

*Klaus Antons*

## Das dicke Ende – Wenn Abschlüsse von Gruppen „misslingen“

Während in Praxis und Theorie den Anfangssituationen in Gruppen genügend Aufmerksamkeit gewidmet wird, ist der Abschluss der Gruppe – symbolisch deren Tod repräsentierend – eher ein methodisches Stiefkind. Wenn auch heutzutage Evaluationen dazu gehören und meist gut vorbereitet sind: Sie sind etwas anderes als die hier gemeinten Phänomene, die sich oft erst ganz zum Schluss und überraschend zeigen.

Anhand von vier schwierigen Abschlusssituationen in gruppenspezifischen Trainings wird die Psycho- und Soziodynamik krisenhafter Abschlüsse aus verschiedenen Perspektiven analysiert. Es werden Hilfestellungen angeboten zum Umgang mit solchen Situationen, die sich ja meist durch ihr überraschendes Auftreten auszeichnen.

Das „Misslingen“ eines Abschlusses hat nicht selten zu tun mit einer unbewältigten narzisstischen Dynamik in der Gruppe; Idealisierung und Entwertung spielen eine wichtige Rolle. Es hat aber auch zu tun mit dem Steckenbleiben in einer der Phasen, die mit Tod und Abschied einhergehen. Damit berührt die Dynamik möglicherweise ein gesellschaftliches Tabuthema.

The starting phase of groups has received a lot of attention, in theory as well as in practice of group dynamics. The end, however, symbolizing death of a group, seems to be sort of a methodological stepchild. This is no longer true for evaluation, but evaluation is something quite different from the phenomena meant here: they appear, mostly quite unexpected, at the very end of a course or training.

Four difficult final situations in group dynamic laboratories are the material for analyzing the psycho- and sociodynamics of critical final situations. Help is offered for dealing with such situations.

“Failure” in ending up a training group, often has to do with narcissistic dynamics in that group with its up and down of idealizing and discounting. It also has to do with getting hooked in one of those phases that has been described as going “towards death and farewell”. It may be that these dynamics touch upon a taboo.

### Einleitung

Nicht umsonst hat der inzwischen als Zeitforscher bekannt gewordene Gruppendynamiker Karlheinz Geissler zwei seiner methodischen Werke den „Anfangssituationen“ (1993) und den „Schlusssituationen“ (2000) in Gruppen gewidmet. Anfang und Ende sind, nicht nur unter einer zeitlichen Perspektive, zentrale Schwellensituationen im Leben einer Gruppe. Sie symbolisieren nicht nur Geburt und Tod, sie aktivieren auch entsprechende Gefühls- und Erlebnisqualitäten.

Der Anfangssituation in Gruppen wird im allgemeinen genügend Aufmerksamkeit geschenkt, sowohl in der konkreten Trainingspraxis wie auch in der Literatur (neben Geissler sind das gruppenmethodischen Werke wie die von Klein, 1995; Langmaack & Braune-Krickau, 2000 und Stahl, 2002). Auch in unserer mikroanalytischen Studie (Antons, Amann, Clausen, König und Schattenhofer, 2004) haben wir den Anfangssituationen viel Raum gewidmet; demgegenüber fällt der Blick auf die Schlusssituationen relativ kurz aus. Dies ist symptomatisch für die Praxis wie die Theorie: Der Abschluss von Gruppen gerät eher kurz. Die „losen Enden“ (Kap. 7.4) zeigen auf, was sich ereig-

net, wenn Prozesse in längerfristigen Gruppen nicht ausreichend bearbeitet sind. Insofern ist die vorliegende Arbeit ein Weiterverfolgen der dort zu knapp geratenen Thematik. Etwas zugespitzt kann man formulieren: Wenn die Startsituation einer Gruppe nicht gelingt, dann gibt es meist genügend Zeit und Chancen, daran zu arbeiten und die Scharte auszuweiten. Wenn das Ende misslingt, bleibt nur ein fader Geschmack und das berechnete Gefühl „da ist nichts mehr zu machen“.

Ich möchte in diesem Artikel ein zweifaches versuchen: zum einen die komplexe Dynamik des Gruppenendes näher beleuchten und zum anderen anhand selbst erlebter, ausgesprochen schwieriger Abschlusssituationen einige Typen von „dicken Enden“ darstellen. Wenn ich das Wort misslingen in Anführungszeichen setze, dann ist damit gemeint, dass auch ein anscheinendes Misslingen seinen Sinn hat und zumindest auch als Lernchance begriffen werden kann. – Dazu werden vier Fallvignetten<sup>1</sup>, an denen die spezifische Dynamik solcher Situationen deutlich wird, analysiert und anhand der eigenen Erfahrungen, methodische Hilfestellungen angeboten. Es sind Hilfen zum angemessenen Umgang mit Überraschungen zu einem Zeitpunkt, an dem man selber gerne in ein ruhigeres und harmonisches Fahrwasser gelangen und für die Teilnehmenden ein rundes Ende herbeiführen möchte.

## Die Dynamik der Abschlusssituation

Aus der Psychotherapie ist bekannt, dass gegen Ende eines Therapieprozesses Regressionsphänomene auftreten, die den Erfolg der allseitigen Bemühungen in Frage stellen. Diese Erscheinungen sind auch aus der Gruppenarbeit vertraut und mehrfach beschrieben (Geissler 2000, S. 36ff.; Volmerg 2000, S. 322-324; Antons 2000, S. 287; Klein 1995, S. 43-45). Die kompakteste Zusammenfassung, auf das Ende geschlossener Gruppen (die Dynamik halboffener Gruppen ist markant anders und soll hier nicht thematisiert werden) bezogen, gibt Volmerg (a.a.O):

„Wenn das Ende der Zusammenarbeit absehbar ist, beginnt ein neues Stadium im Leben der Gruppe. Kennzeichnend ist ein deutlicher Energieabfall, gepaart mit Gefühlen der Lustlosigkeit und Lähmung. Äusserlich können ähnliche Phänomene auftreten wie am Anfang: Mitglieder kommen zu spät, es gibt Regelverletzungen, die Zuverlässigkeit nimmt ab, Einzelne versuchen durch vermehrte Anstrengungen, das gute Arbeitsklima wiederherzustellen, andere kündigen ihr vorzeitiges Ausscheiden aus der Gruppe an. Frustration und Enttäuschung breiten sich aus. Es kann vorkommen, dass Mitglieder sang- und klanglos die Gruppe verlassen, ohne sich zu verabschieden.

Der Klimawechsel kommt meist für alle überraschend, auch für die Leitung. Auf den ersten Blick scheint das Ende der Gruppe noch weit und vieles noch möglich, wenn man es nur entschlossen genug anpacken würde, doch gerade daran mangelt es jetzt. Die Mitglieder der Gruppe brauchen ihre Energie für etwas anderes.

Das Ende einer Gruppe bedeutet Sterben und Tod eines sozialen Organismus. Es muss eine Welt aufgegeben werden, die zuvor mit viel Energie geschaffen worden ist. Bindungen sind entstanden, die nun wieder aufgelöst werden müssen. Dieser Prozess ist umso schmerzhafter, je besser und länger die Gruppe zusammengearbeitet hat und je mehr die Gruppenmitglieder mit ihrer ganzen Person engagiert waren.

Wie die Geburt der Gruppe, so ist auch der Tod der Gruppe ein existentieller Übergang, der lebensgeschichtlich frühe Erfahrungen und entsprechend tief verankerte Bewältigungsmuster anrühren kann. Jetzt geht es um Trennung, Ablösung und Verlust; um den Übergang aus dem sozialen Körper der Gruppe wieder in die Vereinzelung. Direkt oder indirekt sind die Energien der Gruppe darauf gerichtet, diesen Bedrohungen zu begegnen. Die emotionale Dynamik dieser Phase hat Ähnlichkeit mit dem, was über individuelle Sterbeprozesse bekannt ist. Dazu gehört die Tendenz, das Ende zu verleugnen, es zu vermeiden und sich dagegen zu wehren. Es kann vorkommen, dass TeilnehmerInnen bis zum letzten Augenblick arbeiten und dann ohne Ab-

schied auseinandergehen wollen; oder dass sich Einzelne vorzeitig verabschieden; häufig wird auch vorgeschlagen, die Zeit des Zusammenseins zu verlängern oder sich wiederzutreffen, um die Gruppe fortzusetzen. Auch plötzlich auftretende aggressive und entwertende Äußerungen sind möglich, in denen Wut und Enttäuschung auf die Gruppe und auf die Leitung mitgeteilt wird. Es kann der Vorwurf gemacht werden, man habe nicht genügend gelernt, sei nicht genügend unterstützt worden, sei allein gelassen oder gar ausgeschlossen worden. Das Ende der Gruppe bringt bis dahin noch unterdrückte negative Gefühle an die Oberfläche: Da jetzt sowieso nichts mehr zu verlieren ist, kann man auch alles sagen. Angesichts des nahen Endes muss man dafür sorgen, dass man noch bekommt, was man wollte. So kann auch die Rivalität wieder ausbrechen, in der hektisch um den knappen Raum zur Befriedigung der noch offenen Ansprüche und Bedürfnisse gerungen wird.

Alle diese Erscheinungen weisen darauf hin, dass die Gruppe sich in der Auflösungsphase befindet und Hilfe braucht, um Abschied nehmen zu können. Es ist die Aufgabe der Leitung, hierfür Strukturen anzubieten. Diese müssen es ermöglichen, Angefangenes zu beenden und noch Ungesagtes zur Sprache zu bringen. Die Gruppenmitglieder brauchen Anerkennung für die geleistete Arbeit und sie brauchen Hilfe wahrzunehmen, was nicht möglich war und losgelassen werden muss. Die wichtigste Aufgabe der Gruppenleitung besteht aber darin, den beteiligten Gefühlen zum Ausdruck zu verhelfen, damit sich die TeilnehmerInnen selbst verstehen und die Gruppe vor pauschalen Entwertungen geschützt ist. Die Gruppenleitung erlebt diese Gefühle auch, sie mag sich fragen, ob sie genug gegeben hat. Bedürfnisse nach Nähe, nach Dank und Anerkennung für die geleistete Arbeit werden spürbar. Vielleicht gibt es auch Wut auf die Gruppe oder einzelne TeilnehmerInnen, die etwas verhindert haben, was nach Meinung der LeiterInnen, möglich gewesen wäre. Nichts davon lässt sich noch einholen; so wie es war, mit dem, was gelungen und dem, was nicht gelungen ist, müssen alle Beteiligten die Gruppe loslassen.

Die Leitung muss in dieser Phase nicht nur für die Gruppe, sondern auch gut für sich selbst sorgen. Genügend Zeit und eine klare haltende Struktur für die einzelnen Schritte: abschließen, aufräumen, auswerten, würdigen, trauern, Dank sagen und Abschied nehmen, hilft allen Beteiligten, Gefühle zuzulassen und schließlich entspannt auseinanderzugehen. Dann ist der Tod der Gruppe zugleich wieder ein Anfang. Durch den Auflösungsprozess werden Energien frei, die den Mitgliedern wieder zur Verfügung stehen. Ohne eine bewusst durchlebte Abschiedsphase bleiben die TeilnehmerInnen – je nachdem wie intensiv das Gruppenerlebnis war – noch lange an eine nicht mehr existente Gruppe gebunden.“

Normalerweise ist es möglich, aus der Leitungsfunktion (wenn man denn gut für sich selber sorgt) heraus diese Affektdynamik zu steuern, indem man über die verschiedenen genannten Schritte der Gruppe hilft, ihre Situation bewusst zu machen. Meist gelingt das – manchmal aber auch nicht. Dann hängen, wie der Alltagsjargon sagt, „lose Enden herum“, oder es gibt gar ein „dickes Ende“. Von den letzteren soll hier die Rede sein. Vier Fallvignetten sollen zeigen, was passieren kann, wie das zu verstehen ist und was zu tun wichtig ist, um dennoch „die Kurve zu kriegen“.

*Fall 1. „Verwirrt sein und gesteigerte Wahrnehmung“: Psychotische Dekompensation im Schlussplenum*

Zur Beschreibung des Kontextes dieser Situation mag folgende Information dienen: Es handelte sich um ein fünftägiges gruppenspezifisches Training mit dem Titel „Gruppenprozesse verstehen und nutzen“, veranstaltet von einer Institution, die durch ihr gutes Renommé TeilnehmerInnen mit hohem Anspruchsniveau anzog. Die Teilnehmenden waren beruflich sehr heterogen, „zwischen Drogen und Bänkern“ angesiedelt. Das Design sah acht Trainingsgruppensitzungen vor, in zwei parallelen, je von einem gemischtgeschlechtlichen Paar (davon je eine/r ausgebildete/r TrainerIn, je eine/r in Ausbildung) geleitet. Da es um „verstehen und nutzen“ ging, alternierten Reflexionen, Übungen und didaktische Einheiten mit den TG-Sitzungen. Am fünften Tag traf sich in der Arbeitseinheit direkt nach dem Mittagessen das Plenum zu seiner letzten Sitzung: Letzte Auswertungsschritte, Literatur, Weiterarbeit, Organisatorisches, Schlussrunde, Abschiedsritual waren geplant. Ein Trainer unter Supervision leitete es, die anderen Staffmitglieder waren in ergänzender Funktion präsent.

*Bereits wenige Minuten nach Beginn fällt uns auf, dass eine Teilnehmerin, ich nenne sie Tina, die im Verlauf des Trainings höchstens durch ihre konstante Mitarbeit aufgefallen war, bereits durch ihr nonverbales Verhalten signalisiert, dass sie in einem besonderen, hoch gespannten psychischen Zustand ist: ausfahrende Motorik, grimassieren, unmotiviertes Lachen. Als sie sich zu Wort meldet, ist uns allen sofort klar: Tina ist psychotisch. Was sie sagt, ist von tiefgründigem Symbolismus getragen, sie ist assoziativzerfahren und weitschweifig in ihrer Sprache und kann kein Ende finden. Nach ihrer zweiten Wortmeldung ist nicht mehr zu übersehen, dass sie das Plenum in Angst und Starre versetzt. Nach einer kurzen, offenen Absprache unter den Staffmitgliedern lädt die Trainerin, in deren Trainingsgruppe Tina gewesen war, sie ein, mit ihr draussen spazieren zu gehen um ihr zu erzählen, was sie so beschäftige und so ausser sich brächte. Nach leichtem Widerstreben erklärt sich Tina bereit und geht mit an die frische Winterluft. Ein gelähmtes Restplenum bleibt sitzen, und es ist keine leichte Arbeit für den leitenden Kollegen und uns, mit der Angst der Gruppe so weit zu arbeiten, dass noch ein halbwegs akzeptabler Schluss möglich wird.*

Soweit die Situation. Psychotische Dekompensationen im Verlaufe eines Trainings sind heute sehr seltene, aber nie ganz auszuschliessende Phänomene. Dass sie gegenüber den Anfangsjahren der Gruppendynamik selten geworden sind, liegt an den professionellen und weniger riskanten Trainingsdesigns und an einem breiteren Erfahrungshintergrund ausgebildeter Trainerinnen und Trainer. – Sie sind zu verstehen als Reaktionen auf den Verlust gewohnter Orientierungsmuster – also gerade auf das, was mit dem „unfreezing“ intendiert ist. Auch wenn die Gruppendynamik heute ichstützender arbeitet und weniger scharf konfrontiert, so ist sie dennoch für Menschen mit einer eher labilen Ichstruktur<sup>2</sup> eine hohe und manchmal allzu hohe Herausforderung. Meist zeigt sich die Dekompensation bereits im Verlauf des Trainings; in unserem Fall konnte Tina ihre Labilisierung und Verunsicherung bis zum Schluss kompensieren – aber eben nur *fast* bis zum Schluss. Es war offenbar die Abschlusssituation selbst, die ihre Bewältigungsstrategien überforderte, nämlich das Abschiednehmen von all den aufregend-irritierenden Erfahrungen und den eingegangenen Beziehungen.

So etwas ereignet sich nicht häufig; ebenso selten ist auch, dass zwischen der hoch differenzierten und reflexionsfähigen Teilnehmerin und der Trainerin ein längerer nachgehender Kontakt entstand, im Rahmen dessen sie einen eindrücklichen Brief sandte, aus dem ich einige Ausschnitte zitieren möchte. Sie verdeutlichen, was sich in Tina abspielte und was es war, das sie im Schlussplenum in die Psychose fallen liess<sup>3</sup>. „Zwischen Drogen und Bänkern“ ist übrigens der Untertitel, den sie ihrem Bericht gegeben hatte.

„Das Chaos in der Gruppe (meiner Familie) war schwer auszuhalten, hat aber viel Differenzierung, Lebendigkeit, Leidensfähigkeit, Rollenvielfalt und Autonomie ermöglicht. Die Woche in der Gruppe hat mich auf seltsame Weise mit Energie aufgeladen, hat mich erregt, verängstigt, verwirrt, verstört. Mein Kopf wurde immer matschiger, mein Denken immer unschärfer, meine Sicht der Menschen und Dinge wie in einem Nebel...

Verwirrt-Sein und gesteigerte Wahrnehmung. Was ist echt? Welches Spiel wird gespielt? Wie lauten die Spielregeln? Wer mit und wer gegen wen?...

Mich scheinbar zufällig und doch ganz gezielt in der Endrunde auf den „Trainings“- Stuhl neben Markus [Namen des Trainers. Anmerkung des Autors] setzen, obwohl mir dieses Ziel zwischendurch völlig aus dem Kopf entglitten war. Nähe, Willen, Ankommen, Aufladung und Entspannung spüren. Mich nicht zurücknehmen können/wollen. Ungehemmter Energie- und Redefluss in mir und durch mich. Führung, Verführung. Wer steuert, führt oder verführt hier wen? Nichtwissen, aber in Kampfeslust sein. Mich am Ende wie ein Zauberlehrling, eine Art Medium fühlen...

Ich hatte in der Woche ein Schlüsselerlebnis, das mich aus den Puschen gehauen hat und das ich nun weiterverarbeiten muss. Das Leben in der Gruppe hat mich wachgerüttelt. – Ich empfinde Stolz, Dankbarkeit und Demut.“

Diese (sowie nicht wiedergegebene) Textstellen lassen vermuten, dass Tina mit einem überhöhten Leitbild von Gruppendynamik in das Seminar kam. In einem Wechsel von Angenommen sein und Zurückweisung wurde ihr bisheriges Selbstbild erschüttert. Durch ihre „Dünnhäutigkeit“ (die ja mit dem Begriff Sensitivity gemeint und auch intendiert ist) weichte die Realitätskontrolle auf, Familienszenen aus dem Unbewussten tauchten auf und überschwemmten sie zunehmend. Die Abschluss-sitzung, in der sie sich auf den „Trainings“-Stuhl (vermutlich ist der „Trainerstuhl“ gemeint) neben den das Plenum leitenden Trainer setzt, scheint für sie eine Art Apotheose zu werden; sie sieht und hört alles Ungesagte und fühlt sich wie eine Art Medium – verkennt also die Situation und phantasiert sich in eine Machtposition, die vermutlich auch noch erotisch aufgeladen ist.

Nimmt man die letzten Zeilen als Zusammenfassung ihres Berichtes, dann wird deutlich, dass hier nicht Schreckliches passiert ist, sondern ein krisenhafter Reifungsprozess angestoßen wurde. Insofern können wir Tinas persönlichen Prozess hier getrost verlassen und umschwenken zu der Frage: Wie geht man sinnvollerweise als TrainerIn bzw. Staff mit einer solchen Situation um? Was ist erforderlich, um eine solche – in genau dieser Form sicher nicht noch einmal auftauchende – Situation zu bewältigen?

1. Es bedarf einer rationalen Kenntnis und einer emotionalen Sicherheit im Umgang mit psychoseartigen Zuständen. Ich halte es nach wie vor für eine wichtige TrainerInnenkompetenz, sich mit Psychosen und anderen Formen der Dekompensation theoretisch wie praktisch auseinandergesetzt zu haben, um in der potentiellen Situation des Auftretens nicht mit dysfunktionalen, aus der eigenen Angst bestimmten Verhaltensmustern zu reagieren: Überstrukturierung, Abwürgen, Panik, Chaos. Notwendig ist im Falle des Falles die klare Sicht: Aha, da ist jemand über den Rand seiner Belastungsgrenzen geraten. Wie können wir dem Individuum und der Gruppe am besten helfen, damit umzugehen? – Wir waren uns der Brenzlichkeit der Situation natürlich bewusst, und so ganz ohne Ängste waren wir auch nicht – aber als Staff handlungsfähig.
2. Ein Mensch in einer solchen Situation braucht einen emotional dichten und kontinuierlichen Kontakt. Insofern war es sinnvoll und richtig, dass die Trainerin, die Tina am besten kannte, sich ihrer annahm und mit ihr das Feld des Plenums verließ. Wenn wir als GruppendynamikerInnen zwar den Grundsatz vertreten, möglichst „alles, was die Gruppe betrifft, in der Gruppe zu bearbeiten“, so gibt es doch Ausnahmen von diesem Prinzip. Eine solche Ausnahmesituation ist gegeben, wenn abzusehen ist, dass ein Verbleiben im Spannungsfeld zu einer weiteren Eskalation führt. Des weiteren ist Bewegung wichtig. Gruppendynamik ist, trotz aller eingeblendeten Bewegungselemente, primär ein „Sitzen und Aushalten“. Die starke Verarbeitungstätigkeit nach innen kann Blockaden verursachen, die sich durch Bewegung auflösen lassen. Also: Spazierengehen, körperliche Bewegung, frische Luft und dabei im Kontakt bleiben.
3. Es blieb für uns drei ein hochgradig verstörtes Plenum zurück, mit frei flottierenden Ängsten und Schuldgefühlen. Es galt, den Teilnehmenden zu versichern, dass solche Zustände sich bei geeignetem Umgang damit wieder zurückbilden; es galt aber auch, die unterschiedlichen Beziehungen der Gruppenmitglieder zu Tina anzuhören

und diesen deutlich zu machen, dass sie nicht an ihrem Zustand „schuldig“ sind. Diejenigen, die näheren Kontakt zu ihr hatten, waren bereit, diesen auch nach dem Training weiterzuführen. Nachdem eine gewisse Beruhigung eingetreten war, wurde das Seminar durch alle abschliessenden Schritte zu Ende geführt: Auswertung, Transfer, Organisatorisches, Schlussrunde, Abschied. Es bedurfte dabei weniger einer speziellen Methodik als vielmehr einer Sorgfalt und Wachheit, um die Balance zwischen der Verantwortung für die Gesamtgruppe und der für Tina zu halten.

4. Es galt schliesslich, für Tina, die alleinstehend war, einen klaren und verbindlichen Plan für das Wochenende zu vereinbaren. Sie telefonierte in unserem Beisein mit zwei guten Freundinnen, die bereit waren, sie über das Wochenende zu begleiten; wir nahmen Kontakt auf zu einer befreundeten Therapeutin am Ort, die anbot, ihr jederzeit eine Therapiestunde zu gewähren (was Tina allerdings nicht in Anspruch nahm). Schliesslich setzten wir sie in die S-Bahn und eine Teilnehmerin begleitete sie nach Hause. Zwei zeitlich fest vereinbarte Anrufe zeigten, dass sie im Verlaufe des Wochenendes wieder weitgehend in der Realität Fuss fassen konnte. – Die Verantwortung des Staff endet in einem solchen Fall nicht mit dem Trainingsabschluss.

*Fall 2: „Macht kaputt, was euch kaputt macht“: Aggressiver Durchbruch in einer Auswertungssituation*

#### 1. Der Kontext

Die Rahmenbedingungen des Trainings entsprechen denen vom ersten Fall (der sich übrigens in der gleichen Tagungsstätte und im gleichen Plenumsraum abspielte), die Gruppe war wiederum beruflich sehr heterogen. Zwei Besonderheiten sind für das Geschehen von Bedeutung:

1. Das Training wurde nicht in der angekündigten Staff-Besetzung durchgeführt. Die Trainerin, die dieses Seminar für den Veranstalter bekannt gemacht hatte und vielen TeilnehmerInnen bekannt war (manche hatten sich „ihretwegen“ angemeldet), war erkrankt und eine Kollegin kurzfristig eingesprungen. Diese Tatsache hat der Staff in seinen Auswirkungen wohl nicht richtig eingeschätzt.
2. In dieser etwas unsicheren Situation entschied sich der Staff auch noch zu einem Experiment: die übliche gemischtgeschlechtliche TrainerInnenbesetzung (vgl. dazu König 1996, S. 254ff.) für die beiden Trainingsgruppen zu verändern und in geschlechtshomogenen Paaren zu arbeiten. Die Gruppen werden deshalb im folgenden mit Gruppe M (von einem Trainer und einem Co-Trainer geleitet) und Gruppe F (von einer Trainerin und einer Trainerin unter Supervision geleitet) bezeichnet.

Beide Belastungsmomente trugen dazu bei, dass nach der ohnehin stark von Konkurrenzen geprägten Wahl der Trainingsgruppen (vgl. Antons und Hunziker, 2003) beide Gruppen zu den (männlichen) Trainern wollten und nicht zur „bösen Stiefmutter“, wie später in der Reflexion geäußert werden konnte. Trotz einer reflexiven Bearbeitung blieb diese Dynamik im Gesamtsystem spürbar.

#### 2. Das Ereignis

*Am vorletzten (Donnerstag-)Nachmittag bekommen beide Trainingsgruppen die Aufgabe, den Prozessverlauf des bisherigen Gesamttrainings sowie der darin zentralen acht Trainingsgruppensitzungen (deren letzte vor der Mittagspause stattfand) als eine Art Theater, als Szenenfolge, Pantomime o.ä. darzustellen.*

*Nach 40 Minuten Vorbereitungszeit (ohne den Staff) stellt Gruppe F ihre etwa zehn Minuten dauernde Szenenfolge vor. In acht wortlosen Pantomime-Szenen spielt sie und karikiert mit Phantasie, Witz und Humor ihre „brave“ Gruppe, die mit einer plötzlichen gemeinsamen „Häsenstellung“ endet. Die Darstellung wird von Gruppe M und vom Staff laut und lange beklatscht.*

*Nach dem Applaus startet Gruppe M von ausserhalb des Stuhlkreises und geht in die Mitte. Zwei Männer nehmen das an der Wand hängende, etwa zweieinhalb mal zweieinhalb Meter grosse Gruppenbild ab, das am Tag zuvor in einer Intergruppenübung entstanden war. Es hatte der Gruppe als Symbol ihres unkonventionell-frechen Selbstbildes gedient und von Gruppe F den Titel „Die neuen Wilden“ bekommen.*

*Für etwa zwei Minuten wird das Bild, mit der bemalten Seite nach unten, von den frei herumgehenden und herumtanzenden Gruppenmitgliedern wie ein Dach mit erhobenen Armen über den Köpfen gehalten. Die Szene vermittelt zunächst etwas Leichtes, Fröhliches und Tänzerisches. Dieser Eindruck wandelt sich zunehmend: Die Bewegungen werden heftiger, es wird am Bild gezogen und gezerrt, schliesslich gerissen, und innerhalb kürzester Zeit wird es von der gesamten Gruppe buchstäblich „in der Luft zerissen“. Durch die etwa hundert Fetzen tanzend, auf ihnen herumstampfend, findet sich die Gruppe zu einem eng sich umarmenden, tanzenden Kreis, aus dem neben anderen unartikulierten Lauten ein einziges schrilles „Juhu!“ ertönt.*

*Sichtlich und hörbar erschöpft setzen sich die Gruppenmitglieder auf ihre Stühle. Rückmeldungen aus der versteinert darsitzenden Gruppe F kommen nur sehr zögernd und spärlich, so dass Gruppe M selbst das Geschehen zu kommentieren beginnt. Es sei befreiend gewesen, so ein sich freimachen für Neues, sagt Ruth, eine der Teilnehmerinnen. „Macht kaputt, was euch kaputt macht“, käme ihr in den Sinn. Sie hätten 38 von den 40 Minuten Vorbereitungszeit auch so etwas wie die andere Gruppe geplant, in den letzten zwei Minuten aber alles über den Haufen geworfen und das Spielen mit dem Bild vereinbart. Es hätte dabei auch kaputt gehen dürfen.*

*Dass die Szene auch eine destruktive Seite habe, wird von der Gruppe abgewehrt und verleugnet.*

### 3. Analyse und Konsequenzen

Was hat zu dieser Szene geführt? Die nachgehenden Analysen im Staff und mit dem Abschlussplenum machen folgende Dynamik deutlich. Zwei Frauen der Gruppe M, Ruth und Rita genannt, spielen dabei eine zentrale Rolle. Es war ihre Idee, mit dem Bild zu spielen und es „eventuell kaputt gehen“ zu lassen.

Ruth, eine Frau aus dem so genannten Profitbereich, kam verspätet ins Training, stürzte sich aber sofort mit Elan in den Prozess. Sie landete in Gruppe M und geriet bald in eine Situation, in der sie mit ihrer allzu stürmischen und nur auf die formal deklarierten Seminarziele bezogenen Position von beiden Trainern mit ihrer intellektualisierenden Abwehr konfrontiert wurde. Obwohl dies trainerseits mit Respekt und auch Sympathie erfolgte, traf es bei ihr offenbar einen sehr verletzlichen Punkt. In der Trainingsgruppe erfolgte zwar eine gewisse Klärung, aber bei ihr verfestigte sich das Gefühl, „vorgeführt“ und „Opfer“ geworden zu sein – ungeachtet dessen, dass sie die für sie heilsame und klärende Wirkung der Konfrontation akzeptierte. – Eine nicht überprüfte Hypothese ist, dass durch das Engagement der beiden (männlichen) Trainer eine Missbrauchsthematik angerührt wurde.

Rita gewann in der Anfangsphase der Trainingsgruppe eine einflussreiche Position durch ein Pairing mit dem mächtigsten Mann der Gruppe. Im weiteren Verlauf hielt sie

ihre Position aufrecht durch klare Bedürfnisäusserungen, die aber von etlichen Teilnehmerinnen als normierend erlebt wurden. In der letzten Sitzung wurde sie von einigen Frauen als „ausserhalb der Gruppe stehend“ charakterisiert. – Sie hatte sich für eine Empfehlung<sup>4</sup> beworben und diese in dem Feedback-Gespräch, das in der Mittagspause unmittelbar vor der Prozessanalyse stattgefunden hatte, verweigert bekommen. Der Grund für unsere Verweigerung war, dass sie trotz vieler positiven Impulse ihre anfängliche Rolle nicht verlassen und damit eine zu geringe Rollenflexibilität gezeigt habe.

Die auf die oben geschilderte Sequenz folgende Sitzung des Staffs schwankte in der Gefühlstönung zwischen einem „Jetzt hat es uns den Prozess der Woche verhauen“ und „Wir wollen uns dadurch das Gute an der gesamten Arbeit nicht versauen lassen“. Diese ambivalente Gefühlslage war uns ein deutlicher Hinweis darauf, dass offenbar eine Idealisierungs-Entwertungs-Dynamik „zugeschlagen“ hatte und drohte, auch uns anzustecken: Eine (Total-)Entwertung des bisher durchaus positiv gesehenen Prozesses der gesamten und der beiden Teilgruppen. – Die divergierenden Gefühlslagen, die bei den beiden Frauen und den beiden Männern im Staff vorherrschten, halfen uns, den symbolischen Akt der Gruppe M weiter zu dechiffrieren: Bei den Frauen des Staffs überwog das Gefühl von Ärger und Empörung, bei uns Männern (den Trainern der Gruppe M) eines von Angst, Unbehagen und gelindem Entsetzen. – Die Empörung der Trainerinnen konnten wir Männer so verstehen, dass unsere Kolleginnen in einer teilweisen Identifikation mit ihrer (Häschen-)Gruppe F deren wiederholtes Überrolltwerden durch die andere Gruppe mitempfanden und die archaische Aktion der Gruppe M als einen Versuch erlebten, das über die Woche konstant gebliebene Dominanzmuster aufrecht zu erhalten: „Wir, die Gruppe M, bestimmen die Dynamik der Gesamtgruppe.“

Das Unbehagen von uns männlichen Trainern liess sich zum einen verstehen als Ausdruck von „Was haben wir übersehen, was nun so eruptiv ausbricht? Wo haben wir latente Aggressionspotentiale nicht beachtet?“ Der Ärger und die Empörung der Trainerinnen entschüsselte sich als Mitschwingen auf einer Ebene, die von Gruppe M bis zum Schluss verleugnet wurde: dass dieser Akt, *neben* dem befreienden und kreativen *auch* ein destruktives Moment enthielt. Die Gruppe zerstörte schliesslich ihr zuvor als ganz wichtig und mit Stolz präsentiertes Selbstsymbol.

Die nach dieser Analyse sehr rasch gefasste Entscheidung des Staff war, in der folgenden Nachmittagshälfte den zweiten Teil der Prozessanalyse wie geplant durchzuführen: In gemischten Vierergruppen das Prozessgeschehen mit Hilfe eines Phasenpapiers (Antons 2000, S. 310f.) analysieren zu lassen. Dieses Papier beschreibt unter den (an Kübler-Ross 1969 und spätere Publikationen angelehnten) Spontanphänomenen der Abschlussphase auch die Tendenz zur Entwertung der Gruppe. Es war möglich, im Sinne eines vertieften Verständnisses („Gruppenprozesse verstehen und nutzen“ war schliesslich der Titel des Trainings) dies der Gesamtgruppe zu spiegeln. Wir beschlossen, auch die Abendsitzung wie geplant durchzuführen: eine Überprüfung der individuellen Lernziele und die Übertragung der gemachten Erfahrungen auf die eigene berufliche Praxis.

*Nach organisatorischen Ansagen melden sich Rita und Ruth, sie möchten etwas mitteilen. Ruth entschuldigt sich in einer sehr angemessenen Weise dafür, dass sie nochmals ihre Verletztheit ob der „mangelnden Fürsorge“ der Trainer zelebriert habe, Rita bekräftigt, dass sie überhaupt nicht intendiert habe, mit ihrem Wutaffekt über die versagte Empfehlung die gesamte Gruppe zu beeinflussen.*

*Nach diesen sehr authentischen und nicht übertriebenen Erklärungen sinkt der Spannungspegel in der Gesamtgruppe – und auch beim Staff – spürbar. Die Lernziel-*



*und Transferarbeit kann von Vierergruppen in Ruhe und Konzentration durchgeführt werden. Am nächsten Morgen gelingt ein entspannter Abschluss des Trainings.*

#### 4. Nachreflexion

Eigentlich sollte es in einer Prozessanalyse um Distanznahme zum Prozess, um Einnehmen einer Metaperspektive zum eigenen Erleben gehen. Stattdessen ereignet sich ein eruptives Geschehen, dessen Dynamik sich aus den genannten Gründen speist, die alle in einem kulminieren: Der Prozess war noch nicht zu Ende. Es hingen lose Enden herum, teils struktureller Art, teils Konsequenzen von Interventionsfehlern, teils die mangelnde Verarbeitung von Frustrationen. Die Intergruppendynamik mit ihrer Dominanz der einen und der Konkurrenz zwischen den Gruppen war nicht aufgelöst. Rita hegte Wut und Enttäuschung über ihre Zurückweisung der beanspruchten Alpha-Rolle und über die erwartete, aber nicht erhaltene Belohnung durch den Staff; Ruth nährte Affekte über die mangelnde Fürsorge der Trainer. Die beiden Frauen mögliche, spätere Entschuldigung und damit Distanzierung von ihren Affekten spricht dafür, dass der Prozess weiterlief und zu einem versöhnlichen Abschluss kommen konnte.

Vielleicht waren es auch noch Schuldgefühle der Gruppe gegenüber Rita (sie ausgeschlossen zu haben), die zu einem Einstimmen in den Tanz geführt hatten. Was sich jedenfalls entwickelte, war eine narzisstische Kollektivdynamik. Angesichts des bevorstehenden (und in der Trainingsgruppe bereits erlebten) Endes wurde, psychoanalytisch gesprochen, das „gute Objekt“ Gruppe entwertet. Was Stunden vorher noch ein hoher Wert war, der Ausdruck der spezifischen Kultur dieser Gruppe, wurde in einer Dynamik, die durchaus Züge eines Massenphänomens aufweist, zerstört.

Solche „Entwertungen in letzter Minute“, weisen eine *strukturelle* (nicht inhaltliche) Ähnlichkeit zu dem von Sigmund Freud beschriebenen „Türklinkeneffekt“ auf. Sie sind m.E. die Folge nicht bearbeiteter und damit unaufgelöster Idealisierungen im Verlaufe eines Gruppenprozesses, die während der Arbeit kaum sichtbar werden und vom Staff nur schwer zu entdecken sind – wir selber neigen schliesslich nicht selten dazu, den Entwicklungsprozess einer Gruppe etwas zu idealisieren.

Dass wir, mit quietschenden Reifen gewissermassen, doch noch die Kurve gekriegt haben, dürfte nicht zuletzt der Tatsache zu verdanken sein, dass wir uns nach dem kritischen Ereignis dafür (und gegen den inständigen Wunsch unserer auf Prozessarbeit versessenen Cotrainer) entschieden, nicht auf die Prozessebene einzusteigen, sondern das geplante Programm mit „Metaebene“ und „Transfer“ durchzuführen. Dies auch im Hinblick darauf, dass wir uns als angeheuerte TrainerInnen der veranstaltenden Institution gegenüber in der Pflicht sahen. – Ein Aufnehmen und (notwendigerweise) vertiefendes Weiterführen einer Eskalationsdynamik birgt zusätzlich das hohe Risiko, dass die Teilnehmenden am letzten Tag aufgewühlt, ohne Verständnis des Geschehenen und ohne Übersetzungsmöglichkeit des Erlebten das Training verlassen. Um dies zu ermöglichen, braucht es Klarheit und zum Schluss wieder zunehmende Strukturierung durch den Staff.

Unser Glück in dieser Situation war, dass sie so rechtzeitig vor dem Abschluss eintrat, dass wir noch Steuerungsmöglichkeiten hatten. Eigentlich war es nicht, wie in der ersten Fallvignette, die Abschlusssituation selbst, sondern eher ein später Konflikt zwischen Teilgruppen und mit der Leitung, der heftig ausagiert wurde, für dessen Integration aber noch genügend Zeit war. Eine daraus zu ziehende Lehre ist: Es kann manchmal gruppenspezifischer sinnvoller sein, *keine* Prozessanalyse zu machen, wenn sich andeutet, dass dadurch das Agieren verstärkt wird.

Es empfiehlt sich jedenfalls, in der Abschlussphase eines Trainings auf diskrete Idealisierungen (und deren notwendigen Enttäuschungen) zu achten, um nicht zum Schluss alles „um die Ohren gehauen“ zu bekommen – wie das nachfolgende Beispiel verdeutlicht.

*Fall 3: „Vielharmoniker und glückliche Verweigerer“: eine Abrechnung*

Die Situation ereignete sich im Rahmen eines Nachdiplom-Studienganges für Personalverantwortliche. Anders als bei den vorangegangenen Beispielen handelte es sich um eine Seminarreihe; der Abschluss ist also kein endgültiger Abschluss. Die veranstaltende Bildungsinstitution zeichnet sich ebenfalls durch ein hohes Anspruchsniveau aus. Natürlich habe ich mich während des Schreibens gefragt, ob ich eine Tendenz habe, bevorzugt für solche Institutionen zu arbeiten. Dem steht allerdings die empirische Überprüfung entgegen, dass diese vier Situationen aus 15 Jahren Trainertätigkeit mit insgesamt etwa 70 bis 80 derartiger Veranstaltungen stammen. – Das (neue) Leitungsteam hatte es für sinnvoll gehalten, eine viertägige Kurseinheit mit dem Thema „Gruppen- und Institutionsdynamik“ als ein gruppenspezifisches Training zu gestalten. Der Staff bestand aus der internen Kursbegleiterin, einer internen Trainerin und mir als von aussen beigezogenem Trainer.

Ohne im einzelnen das Design zu beleuchten, sei folgendes vermerkt. Die 26 Teilnehmenden wurden in zwei Trainingsgruppen aufgeteilt, für je sechs Trainingsgruppeneinheiten. Sie wurden von der internen Trainerin und mir geleitet; die Kursbegleiterin nahm nicht daran teil. Beobachtungs- und Intergruppenübungen sowie Theorieinputs rahmten diesen zentralen Prozess. In einer Übung zum Selbst- und Fremdbild der Gruppen bezeichnete meine Gruppe sich selbst als „Vielharmoniker“ und die andere als die „glücklichen Verweigerer“ (die andere Gruppe hatte personbezogene Titel ohne solche Anspielungen gewählt).

Ich empfand die Arbeit mit der TG als äusserst schwierig. Eine hohe Ansprüchlichkeit („Wir haben schliesslich dieses Institut gewählt!“) paarte sich mit dem, was die TeilnehmerInnen selbst als Harmoniestreben bezeichneten – ich sah es eher als Angst, sich wirklich näher kommen zu wollen und lieber in einer unverbindlichen Distanz zu bleiben. Bei der Frage nach „Normen und Status in der Gruppe“ sagte eine Teilnehmerin auf die Frage, wie man hier Status gewinne: „als Mann gut rasiert, als Frau gut epiliiert zu sein“ – wofür sie tosenden Beifall erhielt. Ich gewann den Eindruck, dass – trotz mehrfacher und ausführlicher Erläuterungen zum Sinn der Trainingsgruppe – die Teilnehmenden letztlich in dieser keinen Sinn sehen konnten. In beiden TGs gestaltete sich der Prozess sehr schleppend, ganz im Gegensatz zum Verhalten in drei eher psychodramatisch gestalteten Übungssituationen. Das „Anti-Rollen-Spiel“ wie auch das „Zoo-Spiel“ sprudelten nur so von Kreativität und Phantasie.

Am letzten Nachmittag – die prekäre Situation war uns sehr wohl bewusst – stellten wir zur Seminauswertung vier Pinwände kreuzweise in den Raum mit den Fragen:

- Was ist das Wichtigste, das ich in den vier Tagen gelernt habe?
- Was soll bei der nächsten Durchführung von „Gruppen- und Institutionsdynamik“ beibehalten werden?
- Was sollte man bei der nächsten Durchführung dieses Seminars anders machen?
- Was würde die Gruppe brauchen, um das Angestossene weiter zu entwickeln?

Und nun gilt es etwas sehr Eigenartiges zu berichten: Wenn ich heute die von den Teilnehmenden an die Pinwände geschriebenen Antworten auf die Fragen lese, dann erscheinen sie mir gar nicht „so schlimm“. Sie lesen sich eigentlich ganz harmlos, vernünftig und *gar nicht so, wie wir sie in der Situation erlebt haben*. Einige Zitate von Antworten auf die dritte Frage mögen das verdeutlichen:

- 7x In der Vorbereitung deutlich machen, dass es um eine Grundlage geht und dass Fachliches (hoffentlich) später kommt
- 4x Schriftliche Auswertung wie bei den anderen Sequenzen
- 10x Verkürzen
- 2x Erst nach „Dynamik der Persönlichkeit“ durchführen
- 4x Konkrete Rollenbilder besprechen
- usw.

Mein und unser gemeinsames Gefühl in der Situation war ein völlig anderes. Wir kamen uns abgewatscht, total disqualifiziert und wie die letzten Anfänger vor. Atmosphärisch war etwas in dieser Auswertungssituation, das eine völlige Entwertung des gesamten Seminars enthielt. Bis zum – kühlen – Abschluss konnten wir gerade noch die Fassung bewahren, verabschiedeten uns dann aber recht bedrückt voneinander. In der Erinnerung ist es eines der misslungensten Seminare meiner langen Karriere.

Die Kursbegleiterin berief nach einiger Zeit die Kursgruppe zu einem Nachgespräch ein und berichtete der internen Kollegin und mir unter anderem folgendes:

„Die Aussprache erwies sich als sehr schwierig. Zu Beginn konnte ich nochmals Anregungen und Fragen entgegennehmen und erhielt konstruktive Hinweise auf eine nächste Durchführung. Teilweise auf fruchtbaren Boden fielen auch einige meiner Hypothesen und der Hinweis auf ihren Lernerfolg. Die Frustration, Unzufriedenheit und Verständnislosigkeit der Teilnehmenden ist jedoch nach wie vor da“.

Mir scheint, dass unser Abschlussgefühl ein über das ganze Training laufendes, grundlegendes Missverständnis zwischen Staff und Teilnehmerschaft zum Ausdruck bringt. Uns war es trotz aller Bemühungen nicht gelungen, die Teilnehmenden vom Sinn unseres Arbeitsansatzes zu überzeugen. Ich erinnere mich, so häufig und mit verschiedenen Wendungen für die Trainingsgruppe geworben zu haben wie sonst kaum in einem Seminar. Es nützte offensichtlich nichts; das Ganze war von profundem gegenseitigen Missverstehen geprägt. Insofern war das Seminar wohl wirklich „misslungen“ und das Abschlussgefühl „richtig“. So wie wir meinten, die Teilnehmenden kapierten nicht, was denn eigentlich Sache ist, so fanden diese wohl, dass wir nicht kapierten, was sie wollten und brauchten.

Ergänzend sei hinzugefügt, dass sich die Situation ereignete in einer Zeit, in der Personalverantwortliche (heute „HR-ler“, für Human Relations) in einem stark sich wandelnden Rollenverständnis mit krisenhafter Neubestimmung der Identität befanden, und dass auch die veranstaltende Institution sich in einem Bologna-bedingten Identitätswandel befand. Vielleicht ist in einer solch doppelten Verunsicherung Gruppendynamik nicht die Methode der Wahl.

#### *Fall 4: „Doch nicht ich, wenn die!“: Rivalität bis zum letzten Moment*

Als ich diesen Artikel fast fertig geschrieben hatte, erlebte ich ein weiteres Mal eine versauerte Abschluss-Situation. Diesmal beschreibe ich sie in umgekehrter Reihenfolge: zuerst die nachgehende Analyse der Gesamtsituation und dann zum Schluss das kritische Ereignis.

Es war ein gruppenspezifisches Training im Rahmen der Fortbildung „Leiten und Beraten von Gruppen“, ebenfalls also ein Seminar in einer Reihe. Die Fortbildung enthielt Elemente von Selbstorganisation und die Teilnehmenden hatten sich dieses Training mit dem thematischen Schwerpunkt „Harmonie und Konflikt“ gewünscht. Wie sie bei der Auswertung sagten, sei dieser Titel der kleinste gemeinsame Nenner gewesen, den sie finden konnten. Die nachgängige Hypothese meiner Kollegin ist: Der Titel ist wohl Programm – und Indikator, dass bisher Konflikte zu wenig ausgetragen worden sind.

Es war eine intensive Arbeit in mehreren offenen und einigen thematischen Plenumsitzungen, sieben Trainingsgruppeneinheiten in zwei TGs, einer Frauen-/Männergruppe und täglichen Lernpartnerschaften. Die Tatsache, dass die Gruppe seit über einem Jahr zusammen und dies die sechste Veranstaltung war, ermöglichte einen Prozess auf hohem Niveau und sehr person- und entwicklungsbezogen. Arbeit an familiären Sozialisationsmustern und viele gute zwischenmenschliche Klärungen, Rücknahme von Projektionen und Übertragungen liess das Ganze, auch für den Viererstaff, zu einer angenehmen Arbeit mit Tiefgang werden.

So etwas wie ein Kernkonflikt der Gruppe (zu diesem Konzept vgl. Antons et al. 2004, Kap. 7) wurde gleich zu Beginn thematisiert: die drohende Gruppenspaltung zwischen der Majorität und einer (für meine Wahrnehmung nicht ganz randscharfen) vier Kernpersonen umfassenden Untergruppe, der so genannten Rauchergruppe. In dem weitgehend rauchfreien Tagungshaus hatte diese sich in den Pausen stets in der Cafeteria getroffen. Am letzten Tag äusserte eine Teilnehmerin, wie wichtig diese Gruppe für sie gewesen wäre. – Die anfänglich drohende Gruppenspaltung, bei der es inhaltlich um „Freiheit versus Regulierung“ ging, konnte aus mehreren Perspektiven im Laufe der Tage konstruktiv bearbeitet werden. Unterschiedlich nahe und dichte Beziehungen konnten verstanden, gegenseitig erlaubt oder ausgehandelt werden; die Angst vor der Desintegration der Gruppe verschwand. Im Abendplenum des dritten Tages sprach ein Teilnehmer davon, dass der Grabenkrieg beendet und die Stimmung deutlich anders geworden sei.

Am fünften und letzten Tag präsentierten nach dem Mittagessen mehrere Arbeitsgruppen ihre Ergebnisse einer Längsschnittanalyse zum Thema „Harmonie und Konflikt“. Ein Beitrag des Staffs war zu postulieren, dass der Spaltungskonflikt am Abend des dritten Tages wohl endgültig bereinigt worden sei. Wir sollten uns getäuscht haben – eine halbe Stunde später bewies die Gruppe das Gegenteil.

Zuvor bedarf es einer Information, die an Anmerkung 4 und die zweite Fallvignette anknüpft: Auch in diesem Training war es möglich, eine Empfehlung für die Ausbildung zur Trainerin/zum Trainer für Gruppendynamik zu erhalten. Die detaillierte Information war einer Gruppe von acht InteressentInnen am ersten Tag gegeben worden, und bis zum Mittag des zweiten Tages hatten sich alle acht angemeldet – für uns als Staff keine angenehme Situation, da sie mit viel zusätzlicher Arbeit verbunden war. Am vierten Tag trafen wir nach ausführlicher Diskussion unsere Entscheidung und teilten diese mitsamt einer ausführlichen Rückmeldung den acht in einer etwa eineinhalbstündigen Sitzung mit. Zwei Frauen aus einer der beiden Trainingsgruppen, im folgenden Eva und Lilli genannt, bekamen von uns eine Empfehlung, die anderen nicht. Drei der letzteren konnten aus ihrer Selbsteinschätzung unsere Entscheidung nachvollziehen, drei waren mehr oder weniger enttäuscht. Es fiel uns selbst recht schwer, so viel Ablehnung aussprechen zu müssen; es war auch so etwas wie die Abwertung einer Gruppe, die wir insgesamt ausgesprochen gut fanden.

Die Reaktionen auf die Ablehnungen konnten in einem Auswertungsplenum am letzten Morgen geäußert und offen besprochen werden. Enttäuschung und andere Gefühle waren erlaubt, und es schien, dass das Thema genügend bearbeitet war. Allerdings war die Absprache im Staff nicht ganz klar, so dass dieses Plenum von uns etwas ungeschickt abgewürgt wurde. Nach der Pause konnten wir uns für diese Unklarheit entschuldigen. Damit wurde jedoch „Trainerqualitäten“ ein latentes Thema.

Was wir nicht berücksichtigt hatten war die Tatsache, dass die beiden Frauen, denen wir die Empfehlung gegeben hatten, dicke Rivalinnen waren und darin Protagonistinnen des Kernkonfliktes der Gruppe. Sie hatten am dritten Tag ihre konflikthafte Beziehung in der Trainingsgruppe bearbeitet, wobei Lilli immer wieder in die Täterinnen-, Eva in die Opferrolle rutschte. Es bedurfte mehrfacher konfrontativer Hinweise auf dieses Muster, bevor sie es verlassen konnten. Schliesslich schien es so, als hätten sie einen tragfähigen Kompromiss für ein weiteres Miteinander in der Gruppe gefunden. Dieser Kompromiss wurde offenbar überstrapaziert dadurch, dass wir sie zu einer (Zwangs-) Gruppe machten, indem wir ihnen beiden – und *ausschliesslich* ihnen – die Empfehlung gegeben hatten. Sie wurden damit zu den beiden Prinzessinnen, zu Goldmarie und Pechmarie, der guten und der bösen Schwester (diese Metaphern fielen uns später dazu ein). – Evas Lösung der kognitiven Dissonanz hieß: „Etwas, das „die“ genau so wie ich bekommt, kann doch nichts wert sein“. In Abwandlung des berühmten Zitats von Groucho Marx könnte man sagen: „Ich will doch nicht Mitglied in einer Gruppe sein, in der meine Rivalin das einzige andere Mitglied ist!“

Eine weitere Episode spielt hinein: Lilli, eine Ausländerin, die zur Rauchergruppe gehörte, zeichnete sich durch ihre drastischen, psychoanalytisch gefärbten Aussagen aus, die oft etwas Mitleidloses hatten – auch sich selbst gegenüber. Damit hatte sie recht stark zur Polarisierung der Untergruppen beigetragen. Im informellen Bereich soll sie, als Metapher (wobei es offenbar um Opfer-Täter-Beziehungen ging), so etwas gesagt haben wie „ob sich Juden wohl bedanken würden, wenn sie von Nazis geprügelt werden?“. Am Tag darauf entschuldigte sie sich in der Trainingsgruppe und im Plenum dafür.

Wie schaffte es nun diese Konstellation, uns das Ende zu versauern?

*Der Kursbegleiter lädt ein zu einer offenen Abschlussrunde: Was gibt es zum Schluss zu sagen? (Das zeigt, wie sicher wir uns als Staff fühlten. Befürchtet man zum Schluss einen Sprengsatz, dann sollte man lieber eine gebundenere Formulierung wählen und nicht eine, die dazu einlädt, „alles zu sagen, was im Moment wichtig erscheint“. Diese Instruktion war insofern ein Aus dieser Sicherheit gemachter Fehler, als sie den Prozess noch einmal öffnete statt ihn zu beenden.) Diese Runde läuft über etwa ein halbes Dutzend abrundender, abschiednehmender, sich bedankender Äusserungen. Bis Eva, etwas drucksend, sagt, sie habe zwar die Empfehlung bekommen, aber sie fühle sich gar nicht wohl damit, da auch Lilli eine bekommen habe. Sie zweifelt an der Seriosität der Veranstalter (nicht die TrainerInnen selbst, sondern die Institution wird in Frage gestellt!).*

*Als nächster spricht Tom, ein Mann, der die ganze Woche über sehr konstruktiv und offen beteiligt und den Prozess an manchen Stellen stark unterstützt hatte. (Meine Kollegin sieht Tom ganz anders: moralisierend, eingrenzend, ein Wächteramt ausübend und Traineraussagen funktionalisierend und Anerkennung von den TrainerInnen suchend – was wohl wichtige Themen in diesem Training gewesen sind. Diese unterschiedlichen Einschätzungen einer Person machen deutlich, dass man im Staff nicht davor gefeit ist, in Gegenübertragungsprozesse zu geraten. Wie auch in Fall 2 weisen überdies unter-*

schiedliche Reaktionen von Frauen und Männern auf etwas Wichtiges im Prozess hin.). *Er hatte nicht um eine Empfehlung angefragt, wäre aber der Mann gewesen, dem wir an erster Stelle eine gegeben hätten. Tom windet sich sehr, und es dauert einige Zeit, bis er seine Aussage formuliert hat (Nachher sagt er, er habe lange mit sich gerungen und bis zum letzten Moment gebraucht um zu entscheiden, ob er das sagen solle): Auch er zweifle an der Wahrnehmungsfähigkeit der TrainerInnen, dass sie Lilli eine Empfehlung gegeben hätten, wo sie doch „so etwas“ (gemeint ist die Nazi-Juden-Aussage, die er aber nur umschreibt) gesagt hätte. Was man denn hier sich alles erlauben könne und dafür noch belohnt werde! Als nächstes schaltet sich Uli ein und bemerkt, es sei doch symptomatisch, von wem diese Äusserungen kämen – damit seien die alten Fronten ja wieder hergestellt. Als Tom darauf antworten will, stoppt der Kursbegleiter mit dem Hinweis, jetzt reiche es, das zu benennen; eine Auseinandersetzung sei beim nächsten Kursabschnitt dran.*

*Damit ist die Stimmung gründlich verdorben, die weiteren Abschlussäusserungen verhalten. Ich verabschiede mich von der Gruppe mit einem Hinweis darauf, dass dies ein typischer Türlinkeneffekt sei und dass damit ja wohl noch ausreichend Stoff für den nächsten Kursabschnitt vorhanden sei. Mein Kollege sagt, er wolle das einmal so umdeuten: Die beiden hätten dafür gesorgt, dass es bis zum Schluss spannend sei und dass dieses Thema nicht in Vergessenheit gerate. Man werde beim Abschlussworkshop sehen, was dann davon noch relevant sei.*

Auch hier eröffnet sich, trotz oder wegen des Seminarthemas „Harmonie und Konflikt“, ein zentraler Konflikt erst ganz zum Schluss. Am Vormittag wäre angemessener Raum dafür gewesen, aber die Beteiligten äussern ihn erst, als „sicher“ ist, dass sie für das Gesagte nicht mehr belangt werden können. In dieser Situation können Eva wie Tom es sich leisten, ihren Konflikt mit der Institution anzusprechen und uns zu disqualifizieren, die „einem solchen Menschen“ eine Empfehlung ausgesprochen hatten. Der bisher vermiedene Konflikt mit der Leitung kommt in einer Situation, die zwar ein vorläufiges, aber kein absolutes Ende ist: ein Übergang, in dem etwas „deponiert“ wird, was die Gruppe weiter beschäftigen wird. – Es mag scheinen, als ob es hier um die typisch deutsche Situation der unbewältigten Vergangenheit geht; mir scheint die zentrale Dynamik die der Hassbeziehung von Eva und Lilli zu sein.

Zum Schluss noch ein Blick auf die methodische Seite der Interventionen von seiten des Staff, als die Fronten wieder eröffnet wurden. Sinnvoll erschien uns

- das aufflammende Streitgespräch autoritativ zu unterbinden
- darauf zu verweisen, dass es noch Raum für den Konflikt gibt, das Ende nicht im Training selbst, sondern im Abschluss-Workshop zu suchen ist
- auf das Überindividuelle zu verweisen: dass es eine aus Theorie und Praxis bekannte Dynamik ist
- umzudeuten und das Gute im Schlechten aufzuzeigen.

Wie bereits in Fall 1 angedeutet, ist es von zentraler Bedeutung, dahingehend zu intervenieren, dass nicht ein neuer Klärungs- und Selbsterfahrungsprozess entsteht – nicht noch „ein Fass aufgemacht wird“, wie es im Trainerjargon heisst – sondern dafür gesorgt wird, dass Trauer, Wut, Unverständnis, Entwertung und andere Affekte ohne weitere Kommentierungen geäussert werden dürfen. Dann besteht die Chance, dass das Unangenehme am Ort bleiben und das „gute Objekt“ Gruppenerfahrung mit nach Hause genommen werden kann.

### *Abschliessende Betrachtungen*

Für diese letzte Erfahrung bin ich insofern dankbar, als sie mir (fernab jeder statistischen Relevanz) verdeutlicht hat, unter welchen Bedingungen sich mit höherer Wahrscheinlichkeit ein „dickes Ende“ ereignet. Folgende Charakteristika ziehen sich durch die berichteten Situationen:

- Das Renommé der veranstaltenden Institution. Kommen Teilnehmende mit hohen, vielleicht allzu hohen Erwartungen an die Qualität (heute heisst das, mit einem Wort, das leicht zum Schimpfwort geraten kann, „Professionalität“) der Arbeit, dann ist das Risiko einer Enttäuschung entsprechend grösser. Ein „guter Ruf“ zieht möglicherweise auch Menschen an, die etwas Besonderes sein oder werden wollen. „Besonderes“ braucht oder generiert aber auch sein Gegenteil – und schon haben wir die Polarisierung von gut und böse, von kompetent und inkompetent, von richtig und falsch, von Nazis und Juden.
- Latente weibliche Konkurrenz und Rivalität. Frauen können im Schnitt schlechter offen rivalisieren (vgl. dazu Dorst, 1990, 1994 und Volmerg, 2000) und greifen, wie im letzten Beispiel deutlich wurde, eher zu perfiden Formen. Aber sie tun damit zumindest eines: Sie machen latente Konflikte manifest, stellen sich für ein Gruppenthema zur Verfügung – auch wenn sie dabei über Grenzen gehen. Sie stellen sich damit auch zur Verfügung für die Gruppe (Auch diesen letzten Gedanken verdanke ich meiner Kollegin).
- Die Situation der Leistungsbeurteilung, d.h. die Empfehlungen, bringt gegen Ende einer Trainingswoche eine zusätzliche Spannung hinein, die rein durch ihr systembedingtes Timing nur noch schwer aufzufangen ist.

Darüber hinaus finde ich – und ich kann das auch durchweg den Gruppen, mit denen ich arbeite, gut vermitteln – das Konzept von Kübler-Ross ausgesprochen hilfreich. Es besagt ja, dass die Abschlussituation als solche die tiefgreifenden Gefühle mobilisiert, die im Zitat von Volmerg wiedergegeben wurden. Es hilft, sich darauf einzustellen, dass die labilisierende Abschlussituation solche Gefühle evozieren kann und dass sie manifest werden dürfen. Es empfiehlt sich also, sich darauf einzustellen und sich darüber zu freuen, wenn sie nicht in störender Weise erscheinen. Dieses Verständnis hilft auch, wenn es denn nun so geschieht wie in den berichteten Fallbeispielen, als Leitungsteam nicht sich selbst noch zu entwerten nach dem Motto: „Da haben *wir* versagt!“

Was sich als Linie durch die Beispiele zieht, ist die narzisstische Dynamik – in der es um ein Entweder-Oder, ein Alles-oder-Nichts (Schmidbauer, 1980) geht. Vielleicht spiegelt sie ganz einfach die Situation selbst: Es geht in der Tat um Alles oder Nichts, um Leben oder Tod, um Weitermachen oder das definitive Ende der Gruppe. Vielleicht evoziert diese Situation der einander ausschliessenden Alternativen das Auftauchen solcher Gefühlsqualitäten. Dass dies heute, im „Zeitalter des Narzissmus“, in dem vieles der Bestätigung des Ego dient, bevorzugt auftritt, ist eigentlich nicht erstaunlich.

Daneben taucht, am deutlichsten in der zweiten Fallvignette, eine weitere Dynamik auf: die Hemmung aggressiver Energien. Die Chance, dass das Ende durch aggressive Energien verunschönt wird, ist um so höher, je weniger eine Gruppe im Verlaufe ihres „Lebens“ erfahren hat, dass Aggression eine konstruktive Energie sein kann, die die Gruppe vorwärts bringt und ihr Lebendigkeit vermittelt.

Das Moment der Überraschung durch eine irgendwie geartete Eruption in letzter Minute und die dadurch möglicherweise ausgelöste Starre und Hilflosigkeit der Leitung

kann vielleicht durch diese Ausführungen etwas reduziert werden und zu dem verhelfen, was nötig ist: authentisch, offen und achtsam mit dem zu gehen, was sich zeigt und Verantwortung dafür zu übernehmen, dass es zu einem zumindest akzeptablen Ende kommt.

## Anmerkungen

- 1 Ich möchte allen Kolleginnen und Kollegen danken, die an den beschriebenen Situationen beteiligt waren und mir ihr Einverständnis zur Veröffentlichung gegeben haben: Thomas Bein, Iris Boneberg, Margot Eidtmann, Hella Gephart, Birgit Lebbe-Waschke, Barbara Neuhoff, Andreas Peteranderl, Karl Schattenhofer, Susanne Siegenthaler, Waltraud Trukses und Ute Volmerg. Die meisten, Karl Schattenhofer an erster Stelle, haben konstruktiv-kritische Anmerkungen gemacht, die ich gerne eingearbeitet habe. Brigitta Marti danke ich für eine kritische Durchsicht des Manuskriptes.
- 2 „Labile Ichstruktur“ ist ein Sammelbegriff für eine Reihe von Persönlichkeitsstörungen, die hinter einer psychotischen Reaktion stehen können: starke Zwanghaftigkeit, die auf die Wegnahme der üblichen, regelnden und steuernden Gesellschaftsmechanismen mit Verstörung reagiert; eine narzisstische Störung, die die Bedrohungen des Ich durch Feedback und Konfrontation nicht verarbeiten kann; eine Borderline-Struktur, die mit ihrer gut-böse-Spaltung nicht mehr zurechtkommt usw. Dann wird die Realitätskontrolle brüchig, Primärprozesse drängen ins Verhalten und es entsteht ein psychotischer oder psychosenaher Zustand. – Traugott Lindner (1997) hat Inzidenz und Prävalenz psychotischer und anderer Dekompensationen in gruppenspezifischen Veranstaltungen beschrieben.
- 3 Im Laufe der Jahre ist der Kontakt zu ihr abgebrochen, so dass ich sie nicht mehr fragen kann, ob sie einverstanden ist mit der anonymen Veröffentlichung ihrer Zeilen. Ich getraue mich dennoch, denn so, wie ich sie kennen lernte, dürfte es in ihrem Sinne sein. Ich möchte ihr herzlich danken.
- 4 Eine „Empfehlung“ ist ein Schritt in Richtung der Ausbildung zur Trainerin/zum Trainer für Gruppendynamik in der Sektion Gruppendynamik im DAGG ([www.gruppendynamik-dagg.de](http://www.gruppendynamik-dagg.de)). Teilnehmende, die darum ersucht haben, erhalten aufgrund ihres im Training gezeigten Verhaltens in der TeilnehmerInnenrolle eine Empfehlung für den nächsten Ausbildungsschritt – oder auch nicht. In Trainings wie diesem, wo gleich eine ganze Reihe von TeilnehmerInnen um eine solche Empfehlung anfragen, kann dies zu einer angespannten Konkurrenzsituation führen.

## Literatur

- GD: Zeitschrift Gruppendynamik (heute Gruppendynamik und Organisationsberatung), GT/GD: Zeitschrift Gruppentherapie und Gruppendynamik
- Anonyma (1996). Einblicke in die Trickster-Zauberkiste – oder: Zwischen Drogen und Bänkern. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Antons, Klaus (2000). Praxis der Gruppendynamik. 8. Auflage, Göttingen: Hogrefe.
- Antons, K.; Amann, A.; Clausen, G.; König, O.; Schattenhofer, K. (2004). Gruppenprozesse verstehen. 2. Auflage, Gruppendynamische Forschung und Praxis. Opladen: VS Verlag.
- Antons, K., Hunziker, V. (2003). Gruppenteilung und Zugehörigkeit. Zeitschrift Gruppentherapie und Gruppendynamik, 39, 220-238.
- Dorst, B. (1990). Analytische Arbeit mit geschlechtshomogenen Gruppen: Arbeit mit Frauengruppen. Zeitschrift Gruppentherapie und Gruppendynamik, 26/3, 258-271.



- Dorst, B. (1994). Gruppendynamik als Einübung einer neuen Beziehungskultur zwischen den Geschlechtern. Zeitschrift Gruppendynamik und Organisationsberatung, 25/1, 39-46.
- Geissler, K. (1989, 1993). Anfangssituationen. 5. Auflage, Weinheim/Basel: Beltz.
- Geissler, K. (1992, 2000). Schlussituationen. 3. Auflage, Weinheim/Basel: Beltz.
- Kast, V. (1991). Trauern, 12. Auflage, Stuttgart: Kreuz.
- Klein, I. (1995). Gruppenleiten ohne Angst. 5. Auflage, München: Pfeiffer.
- König, O. (1996). Macht in Gruppen. Gruppendynamische Prozesse und Interventionen. München: Pfeiffer.
- Kübler-Ross, E. (1969). Interviews mit Sterbenden. Stuttgart: Kreuz.
- Langmaack, B., Braune-Krickau, M. (2000). Wie die Gruppe laufen lernt. 6. Auflage, Weinheim: Beltz.
- Lindner, T. (1997). Verletzungen und Zusammenbrüche in T-Gruppen, Zeitschrift Gruppentherapie und Gruppendynamik, 28/4, 421-430.
- Schmidbauer, W. (1980). Alles oder Nichts. Über die Destruktivität von Idealen. Reinbek: Rowohlt.
- Stahl, E. (2002). Dynamik in Gruppen. Weinheim/Basel: Beltz.
- Volmerg, U. (2000). Entwicklungsphasen in Gruppen. In: Antons (Hrsg.). Praxis der Gruppendynamik. 8. Auflage, Göttingen: Hogrefe, 312-324.

*Zum Autor:*

Klaus Antons, Jahrgang 1942, Dipl. Psych., Dr. phil. habil., Trainer für Gruppendynamik im DAGG, Supervisor DGsv, ist freiberuflich tätig als Kursleiter, Trainer, Supervisor und Organisationsberater.

*Anschrift:*

Kehlhofstr. 32, D-78266 Büsingen, Tel. 07734-93 26 66