

# Das Potential der Gruppe in der psychosozialen Arbeit nach gruppenanalytischen Prinzipien.

Heike Düwel

Ein Beitrag zum Symposium Supervision und Soziale Arbeit am 19. November 2015 in der Hochschule für angewandte Wissenschaften Ostfalia.

Während der Vorbereitung zu diesem Aufsatz gab es Ereignisse in der Welt und in Europa, von denen wir nicht wissen, welche Wirkungen sie langfristig für unsere Gesellschaft haben werden. Von elementarer Bedeutung wird sein, wie es uns gelingt, mit diesen gesellschaftlichen Herausforderungen umzugehen:

Wie gestaltet sich das Spannungsverhältnis zwischen Flüchtlingen und Bürgern innerhalb der EU, wie gestaltet sich das Spannungsverhältnis zwischen Sicherheitsbedürfnis und Freiheitsbedürfnis, wie gestaltet sich das Spannungsverhältnis zwischen den sozialen Gruppen in unserem Land? Und wie gestaltet sich das Spannungsverhältnis zwischen Krieg und Frieden?

## **„Frieden ist mehr als die Abwesenheit von Krieg<sup>1</sup>.“**

Diese Fragen beschäftigten die Veranstalter der Movimentos Festwochen, die jährlich in der Autostadt WOB<sup>2</sup> einem überregionalen Publikum angeboten werden. In diesem Jahr stellte das Führungsteam ein facettenreiches Programm zum Thema Frieden zusammen. In ihrer Einführung stellten die Veranstalter klar, dass wirklicher Frieden „bewusst und unter großer Anstrengung herbeigeführt werden muss: Wie entsteht Frieden, wie kann er gehalten werden“? Im Grundsatz ging es um Reflexionen zum Verhältnis zwischen individuellen Bedürfnissen und kollektiven Notwendigkeiten mit folgenden Fragestellungen: „Wie gehen wir miteinander um, wie sehen wir einander an, wie tragen wir Konflikte aus? Streit, Destruktivität, Unverständnis, Ignoranz und Selbstsucht finden in uns, zwischen einzelnen Menschen und in überschaubaren Gemeinschaften statt. Die Beziehungen der Menschen untereinander bieten Anlässe zum Nachdenken, zum Mitfühlen, zum Assoziieren und zum kritischen Befragen, zum Kennenlernen des Fremden in uns... Frieden liegt vielleicht vor allem in der persönlichen Bereitschaft, sich selbst zurückzunehmen, um nur ein Teil des Ganzen zu sein. Im Verhältnis zwischen einzelnen Menschen und Gruppen, kann am besten das Gelingen von Frieden erprobt werden“(Wachs, Schneider, Kauffmann).

---

<sup>1</sup> Das Zitat ist dem Programmheft der 13. Movimentos Festwochen S. 1 entnommen.

<sup>2</sup> Sievers (2001) stieß während seiner Beratertätigkeit bei VW in WOB wiederholt auf Hinweise zur Biographie des Unternehmens aus der Zeit der NS-Gewaltherrschaft. So wurden auf dem Gelände der heutigen Autostadt auf dem die Festwochen stattfinden, bei Erdarbeiten Foltereinrichtungen gefunden, „die offensichtlich während des Zweiten Weltkriegs dazu gedient hatten, die Gedanken und die Identität von Zwangsarbeitern zu zerstören“ (S.182). Inzwischen gibt es eine Erinnerungsstätte auf dem Werksgelände und die damaligen Werkgebäude sind heute ein Ort der Kultur. Sievers geht in seinen Recherchen der Frage nach, in wie weit sich die frühe Geschichte des Unternehmens noch heute in bestimmten Dynamiken zeigt. Er erfährt in Gesprächen, dass „Konkurrenz als Fortsetzung des Krieges mit anderen Mitteln“ in Teilbereichen des Konzerns weiter gelebt wird. Dieser Aspekt scheint mir mit Blick auf ein Verstehen der institutionellen Dynamik von Bedeutung, auch weil er sich in der Beziehungsdynamik von Teams widerspiegeln kann (Düwel 2004).

Und diese Frage, wie sich das Verhältnis zwischen Ich und Wir dynamisch gestaltet, war und ist das Forschungsanliegen von SoziologInnen, PsychologInnen, SozialwissenschaftlerInnen, GruppendynamikerInnen und GruppenanalytikerInnen bis heute. Ziel war es, universal gültigen Kriterien von sozialpsychologischen Prozessen, die in der sozialen Praxis in und zwischen Gruppen ablaufen, auf die Spur zu kommen.

In meinem Beitrag wende ich mich heute dem Potential in Gruppen und von Gruppen in der psychosozialen Arbeit zu.

### **Erkundungen zur Kleingruppenforschung**

Bernsdorf (1972) gebraucht „Gruppe synonym mit Verband, Sozialgebilde, soziale Wesenheit, soziale Gestalt...“ (S. 313). Er führt aus, dass primär die Relationen zwischen Gruppe und Gesellschaft, zwischen dem Ganzen der Gesellschaft und ihren Teilen im Fokus der Forschung standen.

Hofstätter (1986) spricht von Gruppe, sobald sich eine Rollenstruktur und ein gemeinsames Ziel gebildet haben.

Ettin (2002) definiert Gruppen als offene soziale Systeme, deren Mitglieder beeinflusst sind von dem, woher sie stammen und wo sie sich gegenwärtig befinden.

Geiger (1927) differenziert zwischen der Gemeinschaft, die den Innenaspekt der Gruppe verkörpert, nämlich die Verbundenheit im Wir-Gefühl und der Gesellschaft, die den Außenaspekt, die Verbundenheit in der Ordnung darstellt. Geiger führt weiter aus, dass die Gruppe in besonderer Weise die Individualnatur eines Menschen mit seiner Sozialnatur verbindet, das Individuum mit der Gesellschaft und umgekehrt (Albert, 1975). Demzufolge stellt sich die Frage, inwieweit die Gruppe ihren jeweiligen Mitgliedern äußerlich bleibe und von ihnen als eine innere Wirklichkeit empfunden werde.

### **Fallvignette**

Von 2004 an leitete ich eine gruppenanalytische Selbsterfahrung mit StraftäterInnen. Es war ein Projekt des Justizministeriums. Zu Beginn gehörten der Gruppe 8 Frauen und Männer an, die wiederholt straffällig geworden waren. Die Gruppe lief insgesamt über 7 Jahre. Die Verweildauer betrug zwischen 2 – 4 Jahren. Die Gruppensitzungen fanden wöchentlich statt. Die Teilnahme war freiwillig.

Zur ersten Sitzung waren alle TeilnehmerInnen gekommen und hatten auf ihren im Stuhlkreis stehenden Stühlen Platz genommen. Ich wollte gerade mit einer einladenden Einführung beginnen, als einer der Teilnehmer mich unterbrach und anregte, auf den großräumigen Balkon umzuziehen. Alle ergriffen ihre Stühle und bildeten draußen auf dem Balkon unter sengender Sonne einen Stuhlkreis. Ich war so perplex, dass mir auf die Schnelle keine passende Intervention einfiel und ich der Gruppe nachdenklich folgte. Einzelnen kannten die TeilnehmerInnen die Rahmenbedingungen, jede/jeder hatte zugestimmt und den Kontrakt unterzeichnet. Jetzt entbrannte in der Gruppe eine Diskussion über mögliche Regeln in der Gruppe. Eine Teilnehmerin intervenierte, als der Teilnehmer, der die Gruppe auf den Balkon gelost hatte, sich eine Zigarette drehte. An dieser Stelle problematisierte sie, dass sie in der Gruppe besprechen müssen, ob das Rauchen während der Gruppensitzungen von allen Zustimmung erhalte. Weitere Fragen wurden diskutiert, z.B. ob man denn mal den

Freund mitbringen könne, der hätte es nämlich nötig und ob sie eine Pause machen können. Zum Ende dieser ersten Gruppensitzung bemerkte ein bisher stiller Teilnehmer, dass er das nächste Mal im angebotenen Gruppenraum sitzen möchte. Die hier erlebte Situation mache ihm nicht nur wegen der Hitze Schwierigkeiten, er brauche auch einen geschützten Gruppenraum.

Inzwischen verstand ich, dass das Agieren des Stühle Rückens der Angstabwehr vor dem unstrukturierten Setting diene und ein Versuch war, zu prüfen, ob und wie es gelingen kann, eine innere Verbundenheit zur Gruppe herzustellen, also ein Wir-Gefühl zu entwickeln und den Innenaspekt der Gruppe darzustellen.

Simmel (1908) erforschte den Einfluss unterschiedlicher Gruppenstärken auf das Individuum. Er arbeitete heraus, dass in kleinen Gruppen die Kräfte des Einzelnen sich voll entfalten können, währenddessen sie in großen Gruppen latent blieben.

Diesen Aspekt hat Freud (1921/1999) detailliert in Massenpsychologie und Ich-Analyse untersucht und herausgearbeitet, dass die „Denkarbeit“ des Individuums in großen Gruppen nur eingeschränkt funktioniert, weil bei „jedem Einzelnen das Bewusstsein der Verantwortlichkeit für seine Leistung herabgesetzt wird“ (S.92).

Je größer die Gruppe, desto höher ist der Grad der Regression, denken Sie an die frei werdenden Emotionen z.B. bei Großkonzerten oder beim Sport z.B. während der Fußballweltmeisterschaften.

Eine weitere Untersuchung hat Elton Mayo (1949) mit seinem Team während der 1930er Jahre zu Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit unternommen. Die Forscher arbeiteten heraus, dass neben einer formell abgrenzbaren Arbeitsgruppe in einer Organisation ein informelles, nicht sichtbares Kommunikationsnetz vorhanden ist, das die innere soziale Gruppenstruktur betrifft und auf Beziehungsebene die emotionalen Bedürfnisse der Gruppenmitglieder erfüllt. Erwies sich dieses informelle Gruppennetzwerk als tragfähig, war die Arbeitsgruppe leistungsfähiger und die Arbeitszufriedenheit höher.

Gefühle der Zugehörigkeit, soziale Beziehungen, Akzeptanz, Wertschätzung, Anerkennung tragen nach wie vor zur Motivation am Arbeitsplatz bei. Fehlt dieses informelle Netz, oder werden die Maschen im Team, in der Organisation größer, hat das sofort Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit und den Arbeitserfolg von Institutionen. Das ist ein Grund, warum Supervision den Aspekt der Motivation u.a. als Gesundheitsprophylaxe mit in die beruflichen Reflexionen einbezieht (Düwel, 2015).

Gleichwohl ergibt sich zu diesem informellen Netzwerk nicht gleich ein Zugang, i.d. Regel stellen sich diese Themen szenisch dar, z.B. durch Gruppenphänomene, die durch einzelne Personen zum Ausdruck kommen: Z.B. Assistent der Leitung, Liebesbeziehungen, Sündenbockdynamik, Abspaltungen z.B. Bildung von Untergruppen, Polarisierungen, Abwehrhaltungen, Widerstand usw.

### **Fallvignette<sup>3</sup>**

---

<sup>3</sup> Ich arbeite überregional, meine Fallbeispiele sind alle anonymisiert. Sollte Ihnen trotzdem etwas bekannt vorkommen, bedeutet das, dass sich diese Dynamiken grundsätzlicher Art vollziehen.

In einem Team hatte es einen Leitungswechsel gegeben. Im Laufe der nächsten Monate entfaltete sich ein Gefühl der Freiheit und dieses Gefühl war mit einer steigenden Verantwortung in Bezug auf die Primäraufgabe und Rollengestaltung einhergegangen. Einerseits freute ich mich mit dem Team andererseits spürte ich ein Unbehagen. Viel später zeigten sich Abspaltungen und punktuell auch Ausgrenzungen. Bei einem Teil des Teams sank die Arbeitszufriedenheit rapide.

Jetzt gelang es im Team, auch die Schattenseite dieser Freiheitsgefühle zu reflektieren. Es konnte herausgearbeitet werden, dass die Gestaltungsfreiheit auch eine Regellosigkeit zur Folge hatte, die das Team zu spalten drohte. Informell hatte sich ein Freiheitsmythos gebildet und die Personen, die diesen Mythos in Frage stellten, wurden nicht gehört. Das Team als ein soziales Ganzes war aus dem Blick geraten. Abschließend glückte es dem Team, eine sich destruktiv anbahnende Strömung in ein kreatives Potential umzuwandeln. Möglichkeiten und Grenzen wurden erkannt und konnten gefüllt und gehalten werden.

Die von Kurt Lewin entwickelte Feldtheorie (Wellhöfer, 1993) beschreibt das Zusammenspiel zwischen Individuum und Gruppe als ein soziales Kraftfeld. Seine Forschungsmethode bezieht sich auf das Hier und Jetzt. Lewin entlieh sich Begrifflichkeiten aus Geometrie und Physik: Wieviel freien Raum hat der einzelne Mensch in einer Gruppe? Wieviel Befriedigung erfahren die Bedürfnisse des Individuums in der Gruppe? Von welcher Art werden die Kräfte (Gruppendynamik, Gruppenkultur) im Feld der Gruppe bestimmt (Lewin, 1969)?

Mit der Methode der Aktionsforschung schuf Lewin ein Instrument der Tat-Forschung (action research). Aktionsforschung ist Forschung im Feld, wobei der Forscher die Betroffenen nicht zu Objekten von Forschung und Veränderung macht, sondern sie als Mitwirkende am Forschungsprozess aktiv beteiligt (Rechtien 1992/ König 1995).

Vor circa 27 Jahren organisierte ich während meiner Ausbildung zur Diplom-Supervisorin an der Uni Kassel ein Aktionsforschungsforschungsprojekt in meinem Arbeitsfeld. Anlass war eine große Umstrukturierung auf Organisationsebene. Wir gingen damals der Frage nach, wie sich die neuen Rahmenbedingungen auf unser berufliches Handeln auswirkten. Das war für alle ein spannender Prozess, der uns u.a. half, unsere Kränkung, mit unseren Argumenten nicht gehört worden zu sein und unsere Trauer über die Veränderungen in der Arbeit zu verarbeiten. Zugleich fand durch die intensiven Auseinandersetzungen mit unseren Arbeitsinhalten eine Professionalisierung unserer beruflichen Kompetenz und Identität statt.

Lewin wurde weiter sehr bekannt durch seine Forschungen zum Einfluss verschiedener Führungsstile auf die Gruppenatmosphäre. Kurz vor seinem Tod machte er mit anderen eine bahnbrechende Entdeckung darüber, wie motivierend und lernintensiv die unmittelbare Rückmeldung über das eigene Verhalten durch andere sein kann (Rechtien, 1992). Inzwischen gehört die Feed-Back-Methode zur institutionellen Wirklichkeit.

Gephart (2003) geht davon aus, dass es sinnvoll ist, in Gruppen von Grundbedürfnissen zu sprechen: den Bedürfnissen nach Zugehörigkeit, Einflussnahme und Intimität. Die Gruppe muss diese Grundbedürfnisse stillen, andernfalls droht sie auseinander zu brechen oder einzelne Teilnehmer verlassen die Gruppe.

Ein Fazit der Kleingruppenforschung zeigt wie wir sehen, bis heute auf, dass individuelles Verhalten nicht isoliert von sozialen Bedingungen und gesellschaftlichen Einflussfaktoren verstanden werden konnte.

So brachte Lapassade (1972) die Bedeutung dessen, was in Gruppen passiert, mit den „verschiedenen Ebenen der sozialen Wirklichkeit“ in Verbindung. Er sagt: „Will man analysieren, was in einer Gruppe ... vor sich geht, so muss man vorweg anerkennen, dass der Sinn dessen, was jetzt und hier in dieser Gruppe geschieht, mit dem Ganzen des institutionellen Gefüges unserer Gesellschaft verknüpft ist“ (S.10).

Und Lapassade (1972) führt weiter aus, dass „die unmittelbare Erfahrung des gesellschaftlichen Lebens ... sich stets in Gruppen“ (S. 30) vollzieht, in Familien, in der Kita, in der Schule, während der Ausbildung, unter Freunden, im Team, in der Organisation.

Aufgrund meiner Erfahrungen im Rahmen der Arbeit mit straffällig gewordenen Menschen gehe ich inzwischen davon aus, dass wirkliche Veränderungen, die nachhaltig wirken, eher in und durch die Gruppe gelingen können<sup>4</sup>, weil straffälliges Verhalten in unserer Gesellschaft entsteht, es sind Probleme des Zusammenlebens in einer Gemeinschaft (Burrow (1998).

Der Kriminologe und Soziologe Sack (1968) fragt dementsprechend nach Kriterien, die in einer Gesellschaft Delinquenz mit verursachen. Diese Fragestellung können Sie beliebig fortsetzen: Welche Kriterien sind in unserer Gesellschaft mit verantwortlich für die Verursachung von Armut, Arbeitslosigkeit, psychischen Erkrankungen und wie gehen wir in unserer Gesellschaft mit dieser Mit-Verantwortung um?

Horst Eberhard Richter (1999) sieht z.B. Gruppen in der Funktion des Vermittlers zwischen Individuum und Gesellschaft. Nach Richter trat die Gruppe in den 60er und 70er Jahren als „neue Lebensform“ auf, „in der man das Zusammenleben zwischen den Geschlechtern, zwischen Eltern und Kindern, zwischen unterschiedlichen sozialen Klassen von Unterdrückung befreien wollte... Gruppe, das bedeutete damals in der Tat für viele engagierte junge Leute mehr als ein beliebiger Zusammenschluss von Menschen, sondern das visionäre Projekt einer solidarischen Gesellschaft im Mikroformat – ohne Unterdrückung, ohne Ausgrenzung. Sie war als eine Werkstatt gedacht, in der man eben diese Qualitäten miteinander erlernen und realisieren wollte“ (S. 176).

Die soziometrische Analyse von Jakob Moreno (1967), der neben Lewin als Begründer der Aktionsforschung genannt wird, richtet sich vor allem auf die emotionale Struktur der Gruppe. Seine Untersuchung beschäftigt sich mit der Position des Einzelnen in der Gruppe, die am Maße der Beliebtheit und Sympathie festgemacht gemacht wird. Nach Moreno unterstützt sein Verfahren den Einzelnen, seine Stellung in der Gruppe seinen Fähigkeiten entsprechend zu gestalten und zu verändern.

---

<sup>4</sup> Neben der gruppenanalytischen Selbsterfahrung führte ich mit jungen Straftätern Blockseminare zur Sozialen Kompetenz und zur Konfliktfähigkeit durch. Es gab in jeder Gruppe ein einhelliges Feed-Back zur Effizienz des Lernens in der Gruppe.

Zusammenfassend kann nach Rechten (1992) gesagt werden, dass die Kleingruppenforschung Aussagen zu folgenden Kernbereichen gemacht hat:

- Erfassung von Gruppenstrukturen und ihrer Veränderung
- Entstehen und Veränderung von Gruppennormen
- Herausbildung und Funktion von Rollenstrukturen wie Führungs-, Mitläufer-, Opportunisten-, Sündenbock- und Außenseiterrolle und Rollenträger von Emotionen.
- Zum Sinn dessen, was jetzt und hier in dieser Gruppe geschieht, und mit dem Ganzen des institutionellen Gefüges unserer Gesellschaft verknüpft ist
- Wie die prof. Identität die Führung von Gruppen beeinflusst und welche Auswirkung die eigene prof. Identität auf die Gruppenatmosphäre hat (S.15)

Die Gruppe ist demnach der Ort an dem Menschen ihre Erfahrungen mit anderen Menschen austauschen, sich wechselseitig ergänzen, voneinander und miteinander lernen und ihre Persönlichkeit, ihre Professionelle Identität erforschen und weiter entwickeln. In welcher Art und Weise sie das tun hängt vom gewählten Setting ab. Das gewählte Setting definiert auch die Art und Weise der Leitungsinterventionen. So ist die Leitung einer Selbsterfahrungsgruppe etwas anderes, als die Leitung von Teams in der Supervision oder die Leitung von Kinder- und Jugendlichen-Gruppen.

### **Die Gruppe in der Gruppenanalyse**

Im Fokus steht die „Gruppe-als-Ganzes-Denken“ (Ettin, 2002). Dieser Fokus beinhaltet „das soziale Eingebettetsein“ unseres Verhaltens, „die kollektiven Transformationen, die persönlichen Wandelbedingungen und die Universalität der menschlichen Erfahrungen“ (S. 43).

Die hier skizzenhaft referierte Entwicklung der Kleingruppenforschung und ihre Resultate, haben Foulkes, den Begründer der GA, inspiriert, auf dem Hintergrund des interdisziplinären Dialogs das theoretische Fundament der Gruppenanalyse zu entwickeln.

Es gibt unterschiedliche Schulen und ich nenne hier die bekanntesten:

- Das Göttinger Modell wendet die klassische Psychoanalyse in Gruppen an (Heigl-Evers, 1998)
- Das von Höck entwickelte Konzept der dynamisch intendierten Gruppenpsychotherapie ist in der DDR entwickelt und gelehrt worden und bezieht den Körper und damit Bewegung in ihr Konzept ein (Seidler, 2006)
- Das Tavistock-Modell (Lazar, 2000) entstand unter dem Einfluss von Bion in London und wendet sich der Thematik Führung, Gehorsam und Autorität zu.
- Die Gruppenanalyse nach Foulkes (1974)<sup>5</sup>, die ich im Weiteren zum Gegenstand meines Beitrags mache.

---

<sup>5</sup> Wie auch Burrow (1998) verstand Foulkes die Gruppe primär als Abbild der Gesellschaft, ihrer Besonderheiten, ihrer Widersprüche und ihrer Konflikte. Burrow führt aus, dass „Seelische Störungen [sind] ein gesellschaftliches Problem (sind) – ein Problem, wie die Menschen unter gesellschaftlichen Bedingungen miteinander zurechtkommen. [...] Sie sind innerlich, in uns, nicht etwas außerhalb von uns, das wir als nicht zu uns gehörig lediglich beobachten könnten. Sie stellen auch keine Probleme dar, die wir als isolierte einzelne haben, sondern als einzelne, die immer schon in einer Gemeinschaft mit anderen leben. Es sind Probleme des Zusammenlebens in einer Gesellschaft.“

Die Foulk'sche Gruppenanalyse integriert nach Haubl (1997) Theoriebausteine aus Psychologie, Soziologie, Psychoanalyse, Gestalttheorie und Hirnforschung zu einer psychosozialen Theorie. Sie ist ein therapeutisches Instrument und ein Verfahren zur Erforschung von Gruppenprozessen. Vier zentrale Theorieelemente finden grundsätzlich Anwendung in der gruppenanalytischen Arbeit:

- Die Annahme unbewusster Prozesse, die in Einzelnen und in Gruppen wirksam sind
- Die Fokussierung der Gruppe als soziales Netzwerk. Nicht Personen, sondern die wechselseitigen Beziehungen stehen im Fokus der gruppenanalytischen Arbeit.
- Die wesentliche gruppenanalytische Funktion wird nicht durch die Gruppenleitung wahrgenommen sondern in und durch die Gruppe geleistet.
- Zur gruppenanalytischen Haltung führt Foulkes (1974) aus, dass kein Programm angeboten wird, sondern zu einer assoziativen Kommunikation eingeladen wird. Die Aufgabe der Leitung ist dabei, den Rahmen für die Gruppenarbeit zur Verfügung zu stellen und für dessen Aufrechterhaltung zu sorgen. Die gruppenanalytische Gruppe entsteht durch das Setting und die gruppenanalytische Haltung der LeiterIn.
- Die GruppenanalytikerIn hat weiter die Aufgabe, schwer destruktive Gruppenprozesse zu verhindern und das kreative Potential der Gruppe zu fördern.

### **Gruppenanalytische Haltung**

Die Gruppe selbst ist der aktivste Faktor. Gleichwohl muss die Leitung in ihrer inneren Wahrnehmung sehr aktiv sein, um die vielschichtige Kommunikation der Gruppe zu hören und wenn möglich zu verstehen. Die Leitung unterstützt damit die Gruppe u.a. darin, ihre eigene Kommunikation verstehen zu lernen.

Störungsbedingte Probleme der Kommunikation z.B. behindern den produktiven Verlauf der Gruppensitzung. Indem die Gruppenleitung sich diesen, im Moment des Zeigens, zuwendet verbessert sie die integrative Kraft der Gruppe. Nicht kommunizierte Bereiche werden in kommunizierte umgewandelt. Das gelingt in der Regel dadurch, dass einerseits das nicht kommunizierte in den Blick genommen wird und das isoliert stehendes zwischen individuellen Anmerkungen und Themen in der Gruppe in einen Sinnzusammenhang gebracht werden. Je deutlicher die Gruppe ihren Kommunikationsmustern auf die Spur kommt, desto bedeutungsvoller wird ihre Rolle, währenddessen die Wichtigkeit der Rolle der Gruppenleitung abnimmt.

### **Fallvignette**

Die TeilnehmerInnen der Selbsterfahrungsgruppe in der Straffälligen Hilfe fanden sich zur wöchentlichen Sitzung ein. Niemand sagte etwas. Es entstand ein langes Schweigen. Eine Teilnehmerin hatte ihren Hund mitgebracht und zum passenden Zeitpunkt erhob sich dieser und ging von Mitglied zu Mitglied. Darauf bemerkte ich: „Na heute ist der Hund das einzige Wesen, das Kontakt zu jedem in der Gruppe aufnimmt...“. Die Gruppe reagierte mit einem

---

Und Foulkes(1974) fügt hinzu: „Wir können den Einzelnen nur vor dem Hintergrund der ihn umgebenden Gemeinschaft/Gesellschaft verstehen“.

befreienden Lachen und damit war der Bann gebrochen – Fürs erste. Später haben wir gemeinsam herausgefunden, dass die Gruppe in dieser Anfangssituation noch unsicher war. Die TeilnehmerInnen waren mit der Frage beschäftigt: „Werde ich hier genügend geschützt, vor den Aggressionen der anderen Gruppenmitglieder“ was die ubw. Frage impliziert „werde ich auch vor der eigenen Aggression, vor Gefühlen der Scham, vor Gefühlen der Schuld usw. geschützt“? Die TeilnehmerInnen konnten in dieser Gruppensitzung erfahren, dass hinter ihrem Schweigen eine individuelle Angst verborgen lag, die sie mit andern Gruppenmitgliedern teilten. Zugleich konnten sie diese im Unbewussten wirkende Angst ins Bewusstsein heben und in einen Sinnzusammenhang mit ihrem Schweigen bringen. Anmerken will ich an dieser Stelle, dass dieser Mechanismus immer mal wieder auftauchte und erst nach und nach der Veränderung zur Verfügung stand.

### **Containment**

Ein weiterer wichtiger konzeptioneller Schwerpunkt ist das Containment nach Bion (1991). Die Gruppenleitung hat die Aufgabe, die Balance zwischen analytischen, aufwühlenden Prozessen und integrativen, stützenden halten. Die unangenehmen, heftigen, aggressiven Gefühle werden containt und der Gruppe erst zugänglich gemacht, wenn sie das Gefühl hat, die Gruppe kann die Affekte bearbeiten. Eine nachhaltige Wirkung erzielt die Gruppe, indem sie selbst den belastenden, unangenehmen Inhalt ins Bewusstsein hebt.

### **Fallvignette**

Zum Ende des ersten halben Jahres spürte ich nach den Gruppensitzungen eine starke Erschöpfung. Ich fühlte mich ausgepowert und leer. Zeitweise fürchtete ich den Verlust meiner Empfindungs- und Einfühlungsfähigkeit. Erst nachdem ich mich fragte in welchem Zusammenhang meine Wahrnehmungen mit dem aktuellen Gruppengeschehen standen, entdeckte ich, dass ich mich häufig ausgeschlossen fühlte. Es schien als habe ich den Kontakt zur Gruppe verloren.

Was also war geschehen?? In der Supervision gelingt es, meine Erschöpfung mit der hohen Bedürftigkeit der Gruppe und ihrem Wunsch nach Zuwendung und Anerkennung in Verbindung zu bringen. Es gelingt mir, die Bedürftigkeit und den Wunsch nach Verstanden werden und Anerkennung der Gruppe anzubieten und diese Wünsche mit den vielfach erlittenen Vernachlässigungs- und z.T. schweren Gewalterfahrungen der GruppenteilnehmerInnen in Bezug zu setzen. Schließlich offenbart sich, dass ich die Konfrontation mit der Tat, die Selbstreflexion und Auseinandersetzung mit dem individuellen Täteranteil viel zu früh eingeleitet hatte und zu wenig das real erlebte biographische Leid, das im unbewussten Hintergrund des delinquenten Verhaltens wirksam ist, in die Reflexion einbezogen hatte. Ich hatte ihren Täteranteil nicht ausreichend containt. Die Gruppe fühlte sich gekränkt, sie war enttäuscht, plötzlich schien ihr offener Erzählraum begrenzt und so schloss sie mich einfach aus. Alle verweigerten mir die Auseinandersetzung mit ihrem Täteranteil und nahmen über mehrere Sitzungen meine Interventionen auch zu anderen Inhalten und Geschehnissen nicht an. Erst als diese Zusammenhänge besprechbar wurden, beruhigte sich das Gruppenklima und meine Erschöpfung nahm merklich ab.

### **Umgang mit Konflikten in der Gruppe**



Zur Gruppenanalytischen Theorie gehört weiter der Umgang mit Konflikten. Es wird nach der Funktion des Konflikts für das Team, für die Organisation gefragt. Das gilt im Besonderen für Schuldzuweisungen und Sündenbockdynamiken. „Die Gruppenanalyse versteht ja die Ausgrenzung einer Person so, dass immer auch Aspekte oder projizierte Gefühle anderer Gruppenmitglieder ausgegrenzt werden sollen“ (Jorkowski, 2012, S. 170). Nach gruppenanalytischem Verständnis steht nicht die Person oder die Abteilung der die Sündenbockzuschreibung gilt im Fokus, sondern die Forschung nach dem Tabu, nach dem Thema, das ausgegrenzt wird.

Susann Long (2002) empfiehlt, Konflikte als Symptome für Probleme in einem größeren Organisationskontext zu betrachten. In ihrer Untersuchung geht sie der Dynamik der Konfliktverlagerung auf eine andere Ebene nach und beschreibt die verborgene Bedeutung für die Organisation. Das führt insgesamt zu einer Entlastung der direkt beteiligten Teammitglieder.

### **Fallvignette**

Ich erhielt vom Geschäftsführer eines großen Unternehmens im Süden der Republik den Auftrag, mit dem Führungsteam die Frage zu klären, warum es stetig misslang, den eigenen Markt zu erweitern. Denn dieser Misserfolg führte zu Auseinandersetzungen im Team und hier zwischen zwei Mitgliedern, die zugleich nicht Gesellschafter des Unternehmens waren, während die anderen bis auf einen weiteren Ingenieur alle Gesellschafter waren. Diese zwei Mitglieder standen in einer heftigen verbalen Austauschattacke mit wechselseitigen Schuldzuweisungen. An dieser Stelle wurde mir der heimliche Auftrag deutlich, ich sollte dafür Sorge tragen, dass zumindest einer der beiden das Unternehmen freiwillig verließ. Nach gruppenanalytischem Prinzip begab ich mich auf Spurensuche nach den hinter den Konflikten liegenden Symptomen. Ich fragte nach der Funktion der verbalen Attacken und der wechselseitigen Schuldzuweisungen. Es kam ans Tageslicht, dass das Unternehmen sich aus einseitiger Marktabhängigkeit befreien wollte. Das Misslingen konfrontierte die Manager mit ihrer Abhängigkeit und ihrer Sorge und Angst, im Zuge von Veränderungen marktechnischer Art, weniger Gewinn zu machen, also finanzielle Verluste in nicht unerheblichen Maße zu erleiden. Diese Angst wurde auf die zwei Teammitglieder projiziert, die wiederum diese Zuweisung durch verbale Attacken abwehrten. Eigentlich hätte ich jetzt zufrieden sein können – das Problem schien erkannt und verstanden.

Doch die angespannte Atmosphäre veränderte sich nur wenig. Durch weitere Assoziationen und Reflexionen offenbarte sich letztendlich, dass ein Führungswechsel im TOP-Team bevor stand. Der langjährige Geschäftsführer, der das Team u.a. auch zusammenhielt, wollte altersbedingt in den Aufsichtsrat des Unternehmens wechseln. Und das verursachte eine enorme Unruhe und Konkurrenz unter den Gesellschaftern und im Team. Wer trat die Nachfolge des Geschäftsführers an, wer wurde zum Gesellschafter berufen. Der Blick war auch auf andere Abteilungen des Unternehmens ausgeweitet, so dass nicht sicher war, wie sich zukünftig Entscheidungs- und Verantwortungskompetenzen verteilen würden. Anders ausgedrückt war völlig offen, wie sich zukünftig die Macht- bzw. Abhängigkeitsverhältnisse **im** Unternehmen gestalten würden. Das verursachte Unbehagen und Angst. Die damit einhergehenden Gefühle von Ohnmacht und Furcht wurden auf eine andere Ebene

verlagert, indem sie einerseits verleugnet wurden und andererseits auf der Beziehungsebene agiert wurden. Das Problem das ausgegrenzt wurde hieß Regelung der Nachfolge!

Bevor ich zu den Wirkungen und zusammenfassend zum kreativen Potential in Gruppen komme, will ich Ihnen noch kurz die einzelnen Gruppenphasen vorstellen und diese mit meiner Praxis verbinden.

Tschutschke (2001) führt vier Gruppenphasen auf, die sich in jeder Gruppe unabhängig vom Setting finden lassen. Die Unterscheidung die es gibt, liegt ausgehend vom Setting an der Art der Aufgabenstellung und des Ziels der jeweiligen Gruppe.

1. **Die initiale Aufgabe der Gruppe ist es, ein Gefühl von Zusammengehörigkeit herzustellen.** Ohne dieses Gefühl ist ein Selbsterfahrungsprozess in der Gruppe nicht möglich. Es geht an dieser Stelle um die Selbstöffnung, weniger um den Inhalt des Gesagten, sondern um das Gefühl, am Prozess der Gruppe teilzunehmen.
2. **Differenzierung und Veränderung in Richtung Beziehungsklärung** und Umgang mit konflikthaften Situationen.
3. **Interpersonelle Arbeit**
4. **Beendigung/Trennung**

Anhand dieser Phasen beschreibe ich in aller Kürze einen von mir begleiteten Selbsterfahrungsprozess im Kontext einer beruflichen Qualifizierung. Es handelt sich um die letzte Selbsterfahrungssequenz von 4 Tagen. Die Gruppe und ich begegneten uns zum ersten Mal, wir kannten uns also nicht.

### **Der 1.Tag**

Der gruppenanalytische Ansatz sieht wie beschrieben für die Selbsterfahrung ein minimal strukturiertes Setting ohne thematische Vorgaben vor. Es geht primär darum, gemeinsam einen Raum zum Denken und Reflektieren zu öffnen und eine eigene Gruppenkultur zu gestalten. Ein Ziel ist, neue soziale Erfahrungen durch die Reflexion des Interaktionsgefüges im Entwicklungsprozess der Gruppe zu ermöglichen (Foulkes, 1974).

Nach einer kleinen Einführung lud ich die TeilnehmerInnen ein, ihren Einfällen, ihren Wahrnehmungen zu folgen und all diese Empfindungen, die ihnen helfen, mehr über sich zu erfahren, in die Gruppe einzubringen. Auch Träume seien willkommen.

Sich mit den eigenen Empfindungen, Phantasien, Einfällen einbringen zu können, ohne durch Vorgaben eingeschränkt zu sein, empfand der Großteil der TeilnehmerInnen aufregend. Das eigene Tempo bestimmen zu können, eine eigene selbstbestimmte Entscheidung darüber treffen zu können, wann, ob und wie sich jede/jeder in die Gruppe einbringt und mit welcher Motivation, war neu und löste ein Gefühl von Freiheit aus. Die Neugierde auf die eigenen Reaktionen und die neuen Erfahrungen mit sich selbst war geweckt. Gleichwohl gab es auch Stimmen, dass das ja eine hohe Verantwortung mit sich bringen würde. Der Bogen zwischen dem Bedürfnis nach Sicherheit einerseits und dem Bedürfnis nach Freiheit andererseits war aufgespannt und ein Gefühl von Zugehörigkeit herzustellen war gelungen.

## **Der 2. Tag**

Der zweite Tag begann mit der Erzählung eines Traums, der im Kontext der Gruppe reflektiert wurde. Hierzu wurden Bilder zum gestrig begonnen Gruppenprozess assoziiert. Weiter gelang es der Gruppe, Zusammenhänge zwischen individuellen Anmerkungen und dem Verlauf des Gruppenprozesses in Beziehung zu setzen. Es kam heraus, dass sich neben euphorischen Gefühlen, sich in freier Kommunikation äußern zu können, auch Verunsicherung und zum Teil angstvolle Gefühle mischten. Einige TeilnehmerInnen hatten am Vortag schon einen evtl. Abbruch angekündigt, das Kind sei krank, die Eltern bräuchten Pflege, eine Geburt sei angekündigt. Das dahinter stehende Thema hieß: Wie finde ich meinen neuen Platz in der Gruppe, kann ich den Platz, den ich mir bis jetzt erarbeitet habe, halten? Die bisherige Ordnung der Gruppe war durcheinander geraten. Die Gruppe nannte den Traum dann auch: „Die schwebenden Stühle“.

Zugleich stellten die TeilnehmerInnen über das Mitverfolgen des Gruppenprozesses Verbindungen zu dem eigenen Erleben her und umgekehrt. Sie erlebten, dass die individuellen Erfahrungen von anderen geteilt werden und damit öffnete sich ein Zusammenhang im Verstehen zwischen dem individuellen Gruppenprozess und dem gemeinsamen Gruppenprozess.

Weitere Themen kreisten um Abhängigkeiten, Kontrollwünsche und einem Bedürfnis, den inneren Raum zu öffnen und innere Verstrickungen in der Gruppe zu lösen. Tabus werden angesprochen und reflektiert. Die Gruppe war auf dem Weg der Differenzierung und Veränderung in Richtung Beziehungsklärung und Umgang mit konflikthaften Situationen (Phase 2).

## **Der 3. Tag**

Auch der dritte Tag begann mit der Erzählung eines Traums, der im Kontext der Gruppe reflektiert wurde. Wieder wurden Bilder zum gestrig Gruppenprozess assoziiert, in dem sich Verbindendes und Trennendes zeigte. Themen wie Selbstwert und die deutlich spürbare Verantwortung, eine Gruppenkultur und einen eigenen Gruppenprozess zu gestalten schien schwerer als anfänglich gedacht. Eigene individuelle Gefühle, Empfindungen und Affekte wahrzunehmen und auszusprechen erwiesen sich im Moment als unerhört schwer. Durch den Traum hoben sich bewusste und unbewusste Gruppenbeziehungen ins kollektive Bewusstsein und die Gruppe betitelte diesen Traum mit: „Wohin des Wegs?“.

Gefühle und Empfindungen, die durch das eher wenig strukturierte Setting ausgelöst wurden fanden Raum, konnten sich entfalten und standen der Reflexion zur Verfügung. Der Wunsch nach Sicherheit und der Wunsch nach individueller Freiheit bildeten den Spannungsbogen an diesem Tag. Auch aggressive Gefühle mir gegenüber, weil ich ihre Wünsche nach Struktur unerfüllt ließ, konnten benannt werden. Die Themen: Zugehörigkeit – Fremdheit – Ausgrenzung – Grenzziehung – Abgrenzung – Autonomie – Verantwortung – berufliche Haltung.

Der Tag endete mit einem Erstaunen über die Wechselwirkungen zwischen individuellen Erfahrungen, die einerseits einzigartig sind und andererseits mit anderen GruppenteilnehmerInnen geteilt wurden. Ein stabiles Wir-Gefühl entwickelte sich. (Phase 3).

#### **Der 4. Tag**

Wieder begann der Tag mit der Erzählung eines Traums, der im Kontext der Gruppe reflektiert wurde. Auch wurden Bilder zum gestrigen Gruppenprozess assoziiert. Die Gruppe fand zu diesem Traum den Titel: „Der gedeckte Tisch“.

Dazu einige Auswertungs- und Abschiedsgedanken aus der Gruppe:

Ein Gruppengefühl hat sich gebildet, Vertrauen ist vertiefend erlebt. Durch die Reflexion des erlebten Gruppenprozesses konnten Zusammenhänge zwischen den Einzelthemen und den Gruppenthemen gefunden werden. Vieles auf dem gedeckten Tisch der Gruppe konnte angenommen und durchgearbeitet werden. Erleichterung darüber, wenn man Erfahrungen teilt, sich verstanden und unterstützt fühlt durch den Austausch miteinander.

Das Gefühl der Zugehörigkeit, das durch Überwindung des Gefühls der Isolation sich entwickelte, hatte eine verbesserte, facettenreichere und vielschichtige Kommunikation zur Folge. Es machte sich Freude breit, den Spielraum der Gruppe genutzt zu haben und den eigenen Rhythmus gefunden zu haben. (Phase 4).

Abschließend will ich anmerken, dass es sich hier um eine ausgesprochen reife Gruppe gehandelt hat. Die TeilnehmerInnen standen alle im Beruf und im Leben, hatten z.T. eigene Familien. Konflikte und z.T. schwierige Lebenssituationen waren gut bewerkstelligt. Ich habe die Träume als Geschenk erlebt – jeden Morgen ein neuer anderer Gruppentraum – was für ein Glück – welch inneres Potenzial, das im Möglichkeitsraum der Gruppe schlummerte und sich entfalten konnte.

#### **Wirkfaktoren der gruppenanalytischen Gruppenarbeit**

Ich verzichte hier auf theoretische Ausführungen. Ich denke, die Wirkungen des gruppenanalytischen Arbeitens sind deutlich geworden und so lasse ich die TeilnehmerInnen der gruppenanalytischen Selbsterfahrung aus der Straffälligen Arbeit abschließend zu Wort kommen:

Das „gemeinsame soziale Lernen mit den anderen“ wäre, so hieß es, „der wirksamste Faktor. Denn dabei müsse man zunächst die Bereitschaft entwickeln, „sich überhaupt helfen zu lassen. Erst wenn man Hilfe annehmen könne, was eine sehr schwierige Angelegenheit sei“, wird das Interesse an sich und anderen größer; und „daraus ergebe sich dann wie von selbst die Motivation, sich zu verändern auch um den anderen Mitgliedern zeigen zu können, dass man eine Veränderung vornehmen kann“.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

Heike Düwel, Diplom-Supervisorin DGSv, Gruppenlehranalytikerin D3G  
[www.heike-duewel.de](http://www.heike-duewel.de)

#### **Literatur**

Albert, H. (1975): Ideologie und Wahrheit. Theodor Geiger und das Problem der sozialen Verankerung des Denkens. In: Konstruktion und Kritik. 2. Aufl. Hamburg 1975

- Bernsdorf, W.(1972): Gruppe. In: Bernsdorf (HG): Wörterbuch der Soziologie. Bd. 2, S. 313-326. Frankfurt.
- Bion W. R. (1991): Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Burrow, T. ([<sup>1</sup>1928] 1998): „Das Fundament der Gruppenanalyse oder die Analyse der Reaktionen von normalen und neurotischen Menschen“. In: Luzifer-Amor, Zeitschrift zur Geschichte der Psychoanalyse 11, S.103-112.
- Düwel, H. (2004): „Über die Gegenwärtigkeit der NS-Vergangenheit in der Aktualität der Beziehungsdynamik von Organisationen“. In: Triangel-Institut (Hg.): Brücken und Tücken psychoanalytisch-systemischer Beratung. Berlin: Ulrich Leutner Verlag, S. 118-139.
- Düwel, H. (2015): Folgen der Ökonomisierung für die Soziale Arbeit – Möglichkeiten und Grenzen von Supervision. In: Kühne, H. (HG): Supervision und Soziale Arbeit: Geschichte – Praxis – Qualität. Frank & Timme, Berlin.
- Ettin, M., F. (2002): „Vom identifizierten Patienten zur identifizierten Gruppe: Die Alchimie „der Gruppe als Ganzes““. In: Zeitschrift für Gruppenanalyse 12, S. 43 - 68.
- Foulkes, S. H. (1974): Gruppenanalytische Psychotherapie. Der Begründer der Gruppentherapie über die Entwicklungsstadien seiner Methode in Theorie und Praxis. München: Kindler.
- Freud, S. ([<sup>1</sup>1921] 1999): Massenpsychologie und Ich-Analyse. In: Gesammelte Werke, Bd. 18. Frankfurt am Main: Fischer 1999, Bd. 13: Jenseits des Lustprinzips. Massenpsychologie und Ich-Analyse. Das Ich und das Es, S. 71-161.
- Gephart, H. (2003): Gruppendynamik im Dialog.  
In: Seidler, C. / Benkenstein, H. / Heyne, S. (HG)(2003): Die Intendierte Dynamische Gruppenpsychotherapie im Dialog. Berlin, edition bodoni
- Haubl, R. (1997): „Gruppenleitung und Selbstorganisation der Gruppe. Zugleich eine Rekonstruktion der gruppenanalytischen Theorie von S. H. Foulkes“. In: Jahrbuch für Gruppenanalyse und ihre Anwendungen 3, Heidelberg: Mattes, S.107-138.
- Heigl-Evers, A.(1998): Deutschland und „Die Gruppe“. In: Gfäller, G. R. u. Leutz, G.: Gruppenanalyse, Gruppendynamik, Psychodrama. Heidelberg 2006.
- Hofstätter,P. R.(1986): Gruppendynamik, Kritik der Massenpsychologie, Hamburg.
- Jorkowski, R. (2012): Edda Stelck im Gespräch mit Renate Jorkowski: Die Gruppe als politisches Element. In: Zeitschrift für Gruppenanalyse 2, S. 144-164.
- König, O. (1995): Gruppendynamik, München, Wien
- Lapassade, G. (1972): Gruppen Organisationen Institutionen. Stuttgart.
- Lazar, R.A. (2000): Psychoanalyse, „Group-Relations“ und Organisation: Konfliktbearbeitung nach dem Tavistock-Arbeitskonferenz-Modell. In: Lohmer,M. (HG) (2000): Psychodynamische Organisationsberatung Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen. Stuttgart.

- Lewin, K.(1969): Grundzüge der topologischen Psychologie. Bern (Huber)
- Long, S. (2005): „Systeme unbewusster Vereinbarungen – Schatten durch die Zeit“. In: Freie Assoziation, Zeitschrift für das Unbewusste in Organisationen und Kultur 8, S. 47-62.
- Mayo, Elton (1949): Probleme industrieller Arbeitsbedingungen. Frankfurt a.M. : Verl. d. Frankfurter Hefte.
- Moreno, J.L. (1967): Die Grundlagen der Soziometrie, Köln
- Rechtlien, Wolfgang (1992): Angewandte Gruppendynamik. München
- Richter, H. E. (1999): Die Gruppe im Wandel des Zeitgeists. In: Gruppenpsychotherapie Gruppendynamik 35
- Sack, F./König, R. (HG) (1968): Kriminalsoziologie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Seidler,C. (2006): Die Gruppenpsychotherapie in der ehemaligen DDR. In: Gfäller, G. R. u. Leutz, G.: Gruppenanalyse, Gruppendynamik, Psychodrama. Heidelberg 2006.
- Sievers, B. (2001): Konkurrenz als Fortsetzung des Krieges mit anderen Mitteln – Eine sozioanalytische Dekonstruktion. In: Schreyögg, G., Sydow, J. (HG.): Emotionen und Management. Wiesbaden.
- Tschutschke, V. (2001): Praxis der Gruppenpsychotherapie. Stuttgart.
- Wellhöfer, P. R. (1993): Gruppendynamik und soziales Lernen. Stuttgart.