.

Diese Paradoxie erkennend, wage ich trotzdem – in Form von sieben Thesen – über Haltung zu schreiben, um zumindest ein kognitives Angebot zu bieten.

- These 1:** *Soziale Systeme lassen sich nicht beherrschen, man kann nur Impulse setzen.*
These 2: *Es gibt keine objektive Wahrheit, der Beobachter ist Teil der Beobachtung.*
These 3: *Beobachtung wird durch Dialog wahr.*
These 4: *Es geht nicht um den Gegensatz „gut versus schlecht“, sondern um den von Funktionalität versus Dysfunktionalität.*
These 5: *Es geht um das Beschreiben von Wechselwirkungen, nicht um „Ursache-Wirkungs-Denken“.*
These 6: *Es ist hilfreich, jeweils auf das „Ganze“ zu achten.*
These 7: *Die Schleife „Beobachten – Hypothesen bilden – Handeln“ schafft Orientierung.*

These 1: *Soziale Systeme lassen sich nicht beherrschen, man kann nur Impulse setzen.*

Soziale Systeme sind Organismen, in denen Menschen Handlungs- bzw. Kommunikationsträger sind – das können also Unternehmen, Familien, Gruppen, Gesellschaften u. Ä. sein. Sie entziehen sich – genauso wie etwa Pflanzen – direkter Einflussnahme. Nun können Sie natürlich versuchen, einen Baum in seiner Entwicklung zu beeinflussen, indem Sie ihn düngen und beschneiden, aber trotzdem wird er das machen, was seiner ureigensten Natur entspricht. Bei einer internationalen Konferenz über globale Konzernsteuerung wurde einmal das Verhalten eines Vogelschwarms als Sinnbild herangezogen: Der Vogelschwarm fliegt zu gewissen Zeiten zu bestimmten Kontinenten, bildet seine Formationen und löst sich wieder auf. Die anwesenden Konzernvorstände, die dieses Bild entwickelten, empfanden die Unmöglichkeit, einen Vogelschwarm gezielt von außen zu dirigieren, als gute Metapher für ihre Situation.

Beispiel: So mancher Teilnehmer einer T-Gruppe, dem viel Einfluss zugeschrieben wird, erlebt seine Hilflosigkeit, wenn die Gruppe auf einmal nicht mehr das tut, was er gerne möchte. Auch der T-Gruppen-Trainer erlebt eine ähnliche Situation und wird oft von den Teilnehmern in seinen Möglichkeiten überschätzt.

These 2: *Es gibt keine objektive Wirklichkeit, der Beobachter ist Teil der Beobachtung.*

Den ersten Teil dieser Hypothese habe ich schon in Kapitel 1 beschrieben. Dass der Beobachter Teil der Beobachtung ist, wissen wir ja auch schon aus der Physik, wo – entsprechend der Versuchsanordnung und Positionierung des Beobachters – sich das gleiche kleinste Teilchen entweder als Welle oder als Quant darstellt. Diese These ist kognitiv einleuchtend; in der alltäglichen Kommunikation jedoch streben nahezu alle Menschen nach objektiver Wahrheit.

Beispiel: Besonders deutlich wird dieses Phänomen beim Auftreten von Konflikten, was übrigens nicht nur T-Gruppen vorbehalten ist. Die individuellen – auf Basis der persönlichen Wirklichkeitskonstruktionen aufgebauten – Wahrnehmungen unterliegen zusätzlich noch der selektiven Wahrnehmung und lassen somit die Teilnehmer die Ereignisse völlig unterschiedlich interpretieren. Oft wird dann kurioserweise der T-Gruppen-Trainer als „objektive Instanz“ aufgefordert zu sagen, was denn nun die Wahrheit sei. Das ist diesem natürlich nicht möglich, da er dem gleichen Wahrnehmungsmechanismus wie alle anderen unterliegt.

These 3: *Beobachtung wird durch Dialog „wahr“.*

Wenngleich jeder Einzelne – und jedes soziale System – in seiner Wirklichkeit lebt, ist es doch möglich, diese Wirklichkeiten zu kommunizieren. Fallweise entsteht dadurch eine gemeinsame Wirklichkeit, ein konsensueller Bereich, wie es Maturana nennt. Ein Baum ist dann für alle ein Baum oder ein schönes Ereignis eben ein solches usw. Von einer – zumindest teilweise – gemeinsam getragenen Vorstellung von der Wirklichkeit auszugehen erleichtert das Zusammenleben und das gemeinsame Entwickeln von Zukunftsvorstellungen und Handlungsoptionen wesentlich. Voraussetzung dafür ist allerdings Kommunikation, d. h. die Bereitschaft, etwas Gemeinsames zu teilen. Dies ist fallweise inhaltlich anstrengend und zeitaufwendig und findet daher oft nur in unzureichendem Maß oder überhaupt nicht statt.

Beispiel: Ein wichtiges Element in der T-Gruppe ist das bewusste Geben und Empfangen von Feedback, um eben genau diesen Dialog herzustellen.

Heutzutage sind in den Gruppen häufig sehr viele diesbezüglich aufgeklärte Teilnehmer, die die Wichtigkeit dieses Vorgangs betonen. Interessanterweise tritt jedoch trotzdem häufig das Muster auf, sich nicht von Anfang an Feedback geben zu wollen, sondern sich darauf zu einigen, das lieber später – gegen Ende der T-Gruppe, wenn man sich besser kennt – zu machen, was begreiflicherweise durch das anfängliche Verweigern von Feedback erschwert wird.

These 4: *Es geht nicht um den Gegensatz „gut versus schlecht“, sondern um den von Funktionalität versus Dysfunktionalität.*

Was ist gut? Was ist schlecht oder böse? Wer kann das bestimmen? Bewertungsfragen sind immer nur aus einem gewissen Kontext heraus möglich. Aus einem sehr weiten Blickwinkel betrachtet, ist es vielleicht hilfreicher zu sagen: „Es ist, wie es ist.“ Alles, was geschieht, geschieht einfach, und ich kann eigentlich nur meine persönliche Interpretation hinzusetzen.

Wenn man davon ausgeht, dass soziale Systeme lebende Organismen sind, die einfach leben wollen und dabei ihrem Sinn (siehe Kapitel 2) entsprechen wollen, ist es hilfreich, im Kontext des jeweiligen sozialen Systems zu hypothetisieren, welche Handlungen als den Sinn und die Lebensfähigkeit des Systems erhaltend zu bewerten sind – und welche nicht.

Das ist natürlich ein ganz anderer Vorgang als etwa Bewertungen nach moralischen, logischen, religiösen u. ä. Kriterien und setzt wiederum eine ziemlich hohe Abstraktionsleistung voraus.

Beispiel: Am Anfang der Gemeinsamkeit als T-Gruppe, in der Unsicherheit dieser Situation, entsteht oft schnell das Muster, sich gegenseitig sehr ausführlich vorzustellen. Die Funktionalität dieses Vorgangs besteht darin, dass die einzelnen Teilnehmer sichtbarer und spürbarer werden. Dysfunktional hingegen ist es, wenn dieser Vorgang als sehr langatmig empfunden wird, wenig Informationen für die T-Gruppe daraus generiert werden und das Ganze zu einem Muster wird, das hauptsächlich dazu dient, Zeit zu füllen, um nicht entscheiden zu müssen, was danach geschehen soll. Oft wird dieser Vorgang von einem Teilnehmer oder dem Trainer unterbrochen, der sich nicht bereit erklärt mitzumachen oder das

entstehende Ritual in Frage stellt. Der Teilnehmer, der dies macht, wird fast immer als Störenfried, Querulant, als unhöflich etc. apostrophiert.

Diese Unterbrechung hat aber unter einem bestimmten Aspekt auch ihre Berechtigung: Man kann dieser Intervention auch ihre Funktionalität abgewinnen, wenn man davon ausgeht, dass eine wichtige Lernebene der T-Gruppe die Prozessreflexion ist, die durch eine solche Intervention natürlich angeregt wird. Da in der Anfangsphase diese Lernebene noch nicht sehr ausgeprägt manifest ist, wird diese Intervention von der T-Gruppe oft, ungeachtet ihrer Funktionalität, sehr kritisch beurteilt (Lernen über Erleben und Reflexion der Gruppenprozesse).

These 5: *Es geht um das Beschreiben von Wechselwirkungen, nicht um „Ursache-Wirkungs-Denken“.*

Eine Grundannahme des mechanistischen – und damit des heute in der westlichen Welt verbreiteten – Weltbilds lautet: Jedes Ereignis hat seine klare Ursache. Phänomene, die sich letztlich nicht linear logisch erklären lassen, gibt es nicht. Wissenschaftlich ist nur, was sich logisch erklären lässt. Auch soziale Systeme werden wie Maschinen gesehen: Man muss nur an der richtigen Schraube drehen, dann wird das Ganze schon funktionieren. Obwohl es offensichtlich ist, dass dieses Modell in vielen Bereichen zu kurz greift, ist es doch tief in unserer Gesellschaft verankert. Aus systemischer Sicht geht es um das Beschreiben von Wechselwirkungen zwischen sozialen Systemen und deren Umwelten. In diesem unendlich komplexen Gefüge von Lebewesen gibt es keine vorhersehbare Linearität, und es ist hilfreich, auf Wechselwirkungen zu achten, um Hypothesen über Zustände und mögliche Auswirkungen von Interventionen bilden zu können.

Beispiel: Sehr häufig werden einzelne Personen etikettiert und für gewisse Zustände in der T-Gruppe verantwortlich gemacht. „Weil Herr Maier so aggressiv ist, gibt es in der Gruppe so viel Aggressivität.“ Die Wechselwirkungen bedenkend, kommt man sehr schnell auf die Idee, dass möglicherweise vielmehr die Aggressivität, die in der Gruppe herrscht, Herrn Maiers Aggressivität anfacht.

Wie kann man diesen als unangenehm erlebten Zustand verbessern? Linear gedacht, indem man Herrn Maier ausschließt oder er sein Verhalten ändert. Ein Denken jedoch, das Wechselwirkungen nicht außer Acht lässt, generiert auch folgende Überlegung: Wenn Herr Maier nicht mehr da ist, sich dieses Muster in der Gruppe aber zeigt, wird jemand anderer Maiers Rolle übernehmen. Also ist vielleicht eine andere Variante der Betrachtung und des Herangehens hilfreicher, um dieses Muster zu verändern.

These 6: *Es ist hilfreich, jeweils auf das „Ganze“ zu achten. (Was ist die Rekursions-ebene?)*

Wir befinden uns einer unendlichen Komplexität gegenüber. Eine Möglichkeit, diese zu reduzieren und uns damit handlungsfähiger zu machen, ist es, unsere Beobachtung auf gewisse abgegrenzte Gebiete zu konzentrieren und den Rest der Welt als Umwelten – die mehr oder weniger scharf hervortreten – zu betrachten.

Es macht z.B. einen hilfreichen Unterschied, ob ich als Berater einen globalen Konzern als Ganzes, eine Landesgesellschaft, den obersten Führungskreis oder eine Abteilung

als mein Klientensystem betrachte. So wie es mir als Berater unmöglich ist, der ganzen Welt zu dienen, ist es auch dem Beobachter unmöglich, die ganze Welt auf einmal zu erfassen und danach seine Handlungen auszurichten.

Beispiel: Je nachdem was der Einzelne in den Brennpunkt seiner Beobachtungen stellt, wird das seine Hypothesenbildung und folglich auch seine Handlungen beeinflussen. Es macht einen Unterschied, ob man die einzelnen Personen in ihrer Individualität fokussiert oder ob die T-Gruppe – bzw. das gesamte Lernsystem, falls mehrere T-Gruppen gleichzeitig stattfinden – Schwerpunkt der Beobachtung ist.

These 7: Die Schleife „Beobachten – Hypothesen bilden – Handeln“ schafft Orientierung.

Als Basismodell, um unser Handeln zumindest auf einer Ebene bewusster gestalten und reflektieren zu können, hat sich unsere so genannte Schleife sehr bewährt:

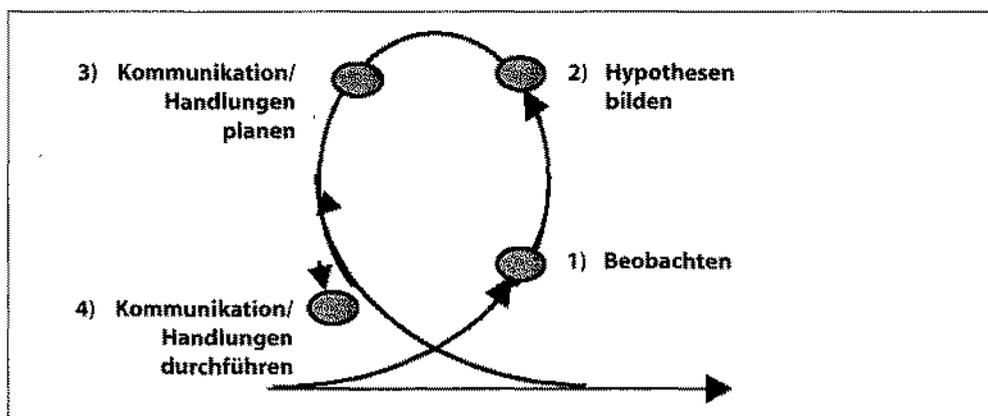


Abb. 6: Die Schleife

Sie geht von einer sequenziellen Aufgliederung unseres Vorgehens in vier Phasen aus – was natürlich eine theoretische Annahme ist. Es ist aber sehr hilfreich, zumindest gedanklich mit diesem Konstrukt zu arbeiten:

- 1) *Beobachten:* Informationen, das sind Unterschiede, die einen Unterschied machen (Bateson), aufnehmen. Natürlich unter Berücksichtigung der Thesen 2 und 6.
- 2) *Hypothesen bilden:* Auf Grund der Beobachtungen und aller anderen Informationen Annahmen bezüglich der Situation der Beobachter bilden (vgl. z.B. These 4 und 5 und natürlich auch These 1). Sehr hilfreich ist es, diese reflexiven Überlegungen gemeinsam anzustellen (vgl. These 3), was natürlich auch für die T-Gruppe gilt.
- 3) *Kommunikation/Handlungen planen:* Kommunikation/Handlungen in diesem Sinne sind eigentlich Interventionen. Interventionen sind zielgerichtete Handlungen, also in der Absicht gesetzt, eine gewisse Wirkung zu erzielen. Wobei es jedoch der systemischen Grundhaltung entspricht zu akzeptieren, dass das soziale System bzw. die Person, auf das oder die eine Intervention gerichtet ist, autonom darüber entscheidet, welche Wirkung diese hat (vgl. These 1).

- 4) *Kommunikation/Handlungen durchführen*: Nach der Durchführung der Handlung beobachtet man wiederum deren Wirkung, und die nächste „Schleife“ beginnt.

4 Beobachtungskategorien

Ich möchte hier zum praktischen Gebrauch eine Checkliste für die Beobachtung von T-Gruppen – die natürlich auch für die Beobachtung anderer sozialer Systeme gilt – anbieten. Die folgenden neun Beobachtungskategorien haben wir schon häufig in der Praxis angewandt, und sie waren zumeist hilfreich. Sie basieren auf den Modellvorstellungen, die in Kapitel 2 präsentiert wurden, und auf einer Haltung, die in Kapitel 3 dargestellt ist.

1. Welche Muster sind zu erkennen?
2. Wer steht wofür? (Symptomträger)
3. Welche Unterschiede/Widersprüche gibt es?
4. Wie wirken sich die relevanten Umwelten aus?
5. Welche Relationen, Subgruppen gibt es? Worüber sind sie definiert?
6. Welche Funktionalität (Sinn) könnte hinter den Ereignissen stehen?
7. Welche Normen (Verhaltenserwartungen) steuern das Verhalten?
8. Wie ist das Klima, die Stimmung?
9. Bildhafte Darstellung des Gruppengeschehens

ad 1: Welche Muster sind zu erkennen?

Gibt es Handlungs- oder Kommunikationsabläufe, die immer wieder in gleicher Form abgewickelt werden?

Beispiele:

- Wenn ein Teilnehmer eine Frage aufwirft, antwortet jeder Einzelne darauf – egal wie lange er braucht.
- Wenn Teilnehmer A etwas sagt, reagiert B darauf, worauf C wiederum A unterstützt.

ad 2: Wer steht wofür? (Symptomträger)

Sehr oft werden auftretende Phänomene an Personen festgemacht.

Beispiel:

- „Weil A nie etwas über sich sagt, ist es uns in der Gruppe nicht möglich, Persönliches zu besprechen.“ Aus systemischer Sicht ist es oft hilfreich – sowohl für die etikettierte Person als auch für die Deblockierung der Gruppe –, danach zu fragen, welche Funktion das Verhalten einer Person möglicherweise hat. So könnte es z.B. die Funktion des oben beschriebenen Verhaltens sein, sicherzustellen, dass es in der Gruppe nicht zu persönlichen Verletzungen kommt. Über das persönliche Verhalten des Symptomträgers („Verhinderer von tiefer gehendem persönlichen Feedback“) wird auf einmal auf

Die T-Gruppe – ein Schöpfungsprozess

der Rekursionsebene der T-Gruppe über eine mögliche Funktion für die T-Gruppe hypothetisiert und somit der Symptomträger entlastet, und möglicherweise werden auch Optionen geschaffen, um aus diesem Muster herauszukommen.

Kennzeichnendes Merkmal eines Symptomträgers ist es, dass dieser problemlos ersetzt werden kann. Seine Funktion wird wie selbstverständlich von jemand anderem wahrgenommen. Auf der Rekursionsebene der Person ist es wichtig festzustellen, dass Symptomträger immer auch persönliche Anteile haben, die sie für diese spezielle Rolle prädestinieren, was natürlich auch die persönliche Etikettierung unterstützt.

ad 3: Welche Unterschiede/Widersprüche gibt es?

Lebende Systeme sind auch dadurch gekennzeichnet, dass sie voller Widersprüche stecken, die in hohem Ausmaß ihre Identität prägen. Fundamentale Widersprüche – wie z.B. „verändern versus bewahren“ oder „innen versus außen“ (welche Handlungen werden dem System zugerechnet) – sind jedem lebenden System eigen.

Wenn es keine Widersprüche mehr gibt – wovon besonders harmoniebedürftige Menschen ihr Leben lang träumen – ist das System tot. Der letzte Widerspruch – „Leben versus Tod“ – hat sich aufgelöst.

Es ist sehr lohnend zu beobachten, welche spezifischen Widersprüche bzw. Unterschiede das Geschehen in einer Gruppe prägen.

Beispiele:

- Teilnehmer mit Vorerfahrungen versus Teilnehmer ohne Vorerfahrungen
- Analytische/logische versus gefühlsbetonte Orientierung
- Jung versus alt
- Weiblich versus männlich (Dieser Unterschied wird in T-Gruppen in der Anfangsphase häufig als völlig irrelevant erlebt, während externe Beobachter des Gruppengeschehens fallweise einen anderen Eindruck haben.)

ad 4: Wie wirken sich die relevanten Umwelten aus?

Der ersten spannenden Beobachtung liegt die Frage zugrunde: Welche relevanten Umwelten werden überhaupt manifest wahrgenommen? Sehr oft ist die T-Gruppe nahezu ausschließlich auf die auf Grund des Settings der T-Gruppe nahe liegende Umwelt der Mitglieder und deren Relationen zur Gruppe zentriert.

Im weiteren Verlauf des Gruppengeschehens werden die relevanten Umwelten anderer T-Gruppen – sofern mehrere gleichzeitig stattfinden und in irgendeiner Form miteinander gekoppelt sind – oft sehr spürbar. Es ist interessant zu beobachten, wie unterschiedlich sich diese Relationen ausbilden: Sie können eher konkurrenzbetont („Wir sind die beste Gruppe“) oder auf gemeinsames Lernen zentriert („Machen die anderen die gleichen Erfahrungen wie wir?“) oder aber auch völlig anders ausgeprägt sein.

Auf Hypothesenebene ist es spannend zu überlegen, ob es auch latent wirksame Umwelten gibt. So können z.B. die LebenspartnerInnen der TeilnehmerInnen, über die zwar nie gesprochen wird, durchaus Einfluss auf das Entstehen von Werten und Normen in der T-Gruppe haben und damit die Ausprägung der entstehenden Beziehungen nachhaltig beeinflussen.

Wichtige relevante Umwelten sind im Allgemeinen die Unternehmen bzw. Institutionen, aus denen die Teilnehmer kommen. Sie schauen diesen gewissermaßen über die Schulter und achten darauf, was denn ihre Mitglieder hier so machen und später möglicherweise mit diesen Erfahrungen im Unternehmen machen werden.

ad 5: Welche Relationen, Subgruppen gibt es? Worüber sind sie definiert?

Im Laufe der Gruppenentwicklung entstehen Subsysteme. Welche Identität entwickeln sie? Wie gestalten sich die Relationen der Subsysteme zum Rest der Gruppe?

Beispiel:

Zwei Möglichkeiten möchte ich exemplarisch herausgreifen:

- Das Subsystem der Beobachter, die sich nicht so stark in das Gruppengeschehen einmengen, aber auf Grund dieser Gemeinsamkeit einen spezifischen Zusammenhalt entwickeln.
- Das Subsystem der Teilnehmer, die schon aus anderen T-Gruppen Vorerfahrungen haben und eine eigene Fachsprache – für die anderen schwer verständlich – entwickeln.

ad 6: Welche Funktionalität (Sinn) könnte hinter den Ereignissen stehen?

Diese Frage ist besonders hilfreich, um zu als unangenehm oder schwierig erlebten Ereignissen, Symptomträgern oder Mustern Hypothesen zu bilden.

Geht man von der Grundhaltung „Es ist, wie es ist“ aus – dass es also kein Zufall ist, wenn soziale Systeme gewisse Zustände über längere Zeiträume aufrechterhalten, sondern dass, was immer sie auch dauerhaft machen, ihrer Lebensfähigkeit und Sinnhaftigkeit dient –, wird vielen Phänomenen mit einem Mal eine völlig andere Bedeutung zugeschrieben. Am Beispiel des Symptomträgers (siehe Punkt 2) wurde das schon beschrieben.

Beispiel:

- Das oft am Anfang einer T-Gruppe auftretende Muster von Entscheidungsunfähigkeit, welches als sehr störend und aggressivitätssteigernd erlebt wird, könnte z.B. die Funktion haben, einen zu schnellen und sich einseitig gestaltenden Prozess zu verhindern, der die Vielfalt der Möglichkeiten der Gruppe einengen und somit das Lernpotenzial reduzieren würde.

ad 7: Welche Normen (Verhaltenserwartungen) steuern das Verhalten?

In jedem sozialen System entstehen Normen. Normen sind wie Verkehrsschilder im sozialen Verkehr. Sie regeln das Verhalten im sozialen System, und man ist sich sehr oft dessen gar nicht manifest bewusst. Sie haben die Eigenart, dass man – ähnlich wie bei den Regeln im Straßenverkehr – bei Einhaltung nicht belohnt wird, bei Nichtbeachten jedoch durchaus mit Sanktionen belegt wird. (Z.B.: „Der/die passt nicht zu uns.“, „Das kann man doch nicht machen.“ etc.)

Normen – als ein wesentliches Element der inneren Strukturen – entstehen im Zuge der Entwicklung der T-Gruppe und stellen einen wichtigen Bestandteil für die Vorhersehbarkeit von Interaktionen innerhalb der T-Gruppe und zwischen dieser und ihren relevanten Umwelten her.

Beispiele:

- Du darfst keine Unterschiede zulassen, alle sind gleich!
- Du musst pünktlich sein und darfst den Raum während der T-Gruppen-Sitzung nicht verlassen!
- Wer dagegen ist, soll aufzeigen!
- Dem Trainer widerspricht man nicht!
- Dem Trainer widerspricht man immer!

ad 8: Wie ist das Klima, die Stimmung?

Eine völlig andere Dimension des Beobachtens verlangt es, um in die T-Gruppe „hineinzuspüren“, wie das Klima, die Stimmung ist. In diesem Fall kann es sehr hilfreich sein, die eigene Gefühlslage zu beobachten und sich dabei zu überlegen, wie weit diese auch Resonanz der emotionalen Situation ist, in der sich die Gruppe gerade befindet.

ad 9: Bildhafte Darstellung des Gruppengeschehens

Das ist vielleicht die „Königskategorie“ der Beobachtungen. Man versucht, das Geschehen in der T-Gruppe in Form einer analogen Darstellung auszudrücken.

Sei es in Form eines Bildes (erzählt – ein Märchen, eine Geschichte, eine Metapher etc. – oder gezeichnet) oder einer Skulptur (Teilnehmer im Raum so aufstellen, wie man deren Relationen erlebt).

Diese analoge Darstellung bringt die Beobachtungen in eine Form, die dem Beobachter selbst und auch denjenigen, denen er sie mitteilt, viel Raum für weitere eigene Assoziationen lässt. Sie sind oft hilfreicher als analytische Darstellungen, bei denen man der Versuchung, sie nach „Richtig-“ oder „Falsch-“Kategorien zu bewerten, oft nur allzu schwer widerstehen kann. Sie bleiben auch sehr lange sowohl im kollektiven Gedächtnis der Gruppe als auch im individuellen der einzelnen Teilnehmer erhalten.

Ich kann mich z.B. noch nach langer Zeit gut an Bilder von Expeditionen im Urwald, von mittelalterlichen Dörfern mit den verschiedenartigsten Bewohnern, Großfamilien, Fabeltieren im Märchenwald und an vieles mehr erinnern, obwohl schon fast alle anderen Erinnerungen an diese Gruppen verblasst sind.

Die Auswahl dieser neun Beobachtungskriterien ergibt sich aus dem Blick durch die systemische Brille und somit aus dem Versuch, Gruppen aus dieser Perspektive zu beobachten und besser zu verstehen. Je nach Lernschwerpunkt und Theoriemodell können natürlich auch völlig andere Kriterien fokussiert werden. So bevorzugt z.B. Traugott Lindner – der Pionier der Gruppendynamik in Österreich und Europa und einer meiner wichtigsten Lehrer – unter anderem die Dimension Macht und Autorität als eine wichtige Beobachtungskategorie.

5 Zusammenfassung

Wenn es mir gelungen ist, den Schöpfungsakt einer T-Gruppe aus der Sicht eines Beobachters etwas deutlicher zu machen, so würde mich das sehr freuen.

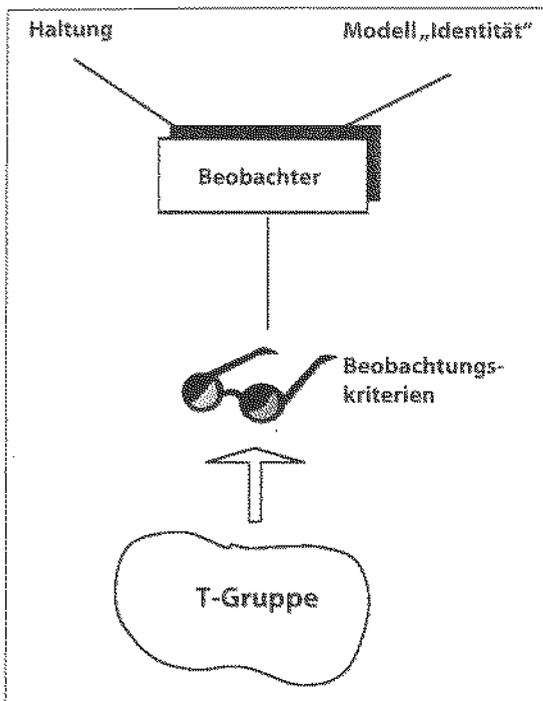


Abb. 7: Der Schöpfer der T-Gruppe

Jeder Beobachter – und der Teilnehmer einer T-Gruppe ist ein solcher – wird

- durch seine Haltungen,
- seine impliziten oder expliziten Modelle einer T-Gruppe (wie z. B. das „Identitätsmodell“) und
- durch seine Beobachtungskategorien geprägt.

Auf dieser Basis schafft er sich seine Wirklichkeit von der T-Gruppe.

Gemeinsame Reflexion von Haltungen, Modellen, Beobachtungskategorien sowie der „realen“ Beobachtung erhöht die Wahrscheinlichkeit, einen konsensuellen Bereich zu schaffen und damit die Handlungsoptionen von T-Gruppen und deren Mitgliedern zu erhöhen. Dies erscheint mir vor allem für Menschen, die sich viel in Gruppen bewegen, eine sehr sinnvolle und effektive Tätigkeit.

Wenn ich Sie dazu ein wenig anregen konnte, hat dieser Artikel aus meiner Sicht eine wichtige Funktion erfüllt.

Literatur

- Bateson, G.: Ökologie des Geistes. Suhrkamp Verlag, Frankfurt, 1983
- Exner, A.: Unternehmensidentität. In: Königswieser, Lutz (Hrsg.). Das systemisch-evolutionäre Management. Orac, Wien, 1992, S. 191-203
- Königswieser, R./Exner, A.: Systemische Intervention. Klett Cotta-Verlag, Stuttgart, 1998
- Luhmann, N.: Soziale Systeme. Suhrkamp Verlag, Frankfurt, 1984
- Maturana, H./Varela, F.: Der Baum der Erkenntnis. Scherz Verlag, Bern, München, Wien, 1984
- Willke, H.: Systemtheorie 2. Interventionstheorie. UTB, Stuttgart, 1999