

# Persönliche PDF-Datei für Klaus Antons

Mit den besten Grüßen vom Georg Thieme Verlag

[www.thieme.de](http://www.thieme.de)

## Das kollektive Böse – Destruktive Kräfte in Gruppen Klaus Antons

DOI 10.1055/a-0556-1294

PiD - Psychotherapie im Dialog 2018; 19: 42–46

Dieser elektronische Sonderdruck ist nur für die Nutzung zu nicht-kommerziellen, persönlichen Zwecken bestimmt (z. B. im Rahmen des fachlichen Austauschs mit einzelnen Kollegen und zur Verwendung auf der privaten Homepage des Autors). Diese PDF-Datei ist nicht für die Einstellung in Repositorien vorgesehen, dies gilt auch für soziale und wissenschaftliche Netzwerke und Plattformen.

### Verlag und Copyright:

© 2018 by  
Georg Thieme Verlag KG  
Rüdigerstraße 14  
70469 Stuttgart  
ISSN 1438–7026

Nachdruck nur  
mit Genehmigung  
des Verlags



# Das kollektive Böse – Destruktive Kräfte in Gruppen

Klaus Antons

Bei allem, was Gruppen leisten können, enthalten sie auch ihr Gegenteil: In ihnen steckt auch ein hohes destruktives Potenzial. Dieser Beitrag zeigt die verschiedenen Formen von Dysfunktionalität in sozialen Gruppen auf und gibt der Leiterin/dem Leiter von therapeutischen Gruppen (wie auch Selbsthilfe-, Beratungs-, Lern- und Supervisionsgruppen) Hinweise zum kompetenten Umgang mit diesen Phänomenen.

## Annäherung

**Ein moralisches Problem?** Dass ich etwas in einem Heft mit dem Titel „Das Böse“ über Gruppenphänomene schreiben soll, hat mich nachdenklich gemacht: Bisher hatte ich das, was ich als *die dunkle Seite von Gruppen* betrachte, eher als eine Schattenthematik im Sinne von C.G. Jung wahrgenommen, als den unumgänglichen und dazugehörigen Teil im Sinn des Yin und Yang. Diesen Anteil nun unter dem moralischen Begriff des Bösen zu betrachten, fällt mir ausgesprochen schwer und nötigt mich, die in allen Gruppen prinzipiell mitlaufende Destruktivität mit neuen Augen zu betrachten.

**Banalität des Bösen** Dabei hat mir der von Hannah Arendt geprägte Begriff von der *Banalität des Bösen* geholfen. So wie sich Konformität, Etikettierung, Sündenbockverhalten und andere Verhaltensweisen des Herdentiers Mensch in banaler Weise zeigen, so sind sie doch etwas, das man als das Böse bezeichnen kann – nicht nur im einzelnen Menschen, sondern auch in einem „übersummativen“ Gebilde wie einer Gruppe.

**Das Potenzial der Gruppe** Es war mir nicht leichtgefallen, vor einem knappen Jahrzehnt mich der Anfrage meiner Kollegin Cornelia Edding zu stellen und mit der Thematik zu befassen – wo ich doch seit einem halben Jahrhundert versuche, anderen Menschen schmackhaft zu machen, dass sozialen Gruppen ein hohes konstruktives Potenzial innewohnt. Der Buchbeitrag (Antons 2015) ist die – ausführlichere – Basis für diesen Artikel. Ich beziehe mich auf Therapie-, Beratungs-, Lern-, Supervisions- und Selbsthilfegruppen und lasse den Aspekt der Organisation aus.

## Arten destruktiver Gruppenprozesse

**Das Trichtermodell** In welchen Formen kann denn nun ein Gruppenprozess misslingen? Um durch die große Vielfalt so etwas wie Breschen schlagen zu können, habe ich mich im o. g. Buchbeitrag an dem so genannten Trichter-

modell von Karl Schattenhofer orientiert (König & Schattenhofer 2006, S. 58; hier aus: Edding & Schattenhofer 2015, S. 37).

### Merke

Im Sinn der sich ständig bewegenden Feldkräfte von Kurt Lewin (siehe dazu Stützle-Hebel & Antons 2017) beschreibt Schattenhofer (2015) den Gruppenprozess als ein Pendeln zwischen zwei Polen: dem der Integration und dem der Differenzierung.

**Integration und Differenzierung** Integration bezeichnet das Wirken der zentripetalen Kräfte, die für Gruppenkohäsion, Erleben von Zusammenhalt und ein Wir-Gefühl, für ähnliches Erleben und ähnliche Sichtweisen verantwortlich sind. Der Pol der Differenzierung beschreibt die zentrifugalen Kräfte, die dafür sorgen, dass Unterschiede möglich und zugelassen sind, Spannungen und Gegensätzlichkeiten ausgehalten werden und sich ergänzende Rollen ausgebildet werden können. Ein gelingender Gruppenprozess führt sowohl zu einer verstärkten Integration und Kohäsion als auch zu einer deutlicheren und akzeptierten Differenzierung. Das ist mit der sich vergrößernden Amplitude gemeint (► Abb. 1).

**Phasenwechsel** Dieses Pendeln findet sich wieder bei den eher linearen Verlaufsmustern von Gruppen (Tuckman 1965, neuer dazu Volmerg 2011, S. 312 ff.). Der Wechsel von einer Phase der Gruppenbegeisterung über erneute Auseinandersetzungen und den Gewinn einer neuen Gruppenidentität, die Unterschiede zulässt und wertschätzen kann, macht dies deutlich.

### Merke

Welche Erscheinungsformen zeigen sich, wenn der zentripetale Pol übermächtig wird und Individualisierung und Differenzierung verschlingt? Dann beginnt das Individuum mit dem Kollektiv zu verschmelzen.

**Verschmelzung** Das geschieht in fast jeder Gruppe, wenn die anfänglichen Rang- und Positionskämpfe ausgestanden sind und, meist durch einen Vertrauensvorschuss eines Mitglieds, erlebbar wird, welche Nähe möglich wird und was die Gruppe wert ist. Es herrscht Hochstimmung – das Wir ist das Wichtigste.

**Ent-Individualisierung** In einer dynamischen Gruppe wird dies eine Phase bleiben, die durch nachfolgende abgelöst wird. Wird dieses Stadium jedoch fixiert und konserviert, dann kommen die destruktiven Seiten dieser Kohäsion zum Tragen. Es ist vor allem das Aufgeben individueller Wünsche und Regungen, der Freiheit in Denken und Handeln, eine Ent-Individualisierung. Das Individuelle wird dem Kollektiv geopfert. Damit steigt in der Gruppe (aber ähnlich auch in Organisationen, die hier nicht thematisiert werden sollen) der Druck, dass alle sich konform zu verhalten haben und keine abweichende Meinung äußern dürfen. Das geht einher mit Harmoniestreben und Konfliktscheu, mit Unterwerfung und Forderung der Mächtigen nach Gehorsam, mit Gewalt gegen das Anderssein.

**Die Wurzeln des Bösen** In den oben genannten Gruppenkonstellationen liegen genau die von Hannah Arendt beschriebenen Wurzeln des Verhaltens, das Eichmann und andere Nationalsozialisten zeigen konnten – die Wurzeln des Bösen.

#### Merke

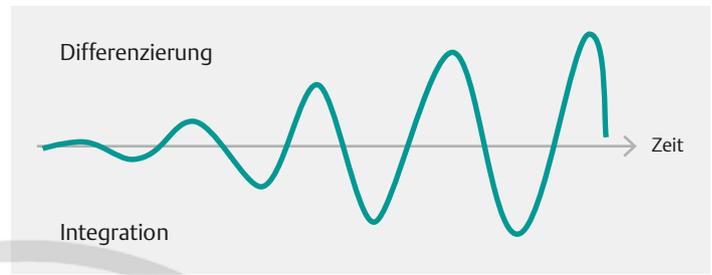
Ein Überwiegen der zentripetalen Kräfte birgt das Risiko, dass eine Gruppe zerfällt.

**Spaltung** In der dynamischen Definition von Kurt Lewin kann man dann von einer Gruppe sprechen, wenn die Beziehungen innerhalb der Gruppe – zumindest momentan – wichtiger sind als die Außenbeziehungen. Eine Gruppe diffundiert dann, wenn die Außenbeziehungen der Mitglieder wichtiger werden. Dann kann die sinnvolle Differenzierung, das Ernstnehmen jedes Mitglieds als unverwechselbares Individuum mit seinen jeweiligen Fähigkeiten, die es als Rolle in der Gruppe aktualisieren kann, zur Spaltung werden.

#### Merke

Dieser Grundmechanismus der Spaltung kann verschiedene Formen aufweisen.

**Zerbrechen der Gruppe** Im einfachsten Fall zerbricht die Gruppe: Verhaltensweisen, die auf den Gruppenzusammenhalt ausgerichtet sind, werden von anderen Gruppenmitgliedern attackiert. Man geht davon, findet keine gemeinsamen Termine mehr, die Absenzen häufen sich so, dass den restlichen Mitgliedern die Motivation ausgeht. Dann überwiegen die individuellen Interessen das gemeinsame Interesse; die Kohäsion der Gruppe ist geringer als die Außeninteressen; gegenüber den zentripetalen überwiegen die zentrifugalen Kräfte.



► **Abb. 1** Das Modell von Integration und Differenzierung, gedacht als Pole, zwischen denen Gruppenprozesse oszillieren.

#### INFOBOX 1

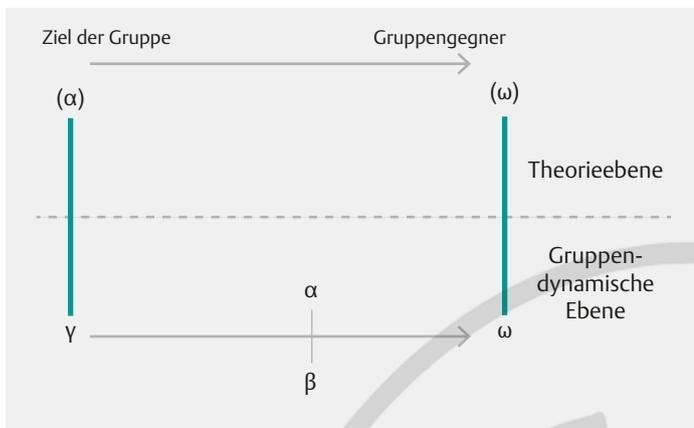
##### Groupthink und Maßnahmen gegen Homogenisierung

Der amerikanische Sozialpsychologe Irving L. Janis (1972) hat dieses Verhalten intensiv untersucht und zu einem Konzept des *Groupthink* verdichtet. Er hatte die Gelegenheit, die Protokolle von Entscheidungssitzungen des Weißen Hauses zu untersuchen. Dabei konnte er zwischen tragfähigen Entscheidungen und solchen, die katastrophale Folgen hatten, (z. B. Pearl Harbor, Schweinebucht-Invasion in Kuba) klare Unterschiede feststellen. Schlechte Entscheidungen kamen dann zustande, wenn

- die Kohäsion in der Gruppe hoch war,
- die Mitglieder sozial und ideologisch homogen waren,
- der Stress hoch war,
- die Leitung direktiv und autoritär war,
- Entscheidungsverfahren fehlten und
- die Gruppe isoliert von äußeren Einflüssen arbeitete.

Daraus entwickelten er und spätere, seine Schlussfolgerungen differenzierende Autoren, einen Maßnahmenkatalog gegen die Homogenisierung (aus Antons 2015, S. 334):

- Die Gruppe sollte möglichst heterogen besetzt sein, um eine Vielzahl von Perspektiven und Standpunkten zu ermöglichen und vorschnellem Konsens vorzubeugen.
- Die Gruppe sollte sich regelmäßig in Subgruppen aufteilen, die über dasselbe Problem beraten. Damit bleibt Informationsoffenheit bestehen.
- Der Harmonienorm sollte eine Norm des kritischen Rationalismus entgegengesetzt werden: Alles darf hinterfragt werden, Irrtümer und Fehler sind erlaubt.
- Externe Experten sollten von Zeit zu Zeit als Korrektiv für Betriebsblindheit hinzugezogen werden.
- Innerhalb der Gruppe sollten klare Zuständigkeiten zugeteilt werden, sodass Expertenrollen transparent sind.
- Bei wichtigen Entscheidungen sollten diskursive Entscheidungstechniken eingesetzt werden wie der »Anwalt des Teufels« oder die »dialektische Entscheidungsmethode«. Sie verhindern unkritische und unreflektierte Entscheidungen.
- Der Gruppenleiter sollte als unparteiischer Koordinator und Mentor fungieren, um dysfunktionale Entscheidungsmuster zu minimieren.
- Die Gruppe sollte Teamreflexivität entwickeln und trainieren, das heißt lernen, sich selbst den Spiegel vorzuhalten.



► **Abb. 2** Die (leicht modifizierte) soziodynamische Grundformel nach Schindler.

**Bildung von Subgruppen** Eine andere Form ist, dass sich Subgruppen als Cliques bilden, die sich voneinander abschotten und das Gesamt boykottieren. Eine Spaltung im engeren Sinne liegt dann vor, wenn zwei mächtige Untergruppen sich gegenseitig bekriegen und einander lahmlegen.

**Kartelle und Ausgrenzung** Zum übersteigerten Wichtignehmen von Individuen gehört auch, dass Mächtige sich auf Kosten anderer rücksichtslos durchsetzen und in die eigene Tasche wirtschaften, Kartelle bilden. Solidarität und Verbundenheit bleiben auf der Strecke. Schließlich spielt die Abwehrfunktion der Projektion bei der Ausgrenzung einzelner – Sündenböcke, schwarze Schafe, Prügelknaben etc. – eine entscheidende Rolle.

## Ein weiteres Modell zum Verständnis destruktiver Gruppenphänomene

**Der gruppodynamische Raum** In einem zweiten Anlauf lassen sich die destruktiven Aspekte sozialer Gruppen mit den Dimensionen des gruppodynamischen Raums (Antons et al. 2001, König u. Schattenhofer 2006) verknüpfen (Infobox 3).

**Macht: interaktiv oder destruktiv** Dort, wo Macht nicht als ein interaktives Phänomen wahrgenommen und gehandhabt wird (Antons 2017), sondern personalisiert und im Sinn Schindlers auf Rollenträger fixiert wird, gerät Macht destruktiv in dem Sinn, wie es bereits die berühmte Studie von Lewin, Lippitt und White (1939) zeigt. (Diese Ergebnisse sind im Wesentlichen durch nachfolgende Untersuchungen bestätigt worden.)

### INFOBOX 2

#### Die soziodynamische Grundformel

Raoul Schindler, der grand old man der österreichischen Gruppendynamik, hat sein Leben und Werk einem Konzept gewidmet, das als die soziodynamische Grundformel bekannt geworden ist (Schindler 2016). Schindlers Denken geht nicht, wie die meisten anderen Gruppenmodelle, davon aus, dass sich eine Gruppe um ein gemeinsames Ziel organisiert – er dreht gewissermaßen den Spieß herum und sagt: Eine Gruppe bildet sich zur Bekämpfung eines gemeinsamen Gegners! Der kann eine reale Person (der nachbarliche Kotzbrocken) oder eine Gruppe (die Wirtschaftsflüchtlinge) oder eine Nation (die Chinesen) sein, aber auch – und darum handelt es sich wohl bei den meisten Therapie-, Selbsterfahrungs-, Selbsthilfe- und Lerngruppen – ein wahrgenommener Mangel oder Missstand. Für die Anonymen Alkoholiker ist der Alkohol der Feind, für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eines gruppendynamischen Trainings die eigene mangelnde Sozialkompetenz.

Diese Grunddynamik zwischen der Idee einer Gruppe und ihrem Gegner findet ihre personellen Repräsentanzen in der konkreten Gruppe; einzelne Personen verkörpern sowohl die Idee oder das Ziel als auch die gegnerischen Qualitäten. Schindler nennt die jeweiligen Repräsentanten des Gruppenziels die Alpha-Funktion ( $\alpha$ ), die des Gruppengegners die Omega-Funktion ( $\omega$ ). In einer dynamischen Gruppe wechseln diese Funktionen immer wieder; wird hingegen die  $\omega$ -Funktion dauerhaft an einer Person festgemacht, dann haben wir es mit einem Sündenbock zu tun; fixiert sich die  $\alpha$ -Funktion, geht es in Richtung Alleinherrschaft.

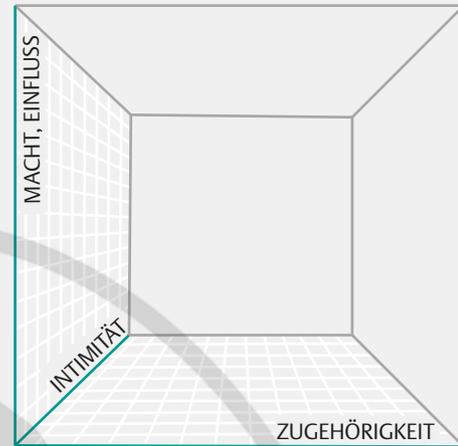
Neben diesen beiden Zentralfunktionen postuliert Schindler zwei weitere: die Gamma-Funktion ( $\gamma$ ), die die unterstützende Anhängerschaft des  $\alpha$  bilden, und eine, aus dem affektiven Geschehen herausgenommene Beta-Funktion ( $\beta$ ), in der sich idealerweise ein hilfreicher Gruppenleiter befinden sollte. Wer also  $\alpha$  verkörpert, hat meist eine Reihe von unterstützenden Gammas um sich herum, während  $\omega$  meist alleine dasteht und stets in Gefahr ist, zum Sündenbock zu werden. Wird die  $\omega$ -Funktion von einer Untergruppe übernommen, besteht das Risiko, dass die Gruppe sich spaltet.

#### Merke

Wenn ein Leiter, eine Beraterin, ein Therapeut oder eine Lehrerin eine Gruppe zur Durchsetzung der eigenen Interessen missbraucht, kann die Gruppe sich nicht entfalten; sie bleibt in Abhängigkeit, hoher Konflikthanfälligkeit und Aggressivität stecken. Vergleichbares geschieht, wenn die Rollenmacht *nicht*

**INFOBOX 3****Dimensionen des gruppodynamischen Raums**

Das Modell besagt, dass es in Gruppen immer um eine Balance zwischen drei grundlegenden Kräften oder Energiepolen geht; dass eine Gruppe sich sowohl um die Verteilung von Macht und Einfluss kümmern muss als auch darum, wie sie die Grenzen um sich zieht und definiert, wer dazugehört und wer nicht. Schließlich geht es darum, wie die Mitglieder der Gruppe Nähe und Distanz regulieren. Betrachtet man diese Dimensionen als Achsen, dann bilden sie den Raum, in dem die Dynamik der Gruppe sich abspielt.



► **Abb. 3** Blick in den gruppodynamischen Raum.

genommen und eine Gruppe im Laissez-faire-Stil sich selbst überlassen wird.

**Machtmissbrauch und fehlende Macht stören die Entfaltung der Gruppe** Auch dann kann die Gruppe sich nicht entwickeln und zeigt ähnliches Verhalten. Die Dynamik ist aber eine andere: Während ein autoritäres Gruppenklima gewissermaßen eine Zwangshomogenisierung und -kohäsion bedeutet, überwiegen im Laissez-faire die individualisierenden Momente.

**Grenzen nach außen und nach innen** Zieht eine Gruppe die Grenze um sich sehr rigide, sodass weder ein Hineinkommen noch ein Herauskommen möglich ist, dann wird sie zu einer sektiererischen Gruppe oder gar Sekte. Wenn also die Zugehörigkeit an das Befolgen starrer Normen gebunden ist, kein flexibles Rein und Raus möglich ist, dann wird sie destruktiv. Sind auf der anderen Seite die Gruppengrenzen diffus und gar nicht auszumachen, sodass nicht klar ist, wer nun dazugehört und wer nicht, dann entsteht Angst, dann zerfällt die Gruppe, spaltet oder löst sich auf.

**Wärmetod oder übermäßige Distanz** Auch die Dimension der Intimität kann mit dem Trichtermodell in Verbindung gebracht werden: In mütterlicher Umklammerung erstickt jede Aktivität und Autonomie in der Gruppe. Wenn nur noch Nähe erlaubt und möglich ist, stirbt die Gruppe den Wärmetod – auch das ist eine Form, eine lebendige Gruppe zu zerstören. Herrscht zu wenig Intimität, ist die Distanz untereinander zu groß, dann gibt es kein Engagement, dann dümpelt die Gruppe vor sich hin oder zerfällt schleichend.

## Konsequenzen für die Leitung

Was sind nun Aufgaben des Gruppentherapeuten, der Supervisorin, des Gruppenbegleiters?

1. Die Entwicklungsphasen wahrzunehmen und sie mit dem Trichtermodell in Verbindung zu setzen: Wo zwischen den Polen von Autonomie und Bezogenheit ist

1. die Gruppe im derzeitigen Moment? Was braucht sie für ihren nächsten Entwicklungsschritt?
2. Die drei Dimensionen des gruppodynamischen Raums im Auge zu haben: Welches der drei Themen steht als nächstes an, braucht Beachtung, damit Weiterentwicklung möglich wird?
3. Destruktive Erscheinungen wirklich wahrzunehmen (nicht beschönigen, übersehen ...) und ihnen über einen Weg der Bewusstmachung gegenzusteuern.
4. Die Dynamiken klar benennen und zur Auseinandersetzung mit dem Ungeliebten, dem Schatten, den Projektionen, dem „Bösen“ auffordern.
5. Die eigenen Gegenübertragungsfallen wahrzunehmen und sie im Bewusstsein zu haben: Wo kämpfe ich statt zu klären? Wo bin ich verführbar mitzuspielen?

**FAZIT**

Gruppen haben, ungeachtet dessen, was sie für ihre Mitglieder leisten können, ihre Schattenseiten und destruktiven Aspekte. Sie sind nicht nur gut, sie haben auch ihre bösen Seiten und können – auf einzelne Personen, auf Subgruppen oder auch die ganze Gruppe gerichtete – zerstörerische Kräfte entfalten. Wer Gruppen in Therapie, Beratung und Bildung leitet oder berät, sollte die Dynamik von Integration und Differenzierung sowie die drei Dimensionen, in denen Gruppen sich bewegen, kennen und beachten, um klärend und reflektierend gegensteuern zu können.

**Dank**

Sabine Kvapil sei herzlich gedankt für ein kritisches Gegenlesen dieses Textes.

## Interessenkonflikt

Der Autor gibt an, dass kein Interessenkonflikt besteht.

## Autorinnen/Autoren



### Klaus Antons

Dr. phil. habil. Dipl.-Psych. Trainer für Gruppendynamik (DGGO) und Supervisor (DGsv). Nach klinischer und universitärer Tätigkeit seit 1984 selbstständig tätig.

## Korrespondenzadresse

### Dr. Klaus Antons

Hohle Strasse 34  
88662 Überlingen  
E-Mail: klaus.antons@t-online.de  
Website: www.klausantons.de

## Literatur

- [1] Antons K. Die dunkle Seite von Gruppen. In: Edding C, Schattenhofer K, Hrsg. Handbuch Alles über Gruppen. Weinheim: Beltz; 2015: 322–357
- [2] Antons K. Ist Macht pfui? Weiterbildung 2017; 6: 2–5
- [3] Antons K, Amann A, Clausen G, König O, Schattenhofer K. Gruppenprozesse verstehen. Wiesbaden: VS-Verlag; 2004
- [4] Edding C, Schattenhofer K, Hrsg. Handbuch Alles über Gruppen. Weinheim: Beltz; 2015
- [5] Janis IL. Victims of Groupthink. Boston: Houghton-Mifflin; 1972
- [6] König O, Schattenhofer K. Einführung in die Gruppendynamik. Heidelberg: Carl Auer; 2006
- [7] Lewin K, Lippitt R, White RK. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". J Soc Psychol 1939; 10: 271–299
- [8] Schattenhofer K. Was ist eine Gruppe? Verschiedene Sichtweisen und Unterscheidungen. In: Edding C, Schattenhofer K, Hrsg. Handbuch Alles über Gruppen. Weinheim: Beltz; 2015: 16–46
- [9] Schindler R. Das lebendige Gefüge der Gruppe. Ausgewählte Schriften. Hrsg. v. Christina Spaller, Konrad Wirschimmel et al. Gießen: Psychosozial-Verlag; 2016
- [10] Stütze-Hebel M, Antons K. Einführung in die Praxis der Feldtheorie. Heidelberg: Carl Auer; 2017
- [11] Tuckman BW. Developmental Sequence in Small Groups. Psychol Bull 1965; 63: 384–399
- [12] Volmerg U. Entwicklungsphasen in Gruppen. In: Antons K. Praxis der Gruppendynamik. Göttingen: Hogrefe; 2011: 312–324

## Bibliografie

DOI <https://doi.org/10.1055/a-0556-1294>  
PiD - Psychotherapie im Dialog 2018; 19: 42–46  
© Georg Thieme Verlag KG Stuttgart · New York  
ISSN 1438–7026