



Ruth E. Lerchster

Maria Spindler (Hrsg.)

Gruppen:Dynamik

Die Gestaltung dynamischer
Prozesse für Leadership,
Beratung, Teams und
Organisationen
im 21. Jahrhundert



Die Reihe Management/Organisationsberatung

Die heutige Gesellschaft ist eine organisierte Gesellschaft. Man muss schon lange suchen, um überhaupt noch Bereiche zu finden, die nicht von Organisationen geprägt sind. Unternehmen jedweder Größe und Eigentumsform, Verwaltungen, Schulen, Gerichte, Krankenhäuser, Universitäten, Kirchen, Verbände, Parteien, Vereine etc. – allesamt übernehmen sie gesellschaftliche Funktionen und bestimmen unser Leben. Die Fülle an Aufgaben, die unter den Bedingungen zunehmender Globalisierung und Digitalisierung gleichzeitig zu erfüllen sind, wie auch die Bandbreite an Organisationskonzepten und Führungsansätzen, mit denen der komplexe Alltag bewältigt werden soll, stecken das Feld ab, in dem Management und Beratung mehr oder weniger wirksam werden.

Die Zeiten, in denen es einfache Antworten auf die vielfältigen Fragen zur Überlebenssicherung einer Organisation und auch zur Steuerung tagtäglicher Entscheidungsprozesse gab, sind seit Langem vorüber. Der Komplexität, mit der heute alle konfrontiert sind, die in verantwortlichen Funktionen in und mit Organisationen arbeiten – Führungskräfte, Manager und Organisationsberater etc. –, wird man mit Rezeptwissen nicht mehr gerecht. Hier setzen die neuere Systemtheorie und mit ihr die Reihe Management/Organisationsberatung im Carl-Auer Verlag an. Beide liefern Konzepte und »Landkarten«, die auch im unübersichtlichen Terrain von Wirtschaft und Organisation Orientierung ermöglichen und Handlungsfähigkeit sicherstellen.

Das Ziel der Reihe ist es, empirisch gehaltvolle Forschungen über die Prozesse des Organisierens wie auch theoretisch angemessene Führungs- und Beratungsansätze zu präsentieren. Zugleich sollen bewährte Methoden einer system- und lösungsorientierten Praxis im Kontext von Organisationen überprüft und neue Ansätze entwickelt werden.

Torsten Groth
Herausgeber der Reihe
Management/Organisationsberatung

Ruth E. Lerchster
Maria Spindler (Hrsg.)

Gruppen:Dynamik

Die Gestaltung dynamischer Prozesse
für Leadership, Beratung, Teams
und Organisationen im 21. Jahrhundert

Mit Beiträgen von: Jonas Claußen · Vincent Cofalka ·
Matthias Csar · Claudius Fischli · Eva Flicker ·
Olaf Geramanis · Nina Halder-Schüssel ·
Alfred Janes · Roswita Königswieser ·
Ulrich Königswieser · Ewald Krainz · Ulrich Krainz ·
Karin Lackner · Rafael Lerchster · Ruth E. Lerchster ·
Barbara Lesjak · Gauri Nigudkar · Aaron Scheer ·
Susanne Schinko-Fischli · Gerhard Sigl ·
Maria Spindler · Gundi Vater · Jörg Weisser ·
Rudolf Wimmer · Liselotte Zvacek

2023

10 Potenziale und Limitationen onlinebasierter gruppenspezifischer Trainingsgruppen

Eva Flicker & Rudolf Wimmer

10.1 Onlinebasierte Kommunikation im Kontext von Organisationen

Die Covid-19-Pandemie hat im März 2020 ganz unvermittelt den überwiegenden Teil der Kommunikation in und zwischen Organisationen ins Netz verlagert. Inzwischen blicken wir auf eine mehr als zweijährige Erfahrung im Umgang mit dieser Verlagerung zurück. Der oft gehörte Tenor in diesem Zusammenhang lautet: Es ist onlinebasiert sehr viel mehr erfolgreiche Bearbeitung von alltäglichen Kooperationsanforderungen und Abstimmungsbedarfen möglich als je angenommen. Die rasante Weiterentwicklung digitaler Kommunikationstechniken bietet heute die Grundlage, ausgesprochen komplexe Sachverhalte unter einer großen Zahl virtueller Anwesender auszutauschen, an den Sachverhalten gemeinsam zu arbeiten und letztlich auch entscheidungsreife Ergebnisse zu produzieren. Diese Erfahrungen haben den Reiseaufwand in vielen Unternehmen dramatisch gesenkt und Homeoffice-Lösungen in großem Umfang forciert. Man muss kein Prophet sein, wenn man voraussagt, dass viele Aspekte dieses veränderten Kommunikationsgeschehens mit ihren weitreichenden Konsequenzen für die Organisation von Arbeit auch in der Zeit nach der Coronapandemie Bestand haben werden. Es wird kein einfaches Zurück zu den früher dominierenden Face-to-Face-Kommunikationsmustern geben.

Diese umwälzenden Veränderungen im organisationsbezogenen Kommunikationsgeschehen überraschen nur jene, die das Eigentümliche von Organisationen bislang nicht scharf genug im Blick hatten. Organisationen konstituieren sich um grundlegend »Ungelöstes« in ihren jeweiligen Umwelten herum. Diese nach einer Lösung drängenden Problemstellungen (wirtschaftlicher, politischer, rechtlicher, gesundheitlicher etc. Natur) werden in den betreffenden Organisationen in Aufgaben transformiert. Zu ihrer Bearbeitung entwickeln sich

organisationsintern mehr oder weniger geeignete Strukturen und Prozesse. Folglich prägt die jeweilige »Sache« die bei der Aufgabenerledigung entstehenden Kommunikationsanlässe und Abstimmungserfordernisse. Die in die Mitgliedschaft eingebauten Rollenerwartungen und der diesen zugrunde liegende »psychologische Vertrag« sind so konstruiert, dass man aufgrund der Sachorientierung auf der formellen Ebene von den zwischenmenschlichen Dimensionen weitgehend absehen kann. Deshalb nutzen Organisationen seit jeher neben der mündlichen Kommunikation unter physisch Anwesenden eine Vielzahl anderer Kommunikationskanäle, um den täglichen Bedarf an wechselseitiger Abstimmung und Kooperation vor allem im Zuge des Herbeiführens von Entscheidungen zu decken.

Organisationen sind darauf angewiesen, für ihre Entscheidungen stabile Bindungswirkungen gerade auch bei jenen zu erzeugen und sicherzustellen, die bei der Findung derselben nicht beteiligt und anwesend waren. Nur so lässt sich eine schier unbegrenzte Zahl an Mitgliedern in einen koordinierten Arbeitszusammenhang bringen. Schriftlichkeit ist deshalb seit jeher der bestimmende Kommunikationsmodus in Organisationen. Die aktuelle Verlagerung eines erheblichen Teiles des Kommunikationsaufwands in onlinebasierte Formate passt wunderbar in diese angestammte Prozesslogik von Organisationen. Sie unterstützt die Fokussierung auf die Sachdimension, indem sie vieles, was an nonverbalem Geschehen bei der Interaktion unter physisch Anwesenden sonst unvermeidlich mitläuft, »ausfiltert« und gleichzeitig den Eindruck vermittelt, man hätte es irgendwie doch mit Anwesenden zu tun (Kühl 2020, S. 59). Diese »nützliche Filterwirkung« verknüpft mit den erstaunlichen Simulationmöglichkeiten einer Interaktion unter Anwesenden, die die heutigen internetbasierten Kommunikationstools bieten, erzeugt jene hohe Attraktivität onlinebasierter Austauschformate, die wir zurzeit in vielen sozialen Kontexten beobachten.

Die Promoter·innen dieser neuen Kommunikationsformate übersehen allerdings nur zu leicht einen gegenteiligen Trend in der aktuellen Organisationsentwicklung: die zunehmende Verlagerung komplexer Aufgabenmaterien und die damit verbundenen Entscheidungslasten in teamförmig organisierten Bearbeitungsprozessen (Stichworte: Agilität, start-up-förmig strukturierte disruptive Innovationen, kooperationsfähige Topmanagementteams). In diesen neuen Formen kreativitätsorientierter Leistungserbringung, die alle auf die

kluge Mobilisierung kollektiver Intelligenz setzen, ist die gezielte Gestaltung der Sozialdimension die entscheidende Ressource. Die Arbeitsfähigkeit solcher Teams beruht auf deren Fähigkeit, gleichgewichtig zur Sachdimension das teaminterne Miteinander und die damit verbundene Eigendynamik, das heißt den teamspezifischen Eigensinn, in einer Weise entwickelt zu haben, dass genau diese Qualität des kollektiven Miteinanders zur entscheidenden Ressource für die außergewöhnliche Produktivität und Problemlösungsfähigkeit von Teams wird. Wir postulieren in der vorliegenden Arbeit, dass sich diese besondere Leistungsfähigkeit von Teams im Rahmen von ausschließlich onlinebasierten Formen des Miteinanders nicht entwickeln lässt.

10.2 Charakteristische Merkmale sogenannter Hochleistungsteams

Solche Teams, auf die viele Organisationen zurzeit in verstärktem Maße setzen, fallen nicht vom Himmel. Sie benötigen das Durchlaufen gut benennbarer Entwicklungsschritte (Duhigg 2016; Kap. 13 von *Spindler & Cofalka*), die sie auf das angestrebte Leistungsniveau heben. Dieses Niveau kennzeichnet eine teamspezifische Arbeitsfähigkeit, die besondere kognitive Lösungspotenziale für den Umgang mit hoher Komplexität und großer Unsicherheit auf der Sachebene bereitstellt, und dies in Kombination mit einer außergewöhnlichen Qualität im sozialen Miteinander, einer Qualität, die sich im Rahmen der üblichen Routinen organisationaler Zusammenarbeit nicht entfalten kann.

Die Prozesslogik organisationaler Routinen und jene gut zusammengespielten, besonders leistungsfähigen Teams stehen zueinander in einem scharfen Gegensatz. Solche Teams können in ihrem Modus Operandi auf eine charakteristische Form der Selbststeuerung zurückgreifen, die die bestimmenden organisationalen Steuerungsmechanismen radikal suspendiert. Genau deshalb ist es so voraussetzungsvoll, Hochleistungsteams im Kontext von Organisationen dauerhaft in ihre volle Wirksamkeit zu bringen. Dies zu bewerkstelligen stellt heute eine der wichtigsten Führungsaufgaben dar.

Arbeitsfähige Teams haben sich in ihrem internen Miteinander ein tragfähiges Bewusstsein von den Spezifika besonders komplexer

Aufgabenstellungen erarbeitet. Sie gewinnen dabei Sicherheit im Umgang mit dem hohen Grad an Nichtwissen, der mit solchen Aufgabenstellungen unvermeidlich verbunden ist. Dies bedeutet, dass tragfähige Lösungen in einem explorierenden, iterativen Vorgehen entstehen, über Versuch und Irrtum, durch sorgfältiges Auswerten von Rückkopplungen, speziell von Scheiternserfahrungen. Das dabei kreierte Lösungswissen ist ein kollektives Produkt, ein gemeinsames Lernergebnis, zu dem jedes Teammitglied in einem Prozess des sich wechselseitig Stimulierens einen unverzichtbaren Beitrag leistet.

Dieser iterative Schaffensprozess benötigt eine teaminterne Rollendifferenzierung, die keine stabilen Strukturen der Über- und Unterordnung zulässt. Die symmetrische Einflusskonstellation stellt sicher, dass das Team im Arbeitsprozess permanent einen unverstellten Zugriff auf das Leistungsvermögen jedes Mitglieds besitzt. Dieser Zugriff fußt neben dieser strukturellen Komponente auf einer spezifischen kulturell verankerten Qualität der persönlichen Beziehungen der Teammitglieder untereinander: Das Team hat sich im Laufe seiner Entwicklung einen Grad an Offenheit erarbeitet, der es jedem Mitglied erlaubt, sich angstfrei in das Prozessgeschehen einzubringen, ohne befürchten zu müssen, dass daraus negative Konsequenzen für die eigene Stellung und persönliche Akzeptanz im Team erwachsen. Diese Art von *Beziehungssicherheit* entsteht durch die umfassende personennahe Beobachtungsintensität, die über einen längeren Zeitraum unter ganz bestimmten Rahmenbedingungen durch die Zusammenarbeit unter physisch Anwesenden möglich wird. Diese besondere Teamqualität, die für Hochleistungsteams als konstitutiv erachtet wird, wird bereits seit Längerem unter dem leicht missverständlichen Begriff der »psychologischen Sicherheit« diskutiert (Edmondson 2020; mit Bezug zur Gruppendynamik Kap. 2 von *Csar & Vater*).

Die genannten Kriterien besonders leistungsfähiger Teams lassen sich noch um weitere Dimensionen komplettieren (Wimmer 2023). In der Summe ermöglichen sie jene Kompetenz, die mit dem Begriff der *Selbststeuerung* präzise benannt wird, eine Kompetenz, die die zentrale Voraussetzung für die Erschließung der außergewöhnlichen kollektiven Intelligenz solcher Teams darstellt. Wir haben bereits die Überzeugung zum Ausdruck gebracht, dass sich diese Kompetenz unter den Bedingungen einer überwiegend onlinebasierten Kommunikation nicht entwickeln kann. Natürlich können Teams,

die bereits aus ihrer bisherigen Geschichte heraus auf diesen Reifegrad in ihrem Miteinander zurückgreifen können, große Teile ihres Aufgabenspektrums über digitale Kommunikationskanäle bewältigen. Die Erfahrungen aus der Coronapandemie haben dies vielfach bewiesen. Es geht uns um die Entwicklung dieser für arbeitsfähige Teams charakteristischen Selbststeuerungskompetenz. Diese ist unverzichtbar auf ganz bestimmte Erfahrungen im Prozess der Teamwerdung angewiesen, die nur in der Kommunikation unter physisch Anwesenden gemacht werden können. Im Folgenden wollen wir diese These am Beispiel der gruppendynamischen Trainingsgruppe genauer beleuchten.

10.3 Das besondere Lernangebot der gruppendynamischen Trainingsgruppe

Dieses spezifische Lernsetting, nach dem Zweiten Weltkrieg von Lewin am Research Center of Group Dynamics des MIT entwickelt (Kap. 5.1.1), findet inzwischen in fast allen Regionen der Welt seine Anwendung, wenn auch zum Teil in deutlich unterschiedlichen Varianten. Im deutschsprachigen Raum haben sich für die praktische wie theoretische Pflege und Weiterentwicklung dieses laboratoriumbasierten Lernsettings schon in den 1960er- und 1970er-Jahren eigene Professionsgemeinschaften gebildet, zu denen die ÖGGO zählt, die sich von Beginn an auf ein Lernen in beruflichen und organisationalen Kontexten fokussierte, ohne auf eine Verzahnung mit therapeutischen Kontexten zurückzugreifen.

Zu solchen Gruppendynamikseminaren, die unterschiedliche Träger-innen (Universitäten, Weiterbildungseinrichtungen etc.) seit jeher anbieten, treffen sich Interessierte, die einander zumeist fremd sind, um sich in abgeschiedener Klausursituation in Gruppen von acht bis zwölf Teilnehmer-innen für fünf bis sechs Tage betreut von Trainer-innen auf eine Lernreise zu begeben. Das spezifische Lernangebot besteht darin, dass die in sog. Trainingsgruppen verknüpften Teilnehmer-innen zu Beginn den Auftrag erhalten, sich selbst als Gruppe zum Gegenstand der gemeinsamen Untersuchung zu machen. Die Aufgabe der Gruppe besteht also darin, gemeinsam herauszufinden, was im Hier und Jetzt gerade passiert, welche Prozesse dabei bestimmend sind und wie und wodurch sich die Gruppe

im Zeitverlauf verändert und weiterentwickelt. Dieser Auftrag beinhaltet die Einladung, die eigenen Beobachtungen laufend in den Prozess der Gruppe einzubringen und dabei zu beobachten, welche weiteren Prozessdynamiken diese wechselseitigen Rückkopplungen stimuliert. Damit wird die zwischenmenschliche Dynamik, also die mitlaufende und üblicherweise nichtthematisierte Sozialdimension zum Sachthema der Gruppe – ein Umstand, mit dem Gruppen in der Anfangsphase stets zu kämpfen haben.

Wenn es gelingt, das spezifische Lernpotenzial dieses Settings erfolgreich auszuschöpfen, dann erfahren die Teilnehmer·innen am eigenen Leib, das heißt in Selbsterfahrung, was es heißt, mit anderen, die ihnen fremd und persönlich überhaupt nicht vertraut sind, mit der Bewältigung einer gemeinsamen Aufgabe, die die Selbsterforschung der (werdenden) Gruppe ins Zentrum stellt, zu starten. In der systemtheoretischen Begrifflichkeit spricht man angesichts dieser Ausgangsbedingungen von einer vergleichsweise wenig strukturierten Interaktionssituation. Das ist eine Situation, in der physisch Anwesende sich wechselseitig als kommunikationsbereit wahrnehmen, sich selbst eingeschlossen (Luhmann 1975a, S. 10).

»In erheblichem Umfang findet hier ein Informationsaustausch in der Form der sprachlosen, unthematisierten wechselseitigen Wahrnehmungen statt: Man schätzt sich mit den Blicken ab, nuanciert Auftreten und Verhalten im Hinblick auf Wahrnehmungen durch andere, interpretiert verbale Kommunikation in ihrem gemeinten Sinn mithilfe von Begleitwahrnehmungen« usw. (ebd., S. 23).

Kommunikation unter physischer Anwesenheit eröffnet einen allen gleichermaßen zugänglichen Beobachtungsraum, der in jedem Augenblick eine ungeheure Fülle von Informationen bereithält, die alle Beteiligten auf ihre je eigene Weise zu ihrer Orientierung nutzen und deren Verarbeitung das eigene Einbringen oder Nichteinbringen in das weitere Interaktionsgeschehen stimuliert. Interaktionen als solchermaßen konturierte soziale Systeme enden üblicherweise mit dem Auseinandergehen der Beteiligten (vgl. dazu etwa Kieserling 1999). Viele alltägliche Kommunikationsanlässe unter Anwesenden (gerade auch in Organisationen) können in dieses Verständnis von Interaktionssystemen mit lose gekoppelten Teilnehmer·innen eingeordnet werden.

Haben die Beteiligten einer solchen Interaktionssituation jedoch eine gemeinsame Geschichte und eine gemeinsame Aufgabe vor sich,

die sie miteinander verbindet und in eine wechselseitige Abhängigkeit bringt, dann kann sich unter bestimmten Rahmenbedingungen, wie sie bei einer gruppendynamischen Trainingsgruppe gegeben sind, ein eigenes soziales System (sprich: eine Gruppe) entwickeln, das feste Zugehörigkeitsgrenzen ausprägt und einen gezielten Umgang mit situativen An- und Abwesenheiten eingeübt hat. In diesem Sinne kann man in gruppendynamischen Trainingsgruppen beobachten, wie sich ein ganz und gar eigensinniger sozialer Raum aufbaut, in dem die Teilnehmer:innen in einem interessanten Wechselspiel unterschiedlicher Themen miteinander die zentralen Elemente dessen ausverhandeln, was letztlich ein arbeitsfähiges Team ermöglicht:

- eine geklärte und gemeinschaftlich getragene Aufgabenidentität
- feste Zugehörigkeits- und Mitgliedschaftsgrenzen
- eine symmetrieorientierte interne Rollendifferenzierung, die auf einer Bearbeitung mitgebrachter Autoritätsverhältnisse aufsetzt
- ein Netz an Sicherheit spendenden persönlichen Beziehungen, das allen Beteiligten einen »gefühlte« guten Platz in diesem sozialen Ganzen ermöglicht etc. (dazu im Detail: Wimmer 2022).

In diesem Prozess der Selbsthervorbringung dessen, was eine Gruppe letztlich ausmacht, entsteht eine eigentümliche Gleichgewichtigkeit von sachlich-inhaltlicher Fokussierung auf die konstituierende Gruppenaufgabe und Sicherstellung der Gewissheit, dass jedes Mitglied in dem elaboriert entwickelten Netz an persönlichen Beziehungen auch als »ganze« Person zählt.

Dieser eigensinnige soziale Raum, den die gruppendynamische Trainingsgruppe eröffnet (dazu auch Amann 2003), lebt von dem Beobachtungsreichtum, den die Kommunikation unter physisch Anwesenden zur Verfügung stellt. Ohne diesen ständig mitproduzierten Informationsüberschuss und seine laufende metakommunikative Verarbeitung ist die Emergenz dessen, was wir eine arbeitsfähige Gruppe, ein leistungsfähiges, sich selbst steuerndes Team nennen, das die einfachen Verhältnisse eines Interaktionssystems hinter sich lässt, nicht denkbar. (Zu diesem Verständnis von Gruppe als einem ganz eigenen Typus von sozialem System vergleiche Wimmer [2007] sowie neuerdings Kühl [2021b].)

An der Entwicklungsdynamik gruppenspezifischer Trainingsgruppen ist dieses Emergenzphänomen gut studierbar. Die Schlüsselbereiche dieses Lernangebots erschließen sich allerdings nicht, wenn dieses Setting ausschließlich onlinebasiert realisiert wird (Lackner u. Lerchster 2022). Es ist nicht zu bezweifeln, dass onlinebasierte gruppenspezifische Trainingsgruppen ganz spezifische Lernchancen bieten. Diese fußen allerdings auf ganz anderen Lernimpulsen, als sie die klassische Trainingsgruppe eröffnet. Warum ist das so?

10.4 Limitationen onlinebasierter gruppenspezifischer Trainingsgruppen

Die inzwischen hoch entwickelten technischen Möglichkeiten der Kommunikation in den verschiedenen Onlineformaten suggerieren die Vorstellung, dass für gelingende Austausch- und Kooperationsprozesse der Unterschied zwischen physischer Anwesenheit und der Präsenz im digitalen Raum weitestgehend vernachlässigbar ist. Jene, die das nicht so sehen, geraten rasch in die Position technikaverser Nostalgiker·innen, die sich nach der ungetrübten Wiederherstellung gewohnter Face-to-Face-Formate sehnen. Deshalb lohnt es sich, die Differenz zwischen den unterschiedlichen Formen von Präsenz mit großer Sorgfalt zu betrachten.

Die gruppenspezifische Trainingsgruppe startet als Interaktionssystem, das die physische *Anwesenheit* aller Teilnehmenden im Sinne einer gleichzeitigen Wahrnehmung aller in Raum und Zeit – im gemeinsam geteilten Hier und Jetzt – unabdingbar erfordert. Mit Anwesenheit ist ein ganz spezifischer Sachverhalt gemeint,

»der die Personen in Hörweite und ihre Körper in Griffnähe bringt. Eine Interaktion kommt nur zustande, wenn mehrere Personen füreinander wahrnehmbar werden und daraufhin zu kommunizieren beginnen« (Kieserling 1999, S. 15).

Anwesenheit in diesem Sinn ist also eine zwar implizite, aber doch miteinander hergestellte Vereinbarung. Sie ist *sozial konstruiert*. Sich wechselseitig als kommunikationsbereit wahrzunehmen, erzeugt unmittelbar ein eigenes Feld, das zur Koordination von Verhalten zwingt. Es ist die entscheidende Ressource für jede weitere Ordnungsbildung. Den Unterschied dazu kann man leicht erkennen,

wenn in einem Zugabteil alle Beteiligten einander signalisieren, sich wechselseitig als abwesend zu betrachten.

Im Sinne dieses sozial konstituierten Anwesenheitsverständnisses schafft die Gleichzeitigkeit der körperlichen Präsenz jenen umfassenden, kollektiv hergestellten und geteilten Beobachtungsraum, in dem alles Erdenkliche als Signal wahrgenommen und von allen individuell je unterschiedlich als Information verarbeitet und damit unmittelbar als Grundlage für weitere Reaktionen genutzt werden kann. Insbesondere hier gilt der oft zitierte Satz von Paul Watzlawick (1974), man könne nicht nicht kommunizieren.

»Die Körperlichkeit selbst ist eine zentrale kommunikative Ressource« (Tratschin 2020, S. 118). Genau diese Ressource ist es, die im Gruppenwerdungsprozess jene Beziehungssicherheit entstehen lässt, auf der gut funktionierende Teams ihre außergewöhnliche Leistungsfähigkeit aufsatteln. Die *Präsenz im digitalen Raum* ist demgegenüber wesentlich prekärer. Sie kann nicht in all jenen Facetten, die den angesprochenen Beobachtungsraum durch physische Präsenz ermöglichen, unterstellt und erwartet werden. Denn im digitalen Raum fällt es wesentlich leichter, Anwesenheit zu simulieren, während man gleichzeitig innerlich abwesend ist. Im Folgenden soll diese grundlegende Differenz der beiden Formen von Anwesenheit und der damit verbundenen Implikationen an einigen zentralen Aspekten der gruppendynamischen Trainingsgruppe exemplifiziert werden.

10.4.1 Hier und Jetzt

Anstelle des Stuhlkreises einer analogen Trainingsgruppe ist online eine Anordnung von bewegten Einzelbildern am Bildschirm sichtbar. In der analogen Gruppe wählen Teilnehmer:innen ihren Sitzplatz (und damit auch häufig ihre jeweiligen Sitznachbar:innen) selbst. In der onlinebasierten Gruppe nimmt das technische Tool die Anordnung der Bildkacheln vor (sofern man keine andere Programmeinstellung vornimmt); das Hier und Jetzt zeigt sich in Form mehrerer kleiner »Filmchen«. Für alle Teilnehmer:innen ist die Kachelanordnung jeweils anders bzw. ein Unikat, während der analoge Sesselkreis für alle dieselbe Anordnung aufweist. Jedes teilnehmende Gruppenmitglied erfährt zwei Arten des Hier und Jetzt:

- das zweidimensionale *Onlinegruppen-Hier-und-Jetzt* am Bildschirm als Rahmung einer vielbildlichen digitalen sozialen Ordnung und

- das eigene im jeweils individuellen, realen, dreidimensionalen Raum.

Dieses jeweils individuelle analoge Hier und Jetzt befindet sich an einem anderen Ort, bei anderer Raumbeschaffenheit. Die Wahrnehmung beider Arten von Hier und Jetzt kann nur zu einer divergierenden, ständig oszillierenden Aufmerksamkeit führen.

Im analogen Interaktionssystem können gleichzeitig mehrere Körper im Raum mit all ihren Phänomenen gewissermaßen »am eigenen Leib« wahrgenommen werden (sogar der eigene); in der Onlinegruppe sind zweidimensionale Darstellungen von Körpern (üblicherweise nur von Porträts mit Körperteilen) beobachtbar. (Zur Unterscheidung von Körper und Leib siehe Lindemann [1996].) Ein gemeinsam interaktiv erlebbares und wahrnehmbares Hier und Jetzt ist der Onlinetrainingsgruppe verunmöglicht. Die Teilnehmenden werden zu distanzierten Beobachter:innen einer Vielzahl verschiedener Formen von Hier und Jetzt. Ihre Vereinzelung ist prinzipiell nicht aufhebbar.

Hier-und-Jetzt-Wahrnehmungen im individuellen realen Raum aller Teilnehmer:innen unterscheiden sich von digitalen gemeinsam beobachtbaren Hier-und-Jetzt-Ereignissen und -Wahrnehmungen. Wenn im Hier und Jetzt der einen Person sich etwas anderes ereignen kann als im Hier und Jetzt der anderen Person(en) und dies den anderen Teilnehmenden möglicherweise verborgen bleibt (z. B. Musik aus der Nebenwohnung, Haustier, Licht u. a.), ereignen sich im Onlinegruppenformat parallel mehrere Arten von Hier und Jetzt. Die Herstellung eines gemeinsamen, digitalen Hier und Jetzt erfordert spezifische Kommunikationsleistungen aller Teilnehmenden und bleibt dadurch äußerst störanfällig, weil vieles von den Teilnehmenden gar nicht wahrnehmbar ist oder sogar explizit vorenthalten werden kann. Das Herstellen einer gemeinsamen Verständigung über das genuin Prozesshafte des Kommunikationsgeschehens in der Gruppe ist im digitalen Format deshalb deutlich schwieriger und voraussetzungsvoller als im analogen Hier und Jetzt. In der Onlinetrainingsgruppe haben es die Teilnehmenden mit einer sich gleichzeitig und parallel ereignenden und verändernden und deshalb kollektiv nicht erfahrbaren Vielzahl diverser Formen von Hier und Jetzt zu tun.

10.4.2 Mitgliedschaft

Mitgliedschaft im Sinne einer wechselseitig stabilen Zugehörigkeitseinschätzung entsteht im Zuge des schrittweisen Formungsprozesses einer Gruppe. Sie ist nicht a priori gegeben, sondern das Ergebnis einer wachsenden Sicherheit in den wechselseitigen Verhaltenserwartungen. Für Trainingsgruppen auf Onlinebasis ist diese Sicherheit schwer zu gewinnen. Ein emotional gefestigtes Identitätsbewusstsein als Gruppe kann so kaum entstehen. Auch die wechselseitigen Koordinationsmöglichkeiten sind deutlich begrenzter. Onlinekommunikation erfordert von jeder Person andere Aktivierungsenergien und Signale der Kommunikationsbereitschaft als analoge Settings. Die Beobachtungsmöglichkeiten von emotionaler Beteiligung am Kommunikationsgeschehen und der Sprechbereitschaft anderer unterliegen einem eingeschränkten Wahrnehmungsradar der Teilnehmenden – körperliche Unruhe, körperliche Anzeichen beim Ansetzen zu einem Gesprächsbeitrag u. Ä. können am Bildschirm nur bei wirklich markanten Ausprägungen gesehen/wahrgenommen werden. In einem analogen Setting ermöglicht das Eingebettetsein in einen gemeinsamen Wahrnehmungsraum ein spontanes, sich selbst regulierendes Ineinandergreifen von Redebeiträgen. Auf Onlinebasis braucht es hingegen eine ganz andere Form der Steuerung. Die im analogen Raum wie selbstverständlich mitlaufende Koordination über direkte visuelle Beobachtung, über Blickkontakt und ähnliche körpersprachliche Signale steht online nicht zur Verfügung. Diese nicht unmittelbare Wahrnehmbarkeit der ganzen Person kann manche Teilnehmenden tendenziell zu Passivität oder Zurückhaltung verführen; insbesondere schüchterne oder stillere Personen laufen in Onlinetrainingsgruppen Gefahr, am Kommunikationsgeschehen weniger beteiligt zu sein und sozial gesehen »rauszukippen«, weil sie sich weniger bemerkbar machen (können).

Die Onlinetrainingsgruppe muss die essenziellen Klärungen über Grenzziehung und Mitgliedschaft ohne verlässliche Exklusivität der Anwesenheit der Mitglieder bewerkstelligen. Das Onlinesozialsystem bleibt immer im Unklaren: Ist da noch jemand im Verborgenen? Hört da jemand heimlich zu? Wie vertraulich bleiben die Ereignisse bzw. das Gesagte ausschließlich für jene zugänglich, die zur digitalen Trainingsgruppe gehören?

Die Anordnung der Onlinekacheln am Monitor wird unmittelbar verändert, wenn eine Person das Programm verlässt oder aufgrund

von Internetproblemen »rausfällt« – dann bleibt der (Sitz-)Platz nicht für alle sichtbar leer, wie es in einer analogen Gruppe beobachtbar wäre, online ist die Person plötzlich verschwunden. Die Konstanz der Gruppenzusammensetzung hängt auch von der Netzstabilität ab, was permanent einen Störfaktor für die Stabilität bzw. ein Risiko für den Zerfall des sozialen Systems darstellt.

Auch wenn vieles in onlinebasierten Trainingsgruppen besprechbar wird, es bleibt eine für die Teilnehmenden unkontrollierbare Vertrauensübung; der Sozialkörper der Onlinetrainingsgruppe ist in der Ausformung seines internen, emotional gefestigten Beziehungsnetzes sowie in der Ausprägung einer klaren Innen-Außen-Grenze ausgesprochen restringiert. Es entstehen letztlich nicht mehr als lose beziehungs­mäßig wenig gefestigte, fragile Verbindungen, die (wenn überhaupt) nur ein sehr vordergründiges Wirgefühl wachsen lassen.

10.4.3 Sinnliches Erleben des sozialen Raums

Der sinnlich wahrnehmbare soziale Raum der Onlinetrainingsgruppen beschränkt sich auf Sehen und Hören, und selbst dies ist nur limitiert gemeinsam möglich. Sozial geteilte Sinneserfahrungen wie Riechen, Haptik und Raumerleben sind für Onlinetrainingsgruppen zur Gänze unmöglich.

Die Herstellung des visuellen Kommunikationssystems mittels Zweidimensionalität des Monitorbilds bietet im Grunde zwei Perspektiven:

- die visuelle Beobachtung einzelner Selbstinszenierungen von anderen Teilnehmenden und
- das eigene Spiegelbild, die eigene Selbstinszenierung, indem man sich am Bildschirm selbst sehen/beobachten kann (sofern man dies im Programm nicht deaktiviert).

Beide Perspektiven sind ungewohnte Blickmodi. Der Blick auf sich selbst stellt eine absolut unnatürliche Kommunikationssituation dar und verführt zu verstärkter Selbstkontrolle der eigenen Repräsentation, aber auch zur Kontrolle des sichtbaren Bildhintergrunds. Online haben Teilnehmende andere Steuerungsmöglichkeiten darüber, was sie von sich zeigen und was von der eigenen Person für andere unsichtbar gemacht wird. Dies kann zu einer vom analogen Erleben stark veränderten Wahrnehmung der »ganzen Person« führen. Onlinespezifische Selbstdarstellungsmöglichkeiten stellen mittlerweile

einen eigenen Kompetenzbereich dar, der durch die verstärkte Nutzung dieser Kanäle sehr an Bedeutung gewonnen hat (Kunz 2020).

Blickkontakt – eine anthropologisch bedeutsame und sozial bzw. kulturell regulierte Praxis (z. B.: wer wem in die Augen schauen darf) – ist online gar nicht möglich. Die soziale Ordnung eines Interaktionssystems (Nähe/Distanz, oben/unten, außen/innen) wird im Analogen auch über Blicke und Angeblicktwerden hergestellt. Die technischen Tools simulieren zwar eine Face-to-Face-Kommunikation, Eye-to-Eye-Kommunikation ist allerdings ausgeschlossen. Diese *Verunmöglichung von Blickkommunikation* hat Auswirkungen auf das emotionale Erleben des Gruppengeschehens. In der Onlinegruppenkommunikation kann sich jede-r von der sprechenden Person gleichermaßen angesprochen oder auch nicht angesprochen fühlen, der Blickkontakt kann keine Regulierung der Adressierung vornehmen, und es wird auch unmöglich zu beobachten, wer wen wie ansieht, anspricht, ob es quasi nebenbei Blickkontakt zwischen zwei Teilnehmenden gibt etc.

Leibliches Erleben – Aufregung, Anspannung, Herzklopfen usw. – findet als Leib-Umwelt-Beziehung statt, also in Reaktion auf Ereignisse im Gruppenprozess. Leib kann als strukturierte Materie verstanden werden, die in Bedeutungsrelationen integriert wird (Lindemann 1996, S. 80). Diese Unterscheidungen werden nicht nur in Bezug auf den eigenen sozial mit Bedeutung aufgeladenen Körper bedeutsam (z. B. Geschlecht, Alter etc.), sondern auch auf die wechselseitige Wahrnehmung von Anwesenden. Wahrnehmungen – beispielsweise von Attraktivität einer anderen Person – und deren Bedeutungen für Einzelne sowie im gesamten sozialen Gefüge des Interaktionssystems fallen im Onlinemodus entweder ganz weg oder schwächer aus. Körperliche Berührungen – ob intendiert oder nicht – und ihre Wirkungen im Sozialsystem, Beziehungsphänomene wie das Reichen eines Taschentuchs und ähnliche Kommunikationsgeschehen entfallen online. Für diese Art der kommunikativen Herstellung des Sozialsystems bleiben der Onlinetrainingsgruppe wesentliche Möglichkeiten verborgen, sich sowohl von der ganzen Person der Teilnehmenden einen Eindruck zu machen als auch deren Wirkungsweisen als ganze Person in der Gruppe auszutauschen. Eindrücke und Feedbacks, deren Würze unter anderem in Selbstbild-Fremdbild-Differenzen liegen, werden online in Zweidimensionalität und visueller Selektion in ihrer Aussagekraft deutlich abgeflacht.

Die limitierte auditive Dimension der Onlinetrainingsgruppe ist durch zwei Merkmale charakterisiert:

- Ich kann mich als Teilnehmer·in einfach stumm schalten, dabei wird alles, was ich sage oder an Geräuschen produziere, dem Sozialsystem vorenthalten.
- Das gesamte auditive Gruppenleben beschränkt sich auf einen einzigen technischen Kanal: Die Zuhörenden können online die Richtung des Gehörten nicht unterscheiden; wer aus welcher räumlichen Position spricht, bleibt zunächst nicht unterscheidbar – alles kommt aus einer Richtung: dem Monitor/der Audio-box. Es müssen schon die Lippenbewegungen deutlich sichtbar sein oder die individuelle Stimmen- und Sprachcharakteristik muss vertraut sein, um das Gesagte einer Person zuordnen zu können. Gemeinsames Hörerleben ist für die Onlinegruppe im Grunde immer nur aus einer Quelle möglich. Die technischen Tools können gleichzeitiges Sprechen mehrerer Personen nicht bzw. nur kurz übertragen; (üblicherweise) wählt das Programm je nach Lautstärke die sprechende Person aus und markiert diese visuell mit einem farbigen Rahmen rund um die Kachel der sprechenden Person. Diese banale technische Relevanzsetzung widerspricht analogen Möglichkeiten der Differenzierung und Strukturentwicklung einer Gruppe.

Das unterkomplexe zweidimensionale Sehen und Hören beraubt die Gruppe sonstiger analoger sinnlicher gemeinsamer Erfahrungen, die im Reifungsprozess der Gruppe wertvoll sein können, wobei den Teilnehmenden gar nicht wahrnehmbar ist, was ihnen aufgrund welcher Instanz bzw. welcher Entscheidung verborgen bleibt.

10.4.4 Funktion und Rolle von Autorität

In analogen Trainingsgruppen spielt die Auseinandersetzung mit der Autorität der Trainer·innen regelmäßig eine große Rolle. An diesem Thema werden im Gruppenprozess eine Vielzahl von Aspekten abgearbeitet, die im Prozess der Gruppenwerdung von zentraler Bedeutung sind: die enttäuschte Abhängigkeitserwartung vieler Teilnehmer·innen, besondere Nähewünsche mancher Mitglieder, die Umverteilung der Einflussunterschiede und die damit verbundenen Konflikte, wichtige Zugehörigkeitsfragen, die selbstbestimmte Entscheidungsfähigkeit, der Reifegrad der Gruppe etc.

Das Onlineformat der Trainingsgruppe schafft schon per se als Voraussetzung einer ordnungsgemäßen Durchführung des Lernsettings / des Seminars eine Reihe von (technischen) Betreuungserfordernissen, mit denen *Asymmetrien zwischen Trainer:in und Teilnehmenden* verbunden sind, die im Prozess kaum disponibel sind (dazu im Detail: Lackner u. Lerchster 2022). Diese strukturellen Gegebenheiten in Kombination mit der im Digitalen schwer zu überwindenden *Distanz zu den Trainer:innen* machen es unwahrscheinlich, dass die Gruppe die vorhandenen Autoritätsverhältnisse kreativ nutzen kann, um im Prozess der Selbstvergewisserung einen wesentlichen Schritt in Richtung Selbststeuerung voranzukommen. Unabhängig davon, ob man die Technik und ihre Nutzbarkeit ebenfalls als Autorität sieht, sind in der Onlinetrainingsgruppe erhebliche *Thematisierungsschranken* zu überwinden, die auch damit zu tun haben, dass Konflikte in Gruppen ohnehin immer eine erhebliche Belastung bedeuten:

»Interaktionssysteme können offene Konflikte schlecht nebenherlaufen lassen, dazu sind sie nicht komplex genug. Sie haben nur die Wahl, Konflikte zu vermeiden oder Konflikte zu sein« (Luhmann 1975, S. 16 f.).

Wir gehen unter anderem auf der Basis des oben Gesagten davon aus, dass onlinebasierte Trainingsgruppen noch deutlich stärker zur *Konfliktvermeidung* tendieren, als dies bei analogen Trainingsgruppen bereits der Fall ist. Damit bleibt onlinebasierten Gruppen in ihrer Selbstentwicklung eine ganz zentrale Ressource verschlossen, denn Gruppen beziehen aus erfolgreich bewältigten Konflikten ihre entscheidenden Entwicklungsimpulse.

10.5 Conclusio

Auf die in diesem Beitrag nur exemplarisch angeführten Phänomene und viele Situationen mehr kommt es an, wenn gruppensdynamische Trainingsgruppen sich auf Sach- und Sozialebene aufeinander einlassen. Zweifellos bieten auch gruppensdynamische Onlineformate Möglichkeiten zu interessanten Lernerfahrungen, und zweifellos kommt auch in ihnen all das vor: soziale Differenz, Macht- und Einflussunterschied, Allianz und Konflikt, soziale Ordnung, Entscheidung, Nähe und Distanz, Zugehörigkeit und Ausschluss etc. Dennoch unterscheiden sich analoge Trainingsgruppen von Onlinetrainingsgruppen.

ningsgruppen nicht graduell – sie unterscheiden sich grundsätzlich – in Lernpotenzialen und Verwendungsmöglichkeiten. Beide behalten in der gegenwärtigen Gesellschaft ihre jeweilige soziale Einbettung und Sinngebung.

Was onlinebasierte gruppendedynamische Trainingsgruppen nicht anbieten können, ist die Erfahrung,

- in welchen Schritten sich eine Gruppe aus ihrer unmittelbar erlebbaren Anfangskonstellation heraus klarer konturiert
- welche gruppenbezogenen Problemstellungen auf diesem Weg gemeinsam erfahrbar sind und bewältigt werden müssen und
- welche ganz persönlichen Lernerfahrungen alle Einzelpersonen im Beisein der anderen in diesen Prozessen machen können.

Dieses Gemeinsam-zu-einer-Gruppe-Werden bietet einen außergewöhnlichen Selbsterfahrungsschatz, der sich auf Onlinebasis nicht erschließt und »natur«-gemäß nicht erschließen kann (s. auch Wimmer 2022).

Gruppendynamische Onlineformate stellen eigene soziale Systeme dar, die in Zukunft mehr Einsatzmöglichkeiten bieten werden, als man noch vor Kurzem gedacht hätte. Sie bedürfen allerdings einer separaten Theorieentwicklung. Für das Kernformat der ÖGGO, für ihre Königsdisziplin – die gruppendedynamische Trainingsgruppe –, bedeutet dies keineswegs eine Bedrohung. Eine solche würde nur dann entstehen, wenn die grundlegenden Unterschiede zwischen einer Kommunikation unter physisch Anwesenden und einer Onlinepräsenz für das Ausschöpfen des spezifischen Lernpotenzials der gruppendedynamischen Trainingsgruppe nicht mehr gesehen würden: Das Schärfen dieses Verständnisses ist übrigens auch für das jetzt ausstehende Neugestalten des Kommunikationsgeschehens in Organisationen der Zeit nach der Coronapandemie von essenzieller Bedeutung.