

Kongress „Heimliche Lehrpläne“ 9.-11.11.2006 in Passau
„Training zur Ermächtigung des Individuums wider die Wirkung Heimlicher Lehrpläne“

Abstract:

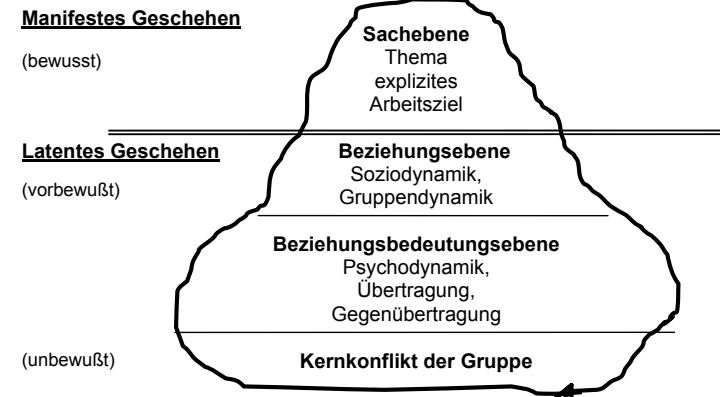
In 7 Thesen wird entwickelt, weshalb das Gruppendynamische Laboratorium und die gruppendynamische Trainings-Gruppe in besonderer Weise geeignet sind, das Individuum zu ermächtigen, mit „Heimlichen Lehrplänen“ autonom umgehen zu können. Um der Wirkung „Heimlicher Lehrpläne“ nicht blind ausgeliefert zu sein, braucht es „Sensitivity“: das ist das Gespür für die Dynamik von Macht und Einfluss, Zugehörigkeitsbedürfnis und die Regulation von Nähe und Distanz in den Beziehungen und das Verständnis für die Entwicklung von und Verhaltenssteuerung durch Normen und Rollen in Gruppen. Um Heimlichen Lehrplänen widerstehen zu können, braucht es zudem die Fähigkeit, sich in konkreten sozialen Situationen, unabhängig verhalten und selbst Einfluss nehmen zu können. Dies ist das zweite Ziel gruppendynamischen Lernens. Anschließend wird das gruppendynamische Training als besonderer Lernort dargestellt. Es wird aufgezeigt, wie seine zentralen Arbeitsprinzipien dazu dienen können, das Individuum zu einem sensiblen und autonomen Umgang mit den stets vorhandenen Heimlichen Lehrplänen zu ermächtigen.

These 1:

Heimliche Lehrpläne sind auf der Beziehungsebene von Gruppen angesiedelt.

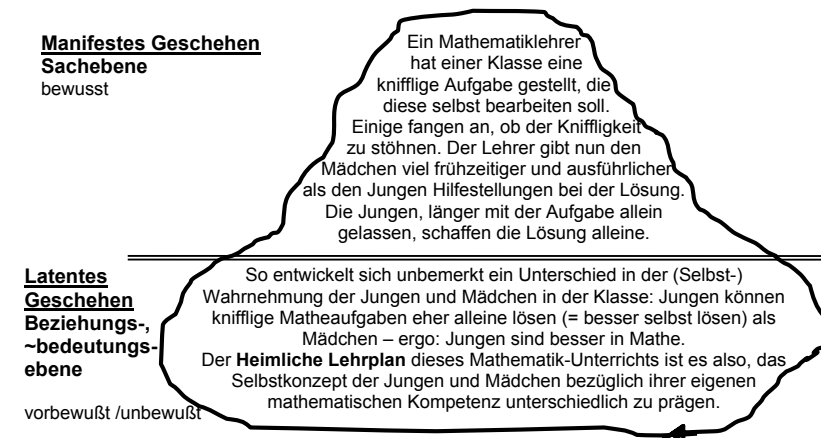
Das Geschehen in jedweder Kommunikation und Interaktion und in jedweder Gruppe hat einen manifesten und einen latenten Teil, die stets zeitgleich vorhanden und wirksam sind und deren Kräfte sich wechselseitig beeinflussen – verstärken, modifizieren oder behindern. Dies wird veranschaulicht im sogenannten

Eisberg-Modell der Gruppe (vgl. König & Schattenhofer, 2006, S. 27)



Die offiziellen/offenen Lehrpläne sind der Sachebene im manifesten Geschehen zuzuordnen. Die Art und Weise und die Rahmenbedingungen innerhalb derer die Vermittlung dieser Lehrpläne erfolgt, gestaltet die Beziehungsebene und die Beziehungsbedeutungsebene. Sie beeinflusst und/oder steuert insbesondere die Sozio- und Gruppendynamik der Gruppe oder Klasse. Dieses Geschehen ist latent. Auch – bzw. gerade deshalb – machen die Gruppe und ihre Mitglieder in dieser Dynamik Erfahrungen, aus denen sie unbemerkt und unterbewußt über sich selbst und die (unausgesprochenen) Erwartungen, Regeln und Normen der Lernorganisation und/oder der Lehrenden lernen. Dies sind die „Heimlichen Lehrpläne“.

Ein Beispiel:



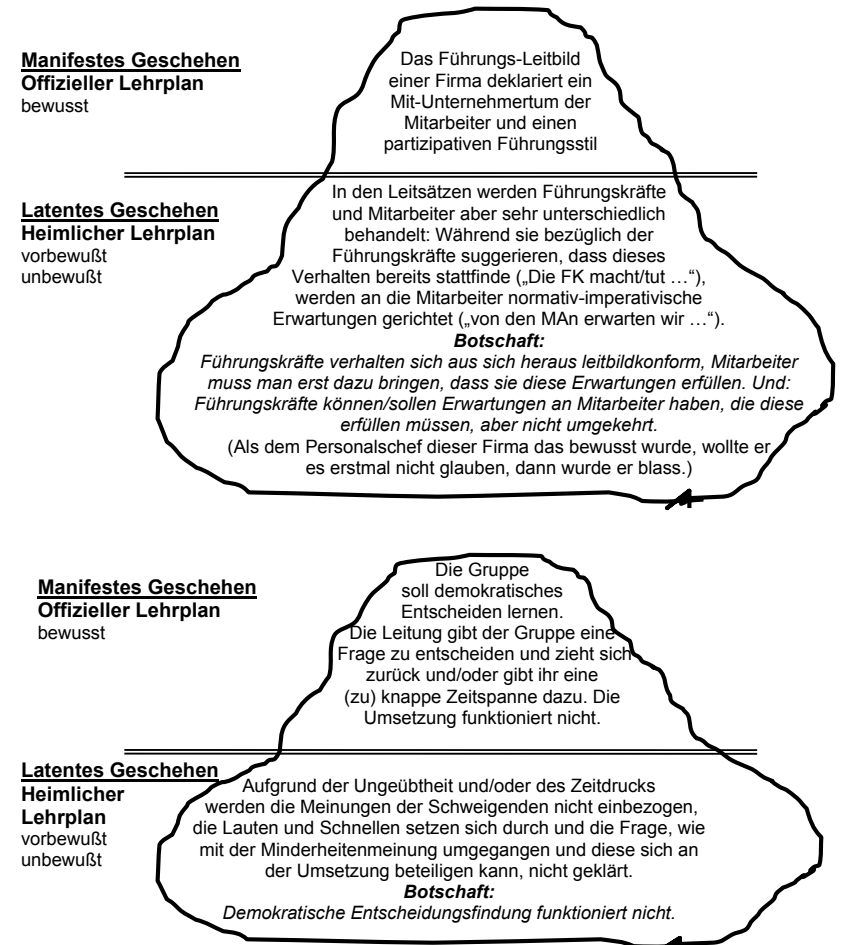
Dabei spielt es wahrscheinlich keine Rolle, ob das Verhalten des Lehrers auf einer geschlechtsstereotypen Deutung des Stöhnens der Mädchen beruht („Mädchen brauchen in Mathe eher Hilfe“) oder auf einer Gegenübertragung (infolge derer es bei den Mädchen weniger aushält als bei den Jungen, sie „zappeln“ zu sehen) – und diese heimliche Botschaft ist höchstwahrscheinlich nicht intendiert!

These 2: Heimliche Lehrpläne kann man nicht vermeiden – und muss es auch nicht.

Jedes zwischenmenschliche und jedes Gruppengeschehen beinhaltet diese verschiedenen Ebenen. Und jedes, auch jedes gewollte Verhalten hat sozusagen Nebenwirkungen in mindestens einer der Ebenen des latenten Geschehens. So wie man spätestens seit Watzlawick (et al., 1969, S. 50 ff.) weiß, dass man nicht nicht kommunizieren kann, so kann man auch „Heimliche Lehrpläne“ nicht vermeiden. Man kann aber für sie sensibel und achtsam werden, und lernen, mit ihnen umzugehen (s.u.).

These 3: Heimliche Lehrpläne sind auch den Akteuren meist nicht bewusst. Sie konterkarieren manches Mal den bewussten Lehrplan

Indem die Heimlichen Lehrpläne sich im latenten Geschehen der Gruppe entfalten, sind sie in der Regel nicht bewusst, wie schon das Beispiel unter These 1 zeigt. Hier noch einige weitere Beispiele:



Weitere Beispiele seien nur noch kurz angerissen:

- Das Diversity-Credo wird konterkariert, indem kein ausreichender Raum für Teamentwicklung geschaffen wird. Der hohe Ergebnisdruck führt dadurch zu einem entdifferenzierenden hohen Anpassungsdruck innerhalb des Teams, die Unterschiede werden unterdrückt und können nicht kreativ genutzt werden.
- Eine Gehaltsgestaltung, die ausschließlich an individuellen Leistungszahlen orientiert ist, konterkariert die deklarierte teambezogene Arbeitsorganisation.
- Indem mündliche Noten unter Schonungsgesichtspunkten nicht mitgeteilt werden, werden Leistungsunterschiede tabuisiert und die Schambesetzung von Leistungsschwäche verfestigt. Zugleich schafft die mangelnde Transparenz ein Gefälle zwischen Beurteilenden und Beurteilten, das die psychosoziale Abhängigkeit verstärkt.
- Betriebsinterne Qualitätssicherungsmaßnahmen werden ad absurdum geführt, wenn die Belegschaft unter Anleitung ihres Führungspersonals sich für die Betriebsbegehung durch die oberste Führung „fit macht“ und z.B. durch Aufbietung einer sonst verbotenen Personaldichte „potemkin'sche Dörfer“ aufbaut. Die ganze Belegschaft lernt so unter der Decke: „Show ist alles! Und glaube nicht, was Du siehst!“ (Langsam machen, aber so, dass es schnell aussieht.). Wenn der Eindruck entsteht, dass auch die oberste Führung eigentlich weiß, was läuft, und das Spiel mitspielt, bedeutet das sogar: Die oberste Führung interessiert eigentlich gar nicht, ob alles regelkonform und effizient läuft.

These 4:

Meta-Kommunikation macht Heimliche Lehrpläne transparent und verhandelbar und nimmt ihnen damit ihre suggestive Wirkung.

Wenn die Beteiligten miteinander darüber sprechen, was zwischen ihnen auf der Ebene der Gruppen- und Soziodynamik und auf der Ebene der persönlichen Bedeutungen abläuft, was sie in der Interaktion und Kommunikation miteinander erleben und welche (Be-)Deutungen das für sie hat, dann ist das Metakommunikation. Dies macht das Geschehen, das die Heimlichen Lehrpläne erzeugt hat, transparent und holt ihre Botschaften ins Bewusstsein. Dadurch verlieren sie ihre suggestive Wirkung und können überprüft und verhandelt werden. Mehr noch: in einem solchen Prozess der Metakommunikation können alle Beteiligten viel über sich und ihre Gruppe und Kultur lernen:

- Erst wenn in der Klasse über die unterschiedlichen Einschätzungen der Jungen und Mädchen hinsichtlich ihrer Mathematikbegabungen gesprochen wird, kann die Klasse zusammen untersuchen, wie dieses gemeinsame Bild entstanden ist, kann es überprüfen und korrigieren. – Und sie lernt dabei sogar noch etwas darüber, wie Vorurteile entstehen.
- Wenn die Mitarbeiter des Unternehmens ihrem vagen ungenuten Gefühl nachgehen, das das Führungsleitbild bei ihnen auslöst, entdecken sie möglicherweise die unsymmetrische Beschreibung der Führungsbeziehung. Erst dann können sie diese Asymmetrie und ihre Wirkung im Führungsverhalten thematisieren – und korrigieren.
- Erst wenn die Klasse/Gruppe ihren Entscheidungsprozess reflektiert, kann sie entdecken, wie wenig manche darin einbezogen waren und wie das deren Motivation zur Umsetzung beeinträchtigt hat, und sie kann untersuchen, wie

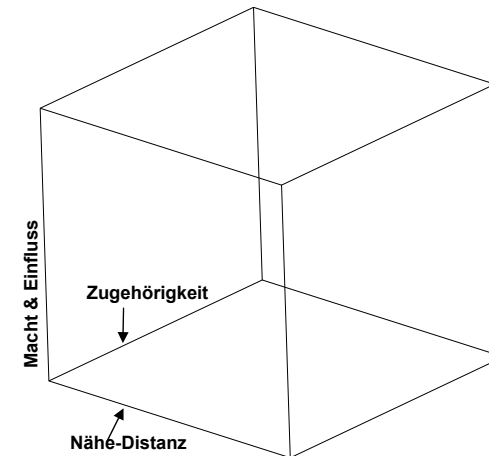
und wodurch es dazu kam. So lernen die Beteiligten zugleich etwas über die notwendigen Bedingungen für gute (demokratische) Entscheidungen. Wie man Demokratie fördern aber auch, wie man sie zerstören kann.

Ideal ist es, wenn in einer Organisation Metakommunikation in Form von regelmäßig stattfindenden Gesprächsforen zur Reflexion des gemeinsamen Arbeitsprozesses inkulturiert ist und eine ausreichende Zahl von Mitgliedern dies gelernt hat.

These 5:

Die Entwicklung von Sensitivity ist der erste Schritt zur Ermächtigung des Individuums: Sie ermöglicht Gewahrwerden von heimlichen Lehrplänen.

Sensitivity ist die Fähigkeit zum Gewahrwerden des gruppendynamischen Raumes und der Beziehungen der Mitglieder innerhalb dieses Raumes:



Im Laufe ihrer Entwicklung reguliert eine Gruppe die Beziehungskonstellationen ihrer Mitglieder hinsichtlich der 3 zentralen Dimensionen des gruppendynamischen Raumes – Macht und Einfluss, Nähe und Distanz sowie Zugehörigkeit stellen die zentralen Themen im soziodynamischen Prozess der Gruppe dar (vgl. Amann, A., 2003). Wer hat wann welche Macht und welchen Einfluss in der Gruppe? Wie viel Nähe ist zwischen welchen Mitgliedern notwendig und passend? Wer gehört wozu und weshalb zur Gruppe, wer nicht, wer ist randständig? Rollen und Normen dienen letztendlich der Regulation dieses soziodynamischen Aushandlungsprozesses im Verlauf der Gruppenentwicklung und ihrer Stabilisierung. Die psychodynamischen Prozesse der einzelnen Mitglieder sind mit diesen sozio- und gruppendynamischen Prozessen verwoben, wirken in diese hinein und sind zugleich von ihnen verschieden.

Sensitivity ist die entwickelte Fähigkeit zur Wahrnehmung dieses (Gruppen)-Geschehens und zum Erkennen der darin enthaltenen Wirklichkeitskonstruktionen der Gruppe. Sensitivity zu entwickeln bedeutet im wesentlichen die (natürliche) eigene Sensibilität für sozio- und psychodynamische Prozesse wieder zu entdecken und sich dieser bewusst zu werden. In diesem Gewahrwerden der Gruppendynamik werden auch jene Zusammenhänge erkannt, die die „heimlichen Lehrpläne“ erzeugen:

- o wie die Aufmerksamkeit des Mathematiklehrers fehl gedeutet wird;
- o welches Beziehungsbild durch den Leitbild-Text transportiert wird.
- o wie der Entscheidungsprozess ablief und wie dies zu den Umsetzungsproblemen führte;

Das mit der Sensitivity entwickelte Gespür für Gruppenprozesse führt außerdem auch zu einer Sensibilität für die selbst inszenierten „Heimlichen Lehrpläne“. Dies hilft, die Bedeutung des eigenen manifesten Tuns für die Beziehungsebene eher zu erfassen. Damit kann bei eigenen Handlungen die Beziehungsebene eher so gestaltet werden, dass ihre Bedeutungen kongruent mit der Sachebene und der beabsichtigten Aussage/Botschaft sind.

These 6:

Die Entwicklung von Handlungskompetenz in Gruppen ist der zweite Schritt zur Ermächtigung des Individuums: Erst sie ermöglicht Metakommunikation.

Das Gewahrwerden solcher Zusammenhänge und Wirkungen ist eine notwendige Voraussetzung dafür, dass den heimlichen Lehrplänen durch Metakommunikation begegnet werden kann. Erst die Entwicklung von **Handlungskompetenz** in Gruppen jedoch führt zur Ermächtigung des Individuums wider die Wirkungen der Heimlichen Lehrpläne. Es erfordert immer Mut, einer Gruppe im Rahmen der Metakommunikation die eigenen (stets subjektiven!) Wahrnehmungen, Interpretationen und Gefühle im Zusammenhang mit dem Gruppengeschehen zur Verfügung zu stellen und Feedback zu geben. Dazu braucht es das Selbstvertrauen, sich im gruppendynamischen Raum bewegen, Einfluss nehmen, Nähe- und Distanzbedürfnisse steuern und die Bindung an die Gruppe aufrecht erhalten zu können. Dazu sind Rollenflexibilität, Spontaneität, Ausdrucksfähigkeit und emotionale Belastbarkeit und Ambiguitätstoleranz (das ist die Fähigkeit, affektive Spannungen aufgrund von Unklarheit, Mehrdeutigkeit und Konflikt auszuhalten) notwendig.

These 7:

Die gruppendynamische Trainingsgruppe ist ein hervorragender Ort, um Meta-Kommunikation zu lernen und Sensitivity und Handlungskompetenz zu entwickeln.

Meta-Kommunikation ist das Grundprinzip gruppendynamischen Arbeitens.

Ständig werden die sozio- bzw. gruppendynamischen Prozesse der Gruppe zum Thema gemacht:

Was ist los in der Gruppe?

Worum geht es eigentlich?

Welche Normen herrschen? Was ist ihre Wirkung?

Wer übernimmt welche Rollen? Wie wirken sie im Gruppengeschehen?

Wer hat wie Einfluss bzw. Macht?

Welche Tabus gibt es und was ist ihre Wirkung?

Wie wirken Struktur und Prozess zusammen?

Gibt es Untergruppen und wie verhalten sie sich zueinander?

Die Grundidee des Gruppendynamischen Trainings geht auf Kurt Lewin, den Begründer der Gruppendynamik, und seinen Aktionsforschungsansatz zurück (vgl. König, O. 2001 und 2003; Rehtien, 1992). Es wird ein Lernumfeld geschaffen, in dem eine oder mehrere Gruppen für eine Zeitspanne von mindestens 1 Woche ihre eigenen Erfahrungen als Gruppe untersuchen, um daraus etwas über die Dynamik von Gruppen und ihre Entwicklungsprozesse zu lernen, sowie darüber, wie sich der Einzelne in dieser Dynamik bewegt und diese mitgestaltet. Die Teilnehmenden sind Lehrende und Lernende zugleich – Forschende und Beforschte. Trainer oder Trainerin sind Begleiter, die punktuell ihr Wissen dann zur Verfügung stellen, wenn es zum Erhellenden des Hier und Jetzt hilfreich ist. Und sie stellen den Rahmen sicher (Ort, Zeit, Lern- und Arbeitsformen, den Trainerstab, die Zielgruppe, realistische Lernziele, die Kontinuität in der Methode). Üblicherweise trainieren 14 – 30 Teilnehmende miteinander. Durch Aufteilung in 2-3 Gruppen können auch Gruppenbildungs- und Intergruppen-Prozesse unmittelbar erfahren und untersucht werden.

Die Trainings-Gruppe (T-Gruppe) ist die zentrale Lern- und Arbeitsform in einem gruppendynamischen Training. Daneben gibt es das Plenum (die Gesamtgruppe der Lernenden), (thematische) Arbeitsgruppen, Planspiele, Rollenspiele, sowie Reflexionsgruppen, Übungen und theoretische Informationen zur Erhellung und kognitiven Verarbeitung des Erlebten.

Die Arbeits-Prinzipien der T-Gruppe sind:

- Selbstbeforschung
- Niedrigstrukturiertheit
- Hier-und-Jetzt
- Feedback

Das Prinzip der sich selbst beforschenden Gruppe

ist das Herzstück der gruppendynamischen Methode. Die Gruppe hat den Auftrag, das latente Geschehen auf der Beziehungs- und der Beziehungsbedeutungsebene – also die eigenen sozio- und gruppendynamischen sowie psychodynamischen Prozesse – zum zentralen Thema und Inhalt des Gruppengesprächs zu machen. Dieses Thematisieren des latenten Geschehens der Gruppe „hebt“ dieses in die Sachebene. Und während dessen gebiert die Art und Weise, wie dieses gerade latent Geschehene zum manifesten Geschehen wird, erneut ein latentes Geschehen, das in einem nächsten Schritt wiederum zum Thema wird. So bewegt sich die Gruppe in einem ständigen komplexen Prozess der Selbstbeforschung, des experimentierenden Handelns und Reflektierens lernend vorwärts, entwickelt sich und betreibt nahezu ständig **Metakommunikation** und übt diese!

Das Prinzip der Niedrigstrukturiertheit

ist eine wichtige Voraussetzung dafür. Der Gruppe der Teilnehmenden werden über die Rahmenseetzungen und den Auftrag zur Selbstbeforschung und Gestaltung des

Gruppenprozesses mithilfe der Arbeitsprinzipien hinaus keine Strukturen und insbesondere kein weiteres Thema und keine weitere Aufgabe vorgegeben. Die Gruppe muss erst den Prozess „erzeugen“, den sie sich selbst beforschend untersuchen kann – und wird dies unweigerlich tun, da sie ja nicht nicht interagieren kann. Da die Aufmerksamkeit nicht durch ein außerhalb der Gruppe liegendes Thema oder eine über sie hinausweisende Aufgabe abgelenkt und gebunden wird, werden die irritierenden Unbestimmtheiten der Anfangssituationen in Gruppen deutlich spürbar. Durch das Fehlen von Verhaltensregeln können die Beteiligten nicht anders, als auf ihre mitgebrachten Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster zurückzugreifen. Dazu gehören auch die Erwartungen an Führung durch die Trainer. Indem diese nicht erfüllt werden, wird die Frage des Umgangs mit Macht und Autorität virulent und thematisierbar und zugleich damit die Eigenaktivität und Selbststeuerungskraft der Einzelnen und der Gruppe geweckt. Indem die Niedrigstrukturiertheit die Eigenaktivität und Steuerungsbemühungen der Einzelnen erfordert, kommen die Beteiligten nicht umhin, experimentierend zu Handeln. Über Feedback (s.u.) machen sie unmittelbare Erfahrungen mit ihrem Handeln und können daraus Anregungen für weiteres Sich-Ausprobieren im Prozess der Gruppe ableiten und so ihre Handlungskompetenz entwickeln und stärken.

Das Hier-und-Jetzt – Prinzip

sorgt dafür, dass die Gruppe sich mit dem aktuellen Geschehen beschäftigt, trotz aller Flucht-Tendenzen in der niedrigstrukturierten Situation verweilt und Metakommunikation betreibt. Überdies ist es ein Garant dafür, dass das, worüber gesprochen wird, gemeinsam Erlebtes ist. Dadurch können eigene Wahrnehmungen, Empfindungen und Interpretationen unmittelbar mit denen der anderen verglichen, überprüft und differenziert und die Sensitivity sensibilisiert und entwickelt werden. Diese Wirkung setzt bereits sichtbar im Training selbst ein und wird von den meisten AbsolventInnen gruppenspezifischer Fortbildungen als wichtiger Langzeiteffekt berichtet.

Das Feedback-Prinzip

ist der Schlüssel zur Metakommunikation. Es erhellt den Zusammenhang zwischen Wahrnehmung, Interpretation des Wahrgenommenen und dadurch ausgelösten Gefühlen und Handlungen bei den einzelnen Beteiligten und über den Austausch von Feedbacks auch für die Gruppe als Ganzes und ermöglicht, ihn zu verstehen. Mit seiner Hilfe wird der Bereich des wechselseitigen Sich-Verstehens größer, dies steigert Nähe und Vertrautheit und den gegenseitigen Respekt und fördert so die Entwicklung der Beziehungen und der Gruppe.

Die Wirkungen von Feedback bei Einzelnen veranschaulicht das JOHARI-Fenster (Antons, K., 1976, S. 111)

		Einer Person ist selbst ein Teil von sich	
		bekannt	unbekannt
Von einer Person ist anderen	ein Teil bekannt	Öffentliche Person A	blinder Fleck C
	und ein Teil unbekannt	B Private Person	D Unbekanntes

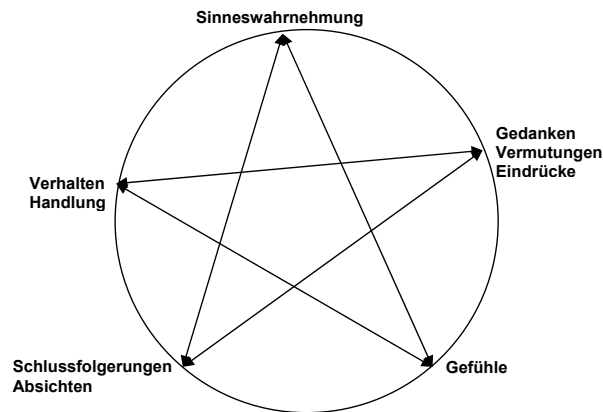
Ein Austausch von Feedback zwischen zwei oder mehr Personen bewirkt, dass bei den Beteiligten die „Öffentliche Person“, die allen bekannt ist, wächst, indem der „blinde Fleck“, den jede Person von sich selbst hat, durch das Feedback der anderen schrumpft, ebenso wie die „Private Person“ durch die Selbstmitteilungen beim Feedback-Geben mehr und mehr zur „Öffentlichen Person“ wird. In einem längeren Feedback-Prozess kommt in aller Regel eine Dynamik in Gang, die überdies hilft, dass Teile des Unbekannten dem Erkennen zugänglich werden.



Dieser Prozess findet in Bezug auf die Gruppe als Ganzes in analoger Weise statt. Das zunehmende Erkennen und Verstehen der eigenen Wirkung und der Zusammenhänge des Verhaltens aller Gruppenmitglieder schafft für die Einzelnen eine Orientierung, die deren Selbststeuerung verbessert und unterstützt. Dies ist der Grund, warum Feedback insbesondere im Kontext der gruppenspezifischen Trainingsgruppe nicht nur für die Selbstbeforschung der Gruppe und die Entwicklung der Sensitivity wichtig und notwendig ist, sondern überdies die Handlungskompetenz in Gruppen steigert.

Warum Erfahrungslernen in einem Training und nicht Instruktion und Übungen?

Das Wahrnehmungsrad (König & Schattenhofer, 2006, S. 84) macht deutlich, wie eng Verhalten und Handlung mit Sinneswahrnehmung, Gedanken/Vermutungen/Eindrücken, Gefühlen und mit Schlussfolgerungen/Absichten in einem höchst interaktiven innerpsychischen Prozess verknüpft sind.



Das Erlernen von Gruppenhandeln und Beziehungsgestaltung ist dem sensumotorischen Prozess des Erlernens einer Sportart vergleichbar. „Laufen lernt man nur durch Laufen“ ist eine uralte und erst in jüngerer Zeit wieder bestärkte Erkenntnis der Sportwissenschaft. Gruppenkompetenz erwirbt man nur durch Gruppenerfahrung – um in Gruppen angemessen handeln zu können, muss man wissen, wie es sich anfühlt, wenn man es tut! Dieses Erspüren ist unabdingbar. Neben allem Wissen über Zusammenhänge und Prozesse gibt es den unerlässlichen Bereich des „Gespürs“, über den man nur begrenzt sprechen und den man durch Worte nicht wirklich vermitteln kann. Erleben plus Metakommunikation im Hier und Jetzt erschließen diesen Bereich, indem hierbei Erkennen und „Gespür“ verknüpft und so Intuition gefördert werden. Genau dadurch wird Sensitivity handlungsrelevant.

Was das gruppenspezifische Training über dies hinaus gegenüber anderen Formen des Erfahrungslernens mittels Übungen der verschiedensten Art auszeichnet, ist, dass die Teilnehmenden nicht in vorgeformte Rollen schlüpfen und zu diesem Rollenverhalten Feedback bekommen, sondern stets nur sie selbst in einer realen Gruppensituation, so wie sie sich gerade entwickelt hat, sind. Dies hat einmal ein Teilnehmer so formuliert:

Das Gruppenspezifische Training ist eine Laborsituation mit höchstem Realitätsgehalt – es gibt kein Als-ob.

Literaturangaben:

Amann, Andreas: Vergemeinschaftungsmuster – Zugehörigkeit und Individualisierung im gruppenspezifischen Raum. In: Der gruppenspezifische Raum. Themenheft der Zeitschrift Gruppenpsychotherapie und Gruppenspezifische Dynamik 39 (3), 2003, S. 201-219.

Antons, Klaus: Praxis der Gruppenspezifischen Dynamik. Hogrefe, Göttingen, 1976.

König, Oliver (Hrsg.): Gruppenspezifische Dynamik. Geschichte, Theorien, Methoden, Anwendungen, Ausbildung. Profil, München, 2001.

König, Oliver: Ein unmöglicher Beruf. Zur Professionalisierung der Gruppenspezifischen Dynamik. In: Der gruppenspezifische Raum. Themenheft der Zeitschrift Gruppenpsychotherapie und Gruppenspezifische Dynamik 39 (3), 2003, S. 261-277.

König, Oliver & Schattenhofer, Karl: Einführung in die Gruppenspezifische Dynamik. Carl Auer compact, Heidelberg, 2006.

Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D.: Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien. Huber, Bern, 1969.