

## Vom Nutzen der Gruppendynamik für die Supervision

### Der Begriff „Gruppendynamik“

Mit dem Begriff Gruppendynamik sind drei verschiedene Phänomenebenen bezeichnet. Zum ersten geht es um die verschiedenen sozialen Erscheinungsformen von Gruppe und der darin stattfindenden Prozesse als einem zentralen Prinzip der Vergesellschaftung. Gruppendynamik ist in diesem Verständnis eine spezifische *Forschungsperspektive* in den Sozialwissenschaften, vor allem der Sozialpsychologie, die entscheidende Anregungen den Arbeiten von Kurt Lewin und seiner Schüler verdankt. Von Anfang an verfuhr die Vertreter der Gruppendynamik dabei *in der Theorie synoptisch*, d.h. sie integrierten Ideen aus anderen Wissenschaften und theoretischen Traditionen, z.B. aus Kulturanthropologie, Soziologie, Psychologie, Psychoanalyse. Sie erhoben dabei keinen Anspruch darauf, eine „Grand Theory“ zu formulieren, sondern verstanden sich höchstens als eine „Theorie mittlerer Reichweite“. Zum zweiten werden auf einem geringeren Allgemeinheitsgrad mit Gruppendynamik diejenigen *Konzepte* bezeichnet, die sich mit *der Dynamik von Kleingruppen* beschäftigen und entsprechende Verfahren für die Praxis entwickelt haben. Auf dieser Ebene hat die Gruppendynamik von Anfang an andere Verfahren beeinflusst und zugleich von dort Anregungen aufgenommen. Gruppendynamik war daher von Anfang *in der Praxis eklektisch*. Als drittes kann man mit Gruppendynamik noch das bezeichnen, was in der Praxis mit diesen Verfahren geschieht, d.h. ihre *Umsetzung als Verfahren in den verschiedenen Formaten* (Buer 1999, 22) psychosozialer Arbeit.

Die Formate, in denen Gruppendynamik als Verfahren verortet sein kann, reichen von der Psychotherapie über die Supervision bis zur Organisationsentwicklung (vgl. König 2003). Von einigen Ausnahmen abgesehen, z.B. der Psychotherapie, gilt für alle dieser Formate, dass sie aufgrund ihrer geringen institutionellen Verankerung bis-

lang kein festes Berufsbild haben hervorbringen können. Sie bleiben in einem Maße unspezifisch, dass sich die Praktiker andere Mechanismen der Identitätsabsicherung schaffen müssen, um ein Bild von sich selber zu erschaffen und dieses gegenüber anderen unterscheidbar zu halten. Es liegt nahe, für diese Abgrenzung auf ein Verfahren zurückzugreifen.

### Bemerkungen zur Gruppendynamik dieses Abgrenzungsdiskurses

Die KollegInnen, die in dieser Artikelreihe geschrieben haben, mögen mir nun verzeihen, dass ich mein Arbeitsverständnis der Gruppendynamik praktisch vorführe, bevor ich einige basale Arbeitsprinzipien beschreibe. Denn die Frage eines Gruppendynamikers, bevor er zur Sachebene übergeht, in diesem Fall der Erläuterung seines Ansatzes, würde sein: Was wird denn hier gerade hinter der Vorderbühne der Sachfragen noch alles verhandelt? Je nach Kontext zielt diese Frage auf die personengebundenen, interpersonellen, organisationsspezifischen oder institutionellen Konfliktlagen, die hinter einem solchen Fachdiskurs stehen. Diese treten in der Verbandszeitschrift des DGSv, in der diese Artikel zuerst erschienen sind, deutlich hervor. Denn ausgelöst wurde diese Serie von Fachartikeln durch einen *berufspolitischen* Artikel der damaligen stellvertretenden und heutigen Vorsitzenden Monika Möller, der sich vor allem gegen den Hegemonieanspruch der systemischen Ansätze richtete. Möller führt dabei die in solchen Diskursen häufig verwendete Argumentationsfigur von Hase und Igel vor: „Ick bin halt schon da“. „Systemisch‘ ist die Supervision qua Selbstdefinition darum schon von Anfang an“ (DGSv aktuell 4/2003, 27). Der hegemoniale Anspruch, den die Systemiker im Feld der Freiberufler inzwischen von den Analytikern übernommen haben, tritt einem dann im ersten Artikel dieser Serie entgegen, in dem systemisches Denken „als Grundlage

professionellen Handelns in den genannten Beratungsformen“ (Buchinger und Ehmer in DGSv aktuell 1/2004, 8) bezeichnet wird. Eine vergleichbare Diskussion ist schon Anfang der 90er Jahre über das Verhältnis von Gruppendynamik und Systemtheorie geführt worden (vgl. Gruppendynamik 1/1990).

Auf der Ebene des Fachdiskurses müsste man nun auf den unterschiedlichen Charakter der hier verhandelten Theorien zu sprechen kommen, aus dem heraus Kurt Buchinger und Susanne Ehmer die Besonderheit der Systemtheorie als Rahmenkonzept ableiten, eben als „Grand Theory“. Dieser Anspruch müsste dann anderen möglichen Rahmungen gegenübergestellt werden. Ich selber z.B. nutze systemtheoretische Denkfiguren und arbeite mit systemischen Ansätzen in der Praxis (und bin hierfür auch ausgebildet), als „Grand Theory“ bevorzuge ich aber die Arbeiten des Soziologen Pierre Bourdieu.

Schwierig wird dieser Diskurs erst dadurch, dass diese Theoriekonkurrenz jederzeit in eine Marktkonkurrenz umzuschlagen droht. Ein gemeinsames Professionsverständnis, das schon Monika Möller in ihrem Ausgangsartikel anspricht und das eine Klammer für diese Konkurrenz bieten könnte, gibt es aber nicht und wird es auch in absehbarer Zeit nicht geben (vgl. Lehmenkühler-Leuschner 1993). Warum dies so ist, kann man einem Rechtsgutachten entnehmen, das der DGSv in Auftrag gegeben hat und aus dem sich ergibt, dass die Bezeichnung Supervisor/in berufsrechtlich weiterhin nicht geschützt ist (DGSv aktuell 4/2003, 32). Wer die Betonierung der Psychotherapielandschaft durch das Psychotherapeutengesetz verfolgt hat, welches die Dynamik eines solchen Institutionalisierungsprozesses in Form der weitgehenden Durchsetzung eines medizinischen Paradigmas geradezu idealtypisch vorgeführt hat, möchte dies der Supervision allerdings auch gar nicht wünschen.

Was in diesem Diskurs fehlt ist ein Ansatz, der sich als eklektisch versteht, so wie dies Feltham und Dryden (2002) beschreiben, und dem ich mich zuordnen würde. Man ist eben weder alles (d.h. auch nicht

„integrativ“) noch nur eines, sondern eben *diese* spezifische Mischung. Die Klienten oder Kunden brauchen diese Eindeutigkeit ohnehin höchsten zur Überwindung ihrer Anfangsunsicherheiten, danach interessiert dies (außer in Ausbildungskontexten) nicht mehr.

## **Arbeitsprinzipien der Gruppendynamik**

Wenn ich im Folgenden trotzdem einige Gesichtspunkte aufgreife, die ich in besonderem Maße mit der Gruppendynamik verbinde, so tue ich dies mit der Einschränkung, dass zu jedem einzelnen Punkt auch andere Methoden zum Teil ähnliche Konzepte haben, die sie manchmal von der Gruppendynamik übernommen und dann in eigener Weise weiterentwickelt haben, oder die die Gruppendynamik von anderen übernommen und auf ihre Art weiterentwickelt hat. Meine Ausführungen bewegen sich nicht auf einer Theorieebene, sondern auf der Ebene von Arbeitsprinzipien, die mehr sind als Techniken, aber auch weniger als eine Theorie. Vier solcher Arbeitsprinzipien werde ich beschreiben, das Hier und Jetzt Prinzip, die Initiierung von Feedbackprozessen zur Untersuchung der sozialen Wahrnehmung von Individuen und Gruppen, die doppelte Orientierung auf Struktur und Prozess, die professionelle Rollen- und Beziehungsgestaltung. Entstanden und formuliert worden sind diese Prinzipien in der basalen gruppendynamischen Arbeitsform der Trainingsgruppe (T-Gruppe), dem Idealtypus einer sich selbst untersuchenden Gruppe (vgl. König und Schattenhofer 2006).

Das *Hier und Jetzt Prinzip* nimmt eine doppelte Form an. Erstens bezeichnet es den Wahrnehmungsfokus, mit dem ich mich als Gruppendynamiker einer sozialen Situation nähere. Was immer mir vom Klientensystem als Fragestellung oder Problem präsentiert wird, ich gehe davon aus, dass es sich in irgendeiner Weise im Hier und Jetzt abbildet, auch wenn es nicht darin aufgeht. Auch wenn also zur Bearbeitung einer Fragestellung Exkurse in Vergangenheit und Zukunft nötig sind, so geschieht dies im Hier und Jetzt der aktuellen Situation. Idealtypisches Beispiel ist eine Gruppensupervi-

sion, in der wiederum eine Gruppe untersucht wird, und sich das untersuchte System im Sinne einer Spiegelung in der Dynamik des untersuchenden Systems abbildet und daher zu dessen Verständnis genutzt werden kann. Zweitens beinhaltet das Hier und Jetzt Prinzip eine Einladung an die Beteiligten, das, was ihnen an Wahrnehmungen und Ideen zur Verfügung steht, für die Untersuchung der sozialen Realitäten zu nutzen, in denen sie arbeiten. Ziel ist es, die Beteiligten zu einer forschenden Einstellung zu gewinnen. Da Untersuchungsobjekt und -objekt jedoch nicht unterschieden sind, kann eine solche Erforschung sich nur dann der Vergangenheit und Zukunft zuwenden, wenn die Geschehnisse im Hier und Jetzt der Untersuchungssituation kommunizierbar sind.

Diese Kommunizierbarkeit wird durch die Initiierung von *Feedbackprozessen* gefördert. D.h. die Mitglieder einer Gruppe stellen sich gegenseitig ihre Rückmeldungen zur Verfügung zu ihren jeweiligen Wahrnehmungen über eigenes und fremdes Verhalten, seine Wirkungen, die dadurch ausgelösten Phantasien und Motivunterstellungen. Sie ermöglichen sich dadurch gegenseitig den Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung. Die Multiperspektivität einer Gruppe wird in dieser Weise von einem potentiellen Hindernis in eine Ressource verwandelt. Es wird nicht nur der Wahrnehmungshorizont der einzelnen Mitgliedern erweitert, sondern zugleich wird dadurch eine eigene Felddynamik bzw. Systemebene sichtbar, die sich aus den Wechselwirkungen der einzelnen Systemelemente ergeben. D.h. ein bislang individualistisches Bild des sozialen Geschehens wird abgelöst durch die Erfahrung und die Einsicht, dass der Einzelne in seinen Wahrnehmungen, seinem Verhalten und den von ihm eingenommenen Rollen beeinflusst ist durch die Dynamik des Feldes als ganzem. Solche Feedbackprozesse und die dadurch initiierte Metakommunikation erhöhen dann die Handlungs- und Problemlösekompetenz der Gruppe.

Der gruppensystemische Wahrnehmungsfokus ist dabei immer zugleich auf zwei Ebenen ausgerichtet, auf *Strukturen und Prozesse*. Zum einen: Welche Strukturen

rahmen die jeweilige soziale Situation? Diese Frage kann sich in der Supervision sowohl auf den jeweiligen Fall bzw. das eingebrachte Problem beziehen, wie auch auf die Supervision selber. Angesprochen sind damit die institutionellen und organisatorischen Rahmenbedingungen des Geschehens, das Rollengefüge der Beteiligten, Fragen von Macht und Einfluss, Majorität und Minorität, Führung und Autorität, Mitgliedschaft und Zugehörigkeit, Nähe und Distanz. Zum zweiten: Wie realisieren sich diese Strukturen im Prozess? Das Spezifische der Gruppendynamik liegt dabei natürlich auf Gruppenprozessen, so dass sie besonders relevant wird in allen Formen der Gruppen- und Teamsupervision. Zugleich ist berufliches Handeln immer eingebunden in interpersonelle Zusammenhänge, für deren diagnostisches Verständnis die gruppensystemische Sichtweise hilfreich ist. Die Orientierung auf Prozesse meint dabei mehr als die schematische Anwendungen von gruppensystemischen Prozessmodellen. Vielmehr verweist die Prozessorientierung darauf, dass Lernen und Veränderung eine Eigenzeit brauchen, die nicht beliebig technokratisch verkürzt werden kann.

Daraus ergibt sich ein spezifisches *Rollenverständnis* des gruppensystemischen Praktikers als Prozessbegleiter. Diese Begleitung ist eingebettet in eine professionelle Beziehung, die selber jederzeit zum Gegenstand der Auseinandersetzung werden kann. Das Beziehungsangebot des Gruppendynamiker ist aktiv und zielt auf die Realbeziehung, die allerdings gegebenenfalls im gemeinsamen Arbeitsprozess erst hergestellt bzw. aus Übertragungsanteilen herausgeschält werden muss. Hier und Jetzt Prinzip und Feedbackrahmen diese Rollengestaltung, werden also nicht nur als Techniken eingeführt, sondern in der Rolle auch vorgelebt. Ich stelle meine Wahrnehmungen im Hier und Jetzt der gemeinsamen Situation zur Verfügung und mische mich damit unweigerlich in das Geschehen ein. Die gruppensystemische Rollengestaltung bietet eine aktive Auseinandersetzung an, sie fordert das Gegenüber heraus. Die Prozessorientierung sorgt wiederum dafür, dass der Unterschied zwischen einer maximalen und einer optimalen Offenheit

bewusst bleibt. Es gilt einzuschätzen, wann eine Person, eine Gruppe, ein Klientensystem bereit und in der Lage ist, sich einem bestimmten Phänomen, Problem usw. zuzuwenden. Diese Rollengestaltung ist auf Flexibilität gegenüber dem Klientensystem angelegt, die Position des Gruppendynamikers ist angesiedelt auf der Grenze zwischen drinnen und draußen, von der aus ich jeweils in das Klientensystem hinein- und auch wieder hinausgehen kann. Um diesen Positionswechsel im Sinne des Klientensystems einsetzen zu können und nicht den eigenen Machtvorstellungen und Gegenübertragungen aufzusitzen, bedarf es einer doppelten Betrachtungsweise: Einerseits schaue ich auf das Klientensystem und seine Dynamik, andererseits auf die Wechselwirkung, die sich zwischen mir bzw. Beratersystem und Klientensystem ergeben.

### **Schlussbemerkung**

Ich hoffe, dass ich die eklektische Ausrichtung der Gruppendynamik mit diesen Bemerkungen genügend eingelöst habe, indem ich Ausflüge in systemisches und psychoanalytisches Vokabular gemacht habe. Auch die Gruppendynamik hat in ihrer Zeit einen hegemonialen Anspruch erhoben, so wie das für alle neu entstehenden Ansätze der Fall ist. Eingelöst werden kann er aber erst durch eine staatlich sanktionierte Institutionalisierung, mit den erwähnten Folgen der Betonierung. Der Markt wiederum treibt immer wieder neue Differenzierungen aus sich hervor, auch wenn diese manchmal inhaltsleer sind, und sorgt so dafür, dass sich kein Hegemonialanspruch lange aufrecht erhalten lässt. Die Gruppendynamik als kritische Praxis würde sich ohnehin mit einem solchen Anspruch oder einer Institutionalisierung selbst abschaffen. Denn anstatt die Machtdynamik des Feldes (König 2002) zu untersuchen, würde sie nur selber zu einem Machtträger in diesem Feld.

### **Literatur:**

- Buer, Ferdinand (1999), Lehrbuch der Supervision, Münster: Votum Verlag.
- Feltham, Colin; Dryden, Windy (2002), Grundregeln der Supervision. Ein Lehr- und Praxisbuch, Weinheim: Beltz Verlag.
- Gruppendynamik und systemtheoretische Reflexion (1990), Themenheft der Zeitschrift Gruppendynamik, H.1, S. 3-94, mit Beiträgen von Kurt Buchinger, Gerhard Fatzer, Roswitha Königswieser, Ewald E. Krainz, Jürgen Pelikan, Rudolf Wimmer.
- König, Oliver (2002), Macht in Gruppen. Gruppendynamische Prozesse und Interventionen, Stuttgart: Pfeiffer bei Klett Cotta, 3. Auflage.
- König, Oliver (2003), Ein unmöglicher Beruf. Zur Professionalisierung der Gruppendynamik, in: Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik, 39. Jg., H. 3, S. 261-277.
- König, Oliver; Schattenhofer, Karl (2006), Einführung in die Gruppendynamik, Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Lehmenkühler-Leuschner, Angelika (1993), Professionelles Handeln und Supervision. Eine Einführung in professionssoziologische Grundlagen, in: Forum Supervision, 1 Jg., H. 2, S. 8-34.