

## Gruppenteilung und Zugehörigkeit

### Zusammenfassung

Eine in gruppendynamischen Trainings häufig verwendete, jedoch bisher wenig reflektierte oder untersuchte Intervention wird einer kritischen Würdigung unterzogen: die initiale Bildung von Trainingsgruppen per Wahl. Die reflexive Vernachlässigung dieser zentralen Intervention hängt zusammen mit der bisher ebenso wenig beachteten Bedeutung der Dimension „Zugehörigkeit“ in der Dynamik von Gruppen. Ursachen für diesen Zusammenhang werden untersucht. Die Dynamik von Wahlprozessen wird aufgezeigt und ihre Bedeutung für die Konstitution der Gruppe „vom Rande her“. Es werden typische Muster aufgezeigt und Hinweise zum Umgang mit dieser Intervention gegeben.

### Summary

The dividing of groups and the importance of membership  
Group dynamic laboratories, especially sensitivity training's, frequently use the method of initially dividing the group as a whole into training groups by mutual choice. This intervention has rarely been reflected so far, neither has research been done on its consequences for the further process of the group. This article presses the critical importance of this intervention. Its neglect is connected with the similarly neglected importance of the dimension of membership and the need to belong in group dynamics; the reasons for this connection are discussed. The dynamics of choosing and being chosen are shown as well as their importance for the constitution of the group from it's boundaries. Typical patterns in the process of choosing are analysed, and related interventions are discussed.

### Ein unbeachtetes Thema

Dieser Artikel befasst sich mit einer Intervention, die charakteristisch ist für gruppendynamische Trainings, speziell für solche vom Typ des Sensitivity Trainings: die initiale, d.h. meist am ersten Tag erfolgende Aufteilung einer Seminargruppe (des Plenums) in zwei oder mehr Untergruppen, die dann als Trainingsgruppen ihre Arbeit aufnehmen. Diese bleiben in der Regel für die Dauer des Trainings konstant, treffen sich aber unter der Prämisse, dass es in der Gruppendynamik um ein Lernen über Intra- wie Intergruppenprozesse geht, immer wieder im plenaren Setting zum Austausch, zur gegenseitigen Information über den Prozess und zu Intergruppenübungen.

Abgesehen von gruppendynamischen Richtungen wie der Tavistock-Schule, die die Gruppenzusammensetzung im vornherein bestimmen, handelt es sich um einen Wahlprozess - eine alte und genuin gruppendynamische Übung respektive eine struktursetzende Intervention, die zum Grundbestand des Trainerrepertoires gehört (vgl. Antons 2000, S. 31f.). Sie findet auch Anwendung in den hier untersuchten „Fortbildungen in der Leitung von Gruppen“. Dies sind Kursgruppen, die über die Dauer eines einzelnen Trainings hinaus für etwa eineinhalb Jahre miteinander lernen und arbeiten. An ihnen lassen sich die langfristigen Konsequenzen einer solchen Intervention wesentlich

---

<sup>1</sup> Wir danken für wertvolle Anregungen und Hinweise den TeilnehmerInnen einer Arbeitsgruppe auf der internen Fachtagung der Sektion Gruppendynamik im DAGG am 08. 06. 02 in Schaffhausen: Alf Däumling, Birgit Kremmers-Knick, Monika Maaßen, Gunter Neubauer, Ingrid Stahmer.

präziser untersuchen als an einwöchigen Trainings: Was geschieht und welche Auswirkungen hat es, wenn eine Gesamtgruppe, die gerade die ersten, mühsamen Schritte des Zusammenwachsens riskiert, von den TrainerInnen aufgefordert wird „Aus eins mach zwei (oder drei)“, wenn ein beginnendes Ganzes gleich wieder aufgebrochen wird?

Dieser Text greift damit eine wichtige Teilfrage eines längerfristigen Forschungsprojektes auf, dessen Ergebnisse kürzlich veröffentlicht wurden (Antons et al. 2001)<sup>2</sup>. Ein zentrales Ergebnis dieser Studie ist, dass von den drei Dimensionen, die den gruppenspezifischen Raum konstituieren, nämlich Macht, Intimität und Zugehörigkeit, die letztere ein von der Forschung vernachlässigtes Thema ist, das sich aber in der mikroanalytischen Betrachtung von Gruppenprozessen massiv in den Vordergrund schiebt. Die Forschungsgruppe hatte in ihren Eingangsannahmen und Hypothesen der Zugehörigkeit keine Beachtung geschenkt; insofern handelte es sich auch für sie um ein überraschendes Ergebnis. - König (G.V., S. 18ff.) analysiert die zeitgeschichtlichen Bedingungen der deutschsprachigen Gruppendynamik und zeigt auf, wieso in deren Entwicklungsgeschichte seit den sechziger Jahren die Dimensionen Macht und Intimität die Aufmerksamkeit von Praktikern wie Forschern auf sich zogen, die Zugehörigkeit hingegen ein zwar nicht gerade verdrängtes, aber wenig beachtetes Randdasein führte. Er resümiert:

„Von heute her gesehen ist es nun aufschlussreich, dass die Frage von Zugehörigkeit über alle Veränderungen hinweg nicht bzw. höchstens am Rande thematisiert wird, z.B. über die Figur des Aussenseiters (Fengler 1981). Zugehörigkeit wurde, so kann angenommen werden, nicht als generelles Problem gesehen, sondern nur als Problem von und für Einzelne, während sie für die Gruppe als ganzes stillschweigend als unproblematisch vorausgesetzt wurde. Dies hat sich heute, so das Ergebnis unserer Fallstudien, entscheidend geändert. *Die Auseinandersetzung mit dem Problem von Zugehörigkeit rückt ins Zentrum* und wird von den Teilnehmern als existentiell aufgeladenes Thema erlebt.“

Das unerwartete Ergebnis lässt sich auch so verstehen: Die Anfangszeit der Gruppendynamik setzte ihren Schwerpunkt auf die Arbeit mit der Machtdimension. Es ging überwiegend um das von Alf Däumling (1968/70) postulierte Ziel der „Neubegründung von Autorität“. So lange man sich augenzwinkernd gegenseitig versichern konnte, dass man eh sicher und gemeinsam im gesellschaftskritisch-linken Boot sass, liess sich gut gegen Autoritätsansprüche aller Art kämpfen, und man konnte die Autoren und Forscher davon überzeugen, dass Macht und Autorität *die* Themen der Gruppendynamik seien. Spätere Phasen der Gruppendynamik legten das Gewicht auf die Intimitätsachse; Zugehörigkeit führte weiterhin ein Stiefkinddasein. Je mehr sich nun die Gruppendynamik von einer Pionierbewegung zu einer der vielen Bildungsmethoden in der Dienstleistungsgesellschaft wandelt, desto deutlicher scheint die Frage von Ein- und Ausschluss, von Mitgliedschaft und Zugehörigkeit in den Vordergrund zu treten. Mit dieser Entdeckung (zu ihrer Einbindung in den soziologischen Gegenwartsdiskurs vgl. G.V., S. 359ff.) befinden wir uns in guter Gesellschaft mit derzeit führenden Theorien in Psychoanalyse und Pädagogik: Nach trieb- und ichpsychologischen Ansätzen werden dort z.Zt. vorwiegend die auf Bowlby und anderen aufbauenden Bindungstheorien erneut diskutiert, die man mit einiger Vorsicht als das intrapsychische Pendant zur gruppenspezifischen Zugehörigkeit bezeichnen kann.

Das alltagspraktische Modell des gruppenspezifischen Raumes mit seinen drei Dimensionen erfährt im Zuge der Studie eine deutliche Aufwertung als Verständnismodell für gruppenspezifische Prozesse. Die strukturlogische Herleitung der drei Dimensionen aus der Praxis der initialen Gruppenteilung durch Amann (G.V., S. 28ff., bzw. Amann in diesem Heft) verdeutlicht die

---

<sup>2</sup> Da die folgenden Ausführungen eng mit dieser Studie verzahnt sind, sind häufige Verweise auf sie erforderlich. Wir wählen deshalb eine Form des Kurzverweises, indem der Titel „Gruppenprozesse verstehen“ als „G.V.“ abgekürzt wird, mit entsprechender Seitenangabe).

Erklärungsmacht des Modells ebenso wie die Bedeutung der Dimension Zugehörigkeit. Wenn zu Beginn eines Trainings aus einer grösseren Gruppe zwei oder mehr Trainingsgruppen gebildet werden, die gemischtgeschlechtlich besetzt sind und von einem Trainerpaar geleitet werden, dann sind durch dieses Setting drei Leitdifferenzen gesetzt: Die Differenz Teilnehmer – Trainer konstituiert das Konfliktthema Macht, die zwischen männlichen und weiblichen Teilnehmern das von Intimität und schliesslich die zwischen den sich aus einer Grossgruppe bildenden Teilgruppen das der Zugehörigkeit. – Amann arbeitet gedankenexperimentell die logische und praktische Überkomplexität eines solchen Teilungsvorganges heraus und hypostasiert, mit welcher Art von Wahl eine Gruppe welche Entscheidungen über ihren zukünftigen Lebensmodus trifft: Was sind z.B. die Gründe und die Folgen von lang dauernden, mühsamen Wahlprozessen im Gegensatz zu raschen und leichten? Im Verlauf der Untersuchung wird die Mikroanalyse einer allzu raschen Wahl in einer der längsschnittlich untersuchten Gruppen kontrastiert mit der einer zweiten Gruppe, welche die initiale Teilung zu ihrem Kernkonflikt macht.

Unseres Wissens ist dies die erste theoretische und empirische Auseinandersetzung mit diesem Thema. Nach den klassischen Untersuchungen von Sherif (1969, S. 221-228, auch in Hofstätter 1957) taucht das Thema Gruppenteilung in der Literatur nicht mehr auf. Das Durchsuchen der Schlagwortverzeichnisse von einem halben Meter gruppenspezifischer Literatur zeigt, dass dieses Schlagwort nicht existiert. Lediglich der Schwerpunkt der Forschungsgruppe um Amelie Mummendey (soziale Identität in der Binnen- und Diskrimination in der Aussengruppe) weist eine gewisse Verwandtschaft zu unserer Thematik auf, wie auch einige Arbeiten von Beck (nähere Angaben bei Becker-Beck und Schneider, in Ardel-Gattinger et al. 1998, S. 270f.). Es bleiben neben dem erwähnten Forschungsprojekt nur zwei eigene, unveröffentlichte Arbeiten als weitere Quellen, auf die sich die folgenden Ausführungen stützen: ein Vortrag (Antons 1985) und eine Fallanalyse (Hunziker 1993).

### **Was haben die Begriffe „Gruppenteilung“ und „Zugehörigkeit“ miteinander zu tun?**

In der Anfangssituation eines Trainings, wo Zugehörigkeit zu einer grossen und für die meisten Menschen ängstigenden Gruppe gerade im ersten Keimen ist, konterkariert die Trainerintervention dieses labile Gleichgewicht durch die Aufforderung, per Aufteilung eine Situation des leichteren Zusammenfindens zu schaffen. Selten gibt es Widerstände gegen diese Aufforderung als solche. Das ist wohl primär darin begründet, dass am ersten Tag eines Seminars die Trainermacht kaum hinterfragt wird. Widerstände gibt es jedoch sehr wohl gegen die Zumutung, wählen zu müssen; aus der praktischen Erfahrung wie aus Nachbefragungen bestätigt sich, dass die Gruppenteilung eine einschneidende, affektiv bedeutsame, wenn nicht gar traumatische Situation ist. Je nachdem, zu welchem Zeitpunkt die Aufteilung der Gruppe verordnet wird, variiert die affektive Besetzung. Selten sind es angenehme Gefühle, meist sind sie ambivalent bis angstvoll besetzt, gelegentlich sind es "Horrorerfahrungen", die auch noch lange nach Abschluss eines Kurses in lebhafter Erinnerung sind. - Nicht nur von der TeilnehmerInnenseite wird der Teilungsprozess als dramatisch erlebt; auch für TrainerInnen ist er eine bedeutungsvolle Situation, mit der sich zwiespältige Erfahrungen und Gefühle verbinden. Das Thema, gewählt zu werden bzw. nicht gewählt zu werden, bildet in unserem Kulturkreis einen Zusammenhang mit geliebt respektive nicht geliebt zu werden. Es liegt auf der Hand, dass deshalb die Aufteilungen einen bedeutungsvollen Charakter erhalten und an TrainerInnen hohe Ansprüche im Begleitprozess stellen.

Diese psychologische Deutung der Virulenz von Gruppenteilungen sei im folgenden noch um eine anthropologische ergänzt. – Die nächsten Abschnitte gehen der Frage nach und versuchen Antworten darauf, wie solche Wahlprozesse nun genau aussehen und welche tieferliegenden Prozesse die Aufteilung zu einer derart wichtigen Stelle eines Gruppenlebens werden lassen.

## **Unreflektierte und reflektierte Wahlen**

Eine gruppensdynamische Faustregel besagt, dass Gruppen mit zunehmender Teilnehmerzahl die Tendenz zeigen, sich in spontane, informelle Gruppen aufzuteilen. Zum Verständnis dieses Prozesses ist es unseres Erachtens nicht erforderlich, tiefenpsychologische Theorien zu bemühen: face-to-face-Kommunikation wird in Gruppen ab etwa fünf Beteiligten zunehmend mühsam und frustrierend; spontane Gesprächsgruppierungen bei gemeinsamen Essen oder abendlichen Zusammenkünften bestätigen dies. Kommunikation gestaltet sich so, dass sie möglichst direkt, ungestört und angenehm erfolgen kann. Informelle Gruppierungen in größeren Kursgruppen bilden sich meist unreflektiert nach Kriterien der Nähe: spontane Sympathien, gemeinsame Gesprächsthemen oder gemeinsamen Tätigkeiten wie rauchen, Karten spielen oder spaziergehen. In einer der untersuchten Gruppen entdeckten die Männer erst im vorletzten Seminar in einer geschlechtshomogenen Gruppe, dass sie noch nie miteinander spaziergegangen waren, sondern ausschließlich alleine oder mit Frauen. – Unter den strukturierten Bedingungen einer Trainingsgruppe (offener Stuhlkreis, sich herausbildende Gesprächsnormen usw.) lässt sich eine face-to-face-Kommunikation mit 12 bis 15 Personen realisieren; in späteren Kursabschnitten gelingt gelegentlich so etwas wie eine Kleingruppenatmosphäre in einem Plenum von 20 bis 25 Menschen.

Auch bei den im Alltag üblichen, funktionalen Gruppeneinteilungen (wie Mannschaftsbildungen in der Schule) wird der Wahlprozess nicht-reflexiv gestaltet - per Los, per Wahl durch Mannschaftsführer o.ä. Dass das mit Ängsten und Schamgefühlen besetzt sein kann, erinnern die meisten Menschen erst wieder, wenn sie als Erwachsene in eine gruppensdynamisch verordnete Wahlsituation geraten. – Auch in Seminaren laufen Einteilungen für kürzere Arbeitsphasen meist unbewusst und unreflektiert; am raschesten gelingen sie erfahrungsgemäss im Profit-Bereich, wo ein nebeneinander Sitzen oder andere äußere Kriterien für die blitzschnelle Bildung von Arbeitsgruppen sorgen. Dabei greifen offenbar Mechanismen, die jede mögliche Bedeutung von Wählen und nicht gewählt Werden, von Nähe und Distanz, von Sympathie und Antipathie, von Annahme und Ablehnung im Unbewussten lassen. Es scheint ein stillschweigendes Einverständnis aller Beteiligten zu geben, solche heiklen Themen nicht zum Zuge kommen zu lassen.

Nun gehört es zur Zielsetzung gruppensdynamischer Arbeit, unbewusst ablaufenden Prozesse ins Bewusstsein zu heben und mit heiklen Themen zu konfrontieren. Eine verordnete und gesteuerte Gruppenbildung reaktiviert die Erinnerung an biographisch bedingte, leidvolle Gefühle: Verletzungen und Kränkungen über ein Nicht-geliebt und Nicht-angenommen sein, Beschämung und Erniedrigung durch Ausgeschlossenheit und Nicht-Dazugehören, Auseinandersetzungen mit den informellen Machthabern und den Attraktiven. So ist es nicht verwunderlich, dass diese Intervention als gruppensdynamisches „Marterinstrument“ erlebt und erinnert wird.

## **Muster der Gruppenbildung**

Die Intervention „Gruppeneinteilung“ ist eine hoch artifizielle Situation, vergleichbar etwa der Trainingsgruppe selbst - nichtsdestoweniger ist sie ein spezifisches und anspruchsvolles Vorgehen, das in verdichteter Weise die Begegnung mit basalen Themen des Sozialwesens Mensch ermöglicht. Um einem möglichen Missverständnis vorzubeugen: Wir postulieren kein „natürliches“ Phänomen im pseudo-naturwissenschaftlichen Sinne, dass hier etwa eine „Naturgesetzlichkeit“ von Gruppen erscheine. Vielmehr handelt es sich um ein Verhalten, das in einer umrissenen, konstruierten und hoch strukturierten Situation auftritt, deren Bedingungen durch die TrainerInnen gesetzt sind, die diesen Prozess auch noch beobachten und in ihn hinein intervenieren. Die Beobachtung ist

keineswegs eine zu vernachlässigende Größe, sondern konstitutiver Teil des Prozesses. Dennoch gibt die Übung Einblicke in Mechanismen, die auch bei informellen Gruppenbildungen in Realgruppen in hohem Maße wirksam sind.

Im Rahmen einer Gruppenleiterfortbildung diese Erfahrung zu evozieren hat mehrere Ziele; neben dem primären einer Sensibilisierung für solche Prozesse sind dies:

- Ein mehrfaches Durchmischen der Kursgruppe erleichtert es, arbeitsfähige Untergruppen für die verschiedenen, im Curriculum vorgesehenen Aufgaben (Selbsterfahrung, Supervision, Transfer und Sachthemen) zu schaffen. Ein mehrfaches Erleben des Prozesses entdramatisiert ihn, es wächst die Erfahrung, dass Zusammenarbeit in verschiedenen Konstellationen möglich ist und auch gelingen kann. Die Flexibilität der Kursgruppe für eine Arbeit in unterschiedlichen Personenkonstellationen nimmt zu.
- Arbeitserfahrungen in unterschiedlich großen Gruppen sensibilisieren auch für die Frage, welches die optimale Gruppengröße für welche Aufgabenstellung ist. Die Größe einer Gruppe ist ein Strukturmerkmal, das den Prozess steuert; dieses Steuerungsinstrument aus der eigenen Erfahrung heraus für die Arbeit im Praxisfeld zur Verfügung zu haben, ist eines der Lernziele des Curriculums.
- Den TeilnehmerInnen soll auch bewusst werden, welche Prozessthemen mit welcher Tiefendimension sie anstoßen und welche Dynamik sie auslösen, wenn sie in den Gruppen, die sie selber leiten, Gruppenteilungen verordnen.

Bevor wir im letzten Abschnitt aufzeigen, wie solche Interventionen sinnvoll zu gestalten sind, sei zuvor näher beleuchtet, welche Prozessmuster bei Gruppenteilungen zu Tage treten. Die folgende Beschreibung eines idealtypischen Verlaufes kondensiert eigene Beobachtungen (auch aus anderen längerfristigen Weiterbildungen in Supervision, Organisationsentwicklung, Sozialtherapie, Kunst- und Gestaltungstherapie) sowie viele Staffgespräche.

*Welche* Gruppen sich bei dieser Übung bilden, dürfte überzufällig sein; dafür ist das zu beschreibende Muster zu häufig und zu konsistent. Es gestaltet sich etwas unterschiedlich, je nachdem, ob ein Plenum sich in zwei, drei oder vier Gruppen aufteilt. - Das Setting ist jeweils ähnlich: Die TeilnehmerInnen werden aufgefordert, von ihren Stühlen aufzustehen und im Innenkreis die Gruppen zu bilden; meist werden noch einige härtere (gleiche Größe, ausgewogenes Geschlechterverhältnis) bzw. weichere Kriterien (Berücksichtigung von Bekanntheitsgraden; bei Supervisionsgruppen auch Orte, Termine, SupervisorInnen) vorgegeben. Die Aufforderung lautet: verhandeln, sich Zeit lassen, ausprobieren.

Der typische Ablauf ist folgender: Kaum dass die Instruktion verklungen ist und etwaige Rückfragen beantwortet sind, eilt eine Kerngruppe ins Zentrum, meist drei bis fünf Menschen, die sich mittels Blickkontakt darüber verständigt haben, dass sie zusammengehören. Sie stehen eng zueinander gewandt in der Mitte des Stuhlkreises, stecken die Köpfe zusammen, diskutieren lebhaft miteinander oder stehen schweigend, aber um so fester zusammen. Unter Umständen holen sie aktiv die für die Gruppengröße erforderlichen anderen TeilnehmerInnen dazu. Die Atmosphäre, die diese Zentralgruppe ausstrahlt, hat etwas Sicheres und Siegesgewisses, aber auch Unberührbares. - Bei einer späteren Reflexion ergibt sich regelmäßig, dass vorgegebene Kriterien für die Gruppenzusammensetzung völlig oder weitgehend außer acht gelassen wurden und dass es sich um eine reine Sympathie- und Attraktivitätswahl gehandelt hat.

Während dieses Prozesses, der manchmal weniger als eine Minute benötigt, ist ein zweites Drittel der Gruppe aufgestanden, langsamer und schwerfälliger. Sie beginnen ernste Gespräche, treffen Verabredungen, schauen immer wieder auf das Flipchart mit den Kriterien. Sie versuchen, sich streng an diese zu halten, nehmen Umbesetzungen vor und machen eventuell Angebote an die Zentralgruppe, die aber regelmäßig abgeschmettert werden. Sie finden sich langsam, oft stockend in einer halboffenen Formation an der Peripherie; die Mitte ist bereits besetzt. – Die Reflexion bringt

zum Vorschein, dass diese Mitglieder kaum auf Sympathie und Attraktivität geschaut haben, sondern auf eine möglichst gute Erfüllung der vorgegebenen Kriterien. Das Klima hat etwas von ängstlich, ernst oder gar verbissen.

Währenddessen sitzt oder steht ein drittes Drittel unschlüssig und ziellos herum, schaut schweifend auf die Kontakte der anderen oder in die Luft. Gelegentlich gibt es Zweiergespräche, höchstens Dreierkontakte, die rasch wieder zerfallen. Diese Mitglieder sind zu einer aktiven Gruppenbildung offensichtlich nicht in der Lage. Geht es um die Bildung von zwei Gruppen, dann werden diese TeilnehmerInnen von den anderen beiden Gruppen schließlich eingesogen und setzen dem kaum eigene Interessen und Wünsche entgegen. Sollen drei Gruppen gebildet werden, dann trolchen sich diese Mitglieder, wenn der etwas mühsame Bildungsprozess der zweiten Gruppe schließlich gelaufen ist, zu einer lockeren Kettenformation und stehen mehr oder minder sprach- und beziehungslos nebeneinander. Das Klima ist eines von Achselzucken, Ratlosigkeit und Unverbundenheit. Die TeilnehmerInnen wissen im Nachhinein oft nur, dass sie blockiert waren, keine Ideen hatten, nicht wussten, mit wem sie Beziehung aufnehmen sollten.

Gelegentlich gibt es noch ein spezielles Phänomen: die aktiv Ambivalenten. Sie können sich weder für die eine noch für die andere Gruppe entscheiden, laufen hin und her, probieren aus, wie es sich hier und dort anfühlt, lassen um sich werben.

Normalerweise ist das der Zeitpunkt, an dem die erste Intervention von Trainerseite erfolgt und zur Reflexion des gerade gelaufenen Prozesses bzw. zur erneuten Durchmischung auffordert. Dennoch bleiben Kerne dieses spontanen Wahlprozesses oft konstant, so dass aus der nachfolgenden Arbeit mit diesen Gruppen einige Rückschlüsse auf das möglich sind, was sich hier ereignet hat. Zu dessen Verständnis wollen wir die gruppensystemische Beschreibung durch eine tiefenpsychologische Perspektive ergänzen.

Gruppe 1 setzt sich zusammen aus meist jüngeren, äußerlich attraktiveren, oft auch bunt gekleideten Menschen, die sich um eine Kerngruppe der attraktivsten und potentesten Mitglieder sammeln; häufig stehen Frauen im Mittelpunkt. Sie finden sich gegenseitig hoch interessant, spannend und sympathisch. Es handelt sich also um Menschen, die eine ausgeprägte positiv-narzisstische Komponente verkörpern, die bei einzelnen nicht selten mit einem extravertiert-hysterischen Flair verknüpft ist. Die Gruppe als Ganzes agiert sehr symbiotisch und ist gegenüber Konfrontationen abweisend und rasch gekränkt. Die persönliche Verbundenheit wird hochstilisiert, der Aspekt der Arbeit bagatellisiert. In der späteren Arbeit mit einer solchen Gruppe (die auch meist auf den mit einer entsprechenden Persönlichkeitsstruktur behafteten Trainer "fliegt") zeigt sich nach anfänglicher großer Begeisterung und einem stürmischen Arbeitsbeginn sehr bald eine gähnende Leere und ein großes Loch. Wenn es darum geht, real miteinander zu arbeiten und dabei Beziehungen aufzunehmen, werden die narzisstischen Allmachtsphantasien rasch desillusioniert. Gelingt es dem Trainer/der Supervisorin, die latenten Hoffnungen, die an die Wahlen geknüpft waren, und das gemeinsame Thema (etwa im Sinne von Wahlverwandtschaften oder entsprechend dem Kollisionskonzept von Willi 1975) zu bearbeiten, und kann die Gruppe sich trauen, in das Loch hineinzuschauen, dann ist eine befriedigende Arbeit möglich. Gelingt dies nicht, spaltet sich die Gruppe oder zerfällt.

Gruppe 2 hat sich um die Arbeitsaufgabe organisiert, sie hat die Kriterien bestmöglich beachtet und eventuelle Antipathien tapfer geschluckt. Die TeilnehmerInnen sind also bereit, ihre eigenen Sympathiewünsche hintan zu stellen oder sie gar zu verleugnen. Dementsprechend strahlt diese Gruppe etwas Zwanghaft-depressives aus; in ihr finden sich auch die engagiertesten Helfer und die Arbeitssüchtigen. - Natürlich stürzt sich diese Gruppe sofort in die Arbeit, der Prozess ist jedoch überschattet von einem zähen und gelegentlich subdepressiven Klima, in dem es außerordentlich schwierig ist, lustvoll zu arbeiten. Die Leitungsaufgabe besteht darin, Wünsche, Phantasien und Bedürfnisse herauszulocken und zu erlauben, den latenten Neid auf die Gruppe 1 auf den Tisch zu bringen, schließlich das Leiden an der eigenen Arbeitswut und die damit verbundene Verleugnung

von persönlichen Bedürfnissen zu bearbeiten.

Gruppe 3 besteht aus Menschen, die sich eigentlich gar nicht gewählt haben und die von daher nicht recht wissen, was sie miteinander tun sollen. Die Krise ist meist sofort auf der Hand, die Enttäuschung und die schlechte Stimmung greifbar. Manchmal wird das System angegriffen, das sie zu dieser Wahl gezwungen habe, häufiger richtet sich der Ärger nach innen. Selbstabwertungen ("wir sind die Restgruppe, uns wollte niemand") sind nicht selten. Auch hier spielt ein narzisstisches Thema mit, allerdings mit dem Akzent einer fehlenden oder mangelnden Liebe zu sich selbst; es äußert sich neben der Selbstabwertung häufig auch über Widerstand und Resignation. Von der Seite der Persönlichkeitsstrukturen ist diese Gruppe weniger einheitlich, jedoch umfasst sie nicht selten eine Anzahl von Personen mit einer deutlich schizoiden Komponente. - Hier geht es darum, zunächst mit der Tatsache des Ungeliebtseins (die Trainerin/der Supervisor ist nicht selten Außenseiter im Team) zu konfrontieren - aber auch mit der Frage, was angesichts dieser Situation an Chancen und Möglichkeiten in der Gruppe vorhanden ist. Gelingt es, die damit verbundenen Enttäuschungen zu bearbeiten, wird eine solche Gruppe oft erstaunlich leistungs- und genussfähig. Im späteren Verlauf ist es oft sehr viel leichter, mit ihr zu arbeiten, als mit den beiden anderen Gruppen - möglicherweise deshalb, weil das kollusorische Moment (im Sinne Willis, 1975) der Wahl fehlt, die Beziehungen weniger von idealisierenden oder entwertenden Motiven getrübt sind.

## **Außenseiter**

Der bisherige Fokus unserer Überlegungen lag auf der initialen Gruppenteilung. Im Rahmen der Gruppenleiterfortbildung wird nun die Kursgruppe mehrfach aufgegliedert. Wir möchten hier den Blickwinkel erweitern auf Phänomene, die typischerweise bei der späteren Bildung von Supervisionsgruppen auftreten. – Der vorige Abschnitt beschreibt einen Prozess, der nicht kompliziert wird durch ein Gruppenphänomen, das sich unweigerlich bei der Gruppenteilung manifestiert, wenn es vorher nicht angegangen und zumindest partiell bearbeitet ist: das Außenseiterproblem. Es ist ein Thema der Gruppendynamik seit deren Anfängen (vgl. Fensler 1981). Sie entstand in einem Zusammenhang, in dem es um Minoritätenprobleme ging (Lewin 1946). - In einer unprofessionellen Gruppendynamik (Sichrovski 1988) werden Übungen nach dem Muster "einer fliegt raus" durchgeführt (deren zeitgenössische Entsprechungen in TV-Serien wie "Big Brother" derzeit boomen). Geht es in solchen Übungen darum, mit Stärke und Durchsetzung den Platz "drinnen" zu verteidigen, ist es ein Anliegen professioneller Gruppendynamik, die Universalität des Sündenbockprozesses bewusst zu machen und andere Lösungen als den Ausschluss eines unliebsamen Mitglieds (oder einer Minoritätengruppe) zu ermöglichen - und auch um eine Förderung des Bewusstseins, dass es nicht (nur) um ein individuelles Problem geht, sondern um eines, das alle betrifft.

Theoretische Verständnismodelle, mit denen die Gruppendynamik dabei arbeitet, sind unter anderem die soziodynamische Grundformel von Schindler (1957 und ff.; vgl. Antons 2000, S. 307ff.), die Konzepte von Projektion und projektiver Identifikation, aber auch das Schattenkonzept von C. G. Jung. Die gruppendynamische Standardintervention lautet etwa: Was sagt dieser Sündenbock über das Ungeliebte, Tabuisierte, nicht Zugelassene in dieser Gruppe aus? Was trägt der Außenseiter für die anderen aus?

Bei der Gruppenwahl wird nun ein (manchmal sind es auch zwei) solcher Außenseiter, auch als schwarzes Schaf, Sündenbock oder ähnlich bezeichnet, unübersehbar deutlich. In der eigenen Erfahrung wie in Berichten von KollegInnen kommen sehr aufwendige, zähe und mit Verletzungen verbundene Prozesse immer wieder vor. In einer Situation gestaltete sich die Aufteilung in Supervisionsgruppen nicht nur schwierig und langwierig, sondern es gelang bis zum Schluss nicht, zwei Personen in eine der Gruppen einzugliedern.

Vermutlich sind den meisten TrainerInnen überaus zähe und quälende Gruppenwahlsituationen in Erinnerung, die sich lange hinzogen - meist dürften es solche sein, in denen eine Gruppe sich und den/die Betroffenen nicht mit dem Ungeliebtsein konfrontieren wollte und alle Trainerinterventionen in diese Richtung aushebelte. Es sei als These formuliert: Je unangenehmer ein Gruppenwahlprozess in der Erinnerung bleibt, um so virulenter war das nicht bearbeitete Außenseiterproblem in der Gruppe zum damaligen Zeitpunkt.

Der Widerstand einer Gruppe, das Außenseiterproblem zu reflektieren, hat meist mehrere Ursachen; zwei davon sind:

- Insbesondere für Menschen in helfenden Berufen ist es beschämend, sich zuzugestehen, Teil einer Majorität zu sein, die sich gegen eine Minorität zusammen- und diese ausschließt. So etwas passt nicht ins Selbstbild vom guten Menschen, erst recht nicht in eines vom guten Gruppenleiter (was unsere TeilnehmerInnen ja werden wollen).
- Vermutlich haben die meisten Menschen im Laufe ihres Lebens - und sei es bei der Mannschaftsaufstellung für das Ballspiel in der Schule - auf der Seite der Nichtgewollten, der Nichtgeliebten gestanden und möchten die hochdrängenden identifikatorischen Gefühle mit dem Außenseiter nur ungern zulassen.

Scham-, Kränkungs- und ähnliche Gefühle verhindern dann ein Gelingen der Gruppenwahl, in der es ja um Zugehörigkeit zu einer sich bildenden Gruppe geht. Auf der psychologischen Ebene spielen Gefühle von geliebt, angenommen, wertgeschätzt werden (und deren Gegenteil) eine wesentliche Rolle; Unseres Erachtens kommt noch ein anthropologischer Faktor hinzu, der uns kaum bewusst ist: die Spezies homo sapiens sapiens – so vertritt die heutige Humanbiologie und -ethologie – hat über Jahrmillionen als soziales Wesen existiert. Ein Überleben war nur im Verband von Familie, Sippe oder Horde möglich. Zugehörigkeit war überlebensnotwendig; Einsiedler waren die seltenen und meist hoch geachteten Ausnahmen. Erst seit wenigen hundert Jahren gibt es im Westen ein Konzept des Individuums, und erst seit wenigen Jahrzehnten breitet sich in Europa und Nordamerika das Singledasein aus. Es sei postuliert, dass es ein tiefverwurzeltes – über Tausende von Generationen gelerntes – Bedürfnis nach Zugehörigkeit gibt, dass der Mensch sich als Zugehöriger definiert und erlebt. Ein solcher Faktor stellt einen Selektionsvorteil in der Evolution dar (vgl. Maturana, Varela 1987, S. 111, 127).

Damit wäre jede gruppensdynamische Aufteilungssituation eine unbewusste Konfrontation mit dem Risiko, keine Zugehörigkeit zu gewinnen, außen vor der Sozietät der Gruppe zu bleiben und damit potentiell dem sozialen - menscheitsgeschichtlich gesehen auch dem physischen - Tode ausgeliefert zu sein. In der Identifikation mit dem Außenseiter wäre jedes Mitglied mit dem potentiellen eigenen Tod konfrontiert. - Die Annahme einer solchen Tiefendimension macht verständlicher, warum die Situation der Gruppenteilung eine solche emotionale Brisanz aufweist.

## **Trainerwahl**

Die Anforderung an die Teilnehmerschaft wie an den Staff wird noch weiter erhöht, wenn die frisch gebildeten Gruppen auch die TrainerInnen oder die Trainerpaare wählen sollen. Ein offenes Verhandeln zwischen den Gruppen im Beisein der zu Wählenden fordert die Auseinandersetzung mit Macht, Autorität und Attraktivität in noch schärferem Masse. Der Staff muss im Vorherein entscheiden, ob das für eine gegebene Gruppe zu diesem Zeitpunkt sinnvoll, lernergiebig und auch zu leisten ist.

Zu bedenken ist dabei, dass TrainerInnen denselben Ängsten unterliegen wie die TeilnehmerInnen. Eine Wahl durch die TeilnehmerInnen deckt häufig die stille Statushierarchie zwischen den TrainerInnen auf (z.B. Kursleiter vs. Gasttrainer, Trainer vs. Trainerin, Trainerin vs.



Ausbildungskandidatin, Buchautor vs. Nicht-Autor), die dann damit umgehen müssen. Deshalb weichen sie nicht ungerne der Situation des (Nicht-)Gewähltwerdens aus und haben professionalisierte Abwehrformen zur Verfügung, sich vor der Konfrontation mit den eigenen Traumatisierungen zu schützen. Zu diesem Repertoire gehören Absprachen (die mit der Trainingslogik durchaus konform sind) wie „Die Gruppe, in der Teilnehmer X ist, kann ich nicht nehmen, der ist bei mir in Supervision/der hat schon mal ein Training bei mir gemacht/ist in dem Unternehmen, in dem ich Organisationsberatung mache“ etc. Es gibt aber auch die raschen, aus der Situation geborenen Zuschreibungen wie „In der Gruppe sind so viele Mauerblümchen, geh doch du dahin, das täte denen gut“.

So sehr solche Überlegungen Sinn machen - es sollte stets geprüft werden, und das bereits im Vorhinein, ob sie nicht der staffeigenen Abwehr dienen. Bei der Auswahl des Vorgehens ist zu fragen: Wovor wollen wir uns drücken? Sind unsere Beziehungen so weit geklärt, dass wir mit eigenen Ausschlussverfahren und den entsprechenden Kränkungen gut weiterarbeiten können? - Das kann dann u.U. dazu führen, ein Design zu wählen, in dem die Gruppen sich um die Trainer(paare) bilden. Das ist zwar ein komplizierter Prozess, der den Teilnehmenden manche Fluchtmöglichkeiten bietet, nicht aber dem Staff.

## **Interventionen**

Die Kunst der TrainerInnen besteht darin, dafür zu sorgen, dass arbeitsfähige Gruppen zustande kommen und jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer einen Platz in einer Gruppe bekommt. Dazu ist, wie in den obigen Ausführungen bereits angedeutet, eine gründliche Arbeit im Vorfeld zu leisten, d.h. schon bei der Erstellung des Designs für das Training. Die Grundfrage „Wie viel Zumutung hinsichtlich der sensiblen Dimension Zugehörigkeit soll zu Trainingsbeginn sein?“ lässt sich zu folgendem Frageraster ausdifferenzieren:

- Ist der Zielgruppe, die wir im Training haben, damit gedient, sich der Herausforderung einer Teilung per Gruppenwahl zu stellen? Benötigt sie speziell diese Auseinandersetzung für ihre Arbeit? - Führungskräfte in internen Firmenseminaren, die soziale Kompetenzen trainieren sollen, oder auch PsychotherapeutInnen, die nur mit einer Gruppe arbeiten und etwas über die Intra-Gruppendynamik lernen wollen, brauchen diese Erfahrung wohl weniger als ErwachsenenbildnerInnen oder OrganisationsentwicklerInnen.
- Brauchen wir von der Ausschreibung her eine bestimmte Anzahl von Trainingsgruppensitzungen, müssen wir deshalb so bald wie möglich teilen? Oder kann sich bei einem eher selbstgesteuerten Design die Teilung aus dem Plenarprozess heraus entwickeln? - Zu beachten ist dabei, dass ein Durchleben der Phase der Positionskämpfe im Plenum es ermöglicht, dass später einsetzende Trainingsgruppen an einem differenzierteren Punkt mit der Arbeit beginnen und fortsetzen können.
- Was bewirken wir, wenn wir die Teilung verordnen? Können wir mit den möglicherweise auftauchenden Widerständen umgehen? - Zu beachten ist z.B. bei internen Trainings, dass nicht selten vom Träger Qualifikationsthemen an das Training delegiert werden: Statt der klaren Rückmeldung an einen Mitarbeiter, dass es ihm an sozialer Kompetenz mangle, wird ihm ein Training empfohlen in der Hoffnung, dass die Trainer es ihm einmal deutlich sagen. Das, wovor eine Firmenleitung oder die Leitung eines Fort- oder Weiterbildungskurses sich drückt, ist spätestens an dieser Stelle von den Trainern auszubaden.
- Können wir uns Zeit lassen für den Gruppenbildungsprozess, sowohl für den Wahlprozess selbst als auch für eine nachgehende Reflexion des Geschehens?
- Sollen wir bereits in der Experimentierphase zur Reflexion und Erforschung des Prozesses

einladen und das notwendige Stolpern an der Instruktion thematisieren?

- Können wir das, was an Paradoxien in der Übung enthalten ist, für den Lernprozess nutzen? Sollen wir vorher erläutern, dass es schwierig werden kann? Stellen wir die Frage „wie seid Ihr zusammengekommen?“ noch im Plenum oder in den Trainingsgruppen?
- Wie gehen wir damit um, wenn einzelne TeilnehmerInnen nicht integrierbar sind? Können wir ein Aussenseiterproblem ent-individualisieren und zur Gruppenaufgabe umdeuten? - Entsprechend der kollektiven Bedeutung, die Zugehörigkeit gewonnen hat, ist es wichtig, es nicht bei der projektiven Zuschreibung „Der/die passt nicht zu uns“ zu belassen, sondern Zugehörigkeit als alle betreffende Thematik herauszuarbeiten.
- (Siehe oben): Muten wir neben den TeilnehmerInnen auch uns selbst zu, gewählt bzw. auch nicht gewählt zu werden?

In der plenaren Situation der Gruppenteilung versteht sich dann von selbst, dass sie nicht mehr so gehandhabt werden sollte, wie es in der Vergangenheit gelegentlich gemacht wurde: dass der Staff die Instruktionen gibt und den Raum verlässt. Vielmehr ist eine dichte Präsenz der Leitung angezeigt mit einem unterstützenden Intervenieren in den laufenden Prozess. Das können ermutigende, zur Risikonahme als auch zur Reflexion des bisher Gelaufenen einladende Interventionen sein. Eine der sinnvollsten initialen Eingriffe ist sicherlich, gegen das Verhalten von Gruppe 1 zu steuern. Diese Gruppe tut meist nichts dazu, die Dilemmata aufzulösen; gelegentlich ist das mit einem Schuss kindlichem Trotz verbunden. Dann kann eine Intervention durchaus einen pädagogischen Touch enthalten, etwa „Es ist eine gemeinsame Aufgabe, auch für Sie, dass hier zwei (drei, vier) Gruppen entstehen“ oder „Haben Sie schon einmal in der Rolle gesteckt, nirgendwo hin zu passen?“ - Dass die Autorität mit den Starken geht, darin liegt ein nicht unbeträchtlicher Anteil der biographischen Verletzungen.

Damit wird das Musterhafte der Wahlen besprechbar gemacht, es können probeweise neue Konstellationen erfahren werden und es kann zu einer stimmigen Zusammensetzung kommen. Dass dabei immer Verzicht erforderlich sind, dass schon fixierte Gruppen wieder geöffnet oder wieder auseinander genommen werden müssen, ist Teil dieser Arbeit. Manchmal versuchen Gruppen, die sich bereits als komplett erleben, aus dem Raum zu gehen. Es macht Sinn, der Instruktion zur Gruppenteilung einen Satz anzuhängen wie: „Niemand verlässt den Raum, bevor jede/jeder einen Platz gefunden hat“. Die Begleitung erfordert also unterstützende ebenso wie konfrontative Aktivität, insbesondere dann, wenn nach mehrmaligen Versuchen keine Lösung in Sicht ist: Dies ist mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Signal für eine nicht bearbeitete Außenseiterthematik - und die sollte besprechbar gemacht werden.

In einer Fallanalyse (Hunziker 1993) wird die Bildung von vier Supervisionsgruppen am Ende des zweiten Kursabschnittes einer der im G.V.-Forschungsprojekt untersuchten Gruppen geschildert. Wenn es sich hier auch nicht um eine initiale Teilung handelt, sei eine Sequenz von Interventionen zitiert, die nach Absprache im Staff erfolgen, nachdem sich die Hypothese verdichtete, dass es zwei ungeliebte Gruppenmitglieder gibt, die sich stets zusammentun und vor denen die anderen jeweils ausweichen. Ohne die dazwischen liegenden Reaktionen der TeilnehmerInnen zu zitieren, macht die Sequenz, eine Mischung aus Struktursetzungen, Aufforderungen zur Reflexivität, aber auch normativen Aussagen, deutlich, wie die Reflexivität Schritt für Schritt gefördert wird. Um die Interventionen verständlich zu machen, zitieren wir die Aussagen wörtlich. Das Training fand in der Schweiz statt, wo ein Arbeits-Du die Regel ist.

„Versucht mal eine andere Konstellation, bewegt euch in andere Gruppen, tauscht wieder aus.

Was könnte helfen, sich weiter zu orientieren? (Antwort: mehr über Arbeitsfelder und Projekte der Einzelnen zu wissen)

Ja, einverstanden, es soll doch jeder und jede kurz etwas darüber sagen.

Positioniert euch erneut, überlegt euch, was bei der Aufteilung für euch eine Rolle spielt. Welche Bedeutung hat was?

Was macht es aus, dass es in der Gruppe von Anna immer wieder wenig Leute hat?

Wo habt ihr Flexibilität und Beweglichkeit, überprüft dies bitte alle. In der Gruppe von Beate hat es eindeutig zu viele TeilnehmerInnen, bei Anna nach wie vor zu wenige.

Du, Christine und du, Dagmar und du, Erich, zieht euch nicht einfach zurück, sondern geht in die Gruppen und verhandelt.

Schaut, was für diese Konstellation spricht, was dagegen.

Da muss noch jemand in eine andere Gruppe, nehmt die Auseinandersetzung wieder auf, versucht mal mehr über die persönliche Seite zu reden und weniger über die Daten und die geographische Lage.

Ich stelle bei euch viel Flexibilität fest, aber irgendwo hakt es fest. An was liegt das?

Ihr sucht paradiesische Lösungen. Wer möchte denn mit wem nicht? Meine Phantasie ist, das wird nicht ausgesprochen; es muss da mehr Transparenz geben.

Da ist viel Projektion im Gange, schaut mal genauer hin, vor was laufe ich davon, was zieht mich unbedingt an. Wie ist es?

Ihr habt viel ausprobiert, viel Flexibilität gezeigt. Wie wäre es, wenn es definitiver wird - eine Art Generalprobe. Ordnet euch nochmals zu, in die vier Gruppen zu den SupervisorInnen.

Jetzt nicht weiter klären, sondern wahrnehmen, wie es ist. Könnt ihr mit den Ungereimtheiten umgehen im Moment? (Ein Ja von Teilnehmerseite). Dann machen wir jetzt Mittagspause, diese aber verkürzt und machen um 14 Uhr weiter".

Die letzte scheint eine wesentliche Intervention zu sein: an einer Stelle, wo offensichtlich Verzweigung aufkommt und die vielen Beinahe-Lösungen nicht greifen, den Prozess zu unterbrechen, um ihn nach einer Pause wieder aufzunehmen. Dass durch das Wegnehmen von Druck nicht selten eine überraschende Lösung entsteht, zeigt sich hier: Nach dem Mittagessen stellen sich die Gruppen zusammen und es stimmt. Der Staff wundert sich über die zügige Lösung; die beiden "Ungeliebten" (die von den TrainerInnen namentlich nicht genannt worden waren) verteilen sich auf die Gruppen, ansonsten ist die Konstellation weitgehend konstant geblieben. Neben der Wirksamkeit des informellen Systems in der Mittagspause dürften folgende Interventionen des Staff wichtig gewesen sein:

- Zeit und Raum für den Prozess zur Verfügung zu stellen: Raum im Sinne eines großen, übersichtlichen Tagungsraumes und Zeit im Sinne von Gelassenheit im Staff selbst;
- Die Präsenz des Staff (auch nonverbal) deutlich zu markieren mit hoher und doch dosierter Prozess-Steuerung, die die Balance zwischen Einzel- und Gruppeninteresse im Auge hat und für die Regel einsteht, dass keine Gruppe den Raum verlässt;
- Die TeilnehmerInnen zu bestärken, ihre Verantwortung für den Prozess zu sehen und zu übernehmen mit Hilfe von Fragen, die der Gruppe ermöglichen, die Diagnose über ihren momentanen Zustand zu stellen: wie sie ihren Zustand einschätzt, welche Orientierung und Unterstützung sie braucht, ob sie auf der Ebene der Beziehungen oder der der Formalkriterien arbeiten will.

Gelegentlich haben wir von „kreativen“ Verfahren bei Aufteilungsprozessen Kenntnis bekommen. Sie waren von den TrainerInnen gut gemeint, als „technische“ Interventionen auch sorgfältig geplant: Die TeilnehmerInnen wurden im Aufteilungsprozess angeleitet, sich gegenseitig nonverbal zu wählen, indem Zettel mit ihren Namen darauf hin und her geschoben wurden. Während des Prozesses wurden Wahlen oder Nichtwahlen mündlich weder begründet noch erklärt. Gedanken, Strategien und Befürchtungen der TeilnehmerInnen wurden erst in der nachgehenden Auswertung verbalisiert, konnten dort aber nicht mehr aufgearbeitet werden. Gerade bei „verletzten“ TeilnehmerInnen wirkt sich ein solches Vorgehen nachhaltig erschwerend aus. – Es ist zu vermuten, dass mit derartigen Interventionen die Ängste der TrainerInnen vor der Dynamik des Aufteilungsprozesses in Schach gehalten werden sollen; dem Ziel, dem existenziellen Dilemma von Zugehörigkeit und den damit verbundenen Ängsten offen zu begegnen, wird dabei aus dem Weg gegangen.

Was tun, wenn nun gar nichts greift und sich keine Lösung abzeichnet? Bei allem Respekt davor,

dass die Verweigerung von Reflexivität auch eine sinnvolle Schutzfunktion haben kann, ist die wohl beste Art, mit verfahrenen Situationen umzugehen, Humor und ein paradoxes Vorgehen. Bewährt haben sich gelegentlich Interventionen der Art (die jedoch nie einer zynischen Haltung entspringen dürfen): „Jetzt langt mal unter den Teppich und sagt euch mal all die unschönen Sachen, die Ihr Euch bisher nicht getraut habt!“ oder „Jetzt probiert doch mal so, wie es überhaupt nicht sein sollte, so richtig unfein und unanständig. Es darf gezerzt und geschoben werden, beschlagnahmt und rausgeworfen...“

## **Fazit**

Unsere Ausführungen haben deutlich werden lassen, welche einen bedeutenden Stellenwert Gruppenteilungen für den weiteren Lebensweg einer Gruppe haben können. Es dürfte auch nachvollziehbar geworden sein, wie massiv mit dieser Intervention die Frage der Zugehörigkeit zu einer Gruppe evoziert wird, ebenso, dass bei der Aufteilung einer Gesamtgruppe die Teilgruppen eher per Abgrenzung zu den anderen Gruppen entwickeln, also vom Rande her und nicht aus einem schon bestehenden Zentrum heraus. – Wir haben damit reflexives und forschendes Neuland betreten; dieser Fragenkomplex scheint bisher nicht im Bewusstsein von gruppenspezifischen Methodikern und Forscher.

Nicht so jedoch für die TeilnehmerInnen unserer Seminare: Eine der beiden längsschnittlich untersuchten Gruppen macht die Zugehörigkeit zu ihrer Leitdifferenz. Die Mitglieder der zweiten Gruppe sichern sich, ohne dass es je ein manifestes Thema wird, ihre Zugehörigkeit zur Gruppe durch Leistung. Eine dritte Gruppe schliesslich, zu deren Beginn einer Person die Teilnahme durch die Leitung verweigert worden war, führt ihr ganzes Gruppenleben lang einen existentiellen Kampf darum, dass nicht noch jemand herausfällt.

Sicher: in einem isolierten, fünf- oder zehntägigen Training lässt es sich eher verkraften, „draußen“ zu sein als in einer verbindlichen Lerngruppe, die eineinhalb Jahre zusammen bleibt. Insofern ist ein Teil der entdeckten Bedeutung von Mitgliedschaft auch aus dem veränderten Setting zu verstehen, in dem heute schwerpunktmäßig gruppenspezifisches Lernen stattfindet. Nichtsdestoweniger erlaubt das, was sich hier auf der Mikroebene zeigt, einen Durchblick auf makrosoziologische Prozesse. Das hier Beobachtete dürfte symptomatisch sein für unsere heutigen Lebensbedingungen: für das Leben „flexibler Menschen“ (Sennett 1998) in einer „Risikogesellschaft“ (Beck 1986) mit ihrem „übersättigtem Selbst“ (Gergen 1996), oder wie die Titelmetaphern für die Postmoderne lauten mögen. Diese und andere Analysen konstatieren einen Verlust an vergemeinschaftenden Institutionen in unserer westlichen Gesellschaft. Die Kosten dieses hoch individualisierten Lebens zeigen sich dann in der Verunsicherungssituation des Trainings; das sonst Latente wird manifest. Insofern ist es rückblickend nicht verwunderlich, dass in den Gruppenleiter-Fortbildungen, mit Menschen unserer Zeit, die Bedeutung von Zugehörigkeit sich nach vorne drängt. Vielleicht muss es in einer derzeitigen und zukünftigen Gruppenspezifika darum gehen, das vor zweiunddreißig Jahren postulierte Ziel einer „Neubegründung von Autorität“ aus dem Zentrum zu rücken und statt dessen die „Neubegründung von Zugehörigkeit“ zu einem vorrangigen Thema zu machen.

## Literatur

- Antons, Klaus (1985): Gruppen und Untergruppen. Vortrag bei der GAG München am 30.10.1985, unveröff.
- Antons, Klaus (2000<sup>8</sup>, zuerst 1973): Praxis der Gruppendynamik. Göttingen.
- Antons, Klaus; Amann, Andreas; Clausen, Gisela; König, Oliver; Schattenhofer, Karl (2001): Gruppenprozesse verstehen. Gruppendynamische Forschung und Praxis. Opladen.
- Ardelt-Gattinger, Elisabeth; Lechner, Hans; Schlögl, Walter (Hg.) (1988): Gruppendynamik. Anspruch und Wirklichkeit der Arbeit in Gruppen. Göttingen.
- Becker-Beck, Ulrike; Schneider, Johann F. (1998): Kleingruppenforschung im deutschsprachigen Raum von 1979 – 95. In: Ardel-Gattinger et al. (Hg.): 252 – 276.
- Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt.
- Däumling, Adolf Martin (urspr. 1968/70): Sensitivity Training. In: König, O. (2001<sup>3</sup>): 17 – 35.
- Fengler, Jörg (1981): Theorien zum Aussenseiter. GD Jg. 12, H.2: 105-117.
- Gergen, Kenneth J., (1996): Das übersättigte Selbst. Heidelberg.**
- Hofstätter, Peter (1957): Gruppendynamik. Reinbek.
- Hunziker, Vreni (1993): Bildung von Supervisionsgruppen im Verlauf eines Sensitivity-Training. Unveröff. Fallanalyse im Rahmen der Trainerausbildung im DAGG.
- König, Oliver (2001<sup>4</sup>), (Hg.): Gruppendynamik. Theorien, Methoden, Anwendungen, Ausbildung. München.
- Lewin, Kurt (1946): Action research and minority problems. J.soc. Issues Vol.2: 34 – 64. Auch in: Lewin, Kurt (1948): Resolving social conflicts. New York, 210 –220.
- Maturana, Humberto R.; Varela, Francisco J. (1987): Der Baum der Erkenntnis. Bern und München.
- Schindler, Raoul (1957): Grundprinzipien der Psychodynamik der Gruppe. Psyche 11/5: 308 – 31.
- Sennett, Richard (1998): Der flexible Mensch. Berlin.
- Sichrovsky, Peter (1988): Seelentraining. Reinbek.
- Sherif, Muzafer; Sherif, Carolyn W. (1969): Social Psychology. New York.
- Willi, Jürg (1975): Die Zweierbeziehung. Reinbek.

Dr. Klaus Antons, Kehlhofstr. 32, D-78266 Büsingen  
Verena Hunziker, Geibelstr. 33, CH-8037 Zürich