

Gruppendynamische Grundlagen

Oliver König

- 3.1 Zum Verhältnis von Gruppendynamik und Gruppenpsychotherapie – 22**
- 3.2 Was ist eine Gruppe? – 23**
 - 3.2.1 Zur Größe von Gruppen – 23
 - 3.2.2 Essenzielle Merkmale von Gruppen – 23
 - 3.2.3 Familie als Gruppe besonderer Art – 25
 - 3.2.4 Team als Gruppe besonderer Art – 26
 - 3.2.5 Gruppe als autonomes soziales System – 26
- 3.3 Zwei Sichtweisen auf Gruppe: Der vertikale und der horizontale Schnitt – 27**
 - 3.3.1 Der vertikale Schnitt: Innere und äußere Umwelt – 27
 - 3.3.2 Der horizontale Schnitt: Das Sichtbare und das Verborgene – 29
- 3.4 Der gruppendynamische Raum – 32**
 - 3.4.1 Zugehörigkeit: Drinnen und draußen – 32
 - 3.4.2 Macht: Oben und unten – 32
 - 3.4.3 Intimität: Nah und fern – 33
- 3.5 Gruppenprozesse – 34**
 - 3.5.1 Selbststeuerung und Fremdsteuerung – 34
 - 3.5.2 Differenzierung und Integration – 35
- Literatur – 36**

Die folgende Darstellung soll eine Einladung zur Gruppendynamik sein, ohne dass dabei die Übernahme bestimmter (hoch oder niedrig strukturierter) Arbeitsweisen impliziert wäre, also ohne in eine Konkurrenz oder einen Schulterschluss zur Selbstdefinition und Selbstbeschreibung der verschiedenen gruppenpsychotherapeutischen Vorgehensweisen und Verfahren zu gehen. In der Konsequenz läuft dies auf ein Mehrebenenmodell gruppenpsychotherapeutischen Handelns hinaus, das unterschiedliche Sichtweisen auf das gleiche Geschehen und daraus zu entwickelnde unterschiedliche Vorgehensweisen ermöglicht. Im Zentrum stehen im Folgenden sozialpsychologische, sozialwissenschaftliche und systemtheoretische Modelle, die im Hinblick auf ihre gruppenpsychotherapeutische Relevanz beschrieben werden.

3.1 Zum Verhältnis von Gruppendynamik und Gruppenpsychotherapie

Das soziale System Gruppe und die darin ablaufenden gruppendynamischen Prozesse lassen sich als Rahmungen gruppenpsychotherapeutischer Arbeit und/oder als eigener therapeutischer Faktor verstehen und beschreiben. Dies findet sich wieder in der Unterscheidung von »Psychotherapie in der Gruppe« und »Psychotherapie durch die Gruppe«.

Sichtet man die verschiedenen gruppenpsychotherapeutischen Verfahren nach dieser Unterscheidung, dann verstehen sich verhaltenstherapeutisch orientierte Verfahren mehrheitlich als »Psychotherapie in der Gruppe«, während tiefenpsychologisch-analytische sowie humanistische Verfahren wie das Psychodrama, Gestalttherapie oder klientenzentrierte Gruppenpsychotherapie sich als »Psychotherapie durch die Gruppe« sehen (Fliegel u. von Schlippe 2001) und damit, auf je eigene Weise, einem interaktionellen bzw. interpersonellen Modell folgen (Yalom 2010, S. 43ff.). Vor allem diese Verfahren haben versucht, gruppendynamische Theorie und die daraus hervorgegangenen Praxismodelle in ihre Arbeit zu integrieren, in der Annahme, dass gruppendynamische Prozesse einen eigenständigen psychotherapeutischen Wirkfaktor

darstellen (Däumling 1968/1969/2006). Die Idee einer »Psychotherapie der Gruppe« ist weitgehend aufgegeben, taucht aber in gruppendynamischen Konzepten in anderer Form wieder auf. Gruppe wird hier nicht als ein Kollektivsubjekt verstanden, wie in älteren psychoanalytischen Konzepten, sondern als eigenes soziales System bzw. als eine Figuration von Beziehungen, die spezifische systemeigene kommunikative Muster hervorbringt.

➤ **Innerhalb der Verfahren, die eine »Psychotherapie durch die Gruppe« verfolgten, kam es zu einer anfänglichen Überschätzung der therapeutischen Möglichkeiten von Gruppen, was sich in einer Überbetonung von niedrig strukturierten Vorgehensweisen zeigte.**

Aus der zunehmenden Einsicht in die Notwendigkeit einer Differenzierung in unterschiedlich strukturierte Vorgehensweisen je nach Kontext, Klientel, Symptomatik etc. wurden dann entsprechende Anwendungen entwickelt. Ähnliche Entwicklungen finden sich auch im Verfahren Gruppendynamik selbst.

➤ **Gruppenpsychotherapeutische Modelle, die sich in der Tradition einer »Psychotherapie in der Gruppe« sehen, haben mit ihrer Präferenz für höher strukturierte und leiterzentrierte Vorgehensweisen keine Aufmerksamkeit dafür entwickelt, dass die Gruppe als Rahmung auch dann bestehen bleibt, wenn man ihr keine eigenständige therapeutische Funktion zuweist.**

Gruppendynamische Theorie und Praxis wären aber überflüssig, wenn die in einer Gruppe ablaufenden Prozesse nur dann von Bedeutung wären, wenn die daran Beteiligten diese für relevant erachten. Oder umgekehrt formuliert: Mit der Kenntnis und dem Ernstnehmen von gruppendynamischen Prozessen weiß man besser, was man warum und wie (weg-)strukturiert. Dies betrifft nicht nur die Gruppenpsychotherapie selbst, sondern auch die institutionellen und organisatorischen Kontexte z. B. von Kliniken und dort arbeitenden therapeutischen Teams, in und mit denen Gruppenpsychotherapie stattfindet.

3.2 Was ist eine Gruppe?

3.2.1 Zur Größe von Gruppen

Im Alltagssprachlichen Verständnis wird der Begriff »Gruppe« für ein breites Spektrum von sozialen Systemen gebraucht. Man redet einerseits von spezifischen Gruppen wie Schulklassen, Sportgruppen, Seminargruppen, andererseits von abstrakten und unspezifischen sozialen Systemen wie ethnischen oder religiösen Gruppen oder der »Gruppe der Verbraucher«, der »Gruppe der Nichtraucher« etc. Die soziologische und sozialpsychologische Kleingruppenforschung (Sader 2008; Schäfers 1999; Fengler 1986) hat ein engeres Verständnis von Gruppe.

(Klein-)Gruppen haben zwischen drei und 25 Mitgliedern. Kleingruppen im engeren Sinne liegen zwischen drei und zwölf Mitgliedern. Bei Gruppen ab ca. 25 Mitgliedern redet man von »Großgruppen«.

Eine rein formale Bestimmung bleibt aber unterkomplex, weil der Einfluss der Gruppengröße auf die kommunikativen Bedingungen in einer Gruppe erst in der Kombination mit anderen strukturellen Merkmalen – insbesondere der Aufgabe einer Gruppe, ihrer Dauer und Frequenz, ihrer Homogenität bzw. Heterogenität – adäquat erfasst werden kann.

➤ **Generell lässt sich sagen: Ab einer Größe von ca. sieben Mitgliedern steigt die Tendenz zur Subgruppen- und Hierarchiebildung, um die zunehmende kommunikative Komplexität bewältigen zu können.**

So werden sich z. B. mit steigender Gruppengröße die Redeanteile der einzelnen Gruppenmitglieder stärker zu unterscheiden beginnen. Gruppen haben zugleich die Eigenart, in den Augen ihrer Mitglieder nach der Überwindung der anfänglichen Anonymität zu »schrumpfen«. In einer Gruppe von 20 Personen wird aber nur unter sehr speziellen Bedingungen und nur vorübergehend ein ähnlicher Intimitätsgrad erreicht werden können wie in einer Gruppe von fünf Personen.

In der gruppenpsychotherapeutischen Praxis lassen sich idealtypisch drei nach ihrer Größe differenzierte Gruppentypen ausmachen, bei deren

konkreter Ausgestaltung neben rein fachlichen Gesichtspunkten immer auch logistische, organisationsspezifische und gesundheitspolitische Rahmenbedingungen mit hineinspielen:

- In *Kleingruppen* (5 bis 12 Mitglieder) findet verfahrensübergreifend der größte Teil gruppenpsychotherapeutischer Arbeitsweisen statt.
- Die *Mediengruppe* (12 bis 24 Mitglieder) ist für einen therapeutischen Einsatz auf eine deutlich höhere Strukturierung angewiesen. Hier und manchmal auch in
- *Großgruppen* (über 25 Mitglieder) sind vor allem psychoedukative Ansätze weit verbreitet und auch gut durchführbar.

In einer gruppenanalytischen Tradition stehende niedrig strukturierte Großgruppen, wie sie früher – ggf. als Gruppe aller Patienten einer Station, Abteilung oder Klinik – in manchen Kliniken üblich waren, sind heute nur noch in Ausbildungskontexten anzutreffen. Für die direkte therapeutische Arbeit werden sie nicht (mehr) genutzt, da in ihnen die Anonymität zwischen den Mitgliedern, hierarchische Effekte und Konformitätsdruck sowie der Angstpegel in einem Ausmaß ansteigen, dass therapeutische Prozesse nicht mehr sinnvoll stattfinden können. Wohl aber werden solche Stations- oder Abteilungsversammlungen heute in einer moderat strukturierten Form durchgeführt, um einen Ort der Information und des Austausches zu schaffen, an dem von den Patienten Fragen, z. B. hinsichtlich der Atmosphäre, der Organisation oder der Rahmenbedingungen allgemein, angesprochen werden können, und auf diese Weise ein therapeutisch günstiges Klima zu unterstützen. Davon nochmals unterschieden werden können strukturierte Großgruppenveranstaltungen, die auf spezifische Organisationsfragen hin ausgerichtet sind. Sie dienen ebenfalls nicht direkt therapeutischen Zwecken, sondern werden im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen eingesetzt.

3.2.2 Essenzielle Merkmale von Gruppen

Gruppen zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- die *Möglichkeit zur direkten Kommunikation* »face to face«. Auch hier spielen, wie schon angedeutet, die Größe einer Gruppe und die zur Verfügung stehende Zeit eine Rolle. Aber vor allem ist die Gruppe zum gleichen Zeitpunkt am gleichen Ort. Mit zunehmendem Einsatz von elektronischen Medien auch in der Psychotherapie bekommt dieser Punkt nochmals eine besondere Bedeutung und eröffnet die Frage, ob Gruppenpsychotherapie auch mit »virtuellen« Gruppen vorstellbar ist (vgl. ► Kap. 36). Ort und Zeit haben darüber hinaus in der Praxis einen hohen symbolischen Wert, den es zu beachten gilt. Sie verweisen auf die Wertigkeit gruppenpsychotherapeutischer Arbeitsweisen im jeweiligen Kontext. Ein Raum, der gleichzeitig als Abstellraum genutzt wird, und ungünstige Zeiten werden also ihre Wirkung nicht verfehlen;
- ein *gemeinsames Ziel* (z. B. Lernen, Selbsterfahrung, Psychotherapie, Produktion etc.) und Aufgaben, die zur Erreichung dieses Ziels angegangen werden müssen. So ist z. B. für (gruppen-)psychotherapeutische Kontexte – im Unterschied z. B. zu Arbeits- oder konventionellen Lernkontexten – die Bereitschaft zu einem gewissen Ausmaß an Selbstoffenbarung notwendig;
- eine *gewisse zeitliche Dauer*: In Zeiten zunehmender Beschleunigung auch in der Psychotherapie und der Entwicklung von Modellen der Kurzzeitgruppenpsychotherapie stellt sich die Frage, ob es einen für Gruppentherapien notwendigen zeitlichen Mindestaufwand gibt. Wird Gruppe nur als Rahmen angesehen, ist dies nicht der Fall. Eine psychoedukative Gruppe kann sich z. B. auf eine Sitzung beschränken. Ist die Gruppe aber als therapeutischer Faktor gedacht, so muss der Entwicklung ihrer Arbeitsfähigkeit bzw. der Entfaltung der interpersonellen Prozessdynamik eine Mindestzeit eingeräumt werden.

Für die meisten Gruppen im klinischen wie im ambulanten Bereich gestaltet sich dieser letzte Punkt nochmals spezifisch, da sie in der Regel als »slow open group« angelegt sind, d. h., dass die Gruppe keine festgelegte Lebensdauer hat, sondern konti-

nuierlich, z. T. über Jahre, stattfindet und frei werdende Plätze jeweils neu besetzt werden. Dadurch verschiebt sich die Frage nach einer als notwendig angesehenen Mindestdauer. Neben der individuellen Verweildauer und der Frage, nach welchen Kriterien und von wem (Therapeut, Klient, Gruppe, Klinik, Krankenkasse) diese festgelegt wird, muss beachtet werden, in welcher Zeitfolge Abschiede und Neuzugänge von bzw. in einer Gruppe bearbeitet werden können. Neuzugänge sorgen einerseits für »frischen Wind«, erfordern aber andererseits auch Eigenzeit, da sich die Gruppe neu strukturiert bzw. in gewissem Ausmaß neu entsteht.

Aus diesen Grundbedingungen heraus entstehen weitere *essenzielle Merkmale*, die aber bereits Teil und Ergebnis eines Gruppenprozesses sind – dies auch dann, wenn sie als Rahmenbedingungen vorgegeben werden.

Geteilte Normen und Werte Dem Kommunikations- und Interaktionsprozess liegt ein System geteilter Normen und Werte zugrunde. Hier sind wiederum zu unterscheiden:

- die kommunikativen Basisregeln, die eine Verständigung überhaupt erst möglich machen (König 2007a, S. 83ff.). Die (Un-)Fähigkeit, sich innerhalb dieser Regeln zu bewegen, begründet eine (Kontra-)Indikation für Gruppenpsychotherapie;
- Normen und Werte, die im Sinne von Arbeitsregeln durch den Leiter vorgegeben werden, z. B. Vertraulichkeit, regelmäßige Teilnahme, Formen des Austauschs untereinander etc.;
- Werte und Normen, die *diese* Gruppe mit *diesen* spezifischen Mitgliedern entwickelt bzw. die diese Mitglieder in die Gruppe einbringen und die selbst Gegenstand und Motor des psychotherapeutischen Prozesses sein bzw. diesen auch behindern können.

Geflecht aufeinander bezogener Rollen Aus der Dynamik der Gruppe ergibt sich ein Geflecht von aufeinander bezogenen Rollen, das notwendiger Bestandteil jedes Gruppenprozesses ist. Das Rangdynamikmodell von Schindler (König u. Schatzenhofer 2011, S. 51ff.) formuliert z. B. vier Grundrollen in Gruppen: Alpha als führende Rolle, Beta als beratende und stützende Rolle, Gamma als

Gefolgschaftsrolle, Omega als Gegenrolle zu Alpha, als potenzieller Außenseiter. Wer wiederum in welche Rolle kommt bzw. diese beansprucht, wird von den biografischen Gegebenheiten der Mitglieder (mit-)bestimmt. Die Notwendigkeit von Rollenbildungen macht also einerseits die psychotherapeutische Potenz von Gruppen aus, andererseits sind die damit verbundenen psychotherapeutischen Prozesse nur bedingt planbar, da selbst bei einer gezielten Auswahl der Gruppenmitglieder die entstehende Rollendynamik nicht vorhersehbar ist.

- **Für die Arbeitsfähigkeit einer Gruppe und den (individuellen) Erfolg des therapeutischen Prozesses ist es von wesentlicher Bedeutung, inwiefern es gelingt, Bedingungen dafür zu schaffen, dass diese Rollen zwischen den Mitgliedern fluktuieren können.**

Wir-Gefühl Ein Gefühl der Zugehörigkeit zu dieser Gruppe (Wir-Gefühl) ist im Sinne einer hinreichenden Kohäsion Bedingung für die Erreichung des angestrebten Ziels (vgl. ► Kap. 6). Diese Zugehörigkeit geht über eine reine Mitgliedschaft als Rahmenbedingung einer Gruppe hinaus. Sie ist sowohl Ausweis der Arbeitsfähigkeit einer (psychotherapeutischen) Gruppe als auch ein durch die Praxiserfahrung vielfältig ausgewiesener (gruppenpsychotherapeutischer) Wirkfaktor eigener Art.

- **Das sozialpsychologische Verständnis von (Klein-)Gruppe ist also klar begrenzt und hebt sich ab von geringer strukturierten sozialen Formen auf der einen Seite (Masse, Menge, Netzwerk) und größeren und höher strukturierten sozialen Formen auf der anderen Seite (Organisation, Institution).**

Für den gruppenpsychotherapeutischen Kontext relevant sind zwei Gruppen besonderer Art, die im Folgenden näher betrachtet werden sollen.

3.2.3 Familie als Gruppe besonderer Art

Eine Gruppe ist keine Familie, aber die Familie lässt sich als »Gruppe besonderer Art« (René König) verstehen, ebenso wie in (therapeutischen) Gruppen familiäre Erfahrungen verlebendigt werden können.

Familiäre Beziehungen sind diffus in dem Sinne, dass sie prinzipiell die ganze Person erfassen, keine Themen ausschließen und Mitgliedschaft und Zugehörigkeit auf Dauer gestellt sind. Die Beziehungen in einer gruppenpsychotherapeutischen Gruppe sind aber rollenförmig in dem Sinne, dass die Mitglieder für einen bestimmten Zweck (Therapie, Gesundheit, Selbsterfahrung) anwesend sind, die Themen auf diese Zwecke bezogen sind und die Zugehörigkeit zu dieser Gruppe zeitlich begrenzt ist.

Die Besonderheit der Gruppe gegenüber der einzeltherapeutischen Situation besteht darin, dass nicht nur *eine* Beziehung für die therapeutische Arbeit zur Verfügung steht (die zu einem Therapeuten), sondern *multiple* Beziehungen, die zudem noch strukturell differenziert sind in den Leiter einerseits, die anderen Gruppenmitglieder andererseits. Damit entsteht eine Analogie zur familiären Rollendifferenzierung von Eltern (Leiter) und Geschwistern (Gruppenmitglieder). Da es im gruppenpsychotherapeutischen Kontext immer auch um die Bearbeitung solcher biografischer bzw. familiärer Erfahrung geht, erwächst aus dieser Analogie ein Teil der therapeutischen Wirksamkeit von Gruppen. Dies gilt nicht nur für die gruppenpsychotherapeutischen Ansätze, die explizit mit einem Übertragungsansatz arbeiten, sondern für alle interpersonellen Verfahren einer »Psychotherapie durch die Gruppe«.

Zugleich liegen hier aber diverse Fallstricke verborgen. Es entsteht die Gefahr, die Realbeziehungen in einer Gruppe und die dynamischen Probleme, die sich alleine daraus ergeben, ausschließlich oder vorrangig als individuelle Übertragungen bzw. Reinszenierungen familiärer Erfahrungen zu verstehen. Ein solches Familienmodell von Gruppe ist nicht in der Lage, die Dynamik und damit verbundene Steuerungsaufgaben einer Gruppe adäquat zu erfassen.

- **Eine gruppendynamische Sichtweise fordert dazu auf, neben dem jeweils in Anschlag gebrachten (gruppen-)psychotherapeutischen Verfahren und seinen Erklärungen für das Geschehen den Gruppenprozess als eigenständige (Realitäts-)Ebene zu begreifen.**

3.2.4 Team als Gruppe besonderer Art

Da – vor allem im stationären Bereich – Gruppenpsychotherapie in ein therapeutisches Team (Bardé u. Mattke 1993) und eine Organisation (Klinik) eingebettet ist, lohnt an dieser Stelle auch ein Blick auf eine andere Spezialform der Gruppe, das Team (Heintel 2006; vgl. auch ► Kap. 8). Auch hier gilt wieder: Nicht jede Gruppe ist ein Team, aber jedes Team ist eine Gruppe. Als Team lassen sich alle arbeits- und aufgabenbezogenen Gruppen verstehen, deren Mitglieder zur Erreichung ihrer Ziele kooperieren müssen, dafür einen gewissen Handlungs- bzw. Selbststeuerungsspielraum haben und in einen organisationellen Rahmen eingebettet sind. Als Teams funktionieren sie dann besonders gut, wenn sie nicht nur auf der Arbeitsebene kooperieren (Inhaltsebene), sondern auch in der Lage sind, zu reflektieren und zu steuern, *wie* sie dies tun (Beziehungsebene bzw. gruppendynamische Ebene). Darin ähnelt ein Team manchen Formen psychotherapeutischer Gruppen, insofern wir es mit einem selbstreflexiven sozialen System zu tun haben, das seine eigenen Bedingungen mitbedenkt und – innerhalb eines bestimmten Rahmens – auch mitsteuert. Zudem sind in beiden sozialen Systemen die Beziehungen im beschriebenen Sinne rollenförmig, dies aber mit einem entscheidenden Unterschied.

- **Die Rolle als Patient oder Klient erfordert zur Erreichung des angestrebten Ziels ein hohes Ausmaß an privater Selbstoffenbarung. Die Rolle als Teammitglied erfordert zwar die Fähigkeit und Bereitschaft, die Arbeitsbeziehung zu reflektieren, schließt aber zugleich große Bereiche der Selbstoffenbarung der privaten Person aus, nicht zuletzt, um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten.**

In therapeutischen Teams entsteht nun die Aufgabe, die Erfordernisse der Leitung von gruppenpsychotherapeutischen Gruppen mit denen der beruflichen Teamrolle zu verbinden. Die Leitungsrolle erfordert es, z. B. in der kollegialen oder angeleiteten Supervision, eigene biografische Themen anzusprechen, wenn sie in der gruppenpsychotherapeutischen Arbeit (störend) relevant werden. Die Rolle als Mitglied eines therapeutischen Teams begrenzt diese Möglichkeiten wiederum. Zugleich können zwischen einem therapeutischen Team als Gruppe und einer von Teammitgliedern geleiteten therapeutischen Gruppe vielfältige Spiegelungseffekte entstehen (Bardé u. Mattke 1993, S. 270ff.), die es zu steuern gilt, um die Qualität sowohl der Gruppentherapie wie der Teamarbeit aufrechtzuerhalten. Auch hierfür ist es wiederum hilfreich, die (Selbst-)Steuerungsaufgaben und -probleme des sozialen Systems Gruppe als eigenständige Ebene anzuerkennen.

Innerhalb einer Organisation wie einer psychotherapeutischen Klinik sind dieser Reflexivität aber enge Grenzen gesetzt, da die Strukturlogik psychotherapeutischen Handelns (z. B. Bestimmung der Dauer nach therapeutischer Notwendigkeit) mit der Strukturlogik der Organisation (z. B. Bestimmung der Dauer nach organisatorischer und ökonomischer Möglichkeit) in Konflikt gerät (vgl. Bardé u. Mattke 1993). Der (Gruppen-)Therapeut ist daher, ähnlich wie dies für die Klienten gilt, in wesentlichen Punkten fremdgesteuert. Er oder sie kann sich z. B. weder die Kollegen noch die Patienten frei aussuchen, muss aber gleichzeitig mit diesen in hohem Maße die gleiche Motivationsarbeit leisten, die für ihn selbst auch relevant ist (vgl. ausführlicher hierzu Mattke et al. 2009, S. 171ff.).

3.2.5 Gruppe als autonomes soziales System

Es war die Einsicht, dass individualpsychologische Ansätze und daraus entwickelte gruppenpsychotherapeutische Modelle das soziale System Gruppe nicht adäquat erfassen können, die Gruppenpsychotherapie nicht nur für die Sozialpsychologie Lewin'scher Prägung (Lewin 1975), sondern für so-

zialwissenschaftliches Denken insgesamt öffnete, insbesondere für die Theorie sozialer Systeme.

Nach diesem Verständnis ist Gruppe als soziales System nicht linear von außen steuerbar, sondern verarbeitet Einflüsse oder Interventionen ihrer Umwelt autonom, d. h. nach ihren je eigenen Modalitäten. Sie tut dies zwar innerhalb eines gegebenen Rahmens von kulturellen und sozialen Mustern und Normen, bildet dabei aber durch die vielfältigen internen Abstimmungsprozesse zwischen ihren Mitgliedern eine spezifische Dynamik in der Verarbeitung von Umwelteinflüssen aus. Gerade darin liegen das Eigenleben und das Entwicklungspotenzial einer Gruppe, aber eben auch ihre Eigenwilligkeit und partielle Unberechenbarkeit.

Konzipiert man Gruppen daher als Orte, an denen Lernen, Therapie, Entwicklung stattfinden kann, sollte man dessen gewahr sein, dass wir es in Gruppen immer mit einem potenziell »unordentlichen« Lernen zu tun haben. Dass eine solche Unsteuerbarkeit auch für jedes Individuum gilt, »weiß« eigentlich auch jeder (Gruppen-)Psychotherapeut – sonst bräuchte es keine Psychotherapie, sondern Unterweisung und Anweisung würden reichen. Die Steuerungsprobleme in einer Gruppe sind jedoch komplexer als die in einer dyadischen Beziehung. Sie erfordern einen konstanten Rückkopplungsprozess, über den sich eine Gruppe bzw. ihre Mitglieder in die Lage versetzen, sich über sich selbst zu verständigen. Sie sind dabei immer zugleich Beobachtete und Beobachtende. Indem die Mitglieder sich ihre Beobachtungen über Feedback gegenseitig zur Verfügung stellen, wird ihre spezifische Ordnung als Gruppe sichtbar und damit auch gestaltbar.

Zwei sehr konträre Konsequenzen lassen sich aus dieser Sichtweise ziehen. Zum einen kann man versuchen, die Eigendynamik einer Gruppe durch eine hohe Strukturierung der Abläufe, ein klares Regelwerk, direktives Leitungsverhalten etc. zu mindern bzw. zu steuern, was letztendlich darauf hinausläuft, Gruppe nur als Rahmung zu begreifen. Dies tun viele Ansätze aus dem psychoedukativen, kognitiven und verhaltenstherapeutischen Bereich sehr erfolgreich und gut überprüfbar. Dadurch sind sie zudem leichter einpassbar in die institutionellen und organisatorischen Rahmungen von Klinik,

ambulanter Praxis, Krankenkasse, Forschung. Der Preis dafür ist eine Engführung der möglichen therapeutischen Entwicklungen auf einen eingegrenzten Bereich, in letzter Konsequenz entsteht die Gefahr, zu einem Reparaturbetrieb zu werden. Zum anderen können bei geringer strukturierten Vorgehensweisen Gruppenprozesse entstehen, in denen die Teilnehmer im guten Fall viel profitieren und lernen, aber eventuell nicht das, weswegen sie gekommen sind. Kommen wiederum unter niedrig strukturierten Bedingungen die Beziehungen der Gruppenmitglieder im Hier und Jetzt in den Fokus, steigen emotionale Präsenz und Aufmerksamkeit sprunghaft an und führen zu einer besonderen existenziellen Intensität der Arbeit. Im schlechten Fall allerdings steigt bei vielen Teilnehmern vor allem der Angstpegel, was zu hohen Abbrecherquoten und geringen oder sehr ungleich zwischen den Gruppenmitgliedern verteilten therapeutischen Effekten führen kann (Mattke et al. 2009).

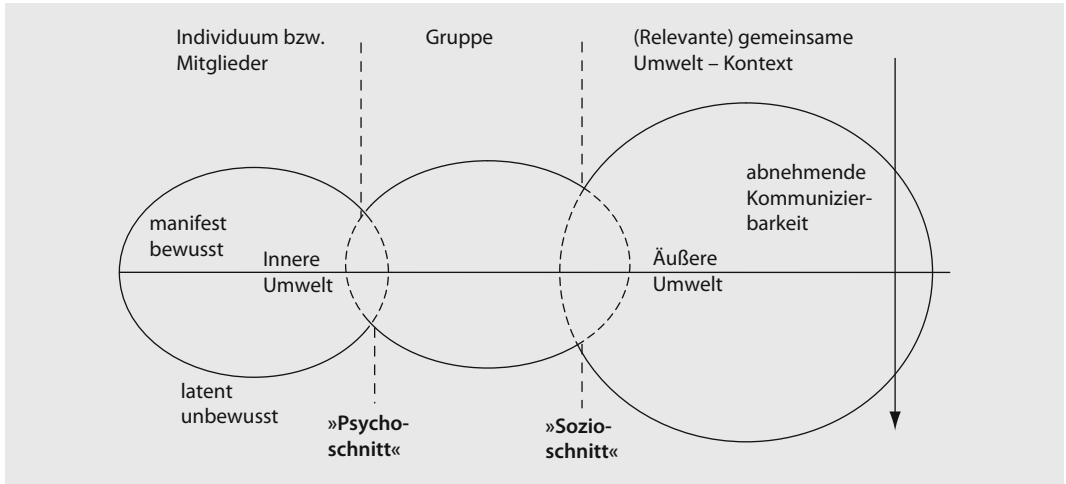
Im folgenden systemtheoretisch inspirierten gruppendynamischen Modell finden Strukturen und Prozesse ebenso wie ihre gegenseitige Verflechtung Beachtung. Es ist daher aus meiner Sicht für alle gruppenspsychotherapeutischen Verfahren und Vorgehensweisen fruchtbar, da es erlaubt, Gruppe sowohl als Rahmen wie auch als Prozess zu verstehen und zu gestalten.

3.3 Zwei Sichtweisen auf Gruppe: Der vertikale und der horizontale Schnitt

3.3.1 Der vertikale Schnitt: Innere und äußere Umwelt

Die angenommene Autonomie von Gruppen ist immer nur eine relative. Sie wird von zwei Gegebenheiten mitbestimmt, die in der systemtheoretischen Betrachtung von Gruppen als innere und äußere Umwelten beschrieben werden (Neidhardt 1983).

Als *innere Umwelt* werden die Mitglieder einer Gruppe mit ihren Verhaltensweisen und Gefühlen, ihren Wahrnehmungen und Normen, ihren Wünschen, Erwartungen und Fantasien verstan-



■ **Abb. 3.1** Horizontale und vertikale »Schnittstellen« von Gruppen (nach Schattenhofer 1992)

den. Aufgrund der kommunikativen Komplexität und der begrenzten Ressource Zeit wird nur ein Teil davon sichtbar werden können. Je nach Ziel und Zweck der Gruppe entstehen zudem thematische Grenzen. Vor allem aber treffen die Kommunikationen jedes Mitglieds auf die der anderen Mitglieder, und erst in einem gegenseitigen Abstimmungsprozess kristallisiert sich heraus, welche Beziehungen relevant werden, welche Themen besprochen werden und welche nicht. Dies lässt sich durch Rückgriff auf spieltheoretische Modelle leicht plausibel machen (König 2007a, S. 19f.). Bei einer Gruppengröße von fünf Personen gibt es zehn mögliche Zweierbeziehungen, bei zehn Personen schon 45. Berücksichtigt man auch die Wechselseitigkeit von Beziehungen (die Beziehung von A zu B ist eine andere als die von B zu A) und die unterschiedlichen Kombinationen von Dyaden, Triaden etc., so liegt in einer Fünfergruppe die Zahl aller möglichen Beziehungen bei 75, bei zehn Mitgliedern schon über 5.000. Es ist unmittelbar einsichtig, dass immer nur ein kleiner Ausschnitt aus diesem Kosmos von möglichen Beziehungen in einer Gruppe realisiert werden kann. Die Mitgliedschaft in einer Gruppe erfordert immer einen Selektions- und Anpassungsprozess, der die individuelle Freiheit begrenzt. Zugleich ist diese Begrenzung nicht statisch, sondern selbst Gegenstand des gruppendynamischen Prozesses.

➤ **Die Balance zwischen individueller Freiheit und gruppaler Anpassung im Auge zu behalten ist daher in gleicher Weise Leitungsaufgabe, um die Gruppe zu rahmen, ihre Arbeitsfähigkeit herzustellen und zu entwickeln, wie selbst schon (therapeutische) Arbeit.**

In ■ Abb. 3.1 sind die horizontalen und vertikalen Schnittstellen von Gruppen grafisch dargestellt.

Es gehört zu einer guten Vorbereitung gruppenpsychotherapeutischer Arbeit, sich zu überlegen, wie diese innere Umwelt gestaltet werden sollte, um die Bedingungen für einen therapeutischen Erfolg zu optimieren. Darauf zielen all diejenigen professionellen Überlegungen, die sich mit der Zusammensetzung einer therapeutischen Gruppe beschäftigen: Soll sie im Hinblick auf Geschlecht, Alter, Kultur homogen oder heterogen sein? Soll sie störungsspezifisch oder prozessorientiert angelegt sein? Was lässt sich schon im Vorfeld darüber sagen, welche Personen(-typen) besonders voneinander profitieren bzw. sich eher behindern werden? usw.

Mit der äußeren Umwelt einer Gruppe sind die Bedingungen gemeint, unter denen sie stattfindet, als da sind: örtliche, zeitliche, finanzielle, gesundheitspolitische, personelle, teamdynamische, hierarchische, organisatorische, räumliche, konzeptionelle, inhaltliche Vorgaben usw. Durch diese

Rahmung wird (mit-)bestimmt, was geht und was nicht.

Die gruppensystemische Sichtweise konzentriert sich einerseits auf die Eigenständigkeit des Systems, das sich zwischen diesen beiden Umwelten platziert sieht. Andererseits werden die Schnittstellen sowohl nach innen wie nach außen in ihren Auswirkungen auf die Gruppe konstant mitgedacht. Dabei werden jeweils dafür speziell ausgewiesene Wissensbestände berücksichtigt, idealtypisch das gesamte Wissen aus Psychologie, Sozialwissenschaft und Medizin zum Individuum einerseits und zu Team, Organisation, Institution andererseits. Gerade dadurch werden die Voraussetzungen für ein Mehrebenenmodell geschaffen.

3.3.2 Der horizontale Schnitt: Das Sichtbare und das Verborgene

Das gleiche gilt auch für den horizontalen Schnitt, der dieses Modell vervollständigt. Jedes soziale System ist immer mehr als das, was unmittelbar sichtbar wird, d. h., es findet ein konstanter Auswahlprozess statt, was von all dem Genannten, den inneren wie den äußeren Umwelten also, sowie von dem, was im gruppensystemischen Prozess in genau *dieser* Gruppe daraus entsteht, kommuniziert werden kann.

Hier kann das bekannte »Eisbergmodell« heuristisch hilfreich sein. Aufgrund seiner physikalischen Beschaffenheit liegen sechs Siebtel eines Eisbergs unterhalb der Wasseroberfläche, nur ein Siebtel ragt über die Oberfläche. Übersetzt man diese Metapher auf die kommunikative Situation einer Gruppe, wird deutlich, dass nur ein Teil der relevanten Bedingungen und Themen der Gruppe und ihren Mitgliedern kommunikativ zur Verfügung steht. Ein größerer Teil bleibt im Verborgenen bzw. sinkt ins Verborgene ab oder steigt auch wieder an die Oberfläche, d. h. wird kommunizierbar.

Dies kann man mit Referenz auf verschiedene theoretische Traditionen beschreiben und erklären. Kommunikationstheoretisch wird die Differenz *kommunizierbar/nicht kommunizierbar* eingeführt. Hier lässt sich in Weiterführung der spieltheoretischen Überlegungen argumentieren, dass aufgrund der Fülle der möglichen Kommunikationen

ein fortwährender Auswahlprozess stattfindet, der kontingent bleibt, d. h., dass immer auch eine andere Wahl möglich gewesen wäre. Zwar kann man versuchen, z. B. durch ein Regelwerk, diese Kontingenz zu begrenzen und zu steuern, wie dies in gruppenpsychotherapeutischen Verfahren auch geschieht, um die Arbeit zielführender zu machen. Aus der Welt geschafft werden können der kommunikative Auswahlprozess und die darin angelegte Kontingenz aber nicht.

In der psychoanalytischen Tradition wird mit der Differenz *bewusst/unbewusst* gearbeitet, d. h., es wird angenommen, dass schwierige lebensgeschichtliche Ereignisse und Beziehungen sowie damit verbundene Gefühle der Verfügung durch das Bewusstsein entzogen und in den Bereich des Unbewussten verschoben werden. Die therapeutische Aufgabe besteht darin, dies in einem gewissen Umfang rückgängig zu machen. Eine solche Denkfigur lässt sich auch auf Gruppen und größere Systeme anwenden, sollte sich aber ihrer kommunikationstheoretischen Voraussetzungen bewusst bleiben.

Aus der sozialwissenschaftlichen Tradition stammt die Differenz *manifest/latent*, die an eine freudianische Begrifflichkeit anschließt, diese aber in einer spezifischen Art verwendet. Als »manifest« werden die objektiven und intendierten Konsequenzen von Strukturen und Prozessen bzw. Handlungen angesehen. Als »latent« werden alle nicht intendierten und zumeist nicht erkannten Konsequenzen derselben Strukturen und Prozesse bezeichnet. Intention und Wirkung werden also systematisch unterschieden, und zwar für alle drei hier interessierenden Gegenstandsbereiche: Individuum bzw. Mitglieder (innere Umwelt), Gruppe und größere soziale Systeme (äußere Umwelt). Zugleich verweist diese Unterscheidung darauf, dass es eines Beobachterstandpunktes außerhalb bedarf, um diese vornehmen zu können. Die Sozialwissenschaften bringen ein hoch komplexes theoretisches wie empirisches Konzept zur Anwendung, um dies zu legitimieren, also eine Sicht auf ein soziales System möglich zu machen, die dieses nicht selbst produzieren kann.

Gruppensystemische Konzepte zielen darauf ab, solche Beobachterstandpunkte durch unterschiedliche Arten des Feedbacks (König u. Schatthofer 2011, S. 83ff.) in die Arbeit mit einer Grup-

pe einzuführen, in dem Bewusstsein, dass dies systematisch begrenzt ist, also immer ein blinder Fleck bleibt, der wiederum nur durch eine neue Außenposition in den Blick kommt, usw. in einem unendlichen Regress. Denn alle Beobachtungen, die eine Gruppe und ihre Mitglieder über sich selbst machen und einander kommunikativ zur Verfügung stellen, werden dadurch selbst wieder zum Teil dieser Gruppe und ihres Prozesses. Darin liegt immer auch eine potenzielle Überforderung für Gruppe und Leiter, aus der vielfältige Möglichkeiten der Verstrickung entstehen. Hier ist es dann sinnvoll, einen neuen Beobachterstandpunkt einzuführen, z. B. über Supervision, die wiederum selbst Gegenstand einer Kontrollsupervision werden kann, usw.

Der horizontale Schnitt lässt sich weiter ausdifferenzieren in vier verschiedene Ebenen, die sich gegenseitig beeinflussen. Zugleich muss man sich von der Vorstellung frei machen, dass man näher an das »Eigentliche« herankommt, je »tiefer« man schaut. Dies würde den heuristischen Wert des Eisbergmodells überstrapazieren. Die verschiedenen Ebenen lassen sich wiederum für die vertikale Aufteilung in Individuum, Gruppe, Kontext (Organisation) beschreiben, woraus ein Modell von hoher Komplexität entsteht. Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf die mittlere vertikale Achse des Gruppengeschehens, die durch individualpsychologische Modelle einerseits, organisationsdynamische Modelle andererseits ergänzt werden muss.

Die Sachebene

Jede Gruppe hat auf der Sachebene eine Vorstellung von ihrer Aufgabe und den damit verbundenen Zielen und macht sich Gedanken über das, was sie braucht und tun muss, um diese Ziele zu erreichen. Unterschiedliche Aufgaben und Ziele wiederum erfordern unterschiedliche Vorgehensweisen, sodass daraus sehr unterschiedliche Formen von Gruppen hervorgehen können.

Das manifeste, bewusste und der Kommunikation zugängliche Geschehen lässt sich auf dieser Ebene unter der Fragestellung betrachten, ob es dazu beiträgt, dass die Gruppe ihre Ziele erreicht. Hat die Gruppe ausreichende Ressourcen? Wie sind die Abläufe organisiert? Existiert eine Arbeitsteilung, und wird sie koordiniert? Welche (hierarchischen) Rollen gibt es? Nicht alles auf der Sachebene

ist aber notwendigerweise manifest. Es kann z. B. neben den formellen auch informelle Ziele geben.

Die soziodynamische Ebene

Davon zu unterscheiden ist das Beziehungsgeflecht, das sich immer dann herausbildet, wenn eine Gruppe von Menschen über einen bestimmten Zeitraum kommuniziert und zusammenarbeitet. Dies ist die originär gruppendynamische Ebene. Ein Teil des hier angesiedelten Geschehens ist den Beteiligten kommunikativ zugänglich, aber die geschilderte Komplexität der möglichen kommunikativen Anschlüsse führt dazu, dass ein großer Teil ausgeschlossen wird. Damit taucht sofort die Frage auf, ob sich kommunikative Muster ergeben, z. B., wem eher zugehört wird, wer sich aktiver einmischt, wer mit wem in welchem Tonfall spricht usw.

Da dieses Geschehen auf der Verhaltensebene stattfindet, ist es prinzipiell für alle gleichermaßen beobachtbar. In der Praxis sind Beobachtungen dieser Art voraussetzungsvoll (Goldmann u. Wirschimmel 1994). Ein zentraler Gegenstand der gruppendynamischen Perspektive ist daher genau dies: die Verbesserung der Selbst- und Fremdwahrnehmung und ihrer Versprachlichung. Die Blickwinkel auf das Geschehen sind zudem individuell verschieden, manche ähneln sich, andere sind konträr. Auch die Beobachtungen bleiben Teil des Geschehens, das sie beobachten. Das implizite Wissen um diese Unterschiedlichkeit der individuellen Beobachtungen ist Teil der Schwierigkeit, sich diese gegenseitig zur Verfügung zu stellen und daraus ein gemeinsames Bild der Situation herzustellen, ohne die individuellen Unterschiede zu tilgen. Im informellen Bereich mag zwischen zwei oder drei Personen geredet werden, aber zumeist nur zwischen Personen, die sich miteinander einig wähnen. Die konflikthaften und störenden Aspekte des Geschehens, vor allem, wenn sie sich an konkreten Personen festmachen, werden eher ausgespart. Diese thematischen Grenzen haben durchaus auch eine produktive Funktion. Sie schützen eine Gruppe davor, dass mehr Konflikte auftauchen, als sie bewältigen zu können glaubt. Sie grenzen aber zugleich die Arbeitsmöglichkeiten und den Entwicklungsraum einer Gruppe ein.

- **Gruppenpsychotherapeutische Konzepte einer »Therapie in der Gruppe«, die diese Ebene nicht zum Thema machen, müssten gleichwohl eine Vorstellung davon entwickeln, wie sie so zu steuern ist, dass dysfunktionale Auswirkungen vermieden werden bzw. dann bearbeitet werden können, wenn sich dies als notwendig erweist. Konzepte einer »Therapie mit der Gruppe« sehen in dieser Ebene in der Regel einen eigenständigen therapeutischen Faktor.**

Die psychodynamische Ebene

In die Verhaltensmuster der Gruppenmitglieder ebenso wie in ihre Wahrnehmungen und ihre Interpretationen fließt potenziell ihre gesamte Lebensgeschichte ein, ihre Annahmen über sich und andere, ihre Wünsche und Ängste. Diese Bedeutungszuschreibungen zu aktualisieren und dadurch in der Gruppe bearbeitbar zu machen, darauf zielen die Konzepte einer »Psychotherapie durch die Gruppe«.

- **Je weniger ein individuelles Verhalten oder eine Gefühlsreaktion zur aktuellen Gruppensituation und den darin stattfindenden Interaktionen zu passen scheint, umso mehr ist davon auszugehen, dass hier lebensgeschichtliche Ereignisse die Wahrnehmungen und Verhaltensweisen prägen.**

Hierzu wird das »Hier und Jetzt« des Geschehens in der Gruppe zum »Dort und Dann« des Geschehens außerhalb der Gruppe in Beziehung gesetzt, und dies im Hinblick auf die drei Zeithorizonte von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Das »Dort und Dann« kann sich auf die Beziehungen der *Vergangenheit* beziehen, auf das »Dort und Damals« der Herkunftsfamilie oder auf andere relevante Daten der jeweiligen individuellen Lebensgeschichte. Oder es wird in Zusammenhang gebracht mit den relevanten Beziehungen des Gruppenmitglieds in der *Gegenwart*, z. B. in der Partnerschaft oder in der eigenen Familie heute. In unterschiedlichen gruppenpsychotherapeutischen Verfahren gibt es dabei unterschiedliche Vorstellungen darüber, wie viel Vergangenheit bearbeitet werden sollte bzw. wie viel davon auftauchen muss, damit

das therapeutische Ziel erreicht werden kann. Wie auch immer diese Entscheidung ausfällt, die konkrete Arbeit findet immer im Hier und Jetzt der Gruppe statt und geht nicht in der Vergangenheit auf. Zugleich ist das Ziel psychotherapeutischer Arbeit immer auf die *Zukunft* ausgerichtet, auf eine Verbesserung der Lebensbewältigung *nach* der Therapie.

In der gruppensystemischen Perspektive geht die soziodynamische der psychodynamischen Ebene voraus, und dies auch dann, wenn der Fokus auf dem Individuum liegt. Jedes Verhalten kann immer aus zwei Perspektiven gleichzeitig betrachtet werden: mit Blick auf die jeweilige Person und ihre Lebensgeschichte und mit Blick darauf, welche Funktion dieses Verhalten im Geflecht der Gruppenbeziehungen hat. Diese doppelte Perspektive gilt es auch dann beizubehalten, wenn ein Gruppenmitglied in der Gruppe sein familiäres Drama reinszeniert.

Der Kernkonflikt

Als vierte Ebene erweist sich eine Hypothese als fruchtbar, nach der eine Gruppe einen Kernkonflikt herausbilden kann, den sie in immer neuen Varianten durchspielt. Man könnte auch von einer kommunikativen Geste sprechen, die immer wieder auftaucht und den besonderen und individuellen Charakter einer Gruppe ausmacht. Formulierbar wird eine solche Hypothese erst im Laufe des Gruppenprozesses, auch wenn dann rückblickend die ersten Zeichen für diesen Kernkonflikt schon in den Anfängen entdeckt werden können. Gerade in der Phase, in der sich eine Gruppe konstituiert, können z. B. einzelne Ereignisse eine identitätsstiftende oder sonst wie hervorgehobene emotionale Bedeutung erlangen, die im weiteren Verlauf immer wieder reaktiviert werden kann. Dies geschieht selten explizit auf einer bewussten und kommunizierten Ebene, sondern eher in einer szenischen Form, deren Bedeutung erst in der Interpretation erschlossen werden muss. Es handelt sich hier also nicht um ein Faktum, sondern um ein interpretatorisches Konstrukt.

Genährt oder ausgelöst werden kann dieser Kernkonflikt von der inneren oder äußeren Umwelt einer Gruppe. So wird die psychodynamische Grundkonstellation der Mitglieder in störungs-

spezifischen Gruppen dazu passende Interaktionsmuster hervorbringen. Diese sind einerseits Gegenstand der therapeutischen Arbeit, können sich aber andererseits in dieser Arbeit auch immer wieder reproduzieren, wodurch sie Motor und Hemmschuh zugleich sind. Auch die äußere Umwelt einer Gruppe, z. B. die organisatorische und institutionelle Rahmung durch Klinik und Gesundheitssystem, und die darin angelegten strukturellen Konflikte können einen solchen Kernkonflikt in Gang setzen. Er besteht dann darin, dass sich diese Gruppe und eventuell auch ihr Leiter immer wieder an dieser Rahmung abarbeiten.

3.4 Der gruppendynamische Raum

Hat das eingeführte Modell der zwei Schnitte dazu gedient, die verschiedenen strukturellen Ebenen zu differenzieren, auf denen sich Gruppen und die in ihnen stattfindenden Prozesse betrachten lassen, so soll nun gefragt werden, ob es neben den jeweils unterschiedlichen Sachfragen, Zielen und Aufgaben, die eine Gruppe haben kann, bestimmte basale Themen gibt, die notwendigerweise in Gruppen abgehandelt werden müssen, um das soziale System Gruppe zu bilden, aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln.

Im Modell des gruppendynamischen Raumes sind dies die Fragen von Zugehörigkeit, Macht und Intimität (Amann 2003; König u. Schattenhofer 2011, S. 34ff.). Aus dem Zusammenspiel dieser drei thematischen Achsen und der Komplexität ihrer gegenseitigen Durchdringung, und zwar sowohl in der vertikalen Unterscheidung (Individuum, Gruppe, Kontext) wie auf den erläuterten horizontalen Ebenen, lässt sich eine Vielzahl von gruppendynamischen Prozessverläufen ableiten.

3.4.1 Zugehörigkeit: Drinnen und draußen

Auf einer ersten Ebene ist Zugehörigkeit konstitutiv für jede Gruppe, insofern bestimmt werden muss, wer dazugehört und wer nicht. Eine Gruppe konstituiert sich erst über eine Grenze, die zwischen drinnen und draußen zu unterscheiden er-

laubt. In den meisten Gruppen unseres Alltagslebens gibt es hierzu eine formale Regelung im Sinne einer Klärung der Mitgliedschaft. Als Rahmung ist dies essenziell wichtig, vor allem, wenn wie in der Gruppenpsychotherapie von den Gruppenmitgliedern ein gewisses Maß an Selbstoffenbarung erwartet wird. Diese Rahmung zu planen und aufrechtzuerhalten ist daher ein wichtiges Instrument in der Steuerung von Gruppen.

Die Frage der Zugehörigkeit erschöpft sich aber nicht in der Grenzziehung nach außen. Innerhalb der so gezogenen Grenzen taucht als Thema die Frage auf, ob es in der Gruppe einen Kern und einen Rand gibt und ob man von diesem Rand aus die Zugehörigkeit auch wieder verlieren kann. Bilden sich neben den formalen Bedingungen der Zugehörigkeit auch informelle Bedingungen aus? Gibt es jemanden, der über diese Bedingungen wacht? Bildet die Gruppe eher rigide Grenzen aus und schottet sich gegen die Umwelt ab? Ist eine gewisse Fluktuation möglich? Wie geht die Gruppe mit Fremden oder neuen Mitgliedern um? Gibt es die Tendenz, unliebsame Mitglieder auszustoßen?

Für jeden Einzelnen werden dabei lebensgeschichtlich bedingte Verhaltensweisen und Gefühlsreaktionen im Umgang mit Zugehörigkeit aktualisiert, wie er sie vor allem in seiner Herkunftsfamilie erfahren hat. Gehöre ich dazu? Werde ich in meiner Individualität akzeptiert, oder muss ich mich (völlig) anpassen? Da jeder in verschiedenen Zugehörigkeiten eingebunden ist, taucht auch sofort die Frage auf, ob sich daraus Loyalitätskonflikte ergeben können.

3.4.2 Macht: Oben und unten

Eine gruppendynamische Sichtweise geht davon aus, dass Macht ein Merkmal jeder sozialen Beziehung ist (vgl. König 2007a) und damit konstitutiver Bestandteil jeder sozialen Ordnung. Auf der psychodynamischen Ebene entspricht dem die Annahme, dass es ein individuell grundlegendes Bedürfnis darstellt, ein gewisses Maß an Kontrolle über sich selbst und seine Um- und Mitwelt auszuüben. Da hierbei die Macht des einen sofort auf die Macht des anderen trifft, bleibt sie eingebunden in

ein Netzwerk von Beziehungen und ist daher immer relativ.

➤ **In einer Gruppe lässt sich Macht aufgrund der geschilderten kommunikativen Überkomplexität als ein Medium zur Reduktion dieser Komplexität verstehen. Macht zu gestalten ist daher eine notwendige Aufgabe in jeder Gruppe. Dies geschieht idealtypisch in zweierlei Formen: durch die Herausbildung einer Hierarchie als einer besonderen Form der Rollendifferenzierung und durch die Bildung von Normen.**

Die einzige formale Rollendifferenzierung, die es in den hier angesprochenen Gruppen gibt, ist die zwischen Leitung und Teilnehmern. Eine bestimmte Macht wird der Leitung von allen Teilnehmern von Anfang an zugeschrieben und von ihr erwartet: Gruppenpsychotherapeutische Verfahren lassen sich danach unterscheiden, wie sie mit diesen Erwartungen umgehen, welche sie erfüllen, welche sie eventuell zurückweisen und ob sie dies für die Arbeit nutzen und zum Thema machen oder nicht. Generell lässt sich sagen: Je stärker die Leitung steuert, desto mehr werden Machtprozesse zwischen den Teilnehmern in den Hintergrund gerückt. Sie »stören« dann nicht, stehen aber für die Arbeit auch nicht zur Verfügung. Sie können aber jederzeit an anderer Stelle wieder auftauchen, im informellen Bereich oder in konkurrierenden Beziehungen zur Leitung. Während eine passive Leitung eher zu Unsicherheit und Orientierungslosigkeit führt, fördert eine zu aktive und machtvollere Leitung entweder die Passivität bei den Teilnehmern oder polarisierende Stellungnahmen gegenüber der Leitung (Yalom 2010, S. 585).

Wird den Beziehungen in einer Gruppe ein gewisser Raum eröffnet, so werden Machtphänomene sofort sichtbar und die damit zusammenhängenden lebensgeschichtlichen Hintergründe aktualisiert. Wer redet, wer schweigt? Wem wird zugehört und wem nicht? Wer setzt sich mit seinen Themen und Vorschlägen durch? Welche Rollendifferenzierung entsteht daraus unter den Teilnehmern, und wie starr wird sie? Wie geht die Gruppe jenseits der formalen Leitung mit Führung um? Neben den formal vorgegebenen Normen bilden sich dabei informelle Normen des Umgangs miteinander heraus.

3.4.3 Intimität: Nah und fern

Die sich in einer Gruppe herausbildenden Beziehungen lassen sich nach dem Grad der Intimität unterscheiden. Wie nah und verbunden fühlt man sich jemandem? Wem gegenüber hält man eher Abstand und bleibt kühl und sachlich? Wer ist für wen attraktiv, und wie zeigt man dies? Die Vielzahl solcher Impulse von Nähe und Ferne bilden in jeder Gruppe ein je eigenes Geflecht von Beziehungen, die den besonderen Charakter einer Gruppe ausmachen. Ist Nähe ein wichtiger Bestandteil dieser Gruppe? Darf es Unterschiede geben? Wie gehen die Geschlechter miteinander um? Dürfen besonders herausgehobene Beziehungen entstehen? Wie beeinflusst das wiederum die Beziehungen zu den anderen?

Das heißt auch hier wieder, dass jede individuelle Wahl in Bezug auf Nähe oder Ferne zu einer anderen Person nicht nur auf deren Wahl trifft, sondern potenziell auch alle anderen Beziehungen tangiert. Spürt Person A große Nähe zu Person B und Person C, Person B fühlt sich aber von Person C eher abgestoßen, hat das Auswirkungen auf die Beziehung von Person A zu Person B. Aus der unterschiedlichen Attraktivität von Personen und den dadurch ausgelösten Wünschen nach Nähe und Ferne können sich Rivalitäten und Konkurrenzen ergeben. Es ist dies ein gutes Beispiel dafür, wie die drei Dimensionen des gruppendynamischen Raumes in konstantem Wechselspiel miteinander stehen. Was gilt in dieser Gruppe als attraktiv? Rücken besonders attraktive Personen ins Zentrum und bestimmen das Geschehen? Rücken andere eher an den Rand und drohen herauszufallen?

Auf der individuellen Ebene werden durch die Beziehungsangebote oder Zurückweisungen der anderen eine Fülle von Wünschen und Ängsten hervorgerufen. Kommt die Suche nach Nähe eventuell in Konflikt mit dem Bedürfnis nach Autonomie? Wie wichtig ist Nähe zu anderen für die Stabilisierung der eigenen Person? Welche Verstrickungen können sich aus dem einen wie aus dem anderen ergeben?

3.5 Gruppenprozesse

Als eine Essenz gruppenspezifischer Theorie und Praxis lässt sich das Denken in Prozessen ansehen, d. h. ihre Entwicklungsorientierung (ausführlicher Majce-Egger 1999, bes. S. 95ff.; Schattenhofer 2009). Das vorgestellte Strukturmodell (vertikaler und horizontaler Schnitt) wird durch diese Prozessorientierung dynamisiert, d. h., Strukturen und Prozesse werden in ihrer gegenseitigen Bedingtheit verstanden.

Es gehört zur Eigenart von Entwicklungen, dass sie sich immer erst im Nachhinein festmachen lassen. Erst im Rückblick erkennen wir, welchen Weg wir zurückgelegt haben, und versuchen eine Entwicklungslogik daraus abzuleiten. Gruppendynamische Prozessmodelle sind daher Re-Konstruktionen im buchstäblichen Sinne. Wie überall in den Sozialwissenschaften gibt es auch hier unterschiedliche Modelle, die bestimmte Phänomene in den Vordergrund rücken, andere eher ausblenden. Es ist daher sinnvoll, diese Prozessmodelle zu kennen, um sie als Wahrnehmungsraster zur Verfügung zu haben. Zugleich ist davon abzuraten, diese deskriptiv gemeinten Modelle zu normativen Vorstellungen zu machen, an denen gemessen wird, ob der Gruppenprozess »richtig« oder »effizient« abläuft.

Dies gilt vor allem für die Prozessmodelle, die das Geschehen in einen stringenten Ablauf bringen, wie z. B. die bekannte »Teamuhr« nach Tuckman mit den so eingängig formulierten Phasen (Forming, Storming, Norming, Performing; vgl. ► Kap. 17). Demnach muss die Gruppe nach ihrer Bildung erst die Machtverhältnisse klären, danach erarbeitet sie sich ein Regelwerk, um auf dieser Grundlage arbeitsfähig zu werden. Im Kern bringen alle herkömmlichen gruppendynamischen Prozessmodelle die drei Achsen des gruppendynamischen Raums in eine bestimmte zeitliche Abfolge.

Generell lassen sich drei Grundmuster von Prozessmodellen ausmachen: die Stufenfolge, das Spiralmodell, die Wellenbewegung (Fengler 1986, S. 88f.).

- Die *Stufenfolge* impliziert, dass ein Entwicklungsschritt quasi auf dem anderen aufbaut und diesen damit hinter sich lässt. Das Modell von Tuckman lässt sich hier einordnen, aber

auch aus der Entwicklungspsychologie oder der Psychoanalyse übernommene Ansätze.

- Das *Spiralmodell* geht davon aus, dass die gleichen Stufen wiederholt durchlaufen werden, aber jeweils auf einem höheren Niveau. Beide implizieren eine lineare Entwicklung nach »oben«, zu größerer Kohäsion, besserer Arbeitsfähigkeit etc., was in dieser Stringenz eher die Ausnahme als die Regel ist.
- Das *Wellenmodell* lenkt in seiner Einfachheit und Abstraktheit den Blick auf das Phänomen, dass sich im Gruppenprozess ein konstanter Wechsel zwischen aktiven und passiven Phasen, zwischen Arbeitsfähigkeit und Widerstand ausmachen lässt.

3.5.1 Selbststeuerung und Fremdsteuerung

Des Weiteren lassen sich die Prozessmodelle danach unterscheiden, ob sie eher den Selbststeuerungsprozess der Gruppe in den Vordergrund stellen (vgl. Schattenhofer 1992, 2009) oder, in der psychoanalytischen Tradition stehend, die Auseinandersetzung mit der Autorität fokussieren wie Bennis und Shepard oder Bion (vgl. Majce-Egger 1999, S. 40 u. S. 104f.). Für eine gruppenpsychotherapeutische Praxis sind beides nützliche Perspektiven.

Selbststeuerungsmodelle richten den Blick auf die Eigendynamik einer Gruppe, d. h. auf die Art und Weise, wie sie mit den drei Achsen des gruppendynamischen Raums umgeht und welche spezifischen Vorstellungen von sich als Gruppe sie dabei entwickelt. Der Gruppenleiter richtet dann seine Aufmerksamkeit auf die Leitdifferenzen, mit denen die Gruppe sich beschreibt (z. B. als langsam oder schnell, harmonisch oder konflikthaft; vgl. Antons et al. 2004, S. 203ff.), und auf die kommunikativen Muster, die damit korrespondieren. Seine Aufgabe besteht dann darin, die Gruppe regelmäßig dazu einzuladen, zu überprüfen, ob und inwieweit dieses gruppeneigene Modell den jeweiligen Zielen der Gruppe und ihrer einzelnen Mitglieder förderlich ist oder nicht.

Modelle, die in der Gruppenpsychotherapie die Auseinandersetzung mit Autorität fokussieren, för-

dern die Aufmerksamkeit dafür, dass sich in der Beziehung der Teilnehmer zum Leiter viele der Fragen verdichten, deretwegen sie in dieser Gruppe sitzen. Die Auseinandersetzung über diese Fragen durchläuft nach Bennis (1972) die Phasen Abhängigkeit (ohne den Leiter geht es nicht), Gegenabhängigkeit (nicht mit dem Leiter), Unabhängigkeit (ich brauche den Leiter nicht) bis zu einem Zustand der Anerkennung wechselseitiger Abhängigkeit. Der Leiter, der sich als solcher von allen anderen Gruppenmitgliedern abhebt, ist so gesehen Repräsentant der inneren und äußeren Umwelt der Gruppe. In der Reaktion auf ihn werden als Übertragungen Bilder aus der individuellen Lebensgeschichte, d. h. die innere Umwelt, aktualisiert. Dies dem Verstehen zugänglich zu machen und einer Neubewertung zu öffnen ist einerseits Teil des gruppenspezifischen wie auch des gruppentherapeutischen Prozesses. Andererseits schafft diese Bearbeitung erst die Grundlage für einen Kontrakt, auf dem der weitere Prozess aufbauen kann. In seiner Zuständigkeit für die Aufrechterhaltung des Rahmens steht der Leiter zugleich stellvertretend für die äußere Umwelt, für die organisatorischen und institutionellen Voraussetzungen, unter denen der Gruppenprozess abläuft.

Da Auseinandersetzungen um Autorität mit heftigen Affekten besetzt sein können, ist es hilfreich für den Leiter, Modelle zur Verfügung zu haben, die ihn diese Affekte als einen (notwendigen) Teil des Gruppenprozesses verstehen lassen. Selbststeuerungsmodelle der Gruppe machen wiederum darauf aufmerksam, dass ein Gruppenprozess nie in dieser Auseinandersetzung aufgeht, es sei denn, der Gruppenleiter drückt diesen Konflikt der Gruppe auf, bedingt durch persönliche oder konzeptionelle Voreingenommenheiten. Erst im Wechselspiel von Fremdsteuerung (durch den Leiter, aber auch die anderen Teilnehmer) und Selbststeuerung (der Gruppe, aber auch jedes Teilnehmers) entwickelt eine Gruppe ihre je eigene Prozessgestalt.

3.5.2 Differenzierung und Integration

Das auf die Feldtheorie Kurt Lewins zurückgehende Wellenmodell lenkt den Blick darauf, dass sich Gruppenprozesse als ein Pendeln zwischen ver-

schiedenen Polen beschreiben lassen, als ein Spiel von Kräften und Gegenkräften. Zentral für dieses Wechselspiel ist die Dimension Integration und Differenzierung. Kennzeichnend für den Pol Integration sind die zentripetalen Kräfte, also all das, was die Gruppenmitglieder als ähnlich und gemeinsam erleben. Der Pol Differenzierung bezeichnet die zentrifugalen Kräfte, also all das, was die Gruppenmitglieder unterscheidet. Norbert Elias (1987) hat dieses Wechselspiel als »Wir-Ich-Balance« bezeichnet.

➤ **Damit eine Gruppe überhaupt als solche bestehen kann, müssen ihre Mitglieder eine Vorstellung von diesem »Wir« entwickeln, das als Gegenkraft sofort die Frage aufwirft, wie weit das je einzelne »Ich« in diesem »Wir« aufgeht bzw. wie viel Individualität in dieser Gruppe möglich ist.**

Folgt man diesem Modell, dann ist ein gelingender Gruppenprozess nie nur von einem Pol bestimmt. Vielmehr zeigt sich das dynamische Wechselspiel zwischen den beiden Polen in allen drei Dimensionen des gruppenspezifischen Raumes in der Frage, wie viel Gemeinsamkeit es im Umgang mit Fragen der Zugehörigkeit, der Macht und der Intimität braucht und wie viel Unterschiedlichkeit möglich ist. Zu viel Differenzierung führt zu einem beziehungslosen Nebeneinanderher und in letzter Konsequenz zu einem Auseinanderfallen der Gruppe. Zu viel Integration führt zu einer rigiden Gruppenkultur, die individuelle Unterschiede und Entwicklungen nicht zulässt. Das Modell lenkt die Aufmerksamkeit darauf, dass Gruppen sich dann besonders gut weiterentwickeln können, wenn im gemeinsamen Arbeitsprozess Ausschläge in beide Richtungen möglich sind, also mehr Integration *und* mehr Differenzierung, in letzter idealtypischer Konsequenz sogar Integration *durch* Differenzierung (König 2007b, S. 108ff.). In dem Maße, wie eine Gruppe die Unterschiedlichkeit ihrer Mitglieder anerkennen kann, ohne dass dies den Zusammenhalt gefährdet, so eine Arbeitshypothese der Gruppenspezifität, stehen ihr individuelle und gruppale Ressourcen zur Verfügung.

Angesprochen ist damit auch ein spezifisches Verständnis vom Umgang mit Konflikten. Vor allem differenzierende Ereignisse können eine Grup-

pe und ihre Mitglieder massiv bedrohen, denn sie bringen das Trennende und die sozial weniger akzeptierten Anteile jedes Einzelnen zum Vorschein. Zugleich sind es gerade die gemeinsam durchgegangenen Konflikte, die eine Gruppe verstärkt zu einer solchen machen.

➤ **Das Wellenmodell impliziert zugleich ein bestimmtes gruppendynamisches Leitungsmodell: Kommen die jeweiligen Gegenkräfte in einer Gruppe nicht zur Geltung, aus welchen Gründen auch immer, dann ist es an der Leitung, diese Aufgabe zu übernehmen, Steuerung und Gegensteuerung also gleichermaßen im Auge zu behalten, ohne dabei eine goldene Regel der Gruppendynamik zu vergessen: Tue nichts, was die Gruppe selbst tun kann.**

Hinweis Eine ausführliche Literaturliste zur Gruppendynamik findet sich auf der Homepage der Deutschen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik (DGGO/Sektion Gruppendynamik im DAGG) unter <http://www.gruppendynamik-dagg.de>.

Literatur

- Amann, A. (2003). Vergemeinschaftungsmuster. Zugehörigkeit und Individualisierung im gruppendynamischen Raum. *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik*, 39, 201–219.
- Antons, K., Amann, A., Clausen, G., König, O., & Schattenhofer, K. (2004). *Gruppenprozesse verstehen. Gruppendynamische Forschung und Praxis* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS-Verlag.
- Bardé, B., & Mattke, D. (1993). *Therapeutische Teams. Theorie – Empirie – Kritik*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Bennis, W. (1972). Entwicklungsmuster der T-Gruppe. In L. P. Bradford, J. R. Gibb & K. D. Benne (Hrsg.), *T-Gruppentheorie und Laboratoriumsmethode*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Däumling, A. (1968/1969/2006). Sensitivity Training. In: O. König (Hrsg.), *Gruppendynamik. Geschichte, Theorien, Methoden, Anwendungen, Ausbildung* (5. Aufl., S. 18–39). München: Profil.
- Elias, N. (1987). *Die Gesellschaft der Individuen*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Fliegel, S., & Schlippe, A. von (2001) Gruppentherapie. *Psychotherapie im Dialog*, 2, 1–94.
- Fengler, J. (1986). Soziologische und sozialpsychologische Gruppenmodelle. In: H. Petzold & R. Frühmann (Hrsg.), *Modelle der Gruppe in Psychotherapie und psychosozialer Arbeit* (S. 33–108). Paderborn: Junfermann.
- Goldmann, F., & Wirnschimmel, K. (1994). *Die Beobachtung in Gruppen*. Wien: Eigenverlag der Autoren im Auftrag des ÖAGG.
- Heintel, P. (2006). *Betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- König, O. (2007a). *Macht in Gruppen. Gruppendynamische Prozesse und Interventionen* (5. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- König, O. (2007b). *Gruppendynamik und die Professionalisierung psychosozialer Berufe*. Heidelberg: Carl Auer.
- König, O., & Schattenhofer, K. (2011). *Einführung in die Gruppendynamik* (4. Aufl.). Heidelberg: Carl Auer.
- Lewin, K. (1975). *Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen zur Gruppendynamik*. Bad Nauheim: Christian.
- Majce-Egger, M. (Hrsg.). (1999). *Gruppentherapie und Gruppendynamik – Dynamische Gruppenpsychotherapie. Theoretische Grundlagen, Entwicklungen und Methoden*. Wien: Facultas.
- Mattke, D., Reddemann, L., & Strauss, B. (2009). *Keine Angst vor Gruppen! Gruppenpsychotherapie in Praxis und Forschung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Neidthard, F. (Hrsg.). (1983). Themen und Thesen zur Gruppensoziologie. *Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 25*, 12–34.
- Sader, M. (2008). *Psychologie der Gruppe* (9. Aufl.). München: Juventa.
- Schäfers, B. (Hrsg.). (1999). *Einführung in die Gruppensoziologie* (3. Aufl.). Wiesbaden: Quelle & Meyer.
- Schattenhofer, K. (1992). *Selbstorganisation und Gruppe, Entwicklungs- und Steuerungsprozesse in Gruppen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schattenhofer, K. (2009). Was ist eine Gruppe? Verschiedene Sichtweisen und Unterscheidungen. In: C. Edding & K. Schattenhofer (Hrsg.), *Handbuch: Alles über Gruppen. Theorie, Anwendung, Praxis* (S. 16–46). Weinheim: Beltz.
- Yalom, I. D. (2010). *Theorie und Praxis der Gruppenpsychotherapie. Ein Lehrbuch* (10. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.