

Oliver König
Karl Schattenhofer

**Einführung in die
Gruppendynamik**

Carl-Auer





Abb. 2: Typen von Gruppen

Ebenso widersprüchlich wie die unterschiedlichen Erwartungen, die die einzelnen Mitglieder in eine Gruppe mitbringen, können auch die Beziehungen einer Gruppe zu ihren äußeren Umwelten sein. Daraus ergeben sich typische strukturelle Konflikte: So hat ein Team in der öffentlichen Verwaltung die Aufgabe, eine möglichst gute Dienstleistung für den einzelnen Bürger zur Verfügung zu stellen, die seinen individuellen Bedürfnissen entspricht, und zugleich für ein transparentes, für alle gleiches Verfahren zu sorgen. In vielen Teams muss zwischen der Wirtschaftlichkeit und der fachlichen Qualität einer Problemlösung abgewogen werden. In Stationsteams in Krankenhäusern treffen mit den Ärzten, den Pflegern und den Verwaltungskräften drei Professionen mit unterschiedlichem Status und unterschiedlichen Werten und Aufträgen aufeinander. Daraus entsteht ein struktureller Konflikt, der dauerhaft bearbeitet werden muss.

3.2 Der horizontale Schnitt: Das Sichtbare und das Verborgene

3.2.1 Das Eisbergmodell

Im Alltag hat man oft den Eindruck, dass es in Gruppen um etwas anderes geht als das, was sichtbar und hörbar ist. Das liegt nicht an der Neigung der Gruppenmitglieder, das für sie wirklich Wichtige zu verheimlichen, sondern an der Dynamik, die sich im Zusammenspiel mehrerer Menschen entwickelt. Um der Frage nachgehen zu können, was eine Gruppe über die Sache hinaus bewegt, wollen wir die Metapher des Eisberges einführen. Bei einem Eisberg schaut ein Siebteil der Fläche über die Wasseroberfläche heraus, sechs Sieb-

tel sind darunter verborgen. Die große unsichtbare Masse unter dem Wasserspiegel, das, was latent vorhanden ist, bestimmt das Verhalten der sichtbaren Spitze des Eisberges (vgl. French u. Bell 1994, S. 33).

Überträgt man das Eisbergbild auf die Gruppe, so ergibt sich ein Modell mit verschiedenen Schichten. Das manifeste Geschehen, das sich über der „Wasseroberfläche“ zeigt, ist für alle Beteiligten wahrnehmbar und besprechbar. Darunter liegen mehrere Schichten „latenten“ Geschehens, das man – je weiter es von der Oberfläche entfernt ist – nur erahnen kann. Darüber gibt es Vermutungen, die aber im „normalen“ Gruppenalltag nicht besprochen werden. Der Unterschied zu realen Eisbergen besteht darin, dass die physikalischen Eigenschaften des Eises unter Wasser relativ genau bestimmt werden können. Die Vorstellungen von latenten Schichten einer Gruppe sind hingegen theoriegeleitete Annahmen, auf-

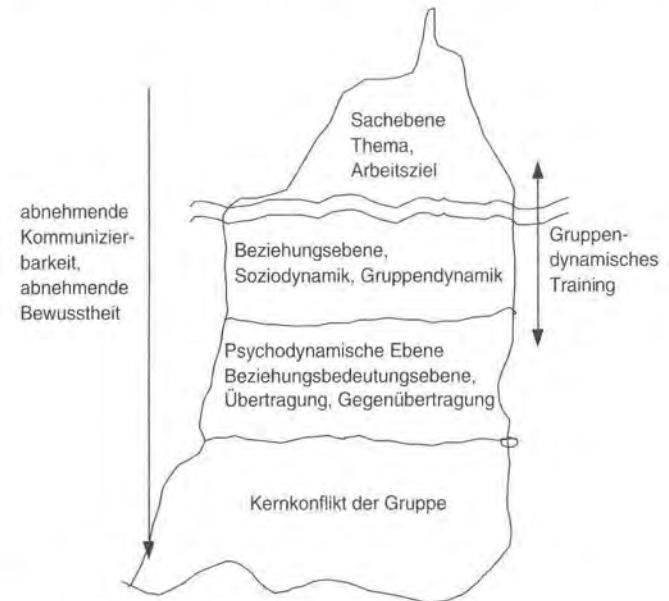


Abb. 3: Das Eisberg-Modell

grund deren Interaktionen interpretiert werden, die auf der Ebene der sachlichen und manifesten Zusammenhänge keinen Sinn ergeben würden. Es wird nicht behauptet, dass es wirklich verborgene Schichten gibt, das Eisbergmodell stellt vielmehr ein Beobachtungsschema zur Verfügung, das sich zum Verständnis von Gruppenprozessen als sinnvoll und hilfreich erwiesen hat.

3.2.2 Die Sachebene

Auf der Arbeits- oder Sachebene einer Gruppe geht es um alles, was die Aufgabe der Gruppe und ihr Arbeitsziel betrifft und was unternommen wird, um diese Aufgabe zu erledigen und das Ziel zu erreichen. Diese Ebene lässt sich gemäß der Logik der jeweiligen Aufgabe beschreiben, denn verschiedene Aufgaben führen zu unterschiedlichen Prozessen auf der manifesten Ebene. Eine Freizeitgruppe, ein Arbeitsteam in der Produktion oder in der Entwicklung, eine Selbsterfahrungs- oder eine Therapiegruppe, eine Bürgerinitiative oder eine Supervisionsgruppe, jede dieser Gruppen wird ihren Arbeitsprozess entsprechend der Aufgabe und entsprechend ihren Möglichkeiten unterschiedlich gestalten.

Das manifeste Geschehen lässt sich unter dem Aspekt der Funktionalität betrachten: Führt das, was die Gruppe tut, zur Erfüllung der Aufgabe und zur Erreichung des Zieles oder nicht? Gemeint ist damit nicht eine objektive Bewertung des Arbeitsprozesses, denn es gibt zumeist mehrere Wege zum Ziel. Wenn jedoch in einer Gruppe Dinge geschehen, die für die Erledigung der Sachaufgabe unsinnig erscheinen, dann ist dies ein erster Hinweis auf die Wirksamkeit der latenten Ebene.

Warum kooperieren die spanischen KollegInnen nicht mit Frau B., obwohl sie wegen ihrer einschlägigen Fachkenntnisse eingestellt wurde?

Warum stößt Frau C. mit ihren sachlich passenden Vorschlägen auf Unmut bei den anderen, und warum verweigern diese ihr trotz aller Fachkompetenz die weitere Gefolgschaft?

Das besondere Kennzeichen der manifesten Ebene ist, dass die aufgabenbezogenen Fragen, die hier eine Rolle spielen, im Zentrum der Kommunikation der Gruppe stehen. Die Aufgabe, das Ziel

stellt den gemeinsamen Bezugspunkt dar, über den die Beteiligten miteinander ins Gespräch kommen und in Kontakt treten.

3.2.3 Die soziodynamische Ebene

Davon unterscheiden lässt sich die Beziehungsebene oder soziodynamische Ebene bzw. die Ebene des Beziehungsgeflechtes, das immer dann entsteht, wenn Menschen miteinander über einen längeren Zeitraum kommunizieren oder zusammenarbeiten. Sie liegt gleichsam im Bereich der Wasseroberfläche – teilweise sichtbar, teilweise unsichtbar. Das Geschehen auf dieser Ebene lässt sich nur zu einem kleineren Teil aus dem ableiten, worüber gesprochen wird, sondern am ehesten daraus, *wie* gesprochen wird: Wer hört wem zu? Wer reagiert auf wen oder nicht? Wer und was findet Beachtung oder nicht? Welche Vorschläge werden aufgegriffen, welche nicht? Warum können zwei Gruppenmitglieder den gleichen Vorschlag machen, aber nur bei einem von beiden wird er berücksichtigt?

Frau C. bestimmt das Geschehen auf der Sachebene, indem sie die Anfangssituation – übrigens auf sehr professionelle und effektive Weise – strukturiert. Gleichzeitig gestaltet sie die Beziehungen zu den schon früher Anwesenden auf eine Weise, die diese als rücksichtslos und unsensibel erleben. Daraus wird die Ablehnung verstehbar, die ihr entgegengebracht wird, und die die Wirkung ihrer guten Sachbeiträge (zunächst) überlagert. Wenn der Seminarablauf nicht eine Reflexion der Geschehnisse auf der Beziehungsebene ermöglicht hätte, wären die wechselseitigen Irritationen nicht zur Sprache gekommen und hätten sich eventuell verfestigt. Dann könnten zwar die Vorschläge von Frau C. auf großes Interesse stoßen, ihre Realisierung aber auf inhaltenden Widerstand z. B. in Form vieler Nachfragen, die eine Umsetzung aus zeitlichen Gründen unmöglich machen würden.

Mit dieser Ebene werden die Vorgänge bezeichnet, die zwar alle Anwesenden beobachten und deren Auswirkungen sie empfinden, die aber in aller Regel nicht ins Gespräch gebracht werden. Am ehesten werden sie noch in Pausen, im informellen Leben der Gruppe unter „Gleichgesinnten“ besprochen. Man redet über die Gruppe und über die, die gerade nicht anwesend sind, und schafft

sich damit über die Abwesenden einen gemeinsamen Bezugspunkt im Gespräch, vergleichbar der Orientierung an der Sachebene. Hingegen wird es oft als bedrohlich erlebt, die aktuelle Dynamik unter den Beteiligten anzusprechen, vor allem die störenden und möglicherweise dysfunktionalen Aspekte. Sach- und Beziehungsebene bleiben getrennt. In ihrer Zusammenführung liegt zu viel „Zündstoff“ verborgen, vor allem dann, wenn das erlebte Beziehungsgeflecht dem Idealbild der Gruppe, wie sie sich selber gerne sieht, widerspricht.

Dass das Verhalten von Frau C. als empfindliche Störung empfunden wurde, konnte erst aus dem Abstand einer Pause heraus reflektiert werden, und es ist fraglich, ob unter alltäglichen Umständen überhaupt jemand seine Irritation durch das Vorpreschen von Frau C. angesprochen hätte.

Das Tabu, individuelle Verhaltensweisen und ihre Wirkung anzusprechen, ist in Gruppen aller Art ungemein wirksam. Dem außen stehenden Beobachter fällt es oft schwer zu glauben, was Gruppenmitglieder alles ertragen, bevor sie beginnen, ihre Wahrnehmungen und Gefühlsreaktionen dazu auszutauschen. Bestärkt wird das Tabu dadurch, dass es in der alltäglichen Kommunikation als verwirrend erlebt wird, wenn Sach- und Beziehungsebene miteinander verbunden werden und nicht streng getrennten Gesprächsgelegenheiten vorbehalten sind. Der Wechsel zwischen dem Gespräch selbst und dem Gespräch über das Gespräch (Metakommunikation) muss in jeder Gruppe erst geübt werden.

3.2.4 Die psychodynamische Ebene

Im Bild etwas weiter unter der Wasseroberfläche liegt die Ebene der Psychodynamik. Dieses Konzept stammt aus der Psychoanalyse, die Verhalten auf ihre zugrunde liegenden unbewussten Motive hin untersucht. Die Grundannahme ist, dass bei allen Gruppenmitgliedern und in jeder Gruppensituation basale Wünsche und Bedürfnisse sowie Ängste und Befürchtungen aktiviert werden, die wir aus unserer Lebensgeschichte mitbringen. Vor allem in neuen und unbekanntem Situationen greifen wir auf unsere bisherigen Erfah-

rungen zurück und behandeln neue Situationen und Personen wie solche, mit denen wir früher zu tun hatten.

Frau B. war fest davon überzeugt, dass sie – wenn sie nur gut und selbstständig arbeiten würde – keine Schwierigkeiten zu erwarten habe. Ihre Leistung sollte ihr den Zugang zur Gruppe ebnen und nicht sachfremde Anknüpfungspunkte, wie z. B. der persönliche Kontakt in der Freizeit oder das äußere Erscheinungsbild, hinsichtlich dessen sie mit den anderen Frauen nicht konkurrieren wollte. Sie orientierte sich an der Aufgabe, wie sie es aus früheren Arbeitsbeziehungen gewohnt war, und kümmerte sich nicht um den Aufbau und die Pflege der persönlichen Beziehungen am Arbeitsplatz. Frau B. hatte gelernt, auf Äußerlichkeiten ausdrücklich keinen Wert zu legen, sondern sich durch gute Leistungen die Anerkennung ihrer Umwelt zu verdienen.

Wie sich später herausstellte, hat Frau C. schnell das Unsichere und Unbestimmte an der Situation gespürt, in die sie hineingestürzt ist, und diese Unsicherheit schlecht ertragen. In ihrer Familie, in der die Eltern wenig für Struktur und Orientierung der vier Geschwister gesorgt und diesen sehr viel Freiraum gelassen hatten, hatte sie als die Älteste die Aufgabe übernommen, diese Lücke zu füllen. Auch in der neuen Gruppensituation erwuchs vor diesem Hintergrund der starke Impuls, aktiv zu werden und sich und anderen Klarheit und Orientierung zu verschaffen.

Der psychodynamischen Ebene kommt gruppenspezifisch dann eine besondere Bedeutung zu, wenn das Verhalten der Gruppenschemen nicht zur aktuellen Situation der Gruppe zu passen scheint, also in gewisser Weise unverständlich ist und aus dem Rahmen fällt. Die jeweils Betroffenen bewerten eine Situation in ganz anderer Weise und scheinen gleichsam aus einer anderen Welt zu kommen. Mit der Aufklärung des Hintergrundes können einzelne Verhaltens- und Sichtweisen dann verstehbar gemacht werden. Gerade bei Frau B. hätte eine Reflexion der unterschiedlichen Verhaltensstile und der unterschiedlichen „Brillen“, mit denen man sich gegenseitig betrachtete, zu einer Entspannung der Situation führen können.

Die Dynamik, die aus diesen „Verwechslungen“ entsteht, wirkt keinesfalls nur hindernd. Aus den verborgenen Bedürfnissen und Ängsten erwachsen zugleich die Kräfte und Ideen, die eine Gruppe

in Bewegung bringen können – wie im Beispiel der Seminargruppe durch das Verhalten von Frau C. ja tatsächlich geschehen. Abweichung und Unangepasstheiten – sei es im Verhalten, in der Meinung oder den Gefühlen – bergen immer die Chance zur Veränderung und Weiterentwicklung der Gruppe. Sie zielen auf einen Zustand der Gruppe, der erst noch geschaffen werden soll.

3.2.5 Der Kernkonflikt einer Gruppe

Wir halten es für sinnvoll und hilfreich, davon auszugehen, dass sich in jeder Gruppe ein spezifischer Kernkonflikt herausbildet, der den Prozess der Gruppe prägt und aus dem eine „überdauernde Geste“ erwachsen kann im Sinne eines immer wieder auftretenden Handlungsmusters (vgl. Antons et al. 2004, S. 39 ff. und 293 ff.; Schattenhofer 2006, S. 129 ff.). Dieses Konzept sollte weder im Sinne einer „objektiven“ Realität aufgefasst werden, es handelt sich auch hier wieder um die Konstruktion eines Beobachters. Noch ist dieser Kernkonflikt im psychoanalytischen Sinne als ein kollektives Unbewusstes zu verstehen, er ist zunächst einmal einfach unentdeckt.

Um das Besondere einer Gruppe zu verstehen, lohnt es sich, nach dem Konflikt zu suchen, der für eine Gruppe typisch, prägend oder Identität stiftend ist und daher während ihres Bestehens in immer neuen Varianten von den Gruppenmitgliedern durchgespielt wird. Es braucht eine gewisse Zeit, bis er sich herausbilden kann, auch wenn im Rückblick zumeist sichtbar wird, dass seine Anfänge schon bei der Gründung der Gruppe angelegt waren. Der Kernkonflikt muss sich nicht mit den strukturellen Konflikten, die in der Umwelt der Gruppe angelegt sind, decken, auch wenn seine Dynamik dadurch in Gang gesetzt werden kann. Er ist als gemeinsame und besondere Antwort auf die Aufgaben zu verstehen, die jede Gruppe zu lösen hat, und stellt daher eine individuelle Variation dar, wie mit den drei Dimensionen des gruppenspezifischen Raumes umgegangen wird, wie sie im nächsten Kapitel dargestellt werden, und zwar unter den besonderen Bedingungen ebendieser speziellen Gruppe. Er kann sich an den verschiedensten Faktoren festmachen.

Im Falle der Verlagsteams ging es immer auch um den Konflikt zwischen einem attraktiven äußeren Erscheinungsbild, repräsentiert durch die spanischen Mitarbeiterinnen, und dem guten Arbeitsergebnis und der besonderen fachlichen Leistung, repräsentiert durch die neue deutsche Kollegin.

Im Falle der geschilderten Seminargruppe, zu der Frau C. verspätet hinzustieß und in der sie durch ihre Aktivität Widerstand hervorrief, zog sich die Auseinandersetzung zwischen einer aktiven, beschleunigenden Gestaltung und einem abwartenden, verlangsamenden Abwägen der jeweiligen Vorschläge durch das ganze Seminar, und der Konflikt wurde an verschiedenen Stellen und mit unterschiedlichen Besetzungen immer wieder neu inszeniert.

Im gruppenspezifischen Training ist der Anfang eines solchen Kernkonfliktes häufig schon im Modus der Gruppenbildung angelegt und zeigt sich z. B. darin, nach welchen Motiven und Vermeidungen sich die Gruppenmitglieder zusammenfinden und gegebenenfalls die TrainerInnen wählen. Das anfängliche Bild der Gruppe von sich selbst kann dann den gesamten weiteren Prozess prägen.

Im gruppenspezifischen Verständnis geht es darum, einen solchen Kernkonflikt als konstitutiven Teil der Gruppe zu begreifen und die in ihm angelegte Spannung so zu gestalten und zu nutzen, dass sie die Gruppe nicht blockiert, sondern in Bewegung bringt. Die Entdeckung dieses Konfliktes kann zwar für den Bestand einer Gruppe, zumindest anfänglich und vorübergehend, identitäts- und existenzbedrohend sein, doch ist er erst einmal kommunizierbar, kann er auch zu einem zentralen Mittel der Kohäsion werden.