

**Zentrum für Management und Qualität im Gesundheitswesen**

Zentrumsleitung: Ass.-Prof. i. R. Dkfm. Dr. Albin Krczal

---



# Universitätslehrgang Pflegeberatung (*Nursing Consultancy*)

**Soziales Lernen und Gruppentheorie**

**Mag. Dr. Markus Pöcksteiner**

Universitätslehrgang  
Pflegerberatung

**Soziales Lernen und Gruppentheorie**

# Inhalt

<b>1</b>	<b>LERNEN AM MODELL</b> .....	<b>1</b>
1.1	Was ist Modelllernen?.....	1
1.2	Wie funktioniert Modelllernen?.....	1
1.3	Abschnitte des Modelllernens.....	2
1.4	Bedingungen für Modelllernen .....	4
<b>2</b>	<b>SELBSTWIRKSAMKEIT</b> .....	<b>5</b>
2.1	Der Begriff.....	5
2.2	Selbstwirksamkeit – Wie funktioniert das? .....	5
2.3	Selbstwirksamkeit – Was bewirkt sie? .....	7
2.4	Selbstwirksamkeit – Wie kann man sie steigern?.....	8
<b>3</b>	<b>GRUPPENPHASEN</b> .....	<b>9</b>
3.1	Forming: Orientierungsphase .....	10
3.2	Storming: Konfliktphase .....	10
3.3	Norming: Konsolidierungsphase.....	10
3.4	Performing: Durchführungsphase .....	11
<b>4</b>	<b>THEMENZENTRIERTE INTERAKTION</b> .....	<b>12</b>
4.1	Überblick.....	12
4.2	Ziel der TZI.....	12
4.3	Das System der TZI.....	13
<b>5</b>	<b>GUTES FEEDBACK – REGELN FÜR EINE WIRKSAME RÜCKMELDUNG</b> .....	<b>17</b>
5.1	Was ist Feedback? .....	17
5.2	Wozu Feedback? .....	17
5.3	Wie funktioniert Feedback?.....	18
5.4	Regeln für das Geben von Feedback .....	19
5.5	Regeln für das Annehmen von Feedback.....	20
5.6	Gesichtspunkte für das Empfangen von Feedback .....	20
5.7	Abschlussgedanken .....	21
<b>6</b>	<b>LITERATUR</b> .....	<b>22</b>
<b>7</b>	<b>REFERENT</b> .....	<b>23</b>

# 1 LERNEN AM MODELL

## 1.1 Was ist Modelllernen?

Albert Bandura ist ein kanadischer Psychologe (geb. 1925), der sich u.a. mit der Erforschung vom Erlernen bestimmter Verhaltensweisen (Bsp. Aggressivität) beschäftigt hat. Nach Bandura ist das Modelllernen ein Lernprinzip, das gleichbedeutend mit der klassischen (Pawlow) und der operanten (Skinner) Konditionierung ist. Er bezeichnet den Vorgang des Lernens am Modell als das Auftreten einer Ähnlichkeit zwischen dem Verhalten eines Modells und dem einer anderen Person unter Bedingungen, bei denen das Verhalten des Modells als der entscheidende Hinweisreiz für die Nachahmungsreaktionen gewirkt hat.

Wie für J. Piaget stand auch für Bandura fest, dass menschliches Verhalten nicht allein durch Reiz-Reaktions-Zusammenhänge zu erklären sei. Auch er nimmt an, dass zwischen Reiz und Reaktion höhere Prozesse ablaufen. Im Gegensatz zu anderen Lernpsychologen beschäftigt sich Bandura gezielt mit der Frage, wie Verhaltensweisen speziell im sozialen und sprachlichen Bereich erworben werden.

Modelllernen erklärt die schnelle und effiziente Übernahme solcher Verhaltensweisen. Durch das Lernen am Modell ist der Mensch in der Lage, sich auch komplexe soziale Handlungen in kurzer Zeit anzueignen. Der Mensch wird hierbei von einem Modell beeinflusst, das sowohl eine konkrete Person als auch beispielsweise ein Buch oder ein Person in einem Film sein kann.

## 1.2 Wie funktioniert Modelllernen?

Durch das Betrachten des Modells wird man dazu angeregt, bestimmte Verhaltensalternativen genauer zu hinterfragen. Es kann hierbei zu drei verschiedenen Lerneffekten kommen:

- **Der modellierende Effekt**

Eine in einer bestimmten Situation neue Verhaltensweise wird erlernt – es besteht die Möglichkeit, diese in einer adäquaten Situation abzurufen.

- **Der enthemmende/hemmende Effekt**

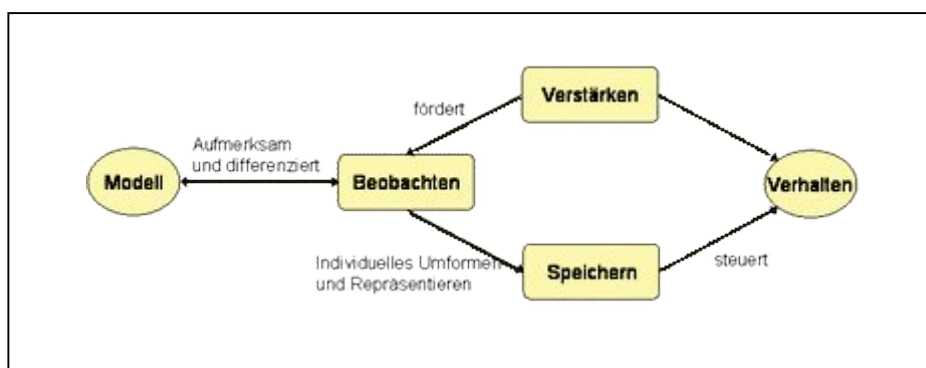
Durch das beobachtete Verhalten, welches bereits bekannt ist, sinkt/steigt die Hemmschwelle, selbiges Verhalten in einer ähnlichen Situation an den Tag zu legen. Wirkt eine Verhaltensweise des Modells positiv, so wird die Hemmschwelle, dieses Verhalten auszuwählen, sinken. Führt das Verhalten beim Modell nicht zum gewünschten Erfolg, so wird hier die Schwelle steigen, besonders dann, wenn das Modell für sein Verhalten bestraft wird.

▪ **Der auslösende Effekt**

Bei der beobachtenden Person wird ein bereits vorhandenes Verhalten ausgelöst. Zum Beispiel verspürt ein »Fußballfan« das Bedürfnis, sich mit einer gegnerischen »Fangruppe« anzulegen. Da er noch unschlüssig ist, beobachtet er seine Freunde. Von diesen beginnen nun einige mit Schmährufen gegen den »Gegner«. Der Fan beginnt daraufhin, mitzugrölen. Das beobachtete Verhalten löst das bei ihm bereits vorhandene Verhalten aus.

Das Beobachten eines Modells kann also dazu führen, dass neue Verhaltensweisen erlernt werden, dass die Hemmschwelle für bereits vorhandene Verhaltensweisen steigt oder sinkt und es kann dazu führen, dass bestehendes Verhalten ausgelöst wird.

*Abbildung 1: Verhaltenssteuerung durch Modelllernen*



Bildquelle: <http://www.learninglab.de> (05-01-14)

### 1.3 Abschnitte des Modelllernens

Bandura unterscheidet zwei Abschnitte des Modelllernens:

Aneignungsphase (acquisition) und Ausführungsphase (performance)

#### (A) ANEIGNUNGSPHASE (ACQUISITION)

▪ **Aufmerksamkeitszuwendung (attention)**

Damit ein Modell als solches angenommen wird, muss es bestimmte Charakteristika haben, die es in den Augen des Beobachters als solches geeignet erscheinen lässt. So kann zum Beispiel in einer Clique für einige der Anführer ein Modell sein, für andere ein Außenseiter. Ebenso kann eine Romanfigur zum Modell werden, weil ihr ein bestimmtes Charakteristikum eigen ist, das die Aufmerksamkeit des Lesers auf sich zieht.

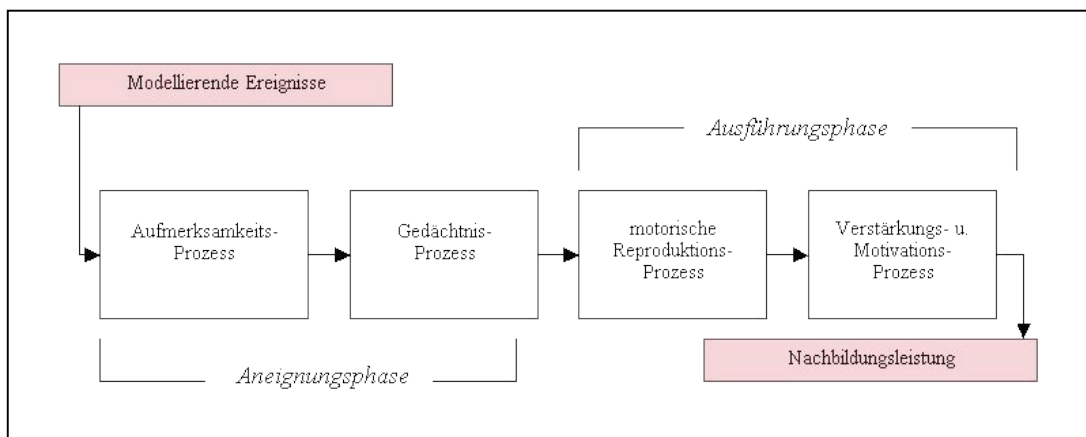
Bei komplexen Modellen sind Aufmerksamkeitslenkungen erforderlich, um die wesentlichen Aspekte des Modells hervorzuheben.

▪ **Behaltensphase (retention)**

Das beobachtete Verhalten wird nach seiner Wahrnehmung in leicht erinnerliche Schemata umgeformt, klassifiziert und organisiert. Es wird im Gedächtnis so gespeichert, dass es bei Bedarf schnell und problemlos abgerufen werden kann. Das Verhalten kann hier bei auf zweierlei Art und Weise repräsentiert sein. Es kann als konkretes Bild der Situation vorhanden sein (bildhafte Repräsentation) oder es kann symbolhaft/sprachlich gespeichert sein. Beide Repräsentationssysteme ermöglichen den schnellen Zugriff auf die Informationen.

Am Beginn des Lernprozesses oder bei (raum-zeitlich-strukturierten) Bewegungen ist das imaginale oder visuelle Gedächtnis vorrangig.

*Abbildung 2: Aneignungs- und Ausführungsphase*



Quelle: <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/LERNEN/Modellernen.shtml>

**(B) AUSFÜHRUNGSPHASE (PERFORMANCE)**

▪ **Motorische Reproduktionsphase (production)**

Hiermit ist die konkrete Ausführung der erlernten Verhaltensweise gemeint. Diese wird bestimmt und gesteuert durch die kognitive Organisation des Beobachters. Sie stand allerdings nicht im Zentrum des Interesses von Bandura, dem es vorrangig um die Aneignung sozialer Verhaltensweisen ging.

▪ **Verstärkungs- und Motivationsphase (motivation)**

Ein Verhalten wird nur dann zur Ausführung durch den Beobachter gelangen, wenn es für ihn sinnvoll erscheint. Die Ausführung ist also abhängig von den antizipierten Erwartungen des Beobachters, die dieser an das Verhalten knüpft. Diese Erwartungen können variieren, so dass zum Beispiel in einer

bestimmten Situation unter verschiedenen Rahmenbedingungen durchaus von einer Person verschiedene Verhaltensweisen als geeignet angesehen werden können. Der Einfluss des äußeren Ansporns auf das Beobachtungslernen konnte deutlich gezeigt werden, wobei einmal mehr Belobigung stärker als Bestrafung wirkte. Auch Selbst-Ansporn und Selbst-Evaluation hat großen motivationalen, lernfördernden Einfluss.

Bandura versteht soziales Lernen als Integration von Informationen über bestimmte Verhaltensweisen, die durch Beobachtung erworben wurden, in kognitive Repräsentationssysteme, aus denen sie jederzeit abgerufen werden können.

## 1.4 Bedingungen für Modelllernen

In vielen weiteren Untersuchungen wurden bestimmte Bedingungen bestätigt, die vorhanden sein müssen, damit Modelllernen stattfindet:

- **Ähnlichkeit zwischen Modell und Beobachter:** Der Beobachter nimmt am Modell ein Verhalten wahr, das er selbst realisieren möchte.
- **Emotionale Beziehung zwischen Beobachter und Modell:** Je intensiver die Beziehung, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit der Verhaltensnachahmung
- **Konsequenzen des Verhaltens:** Vermutet der Beobachter hinter dem gesehenen Verhalten einen Erfolg, dann ist die Wahrscheinlichkeit der Nachahmung größer.
- **Stellvertretende Verstärkung:** Sieht der Beobachter die Konsequenzen am Modell nach einem Verhalten, so wirkt sich dieses auf sein Handeln aus.
- **Sozialer Status des Modells:** Personen, die einen höheren sozialen Status als der Beobachter haben, werden eher nachgeahmt, als Personen mit gleichem oder niedrigerem Status.
- **Soziale Macht des Modells:** Das Modell sollte Macht oder andere kontrollierende Merkmale auf den Beobachter ausüben können. Dem Beobachter ist bewußt, dass das Modell belohnen oder bestrafen kann. Hierin äußert sich die Machtposition.

---

## 2 SELBSTWIRKSAMKEIT

Unser Denken und Handeln wird neben situativen Rahmenbedingungen entscheidend von unseren persönlichen Überzeugungen bestimmt. Kann man sich frei entscheiden, handelt man erst dann, wenn man davon überzeugt ist, dies auch zu können.

Ist man sich sicher, eine Krise erfolgreich meistern zu können, erhöht dies die Wahrscheinlichkeit, tatsächlich Erfolg zu haben, auch wenn der optimistische Glaube nicht unbedingt mit den objektiven Fähigkeiten übereinstimmen muss.

Positive Einstellungen fördern also die Motivation, neue und schwierige Aufgaben zu bearbeiten und dabei Anstrengung und Ausdauer zu zeigen. Negative Einstellungen dagegen lassen Menschen initiativlos werden oder veranlassen sie, vorzeitig aufzugeben.

### 2.1 Der Begriff

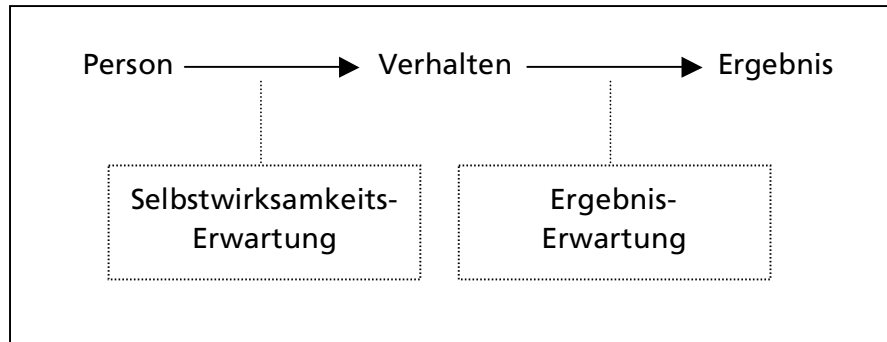
Das Konzept der Selbstwirksamkeit wurde in den 1980er Jahren von Albert Bandura entwickelt. Selbstwirksamkeit (self-efficacy) ist »die individuell unterschiedlich ausgeprägte Überzeugung, dass man in einer bestimmten Situation die angemessene Leistung erbringen kann. Dieses Gefühl einer Person bezüglich ihrer Fähigkeit, beeinflusst ihre Wahrnehmung, ihre Motivation und ihre Leistung auf vielerlei Weise« (Zimbardo, S. 543).

### 2.2 Selbstwirksamkeit – Wie funktioniert das?

Die wahrgenommene Selbstwirksamkeit, also die subjektive Überzeugung einer Person, ein bestimmtes Verhalten erfolgreich ausführen zu können, ist eine wesentliche Bestimmungsgröße der Verhaltensaussführung.

Hier ist allerdings eine wichtige konzeptionelle Klärung vonnöten. Denn die Erwartung der Person kann sich auf das Verhalten selbst (Wirksamkeitserwartung) oder auf das Ergebnis des Verhaltens (Ergebniserwartung) beziehen.

Abbildung 3: Selbstwirksamkeits- und Ergebniserwartung



Quelle: Freilrle [Hrsg.] (2002), S. 286

### **Selbstwirksamkeitserwartung**

Selbstwirksamkeitserwartung ist die Überzeugung, dass man erfolgreich ein bestimmtes Verhalten ausführen kann, welches erforderlich ist, um Ergebnisse zu erzielen. Selbstwirksamkeitserwartungen sind also Annahmen über die eigene Fähigkeit, ein bestimmtes Verhalten zeigen zu können.

Je stärker jemand erwartet, ein Verhalten auch wirklich ausführen zu können, umso mehr Anstrengung und Beharrlichkeit wird er aufbringen, wenn bei dessen Durchführung Schwierigkeiten auftreten.

### **Ergebniserwartung**

Ergebniserwartung ist definiert als die Schätzung einer Person, dass ein Verhalten zu bestimmten Ergebnissen führen wird. Ergebniserwartungen sind also Annahmen darüber, inwieweit ein bestimmtes Verhalten zu einem bestimmten Ergebnis führt.

Unter ähnlichen Bedingungen werden Personen in jene Handlungen mehr Anstrengung und Beharrlichkeit investieren, dessen Ergebnis auch wahrscheinlicher ist. Nun kann eine Person ihre Handlungsmöglichkeiten realistisch einschätzen, überschätzen und unterschätzen, was natürlich zu unterschiedlichen Ergebnissen führt, was die Handlungsausführung betrifft.

Die Selbstwirksamkeitserwartung wird von vier verschiedenen Quellen bestimmt:

1. Konkrete Leistungen einer Person führen bei Erfolg zu einer Verstärkung und bei Misserfolg zu einer Schwächung der Wirksamkeitserwartung.
2. Die bereits bekannten stellvertretenden Erfahrungen können unter bereits bekannten Bedingungen die Selbstwirksamkeit beeinflussen.
3. Eine weitere Quelle, welche die Wirksamkeitserwartung beeinflusst, ist die verbale Überredung (z.B. Hypnosetherapie).
4. Auch das Ausmaß emotionaler Erregung einer Person kann für den Aufbau von Wirksamkeitserwartungen von Bedeutung sein.

Zwischen Selbstwirksamkeit und Verhalten besteht eine wechselseitige Abhängigkeit. So ist die Selbstwirksamkeit bedeutsam für zukünftiges Verhalten. Personen werden Situationen aufsuchen und meiden, in der ihre Wirksamkeitserwartung hoch oder niedrig ist.

Außerdem kann noch zwischen positiver und negativer Verstärkung unterschieden werden. Unter positiver Verstärkung versteht man, dass sich die Auftretenshäufigkeit einer Verhaltensweise erhöht, nachdem man ihr einen positiven Reiz (z.B. Lob) folgen ließ. Man spricht von negativer Verstärkung, wenn Verhaltensweisen häufiger auftreten, nachdem ein negativer Reiz vermieden oder beseitigt wurde.

## 2.3 Selbstwirksamkeit – Was bewirkt sie?

Bevor wir handeln, geschieht zunächst etwas in unserem Kopf. Wir entscheiden uns für ein Handlungsziel und planen die Handlung. Dann erst tun wir den ersten Schritt und führen die Handlung aus. Bei all dem, was im Kopf geschieht, ist die Selbstwirksamkeitserwartung die entscheidende Größe.

### **Das Handlungsmodell nach Schwarzer**

Handlung wird nach Ralf Schwarzer unterteilt in die Phase der Motivation und die Phase der tatsächlichen Handlung (Volitionsphase).

#### **1. Motivationsphase**

Nur wenn man überzeugt ist, dass eine Handlung zu dem führt was man will und dass man auch die Fähigkeiten hat, die Handlung durchzuführen, wird man sich ein bestimmtes Ziel setzen.

#### **2. Volitionsphase**

Die Planung selbstwirksamer Menschen ist vorausschauend, realistisch und effektiv. Sie finden den richtigen Augenblick für ihre Handlung, wodurch die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht wird. Außerdem fällt ihnen leicht, diesen ersten Schritt zu tun. Überzeugt von ihrem Ziel investieren sie Anstrengung und zeigen viel Ausdauer, auch wenn es schwer fällt.

Selbstwirksame Menschen erholen sich leichter von Rückschlägen und werden auch nach Misserfolgen wieder initiativ, weil sie ihren Fähigkeiten vertrauen.

---

## 2.4 Selbstwirksamkeit – Wie kann man sie steigern?

### **Aspekte zur Steigerung der Selbstwirksamkeit:**

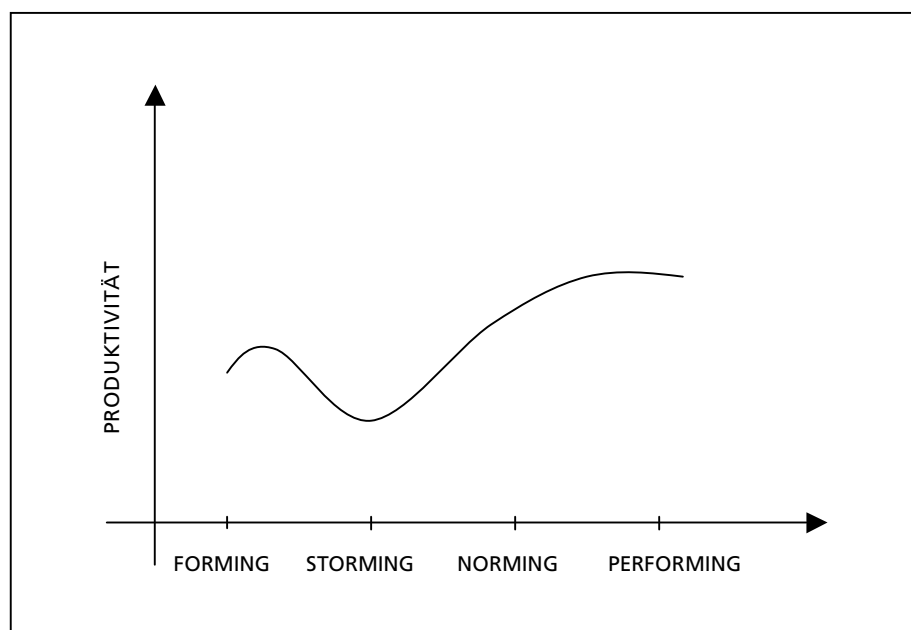
- Verbindliche und realistische Ziele setzen
- Vorausschauend und realistisch planen
- Das Anspruchsniveau an die Leistungsfähigkeit anpassen
- Sich individuelle und realistische Lern-, Leistungs- und Verhaltensziele im Nah- und Fernbereich setzen
- Ideen und Anregungen ernst nehmen
- Sich nicht alles vorgeben lassen, sondern eigeninitiativ selbst entdeckenden und neugierig sein.
- In bestimmten Ausblicken reflektieren in welchem Zusammenhang die gegenwärtige Überwindung und Anstrengung zum bisherigen und denkbar weiteren Lebensweg steht.
- Notwendige (Arbeits-)Fertigkeiten und Kenntnisse erwerben bzw. Gelegenheiten der Aneignung schaffen, d. h. Erfolge wahrscheinlicher machen.
- Anderen Rückmeldungen über das Ergebnis von Anstrengungen geben und sich selbst Rückmeldung einholen:
- Wer oder was ist für Erfolg oder Misserfolg verantwortlich? Was war schon gut und kann beibehalten werden, was ließe sich verbessern?
- Gelegenheiten sozialer und wissensbezogener Netzwerke nutzen, um zum Rückhalt anderer beitragen zu können und selbst Hilfe und Anerkennung zu finden.

### 3 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.

*Abbildung 4: Produktivität und Gruppenphasen*



*Quelle: eigene Darstellung*

Die Produktivität einer Arbeitsgruppe fällt je nach aktueller Gruppenphase unterschiedlich hoch aus. Nach erfolgtem Forming fällt sie regelmäßig weil die Gruppenmitglieder in der Storming-Phase mehr mit der Austragung entstehender Konflikte denn mit der Arbeitsaufgabe beschäftigt sind. Danach steigt sie wieder um in der Performing-Phase ihren Höhepunkt zu erreichen.

### **3.1 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.

### **3.2 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.

### **3.3 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, Vorschrif-

ten), 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.

### **3.4 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).

---

## 4 THEMENZENTRIERTE INTERAKTION

### 4.1 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«.*

### 4.2 Ziel der TZI

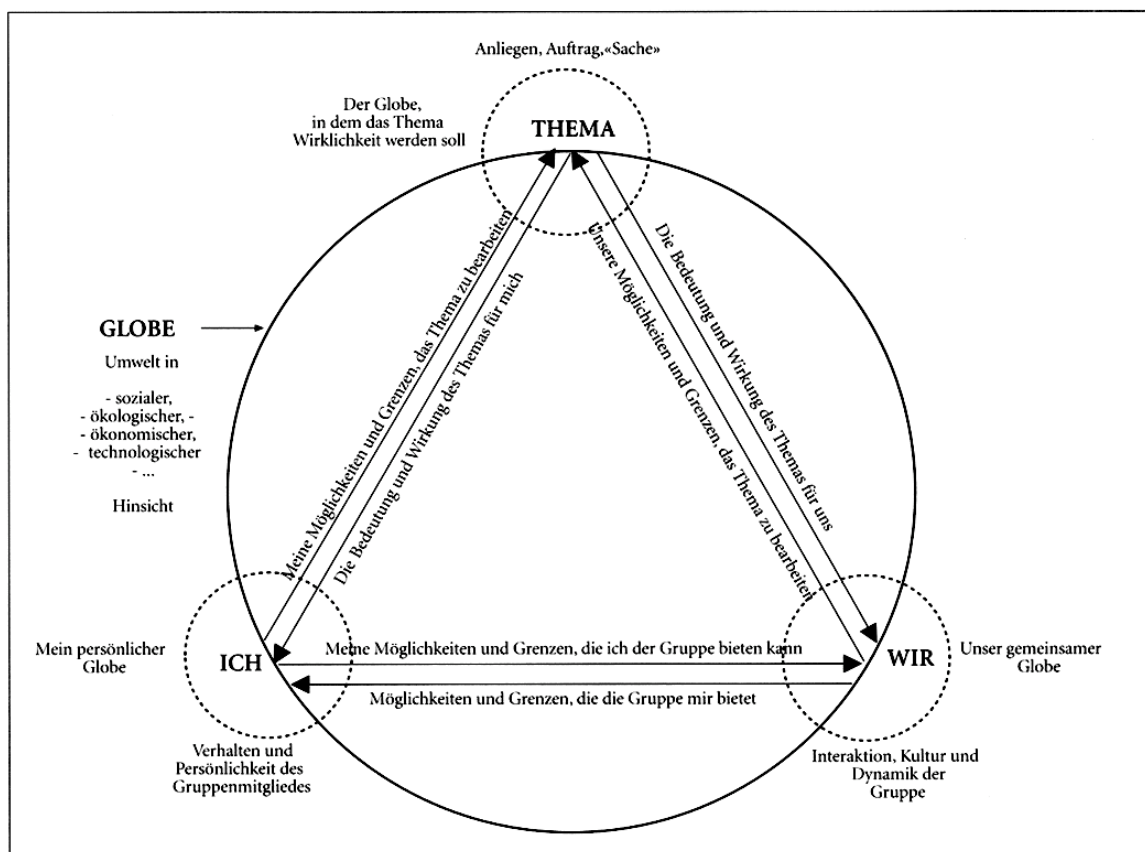
Die TZI hat das Ziel, zwischen den Bedürfnissen der einzelnen Gruppenmitglieder sowie der Gruppe insgesamt, der gemeinsamen Aufgabe und dem Umfeld ein dynamisches Gleichgewicht herzustellen und es zu erhalten. Dazu wird das Thema als Brennpunkt der vier Faktoren gesetzt. Damit soll ein effektives kognitives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

### 4.3 Das System der TZI

Das Strukturmodell beschreibt vier Faktoren, welche eine Gruppe konstituieren:

1. das ICH. Damit sind die einzelnen Personen mit ihren Anliegen und Befindlichkeiten gemeint;
2. das WIR. Hierbei 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.

Abbildung 5: Themenzentrierte Interaktion (TZI)



Quelle: Langmaack, Braune-Krickau (2000), S.91

## (A) Die Axiome der TZI

Die TZI entwickelt sich auf der Basis dreier Problemstellungen, der so genannten »Axiome.«

- »Der Mensch ist eine psycho-biologische Einheit. Er ist auch Teil des Universums. Er ist darum autonom und interdependent. Autonomie (Eigenständigkeit) wächst mit dem Bewusstsein der Interdependenz (Allverbundenheit).«
- »Ehrfurcht gebührt allem Lebendigem und seinem Wachstum. Respekt vor dem Wachstum bedingt bewertende Entscheidungen. Das Humane ist wertvoll, Inhumanes ist wertbedrohend.«
- »Freie Entscheidung geschieht innerhalb bedingender innerer und äußerer Grenzen. Erweiterung dieser Grenzen ist möglich.«

## (B) Die Postulate der TZI

Die Axiome führen zu den zwei Postulaten:

- **Sei dein eigener Chairman!**

Darin steckt die Aufforderung sich selbst, andere und die Umwelt in den Möglichkeiten und Grenzen wahrzunehmen und jede Situation als ein Angebot für die eigene Entscheidung anzunehmen.

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

Cohn dazu: »Das Postulat, dass Störungen und leidenschaftliche Gefühle den Vorrang haben, bedeutet, dass wir die Wirklichkeit des Menschen anerkennen; und diese enthält die Tatsache, dass unsere lebendigen, gefühlsbewegten Körper und Seelen Träger unserer Gedanken und Handlungen sind.«

Die Postulate sind nicht als Regeln zu verstehen, sondern als Beschreibungen. Will heißen: Störungen nehmen sich de facto Vorrang - ob wir ihn ihnen einräumen oder nicht. (Liegt eine Tanne quer zur Straße, wird der Radfahrer ihr Vorrang lassen müssen, will er sich nicht verletzen. Ähnlich beim Chairperson-Postulat: Der Mensch hat de facto Verantwortung für die Teilmacht, die ihm gegeben ist. Er ist de facto für sein Tun und Lassen verantwortlich. Wenn die beiden Postulate nun als Imperativ formuliert sind, ist darin eine Aufforderung zu sehen, sich auch so zu verhalten.

### (C) 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. Hinzu kommt, dass es durch eine derartige Kommunikation leicht fällt, Hypothesen entgegen ihrer Natur als Tatsache darzustellen.

**2. Wenn du eine Frage stellst, sage, warum du fragst und was deine Frage für dich bedeutet. Sage Dich selbst aus und vermeide das Interview.**

»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, was du sagst und tust.**

Die Regel will Verständnis und Vertrauen fördern. Dies kann 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.)**

Die Regel hilft mit Regel 2, dass Fragen und Feedback nicht zu Geheimwaffen werden.

**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 (vgl. Schulz von Thun). 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.

---

# 5 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

## 5.1 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.

## 5.2 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.

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.

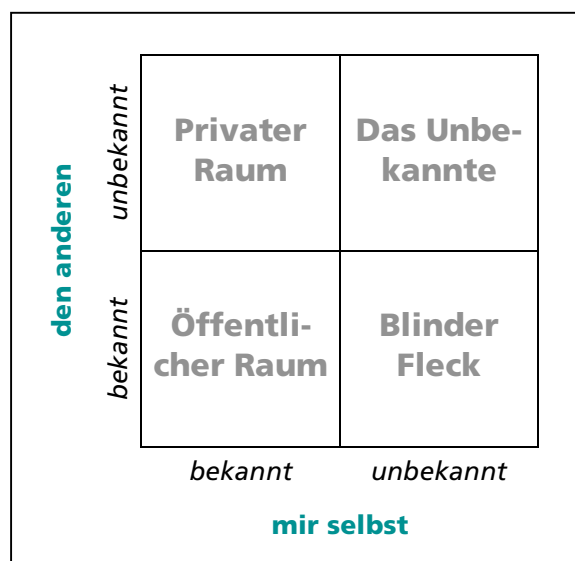
**Blinder Fleck:** Weitere Aspekte der Person werden von den anderen erkannt, während sie für die Person selbst unsichtbar sind.

**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.

Abbildung 6: JOHARI-Fenster



nach: Langmaack/Braune (2000), S. 173

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

### 5.3 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.

## 5.4 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.

## 5.5 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.

## 5.6 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?

## **5.7 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.

---

## 6 LITERATUR

### **Literatur:**

- Frey, Dieter / Irle, Martin [Hrsg.] (2002): *Theorien der Sozialpsychologie*. Band II: Gruppen-, Interaktions- und Lerntheorien. Bern
- Langmaack, Barbara / Braune-Krickau, Michael (2000): *Wie die Gruppe laufen lernt*. Weinheim
- Schulz von Thun, Friedemann (1981): *Miteinander reden*. Störungen und Klärungen. Bd. 1. Reinbek
- Schwarzer, Ralf (1997): *Gesundheitspsychologie*. Göttingen
- Wellhöfer, Peter R. (2001): *Gruppendynamik und soziales Lernen*. Stuttgart
- Zimbardo, Philip G. (2004): *Psychologie*. München et al.

### **Internet:**

<http://www.learnline.de>, 01.11.2006

<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/LERNEN/Modelllernen.shtml>, 01.11.2006

---

## 7 REFERENT



**Mag. Markus Pöcksteiner**  
**Kommunikationsberater**

[www.poecksteiner.cc](http://www.poecksteiner.cc)

[poecksteiner@poecksteiner.cc](mailto: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 Werbeagenturen in der BRD; Kommunikationsberater, Akademischer Berater und Coach, Trainer und Supervisor, Universitätslektor; Geschäftsführender Gesellschafter der Regionalentwicklungsfirma Perspectra GmbH.

**Themen:** Kommunikation, Konfliktmanagement, Coaching, Organisation.

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

**Lehrgänge:** Gesundheitsmanagement, Personaldienstleistungsmanagement, Pflegeberatung, Finanzmanagement, Sozialmanagement, Akademischer Berater und Coach.