

# Systemische Überlegungen zur Gruppendynamik und zur Rolle der Gruppenleitung

Hans Lieb

## Die Gruppe: Geborgenheit und Gefahr

Der Mensch ist ein Gruppenwesen: Er wächst auf im sozialen Gefüge, kann ohne dieses nicht überleben. Jedem Menschen ist darin ein bestimmter Platz zugesprochen und es muss jeder diesen bzw. seinen Platz finden und einnehmen. Jede Gruppe kann alle mit dieser Grundfrage des Zusammenlebens verbundenen Gefühle (re-)aktivieren. Insofern ist jede Gruppe auch ein potentiell „archaisches Feld“ auf der Beziehungsebene – auch dann, wenn es auf der Inhaltsebene sachlich um andere Rollen und Aufgaben geht: Das Projekt eines Teams, das Lernziel einer Ausbildungsgruppe usw.

Die **positive Seite** einer Gruppe ist, dass sie für jeden potentiell Geborgenheit, Spaß mit anderen, befriedigende Begegnungen und Erfahrungen und auf der Inhaltsebene ein gemeinsames Vorankommen bereithält durch die ‚Weisheit der Gruppe‘ (H. Molter), etwa beim gemeinsamen Lernen und Arbeiten. In der Literatur wird verwiesen auf die Stützfunktion einer Gruppe, z. B. im Peer-Bereich, auf kreative Elemente des Teamgeistes oder auf die Teamintelligenz.

Die **negative Seite** wird dabei oft übersehen oder, wenn sie auftritt, für das Ergebnis eines Fehlers oder einer Schuld von irgend jemandem gehalten. Jede Gruppe stellt auch eine potentielle Gefahr dar, und zwar für den Einzelnen wie für die Gruppenseele selbst. Eine Gruppe kann jemanden ausschließen oder Angst vor Ausschluss erzeugen. Die Gruppenseele und einzelne Mitglieder können z. B. mehr oder weniger negativ davon infiziert werden, wenn jemand, der für die Gruppe wichtig war, diese verlässt und in der Art seines Gehens die Gruppe kränkt oder einzelne beschuldigt. Dann können sich die Bleibenden schlecht bis elend fühlen.

Wie sehr eine Gruppe, die nicht durch eine fürsorgliche Autorität geführt wird, in gnadenlose archaische Muster verfallen kann, zeigt Golding in seinem verfilmten Roman „Herr der Fliegen“. In dieser Geschichte verunglückt ein Flugzeug mit männlichen Jugendlichen auf einer Insel. Die Erwachsenen sterben beim Unglück, die Jungen bleiben sich selbst überlassen und entwickeln Schritt für Schritt ein gnadenloses, sich gegenseitig bekriegendes System. Erst als diese Gruppe von Erwachsenen wieder entdeckt wird, endet der gnadenlose Prozess und die Kinder können weinen.

Auch wenn es unter erwachsenen Gruppen natürlich anders und nicht so archaisch zugeht, können entsprechende Gruppenmechanismen und -gefühle zumindest im Gefüge imaginativer Vorstellungen und damit zusammenhängender Affekte aktiviert werden.

Supervisoren, Berater, Gruppenleiter und andere für Gruppen Verantwortliche sollten um diese zwei Seiten einer Gruppe und um die Verantwortung wissen, die sei dabei für die Gruppe haben.

## Zur Rolle der Gruppenleitung

Jede Gruppe hat ihre explizite oder implizite Leitung. In Ausbildungsgruppen gibt es normalerweise eine offizielle, vom Ausbildungsinstitut eingesetzte Leitung. Daneben gibt es inoffizielle Leitungen innerhalb der Gruppe. Meistens leiten bestimmte Personen oder Personengruppen bestimmte Bereiche wie Freizeitgestaltung, Aktivitätenplanung, Durchführung von Arbeitseinheiten oder Projekten und oft gibt es anerkannte Spezialisten für die Bewältigung von Konflikten innerhalb der Gruppe, wenn solche offiziell auftreten. Zur Leitung zu werden, ist hier ein zweiseitiger Kontrakt: Man stellt sich irgendwie zur Verfügung, und die Gruppe erklärt jemand zur Leitung – explizit oder implizit „by doing“.

Was die Angstseite der Gruppe betrifft, ist die Kernfrage: Wer oder welche Untergruppen bestimmt auch offizieller und vor allem auf inoffizieller Ebene, unter welchen Bedingungen jemand in einer Gruppe einen guten, einen schlechten oder im extremeren Fall gar keinen Platz hat und ausgeschlossen wird. Diese Personen oder Gruppen haben dann Macht auf emotionaler Ebene bzw. ihnen wird diese Macht zugesprochen. Diese Macht entwickelt sich unabhängig davon, wie jemand in eine solche Rolle kommt und ob er das will oder nicht. Es können auch Personen oder Subgruppen Macht über die Gesamtgruppe bekommen ohne das bewusst zu wollen. Macht einzelner kann z. B. dadurch entstehen, dass sie auf bestimmte Art aus der Gruppe gehen oder zu gehen drohen und die Gruppenseele das nicht verkraftet. Wie einzelne Gruppenmitglieder diesen Vorgang auf der Grundebene ihres Gruppenerlebens erfahren, kann sehr verschieden sein.

Ein wichtiger *systemsicher Gedanke* ist nun, dass die Rollen und Positionen in der Gruppe nur zum Teil mit den Personen, die diese besetzen, zu tun haben. Im wesentlichen ist die Besetzung oder Zuschreibung solcher Rollen und Positionen ein kollektiver Vorgang, an dem alle teilhaben, zumindest unter Erwachsenen. Man kann Positionen bekommen, um die man sich nicht beworben hat und Positionen nicht erhalten, die man gerne hätte. So gibt es z. B. Gruppenmitglieder, denen eine gewisse Bestimmung darüber von anderen zugesprochen wird, wer auf gute Weise zur Gruppe gehört, wer auf ungute und wer gar nicht, auch wenn diese Personen mit dieser Gruppenmacht unglücklich sind und diese gar nicht haben wollen. Und es gibt auch Personen, die Außenseiterpositionen lieben, mit dieser spielen und die Gruppe aus dieser Position heraus leiden lassen.

## Ausbildungsgruppen

Lehrtherapeuten, Dozenten oder Selbsterfahrungsleiter sind die offiziellen Leiter von Ausbildungsgruppen. Sie und ihr Institut bestimmen, wer dazugehört und nur sie können Personen offiziell ausschließen. Ihr Machtbereich „gilt“ für den des Lernens und für die sozialen Interaktionsmuster in der Gruppe, die sie leiten. Ihre Macht endet, wo die Gruppe eine solche ist ohne Leitung, also außerhalb der Ausbildungszeit mit offizieller Leitung. Es gibt die Gruppe immer auch als Gruppe außerhalb der eigentlichen Ausbildung. Und in dieser „Gruppe unter sich“ gibt es wiederum offene oder verdeckte Leiter – ob sie sich dafür beworben haben oder nicht, ob sie das wollen oder nicht.

**Ein Beispiel:** Wenn aus einer Gruppe eine Person geht (unabhängig davon, ob das als Kündigung der Person, als Ausschluss oder anders beschrieben wird) im Rahmen von Konflikten in der Gruppe und dabei am Ende in die Position eines „abgelehnten Außenseiters“ gerät, kann auf bewusster oder unbewusster Ebene in der Gruppe eine Ungewissheit darüber entstehen oder verbleiben, ob die offizielle Leitung (Lehrtherapeuten) genug Schutz bieten für solche, die in Zukunft in der Gruppe in eine Außenseiterposition kommen könnten. Es ist ja unklar, ob diese „Schutzfunktion für Außenseiter“ die „Gruppe unter sich“ bereitstellt bzw. wie sich dann die „Mächtigen“ in der Gruppe verhalten.

Für die „Gruppe unter sich“ ist dann die Frage, ob die, die im Zentrum der Gruppenmacht sitzen, mit Außenseitern wohlwollend, streng oder schlecht umgehen. Eine Gefahr für Einzelne und die Gruppe selbst besteht dann, wenn eine Gruppe in solchen schwierigen Zeiten sich emotional selbst überlassen bleibt, die offiziellen und inoffiziellen Leiter ihrer Leitungsverantwortung nicht gut (nachlässig bis sadistisch) nachkommen oder damit überfordert sind. Deshalb können etwa in Teams oder anderen Gruppen Leiter, die nicht leiten, einer Gruppe emotional schaden. Die Folgen fehlender Leitung können gut sein (Basisdemokratie), schwierig werden oder verheerende Folgen haben.

**Ein weiteres Beispiel:** Eine Gruppe entdeckt in einer Selbstreflexion, dass manche ihrer Mitglieder als „Elite“ angesehen werden. Auf inhaltlicher Ebene kann als Kennzeichen dieser Elite ihre hohe Kompetenz hinsichtlich des Lernzieles sein („gute(r) Berater, Therapeut, Supervisor“). Eine andere Dynamik auf der Beziehungsebene könnte hier die sein, dass es auf einer anderen Ebene der Gruppe (da ja alle Lernende sind) gar nicht um wirkliche Kompetenzgrade hinsichtlich des Ausbildungszieles geht, sondern um eine gruppeninterne Bewertungsmacht, die der „Elite“ mit dieser Kennzeichnung zugesprochen wird.

Normalerweise müsste eine Bewertung auf der inhaltlichen Lernzielebene (z. B. Bewertung einer Therapie, einer Beratung, einer Supervision, eines Rollenspieles) nicht mit Angst verbunden sein, weil Bewertungen ja im Lernprozess notwendig sind, um sich seiner selbst durch soziales Feedback immer sicherer zu werden. Wenn solche lernzielbezogenen Bewertungen aber mit Angst verbunden sind, geht es in der Gruppe wohl eher um eine emotional tiefere, archaischere Ebene bis hin zu der erwähnten Angst, von dieser „Elite“ aus der Gruppe ausgeschlossen oder in ihr als Gruppenmitglied abgewertet zu werden. Wieder muss hier dann der systemische Aspekt bedacht werden, dass diese evtl. Macht keine objektive von Personen ist, sondern dass diese ihnen in einem bewussten oder unbewussten sozialen Prozess zugeschrieben wird. Und wieder kann es sein, dass diese Personen diese Machtpositionen genießen oder ihrer überdrüssig sind oder sogar selbst darunter leiden.

**Noch ein Beispiel: Das ungeklärte Commitment:** Aus systemischer Sicht (dargestellt z. B. in Simon 2006: Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Carl-Auer-Verlag) besteht die Zugehörigkeit zu einer Organisation, zu einem Verein, also auch zu einer Ausbildungsgruppe aus einem *zweiseitigen Vertrag*: Die Organisation (z. B. das Ausbildungsinstitut) sagt: „Du gehörst dazu.“ Der Teilnehmer sagt: „Ich gehöre dazu.“ Damit wird ein Vertrag eingegangen mit gegenseitigen Rechten, Ver-

pflichtungen, also auch Einengungen. Auf der Gruppenebene „Gruppe ohne Lehrtherapeuten“ gibt es diesen Kontrakt miteinander zwar nicht auf formaler Ebene als Folge des Vertrages aller mit dem Institut aber implizit untereinander, also still und unausgesprochen: „Du gehörst zu uns“ und „Ich gehöre zu Euch“: Wieder ein gegenseitiges Commitment. Beide Commitments (Institut-Teilnehmer und Gruppe-Gruppenmitglied) sind bei Ausbildungsgruppen Verträge auf Zeit: „Du wirst bis zum Ende der Ausbildung zu uns gehören – ich bleibe bis zum Ende“ (es sei denn, gravierende Verletzungen auf ethischer, rechtlicher oder sonstiger Ebene führen zur Kündigung durch das Institut oder ein Teilnehmer kündigt den Vertrag).

Wenn nun eine Seite offen oder latent mit der Aufkündigung des Vertrages droht oder das Commitment anhaltend offen hält bzw. nicht ausdrücklich eingeht („Ich gehöre dazu und gehöre doch nicht dazu“ oder „Ich gehöre nur vorbehaltlich nicht näher definierter Bedingungen dazu ...“), bleibt der Kontrakt ungewiss und man ist sich nicht sicher, ob die Beziehung hält, wenn es in der Gruppe oder zwischen Gruppe und Leitung einmal stürmische Zeiten und Konflikte gibt. Man hat dann Angst, dass ein Konflikt damit endet, dass ausgeschlossen oder ausgetreten wird. Es geht hier um eine zweiseitige Verantwortung. Wenn in einer Gruppe real oder vermeintlich eine oder mehrere Personen andeuten: „Wenn ihr nicht gut mit mir umgeht, gehe ich“ und / oder andere denken, wenn ich mit bestimmten anderen „ungut“ umgehe bzw. deren eigentlich nicht klar definierte Bedingungen nicht einhalte, gehen die und ich bin dann schuld, dass die Gruppe jemand verliert, grassiert Angst. Es ist dann mühselig zu fragen, welcher Seite es jeweils schlechter geht – denen, die bleiben oder gehen. Besser ist die Frage, welche Art von Commitment jede Seite mit der anderen eingehen muss, um sicher zu sein, ohne sich selbst zu verraten.

Hierzu noch **ein weiteres Beispiel** eines angstfreien Commitments: Eine Kollegin sagt grundsätzlich „ja“ zur Gruppe, kann aber nicht ausschließen, dass sie in bestimmten Gruppen-Belastungsmomenten ihre Präsenz (Cave: nicht ihre Zugehörigkeit!) für eine gewisse Zeit aufkündigen (also aus der Gruppe gehen) muss, weil es ihr zu dicht oder zu schwierig wird. Das angstfreie Commitment kann dann heißen: „Es kann sein, dass ich bei Belastungen gehe, ich kehre aber zurück.“ Das wäre eine beidseitig sichere Basis. Die gegenseitigen Verträge können auf sicherer Basis dann also sehr verschieden sein.

November 2006