

„Das Gras wächst nicht schneller, wenn man am Halm zieht!“ Warum 5 Tage investieren, um etwas über sich und Gruppen zu lernen?

Dr. Monika Stützle-Hebel
Michael Faßnacht

Um Gruppen und Teams in Zeiten des Wandels Führen und Leiten zu können, braucht man:

- Mut zu Klarheit und Desillusionierung
- Einen kritischen Blick und Mut zum Hinterfragen
- Die Kraft, Widerstände auszuhalten
- Den Mut, Ungewissheit und Spannungen auszuhalten
- Selbstkontakt und Vertrauen
- Mut zum Experimentieren mit Neuem
- Die Fähigkeit, Prozesse ergebnisorientiert zu gestalten
- Metakommunikation und Feedback
- Die Bereitschaft, andere am eigenen Erleben teilhaben zu lassen
- Kontakt mit sich und anderen
- Mut und Fähigkeit, sich klar abzugrenzen
- Verständnis der eigenen Führungsrolle und der Rollen der anderen
- Versöhnung mit den eigenen Begrenztheiten
- Ein Verständnis von Gemeinschaft als Ort des Lebens

Wie kann ein gruppenspezifisches Training dazu helfen, diese Eigenschaften zu entwickeln und zu stärken? Und warum braucht man dafür 5 Tage?

1. Das Wesentliche spielt sich im Unsichtbaren in hoher Komplexität ab.

Das Bild eines Eisbergs wird gerne genutzt um zu verdeutlichen, welche „sichtbaren“ Faktoren Gruppen- und Organisationsprozesse beeinflussen und welche Einflussfaktoren „unter der Wasseroberfläche“

„wirksam werden. Während zum kleinen „sichtbaren Bereich“ Sachthemen, Rahmenbedingungen, Rollen, Tagesordnungen und äußeres Erscheinungsbild etc. zählen, befindet sich im „Unterwasserteil“ ein großer Teil der Einflussfaktoren wie Gefühle, Sehnsüchte und Ängste, Bedürfnisse und Interessen, Bedeutungen und Werte usw. Das Wesen des „Unterwasserteils des Eisbergs“ besteht darin, dass es eben nicht unmittelbar sichtbar und verfügbar ist, sondern sich zunächst nur durch Beobachtungen der Verhaltensebene vermuten, erschließen oder errahnen lässt. Wichtige Gruppenthemen wie Zugehörigkeit, Status, Einfluss und Intimität werden dadurch wesentlich gesteuert und jeder reagiert auf genau diese „unsichtbaren“ Einflussfaktoren. Das gruppenspezifische Training stellt ein Lernsetting zur Verfügung, in dem es im Verlauf des fünfjährigen Prozesses zunehmend gelingen kann, die zunächst unsichtbaren Einflussfaktoren zu heben und auf ihre Wirkung auf die Individuen und die Gruppe als Ganzes zu untersuchen und „verborgene“ Motive besser zu verstehen.

Da jedes Mitglied einer Gruppe im Laufe seines Lebens individuelle Reaktionsmuster auf eine Vielzahl von Gruppensituationen ausgebildet hat, ergibt sich in Gruppen eine enorme Vielzahl von (häufig unbewussten) Verhaltensweisen, die eine hohe Komplexität herstellen. Die GruppenteilnehmerInnen versuchen damit ihre Zugehörigkeit zu sichern, ihre Interessen und Bedürfnisse zu verfolgen, Entscheidungen zu beeinflussen und Beziehungen zu gestalten. Gruppenspezifische Trainings ermöglichen, diese Komplexität – befreit von anderen inhaltlichen Sachaufgaben – zu erleben, zu

interpretieren und sowohl als Individuum zu verstehen wie auch als Gruppe zu dechiffrieren. Das gruppenspezifische Training hilft die Wirkungen des eigenen Verhaltens kennen zu lernen und zu verstehen wie dadurch auch der Prozess der gesamten Gruppe beeinflusst wird.

2. Intuition will gelernt sein.

Das Geschehen in der Gruppe und im Einzelnen kann aufgrund seiner Vielschichtigkeit und Komplexität unmöglich bewusst wahrgenommen und zu Handlungsideen verarbeitet werden. Das ist ähnlich dem Kajak-Fahren: das Gewässer hat Untiefen und Strömungen, auf die der Kajakfahrer durch das, was er sieht und spürt nur indirekt schließen kann, und es ist ständig im Fluss. Er muss sich hineinbegeben, „mitschwimmen“ und zugleich auf all dies steuernd reagieren und seinen Weg verfolgen, während sein Tun auch das Verhalten des Bootes und des Gewässers beeinflusst und die Folgen seines Tuns ihm Hinweise auf die Beschaffenheit des Gewässers geben, die es wiederum wahrzunehmen gilt ...

Es erfordert eine komplexe, äußerst fein abgestimmte Koordination von Wahrnehmen und Handeln, die nur in ihren groben Zügen bewusst ablaufen kann. Wie aber kann die hierzu notwendige Intuition erworben werden? Die Antwort ist: durch reflektierendes und variierendes Üben – indem man sich immer wieder „ins Wasser“ begibt und den jeweiligen Versuch anschließend reflektiert. Ergebnisse der Sportpsychologie belegen, dass dabei vor allem die Wahrnehmung der inneren Vorgänge (Propriozeption genannt) in Kombination mit der Umwelt wichtig ist. Um sich „in wildem und undurchschaubarem Gewässer“ einigermaßen sicher bewegen zu können, muss also vor allem das eigene Sensorium weiterentwickelt werden. Im Kontext von zwischenmenschlichen Interaktionen und Gruppen spricht die Sozialpsychologie hier von „Sensitivity“ – der Fähigkeit, die eigenen Regungen und die der anderen möglichst unver-

fälscht wahrzunehmen und in Beziehung zueinander setzen zu können und das eigene Verhalten so zu gestalten, dass man sowohl weitere Einsichten in den Prozess der Gruppe erhält als auch die Gruppe in ihrer Entwicklung fördert.

Lewin's Konzept von Unfreezing – Changing – Refreezing /New Freezing

Die eigene Sensitivity weiterzuentwickeln bedeutet zunächst, dass bisherige, irgendwie in der Vergangenheit bewährte Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster hinsichtlich ihres Erkenntnis- und Ergebniswertes überprüft und da, wo sie sich als weniger hilfreich erweisen, aufgegeben werden. Der große Sozialpsychologe des 20. Jahrhunderts, Kurt Lewin, hat dies „Unfreezing“, „Auftauen“ genannt. Dies schreibt sich leicht und ist doch schwer getan, wie jeder weiß, der einmal versucht hat, eine liebgeordnete Gewohnheit aufzugeben, denn zunächst hat man nichts Neues dafür zur Verfügung, das zu einem passt. Das verunsichert, macht Angst und der Rückgriff auf das „Altbewährte“ liegt nahe. Erst wenn dieses Unfreezing stattgefunden hat, ist es möglich nach alternativen Verhaltensmöglichkeiten zu suchen und damit zu experimentieren, bis eine realitätsangemessene Form gefunden ist, die der Person auch entspricht. Lewin nennt diese beiden weiteren Phasen des Lernzyklus „Changing“ und „Refreezing“.

Die gruppenspezifischen Prinzipien von Feedback und Metakommunikation

Die Gruppenspezifische geht davon aus, dass für dieses soziale Lernen vor allem zwei Prinzipien notwendig sind: Das Feedback-Prinzip und das Hier-und-Jetzt-Prinzip in der Metakommunikation einer Lern-Gruppe. Die Gruppe macht hierbei das Geschehen „unterhalb der Wasseroberfläche“ zum Thema ihres Gesprächs – holt sozusagen das Beziehungsgeschehen „auf den Tisch“, und spricht über all das, was die Mitglieder hier und jetzt erleben und tun – was sie wie wahrnehmen, was das innerlich, emotional und kognitiv bei ihnen auslöst

„Das Gras wächst nicht schneller, wenn man am Halm zieht!“ Warum 5 Tage investieren, um etwas über sich und Gruppen zu lernen?

und wie sie darauf reagieren. Dieses auf einzelne Personen und auf die ganze Gruppe bezogene Feedback gibt allen Orientierung über die Wirkung ihres Verhaltens und ermöglicht es ihnen, dieses Verhalten zu reflektieren (Unfreezing), gegebenenfalls Veränderungen zu versuchen (Changing) und über die Wirkung ihrer Verhaltens“experimente“ unmittelbare Auskunft zu bekommen.

Das Beispiel des Bewegungslernens

Dieses von Lewin in den 40er-Jahren des letzten Jahrhunderts formulierte Lernparadigma ist in den vergangenen Jahren aus einer Forschungsdisziplin bestätigt worden, die man damit nicht in Verbindung bringen würde: der Sportwissenschaft, die das Erlernen und Umlernen von Bewegungsmustern untersuchte. Sie zeigt, dass vor dem Lernen eines neuen Bewegungsmusters das alte durch Irritation aufgelockert werden muss (Unfreezing), und dass dem dann eine Lernphase folgt, in der mit alternativen Bewegungsabläufen experimentiert wird (Changing) und in der vor allem die Introspektion (die Wahrnehmung davon, wie sich die Bewegung und ihr Ergebnis von innen her anfühlt) angeregt werden muss durch möglichst zeitnahes (Hier-und-Jetzt-Prinzip) Feedback zum Bewegungsergebnis. Damit das neue Bewegungsmuster auch unter Bewährungsbedingungen verfügbar ist, braucht es weiterhin ein Üben in Variationen und unter variierenden Bedingungen (Refreezing).

Bedingungen für solches Lernen

Unfreezing wie auch Changing im sozialen wie im motorischen Lernen erfordern es, dass

- ... das jeweilige Verhaltens- oder Bewegungsmuster aktiviert ist. Dazu muss man sich in die Situation begeben, in der es normalerweise auf-

tritt – in eine Gruppe oder beispielsweise auf die Skipiste. Laufen lernt man nur durch Laufen, heißt es in der Bewegungslehre – Gruppe lernt man nur durch Gruppe, könnte man für das soziale Lernen ergänzen. Ein Teilnehmer in einem gruppenspezifischen Sensitivity-Training nannte einmal dieses Training sehr treffend eine „Labor-situation mit höchstem Realitätscharakter“.

- ... Raum und Zeit gegeben sind, um auf das eigene Verhaltens- oder Bewegungsmuster aufmerksam sein zu können. Dies ist im normalen Alltag nur selten gegeben, dazu braucht es also einen eigenen „Trainingsraum“ – ein Seminar oder Trainingscamp.
- ... in der Lerngruppe genug Sicherheit in den Beziehungen entstanden ist, so dass ein Infragestellen und unbeholfen werden emotional ausgehalten werden kann und damit überhaupt Feedback seitens der anderen Gruppenmitglieder gegeben wird. Dazu ist eine ausreichende Zeitausstattung notwendig, um einen Gruppenprozess zu ermöglichen, der über die Unsicherheit der Anfangsphase hinauskommt. Die Erfahrung hat gezeigt, dass 2-3 Tage benötigt werden, bis genügend Vertrauen entstanden ist, um diese Öffnung zu wagen. Erst zu einem späteren Zeitpunkt des Gruppenprozesses ist dann Differenzierung – als Voraussetzung für differenziertes Feedback – möglich. Damit Refreezing erfolgen kann, ist zudem erforderlich, dass genug Anregung in ausreichend Raum und Zeit zum Experimentieren und Üben in Variationen und unter variierenden Bedingungen gegeben ist. Im Skikurs z.B. werden dazu verschiedene Pisten aufgesucht, während eine im Fluss befindliche und längere Zeit bestehende Gruppe von selbst laufend neue Bedingungsvariationen hervorbringt.

Diese Art von Lernen kann auch das Vertrauen in die eigene Lern- und Entwicklungsfähigkeit steigern und das Experimentieren selbst kann dadurch zur Haltung werden, was die persönliche Verhaltensflexibilität enorm erhöht.

mindestens 5 Tage Zeitbedarf

Kein Mensch erwartet, dass er binnen 2 oder 3 Tagen ein neues Bewegungsmuster erlernt, insbesondere wenn es um das Umlernen einer früher einmal erlernten und heute veralteten Bewegungstechnik geht. Wer erwartet, dass er sein psychosoziales Verhalten in einem so kurzen Zeitraum verändern kann, der unterschätzt die dazu notwendigen, oben beschriebenen Prozesse. Die Gruppendynamik in Deutschland hat über viele Jahrzehnte in hunderten von gruppenspezifischen Trainings mit verschiedenen Trainingsformaten experimentiert. Aus diesen Erfahrungen haben sich fünf Tage als notwendige Mindestzeitausstattung herauskristalliert, um die angestrebten Lernprozesse zu ermöglichen. Erst mit dieser Zeitperspektive bekommen die Phasen einer Gruppenentwicklung jene Tiefe, die es den Mitgliedern erlaubt, sich in der Gruppe ihrem Verhalten zustellen. Insbesondere ist es auch wichtig, dass die Gruppe nach Erreichen ihrer Arbeitsfähigkeit noch lange genug beisammen bleibt, damit die Mitglieder mit Verhaltensalternativen experimentieren können. TeilnehmerInnen haben immer wieder bestätigt, wie froh sie nach 5 Tagen waren, dass sie diese Zeit hatten oder wie sehr sie sich nach kürzeren Seminaren mehr Zeit wünschten.

3. Fertigkeit oder Haltung.

Wenn verstanden ist, dass es im Lernsetting eines gruppenspezifischen Trainings nicht vornehmlich um die Entwicklung und das Erlernen von Techniken oder Fertigkeiten (skills) geht, sondern um das Entwickeln einer Haltung – einer Art, sich und seiner sozialen Umwelt zu begegnen – dürfte klar sein, dass dies einen längeren Lernprozess erfordert, der selbst nach fünf Tagen nicht abgeschlossen ist. Das Training ermöglicht die Unterbrechung des Gewohnten (unfreezing), aber es schließt den neuen Entwicklungsprozess in der Regel nicht vollständig ab, da sich das im gruppenspezifischen Training ausprobierte Neue erst unter alltäglichen Bedingungen bewähren muss. Es wird in diesem Lernsetting ein Konzept von Wachstum und Entwicklung verfolgt, das – wie alle persönlichkeitsorientierten Konzepte – eine mittel- bis langfristige Perspektive hat. Das Gruppenspezifische Training regt den Einstieg in eine Form der Persönlichkeitsentwicklung an, die in eine stetige Auseinandersetzung mit den Verhältnissen „um einen herum“ und zu einer experimentierfreudigen Alltagshaltung führt. Dies benötigt Zeit und lässt sich nicht künstlich beschleunigen, eben wie das Gras, das auch nicht schneller wächst, wenn man am Halm zieht.

