

Struktur – Prozess – Vertrauen

Werner Sperber

1. Definition

Das *Zusammenwirken von Struktur – Prozess – Vertrauen* ist einerseits ein Orientierungs- und Handlungsinstrument zum Analysieren, Planen und Leiten von Gruppen. Diese Einheit verdeutlicht, dass Struktur ebenso nötig ist wie das Zulassen von Prozessen und das Vertrauen in die Einzelnen und in die Gruppe.

Andererseits spiegelt es eine humanistische Haltung wider. Im Unterschied zu anderen Gruppenarbeitsansätzen wie zum Beispiel in der Gruppendynamik (siehe dazu Schütz, 1983) ist die Leitung in der TZI von Anfang an bemüht, ein freundliches und vertrauensvolles Klima zu fördern. Solch ein Klima des Vertrauens benötigt neben einer wertschätzenden Haltung unterstützende Strukturen und einen Prozess, der durch Halten und Stützen einerseits und durch Fordern und Lassen andererseits gekennzeichnet ist.

Die Sinnhaftigkeit von Struktur – Prozess – Vertrauen erschließt sich sofort, wenn man das »Schattendreieck« von Dietrich Stollberg (1982) mit Chaos – Mißtrauen – Stagnation dazunimmt.

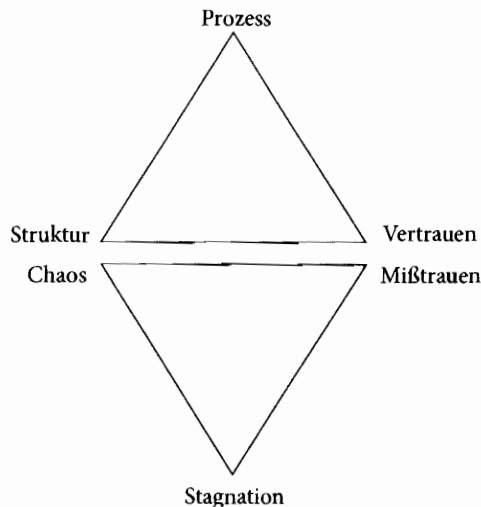


Abbildung 1: Das Schattendreieck nach Stollberg

1.1. Struktur

Das → Thema ist ein zentrales Strukturelement in der TZI. Es zentriert die Mitglieder einer Gruppe, indem es ihnen einen gemeinsamen Ausgangspunkt und eine Orientierung für einen bevorstehenden Weg gibt. Es führt die Gedanken vieler zusammen und wird so zum verbindenden Medium zwischen den Menschen.

Zur methodischen Strukturierung der Arbeit an einem Thema gehört aber auch der bewusste Einsatz von → Arbeitsformen und von → Sozialformen. So ist neben der Setzung eines Themas die Steuerung des Prozesses durch verschiedene Sozialformen wichtig. Gemeint ist damit die Arbeit im Plenum, also mit der Gesamtgruppe (darauf soll im Folgenden noch ausführlicher eingegangen werden), oder mit verschieden zusammengesetzten Kleingruppen, in unterschiedlichen Arbeitsformen wie Rollenspiel, Fishbowl und Übungen. Diese dienen vor allem methodischen und didaktischen Anliegen.

1.2. Prozess

Der Prozess [*lat.: Vorgang, Geschehen*] repräsentiert den gesamten qualitativen Verlauf einer Gruppe vom Beginn bis zu ihrem Ende, in dem sich etwas entwickelt und verändert. »Soziale Prozesse« heißen in der Soziologie »alle Vorgänge zwischen einzelnen und Gruppen, die regelmäßig über längere Zeitabläufe hinweg gegeneinander- oder zusammenwirken« (Brockhaus Lexikon).

Der Gruppenprozess wird beeinflusst von den einzelnen Teilnehmern, wie sie interaktionell aufeinander wirken und miteinander kommunizieren; ebenso von der Aufgabe und vom Ziel der Gruppe und von ihrer Beziehung zum Kontext (Schattenhofer, 2001).

Ich gliedere diesen Gruppenprozess in:

- einen gruppendynamischen Prozess, der die Entwicklung der Beziehungen zwischen den Teilnehmern und damit die Entwicklung ihrer Arbeitsfähigkeit als Gruppe widerspiegelt (Wir-Prozess);
- einen psychodynamischen Prozess, der die unbewussten Übertragungsprozesse, Projektionen sowie die persönliche Entwicklung der Einzelnen darstellt (Ich-Prozess/Persönlichkeitsentwicklung);
- einen thematischen Prozess: die Entwicklung des Themas, der Arbeit, der Lösung einer Aufgabe (Es-Prozess).

Jede Gruppe hat einen einmaligen und damit unterscheidbaren Charakter. Sie entwickelt eine immanente, sich selbst erhaltende und eine sich weiterentwickelnde Dynamik (→ Wir). Aus diesem Grund kann ein Gruppenprozess nicht angehalten werden, es sei denn, die Gruppe hört auf zu existieren. Er kann durch eine Intervention (zum Beispiel von Seiten der Leitung) beeinflusst werden und damit einen anderen Weg einschlagen. Und es ist möglich, die Kommunikationsebenen während des Prozesses zu wechseln. Gemeint ist damit, dass die Ebene des Agie-

rens (Aktion und Reaktion) verlassen werden kann, um von der Metaebene aus den Prozess anzuschauen und zu reflektieren. Von hier aus, gleichsam von oben, mit Übersicht und emotionaler Distanz, kann sich der Einzelne vergegenwärtigen, was in der zurückliegenden Phase gruppenspezifisch (beim *Wir*), psychodynamisch (beim *Ich*) und inhaltlich-thematisch (beim *Es*) geschehen ist, und wie die Einzelnen und die Leitung auf diese Prozesse eingewirkt haben.

1.3. Vertrauen

Mit Vertrauen wird ein besonderes qualitatives Verhältnis in einer Beziehung bezeichnet. Gemäß Duden ist mit Vertrauen auch die sichere Erwartung gemeint, dass etwas so eintritt, sich jemand so verhält, wie ich es mir wünsche beziehungsweise wie ich es voraussehe.

Olaf Germanis nennt Vertrauen eine *soziale Ressource*. In seinem Verständnis »reduziert Vertrauen Komplexität und ermöglicht somit Kooperation. Solidarität, Nachbarschaftshilfe und ganz allgemein die reziproke Erwartung von Gegenseitigkeit sind das Resultat einer vertrauensbasierten Interaktion« (Germanis, 2002, S. 69).

Sprenger (2002) sieht verschiedene Ebenen von Vertrauen: Vertrauen als Urvertrauen, Vertrauen als gesellschaftliche Konvention, Vertrauen als Kompetenz, Vertrauen als Entscheidung und Vertrauen in Kooperation.

Dem Urvertrauen (Erikson, 1950) kommt hierbei eine Schlüsselfunktion zu. Wenn es, wie Helga Herrmann sagt, in der TZI darum geht, einen »Entwicklungs-, einen Gedeihraum«¹ herzustellen, dann kann das nur auf der Basis von Vertrauen geschehen. Das Maß an Vertrauen, das ich als Gruppenleiter oder Gruppenleiterin grundsätzlich in Menschen, in die Gruppe als Organismus mit seinen lebendigen Prozess habe, hängt mit meinem Urvertrauen zusammen. Je mehr Vertrauen beziehungsweise Selbstvertrauen ein Mensch erworben hat, desto mehr kann er aller Voraussicht nach dann auch auf zu enge und unangemessene Strukturen und Kontrollen verzichten. Damit besteht eine größere Chance für die Entwicklung eines positiven Lern- und Arbeitsklimas. Damit meine ich eine Form der Zusammenarbeit, die Unterschiede selbstverständlich zulässt und Konflikte konstruktiv bearbeitet.

Wenn ich vertraue, kann ich enttäuscht werden oder ich kann mich getäuscht haben. Das liegt in der Natur der Sache. Dann ist ein Neuanfang gefordert, besonders wenn ich mich in der Verantwortung gegenüber Menschen befinde.

1 Von Mathias Kroeger wurde mir persönlich mitgeteilt, dass dieser Begriff ursprünglich von Helga Herrmann geprägt wurde. Eine schriftliche Quelle sei dafür nicht vorhanden. Er habe diesen Begriff dann später in einigen seiner Schriften verwendet.

2. Herkunft

1974 wurde dieses zweite TZI-Dreieck (Struktur – Prozess – Vertrauen) von Ruth C. Cohn in einem kleinen Kreis vorgestellt. Besonders in der Beratungstätigkeit sei ihr deutlich geworden, wie wichtig es sei – und das gelte nicht minder in der Arbeit mit Gruppen – Vertrauen als Grundlage für gemeinsame Arbeit zu fördern. »Das Urvertrauen des Menschen, dass er wichtig und wertvoll ist, ist vielen unbekannt«, schreibt sie und geht davon aus, dass »Vertrauen entsteht, wenn jemand wirklich zuhört, anerkennt, entgegenet, ernst nimmt, weiterführt und nicht recht haben muss« (Cohn, 1975, S. 213).

Erst 1983 äußert sich Ruth Cohn schriftlich zu dem Thema »Struktur – Prozess – Vertrauen« (Matzdorf u. Cohn, 1983/1993)². Sie spricht hier allerdings nicht mehr von einem zweiten Dreieck. Ich behalte bei meinen Überlegungen die Gestalt des zweiten Dreiecks bei, weil dadurch ihre wechselseitige Beziehung sichtbar wird.

3. Erläuterungen: Der Zusammenhang von Struktur – Prozess – Vertrauen in Gruppen

3.1. Struktur wirkt auf Vertrauen und Prozess

»Um ein [...] vertrauensvolles Klima zu fördern, bedarf es der Kenntnis vieler Strukturen und angemessener Überlegungen, welche Struktur in dieser bestimmten Situation am geeignetsten sein könnte. So wenig wie ein Kind Vertrauen lernt, wenn es keinen Halt oder Übervorsicht erfährt, so wenig bildet sich in einer Gruppe Vertrauen, wenn ihr Interaktionsgeschehen zu viel oder zu wenig Halt bekommt« (Matzdorf u. Cohn, 1993, S. 81 f.).

Die Fragen, die ich mir als Gruppenleiter immer wieder zu stellen habe, sind somit: Welche Struktur wähle ich, was will ich damit bewirken, wie viel Halt gebe ich, wie viel freien Prozess lasse ich zu? Hier setzt die Risikobereitschaft ein: Antworte ich mit Vertrauen auf die riskante Situation oder überwiegt meine Skepsis? Offener und zumutende Strukturen bewirken mehr Prozess, sie können allerdings auch, wenn sie zur falschen Zeit eingesetzt werden, ängstigen und vertrauensmindernd wirken.

3.2. Das Plenum als eine besondere Struktur

Das Plenum, die Gesamtgruppe stellt die soziale Realität einer Gruppe dar. Nach Theodor M. Mills sind Gruppen Mikrokosmen größerer Gesellschaften und spie-

² Derselbe Text »Das Konzept der TZI« erschien 1993 in Löhmer und Standhardt (S. 81 ff.).

geln deshalb im Kleinen gesellschaftliche Erscheinungen wider (Mills, 1971, S. 12). Die Teilnehmenden werden zur Auseinandersetzung, quasi zur Akzeptanz der Anderen und zu einer Auseinandersetzung mit deren Persönlichkeit und Verhalten »gezwungen«. Was im Plenum gesagt oder getan wird, ist damit öffentlich, für alle grundsätzlich gleichermaßen wahrnehmbar. Und gerade dadurch, dass Wahrnehmung immer subjektiv ist, kommt es zwangsläufig zu unterschiedlichen Bewertungen, Deutungen und zu Meinungsverschiedenheiten, wodurch sich die Notwendigkeit zur Verständigung ergibt, wenn die Mitglieder einer Gruppe zusammenleben und arbeiten wollen.

Auf der Symbolebene betrachtet, sitzen im Plenum Vater, Mutter und Kinder (Familie) an einem Tisch. Durch diese »Rekonstruktion« werden unter anderem entsprechende Übertragungen und Projektionen aktualisiert (→ Wir). Im Plenum befinden sich die Teilnehmer zudem in einer latenten → Konkurrenz- und Rivalitätssituation.

Durch die Masse der Beziehungsmöglichkeiten wird (je nach Gruppengröße) die Befriedigung sozialer Bedürfnisse im Plenum schwieriger und langsamer zu erreichen sein als in Kleingruppen beziehungsweise in einer Paarbeziehung. Die Möglichkeit der Bedürfnisbefriedigung nimmt mit der Größe der Gruppe ab. In einer Paarbeziehung können soziale Bedürfnisse am schnellsten befriedigt werden. Auch werden Unsicherheiten und Ängste eher in größeren Gruppen mobilisiert. Von daher kann das »Sichveröffentlichen« im Plenum für den Einzelnen von größerer Bedeutung sein, als wenn dies in einer Kleingruppe geschieht, da im Plenum möglicherweise eine wesentlich höhere emotionale Schwelle überschritten werden muss. In diesem Sinne spreche ich von einem therapeutischen Wert des Plenums.³

3.3. Vertrauen wirkt auf den Prozess und macht andere Strukturen möglich

Der gelingende Prozess und die Effizienz einer Gruppe sind, wie schon angedeutet, besonders abhängig vom Vertrauen der Teilnehmer zueinander und in die Leitung und vom Vertrauen der Leitung in die Einzelnen sowie in die Gruppe und zu sich selbst.

Bei einem hohen Vertrauen werden die Arbeitsergebnisse qualitativ besser, als wenn das Vertrauen relativ niedrig ist. So beeinflusst Vertrauen beziehungsweise Nicht-Vertrauen entscheidend den Prozess und die Arbeitsfähigkeit einer Gruppe. Wenn ausreichend Vertrauen in der Gruppe vorhanden ist, können freiere, herausfordernde und zumutende Strukturen gewählt werden. Wenn das Vertrauen

3 In einem Gespräch zu diesem Thema weist Mina Schneider Landolf ergänzend darauf hin, dass diese Ausführungen auf Menschen mit starken hysterischen Anteilen nicht unbedingt zutreffen, da sie die »Bühne« des Plenums lieben und sich eher durch die Intimität einer Kleingruppe geängstigt fühlen.

innerhalb einer Gruppe beziehungsweise innerhalb eines bestimmten Systems gering ist, herrschen Unsicherheit und Angst vor. Es braucht dann, um die Arbeitsfähigkeit zu sichern, vor allem unterstützende und handlungsleitende Strukturen, die Unsicherheit und Angst minimieren (siehe oben).

3.4. Vertrauen als Haltung

Auch in dem Modell des zweiten TZI-Dreiecks spiegelt sich zuerst einmal eine Haltung und eine bestimmte Weltsicht wider. Vertrauen ist eine höchst subjektive und emotionale Komponente, während Struktur und Prozess eher objektive und beschreibbare Vorgänge beziehungsweise Ordnungssysteme sind. Zu Struktur und Prozess würden die Begriffe Ergebnis und Produktivität besser passen. Und doch hat Ruth Cohn an diese Stelle Vertrauen als Drittes gesetzt. Ihre Grundannahme ist hierbei, dass Vertrauen als eine Beziehungsqualität zwischen Menschen eine ebenso wichtige wie notwendige Kategorie für Zusammenarbeit und Arbeitsergebnisse darstellt wie die strukturellen Bedingungen und die prozessbezogenen Abläufe.

Eine gänzlich andere Grundannahme und Weltsicht ist es, wenn wir Lenin folgen oder besser gesagt, wie er zitiert wird: »Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser«. Hier wird Kontrolle in den Vordergrund gestellt, weil Vertrauen zu unsicher erscheint. Bei diesem Leitungs- und Führungsmodell steht Misstrauen im Vordergrund. Die Folgen sind enge Strukturen und ausgefeilte Kontrollmechanismen mit der Tendenz zum Perfektionismus. Vertrauen wird bei dieser Weltsicht als Risikofaktor angesehen. Im Sinne von Sprenger bin ich allerdings der Ansicht, dass gar nicht Vertrauen selbst das Risiko darstellt, sondern »das Risiko kommt vor dem Vertrauen«. Die risikoreiche Situation, die so oder anders ausgehen kann, stellt uns vor die Wahl, zu vertrauen oder zu misstrauen (Sprenger, 2002).

Im Unterschied zu »Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser«⁴ geht das Cohn'sche Modell davon aus, dass Vertrauen notwendig⁵ ist und dass sich diese drei Faktoren (Struktur – Prozess – Vertrauen) in einer sinnvollen, wechselseitigen Beziehung zueinander befinden. Sie brauchen einander!

- 4 Das Zitat von Lenin wird allgemein, so auch hier, nicht ganz richtig wiedergegeben. Nach Sprenger, der sich auf die russische Akademie für Sprache und Dichtung beruft, heißt die richtige Aussage Lenins: »Vertraue, aber kontrolliere auch« (Sprenger, 2002, S. 72). In diesem Sinne wird Kontrolle nicht als das Gegenteil von Vertrauen angesehen. Wenn wir die Aussagen von Germanis (2002; s. o.) noch einmal hinzuziehen, dann beinhaltet eine Vertrauensbeziehung auch Kontrolle, denn die mit Vertrauen implizit verbundenen Erwartungen wirken sich natürlich in gewisser Weise kontrollierend auf das Verhalten desjenigen aus, dem ich dieses Vertrauen entgegenbringe.
- 5 Sprenger benennt Vertrauen sogar als das Thema der Zukunft. Er zitiert Sloterdijk mit dem Satz: »Die Gesellschaft der Zukunft ist zum Vertrauen verurteilt« (Sprenger, 2002, S. 62) und ich füge hinzu: da Kontrolle in einer globalisierten Welt immer weniger möglich ist und die Kosten für Kontrolle ins Unermessliche wachsen würden.

Vertrauen als Ressource ist auch deshalb wichtig, weil sich Gruppenleiter in einer risikoreichen Ausgangslage befinden, da ihnen die meisten Bedingungen erst einmal unbekannt sind und sie sich außerdem im Prozess ständig verändern. Im Sinne der Wertebasis, der Haltung und der Methode der TZI können wir den Menschen und der Gruppe als Ganzes Vertrauen entgegenbringen. Wie wichtig für den vertrauensbildenden Prozess entsprechende Strukturen sind, möchte ich mit dem folgenden Zitat von Ruth Cohn hervorheben: »Es ist meine Erfahrung, dass in jeder Arbeitssituation, in der Strukturen nicht den Erfordernissen der Situationen dienen, das Vertrauen auch zwischen gutwilligen Menschen sinkt. [...] Wenn Strukturen situations- und menschengerecht sind, erhöhen sich Vertrauen und die Qualität der Prozesse eher, als wenn nur der Versuch unternommen wird, Prozesse positiv zu beeinflussen, während die Strukturen unverändert ungünstig bleiben« (Matzdorf u. Cohn, 1993, S 83).