



# *Vielleicht ist es ja ganz anders?* – Interventionen und forschende Haltung in gruppendynamischen Trainings

Robert André<sup>1</sup> · Boris Mackrodt<sup>2</sup> · Monika Stützle-Hebel<sup>3</sup> 

Angenommen: 24. September 2024

© The Author(s), under exclusive licence to Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

## Zusammenfassung

In diesem Beitrag werden Interventionen aus einem gruppendynamischen Training darauf hin untersucht, ob und wie sie die Selbstbeforschung der T-Gruppe anzuregen vermochten. Da das beforschte Training online stattfand, war es möglich, alle Beiträge in drei parallelen T-Gruppen aufzuzeichnen und im Nachgang en detail und im Vergleich auszuwerten. Auf Basis dieses Materials entwickeln die Autoren und die Autorin Hypothesen, was dem Gelingen von Interventionen zuträglich ist. Um eine Vergleichbarkeit der Interventionsarbeit zu ermöglichen, wird auf das Konzept des Gruppenkernkonfliktes zurückgegriffen. Die Frage an die Interventionen war, wie sie diesen erfolgreich oder weniger erfolgreich besprechbar machen. Mit Hilfe der Feldtheorie Lewins wird schließlich konzeptualisiert, warum die im Staff gelebte Haltung der Trainerinnen und Trainer elementar für den Prozess ist, der in der T-Gruppe dann möglich wird. Die vergleichende Auswertung der T-Gruppen hat zweierlei vor Augen geführt: Zum ersten wird deutlich, dass der Prozess, den eine Gruppe nimmt, erheblich von dem abhängt, was die Trainerinnen und Trainer in den Blick nehmen – oder eben auch nicht. Zweitens hängt Wirkung und Rollenklarheit vom Zusammenwirken des Trainerpaars und von der Reflexionsfähigkeit des Staffs insgesamt ab. Werden dort die jeweiligen Lebensräume im Sinne Lewins besprochen, kann eine gemeinsame Haltung etabliert werden kann, die die Gelingenswahrscheinlichkeit der Interventionsarbeit in den T-Gruppen deutlich erhöht.

**Schlüsselwörter** Gruppenkernkonflikt · Interventionen · gruppendynamische Haltung · Feldtheorie · Staffarbeit

---

Dr. Robert André  
ra@robert-andre.de

Boris Mackrodt  
bm@targetcommunications.de

✉ Dr. Monika Stützle-Hebel  
m.stuetzle-hebel@ios-muenchen.de

<sup>1</sup> Hamburg, Deutschland

<sup>2</sup> Wiesbaden, Deutschland

<sup>3</sup> Freising, Deutschland

## Maybe it's completely different? – Interventions and exploratory attitudes and in group dynamic trainings

### Abstract

In this article, interventions from a group dynamic training are examined to determine whether and how they were able to stimulate self-exploration in the T-group. As the researched training took place online, it was possible to record all contributions in three parallel T-groups and to evaluate them in detail and in comparison afterwards. Based on this material, the authors develop hypotheses as to what is conducive to the success of interventions. In order to enable comparability of the intervention work, the concept of group core conflict is used. The question posed to the interventions was how they make it possible to discuss this conflict successfully or less successfully. Finally, Lewin's field theory is used to conceptualize why the attitude of the trainers shown in the staff is elementary for the process that then becomes possible in the T-group. The comparative evaluation of the T-groups revealed two things: Firstly, it becomes clear that the process that a group takes depends considerably on what the trainers focus on – or not. Secondly, the impact and the clarity of roles depends on the interaction between the pair of trainers and the ability of the staff to reflect their habitats in the sense of Lewin. This helps to establish a common attitude that significantly increases the likelihood of the intervention work in the T-groups.

**Keywords** Group core conflict · Interventions · Attitude · Field theory · Staff work

Intervenieren gehört zum Kerngeschäft gruppodynamischer Trainer und Trainerinnen. Wie aber machen sie das? Wie genau tragen deren Interventionen dazu bei, dass die Teilnehmenden der T-Gruppe in einem gruppodynamischen Laboratorium anfangen, die Gruppe und ihr eigenes Mitwirken in dieser zu erkunden? Wie genau tragen Interventionen dazu bei, dass der alles andere denn selbstverständliche Sprung vom mehr oder minder unwillkürlichen Tun und Lassen einer Gruppe zur „reflexiven Vergemeinschaftung“ (vgl. Amann 2004) gelingt? Wie wird aus einer mehr oder minder normalen kommunikativen Situation eine konkrete Metakommunikation, die es wagt, angebunden an das aktuelle Geschehen auch die latenten Kräfte in den Blick zu nehmen, die in der Gruppe wirken, aber oft übersehen oder lieber ausgeklammert werden?

Mit diesen auf das Interventionsverhalten der Trainerinnen und Trainer bezogenen Fragen haben wir 2021 ein gruppodynamisches Training intensiv beobachtet, um Einsichten für die dann folgende Fachtagung der Fachverbände ÖGGO und DGGO zu gewinnen, die unter dem Titel „Was, wann, warum? Interventionen und Interventionskonzepte in gruppodynamischen Lernsettings“ im Sommer 2022 in Salzburg stattfand.

In diesem Beitrag werden wir einzelne Interventionen beispielhaft hervorheben, denen es mal mehr und mal weniger gelungen ist, die Selbstbeforschung der T-Gruppe anzuregen, und bieten dann begründete Thesen an, was dem Gelingen von Interventionen zuträglich ist. Mit Hilfe der Feldtheorie Lewins zeigen wir auf, warum die im Staff gelebte Haltung der Trainerinnen und Trainer elementar für den Prozess ist, der in der T-Gruppe dann möglich wird.

### 1 Eine einzigartige Konstellation

Da unser Projekt in die Corona-Pandemie fiel, haben wir (zunächst neun Beobachtende) uns darauf eingelassen, im März 2021 eines der ersten gruppodynamischen Online-Trainings im deutschsprachigen Raum live zu beobachten. Dass wir bei diesem Training die plenaren Einheiten sowie die drei T-Gruppen durchgängig aufzeichnen konnten, erschien für unser Projekt als großer Zusatznutzen.

Zum einen erhielten wir außergewöhnliche Beobachtungsmöglichkeit. Die drei Trainingsgruppen haben wir je zu zweit *live* beobachtet. Sodann haben diese beiden sowie weitere Mitglieder der Forschungsgruppe die Aufzeichnungen nochmals angeschaut – zum Teil sogar alle drei Trainingsgruppen nacheinander. Die Beobachter identifizierten zunächst jene Szenen, die sie für unsere Fragen als besonders relevant und prägnant einstufen. Dieses szenische Verstehen entspricht den „holistischen Versuche[n]“, von denen Andreas Amann schreibt, „die im Unterschied zu ‚molekularen‘ Beschreibungen des Gruppenprozesses eine relativ oberflächennahe Beschreibung bei gleichzeitiger Hypothesenbildung über die Dynamik und latente Sinn dimension des Geschehens erlaubt und dadurch dem näher kommt, was Lewin mit seiner ‚Feldtheorie‘ im Auge hatte“ (Amann 2023, S. 211). Diese erst einzeln, dann zu zweit identifizierten Szenen wurden dann in der Gesamtgruppe zusammengetragen und vergleichend betrachtet. Durch dieses mehrfache Draufschaun und kritischen Austausch entwickelten sich zugleich neue Heuristiken und Deutungsmöglichkeiten. In diesem iterativen Prozess kristallisierten sich jene Szenen heraus, in denen es nach übereinstimmender Einschätzung der Beobachtergruppe mal mehr und mal weniger gelungen war, die Selbstbeforschung der

T-Gruppe anzuregen. Was wir hier darstellen, ist somit das sehr kondensierte Ergebnis dieser Bemühungen um ein intersubjektives Verstehen der ausgewählten Szenen im Gesamtkontext des Trainings.

Eine günstige Konstellation bildete sich zum zweiten dadurch, dass dieses Training den Staff, der aus drei Traineeinnen, zwei Trainern und einer Trainerin in Ausbildung bestand, vor außergewöhnliche Herausforderungen stellte, die in allen drei T-Gruppen gleichgelagert war. Das ermöglichte es uns, vergleichend zu untersuchen, wie die drei Trainerpaare mit diesen für alle ungewohnten Herausforderungen umgegangen sind.

Besonders fordernd sowohl für die Teilnehmer als auch für den Staff war der Umstand, dass etwa die Hälfte der 25 Teilnehmenden über gruppenspezifische Vorerfahrungen verfügte und selbst als Beraterin, Trainer oder Hochschullehrerin beruflich aktiv sind. Wie sich im Laufe des Trainings zeigte, haben mutmaßlich die meisten dieser Teilnehmer mit einem sehr selektiven Beobachtungs- und Lerninteresse an diesem Training teilgenommen, nämlich: Wie funktioniert so ein Training *online*? Was geht in diesem digitalen Medium und was geht nicht? Und wie genau organisieren die Trainerinnen und Trainer ein solches Training konkret? Das hohe Interesse an diesen Fragen hat sich dann auch in der Forschung niedergeschlagen (vgl. Lackner 2022). Daneben gab es andere Teilnehmende ohne jegliche gruppenspezifische Erfahrungen, die während des Lockdowns einfach neugierig auf dieses Format waren.

Viele der Konflikte, die dann in den T-Gruppen zutage kamen, gingen auf diese Konstellation zurück. Doch nur in einer der T-Gruppen konnte die unterschwellige, verdeckte Gruppenströmung, die in allen drei T-Gruppen an der Oberfläche leicht aggressiv kräuselte, besprochen werden, was maßgeblich mit der Interventionsarbeit der Trainerpaare zusammenhing.

## 2 Intervention Kernkonflikt

Die im gruppenspezifischen Training zu beforschende Dynamik der Trainingsgruppe kann man sich als eine „Dynamik des sozialen Unbewussten“ dieser Gruppe vorstellen, die „aus einer Abfolge von verbundenen Konflikten“ „zusammen auf einen gemeinsamen Gruppenkernkonflikt verweisen“ (vgl. Amann 2023, S. 186). Dieser „Gedanke eines latenten Gruppenkernkonflikts dient uns dabei als eine Art operative Als-ob-Unterstellung, mit der wir die Interaktionen und Vergemeinschaftungsprozesse einer T-Gruppe auf eine tieferliegende Konfliktfiguration beziehen und die zentralen Konfliktlinien einer Gruppe in einem Kernkonflikt bündeln können“ (ebd. S. 210; vgl. auch König und Schattenhofer 2006, S. 32f). Der Begriff Gruppenkernkonflikt macht nach Amann deutlich, „dass wir es im dynamischen

Untergrund einer jeden Gruppe mit Konflikten zu tun haben“ (Amann 2023, S. 210).

Im Folgenden gehen wir auf eine wirksame Intervention ein, die den Kernkonflikt besprechbar macht, der alle drei T-Gruppen bestimmte. Es ist der dritte Tag in der T-Gruppe: Alle spüren, dass es in dieser Gruppe schwer ist, zueinander zu finden. Es gibt zwei Subgruppen, die aneinander vorbeisprechen. Von „zwei Planeten“ spricht eine Teilnehmerin. Einige erklären sich das mit dem offensichtlichen Altersunterschied. Die Jungen erleben die Älteren als sehr einflussreich, während ihre eigenen Einlassungen selbst kaum gehört würden. Verzweifelt und ärgerlich meint eine der Jüngeren, dass die Eintrittskarte zu dieser Gruppe wohl sei, sich selbst und alle anderen „durchschauen“ zu müssen und darüber „fachsimpeln“ zu können.

An dieser Stelle bietet die Trainerin der Gruppe eine andere Deutung an: „Vielleicht ist es ja anders? [...] Die professionellen Teilnehmenden wissen, wie sie sich dem Prozess entziehen.“ Sie seien wie „Fische“, die „immer wieder wegflutschen“ und nicht zu „greifen“ sind, indem sie sich nicht als Teilnehmende einbringen und so ein aktives Momentum des Prozesses sind. Stattdessen agieren sie so, als hätten sie selbst die Rolle der „Trainerin“ inne. Sie belassen es dabei, eine distanzierte Beobachterposition einzunehmen.

Was die Teilnehmer- von der Trainer-Rolle unterscheidet, wird dann auf Nachfrage sehr konkret aufgezeigt. Der Trainerin gelingt es über diese Unterscheidung den Blick auf den bisher vermiedenen beziehungsweise unerkannten „Kernkonflikt“ zu lenken und damit auch die „Profi“-Teilnehmer in die Verantwortung für den Gruppenprozess zu nehmen. In der Folge werden die Unterschiede in der Gruppe besprechbar und ein Vergemeinschaftungsprozess kommt in Gang.

Der andere Trainer des Trainerpaars lässt seiner Kollegin in dieser Szene die Führung des Prozesses, und unterstützt sie, indem er seine Aufmerksamkeit auf die Gruppe richtet und im geeigneten Moment (nach 15 min) eine bislang stille Teilnehmerin ermutigt: „Natalie hat vielleicht einen Schlüssel. Die setzt zum Sprung an.“ Natalies folgende Einlassung öffnete tatsächlich den Raum für die weitere „Selbstbeforschung der Gruppe“ mit aktiven Teilnehmenden.

## 3 Nachinterventions

Scheinbar ebenso klar und prägnant auf Selbstbeforschung ausgerichtet ist auch die Intervention der Trainerin der zweiten T-Gruppe, die die Ankündigung einer (Profi)-Teilnehmerin, am nächsten Vormittag wegen eines anderen Termins eine Einheit zu fehlen, so aufnimmt:

„So wie ich das höre, gibt es ja KEINEN Verhandlungsspielraum, oder? Sie sagen, Sie sind nicht da. Ja, dann bleibt noch zu schauen, was das mit der Gruppe macht?“

Während einige Teilnehmer wichtige Termine nicht wahrgenommen hatten, um bei dem Training dabei sein zu können, gibt es nun eine andere Teilnehmerin, die offensichtlich andere Prioritäten setzt. Da sie selbst beruflich gruppenspezifisch arbeitet, weiß sie, dass das ein Normbruch ist. Die Gruppe hätte also jetzt einen guten Anlass, die unterschiedlichen Interessen genauer anzuschauen.

Doch dazu kommt es nicht. Denn die andere Trainerin durchkreuzt diese Interventionsrichtung. Sie fühlt sich, wie sie selbst sagt, aus der „Veranstalter-Rolle“ heraus von dieser Teilnehmerin betrogen. Und noch bevor die Gruppe die erste Intervention ihrer Kollegin aufnehmen kann, stellt sie die Teilnehmerin zur Rede.

Während die Ausgangsintervention die Gruppe herausforderte, wird durch den dargestellten inneren Konflikt der zweiten Trainerin eher ein Fehdehandschuh geworfen. Die Aufmerksamkeit und die Emotionen der Gruppe kreisen nun um die elementare Frage, inwieweit die Zugehörigkeit der angesprochenen Teilnehmerin gefährdet ist. Selbstbeforschung findet an diesem Punkt jedenfalls erst einmal nicht statt. Vielmehr schauen sich die Teilnehmenden die Spannungen, die die Trainerin offenbart, erst einmal gebannt an. Die in der Gruppe faktisch vorhandenen Unterschiede darüber, wie sehr man bereit ist, sich auf dieses Training einzulassen, warum das so ist, und welche Auswirkungen das auf den Gruppenprozess hat, bleiben dadurch unberührt. So ist diese Gelegenheit verstrichen, den Kernkonflikt auch in dieser T-Gruppe zu heben. Und auch in der Folge kommt es in dieser T-Gruppe nicht dazu.

#### 4 Siezen oder Duzen

Auch in der dritten T-Gruppe gelingt es nicht, dass die Gruppe den fundamentalen Unterschied zwischen Profiteilnehmern und den anderen aufdeckt. Und auch in dieser Gruppe hat diese unbesprochene Differenz den Prozess limitiert und am Ende fad gemacht.

Eine Szene am Anfang der T-Gruppe ist uns besonders aufgefallen, weil in ihr zu einem sehr frühen Zeitpunkt die Rollendifferenz zwischen Leitung und Teilnehmenden implizit Gegenstand ist, nicht aber ausgesprochen wird.

Vordergründig geht es um die passende Verwendung der Höflichkeitsform, die von den (Profi-)Teilnehmenden problematisiert wird. Nachdem der Trainer in der ersten T-Gruppensitzung Kund tut, dass er gesiezt werden möchte, melden sich mehrere Teilnehmer zu Wort. Dem ersten ist damit nicht wohl, weil das „halt einfach eine gewisse Distanz“ schaffe. Er fügt aber auch hinzu, „wenn das so gewünscht ist“, würde er es akzeptieren. Ein anderer fin-

det sich aber nicht so einfach mit dieser Erklärung ab. Er möchte es genauer wissen und spricht Trainer und Trainerin direkt mit dem Vornamen an und fragt: „Wollen Sie uns paar Worte dazu sagen, warum es Ihnen wichtig ist, ähm im-, im Sie zu sein?“

Dieser Profiteilnehmer fordert mit dieser Frage fraglos Trainer und Trainerin heraus. Der Trainer unterstreicht: „Also ich persönlich halte es so, dass ich, wenn ich Leute mal kenne, dann irgendwann zum Du übergehe. Aber nicht aus dem Stand raus.“ Er hat hier scheinbar eine klare Haltung. Er will bis auf Weiteres erst einmal gesiezt werden. Er begründet dies mit der Unterscheidung zwischen „sich gut kennen“ und „sich nicht so gut kennen“. Er vermeidet an dieser Stelle aber, auf die andere Differenz einzugehen, die hier latent verhandelt wird: Die Differenz zwischen den formalen Rollen in der Gruppe, also die zwischen Trainern und Teilnehmenden. In der Folge hebt er noch hervor, dass durch das Sie keine „Herrschaft oder irgendein Machtgefälle“ ausgedrückt werden soll. Ein dritter Teilnehmer – es haben sich zu dieser Frage tatsächlich nur männliche Teilnehmer verhalten – folgert aus dem Gehörten dann trotzig: „Gut. Dann würde ich vorschlagen, dass wir uns derzeit alle Sie sagen.“ Schließlich sind alle in der Gruppe noch nicht gut miteinander bekannt.

Dieser Vorschlag fällt aber praktisch in der Gruppe durch. Die Teilnehmer bleiben wechselseitig beim Du. Mehr noch, der Profiteilnehmer, der es schon zuvor genauer wissen wollte, lässt nicht locker und will nun auch von der Trainerin eine Begründung hören: „Vielleicht. Vielleicht noch kur-. Äh. Ingrid, Also mich würde Ihre Position auch interessieren. Weil für mich das irgendwie wichtig ist so. Um-. Um so ein-, besser zu verstehen.“

An dieser Stelle böten sich auf unterschiedlichen Ebenen Interventionen Seitens der Trainerin an, die die Selbstbeforschung der Gruppe initiieren könnten: Was speist dieses Interesse? Was genau ist ihm hier „irgendwie wichtig“? Warum haben sich bisher nur Männer zu dieser Frage verhalten? Oder, was macht es mit der Gruppe, dass Trainer und Trainerin in ihrer Rolle auf dem Sie bestehen? Doch statt durch eine wie auch immer gesetzte Intervention den latent mitverhandelten Rollenunterschied zwischen Trainern und Teilnehmenden offensiv zu markieren, reagiert die Trainerin unbestimmt: „Ich bin üblicherweise, in meinen Arbeitskontexten, gleichermaßen einem Du und einem Sie offen gegenüber.“ Sie führt dann aus, dass sie sich in ihrer Praxis als Beraterin immer an die jeweiligen „Firmenkulturen“ anpasse. Hier nun hat sie offensichtlich den inneren Konflikt, sich entweder dem „Du“ der Teilnehmer oder aber dem „Sie“ ihres Kollegen anpassen zu müssen. Statt Letzteres einfach zu tun, führt sie in der abgeschlossenen Vergangenheitsform wortreich aus, dass sie sich wie „vorabgesprochen“ an ihm orientiere: „da konnte ich un-

wahrscheinlich gut mitgehen, wenn er sagt, dass wir über das Sie gehen.“

Dass Trainerin und Trainer grundsätzlich einen anderen Umgang mit dem Siezen oder Duzen haben, wäre dann unproblematisch, wenn sie sich mit diesem Unterschied klar positionieren. Doch ihre Äußerungen sind hier darum so bemerkenswert, weil sie verdeutlichen, dass dieses Trainerpaar im Miteinander ungeklärt ist. Und in der Folge ist dann auch sichtbar, dass sie beide ein unterschiedliches Verständnis von der Trainerrolle haben. Es gelingt ihnen dann auch nicht, den zentralen Kernkonflikt zwischen den Teilnehmenden zu heben.

## 5 Ergebnisse der vergleichenden Auswertung

Die vergleichende Auswertung der T-Gruppen hat zweierlei vor Augen geführt: Zum ersten wird deutlich, dass der Prozess, den eine Gruppe nimmt, erheblich von dem abhängt, was die Trainerinnen und Trainer in den Blick nehmen – oder eben auch nicht. Wir haben an einem Beispiel gesehen, wie die Trainerin in der T-Gruppe I die Gunst zur Erhellung der Gruppensituation nutzen konnte, als eine Teilnehmerin ihre Unzufriedenheit mit den „Profis“ zum Ausdruck brachte. Entscheidend neben der inhaltlichen Korrektur („*Vielleicht ist es ja anders*“) war, dass die Trainerin in diesem Moment alle Teilnehmenden an ihre Rolle als Teilnehmerinnen und Teilnehmer erinnerte. Und darüber hinaus gingen beide Trainer in den folgenden Auseinandersetzungen mit eben diesen Profi-Teilnehmerinnen so in den Kontakt, dass alle erleben konnten, welchen Wert hier die Trainer haben. Denn die Trainer-Rolle wird erst dann real und wirksam, wenn diese im Prozess mit den Gruppenmitgliedern im Tun bestätigt wird. Stellt sich diese Rollenbeziehung jedoch nicht klar ein, kommt also der Kontrakt de facto nicht zustande, und das zeigt der Verlauf der beiden anderen T-Gruppen, dann verpuffen auch die Interventionen, die ausdrücklich zur Selbstbeforschung auffordern. Sie finden nur wenig Resonanz.

Das bringt uns zum zweiten Aspekt, der uns beim Deuten des Materials aufging. Die Rollenklarheit zwischen Trainern und Teilnehmenden hängt vom Zusammenwirken des Trainerpaars beziehungsweise des Staffs insgesamt ab. Während das Trainerpaar in T-Gruppe I offensichtlich eine gemeinsame Einschätzung zum Stand der Gruppe hatte und sich einig war, welche nächsten Entwicklungsschritte sinnvoll und möglich sind, war diese Klarheit bei den anderen beiden Trainerpaaren so nicht spürbar.

Neben einer passenden Intervention erster Ordnung (z. B. eine öffnende Frage, eine Konfrontation), scheint die Haltung der Trainer als Meta-Ordnung eine nötige Bedingung für das erfolgreiche Initiieren von Selbstbeforschung zu

sein. Doch wie lässt sich dieses ebenso dynamische wie verborgene Zusammen des Staffs konzeptualisieren?

## 6 Mit Lewin ins Feld – den „Lebensraum“ reflektieren

Die vielfältigen Anforderungen und Gelingensbedingungen der Trainingsarbeit können mit Lewin als Kräftefeld im Lebensraum der Trainerinnen und Trainer verstanden werden. Lebensraum meint dabei das aktuelle psychologische Feld einer Person, das sowohl durch die je aktuelle Sozio- und Gruppendynamik als auch durch die individuelle Psychodynamik gestaltet wird (vgl. Lewins weithin bekannte Formel  $V=f(P,U)$  – Verhalten ist eine Funktion von Person und Umwelt, z. B. 1946/1982, S. 375f). Das aktuelle Verhalten der Trainerinnen und Trainer, also auch ihre Interventionen, verstehen wir mit Lewin als das Ergebnis von Inhalt und Struktur dieses individuellen psychologischen Feldes und der Gerichtetheit der darin zusammen und gegeneinander wirkenden Feldkräfte zu einem gegebenen Zeitpunkt.

Der Lebensraum ist für Lewin der „Inbegriff möglichen Verhaltens“ (1969, S. 34ff) und umfasst „die Person und ihre Umwelt“ (1946/1982, S. 377) als „eine Konstellation interdependenter Faktoren“ (ebd. S. 376, vgl. Soff und Stützle-Hebel 2015; Lück et al. 2015, S. 339; Stützle-Hebel und Antons 2017, S. 15ff). Zu diesen gehören auch das Verhalten der Gruppenmitglieder und der Kollegen und Kolleginnen und damit der gesamte T-Gruppenprozess – in der Weise, wie er/sie diese wahrnimmt. Daneben sind für dieses Feld „bewusste und ‚unbewusste‘ Ziele, Träume, Ideale und Befürchtungen mindestens ebenso wesentlich wie die physische Umgebung [...]“. Um das psychologische Feld angemessen zu charakterisieren, hat man spezifische Dinge, wie besondere Ziele, Reize, Bedürfnisse, soziale Beziehungen, wie auch allgemeinere Eigenschaften des Feldes wie die Atmosphäre oder das Maß an Freiheit zu berücksichtigen“ (ebd. S. 377–378). Entsprechend wird das psychologische Feld eines Trainers oder einer Trainerin, welche Inhalte und Ziele darin gegeben sind und welche anziehenden oder abstoßenden Feldkräfte darin wirken, wesentlich durch die eigenen Interessen und Bedürfnisse aber auch Werte bestimmt. Inwieweit diese in der Trainingssituation aktualisiert sind und als Feldkräfte wirken, hängt dabei nicht nur von der „mitgebrachten“, eventuell überdauernden Bedürfnislage des Trainers oder der Trainerin ab, und auch nicht nur von der aktuellen Situation in der Trainingsgruppe, sondern auch davon, welche Bedürfnisse die Gesamtsituation anspricht. Feldtheoretisch geht es um die relative Potenz der unterschiedlichen Lebensraum-Regionen (vgl. Soff und Stützle-Hebel 2015, S. 70f).

So hat beispielsweise die Ankündigung einer Teilnehmerin, am nächsten Tag nicht dabei zu sein, bei der einen Trai-

nerin mutmaßlich den Konflikt reaktiviert und aktualisiert, den sie als Veranstalterin im Vorfeld des Trainings mehrfach hatte. Sie hatte nämlich abwägen müssen zwischen dem Wunsch, viele Teilnehmende zu akquirieren, und der Verantwortung, dafür zu sorgen, dass nur jene teilnehmen, die durchgängig präsent sein können. Hinzu kam der Anspruch (Wert) alle gleich und gerecht zu behandeln. Die Aktualisierung jenes (alten) Konflikts hat die relative Potenz der Lebensraum-Region „Selbstbeforschung der T-Gruppe“ derart beeinträchtigt, dass die Trainerin nicht mehr die Zielrichtung der Intervention ihrer Kollegin („was das mit der Gruppe macht?“) aufgreifen konnte, sondern ihren eigenen Konflikt zum Thema machte. Folge war, dass die Gruppe, statt die eigenen Reaktionen zu reflektieren, sich mit der Teilnehmerin solidarisierte.

## 7 Ausrichtung des Lebensraums auf die Aufgabe der Selbstbeforschung

Die gute Nachricht ist, dass die Struktur des Lebensraums und die Ausrichtung der Feldkräfte weder durch innere Befindlichkeiten noch durch äußere Ereignisse automatisch gegeben ist. Durch Reflexion und eine innere Auseinandersetzung mit dem aktuellen Lebensraum, insbesondere den darin gegebenen Konflikten zwischen den diversen appetitiven und aversiven Feldkräften, kann diese Struktur sehr wohl verändert werden – so dass die Feldkräfte auf die Trainerrolle und -aufgabe ausgerichtet bleiben: Nämlich die Selbstbeforschung der Gruppe zu stützen. Wir vermuten, dass genau dies bei dem Trainerpaar gegeben war, als es mithilfe der Deutungsumkehr die Selbsterkenntnis der Gruppenmitglieder beförderte. Die klare innere Ausrichtung hat ermöglicht, die Äußerung der (jungen) Teilnehmerin so aufzugreifen, dass der Kernkonflikt erhellt werden konnte. Indem – so vermuten wir – die beiden sich darüber verständigt hatten, konnte ihr Kollege sofort mitgehen und die Richtung mittragen.

Dabei hat die Beziehung innerhalb der Trainerpaare und auch im Gesamtstaff eine große Bedeutung. Ist sie so, dass die Einzelnen sich sicher und von der/dem anderen unterstützt wissen oder ist ein Teil der Aufmerksamkeit und Energie (Feldkräfte) durch Ungeklärtes in der Beziehung zum Kollegen/zur Kollegin gebunden? Es ist ein Hinweis auf mangelnde Übereinstimmung in der Struktur der Lebensräume eines Trainerpaares, wenn wie oben beschrieben, die eine Trainerin mit ihrer Intervention die Richtung einschlägt, die Reaktionen der Gruppe zu beleuchten, und die andere dazwischengeht, um den eigenen Konflikt zum Thema zu machen. Und im weiteren Fortgang verunsichert dies zusätzlich. Gleiches ist der Fall, wenn von vorher getroffenen Absprachen bezüglich des Umgangs mit Du/Sie in der Trainingsgruppe dann abgewichen wird.

Dass es unterschiedliche Einschätzungen und Ansätze im Staff gibt, ist erst einmal kein Hindernis. Wie aber diese Unterschiede im Staff gehoben und bearbeitet werden, das wirkt sich unmittelbar auf die Arbeitsfähigkeit des Trainerpaares aus und entscheidet, ob es eine gemeinsame reflexive Urteilskraft gibt – oder eben nicht. Dies zeigt sich dann auch in den Interventionen.

## 8 Die Haltung hinter der Intervention

Eine geklärte Gerichtetheit auf Aufgabe und Ziel der T-Gruppe bewirkt das, was wir die hinter einer Intervention stehende „Haltung“ nennen. Oder wie Amann es formuliert: Es ist die „forschende Haltung, die das gruppenspezifische Handeln orientiert“. Sie „zielt darauf, Gruppen den Weg zur gemeinsamen Selbsterforschung zu bahnen. Es ist ein undramatisches und uncharismatisches Geschehen, weil die Gruppe selbst die Einsichten gewinnen soll, die verändern“ (Amann 2023, S. 238).

Diese Haltung eröffnet einen Möglichkeitsraum, der von allen gemeinsam erst im Prozess gefüllt wird: aus sozialem Probedenken und Suchbewegungen werden Beziehungen, die sich wiederum weiter vernetzen, sich verändern durch wieder neue Beziehungen, die sie eingehen; Muster werden so sichtbar und verschwinden auch wieder und werden durch neue ersetzt. Diesen verwobenen und dynamischen Prozess mit der nötigen Reflexivität zu gestalten, um für alle das Wie des Werdens verfügbar zu machen und somit stärker gestalten zu können, ist aus unserer Sicht die wesentliche Aufgabe von Interventionen.

Das heißt auch: „Haltung“ gibt es nicht auf Vorrat im gleichen Normgebilde. Haltung ist nicht das, was man sich vornimmt, sondern was im lebendigen Prozess spürbar wird, diesen durchwirkt und ihm den roten Faden gibt. Es ist auch nicht das, was man im Gruppenprozess sieht, sie liegt vielmehr dem eigenen Tun mehr oder weniger erkennbar zugrunde (manchmal ist sie auch den Handelnden selbst nicht bewusst, vielleicht sogar nicht immer bewusstseinsfähig). Bei der Haltung haben wir es mit einer Tiefenstruktur zu tun, die sich im Zusammenspiel mit den anderen Akteuren (der Gruppe, den Kollegen) auf der sichtbaren Oberfläche des Gruppengeschehens auswirkt.

Erpenbeck konzeptualisiert beraterische Prozesskompetenz in der Weise, dass die Beratenden in der Lage sein müssen, gleichzeitig im Rahmen ihres inhaltlichen Auftrags zu handeln und alles wahrzunehmen, was dabei das situative Geschehen in der Gruppe bestimmt „und – nicht zu vergessen – darüber hinaus noch wahrzunehmen, wie diese Wahrnehmung wiederum auf das eigene Handeln zurückwirkt“ (Erpenbeck 2022, S. 31). Damit stellt sie die Feldfrage, ob die eigene Verfassung und die des Staffs wahrgenommen wird, als feinstoffliches Mitschwingen und/oder

als bewusste Reflexion des eigenen Feldes und der Feldkräfte im Sinne Kurt Lewins.

## 9 Fazit: Haltung kommt vor der Intervention

Die Auseinandersetzung mit dem Material in seiner ganzen Fülle, das horizontal ausgebreitet vor uns lag, brachte uns in das Lewin'sche Feld, um dort den markantesten Unterschied zu finden zur Beantwortung unserer Forschungsfrage: „Wie fördern die Trainerinnen die Selbstbeforschung in den Trainingsgruppen?“

Die „sichtbaren“ Interventionen alleine sind es nicht. Sie sind stets durchwirkt von der Haltung, die ihnen zugrunde liegt – und diese ist wirksam. Sie „hält“ den Gruppenprozess mehr in Richtung Selbstbewusstheit und dann Selbststeuerung und bewirkt damit mehr als die einzelne (selbst grandiose) Intervention.

Denn es geht nie um eine einzelne Intervention, sondern um eine „Perlenkette“ von Interventionen, die aus der Haltung heraus gestaltet wird. Genau genommen ist auch das Bild der Perlenkette noch zu linear. Nehmen wir die durch die Dynamik der vielfältigen offenen, verdeckten, bewussten und unbewussten Bezüge, die sich durch das Training ziehen, unweigerlich entstehende Unberechenbarkeit mit in die Überlegungen, wird klar, dass nicht jede Intervention gelingen kann oder auch müsste. So betrachtet, gibt es bei einzelnen Interventionen auch kein schwarz-weiß, kein gelingend-nicht gelingend, sondern nur im Augenblick ein mehr oder weniger erfolgreich in der Anregung zur Selbstbeforschung. Eine „unpassende“ Intervention kann zwar irritieren. Doch bei passender Haltung entsteht aus der Summe der Interventionen eine die Gruppe befördernde Gestalt.

Interventionen können verpuffen, manchmal das Gegenteil von dem bewirken, was intendiert schien, und trotzdem gelingt der Selbstbeforschungsprozess der Gruppe. Fehlt aber die forschende Grundhaltung, laufen Interventionen Gefahr, zum rhetorischen Trick zu verzweigen, die das System nicht zur Selbstbeforschung anregen.

So gesehen ist eine gelungene Intervention keine Einzelleistung. Nimmt man die vielschichtigen Rückkopplungen, die wechselseitige Verwobenheit der individuellen psychologischen Felder, den Anteil des wechselseitig Unbewussten, die Schnelligkeit in der Situation, dann „emergieren“ (vgl. Wimmer 2022) gelingende Interventionen und die Trainerinnen und Trainer werden in gewisser Weise zu deren Medien. Die „mediale Qualität“ der Trainer-Interventionen lässt sich im Rückblick gut beschreiben, sie lässt sich aber nicht mit einer Bauanleitung auf Vorrat herstellen. Die Bewusstheit bezüglich der verborgenen Teile und die Bereitschaft diese zu reflektieren, erhöhen jedoch die Gelingenschancen.

Unsere aus der hier beschriebenen Forschungsreise gewonnene Grundannahme ist, dass die faktische Haltung des Trainerpaars<sup>1</sup>, also ihr im Staff entwickeltes Bewusstsein über die eigenen Landkarten sowie die sie bewegenden Feldkräfte, wesentlich den Möglichkeitsraum in der T-Gruppe bestimmen. Und umgekehrt: innere Grenzen, Widerstände und Gegenkräfte, die die Trainerinnen und Trainer unreflektiert lassen, behindern auch die Gruppe.

## 10 Weiterführende Fragen

Wenn Staffarbeit auch die Selbstbeforschung der Trainer und ihrer jeweiligen Lebensräume bedeutet, dann stellt sich die Frage, ob und wie die dazu nötige gegenseitige Offenheit gelingen kann, wenn innerhalb des Staffs Abhängigkeitsbeziehungen bestehen. Wieviel „Raum der freien Bewegung“ (Lewin 1946, S. 296f.; Lück et al. 2015, S. 340; Stütze-Hebel und Antons 2017, S. 116) bekommen die Staffmitglieder, wenn Ausbildungskandidaten Empfehlungen für die weiteren Ausbildungsschritte brauchen, Auftraggeber zugleich Teilnehmer oder Ko-Trainer sind oder innerhalb des Staff Abhängigkeiten eine Rolle spielen.

Solche Konstellationen sind nicht ungewöhnlich. Sie wirken nicht nur auf die Lebensräume der Einzelnen im Staff ein, sondern erhöhen zugleich die Hürde, tatsächlich eine klärende gemeinsame Erforschung der im Training aktualisierten Feldkräfte in den Lebensräumen zu beginnen. Wenn das aber so ist, dann gibt es nur eine Chance damit klarzukommen: Genau darum diese Feldkräfte gemeinsam in den Blick zu nehmen. Wie dies gelingt, entscheidet darüber, ob die Staffarbeit die für ein Training förderliche Haltung befördern kann. Die Beforschung der Trainingsgruppe beginnt im Staff.

**Interessenkonflikt** R. André, B. Mackrodt und M. Stütze-Hebel geben an, dass kein Interessenkonflikt besteht.

## Literatur

- Amann, A. (2001). Gruppendynamik und reflexive Vergemeinschaftung. In K. Antons, A. Amann, G. Clausen, O. König & K. Schattenhofer (Hrsg.), *Gruppenprozesse verstehen* (S. 28–39). Opladen: Leske + Budrich.
- Amann, A. (2004). *Reflexive Vergemeinschaftung. Zu Struktur und Prozess gruppendynamischer Praxis*. Univ. Frankfurt a.M. Diss
- Amann, A. (2009). Die gruppendynamische Haltung: Einführung. *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik*, 45(4), 266–272.
- Amann, A. (2023). *Das gruppendynamische Feld. Struktur – Dynamik – Prozess – Praxis*. Wiesbaden: Springer.
- DGGO (2022). *Was, wann, warum? Interventionen und Interventionskonzepte in gruppendynamischen Lernsettings*. Salzburg: DGGO.

<sup>1</sup> Es gibt keinen Grund anzunehmen, dass dies nicht auch auf eine/n einzelne/n Trainer oder Trainerin zutrifft.

- Erpenbeck, M. (2022). *Mitschwingen und Dazwischengehen: Systemisch-gruppensystemische Prozesskompetenz in Beratung und Training*. Heidelberg: Carl Auer.
- König, O., & Schattenhofer, K. (2006). *Einführung in die Gruppendynamik*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Lackner, K. (2022). Virtuelle Gruppendynamik: Die Online-Trainingsgruppe – ein inspirierendes Experiment oder ein Prozess ohne Sinne? *Gruppe. Interaktion. Organisation*, (1).
- Lewin, K. (1946). Verhalten und Entwicklung als Funktion der Gesamtsituation. In F.E. Weinert & H. Gundlach (Hrsg.), *Psychologie der Entwicklung und Erziehung*. Kurt-Lewin-Werkausgabe, (Bd. 6, S. 375–448). Bern Stuttgart: Hans Huber & Klett-Cotta.
- Lewin, K. (1969). *Grundzüge der topologischen Psychologie*. Bern: Huber.
- Lück, H.E., Antons, K., & Stützle-Hebel, M. (2015). Glossar feldtheoretischer Begriffe. In K. Antons & M. Stützle-Hebel (Hrsg.), *Feldkräfte im Hier und Jetzt. Antworten von Lewins Feldtheorie auf aktuelle Fragestellungen in Führung, Beratung und Therapie* (S. 333–342). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Soff, M., & Stützle-Hebel, M. (2015). Die Feldtheorie. Einblick und Überblick. In K. Antons & M. Stützle-Hebel (Hrsg.), *Feldkräfte im Hier und Jetzt. Antworten von Lewins Feldtheorie auf aktuelle Fragestellungen in Führung, Beratung und Therapie* (S. 65–95). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Stützle-Hebel, M., & Antons, K. (2017). *Einführung in die Praxis der Feldtheorie*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Wimmer, R. (2022). Die Gruppe – ein emergentes Phänomen: Systemtheoretische Betrachtungen am Beispiel der gruppendynamischen Trainingsgruppe. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie, GIO*, 53(4), 567–582.

**Hinweis des Verlags** Der Verlag bleibt in Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutsadressen neutral.

Springer Nature oder sein Lizenzgeber (z.B. eine Gesellschaft oder ein\*e andere\*r Vertragspartner\*in) hält die ausschließlichen Nutzungsrechte an diesem Artikel kraft eines Verlagsvertrags mit dem/den Autor\*in(nen) oder anderen Rechteinhaber\*in(nen); die Selbstarchivierung der akzeptierten Manuskriptversion dieses Artikels durch Autor\*in(nen) unterliegt ausschließlich den Bedingungen dieses Verlagsvertrags und dem geltenden Recht.



**Dr. Robert André** Organisationsberater und Trainer für Gruppendynamik, DGGO. Seit 2022 Leitung Ausbildungskonferenz der DGGO. Gesellschafter von „Die Gruppendynamiker GbR“, Wiesbaden und selbstständig als Organisationsberater und Führungskräftecoach in Hamburg. Studium der Philosophie, Literaturwissenschaft und Kunstgeschichte in Hamburg, Baltimore und Tübingen.



**Boris Mackrodt** arbeitet freiberuflich als Organisationsberater und Trainer für Gruppendynamik (DGGO) und Supervisor/Coach (DGSv). Vor der Selbstständigkeit war der Betriebswirt als Führungskraft in Kommunikationsagenturen insbesondere für Tech- und IT-Unternehmen aktiv. Wohnt im Rhein-Main-Gebiet, arbeitet online und lieber in Präsenz (reist dafür auch gerne).



**Dr. Monika Stützle-Hebel** Diplompsychologin, trainiert und berät als Trainerin für Gruppendynamik und gruppendynamische Organisationsberaterin (beides DGGO), Gestalttherapeutin (DVG) und Supervisorin (BDP) in den unterschiedlichsten Arbeitsfeldern Teams und Führungskräfte zu Fragen von Organisationsentwicklung und beruflicher Weiterentwicklung. Acht Jahre lang leitete sie die DGGO als Vorsitzende. Parallel machte sie zahlreiche Veröffentlichungen zu Lewins Feldtheorie und Fragen der Demokratisierung.