

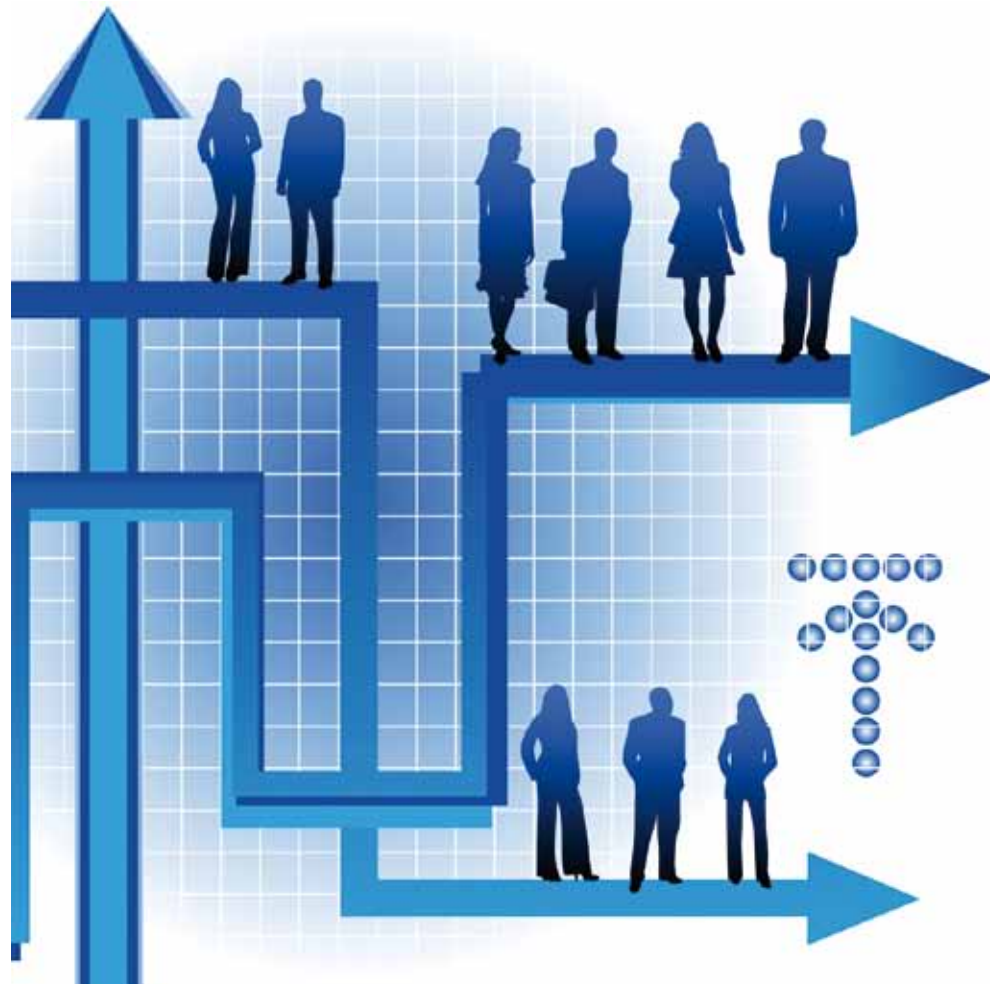
Die Gruppe – das unbekannte Wesen?

Viele verschiedene Seminare werden zum Thema Gruppendynamik angeboten. **Christine Wirl** ging der Frage auf den Grund, welche Arten von Gruppendynamik-Seminaren es gibt und welche Erkenntnisse man aus diesen gewinnen kann.

Wir leben schon als Kleinkinder in Gruppen, wir werden gleichsam in sie hineingeboren, wir gründen Gruppen, leben darin und verlassen sie wieder. Wir beziehen soziale Identität aus Gruppenzugehörigkeiten. Gruppe ist etwas, das wir aus frühester Erfahrung kennen.

Mindestens drei Personen, die bestimmte Zeit miteinander verbringen, gelten als Gruppe. Also z. B. zwei Freunde, die mit einem Bergführer einen Berg besteigen. Aber auch sechs Mitarbeiter einer Abteilung (Team) oder 200 Tagungsteilnehmer (Großgruppe). Eine Gruppe funktioniert

dann, wenn genügend Klarheit über das Ziel bzw. die Aufgabe der Gruppe gegeben ist und ausreichend Zeit für das Erreichen von Zielen bzw. das Erfüllen von Aufgaben besteht. Arbeitsgruppen funktionieren umso besser, je eindeutiger Funktionen und Rollen verteilt sind. Es ist immer gut, wenn über die Führung einer Gruppe Einigkeit besteht. Eine Gruppe funktioniert dann nicht gut, wenn entweder über die Zielsetzung oder über die Aufgabenverteilung Unklarheit herrscht oder diese fortwährend umstritten sind. Aber nicht jede Ansammlung von Personen ist automatisch eine Gruppe. Um eine





Regina Trotz



Manfred Kohlheimer



Andrea Sanz



Lisa Kivalo



Joachim Schwendenwein

Gruppe entstehen zu lassen gehören auch gemeinsame Gefühle, Ziele, Bedürfnisse, Vorstellungen von Normen und Werte dazu.

Arbeitsfähige Teams übertreffen selbst die besten Lösungen Einzelner: Sie können bei Zukunftsfragen eine hohe Treffsicherheit erreichen, finden innovative Lösungen, an die niemand gedacht hat und haben zusätzlich den Vorteil, dass hinter den gefundenen Antworten ein ganzes Team steht, das gemeinsam am Erfolg arbeiten wird.

Selbsterfahrung in der T-Gruppe

Der typische Gruppendynamik-Seminarablauf sieht in einer T-Gruppe (Trainings-Gruppe) folgendermaßen aus: Mehrere Teilnehmer sitzen im Sesselkreis, warten auf den Trainer und plaudern belangloses Zeug. Über Allgemeinplätze, das Wetter, den Job. Der Trainer kommt, grüßt, sagt freundlich seinen Namen, setzt sich ebenfalls in den Sesselkreis und schweigt. Dazu erklärt Mag. (FH) Lisa Kivalo, MAS (Produktmanagerin für Gruppendynamik am Hernstein Institut): »Diese Trainingsgruppe (T-Gruppe) ist die Königsdisziplin gruppendynamischen Lernens und dauert mindestens 5 Tage. Ihr Kernstück sind unstrukturierte T-Gruppen-Sitzungen, in denen der Trainer ohne Gestaltungsvorgaben lediglich den Gruppenprozess unterstützt, anregt oder dessen Reflexion im Sinne des Lernprozesses fördert.«

Diese Situation ist für die meisten neu und sehr ungewöhnlich. Selten bis nie gibt es so gut wie keine Gestaltungsvorgaben. Es ist alles offen, alles möglich. Der Prozess an sich und auch die Ergebnisse.

Manfred Kohlheimer (Geschäftsführer Kohlheimer Unternehmensberatung) beschreibt es so: »Am Anfang steht das Schweigen des Trainers. Dann schweigt

die Gruppe. Aber nicht lange. Die dadurch entstehende Regression auf eine emotionale, weniger kontrollierte Entwicklungsstufe ermöglicht Selbsterfahrung, die über den Alltag hinaus führt. Der Job des Trainers besteht in der Unterstützung der Reflexion dieser Erfahrungen. Im guten Fall geht der Teilnehmer bereichert nach Hause und die Erfahrungen aus dem Seminar wirken lange nach. Im schlechten Fall erlebt der Teilnehmer das Seminar als Zeitverschwendung, bei dem er nichts lernen konnte. Dann war vielleicht gar nicht das Seminar schlecht, aber für diesen Teilnehmer in seiner Lebenssituation wenig hilfreich. Klar ist, dass Selbsterfahrung dieser Art umso

besser funktioniert, je weniger sich die Teilnehmer vor dem Seminar kennen.« Diese T-Gruppen hatten ihre Blütezeit in den 70er-Jahren. Menschen waren begierig, etwas über sich selbst zu erfahren, sich selbst in Gruppen zu erleben und viele wundersame Geschichten und Gerüchte ranken sich um Erfahrungen in diesen Gruppen.

Mag. Regina Trotz (Gesellschafterin BeraterInnengruppe naschmarkt): »Diese reichen vom alles verbindenden Wir-Gefühl und der Überraschung, wie viel Zusammenhalt erlebt werden kann und welche Energien in kurzer Zeit freigesetzt werden können, bis zu irritierenden und in der Situation als kränkend erlebten Erfahrungen.«

Und sie bringt ein Beispiel: »Wenn mich zum Beispiel ein Teilnehmer an meinen Bruder erinnert, der von den Eltern bevorzugt wurde, werden möglicherweise Neidgefühle von damals aktiviert. Ich sehe die Wirklichkeit von meiner Erinnerung verzerrt. Möglicherweise werde ich die Zuwendung, die andere aus der Gruppe die-

sem Teilnehmer erbringen, als Bevorzugung erleben und werde mich im Hier und Jetzt benachteiligt fühlen. Die Anregung durch Feedback sowie die direkte Kommunikation und der unterstützende Raum der Gruppe erlauben es, die Erfahrung zu bearbeiten, Annahmen zu überprüfen und Handlungsspielräume zu erweitern. Mit dieser sogenannten korrigierenden Erfahrung kann ich in Zukunft möglicherweise auch den Kollegen mehr als Gegenüber und Kooperationspartner statt als mich immer übertrumpfenden Konkurrenten sehen. Ich kann ihm anders begegnen und diese Beziehung ganz anderes als vorher nutzen.«

Am Anfang steht das Schweigen des Trainers. Dann schweigt die Gruppe. Aber nicht lange.

Mag. Andrea Sanz (Leiterin Gruppendynamik der Fachsektion GDDG/ÖAGG) über Selbsterfahrung: »Erlebnisse am Seminar lösen mitunter das eine oder andere Aha-Erlebnis aus. So

wie eine Teilnehmerin ihre Erkenntnisse auf den Punkt bringt, wenn sie sagt: »Jetzt erst merk' ich, wie sehr ich mich abrackere und wie wenig Spielraum ich den anderen damit lasse, ihre eigenen Ideen einzubringen, wenn ich alles an mich reiße. Das wird vermutlich auch der Grund dafür sein, warum Sitzungen oft so zäh sind.«

Lisa Kivalo: »In der Trainings-Gruppe wird ein echtes Sozialsystem aufgebaut, das heißt, die Teilnehmenden erleben sich als Teil einer Gruppe, in der sie erfahren und reflektieren können, wie sie in Gruppen wirken und wie sich die Gruppe – auch durch ihr Dabeisein – entwickelt. Hier bietet sich den Teilnehmern die Gelegenheit, Verhaltensweisen auszuprobieren, sich anders als gewohnt zu positionieren und in diesem geschützten Raum Handlungsweisen gegebenenfalls auch zu verändern. Das

Seminare zum Schwerpunkt Gruppendynamik

Gruppendynamik, BeraterInnengruppe Naschmarkt

Universum Gruppe – Gruppenprozesse verstehen: Ziel dieses gruppendynamischen Basisseminars ist es, dass die Teilnehmer die Methode »Angewandte Gruppendynamik« in Theorie und Praxis kennenlernen. Sie erleben anhand von Übungen die Dynamik der Gruppe »hier & jetzt« und reflektieren den Prozess mit theoretischen Inputs. Zielgruppe: Personen die in und mit Gruppen, Teams, Organisationen beratend, begleitend, mitarbeitend oder leitend tätig sind.

Mag. Andrea Sanz & Mag. Regina Trotz

3. 12. bis 5. 12. 2009

www.naschmarkt.co.at

Gruppendynamik I, Hernstein

Gruppendynamische Prozesse sind in allen Teams wirksam und behindern oft deren Leistungsfähigkeit. Mit diesem Seminar kann man Führungskompetenzen in und gegenüber Teams erhöhen. Sie bekommen im Führungsalltag selten unmittelbar und direkt Rückmeldung, wie Ihr Verhalten auf andere Personen wirkt. Durch das Feedback in der Gruppe können Verhaltensweisen und Muster überprüft und neue Möglichkeiten ausprobiert werden.

30. 11. bis 5. 12. 2009

Kosten: € 3.150,- (exkl. UST), Kosten für den Seminarort Schloss Hernstein ca. € 500,-
www.hernstein.at

Gruppendynamik, VHS Ottakring

»Freiheit – Orientierung – Positionierung«

September 2010

Kosten: € 820,- (exkl. UST)

www.vhs-ottakring.ac.at

Fachtagung zum Wechselspiel zwischen Gruppe und Innovation, ÖAGG

Wie wirken Innovationen auf Gruppen und Gruppen auf Innovationen? Welche Energien und Widerstände machen Innovationen in Gruppen möglich, welche werden durch Innovation in Gruppen möglich?

15. 1. bis 16. 1. 2010

Gästehaus Waldheimat, Gallneukirchen/OÖ

www.oeagg.at

Die große Gruppe – ein gruppendynamisches Experimentierfeld

Ziel ist es, die Handlungsfähigkeit der Teilnehmer in überkomplexen Situationen aufgrund der Kenntnis gruppendynamischer und systemischer Steuerungsmodelle und der Erfahrung mit den individuellen Einflussmöglichkeiten in unterschiedlichen Gruppenkontexten zu steigern. 28. 6. bis 3. 7. 2010

Kosten: € 1.250,- (MwSt.-frei), ab 5 Personen ermäßigt: € 990,-

Ort: bifeb, Wolfgangsee/Strobl

Infos: www.die-grosse-gruppe.eu

Key Idea Developer, id' institute

Dieser Workshop ist für Menschen, die Schwung in ihre Ideen bringen wollen. Die Teilnehmer erleben die Tiefenstruktur von erfolgreich umgesetzten Ideen mit dem von Yvonne van Dyck entwickelten id' LOOP®.

Kosten € 1360,- netto, Ort: Schloss Mattsee

Zeit: 5. 12. bis 8. 12. 2009

www.id.co.at, www.cmogroup.cc

Gruppendynamik, OEGGO

Termine für verschiedene Seminare: www.oeggo.at

»Stranger-Group-Prinzip« ermöglicht Erfahrungen, die man im Berufsleben schon aus Angst vor Diskriminierungen tunlichst vermeidet. Grundthemen, die in Gruppen bedeutsam sind, können beobachtet werden, die eine oder andere Rolle kann auch selbst in den Übungen ausprobiert werden. Beispielsweise wird es möglich, den eigenen Umgang mit Dominanz zu beleuchten, das ist oft eine Ersterfahrung für die Teilnehmer.

Dabei kann man zum Beispiel auch erkennen, wer in der Gruppe der Vertrauensführer ist – eine Position, die es in jedem Team gibt. Oft ist er eher einer der Stillen und hat doch ungeheuren Einfluss. Besonders aufschlussreich ist die Erkenntnis, wie es in der Entwicklung der Gruppe zur Ausbildung der einzelnen Positionen im Netzwerk kommt und wie der Einzelne selbst dabei mitgewirkt hat.«

Lisa Kivalo ist davon überzeugt, dass »nur in der 5-tägigen Gruppendynamik eine reale Gruppe gebildet und dabei beobachtet und reflektiert werden kann, welche Dynamiken darin wirksam werden.«

Gruppensteuerung erlernen

Selbsterfahrung ist der eine Grund, ein Gruppendynamik-Seminar zu besuchen, der andere Grund ist, zu erfahren, wie Gruppen funktionieren, wie sie steuerbar sind und geführt werden können. »Die ÖGGO steht für eine Gruppendynamik, die anhand des konkreten Hier und Jetzt der Trainingsgruppe ein intensives Lernen über Prozesse und Dynamiken, die ganz generell in allen Gruppen stattfinden, ermöglicht. Der Schwerpunkt liegt dabei mehr auf sozialem Lernen als auf Selbsterfahrung«, erklärt Dr. Joachim Schwenndenwein (Vorstand der Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung). Was man dabei lernen kann umreißt Schwenndenwein: »Wie kommt eine Gruppe ins Arbeiten und zu Entscheidungen? Auf welche unterschiedlichen Weisen kann Führung wahrgenommen werden? Wie gewinnt oder verspielt der Einzelne Vertrauen und Einfluss? Wie entstehen Koalitionen und was bedeutet das für die Arbeitsfähigkeit des Teams?«

Vom Setting muss ein solches Seminar für alle Teilnehmer die Rolle des Führers wie des Geführten anbieten. Manfred Kohlheimer dazu: »Arbeitsaufgaben erleichtern

die Umsetzung. Entscheidend sind die Rückmeldungen, die der Teilnehmer für seine Führungsrolle erhält – vom Trainer wie von den anderen im Seminar. Idealerweise lernt der Teilnehmer, dass Gruppen gar nicht steuerbar sind, sondern, dass es bei Führung darum geht, beim Einzelnen Begeisterung für ein Ziel auszulösen. Diese Begeisterung überträgt sich dann mit Sicherheit auf die Gruppe.«

Regina Trotz: »Dabei lernen die Teilnehmer, den Entwicklungsstand der Gruppe anhand von Beobachtungen einzuschätzen sowie die Rollen und Positionen der einzelnen Teilnehmer zu erkennen. Aus dieser Situation heraus wird der nächste Entwicklungsschritt als Ziel formuliert. Anders gesagt, Gruppen steuern heißt: bewusst und zielgerichtet intervenieren. Eine Intervention kann alles sein, eine kleine Haltungsänderung, eine kurze Anmerkung bis hin zur großen Geste und zur langen Rede. Zentral dabei ist die Bewusstheit, wofür setze ich etwas ein, um was zu erreichen? Ich kann schweigen, warten, mich räuspern, eine Geschichte erzählen, die ein Tabu der Gruppe berührt, einen Teilnehmer gezielt ansprechen, um ihn zu einer Aktivität anzuregen und vieles mehr.

In welche Richtung kann interveniert werden? Das kann der nächste Entwicklungsschritt sein, ein bislang vermiedenes Thema auf den Tisch bringen, einzelne Personen unterstützen, Konflikte bearbeitbar machen und vieles mehr. Die Ausrichtung dabei ist eindeutig und gibt Orientierung im Garten der vielen Möglichkeiten: Es geht immer darum, die Einzelnen in ihrer Persönlichkeitsentwicklung und der Erweiterung von Handlungsspielräumen und die Gruppe in ihrer Arbeits- und Kooperationsfähigkeit zu entwickeln.«

Verschiedene Seminar-Formen

In den letzten Jahrzehnten hat sich eine breite Palette an Angeboten entwickelt. Regina Trotz erklärt, was grundsätzlich zu unterscheiden ist:

- »Seminare mit dem Schwerpunkt, die Dynamik in Gruppen sowie die eigene Persönlichkeit zu erfahren und das eigene Handeln in Gruppen zu entwickeln, das ist Selbsterfahrung in Trainingsgruppen (T-Gruppe).
- Seminare, welche den Fokus auf das Intervenieren, das steuernde Eingreifen in

Gruppen richten: Welche Impulse kann ich setzen, um in einer Gruppe in Richtung eines Zieles etwas zu bewirken? Das nennt man Skill-Training.

- Seminare, in welchen das Arbeiten in Gruppen, in Teams und Organisationen gelernt wird, das Zusammenspiel zwischen Dynamik (der Gruppe) und Struktur (der Organisation) erforscht wird, das ist Organisationstraining.

Über diese drei sogenannten Grundformen hinaus, gibt es themenspezifische Selbsterfahrungsseminare, gemischt-methodische (z. B. Gruppendynamik und Körperarbeit), gruppenspezifische Supervisionsgruppen und vieles mehr.«

Andrea Sanz unterscheidet vier mögliche Seminarformen:

- »Bei Sensitivity Trainings steht das Bewusstwerden des eigenen Verhaltens sowie von Beziehungsmustern und das Aufhellen der blinden Flecken im Vordergrund.
- In der klassischen T-Gruppe (Trainings-Gruppe) wird die Analyse und Reflexion des Miteinanders von Personen, Gruppen und sozialen Systemen als dynamischer Prozess verfolgt.
- In einem Organisationstraining gehen die Teilnehmer der Wechselwirkung zwischen gruppenspezifischen Prozessen und organisationalen Veränderungsprozessen nach, indem sie die Aufgabe haben, sich im gegebenen Rahmen zu organisieren und näher zu untersuchen.

- Angewandte Trainingsformen arbeiten in Abwechslung von strukturierten und unstrukturierten Arbeitseinheiten, widmen sich einem bestimmten Thema in der Gruppe, wie z. B. Konflikt, Führung, Anerkennung, Wertschätzung, Diversität usw.«

Manfred Kohlheimer differenziert: »Es gibt die klassische Trainingsgruppe, deren Inhalt ausschließlich die Reflexion des eigenen Gruppenprozesses ist und es gibt themenzentrierte Gruppendynamik-Seminare, wie Gruppenleitung oder Moderation und es gibt Organisationstrainings, bei denen die Gestaltung und der Ablauf von Unternehmen simuliert werden (mit Aufgabenverteilung, Hierarchie etc.).«

Die Aufgabe des Trainers

Gruppendynamik-Seminare stehen und fallen mit dem Können des Trainers. Die Anforderungen an den Trainer beschreibt Lisa Kivalo: »Methodisch liegt die Kunst des Trainers darin, die Spannung im Seminar aufzubauen, meist durch Irritationen. Wenn die Gruppe z. B. sich mit großer Sicherheit in vertrauten Bahnen bewegt, also wenn ein Teilnehmer eine Vorstellung anleitet, dann muss der Trainer diesen Prozess durch Hinterfragen irritieren. Oder wenn die Gruppe sich in Machtkämpfe verstrickt, darf er sich nicht verwickeln lassen,

www.naschmarkt.co.at

UNIVERSUM GRUPPE
beraterInnengruppe
Gruppenprozesse verstehen **naschmarkt**

ÖAGG Österreichischer Arbeitskreis für Gruppentherapie und Gruppendynamik

Sektion Supervision und Coaching
(www.oeagg.at/supervision)

Weil Coaching nicht gleich Coaching ist

- 50 Jahre Ausbildungserfahrung
- Hohe Prozess- und Gruppenkompetenz
- Methodenübergreifend
- Hohe Praxisorientierung
- Intensive Selbstreflexion der AusbildungsteilnehmerInnen

Die nächsten berufsbegleitenden Lehrgänge »Supervision/Coaching/Organisationsberatung« beginnen in **Wien im Frühjahr 2010**, in **Linz im Herbst 2010** und in **Graz Anfang 2011**.
Dauer: 3 Jahre

Nähere Informationen bei Fr. Marion Federic
Tel. 0650/850 3774
E-Mail: svc-office@oeagg.at

Einfachheit ist das Schwierigste überhaupt

Yvonne van Dyck (id' institute consulting gmbh) meint, dass dynamische Zeiten dynamische Ideen der Gruppensteuerung und -entwicklung brauchen. »Führungskräfte brauchen ein Übersetzungstool, das ihnen die Tiefenstruktur von elegant, effizient und erfolgreich umgesetzten Ideen in Teams und Organisationen bietet. Eine neue Führungskraft, ein neuer Mitarbeiter, sich ändernde Rahmenbedingungen, geänderte Marktbedingungen usw. schwächen Teams und das wirkt sich konkret in Zahlen aus. Der Kreislauf von Ideen im Team, zwischen Abteilungen, Unternehmen und dem Markt muss analysiert, Kultur greifbar werden und gezielte Maßnahmen, um den Kreislauf von Ideen in Schwung zu bringen, umgesetzt werden.



Jede Führungskraft, egal ob Manager, Personaler oder Teamleiter, braucht eine Metaperspektive, um die Entwicklungsdynamik von Einzelpersonen, Teams und Organisationen zu analysieren. Eine Gruppe isoliert zu sehen, reicht nicht – es gilt auch den Zusammenhang mit anderen Abteilungen, Teams und der Organisation zu sehen. Wenn Führungskräfte ihr eigenes und andere Wertegefüge erkennen, entstehen neue Handlungsoptionen und Raum für wertschätzende Kommunikation und Win-win-Situationen.

All das darf einfach und elegant sein, ganz im Sinne Leonardo Da Vinci's »Einfachheit ist das Schwierigste überhaupt«.

www.id.co.at

www.cmogroup.cc

sondern muss hinreichend Sicherheit bieten und Reflexion und Weiterentwicklung ermöglichen. Wie reagiert er, wenn sich ein Teilnehmer aus der Gruppe entfernt?»

Am Ende des Prozesses haben die Teilnehmer in einem Gruppenprozess Entwicklungs- und Steuerungsformen erlebt, die ihnen im Alltag begegnen können und die sie daher sehr schnell beobachten und sich selbst dazu steuernd in Beziehung setzen können.

»Zentrale Aufgabe des Trainers ist es, die Gruppe dabei zu unterstützen, in diesen anspruchsvollen Modus der reflexiven Selbstthematization zu kommen. Nur so kann der gemeinsame Gruppenprozess als Erkenntnisquelle und Material für das Lernen der einzelnen Teilnehmer und der Gruppe insgesamt genutzt werden. Dafür braucht der Trainer eine Fülle an Kompetenzen, u.a. eine differenzierte Selbst- und Fremdwahrnehmung, einen Blick für Gruppen- und Organisationsprozesse, emotionale Stabilität und Belastbarkeit«, betont Joachim Schwendenwein.

Gruppendynamik – cui bono?

Zugegeben, Gruppendynamikseminare sind herausfordernd und polarisierend. Manche würden es immer wieder machen, manch anderer bekommt schon beim Hören des Wortes »T-Gruppen« schlimme Zustände. Vieles hängt vom Trainer ab, vieles von der Einstellung des Teilnehmers.

Wird ein Teilnehmer »geschickt«, kann das mitunter der berühmte »Schuss nach hinten« sein und er versitzt die Zeit und verhindert bei anderen u. U. den Lern- und Erfahrungseffekt. Andererseits – auch ein destruktives Verhalten wird den Gruppenprozess in eine bestimmte Richtung lenken. Vielleicht ist er z. B. der »Buh-Mann« der Gruppe, die genau ihn braucht, um Wesentliches aus dem eigenen Verhalten zu erkennen.

Ein Gruppendynamik-Seminar ist für alle sinnvoll, »die Verantwortung tragen – denn es gibt heute keine Manager und keine Führungskräfte mehr, die nicht selbst Teil von (Führungs-)Teams sind oder in Teams Verantwortung tragen«, ist Lisa Kivalo überzeugt.

Natürlich ist es für jede Führungskraft, aber auch für jeden anderen Mitarbeiter, interessant, ungefilterte Rückmeldungen zur ei-

Gruppendynamik der 80er-Jahre für ein heutiges Standing

Dr. Niki Harramach erzählt, warum er sein Seminar aus den 80er-Jahren in der heutigen Zeit wieder aufleben lassen will. »Ich habe in den frühen 80er-Jahren in einem Trainer-Staff, der damals von Peter Schütz geleitet wurde, an der VHS Stöbergasse Gruppen-Dynamik Seminare gehalten, nach der klassischen Tandem-Methode.

Mein Ansatz war es, durch bloße Verwaltung von inhaltsleeren Formalstrukturen wie Zeit und Raum die Teilnehmer die klassischen Stadien der Dependenz, Konter-Dependenz und letztlich Inter-Dependenz (Modell nach Bradford, Benne, Lippitt) erleben zu lassen. Anfangs waren die Teilnehmer desorientiert, verwirrt, weil es keine inhaltlichen Vorgaben in den Gruppensitzungen gab. Es war eigentlich alles erlaubt in den allerdings genau festgelegten Gruppenzeiten und Gruppenräumen. Diese ungeahnte inhaltliche Freiheit führte regelmäßig zu großer Abhängigkeit vom Trainer, zum Suchen nach Regeln und Normen, die es aber eben nicht gab. Ärger, Wut und Aggression gegen den Trainer als sinnlose Machtinstantz waren die Folge. Dieser Widerstand wurde oft sehr heftig agiert, ich wurde des Öfteren aus dem Gruppenraum »entfernt«. – Um letztlich aber dann doch wieder zurückgeholt zu werden, um den gesamten Gruppenprozess zu reflektieren und Lehren, insbesondere für politisches Agieren, daraus zu ziehen.

Das ist im Übrigen ein Grund, warum wir für die nächste Zeit mit der VHS Ottakring solche klassischen GD-Seminare wieder aufleben lassen wollen. Es scheint uns an der Zeit, dass die junge Generation wieder mehr politisches Standing erlangt und nicht eine getriebene und manchmal nur eingesammelte Population wird.«

www.vhs-ottakring.ac.at



genen Arbeit zu bekommen. Kohlheimer: »Diese erhält man eher von Fremden, die im speziellen Rahmen eines Gruppendynamik-Seminars vom Trainer ermuntert werden, diese zu geben. Im Unternehmen federt immer die hierarchische Position das Feedback ab, oder es kann nicht angenommen werden, weil sofort Absichten dahinter gesehen werden. (Der kritisiert mich ja nur, weil er selber meinen Job möchte.)«

Und Andrea Sanz ergänzt: »Zu den Führungskräften stoßen auch andere Mitarbeiter dazu wie z. B. Teamkoordinatoren, interne Berater und Coachs sowie auch Moderatoren, sämtliche Verantwortliche an Schnittstellen der Kommunikation nach innen und außen. Ich denke da etwa an das Entlassungsmanagement im modernen Spitalswesen oder aber auch an Projektleiter aus EDV-Projekten. Und natürlich sind sämtliche Personen angesprochen, die Veränderungsprozesse begleiten müssen. Aus dem öffentlichen Dienst fällt mir hier beispielsweise die Zielgruppe der Lehrer ein, die im Zuge der Schulentwicklung mit Aufgaben betraut werden, die sie bisher nicht kannten.«

Rückblicke ...

In den 50er- und 60er-Jahren, den Anfängen der Gruppendynamik, hat man sich viel mit Autorität und mit Fragen von Prozessen rund um das Treffen von Entscheidungen beschäftigt. Lisa Kivalo: »Heute liegt der Fokus stärker auf den unterschiedlichen Rollen und Funktionen in Teams und wie sie im Zusammenspiel optimal funktionieren können, damit eine möglichst hohe Arbeitsfähigkeit ausgebildet wird. Arbeitsfähigkeit heißt hier, dass möglichst viel Potenzial und Handlungsspielraum für die kreative Lösung von Aufgaben (Führungsaufgaben, Aufgaben der Strategieentwicklung u. ä.) genutzt werden können. Die gruppenspezifische Tradition in Hernstein folgt den Arbeiten von Traugott Lindner, Rudolf Wimmer, Uwe Arnold und Gerhard Schwarz. Sie legten von Anfang an den Fokus auf die Entwicklung des sozialen Systems Gruppe und die darin möglichen Steuerungsformen.«

Regina Trotz: »In den 70er-Jahren und danach war vor allem die Rolle der Trainer als Autoritäten, der Kontakt und die Auseinandersetzung mit ihnen eines der

Hauptlernfelder. Die Themen haben sich gewandelt. In Zeiten von Projektarbeit und flachen Hierarchien tritt die Zugehörigkeit zu Untergruppen in der Organisation und das Zusammenspiel dieser in den Vordergrund. Je weniger Organisationen streng hierarchisch und traditionell strukturiert sind, je mehr Freiräume für die Kreativität und die Potenziale der Teams und Gruppen vorhanden sind, umso mehr braucht es die Fähigkeit, die dynamischen Prozesse zu begreifen und zu organisieren.«

... und Ausblicke

Gerade in schwierigen Zeiten wird deutlich, welch entscheidenden Wettbewerbsvorteil die Leistung und die Arbeitsfähigkeit von Teams mit ihrem hohen Kreativitäts- und Innovationspotenzial bringen, »deshalb wird auch in Zukunft besonders in diese Ressource investiert werden. Zudem ist zu beobachten, dass mehr und mehr Entscheidungen in (Führungs-) Teams getroffen werden. Sicherheit im Umgang mit Gruppen und ihren dynamischen Prozessen hat somit hohe Bedeutung«, meint Lisa Kivalo.

»Als Seminarformat zur Selbsterfahrung ist Gruppendynamik inzwischen von vielen anderen Methoden teilweise ersetzt oder verdrängt worden«, sagt Manfred Kohlheimer. »Sie hat jedoch den Vorteil, ohne Zuhilfenahme eines ideologisch geprägten Menschenbildes den Teilnehmern ein Maximum an Erfahrung zu bieten. Oftmals erinnern sich Teilnehmer positiv wie negativ noch Jahrzehnte nach dem Seminar an dabei erlebte Details. Das können nicht alle Seminarangebote von sich behaupten.«

Die Beobachtungsfähigkeit und die Sicherheit im Umgang mit Gruppen, die durch

gruppenspezifisches Lernen in T-Gruppen erlangt werden, ist sowohl für die Geschulten selbst als auch für die Umgebung rasch spürbar, auch wenn die meisten Effekte erst etwa 3 bis 6 Monate nach Besuch einer T-Gruppe wirksam werden. Lisa Kivalo: »Der Besuch einer T-Gruppe ist immer auch ein Stück verlorene Unschuld: Man sieht plötzlich gewisse Vorgänge und Dynamiken und geht differenzierter an die Aufgaben der Steuerung von und in Gruppen heran.«

»Angewandte Gruppendynamik, wie wir sie im Rahmen von Beratungsprozessen einbauen, kann Personen befähigen, in Teams zielorientiert zusammenzuarbeiten und mit Zeit und Geld kostenden Phänomenen wie Machtkämpfen, ungelösten Konflikten, Kommunikationsackgassen und dem sich in Routinen und Leerläufen zeigenden Widerstand umzugehen«, erklärt Regina Trotz.

Die Zukunft der Gruppendynamik liegt für Joachim Schwendenwein in der Auseinandersetzung mit der Dynamik virtueller Gruppen. »Die werden ja heute immer wichtiger: Wie kann in virtuellen Gruppen eine gemeinsame Ausrichtung gefunden und sichergestellt werden? Wie lässt sich Verbindlichkeit herstellen? Gruppendynamik hat dazu viel anzubieten.«

Fazit

Solange es Menschen gab, gibt und geben wird, leben wir in Gruppen. Damit die Gruppe kein unbekanntes oder unverständliches Wesen darstellt, ist es beinahe für jeden Menschen wichtig, sich damit zu beschäftigen, um beruflich wie privat mehr Verständnis für sich selbst und für sein Umfeld zu haben. Gruppendynamik-Seminare können daher niemals »out« sein, sie werden sich aber sicher weiter wandeln. □

Info

beraterInnengruppe naschmarkt

Fachsektion GDDG des ÖAGG

Harramach und Partner

Hernstein Institut für Management und Leadership

id' institute consulting gmbh

Kohlheimer Unternehmensberatung KG

Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik

und Organisationsberatung

www.naschmarkt.co.at

www.oegg.at, www.gddg.at

www.harramach.com

www.hernstein.at

www.id.co.at, www.cmogroup.cc

www.kohlheimer.at

www.oeggo.at