

Psychotherapeut 2011 · 56:287–296  
DOI 10.1007/s00278-011-0836-1  
Online publiziert: 22. Juni 2011  
© Springer-Verlag 2011

Oliver König  
Köln

Redaktion  
B. Strauß, Jena

# Vom allmählichen Verschwinden der Gruppenverfahren

**„Wenn ich im Vorfeld gewusst hätte, was das hier ist, wäre ich nicht gekommen. Gut, dass ich es nicht gewusst habe.“**

Diesen Satz spricht ein Teilnehmer am Ende einer 1,5-jährigen gruppenspezifischen Fortbildung in der Abschlussrunde. Bei der angesprochenen Fortbildung handelt es sich um ein 1,5-jähriges Curriculum, bestehend aus 3 Trainings (16 Tage), 4 Workshops (13 Tage) und 60 Stunden Supervision (entspricht 10 Tagen) mit ausgewogenem Verhältnis von Selbsterfahrung, Theorie und Supervision (Antons 2008). Der junge Mann, ca. 35 Jahre, Psychologe, interner Trainer bei einem großen Krankenversicherer, ist in seiner Formulierung so gewitzt, dass man annehmen kann, er hat sich überlegt, was er sagen will, und hat diese Aussage nicht spontan in der Situation kreiert. In welchem Maß ihm dabei die Vielschichtigkeit seiner Bemerkung bewusst war, bleibt offen. Einiges davon soll während der Lektüre dieses Beitrags deutlicher werden.

Im Erleben und in der Bewertung eines gruppenspezifischen Fortbildungskonzepts geht es diesem Teilnehmer wie vielen anderen auch. Obwohl der Ausschreibungstext ausführlich Auskunft gibt, verweist die Bemerkung auf eine Konfrontation, die stattgefunden hat. Diese ist durchaus nicht zufällig, sondern gehört zum Kern eines gruppenspezifischen Lernkonzepts (König u. Schattenhofer 2011, bes. S. 77 ff.). Die Sinnhaftigkeit sozi-

alen Lernens baut gerade auf dieser Kluft zwischen einem Konzept und der lebendigen Erfahrung auf, so wie auch später Erfahrungswissen eben nur durch Erfahrung entsteht und nicht durch Theorien und akademisches Wissen ersetzt werden kann.

Gleichzeitig hat jedoch eine Konfrontation durch eine Erfahrung stattgefunden, die so nicht gesucht wurde. Auch wenn dieser Erfahrung im weiteren Verlauf eine Umbewertung der anfänglichen Erwartungen gefolgt ist, bleibt die Frage, ob bzw. wie ein solches Konzept der Arbeit mit und in einer Gruppe unter veränderten gesellschaftlichen Bedingungen Bestand haben kann. Denn es bleibt auch bei der Bemerkung des Teilnehmers in der Schwebe: Würde er diese Erfahrung, selbst vor dem Hintergrund des dadurch entstandenen Wissens, noch mal wählen oder nicht?

## Einführung und Übersicht

Es werden 6 Thesen zum Thema vorgestellt. Alle sind in gewisser, noch zu erläuternder Weise relevant. Die ersten beiden Thesen sind von allgemeiner Art zur Entwicklung der Gruppenverfahren. Thesen 3 und 4 werden in dieser Form in der Profession selbst diskutiert und verdeutlichen in ihrer Gegensätzlichkeit die Interessenkonflikte innerhalb der Profession. Die Thesen 5 und 6 sollen zu diesem Diskurs hinzugefügt werden. Sie schließen zwar an den Thesen 3 und 4 an, ver-

suchen aber gleichzeitig, die sich verändernde kulturelle Funktion des psychosozialen Berufsfelds mitzubedenken.

Wenn im Folgenden von Gruppenverfahren die Rede ist, ist v. a. die Triade von Gruppendynamik, Gruppenanalyse und Psychodrama gemeint. Die Gruppendynamik, und hier nochmals in ihrer bundesrepublikanischen Variante, ist mir dabei insofern näher, als sie meinen primären Erfahrungsraum ausmacht. Es werden daher oft Beispiele aus diesem Bereich gewählt. Es ist aber durchaus meine Intention, etwas über das gesamte Feld auszusagen in dem Wissen, dass jedes dieser Verfahren nochmals speziellen Bedingungen unterliegt, die ebenfalls zu analysieren wären. Ebenfalls differenziert werden muss der unterschiedliche Einsatz von Gruppenverfahren, in Psychotherapie einerseits, im berufsbezogenen Kontext, d. h. in Erwachsenenbildung, Training und Beratung andererseits. Die Thesen zielen stärker auf den nichttherapeutischen Einsatz dieser Verfahren. Der Bedeutungsverlust der Gruppenverfahren ist jedoch empirisch gesehen berufsübergreifend.

Ohnehin haben sich, historisch gesehen, die unterschiedlichen berufs- und

---

Der Beitrag basiert auf einem Vortrag, gehalten am 09.10.2009 in Wien zum 50-jährigen Jubiläum der Österreichischen Arbeitsgemeinschaft für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik (ÖAGG) auf dem Kongress „Die Gruppe – Antwort auf die Zeit“. Eine erste Version wurde in der verbandsinternen *Festschrift zum Jubiläum des ÖAGG 1959–2009* veröffentlicht.

arbeitsbezogenen Beratungsformen maßgeblich aus den Verfahren der Psychotherapie bedient. In der beruflichen Realität der Praktiker gibt es große Überschneidungen zwischen den Feldern. Viele arbeiten in beiden Feldern, entweder über lange Zeit parallel oder im Verlauf der beruflichen Tätigkeit zwischen den Feldern wechselnd.

Auch muss von Anfang an klargestellt werden, dass nicht das Verschwinden der Arbeit mit und in Gruppen gemeint ist, sondern das Verschwinden der *Gruppenverfahren*. So argumentieren z. B. Baarghan et al. (2009, S. 83 f.) für den klinischen Kontext: „Insgesamt überwiegen gruppentherapeutische Behandlungen im Vergleich zu einzeltherapeutischen Behandlungen.“ Es ist aber davon auszugehen, dass der größere Teil dieser gruppentherapeutischen Behandlungen dem Konzept einer Einzeltherapie in der Gruppe folgt (König 2011). Selbst wenn es also (unvermeidliche) gruppentherapeutische Effekte in dieser Arbeitsweise gibt, sind diese nicht konzeptionell verankert und ausformuliert, sodass sich daher nicht von einem *Gruppenverfahren* reden lässt.

### Empirisches zum Verschwinden

Im Bereich der Psychotherapie liegen aufgrund ihres hohen Grads an Institutionalisierung (in Gesetzen, Gesundheitspolitik) mehr empirische Daten vor. Mattke (2009, S. 79) berichtet mit Blick auf den stetigen Rückgang von Gruppenangeboten in der (ambulant) Psychotherapie in der Bundesrepublik: „Die versorgungsrelevanten Frequenzstatistiken weisen ... einen stetigen Rückgang seit den 80er Jahren von damals knapp unter 10% (Enke 1998) auf knapp 1% im Vergleich zur Einzeltherapie auf (Baarghan et al. 2009).“ Daran hat auch eine 2005 erfolgte Honorarhebung von über 100% nichts verändert. Im Fachdiskurs außerhalb des deutschsprachigen Bereichs, d. h. v. a. im angelsächsischen Raum, spielen die genannten „klassischen“ Verfahren kaum noch eine Rolle. Es überwiegen kognitiv-behaviorale Vorgehensweisen, so nachzulesen in einem Heft der relevanten Fachzeitschrift für die Arbeit mit Gruppen, *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik*, über „störungsspezifische oder störungsorien-

tierte Gruppenpsychotherapie“ (Strauss 2009)<sup>1</sup>.

Aufgrund des geringen Grads der Institutionalisierung von Beratung gibt es hier wenig empirische Information über die darin arbeitenden Berufsgruppen und die von ihnen gemachten Angebote. Das macht handfeste empirische Aussagen schwieriger. Eigene Beobachtungen über die letzten 25 Jahre und eine langjährige Aktivität im DAGG sowie ein Blick auf die Literatur dazu lassen die Aussage jedoch plausibel erscheinen, dass der Rückgang dramatisch ist und verfahrensübergreifend wirkt. Bemerkbar wird er v. a. am Rückgang des Ausbildungsinteresses.

### Erste These

*Das zurückgehende Interesse an Gruppenverfahren lässt sich, nach der Boomzeit der 1960er und 1970er Jahre, als Folge der Ausdifferenzierung des psychosozialen und psychotherapeutischen Felds verstehen.*

Als die Triade von Gruppendynamik, Psychodrama und Gruppenanalyse in der Zwischenkriegs- und Nachkriegszeit ent-

stand, war das Spektrum der psychosozialen Theorien und Methoden noch überschaubar. Je nach Zählart 50 bis 60 Jahre später wird von mehreren Hundert psychotherapeutischen Verfahren ausgegangen. Ähnliches lässt sich auch im Bereich der Beratung beobachten, in dem am laufenden Band neue „Verfahren“ bzw. Vorgehensweisen produziert werden. Nach diesem Erklärungsmuster bleibt in diesem Ausdifferenzierungsprozess für die einzelnen Verfahren, hier für die Gruppenverfahren, einfach weniger übrig.<sup>2</sup>

Erhellend wird diese These erst, wenn man sich klarmacht, dass dieser Ausdifferenzierungsprozess Ausdruck einer erstaunlichen Ausweitung psychologischer Theorien und Rezepte ist. Es essen nicht nur immer mehr vom gleichen Kuchen, sondern der Kuchen wächst wunderbarerweise beim Essen kontinuierlich mit. Es gelingt v. a. den Psychologen, aber auch vielen anderen Berufen, die sich der Methoden der Psychologie bedienen, sich für immer mehr Themen und Lebensbereiche zuständig zu deklarieren (Illouz 2007; Duttweiler 2006; Fuchs 2004). Dabei weiten diese Berufe nicht nur ihre Zuständigkeiten aus, sondern sie verändern ihren Charakter. Sie wachsen vom gesellschaftlichen Rand in die Mitte. Die psychosozialen Verfahren unterliegen dabei der gleichen Dynamik der Warenwelt (Strauss 2006), wie sie insgesamt auf einem Dienstleistungsmarkt üblich ist. Es

<sup>1</sup> Diese seit 1967 erscheinende Zeitschrift, die bis Ende 2009 im Untertitel *Beiträge zur Sozialpsychologie und therapeutischen Praxis* hieß, war über Jahrzehnte das publizistische Organ der deutschsprachigen Gruppenverbände Deutscher Arbeitskreis für Gruppentherapie und Gruppendynamik (DAGG), Österreichischer Arbeitskreis für Gruppentherapie und Gruppendynamik (ÖAGG) und Schweizerische Gesellschaft für Gruppendynamik (SGGD). Der Schweizer Verband SGGD hat sich schon vor Jahren aufgelöst; bis Mitte 2007 hat diese Funktion in der Zeitschrift der *Arbeitsausschuss für Gruppenpsychotherapie der Schweizerischen Ärztegesellschaft für Psychotherapie* übernommen. Der österreichische Verband ÖAGG ist ebenfalls Mitte 2007 aus der Zeitschrift ausgeschieden, der deutsche Verband DAGG Ende 2009. Im Herbst 2010 wurde von der Mitgliederversammlung des DAGG eine strukturelle Veränderung des Verbands beschlossen, von der man noch nicht weiß, ob sie letztendlich zu einer Auflösung führen wird. Die Zeitschrift hat aus Verlagsinteressen an der Kontinuität eines eingeführten Titels diesen zwar beibehalten, der Untertitel signalisiert aber die Einführung des neuen Konzepts, *Zeitschrift für Theorie und Praxis der Gruppenanalyse*. Es gibt seitdem also im deutschsprachigen Raum keine verfahrensübergreifende Fachzeitschrift für Gruppenpsychotherapie mehr. All dies ist als Teil der zu beschreibenden Entwicklung anzusehen.

<sup>2</sup> Das berufliche Feld psychologischer Vorgehensweisen produziert dabei unter Marktbedingungen quasi aus sich selbst heraus einen Zwang zum Neuen. Als „neu“ erweist sich etwas, wenn es sich genügend gegen das Alte abhebt. In der Welt der psychosozialen Verfahren geschieht dies, indem auf die Eigenständigkeit des Neuen gepocht wird. So haben neue Verfahren häufig gleich ganze Weltbilder produziert, auch wenn diese dann auf dünnen Beinen standen. Eine entgegengesetzte Dynamik lässt sich bei der Psychoanalyse beobachten. Hier wird viel Aufwand betrieben, um zu beweisen, dass das Neue doch noch das Alte sei, nämlich Psychoanalyse. Es geht eben in diesem Prozess immer auch um die Definition des hegemonialen Zentrums und den Kampf der Häretiker um Anerkennung (König 2006). Das psychosoziale Feld wird dabei von Anfang an und zunehmend von modischen Trends beeinflusst, deren Dynamik darin liegt, dass sie sich fortwährend selbst zerstören. Auf eine Mode folgt zwangsläufig eine neue Mode.

geht nicht nur darum, (Konsum)-Bedürfnisse zu befriedigen, sondern auch sie zu erfinden und sich als diejenigen zu etablieren, die dafür zuständig sind. Die Ausdifferenzierung lässt in allen Bereichen des privaten und beruflichen Lebens ständig neue Arbeitsformen entstehen; es wird zu allen Themen beraten, trainiert und ge-coached<sup>3</sup>.

Der Ausdifferenzierungsprozess unterstützt wiederum die zunehmende Spezialisierung der einzelnen Verfahren, die sich aber zugleich für alles zuständig fühlen. Und während es noch in den Anfangsjahren einen regen Austausch zwischen Gruppenanalytikern bzw. psychoanalytisch orientierten Gruppenpsychotherapeuten einerseits und Gruppendynamikern andererseits gab, haben sich beide inzwischen in ihre jeweiligen Felder zurückgezogen: Die Gruppendynamik in Deutschland in die nichttherapeutischen Felder, obwohl sie sich nach meinem Verständnis als feldübergreifend verstehen müsste; die Gruppenpsychotherapie in das medizinische Paradigma, das den kontextuellen und sozialen Bedingungen und damit auch der Gruppendynamik nur eine geringe Bedeutung zumisst.

## Zweite These

*Die Gruppenverfahren gehen an ihrem Erfolg zugrunde.*

Diese These lässt sich als ergänzender Kontrapunkt zum Vorherigen verstehen. Ein gewisses Maß an Allgemeinwissen über Gruppe aus Gruppendynamik, Psychodrama und Gruppenanalyse ist überall

eingedrungen, erfordert aber keine gesonderten Verfahren mehr. Diese stellen daher auf dem Markt der Verfahren keinen relevanten Unterschied mehr her.

Dies zeigt sich besonders stark für die Gruppendynamik. So wird in vielen Ausbildungsgängen im psychosozialen Feld, z. B. zu Gruppenpsychotherapie, Supervision, Organisationsberatung, Gruppendynamik als Thema zwar genannt, ausgebildete Vertreter dieses Verfahrens sind aber nicht beteiligt. Fragt man dann nach, bekommt man zu hören: „Ja, Gruppendynamik, das machen wir selbstverständlich auch.“ Schaut man sich dann an, was damit gemeint ist, hat das häufig mit dem, was gruppendynamische Sichtweisen und Vorgehensweisen ausmacht, nur wenig zu tun.

Eine vergleichbare Erfahrung machen viele Psychodramatiker. Das Psychodrama gehört sicherlich zu den meistgeplünderten Verfahren überhaupt, ohne dass dieser Bezug deutlich würde. Hier sind die Soziometrie und das Rollenspiel,

jüngst nochmals die Arbeit mit Aufstellungen zu nennen.

Die Psychoanalyse, unter die die Gruppenanalyse in der Außenwahrnehmung subsumiert wird, ist mit ihrer Metaphorik tief ins Alltagsverständnis eingedrungen, wenn auch in einer trivialisierten kulturindustriellen Form. Film und Literatur, die alte Hochkultur sowie die Populärkultur und eben auch die Beratungsszene sind voller Referenzen an die Psychoanalyse. Die Besonderheit ist hier, dass die Gruppenanalyse und daran anschließende psychotherapeutische Gruppenverfahren nicht als unabhängiger Referenzort auftreten. Sie bleiben innerhalb der psychotherapeutischen Versorgung, zumindest in der Bundesrepublik, ein Anhängsel der Einzelverfahren.

## Dritte These

*Die Dominanz der Gruppenverfahren im psychosozialen Feld der 1960er und 1970er Jahre zeigt sich im Rückblick als eine his-*

Hier steht eine Anzeige.



<sup>3</sup> Ein gutes Beispiel im Bereich der Beratung ist die Entstehung des „coaching“. Selbst gestandene Praktiker, die seit Jahrzehnten Supervision anbieten, waren nun auf einmal auch „coaches“. Niemand von ihnen würde behaupten, er mache etwas anderes als vorher. Ausbildungsgänge und Literatur entstehen, um die Eigenständigkeit des Konzepts aufzuzeigen. Selbst die mächtige Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGsv) musste sich dazu verhalten. Zugleich fällt auf: Während in Deutschland der Ausbildungsaufwand für Coaching etwa halb so groß ist wie für Supervision, sind die dann geforderten Honorare eher doppelt so hoch. Das sollte einen doch etwas stutzig machen, ob es hier tatsächlich um eine konzeptionelle Diskussion geht.

*torische Ausnahme, als eine Art kulturelles Intermezzo.*

In allen historischen Rückblicken zur Entstehungsgeschichte der Gruppenverfahren wird immer wieder ihre Verknüpfung mit den kulturellen Umbrüchen der 1960er und 1970er Jahre betont (z. B. Richter 1999). Die humanistische Psychologie als wesentlicher Einflussfaktor der Gruppenverfahren wollte ein „dritter Weg“ zwischen Psychoanalyse und Verhaltenstherapie sein und war stark von sozialmoralischen und sozialromantischen Ideen getragen. Ihr Spektrum reichte von einer linken Kapitalismuskritik bis hin zu (esoterischen) Vorstellungen vom guten Leben. Diese Zeit kann als eine Art westlicher Kulturrevolution aufgefasst werden, die schon in den 1970er Jahren von einer neuen Restauration erfasst wird. Diese kam nicht nur von außen, sondern entstand auch aus der widersprüchlichen Gleichzeitigkeit von Solidaritätsdiskurs und Hedonismus, der dieser Entwicklung eigen war. Heute münden in einer Gesellschaft, in der Leistungsdenken sich weitgehend durchgesetzt hat, die Selbstverwirklichungswerte der humanistischen Psychologie daher folgerichtig in den Modus der Selbstoptimierung, denen sie einmal entgegengesetzt waren, und entziehen sich damit letztendlich selber ihre Grundlagen.

In ihrer Zeit ging diese Kulturrevolution mit einem Aufblühen der Sozialwissenschaften einher und damit verknüpfter sozialreformerischer Hoffnung auf die Möglichkeit, Gesellschaft freier und gerechter zu gestalten. Die Gruppenforschung war in dieser Zeit außerordentlich produktiv. Alle drei Gruppenverfahren waren ein Teil dieser Forschung und zeichneten sich nicht nur durch ihren Gegenstand, die Gruppe eben, sondern auch durch ein anderes Forschungsparadigma aus. Zugleich haben sich die Verfahren während der Zeiten ihrer Erfolge nicht genügend institutionell verankern können (z. B. an den Hochschulen), um dann spätere (modische) Entwicklungen überleben zu können und sich eine (zumindest partielle) Freiheit von Marktmechanismen zu erhalten, was eine Grundbedingung für theoretische und konzeptionelle Arbeit ist. Heute hingegen kommt den Sozialwissenschaften im gesellschaftlichen Diskurs nur eine Randposition zu, und innerhalb der Sozialwissenschaften ist die Be-

schäftigung mit Gruppe von anderen Begrifflichkeiten, v. a. System und Organisation, aufgesaugt worden.<sup>4</sup>

Im Rückblick auf die Umbrüche der 1960er und 1970er Jahre und die besondere Rolle von Gruppe als Trägerin neuer Lebensentwürfe wird jedoch auch deutlich, dass von Anfang an das Interesse an Gruppenverfahren in zweierlei Formen auftaucht: im Sinne von Selbsterfahrung und als Training von sozialen Fertigkeiten. Letztere berühren, so vermerkt kritisch der Psychoanalytiker Hirsch, „das Sein der Teilnehmer in keiner Weise (übrigens auch nicht das des Leiters, denn auch er weiß, was er tut, hat sein Programm)“ (Hirsch 2004, S. 172). „Während das Interesse an wirklicher Selbsterfahrung drastisch abgenommen hat, haben vielfältige Angebote zur Einübung sozialer Kompetenz, wie es heißt, Konjunktur, besonders in den Bereichen der Wirtschaft und der psychosozialen Versorgung“ (Hirsch 2004, S. 172). Selbst wenn man dem Skeptizismus von Hirsch nicht folgen will, ist doch seine Beobachtung zutreffend. Der Konflikt um die Ausrichtung der Gruppenverfahren war von Anfang an da. In dem Maß, wie sie sich gesellschaftlich arrivieren, kommt es zu einem Paradigmenwechsel, der sich auf mehreren Ebenen gleichzeitig abspielt. Das Konzept „Begegnung“ wird durch das Konzept der „Sachbezogenheit“ ersetzt, das Konzept des Selbst bzw. der Erfahrung durch das Konzept der Fähigkeit bzw. der Kompetenz (Hirsch 2004, S. 168). In dieser Veränderung rücken die Bilder des Fachmanns, der Fachfrau und der Reparatur in den Vordergrund; Gruppe als Verfahren tritt in den Hintergrund. Auch aus der Perspektive der Erziehungswissenschaften gesehen wird in der „realistischen Wende“ in der Bildungsdiskussion

<sup>4</sup> Problematisch ist allerdings, daraus auf ein *Verschwinden von Gruppen* als zentralem Organisationsprinzip moderner Gesellschaften zu schließen, wie dies z. B. Kühl tut, um vor diesem Hintergrund zu erklären, „weswegen in Gruppensupervisionen oder Gruppencoachings, besonders aber auch in Gruppentherapien und gruppendynamischen Trainings, überraschende Lerneffekte erzeugt werden können“ (Kühl 2008, S. 74). Es wäre vielmehr äußerst lohnend, empirisch zu untersuchen, wie sich das soziale Gebilde Gruppe über die Zeit verändert hat und die Entstehung bzw. „Erfindung“ von Gruppenverfahren sowie auch ihr Verschwinden als Teil dieser Veränderung zu interpretieren. Diese 6 wird einige Annahmen in diese Richtung formulieren, ohne diese Forschungslücke füllen zu können (König 2010).

der 1970er Jahre der Bildungsbegriff durch den Kompetenzbegriff abgelöst. Als Student der Pädagogik habe ich damals diese Wende begrüßt, dabei aber nicht überblickt, dass dies zugleich den Beginn der Ökonomisierung im Bildungsbereich markierte. Fortan bildete man sich nicht mehr; man qualifizierte sich (Vonken 2005).

Einen entsprechenden Trend sieht Hirsch auch in der zeitgenössischen Psychotherapie, vom „Sein (des Patienten) zum Tun (des Arztes)“. In der Medizin sei eine „vorübergehende psychosoziale Aufschließung von einer mikrobiologischen Wende“ abgelöst worden“ (Hirsch 2004, S. 168); man denke nur an den derzeitigen Hype um die Neurowissenschaften. Damit einher gehen eine Repositivierung der Forschungsmethodik und die Zurückführung von Psychotherapie unter die Hoheit von Medizin und Biologie mit ihrem Objektivitätsglauben.

### Vierte These

*Die Gruppenverfahren gehen an ihrem Unvermögen ein, sich den Erfordernissen veränderter gesellschaftlicher Bedingungen anzupassen und sich zu modernisieren.<sup>5</sup>*

<sup>5</sup> Dazu der O-Ton des Fortbildungsreferenten eines großen deutschen Wohlfahrtsverbandes: „Ich persönlich sehe ein Versäumnis [von wem?] darin, dieses gute Produkt [eine 1,5-jährige gruppendynamische Fortbildung] nicht fortlaufend in die im Wandel befindlichen Angebotsstrukturen für Leitungs- und Führungskräfte integriert zu haben, so z. B. KiTa-Leitungen, Personalleitungen, Geschäftsführungen etc. Hier fand in den letzten 5 bis 10 Jahren eine erhebliche Diversifizierung und Spezialisierung und Fokussierung auf betriebswirtschaftliche Themen statt. Motor war insbesondere die Mittelverknappung und Ökonomisierung etc. Wir haben stets mit der Überzeugung gegengehalten, dass Qualität auch Zeit brauche, und haben nicht gekürzt. Trotz, aber unwirksam. Zu geringe Berücksichtigung auf der konzeptionellen Ebene fand auch die Einschätzung, dass wir 30 bis 40 Jahre weiter sind in der Welt: Als Ende der 70er das Konzept reifte, waren, weiß Gott, andere gesellschaftliche und fachliche Fragen virulent. Gruppendynamik war höchst interessant und nachgefragt. Sie hat in vielen Bereichen für einen Schub gesorgt. Mit Marketing-Aktionen allein lässt sich das nicht mehr ausgleichen, was nun an Veränderung erforderlich ist. Und auch die besten Referenten können das wohl nicht rausreißen.“

Diese Kritik stellt innerhalb der Profession eine Gegenposition zur vorherigen These dar. Ihre Vertreter fordern auf, Abschied von den sozialromantischen Reformvorstellungen der früheren Jahre zu nehmen und sich nicht enttäuscht von den zerborstenen Hoffnungen, „mit Gruppendynamik die Welt zu verändern“, so jüngst Edding (2005), zurückzuziehen. Diese Zeit der Weltveränderung war allerdings ohnehin schon vorbei, als ich Anfang der 1980er Jahre als junger Mann meine ersten Begegnungen mit der Gruppendynamik hatte. Der Reiz lag in ihrem Freiheitsversprechen, in der Möglichkeit, sich eigene Erfahrungen durch Begegnung mit anderen und dem lebendigen Verstehen von sozialen Prozessen anzueignen, im Unterschied zu der bislang durchlebten Sprödigkeit akademischer Bildungsprozesse.

Edding ist sich durchaus bewusst, dass die Verheißungen im Hinblick auf die Humanisierung der Arbeitswelt, mit denen v. a. die Gruppendynamik angetreten ist, sich janusköpfig ausgewirkt haben. Die Einführung von Gruppenarbeit in Großorganisationen der Wirtschaft hat z. B. das Versprechen von größerer Freiheit nicht einlösen können, sondern eine Vielzahl neuer Zwänge hervorgebracht. Es sind neue Konfliktszenarien entstanden, die zuvor durch hierarchische Strukturen abgefedert waren. Informelle Routinen wurden zerstört und dadurch die Rückzugsmöglichkeiten von Arbeitnehmern weggenommen. Organisationsinterne Marktbeziehungen greifen auf die Teams zu. Die Arbeit verdichtet sich und die Distanzierung vom Arbeitsplatz wird schwieriger. Der Mitarbeiter wird zum (Arbeitskraft)-Unternehmer (Voß u. Pongratz 1998)<sup>6</sup>, was die Berufsgruppen von Psychotherapeuten, Beratern, Trainern, Supervisoren etc. schon lange sind, die insofern Vorreiter dieser Entwicklung sind.

An neuen Entwicklungen in der Arbeitswelt nennt Edding: Zunahme von wechselnden Zugehörigkeiten, zunehmende Netzförmigkeit von Beziehungen (vs. Gruppenförmigkeit), Virtualisierung von Beziehungen durch neue Kommunikationsformen v. a. des Internets, neue Formen von „Face-to-face“-Gruppen,

z. B. „communities of practice“, Wissensmanagement etc. Ihr Vorwurf: Die Gruppenexperten interessieren sich zu wenig für diese neuen Entwicklungen. Stattdessen pochen sie weiterhin auf die Bedingungen, die sie für ihre Arbeit brauchen (z. B. Zeit) und machen sich dadurch unbrauchbar, da sie unter diesen Bedingungen niemand will.<sup>7</sup>

Edding plädiert dafür, sich mit diesen neuen Bedingungen auseinanderzusetzen, anstatt sie einseitig zu beklagen (wie z. B. Hirsch 2004) und damit das Verschwinden der eigenen Expertise in Kauf zu nehmen. Ich kann dem gut folgen, aber zugleich fokussiert Edding in ihrer Kritik zu einseitig auf die Motivlagen und fehlende Innovationsbereitschaft der Gruppenexperten, während dabei die Voraussetzungen und auch die Konsequenzen dieses Anpassungsprozesses zu wenig beleuchtet werden.

Schärfer treten diese Konsequenzen in der Argumentation von Buchinger (2004) im Hinblick auf den Einsatz von Gruppen(verfahren) in der Arbeitswelt hervor, auch wenn dies von ihm so nicht intendiert ist, sondern von mir herausgelesen wird. Er beschreibt vor dem Hintergrund systemtheoretischer Überlegungen die Anforderungen an Gruppendynamik aus der Sicht moderner Organisationen und verdeutlicht, dass das Interesse von Organisationen funktionsorientiert und nicht personenorientiert ist, wie dies

<sup>7</sup> Vor einigen Jahren hatte die Fachsektion Gruppendynamik im DAGG einen Marketingexperten eingeladen, um über eine geeignete Marketingstrategie für die Ausbildung zum Gruppenleiter nachzudenken, nur um am Ende von ihm die klassischen Lernfelder der Gruppendynamik als „unique selling proposition“ (USP) formuliert zu bekommen. Tatsächlich könnte es z. B. sein, dass die Expertise, es brauche mehr Zeit, stimmig ist. Gruppenexperten müssten dann vom Einsatz von Gruppen als Arbeitsmedium abraten. Es spricht einiges dafür, dass unter bestimmten Bedingungen Teams in Organisationen nur zweite oder dritte Wahl sind. Sie folgen dann dem Motto, das Simon (2009) so formuliert hat: „Gemeinsam sind wir blöd“. Hinweise darauf finden sich auch in der Gruppenforschung (z. B. Witte u. Sack 1999). Im klinischen Bereich zeigt sich unter Zeit- und Kostendruck eine ähnliche Entwicklung, hin zur störungsspezifischen Gruppenpsychotherapie, die notwendigerweise stärker strukturiert und damit leiterzentrierter ist, was interaktionell ausgerichtete Vorgehensweisen zunehmend randständiger werden lässt.

<sup>6</sup> In die gleiche Richtung geht die Argumentation (Hollmann et al 2002; Minssen 1999).

Psychotherapeut 2011 · 56:287–296  
DOI 10.1007/s00278-011-0836-1  
© Springer-Verlag 2011

Oliver König  
**Vom allmählichen Verschwinden  
der Gruppenverfahren**

#### Zusammenfassung

Die in den kulturellen Umbrüchen der 1960er und 1970er Jahre prominent gewordenen Verfahren des Arbeitens mit Gruppen, v. a. Gruppenanalyse, Gruppendynamik und Psychodrama, die zuerst im therapeutischen und pädagogischen Bereich und dann zunehmend auch in der Arbeitswelt zur Anwendung kamen, verlieren in allen Bereichen an Bedeutung. Der Beitrag diskutiert in 6 Thesen die möglichen Gründe hierfür, v. a. im deutschsprachigen Raum. Argumentiert wird mit: 1. der Ausdifferenzierung des psychosozialen Felds, 2. der (erfolgreichen) Diffusion der Verfahren, 3. dem Intermezzocharakter des Erfolgs, 4. dem Unvermögen zur Modernisierung, 5. den ambivalenten Folgen von Modernisierungsprozessen und 6. den Veränderungen in der kulturellen Bedeutung von Gruppe.

#### Schlüsselwörter

Geschichte · Gruppenpsychotherapie · Gruppenverfahren · Modernisierung · Kultur

#### The gradual disappearance of group procedures

#### Abstract

The prominence of the different methods of working in and with groups, especially group analysis, group dynamics and psychodrama, came to a peak during the cultural changes of the 1960s and 1970s. This applied both to the therapeutic and educational fields and then more and more also to business and administration but since then is slowly fading in all fields. The reasons for this development, specifically in the German speaking countries, are discussed in six theses. The arguments relate to: 1) the differentiation of the psychosocial field, 2) the (successful) diffusion of these methods, 3) the intermezzo character of their success, 4) the inability to modernize, 5) the ambivalent consequences of modernization and 6) the changes in the cultural significance of the group.

#### Keywords

History · Group psychotherapy · Group methods · Modernization · Culture

für Gruppen gilt. Gleichzeitig kommt mit der wachsenden Komplexität von organisationsinternen Verhältnissen der einzelnen Person „ein zentraler organisationshaltener Stellenwert zu – mehr als jemals zuvor“ (Buchinger 2004, S. 217). Organisationen werden zum Prozess des Organisierens, und dafür braucht es kompetente Mitarbeiter, v. a. Führungskräfte, die sich durch eine eigene Professionalität auszeichnen. Ebenso steigt die Bedeutung von Affekten in Organisationsstrukturen, die derart viel Selbststeuerung erfordern. Systemtheoretisch formuliert klingt das dann so: „Die Personen sind in ihrem Nutzen für die Organisation nicht mehr auf ihre Funktionen reduzierbar. Die Personen sind, sozusagen, organisationskonstitutive Elemente geworden. Dennoch ist die Organisation als funktionsorientiertes System nach wie vor nicht an den Personen interessiert, sie bleiben relevante Umwelten und werden nicht Teil des Systems“ (Buchinger 2004, S. 229).

Wählt man einen anderen Sprachduktus, dann heißt das in der Konsequenz: Personen sind in Organisationen wichtiger als je zu vor – und ersetzbarer als je zuvor. Flexibilisierung, Rationalisierung, gesteigerter Effizienzdruck durch Konkurrenz und Globalisierung zwingen die Organisation von dieser Ersetzbarkeit in einem hohen Ausmaß Gebrauch zu machen.

Gruppe, hier in der Form von Teamarbeit, kommt dabei nach Buchingers Verständnis eine Vielzahl von zentralen Aufgaben zu (Entscheidung, Planung, Steuerung etc.) und wird zu einem „Instrument organisationsrelevanten Lernens“, dient der „Identifikation mit der Organisation“, der „Bewältigung affektiver Prozesse“ und wird „Instrument der organisatorischen Selbstreflexion“ (Buchinger 2004, 233 ff.).

Für Gruppendynamik als Verfahren, v. a. die T-Gruppe, bedeute dies: „Obwohl gerade die individuelle Selbsterfahrung wegen des starken emotionalen Erlebnisses, das sie vermittelt, meist die größere Attraktion ausübt, gilt es eindeutig festzustellen, dass die Selbsterfahrung nicht das Ziel des Lernprozesses ist, sondern sein unentbehrliches Vehikel,“ sonst komme es zu einer „Verflachung auf den Effekt der Selbsterfahrung“ (Buchinger 2004, S. 260). Seminare, die ein Lernfeld für

die genannten Anforderungen von Teamarbeit zur Verfügung stellen, würden, wie z. B. die Hernstein-Seminare, an denen Buchinger beteiligt ist, „wieder in einem Ausmaß nachgefragt, wie sie es nie zuvor waren“ (Buchinger 2004, S. 246)<sup>8</sup>.

In Erinnerung an die Argumentation von Hirsch wird deutlich: Das Verflachungsargument kann in beide Richtungen gewendet werden, bei Hirsch als Verflachung in Richtung Kompetenztraining, bei Buchinger als Verflachung in Richtung Selbsterfahrung. Die Gruppendynamik begibt sich in dieser Sichtweise ganz in den pragmatischen Dienst der (Selbst)-

<sup>8</sup> Es folgt dann eine kleine innerösterreichische Marktabgrenzung: „Es ist mir deshalb wichtig, diesen Unterschied zwischen Lernziel und Lernmethode zu betonen, weil es auch Formen der Gruppendynamik gibt, in denen sich die Relation von Lernmethode und Lernziel umkehrt. Dort ist die individuelle Selbsterfahrung in der Gruppe, der Vergleich zwischen Selbst- und Fremdbild, das Erlebnis der sich verändernden Rolle der Person in der Gruppe und Ähnliches das Lernziel; während der Gruppenprozess und seine Reflexion bloß die Mittel sind, dieses Ziel zu erreichen.“ In der Anmerkung gibt es dann noch einen kleinen Seitenhieb: „Diese Formen der Gruppendynamik kommen in die Nähe therapeutischer Gruppen, sind sozusagen Gruppentherapie für nicht als Patienten deklarierte Personen, Gruppentherapie für Normale. Sie sind auch meist in therapeutischen Vereinen oder Dachvereinen (DAGG, ÖAGG) und haben in Österreich sogar als therapeutische Methode im Psychotherapeutengesetz Anerkennung finden können. Das Erlernen der Mechanismen der Teamarbeit ist in dieser Form der Gruppendynamik nicht Ziel und wird daher auch nicht gelingen“ (Buchinger 2004, S. 246).

Hier soll ein kleiner Exkurs zum Zusammenhang von Fachdiskurs und geschäftlichem Interesse erlaubt sein. Denn die angesprochenen Seminare sind eindeutig auf eine bestimmte Kundschaft hin ausgerichtet, Führungskräfte von Großorganisationen nämlich. Andere könnten dies gar nicht bezahlen. Laut Ausschreibung im Internet: Gruppendynamik I, Dauer: 5 Tage. Preis: EUR 3150,00 exkl. (20%) USt., gesamt EUR 3937,50; Aufenthaltskosten: EUR 519,55 exkl. USt., gesamt EUR 649,44, Summe EUR 4586,94. Widerspruch verdient hier nicht das gute Geschäft, sondern dass sich die „Bedürfnisse“ einer spezifischen Zielgruppe unter der Hand zum Maßstab für die Modernität von Gruppenverfahren wandeln. Damit soll nicht die Relevanz von Buchingers Analyse zurückgewiesen, sondern verdeutlicht werden, an welcher Stelle sie zugleich interessengebunden ist; ein Problem, das durchaus charakteristisch für den Professionsdiskurs insgesamt ist.

Instrumentalisierung der Subjekte für die Zwecke der Organisation. Man verändert nicht mehr die Welt, sondern das Individuum, seine Effektivität, Leistungsfähigkeit, Gesundheit etc., allerdings nicht unter von ihm selbst gewählten Bedingungen.<sup>9</sup>

Der Grat zwischen Selbstsorge und Selbstinstrumentalisierung ist schmal geworden. Vor allem gilt aber auch: Auf dem Markt der Beratung sind gegenüber den gern gescholtenen frühen „wilden“ Zeiten der Gruppenverfahren die Versprechungen durchaus nicht weniger geworden; sie haben nur ihren Charakter geändert.

### Fünfte These

*In ihrem Anpassungsprozess an veränderte (gesellschaftliche) Rahmenbedingungen ihrer Arbeit geraten die Gruppenverfahren in die Gefahr, gerade die Expertise, die sie von anderen Anbietern auf dem Markt der Verfahren unterscheidet, zum Verschwinden zu bringen.*

Auch diese These geht, wie schon die Argumentation von Buchinger und Edding, davon aus, dass sich die Gruppenexperten aus einer gewissen Erstarrung lösen müssen, wollen sie weiter bestehen. Allerdings wird dabei das Spannungsfeld mitbedacht, in das sie sich begeben und in dem sie eben auch umkommen können. Hinweise dazu liefert Haubl (2005) vom Sigmund-Freud-Institut in Frankfurt, die ich für meinen Gedankengang nutze.

Auch Haubl kritisiert, hier für die Gruppenanalyse, das Festhalten an alten Arbeitsmodellen mit der Konsequenz, dass für eine Vielzahl von neuen Problemstellungen keine passenden Antworten gegeben werden können. Ausdruck findet dies in einer Überbewertung der

<sup>9</sup> In einer 430 Seiten starken Broschüre (Willame 2008), Career Starter, finanziert von 130 Schweizer Unternehmen, in einer Auflage von 32.000 Exemplaren an Schweizer Hochschulen gratis verteilt, findet sich unter der Rubrik „soft Skills“ als erstes „Effizienzbewusstsein“, gefolgt von: „Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, Gemeinschaftssinn, Kreativität, Eigeninitiative“. Unverblümt kann man die Einvernahme von personenbezogenen Fähigkeiten, wie sie unter dem Sammelbegriff „soft skills“ üblich geworden sind, durch normative Unternehmensziele nicht beschreiben.

Selbsterfahrung gegenüber Theorie und Supervision. Eine adaptive Gestaltung des Settings wiederum muss eine Bedarfsanalyse machen, also marktförmiger agieren. Dies führt einerseits zur Entideologisierung der Behandlung (bzw. von Beratung) und zu einer pragmatischeren Haltung. Andererseits ist Marktförmigkeit strukturell an die Einnahme einer individualistischen Sicht gekoppelt. Der Einzelne ist es, der nachfragt; die Kasse zahlt für Einzelne. Die Gruppe existiert hier nicht als eigene Gestalt, sondern nur als Rahmen für den Einzelnen. Der Markt drängt auf individuelle Zuschreibung, und zwar in doppelter Hinsicht:

Zum einen im Hinblick auf den Leiter: Er verkauft sein Können und die Voraussetzung dafür ist, dass dieses so gut und so viel wie möglich sichtbar wird. Die Maxime, „mache nichts, was die Gruppe bzw. ihre Teilnehmer selber machen können“, kann nicht mehr bestehen. Sie erschwert die Marktprofilierung des Leiters. All dies drängt weg von der Gruppenorientierung hin zur Leiterorientierung bzw. Leiterzentriertheit. Im niedrig institutionalisierten Feld der Beratung und der Psychotherapie außerhalb gesetzlicher Rahmungen setzt sich aufgrund dieser Marktdynamik das Starsystem durch. Das heißt nicht, dass alle Stars seien, aber deren Habitus wird zum Maßstab von Erfolg.<sup>10</sup>

Zum anderen im Hinblick auf die Nachfrager: Diese bewegen sich auf einem umkämpften Markt und können als Kunden nur gewonnen werden, wenn ihnen als Einzelsubjekten ein Gewinn zukommt. Für diesen Gewinn sehen sie den Leiter verantwortlich und nicht die anderen Nachfrager/Teilnehmer, wie dies

z. B. die Selbsthilfebewegung macht, aus der sich aber kein Geschäftsmodell entwickeln lässt. Auch die gesundheitspolitische bzw. geschäftliche Rahmung ist eine individuelle, bezahlt wird für den Einzelnen, bzw. der Einzelne bezahlt und bewertet die empfangene Leistung im Hinblick auf sich – und nicht im Hinblick auf eine Gruppe. Diese tritt vielmehr in den Dienst des Einzelnen – und nicht umgekehrt.

Dieser Vorrang des Subjekts wird gleichfalls durch die institutionellen Rahmungen reproduziert. Hierzu Haubl für den Bereich der Psychotherapie: „Wenn die Anerkennung als Gruppenpsychotherapeut durch die Kostenträger an den Abschluss einer Einzeltherapieausbildung gebunden ist und gruppenpsychotherapeutische Ausbildungsinstitute eine abgeschlossene oder weit fortgeschrittene Einzelspsychotherapieausbildung voraussetzen, wird eine unmissverständliche Rangreihe gebildet, die den Vorrang des Individuums vor der Gruppe fest schreibt. Indessen gibt es gute (konstitutionstheoretische) sozialwissenschaftliche Argumente, das Individuum als individualisierte Gruppe, mithin als der sozialen Matrix nachgeordnet zu begreifen“ (Haubl 2005, S. 280).

Eine doppelte Front wird in der Argumentation von Haubl sichtbar: gegen die fachliche Orthodoxie, die heilige Kühe schützen will und damit auch ihre Einflussphäre schützt, zugleich die Weiterentwicklung des Faches behindert. Hier wird für eine Pluralisierung und einen pragmatischen Standpunkt plädiert. Das heißt, Formate (Supervision, Beratung, Psychotherapie etc.) und ihre Erforder-

(10 Fortsetzung)

des deutschen Fernsehstars“ von Strobel u. Faulstich (Faulstich u. Strobel 1998) etwas Entsprechendes für die Berater- und Psychotherapieszene vorzunehmen. Sie schreiben: „Der Fernsehstar definiert sich dadurch, dass er sich selbst als Person durchgängig inszeniert und doch nicht gänzlich in der fiktiven Wirklichkeit aufgeht. Der Fernsehstar charakterisiert sich vielmehr durch die Verbindung von beidem: Er spielt im Fernsehen eine ‚Rolle‘ wie der Schauspieler, aber in der ‚Realität‘ wie der Moderator. Er inszeniert fiktionale Wirklichkeit als reale“ (Faulstich u. Strobel 1998, S. 444). Als „die vier Grundtypen des deutschen Fernsehstars“ (Faulstich u. Strobel 1998, S. 445) treten auf: Der „Game-show“-Moderator, der Entertainer in der „personality show“, der Quizmaster und der Präsentator.

nisse haben Vorrang vor Verfahren. Und innerhalb dieser Formate rücken Spezialisierungen nach vorn, spezielle Beratungsarrangements, störungsspezifische Gruppen in der Psychotherapie usw.

Zugleich wendet sich Haubl gegen eine individualistische, gesellschaftsvergessene Position (Keupp 2005), die die Gruppe als Paradigma und die mit dieser Sozialgestalt verknüpften Verfahren an den Rand drängt. Denn die Gruppenverfahren stehen für ein Modell, in dem psychosoziale Störungen und Problemlagen nicht an einzelnen Personen festgemacht, sondern als gruppal bzw. gesellschaftlich bedingt verstanden werden, selbst dann, wenn sie sich im Individuum verdichten. „Ein solches Modell liefert Sprengstoff, weil die Frage nach den Ursachen psychosozialer Störungen eng mit der Frage nach der Verantwortung für diese Störung verknüpft ist“ (Haubl 2005, S. 281). Wenn man die Gruppenverfahren in eine aufklärerische Tradition gestellt sieht, dann liegt sie genau in diesem Denkmodell. Dieses findet aber weder im Medizinsystem noch auf dem Markt der Beratung einen Platz.<sup>11</sup>

Beide beruflichen Felder bauen auf „lebensweltlicher Abstinenz“ (Baarghan et al. 2009, S. 283) auf. Um sich in ihnen erfolgreich bewegen zu können, muss der darin eingebaute Individualismus mitübernommen werden. Gruppe bleibt nur Mittel zum Zweck, und den Gruppenverfahren geht ein Kern ihres Ansatzes und Selbstverständnisses verloren. Die Übernahme dieser thematischen Ein-

<sup>11</sup> Ein gutes Beispiel für diese Abstinenz bzw. die Gesellschaftsvergessenheit der Psychotherapie findet sich bei Baarghan et al. (2009, S. 83 ff.). Die Autorengruppe berichtet einfühlend, dass „ca. ein Drittel der Erwachsenen in der Bundesrepublik Deutschland innerhalb eines Jahres die Kriterien für eine psychische Störung nach DSM-IV“ erfüllte. Zwei Fragerichtungen könnten sich aus einer solchen Angabe ergeben: 1. Was ist von einem Verständnis von psychischer Störung zu halten, das bei einem Drittel der Bevölkerung eine solche diagnostiziert? Oder wenn man die Diagnose für gegeben hinnimmt: 2. Was ist von einer Gesellschaft zu halten, in der ein Drittel der Bevölkerung eine psychische Störung aufweist? Gefragt wird aber, wie sich „angesichts dieser moderaten Behandlungseffekte“, die in der Forschung zutage treten, die „Möglichkeiten zur Optimierung der Ergebnisqualität, also des Outcomes“ verbessern ließen (Baarghan et al. 2009, S. 85).

<sup>10</sup> Ein Blick auf die einschlägige Literatur zum Film- und Fernsehstar erweist sich als durchaus gewinnbringend (z. B. Lowry 1997; Faulstich u. Strobel 1998). Hier wie dort werden Stars durch ihr Publikum hervorgebracht, bilden Stars „einen zentralen Mechanismus der Produktdifferenzierung“ (Lowry 1997, S. 20), lassen sich Unterscheidungen zwischen Film- und Fernsehstars, „celebrities“ und Medienpersönlichkeiten vornehmen. Die Stars in der Beraterszene sind dabei am ehesten den Serienstars des Fernsehens sowie Moderatoren und Showmastern ähnlich, „die als ‚sie selbst‘, sozusagen als ‚öffentliche Privatperson‘ auftreten“ (Lowry 1997, S. 18). Ebenso aufschlussreich wäre es, in Anlehnung an die „Historiographische Typologie

engung beschneidet die Gruppenverfahren in einem Ausmaß, dass der mit ihnen verbundene Aufwand keinen Sinn mehr macht. Was dann bleibt, das können andere Verfahren auch, wenn nicht sogar besser.

Norbert Elias hat einmal die Soziologie als die Wissenschaft beschrieben, die sich mit den nicht intendierten Wirkungen intentionalen Handelns beschäftigt (Elias 1987). Das lässt sich gut auf Gruppenverfahren übertragen. Sie repräsentieren durch ihre Multiperspektivität die Wirkungen des Sozialen, die als solche prinzipiell unvorhersehbar sind, manchmal produktiv, manchmal störend, manchmal destruktiv oder verunsichernd, manchmal stabilisierend, manchmal verändernd usw. Wird aber das Soziale den individualistischen Maßstäben von Effizienz und Effektivität unterworfen, dann müssen alle diese nichtintendierten Wirkungen hinter einer auf Erfolg ausgerichteten Sichtweise zum Verschwinden gebracht werden. Dabei ist es durchaus eine offene Frage, ob auf Effizienz ausgerichtete Vorgehensweisen Effizienz oder Anpassungsbereitschaft produzieren. Der instrumentellen Indienstnahme von Gruppenverfahren sind hierdurch enge Grenzen gesetzt, es sei denn, man unterwirft die soziale Dynamik der Gruppe einer engen Kontrolle.

## Sechste These

*Das kulturelle Bild von Gruppe hat sich verändert: Die Gruppe der Kooperierenden wird durch die Gruppe der Konkurrierenden abgelöst, in der man lernt, sich in ihr zu bewegen und sich gleichzeitig vor ihr zu schützen.*

Die letzte These wendet sich nochmals den Veränderungen im kulturellen Umfeld zu, von dem unser Handeln gerahmt ist. Hierfür geht der Beitrag nochmals auf die Überlegung ein, dass die beteiligten Akteure, Anbieter, Klienten/Kunden, Organisationen/Institutionen in ihren Entscheidungen für oder gegen eine bestimmte Vorgehensweisen bzw. Verfahren einer Rationalität

folgen, die sich auch als solche rekonstruieren lässt.<sup>12</sup>

Dabei stößt man, zumindest was die Gruppendynamik angeht, jedoch auf eine Unstimmigkeit. Denn es ließe sich durchaus argumentieren, dass gerade unter den beschriebenen Prozessen der Modernisierung von Arbeit und Beruf die „Reinheit“ und Abstraktheit des gruppenspezifischen Experimentierraums genau jene Flexibilität bzw. abstrakten „Kompetenzen“ trainiert, die der neue flexible Mensch braucht. Sind die Beziehungen im Training nicht durchaus virtuell, weil konsequenzlos? Und macht diese Virtualität des „stranger lab“ nicht genau das besondere Lernpotenzial des Trainings aus? Produziert diese Arbeitsform nicht Modalitäten von Beziehungen, die die heute manchmal eingeforderte und manchmal beklagte Flexibilität und Virtualität um Jahrzehnte vorweggenommen haben, indem sie einen kommunikativen Rahmen herstellen, der sich eben durch die Loslösung aus alten Strukturen auszeichnet? Das allmähliche Verschwinden der Gruppenverfahren geschieht, so gesehen, in einer Situation, in der die Passung der durch sie hergestellten Realität mit den dominanten gesellschaftli-

chen Verhältnissen so hoch ist wie noch nie. Dieses Paradox gilt es zu verstehen.<sup>13</sup>

Sennett (1998) konfrontiert den Leser in seinem Essay *Der flexible Mensch* mit einer scharfen Kritik dieser neuen Werte in der Arbeitswelt, in denen sich die Auswirkungen der Psychologisierung von Arbeitsbeziehungen zeigen. Davon soll nur ein Aspekt hervorgehoben werden. Mit ziemlicher Schärfe formuliert er mit Blick auf Gruppe im Arbeitsleben, Teamarbeit sei „die Gruppenerfahrung der erniedrigenden Oberflächlichkeit“ (Sennett 1998, S. 133). Nun kann man zu Recht fragen, warum sich ein so kluger Mann wie Sennett derart affektiv geladen äußert, ohne zu thematisieren, welchen Sinn diese Oberflächlichkeit für die Akteure machen könnte. Eine mögliche Antwort darauf: War die im gruppenspezifischen Training in den 1970er und 1980er Jahren erfahrene „Entfremdung“ vom Alltag eine gesuchte Erfahrung, ist diese Entfremdung heute Alltag geworden, und die Teilnehmer haben gelernt, sich vor

<sup>13</sup> Wie früh dies schon sichtbar war, kann man beispielhaft nachlesen bei Bennis u. Slater (1998, zuerst 1968), die manche Beschreibungen von Sennett (1998) um Jahrzehnte vorwegnehmen. Bennis ist einer der einflussreichsten Organisationsberater der „Human-relations“-Bewegung, Slater ein Grenzgänger zwischen akademischer Welt und amerikanischer Gegenkultur. Das lesenswerte und in keiner Weise veraltete Buch ist in der zweiten Auflage von 1998 mit einem aktuellen Vorspann zu jedem Kapitel versehen, in dem die Autoren über 3 Jahrzehnte zurückblickend ihre eigene Arbeit von damals kommentieren. Zwar müssen sie einige horrenden Fehleinschätzungen konstatieren (v. a. im Hinblick auf die Veränderungen im Verständnis von Geschlecht), dennoch überrascht die Weitsichtigkeit, mit der sie schon damals auch die Schattenseiten von Entwicklungen beleuchteten, die sie nicht nur als Beobachter analysiert, sondern z. T. auch als Protagonisten selber vorwärtsgetrieben haben. Die T-Gruppe erscheint in ihren Ausführungen nur am Rande, wird aber deutlich als ein Ort, that „will increase in popularity in any case, since they serve both to prepare for the fluid future we have envisioned, and to express these counterdrives“ (Bennis u. Slater 1998, S. 155). Die Entwicklung der Gruppenverfahren wird hier als von Anfang an in dieser Ambivalenz gefangen, sichtbar modernisierungsgläubig bzw. zukunftsorientiert einerseits, rückwärtsgewandt und utopieorientiert andererseits. In der deutschsprachigen Literatur ist immer noch die frühe Kritik von Horn (1972) lesenswert.

<sup>12</sup> Eine solche Argumentation stellt sich in einen deutlichen Gegensatz zu psychoanalytischen und kulturkritischen Denkfiguren wie z. B. bei Hirsch, die den sozialen Akteuren unterstellen, dass sie nicht wissen, was sie tun. Stattdessen müssen sie bei Hirsch Gefühle der Leere „abwehren“ und sich, natürlich ohne es zu wissen, der Dynamik einer andauernden „Steigerung“ unterwerfen, sodass zu guter Letzt nur übrig bleibt: „... immer neue Steigerung oder Ausstieg und Rückbesinnung auf das Eigentliche“ (Hirsch 2004, S. 167). Analysen dieser Art bleiben einem Eigentlichkeitsdenken verhaftet, das seine eigenen normativen Grundlagen nicht mitdenken kann. Damit sind nicht alle Inhalte dieses Denkstils zu verwerfen, sie müssten aber anders argumentiert werden.

den Zumutungen dieser Verhältnisse zu schützen.<sup>14</sup>

So gesehen folgen die Akteure einer durchaus schlüssigen Rationalität, wenn sie sich vor der Unberechenbarkeit, dem Sinnüberschuss und der dadurch bewirkten Invasivität der Gruppenverfahren durch Instrumentalität und freundliche Oberflächlichkeit schützen. Denn man sollte davon ausgehen, dass die Subjekte um ihre Instrumentalisierung „wissen“ und sich den Zumutungen der Organisation zu entziehen lernen. Aus ihnen wird genau der „rationale Egoist bzw. Opportunist“ (Münch 2009, S. 120), der in der Lage ist, sich nicht nur mit seiner ganzen Person in den Dienst einer Organisation zu stellen, sondern diese Indienstnahme jederzeit aufkündigen kann, wenn es sein persönliches Fortkommen sinnvoll erscheinen lässt. Im psychotherapeutischen Bereich zeigen sich die Auswirkungen dieser Entwicklung z. B. in den skeptischen Fragen von Klienten bzw. Patienten, was sie denn davon hätten, sich in einer Gruppe mit den Problemen anderer Leute und deren Lebensgeschichte zu beschäftigen.

Sennett beschreibt zum Ende seines Essays eine Gruppe von ehemaligen IT-Managern, die alle entlassen wurden. Sie treffen sich über längere Zeit in einem Café und versuchen in ihren Gesprächen zu verstehen, was ihnen widerfahren ist. Dabei machen sie einen typischen Gruppenprozess durch und kommen letztendlich zu dem Ergebnis, dass sie die Zeichen der Zeit nicht erkannt hatten und sich weiter-

<sup>14</sup> Hierzu soll ein Ausflug in die Medienwelt erlaubt sein, die hierfür reichhaltiges Anschauungsmaterial liefert. Im Fernsehen haben seit einigen Jahren Shows (Talkshows, *Big Brother*, *Deutschland sucht den Superstar*, *Ich bin ein Star – Holt mich hier raus* etc.) großen Erfolg, in denen sich im Kontext einer Gruppe von Konkurrenten die Teilnehmer den Ritualen einer öffentlichen Selbstdarstellung unterziehen und gleichzeitig zu Virtuosen dafür werden, sich von den dort gemachten Erfahrungen jederzeit distanzieren zu können.

Ein anderes, direkt auf die Business-Welt zielendes Beispiel, ist der Comicstrip Dilbert, in dem die Lernziele und das Selbstverständnis der Kommunikationsbranche ad absurdum geführt werden. Selbst Bennis u. Slater (1998, S. 136) kommen nicht darum herum zu konstatieren, dass in dieser Figur einige der von ihnen „glorifizierten“ Veränderungen als die „tägliche Mühle“ der Gegenwart sichtbar würden.

hin loyal gegenüber ihrer Organisation verhalten haben, als sie ihren Niedergang schon hätten sehen und entsprechende Konsequenzen ziehen können.

Verallgemeinert formuliert heißt das: Je weiter jemand in der Organisation aufsteigt, desto mehr fallen die Interessen der Organisation und der Subjekte (sprich Manager) auseinander, so auch ein Tenor aus der Organisationsforschung. Sie treffen sich dabei mit der Rationalität von Organisationen, deren Interesse an der Flexibilität von Personen ebenfalls vorrangig instrumentell ist, sicherlich auch mit den Interessen von Beratern, die ihren Beruf nur mit einer gehörigen Portion Instrumentalität und Oberflächlichkeit bewältigen können. Es wäre dann paradoxerweise geradezu ein Ausdruck von Selbstsorge, wenn die Akteure sich unter den Arbeitsbedingungen in modernen Organisationen instrumenteller Mittel bedienen würden, um sich diese Zumutungen vom Leibe zu halten. Gruppenverfahren sind dafür nicht das geeignete Mittel.

## Fazit

**Zum Fazit nochmals an den Anfang: „Wenn ich im Vorfeld gewusst hätte, was das hier ist, wäre ich nicht gekommen. Gut, dass ich es nicht gewusst habe.“ Natürlich kann diese Instrumentalisierung auf den Einzelnen zurückschlagen, seien sie Klienten oder Kunden, Berater oder Psychotherapeuten. In dieser Rückmeldung, so die Vermutung, wird sichtbar, dass ein umgekehrter Weg gegangen wurde, weg von einem instrumentellen Verständnis sozialen Geschehens und einem entsprechenden Umgang mit sich selbst, hin zu einem reflexiven Verständnis und einer größeren Selbstsorge. Gesucht wurde all dies von diesem Teilnehmer jedoch nicht. Und es teilt sich auch ein wenig die Ambivalenz mit, ob der Teilnehmer, obwohl er eine gute Erfahrung gemacht hat, diese nochmals suchen würde. Denn was kann er nun damit anfangen, wenn er wieder in seine Arbeitsumgebung zurückkommt? Hilft ihm das, oder macht es das Leben schwerer? Noch schärfer formuliert, was tun Gruppenleiter den Leuten an, wenn sie sie durch eine solche Gruppen- und Lernerfahrung in eine nur schwer oder nicht-**

**überwindbare Spannung zu ihrem beruflichen und/oder privaten Alltag bringen? Wenn ein Gruppendynamiker dies ernst nehmen würde, müsste er vor seinen eigenen Veranstaltungen warnen oder zumindest auf die Risiken und Nebenwirkungen aufmerksam machen. Die Gruppenverfahren wirken sich nach diesem Verständnis potenziell negativ für ihre Teilnehmer aus, wenn ihr Einsatz weitgehend unter Fremdzwecke gestellt wird. Und diese Fremdzwecke werden nicht nur von Organisationen und Institutionen gesetzt, sondern sie werden von Teilnehmern der Veranstaltungen schon mitgebracht als in ihr Selbstverhältnis eingebaut.**

**Man muss also konstatieren: Ohne zumindest partielle Anerkennung dieser Fremdzwecke werden die Gruppenverfahren vom Markt verdrängt werden, wenn sie sich diesen Fremdzwecken aber einfach unterordnen, wird dies gleichfalls geschehen. So gilt es die Frage zu beantworten: Wie können die Gruppenverfahren sich den Anforderungen einer Modernisierung stellen, ohne dabei hinter ihre theoretischen Einsichten und praktischen Möglichkeiten zurückzufallen, und zugleich ihren Nutzern genügend Schutz gewähren, einen gangbaren Weg zwischen Selbstinstrumentalisierung und Selbstsorge zu finden?**

## Korrespondenzadresse

**Dr. Oliver König**  
Weyertal 13, 50937 Köln  
okoening@netcologne.de

**Interessenkonflikt.** Der Autor gibt an, dass kein Interessenskonflikt besteht.

## Literatur

- Antons K (2008) 25 Jahre Gruppenleiter Fortbildung der Sektion Gruppendynamik im DAGG, Broschüre der Sektion Gruppendynamik 2008. [http://www.gruppendynamik-dagg.de/extern/\\_pdf/litr\\_Artk/ANTO\\_1\\_2008.pdf](http://www.gruppendynamik-dagg.de/extern/_pdf/litr_Artk/ANTO_1_2008.pdf). Zugegriffen: 05. Januar 2011
- Baarghan D, Schulz H, Koch U, Watzke B (2009) Versorgungsstrukturen im stationären Setting in Deutschland: Verteilung von Einzel- und Gruppentherapie und deren psychotherapeutischen Ausrichtungen. *Gruppenpsychother Gruppenn* 45:83–103
- Bennis W, Slater P (1998) *The temporary society*. Jossey-Bass, San Francisco (1968)

## Gruppentherapie bei bipolaren Störungen

Aktuelle Studienergebnisse weisen darauf hin, dass Gruppentherapie den Verlauf bipolarer Störungen beeinflussen könnte. Ziel dieser Studie war es, den Effekt von kognitiver Verhaltens- und Gruppentherapie („adjunctive cognitive behavioral group therapy“, CBGT) auf das erneute Auftreten depressiver oder manischer Episoden bei 50 Probanden zu untersuchen. Die Patienten mit bipolaren Störungen der Typen I und II im Zustand der Remission wurden über 12 Monate ambulant betreut. Ein experimenteller Leitfaden für die CBGT wurde entwickelt und die Behandlung dem „treatment as usual“ (TAU) hinzugefügt. Die Ergebnisse für die Kombination aus CBGT und TAU wurden dann verglichen mit den Ergebnissen für TAU alleine. Obwohl sich das Auftreten von Episoden zwischen den Gruppen nicht unterschied, war die durchschnittliche Zeit bis zu einem Rückfall bei Patienten mit der CBGT-Behandlung länger als bei den Probanden der TAU-Gruppe.

Mit Hilfe weiterer Studien mit mehr Probanden muss weiter geklärt werden, ob der Ansatz mit CBGT neue Episoden bipolarer Störungen verhindern könnte.

Literatur: Gomes BC, Abreu LN, Brietzke E et al (2011) A Randomized Controlled Trial of Cognitive Behavioral Group Therapy for Bipolar Disorder. *Psychother Psychosom* 80:144-150

Quelle: *Universität von Sao Paulo Brasilien, www.usp.br*

- Buchinger K (2004) Gruppenarbeit und Teamarbeit in Organisationen. Ideologie und Realität. In: Velmerig CO, Schattenhofer K, Schrapper CH (Hrsg) Teamarbeit. Konzepte und Erfahrungen – eine gruppendynamische Zwischenbilanz, Juventa, Weinheim S 210–266
- Edding C (2005) Abschied von der Gruppe, so wie wir sie kannten und liebten? *Gruppenpsychother Gruppendedyn* 41:3–22
- Elias N (1987) Die Gesellschaft der Individuen. Suhrkamp, Frankfurt a. M. (1939)
- Enke H (1998) Überfällige Reformen: Gruppenpsychotherapie in der ambulanten kassenärztlichen Versorgung. *Gruppenpsychother Gruppendedyn* 34:65–78
- Duttweiler S (2006) Ökonomisierung der Therapie – Therapieisierung der Ökonomie. Von Kunden, Märkten und Unternehmern. In: Strauß B, Geyer M (Hrsg) Psychotherapie in Zeiten der Globalisierung. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, S 46–63
- Faulstich W, Strobel R (1998) Von Peter Frankfeld bis Thomas Gottschalk. Historiographische Typologie der deutschen Fernsehstars. In: Klingler W, Roters G, Zöllner O (Hrsg) Fernsehforschung in Deutschland. Themen – Akteure – Methoden. Nomos, Baden-Baden, S 441–454
- Fuchs P (2004) Die magische Welt der Beratung. In: Schützeichel R, Brüsemeister T (Hrsg) Die beratene Gesellschaft. Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung. VS, Wiesbaden, S 239–258
- Gergen K (1996) Das übersättigte Selbst. Identitätsprobleme im heutigen Leben. Auer Verlag, Heidelberg
- Haubl R (2005) Reinheit und Gefährdung – Gruppenanalyse auf dem Weg zur Realitätstauglichkeit. *Gruppenpsychother Gruppendedyn* 41:267–285
- Hirsch M (2004) Gedanken zum Schwinden der Attraktivität analytischer Gruppenpsychotherapie. *Gruppenpsychother Gruppendedyn* 40:163–177
- Hollmann R, Mickler O, Neimeyer E (2002) Von der Utopie zum Alltag. Gruppenarbeit in der Bewährung. Hampp, München
- Horn K (1972) (Hrsg) Gruppendynamik und der „subjektive Faktor“. Repressive Entsublimierung oder politisierte Praxis. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Illouz E (2007) Gefühle in Zeiten des Kapitalismus. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Keupp H (2005) Die ambivalente gesellschaftliche Funktion von Psychotherapie. *Psychother Dialog* 6:141–144
- König O (2006) Familienaufstellungen – Kurzzeittherapie in der Gruppe. Möglichkeiten und Grenzen eines Verfahrens. In: Strauß B, Geyer M (Hrsg) Psychotherapie in Zeiten der Globalisierung. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, S 71–90
- König O (2010) Familiendynamik und Gruppendynamik. Gegenstand und Verfahren – Konvergenzen und Konkurrenzen. *Familiendynamik* 35:292–300
- König O (2011) Gruppendynamik. In: Strauß B, Mattke D (Hrsg) Gruppenpsychotherapie. Ein Lehrbuch. Springer, Berlin Heidelberg New York Tokio (im Druck)
- König O, Schattenhofer K (2011) Einführung in die Gruppendynamik, 5. Aufl. Auer, Heidelberg
- Kühl S (2008) Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen. VS, Wiesbaden
- Lowry S (1997) Stars und Images. Theoretische Perspektiven auf Filmstars. In: Montage AV Z Theorie Gesch Audiov Kommun 6:10–35
- Mattke D (2009) Editorial zum Themenheft „Zeitgemäße Gestaltung von Aus-, Fort- und Weiterbildung in Gruppenpsychotherapie“. *Gruppenpsychother Gruppendedyn* 45:79–82
- Minssen H (1999) Von der Hierarchie zum Diskurs? Die Zumutungen der Selbstregulation. Hampp, München
- Münch R (2009) Globale Eliten, lokale Autoritäten. Bildung und Wissenschaft unter dem Regime von PISA. McKinsey & Co (Edition Suhrkamp), Frankfurt a. M.
- Richter HE (1999) Die Gruppe im Wandel des Zeitgeistes. *Gruppenpsychother Gruppendedyn* 35:175–187
- Sennett R (1998) Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin, Berlin
- Simon F (2009) Gemeinsam sind wir blöd. Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten, 3. Aufl. Auer, Heidelberg
- Strauss B (2006) Psychotherapie©. Über den Warencharakter von Psychotherapie. *Psychotherapeut* 51:354–362
- Strauss B (2009) (Hrsg) Störungsspezifische oder störungsorientierte Gruppenpsychotherapie. *Gruppenpsychother Gruppendedyn* 45:169–254
- Voß GG, Pongratz HJ (1998) Der Arbeitskraftunternehmen. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft. *Koeln Z Soziol Sozialpsychol* 50:131–158
- Vonken M (2005) Handlung und Kompetenz. Theoretische Perspektiven für die Erwachsenen- und Berufspädagogik. VS, Wiesbaden
- Willame M (Hrsg) (2008) Career Starter: Schweizer Karriereratgeber, 12. Ausg. Genf
- Witte E, Sack PM (1999) Die Entwicklung der Gruppenmoderation PROMOD zur Lösung komplexer Probleme in Projektteams. *Psychol Beitr* 41:113–213