

Ulrich Bröckling

Und... wie war ich?

Über Feedback¹

I.

In einem Gespräch aus dem Jahr 1976 erinnerten sich die Anthropologin Margaret Mead und ihr früherer Ehemann und Kollege Gregory Bateson an die erste der legendären Macy-Konferenzen über »Circular causal, and feedback mechanisms in biological and social systems« und an ein folgenschweres Mißverständnis, das dort seinen Ausgang nahm:

»Mead: [...] So we used the model ›feedback‹, and Kurt Lewin – who didn’t understand any known language, but always had to reduce them to concepts – he went away with the idea of feedback as something that when you did anything with a group you went back and told them later what had happened. And he died before anything much else happened. So the word ›feed-back‹ got introduced incorrectly into the international UNESCO type conferences where it’s been ever since.

Bateson: In the small group cult, feedback now means either telling people what they did, or answering.

Mead: Yes. ›I don’t get any feedback from you,‹ or ›I can’t go on with this without a feed-back.‹ It wouldn’t have survived if Kurt had lived. He would undoubtedly have got it right.«²

Zweifellos läßt sich der Aufstieg des Feedback von einem kybernetischen Fachterminus zu einer Allerweltsvokabel, von einem mathematisch formalisierbaren, gleichermaßen in technischen, biologischen, psychischen und sozialen Systemen beobachtbaren Steuerungsmodell zu einem normativ hoch aufgeladenen Basisbaustein gelingender Kommunikation als Trivialisierungsgeschichte erzählen, und vermutlich liegen Mead und Bateson auch richtig, wenn sie Kurt Lewins Adaption des Begriffs für die Gruppendynamik als deren Startpunkt ausmachen. Meads wohlwollender Spott über den des Englischen nur unzureichend mächtigen, dafür aber konzeptbesessenen Sozialpsychologen vermag allerdings nicht zu erklären, warum Begriff und Sache des Feedback

1 Der Aufsatz geht auf einen Vortrag zurück, den ich bei der vom Kompetenzzentrum »Geschichte des Wissens« der ETH und Universität Zürich am 25./26.11.2005 veranstalteten Tagung »Die Kybernetisierung des Wissens vom Menschen« gehalten habe. Die Tagungsbeiträge werden 2007 herausgegeben von Erich Hörl und Michael Hagner, unter dem Titel »Kybernetik und Humanwissenschaften« im Suhrkamp Verlag erscheinen.

2 (Stewart Brand), »For God’s Sake, Margaret. Conversation with Gregory Bateson and Margaret Mead«, in: *The CoEvolution Quarterly*, H. 10, Summer 1976, S. 32–44, hier: S. 34. Den Hinweis auf dieses Gespräch verdanke ich Wolfram Lutterer, *Auf den Spuren ökologischen Bewusstseins*. Eine Analyse des Gesamtwerks von Gregory Bateson, Freiburg 2000, S. 51. Zu den Macy-Konferenzen vgl. Claus Pias (Hrsg.), *Cybernetics/Kybernetik*. The Macy-Conferences 1946–1953, Bd. 1: Protokolle, Zürich/Berlin 2003, Bd. 2: Essays und Dokumente, Zürich/Berlin 2004.

gerade in dieser Fassung eine solche Karriere erlebten. Die Klage über die banalisierende Bedeutungsverschiebung verstellt den Blick auf die Bedeutung, die möglicherweise gerade in dieser Verschiebung liegt. Jenseits des enormen Einflusses, den Lewin als Inspirator und Initiator auf die US-amerikanische Psychologie in der Mitte des letzten Jahrhunderts ausübte,³ verweisen das Einsickern eines wie auch immer verkürzten Feedback-Konzepts in die Alltagssprache und die Etablierung von Feedback-Verfahren in nahezu allen Bereichen planvoller Kommunikation und Kooperation auf die spezifische Ausprägung, welche die Kybernetisierung des Wissens in den Praxistheorien professioneller Menschenführung annahm.

Der Begriff des Feedback – die deutschen Übersetzungen sprechen mal von Rückkopplung, mal von Rückmeldung – stammt ursprünglich aus der Regeltechnik und bezeichnet dort in einem allgemeinen Sinne einen Selbststeuerungsmechanismus, mit dem dynamische Systeme sich dadurch stabilisieren, daß sie ihre Ist-Werte laufend mit einem Soll-Wert vergleichen und im Falle von Abweichungen automatisch gegensteuern. »Rückmeldung ist die Steuerung eines Systems durch Wiedereinschalten seiner Arbeitsergebnisse in das System selbst«, lautet die bündige Definition Norbert Wieners.⁴ Das einfachste Beispiel ist der Heizungs-thermostat. Feedback-Kontrolle funktioniert über die Mitteilung von Differenz: Sie benötigt Abweichungen, um in Tätigkeit zu treten, ist aber zugleich darauf ausgelegt, diese möglichst gering zu halten. Komplexere Rückkopplungssysteme minimieren nicht nur die Oszillationen um die Führungsgröße, sondern veranlassen das System gegebenenfalls auch zur Neuadjustierung des Soll-Werts oder sogar zu einem Wechsel in der Programmierung seiner Operationen. Wiener erläutert das am Beispiel eines Feuerleitsystems für die Flugabwehr, an dessen Entwicklung während des Zweiten Weltkriegs er maßgeblich beteiligt war: »Wir können also ein Flakgeschütz konstruieren, welches durch seine Bauart den statistischen Ablauf der Bewegung des Zielflugzeugs selbst beobachtet, ihn dann in ein Regelungssystem einarbeitet und schließlich dieses Regelungssystem benützt, um die Geschützstellung rasch an die beobachtete Position und Bewegung des Flugzeugs anzupassen. Das heißt: Wir konstruieren eine Maschine, die ein Element des Lernens enthält.«⁵

3 Vgl. zu Werk und Wirkungsgeschichte im Überblick: Annelise Heigl-Evers (Hrsg.), *Die Psychologie des 20. Jahrhunderts*, Bd. VIII: Lewin und die Folgen. Sozialpsychologie, Gruppendynamik, Gruppentherapie, Zürich 1979; zur Biographie, leider recht hagiografisch: Alfred J. Marrow, *Kurt Lewin – Leben und Werk*, Stuttgart 1977; zu Lewins Rolle im Kreis der frühen Kybernetiker: Steve Joshua Heims, *The Cybernetics Group*, Cambridge, Mass./London 1991, S. 180–247.

4 Norbert Wiener, *Mensch und Menschmaschine*, Berlin 1958, S. 57.

5 Ebd., S. 58. Zur Bedeutung des *antiaircraft predictor* für die Entwicklung der Kybernetik vgl. Peter Galison, »Die Ontologie des Feindes. Norbert Wiener und die Vision der Kybernetik«, in: Hans-Jörg Rheinberger/Michael Hagner/Bettina Währig-Schmidt (Hrsg.), *Räume des Wissens*. Repräsentation, Codierung, Spur, Berlin 1997, S. 281–324.

II.

Die nachrichtentechnische Formalisierung des Lernens machte die Kybernetik anschlussfähig für verhaltens- und sozialwissenschaftliche Konzepte. Auch Kurt Lewins Interesse an Rückkopplungsprozessen war durch seine Nähe zu Norbert Wiener geweckt worden, mit dem er am *Massachusetts Institute of Technology (MIT)* zusammengetroffen war, wo Lewin ab 1945 das *Research Center for Group Dynamics* aufbaute. Von der Gestaltpsychologie herkommend, hatte er sich nach seiner Emigration aus Deutschland verstärkt sozialpsychologischen Fragestellungen zugewandt und verband eine experimentelle Ausrichtung mit dem reformerischen Anspruch, durch seine Untersuchungen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beizutragen. Die Herausforderungen eines effizienten *social engineering* erschienen ihm dabei vergleichbar zu jenen, denen sich Wiener bei der Entwicklung automatischer Flakgeschütze gegenübergesehen hatte. Lewins Forschungen und die daraus entwickelten pädagogischen und sozialpolitischen Programme changieren zwischen einem sozialtechnologischen Planungsoptimismus, der den Aspekt der Selbststeuerung betont, und einem demokratischen Ethos, das die Seite der Selbststeuerung stark macht.

»In vielen Bereichen des sozialen Managements«, schrieb er 1947 in enger Anlehnung an den Begründer der Kybernetik, »wie zum Beispiel in jenen, die sich mit Minderheitenproblemen, Erziehungsfragen oder der Leitung von Konferenzen oder Ausschüssen beschäftigen, fehlen Wegweiser, die anzeigen, wo genau wir stehen und in welche Richtung wir uns mit welcher Geschwindigkeit bewegen. In der Folge sind die Akteure ihrer selbst unsicher, sind sie den Vorlieben oder Abneigungen von Vorgesetzten, Kollegen und der Öffentlichkeit ausgeliefert. Vielleicht noch wichtiger ist: Sie sind außerstande zu ›lernen‹. In einem Bereich, in dem objektive Leistungsstandards fehlen, kann kein Lernen stattfinden. [...] Eine effiziente Steuerung sozialen Handelns setzt voraus, daß Verfahren zur Tatsachenfeststellung entwickelt werden, die es erlauben, Beschaffenheit und Position des sozialen Ziels sowie Richtung und Ausmaß der Bewegung, die aus einer gegebenen Handlung folgen, mit ausreichender Genauigkeit zu bestimmen. Um effektiv zu sein, muß diese Erhebung des Ist-Zustands mit dem Ablauf des Handelns verbunden sein: Sie muß Teil eines Feedback-Systems sein, das eine Aufklärungsabteilung der Organisation mit jenen Abteilungen verbindet, welche die Handlungen ausführen. Das Feedback muß so erfolgen, daß eine Abweichung zwischen der erwünschten und der tatsächlichen Richtung ›automatisch‹ zu einer Korrektur der Handlungen oder zu einer Änderung der Planung führt.«⁶ – Für den gruppodynamischen Sozial-

6 Kurt Lewin, »Frontiers in Group Dynamics, Part II-B: Feedback Problems of Social Diagnosis and Action«, in: *Human Relations*, 1 (1947), S. 147–153, hier: S. 150 (eigene Übersetzung).

ingenieur ließ sich das menschliche Zusammenleben letztlich regeln wie die Raumtemperatur mittels Thermostat, der Druck einer Dampfmaschine mittels Fliehkraftregler oder eben die Luftabwehr mittels Wieners *antiaircraft predictor*. So befremdlich Lewins Steuerungseuphorie für heutige Ohren klingt, ganz so naiv, wie Mead und Bateson es ihm unterstellen, war sein Verständnis des Feedback-Modells jedenfalls nicht.

In ihren Studien über Gruppenbeziehungen, in denen sie zugleich ein Instrumentarium partizipativer Sozialforschung erarbeiteten, setzten Lewin und seine Mitarbeiter das methodologische Rückkopplungs-postulat um. So ordneten sie den untersuchten Gruppen Prozeßbeobachter zu, die Hinweise zur Verbesserung der Kommunikation geben sollten; sie informierten die Gruppenmitglieder über die erhobenen Daten oder bezogen sie in die Datensammlung über sich selbst ein, weil sich auf diese Weise mit größerem Erfolg Veränderungen anstoßen ließen. Wie diese Aktionsforschung selbst als offener, rekursiver Prozeß organisiert und das Forschungsdesign im Forschungsverlauf immer wieder verändert wurde, schildert Ronald Lippitt, einer der engsten Mitarbeiter Lewins in dieser Zeit, anhand einer Begebenheit, die in den Annalen der Gruppendynamik als Ursprungsszene verzeichnet ist: »Ein für die Entwicklung der Gruppendynamik wichtiges Ereignis war das Resultat eines experimentellen Workshops in New Britain, Connecticut, im Jahre 1946, in dem Gruppenleiter lernten, die Beziehungen in ihren Gruppen zu verbessern. Ein Graduierter machte im Verlauf des Tages quantitative Beobachtungen in jeder der Gruppenzusammenkünfte. [...] Am Abend trafen sich Trainer und Untersucher unter Kurt Lewins Leitung, um die Vorkommnisse des Tages theoretisch aufzuarbeiten. Am zweiten Abend kamen zwei der Teilnehmer an die Tür und fragten, ob sie hereinkommen könnten, weil sie nichts anderes zu tun hätten. Lewin lud sie ein, sich dazusetzen und zuzuhören. Bald hörte die eine Teilnehmerin, wie ihr Verhalten vom Trainer und vom Beobachter aus verschiedenen Perspektiven beschrieben wurde. Sofort griff sie ein und sagte, sie sehe die Dinge aus einer ganz anderen Perspektive als die beiden gerade vorgetragenen. Kurt Lewin, der währenddessen seine Ansichten an der Tafel entwickelte, war sehr interessiert. Am nächsten Abend kamen fast alle Teilnehmer zur Feedback-Sitzung der Untersucher, und die Ergebnisse dieser Diskussionen hatten eine so starke Wirkung auf die Produktivität der Gruppenarbeit während des Tages, daß wir beschlossen, im nächsten Jahr mit einer Gruppe zu experi-

7 Ronald Lippitt, »Kurt Lewin und die Anfänge der Gruppendynamik«, in: Heigl-Evers (Hrsg.), *Lewin und die Folgen*, S. 621–624, hier: S. 623f.; vgl. zum Workshop in New Britain auch Leland P. Bradford/Jack R. Gibb/Kenneth D. Benne, *Gruppen-Training*. T-Gruppentheorie und Laboratoriumsmethode, Stuttgart 1972, S. 96–98 (engl.: *T-Group-Theory and Laboratory Method*. Innovation in Reeducation, New York 1964).

mentieren, die das Studium ihres eigenen Prozesses zur Aufgabe haben sollte und einen feedbackgebenden Beobachter als Aktionsforschungsinstrument benutzen sollte. Dies war die Geburt der T-Gruppe der Sensitivity-Gruppe, die im folgenden Sommer in Bethel (Maine) voll entwickelt wurde.«⁷

In Bethel entstand 1947 – Lewin war im Februar des selben Jahres überraschend gestorben – das *National Training Laboratory for Group Development (NTL)*, das in den folgenden Jahren zum organisatorischen Zentrum der Gruppendynamiker werden sollte. Hier wurden die T-Gruppen (»T« steht für Training, synonyme Bezeichnungen sind: Gruppen für Sensitivity-Training oder Human Relations Laboratories) zu einem methodisch ausgefeilten Verfahren weiterentwickelt, das die Trainer des NTL dann in die gesamte USA und andere Länder der westlichen Welt exportierten. Das erste Trainingslaboratorium im deutschsprachigen Raum führte Leland P. Bradford, auch er ein Mitarbeiter Lewins, 1954 in Wien durch.⁸

Die Initiatoren des NTL annoncierten das gruppendynamische Training als »eine Innovation in der Technologie der Erziehung«. ⁹ Konzipiert als ein Verfahren der *re-education*, sollte es den Teilnehmern ermöglichen, »ihr eigenes Verhalten und ihre Beziehungen in einer eigens dafür gestalteten Umgebung zu diagnostizieren und damit zu experimentieren«. ¹⁰ Entscheidend für diesen Lernprozeß war die Aufhebung gängiger Arbeits- und Rollenaufteilungen: »Jeder wird ermutigt«, heißt es in einem von Bradford und anderen herausgegebenen Handbuch, »zugleich als Beobachter und als Teilnehmer, als Diagnostiker und als Handelnder, als Planer, Ausführender und Auswertender, als Theoretiker und als Praktiker, als ein Gefühle Ausdrückender und als Kritiker ihres Ausdrucks, als Helfender und als Klient zu fungieren.« ¹¹

Ein Trainingslaboratorium dauerte in der Regel zwei Wochen und umfaßte etwa 50 Teilnehmer, aufgeteilt in vier T-Gruppen von jeweils zehn bis fünfzehn Mitgliedern. Empfohlen wurde, das Laboratorium in einer von beruflichen und familiären Verpflichtungen weitgehend freien Umgebung, einem »cultural island«, stattfinden zu lassen. Die T-Gruppen trafen sich zusammen mit einem oder mehreren Trainern ein- bis dreimal pro Tag zu anderthalb- bis zweistündigen Sitzungen; hinzu kamen The-

8 Zur institutionellen Verankerung der Trainingsgruppenarbeit in den USA vgl. Louis A. Gottschalk/E. Mansell Pattison, »Psychiatrische Aspekte der T-Gruppen und die Laboratoriumsbewegung: Eine Übersicht«, in: Klaus Horn (Hrsg.), *Gruppendynamik und der subjektive Faktor. Repressive Entsublimierung oder politisierende Praxis*, Frankfurt/M. 1972, S. 239–280; zur Geschichte der Gruppendynamik im deutschsprachigen Raum vgl. Jörg Fengler, »Grenzen der Gruppendynamik«, in: Claus Henning Bachmann, *Kritik der Gruppendynamik. Grenzen und Möglichkeiten sozialen Lernens*, Frankfurt/M. 1981, S.118–182, insbes. S. 121–137.

9 Bradford/Gibb/Benne (Hrsg.), *Gruppen-Training*, S. 19.

10 Ebd., S. 13.

11 Ebd., S. 140.

orieeinheiten, die über die grundlegenden Lernprinzipien informierten, sowie Sitzungen, in denen Gruppenübungen durchgeführt wurden.¹²

Der Gruppenprozeß folgte, so die programmatischen Darstellungen des Konzepts, dem Lewinschen Dreischritt: erstens des Auftauens, der Irritation eingeschliffener Verhaltensmuster (*unfreezing*), zweitens der Veränderung (*changing*) und drittens der Stabilisierung auf einem neuen Niveau (*refreezing*).¹³ In der Eröffnungsphase fiel dem Trainer die Aufgabe zu, ein Vakuum zu erzeugen, indem er darauf verzichtete, konkrete Aufgaben zu stellen oder Vorschläge für das weitere Vorgehen zu machen: »Man saß nun in Klubstühlen in der Runde. Der Trainer hatte Tonband und Mikrophon vor sich in den Kreis gestellt. Das Band lief bereits, der Trainer lehnte sich zurück, stopfte die Pfeife«, beschreibt die Journalistin Barbara Klostermann in einer Reportage für die *Süddeutsche Zeitung* die Einstiegssituation. Es folgte »lastendes, am Ende drückend werdendes Schweigen«, so daß allein der Vorschlag eines Teilnehmers, man möge sich doch gegenseitig vorstellen, schon »ungemein erleichternd« wirkte.¹⁴

Die mit erheblicher Frustration verbundene »initiale Unstrukturiertheit«¹⁵ bei gleichzeitig hoher Kontaktdichte versetzte die Gruppe gewissermaßen in einen künstlichen Naturzustand und sollte die Teilnehmer dazu bringen, aus eigener Kraft »eine produktive und lebensfähige Organisation, eine Miniaturgesellschaft zu schaffen und sich dabei gegenseitig beim Lernen zu stimulieren und zu helfen«. In dem Maße, in dem die verunsicherten einzelnen spontan auf vertraute Muster der Angst- und Konfliktbewältigung zurückgriffen, setzten sie eine »Gruppendynamik im Sinne eines Energiegefälles oder affektiver Spannungen« in Gang.¹⁷ Die unterschiedlichen Reaktionen auf die fehlenden Vorgaben – meist übernahm ein Teilnehmer oder eine Teilnehmerin irgendwann die Initiative und versuchte Strukturen einzuführen, während andere sich zurückzogen, ihrem Ärger Luft machten oder die Führungsansprüche zurückwiesen – lieferten in der Folge das Material, um das Verhalten einzelner, spontane Rollenverteilungen und den gemeinsamen Kommunikationsstil zu reflektieren. Auf diese Weise sollte ein zirkulärer Prozeß entstehen, in dem eine Gruppe sich dadurch konstituierte, daß sie ihre eigene Konstitution beobachtete. Abgetrennt von den Realitätsanforderungen des Alltags, hatte sie keine anderen Probleme zu lösen,

12 John B. P. Shaffer/M. David Galinsky, *Handbuch der Gruppenmodelle*, Bd. 2, Gelnhausen u.a. 1977, S. 226ff.

13 Vgl. Kurt Lewin, »Group Decision and Social Change«, in: Theodore M. Newcomb/Eugene L. Hartley (Hrsg.), *Readings in Social Psychology*, New York 1947, S. 330–344.

14 Barbara Klostermann, »Kann ich bleiben, der ich bin? Bericht aus einem Trainingskurs für Gruppendynamik«, in: *Süddeutsche Zeitung*, Beilage »Die Frau«, 19./20.4.1969.

15 Adolf Martin Däumling, »Sensitivity Training«, in: Annelise Heigl-Evers (Hrsg.), *Gruppendynamik*, Göttingen 1973, S. 7–24, hier: S. 13.

16 Bradford/Gibb/Benne (Hrsg.), *Gruppen-Training*, S. 19.

17 Däumling, *Sensitivity Training*, S. 13.

keine andere Arbeit zu bewältigen als das Studium ihrer selbst. Was die Mitglieder über Gruppeninteraktion und die Wirkung des einzelnen auf die Gruppe lernten, sollten sie lernen, indem sie sich genau darüber verständigten. Eine kollektive Hermeneutik im Selbstversuch, bei der die Beteiligten gleichzeitig als Autoren wie als Interpreten ihres gemeinsamen Skripts fungierten: »Die Mitglieder schreiben sozusagen ihr eigenes Lehrbuch, während sie es im gleichen Moment lesen. Dem Trainer stellt sich die Aufgabe, die Mitglieder zu ermutigen, daß sie genügend relevante Daten liefern und ihnen gelegentlich dabei zu helfen, zu lernen, wie sie das Buch, das sie schreiben, lesen und wie sie die Resultate ihrer Lektüre beim Experimentieren mit neuen Verhaltensweisen nutzen können.«¹⁸

Das Gruppengeschehen zum Gruppenthema zu machen bedeutete, sich auf das »Hier und Jetzt« zu konzentrieren, statt etwa die lebensgeschichtlichen Wurzeln bestimmter Verhaltensmuster zu ergründen oder Probleme aus Beruf oder Familie zu bearbeiten. Als Ziele der Trainingsarbeit nannten die Protagonisten unter anderem »die Aufhellung unbewußter Abwehrmechanismen, ›blinder Flecke« und ›Dressate« und in der Folge davon »die Gewinnung größerer seelischer Elastizität«,¹⁹ ferner verbesserte Sozialkompetenz und Kooperationsfähigkeit sowie die Ablösung »des historisch etablierten Autokraten-Typs durch den neuen Typ eines gruppenorientierten Synkraten«,²⁰ weniger gespreizt formuliert: das Einüben eines demokratischen Führungsstils.

Joseph Luft und Harry Ingham, zwei Pioniere der Gruppendynamik, entwarfen 1955 ein Schema zur Wahrnehmung in interpersonellen Beziehungen, das die mit den T-Gruppen intendierte Veränderungsrichtung formalisiert. Das nach den Vornamen der beiden benannte Johari-Fenster kreuztabelliert die vier Felder »dem Selbst bekannt / nicht bekannt« und »anderen bekannt / nicht bekannt«. Daraus ergeben sich folgende Quadranten I (»Bereich der freien Aktivität«), II (»Bereich des blinden Flecks«), III (»Bereich des Vermeidens oder Verbergens«) und IV (»Bereich der unbekanntes Aktivität«). Ziel des gruppendynamischen Trainings war es, die relative Größe der Quadranten so zu verschieben, daß der vor Beginn der Gruppenaktivität kleine Bereich der freien Aktivität (I) sich vergrößerte, während die Quadranten II, III und IV, also die dem Selbst nicht bekannten blinden Flecke, die private Zone dessen, was die einzelnen von sich den anderen gegenüber verborgen halten, wie der Bereich des gleichermaßen dem Selbst wie den anderen Unbekannten, entsprechend kleiner wurden.²¹

18 Bradford/Gibb/Benne (Hrsg.), *Gruppen-Training*, S. 211.

19 Däumling, *Sensitivity Training*, S. 21.

20 Ebd., S. 24.

21 Joseph Luft/Harry Ingham, *The Johari Window, a graphic model for interpersonal relations*, *Western Training Laboratory in Group Development*, August 1955; vgl. auch Joseph Luft, *Einführung in die Gruppendynamik*, Stuttgart 1971, S. 22–28.

<p>I</p> <p>Bereich der freien Aktivität</p> <p><i>Dem Selbst bekannt / anderen bekannt</i></p>	<p>II</p> <p>Bereich des blinden Flecks</p> <p><i>Dem Selbst nicht bekannt / anderen bekannt</i></p>
<p>III</p> <p>Bereich des Vermeidens oder Verbergens</p> <p><i>Dem Selbst bekannt / anderen nicht bekannt</i></p>	<p>IV</p> <p>Bereich der unbekanntem Aktivität</p> <p><i>Dem Selbst nicht bekannt / anderen nicht bekannt</i></p>

Abb.1: Das Johari-Fenster, nach: Luft 1971, S.22.

I	II
III	IV

Abb.2: Beginnende Interaktion
in einer neuen Gruppe,
nach: Luft 1971, S.26.

I	II
III	IV

Abb.3: Ziele des Laboratoriums,
nach: Luft 1971, S.25.

Das Schema zeigt die dem gruppenspezifischen Programm eingeschriebene Norm der Transparenz. Das Fenster wechselseitiger Sichtbarkeit kann gar nicht groß genug sein. Erkenne Dich selbst, lautet die Maxime, offenbare Dich den anderen und Sorge dafür, daß Du auch von ihnen möglichst viel über Dich erfährst. Die Bereiche eingeschränkter Selbst- und Fremdbeobachtung ließen sich zwar nicht gänzlich zum Verschwinden bringen, die Gruppendynamiker behandelten sie jedoch eher als lästige Residuen denn als schützenswerte Zonen individueller Intimität und zwischenmenschlichen Taktgefühls. Die Trainingsgruppe erwies sich so als eine demokratische Nachkriegsvariante jenes sozialen Radikalismus, gegenüber dessen völkischen und kommunistischen Ausprägungen Helmuth Plessner in den 1920er Jahren die »Grenzen der Gemeinschaft« verteidigt hatte.²² Die Gruppendynamik mobilisierte nicht mehr die *communio* eines partikularen Blutes oder der universellen Sache, sondern gründete ihr Ethos rückhaltloser Selbstöffnung auf einem der Kybernetik entlehnten Konzept des persönlichen und sozialen Wachstums durch Information: Je mehr ich von mir und den anderen weiß (und deshalb darüber spreche, wie ich mich fühle und die anderen erlebe), so die Ratio, desto effizienter werden wir unser Zusammenleben regeln und desto befriedigender wird es für jeden einzelnen von uns sein. Selbstabschließung dagegen führt zu pathologischen Lernprozessen mit potentiell selbstzerstörerischen Folgen.

»Die erste und wohl zentrale Methode«,²³ um die geforderte Transparenz zu erreichen, war das Geben und Empfangen von Feedback. Die »Rückmeldung von Gruppenmitgliedern über die Wirkung des Verhaltens eines Gruppenmitglieds auf sie selbst« bildete, da waren sich die einschlägigen Handbücher einig, die »»Conditio sine qua non« von Lernen überhaupt«.²⁴ Nur über diese »Rückspiegelung« insbesondere der emotionalen Anteile des Einzelverhaltens sollte es möglich sein, »die Fremdwahrnehmung mit der Selbstwahrnehmung systematisch zu vergleichen«²⁵ und so zu jener »unter optimal-reflektierenden Bedingungen durchgeführte[n] Selbsterfahrung der Bildung und Entwicklung einer Gruppe«²⁶ zu gelangen, um die es beim Sensitivity-Training ging.

Ausgehend von der Verunsicherung zu Beginn baute sich die Gruppe über den Austausch einzelner Feedback-Botschaften nach und nach ein System kommunikativer Selbstkontrolle auf. Das geschah zum einen, indem laufend die Ist-Werte der Kommunikationen zwischen den Grup-

22 Helmuth Plessner, *Grenzen der Gemeinschaft*. Eine Kritik des sozialen Radikalismus, in: ders., *Gesammelte Schriften*, hrsg. von Günter Dux u.a., Bd. V, Frankfurt/M. 1981, S. 7-133.

23 Däumling, *Sensitivity-Training*, S.9.

24 Shaffer/Galinsky, *Handbuch der Gruppenmodelle*, Bd. 2, S. 237.

25 Tobias Brocher, *Gruppendynamik und Erwachsenenbildung*, Braunschweig 1967, S. 64.

26 Pio Sbandi, »Feedback im Sensitivity-Training«, in: Peter Kutter (Hrsg.), *Gruppendynamik der Gegenwart*, Darmstadt 1981, S. 188-206, hier: S. 198.

penmitgliedern ermittelt, das heißt die aktuellen Gefühle artikuliert und die Beziehungen untereinander geklärt wurden. In der Dynamik der Interaktionen wurden zum anderen auch die individuellen Soll-Werte sichtbar und aufeinander abgestimmt. Auf diese Weise bildete sich auch ein gemeinsamer Soll-Wert der Gruppe heraus, eine implizite oder explizite Norm, wie und worüber gesprochen werden sollte. Den Anstoß dazu gaben emotionale Dissonanzen zwischen den individuell erlebten Ist- und den verinnerlichten Soll-Werten der Teilnehmer. Abweichungen von den Kommunikationsnormen der Gruppe wurden über Feedback-Botschaften wieder in die Gruppe eingespeist und führten zu Korrekturen des individuellen Verhaltens und/oder der Normen.²⁷

Dem fortwährenden Vergleichen von Ist- und Soll-Werten *im* Feedback korrespondiert das Changieren zwischen einer deskriptiven und einer präskriptiven Verwendung des Konzepts in der Methodenreflexion *über* Feedback. Rückkopplungsprozesse tauchen in den gruppenspezifischen Programmschriften stets in einem zweifachen Sinne auf: Feedback ist zum einen etwas, das ständig gegeben und empfangen *wird*, zum anderen etwas, das ständig gegeben und empfangen *werden soll*. Aus der Beobachtung und Bewertung spontaner Feedback-Schleifen in der Gruppenkommunikation wird dabei nicht nur die Norm abgeleitet, *daß*, sondern auch, *wie* Rückmeldungen gegeben werden sollen. Keine Einführung, kein Methodenlehrbuch der Gruppendynamik ohne entsprechende Regeln für ein effizientes Feedback. Danach sollen Rückmeldungen beschreibend statt bewertend, konkret statt verallgemeinernd, erbeten statt aufgezwungen sein, sie sollen möglichst zeitnah erfolgen, nicht ausufern und sich auf die Hier-und-jetzt-Situation beziehen, schließlich sollen sie angemessen sein, das heißt vom jeweiligen Soll-Wert der Gruppe nicht zu stark abweichen.²⁸ Die Wirksamkeit zumindest einiger dieser Variablen wurde experimentell überprüft; die bei aller Praxisorientierung streng wissenschaftliche Prägung der Lewin-Schule wirkte noch lange nach.²⁹

Trotz wissenschaftlich abgesicherter Regularien ging es in den Trainingslaboratorien zeitweise hoch her, »ganz entspannt« war man im »Hier

27 Ebd., S. 199ff.

28 Zusammengestellt aus Sbandi, *Feedback im Sensitivity-Training*, S. 201f.; Karl Antons, *Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken*, Göttingen u. a. ⁵1992, S. 109; Rainer E. Kirsten/Joachim Müller-Schwarz, *Gruppen-Training. Ein gruppenspezifisches Übungsbuch mit 59 Psychospielen, Trainingsaufgaben und Tests*, Stuttgart 1973, S. 76f.; Marie-Louise Bödiker/Walter Lange, *Gruppendynamische Trainingsformen. Techniken, Fallbeispiele, Auswirkungen im kritischen Überblick*, Reinbek b. Hamburg 1975, S. 43ff.

29 Vgl. u. a. Harold J. Leavitt/Ronald A. H. Mueller, »Some Effects of Feedback on Communication«, in: *Human Relations*, 5 (1951), S. 401-410; Robert L. Hall, »Group performance under Feedback that Confounds Responses of Group Members«, in: *Sociometry*, 20 (1957), S. 297-305; Robert B. Zajonc, »The Effects of Feedback and Probability of Group Success on Individual and Group Performance«, in: *Human Relations*, 15 (1962), S. 149-161; weitere Forschungsliteratur bei Sbandi, *Feedback im Sensitivity-Training*.

und Jetzt« eher nicht. Das Setting forcierte Störungen, um Übungsgelegenheiten zu schaffen, wie man sie ausbalancieren kann. Aus der Beobachterperspektive und erst recht im historischen Rückblick entbehren Protokolle von T-Gruppen-Sitzungen jedenfalls nicht eines Moments von Peinlichkeit, das – zumindest für die Generation der heute Vierzig- bis Sechzigjährigen – nicht zuletzt vom Déjà-vu-Gefühl herührt, ähnliches irgendwann in den 1970er oder frühen 80er Jahren selbst erlebt zu haben. Um eine Kapitelüberschrift aus Plessners Kritik des Gemeinschaftskults zu paraphrasieren: Auch der mit der Waffe des Feedbacks ausgetragene »Kampf ums wahre Gesicht« barg stets »das Risiko der Lächerlichkeit«.

Besonders in der Anfangsphase kollidierte der Imperativ schonungsloser Offenheit mit der nur allzu berechtigten Sorge, bloßgestellt zu werden. Szenen wie die folgende finden sich nahezu wörtlich in vielen Darstellungen der Trainingsarbeit: »Zu Anfang der Sitzungen hatte eines der verängstigten Mitglieder die Gruppe aufgefordert, ihm alles über ihn selbst zu sagen, was man wolle. Er sei hier, um so viel als möglich zu lernen; er könne alles aushalten, was sie sagten. Seine Angst teilte sich jedoch deutlich mit, und die Gruppe reagierte nur insofern, als sie gesteigertes Unbehagen bekundete. Später erzählte eine Frau eine Anekdote, die man ihr über eine andere T-Gruppe erzählt hatte. Darin wurde eine abschreckende Situation beschrieben, in der man einem Gruppenmitglied durch Feedback übel mitgespielt hatte. Dies führte zu einer langen, abstrakten Diskussion über den Wert von Feedback für das Lernen. Die stärker angsterfüllten Mitglieder drängten auf Festsetzung von Regeln, angeblich um die Mitglieder vor gefährlichem Feedback zu schützen, in Wahrheit aber um jederlei Feedback aus der Gruppe zu verbannen. Da bisher jedoch noch keine schwierige Situation eingetreten war, wurde diesem Drängen nicht nachgegeben. Wieder etwas später erhielt eine Frau, die die Redezeit für sich monopolisiert und versucht hatte, die Aufmerksamkeit der Gruppe auf sich konzentriert zu halten, von einem Gruppenmitglied eine scharfe Erwiderung. Sie ging sofort in die Defensive und sagte, der Angriff habe sie ›verletzt‹. Einige Mitglieder, die sehr besorgt waren, Diskussionen über bedrohliche Hier-und-jetzt-Situationen zu verhindern, drangen nun auf strenge Regeln gegen interpersonales Feedback. Es fielen Worte wie ›Leute auseinandernehmen‹ und ›Gehirnwäsche‹, und es wurden Phantasien über Tiefeninterpretationen und die Auslöschung der Persönlichkeit gesponnen. Der Kampf war dieses Mal sehr heftig.«³⁰ – Und er ging auch noch einige Runden weiter.

Das Postulat allseitiger Transparenz lieferte reichlich Gelegenheit, zivile Umgangsformen hinter sich und der Aggressionslust freien Lauf zu lassen. Die Berufung auf eine authentische Rückmeldung rechtfertigte

30 Bradford/Gibb/Benne (Hrsg.), *Gruppen-Training*, S. 173f.

noch die größten Verbalinjurien, wobei die Feedback-Geber kein anderes Risiko eingingen, als ihre Attacken in gleicher Münze heimgezahlt zu bekommen, was wiederum die Dynamik des Gruppenprozesses in Schwung hielt. »Böse Worte schießen manchmal aus dem Mund sonst eher salbungsvoller Nachbarn, lassen das Opfer zusammenzucken«, berichtete *Spiegel*-Reporter Peter Brügge 1970 von der Nahkampffront eines Trainingslabors: »Einen gebrochenen, vom Tode gezeichneten Menschen«, nennt einer der Männer plötzlich den anderen. Einer sieht in seinem Widerpart ein »pompöses, doppelbödiges Denkmal, in dem sich in Wahrheit eine Mickymaus verbirgt«. Bald muß er selbst mit rasch steigendem Blutdruck hartes Feedback bearbeiten: »Sie machen«, sagt man ihm, »immer so schwungvoll ihre Fensterläden auf, aber dahinter ist nichts als Leere.« Allen bereitet der seelische Streß nach wenigen Tagen Muskelschmerzen, Schlaflosigkeit, Angstträume und den fahlen Teint von Menschen, denen man heimlich ein Leid getan.«³¹ Die gemeinsam durchschrittenen Abgründe und wechselseitig zugefügten Insulte schweißten indes die Gruppe – wenn auch nicht unbedingt alle ihre Mitglieder – zu einer verschworenen Gemeinschaft zusammen. Wer nicht unterging oder als Sündenbock erhalten mußte, konnte den Streß als heroische Selbsterfahrung verbuchen und mit den Kombattanten beim abendlichen Wein in der Kellerbar Dampf ablassen. Gezeichnet, aber stolz kehrten die T-Gruppen-Veteranen nach zwei Wochen heim, vereint in der Gewißheit, den Zuhausegebliebenen das Erlebte ohnehin nicht begrifflich machen zu können.

Flankiert wurde das offene Feedback in der Gruppenarbeit durch gezielte Übungen wie Paar-Interviews, den berühmt-berüchtigten »Heißen Stuhl« oder das auch bei Seminauswertungen beliebte »Blitzlicht«.³² Von geradezu beklemmender Komik ist ein Feedback-Ritual, von dem mir ein befreundeter Kollege berichtete, der Anfang der 1970er Jahre eine Gruppendynamik-Ausbildung absolvierte: Die Gruppe sitzt im Stuhlkreis; ein Teilnehmer kniet in der Mitte, wendet sich an andere Mitglieder und bittet sie um eine Rückmeldung. Nachdem er diese erhalten hat, antwortet er: »Ich danke dir für das, was du mir gesagt hast! Ich werde darüber nachdenken. Aber ich bin nicht dazu auf der Welt, um so zu sein, wie du mich gerne haben möchtest.«³³ Psychospiele wie diese, die an eine Mischung aus Kindergeburtstag (»Armer schwarzer Kater...«)

31 Peter Brügge, »Ich lasse mich nicht auseinandernehmen«, in: *Der Spiegel*, Nr. 35, 24. 8. 1970, S. 55–60, hier: S. 57.

32 Vgl. Kirsten/Müller-Schwarz, *Gruppen-Training*, S. 73ff.; Bödiker/Lange, *Gruppendynamische Trainingsformen*, S. 45f.

33 Ulrich Jaekel, mündliche Mitteilung an den Verfasser. Das Ritual modifiziert das von Fritz Perls (*Gestalt-Therapie in Aktion*, Stuttgart 1969, S. 12f.) geprägte »Gestaltgebet«: »Ich tu, was ich tu; und du tust, was du tust. Ich bin nicht auf dieser Welt, um nach deinen Erwartungen zu leben, und du bist nicht auf dieser Welt, um nach den meinen zu leben. Du bist du, und ich bin ich. Und wenn wir uns zufällig finden – wunderbar. Wenn nicht, kann man auch nichts machen.«

und freikirchlicher Gemeindeversammlung erinnern, sollten die Feedback-Bereitschaft und -Kompetenz der Teilnehmer fördern. Dem gleichen Zweck dienten Tonband- und Video-Aufzeichnungen der Gruppensitzungen, der Einsatz von Fragebögen, Skalen und soziometrischen Verfahren und schließlich das Modellverhalten der Trainer, die das Gruppengeschehen weit subtiler steuerten, indem sie statt als autoritäre Dirigenten als kommentierende Beobachter des Gruppengeschehens agierten.³⁴

III.

Angesichts der experimentellen Wurzeln des Konzepts überrascht es nicht, daß die Methodik der gruppodynamischen Trainingslaboratorien fortwährend weiterentwickelt wurde und sich unterschiedliche Abwandlungen und Schulen herausbildeten. Das bereits mehrfach zitierte Handbuch der NTL-Trainer aus dem Jahre 1964 führt zwei »typische Varianten« an, die schon die Grundlinien der weiteren Ausdifferenzierung erkennen lassen:

Da ist zunächst die Auffassung der T-Gruppen-Arbeit als einer »Therapie für Normale«. Hier liegt der Lernakzent auf der Selbsterfahrung, dem *personal growth*: »Unsere Version des Sensivity-Trainings«, benennen die Protagonisten ihr Programm, »widmet sich zunehmend der Stärkung des Individuums in seinem Wunsch, Menschen und Ereignisse unverkürzt zu erleben, sich selbst intimer und genauer zu kennen, zu einem sinnvolleren Verständnis des eigenen Lebens zu finden und einen Prozeß persönlicher Entfaltung zu ständig wachsender Zulänglichkeit in Gang zu bringen oder in Gang zu halten.«³⁵ Diese Richtung der Gruppodynamik weist große Nähe zu Selbsterfahrungskonzepten aus dem Bereich der Humanistischen Psychologie auf, etwa zu Carl R. Rogers' »Encounter-Gruppen« oder der von Fritz S. Perls initiierten gestalttherapeutischen Gruppenarbeit,³⁶ und fand wie diese in der Gegenkultur der späten 1960er und 1970er Jahre einen fruchtbaren Boden. Ein Boden, der freilich auch Sumpfb Blüten hervortrieb: etwa Marathongruppen, welche die Teilnehmer teilweise länger als zwei Tage ohne Unterbrechung oder nur mit kurzen Schlafpausen in einem Raum zusammensperren,³⁷ oder Nackt-Encounter, bei dem man ein-

34 Vgl. Ludwig Nagl, »Die Rolle des ›feed-back‹ in der T-Gruppe«, in: Edith Slembek/Hellmut Geißner, *Feedback. Das Selbstbild im Spiegel der Fremdbilder*, St. Ingbert 1998 (*Sprechen und Verstehen. Schriften zur Sprechwissenschaft und Sprecherziehung*, Bd. 15), S. 31-41, hier: S. 40.

35 Irving R. Weschler/Fred Massarik/Robert Tannenbaum, »The Self in Process. A Sensitivity Training Emphasis«, in: Irving R. Weschler/Edgar H. Schein, *Issues in Human Relations Training*, Washington 1962 (National Training Laboratories, National Education Association, *Selected Reading Series*, Vol. 5), S. 33-46, zit. n. Bradford/Gibb/Benne, *Gruppen-Training*, S. 143.

36 Vgl. Carl R. Rogers, *Encounter-Gruppen. Das Erlebnis der menschlichen Begegnung*, München 1974; Fritz S. Perls, *Grundlagen der Gestalt-Therapie. Einführung und Sitzungsprotokolle*, München 1976.

37 George R. Bach, »The Marathon Group. Intensive Practice of Intimate Interaction«, in: *Psychological Report*, 18 (1966), S. 995-1002; Bödiker/Lange, *Gruppodynamische Trainingsformen*, S. 85f.

ander ohne zivilisatorische Hüllen begegnen konnte und obendrein zwecks »totaler sinnlicher Sensation« noch gleichzeitig (!) Schokolade essen, Weihrauch riechen, Samt streicheln und Schuberts *Unvollendete* hören durfte.³⁸ Der Intimitätswang und Bekenntnisdruck in derartigen Veranstaltungen brachte nicht wenigen Teilnehmern statt persönlichen Wachstums den Absturz in Psychose oder Suizid.³⁹

Jenseits solcher Exzesse der Selbstentblößung hielt über die Encounter-Bewegung und ihren Jargon auch das Feedback in exakt jenem Sinn Einzug in die Alltagssprache, über den sich Mead und Bateson 1976 lustig machten. Damit schloß sich der *loop*, den das Konzept in der angewandten Psychologie seit Lewin vollzogen hatte: Die gruppendynamischen Sozialingenieure hatten ein Grundelement jeder menschlichen Kommunikation, ihre Responsivität, formalisiert und in eine wissenschaftlich reflektierte, methodisch ausgearbeitete und professionell angeleitete Technologie transformiert, und sie hatten mit den T-Gruppen auch einen Übungsraum geschaffen, um die Nutzung dieser Technologie systematisch zu trainieren. Mit der Ausbreitung der Psychokultur, die sich – unter anderem – im Werkzeugkasten der Gruppendynamik bediente, verwandelte sich das Feedback wiederum in ein Alltagskonzept, das jede und jeder im Munde führte und das heute kaum mehr bedeutet als den Wunsch nach Antwort auf die Frage: »Und... wie war ich?«

Die zweite Variante, die das NTL-Handbuch anführt, ist die »instrumentierte T-Gruppe«. Instrumentiert heißt sie, weil hier standardisierte Meßinstrumente, insbesondere Rating-Skalen, Checklisten und Rankings die Trainer-Interventionen ersetzen. Deren Rolle beschränkte sich auf die Einweisung in den Gebrauch der Werkzeuge, im weiteren nahmen sie nicht an den Gruppensitzungen teil. Dieses Modell des Trainings griff Lewins Vorstellung von Gruppendynamik als Aktionsforschung auf. Die Teilnehmer lernten über sich und ihre Interaktionen, indem sie quantitative Daten über sich sammelten, sie statistisch verglichen und interpretierten. Das Feedback wurde digitalisiert, genauer: das analoge wurde durch ein digitalisiertes Feedback ergänzt. Die Protagonisten dieser Variante betonten die egalisierenden Effekte des Trai-

38 Paul Bindrim, »Nudity as a quick grab for intimacy in group therapy«, in: *Psychology today*, 3 (1969), Iss. 1 (June), S. 24–28; ders.: »A report on a nude marathon«, in: *Psychotherapy: Theory, research and practice*, 5 (1968), S. 180–188; Bödiker/Lange, *Gruppendynamische Trainingsformen*, S. 88f.

39 Vgl. Irvin D. Yalom/Morton A. Lieberman, »Eine Studie über negative Auswirkungen bei Encounter-Gruppen«, in: Clifford J. Sager/Helen S. Kaplan/Annelise Heigl-Evers (Hrsg.), *Handbuch der Ehe-, Familien und Gruppentherapie*, Bd. 1, München 1973, S. 273–307; Ernest Borneman, »Gruppendynamik und Encounterbewegung. Anmerkungen zum Konformismus in der Psychotherapie«, in: Bachmann (Hrsg.), *Kritik der Gruppendynamik*, S. 84–117, dort auch weitere Literatur; generell zur Kritik der Psychokultur vgl. Initiative Sozialistisches Forum Freiburg (Hrsg.), *Diktatur der Freundlichkeit*. Über Bhagwan, die kommende Psychokratie und Lieferanteneingänge zum wohlthätigen Wahnsinn, Freiburg 1984.

nings ohne Trainer: »Die Häufigkeit unmittelbaren Feedbacks ›Auge in Auge‹ wird nicht verringert, wenn man das Feedback-Modell statt durch einen Trainer durch Instrumente einrichtet und in Gang hält; sie scheint dadurch vielmehr gesteigert zu werden. Im Vergleich zur trainergeleiteten Gruppe wird jedoch keine Person in eine besondere Stellung gerückt, um die Nutzung des Feedbacks für das Lernen anzubieten, zu provozieren oder zu erzwingen.«⁴⁰ Ein offenkundiger Vorteil dieses Vorgehens lag darin, daß Gruppen und Organisationen es leichter auf ihre Arbeit außerhalb der Laboratorien übertragen konnten. Während die »Therapie für Normale« den Aspekt der Selbsterfahrung stark machte und sich auf intrapersonale Probleme und Dissonanzen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung konzentrierte, stand bei der instrumentierten T-Gruppe die Verbesserung der Teamkooperation und die Einübung effizienten Führungsverhaltens im Vordergrund.

Auch von diesem Strang der Gruppendynamik ziehen sich Linien bis in die Gegenwart: Sie finden sich weniger bei den therapeutischen oder pädagogischen Adaptionen als vielmehr bei den Strategien des *Human Resource Managements*. Exemplarisch ist in diesem Zusammenhang ein Instrument, das in den letzten Jahren auch im deutschsprachigen Raum Verbreitung gefunden hat: das sogenannte 360°-Feedback.⁴¹ Dieses Verfahren verbindet und standardisiert herkömmliche Methoden der Mitarbeiter- und Kundenbefragung, des Führungsaudits sowie der Selbsteinschätzung zu einem umfassenden System allseitiger Beurteilungen. Mit Hilfe eines Fragebogens wird die berufliche Performance parallel durch Kollegen, Vorgesetzte, Untergebene sowie durch Selbsteinschätzung bewertet; als weitere mögliche Feedback-Geber kommen Kunden, Lieferanten und externe Supervisoren in Frage. Erfasst werden unter anderem Eigenschaften wie Kundenorientierung, persönliche Integrität, Teamfähigkeit, Innovationsgeist sowie fachliche Kompetenz. Zu jedem dieser und weiterer Items kreuzen die Befragten auf einer in der Regel fünf- bis zehnstufigen Skala an, in welchem Maße sie den Beurteilenden die entsprechenden Qualitäten zu- oder absprechen. Das Feedback erfolgt allerdings – hier liegt eine wichtige Differenz zu den instrumentierten T-Gruppen – nicht mehr in der *Face-to-face*-Situation

40 Robert Blake/Jane Srygley Mouton, »The Instrumented Training Laboratory«, in: Weschler/Schein (Hrsg.), *Issues in Human Relations Training*, S. 61-76, hier: S. 64, zit. n. Bradford/Gibb/Benne, *Gruppen-Training*, S. 148.

41 Vgl. die anschwellende Literatur, die Oswald Neuberger in seiner kritischen organisationspsychologischen Studie (*Das 360°-Feedback. Alles fragen? Alles sehen? Alles sagen?*, München/Mering 2000) aufführt; eine systematische Einführung in das Verfahren geben Mark R. Edwards/Ann J. Ewen, *360°-Beurteilung. Klares Feedback, höhere Motivation und mehr Erfolg für alle Mitarbeiter*, München 2000. Ich habe dieses Verfahren an anderer Stelle ausführlicher analysiert: »Das demokratisierte Panopticon. Subjektivierung und Kontrolle im 360°-Feedback«, in: Axel Honneth/Martin Saar (Hrsg.), *Michel Foucault. Zwischenbilanz einer Rezeption*. Frankfurter Foucault-Konferenz 2001, Frankfurt/M. 2003, S. 77-93.

41 Und... wie war ich?

einer Gruppensitzung und bezieht sich folglich auch nicht auf das unmittelbare »Hier und Jetzt«. Um Anonymität zu gewährleisten, wird das gesamte Verfahren vielmehr über elektronische Datennetze abgewickelt, und die Beurteilten erhalten das Ergebnis in Form eines individuellen Leistungsprofils. Allein oder in Kooperation mit professionellen Beratern entwerfen sie auf dieser Grundlage einen Aktionsplan, dessen Umsetzung in *Follow-up*-Befragungen überprüft wird.

Das Ganze läuft auf einen demokratisierten Panoptismus hinaus: An die Stelle eines allsehenden Beobachters auf der einen und den in ihren eigenen Beobachtungsmöglichkeiten aufs äußerste eingeschränkten Beobachtungsobjekten auf der anderen Seite tritt ein nichthierarchisches Modell reziproker Sichtbarkeit. Jeder ist Beobachter aller anderen und der von allen anderen Beobachtete. Die Norm ist ihrerseits allein relational bestimmt und nach oben hin offen. Kontrolle bedeutet nicht länger, die Kontrollierten auf einen fixen Soll-Wert zu eichen, sondern einen unabschließbaren Prozeß der Selbstoptimierung in Gang zu setzen, bei dem der Vergleich mit den anderen als Motor fungiert.

Es ist dieser kategorische Komparativ, der die »heißen Stühle« therapienaher Selbsterfahrungsgruppen mit den *Performance-Appraisal*-Systemen des *Human Resource Management* verbindet. Gleich ob die Feedback-Prozeduren das persönliche Wachstum oder den ökonomischen Erfolg oder beides zugleich befördern sollen, stets geht es um eine Dynamik der Entgrenzung. Lernen über sich selbst wie über andere kann man nie genug. Deshalb das konsequente Überschreiten von Takt- und Intimitätsschwellen in der Encounter-Bewegung, deshalb der fortwährende Leistungsvergleich beim 360°-Feedback. Beides konfrontiert diejenigen, die diesen Verfahren ausgesetzt sind oder sich ihnen aus eigenem Antrieb aussetzen, mit einem permanenten Gefühl der Unzulänglichkeit, das sie wiederum zur weiteren Arbeit an sich anstacheln soll. Der *Face-to-face*-Gruppe, und zwar sowohl der T-Gruppe im Laboratorium wie dem Projektteam am Arbeitsplatz, kommt dabei die Rolle einer Steuerungsinstanz zu, welche die Individuen mittels dicht getakteter Rückkopplungen kontinuierlich mobilisiert und zugleich die Richtung ihrer Selbstverbesserungsanstrengungen fortwährend neu adjustiert.

Der »Kult der kleinen Gruppe«, den Bateson im Gespräch mit Mead erwähnt hatte, erweist sich so nicht zuletzt als ein höchst effizienter Kontrollmechanismus einer Gesellschaft »auf dem Weg zur »allgemeinen Selbstverwaltung«, wie der französische Soziologe André Béjin es genannt hat. »Wenn die »Massengesellschaft« dazu neigt«, schrieb er 1977 in einem Artikel über neue Gruppentherapien, »sich in Richtung zunehmender Atomisierung der Individuen zu entwickeln, dann ist gleichwohl ungewiß, ob diese Vereinzelung zu einer einfachen Anhäufung isolier-

ter Individuen in den großen Organisationen führt, denn es könnte gut sein, daß sie eine äußerst enge Vernetzung der Individuen befördert, die zu ständigem Gedankenaustausch und wechselseitiger Überwachung unter der Obhut jener überschaubaren Gruppen verpflichtet werden, an denen sie teilzunehmen haben. [...] Die Gefahr einer solchen Tendenz wäre doppelt. Auf der einen Seite ist die wechselseitige Kontrolle durch ›Gleiche‹, die sich gut kennen und sich dazu noch häufig sehen, (so daß sie sich bis in ihre Mimik und geheimsten Gesten überwachen können) viel genauer als eine weit entfernte bürokratische Kontrolle. Auf der anderen Seite scheinen sich die Individuen an diese Herrschaft der Gruppe anzupassen. Man könnte fast ein neues Syndrom definieren, das der ›Gruppensucht‹ (sei es die therapeutische, politische oder religiöse Gruppe). Die Symptome dieser Gruppensucht beginnen recht auffällig zu werden: rauschhafter und zwanghafter Konsum von Gruppen aller Arten, augenblickliches Gefühl der Verlassenheit von Individuen, wenn sie abseits ihrer bevorzugten Gruppendroge stehen usw.«⁴²

Um noch einmal zum Ausgangspunkt zurückzukehren: »It wouldn't have survived if Kurt had lived. He would undoubtedly have got it right«, hatte Margaret Mead bezogen auf Lewins trivialisiertes Feedback-Verständnis gesagt. Vieles deutet indes darauf hin, daß die Macht des Feedback gerade in den auf ihn zurückgehenden Strategien des *social engineering* wirksam geworden ist. Der Boom konfrontativer Gruppentherapien und kuscheliger Selbsterfahrungsworkshops ist inzwischen zwar abgeflaut, aber zumindest im Hinblick auf ihre ökonomische Effizienz stehen die Überlegenheit überschaubarer Teams mit flachen Hierarchien wie auch die Notwendigkeit kontinuierlicher Evaluation und Selbstevaluation heute außer Frage. Sich selbst, ein Unternehmen oder die Gesellschaft als Ganze zu lenken, heißt mehr denn je, Rückkopplungsschleifen zu installieren. Vielleicht finden sich die Schaltpläne jener *machine à gouverner*, von der die frühen Kybernetiker träumten,⁴³ gar nicht auf den Platinen der Computer, sondern in den Trainingsmanualen der Gruppendynamiker und all den Zufriedenheitsbarometern und Ranking-Listen, mit denen Evaluationsspezialisten uns tagtäglich traktieren. – Ironie eines Mißverständnisses: Lewin undoubtedly has got it right.

42 André Béjin, »Les thérapies de l'identité, de la sexualité, de la communication et de la conscience corporelle«, in: *Cahiers internationaux de sociologie*, 63 (1977), S. 363–370, zit. n. der dt. Übersetzung in: Initiative Sozialistisches Forum Freiburg (Hrsg.), *Diktatur der Freundlichkeit*, S. 130–138, hier: S. 136.

43 Vgl. etwa Dominique Dubarle, »Une nouvelle science: la cybernétique - Vers la machine à gouverner?«, in: *Le Monde*, 28.12.1948; Pierre Bertaux (Hrsg.), »Maschine - Denkmaschine - Staatsmaschine. Entwicklungstendenzen der modernen Industriegesellschaft«, Hamburg/Berlin 1963 (*Bergedorfer Gesprächskreis zu Fragen der freien industriellen Gesellschaft*, Nr. 9). Die Genealogie der politischen Kybernetik rekonstruiert bis zurück ins 18. Jahrhundert Joseph Vogl, »Regierung und Regelkreis«, in: Pias (Hrsg.), *Cybernetics|Kybernetik*, Bd. 2, S. 67–79.

43 Und... wie war ich?

Summary

Feedback, originally a technical term in control theory and cybernetics, is the fundamental principle of self-regulating systems and designates the process whereby some proportion or in general, function, of the output signal of a system is fed back into the input in order to control its dynamic behaviour. The model has been adopted in applied psychology and has become a highly normative key-concept for successful interpersonal communication. Feedback here has been trivialized and often means either telling people what they did or just answering. The contribution traces the history of this shift of meaning from Kurt Lewin's foundation of group dynamics after World War II and the cult of group therapies in the sixties and seventies to contemporary performance appraisal systems like the 360° feedback-technology used in human resource management.

Autoren

Uta Andrea Balbier, Dr. phil., geb. 1974, Hamburger Institut für Sozialforschung

Ulrich Bröckling, Dr. phil., geb. 1959, derzeit Wissenschaftlicher Koordinator des Graduiertenkollegs »Die Figur des Dritten« an der Universität Konstanz

Wolfgang Kraushaar, Dr. phil., geb. 1948, Hamburger Institut für Sozialforschung

Sandra Lehmann, Dr. phil., geb. 1974, derzeit Visiting Fellow des Franz Rosenzweig Research Centers in Jerusalem

Jan Philipp Reemtsma, Prof. Dr. phil., geb. 1952, Geschäftsführender Vorstand des Hamburger Instituts für Sozialforschung

Stephen Shapin, Prof. Dr. phil., Harvard, Cambridge, MA.

Michael Wildt, Prof. Dr. phil., geb. 1954, Hamburger Institut für Sozialforschung