

Martin Carmann / Herbert Schober

## Was ist Systemische Gruppendynamik?

### Erwartungshaltungen, Interpretationen und affektive Kommunikation zwischen Systemtheorie und Gruppendynamik

Kann es eine „systemische Gruppendynamik“ geben, und wenn ja, was wäre sie? An dieser Frage wird seitens der „Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung“ (ÖGGÖ) intensiv gearbeitet. Es handelt sich dabei allerdings weniger um ein praktisches Problem: Gruppendynamik-Seminare werden auch von Trainer/inne/n angeboten, die ansonsten systemisch arbeiten, und die gruppendynamische T-Gruppe stellt mittlerweile einen wichtigen Bestandteil auch organisationaler Weiterbildung dar. Das Problem ergibt sich unseres Erachtens stärker auf der Reflexionsebene. Was bedeutet es, wenn Systemiker/innen gruppendynamisch arbeiten? Macht das einen Unterschied im Seminar oder nicht? Oder bleibt T-Gruppe T-Gruppe, was auch immer die sonstigen Arbeitsfelder der Trainer/innen (= TR) sein mögen?

Peter Heintel und Rudolf Wimmer haben in differenzierten Argumentationen die spezifische Funktion des Settings „T-Gruppe“ in der funktional ausdifferenzierten Gesellschaft erhoben. Bezeichnender Weise zeitigen beide in gewissem Sinn komplementäre Ergebnisse. Wimmer hebt bei der Funktionsbestimmung der T-Gruppe ganz auf die „soziale Kompetenz“ durch „Selbstreflexion“ ab, die die einzelnen Teilnehmer/innen an Gruppendynamik-Seminaren in besonderer Weise schulen könnten.<sup>1</sup> Durch den Wegfall traditionaler Selbstverständlichkeiten seien die Einzelnen auf sich selbst gestellt und daher genötigt, neuartige Qualifikationen in Richtung individuelle Selbstreflexion und Kommunikation aufzubauen.<sup>2</sup> Heintel sieht die wichtigste Funktion der T-Gruppe dagegen in der „Rekonstruktion neuer Sozialkörper“<sup>3</sup>. „Wir brauchen neue Gruppen ... als Basis einer gegliederten Massengesellschaft“<sup>4</sup>, schreibt er und sieht den Beitrag der T-Gruppe genau in der Vorbereitung solcher neuen Sozialkörper. Hierin liegt also der bedeutsame Unterschied: Während Wimmer die Individuen als Bezugspunkte

---

<sup>1</sup> R. Wimmer, Erlebt die Gruppendynamik eine Renaissance? Eine systemtheoretische Reflexion gruppendynamischer Prozesse am Beispiel der T-Gruppe, in: G Schwarz/ P. Heintel / M. Weyrer/ H. Stattler (Hg.), Gruppendynamik. Geschichte und Zukunft, 2., überarb. Aufl. Wien 1996, 115-143, hier 117ff.

<sup>2</sup> Wimmer, Erlebt die Gruppendynamik eine Renaissance, 127.

<sup>3</sup> P. Heintel, Das T-Gruppen-Modell und seine Bedeutung für (systemisches) Organisationslernen, in: Schwarz/ Heintel/ Weyrer/ Stattler, Gruppendynamik, 145-167, hier 162.

<sup>4</sup> Heintel, Das T-Gruppen-Modell, 156.

seine Auseinandersetzung mit der T-Gruppe wählt, setzt Heintel die Gesamtgesellschaft als Referenzpunkt ein.<sup>5</sup>

Wenn sie auch divergieren, so liegt die wichtige Leistung der beiden Aufsätze doch in den genauen Funktionsbestimmungen des Settings T-Gruppe für die moderne Gesellschaft. Auf unsere Fragestellung finden wir in beiden Arbeiten jedoch keine erschöpfende Antwort. Heintel stellt zwar den Terminus „systemische Gruppendynamik“ zur Verfügung, und so weit wir sehen, verwendet er ihn als erster. Was genau das „systemische“ daran wäre, können wir aus seiner Arbeit aber nicht wirklich entnehmen. Und auch bei Wimmer finden sich kaum methodischen Anmerkungen zu den Möglichkeiten und Grenzen systemtheoretischer Aneignung gruppendynamischer Kernbestände.

Wir möchten das gerne zum Anlaß nehmen, Überlegungen anzustellen, was mit diesem mystischen Begriff gemeint sein könnte. Unsere *These* lautet dabei: Es ist die „Brille“ des/r TR, die ein Gruppendynamik-Seminar „systemisch“ macht. Das bezieht sich sowohl auf die Erwartungen, die die Trainerperson an die Gruppenkommunikation hegt – seine/ ihre „Haltung“ –, als auch auf die Art und Weise, wie er/ sie das Geschehen im Interaktionssystem Gruppe<sup>6</sup> interpretiert. Systemik ist demnach – auch – in der gruppendynamischen Kommunikation eine *ganz spezifische Erwartungs- und Interpretationshaltung*.

Für den Brückenschlag zwischen Systemtheorie und Gruppendynamik ist uns darüber hinaus ein weiterer, dritter Aspekt sehr wichtig geworden: der *Stellenwert von Affekten und Emotion in der Systemtheorie*. Angeregt durch eine entsprechende Kritik von Heintel<sup>7</sup> sowie durch das neue Buch von Rosemarie Welter-Enderlin und Bruno Hildebrand<sup>8</sup> möchten wir die Bedeutung affektiver Kommunikation in der Gruppendynamik wenigstens ansatzweise und rahmenhaft erheben. Wenn dieses Vorhaben gelingt, dann könnte damit ein weiteres Argument für eine „systemische“ Gruppendynamik gewonnen sein.<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> Dieser Schritt in die Gesellschaft geschieht auch bei Heintel nicht unvermittelt: Wenn er den „Mangel an kommunikativer Reflexionsrationalitätsfähigkeit“ anspricht (Das T-Gruppen-Modell, 164), dann zeigt sich, daß er die gesellschaftsgestalterischen Fähigkeiten der Gruppendynamik durch das Nadelöhr der individuellen Selbstreflexion zu führen gedenkt.

<sup>6</sup> Wir verwenden den Begriff „Interaktionssystem“ im Sinn Luhmanns: „Interaktionssysteme bilden sich, wenn die Anwesenheit von Menschen benutzt wird, um das Problem der doppelten Kontingenz durch Kommunikation zu lösen“ (N. Luhmann, Die Gesellschaft der Gesellschaft, Frankfurt/ Main 1997, 814). Dies entspricht im übrigen Heintels Begrifflichkeit (Das T-Gruppen-Modell, 153).

<sup>7</sup> „Der Mangel systemischer Theoriebildung liegt ... u.E. in ihrem Verhältnis zur Funktion von Erleben und Emotion“ (Heintel, Das T-Gruppen-Modell, 166). Dort auch der schöne Satz: „Die Systemiker sind hier weniger irritierbar. Sie sind beglückt (!!!), wenn sie Normen, Muster und Strukturen aufzeigen können, in denen sich das System bewegt, nach denen es sich beschreiben läßt.“

<sup>8</sup> R. Welter-Enderlin/ B. Hildebrand (Hg.), Gefühle und Systeme. Die emotionale Rahmung beraterischer und therapeutischer Prozesse, Heidelberg 1998. Vgl. auch schon Dies., Systemische Therapie als Begegnung, Stuttgart 1996.

<sup>9</sup> Der vorliegende Aufsatz stellt die Kurzfassung einer umfassenden Studie dar, die auch eine ausführliche Fallstudie zu einem Seminar enthält, das wir im Dezember 1998 für die Management-Trainings &

## I. Eine systemtheoretische Interpretation des Settings „T-Gruppe“

Was macht ein Gruppendynamik-Seminar „systemisch“? Grundsätzlich entscheidet die professionelle Haltung eines/r TR darüber, ob ein Seminar als „systemisch“ bezeichnet werden kann oder nicht.<sup>10</sup> Mit dem Ausdruck „Haltung“ sind näherhin die *Erwartungen* gemeint, die ein/e TR bezogen auf die Gruppe hegt. Das Wort „Erwartungshaltung“ bringt dies deutlich zum Ausdruck. Nun sind Erwartungen an andere – wer/was immer diese/r/s andere sein mag (Personen, Systeme) – stets nahe an Moral. Daß dem so ist, kann man sich relativ leicht verdeutlichen: Moral hat, wie oben beschrieben, mit der Kommunikation von Achtung und Nicht-Achtung zu tun. Wenn ich nun von einem/r anderen etwas erwarte und diese meine Erwartung wird erfüllt, dann legt es sich nahe, daß ich den/das andere achte. Wenn nicht, dann legt sich Nicht-Achtung (in welcher Form auch immer) nahe.

Eine professionelle systemische Erwartungshaltung zeichnet sich nun in erster Linie dadurch aus, daß sie den Schritt von den Erwartungen zur Moral nicht (oder nur in ganz bestimmten Fällen<sup>11</sup>) setzt. Diese Enthaltensamkeit wird ermöglicht durch ein Bündel von theoretischen Annahmen und Hypothesen, die im Schlagwort „Systemtheorie“ zusammengefaßt sind.<sup>12</sup> Etwas flapsig gesagt: Die Flucht in die Theorie ermöglicht es Systemiker/innen, nicht gleich „auszuflippen“ und ihr Gegenüber zu beschimpfen (Nicht-Achtung zu kommunizieren), wenn ihre Erwartungen nicht erfüllt werden. Hilfreich sind hierbei vor allem die folgenden acht geschickten theorietechnischen Schachzüge:<sup>13</sup>

- (1) Gesellschaft ist dort, wo ich Kommunikation beobachten kann. Kommunikation aber ist dort, wo ich beobachten kann, daß Informationen mitgeteilt und verstanden werden.
- (2) Wenn „Menschen“ kommunizieren, dann kommunizieren „Systeme“. Nicht Menschen „handeln“, sondern Systeme „operieren“. Was wir gewohnheitsmäßig als menschliche Handlungen beobachten und beschreiben, kann auch – und mit Gewinn! – als Ausdruck systemischer Operationen interpretiert werden.<sup>14</sup>

---

Organisationsberatungsges.m.b.H. TRAIN durchgeführt haben. Wir danken TRAIN auch herzlich für den Anstoß, ein neues Design zu entwickeln: 3½ Tage T-Gruppe haben wir mit 1½ Tagen Team-Seminar kombiniert, um so den Transfer aus der künstlichen Welt der T-Gruppe in die Arbeitswelten der Teilnehmer/innen gewährleisten zu können. – Die Langfassung wird zu einem späteren Zeitpunkt abgedruckt, sie ist derzeit auch unter <http://www.conecta.com> abrufbar.

<sup>10</sup> Vgl. dazu die vorzüglich knappe Zusammenstellung bei R. Königswieser/ A. Exner, Systemische Intervention. Architektur und Designs für Berater und Veränderungsmanager, Stuttgart 1998, 23f.

<sup>11</sup> Nicht-Achtung heißt dann, die qualifizierte Beobachtung zu verweigern. In der Systemischen Organisationsberatung ist das in all den Fällen wichtig, wo „die Werte des Klientensystems aus der Sicht des BS [= Beratersystems, MC/HS] untragbar sind (Königswieser/ Exner, Systemische Intervention, 24).

<sup>12</sup> Vgl. dazu H. Willke, Systemtheorie I: Grundlagen, 5. Aufl. Stuttgart 1996, 1ff.

<sup>13</sup> Wir formulieren die folgenden Thesen mit der Absicht, unsere systemischen Interpretation vorzubereiten. Es geht also nicht um eine „vollständige“ Markierung systemtheoretischer Theoriebildung.

<sup>14</sup> Es geht hier auch um die Frage der „Systemreferenz“. Wer Kommunikation einem psychischen System (Bewußtsein) zurechnet, erhält andere Ergebnisse als jemand, der dieselbe Kommunikation einem Sozi-

- (3) Systeme operieren eigenlogisch und sind von außen nur begrenzt einsichtig. Beobachter sind bei ihren Beobachtungen daher immer auf Hypothesenbildung angewiesen. Hypothesen aber gelten nur so lange, bis sie falsifiziert sind.

Diese ersten drei Voraussetzungen ermöglichen es Systemiker/inne/n, distanziert zu bleiben und sich nicht betroffen zu fühlen (oder Betroffenheit wenigstens nicht zeigen zu müssen). Wenn ihre Erwartungen nicht erfüllt werden, dann geben sie nicht dem Gegenüber „Schuld“ und beschimpfen es, sondern dann gehen sie davon aus, daß ihre eigenen Beobachtungen, ihre Hypothesen über und daher auch ihre Erwartungen an ein Kommunikationssystem ganz oder teilweise unzutreffend waren.

An dieser Stelle kann nun ein wichtiger Einwand gemacht werden: Es wird doch über Menschen gesprochen. Kommunizieren etwa „Systeme“ über Menschen? Diesem Einwand gilt die vierte wichtige systemtheoretische Voraussetzung, die eine terminologische Bereinigung darstellt.<sup>15</sup>

- (4) Kommuniziert wird in erster Linie nicht über Menschen, sondern über „Personen“. Wenn z.B. über „meine Person“ gesprochen wird, dann geht es um all diejenigen Merkmale, die auf mich als soziales Lebewesen zutreffen und die mich auszeichnen. Sie dienen anderen dazu, ihre Erwartungen zu orientieren.<sup>16</sup> (Von einem TR wird man nicht erwarten, ein guter Flugzeugpilot zu sein.)
- (5) Die Merkmale einer Person (oder auch jedweden anderen Sachverhalts) werden über sprachliche Differenzen erfaßt. Jemand ist TR, andere sind nicht TR (die Differenz lautet TR/nicht-TR). Ein anderer ist Mann, eine andere Frau (Mann/ Frau bzw. Mann/nicht-Mann und Frau/nicht-Frau).
- (6) Es gibt Unterscheidungen, die in einem bestimmten System besonders wichtig sind. Dies sind seine „Leitdifferenzen“. Solange ein System mit einer bestimmten Leitdifferenz operiert, kann diese selbst nicht in Frage gestellt werden.
- (7) Jedes eigenlogische System hat seine eigene, individuelle Kommunikationsgeschichte. Man kann sagen: Es prozessiert Differenzen aufgrund in der ihm eigenen Logik.
- (8) Systeme „sind“ dort, wo ich als Beobachter sie identifiziere und gegen ihre Umwelt abgrenze.<sup>17</sup> Um ein System identifizieren zu können, müssen drei Kriterien erfüllt sein: Es bedarf (mindestens) einer Leitunterscheidung (Code), es muß eine soziale Funktion des Systems für die Gesellschaft sichtbar sein, und es muß das System Leistungen für andere Systeme erbringen.

Mit den genannten acht Thesen haben wir alle wichtigen Aspekte zusammen, um die folgende systemische Interpretation des Settings T-Gruppe zu unternehmen.

## Die T-Gruppe als System

Ist es möglich, die T-Gruppe als System zu interpretieren? Wir möchten diese Frage bejahen, denn die oben festgestellten Kriterien treffen zu. Es „gibt“ Kommunikation, es sind Leitunter-

---

alsystem zuschreibt. Im ersten Fall landet man in Psychologie und Psychotherapie (etwa mit der Differenz Täter/ Opfer), im zweiten Fall in Soziologie und – Gruppendynamik.

<sup>15</sup> Zu den Semantiken „Mensch“, „Subjekt“, „Individuum“ und „Person“ bei Luhmann vgl. ausführlich M. Carmann, Mensch: Moral – Religion. Kant-Lektüren aus der polykontexturalen Gesellschaft, Frankfurt/Main 1999, 69ff.

<sup>16</sup> In diesem Sinn hat Luhmann von der „Erwartungskollage“ Person gesprochen. Die Ausdrücke „Mensch“ und „Menschlichkeit“ dienen demgegenüber vielfach dazu, moralischen Druck aufzubauen. Vgl. dazu Carmann, Mensch: Moral – Religion, aaO., bes. 69-72.

<sup>17</sup> Vgl. hierzu F.B. Simon/ C/O/N/E/C/T/A, Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des Systemischen Managements, 3. Aufl. Heidelberg 1998, 34.

scheidungen (Codes) „vorhanden“, es gibt Vorschläge, was die Funktion für die Gesamtgesellschaft sein könnte (Wimmer, Heintel), und das System erbringt Leistungen für andere Sozialsysteme. In diesem Abschnitt gehen wir auf all diese Punkte nur ganz kurz ein. Im nächsten Kapitel dieses Aufsatzes werden dann noch ausführlichere Überlegungen folgen.

Das Setting „T-Gruppe“ ist Teil des Erziehungssystems und teilt damit dessen *Code* Lernen/nicht-Lernen. Die Teilnehmer/innen (=TN) sollen hinterher etwas gelernt haben.) Darüber hinaus hat auch Gruppendynamik als Subsystem des Bildungssystems einen eigenen Code. Worin er besteht, ist bisher noch nicht diskutiert worden. Wir gehen davon aus, daß hier mit einer recht komplexen Leitunterscheidung gearbeitet wird: der *Differenz von Gruppe und Person*. Darüber hinaus – allerdings in Abhängigkeit von der genannten Unterscheidung – haben auch die Differenzen Handlung/ Reflexion und Affektivität/ Kognition einen wichtigen Stellenwert in diesem Sinnzusammenhang.

Was die *Funktion* des Subsystems für die Gesamtgesellschaft betrifft, so haben wir zwei Vorschläge bereits kurz diskutiert. Wimmer sieht diese Funktion in der (Weiter-)Bildung sozialer Kompetenz der Einzelnen, Heintel in der Bildung neuer Gruppengefüge. Und die Leistung des Settings für andere Sozialsysteme wie die Unternehmen des Wirtschaftssystems besteht zumindest darin, daß die TN in konzentrierter Form ihre soziale Kompetenz entwickeln können.<sup>18</sup> Diese Angaben gelten für alle T-Gruppen, die nach den derzeit üblichen Standards der ÖGGO durchgeführt werden.

### **Das Interaktionssystem Gruppe kommuniziert eigenlogisch**

Man könnte sagen: 12 Menschen treffen sich in einem Raum und reden. Die ureigenste Intention der Gruppendynamik ist es, auf den Mehrwert der „Gruppe“ hinzuweisen. Eine Gruppe bilde Strukturen aus, die nicht einlinig auf den Input einzelner Menschen reduziert werden kann. An dieser Stelle ergibt sich ein guter Blick auf das spezifische Konkurrenzverhältnis von Systemtheorie und Gruppendynamik. Beide beeinspruchen die alteuropäische Tradition, Individuen letztverantwortlich zu machen. Während die Gruppendynamik die „Gruppe“ als „verantwortlichen Agenten“ bezeichnet, votiert die Systemtheorie für das „System“, im speziellen Fall für ein „Interaktionssystem“. Die Behauptung – und die Hoffnung! – der Systemiker ist es, daß damit *der moralfreie Raum vergrößert* werden kann, weil die Haltung der TR

---

<sup>18</sup> Vgl. dazu M. Weyrer, Gruppendynamisches Lernen in der Management-Ausbildung. Eine Evaluation von Gruppendynamik-Seminaren in Hernstein, in: Schwarz/ Heintel/ Weyrer/ Stattler (Hg.), Gruppendynamik, 333-349. – Die besondere Form der Intimkommunikation, wie sie sich in vielen T-Gruppen entwickelt, halten wir nicht für eine direkte Leistung des Settings an andere Systeme. Ähnlich wie in Familien hängt sie an den beteiligten Personen und ist daher nicht übertragbar. Man kann aber argumentieren, daß die Teilnehmer/innen im bewußten Erleben dieser Intimität und ihrer Nichtübertragbarkeit ihre soziale Wahrnehmung schulen.

sich verändert. Von der Gruppe wird nicht mehr erwartet, daß sie den teleologische Dreischritt von der Dependenz über die Konter-Dependenz zur Inter-Dependenz macht. Das System muß keine „reife Gruppe“ werden (was immer ein TR erwartet, wenn er das erwartet).<sup>19</sup> Das System kommuniziert, wie es kommuniziert.

### **Systemische Interventionen in der Gruppendynamik**

Was trainerische Intervention in gruppendynamische Interaktionssysteme betrifft, so halten wir deren Möglichkeiten bis zu einem gewissen Grad für beschränkt. Was das bedeutet, möchten wir gerne anhand der Kriterien für Systemische Interventionen in der Beratung zeigen, die Königswieser und Exner nennen. Sie schreiben, es könne aus dem Blickwinkel von Beratungsklienten „fast jedes Verhalten als beabsichtigte Intervention interpretiert werden“.<sup>20</sup> Aus professioneller Perspektive sei jedoch nur dann sinnvoll von einer Intervention zu sprechen, wenn diese von „Hypothesen über die Situation und die gewünschte Wirkung“<sup>21</sup> geleitet sei.

An dieser Stelle ergibt sich nun für uns ein wichtiger Unterschied zwischen Gruppendynamik und systemischer Organisationsberatung: Während in der Beratung das Bilden von Hypothesen und das Setzen von Interventionen in der Regel sprachlich-explicit erfolgt (im Beratungsgeschehen tauschen sich die Berater/innen untereinander aus und vereinbaren aufgrund ihrer Beobachtungen jeweils das weitere Vorgehen), ist dies im emotional und kommunikativ verdichteten Klima einer T-Gruppe so nur eingeschränkt möglich. Denn der Kommunikationsverlauf ist kaum vorhersehbar. Das gilt nun zwar auch für die Organisationsberatung. Während in der Beratung aber ein Organisationszweck fokussiert wird, dem der Beratungsauftrag zugeordnet ist, fehlt gerade diese Teleologie in der Gruppendynamik. Dieses Fehlen aber läßt die Kontingenz der Kommunikation umso stärker hervortreten, was wiederum das Bilden von Hypothesen beträchtlich erschwert.

Diese „Zwecklosigkeit“ der Gruppendynamik hat zwei interessante Effekte: 1.) Sie macht auf die Rollendifferenz von TR und Co-TR deutlich aufmerksam. Während in der Beratung eine solche Differenz kaum direkt fokussiert werden muß – deren Zweck ist ein anderer – , wird sie in der Gruppe zum wesentlichen Element des Kommunikationsgeschehens. Je nach Kom-

---

<sup>19</sup> Zu diskutieren wäre an dieser Stelle die Rolle der „Gruppenfunktionen“ (Zielorientierung, Beziehungsorientierung und Reflexionsorientierung). „Reif“ sei eine Gruppe nämlich dann, wenn die Autorität des TR abgebaut sei und die Gruppe selbst die genannten Funktionen übernehmen könne. Sichtbar sei diese Reife, sobald die Gruppe in der Lage sei, Konsense zu bilden (G. Schwarz, Die Autorität in der Gruppe, Ms. 1992). Der Konsens wird hier also zur Möglichkeitsbedingung der Reife erklärt. – Systemtheoretisch gesehen, dürfte dieser normative Reifebegriff hauptsächlich als Selbstzuschreibung und Selbstassessment brauchbar sein: als Bezeichnung einer gelingenden Selbststeuerungsfähigkeit.

<sup>20</sup> Königswieser/ Exner, Systemische Intervention, 18.

<sup>21</sup> Ebd.

munikationsverlauf kann die Kooperationsbeziehung beider zumindest temporär beeinträchtigt sein, wenn diese Differenz in der Gruppe zu „wirken“, wenn das System hier explizit Unterschiede zu machen beginnt. Die Rollendifferenz konstituiert also eine Perspektivendifferenz (mit), die sich dann in Interventionsdifferenzen niederschlägt. Was man in der Beratung nur höchst geplant einsetzt: differente Botschaften seitens der Berater/innen („Splitting“), wird im Verlauf eines gruppensystemischen Kommunikationsprozesses nach und nach zum Regelfall. 2.) Weil hier die Kommunikation stets sich selbst thematisiert (und nicht Schwierigkeiten einer Organisation gelöst werden sollen), kann hier wirklich jede Regung der TR als eine Intervention verstanden werden – oder auch nicht. Hier werden auch Nicht-/Begrüßung und Pullover-Ausziehen zu zielgerichteten Kommunikationen.<sup>22</sup> Absichtsvoll gesprochene Sätze verhallen ungehört; zufällig vorgenommene Veränderung der Raumgestaltung ziehen alle Aufmerksamkeit auf sich; konfrontative Interventionen werden seitens der Gruppe unter Umständen bewußt ignoriert. Hier entsteht eine Verdachtskultur, innerhalb derer das Problem der „multiplen Kontingenz“ bearbeitet wird.

Die von Königswieser und Exner angegebenen Kriterien professioneller Intervention: Hypothesenbildung und Zielgerichtetheit, können für ein gruppensystemisches Setting also nur begrenzte Anwendung finden. Sie gelten sicherlich für grundsätzliche Design-Entscheidungen: Ist es sinnvoll, jetzt zu Arbeitsgruppen aufzufordern? Wann machen wir das Soziogramm? Solche und ähnliche „Makro-Entscheidungen“ können getroffen und zu möglichst zielgerichteten Interventionen umgearbeitet werden. Viel weniger möglich ist dies im konkreten Verlauf einer T-Gruppen-Sitzung selbst. Hier können die wenigsten Äußerungen der TR strategisch-bewußt gesetzt werden. Die TR beobachten je für sich und kommunizieren ihre Beobachtungen. Über Aufnahme und Ablehnung ihrer Beiträge – ihrer „Interventionsversuche“ – entscheidet das Interaktionssystem Gruppe selbst. Das trifft natürlich auch auf die Beratung zu. Nur: Die Gruppe entscheidet nach Regeln, die sie noch gar nicht gebildet hat bzw. die sie gerade erst zu bilden im Begriff ist.

### **Die Leitdifferenzen einer T-Gruppe**

Für systemische Gruppensystemik insgesamt wichtig ist die Leitunterscheidung von *Interaktionssystem (Gruppe) und Person*. Während wir gemeinhin lernen, bestimmte Ereignisse als Handlungen auf Individuen zurückzurechnen, ist es ein Anliegen der Gruppensystemik, transindividuelle Operationsinstanzen namhaft zu machen. Weil dies der allgemein Code von Gruppensystemik-Seminaren ist, ging es auch in unserem Seminar immer wieder um die Fra-

---

<sup>22</sup> Königswieser/ Exner, Systemische Intervention, 17, bezeichnen dies als „bloße(s) Verhalten“, das erst durch Hypothesenbildung zur Intervention wird.

ge, was ein bestimmter Kommunikationsbeitrag „für die Gruppe“ bedeute bzw. wie er die Entstehung kommunikativer Strukturen beeinflusse und verändere. Erfahrungsgemäß sind diese Fragen für Anfänger/innen schwer zu beantworten. Meist wissen erst TN mit einiger Gruppendynamik-Erfahrung mit dieser veränderten Perspektive etwas anzufangen.<sup>23</sup>

### **Intimkommunikation auf der Personen-Ebene**

Die Intimkommunikation einer T-Gruppe kommt dadurch zustande, daß das Interaktionssystem Gruppe über die an der Kommunikation beteiligten Personen kommuniziert. Dadurch erhalten die einzelnen TN Feedback darüber, welche Erwartungen seitens der Gruppe an sie gerichtet sind und welche nicht. Dieser Aspekt der Kommunikation hängt stark an den beteiligten Individuen und an der Art und Weise, wie sie die Differenz von Selbstbild und Fremdbild verarbeiten.<sup>24</sup>

### **Die Geschichte einer T-Gruppe**

Systemtheorie ist ein radikal individualistisches Denken. Es geht davon aus, daß Systeme „Individuen“ sind, von denen es nirgendwo ein zweites gleiches gibt.<sup>25</sup> Das bedeutet: Keine T-Gruppe ist mit der anderen identisch. Nun bewegt sich die Unterstellung von Leitunterscheidungen, Funktionen und Leistungen immer auf einer Makroebene der Kommunikation. Das Individuelle der T-Gruppe ist an dieser Stelle nur als eine Erzählung ihrer spezifischen Kommunikationsgeschichte halbwegs einholbar.

---

<sup>23</sup> Im Kommunikationsprozeß der T-Gruppe sind meist noch zwei weitere Leitdifferenzen feststellbar: die Differenz *TR/TN* und die Unterscheidung *Mann/Frau*. Die Art und Weise ihrer Bearbeitung liegt allerdings am konkreten Verlauf eines Seminars. Wir verweisen hier auf unsere ausführliche Fallstudie.

<sup>24</sup> Wenn TN mit geschärftem Differenzbewußtsein in ihre Alltage zurückgehen, ist an sich schon eine Menge erreicht. Die spezifische Anlage unseres Seminars hat hoffentlich mehr ermöglicht. Die andert-halb Tage Team-Seminar waren den spezifischen Transferproblemen des Settings gewidmet und fokussierten die individuellen Lernerfahrungen der TN und ihre Reflexionsbedürfnisse. Hier wurde der Kommunikationsprozeß reflektiert, wurden Interventionstechnik und Teamsteuerung reflektiert und eine Projektmanagement-Problemstellung bearbeitet. Die intimisierte Kommunikation aus der T-Gruppe ist dabei für die Bearbeitung dieser organisationalen Fragestellungen hilfreich und angenehm gewesen.

<sup>25</sup> Der systemtheoretische Individualitätsbegriff meint nicht nur menschliche Individuen. Er bezeichnet jedes System, sei es nun psychischer oder sozialer Natur. Vgl. dazu genauer Carmann, Mensch: Moral – Religion, 76ff.

## II. Affektive Kommunikation in der systemischen Gruppendynamik

Ausgehend vom Thema „affektive Kommunikation“<sup>26</sup> lassen sich die wesentlichen Fragen nach einer „systemischen Gruppendynamik“ noch einmal sehr gut stellen: Einmal ist da die Frage nach Code und Funktion gruppensystemischer Kommunikation. Darüber hinaus läßt sich dann die Haltung und Position des/r TR in einer dezidiert „systemischen“ Gruppendynamik genauer ausleuchten. All dies wird dadurch möglich, daß wir uns zunächst der „Affektlogik“ Luc Ciompis zuwenden.

### Affekte und individuelle Komplexitätsreduktion

Ciampi geht davon aus, daß die Umwelt eines psychischen Systems unendlich komplex ist. Um überleben zu können, müsse ein Bewußtsein diese Komplexität reduzieren.<sup>27</sup> Die Frage lautet, nach welchen Kriterien diese Komplexitätsreduktion erfolgt. Traditionell würde man antworten: Die Ordnungsleistung erfolgt nach Maßgabe der je eigenen Erfahrung. Ein Bewußtsein verarbeite die auf es einströmenden Reize aufgrund seiner Lebenserfahrung. Ciampi stellt nun die These auf, daß diese Erfahrung den Menschen nicht nur kognitiv zu Handen sei. Vielmehr werde Erfahrung in sog. „integrierte Fühl-, Denk- und Verhaltensprogramme“<sup>28</sup> abgespeichert.

Das Ergänzungsverhältnis von Affekten und Kognition ist allerdings nicht vollkommen symmetrisch. Nach Ciampi sorgen nämlich die Affekte für die „Integration“ der zunächst wahllosen und ungeordneten kognitiven Akte. Ohne Emotionalität würde das Denken in in „Bewußtseinsbündel“ ( J. Locke) zerfallen. Emotionen „erden“ also gleichsam das Denken, das durch Abstraktion und Verallgemeinerung dazu neigt „abzuheben“. Aus diesem grundsätzlichen Befund zieht Ciampi vor allem eine bedeutsame Schlußfolgerung: Die menschlichen Körper werden zu zentralen Artikulationsorten der Emotionalität,<sup>29</sup> sozusagen zum „Organ der Affekte“<sup>30</sup>. Interesse, Angst, Wut, Freude und Trauer – Ciampi nennt sie die „affektiven Universalien“<sup>31</sup> – zeigten sich im wesentlichen körperlich. Wenn Menschen Interesse oder Angst

<sup>26</sup> Diesen Begriff übernehmen wir von R. Welter-Enderlin, Was hat Säuglingsforschung mit Therapie und Beratung zu tun? In: Welter-Enderlin/ Hildebrandt (Hg.), Gefühle und Systeme, 213-227: 222.

<sup>27</sup> Vgl. L. Ciampi, Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Grundzüge einer fraktalen Affektlogik, Göttingen 1997, 35ff.

<sup>28</sup> Ciampi, Die emotionalen Grundlagen des Denkens, 47.

<sup>29</sup> Wir verwenden hier – wie auch sonst des öfteren – mit Absicht Pluralformulierungen, um das Konstrukt eines einheitlichen Phänomens zu vermeiden. Denn es gibt „den“ singulären Körper genauso wenig wie „das“ allgemeine, einheitlich operierende Bewußtsein.

<sup>30</sup> Ciampi, Kommunikation und Psychotherapie aus der Sicht der fraktalen Affektlogik, 83.

<sup>31</sup> Ebd. Vgl. Ciampi, Die emotionalen Grundlagen des Denkens, 100ff, 179ff. Diese fünf gesicherten Gefühlszustände können in unendlichen Modulationen auftreten.

zeigen, wütend sind, sich freuen oder trauern, dann seien sie auf einen Schlag mit ihrer gesamten diesbezüglichen Erfahrung konfrontiert und bewegten sich eine bestimmte Zeit auch in einem entsprechenden Befindlichkeitsfeld. Wer traurig ist, findet immer noch mehr Gründe zu trauern. Ciompi spricht hier von einer sich selbst verstärkenden affektiven „Eigenlogik“, deren Rekursivität im Normalfall durch einen sprunghaften Umschlag in ein anderes Funktionsmuster, eine andere Affektlogik unterbrochen werde.<sup>32</sup> Die Alltagsbefindlichkeit sei durch eine „mittlere affektive Befindlichkeit mit relativ geringen Ausschlägen nach allen Seiten“ gekennzeichnet. Alltag sei daher ein „Probearbeiten mit kleinen Emotionen.“<sup>33</sup>

### **Zur Funktion gruppendynamischer Kommunikation**

Die Konsequenzen von Ciompis Ansatz für die Gruppendynamik sind für uns bestrickend. Denn sie stellen eine spezifische Leistung des gruppendynamischen Settings ganz deutlich heraus, und auch dessen Funktion für die Gesamtgesellschaft erscheint in einem neuen Licht. Ein erstes wesentliches Unterscheidungsmerkmal ist die *radikalisierte Künstlichkeit gruppendynamischer Kommunikation*. Nirgends sonst wird in einem derart abstrakten Raum ohne Geschichte und ohne äußerlich erkennbaren Zweck kommuniziert. Das bedeutet: Was immer sonst auch geschehen mag – es bestehen prinzipiell gute Chancen, daß die affektive Alltagslogik, jene Alltagsbefindlichkeiten und stimmungsmäßigen Mittellagen, in der T-Gruppe aus dem Gleichgewicht gebracht werden. Mit Piaget gesagt: Es besteht *ausreichend Gelegenheit zu individueller Disäquilibration*.

Dies wird durch den ebenfalls *radikalisierten Gegenwartsbezug* der gruppendynamischen Kommunikation verstärkt und verschärft. Wenn ein/e TN, wodurch auch immer, affektiv erregt ist und damit mit der eigenen Erfahrungsgeschichte konfrontiert wird, dann verhindert das Setting diese selbstbezügliche Rationalisierungsmöglichkeit. Der redundante Bezug auf das „Hier und Jetzt“ der Auseinandersetzung verhindert es, daß die Gruppe die emotionale Zumutung weg-rationalisiert. Weder dem/der TN noch den anderen Anwesenden ist es erlaubt, die Flucht in ihre individuellen Geschichten anzutreten.<sup>34</sup>

Wozu aber dann das Ganze? Welchen Sinn kann ein Setting haben, das Gefühle wachruft, die man dann nicht in die eigene Geschichte einordnen darf? Anders gefragt: Was ist die spezifische Funktion der gruppendynamischen Trainingsgruppe? Unsere *erste* Antwort lautet: Die spe-

---

<sup>32</sup> Ciompi, Kommunikation und Psychotherapie aus der Sicht der fraktalen Affektlogik, 88f. Hier ist wohl auch die einordnende und verarbeitende Funktion des Denkens anzusetzen.

<sup>33</sup> Ciompi, Kommunikation und Psychotherapie aus der Sicht der fraktalen Affektlogik, 88.

<sup>34</sup> Dies läßt sich mit gleichem Recht auch auf die Zukunft anwenden: Erwartungen von Personen (Interessen) sind nach vorwärts gerichtete Erfahrungen, die sich bewährt haben. Im Erfüllungsfall versprechen sie Äquilibration (Freude), bei Enttäuschung drohen (intensive) emotionale Frustrationserfahrungen (Angst, Wut, Trauer).

zifische Funktion gruppensdynamischer Kommunikation besteht darin, *Gefühle kommunizierbar zu machen, ohne sie zu rationalisieren*. Für den Einzelnen/ die Einzelne bedeutet dies, Emotionen aushalten zu lernen, seien sie nun eigene oder fremde. Dies hat zur Bedingung, daß Affekte wahrgenommen und ausgesprochen werden, ohne daß sofort Erklärungs- und Rechtfertigungsmechanismen in Kraft treten. Vielmehr gestaltet sich die Verunsicherung derer, die von affektiven Äußerungen betroffen sind, selber als emotionale Erfahrung, mit der es umzugehen gilt.

Die spezifische Funktion gruppensdynamischer Kommunikation besteht also darin, einen *Erfahrungsraum für den Umgang mit Affekten zur Verfügung zu stellen*. Denn das Interaktionssystem Gruppe muß Wege und Möglichkeiten finden, individuelle Affekte strukturell handzuhaben, ohne nach deren Gründen, Herkünften und Logiken zu fragen. Damit ist ganz prinzipiell Wimmers Funktionsbestimmung aufgenommen: Denn im Idealfall besteht die Leistung des Settings sicherlich darin, die individuellen Sozialkompetenzen im Umgang mit eigenen und fremden Affekten zu erhöhen. Schwieriger einzuordnen ist dagegen die Funktionsbestimmung Heintels. Die Gruppendynamik bereite „neue Gruppen“ vor, die gerade dies schaffen: mit individuellen Disäquilibriumsbefürchtungen umzugehen. Diese Funktionsbestimmung wirkt zwar nachvollziehbar und sympathisch. Wer möchte nicht in einer Welt leben, die nicht nur kognitiv, sondern auch emotional aufgeklärt wäre? Für systemische Skeptiker/innen wirkt der Ausgriff auf die Gesamtgesellschaft allerdings doch etwas zu anspruchsvoll. Wir glauben, daß diese Skepsis zu einem Gutteil im radikalen Individualismus der Systemtheorie gründet. Die Zusammenhänge eines Interaktionssystems sind auf ein anderes nicht prinzipiell übertragbar. Personen agieren in anderen Gruppen auch anders, so daß auch die Erfahrungsschätze nicht wirklich kompatibel sind. Dennoch möchten wir nicht kategorisch behaupten, daß der Griff auf die Gesamtgesellschaft nicht *auch* in der Fluchtlinie einer sich systemisch nennenden Gruppendynamik liegt. Wir glauben nur, daß diese Perspektive einer genaueren Spezifikation bedarf. Diese Spezifikation ist unseres Erachtens über eine genauere Diskussion des Codes gruppensdynamischer Kommunikation zu erreichen.

### **Zum Code gruppensdynamischer Kommunikation**

Im vorigen Abschnitt haben wir die These aufgestellt, daß Gruppendynamik generell dem Bildungssystem zuzurechnen sei und damit über den Code Lernen/ nicht-Lernen verfüge. Wesentlich aber sei es – als Subsystem des Bildungssystems – an seinem *Code Gruppe/ Person* erkennbar. Schon die Art und Weise, wie dieser Spezialcode zusammengesetzt ist, zeichnet das Setting T-Gruppe als einen sehr komplexen Zusammenhang aus. Denn dieser Code läßt sich im Grund in zwei Differenzen zerlegen: Zum einen ist da die Unterscheidung von Grup-

pe/ nicht-Gruppe, zum anderen die Unterscheidung von Person/ nicht-Person. Daß dem so ist, läßt sich auch an den beiden primären Zielsetzungen ablesen, die jedes Gruppendynamik-Seminar erreichen will: Einerseits sollen die TNn etwas über Gruppenprozesse lernen. Andererseits implizieren wesentliche Bestandteile des Settings wie das Soziogramm auch, daß die TNn im „Hier und Jetzt“ etwas über sich als Personen lernen. Der Kommunikationsprozeß oszilliert denn auch im wesentlichen zwischen diesen beiden Zielsetzungen hin und her.

Nun ist eine solche Nebenordnung stets in Gefahr, aus dem Gleichgewicht zu geraten. Ein Kommunikationssystem neigt dazu, derartige Widersprüche zu hierarchisieren, zu asymmetrisieren. Wie die Erfahrung zeigt, ist dies auch besonders bei Anfänger/inne/n in der Gruppendynamik oft der Fall: Freudig vorgetragene Sätze wie „Ich habe viel über mich gelernt!“ machen die TR oft unglücklich: Da hat offensichtlich eine/r zwar im „Hier und Jetzt“ viel über sich selbst nachgedacht, über seine/ ihre Absichten und Wirkungen. Aber über den Gruppenprozeß ist nichts oder nicht viel deutlich geworden. Von daher läßt sich auch eine interessante Schwerpunktverteilung beobachten: Während die TN von der Tendenz her eher die Personenebene als Lernfeld fokussieren, betonen die TR eher die strukturelle Ebene als Lern- und Ausbildungsfeld.

Insgesamt bedeutet das: *Der Code der Gruppendynamik bietet kein eindeutiges Selektionskriterium für „gültige“ Kommunikation.* Es ist nicht so, daß in der T-Gruppe nur struktur- bzw. gruppenrelevante Dinge besprochen werden können, nicht aber die Personen fokussiert werden. Das Kommunikationsgeschehen ist im Gegenteil darauf angewiesen, daß die TN ihre eigenen oder fremde Affekte thematisieren. Denn nur aufgrund dieser affektiven Kommunikation kann dann auch die Art und Weise fokussiert werden, wie das Interaktionssystem Gruppe mit der Äußerung von Gefühlen umgeht: welche Strukturen es ausbildet, um individuelle Freiräume zu ermöglichen.

Unter Bedachtnahme auf Ciompis Affektlogik und auf die daraus resultierende soziale Funktionsbestimmung scheint uns die T-Gruppe als individuelles affektives Lernfeld von sehr großer Bedeutung. Die Künstlichkeit des Settings ermöglicht hier intensive Lernerfahrungen, wie sie sonst kaum vorhanden sind. Wir halten diese Funktion des Settings für unabdingbar. Das Lernfeld „Gruppenstrukturen“ scheint uns demgegenüber von nachrangigem Gewicht zu sein. Das hat zumindest zwei Gründe: Zum einen beeinträchtigt die Künstlichkeit des Settings die Übertragungsmöglichkeiten auf andere Lebenszusammenhänge sehr stark. T-Gruppen gibt es in den einzelnen Arbeits- und Privatwelten sonst nicht. Darüber hinaus aber leidet die Übertragung auch an der Individualität des Kommunikationsgeschehens selbst. Sogar wenn die Trainerperson es schafft, den Blick auf die Strukturebene zu legen, scheint es wenig wahrscheinlich, daß hier Wissen geschürft werden kann, das ohne weiteres auf andere Zusammen-

hänge übertragbar ist. Das systemtheoretische Denken selbst mag Beispiel genug sein dafür, welche Abstraktionsgrade man in Kauf nehmen muß, um hier Einsichten und Vergleichbarkeit zu ermöglichen.

Gut systemtheoretisch haben wir soeben die Unwahrscheinlichkeit betont, aus der T-Gruppe strukturell valides Wissen zu schürfen. Dies bedeutet u.E. jedoch nicht, daß man nicht versuchen kann, dieser Schwierigkeit zu trotzen. Wir selbst haben dies im Dezember '98 dadurch versucht, daß wir das Setting verändert haben: Auf die T-Gruppe, die sicherlich stark die affektiven Komponenten der Kommunikation fokussiert hat, ließen wir ein Team-Seminar folgen. Dieses Team-Seminar war ganz explizit dem persönlichen Lernen auf der strukturellen Ebene und der Frage der Übertragungsproblematik gewidmet. Wir glauben, daß diese Trennung zwischen eher personenorientierter T-Gruppe und strukturorientiertem Team-Seminar der Komplexität der Gruppendynamik und ihres Codes im Großen und Ganzen sehr gut gerecht werden kann.

### **Fallverstehen und Begegnung**

Was hat es nun mit den *Erwartungshaltungen der Trainerperson* genauer auf sich? Hierzu möchten wir uns nun auf das „Meilener Konzept systemischen Wissens und Handelns“ beziehen, wie es von Welter-Enderlin und ihren Kollegen entwickelt worden ist.

Zunächst bedarf es vielleicht einer kurzen Bemerkung zum Begriff der Haltung. Unter systemischen Bedingungen kann dieser Begriff natürlich nicht auf die Innerlichkeit eines Menschen bezogen sein. Denn beobachtet werden können bekanntlich nur Handlungen, Gedanken entziehen sich der Beobachtung. Insofern ist es konsequent, wenn Welter-Enderlin und ihre Kollegen sowohl auf den theoretischen Hintergrund als auch auf das praktische Verhalten einer Berater- oder Therapeutenperson beziehen. Theoretisches „Fallverstehen“ und affektive „Begegnung“ werden so zu Schlüsselbegriffen, anhand derer der Begriff der Erwartungshaltung dekomponiert werden kann. Während Fallverstehen mit Beobachtung, Hypothesenbildung und Intervention aus der Distanz zu tun habe, beziehe sich Begegnung auf die „Erzeugung von Unterschieden auf der vorsprachlich-affektiven Ebene“,<sup>35</sup> genauerhin auf die Kommunikation von Zuwendung und Verstehen. Versuchen wir nun, diese Kriterien systemischer Therapie nach dem Meilener Konzept auf das Setting der T-Gruppe zu übertragen! Was das Fallverstehen betrifft, so sind wir in der Gruppendynamik in der Hauptsache auf die Gestaltung des Settings, und hier vor allem seiner variablen Teile, verwiesen. Hier geht es ganz be-

---

<sup>35</sup> B. Hildebrand/ R. Welter-Enderlin, Einleitung: Die emotionale Rahmung beraterischer und therapeutischer Prozesse im Kontext der Entwicklung der systemischen Therapie, in: Dies. (Hg.), *Gefühle und Systeme*, 7-16: hier 9.

sonders um methodische Sauberkeit: Im Sinn Königswiesers und Exners gilt es, die Vorgangsweise hinreichend beobachtungsgesättigt und hypothesengeleitet zu halten. Was hier „hinreichend“ ist und was nicht, läßt sich nicht von vornherein feststellen, sondern erweist sich im weiteren Verlauf eines Kommunikationsprozesses. Zu den Kriterien Beobachtung und Hypothesenbildung tritt aufgrund dieser Prozeßlastigkeit dann auch noch ein drittes triviales, aber doch erwähnenswertes Kriterium: Lernbereitschaft. Auch ein viertes Kriterium nennen wir nur der Vollständigkeit halber: systemisches Theoriewissen. Grundsätzlich kann man sagen: *Wer bei der Gestaltung eines Gruppendynamik-Seminars die vier Kriterien Systemtheoretisches Wissen, Beobachtungsschärfe, Hypothesenbildung und Lernfähigkeit erkennen läßt, der handelt so, daß eine „systemische Haltung“ attestiert werden kann.*

Auf der Operationsebene des Seminars selbst wird der affektive Aspekt der *Begegnung* auf Trainerseite im Vordergrund stehen. Das bedeutet zunächst, daß die Trainerperson eigene oder fremde Affekte kommuniziert. Hier ist die funktional ausdifferenzierte Trainerrolle in der Gruppe sicherlich mit einer entsprechenden Vorleistung verbunden. Denn wie in einer Organisation die Vorgesetzten prägen in der Gruppe die TR durch ihr Kommunikationsverhalten sehr stark die Interaktionskultur. Die Art und Weise dieser Vorleistung kann allerdings nicht inhaltlich festgelegt werden. Denn ein von vornherein „richtiges“ Verhalten kann es auf der Ebene der affektiven Kommunikation nicht geben, und entsprechend vielfältig gestalten verschiedene Personen diese Funktion aus.<sup>36</sup> Eines kann freilich gesagt werden: *Auf dieser Ebene kann kein TR auf Moral verzichten.* Denn emotionale Stellungnahmen zum Geschehen in der Gruppe bedürfen auf dieser Ebene der Mitteilung von Achtung und Nicht-Achtung. Es scheint uns gerade zu ein wesentliches Kriterium gelungener Begegnung zu sein, daß auch die Trainerperson hier Stellung bezieht, und zwar nach Maßgabe ihrer eigenen emotionalen Notwendigkeiten. Damit ist allerdings auf dieser Ebene eine entscheidende Differenz etwa zur systemischen Organisationsberatung markiert. Denn Beratung bemüht sich dezidiert um Moralfreiheit und bewertet Stellungnahmen nicht nach Achtung, sondern nach Funktionalität. Darauf wird die Trainerperson im Gruppendynamik-Seminar verzichten, was die konkrete Interaktionsebene betrifft. Denn es geht im Gruppendynamik-Seminar nicht darum, organisationale Dysfunktionalitäten zu bereinigen, sondern deren Kommunikation in der Gruppe erst einmal zu ermöglichen. *Das Ziel des Settings, affektive Kommunikation zu ermöglichen, wird dann nicht erreicht, wenn sich die Trainerpersonen in Allparteilichkeit und Distanzierung üben und ihre eigenen Affekte verstecken.*

---

<sup>36</sup> Vgl. J. Fengler, Funktionen, Rollen, Posen. Trainerstile im Wandel, in: Schwarz/ Heintel/ Weyrer/ Statler (Hg.), Gruppendynamik, 99-108.

Neben die Interaktionsebene tritt in der T-Gruppe die *Reflexionsebene*, die eine Ebene zweiter Ordnung darstellt. Hier werden die Interventionen von TN und TR im Kommunikationsprozeß reflektiert und auf ihre Funktionalität hin befragt. Auf dieser Ebene sind nun wieder die „systemischen Qualitäten“ einer Trainerperson im obigen Sinn gefragt. Denn hier bedarf es zuallererst einmal der Selbstdistanzierung der Trainerperson. Sie muß Auskunft über die eigenen moralischen Stellungnahmen und deren Hintergrundannahmen geben können und zeigen, daß Moral auf dieser Ebene nichts zu suchen hat. Hier sind die Qualitäten der Allparteilichkeit und der Distanznahme ausgesprochen gefragt. Auf dieser Ebene kann in der Gruppendynamik u.E. auch das verortet werden, was Welter-Enderlin die „emotionale Rahmung“ der Begegnung nennt.<sup>37</sup> Wenn eine Trainerperson es schafft, Begegnung und Fallverstehen miteinander in Einklang zu bringen – und das bedeutet: die genannten Ebenen von Interaktion und Reflexion momentan zu trennen – , dann können sie auch ungeübten TN einer T-Gruppe die Sicherheit vermitteln, sich gleichsam experimentell auf die Ebene ihrer eigenen Affekte einzulassen.

---

<sup>37</sup> Welter-Enderlin, Was hat Säuglingsforschung mit Therapie und Beratung zu tun, 217ff. Die Autorin verbindet dies mit dem Begriff der „temporär hierarchischen Position“ (223). Wir halten dies auch im hier verhandelten Zusammenhang für ein sehr wichtiges Thema. Weil die Frage der Hierarchie aber gerade in gruppodynamischen Zusammenhängen ein sehr umstrittenes und umkämpftes Thema darstellt und weil sie darüber hinaus auch im Kontext der systemischen Beratung noch ein unklares Feld ist, verschieben wir ihre Thematisierung auf einen späteren Zeitpunkt.