In: Bradford, L.P., Gibb, J.R., Benne, K.D. (1972). Gruppen-Training. Gruppentheorie und Laboriumsmethode. Klett Verlag

9

Warren G. Bennis

Entwicklungsmuster der T-Gruppe

Jemand hat einmal eine T-Gruppe in ihren ersten Sitzungen mit einer Gruppe von Leuten verglichen, die einander fremd sind und in einen völlig verdunkelten Raum eintreten. Sie tappen herum, einige machen vorsichtige Schritte, andere kriechen auf dem Boden, dem einzig sicheren Halt. So bewegt sich die »Gruppe« ängstlich und übertrieben verteidigungsbereit auf die physischen Grenzen des Raumes zu: An den Wänden könnte sich ein Hinweis finden, wo der Lichtschalter ist. In dem Moment, wo man die Wände berührt, fangen auch diese an, sich auf unvoraussagbare Weise zu bewegen. — Dieser Vergleich ist keine bizarre Übertreibung, erfaßt aber nicht ganz das Unbestimmte, Schwebende der Situation. Denn die ersten Tage in einer T-Gruppe stellen das neue Mitglied mit hoher Wahrscheinlichkeit vor eine Erfahrung, in der paradoxerweise nur die Ungewißheit gewiß ist.

Die Faktoren, die wir gewöhnlich als mit dem Leben in Organisationen verbunden ansehen und die wir, infolge ihrer Immanenz, fast nicht mehr bemerken, sind in auffälliger Weise abwesend. So vergegenwärtigt das Debut einer T-Gruppe eine Elementarsituation, in der die Kontrollmechanismen, die wir in traditionellen Gruppierungen für selbstverständlich halten — Ordnung, Genauigkeit, Abstufungen von Intimität, Kontrolle, Autorität —, unbestimmt sind[1]. Die Aktivität der Gruppe gilt zu dieser Zeit der Entwicklung einer »Arbeits-« und einer »Gefühls«-Struktur aus einem virtuell undifferenzierten Lebensraum und der Bewältigung der Angst, welche die ungeklärte Situation mit sich bringt. Abschnitt I dieses Kapitels soll eine Theorie und Beschreibung der Reaktionen einer T-Gruppe angesichts der Ansammlung ungelöster Probleme geben, vor denen sie steht. Das Auf und Ab und die Phasen des komplexen Problemlösungs-Prozesses bilden das wichtigste Muster der Gruppenentwicklung[2].

Abschnitt II wird die Rollenstrategie des Trainers behandeln sowie Aufgaben und Methodologie eines Human Relations-Trainings nach Gruppenmethoden.

[1] Dies bedarf näherer Bestimmung. Die Mitglieder bringen in die T-Gruppe gewisse Ziele, Erwartungen und Wünsche mit, von denen manche explizit sind und manche nicht. Andere Teilnehmer haben die verfügbare Literatur über T-Gruppen durchforscht und sind so beschlagen, wie man es durch intellektuelle Vorbereitung nur werden kann. Viele haben das »Bethel-Erlebnis« mit Freunden und Arbeitskollegen diskutiert und wissen vieles über die Trainingsmethodologie. Die Situation ist also für manche vielleicht weniger dramatisch oder unbestimmt als für andere. Hinzu kommt, daß auch die verschiedenen Trainingsstile ein je unterschiedliches Maß von Strukturierung für die Initialsituation vorsehen. Manche Trainer geben relativ viel Struktur, während andere auf die Ambiguität angewiesen sind, um bestimmte Reaktionen der Gruppe hervorzurufen. Eines der wichtigsten Forschungsthemen wäre die Messung des in der anfänglichen Strukturierung der T-Gruppe vorhandenen Grades von Ambiguität.

I. Theorie und Beschreibung der Gruppenentwicklung

Dependenz und Interdependenz

Zur Konstruktion einer in breitem Umfang anwendbaren Theorie der Gruppenentwicklung ist es notwendig, die wichtigsten Zonen innerer Ungewißheit zu bestimmen, die als Hindernisse für eine gültige Kommunikation[3] bei allen unter bestimmten Umweltbedingungen stattfindenden Gruppenversammlungen von Bedeutung sind. Diese Zonen müssen in dem Sinne strategische Zonen sein, daß die Gruppe, solange sie noch keine Methoden entwickelt hat, um die Ungewißheit in ihnen zu verringern, die Ungewißheit auch in anderen Zonen und in ihren Außenbeziehungen nicht verringern kann. Zwei Ungewißheitszonen lassen sich, zumeist für unsere Kultur, induktiv aus der geläufigen Erfahrung bestimmen. Die erste ist die Zone der Autoritätsorientierung, oder, allgemeiner, die Haltung

[2] Abschnitt I ist eine überarbeitete Fassung von »A Theory of Group Development« vom Autor dieses Kapitels und Herbert A. Shepard *(Human Relations*, 9,4,415—438, 1956). Für den Abschnitt II habe ich mir Anregungen und Ideen von William C. Schutz und Kenneth D. Benne zunutze gemacht. Zu Dank verpflichtet bin ich auch dem Gruppenforschungs-Projekt der Harvard Medical School, das mich zu einigen der hier dargelegten Ideen angeregt hat. Besonders Elvin Semrad hat auf verschiedene Aspekte des Kapitels Einfluß ausgeübt, vor allem im Hinblick auf die Rolle der »Einschüchterung« im Gruppenprozeß. Schließlich verdanke ich vieles der Diskussion mit den Studenten an der Universität Boston, die an meinem Seminar über Gruppendynamik teilnehmen.

[3] Mit gültiger Kommunikation meinen wir, daß die Gruppenmitglieder ausgestattet sind mit Verknüpfungsweisen für die Analyse interpersonaler Erfahrungen, »so daß sowohl die signifikanten Unterschiede als auch die Ähnlichkeiten zu Erfahrungen in der Vergangenheit bestimmbar sind und relativ nahe zukünftige Ereignisse zutreffend genug vorausgesehen werden, um die eigene Sicherheit zu wahren und Befriedigungen ohne nutzlose und letztlich schädigende Störung der Selbstachtung zu erlangen« (Sullivan, 1950, S. 111).

der Gruppenmitglieder gegenüber dem Gebrauch und der Verteilung von Macht in der Gruppe. Die zweite ist die Zone der gegenseitigen Haltungen der Mitglieder zueinander. Beide Zonen sind voneinander nicht unabhängig: Bestimmte Haltungen zwischen den Gruppenmitgliedern werden mit einer bestimmten Autoritätsstruktur verknüpft sein. Beide sind jedoch so deutlich voneinander verschieden wie die Begriffe von Macht und Liebe. Eine Reihe maßgeblicher Autoren haben sie zum Ausgangspunkt für eine Analyse des Gruppenverhaltens genommen.

In »Massenpsychologie und Ich-Analyse« merkt Freud an, »daß in diesen beiden künstlichen Massen (Kirche, Heer) jeder einzelne einerseits an den Führer ... andererseits an die anderen Massenindividuen libidinös gebunden ist.« Obgleich er beide als libidinös beschrieben hat, ist er sich nicht im klaren darüber, wie »sich diese beiden Bindungen zueinander verhalten, ob sie gleichartig und gleichwertig sind und wie sie psychologisch zu beschreiben wären ...« (Freud, 1921, S. 104). Ohne diese Frage zu lösen, bemerkt er, daß — mit Bezug auf die Kirche und das Heer — die eine dieser Gefühlsbindungen, die an den Führer, »bestimmender zu sein scheint als die andere, die der Massenindividuen* untereinander« (S. 109).

Bion (1971) faßt die wichtigsten Dimensionen der Gruppe in die Begriffe der »Abhängigkeits«- und der »Paarbildungs«-Modalitäten, die unseren Zonen der »Dependenz« und »Interdependenz« entsprechen; hinzu kommt noch eine »Kampf und Flucht«-Modalität. Für Bion sind diese Modalitäten einfach alternative Verhaltensweisen; für uns war die Kampf-Flucht-Kategorie nützlich, um die Mittel zu charakterisieren, durch welche die Gruppe während einer bestimmten Subphase eine stereotype Orientierung aufrechterhält. Thelen et al. (1954), die sich auf Bions Dimensionen stützten, haben eine Rating-Skale entworfen, die mit den Arbeits- und Gefühlsstrukturen der Gruppe korreliert. Schutz (1955) hat diesen zwei Dimensionen eine zentrale Stellung in seiner Theorie der Gruppen-Kompatibilität zugewiesen. Ihm zufolge ist die strategische Determinante der Kompatibilität die besondere Mischung von Haltungen zur Autorität und zur persönlichen Intimität.

Kernstück der Theorie der Gruppenentwicklung ist die These, daß die Hauptprobleme, die die Gruppe lösen muß, in den Haltungen zu Autorität und Intimität liegen, welche die Mitglieder in die Gruppe mitbringen. Rebellion, Unterwürfigkeit oder Resignation als charakteristische Reaktionen auf Autoritätsfiguren sowie destruktives Konkurrenzverhalten, emotionelle Ausbeutung oder Sichzurückziehen als charakteristische Reaktionen gegenüber Gleichrangigen verhindern das Bestätigen von Erfahrungen durch Konsensus. Das von diesen Orientierungen bestimmte Verhalten zielt ab auf Versklavung des anderen im Dienste des Selbst, auf Versklavung des Selbst im Dienste des anderen oder auf die Desintegration der Situation. Sie verhindern daher die Bestimmung und Klärung gemeinsamer Gruppenziele und die Bewegung in Richtung auf diese Ziele.

In Übereinstimmung mit Freuds Beobachtung werden die Haltungen zur Autorität als vorrangig gegenüber den Haltungen zu anderen Mitgliedern oder als diese letzteren partiell determinierend angesehen. In ihrer Entwicklung bewegt sich die Gruppe von der Beschäftigung mit Autoritätsbeziehungen zur Beschäftigung mit persönlichen Beziehungen. Diese Bewegung definiert die zwei Hauptphasen der Gruppenentwicklung. Innerhalb jeder Phase finden sich drei Subphasen, die durch die Ambivalenz der Haltungen in jeder Zone bestimmt werden. Das heißt, während der Autoritäts- oder Dependenzphase bewegt sich die Gruppe von der Unterwerfungs- zur Rebellionsthematik und zur Lösung des Abhängigkeitsproblems. Während der Interdependenzphase bewegt sich die Gruppe von der Thematik der Identifikationen zwischen den Mitgliedern zur Thematik der persönlichen Identität bis zur Lösung des Interdependenz-Problems.

Relevante Persönlichkeitsaspekte in der Gruppenentwicklung

Die an der Gruppenentwicklung am stärksten beteiligten Persönlichkeitsaspekte werden nach der Terminologie von Schutz als Dependenzaspekte und personale Aspekte bezeichnet.

Der Dependenzaspekt umfaßt die charakteristischen Verhaltensweisen eines Mitglieds in bezug auf einen Führer oder eine Regelstruktur. Mitglieder, die Verfahrensregeln, eine Tagesordnung, einen Experten usw. angenehm finden, werden als abhängig (dependent) bezeichnet. Mitglieder, die angesichts autoritärer Strukturen aus der Fassung geraten, werden als kontradependent bezeichnet.

Den personalen Aspekt bilden die charakteristischen Verhaltensweisen eines Mitglieds im Hinblick auf interpersonale Intimität. Mitglieder, die nicht ruhen, ehe sie nicht einen relativ hohen Grad an Vertraulichkeit in ihrer Beziehung zu allen anderen erreicht haben, werden als überpersonal, andere, die dazu tendieren, jede Intimität mit anderen zu vermeiden, werden als kontrapersonal bezeichnet.

* In der amerikanischen Freud-Übersetzung von J. Strachey, die der Verfasser zitiert, ist »Masse« mit »group« und »Massenindividuen« mit »members of the group«, Gruppenmitglieder, wiedergegeben (Anm. d. Übers.).

Psychodynamisch werden Mitglieder, die mit einer gewissen Zwanghaftigkeit hoch dependente oder kontradependente, hoch überpersonale oder kontrapersonale Rollen übernehmen, als konfliktbehaftet betrachtet. So liefert ein Mensch, der an seiner Abhängigkeit von allen möglichen Autoritäten beharrlich festhält, sich selbst zahlreiche Indizien dafür, daß er sich nicht so vertrauensvoll auf die Autoritäten verlassen sollte; er kann sich diese Erfahrung nur nicht für die Steuerung seines zukünftigen Verhaltens zunutze machen. Daher begleitet wahrscheinlich ein latentes, unbewußtes Mißtrauen sein auf der manifesten Ebene submissives Verhalten, und die hoch dependente oder hoch kontradependente Person ist somit eine Person in einem Konflikt. Die Existenz des Konflikts erklärt das manchmal sehr plötzliche Umschlagen einer extrem dependenten in eine extrem rebellische Haltung. Insofern sind Kontradependenz und Dependenz, obgleich sie logisch die entgegengesetzten Extreme einer Skala bilden, psychologisch sehr eng benachbart.

Auch die konfliktfreie oder unabhängige (independente) Persönlichkeit, die fähiger ist, sich ihre Erfahrungen zunutze zu machen und die gegenwärtige Situation zutreffend einzuschätzen, kann natürlich zeitweise rebellisch oder submissiv handeln. Die psychodynamischen Unterschiede zwischen dem Konfliktfreien und dem Konfliktbehafteten sind leicht zu verstehen. In seinem beobachtbaren Verhalten fehlt die Zwanghaftigkeit; es ruft bezeichnenderweise nicht die Verwirrung der Kommunikation hervor, wie sie etwa charakteristisch ist für den konflikthaften Dependenten, der in dem ihm bewußten Teil einer Äußerung Unterwerfung, in dem ihm unbewußten Teil dagegen Mißtrauen oder Rebellion bekundet.

Es sind die Handlungen der im Hinblick auf die Probleme einer bestimmten Entwicklungsphase konfliktfreien Mitglieder, welche die Gruppe in die nächste Phase hinüberführen. Solche Handlungen werden auch als Barometer-Ereignisse und ihre Initiatoren werden als Katalysatoren bezeichnet. Dieser Teil der Theorie der Gruppenentwicklung basiert auf Redls (1942) These von der »ansteckenden Wirkung der konfliktfreien auf die konflikthafte Persönlichkeitskonstellation«[4]. Die Katalysatoren

[4] Im Anschluß an eine Formulierung Freuds verdeutlicht Redl, daß Gruppenhandeln auch als Resultat einer Entschuldigung zustande kommen kann, indem der Konfliktfreie die konfliktbehaftete Persönlichkeit durch die Magie des initiatorischen Aktes befreit. Es ist wahrscheinlich auch richtig, daß die einzelnen diejenigen anderen bevorzugen, die in ihnen keine verbotenen Bereiche aufrühren. Der hoch Ambivalente zum Beispiel, dessen Verhalten an dem Pol unbeirrbarer Submissivität liegt, wird negativ auf ein Individuum reagieren, das den entgegengesetzten Pol des Ambivalenzkonflikts repräsentiert, also den hoch Rebillischen. Zu diesem letzteren Gesichtspunkt finden sich viele interessante Anregungen in George Kellys »Psychology of Personal Constructs«.

— Redl nennt sie Zentralpersonen — sind diejenigen, die fähig sind, die in einer bestimmten Phase bestehende Ungewißheit zu verringern. Im Hinblick auf die Gruppenentwicklung kann Führung durch die Katalysatoren definiert werden, die für den Fortschritt der Gruppe von einer Phase zur nächsten verantwortlich sind. Diese Überlegung bietet eine Grundlage für die Bestimmung der zur Entwicklung der Gruppe notwendigen Mitgliederrollen[5].

Die Phasenabfolge

Die vorangegangene Zusammenfassung hat die wichtigsten Thesen einer Theorie der Gruppenentwicklung eingeführt. Es ist zwar nicht möglich, die konkrete Gruppenerfahrung, aus der sich diese Theorie herleitet, im einzelnen wiederzugeben, wir können jedoch einen Schritt in diese Richtung tun, indem wir etwas eingehender die vorherrschenden Merkmale jeder Phase erörtern.

Besonders wichtig ist es, die Bedeutung von Rolle und Persönlichkeit des Trainers zu unterstreichen. Was hier als eine Entwicklungstheorie dargestellt wird, existiert vielleicht nur deshalb, weil unser besonderer Trainingsstil aus einer breiten Skala möglicher Gruppenprobleme nur eines oder zwei heraushebt. Die gesamte Dependenz-Problematik kann durch bestimmte Verhaltensstile des Trainers ausgeschaltet werden. Es ist also wichtig, von Anfang an eine »natürliche« Entwicklung von der hier behandelten Entwicklung zu unterscheiden, die auf einer Programmierung der Aufmerksamkeit auf die für besonders wesentlich gehaltenen Ungewißheitszonen der Gruppe beruht.

Phase 1: Dependenz

Subphase 1. Dependenz (Flucht)

Die ersten Tage der Gruppe sind bestimmt von Verhalten, dessen fernes wie auch unmittelbares Ziel die Abwehr von Angst ist. Den Diskussionsinhalt bildet zum großen Teil die fruchtlose Suche nach einem ge-

[5] W. C. Schutz hat einen Test, Fundamental Interpersonal Relations Orientations (FIRO), entwickelt, der »Konflikthaftigkeit« und »Independenz« in bezug auf unsere zwei Dimensionen der Dependenz und der Intimität mißt. Damit besitzen wir ein Meßinstrument, das Voraussagen des Führungsverhaltens ermöglicht. Weiter unten werden einige Forschungen während des Sommer-Laboratoriums in Bethel von 1956 erwähnt, bei denen dieses Instrument benutzt wurde.

meinsamen Ziel. Manche dieser Sicherheit suchenden Verhaltensweisen sind der Gruppe gemeinsam, z. B. beruhigen sich die Mitglieder gegenseitig, indem sie einander interessante und harmlose Tatsachen über sich selbst erzählen; manche dagegen sind individuell, wie z. B. Männchen malen, Gähnen, Intellektualisieren.

Die Suche nach einem gemeinsamen Ziel soll die Angst von ihrer Ursache her verringern, sie geht also über die Befriedigung unmittelbarer Sicherheitsbedürfnisse hinaus. Sie ist jedoch nicht ganz das, wofür sie ausgegeben wird. Sie ist am besten als ein Abhängigkeitsbekenntnis zu verstehen. Nicht der Mangel eines Ziels, sondern der Trainer ist der Grund der Ungewißheit. Von ihm wird angenommen, er wisse, welches die Ziele seien oder sein sollten. Sein Verhalten wird daher als eine Technik betrachtet, als spiele er nur den Unzugänglichen. Unter dem Vorwand, daß ihre Suche nach Zielen ergebnislos sei, bittet ihn die Gruppe indirekt, ihr zu sagen, was sie tun solle.

Wir sprechen hier nur über das vorherrschende Thema im Leben der Gruppe. Es sind noch viele Nebenthemen gegenwärtig, und selbst in bezug auf die Hauptthemen bestehen zwischen den einzelnen Mitgliedern Unterschiede. Für manche geht es in erster Linie darum, die Macht des Trainers, ihre Zukunft zu beeinflussen, auf die Probe zu stellen. In anderen wird Angst aufgerührt durch ein Gefühl der Hilflosigkeit in einer Situation, die durch die Desertion des Beschützers bedrohlich wird. Diese Alternativen können als die Anfänge der Anpassungsprozesse von Kontradependenten und Dependenten betrachtet werden. Die Dependenten halten vergebens nach Hinweisen des Trainers auf Richtungen und Verfahrensweisen Ausschau; manchmal folgern sie paradoxerweise, der Trainer müsse »es so haben wollen«. Die Kontradependenten bemühen sich, in den Handlungen des Trainers Elemente zu entdecken, die ihnen Grund zur Rebellion geben könnten; manchmal verlangen sie paradoxerweise sogar Führung und Regelung von ihm, die er ihnen schuldig bleibe.

Diese Phase wird charakterisiert durch Verhaltensweisen, die in der Vergangenheit Billigung durch Autoritäten gefunden haben. Da die Sitzungen sich mit Gruppen oder menschlichen Beziehungen beschäftigen sollen, geben die Mitglieder Informationen zu diesen Themen, um die vermeintlichen Erwartungen des Trainers zu befriedigen und um ihre Erfahrungen, ihr Interesse oder ihre Leistungen auf diesen Gebieten anzudeuten.

Frühere Erfahrung wird zu Beginn der Gruppensitzungen oft zu einem Mittel der Einschüchterung. Den Mitgliedern ist sie insofern willkommen, als sie auf der falschen, doch bequemen Erwartung beruht, frühere Autoritäten (wie etwa Statuspositionen, Erfahrung) könnten gegenwärtige Beziehungen ersetzen. Ein Untertitel in der Subphase 1 könnte lauten: »Einschüchterung durch Erfahrung«. Diese anfänglichen Machtbestrebungen sind gewöhnlich zum Scheitern verurteilt.

Führungsansprüche auf der Grundlage früherer Führungserfahrungen scheitern, weil noch niemand bereit ist, die Führungsfunktionen zu teilen, und weil schmerzhaft deutlich wird, daß diejenigen, die eine Führerrolle zu beanspruchen wagen, von der Gruppe schnell abserviert werden. Mitglieder, die von sich behaupten, »Gruppenerfahrung« zu besitzen, werden zuerst als mögliche Helfer angesprochen, später als unfähig angesehen, weil sie die Probleme der Gruppe nicht lösen können, und schließlich ganz beiseite geschoben, so daß es nun schon problematisch erscheint, ob sie überhaupt jemals gute Gruppenmitglieder werden können, da sie ja frühere Erfahrungen haben. Dies kann man oft beobachten, wenn der (in Ausbildung befindliche) Ko-Trainer in den Brennpunkt gerät. Das Unbehagen, das sich zuerst auf ihn als auf den sichtbaren Lehrling des Hexenmeisters richtet, deutet darauf voraus, daß man das Problem schließlich dem Trainer vor die Tür legen wird.

Wahrscheinlich werden Themen wie Unternehmensführung und politische Führung, Rassendiskriminierung und die Bürgerrechtsbewegung diskutiert. Die Beiträge der Mitglieder sind während dieser Phase dazu bestimmt, die Billigung des Trainers zu erlangen, dessen Reaktion auf jede Bemerkung verstohlen beobachtet wird. Wenn der Trainer auf dieses Verhalten hinweist oder wenn er anmerkt, das Thema, über das man diskutiere — nehmen wir an, es sei die Rassendiskriminierung —, könne etwas mit der Mitgliedschaftsproblematik in dieser Gruppe zu tun haben, so befriedigt er damit die Bedürfnisse der Mitglieder auch nicht. Nicht daß sich alle durch das »Flucht«-Verhalten, das bei der Diskussion von der Gruppe äußerlichen Problemen mitspielt, täuschen ließen. Es zu diskutieren, wäre jedoch voller riskanter Ungewißheiten, und so wird die Beobachtung des Trainers höflich übergangen, wie man etwa auf einer Teegesellschaft über einen Fauxpas hinweggeht. Die Versuche, Billigung zu erlangen, die auf stillschweigenden Annahmen über die potentielle Macht des Trainers zum Guten wie zum Bösen beruhen, werden so lange fortgesetzt, bis die aktiven Mitglieder das Repertoire ihrer in der Vergangenheit erfolgreichen Verhaltensweisen erschöpft haben.

Subphase 2: Kontradependenz (Kampf)

Indem es dem Trainer weiterhin kläglich mißlingt, die Bedürfnisse der Gruppe zu befriedigen, tritt allmählich Kontradependenz an die Stelle der Überdependenz. Diese Phase ist in vieler Hinsicht die belastendste

und unangenehmste im Leben der Gruppe. Sie ist gekennzeichnet durch eine paradoxe Entwicklung der Trainerrolle, die zu einer zugleich allmächtigen und ohnmächtigen Rolle wird, und durch die Teilung der Gruppe in zwei sich bekämpfende Subgruppen. Es geht den Gruppenmitgliedern nun sehr viel offener um die Macht. Ein Thema wie das der Führung wird vielleicht von neuem diskutiert, nun jedoch ohne die Untertöne von Abhängigkeitsbekenntnissen. Die Diskussion über Führung dient nun vielmehr zum Teil dazu, das Versagen des Trainers als Führer deutlich zu machen. Zum Teil wird sie auch von den nicht beteiligten Mitgliedern als Geltendmachen von Führungsansprüchen wahrgenommen.

Folgendes sind die wichtigsten Themen dieser Subphase:

1. Es bilden sich zwei gegensätzliche Subgruppen heraus, die zusammen den größten Teil der Mitglieder umfassen. Die eine Subgruppe versucht, einen Diskussionsleiter zu wählen, Arbeitsausschüsse zu bilden, eine Tagesordnung aufzustellen oder auf andere Weise die Sitzungen zu strukturieren; die andere Subgruppe widersetzt sich allen diesen Bestrebungen. Was zunächst wie eine intellektuelle Meinungsverschiedenheit aussieht, wird bald zum Grund für die Zerstörung jedes Anscheins von Einheit der Gruppe. Ein beliebtes Verfahren, die Spaltung zu dramatisieren, sind Abstimmungen; häufig wird angeregt, die Gruppe sei zu groß und sie solle in zwei getrennt tagende Subgruppen aufgeteilt werden; vielleicht wird auch ein Diskussionsleiter gewählt, den man dann nicht beachtet. Niemand ist willens, das Recht auf Führung und Kontrolle irgendeinem anderen zu übertragen. Die Abdankung des Trainers hat ein Machtvakuum geschaffen, und niemandem wird gestattet, es auszufüllen.

2. Die Entzauberung des Trainers macht rapide Fortschritte. Die Mitglieder sehen ihn bestenfalls als wirkungslos, schlimmstenfalls als schädlich für den Gruppenfortschritt an. Fast gleichzeitig wird er ignoriert und angerempelt; seine Interventionen erscheinen den Kontradependenten als Versuche, den Fortgang der Gruppe zu unterbrechen, den Dependenten als schwache, unrichtige Behauptungen. Sein Stillschweigen erscheint den Dependenten als Desertion, den Kontradependenten als Manipulation. Zum großen Teil läßt sich die Gruppenaktivität als Bestrafung des Trainers verstehen, dafür daß er den Bedürfnissen und Erwartungen nicht gerecht wird, daß er die Gruppe in eine unangenehme Situation gebracht hat und daß er eine Autoritätsfigur übelster Art darstellt, nämlich entweder eine schwache und unfähige oder eine manipulative und unaufrichtige Autorität.

In der ersten Subphase werden Wissen, Macht und Kompetenz des Trainers nach außen nicht in Frage gestellt, insgeheim jedoch angezweifelt; in der zweiten Subphase kommt die Überzeugung, er sei inkompetent und hilflos, offen zum Ausdruck, wird jedoch insgeheim bezweifelt. Aus diesem heimlichen Zweifel bildet sich der Glaube an die Allmacht des Trainers. Keine der Bestrafungen, die ihm zuteil werden, wird von den Gruppenmitgliedern als solche erkannt; weist er darauf hin, daß die Mitglieder ein Bedürfnis verspürten, ihn zu bestrafen, so wird ihm vermutlich beleidigt oder verächtlich erwidert, das Geschehen habe nichts mit ihm zu tun und er solle sich lieber heraushalten. Immer noch ist der Trainer zu imposant und bedrohlich, um ihn direkt herauszufordern. Insgeheim hofft man noch, das Chaos in der Gruppe sei nur Teil einer ausgeklügelten Strategie und der Trainer führe sie in Wahrheit doch in die Richtung, in die sie gehen sollen. Daß er wirklich hilflos sein könnte, wie sie ihm unterstellen, oder daß nicht er, sondern sie selbst versagt haben könnten, sind erschreckende Möglichkeiten. In dieser Hinsicht unterscheidet sich die Subphase 2 in ihrer fundamentalen Dynamik nur sehr wenig von der Subphase 1.

Der Trainer hat den Bedürfnissen der Gruppe konsequent nicht entsprochen. Da die Gruppenmitglieder nicht wagen, ihn direkt anzugreifen, verbeißen sie sich in wechselseitig zerstörerische Kämpfe. Faktisch droht die Gruppe mit dem Selbstmord, dem äußersten Ausdruck von Abhängigkeit. Das Bedürfnis, den Trainer zu strafen, ist indes so heftig, daß er die Gruppe schon nur noch durch ein Wunder erlösen könnte.

Subphase 3: Lösung (Katharsis)

Bisher wurden nur die unerfreulichen Aspekte in der Verkettung der Ereignisse während der Subphasen 1 und 2 dargestellt, und dies sind auch in der Tat die hervorstechenden. Gleichzeitig jedoch wurden, obgleich weniger offenkundig, auch konstruktive Kräfte mobilisiert. Zunächst einmal haben sich in jeder der einander befehdenden Subgruppen Bindungen wechselseitiger Unterstützung entwickelt. Der einzelne fühlt sich nicht länger hilflos und isoliert. Zweitens kann die Trainerrolle, die aus der dependenten Haltung heraus als schwach oder manipulativ erscheint, auch als permissiv verstanden werden. Drittens wurden die Interpretationen des Trainers, obwohl man sie nach außen hin ignoriert hat, insgeheim beachtet. Und, wie schon der zweite und dritte Punkt implizieren, einige Mitglieder sind weniger in dem Dilemma von Dependenz und Kontradependenz gefangen als die anderen. Diese Mitglieder, die ich als die Unabhängigen oder Independenten bezeichne, sind aus zwei Gründen bisher in der Gruppe relativ wirkungslos geblieben. Erstens sind sie keine festen Bindungen mit anderen Mitgliedern in den beiden einander bekämpfenden Subgruppen eingegangen, da sie sich mit keiner Partei identifiziert

haben. Den angeblichen Grund für den Streit in der Gruppe (z. B. ob man einen Diskussionsleiter wählen solle) haben sie in seiner Oberflächenbedeutung akzeptiert und zu vermitteln versucht. Ähnlich haben sie auch die Rolle und die Interpretationen des Trainers annähernd in ihrer Oberflächenbedeutung akzeptiert. Diese Interpretationen sind gerade ihnen jedoch unzutreffend erschienen, da sie sich faktisch ja viel weniger auf sie als auf den Rest der Gruppe bezogen.

Subphase 3 ist im Leben der Gruppe bis zu diesem Punkt die entscheidende und die flüchtigste Phase. Es ist eine Überbrückungsphase; wenn sie überhaupt eintritt, dann so schnell und vorübergehend, daß Subphase 2 am Ende direkt in die erste Subphase der Hauptphase 2 überzugehen scheint. Wenn sie nicht so schnell und zugespitzt eintritt, so kommt es wahrscheinlich zu einem langwierigen und mühsamen Prozeß unsicheren Schwankens zwischen den Phasen 1 und 2.

Wenn die Gruppe in die Subphase 3 eintritt, bewegt sie sich rapide der Auflösung, d. h. der Zersplitterung in zwei oder drei Subgruppen, entgegen. Die einzige Hoffnung für ihren Fortbestand werden nun die Unabhängigen, da sie bisher die Polarisierung und Stereotypisierung des Verhaltens vermieden haben. Die drohende Auflösung zwingt sie, die Fruchtlosigkeit ihrer Vermittlungsversuche einzusehen. Daher wird die Annahme des Trainers, daß gegenseitiges Sichbekämpfen zielvermeidendes Verhalten sei, diesmal wahrscheinlich im Handeln befolgt. Ein Mitglied gibt etwa offen seine Meinung kund, daß die Gegenwart und die Kommentare des Trainers die Gruppe aufhalten; um ein »Experiment« zu machen, solle der Trainer die Gruppe verlassen, damit man sehen könne, wie die Dinge ohne ihn liefen. Wenn der Trainer auf diese Weise direkt herausgefordert wird, verändert sich die ganze Atmosphäre der Sitzung. Es tritt plötzlich eine größere Lebhaftigkeit und Spannung ein. Zuvor wurde der Wunsch, den Trainer zu entfernen, vielfach ausagiert, zugleich aber war man überzeugt, er sei die Raison d'être der Gruppe, und diese würde ohne ihn auseinanderfallen.

Die Herausforderung des Trainers kann, direkt oder indirekt, auf überraschend vielfältige Weise geschehen, sie tritt in vielen Einkleidungen auf. In manchen Gruppen beschließen die Mitglieder, daß es interessant wäre, mit seiner Entfernung zu experimentieren, um die Folgen beurteilen zu können. In anderen Situationen wird ein Teilnehmer angegriffen, der das »Echo« des Trainers ist, sein »Gehilfe« oder eine andere vom Trainer psychologisch ununterscheidbare Rolle. In manchen Fällen traf sich die Gruppe außerhalb der regulären Sitzungszeit, um den »Sturz des gegenwärtigen Régimes« einzufädeln, natürlich »nur zum Scherz«. Nach welcher Methode die Gruppe dabei auch vorgeht und wie auch immer der

Trainer die Revolte ausnutzt, gewöhnlich kommt eine neue Orientierung gegenüber der Führung zustande.

In der anschließenden Diskussion ist die Gruppe endlich imstande, die bisher sorgsam ignorierten Gefühle gegenüber dem Trainer als Autoritätsfigur ans Licht zu bringen und die Gruppenaktivität als zielvermeidendes Ausagieren ambivalenter Haltungen zur Autorität zu erkennen. Es ist schwer zu beurteilen, wie die ambivalenten Mitglieder aus dieser Erfahrung eine solche transferierbare Einsicht gewinnen, jedenfalls tauchen von jetzt an Submissivität und Dominanz kaum mehr als bedeutsame Gruppenprobleme auf. Das Machtproblem wird schließlich gelöst, indem man es im Hinblick auf die Verantwortung der Mitglieder definiert, und der Trainer wird unter der Bedingung akzeptiert, daß er sich »wie die anderen Mitglieder auch« verhalte. Das Ergebnis ist Autonomie für die Gruppe.

Kriterium für die Bewertung eines Beitrages ist nun nicht mehr, wer gesprochen hat, sondern was er gesagt hat. Die Illusion eines Kampfes um die Macht wird halbwegs zerstreut, und die Beiträge der Mitglieder werden nach ihrer Relevanz für die gemeinsamen Ziele der Gruppe bewertet. Nach dieser Subphase wird der Trainer als ein erfahrener »Technologe« wahrgenommen, der möglicherweise der Gruppe nützlich sein kann.

Warum die Herausforderung des Trainers diese Veränderungen der Gruppenstruktur zuwege bringt, ist nicht völlig klar. Die Hinweise mancher Freudianer auf die Ähnlichkeit mit dem Urerlebnis der Tötung des Stammesvaters und der anschließenden Gruppenbildung sind eher anregend als erklärend. Wahrscheinlich tragen mehrere intervenierende Komponenten zu dieser Wirkung bei. Einmal vereinigt die Konfrontation mit dem Trainer die rivalisierenden Subgruppen gegen einen gemeinsamen Feind. Dazu paßt das Auftreten der Unabhängigen, die bisher keinen bemerkenswerten Einfluß ausgeübt haben. Faktisch besteht der Unterschied zwischen der Prüfung des Trainers in den Subphasen 1 und 2 und der Herausforderung des Trainers in Subphase 3 darin, daß der Initiator der Herausforderung die bis dahin fehlende rationale Infragestellung der Führerrolle repräsentiert.

Die Subphase 3 bringt Klarheit in Freuds Bemerkung über die libidinösen Bindungen an den Führer und an die anderen Mitglieder. Libidinöse Bindungen zu den anderen Mitgliedern können nicht entstehen, ehe es nicht zu einer — wie auch immer beschaffenen — Lösung gegenüber dem Führer gekommen ist. In unserer Terminologie heißt das, daß diejenigen Komponenten des Gruppenlebens, die mit Intimität und Interdependenz zu tun haben, nicht bearbeitet werden können, ehe nicht die Probleme von Autorität und Dependenz gelöst sind.

Tabelle 1 faßt die wichtigsten Geschehnisse der Phase 1, wie sie typischerweise abläuft, zusammen. Diese Phase bringt vor allem die Auflösung der Abhängigkeitsbedürfnisse. Sie endet mit der Annahme wechselseitiger Verantwortlichkeit für das Schicksal der Gruppe mit einem Gefühl von Solidarität. Die Implikationen einer geteilten Verantwortung bleiben jedoch noch zu untersuchen.

Phase 2: Interdependenz

Während in der ersten Phase die Verteilung der Macht das Hauptthema war, beschäftigt die Verteilung der Gefühle und Neigungen die Gruppe in der zweiten Phase. Die wichtigsten von dieser Problematik beeinflußten Orientierungen betreffen Einstellungen zur Interdependenz und Gemeinsamkeit, d. h. Intimität, Freundschaft, Identifizierung, Zusammenhalt, Kooperation.

Subphase 4: Harmonie (Flucht)

Zu Beginn der Subphase 4 ist die Atmosphäre von Sanftmut und Licht erfüllt. Jeder noch so kleine Anstieg der Spannung wird sofort in Scherzen und Gelächter aufgelöst. Es wird viel Mühe darauf verwandt, Divergenzen zu kitten und Wunden zu heilen. Es ist dies die Zeit der Lustbarkeiten und Gesänge. Bei den Sitzungen werden Kaffee und Kuchen serviert, stundenlang wird eine Party vorbereitet. Zur Feier der großen Ereignisse und Gestalten der Gruppengeschichte werden Lieder und Gedichte gemacht, oftmals von der Gruppe gemeinsam. Da jedermann glücklich sein muß, müssen alle Entscheidungen einmütig gefaßt werden, sie gelten indes zumeist nur Fragen, zu denen die Gruppenmitglieder keine starken Gefühle haben. Schon bald fangen die Vergnügungen an, sich abzunutzen.

Der Mythos universaler Harmonie muß schließlich als das erkannt werden, was er ist. Von Anfang an gibt es in dieser Subphase vielerlei Anzeichen für verborgene Feindseligkeiten und ungelöste Probleme. Sie werden jedoch schnell und nervös mit Gelächter oder mit Fehldeutungen übergangen. Subphase 4 beginnt mit einer Katharsis, darauf aber folgt die Entwicklung einer rigiden Norm, der zu gehorchen alle gezwungen sind: »Niemand darf unsere Harmonie stören, wir müssen die Fehler der schlimmen Vergangenheit vermeiden.« Nicht daß man vergessen hätte, daß die Schmerzen der Vergangenheit ein notwendiges Vorspiel für die Autonomie und Freude der Gegenwart waren — obwohl man über diese Tatsache sorgsam hinwegsieht. Vielmehr besteht eine vage Vorstellung,

Tabelle 1: Abhängigkeits- und Autoritätsbeziehungen in Phase 1

	Subphase 1 Dependenz—Submissivität	Subphase 2 Kontradependenz	Subphase 3 Lösung
Emotionale Modalität	Dependenz—Flucht	Kontradependenz—Kampf. Zielvermeidende Kämpfe zwischen Mitgliedern. Mißtrauen gegen den Trainer. Ambivalenz.	Paarbildung. Intensive Beteiligung an der Gruppenaufgabe.
Themen	Diskussion interpersonaler Probleme außerhalb der T-Gruppen.	Diskussion über Gruppenorganisation. Wieviel Strukturbildung ist für »effektives« Gruppenverhalten notwendig?	Diskussion und Definition der Trainerrolle.
Bestimmende Rollen (Zentralfiguren)	Selbstbewußte, aggressive Mitglieder mit reichen früheren Erfahrungen in Gruppen oder Organisationen.	Die selbstbewußtesten Dependenten und Kontradependenten. Rückzug der weniger selbstbewußten Independenten und Dependenten.	Selbstbewußte Independente.
Gruppenstruktur	Vielfältige Subgruppenbildung nach früheren Erfahrungen der Mitglieder.	Zwei starre Subgruppen aus Dependenten und Kontradependenten und deren Führern.	Die Gruppe einigt sich in der Verfolgung eines Ziels und entwickelt ein inneres Autoritätssystem.
Gruppen-Aktivität	Selbst-orientiertes Verhalten, wie meistens in neuen sozialen Ansammlungen.	Suche nach mechanischer Konsensusbildung: Abstimmen, Diskussionsleiter wählen, ein »ergiebiges« Thema suchen.	Mitglieder übernehmen Führungsrollen, die sie zuvor im Besitz des Trainers gesehen haben.
Gruppenentwicklung	Trainer weigert sich, die Situation zu strukturieren, Fairneß- und Teilnahmeregeln aufzustellen.	Unzufriedenheit mit dem Trainer. Ungewißheit wird von den selbstbewußtesten Dependenten und Kontradependenten absorbiert. Subgruppenbildung zwecks Angstabwehr.	Revolte der selbstbewußten Independenten (Katalysatoren) verschmilzt die Subgruppen durch Herausforderung des Trainers (Barometer-Ereignis).

(Gruppe geht in Phase 2 über)

eine Erfahrung ähnlich der des Trainers in der Subphase 3 müßten alle Mitglieder durchmachen, bevor sie zu einer realistischen Definition ihrer Rolle gelangen könnten.

Solidarität und Harmonie werden immer illusorischer, aber die Gruppe hält an der Illusion noch fest. Diese Hartnäckigkeit ist in gewisser Hinsicht eine Folge der Deprivation, welche die Mitglieder beim Aufrechterhalten der harmonischen Atmosphäre verspürt haben. Sie sind dabei gezwungen, sich anders zu verhalten, als es ihren Gefühlen entspricht; eine noch stärkere Verstrickung in die Gruppe würde schon die völlige Selbstaufgabe bedeuten. Die Gruppe wird daher von einem neuen Ambivalenzkonflikt zerrissen: 1. »Wir alle lieben einander, daher müssen wir die Gruppensolidarität aufrechterhalten und auf unsere selbstsüchtigen Wünsche verzichten, wo immer es nötig ist.« 2. »Die Gruppe verlangt, daß ich meine persönliche Identität opfere, aber die Gruppe ist ein unseliger Mechanismus, der keinerlei wichtige Bedürfnisse befriedigt.« Wenn diese Subphase ihrem Abschluß entgegengeht, wird von der anfänglichen Euphorie nur noch die Maske beibehalten. Die »harmlose« Aufsplitterung der Gruppe ist inzwischen so weit fortgeschritten, daß die Mitglieder lieber um den Versammlungstisch herumgehen, um sich dem Gespräch einer Subgruppe anzuschließen, als über den Tisch hinweg zu sprechen, wobei man das Risiko einginge, die ganze Gruppe zusammenzubringen. Es gibt ein gewisses Unbehagen, ein Gefühl, daß man zusammenarbeiten sollte, es aber nicht kann. Es kommt die Tendenz auf, in die Haltung der Subphase 1 zu regredieren: Man sähe es gern, wenn der Trainer die Zügel in die Hand nähme.

Subphase 5: Entzauberung (Kampf)

Diese Subphase wird gekennzeichnet durch eine Aufteilung in zwei Subgruppen, parallel zu der Spaltung in Subphase 2, diesmal jedoch nach den Haltungen zu dem für die Gruppenmitgliedschaft erforderlichen Grad an Intimität. Die Verteilung der Mitglieder auf die zwei Subgruppen ist nicht notwendig die gleiche wie in Subphase 2, denn die Spaltung resultiert jetzt aus entgegengesetzten und extremen Einstellungen zu dem in interpersonalen Beziehungen erwünschten Grad an Intimität. Die kontrapersonalen Mitglieder schließen sich zusammen, um gegen eine weitergehende Verstrickung in die Gruppe Widerstand zu leisten. Die überpersonalen Mitglieder schließen sich zusammen im Verlangen nach bedingungsloser Liebe. Beiden Subgruppen liegt jedoch ein gemeinsames Thema zugrunde: Für die einen ist das einzige Mittel, die Selbstachtung zu erhalten, das Vermeiden jeder wirklichen Bindung an andere, für die anderen

ist das einzige Mittel zum gleichen Zweck die Herstellung einer Bindung seitens der anderen, innerhalb deren alles vergeben werden muß. Gemeinsam ist die Befürchtung, daß aus der Intimität die Verachtung hervorwächst.

Diese Angst spiegelt sich auf vielfältige Weise. Zum erstenmal werden offen absprechende Bemerkungen über die Gruppe gemacht; unvorteilhafte Vergleiche zu anderen Gruppen werden angestellt. Psychologie und Sozialwissenschaft werden angegriffen. Unzulänglichkeit der Gruppe als Grundlage der Selbstachtung wird in vielerlei Formen zum Ausdruck gebracht, von Bemerkungen wie »es interessiert mich nicht, was du denkst« bis zu Langeweile und Fehlen bei den Sitzungen. Die Überpersonalen bestehen weiterhin darauf, sie fühlten sich glücklich und zufrieden, während die Kontrapersonalen über die fehlende Gruppenmoral klagen. Im Intellektualisieren der Überpersonalen schwingen oft religiöse Obertöne mit, es beschäftigt sich mit christlicher Liebe, Rücksicht auf andere usw. Die Kontrapersonalen erklären das Verhalten der Mitglieder aus Motiven, die nichts mit der gegenwärtigen Gruppe zu tun haben; die Überpersonalen erklären alles im Hinblick auf das Akzeptiert- oder Abgelehntwerden in der gegenwärtigen Gruppe.

Subphase 4 könnte man als ein Sichverstecken im Bauch der Gruppe karikieren, Subphase 5 als Sichverstecken außer Sichtweite der Gruppe. Wahrscheinlich reicht keine dieser beiden Modalitäten aus, um die Ängste abzuwehren, die mit intimen interpersonalen Beziehungen verknüpft sind: »Wenn die anderen mich wirklich kennen würden, so würden sie mich ablehnen.« Die Formel, nach der der Überpersonale dieser Ablehnung aus dem Weg geht, scheint zu sein, alle anderen zu akzeptieren, um in den Schutz ihrer Mitschuld zu gelangen; der Kontrapersonale weist alle anderen zurück, noch ehe sie eine Gelegenheit haben könnten, ihn zurückzuweisen.

Wir können nun auf die beiden letzten Subphasen als auf Gegenmaßnahmen gegen den Verlust der Selbstachtung zurückblicken, auf das, was Sullivan einmal als das größte Hindernis für ein Verstehen des spezifisch Menschlichen bezeichnet hat, nämlich die »erdrückende Überzeugung von der Individualität, die auf einen Einzigartigkeitswahn der Persönlichkeit hinausläuft«. Die heftigen Fluktuationen zwischen der Euphorie der Subphase 4 und der Mißstimmung der Subphase 5 lassen sich als ein Kampf zwischen der »Institutionalisierung der Selbstzufriedenheit« einerseits und der mit phantastischen Spekulationen über Intimität und Verstricktwerden verbundenen Angst andererseits betrachten. Dieses dissoziierende Verhalten dient einem besonderen Zweck, nämlich der generellen Verleugnung der Gruppe und ihrer Bedeutung für die einzelnen. Denn wenn die

Gruppe wichtig und sinnvoll ist, so muß man sie ernst nehmen. Wenn man sich dagegen in der Euphorie der Subphase 4 ergehen und die Ziele und Aufgaben der Gruppe fortgesetzt herabsetzen kann, so ist man darin sicher. Ein weniger geschicktes und verzweifelteres Schutzmanöver als das Hervorkehren der »Gruppenseele« in Subphase 4 ist vielleicht die Entzauberung in Subphase 5 mit ihrer Mauer von Abwehrmechanismen. Zu betonen wäre, daß die Abwehrmechanismen in beiden Subphasen fast völlig aus phantastischen Erwartungen über die Folgen einer Verstrickung in die Gruppe hervorgingen. Diese Abwehrmechanismen stimmen überein mit der Angst, so wie sie vom Individuum erlebt wird, d. h. mit dem Angstzustand, der als Reaktion auf eine Gefahrensituation eintritt und fortan immer wieder erzeugt wird, wenn eine solche Situation sich wiederholt (Freud).

Subphase 6: Konsensusbildung

Zwei Kräfte verbinden sich miteinander, um die Gruppe zur Lösung des Interdependenz-Problems zu drängen: das nahende Ende des Trainingsprogramms und das Bedürfnis nach einer Methode der Rollenbeurteilung. (In manchen T-Gruppen wird ein »Vertrag« geschlossen, in dem die Gruppe übereinkommt, ein System zur Beurteilung der Rollen oder zur Einstufung der einzelnen nach ihren Verdiensten zu entwickeln.)

Zuerst verschmelzen die beiden Subgruppen ihre charakteristischen Abwehrmechanismen miteinander, um jeden Schritt zur Erfüllung der Beurteilungs- oder Einstufungsaufgabe zu verhindern. Die Kontrapersonalen sträuben sich gegen die Beurteilung als gegen eine Verletzung der Privatsphäre; sie sehen eine Katastrophe voraus für den Fall, daß die Mitglieder anfangen zu sagen, was sie voneinander halten. Die Überpersonalen sträuben sich, weil bei der Beurteilung Unterschiede zwischen den einzelnen gemacht werden müssen. Die Mitglieder jeder Subgruppe werden von denen der anderen Subgruppe als »rationalisierend« betrachtet, und die Gruppe gerät in einen Teufelskreis wechselseitiger Vorwürfe. In diesem Prozeß kommt die Befürchtung, durch Verstrickung in die Gruppe die Selbstachtung zu verlieren, der Bewahrheitung nahe. Wie in Subphase 3 sind es wiederum die Unabhängigen, deren Selbstachtung durch die Aussicht auf Intimität nicht bedroht ist, die das Vertrauen der Mitglieder in die Gruppe wiederherstellen. Alles, was nötig ist, um den Teufelskreis zu durchbrechen, ist manchmal nur die Bitte eines der Unabhängigen um eine Einschätzung seiner Rolle.

Die Befürchtung, zurückgewiesen zu werden, verschwindet, wenn sie an der Realität geprüft wird. Die Spannungen, die sich aus diesen Befürchtungen heraus entwickelt haben, werden im Lichte einer wirklichen Diskussion über die Rollen der einzelnen Mitglieder geringer. Was diese Spannungsminderung sicherstellt, ist das ernsthafte Bestreben jedes Mitglieds, sein persönliches konzeptuelles Schema für das Verständnis eigenen und fremden menschlichen Verhaltens zu verbalisieren. Diese Annahmen in die explizite Kommunikation zu überführen, ist die wichtigste Aufgabe während der Subphase 6. Sie erfordert ein hohes Arbeitspensum und eine große Kommunikationsfertigkeit. Einige Werthaltungen in der Arbeit während dieser Subphase sind die folgenden: 1. Die Mitglieder können ihre Unterschiede zueinander hinnehmen, ohne sie als »gut« oder »schlecht« zu bewerten. 2. Es gibt Konflikte, aber über sachliche, nicht über emotionelle Streitfragen. 3. Konsensus wird als Ergebnis rationaler Diskussion erzielt, nicht durch zwanghaftes Bemühen um Einmütigkeit. 4. Die Mitglieder wissen um ihre Verstrickung in die Gruppe und um andere Aspekte des Gruppenprozesses, ohne davon überwältigt oder erschreckt zu werden. 5. Durch den Beurteilungsprozeß gewinnen die Mitglieder an persönlicher Bedeutung füreinander. Dies erleichtert die Kommunikation und vertieft das Verständnis für das Denken, die Gefühle und das Verhalten des anderen; er erzeugt eine Reihe persönlicher Erwartungen, im Unterschied zu den früheren, stärker stereotypisierten Rollenerwartungen.

Diese Werte und noch einige andere, mit ihnen zusammenhängende, kommen natürlich der Vorstellung nahe, die sich der Verfasser von einer »guten Gruppe« gebildet hat. In der Realität werden sie nicht immer bis zum Ende einer T-Gruppe erreicht. Nachdem so vieles in der heimlichen Hoffnung, alles hinter sich zu bringen, ehe noch irgend etwas erreicht werden konnte, verschleppt worden ist, zwingt die Aussicht auf das Sterben der Gruppe wahrscheinlich zu angespannten Bemühungen, in letzter Minute noch die Hindernisse, die den Fortschritt der Gruppe bisher blokkiert haben, zu überwinden. Das Ergebnis ist, daß die sechste Subphase oft hastig und unvollständig bleibt. Wird eine Rollenbeurteilung dennoch versucht, so enthalten entweder die ersten Beurteilungen so viel feindseliges Material, daß sie weitere Bemühungen blockieren, oder die Beurteilungen sind so verblümt und leer, daß niemand — und am wenigsten der Beurteilte — an sie glaubt.

Bei der Lösung der Interdependenz-Probleme fallen die Persönlichkeiten der Mitglieder noch stärker ins Gewicht als bei der Lösung der Dependenz-Probleme. Das Trainerverhalten trägt entscheidend dazu bei, die Fähigkeit der Gruppe zur Lösung der Dependenz-Problematik zu bestimmen, in der Interdependenz-Phase jedoch ist die Gruppe sozusagen nur so stark wie ihr schwächstes Glied. Das übermäßig dependente Mit-

glied kann die Phase 1 noch in dem festen Glauben an die Existenz einer privaten Beziehung zwischen sich selbst und dem Trainer durchlaufen; ein Mitglied mit intensiver Angst vor den Bedrohungen der Intimität kann die Gruppe immobilisieren. Tabelle 2 faßt die wichtigsten Momente der Phase 2 zusammen.

Schlußfolgerungen

Dependenz und Interdependenz (Macht und Liebe, Autorität und Intimität) werden als die zentralen Probleme des Gruppenlebens betrachtet. In den meisten Organisationen und Gesellschaften sind die Regeln, welche die Verteilung von Autorität und den Grad an Intimität zwischen den Mitgliedern bestimmen, vorgeschrieben. In der Trainingsgruppe dagegen bilden sie umfangreiche Zonen der Ungewißheit. Obgleich es dem Trainer bis zu einem gewissen Grade freigestellt ist, welches dieser Themen er zum Brennpunkt der Aufmerksamkeit und Erfahrung machen will, ist seine Wahl doch in dem Glauben begründet, daß dies die Schlüsselzone interpersonaler Erfahrung sei. Die Haupthindernisse für eine gültige interpersonale Kommunikation liegen in den rigiden Interpretations- und Reaktionsweisen, die aus angstbestimmten Erfahrungen mit bestimmten Liebes- oder Machtfiguren in neue Situationen hinübergetragen werden, in denen sie unangemessen sind. Die Existenz solcher Autismen bewirkt eine übermäßige Komplizierung jeder Diskussion und macht in manchen Fällen die Verständigung unmöglich.

Wenn man als Trainingsziel die Herstellung gültiger Kommunikation angibt, so würde das bedeuten, daß jeder Teilnehmer die Bedeutung seiner autistischen Reaktionen in bezug auf Autorität und Intimität explizit untersuchen und zumindest eine provisorische Alternative zu ihnen formulieren könnte. Ob dies eine dauerhafte Veränderung seiner Flexibilität bewirkt, oder ob er, vor neue Situationen gestellt, wieder in sein engeres Verhaltensschema zurückfällt, bleibt offen; wahrscheinlich hängt es ab vom Erfolg seiner Gruppenerfahrung, insbesondere von seinem Erfolg, sie zu verstehen.

Abschließend sind noch einige Einschränkungen notwendig. In diesem Versuch, aus der Abfolge der Beziehungen im Leben der Gruppe Generalisierungen in Richtung auf eine systematische Theorie zu gewinnen, besteht eine Tendenz, Verhaltensweisen und Handlungen in Kategorien zu pressen, obwohl sie an sich weniger scharf abgegrenzt sind und mehr ineinander übergehen, als es die Theorie wiedergibt. Das Geschehen in einer T-Gruppe ist verwirrender, als es in einer solchen einfachen Klassifizierung zum Ausdruck kommt. Eher als der hier dargestellten dialektischen Bewegung von These—Antithese—Synthese, in der jeder Phasenschritt chronologisch auf den anderen folgt und unwiderruflich alle Spuren der Vergangenheit auslöscht, kommt der Prozeß einer zyklischen Bewegung gleich, in der die Entwicklung der wesentlichsten Probleme zu verschiedenen Zeitpunkten immer wieder hervortritt und die Gruppe bei jedem Mal zu einem tieferen Verständnis zu gelangen versucht.

Es ist nützlich, die Entwicklung mit einem Radwechsel zu vergleichen. Nachdem der Mechaniker das Rad in seine Stellung auf der Achse gebracht hat, setzt er jede Schraube gerade so fest an, daß das Rad in seiner Stellung bleibt. Dann zieht er jede Schraube etwas fester. Wird eine Schraube zu fest angezogen, kommt das ganze Rad ins Ungleichgewicht, bis die Schraube wieder gelockert ist. Schließlich zieht der Mechaniker reihum jede Schraube an, bis alle festsitzen. Ähnlich verläuft der Gruppenprozeß: Bestimmte grundlegende interpersonale Spannungen treten in einer Periode stärker hervor als in einer anderen, aber ihre vollständige Auflösung ist unmöglich, ehe nicht andere Spannungen bis zu einem etwa gleichen Erträglichkeitsgrad gemindert worden sind; schließlich ist das ganze System im Gleichgewicht.[6]

Eine andere wichtige Frage betrifft den individuellen Beitrag des Trainers zu der Trainingssituation und den Grad, in dem die Gruppenentwicklung von seiner besonderen Persönlichkeit und seinen Gepflogenheiten unabhängig ist. Jeder Trainer verfügt — explizit oder implizit — über ein allgemeines Konzept der Entwicklung, d. h. eine Vorstellung davon, wohin sich die Gruppe bewegt und wie die Konsequenzen dieser Richtung einzuschätzen sind. In einer Übersicht über die einschlägige Literatur haben wir 15 Phasentheorien gefunden, die für verschiedene Arten von Gruppen, von Arbeitsgruppen bis zu Therapiegruppen für Psychotiker, gebildet waren. Für den Trainer stellen die Abfolgeverhältnisse nützliche Anhaltspunkte dar, und die Phasen scheinen ihm klar unterscheidbar. Mit nur zwei Ausnahmen ermangelten unsere Thesen jedoch aller operationalen Bestimmungen, die es ermöglichen würden, unsere Eindrücke nachzuprüfen. Ob die Entwicklungstheorie eine sich selbst erfüllende Prophetie

[6] Diese Metapher verdanke ich William C. Schutz. Es könnte nützlich sein, hier zwischen »Phase« und »Zyklus« zu unterscheiden. Eine Phase stellt sich in einer bestimmten invarianten interpersonalen Spannung dar, welche die Gruppe lösen muß. So habe ich in diesem Abschnitt zwei Hauptphasen, die von Dependenz und Interdependenz, bestimmt. Ein Zyklus hingegen stellt sich dar als ein Prozeß, in dem die Gruppe das Problem löst. Ein Beispiel für einen Zyklus wären die charakteristischen Subgruppen-Ansammlungen, die in bestimmten Problemzonen aufeinander folgen.

Tabelle 2: Interdependenz und persönliche Beziehungen in Phase 2

	Subphase 4 Harmonie—Flucht	Subphase 5 Entzauberung—Kampf	Subphase 6 Konsensusbildung
Emotionale Modalität	Paarbildung—Flucht. Die Gruppe wird ein Andachtsbild jenseits der Analyse.	Kampf—Flucht. Angstreaktionen, Mißtrauen, Verdächtigung verschiedener Mitglieder.	Paarbildung, Verständnis, Sich-Akzeptieren.
Themen	Die »Gruppengeschichte«, vorteilhafte Aspekte von Programm, Gruppe und Mitgliedern.	Wiederaufleben von Themen aus Subphase: 1: Was ist eine Gruppe? Was tun wir hier? Ziele? Was muß ich persönlich opfern? Wieviel Intimität ist erforderlich? Privatheits- vs. Gruppenansprüche. Aufstellung von Verhaltensnormen.	Diskussion und Beurteilung der Rollen der Mitglieder.
Bestimmende Rollen (Zentralfiguren)	Erstmalig über die ganze Gruppe verteilte Beteiligung, Übergewicht der Überpersonalen.	Die selbstbewußtesten Kontra- und Überpersonalen, Kontrapersonale besonders hervortretend.	Selbstbewußte Independente.
Gruppenstruktur	Solidarität, Verschmelzung. Le Bons »Massenseele« träfe hier zu, viel Kameraderie und Suggestibilität.	Umstrukturierung in zwei kämpfende Subgruppen aus Mitgliedern mit ähnlichen Einstellungen zu interpersonaler Intimität, d. h. Kontrapersonalen und Überpersonalen. Independente bleiben für sich und handeln situationsgemäß.	Verminderung der auf persönlicher Orientierung beruhenden Bindungen. Gruppenstruktur nun etwa situationsgerecht, beruht eher auf sachlichen als auf emotionalen Orientierungen. Konsensus in wichtigen Fragen erheblich leichter zu erzielen.

	Subphase 4 Harmonie—Flucht	Subphase 5 Entzauberung—Kampf	Subphase 6 Konsensusbildung
Gruppenaktivität	Gelächter, Witze, Party-Vorbereitung. Institutionalisierung der Glückseligkeit. Hohe Interaktions- und Beteiligungsrate.	Abwertung der Gruppe durch Fehlen, Zuspätkommen, wenig Initiative in bezug auf Gesamtgruppen-Interaktion, abschätzige Bemerkungen über die Gruppe. Verweigerung persönlicher Hilfe.	Mitteilung persönlicher Konzepte über interpersonale Beziehungen, realistisches Akzeptieren der Gruppe.
Gruppenentwicklung	Independenz und Strukturierung infolge Trainer-Herausforderung, daraus ein gewisser Konsensus über Autorität und Kontrolle (Subphase 3 überbrückt zwischen 2 und 4).	Entzauberung der Gruppe als Ergebnis phantastischer Erwartungen. Spaltung infolge befürchteten Verlusts der Selbstachtung, nach erwünschten Graden der Intimität. Weitere Verstrickung in Gruppe als Ursache von Angst abgelehnt. Subgruppenbildung zwecks Angstabwehr.	Äußere Realitäten wie bevorstehendes Ende, Bedürfnis nach systematischer Rollenbeurteilung führen Barometer-Ereignis herbei. Unter Führung der Independenten Realitätsprüfung und Verringerung autistischer Überzeugungen bezüglich Beteiligung an der Gruppe.
Abwehrmechanismen	Verleugnung, Isolierung, Intellektualisieren, Entfremdung.		

ist, die sich mit der Herstellung der erwünschten Resultate durch den Trainer entfaltet, oder ob der Trainer Probleme außerhalb seiner eigenen theoretischen Orientierung selektiv nicht beachtet, bleibt eine beunruhigende und offene Frage.

II. Die Ziele und die Strategie der T-Gruppe

Die T-Gruppe entstand aus unseren Bedürfnissen in einer bestimmten Geschichtsperiode, etwas über Gruppenprozesse und Gruppenverhalten zu erfahren. Zur Förderung solcher Kenntnisse war die T-Gruppe, so wie sie 1947 in Bethel (Maine) aufkam, eine glänzende Entdeckung. Es ist interessant zu bemerken, daß dieses Buch über ihre Theorie erst nach fünfzehn Jahren praktischer Erfahrung mit Laboratorien und nach vielen Jahren der Reflexion konzipiert und geschrieben wurde. Insofern entspricht die Entwicklung systematischer Theorie annähernd der Entwicklung theoretischen Denkens in den Sozialwissenschaften im allgemeinen. Theoretische Systeme entstehen nicht selten aus der Konfrontation der angewandten Sozialwissenschaft mit einem Problem, zu dem keine adäquaten Theorien vorliegen. Aus einem solchen praktischen Angehen eines zentralen Problems heraus werden oft auch theoretische Fortschritte erzielt (Gouldner, 1956).

So ist etwa der Bereich der Industriesoziologie aus den Untersuchungen Mayos in den Western Electric-Werken entstanden, die psychoanalytische Theorie bei Freuds Behandlung von Hysterikern aus den Mittelschichten, die Gruppenpsychotherapie aus dem dringenden Erfordernis, Soldaten ihre kriegsbedingten seelischen Spannungen überwinden zu helfen, die Soziometrie als Hilfsmethode bei Unterbringung alliierter Soldaten im Ersten Weltkrieg. Noch viele andere Beispiele ließen sich anführen, ich habe jedoch nicht vor, einen Primat der angewandten Forschung gegenüber der Grundlagenforschung zu verfechten. Wahrscheinlich ist, daß der Prozeß einer wechselseitigen Befruchtung ähnlich ist: Anwendungsprobleme speisen die Hauptströmung des theoretischen Denkens, das wiederum verfeinerte Konzeptionen für die Arbeit des Praktikers zurückgibt. Dieser Prozeß wiederholt sich immer von neuem.

Diese kurze Abschweifung auf das Gebiet der Wissenssoziologie soll die Position dieses Abschnitts im Hinblick auf die Ziele und die Strategie der T-Gruppe klären. Meine Hauptthese ist, daß wir, wenn wir uns bei unseren Versuchen zur Theoriebildung über den Charakter von T-Gruppen zu stark an die Standardkonzeptionen der sozialwissenschaftlichen Literatur anlehnen, in der Debatte steckenbleiben, ob die T-Gruppe eine

Therapiegruppe ist, die sich mit der Reorganisation der *Persönlichkeit* beschäftigt, oder eine Trainingsgruppe, die sich mit der Reorganisation einer *Rolle* beschäftigt. Viel Zeit und Mühe ist schon auf die Erhaltung dieser falschen Dichotomie zwischen Rolle und Persönlichkeit und zwischen den davon hergeleiteten Gruppenmethoden, Training und Therapie, verwandt worden, und eine Fülle ethischer Gewohnheitsrechte werden geltend gemacht, um jeden Übergriff der einen oder der anderen Seite zu verdammen. (Vgl. dazu J. D. Frank, 1964.) Aus diesem Dilemma erwachsen zwei allgemeine methodische Ansätze in bezug auf Gruppen: psychoanalytisch orientierte Gruppen, deren wichtigstes Ziel in der Rekonstituierung interpersonalen Verhaltens liegt, und Trainingsgruppen, deren wichtigstes Ziel das Lernen über Gruppenverhalten bildet.[7] Faktisch muß jedoch die T-Gruppe von ihrer Anlage her sich sowohl mit den relevanten Persönlichkeits- als auch mit den Rollenbeziehungen beschäftigen. Die ausschließliche Beachtung eines Aspekts würde den Erfahrungsinhalt der Gruppe verarmen.

Ziele der T-Gruppe im Hinblick auf die menschlichen Beziehungen

Gerade die Komplexität der T-Gruppe zeitigt eine Vielfalt unvorhergesehener Konsequenzen, die unmöglich alle im Verlauf des Geschehens berücksichtigt werden könnten. Ziele und Methodologie des Trainers strukturieren jedoch die Situation bis zu einem gewissen Grade. Obwohl seine Handlungsschritte, wie in den Naturwissenschaften, die Resultate determinieren, sollen hier zuerst die erwünschten Resultate und Ziele betrachtet werden.

Es gibt zwei Hauptziele der T-Gruppe, die in der Praxis untrennbar sein können: 1. Die Mitglieder sollen mehr Bewußtheit für die hinderlichen und förderlichen Faktoren bei Entscheidungsprozessen und für ihre eigenen Verhaltensweisen und Gefühle in Gruppen gewinnen; 2. die Mit-

[7] Ein gutes Beispiel für die Schwierigkeit, zwischen klinischen und sozialwissenschaftlichen Orientierungen zu unterscheiden, bietet ein Vergleich zwischen dem britischen Psychoanalytiker Bion und einem interpersonal orientierten Spezialisten wie Timothy Leary. Der erstere lehnt es ab, bei Interventionen speziell auf das Verhalten eines einzelnen einzugehen, dennoch beruht sein theoretisches Gruppenmodell auf psychoanalytischen Dimensionen. Der letztere dagegen befaßt sich mit weniger »tiefen« Interpretationen und konzentriert sich dennoch fast ausschließlich auf das Individuum. Im Falle Bions sehen wir ein psychoanalytisches Bezugssystem der Gruppenbildung, im Falle Learys ein eher sozial- und verhaltenswissenschaftliches Modell, das jedoch dem Individuum mehr Aufmerksamkeit widmet.

glieder sollen die Gruppe als Gelegenheit benutzen, ihr Verhaltensrepertoire in Gruppen und ihre Fertigkeiten im Umgang mit Gruppenprozessen zu erweitern. Im gleichen Grade, in dem eines dieser Ziele auf Kosten des anderen betont wird, verliert das Training an Wirksamkeit (Steiner, 1955).

Im Hinblick auf die Dimension der Bewußtheit hoffen wir, daß der Teilnehmer ein Geschick darin erlangt, im Gesamtverhalten der Gruppe die »Prozeß«-Probleme von den »inhaltlichen« Problemen zu sondern, so daß interpersonale Spannungen von den spezifischen Arbeitszielen der Gruppe getrennt werden können. Wir sollten auch hoffen, daß er ein Gefühl gewinnt für die »Arbeits«-Struktur der Gruppenprobleme in bezug auf Entscheidungsprozesse, Leistungen, Ziele, greifbare Ergebnisse und Konsensusbildung und ebenso für die »emotionale« Struktur, die Gefühle der Mitglieder (Gespür für die Toleranzgrenzen der anderen in bezug auf Intimität, Zusammenhalt und Gruppenmoral). Indem die Gruppe von einer heterogenen Ansammlung zu einer maßvoll interdependenten Einheit heranreift, kann der Teilnehmer einen gewissen Sinn für die zu einem wirksamen Gruppenverhalten notwendige Mischung von Arbeits- und Gefühlskomponenten entwickeln. Je mehr Aufmerksamkeit er den Gruppenprozessen entgegenbringt, um so unmöglicher wird es für ihn, nicht auch die Prozesse in sich selbst und vor allem sein »face-work« (Goffman, 1955), d. h. sein besonderes verbales und non-verbales Handlungsmuster, durch das er seine Sicht der Gruppensituation zum Ausdruck bringt, schärfer zu beobachten.

In bezug auf die Handlungsdimension bietet die T-Gruppe ein hervorragendes Versuchsgelände zur Erprobung neuer Verhaltensweisen. Im gleichen Maße, in dem sie einen adäquaten Feedback-Mechanismus in sich einbaut, aus dem die Mitglieder neue Informationen erlangen, um mit neuen Verhaltensweisen experimentieren zu können, wird die Gruppe als Agens der Veränderung erfolgreich sein. Alle Organisationen bieten Feedback-Mechanismen irgendeiner Art. Der wichtigste Unterschied ist, daß die T-Gruppe fast simultane Rückmeldungen bietet, während natürliche Organisationen vorzugsweise mit langer zeitlicher Verzögerung Beförderungen, Gehaltserhöhungen oder, im negativen Fall, Kündigungen erteilen. Kurz, Feedback (oder Methoden der Bewertung, Belohnung und Bestrafung) setzt in natürlichen Organisationen nicht selten einen Schlußpunkt, während es in der T-Gruppe zu einem Zeitpunkt erfolgt, zu dem neue Reaktionen noch möglich sind.

Strategie und Methodologie des Trainers

Die wichtigste Strategie des Trainers ist die ausschließliche Nutzung und Beachtung desjenigen Materials, das aus den je besonderen Beziehungen und Erfahrungen in der T-Gruppe, und nur aus diesen, hervorgeht. Der Grad, in dem der Trainer das Eingehen auf einen äußeren Kontext »zuläßt«[8], bietet, verglichen mit dem Grad, in dem er zur Beachtung des Hier-und-Jetzt ermutigt, eine geeignete Dimension für die Analyse verschiedener Arten von Trainingsmethoden.[9]

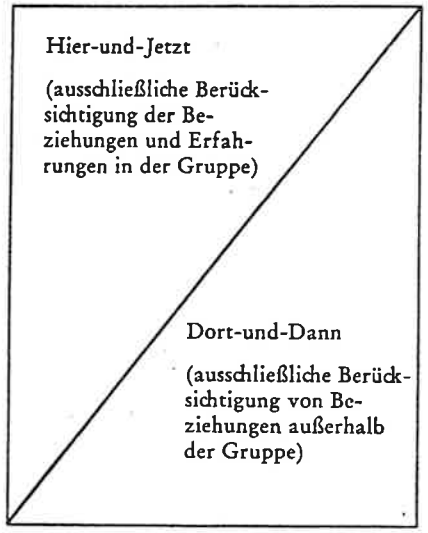
Es ist natürlich schwierig, alle Trainingsmethoden linear in dieser Dimension aufzureihen, da sie bis zu einem gewissen Maße von dem besonderen Stil des Trainers abhängen. Es wäre denkbar, daß sich eine Therapiegruppe Bions am Londoner Tavistock-Institut nicht allzu stark von einer T-Gruppe in Bethel unterscheidet. Ähnlich benutzen viele Praktiker der Fall-Methode das Rollenspiel als inneren Bestandteil ihrer Methode. Am strittigsten ist wohl, daß wir in unserer Tabelle 3 die T-Gruppe über die Therapiegruppe gestellt haben. Es geschieht deshalb, weil die Mitglieder in einer Therapiegruppe ermutigt werden, in den Sitzungen Angaben über vergangene Beziehungen, über unbewußte Phantasien und über verschiedene äußere Verhältnisse vorzubringen. Die T-Gruppe stellt solche Anforderungen nicht, und der Trainer interessiert sich mehr für die Auswirkungen des unbewußten Materials (etwa eines Traums) auf den Gruppenprozeß und die Integration des einzelnen in die Gruppe als für den Symbolgehalt des Traumes als solchen.

Je weiter wir der Liste von unten nach oben folgen, desto vieldeutiger werden die darin aufgeführten Lernsituationen. Wenn man zum Beispiel einen Film ansieht, ist man nur sehr wenig im Zweifel darüber, wie sich die Gruppenmitglieder zu verhalten haben. Abgesehen von gelegentlichen, versehentlichen Berührungen im Dunkeln des Kinos läßt sich der erforderte Grad an Intimität genau voraussagen. Beim Rollenspiel wird sehr viel Aufmerksamkeit darauf verwandt, den Darstellern die Rollenanforderungen zu erläutern. Die Therapiegruppe gibt den einzelnen immerhin ein inhaltliches Ziel, nämlich den Heilungsprozeß. Die T-Gruppe ver-

[8] Der Trainer kann natürlich hilflos und außerstande sein, diese Regel durchzusetzen. Er kann nur dadurch auf die Beachtung des Hier-und-Jetzt hinarbeiten, daß er eintönig nur auf dieser Ebene Interpretationen gibt.

[9] Kenneth Benne zeigt in diesem Band, daß das Hier-und-Jetzt eine zeitliche Dimension von »Vergangenheit« und »Zukunft« einschließt. Die Geschichte der Gruppe ist, obgleich in der Vergangenheit geschehen, dennoch im Hier-und-Jetzt verkörpert; ebenso ist die Zukunft mit den Erwartungen der Mitglieder darin enthalten.

Tabelle 3: Arten von Lernsituationen



T-Gruppe

Gruppentherapie
Psychodrama
Rollenspiel
Gruppendiskussions-Techniken
Fallbesprechung

Vortrag
Film

stößt durch ihre Akzentuierung der Hier-und-Jetzt-Phänomene gegen die typischen Erwartungen der Mitglieder an eine Lernsituation und stellt bestenfalls ein vages, wenig vertrautes Ziel auf. Zu der Bewältigung dieser Ambiguität kommt noch hinzu, daß der einzelne möglicherweise sich an der T-Gruppe aktiver beteiligen muß, als er es in jeder der anderen Gruppen müßte. Weiterhin scheint es, daß die T-Gruppe eine stärkere Konvergenz zwischen Rollen- und Persönlichkeitsmerkmalen zuwege bringt als die anderen Methoden. Ohne spezifische Struktur oder klares Ziel, mit dem sie anfangen könnte, muß die Gruppe ihre Muskulatur und ihr Knochengerüst erst entwickeln, und dies erfordert eine Schärfung der Wahrnehmung im Hinblick auf den Gruppenbildungsprozeß und der Empfindlichkeit für die eigenen Reaktionen als Resultat dieses Reifungsprozesses.

Um die Frage zu klären, wollen wir ein ziemlich typisches Vorkommnis untersuchen, das in der Anfangszeit der Gruppenentwicklung auftreten könnte. Die Gruppe diskutiert über Aspekte des Führungsverhaltens. Einer geht an die Tafel und fängt an, eine Skizze der wichtigsten Führungsprobleme, die von den Mitgliedern diskutiert werden, zu zeichnen. Ein zweiter versucht, der Gruppe seine Auffassung nahezubringen, indem er erklärt, wie seine Organisation Führungsfragen behandelt; ein dritter wendet ein, was der zweite vorgeschlagen habe, sei nicht die richtige Weise, Führungsprobleme in der jetzigen Situation zu behandeln. Das Mitglied an der Tafel, das bis jetzt fleißig Aufzeichnungen gemacht hat, findet sich völlig ignoriert und versucht, so unauffällig wie möglich zu seinem Platz zurückzugelangen. Die Protagonisten diskutieren auf ihre Weise weiter und versuchen Anhänger zu gewinnen, indem sie den Unbeteiligten ihre Argumente nahebringen. Dieser Augenblick könnte dem Trainer geeignet scheinen, die Gruppe zu fragen, ob nicht das Geschehen in der Gruppe während der letzten Minuten Licht auf die Frage der Führung geworfen hat und ob nicht diese Diskussion über Führung damit zusammenhängt, wie die Gruppe dieses Problem zu lösen beabsichtigt. Die allgemeine These ist hier, daß der Inhalt der Führungsdiskussion nur wie ein Schattenspiel das verborgene Problem darstellt, vor dem die Gruppe zur Zeit steht.

Ein anderes Beispiel wäre das Geschehen, wenn sich die Mitglieder einander zu Beginn vorstellen, ein Ritual, auf das in der ersten Sitzung praktisch niemals verzichtet wird. Es dient vielerlei Zwecken, am wenigsten wohl dem offiziellen, der darin besteht, einander nach seiner jeweiligen Herkunft zu »orten«. Es bietet jedoch eine gewisse Aufgabe, hilft, das Eis zu brechen, und vermittelt eine allgemeine Bekanntschaft mit den anderen in der Gruppe. Die wichtigsten Aktivitäten zu dieser Zeit sind jedoch das Taxieren und die Methoden, nach denen die Gruppe beim Sichvorstellen verfährt. Anzeichen dafür, daß die Mitglieder sehr viel mehr damit beschäftigt sind, *was* der andere ist, als damit, *wer* er ist, kann man erkennen, wenn über die Erfahrungen des ersten Tages diskutiert wird und das, was die einzelnen über sich selbst gesagt haben, einem fast vollständigen Gedächtnisschwund zu unterliegen scheint. Nach dem Sichvorstellen könnte der Trainer — in Anwendung der Hier-und-Jetzt-Methode — etwa sagen, die Gruppe habe schon eine Norm aufgestellt (etwa um den Tisch reihum zu gehen) und daß man vielleicht den Wunsch haben könnte, zurückzublicken und zu bestimmen, wie sich der Vorgang entwickelt habe. Gewöhnlich macht eine solche Intervention die Mitglieder mit der Technik des Hier-und-Jetzt vertraut und zeitigt Stellungnahmen, wie die einzelnen die Handlung gesehen haben, die sie bis zu diesem Punkt entweder nur undeutlich wahrgenommen oder aber ungeeignet gefunden haben, sie zur Sprache zu bringen.

Dieses Vorgehen hat mehrere Vorzüge. Erstens stützt sich der Trainer auf Daten, die durch Prüfung und Klarstellung vor Verzerrungen und möglichen Irrtümern geschützt werden können. Bei einer Diskussion über Führung in Organisationen außerhalb der Gruppe kann keine gleichermaßen zuverlässige Berichterstattung gewährleistet werden. Taucht die Frage der Entstellungen, der korrekten Daten und Wahrnehmungen auf, so brauchen wir uns nur auf die direkten Informationsquellen, auf die

Mitglieder der Gruppe selbst, zu verlassen.

Ein Vorzug von größerer strategischer Bedeutung ist, daß wir in der T-Gruppe von den Erfahrungen in der Gruppe auf die Organisationen und Gruppen draußen, das heißt von internen zu externen Phänomenen, extrapolieren. In den meisten anderen Lernsituationen verläuft der Prozeß in entgegengesetzter Richtung. Eine T-Gruppe bietet empirische Anknüpfungspunkte, von denen aus Generalisierungen auf andere Gruppen hin vorgenommen werden können, während in den anderen Methoden häufiger Generalisierungen ohne jedes Element direkter Erfahrung erfolgen.

Die Intervention des Trainers, sein Stil und die Wahl des Zeitpunkts, zu dem er bestimmte Beobachtungen mitteilt. ist das zweite Hauptelement der Methode und hängt mit der Hier-und-Jetzt-Methode eng zusammen. Allgemein gibt es vier Ebenen des Gruppenverhaltens, die der Trainer beachtet: 1. den Gesprächsinhalt, 2. die Verhaltensweisen, 3. die Abwehrmechanismen, deren sich die Mitglieder angesichts interpersonaler Bedrohungen charakteristischerweise bedienen (man kann sie auch als »Rollen« bezeichnen), 4. die Ängste[10]. Tabelle 4 bietet für jede Ebene zwei Beispiele, je eins für jede der beiden Hauptdimensionen der Gruppenentwicklung.

Tabelle 4: Vier Interventionsebenen

Dimension	1. Inhalt	2. Verhaltensweisen	3. Abwehrmechanismen	4. Ängste
Dependenz	Intellektuelle Diskussion über Führung.	Abstimmen; Schwierigkeit, zu einer Entscheidung zu kommen.	Zielvermeidende Kämpfe, Streit um die Führerrolle.	Ambivalente Haltung zur Autorität.
Interdependenz	Diskussion: »Wann ist eine Gruppe eine Gruppe?«	Aufstellen von Regeln für richtiges interpersonales Verhalten.	Rückzug in sich selbst, Isolierung.	Angst in bezug auf Intimität.

[10] Die Benutzung der Termini »Abwehrmechanismen« und »Ängste« könnte hier unangebracht erscheinen, da beide eine intrapersonale Bedeutung mitenthalten, die hier nicht gemeint ist. Mit »Abwehrmechanismus« meine ich die charakteristische Rolle, die jemand im Hinblick auf ein bestimmtes Gruppenproblem spielt. »Angst« bezeichnet die Befürchtungen und Schwierigkeiten bei der Lösung eines bestimmten Problems *der Gruppe,* wie z. B. der Interdependenz. Diese Bestimmung der Ebenen und den Einblick in die Analyse der inhaltlichen Beziehungen verdanke ich William C. Schutz.

Wenn der Trainer alle vier Ebenen gleichzeitig beachtet, so muß er jeweils eine von ihnen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt der Gruppe besonders angemessen ist, auswählen, diejenige, die die Gruppe bereit ist zu assimilieren und zur Klärung ihrer interpersonalen Probleme zu benutzen. Es ist wohl richtig zu sagen, daß Interventionen auf der inhaltlichen Ebene zu Beginn der Gruppenerfahrung akzeptierbarer (und sauberer) sind als Interventionen auf der Ebene der Ängste. Mit dem Fortgang der Sitzungen kann es zu mehr Verständnis für die 4. Ebene kommen, es bleibt jedoch problematisch, ob ein Zeitraum von zwei Wochen hier zu einem adäquaten Verstehen ausreicht.

Der Inhalt bietet einen der besten Indikatoren für die tieferliegenden Spannungen. Hat er mit Beziehungen zwischen Kollegen oder Gleichrangigen zu tun, so kann der Gruppenzusammenhalt das latente Thema sein; geht es um Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, so kann eine Beziehung zu Führungs- und Autoritätsproblemen bestehen. Wenn die Gruppe zum Beispiel über ihre Einstellungen zu dem Verwaltungsstab des Laboratoriums diskutiert, so geht es möglicherweise um die Autoritätsprobleme der Mitglieder. Der britische Gruppenpsychotherapeut Henry Ezriel gibt dazu ein gutes Beispiel. Eines Tages diskutierte seine Gruppe darüber, ob der christliche Gott eine strafende oder eine gütige Gottheit sei. Er meinte, dieser Diskussionsinhalt könnte etwas mit den Einstellungen der Gruppe gegenüber ihm selbst, dem Leiter, zu tun haben. Obgleich der Inhalt der Gruppendiskussion nicht immer nur so dünn verkleidet ist, dient er als ein nützlicher Hinweis auf die tiefer liegenden Probleme.

Vor allem müssen sich die Interventionen des Trainers ausschließlich auf Beziehungen, nicht dagegen auf Eigenschaften konzentrieren. Niemals darf seine Intervention sich nur an einen einzelnen richten oder nur einen einzelnen angehen. Seine Bemerkungen werden insofern relevant sein, als sie sich auf den Gruppenprozeß und die interpersonalen Beziehungen konzentrieren und nicht auf die Eigenschaften einer Person oder einer Subgruppe von Personen. Damit soll nicht gesagt sein, daß sie keine Bedeutung für bestimmte einzelne hätten. Wenn der Trainer zum Beispiel bemerkt, die Gruppe müsse erst noch ein befriedigendes Entscheidungsverfahren entwickeln, so kann diese Intervention auf der Ebene der Gruppe mit unterschiedlicher Geschwindigkeit bei verschiedenen Individuen und in verschiedenen Bereichen der Persönlichkeit eine Resonanz finden. Wenn Gespräche und Interaktionen in der Gruppe besonders ungleichmäßig verteilt sind, so kann der Trainer nach der Beschaffenheit dieser Verteilung fragen, gewiß aber nicht in der Form, daß er einzelne Mitglieder auf ihr Vermeidungs- oder Dominanzverhalten befragt.

Indem der Trainer sich auf die gruppenrelevanten Phänomene konzentriert, setzt er der Gruppenaktivität gewisse Grenzen. Einzelne, die versuchen, die Gruppe für eine private Therapie zu benutzen oder Tiefeninterpretationen zu den Motivationen anderer zu geben, werden nicht ermutigt. Hinzu kommt, daß der Trainer durch die Betonung des *Gruppen*prozesses frei bleibt, daß er einen gewissen Abstand zu den auffälligen Spannungen in der Gruppe halten und seine intellektuellen Fähigkeiten, zu erkennen, was vorgeht, besser nutzen kann.

Zwei andere Gesichtspunkte sollten noch erwähnt werden. Von Zeit zu Zeit wird der Trainer als Methodologe dazu aufgefordert, sich über Techniken der Gruppenbeobachtung und über Gruppenprozesse zu äußern. Während dieses Ansprechen seiner Autorität manchmal von dem Wunsch bestimmt sein mag, Problemen aus dem Weg zu gehen, kann es zu anderen Zeiten eine angemessene Reaktion auf den Trainer als Hilfsperson sein. Wird seine Hilfe aus dem letzteren Grunde gewünscht, so ist nicht einzusehen, warum er sie verweigern sollte, wenn er glaubt, daß sie wirklich zweckdienlich ist. Schließlich sollte — eingedenk dieser Faustregeln — noch gesagt werden, daß vielleicht das entscheidende Kriterium für die Bestimmung der Trainerrolle seine Nützlichkeit als Rollenmodell für die Gruppenmitglieder ist. Es kann sein, daß eines der Hauptmerkmale des erfolgreichen Trainers darin besteht, daß die Gruppenmitglieder in ihm ein Modell finden, das sich zur Nachahmung eignet.

10

Jack R. Gibb

Das Vertrauensklima

Ein Mensch lernt, sich zu entfalten, indem er zunehmend sich selbst und andere akzeptiert. Die wichtigste Sperre gegen ein solches Akzeptieren bilden die Abwehrgefühle von Furcht und Mißtrauen, die aus dem in den meisten Kulturen vorherrschenden defensiven Klima entstehen. Um bewußt an seiner eigenen Entfaltung teilzunehmen, muß der Mensch lernen, für sich selbst, in seinen Paar- und Gruppenbeziehungen, abwehrvermindernde Klimata zu schaffen, die fortan seine Furcht und sein Mißtrauen stetig weiter verringern.

Unausweichlich entstehen aus jeder sozialen Interaktion vier modale Probleme (modal concerns): Akzeptierung, Datenfluß, Zielbildung, soziale Kontrolle. Diese Probleme entstehen in jeder Sozialstruktur. Durch die Prozeßorientierung in der T-Gruppe werden sie in den Brennpunkt der Aufmerksamkeit gerückt und artikuliert. Sie erzeugen innere Motivationen, die Problemspannung zu mindern, und diese Minderung zeitigt Bewegung und Entfaltung. Größere und dauerhafte Fortschritte der Spannungsminderung in den drei letzten Dimensionen lassen sich nur erzielen, wenn Fortschritte in der Dimension der Akzeptierung erzielt werden.

Ein Mensch kann lernen, sich persönlich zu entfalten, indem er lernt, für sich selbst abwehrvermindernde Klimata zu schaffen, die seine Furcht und sein Mißtrauen stetig weiter vermindern; auf diese Weise werden Veränderungen in den drei anderen Dimensionen ermöglicht. Die zentrale Funktion der T-Gruppe ist es, diesen persönlichen Lernprozeß zu steigern. Der Mensch lernt, zusammen mit anderen ein abwehrverminderndes Klima zu schaffen, wird sich der Prozesse solcher Abwehrverminderung bewußt und lernt, diese Einsichten auf andere Dyaden- und Gruppensituationen hin zu verallgemeinern. Das heißt, er lernt, die interpersonalen Situationen zu schaffen, die ihm helfen, sich selbst und andere zu akzeptieren, sich selbst zu entfalten und anderen sich entfalten zu helfen [1].

[1] Diese Theorie ist abgeleitet a) aus einem fortlaufenden Programm von Laboratoriums- und Feldexperimenten, die in den Jahren 1937—1956 an der Brigham Young University, der Michigan State University und der University