



JOHANNES KEPLER
UNIVERSITÄT LINZ
Netzwerk für Forschung, Lehre und Praxis



Universitätslehrgang Gesundheitsmanagement

Kommunikation und Gruppenbildung

Univ.-Lektor Mag. Markus Pöcksteiner

Universitätslehrgang Gesundheitsmanagement

Kommunikation und Gruppenbildung

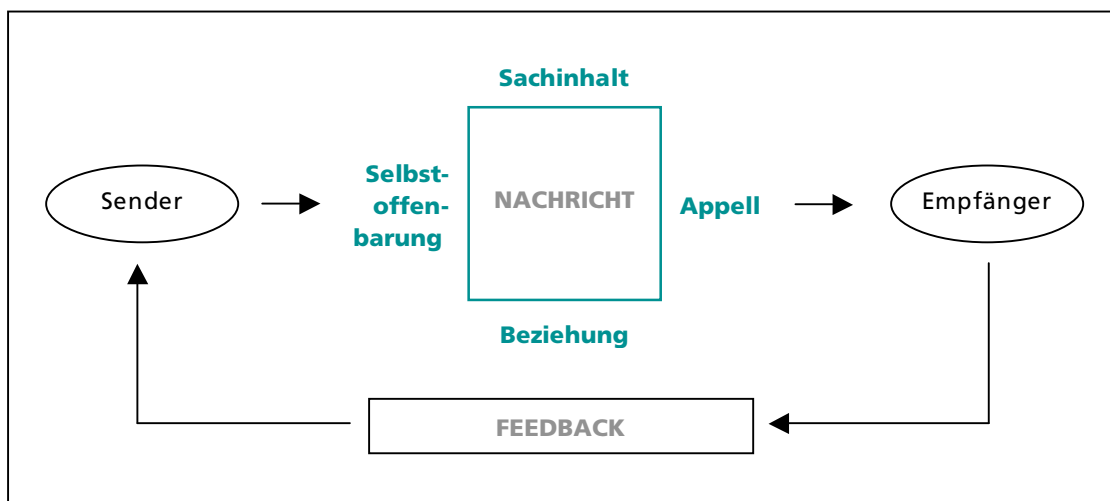
Inhalt

I. KOMMUNIKATIONSTHEORIE	1
1.1. Die Anatomie einer Nachricht.....	1
1.2. Empfangsgewohnheiten	2
1.3. Die drei Empfangsvorgänge.....	3
1.4. Empfangsfehler	3
II. GUTES FEEDBACK – REGELN FÜR EINE WIRKSAME RÜCKMELDUNG.....	5
2.1. Was ist Feedback?.....	5
2.2. Wozu Feedback?.....	5
2.3. Wie funktioniert Feedback?.....	6
2.4. Regeln für das Geben von Feedback.....	7
2.5. Regeln für das Annehmen von Feedback	7
2.6. Gesichtspunkte für das Empfangen von Feedback.....	8
2.7. Abschlussgedanken	8
III. DIE KUNST DER KRITIK: LOB UND TADEL	9
IV. BESCHWERDEN: GESPRÄCHSFÜHRUNG NACH »TRIPLE-A«	10
V. POSITIVE FORMULIERUNGEN	11
VI. THEMENZENTRIERTE INTERAKTION	12
6.1. Überblick.....	12
6.2. Ziel der TZI	12
6.3. Das System der TZI.....	13
VII. GRUPPENPHASEN.....	17
7.1. Forming: Orientierungsphase.....	17
7.2. Storming: Konfliktphase.....	18
7.3. Norming: Konsolidierungsphase	18
7.4. Performing: Durchführungsphase.....	19

I. KOMMUNIKATIONSTHEORIE

1.1. Die Anatomie einer Nachricht

Die Grundform menschlicher Kommunikation ist schnell beschrieben. Es gibt einen *Sender*, der etwas mitteilen möchte und einen *Empfänger*, bei dem etwas ankommt. Übermittelt wird eine *Nachricht*. Stimmen gesendete und empfangene Nachricht überein, so hat eine *Verständigung* stattgefunden.



Quelle: Schulz von Thun, *Miteinander Reden*.

Häufig machen Sender und Empfänger von der Möglichkeit Gebrauch, die Güte der Verständigung zu überprüfen: In einem *Feedback* meldet der Empfänger zurück, wie er die Nachricht entschlüsselt – oder was diese bei ihm angerichtet hat.

Ein und dieselbe Nachricht kann nun mehrere *Botschaften* besitzen, die nach Schulz von Thun folgendermaßen festgelegt sind:

- Sachinhalt (worüber ich informiere)
- Selbstoffenbarung (was ich von mir selbst kundgebe)
- Beziehung (wie wir zueinander stehen)
- Appell (wozu ich dich veranlassen möchte)

Noch schwieriger wird die Sache dadurch, dass manche dieser Botschaften explizit, also ausdrücklich formuliert werden – andere hingegen nur implizit, zB durch Körpersprache vorhanden sind.

NB: Auch Schweigen ist »beredt« und wird gedeutet!

1.2. Empfangsgewohnheiten

Der Empfänger von Botschaften hat prinzipiell die freie Auswahl, auf welche Seite der Nachricht er reagieren will. Häufig ist jedoch *ein* Ohr auf Kosten der anderen ganz besonders gut ausgebildet. Ständig auf Empfang deutet es jede Botschaft als für sich bestimmt – unabhängig von der Absicht des Senders.

Einseitige Empfangsgewohnheiten erschweren Kommunikation ebenso wie einseitige Sendegewohnheiten, da sie dem Sender keine Chance geben, seine beabsichtigte Botschaft anzubringen.

Das »Sach-Ohr«

Viele Empfänger (vor allem Männer und höher Gebildete) stürzen sich mit Vorliebe auf die Sachseite einer Nachricht um hierauf ihr Heil in einer »sachlichen Auseinandersetzung« zu suchen, die sie zu gewinnen hoffen.

Dies erweist sich regelmäßig als verhängnisvoll, wenn das eigentliche Problem nicht auf sachlicher, sondern zB auf zwischenmenschlicher Ebene liegt.

Das »Selbstoffenbarungs-Ohr«

Verglichen mit dem überempfindlichen Beziehungsohr kann es psychisch gesünder sein, ein gutes Selbstoffenbarungsohr zu haben, welches eine Nachricht unter dem Aspekt aufnimmt: »Was sagt sie mir über dich?«

Im übertriebenen Maße nimmt man dadurch allerdings den Gesprächspartner nicht mehr ernst und »psychiatrisiert« sein Gegenüber bei jeder unangenehmen Äußerung.

Das »Beziehungs-Ohr«

Bei manchen Empfängern ist das auf die Beziehungsseite gerichtete Ohr so sensibel, dass sie alles Gesagte auf sich beziehen und sich leicht angegriffen oder beleidigt fühlen.

Sie liegen ständig auf der »Beziehungslauer« – fühlen sich schuldig, wenn jemand wütend ist, fühlen sich ausgelacht, wenn jemand lacht oder gemieden, wenn jemand weg schaut.

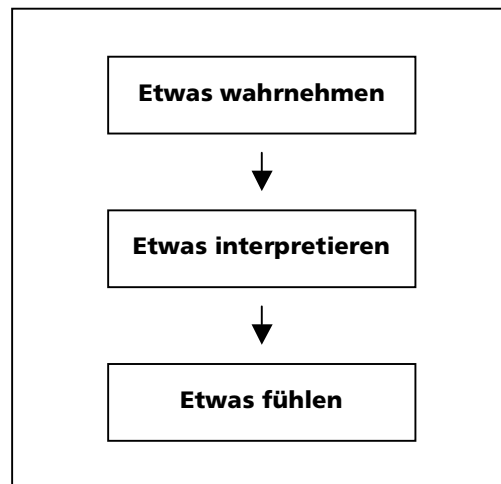
Das »Appell-Ohr«

Vom Wunsch beseelt, es allen Recht machen zu müssen und auch unausgesprochenen Erwartungen der Mitmenschen zu entsprechen, ist manchem Empfänger mit der Zeit ein übergroßes Apellohr gewachsen.

Auch kleinste Signale, ein suchender Blick wird bereits als Handlungsaufforderung gedeutet. Menschen, die übertrieben auf Appelle reagieren sind zwar meist beliebt, weil sie als »zuvorkommend« erlebt werden, verlieren aber leicht die Beziehung zu ihren eigenen Bedürfnissen.

1.3. Die drei Empfangsvorgänge

Die innere Reaktion des Empfängers baut im Wesentlichen auf drei Vorgängen auf:



Für die innere Klarheit des Empfängers und für seine Fähigkeit zum Feedback ist diese Unterscheidung von großer Bedeutung!

- Wahrnehmen heißt: etwas sehen, hören, riechen etc.
- Interpretieren heißt: das Wahrgenommene mit einer Bedeutung versehen
- Fühlen heißt: auf das Wahrgenommene und Interpretierte mit einem eigenen Gefühl, zB Wut, Freude, Trauer, Angst, Hoffnung antworten

In aller Regel sind wir wenig geübt, diese drei Vorgänge in uns auseinander zu halten – für ein konstruktives Feedback ist diese Fähigkeit unerlässlich.

1.4. Empfangsfehler

Empfangsfehler können verschiedene Ursachen haben: Bei unterschiedlichen Sprachmilieus liegen Verständigungsfehler nahe. Schichtenspezifische Sprachgewohnheiten führen häufig auf der Beziehungsebene zu Schwierigkeiten.

Darüber hinaus wirken allerdings drei Faktoren häufig als Störquelle:

- das Bild, das der Empfänger von sich selbst hat (Selbstkonzept)
- das Bild, das der Empfänger vom Sender hat (Fremdkonzept) und
- das Phänomen der gekoppelten Botschaften

Häufig wirken diese drei Störquellen auch noch zusammen, sodass man sich eigentlich nur wundern kann, wie oft Kommunikation doch zu Verständigung führt.

Das Selbstkonzept des Empfängers

Sowohl ein positives Selbstbild, das die eigene Person als grundsätzlich ok sieht, wie auch ein negatives Selbstbild, das die eigene Person als Mängelwesen zeigt, führt in der Kommunikation mit anderen zur Verstärkung.

Jemand, der nicht viel von sich hält, wird auch harmlose Botschaften so auslegen, dass sich sein negatives Selbstbild bestätigt. Ein negatives Selbstbild wiederum verschafft seinem Besitzer immer wieder negative Erfahrungen, die dieses Selbstbild bestätigen und stabilisieren.

Das Fremdkonzept des Empfängers

»Ich weiß schon, wie er das meint, denn ich kenne ihn (diesen Typ)!« Oft gründet sich das Bild vom anderen auf einer relativ geringen Informationsbasis. Ein flüchtiger erster Eindruck, die Kleidung oder das Geschlecht oder der Porschefahrer – schon wissen wir, wen wir vor uns haben, in welche »Schublade« er passt.

Das so entstandene Bild vom anderen liefert nun den Schlüssel für die Interpretation seiner Nachrichten.

Gekoppelte Botschaften

Missverständnisse entstehen gelegentlich dadurch, dass der Empfänger neben der Kernbotschaft noch weitere Botschaften mithört, die daran gekoppelt sind. beispielsweise treten negative Gefühle, die durch das Verhalten des anderen ausgelöst worden sind, häufig mit einer Täterschaftszuweisung auf: »Ich habe mich über dich geärgert!«

Derartig gekoppelte Botschaften lösen im Empfänger Verwirrung aus und können schnell zur Eskalation führen.

II. GUTES FEEDBACK – REGELN FÜR EINE WIRKSAME RÜCKMELDUNG

*Ich weiß nicht, was ich gesagt habe,
solange ich nicht die Antwort
meines Gegenüber gehört habe.*

Paul Watzlawick

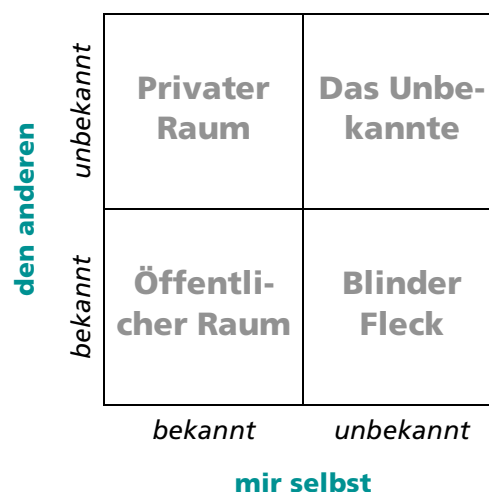
2.1. Was ist Feedback?

Feedback ist eine Gesprächsform, anderen etwas darüber zu sagen, wie ich sie sehe und zu lernen, wie andere mich sehen. Der Begriff selbst kommt aus der Kybernetik, der Lehre von Regelungsprozessen – und bedeutet dort Rückkoppelung.

Auch in Kommunikationsprozessen gibt es Feedback, Rückkoppelung oder -meldung, die einem Sender von Nachrichten Informationen darüber ermöglichen, wie seine Nachricht aufgenommen wurde.

2.2. Wozu Feedback?

In gruppendynamischen »Labors« wurde in den 70er Jahren ein psychologisches Modell zur Verbesserung der Kommunikation entwickelt. Die beiden Forscher **Joe Luft** und **Harry Ingham** entwickelten das sog. »JOHARI-Fenster«, das die Wirkung von Feedback bei einem Empfänger veranschaulicht.



JOHARI-Fenster nach Luft und Ingham 1970

Das Vierfelderschema unterscheidet vier Bereiche von Verhaltens- und Denkmustern von Personen:

Öffentliche Person: Hier kennt der Mensch sich selbst und ist für die anderen transparent.

Privatperson: Bestimmte Aspekte des Selbst sind nur der Person bekannt und für die anderen nicht zugänglich.

Blinder Fleck: Weitere Aspekte der Person werden von den anderen erkannt, während sie für die Person selbst unsichtbar sind.

Unbekanntes: Weder die Person selbst, noch die anderen kennen diesen Bereich.

Eine **Verbesserung der Kommunikation** ist möglich durch die Vergrößerung des Öffentlichen Raumes. Dies kann entweder durch

- Verkleinerung des Privaten Raumes gelingen, was durch eine Zunahme von Vertrauen möglich wird, oder durch
- Verkleinerung des blinden Flecks, was durch Feedback ermöglicht wird.

Der Bereich des Unbekannten bleibt in der Regel durch Feedback unberührt und kann nur durch tiefere psychologische Verfahren erforscht werden.

2.3. Wie funktioniert Feedback?

Feedback besteht demnach aus zwei Komponenten – dem **Feedback-Geben** und dem **Feedback-Nehmen**. Jeweils am Ende einer Arbeitssitzung, einer Gruppenarbeit oder auch einer Präsentation kann dieser Austausch stattfinden. Hier kann nun gelernt werden, wie man seine Argumentationstechnik, sein Auftreten in der Gruppe oder sein Präsentationsverhalten verbessert. Feedback geben verbindet drei Zielsetzungen:

- Ich will den anderen darauf aufmerksam machen, wie ich sein Verhalten erlebe und was es für mich bedeutet (im positiven wie im negativen Sinn).
- Ich will den anderen über meine Bedürfnisse und Gefühle informieren, damit er darüber informiert ist, worauf er besser Rücksicht nehmen könnte. So muss er sich nicht auf Vermutungen stützen.
- Ich will den anderen darüber aufklären, welche Veränderungen in seinem Verhalten mir gegenüber die Zusammenarbeit mit ihm erleichtern würden.

Gutes Feedback bezieht sich immer auf hilfreiche Verhaltensweisen, aber auch auf störende. Die **positiven Wirkungen** von Feedback liegen darin, eigene störende Verhaltensweisen zu korrigieren und die Zusammenarbeit effektiver zu gestalten.

Allerdings ist es keine einfache Angelegenheit, Feedback zu geben oder zu nehmen. Es kann manchmal weh tun, peinlich sein, Abwehr auslösen oder neue Schwierigkeiten heraufbeschwören. Auch muss der offene Umgang mit Gefühlen, um die es beim Feedback meist geht, häufig erst erlernt werden.

2.4. Regeln für das Geben von Feedback

Um zu verhindern, dass Feedback-Situationen eskalieren, ist es sowohl für den Feedback-»Geber« als auch Feedback-»Nehmer« nötig, bestimmte Regeln einzuhalten.

Feedback sollte zielorientiert sein, d.h. die Möglichkeit bieten, zu lernen und sollte deswegen nur gegeben werden, wenn dies ermöglicht werden kann. Feedback sollte immer

... **konstruktiv** sein, also Perspektiven für die Zukunft bieten.

... **beschreibend** sein – Bewertungen und Interpretationen sollten außen vor gelassen werden, Kritik muss immer sachlich sein.

... **konkret** sein. Durch Verallgemeinerungen und pauschale Aussagen weiß der Betreffende nicht, wie er das Problem beseitigen kann.

... **subjektiv** formuliert sein. Spricht man nur von seinen eigenen Beobachtungen und Eindrücken, so fällt es dem Beteiligten leichter, das Feedback anzunehmen.

... **nicht nur negativ** sein. Für jeden Beteiligten ist es leichter, Verbesserungsvorschläge zu akzeptieren, wenn er merkt, dass er nicht nur kritisiert wird, sondern auch seine positiven Seiten gesehen werden. Die »Sandwich-Theorie« empfiehlt, jede negative Kritik zwischen zwei Schichten von positiven Elementen zu betten.

2.5. Regeln für das Annehmen von Feedback

Beim Entgegennehmen des Feedbacks befindet sich der Empfänger in einer passiven Rolle – ist also den »Vorwürfen« erst einmal hilflos ausgesetzt. Andererseits bietet sich ihm die Chance, zu sehen, wie er auf andere wirkt. Deshalb sollte man als Empfänger

... das Feedback **nur annehmen**, wenn man es auch hören will.

... den anderen **ausreden lassen**. Man kann nicht wissen, was der andere sagen will, bevor er nicht zu Ende gesprochen hat.

... sich **nicht rechtfertigen** oder verteidigen. Der andere kann nie beschreiben, wie man ist, sondern immer nur, wie man auf ihn wirkt. Diese Wahrnehmung ist durch keine Rechtfertigung revidierbar.

... **dankbar sein** für Feedback, auch wenn es nicht in der richtigen Form gegeben wurde. Es hilft, sich selbst und die Wirkung auf andere kennenzulernen und dadurch sicherer und kompetenter im Auftreten zu werden.

... aber auch **nicht meinen, so sein zu müssen**, wie der andere einen haben will.

2.6. Gesichtspunkte für das Empfangen von Feedback

1. Worüber möchten Sie Feedback haben?

Wenn Sie um Feedback bitten, nennen Sie konkrete Verhaltensweisen, deren Wirkung auf Ihre Gesprächspartner Sie wissen wollen. Oder bitten Sie um Feedback und Intervention, wenn Ihre Gegenüber sich von Ihnen gestört fühlen.

2. Vergewissern Sie sich

Versuchen Sie wirklich zu verstehen, was Ihr Gegenüber Ihnen sagen möchte. Was bringt sein Beitrag Ihnen Neues? Erst dann sollten Sie über die Bedeutung reflektieren, die das Feedback möglicherweise für Sie hat.

3. Teilen Sie Ihre Reaktionen auf das Feedback

Wenn Sie weitere Informationen über Ihr Verhalten möchten und von Ihrem Gegenüber nächstes Mal wieder Feedback brauchen, muss er wissen, wie seine Beobachtungen auf Sie wirken und ob sie Ihnen helfen. Sagen Sie ihm, wie sein Feedback auf Sie wirkt und welchen Einfluss seine Information auf Ihre beiderseitige Beziehung gehabt hat.

4. Akzeptieren Sie nicht unkritisch

Prüfen Sie das Feedback an Ihrem Verhalten in ähnlichen und anderen Situationen nach. Können Sie es bestätigen oder nicht? Ist Ihnen Ähnliches schon einmal gesagt worden? Fragen Sie die anderen Gruppenteilnehmer nach deren Eindrücken – können sie das Feedback bestätigen, modifizieren, korrigieren? Bleiben Sie aber auch sich selbst kritisch gegenüber: Erleben Sie zu wenig oder zu viel Feedback? Neigen Sie zu Widersprüchen? Neigen Sie zu Gegenangriffen? Neigen Sie dazu, misszuverstehen oder falsch zu deuten?

2.7. Abschlussgedanken

Feedback verlangt ein hohes Maß an Verantwortlichkeit, Offenheit, Ehrlichkeit und Toleranz. Das Öffnen einem Feedbackgeber gegenüber muss in den meisten Fällen erst behutsam erlernt werden – muten Sie sich nicht zuviel auf einmal zu und sagen Sie ruhig, wenn es Ihnen zuviel wird. Die große Chance im Feedback besteht darin, mehr über seine Wirkungen beim Gegenüber zu erfahren und so selbst mehr für einen gelungenen Dialog beitragen zu können.

III. DIE KUNST DER KRITIK: LOB UND TADEL

Kritik ist ein Feedback, das Informationen enthält, um bei der Arbeit am gewünschten Kurs zu bleiben.

Kritiker	Kritisierte
<p>Sind präzise</p> <ul style="list-style-type: none"> • geben aussagekräftige Beispiele • Nennen einzelne Punkte (gut gemacht, nicht so gut) • Sprechen die Punkte direkt, zielstrebig und klar an 	<p>Sind offen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sehen es als wertvolle Information, den Erfolg zu sichern oder sich zu verbessern
<p>Bieten eine Lösung an</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kennen einen Weg zur Behebung von Problemen • Öffnen die Tür zu Möglichkeiten und Alternativen • Machen auf Defizite aufmerksam 	<p>Stehen zu ihrer Verantwortung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sehen die Chance gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten
<p>Sind präsent</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sprechen Kritik direkt aus • Sprechen Kritik unter 4 Augen aus 	<p>Sind präsent</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empfangen Kritik aufmerksam
<p>Sind sensibel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stellen sich darauf ein, wie Sie es sagen • Achten darauf, wie es auf den Empfänger wirkt 	<p>Sind sensibel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sagen wie die Kritik auf Sie wirkt • Ersuchen um Unterbrechung, wenn es zu aufregend wird

IV. BESCHWERDEN: GESPRÄCHS- FÜHRUNG NACH »TRIPLE-A«

Beschwerdegespräche stellen für viele Mitarbeiter eine besondere Herausforderung dar, insbesondere dann, wenn der Grund für die Beschwerde nicht beim Mitarbeiter selbst liegt.

Da Beschwerden meist stark emotional geführt werden, besteht die Kunst darin, zuerst einmal »die Luft heraus zu lassen« und die Verärgerung des Kunden zu ertragen. Erst wenn die emotionale Seite ausgeklungen ist, kann auf beiden Seiten ein sachliches Gespräch beginnen!

Abholen

Stellen Sie sich auf Ihr Gegenüber ein, versuchen Sie dessen Situation nachzuempfinden und signalisieren Sie dies auch. Wenn jemand zornig oder verärgert ist, bringen Sie ehrliches Verständnis dafür auf und versuchen Sie *nicht*, sofort zur Sache zu kommen.

Zeigen Sie, dass Sie sich persönlich für Ihren Gesprächspartner verantwortlich fühlen, entweder

- in der Sache selbst, die Sie klären oder
- dafür, dass er einen kompetenten Ansprechpartner bekommt, der die Sache klärt

Abklären

Erkunden Sie genau die Sachlage und fragen Sie bei Verständnisschwierigkeiten sofort nach. Geben Sie klare Statements darüber ab, was gemacht werden kann und was nicht. Wenn Sie Zeit zur Recherche benötigen, geben Sie einen Zeitpunkt an, bis wann Sie damit fertig sind.

Erarbeiten Sie wenn nötig mehrere Vorgehensweisen zusammen mit dem Kunden.

Anpacken

Nachdem klar ist, was zu tun ist, geben Sie den nächsten Schritt bekannt und tun Sie ihn auch. Der Kunde muss die Gewissheit haben, dass das Richtige passiert.

Methode: DI Rudolf Haller, www.haller-training.at

V. POSITIVE FORMULIERUNGEN

anstatt zu sagen sagen Sie ab jetzt:
ich muss ich möchte gerne
hätte ich doch bloß ab jetzt werde ich
Sie machen mich ganz nervös, mit es macht mich ganz nervös, wenn
Sie müssen folgendes tun ich empfehle Ihnen
es ist gut aber es ist teuer es ist gut und es ist teuer
haben Sie noch Fragen welche Fragen haben Sie noch
ich hoffe, dass ich bis 3:00 Uhr damit fertig bin bis 5:00 Uhr bin ich damit fertig
Sie müssen meine Unordnung hier entschuldigen <i>nichts</i>
ich bin hier nur ich bin hier
ich bin dafür nicht zuständig ich werde Ihre Nachricht an die richtige Stelle weiterleiten
ich werd's versuchen ich werde es machen
(ich habe zwar keine Lust, aber) ich sag mal ja nein, ich kann nicht, trotzdem Danke, dass Sie mich gefragt haben
ich möchte Ihnen ungern die falsche Auskunft geben ich möchte Ihnen gerne die richtige Auskunft geben
Ich kann an dieser festgefahrenen Situation nichts ändern ich habe beschlossen, das Beste aus dieser Situation zu machen
um Ihnen die Wahrheit zu sagen <i>die Wahrheit</i>

Leicht verändert dem Buch »Sag, was du meinst und du bekommst, was du willst«
von George Walther, 1991 entnommen

VI. THEMENZENTRIERTE INTERAKTION

Quellen: Wikipedia (09/2005)

Langmaack, Braune-Krickau (2000): Wie die Gruppe laufen lernt

6.1. Überblick

Die Themenzentrierte Interaktion (TZI) ist ein professionelles Konzept, das von der Pädagogin und Psychoanalytikerin Ruth Cohn entwickelt wurde. Die TZI beruht auf dem theoretischen Hintergrund der Psychoanalyse, der Gruppentherapien, sowie der Humanistischen Psychologie, und berücksichtigt Erfahrungen aus der Gestalttherapie. Cohn hat auf dem Hintergrund von Axiomen ein Strukturmodell entwickelt und dafür Postulate und Hilfsregeln formuliert, welche die ethische und methodische Grundlage der TZI bilden.

TZI ist aus den Erfahrungen und Erkenntnissen der Psychoanalyse und aus Einflüssen der Gruppentherapie und des Experientalismus in den USA von Ruth Cohn entwickelt worden. Ziel ist das Erschließen besserer Verständigungsmöglichkeiten: Wir begreifen Zusammenhänge sowohl über den Verstand als auch über das emotionale Erleben.

Dabei ist TZI ein Interaktionsmodell, das die Person, die Gruppe und die Aufgabe (das Thema) als gleichwertig behandelt und das Umfeld dabei stets mit berücksichtigt. Die drei Faktoren sind voneinander abhängig und sollten sich in einem dynamischen Gleichgewicht befinden, um optimal und lebendig kommunizieren und lernen zu können. Die Verarbeitung von Sachfragen wird damit mit der Förderung der Persönlichkeit verbunden. Viele bekannte Regeln für die Zusammenarbeit in Gruppen finden in der TZI Verwendung oder stammen daraus. So z.B. *»jeder ist für sich selbst verantwortlich«, »Interpretationen vermeiden und in der Ich-Form sprechen«, »Störungen sind vorrangig zu behandeln«.*

6.2. Ziel der TZI

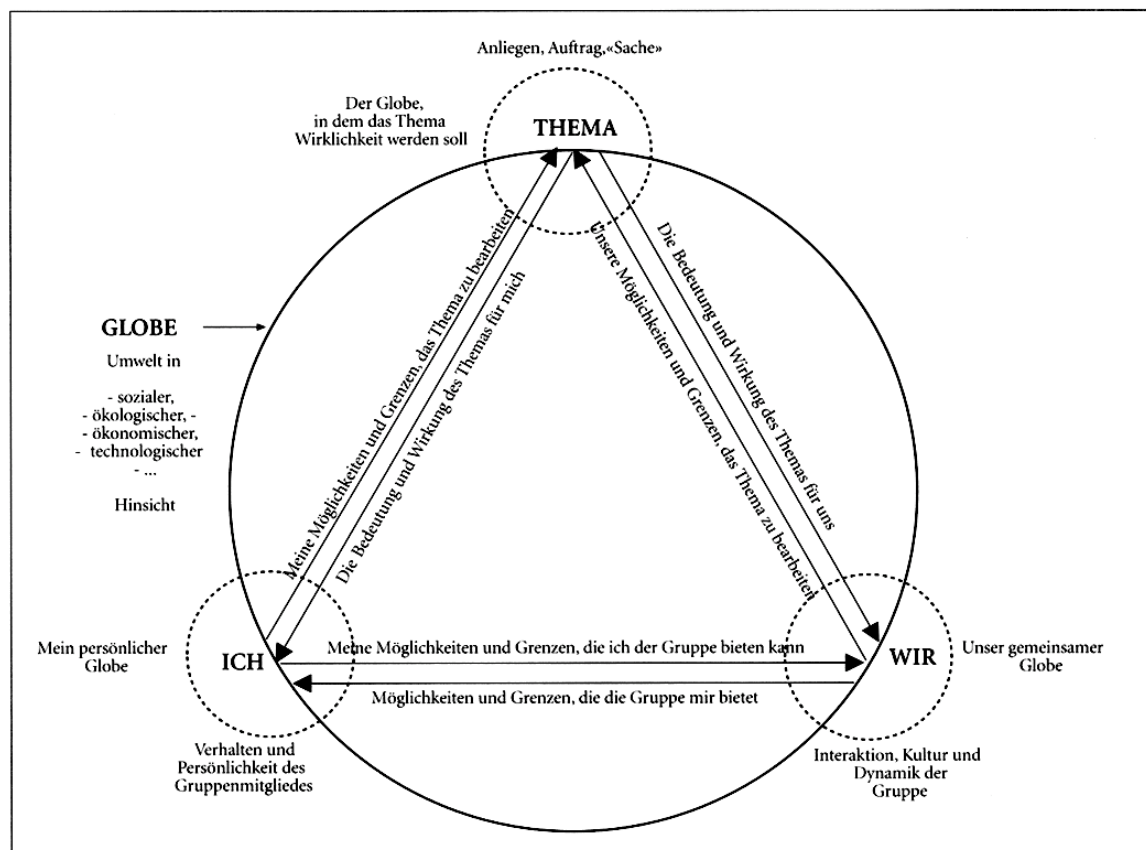
Die TZI hat das Ziel, zwischen den Bedürfnissen der einzelnen Gruppenmitglieder sowie der Gruppe insgesamt, der gemeinsamen Aufgabe und dem Umfeld ein dynamisches Gleichgewicht herzustellen und es zu erhalten. Dazu wird das Thema als Brennpunkt der vier Faktoren gesetzt. Damit soll ein effektives kognitives und emotionales Lernen (das sog. lebendige Lernen) ermöglicht werden.

6.3. Das System der Themenzentrierten Interaktion (TZI)

Dieses Modell der Psychoanalytikerin Ruth Cohn dient dem sachbezogenen Arbeiten in Gruppen bei einem menschenwürdigen Umgang in der Kommunikation und Interaktion. Nach Cohn gibt es vier Faktoren, die eine Gruppe konstituieren:

1. das ICH. Damit sind die einzelnen Personen mit ihren Anliegen und Befindlichkeiten gemeint;
2. das WIR. Hier geht es um das Miteinander der Personen, also um Beziehungen;
3. das ES. Umfasst die Aufgabe, das Ziel der Gruppe;
4. der Globe. Er meint das strukturelle, soziale, politische, ökologische, kulturelle engere und weitere Umfeld der Gruppe;

Abb: Themenzentrierte Interaktion (TZI)



aus: Langmaack, Braune-Krickau (2000): *Wie die Gruppe laufen lernt*

TZI bietet ein offenes, entwicklungsorientiertes Konzept zur Vorbereitung und Begleitung von Lern- und Veränderungsprozessen.

Produktivität von Gruppen

Gruppen arbeiten nach dem Verständnis der TZI dann produktiv,

- wenn den Teilnehmenden gemeinsam klar wird, woran sie mit welcher Zielsetzung arbeiten können,
- Wenn neben der inhaltlichen Arbeit auch an persönlichen Stärken und Schwächen gearbeitet werden kann,
- wenn die Interaktion untereinander auch Gegenstand des Lernens und der Reflexion wird,
- Wenn die Teilnehmenden ihre persönlichen Energien freisetzen und einbringen können
- und wenn das Ergebnis des Lern- und Arbeitsprozesses die relevanten Bedürfnisse der Umwelt berücksichtigt und das Ergebnis in ihr umgesetzt werden kann.

Die Postulate der TZI

Für die Arbeit in Gruppen haben in der TZI zwei so genannte Postulate Bedeutung gewonnen, die im Folgenden kurz erläutert werden:

- **Sei dein eigener Chairman!** (neu: chairperson)

Unter ›Chairman‹ wird der Vorsitzende, Obmann etc. einer Organisation verstanden. Darin steckt die Aufforderung, sich selbst, andere und die Umwelt bewusst wahrzunehmen und jede Situation als ein Angebot für die eigene Entscheidung anzunehmen. »Du bist die wichtigste Person in deiner Welt so wie ich in meiner. Wir müssen uns selbst vertreten, untereinander klar aussprechen können und einander sorgfältig zuhören, um gut arbeiten zu können.«

- **Störungen haben Vorrang!** (im Sinne von »nehmen sich Vorrang«)

Körperliche Schmerzen, starke Abneigungen gegen das Thema oder unausgeräumte Vorurteile gegen Personen können der aktuellen Mitarbeit in der Gruppe ebenso im Wege stehen wie große Heiterkeit oder freudige Ereignisse. Sie schwächen die Konzentration auf das eigentliche Vorhaben und binden Energie, die der Arbeit fehlt. Das heißt: »Unterbrich' das Gespräch, wenn du nicht wirklich teilnehmen kannst, weil dich Belastendes oder Faszinierendes ablenkt oder du aus anderen Gründen unkonzentriert bist.« Dadurch hilft sich er Einzelne aus seiner derzeitigen Position heraus und die Gruppe erfährt, was in ihm vorgeht und welchen Anteil sie daran hat.

Hilfsregeln der TZI:

Die Hilfsregeln können die Interaktion in einer Gruppe günstig beeinflussen. Sie sind nicht als allgemeingültige Weisungen zu betrachten.

1. Vertritt dich selbst in Deinen Aussagen; Sprich per »Ich« und nicht per »Wir« oder per »Man«.

Diese Formen lassen auf ein »Verstecken« hinter der Gruppe oder einer öffentlichen Meinung schließen. Aussagen wie »Wir wollen eine Pause« oder »Hier kennt sich keiner aus« stimmen so oft nicht.

2. Wenn du eine Frage stellst, sage, warum du fragst und was deine Frage für dich bedeutet.

Echte Fragen verlangen Informationen, die nötig sind, um etwas zu verstehen oder Prozesse weiterzuführen. Authentische Informationsfragen werden durch die Gründe für die Informationswünsche persönlicher und klarer.

3. Sei authentisch und selektiv in deinen Kommunikationen. Mache dir bewusst, was du denkst und fühlst, und wähle aus, was du sagst und tust.

Authentisch sein, heißt, Kontakt zu seinen eigenen Gedanken und Gefühlen zu halten. Verständnis und Vertrauen können nur dann wachsen, wenn das, was ich sage für mich stimmig ist und wenn ich mir bewusst bin, was von dem Stimmigen ich dem Gegenüber anvertrauen möchte.

4. Halte dich mit Interpretationen von anderen so lange wie möglich zurück.

Sprich stattdessen deine persönlichen Reaktionen aus.

5. Sei zurückhaltend mit Verallgemeinerungen!

Verallgemeinerungen unterbrechen den Gruppenprozess. Sie dienen dem Gesprächsverlauf nur, wenn sie einen Themenbereich zusammenfassend abschließen und zu einem neuen Thema überleiten.

6. Wenn du etwas über das Benehmen oder die Charakteristik eines anderen Teilnehmers aussagst, sage auch, was es dir bedeutet, dass er so ist, wie er ist (d.h. wie du ihn siehst.)

Ich kann nur meine Sicht des anderen aussprechen, nicht aber allgemeine Gültigkeit verlangen.

7. Seitengespräche haben Vorrang. Sie stören und sind meist wichtig. Sie würden nicht geschehen, wenn sie nicht wichtig wären.

Auch wenn Seitengespräche vordergründig stören, sind sie aber meist wichtig für die tieferen Ebenen der Kommunikation. Sie können neue Anregungen bringen, Unklarheiten herausstellen, Missverständnisse verdeutlichen oder auf eine gestörte Interaktion (Beziehung) hinweisen.

8. Nur einer zur gleichen Zeit bitte.

Niemand kann mehr als einer Äußerung zur gleichen Zeit zuhören. Und einander Zuhören signalisiert das konzentrierte Interesse füreinander, das Gruppen zusammenhalten lässt.

9. Wenn mehr als einer gleichzeitig sprechen will, verständigt euch in Stichworten, über was ihr zu sprechen beabsichtigt.

So werden alle Anliegen kurz beleuchtet, bevor die Gruppenaktion weitergeht.

10. Beachte die Körpersignale!

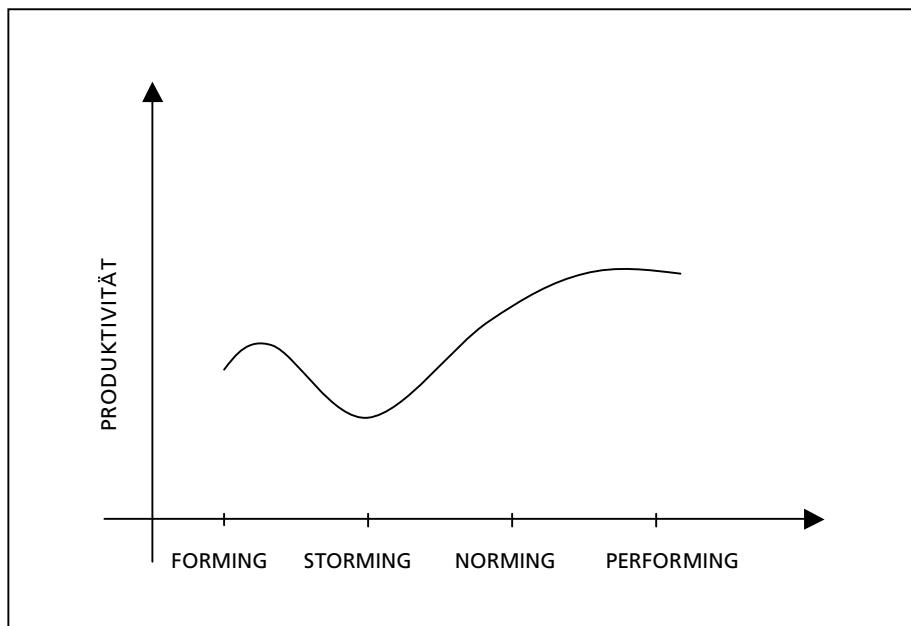
Beobachte eigene und fremde Körpersignale und thematisiere sie, wenn sie nicht mit dem Inhalt des Gesprochenen übereinstimmen.

VII. GRUPPENPHASEN

Bei der Entwicklung von Gruppen finden sich im Allgemeinen vier Phasen, die sich idealtypisch charakterisieren lassen. nachdem es bei Gruppen um **dynamische Systeme** handelt, ist zu berücksichtigen, dass bei jedem Intragruppen-Konflikt erneut Standpunkte geklärt, Konflikte gelöst und neue Spielregeln ausgehandelt werden müssen.

Jedes Ausscheiden oder Eintreten eines Mitgliedes macht zudem eine neue Formierung der Gruppe erforderlich, wobei sich die ursprünglichen Mitglieder auf die bisherigen Gruppennormen stützen können. Ein **neues Mitglied** muss sich daher entweder den vorhandenen Normen und Regelungen anpassen oder eine Änderung der Regelungen erreichen. Ein Ergebnis der Auseinandersetzung könnte allerdings auch sein, dass das neue Mitglied nicht akzeptiert wird, Außenseiter bleibt oder die Gruppe freiwillig wieder verlässt.

Abb.1: Produktivität und Gruppenphasen



Quelle: Markus Pöcksteiner, 2004

7.1. Forming: Orientierungsphase

Die Mitglieder versuchen zunächst, sich gegenseitig kennenzulernen. verschiedene Verhaltensweisen werden ausprobiert – man orientiert sich über die vorliegenden Aufgaben sowie über mögliche Wege der Zielerreichung. In dieser Phase richten sich die Gruppenmitglieder nach den üblichen Verhaltensregeln, die Beziehungen sind

formal und eher **unpersönlich**. Auch die Kommunikation ist hier eher förmlich, man begrüßt sich freundlich, spricht über das Wetter und berichtet vom letzten Urlaub. Oft durch Verhaltensunsicherheit gekennzeichnet, aber auch durch Neugier und Vorfreude.

7.2. Storming: Konfliktphase

Beim Austausch von Meinungen und Vorschlägen treffen die Mitglieder mit ihren Vorstellungen, Erwartungen, Bedürfnissen und Werthaltungen aufeinander. Es kommt zu **Meinungsverschiedenheiten** und konflikthaften Auseinandersetzungen. Ein Gefühl der Zusammengehörigkeit ist noch nicht vorhanden.

Manche Gruppenmitglieder und zuweilen auch der Gruppenleiter scheuen vor einer offenen Auseinandersetzung mit anderen Personen zurück. Andere probieren vielleicht, heimlich ihr Ziel zu erreichen oder durch strategische Allianzen ihre Meinung durchzusetzen. Es bilden sich kleine, informelle Gruppen mit wenigen Personen (Cliquen), die versuchen, möglichst viele Vorteile für sich zu gewinnen, während sie die übrigen Mitglieder mehr als Konkurrenten erleben.

Eine offene und möglichst faire Auseinandersetzung zur **Klärung** gegenseitiger Standpunkte ist in dieser Phase unerlässlich, um in die nächstfolgende Phase eintreten zu können. Gelingt dies nicht, weil man eine persönliche Konfrontation scheut, verharrt die formale Gruppe mehr oder weniger in der ersten Phase.

7.3. Norming: Konsolidierungsphase

Als Ergebnis einer erfolgreichen Auseinandersetzung werden die gemeinsamen Ziele definiert und die Aktivitäten koordiniert, es entstehen **Gruppennormen**. Hierbei handelt es sich um ungeschriebene Gesetze, die einerseits die interne Organisation regeln (z.B. die Rollen der einzelnen Mitglieder), andererseits aber auch festlegen, welche Meinungen, Einstellungen, Werthaltungen und Verhaltensweisen eine Person aufweisen muss, damit sie als Gruppenmitglied anerkannt wird. Die Einhaltung dieser Normen wird von der Gruppe kontrolliert und sanktioniert. Es entwickelt sich ein Bild von der Gruppe (Gruppen-Identität) und ein **Gemeinschaftsgefühl** (Wir-Gefühl), d.h. man erlebt sich als Team.

Die Festlegung von Zielen und die Regelung der Aktivitäten kann bei Arbeitsgruppen natürlich auch rein formal von außen erfolgen (z.B. durch Gesetze, Erlasse, Vorschriften), jedoch ist auf diese Weise noch nicht gesichert, dass sich die Mitglieder damit tatsächlich identifizieren. Die Einhaltung solcher extern vorgegebener Regelungen kann zwar erzwungen werden (extrinsische Motivation), eine optimale Motivation der Mitglieder wird aber nur dann zu erreichen sein, wenn sie sich als Team freiwillig von sich aus mit den Zielen und Leistungsstandards identifizieren.

7.4. Performing: Durchführungsphase

Nach der erfolgreichen Bewältigung der Normierungsphase ist das Team nun in der Lage, anstehende **Aufgaben** gemeinsam **in Angriff** zu **nehmen**. Man hält zusammen, hilft sich gegenseitig und es erfolgt ein offener Austausch von Informationen auf der Basis gegenseitigen Vertrauens. Im Laufe der Zeit festigen sich dann im Allgemeinen bestimmte Binnenstrukturen und Abläufe (z.B. Rollenstruktur, Kommunikationsstruktur).

Literatur:

- Langmaack Barbara, Braune-Krickau, Michael (2000): *Wie die Gruppe laufen lernt*. Weinheim
- Schulz von Thun, Friedemann (2006): *Miteinander reden*. Band 1–3. Reinbek bei Hamburg



Univ.-Lektor Mag. Markus Pöcksteiner
Kommunikationsberater

www.poecksteiner.cc

poecksteiner@poecksteiner.cc

Mobil: 0664-2527444

Vita: Geboren 1963, aufgewachsen in Grein an der Donau, Studium der Soziologie an der J.K.Universität Linz. 10 Jahre Leitungsfunktionen in Agenturen für Mitgliederwerbung in der BRD; Kommunikationsberater, Akademischer Berater und Coach, Trainer und Supervisor, Universitätslektor; Geschäftsführender Gesellschafter der Regionalentwicklungsfirma Spectra GmbH.

Themen: Kommunikation, Organisation, Personalentwicklung.

Specials: Volunteering, Betriebliche Gesundheitsförderung, Alt-Jung-Projekte.