

John Dewey

„We do not learn from experience – we learn from reflecting on experience.“

Weitere Informationen



Grundlagen

- Vertreter des amerikanischen Pragmatismus**
 - Idee oder Theorie als Plan zum Handeln
 - Erfolg der Idee als Wahrheit
- Verknüpfung der Logik mit dem Problematischen**
 - Wirkliches Lernen und Denken beginnt erst bei Problematisierung
 - Infragestellen des Vorwissens
- Need for training thought**
 - Reflexion muss gelernt und trainiert werden
- Learning by doing**
 - Denkende Erfahrung
 - Lernen ist nur möglich, wenn aktives Handeln und passives Reflektieren über die Folgen stattfindet

Konzepte

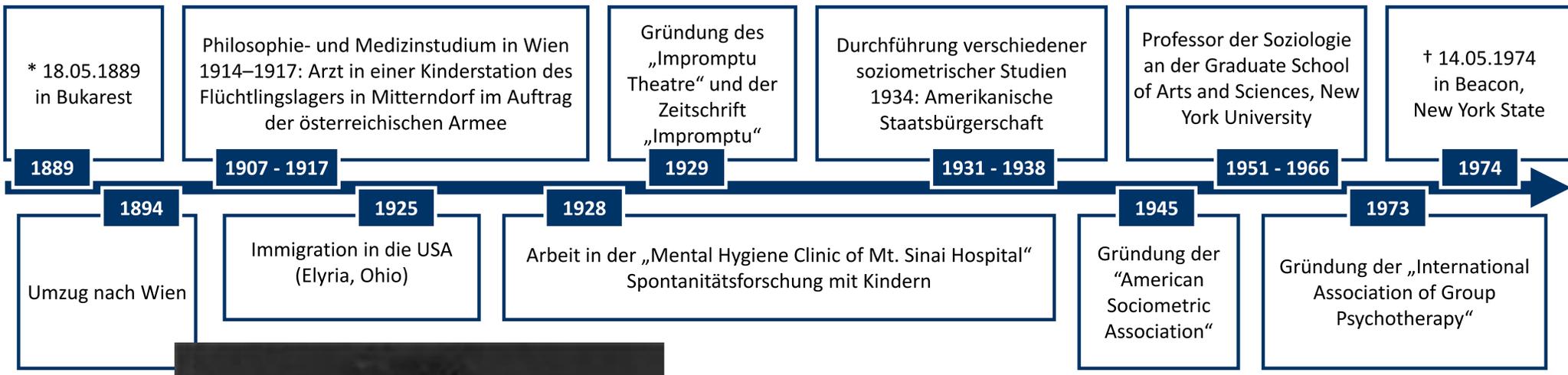
- Gründung der „Laboratory School“**
 - Versuchsschule der Universität Chicago: Pädagogik schließt Dynamiken, Interaktionen und Wechselwirkungen ein
 - „Entdeckendes Lernen“ → kollaborative Prozesse des Problemlösens
- Empirischer Naturalismus und emanzipierter Empirismus**
 - Prozessuale Auffassung von Erfahrung → homogenes Naturbild
 - Keine metaphysische Unterscheidung von „Graden der Wirklichkeit“
- Fünferschritt-Modell erfolgreichen Lernens**
 - Emotionale Antwort auf ein Problem: Emotion ist Antrieb für Lösungssuche
 - Definition des Problems: Intellektuelle Reaktion, um Situation zu stabilisieren
 - Hypothesenbildung: Gedankliche Anwendung vertrauter Methoden
 - Testen und Experimentieren: Handlungsbezogene Möglichkeiten ausprobieren
 - Anwendung: Lernen wird Behalten durch kontinuierliche Anwendung

Theorien

- Erkenntnistheorie**
 - Erkenntnisgewinnung ist ein aktiver und sozialer Prozess
 - Bewusstsein und Bedeutung entstehen im Handlungsprozess
 - Objektivität/Wahrheit von Aussagen sind das Ergebnis des Diskurses der Kommunikationsgemeinschaft: Lösung durch sozialen Untersuchungsprozess
- Philosophie der „Experience“**
 - Erfahrung notwendig für den Lernprozess
 - Was wir von der Welt oder von uns selbst wahrnehmen, spielt sich stets innerhalb und über Erfahrungen ab → Erfahrungslernen
- Demokratie und Erziehung**
 - Erziehungstheorie (antiautoritär-demokratisch)
 - Erlebensnahe Pädagogik → Bildung muss engen Kontakt zur alltäglichen Lebenswelt der Lernenden haben
 - Aktivierung der Selbstkompetenz des Lernens aus Erfahrungen durch gemeinsames Lösen von Problemen, wiederholtes Prüfen und Selbsterneuern

Zitate

- „Die Demokratie ist mehr als eine Regierungsform, sie ist in erster Linie eine Form des Zusammenlebens, der gemeinsamen [...] Erfahrung.“
- „Bildung ist daher ein Prozess des Lebens und keine Vorbereitung auf das zukünftige Leben.“
- „Ein Problem ist halb gelöst, wenn es klar formuliert ist.“
- „[Der Konflikt] regt uns zu Beobachtung und Erinnerung an. Er regt zu Erfindungen an. Er schreckt uns aus unserer schafsähnlichen Passivität auf und bringt uns dazu, etwas zu bemerken und zu erfinden [...] der Konflikt ist eine unabdingbare Voraussetzung für Reflexion und Erfindungsgabe.“



Jacob L. Moreno

„Wir reißen dem Protagonisten nicht die Wände ein, wir versuchen einfach an den verschiedenen Türen, welche sich öffnen.“

Weitere Informationen



Grundlagen

Grundlegende Ansichten und Begrifflichkeiten

- Pathologiekonzeption → psychosoziale Konflikte als Ursache mancher physischer Symptome
- Handlung mit Körperbezug wichtiger als das Reden
- Hohe Bedeutung der Rollengestaltung und der Methode des Rollentauschs
- Gesundheitsbegriff → gesunder Mensch zeichnet sich durch Kreativität und Spontaneität aus und ist dadurch rollenflexibel
- Behandlung von Individuen, Gruppen und Gesellschaft muss zusammenspielen
- „Zweifühlung“/„Tele“ statt Einfühlung → Ausdruck der von (Gegen-)Übertragung unverfälschten Begegnung

Theorien

Das triadische System

Psychodrama

- Methode in der Psychotherapie, der Beratung und der Sozialforschung
- Therapie in der Gruppe, durch die Gruppe, für die Gruppe
- Beinhaltet Prinzipien wie Kreativität, Spontaneität, Begegnungskonzept, Rollenkonzept, Theorie sozialer Netzwerke etc.

Soziometrie

- Dient zur empirischen Messung sozialer Strukturen und Prozesse
- Soziale Netzwerkanalyse → Instrument des Soziogramms
- Heilung kann nur gelingen, wenn es eine globale Therapie gibt

Gruppentherapie

- Ziel: soziometrische Struktur der Gruppe analysieren und umgestalten
- Gruppentherapeutische Umgestaltung der Gemeinschaft als fünfstufiger Prozess

Einfluss

Einfluss von Moreno

- Erste Konzeption für die professionelle, therapeutische Nutzung szenischen Spiels
- Pionier systemischen Denkens → erster systemtheoretischer und familienkommunikationstherapeutischer Ansatz
- Bis heute großer Einfluss seiner Theorien im Bereich der Sozialforschung und der Psychologie → z.B. Einfluss des Psychodramas auf zahlreiche andere Psychotherapieschulen wie die Gestalttherapie, Transaktionsanalyse oder Familientherapie
- Mitbegründer der Gruppentherapie
- Gilt neben Lewin als „Gründungsvater“ der Gruppendynamik und der Aktionsforschung
- Einfluss auf die Kreativitätstheorien

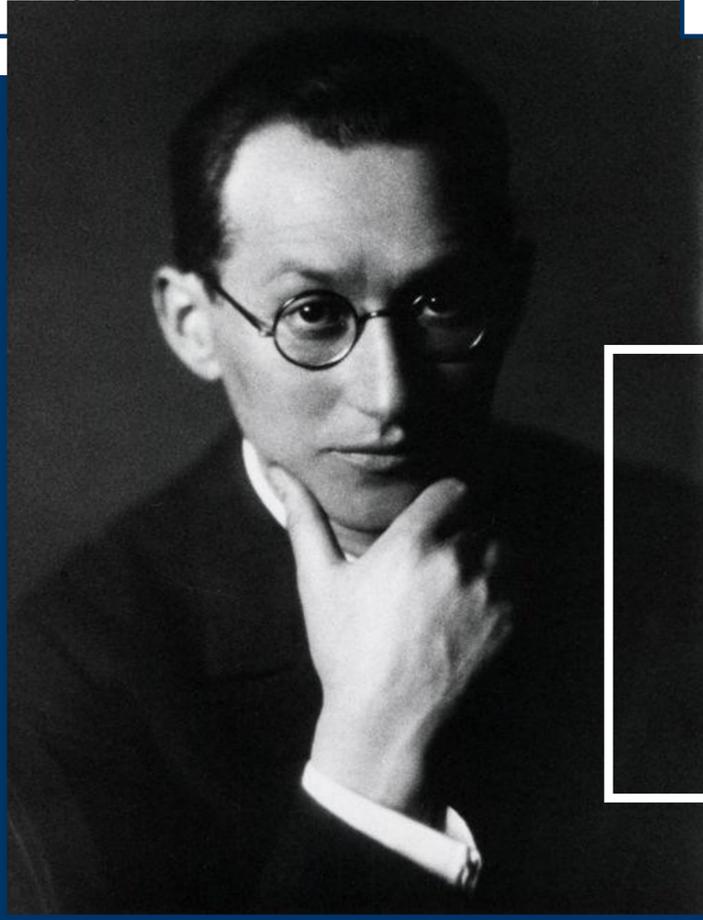
Werke und Zitat

Wichtige Werke

- „First Book on Group Therapy“ (1932)
- „Psychodrama Volume 1“ (1946) und „Psychodrama Volume 2“ (1959)
- „Who Shall Survive? Foundations of Sociometry, Group Psychotherapy and Sociodrama“ (1953)

Zitat

“Wherever two or more people are functioning as a social group that group not only consists of those individuals, but, more important perhaps, if that is possible, than the individuals themselves and without which their functioning as a social group could not be expressed, are the relations which maintain between them.” (Moreno, 1934, xi)



Kurt T. Lewin

*„Motivation alone does not suffice to lead to change.
This link is provided by decisions.“*

Weitere Informationen



Grundlagen

- Interdisziplinärer Ansatz**
- Psychologie, Philosophie, Mathematik
- Psychologie als „echte“, empirisch belegbare Wissenschaft**
- Psychologisches Konzept für alle Bereiche der Psychologie, das durch experimentelle Verfahren belegbar und durch mathematische Formeln darstellbar ist (Galileischer Ansatz)
- Überlegenheit der Demokratie als politisches System**
- „action-research“ = experimentelle Anwendung der Sozialwissenschaften zur Weiterentwicklung demokratischer Prozesse

Einfluss

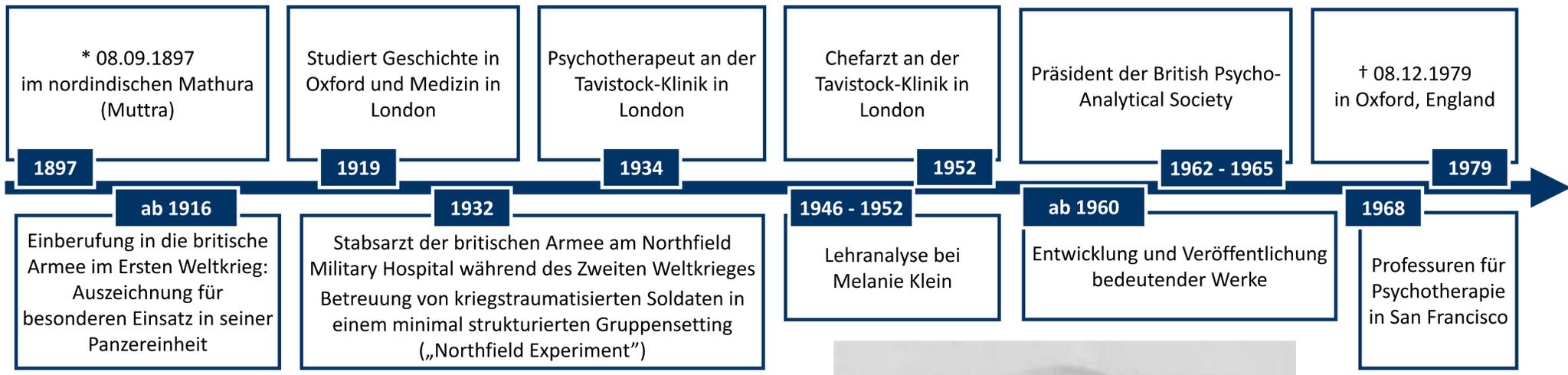
- Einfluss auf Lewin**
- Einfluss seiner Lebensumstände auf seine Arbeit – jüdische Wurzeln, politisch schwierige Zeiten, persönliche Schicksalsschläge → Interesse an den Schwierigkeiten demokratischer Führung und an den Bedingungen für individuelles und gruppenbezogenes Wachstum
 - Einfluss wichtiger Persönlichkeiten wie z.B. Carl Stumpf (Doktorvater Lewins), Ernst Cassirer, Fritz Heider, Kurt Koffka, Max Wertheimer, Wolfgang Köhler (gestaltpsychologischer Einfluss)
- Einfluss von Lewin**
- Großer Einfluss auf viele Bereiche der (Sozial-)Psychologie in vielen Ländern, wie z.B. Deutschland, Amerika, Japan, Großbritannien u.v.m.
 - „Gründungsvater“ der Gruppendynamik

Theorien

- Allgemeine Theorien**
- „life space“ als Gesamtheit der psychologischen, subjektiv wahrgenommenen Umgebung (Bedürfnisse, Ziele, Gruppenzugehörigkeit etc.) einer Person
 - Topologie als Werkzeug, um dies mathematisch darzustellen
 - Theorie der Spannungssysteme
 - Spannung als höchst erstrebenswerter Zustand der Bereitschaft
 - Bedürfnisse als Quelle von Spannung
 - Feldtheorie: mathematische Darstellung des Verhaltens als Funktion der interdependenten Variablen „Person“ und deren „Umgebung“ im „Hier und Jetzt“ → $V = f(P, U)$
- Gruppendynamische Konzepte**
- Gruppenverhalten als Funktion aus individueller Person und sozialer Situation
 - 3-Phasen-Modell der Veränderung: unfreezing → changing → refreezing
 - Menschen müssen bei Veränderung aktiv mit eingeschlossen werden, sie lassen sich nicht „von außen“ retten

Zitate

- “There is nothing so practical as a good theory.”
- “The best way to understand something is to try to change it.”
- “Group life is never without change, merely differences in the amount and type of change exist.”
- “Group behavior, [...] is a function of both the individual person and the social situation.”
- “[L]eadership is fully as important in a democracy as in an autocracy.”
- “The relation of people’s expectations and the reality they experience, profoundly affect their behavior.”
- “The basic character of science is the eternal attempt to go beyond what is regarded as scientifically accessible at any specific time.”



Wilfred R. Bion



„Vertrauen ist eine Begleiterscheinung des Wissens, dass eine Verbindung zwischen den Sinnen besteht oder dass mehr als eine Person in einer Gruppe die gleiche Aussage über die identische Darstellung einer emotionalen Erfahrung trifft.“

Weitere Informationen



Grundlagen

Psychoanalyse und Humanismus

- Eigen-Denken in Freiheit als wesentlichstes Ziel jeder Gruppe

Grundthese der Affektschwingung

- Jedes Mitglied muss Kontakt mit dem affektiven Leben der Gruppe herstellen → gemeinsame Affektschwingung durch Gefühlsansteckung
- Auflösung der individuellen Ich-Grenzen = Regression und Depersonalisation
- Die Gruppe teilt unbewusst gemeinsame Annahmen, Affekte und Einstellungen, welche sie so und nicht anders verhalten lässt
- Intellektuelle Einsichtsfähigkeit in der Gruppe funktioniert am besten, wenn ein Bewusstsein über die Gruppenaffektivität besteht
- Wert der Gruppe liegt in der Bewusstwerdung

Konzepte

Reduzierung der Gruppenpannung

- Aufbau von Strukturen in Gruppen mittels Gruppenkohäsion und Regelung der Ich-Grenzen in Gruppen

Gruppenzusammenhänge sind affektgeladen

- Nicht Ratio bestimmt den Prozess, sondern tiefer liegende emotionale Dynamiken

Wesentliche „Verbindungsglieder“

- Lieben, Hassen und Kennen (L, H, K) und ihre Negation (-L, -H, -K)
- K als Abwehr: „Verbindungen“ werden nicht hergestellt
- Aufgabe ist eine Abmilderung von -K („nicht kennen wollen“, „nicht spüren wollen“) in K („emotional kennenlernen“)
- β- und α-Elemente: β unstrukturierte und α begreifbare Gedanken/Gefühle
- Aus β-Elementen sollen α-Elemente werden

Modelle

Arbeitsgruppen (work groups)

- Erfüllung einer gestellten Aufgabe

Grundannahmengruppen (basic assumption groups)

→ Soll psychische Bedürfnisse der Gruppenmitglieder befriedigen

- Abhängigkeit: Kohärenz durch gemeinsame Erwartungen an den/die Leiter/in
- Kampf-Flucht: Kohärenz durch gemeinen Fokus auf einen Feind
- Paarbildung: Kohärenz durch gemeinsam phantasierte oder reale Paarbildung

Container-Contained-Modell

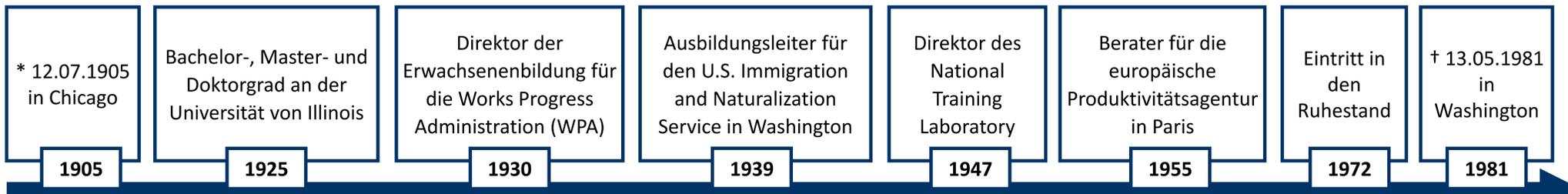
- Alle Beziehungen basieren auf dem Prinzip von „container“ (Behälter) und „contained“ (Inhalt)
- Containment bedeutet wechselseitiges Anerkennen, Halten und Unterstützen
- Geglücktes Containment fördert Wachstum, Leistung und Austausch der Gruppe

Theorie des Denkens

- Denken entsteht aufgrund der Abwesenheit von Objekten
- Gedanken transportieren Frustrationen → „Loswerden“ des Frusts durch Projektion oder Kommunikation → bei gelungenem Containment wird Frust transformiert

Zitate

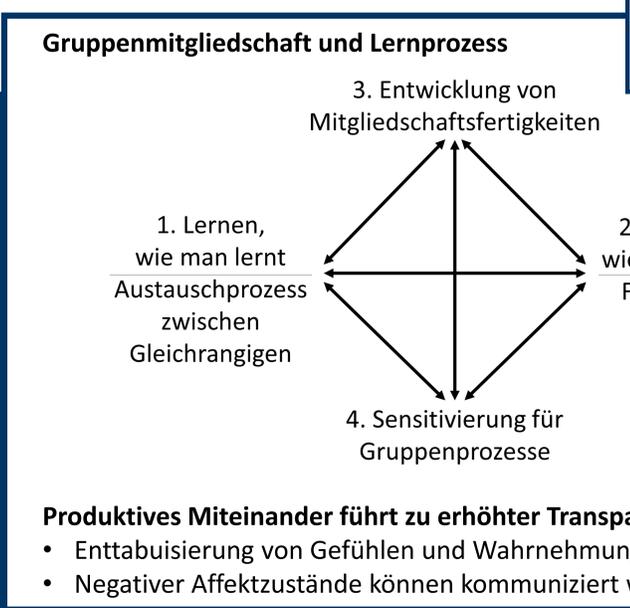
- „In K vergrößert sich die Gruppe durch die Einführung von neuen Ideen oder Personen. In -K wird die neue Idee (oder Person) ihres Wertes beraubt und die Gruppe fühlt sich durch die neue Idee wiederum entwertet. In K ist das Klima förderlich für die psychische Gesundheit. In -K können weder Gruppe noch die Idee überleben.“
- „Man darf sich nicht einschränken lassen durch die Beschränkungen seiner Lehrer, Dozenten, Analytiker, Eltern. Ist man das, dann gibt es keinen Raum für Wachstum.“



Leland P. Bradford

„Sache des Trainers ist es, der Gruppe bei der Entwicklung angemessener Untersuchungsmethoden zu helfen.“

Konzepte



- Produktives Miteinander führt zu erhöhter Transparenz**
- zeigt sich durch Enttabuisierung von Gefühlen und Wahrnehmung
 - negative Affektzustände jeglicher Art, wie Aggression oder Enttäuschung, können kommuniziert werden
 - Umsetzung dieser transparenten Kommunikation kann zu individuellen Verunsicherungen führen

Gemeinsame Forschung

- Schwerpunkt: systematische Analyse von Gruppenprozessen**
- Rekonstruktion von Situationen, um Einflüsse von Gruppenmitgliedern und Beziehungsmuster zu untersuchen
- Ziele**
- Demokratielernen
 - Steigerung der Solidarität
 - adäquater Umgang mit Rassenunterschieden

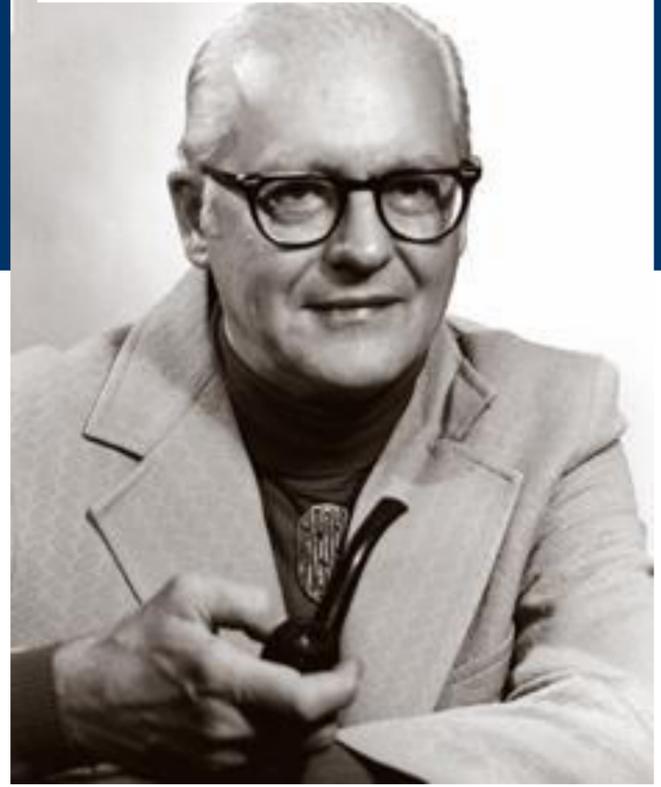
Theorien

- Change Theorie: 7-Phasen Modell**
- Veränderung als zyklischer Prozess
 - Phasen können gleichzeitig und durcheinander erfolgen
- Phase 1: Entwicklung von Veränderungsbedarf**
- Problemdiagnose
 - Aufschlüsselung von Kommunikationsblockaden
- Phase 2: Veränderungsbeziehung**
- Bewusste Gestaltung der Arbeitsbeziehung, Vertrauen aufbauen
 - Realistische Einschätzung über den Veränderungsprozess vermitteln
- Phase 3: Klärung**
- Feindselige oder unkooperative Reaktionen erwartbar
 - Gleichgewicht zwischen Abhängigkeit und Ablehnung finden
- Phase 4: Erarbeitung alternativer Wege und Lösungen**
- Einsicht und Motivation fördern, Ressourcen aktivieren
 - Entscheidung für die beste Lösungsoption fällen
- Phase 5: Umsetzung von Absichten**
- Pläne werden in tatsächliche Veränderungsmaßnahmen umgesetzt
- Phase 6: Stabilisierung des Wandels**
- Sicherstellen der Integration der Veränderungen
- Phase 7: Endgültige Beziehung**
- Abschluss der Maßnahmen: Ist-Analysen zur Überwachung

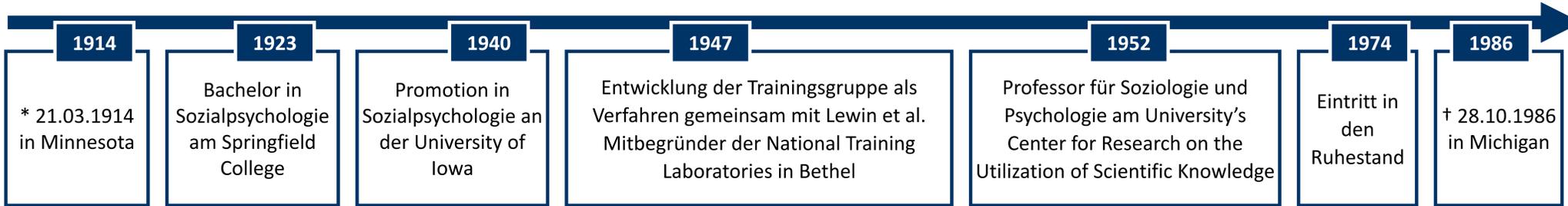


Weitere Informationen

Ronald O. Lippitt



„Es ist schwieriger, eine vorgefasste Meinung zu zertrümmern als ein Atom.“



* 11.05.1908

1908

1930

1944

ab 1945

1992

* 11.05.1908

1908

Doppelstudium in Naturwissenschaften und englischer Literatur an der Kansas State University
Master of Arts in Philosophie an der University of Michigan

1930

Promotion am Teachers College der Columbia University

1944

Professor an der University of Illinois in Urbana-Champaign, Boston Universität und am Teachers College, Columbia
Mitbegründer der Philosophy of Education Society, des NTL und der International Association of Applied Social Scientists

ab 1945

† 08.10.1992 in Washington, Kansas

1992



Kenneth D. Benne

„Die erfolgreiche T-Gruppe, scheint eine Bewegung von der Polarität zur Paradoxie zu durchlaufen.“

Konzepte

- Polaritäten in Gruppen**
- Gegenwart versus Zukunft/Vergangenheit
→ Aufmerksamkeit nur auf die Zukunft oder Vergangenheit ohne Bezug zum Hier und Jetzt ist eine Flucht vor der Gegenwart
 - Ziel versus Ziellosigkeit
→ Ziel ist die Auflösung der Ungewissheit und Unsicherheit
 - Konflikt zwischen Innen und Außen
 - Gruppenerhaltung versus Selbsterhaltung
- Demokratische Autorität**
- funktionierende Konzeption von Autorität ist menschliche Beziehung statt Macht
 - Konzeption von dialogischer Autorität als triadische Beziehung
 - Träger der Autorität ist ein williges Subjekt und ein vereinbartes "Feld" der Interaktion als einzig legitime Autorität
- Polarität und Paradoxie**
- Polarisierende Fraktionen einer Gruppe wandeln sich in ein Paradoxon, wenn ein kreativer Umgang zur Herstellung von Übereinstimmung erreicht ist

- Aktionsforschung in Trainingsgruppen in Bethel nach Lewin'schen Prinzip**
- TeilnehmerInnen der beforschten Gruppe werden zu ForscherInnen, die ihr Verhalten in der Trainingssituation selbst untersuchen
 - Gegenstand der Untersuchung ist das Hier und Jetzt

Gemeinsame Forschung

- Produktive Kommunikation**
- funktionierende Feedbackkultur zum Teilen von Wahrnehmungen und Gefühlen
 - Basis, um etwas über sich selbst und über Gruppenprozesse zu lernen

Theorien

- Trust Level Theory (TORI) = Trust, Openness, Realization and Interdependence**
- Je höher der Grad des Vertrauens, desto kreativer, innovativer, dynamischer effektiver und produktiver ist die Gruppe oder Organisation
 - Bei hohem Maß an Vertrauen haben wir die Freiheit, wir selbst zu sein und unsere Rollen und Positionen aufzugeben: Positive Wirkung auf die Authentizität von Gruppen
- Ebenen der Gruppenentwicklung**
1. Akzeptanz jedes Einzelnen in der Gruppe → Zugehörigkeit
 2. Datenfluss: Offenlegen eigener Ideen → Produktive Entscheidungsfindung
 3. Produktivität: Engagement wächst bei gemeinsam vereinbarten Zielen
 4. Kontrolle: Organisation der Gruppe → Interdependenz bei reifer Gruppe
- Gruppen schalten je nach Bedarf einen Gang zurück (neues Mitglied/Herausforderungen)
- Theorie der defensiven Kommunikation**
- Ablehnende Kommunikation verunsichert das Gegenüber und erzeugt defensives Verhalten und verteidigende Haltung
 - Durch die Anstrengung geht Energie für Gruppe verloren



Weitere Informationen

Jack R. Gibb



„Der Trainer, der maximal hilfreich sein möchte, sollte also gewissermaßen so vertrauensvoll, offen, permissiv und interdependent sein, als er nur kann.“

1914

1943

ab 1943

1944-1950

1953-1961

1994

* 20.12.1914

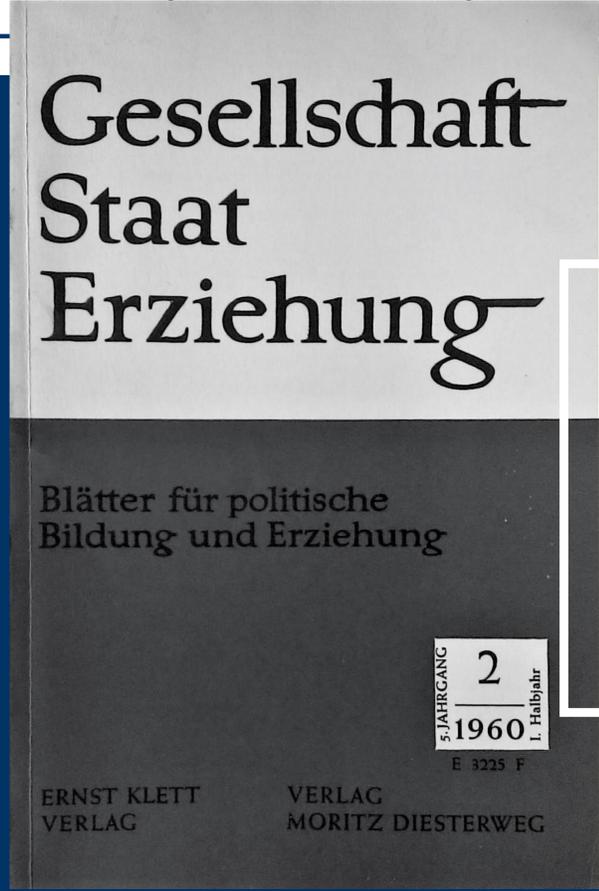
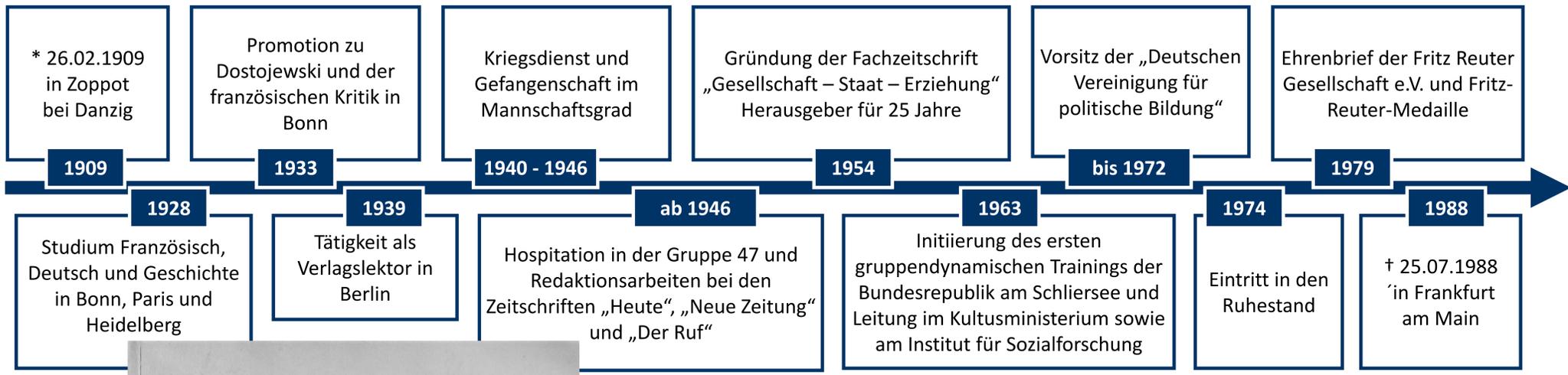
Promotion in Psychologie, Standford University

Professor für Psychologie an der an der Stanford University, Brigham Young, Michigan State, University of Colorado und Berater nationaler Organisationen (IBM, AT&T, General Motors, Dow, DuPont, Außenministerium, die IRS, TVA, YMCA)

Forschungsdirektor bei NTL und Vizepräsident für Forschung der Society for Advancement of Management

Leitung von Feldstudien zur Erforschung von Verteidigungsverhalten in Gruppen

† 10.01.1994 in Kalifornien



Friedrich Minnsen

„Gruppenvorgänge erscheinen als das Geflecht aus Zuwendung und Aggression, das sie sind.“

Weitere Informationen



Grundlagen

Zusammenhang zwischen Frustration und Aggression

- Versagenserlebnisse und Enttäuschungserlebnisse verstärken Aggressivität
- Nicht ausgelebte Aggressionsneigungen als Quelle politischen Unfriedens
- Starke Frustrationsquellen sind der autokratische Umgang in der Gesellschaft
- Autoritäre Verhaltensweisen führen zur Steigerung der Aggressionsbereitschaft, Abhängigkeit und Autoritätsgebundenheit bei gleichzeitiger Verringerung der Aufnahmefähigkeit und Herabsetzung eigener Initiative
- Stören das emotionale Gleichgewicht und verhindern die persönliche Entfaltung
- Gruppendynamisches Training als geeignetes Verfahren, um gesellschaftliches Verhalten zu demokratisieren
- Wirksam aufgrund der Kombination aus intellektueller Reflexion, emotionaler Einsicht und Verhaltenstraining

Der Versuch von Schliersee

- Erste gruppendynamische Trainingsgruppe in der Bundesrepublik
- Anlass: autokratische Züge des Verhaltens von Lehrer/innen abzumildern
- September 1963, Europahaus am Schliersee, 30 Lehrer/innen, 6 Trainer/innen
- Gelungene Reflexion von Stärken und Schwächen des Verhaltens, der Gruppenprozesse und des Kooperationsvermögens
- Eigene und fremde Probleme konnten leichter erkannt und benannt werden

Schizophrenie für das deutsche Gesellschaftsbild

- Demokratische Ideologie im politischen Bezirk und im Bereich des Bewusstseins, bei vielfacher Fortdauer undemokratischer Verhaltens- und Organisationsmuster in der gesellschaftlichen Wirklichkeit

→ Diese Diskrepanz bedeutet auf Dauer eine erhebliche Gefährdung unseres demokratischen Systems

Theorien und Konzepte

Aggression und Zuwendung

- Jedes menschliche Verhalten besteht aus Zuwendung und Aggression
- Gruppenvorgänge sind ein Geflecht aus Zuwendung und Aggression
- Aggression wird als Dominanzstreben subsumiert
- Ziel gruppendynamischer Trainings ist Bewusstwerdung und Analyse der Wirkung eigener und fremder Aggressionsneigungen und Dominanzbestrebungen
- Die natürliche aggressive Reaktion kann gebremst und kontrolliert werden
- Dafür muss eigenes Verhalten dem Zugriff des Bewusstseins unterworfen werden

Vision für die Aufklärungs- und Zivilisierungsarbeit durch die Gruppendynamik

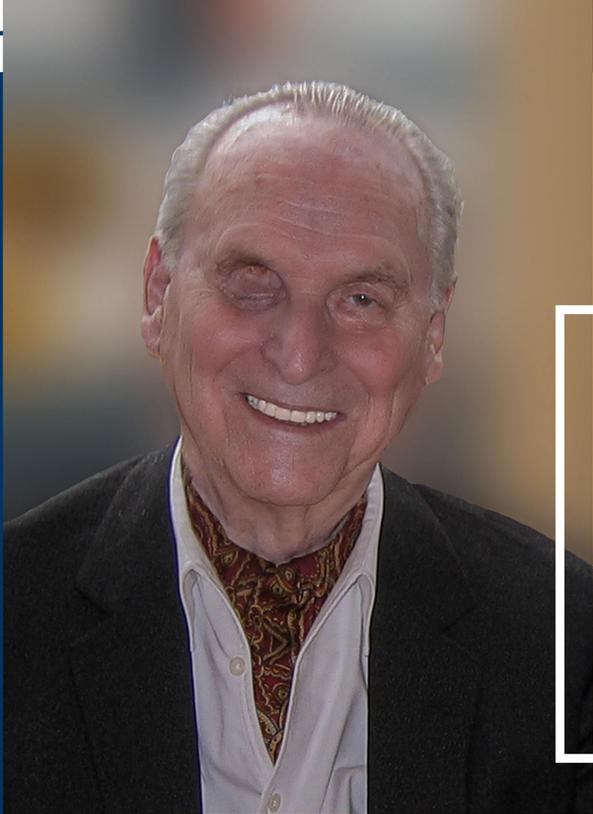
- Beiträge zur Bewusstwerdung und Bändigung von Aggression und Triebhaftigkeit

Verhaltensänderungen

- Früh erworbene, fest eingefahrene Reaktionen müssen sichtbar und bewusst werden, um diese veränderbar zu machen
- Die Wirkung, die Verhalten bei anderen auslöst, ist in der Regel verborgen
- Die Aufhebung dieser Spiegelblockade ist die Voraussetzung für Bewusstwerdung, Abwandlungen und Veränderungen von Verhalten
- Dafür ist es notwendig, die psychologischen Wurzeln der Einstellung bloßzulegen und sich selbst bewusst zu machen, dass verhärtete Einstellungen in Konflikten der Vergangenheit liegen, welche neu bewertet werden müssen

Verhaltensänderungen sind möglich durch gruppendynamische Trainingsgruppen

- Durch die Gleichzeitigkeit emotionalen und rationalen Lernens
- Durch die Steigerung der Wahrnehmungsfähigkeit für Gefühle und Verhaltensweisen
- Echo-Wirkung des eigenen Verhaltens führt zu mehr Klarheit gegenüber den eigenen Einstellungen und eröffnet Raum für eine Neubewertung



Alf Däumling

„Der Zeitpunkt und die Art, in der der Trainer in das spontan sich entfaltende Gruppengeschehen eingreift und damit Strukturierungsversuche in Gang setzt bzw. verstärkt, pflegen stark zu variieren.“

Weitere Informationen



Grundlagen

- Gewinnung von Fragestellungen aus der Praxis für die Angewandte Psychologie
 - Zugleich Weitergabe von Anregungen für die Praxis unter dem Hauptaspekt allgemeiner Psychohygiene
 - Zwei Aspekte der Gruppendynamik
1. Aufgabenbereich der wissenschaftlichen Erforschung von Kommunikationssystemen bzw. Interaktionsprozessen (nach Hofstätter, 1982)
 2. Praktische Anwendung der gewonnenen Erkenntnisse, z.B. in Laboratorien

Einfluss

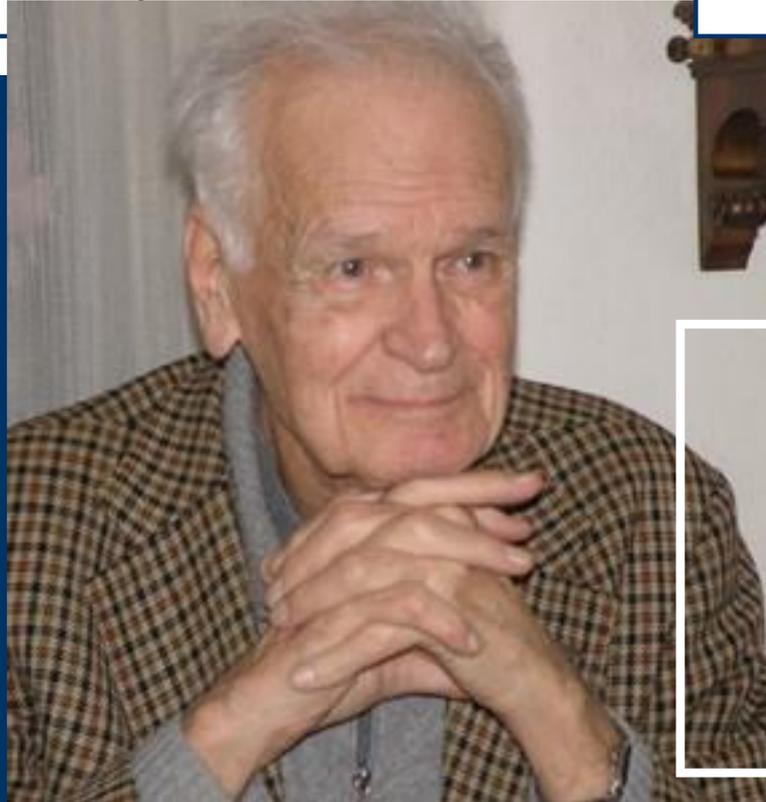
- Implementierung der Gruppendynamik als sozialpsychologisches Forschungsverfahren und Methode des sozialen Lernens in Deutschland
- Namensgeber für „das däumling institut“ (Ausbildungsinstitut der Deutschen Vereinigung für Gestalttherapie e.V.)
- Mitbegründer des Deutschen Arbeitskreises für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik
- Gründungsmitglied und erster Leiter der Sektion Gruppendynamik des DAGG
- Erste gruppenspezifische Laboratorien an einer deutschen Universität
- Entwicklung einer innovativen und intensiven Ausbildung in klinischer Psychologie am Psychologischen Institut der Universität Bonn

Theorien

- Sensitivity Training**
- Trainingsmethode, eigene und fremde Verhaltensweise subtil aufeinander abzustimmen
- Zwei zentrale verbale Einzelmethoden der Trainer*innen bei Sensitivity Trainings**
1. Feedback als die möglichst objektive Rückspiegelung des Einzelverhaltens
 2. „Unfreezing“ als behutsames systematisches „Auftauen“ starrer Attitüden
- Ziele des Sensitivity Trainings**
- Intendiert Bewusstseinsweiterung und Verhaltensänderung
 - Reifung durch Selbstkonfrontierung
 - Verbesserung der Sozialwahrnehmung
 - Fundierung der Kooperation
 - Neubegründung von Autorität

Zitate

- „Sensitivity Training ist eine Methode, zu lernen, eigene und fremde Verhaltensweisen subtil aufeinander abzustimmen.“
- „Jedes Laboratorium und jede T-Gruppe bringt neue Bedingungen und Situationen, auf die sich der Trainer einzustellen hat“
- „Er [der*die Trainer*in] appliziert nicht eine scharf umrissene, „vorfabrizierte“ Abfolge methodischer Detailmaßnahmen, sondern gestaltet quasi in künstlerischer Freiheit und unter ständiger Situationskontrolle den Gruppenprozeß.“
- „Umstritten ist bisher die Frage, inwieweit [der*die Trainer*in] selbst interpretierend eingreifen oder Fremdinterpretationen zulassen soll. In jedem Falle wird sein Verhalten normbildend wirken.“



Raoul Schindler

„Kritische Situationen sind die einzigen, die die Intervention des Gruppenleiters rechtfertigen. In allen anderen gehört es zu seinem wichtigsten Tun, dass er nicht interveniert, dass er nur präsent ist.“

Weitere Informationen



Theorien und Konzepte

Rangdynamik-Modell
als unbewusste Positionsverteilung in jeder Gruppe

- Alpha-Position (a): Formelle/r oder informelle/r Führer/in der Gruppe
- Gamma (γ): Mitglieder, die sich dem/der Gruppenführer/in anschließen
- Beta-Position (β): „Co-Berater/in“: folgt Alpha, hat aber Distanz zum Geschehen
- Omega-Position (ω): „Sündenbock“: Gegenposition zu Alpha, schließt sich nur zögerlich der Initiative an; repräsentiert die Ambivalenz der Gruppe gegenüber Alpha und dem Gegenüber
- Gegenüber („G“): Aufgabe oder Vorhaben, eine andere Gruppe oder Person

Die Gruppenposition als solche hat Einfluss auf die Mitglieder

- (a) Ich-Stärkung
- (β) Abwehrstärkung
- (γ) Ich-Schonung
- (ω) Ich-Schwächung

Omega hat eine entwicklungsfördernde Rolle für die Gruppe
„Wie gehen wir mit Omega um? Das ist die eigentliche Frage, die wir uns auch philosophisch stellen und die eigentlich nicht gelöst werden darf. Weil wenn sie gelöst ist, zerrißt es die Gruppe. Wir müssen immer eine/n Omega finden.“

- Omega hat gleiche Bedeutung für die Gruppe wie Alpha
- Omega beschreibt das Problem der Gruppe, welches die Gruppe leben lässt
- Durch Nichtanpassung von Omega entsteht Kraft zur Innovation und Entwicklung
- Dabei identifizieren sich die Gruppenmitglieder mit der Gruppe und mit Alpha

Einfluss

Etablierung von Gruppendynamik im medizinisch-psychiatrischen und psychosozialen Feld

- Weiterentwicklung der analytischen Gruppentherapie: die innere Dynamik der Gruppe wurde relevant in der Therapie
- Schindler entwickelte eine eigenständige und anerkannte psychotherapeutische Methode, welche Gruppentherapie und Gruppendynamik verbindet
- Verbindung zwischen Gruppentheorie, Gruppentherapie und Gruppendynamik

Gründungen

- Beitrag zur Psychiatriereform und zur Zusammenführung der Psychotherapievereine Österreichs unter einen Dachverband
- Beitrag zur Erreichung des österreichischen Psychotherapiegesetzes 1990
- Gründungen: ÖAGG, „pro mente“, Großgruppentrainings in Alpbach
- Leitung des „Runden Tisches“: Wiener Arbeitskreis für Tiefenpsychologie

Indikatoren für Intervention

<p>Vorwärtstendenz der Gruppe</p> <p>Gruppenmitglieder gelangen an die Schwelle eines Entwicklungsschritts, Verständnisses oder Klärung eines Missverständnisses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gruppe über Schwelle heben durch: Ermutigung, euthymes Mitgefühl, paradoxe Verstärkung 	<p>Rückwärtstendenz der Gruppe</p> <p>Ein oder mehrere Gruppenmitglieder erleben das Gefühl der Resignation oder Depression</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kritische Schwelle der Realisation • Gruppe über Schwelle heben durch: Benennen, Darauf-aufmerksam-Machen, paradoxe Verstärkung
--	---

* 18.03.1923

1923

Erstes gruppenspezifisches Seminar mit Führungskräften in Österreich, gemeinsam mit Gordon Lippitt
Dreimonatige Studienreise in die USA: Trainer-Ausbildung
Winter 1954: Erste deutschsprachige T-Gruppe in Österreich

1954

Ausbildung von Gerhard Schwarz zum gruppenspezifischen Trainer
Erste Trainingsgruppen für Studierende

1956 - 1960

Dean und Lehrender des Hernstein Instituts für Management und Führung

ab 1966

1953

Erste Begegnung mit Gordon Lippitt und der Gruppendynamik

1956

Zweite Reise in die USA (Einladung von Leland Bradford)
Kündigung der Arbeit am Produktivitätszentrum

1959

Gründung des „Österreichischen Arbeitskreises für Gruppentherapie und Gruppendynamik“ (ÖAGG)

2013

† 26.02.2013



Traugott Lindner

*„Gruppendynamik kann man nicht einfach erzählen.
Das muss man erleben.“*

Weitere Informationen



Theorien

Allgemeines Vorgehen

- Übernahme von Konzepten und Theorien der amerikanischen Gruppendynamik basierend auf der Arbeit Lewins und Anpassung der Konzepte an die europäische Kultur

Grundlegende Konzepte

- Intergruppenbeziehung als wichtiger Bestandteil einer Organisation
- Gruppenentscheidungen sind in der Komplexität heutiger Organisationen nicht mehr zu vermeiden, da die Vorgesetzten nicht die Expertise haben, die Entscheidungen zu treffen, und den Expert*innen vertrauen müssen
- Führung funktioniert über Gruppendenken, nicht über Personendenken
→ Vorgesetzte haben Verantwortung für die emotionale Stabilität „ihrer“ Gruppe und sollten den Gruppenprozess analysieren und lenken können
- Menschen, über die entschieden wird, müssen in Entscheidungen mit einbezogen werden

Einfluss

Einfluss von Lindner

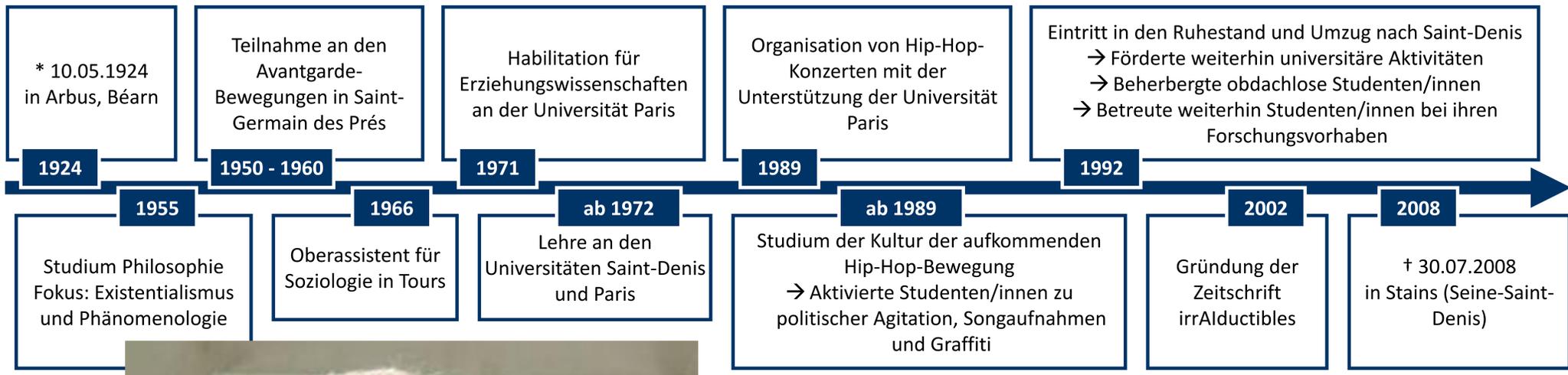
- „Pionier der europäischen Gruppendynamik“
- „[D]ie wirksamste Brücke von den NTL [...] nach Europa“
- Brachte die Gruppendynamik aus den USA nach Europa bzw. nach Österreich
- Erste deutschsprachige gruppenspezifische Seminare und Laboratorien
- Ausbildung der ersten Gruppendynamiker in Österreich
- Anwendung der Gruppendynamik in der Wirtschaft
- Prägte über lange Jahre sowohl den Rahmen der Veranstaltungen wie auch die Methodik der Seminare am Hernstein Institut

Grundlagen

- Extensiver Praktiker
- Gruppendynamik muss erlebt werden
- Gruppen als die ursprüngliche Form menschlicher Organisation
- Gruppen definieren sich über Grenzen

Zitate

- „Gruppendynamik kann man nicht einfach erzählen, das muss man erleben.“
- „Das Besondere an der Gruppendynamik ist ein Rückgriff auf die ursprüngliche Organisation der Menschen untereinander, die haben sich sicher nicht als Paar organisiert und auch nicht als Organisation, sondern als Gruppen, und deshalb sind die Gruppen der wichtigste Bestandteil überhaupt menschlicher Kommunikation.“
- „Eine Führungskraft hat, wenn sie die Gruppe versteht, mehr Möglichkeiten, die Anliegen in die Gruppe einzubringen, als wenn sie [...] nur in Personen denkt.“
- „[...] Gruppen werden definiert durch eine Grenze. [...]. Das ist für eine Organisation auch ein Problem, weil wenn eine Gruppe mit einer anderen Gruppe redet, müssen zwei Grenzen überschritten werden und eine Organisation kann lernen durch Mehrfachmitgliedschaft zum Beispiel, diese Grenzen [...] milder zu machen.“
- „Tiefster Sinn der Autorität wäre [...], dass man anderen die Funktionen beibringt, bis sie es so gut können, dass man selbst überflüssig wird.“



Georges Lapassade

„Die Intervention fördert ein Sich-Bewusstwerden der Probleme und deckt all die durch Interessengegensätze hervorgebrachten informellen und konflikthaften Systeme auf.“

Weitere Informationen



Grundlagen

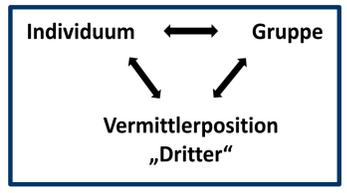
- Gruppe als Kräftesystem**
 - Kohäsion, Divergenz, Konformitätsdruck, Devianz, Veränderungswiderstand, Entscheidungen, Kommunikationsdynamik
 - Gruppendynamik als „Agens der Veränderung“
- Verhältnis von Autorität und Selbststeuerung**
 - Nichtdirektivität und Selbststeuerung als komplementäre Begriffe
 - Selbststeuerung definiert das mögliche Verhalten der Lernenden
 - Nichtdirektivität definiert das Verhalten des Leiters/der Leiterin
- Grundsätzliche Unabgeschlossenheit der Gruppen**
 - „L'entrée dans la vie“: Kritik an den normativen Implikationen der gesellschaftlichen Darstellungen des Erwachsenseins als eindimensionale Reifungskonzepte

Interventionsverständnis

- Champ de la parole**
 - Prinzip, um vollgültiges Sprechen freizusetzen
 - Beseitigung der sich der Kommunikation entgegenstellenden Hindernisse
 - Von der Gruppe Ausgesprochenes sammeln und wieder in Umlauf bringen, um die Grundregel zu etablieren, alles zu sagen, was im „Hier und Jetzt“ wichtig ist → Feld des „Sichausprechens“ instituieren
 - Aufgabe ist das Auflösen der Serialität der Mitglieder**
 - Während des gesamten Verlaufs immer wieder den „Schmelzpunkt der Totalisierung finden“
 - Analyse des dialektischen Moments des Entstehens des Übergangs von Serialität zu Gruppe
- Gleichheitsdynamisches und dynamisches Interventionsverständnis**

Konzepte

- Gruppendialektik**
 - Serialisation versus Totalisierung
 - Erzeugt Spannung und wirkt in jeder Gruppe als Motor
- Organisation der Trennung**
 - Hierarchie und Herrschaft ergeben sich aus der ständigen Unterscheidung zwischen denen, die Entscheidungen treffen, und denen, die sie umsetzen
- Gruppe als Dreierbeziehung**
 - Alle Gruppenmitglieder sind Partner/innen in Wechselseitigkeitspaaren
 - Gruppenmitglieder totalisieren zugleich als „Dritte“ die Wechselseitigkeiten anderer
 - Die Gruppe ist allein die Vermittlung dieser Vermittlungen



Zitate

- „Durch die Analyse der aus den Gesprächen gewonnenen Ergebnisse, durch die Einwirkung auf gewisse Strukturen, ergibt sich ein zunehmendes Auftauen der Kommunikationen.“
- „Es handelt sich hier um einen strukturellen Formalismus, der die allen Gruppen gemeinsamen Strukturen freilegen will.“
- „Das ist zumindest das angestrebte Ziel. Die Mitglieder der Gruppe dazu zu bringen, dass sie die Probleme, die grundsätzlich hier und jetzt sie selbst betreffen, selbst in Angriff nehmen; mit ihnen nach Lösungen zu suchen, notwendige Änderungen zu bestimmen und diejenigen Änderungen zu erleichtern, die Widerstände auslösen.“

* 1919
in Kanada

Doktor in Industrial Economics am M.I.T., wo er später auch lehrte
Gründer und Direktor des ersten Doktoratsprogramms für Organisationsentwicklung an der Case Western Reserve University
Präsident des „The Gestalt Institute of Cleveland“
Management- und Organisationsberater
Vorsitzender des Douglas Memorial Award Committee of the Journal of Applied Behavioral Science

† 02.08.1985

1919

1985



Herbert A. Shepard

“The past can be reinterpreted, but it can not be managed.”

Theorien

Leitfaden für die Arbeit als Führungskraft und „Change Agent“

1. Regel: Stay alive.
2. Regel: Start where the system is.
3. Regel: Never work uphill.
 - Don't build hills as you go.
 - Work in the most promising area.
 - Build resources.
 - Don't over-organize.
 - Don't argue if you can't win.
 - Play God a little.
4. Regel: Innovation requires a good idea, initiative and a few friends.
5. Regel: Load experiments for success.
6. Regel: Light many fires.
7. Regel: Keep an optimistic bias.
8. Regel: Capture the moment.

Theorie über das Trainieren mit Gruppenmethoden

- „Interperson“ = Integration von zwei oder mehr Personen
- „Interselbst“ = Code, der die Natur der Integration der „Interperson“ bestimmt und die Bedeutung für die „Interperson“ kontrolliert
- Aufgabe des Trainers/der Trainerin ist es, mit der Interperson zu arbeiten, bis das Interselbstbild die Interperson adäquat darstellt
- *“The first problem or phase in the training group life involves a dramatization of the dependence anxieties of members; the second of the anxieties associated with intimacy or interdependence. The trainer's job is to put these dramatizations to use, and this he does primarily by making explicit the apparent assumptions of the hidden interselves operating in the group.”*

Gemeinsame Forschung

Theorie der Gruppenentwicklung

- Zwei Hauptphasen mit jeweils drei Unterphasen
 - Dependenz -> Beziehung zu Autoritäten
 - Dependenz – Flucht
 - Konterdependenz – Flucht
 - Auflösung – Katharsis
 - Interdependenz -> persönliche Beziehungen/Beziehung zwischen den Gruppenmitgliedern
 - Verzauberung – Flucht
 - Entzauberung/Enttäuschung – Kampf
 - Konsensuale Bestätigung

Weitere Informationen



Kompetenzen von Führungskräften

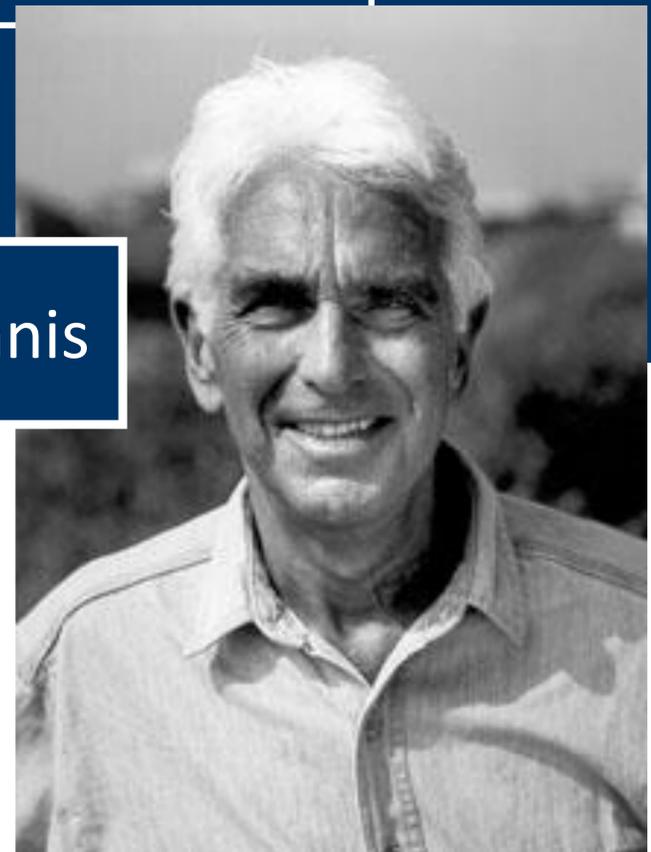
1. Sie gehen mit der Zeit
2. Sie erschaffen soziale Architekturen, die intellektuelles Kapital erschaffen
3. Sie geben Anhänger*innen Hoffnung, indem sie eine klare Richtung zeigen und Vertrauen aufbauen (von dem Vertrauen hängt ab, ob Personen einer Führungskraft in Zukunft folgen)

Schlüsselstrategien für die Gruppenführung

- Richtung, Sinn und einen gemeinsamen Zweck vorgeben
- Vertrauen herstellen und erhalten und so authentische Beziehungen schaffen
- Eine Neigung zu aktivem Handeln, zur Risikobereitschaft und zur Neugierde zeigen
- Als Vermittler*in von Hoffnung, Optimismus und mit einer erfolgsverheißenden psychologischen Spannkraft auftreten

Theorien

Warren G. Bennis



„Managers do things right. Leaders do the right thing.“

1925

* 08.03.1925
in der Bronx,
New York City

1943

Dienst in der
U.S. Army

1955

Doktor in Social
Science and
Economics am M.I.T.

1971 - 1977

Präsident der University of Cincinnati
1971: Veröffentlichung „The Leaning Ivory Tower“
1973: Veröffentlichung „The Unconscious
Conspiracy: Why Leaders Can't Lead“

1979

Lehre an der University of
Southern California

2014

† 31.07.2014
in Los Angeles,
Kalifornien

* 26.01.1926
in Konstantinopel
(heutiges Istanbul)

1926

Einjähriges Stipendium
in den USA
Arbeit mit Carl Rogers an der
University of Chicago

1951

Verlässt CEGOS und gründet die unabhängige Gruppe
von Sozialwissenschaftler*innen ARIP (Association pour
la Recherche et l'Intervention en Psychosociologie)
Promotion in Psychologie

1958

Lehrstuhl für Sozialpsychologie an der Universität
Paris-Dauphine
Gründung Laboratoire de Changement Social
(Laboratorium sozialer Veränderung)

ab 1968

bis 1951

Studium der Philosophie und der
Mathematik an der Universität
Paris

1952

Arbeit für das Beratungsunternehmen CEGOS
(Commission Générale d'Organisation Scientifique du
Travail) – Beginn von sozialen Veränderungsexperimenten
in Unternehmen

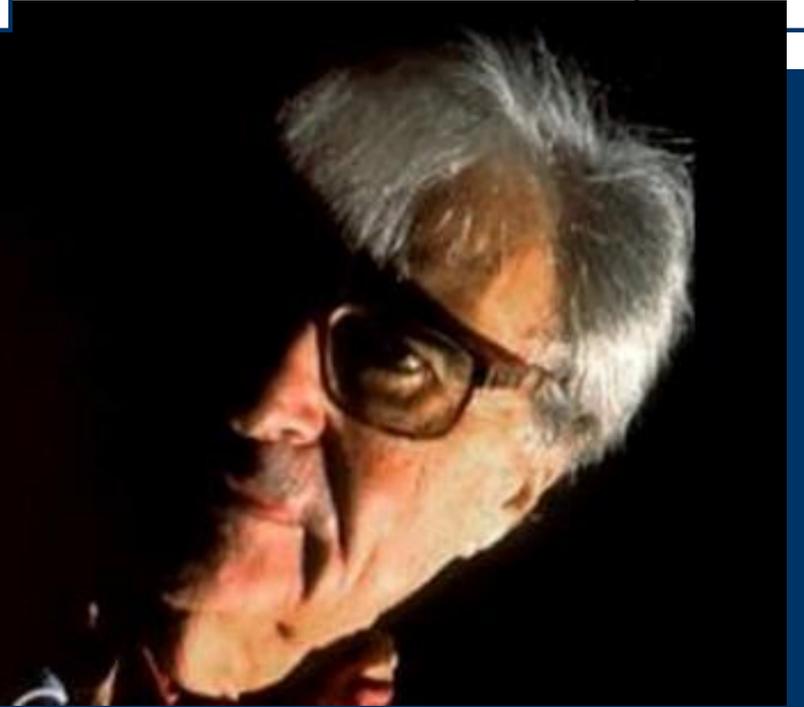
1968

Verlässt ARIP aufgrund einer persönlichen und
ideologischen Krise

2018

† 25.05.2018
in Poissy

Max Pagès



„Das Geschehen in Gruppen und Organisationen wird von affektiven Phänomenen kollektiver Art bestimmt, die jedoch zum großen Teil unbewusst bleiben.“

Weitere
Informationen



Grundlagen

- Verknüpfung persönlicher und professioneller Entwicklung mit theoretischer Reflexion und Integration verschiedenster Einflüsse
- Professionelle Rolle: Unabhängigkeit mit dem Ziel, instinktive Bedürfnisse der Menschen zu befreien (statt einer „reaktiven“, „getäuschten“ professionellen Rolle)
- Befreiung unterdrückter Bedürfnisse → Abbau und Auflösung unterdrückender Organisationen → utopische Vorstellung einer neuen sozialen Ordnung, beruhend auf den Bedürfnissen und Wünschen der Individuen
- Lewin'sche Terminologie für seine Hypothesen bezüglich der Bedingungen des Equilibriums der Kräfte in Organisationen und der Veränderungen

Theorien

- Gruppen entwickeln eine Art Gruppengefühl
- Erleben der einzelnen Gruppenmitglieder als voneinander getrennt
- Versuch, diese Trennung und die damit verbundenen Ängste zu überwinden
- Überwindung durch „possessive Liebe“ (vereinnahmende, besitzergreifende Beziehung) oder „authentische Liebe“ (Beziehung, in welcher die individuellen Unterschiede der einzelnen Gruppenmitglieder anerkannt und respektiert werden) → durch authentische Liebe Akzeptanz des „Getrennt-Seins“
- Vier Dimensionen eines sozialen Systems: politisch, ökonomisch, psychologisch und ideologisch
 - Dimensionen sind hierarchisch
 - Dimensionen stellen Teilstrukturen der Organisation dar

Einfluss

Einfluss auf Pagès

- Einflüsse aus Europa und den USA aus den Bereichen der Psychoanalyse, des Marxismus und des Existenzialismus
- Carl Rogers (trotz inhaltlicher Differenzen)

Einfluss von Pagès

- Mitbegründer des „Institut européen d'études transnationales pour le développement des groupes et des organisations“ (E.I.T. – Europäisches Institut transnationaler Studien für die Entwicklung von Gruppen und Organisationen)
- Assoziiertes Mitglied des National Training Laboratorys (NTL) Institute of Applied Behavioral Science (Bethel, Maine, USA)
- Ehrenpräsident des Französischen Bundes der integrativen und multireferentiellen Psychotherapie

Zitate

- “I may encounter a conflict, discovering that I am part of the blocking forces; then I have to reevaluate my role, method, and ideas. It is also a part of the change process.”
- “[...] I wish, as a change agent, to develop social initiative more than anything else. I do not wish to appear, or to be, the man who changes this equation, by offering a particular technology.”
- “[Die] affektive Erfahrung der Beziehung ist allen Mitgliedern einer Gruppe gemeinsam. Sie ist die Grundlage der Gruppenbildung, denn sie verbindet einen jeden nicht nur mit irgendeinem bestimmten anderen, sondern mit allen.“



Peter Heintel

„Trainer und Trainerinnen zerstören die unbefangene Sicherheit des Rituals, indem sie helfen, es als solches erkennbar, aber auch seine Funktionalität für die Gruppe begreifbar zu machen.“

Weitere Informationen



Grundlagen

Gruppensystem als Ort der praktischen Philosophie

- Philosophische Ethik und Freiheitslehre; Philosophie der Organisation
- Kulturelle Nachhaltigkeit; Interventionsforschung

Dialektik

- Anthropologische Widersprüche
- Selbstzweck und Mittel zum Zweck (Selbstbestimmung und Fremdbestimmung)

Philosophie der Zeit

- Komplexe Phänomene benötigen Entschleunigung für eine ganzheitliche Betrachtung der oppositionellen Perspektiven

Interventionsverständnis

Kollektive Aufklärung

- Als Ziel jeder gruppensystemischen Intervention
- Erlernen der Fähigkeit, permanent determinierende Vorstrukturen zu diagnostizieren (kollektive Selbsterkenntnis)
- Erziehung zu Gruppensystemen und Verhalten, welches Kommunikationsdeterminanten thematisierbar macht (selbstbewusste Kollektivität)
- Kollektive Freiheit durch das Erkennen von Einheit

Prozessethisches Ausbalancieren auftretender Widersprüche

- Die „Eigenlogik“ von Systemen, ihre Einseitigkeiten und inneren Wertfiguren verhindern ganzheitliche Problemlösungen
- Aktivierung zur Auseinandersetzung mit eigenen Widersprüchen, Differenzen, Asymmetrien und Paradoxien, Macht- und Einflusskonstellationen

Prozessorientierte Interventionen

Theorien

Die 3 Grundparadoxe der T-Gruppe

Gefühl versus Begriff

- Gefühle können nicht von Sachverhalten getrennt werden
- Keine Gruppe kann beziehungslos sein: „Man kann nicht nicht in Beziehung treten“, Beziehungen sind immer mit Gefühlen verbunden
- Individuelle Gefühle sind Gruppensache und sind rückzuführen auf die jeweilige Gruppensituation

Agieren versus Analysieren

- Adäquate Balance muss gehalten werden

Intensität versus Ende

- Diskrepanz zwischen intensiver Erlebnisintensität und dem konstanten Bewusstsein, dass es nach kurzer Zeit bereits zu Ende ist

Entwicklungsphänomene zur Konstituierung kollektiver Autonomie und Identität

- Konterdependenz, gemeinsame Aktion, individuelle Opferung

Zitate

- „Interventions- und Übersetzungsversuche der Trainer*innen stoßen zunächst auf Unverständnis.“
- „Gruppen sind zu ihrer Selbstanalyse dann viel bereitwilliger, wenn ihnen aus eigenen Stücken etwas gelungen ist, sie darin ihr Wir gefunden haben.“
- „Meine Erfahrung ist nun, dass man auch gar nicht allzu beharrlich zu sein braucht. Die Fragen werden nicht vergessen, sind gleichsam Reflexionswegweiser, die im Geschehen eingepflockt wurden.“
- „Gruppen sind selbst zu ermächtigen.“
- „Selbstbestimmung läuft über eine Selbstdiagnose.“
- „Widersprüche sind Kennzeichen aller Systeme und Konflikte notwendige und wichtige Lernorte.“