

Gruppendynamik: Das Behandeln von Agitation in Industriegruppen Otto Altorfer

Leiter von TA Trainingsgruppen in einem organisatorischen Umfeld haben keinen Vertrag, um zu behandeln; sie stoßen jedoch manchmal auf Verhalten, das die Ziele und die Arbeit der Gruppe stört.

Unter neun Innern und zwei Frauen in einem Seminar, das vor kurzem stattfand, waren zum Beispiel drei "Alte Hasen", die nur widerstrebend in die Gruppe gekommen waren (Abbildung 1). Der Widerstand zeigte sich in Bemerkungen gegenüber den Co-Trainern wie z.B. "was versuchen Sie denn, uns zu erzählen?" oder "mit meinen Kunden kann ich das nie machen" oder "einem alten Hasen können Sie keine neuen Tricks lehren". Derartige Bemerkungen bedrohen ernsthaft den Zusammenhalt der Gruppe; sie beabsichtigen auch, die Potenz des Leiters zu unterminieren.

Ein grundlegendes Problem kann durch die Art, wie der Leiter mit diesen Bemerkungen umgeht, ausgeschlossen werden - damit das Lernen weitergeht, Da in unserer Firma Training eine Dienstleistungsfunktion ist, in der der Stab wenig "formelle" Macht hat, hängt der Erfolg des Gruppenprozesses fast ausschließlich von der Fähigkeit des Dozenten ab, "persönliche" Autorität zu entwickeln. Das Kriterium der Wirksamkeit ist die Fähigkeit des Leiters, zu vermeiden, sich in ein Spiel verwickeln zu lassen. Unwirksamkeit entsteht durch Gegenangriffe - die Information als hochwertig oder wissenschaftlich verteidigen, an die Mitglieder appellieren, "offen" zu sein und ebenso auch durch Anklagen oder Drohen. Eine wirksamere Methode, die auch den Gruppenprozess vorantreiben kann, ist es, eine Diskussion zwischen den fügsamen und den agitierenden Mitgliedern anzuregen. Dies führt jedoch oft zu endlosen Diskussionen, die die Potenz des Leiters vernichten oder ihn vom Lernziel weglocken können

Besser ist es, den "alten Hasen" ausdrücklich Erlaubnis zu geben, einen anderen Standpunkt zu haben und ihre Position durch

A = 2 Widerstand leistende Mitglieder
E1 = 9 fügsame Mitglieder
T = Trainer- und Führerschafts-Region

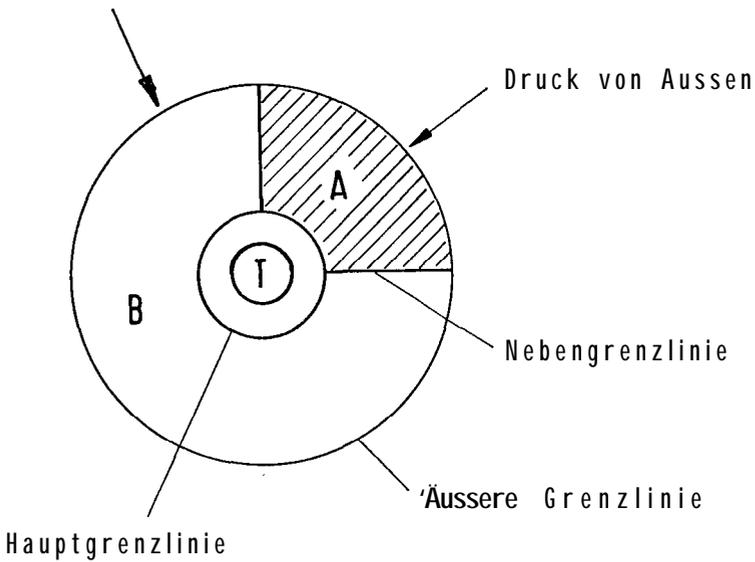


Abb. 1 STÖRENDES VERHALTEN AN DER NEBENGRENZLINIE EINER TRAININGSGRUPPE

den Hinweis zu unterstützen, daß Veränderung so lange nicht zur Debatte steht, wie ihre Art sich als wirksam erweist und Ergebnisse zeigt: "Wir stimmen völlig mit Ihnen überein, daß es andere gute Ansätze gibt" usw, Nach einigen zweckmäßigen Bemerkungen in dieser Richtung ist es für die alten Hasen im allgemeinen leichter, ihre Zustimmung zu geben, sich etwas Neues anzuhören; sie sind nicht verpflichtet, diesem zuzustimmen. Erlaubnis wird verstärkt durch die Aufforderung des Leiters an die alten Hasen, zum Abschluß der Sitzung ihr abgewogenes Urteil über die Konzepte zu geben.

Das Vermeiden von "Tumult" und das Fördern von positiver ^{Zuwendung} aus der Position "ich bin o.k. - sie sind o.k." verstärkt die Potenz des Leiters wie auch den Zusammenhalt der Gruppe.

In der Industrie - besonders in unserem Programm "menschliche Hilfen" - unterlassen wir Interventionen und Interpretationen. Wir beschränken uns darauf, Daten für das Erwachsenen-Ich der Teilnehmer zu liefern, zu erklären und zu erläutern.

Zusammenfassung

Dieser Artikel untersucht Verhaltensweisen, die o.k. sind und mit Verhalten fertig werden, das die Aufgabe und den Zusammenhalt der Gruppe im Bereich von Unternehmen stört. In diesem Umfeld sind Konfrontation und Interpretation im klinischen Sinne - auf der Grundlage eines Behandlungsvertrages - nicht anwendbar.

(Aus TAJ 7-2, April 1977)