

Karl Kasenbacher

Students and group dynamics training-groups



Klaus Scala (Ed.) © 2010. Universitäten vermitteln soziale Kompetenz
Graz, Verlag Nausner & Nausner. ISBN 9783901402142.

Chapter 5: Karl Kasenbacher
Students and group dynamics training-groups
Pages 75 -89

Students and group dynamics training-groups

I like to tell people who do not know me well that I have the pleasure 'to teach' group dynamics at the centre for social competence at the University of Graz. This normally makes my conversational partners interested. The word 'group dynamics' is a wildcard that gets many people's attention. After all, we have all had important and formative experiences in groups and I have not met anyone who had denied that there is something like group dynamics. Then I occasionally describe the course of events of a group dynamics seminar:

Together with about 8 – 12 students I sit for five days in a circle on (rather uncomfortable) chairs. We talk about these issues: How-a-group-is-formed-in-the-*here-and-now*; What-the-group-does and how-we-feel-about-it. This sitting-in-a-circle is called 'training-group'. The training-groups are the core element of group dynamics seminars. Additionally, there are a few plenary activities that includes all 6 – 8 training-groups and occasionally further practice sessions in smaller or larger work-groups. Hyperbolically speaking, the training-group does not have to solve a 'real' task throughout the whole time. You see, the group dynamics training seminar is an unusual learning setting - or rather – a setting that takes getting used to.

I personally came in contact with this type of university course for the first time in the autumn of 1985. I was told by a student-colleague that the University of Klagenfurt holds bloc seminars in the summer term in an old monastery near a beautiful lake that somehow deal with groups. I was a psychology student at the University of Vienna and applied for this seminar. In an astonishingly unbureaucratic way I was admitted as an external student by the University of Klagenfurt and looked forward to a sunny week in Carinthia. I experienced this week as a dive into another world.

Suddenly I was in a room with four other male student, five female students, and one university teacher. I hardly noticed the introductory words in the plenary hall, all I knew was that I had to be present for the whole time to get positive marks. My university teacher was totally different than I had expected. He said, 'The task for the next five days is to observe and to describe what happens here. Thus in the here and now – the way we behave to each other. Always pay attention to what happens and why something happens.'

This I knew immediately: such an university seminar I had never experienced before. I was sceptical – a certificate without real task – that is not possible! I did not understand the game played here. Fortunately, it was the same for the other students. The university teacher or 'Mr facilitator', what the group called him did not help. Most of the time he was silent and he answered our questions generally with counter-questions. In the first group pauses we found out that the other university teachers behaved more or less alike strangely.

As you will have noticed, the students of a group dynamics seminars mutually experience stimulations and challenges and discuss them among each other:

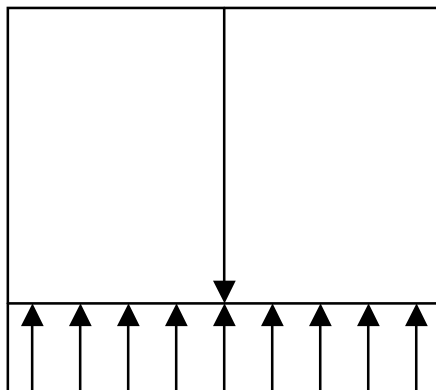
(1)

The biographical situation of students is generally characterized by the process of leaving the family and finding their ways as students. Finding this new identity is doubtless a social process yet it is typically pushed into the private lives of students

by universities. Normally university seminars have a specific structure. The roles are obvious: Here the students, there the lecturer. 'Wherever we are uncertain, where we do not know what to do, our identity is put into question.' In training-groups this 'normality' is suspended. On the one hand a student experiences the 'artificial seminar situation.' On the other hand it is unavoidable to experience the student everyday life and therefore the 'artificial educational situation of the university' from a new perspective. At the university one feels like a student. In the trainings group one feels like a human being, and also like a woman or man!

(2)

In 'normal' courses it is unquestioned that the teachers take the role of authority figures, which subsequently fulfil different and momentary necessary group functions (see illustration 1).

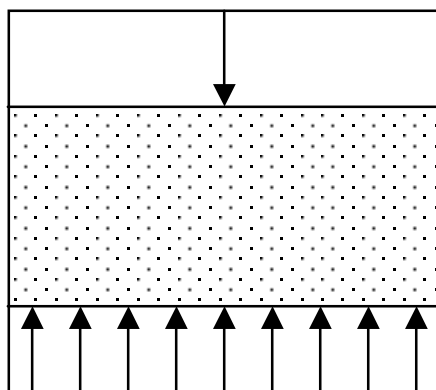


The authority figure fulfils most of the group functions.

Group functions fulfilled by the group members.

Illustration 1

In training-groups, however, the facilitators are much more reserved. They refrain from giving clear work tasks and from theory lectures (which take place in plenary sessions) and they avoid – seemingly *imperturbable and stubborn* – to take on the 'familiar group-leadership-responsibilities.' This creates a free space that all participants experience as something unknown, irritating and new (see illustration 2).



The authority figure surprises the group with reticence

FREE SPACE

Group functions fulfilled by the group members.

Illustration 2

It is highly probable that the group deals now with the authority or non-authority of the facilitator. The students experience how this free space is individually felt.

(3)

In the further course the group 'somehow' starts to use the existing free space. A few group members risk to stimulate group activities and succeed – or – are called off and stopped by the other group members. In the continuing process it is the aim of the facilitator to discuss and to reflect upon the effects of the interventions of the group members who are all differently involved in the social group-episodes with the participation of preferably all group members.

(4)

In the ideal case the group comes to share the described aim of the facilitator in the course of the seminar and finds its own way to handle the occasional irritations caused by the facilitator. It can be eye-opening for many students to experience that the interaction of *individual self-development* and the *communication of all members* can be successful. The students realise for the first time 'other' social patterns in the group process that cannot be perceived 'at first sight'. Once one has realised and acknowledged how – and how *seemingly casually* – these social processes take place in groups, then this '*new way of seeing*' will pop up quasi-automatically time and again during and after the course as well as in other social contexts and will continue to have an impact on the students' consciousness.

In the first training-groups I attended I wanted to experience as much as possible (e.g. to quarrel with the facilitators, to fall in love with other participants, to go dancing at night time with the group, to perform theatre plays, to sing together, ...). But it was unavoidable to learn something about groups and the playing together of groups as well as my own role in groups.

I quote this in order to show that training-groups seminars can be used by students for other purposes *subjectively important* in the students way of life.

At the beginning of a seminar we aim to form groups of people who do not yet know each other. This enables the participants to get to know new and variably attractive colleagues on the one hand. On the other hand the seminar provides a protecting surrounding where the seminar participants get their 'conversational partner quasi-delivered.' Many students have told me in their written feedback reflection that this *organised getting to know* other students of divers subject areas was the *most valuable experience of the seminar* for them. Group members often spend their spare time after the actual working time together, go out to eat and discuss in a private environment the shared experiences of the day.

Quite frequently students notice to their surprise that they had not had such profound conversation with their colleagues in their previous student life!

These profound conversations are in my opinion resonance phenomena of the often cases of successful and confidence boosting 'feedback-giving' in the course of a training-group.

Feedback is an important group dynamics tool in the verbal handling of processes in groups. Feedback is a term that is common by now in everyday life. It essentially expresses communicative actions:

One tell the other person what one thinks or feels about oneself
and/or
one tells the other person what one think or feels about her or him.

In my experience training-groups quickly establish rules about feedback. There seems to be quite useful previous knowledge among students which corresponds more or less to feedback rules found in technical literature.

Also, students frequently learned in their everyday life at the university to use feedback as a potential resource to speak one's mind, to condemn somebody, or to get someone to behave differently. Training-groups have remarkable effects in this context: since after every feedback there is the (often taken) possibility for other group members to express their observations and feelings about the behaviour in the here-and-now in the group, it is normally the case that especially pointed feedbacks are weakened or isolated and become as such easier bearable. Facilitators are occasionally involved as active feedback givers or feedback taker or they do not stop the feedback process and are therefore 'in it together' as well.

Group dynamics training-groups were developed in the USA as already mentioned. In the year 1947 the National Laboratory for Group Development (NTL) was founded. The NTL conducts regular and successful training-groups since 1948. In Austria group dynamics seminars are a fix part of the continuing training programs for managers since the 1960s. It is obviously a very successful learning setting for taking a strong position in social and therefore surprising contexts.

The NTL-training-groups I participated in had the aim of improving the individual behaviour of group members *already in the course of the seminar*. This means especially the skill to give the 'right' feedback from *person to person* and to take feedback 'professionally' as *individual affected person*. The idea behind this is relatively simple: Improve the behaviour of the individual group members and the interaction and performance of the group will improve! To put it bluntly, this approach implies that the facilitators (or other more advanced group members) are experts who are capable of teaching the 'right' behaviour to less knowledgeable group members. This works well and the this type of seminars regularly gets very good feedback.

The Centre for Social Competence at the University of Graz, unlike the NTL training-groups, holds its training-groups seminars in the tradition of the Austrian Society for Group Dynamics and Organization Consulting. This tradition emphasises the *investigation of the momentary group process*. Everything that comes up in a training-group should be investigated. The aim of the interventions by the facilitators is the attempt to stimulate the group's process of self-explanation and self-determination. Although it occasionally happens that the behaviour of individual group members changes strongly, it is individually self-directed and happens rather on the side during a group dynamics course. I know from personal experience that this self-determined 'private learning field' is a very rewarding and valuable area. Often the private learning field is so tempting for group members that no personal interest arises – or that one does not want to invest further energy – to investigate the '*level of group processes*' in detail as well.

In the here-and-now of the group we are on eye-level with our students as course facilitators. We start from the assumption that only *together* we can develop a useful explanatory-model for the momentary group process. It is our aim to stimulate as many group members as possible to perceive and to investigate the social processes that take place on the 'group level' and to talk about them:

It is necessary to grasp as a group what is actually happening, to understand the collective desire. This highlights the educational claim of the T-group model.

We do not need to have all the group members on 'our side' to satisfactorily reach our aim. Every training-group is a completely new game and it is always uncertain if we actually reach *our aim* in the course of a training-group. It is a game we *like* to take seriously as facilitators. Fact is, every time I start a new training-group sequence I feel a – by now familiar – curious tension because I never know how the group will surprise me this time!

The facilitators of training-group seminars are in my opinion in the following position: On the one hand they have the formal power of the university behind them, but on the other hand they totally depend on:

First, a relevant number of students who grasp the aim of the facilitator in the middle of the – sometimes emotionally demanding – group process.

And:

Second, an effective number of students willing to *actively* work towards this aim.

I say *our aim* because we have the good tradition at the Centre for Social Competence at the University of Graz that there always several facilitators working in training-groups at the same time who jointly plan the details and the course of actions for the whole *training-groups laboratory*. They are called 'facilitator-staff'.

The facilitator-staff normally meets once a time, usually in the evenings. Here we tell each other our assessments of the momentary process of 'our groups' and what topics we expect to arise in the next sequences. This gives the facilitators another possibility for 'reflective self-distance'. One asks questions about other groups and listens to the opinions of others about the condition of one's own group. If one wants to, one can talk about one's own interventions during the last training sequences to get the opinions and judgments of colleagues about one's actions. Once in a while I also ask what they had done in this or that situation or ask for suggestions for future interventions.

In the course of the context interventions the facilitator- staff also adjusts the plan for the next days to fit the present stage of development of the groups.

The cooperative work at the Centre for Social Competence at the University of Graz shows me time and again: Much of the success of a training-group laboratory depends on the good cooperation of the facilitator-staff.

German Version



Klaus Scala (Ed.) © 2010. Universitäten vermitteln soziale Kompetenz
Graz, Verlag Nausner & Nausner. ISBN 9783901402142.

Kapitel 5: Karl Kasenbacher
Studenten und gruppendynamische Trainingsgruppen
Seite 75 -89

Studenten und gruppendynamische Trainingsgruppen

Gerne erzähle ich Menschen, die mich nicht näher kennen, dass ich am Zentrum für soziale Kompetenz der Universität Graz das Vergnügen habe, Gruppendynamik „zu unterrichten“. Dann werden meine GesprächspartnerInnen in der Regel hellhörig.

Das Wort „Gruppendynamik“ ist ein Joker, der viele Menschenmunter macht. Schließlich haben wir ja alle wichtige und prägende Erfahrungen in Gruppen gemacht und ich habe es noch nie erlebt, dass jemand bestritten hätte, dass es so etwas wie Gruppendynamik gibt. Ich beschreibe dann gelegentlich wie ein Gruppendynamikseminar in der Regel abläuft:

Gemeinsam mit etwa 8 – 12 Studentinnen und Studenten sitze ich fünf Tage lang auf (eher unbequemen) Sesseln im Kreis. Wir unterhalten uns darüber: *Wie-sich-im-hier-und-jetzt-eine-Gruppe-bildet*; *Was-diese-Gruppe-tut* und *wie-es-uns-dabei-geht*. Dieses Im-Kreis-sitzen heißt dann Trainingsgruppe. Die Trainingsgruppen bilden das Kernelement des gruppendynamischen Trainingsseminars. Dazu kommen noch einige wenige Plenarveranstaltungen, an der alle 6 – 8 Trainingsgruppen teilnehmen, und fallweise weitere Übungseinheiten in kleineren und größeren Arbeitsgruppen. Überspitzt könnte man sagen, eine Trainingsgruppe hätte die ganze Zeit keine „richtige“ Aufgabe zu erledigen. Sie sehen: Das gruppendynamische Trainingsseminar¹ ist ein ungewöhnliches - oder besser gesagt - gewöhnungsbedürftiges Lernsetting!

Persönlich kam ich erstmals im Herbst 1985 in Kontakt mit dieser Art von Universitäts-Lehrveranstaltung: Ich hörte von einer Kollegin, dass von der Universität Klagenfurt im Sommersemester Blockseminare in einem alten Kloster, in der Nähe eines wunderschönen Sees, abgehalten würden, bei denen irgendetwas mit Gruppen passiert. Ich war Psychologiestudent an der Universität Wien und meldete mich zu diesem Seminar an. Beeindruckend unbürokratisch wurde ich von der Universität Klagenfurt² als externer Student zugelassen und freute mich auf eine sonnige Woche in Kärnten. Ich erlebte diese Woche als ein Eintauchen in eine andere Welt.³

Plötzlich war ich in einem Raum mit vier anderen Studenten, fünf Studentinnen und einem Uni-Lektor. Die einleitenden Worte im Plenarsaal hatte ich kaum mitgekriegt, wichtig war lediglich, dass ich die ganze Zeit durchgehend anwesend sein musste, wenn ich ein positives Zeugnis erwerben wollte. Mein Uni-Lektor verhielt sich völlig anders als ich es erwartet hatte. Er verkündete: „Die Aufgabe für die nächsten fünf Tage ist, zu beobachten und zu beschreiben was hier herinnen geschieht. Also im Hier und Jetzt - im Verhalten von uns zueinander. Achten Sie also darauf, was geschieht und warum etwas geschieht.“

¹ Entwickelt wurde dieses Lernsetting auf Initiative von Kurt Lewin knapp nach dem zweiten Weltkrieg in den USA. 1954 organisierte der österreichische Psychologe und Gruppendynamik-Pionier Traugott Lindner gemeinsam mit einem Team von amerikanischen Trainern das erste Trainingsgruppen-Seminar in Europa in Linz. Die Teilnehmer waren Führungskräfte aus der österreichischen Wirtschaft und Verwaltung. (Schwarz, Heintel, Weyer & Stattler, 1993, S. 17-34, Gruppendynamik Geschichte und Zukunft. Wien: WUV-Univ.-Verl.).

² Die Universität Klagenfurt betreibt wissenschaftliche Gruppendynamik seit über 35 Jahren. Es ist dort auch möglich, Gruppendynamik zu studieren.

³ Kasenbacher, Karl (2003): Gruppen und Systeme: eine Anleitung zum systemtheoretischen Verständnis der gruppendynamischen Trainingsgruppe. Opladen: Leske und Budrich.

Eines erkannte ich sofort, so ein Uni-Seminar ist mir noch nie untergekommen. Ich war misstrauisch – ein Zeugnis ohne richtige Aufgabe – das geht doch nicht! Ich hatte keine Ahnung welches Spiel hier gespielt wurde. Erfreulicher Weise ging es den anderen Studentinnen und Studenten auch nicht anders. Vom Uni-Lektor oder „Herrn Trainer“, wie er in der Gruppe genannt wurde, war nichts zu erwarten. Der schwieg meistens und beantwortete unsere Fragen in der Regel mit Gegenfragen. In den ersten Gruppenpausen erfuhren wir, dass sich die anderen Uni-Vortragenden mehr oder weniger ähnlich seltsam verhielten.

Als Leserin oder Leser der obigen Zeilen werden Sie bemerkt haben, dass Studentinnen und Studenten eines gruppendynamischen Seminars folgende Anregungen und Zumutungen gemeinsam erleben und eventuell auch besprechen könnten⁴:

(1)

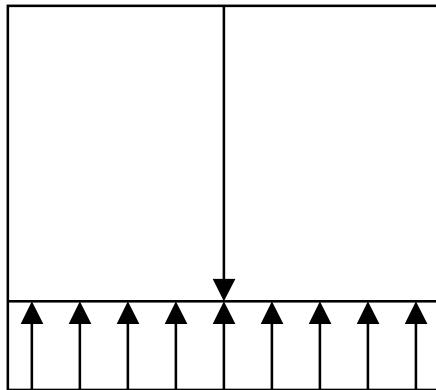
Die lebensgeschichtliche Situation der Studierenden ist im Allgemeinen durch den Ablösungsprozess von der Herkunftsfamilie und das Zurechtfinden in der neuen Rolle als Studentin oder Student gekennzeichnet. Diese Identitätsfindung ist zwar zweifelsohne ein sozialer Prozess, der aber von der Universität üblicherweise in das Privatleben der Studierenden abgedrängt wird. Normalerweise laufen Universitäts-Seminare in strukturierter Form ab. Die Rollen sind klar ersichtlich: Hier die Studenten und dort der oder die Vortragende. „Überall dort wo wir unsicher sind, überrascht werden, wo wir nicht wissen was wir tun sollen, da steht dann auch unsere Identität in Frage.“⁵ In der Trainingsgruppe wird diese „Normalität“ außer Kraft gesetzt: Einerseits wird die „künstliche Seminarsituation“ erlebt. Andererseits ist es aber unvermeidbar, dass auch der studentische Alltag und somit die „künstliche Ausbildungssituation der Universität“ aus einer neuen Perspektive erlebt wird. An der Universität fühlt man sich als Student oder Studentin. In der Trainingsgruppe fühlt man sich als Mensch, ja auch als Frau oder Mann!

⁴ Vergleiche: Krainz, Ewald & Larcher, Reinhard (1984). Selbsterfahrungsgruppen in der Studentenberatung. In Krainz, Ewald (Hrsg.). (1984). Student sein. Wien: Literas-Verlag Ges.m.b.H..

⁵ Huber, Jakob (1978, S.11). Zur Identitätsbildung von Individuen und Kollektiven. In Huber, Jakob (1978). Soziale Identität und Gruppendynamik. Klagenfurt: Kärntner Druck- und Verlagsgesellschaft m.b.H..

(2)

In „normalen“ Lehrveranstaltungen übernehmen die Vortragenden ungefragt die Rolle der Autoritätsperson, die in der Folge verschiedenste, gerade benötigte Gruppenfunktionen⁶ wahrnimmt (siehe Abbildung 1).

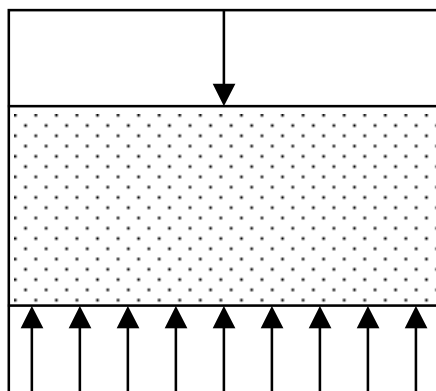


Die Autoritätsperson nimmt die meisten Gruppenfunktionen wahr

Gruppenfunktionen, die von den Gruppenmitgliedern wahrgenommen werden.

Abbildung 1 (Vergleiche Gerhard Schwarz, 1985, S.132.)

Trainerinnen und Trainer in Trainingsgruppen agieren in der Gruppe jedoch weitaus zurückhaltender. Sie unterlassen es, klare Arbeitsaufträge zu vergeben, Theorie vorzutragen (dies geschieht in den Plenarsitzungen) und vermeiden es - *scheinbar unbeirrbar und stur* - die „gewohnten Gruppen-Leitungs-Aufgaben“ zu übernehmen. Dadurch entsteht ein Freiraum, der von allen Beteiligten als etwas Ungewohntes, Irritierendes und Neues erlebt wird. (siehe Abbildung 2)



Die Autoritätsperson überrascht die Gruppe durch Zurückhaltung

FREIRAUM

Gruppenfunktionen, die von den Gruppenmitgliedern wahrgenommen werden.

Abbildung 2 (Vergleiche Gerhard Schwarz, 1985, S.133.)

Mit hoher Wahrscheinlichkeit setzt sich nun die Gruppe mit der Autorität bzw. Nicht-Autorität des Trainers bzw. der Trainerin auseinander. Die Studentinnen und Studenten erleben „am eigenen Leibe“ wie sich dieser Freiraum individuell unterschiedlich anfühlt.

(3)

Im weiteren Verlauf beginnt die Gruppe den vorhandenen Freiraum „irgendwie“ zu benutzen. Einige Gruppenmitglieder riskieren Gruppenaktivitäten anzuregen, sind damit erfolgreich – oder – werden von anderen Gruppenmitgliedern zurückgepfiffen

⁶ Gerhard Schwarz spricht von zielorientierten, gruppenorientierten und analytischen Gruppenfunktionen, siehe: Schwarz, Gerhard. (1985). Die „Heilige Ordnung“ der Männer (2. Aufl.). Opladen: Westdeutscher Verlag.

und gestoppt. In weiterer Folge ist es das Ziel der Trainerinnen und Trainer, dass die Effekte der Interventionen der unterschiedlich ins soziale Gruppen-Geschehen involvierten Gruppenmitglieder besprochen und unter Beteiligung möglichst aller Gruppenmitglieder reflektiert werden.

(4)

Im optimalen Fall wird das oben beschriebene Ziel der Trainer und Trainerinnen im Zuge des Seminars von der Gruppe übernommen und die Gruppe findet ihren eigenen Weg mit den fallweisen Irritationen des Trainers oder der Trainerin produktiv umzugehen. So entsteht im Leben mancher Studentinnen und Studenten *erstmal*s ein „Aha-Erlebnis“, dass ein Zusammenspiel der Selbstentfaltung einzelner und Kommunikation aller Mitglieder miteinander Erfolg haben kann. Bildlich gesprochen erkennen die Studentinnen und Studenten erstmals andere, nicht „auf den ersten Blick“ erkennbare „soziale Muster“ im Gruppengeschehen. Hat man einmal erkannt und *an*-erkannt, dass - und wie *scheinbar nebenbei* - diese sozialen Prozesse in Gruppen ablaufen, dann wird diese „*neue Sichtweise*“ auch nach Ende der Lehrveranstaltung in anderen sozialen Zusammenhängen immer wieder und gleichsam automatisch aufblitzen und im Bewusstsein der Studentinnen und Studenten Wirksamkeit entfalten!

Bei den ersten Trainingsgruppen, die ich besuchte, wollte ich möglichst viel erleben (z.B.: mit Trainern streiten, mich in Teilnehmerinnen verlieben, in den Nächten mit der Gruppe tanzen gehen, Theater spielen, gemeinsam singen,...). Es war aber unabwendbar, gleichzeitig etwas über Gruppen und das Zusammenleben von Gruppen sowie über meine eigene Rolle dabei zu lernen.⁷

Ich bringe dieses Zitat, um aufzuzeigen, dass Trainingsgruppen-Seminare von Studentinnen und Studenten auch für andere in der studentischen Lebenswelt *subjektiv wichtige* Zwecke genutzt werden können!

Bei der Gruppenaufteilung zu Beginn des Seminars wird darauf geachtet, dass sich die Gruppenmitglieder möglichst nicht kennen. Diese Lehrveranstaltung ermöglicht somit einerseits das Kennenlernen neuer, unterschiedlich attraktiver Kolleginnen und Kollegen. Andererseits bietet dieses Seminar auch einen schützenden Rahmen, wo die Seminarteilnehmer „Gesprächspartner gleichsam geliefert“⁸ bekommen. Viele Studentinnen und Studenten haben mir im Zuge ihrer schriftlichen Abschlussreflexion mitgeteilt, dass dieses *organisierte Kennenlernen* anderer Studentinnen und Studenten verschiedenster Studienrichtungen für Sie die *wertvollste Erfahrung des ganzen Seminars* ausmachte. Oft verbringen die Gruppenmitglieder nach der eigentlichen Arbeitszeit auch noch die Freizeit miteinander, gehen gemeinsam Essen und bereden in diesem privaten Umfeld die gemeinsamen Erlebnisse des Tages. Nicht selten stellen Studentinnen und Studenten überrascht fest, dass Sie in ihrem bisherigen Studentenleben noch nie so tiefgehende Gespräche mit Studienkolleginnen bzw. Studienkollegen geführt haben!

⁷ Kasenbacher, Karl (2003, S.7)

⁸ Krainz, Ewald & Larcher, Reinhard (1984, S.145).

Diese tiefgehenden Gespräche sind meiner Meinung nach Resonanzphänomene des vielfach gelingenden, vertrauensfördernden „Feedback-Gebens“ im Verlauf einer Trainingsgruppe.

Feedback ist ein wichtiges gruppenspezifisches Werkzeug bei der sprachlichen Bearbeitung von Vorgängen in Gruppen. Feedback ist ein Begriff, der mittlerweile im Alltag weit verbreitet ist. Dabei geht es im Wesentlichen um das Setzen von Mitteilungshandlungen:

Man lässt die andere Person wissen was man über sich selbst denkt und fühlt,
und/oder
man lässt die andere Person wissen was man über sie denkt und fühlt.

Meiner Erfahrung nach, wird in Trainingsgruppen recht rasch ein Regelwerk etabliert, wie Feedback sein soll. Hier gibt es in StudentInnen-Kreisen offenbar recht brauchbares Vorwissen, das sich mehr oder weniger mit den in der Fachliteratur angegebenen Feedback-Regeln deckt.⁹

Aus ihrem universitären Alltag bringen Studentinnen und Studenten häufig auch noch die Fähigkeit mit, Feedback als potentiell „Hilfsmittel“ zu verwenden, um einer anderen Person die Meinung zu sagen, sie abzuurteilen, oder sie dazu zu bringen sich anders zu verhalten. In diesem Zusammenhang leisten Trainingsgruppen Erstaunliches: Da ja nach jedem Feedback die Möglichkeit besteht (und oft auch realisiert wird), dass auch andere Gruppenmitglieder ihre Wahrnehmungen und Gefühle in Hinblick auf das, von ihnen im Hier-und-Jetzt beobachtete Verhalten mitteilen, werden besonders pointierte Feedbacks in der Regel entschärft oder stehen allein da und werden so besser aushaltbar. Gelegentlich ist man als Trainerin oder Trainer in dieses Feedback geben als aktiveR FeedbackgeberIn oder Feedback-NehmerIn involviert oder man hat die Gruppe jedenfalls nicht daran gehindert und ist somit ebenfalls „irgendwie mit im Boot“.

Wie bereits erwähnt wurde die gruppenspezifische Trainingsgruppe in den USA entwickelt. Im Jahr 1947 wurde das National Training Laboratory for Group Development (NTL) gegründet. Seit 1948 bis heute wurden und werden in den USA vom NTL regelmäßig und erfolgreich Trainingsgruppen durchgeführt. In Österreich gehören Gruppendynamikseminare seit Anfang der 60er Jahre des vorigen Jahrhunderts zum fixen Angebot von Weiterbildungsprogrammen für Führungskräfte.¹⁰ Es handelt sich offensichtlich um ein sehr erfolgreiches Lernsetting, um sich in sozialen und damit oft überraschenden Kontexten kompetent zu positionieren.

Die NTL-Trainingsgruppen, die ich mitmachte¹¹, hatten die Zielsetzung, das individuelle Verhalten von Gruppenmitgliedern *bereits im Verlauf des Seminars* zu verbessern. Hier ist insbesondere die Fähigkeit gemeint, von *Person zu Person* „richtig“ Feedback zu geben und dieses Feedback auch als *individuell betroffene Person* „fachgerecht“ anzunehmen. Die Idee, die dahinter steckt, ist relativ einfach: Verbessere das Verhalten der einzelnen Gruppenmitglieder, dann verbessert sich

⁹ Nach Klaus Antons soll Feedback wie folgt sein: beschreibend, konkret, angemessen, brauchbar, erbeten, zur rechten Zeit, klar und genau formuliert und korrekt (Antons, Klaus, 1998, S.108f, Praxis der Gruppendynamik. Göttingen: Hofgreffe-Verlag).

¹⁰ Vgl. z.B. Hernstein Institut der Wiener Wirtschaftskammer: <http://www.hernstein.at/Institut/>

¹¹ Ich besuchte als Teilnehmer und Co-Trainer verschiedene, von NTL-TrainerInnen geleitete Trainingsgruppen in den USA in Bethel (Maine) und an der Universität Stanford (Kalifornien) und in Indien in Goa und Jaipur.

auch das Zusammenspiel und die Leistung der Gruppe! Überspitzt formuliert, impliziert dieser Ansatz, dass die Trainer bzw. die Trainerinnen (oder auch andere weiter fortgeschrittene Gruppenmitglieder) Experten sind und den anderen, weniger wissenden Gruppenmitgliedern beibringen sich „richtig“ zu verhalten. Das funktioniert gut und Absolventenbefragungen¹² ranken diese Art von Seminaren regelmäßig recht hoch.

Im Unterschied zu diesen NTL-Trainingsgruppen betreibt das Zentrum für soziale Kompetenz der Universität Graz seine Trainingsgruppenseminare in der Tradition der österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung¹³. Diese Tradition hat ihren Schwerpunkt in der *Erforschung des aktuellen Gruppengeschehens*. Alles, was im Zuge einer Trainingsgruppe auftaucht, soll untersucht werden. Ziel der Interventionen von Trainerinnen und Trainern ist der Versuch, den Prozess der Selbstaufklärung und der Selbstbestimmung der Gruppe anzuregen. Es kommt zwar immer wieder vor, dass sich das Verhalten von einzelnen Gruppenmitgliedern im Zuge des Gruppenprozesses nachhaltig verändert. Dieses Lernen ist jedoch individuell selbstgesteuert und passiert im Zuge so einer gruppendynamischen Lehrveranstaltung eher nebenbei. Aus eigener Erfahrung kann ich aber bestätigen, dass dieses selbstgesteuerte private Lernfeld ein überaus gewinnbringender und wertvoller Bereich ist. Oftmals erscheint das private Lernfeld für Gruppenmitglieder so verführerisch, dass persönlich gar kein Interesse aufkommt - oder dass man gar keine weitere Energie investieren möchte - auch noch die Ebene der Gruppenprozesse im Detail zu untersuchen.

Im Hier-und-Jetzt der Gruppe agieren wir als Lehrveranstaltungsleiter auf Augenhöhe mit unseren Studenten und Studentinnen. Wir gehen von der Annahme aus, dass wir nur *gemeinsam* ein brauchbares Erklärungsmodell über den gerade ablaufenden Gruppenprozess entwickeln können. Unser Ziel ist es, möglichst viele Gruppenmitglieder dazu anzuregen die sozialen Prozesse, die sich auf der Gruppenebene abspielen, wahrzunehmen, zu benennen und zu erforschen:

„Man muss gemeinsam begreifen, was hier eigentlich vorgeht, was kollektiver Wunsch ist. Darin besteht der aufklärerische Anspruch des T-Gruppen-Modells.“¹⁴

Wir brauchen nicht alle Gruppenmitglieder auf „unserer Seite“, um unser Ziel zufriedenstellend zu erreichen. Jede Trainingsgruppe ist ein völlig neues Spiel, wo

¹² Als Beispiel kann ich hier den Kurs R374.01 „INTERPERSONAL DYNAMICS“ der Graduate School of Business, Stanford University anführen.

¹³ In Österreich hat sich im Zuge der Zusammenarbeit von Traugott Lindner mit den Philosophen Uwe Arnold, Peter Heintel, Ber Pesendorfer und Gerhard Schwarz eine eigene Tradition, gruppendynamische Trainingsseminare zu betreiben, entwickelt, die bis heute identitätsstiftend für die Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung (ÖGGO) ist. Seit ihrer Gründung im Jahr 1973 bildet die ÖGGO in intensiver Zusammenarbeit mit der Universität Klagenfurt und mit andern Anbietern von Gruppendynamikseminaren (insbesondere dem Hernstein-Institut der WKO Wien) professionelle Gruppendynamik- Trainerinnen und Trainer aus. Mit der Gründung des Zentrums für soziale Kompetenz der Universität Graz im Jahr 2000 wurde auch dieses Zentrum unter der Leitung von Klaus Scala ein wichtiger und wertvoller Kooperationspartner der ÖGGO.

¹⁴ Heintel, Peter (2006). Über drei Paradoxien der T-Gruppe. In Heintel, Peter (Hrsg.).(2006). betrifft Team. Dynamische Prozesse in Gruppen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, gekürztes Zitat.

ungewiss ist, ob wir *unser Ziel* im Verlauf der Trainingsgruppe auch erreichen werden. Ein Spiel, das wir Trainerinnen und Trainer *gerne* ernst nehmen. Tatsache ist, dass ich jedes Mal mit einer - mir mittlerweile vertrauten – neugierigen Anspannung in eine neue Trainingsgruppen-Sequenz aufbreche, weil ich nie weiß, womit mich die Gruppe diesmal überraschen wird!

Die Lehrenden im Trainingsgruppenseminar stehen meiner Meinung nach vor folgender Situation: Sie haben einerseits formal die Macht der Universität hinter sich, andererseits sind sie jedoch völlig darauf angewiesen, dass:

Erstens, eine relevante Anzahl von Studentinnen und Studenten dazu fähig ist, im Durcheinander des - manchmal auch emotional fordernden – Gruppengeschehens, das Ziel der Lehrenden mitzubekommen.

Und:

Zweitens, eine wirksame Anzahl von Studentinnen und Studenten auch bereit ist, dieses Ziel selbst mitzutragen und weiterzubringen.

Ich schreibe von *unserem Ziel*, weil am Zentrum für soziale Kompetenz der Universität Graz die gute Tradition¹⁵ gepflegt wird, dass jeweils mehrere Trainerinnen und Trainer gleichzeitig Trainingsgruppen betreuen und die Detailplanung und Durchführung des gesamten *Trainingsgruppen Laboratoriums* gemeinsam vom so genannten „Trainer-Staff“ bewerkstelligt wird.

Der Trainer-Staff tagt in der Regel einmal am Tag, meistens abends. Hier berichten wir einander, wie wir den momentanen Verlauf „unserer Gruppen“ gerade einschätzen und was wir in den nächsten Sequenzen an Themen erwarten. Dadurch gewinnen die Trainerinnen und Trainer eine weitere Möglichkeit zur „reflexiven Selbstdistanz“. Man stellt Fragen zu anderen Gruppen und hört die Einschätzungen anderer zum Zustand der eigenen Gruppe. Falls man will, kann man über eigene Interventionen während der letzten Trainingssequenzen berichten und die Meinung und das Urteil von Kolleginnen und Kollegen zum eigenen Handeln einholen. Hin und wieder frage ich auch, was sie wohl in der einen oder anderen Situation getan hätten oder bitte sie um Vorschläge für zukünftige Interventionen.

Im Zuge der Gestaltung der Kontextintervention wird im Staff dann noch das Design der nächsten Tage an den aktuellen Entwicklungsstand der Gruppen angepasst.

Die gemeinsame Arbeit am Zentrum für soziale Kompetenz der Universität Graz führt mir immer wieder vor Augen: Ein umsichtig geleiteter und gut eingespielter Staff , der als reife Gruppe agiert, kann viel dazu beitragen, dass ein Trainingsgruppen-Laboratorium erfolgreich abläuft!

¹⁵ Diese basiert auf den reichhaltigen Erfahrungen der „Gruppendynamiker“ der Universität Klagenfurt. Zum Thema Gruppendynamik an der Universität Klagenfurt siehe: Krainz, Ewald (2008). Streiflichter vom langen Marsch durch die Institution. Gruppendynamik an der Universität Klagenfurt. Klagenfurt: Universitätsmanuskript.