

## „Verkehrte Welt“

### Männer und Frauen im gruppendynamischen Training\*

Anhand einiger Beispiele aus gruppendynamischen Trainings mit TeilnehmerInnen aus psychosozialen Berufsfeldern werden die Machtkonstellationen zwischen Männern und Frauen untersucht. Zentrale These des Aufsatzes ist es, daß diese Trainings im Gegensatz zum gesellschaftlichen Umfeld eher von Frauen dominiert werden. Aus diesem Gegensatz kann sich ein Bindungsmodus der Frauen gegenüber den Männern entwickeln, der dem familiären Bindungsmodell entspricht, in dem die Frauen psychodynamisch gesehen die relative Vormacht haben. Zugleich ist diese Bindung Entstehungshintergrund für männliche Aggressivität gegenüber Frauen. Es wird nach den Möglichkeiten und Grenzen vor allem des männlichen Trainers gefragt, diese Bindungsmodi in wechselnder Parteilichkeit auflösen zu helfen.

A specific form of power constellation between men and women is exemplified by a description of situations in group dynamic trainings in the social field. The central thesis of this paper is, that in contrast to the social environment, these trainings are dominated by women. This can lead to a specific bond of the women towards the men, which is similar to a widespread form of family bonds, in which women are very often the more powerful. At the same time, this bond produces male aggressiveness towards women. The possibilities and limitations, especially of the male trainer, to help undo these bonds in shifting partiality are discussed.

## Prolog

Ich möchte meinen Überlegungen eine kleine Geschichte vorausschicken und mich damit auf eine Autorität berufen, was bei einem Thema wie diesem, zumal wenn es von einem Mann abgehandelt wird, ein ganz geschickter Anfang ist. Bei dieser Autorität handelt es sich um die elfjährige Nichte einer guten Freundin, über die mir diese Freundin folgendes erzählte: Bei ihrem letzten Treffen fielen ihr zwei starke Schrammen im Gesicht ihrer Nichte auf. Sie fragte sie, was denn geschehen sei. „Ich habe mich geprügelt“, antwortete diese. „Mit einem Jungen oder mit einem Mädchen?“ „Mit einem Mädchen!“ „Wer hat denn gewonnen?“ „Die andere hat gewonnen“, antwortete die Nichte etwas zerknirscht. „Wenn es ein Junge gewesen wäre, hätte ich gewonnen. Jungen sind schneller klein zu kriegen als Mädchen.“

Nun wird es noch etwas dauern, bis diese Nichte in ihr erstes gruppendynamisches Training kommt — wenn es diese dann überhaupt noch gibt. Sie wird bis dahin die Macht gesellschaftlicher Strukturen und ihre alltägliche Verlebendigung erlebt haben, was ihr Bild korrigieren wird. Sollte sie sich aber doch einmal in die sozialpsychologisch-psychologische Welt eines solchen Trainings begeben, wird sie vielleicht einiges an ihre Jugendtage erinnern, auch wenn man sich dort heute nicht mehr prügelt.



## 1. Die Ausgangsthese

Um die Erfahrungsgrundlage der folgenden Überlegungen durchsichtig zu machen, möchte ich meine Arbeitsrealität kurz eingrenzen. Ich arbeite als Freiberufler fast ausschließlich mit TeilnehmerInnen aus psychosozialen Berufen, zumeist in längerfristigen Fortbildungsreihen, die relativ viel Raum für gruppenspezifische Prozesse lassen, in der Regel mit einer Kollegin zusammen. Wenn es „gut“ geht, dann sind in diesen Kursen 2/3 Frauen und 1/3 Männer, wenn es „nicht so gut“ geht, sind es weniger Männer.

Die zentrale These für meine Überlegungen lautet, daß diese Trainingswelt im sozialen Bereich im Kontrast zum gesellschaftlichen Umfeld heute eher von Frauen dominiert wird, und dies nicht nur aufgrund ihrer Überzahl, und insofern zur „verkehrten Welt“ wird. Der Staff insgesamt und der männliche Trainer nochmals in besonderer Form werden in dieser Situation zur zwiespältigen Nahtstelle zwischen „äußerer“ und „innerer“ Realität der Gruppe.

## 2. Trainingserfahrungen

In besonders eindringlicher Weise realisierte sich diese „verkehrte Welt“ in der ersten Kursreihe dieser Art, an der ich beteiligt war, da ein Kollege und ich, also zwei Männer, sie als festes Team durchgeführt haben. Wir waren uns der Brisanz dieser Zusammenstellung nicht wirklich bewußt bis zu dem Moment, als wir im ersten Plenum der geballten Frauenmacht gegenüber saßen. Die Gruppe bestand aus 14 Frauen und 4 Männern. Eine rein männliche Leitung und eine Mehrheit von Frauen in der Teilnehmerrolle, das entsprach völlig den Alltagserfahrungen dieser Frauen bezüglich der Hierarchie in ihren Arbeitsstellen und Organisationen. Wir sind damals in die Offensive gegangen und haben das Thema, das ohnehin schon unter der Oberfläche brodelte, direkt angesprochen. Unsere Leitung wollten und könnten wir nicht zur Disposition stellen. Wohl seien aber die Auswirkungen dieser Konstellation auf die Fortbildung ein wichtiger Teil unserer gemeinsamen Arbeit. Die anderen männlichen Teilnehmer blieben während dieser Auseinandersetzungen weitgehend außen vor, es gab sogar anfänglich eine starke Tendenz, sie auch noch rauszuschicken, nach dem Motto: lieber gar keine Männer als nur ein paar wenige.

Im Verlauf der Fortbildung haben wir dann insgesamt sechs Kolleginnen eingeladen, auch die Supervision wurde ausschließlich von Frauen durchgeführt. Im Nachhinein wurde deutlich, daß dies zum einen Ausdruck unseres schlechten Gewissens war, den Frauen aufgrund unserer Zusammenarbeit eine durchgehende weibliche Identifikationsfigur vorenthalten zu haben. Zum anderen hatten wir hierdurch zugleich unsere Position gefestigt, da wir nun nicht nur die einzigen festen Bezugspersonen, sondern auch die einzigen Männer im Kurs blieben. Nicht zuletzt mit Hilfe der eingeladenen Kolleginnen wurde dies ein sehr guter Kurs, ich möchte die Erfahrung nicht missen. Die Konstellation zwang TeilnehmerInnen und TrainerInnen von Anfang an in einen existentiell sehr dichten Kontakt. Das Bild der „mutterlosen“ Gruppe blieb jedoch in Teilen bis zum Ende erhalten.

Den Nachfolgekurs dieser Reihe leite ich diesmal zusammen mit einer Kollegin. Die Männer-Frauen-Zusammensetzung ist diesmal noch extremer, 4 Männer — 20 Frauen, und kam als Thema von seiten der Teilnehmerinnen direkt auf den Tisch. Da wir diesmal als Paar die Gruppe leiten, wurde das Thema nicht auf der Ebene Teilnehmer-Leitung, sondern auf der Ebene der Teilnehmer verhandelt. Es wurden Phantasien ausgetauscht, warum so wenige Männer anwesend waren. Diese seien sicherlich eher beim Führungskurs oder beim Kurs für Metaplan und Moderationstechniken, aber einem Kurs wie diesem würden sie sich nicht aussetzen. Dieser zum großen Teil berechtigten Vermutung folgten sehr bald Gewaltphantasien auf seiten einer Frau, begleitet von diffusen Schuldvorwürfen gegen Männer, mit der gleichen Tendenz wie beim Vorgängerkurs, nämlich die restlichen Männer auch noch rauszuschicken. Das heißt die durch die Abwesenheit der Männer aktualisierte Wut über eine bestimmte gesellschaftliche Erfahrung richtete sich im Kurs gegen die anwesenden Männer, obwohl diese sich ja dem Kurs aussetzten.

Der in beiden Kursen aufkommende Impuls, diese wenigen Männer auch noch wegzuschicken, läßt sich als ein Versuch ansehen, dieses Weltbild — nachdem die Frauen unten, die Männer oben sind — von Abweichungen zu bereinigen. Damit ließe sich die Kränkung, wenn nicht aus der Welt, dann wenigstens aus den Augen schaffen, daß die anwesenden Männer häufig von der Ausbildung und der beruflichen Stellung her weniger qualifiziert sind als die Frauen, eine Erfahrung, die ich auch in vielen anderen Kursen mache. Die Kränkung besteht darin, daß die Frauen sich der Gefahr ausgesetzt sehen, den Wert des Kurses nach der Anwesenheit von qualifizierten und sozial potenten Männern zu beurteilen. Die daraus erklärable Reaktion, die Männer dann lieber zu ignorieren, schafft allerdings genau jene „verkehrte Welt“, in der die Frauen eindeutig das Sagen haben, aber eben aus dem Grunde, weil sie „draußen“ eindeutig weniger zu sagen haben.

Ausbalanciert wurde diese Reaktion nicht durch die anwesenden Männer, sondern auch wiederum durch eine Gegenbewegung unter den Frauen, von denen einige die weitgehende Abwesenheit der Männer bedauerten, da es vor allem Männer bzw. männliche Vorgesetzte seien, mit denen sie in ihrem beruflichen Alltag Probleme hätten. Sie hätten gerne die Möglichkeit gehabt, im Kurs an diesen Problemen zu arbeiten, was aber nun wohl nur in geringem Umfanginge.

Die Nachfrage meinerseits beim Leiter der Fortbildungsabteilung der durchführenden Institution und einer Kollegin von ihm bestätigte den Verdacht der TeilnehmerInnen. Die Institution beschäftigt mehr Frauen als Männer (72 % zu 28 %), was sich natürlich auch auf die Geschlechterverteilung in Fortbildungen auswirkt. Die Männer sind eher in den technokratisch orientierten Kursen sowie in den Kursen für Leitungskräfte zu finden. In den Führungs- und Managementkursen sind die Frauen daher in der Minderheit (1/3 w — 2/3 m). Bezogen auf ihren Anteil an mittleren und gehobenen Führungspositionen sind sie dort allerdings überrepräsentiert. Das heißt, Frauen sind im Durchschnitt fortbildungsfreudiger als Männer, was sich als Hinweis interpretieren läßt, daß Frauen in Leitungspositionen sich mit einem geringeren Selbstbewußtsein bei gleichzeitig höheren Ansprüchen, eigenen wie fremden, auseinandersetzen müssen.

Um zu verdeutlichen, daß höchstens ein Teil dieser Dynamik auf die ungleichgewichtige Männer-Frauen-Verteilung in diesen beiden Kursreihen zurückzuführen



ist, möchte ich ein drittes Beispiel anführen aus einem Berliner Sommerkurs zum Thema „Denken und Fühlen in Gruppen und Organisationen“. Der Staff, als Ausdruck gesellschaftlicher Rahmenbedingungen, war nach der klassischen Männer-Frauen-Hierarchie besetzt, zwei Trainer mit vier AusbildungskandidatInnen, und zwar zwei Co-Trainerinnen, sowie jeweils eine Frau und ein Mann als TrainerIn unter Supervision. Gearbeitet wurde in drei parallelen Gruppen über insgesamt 12 Tage, ergänzt durch plenare Veranstaltungen, Reflexionsgruppen und Intergruppenübungen. Das Männer-Frauen-Verhältnis war mit 18 zu 19 ausgeglichen.

Aus dem sehr komplexen Geschehen eines solchen Trainings möchte ich eine Sequenz herausgreifen, die Bildung von gleichgeschlechtlichen Gruppen in der zweiten Trainingswoche. Der Staffbeschluss für diese Intergruppenübung löste bei den Co- und Supervisions-Trainerinnen gespannte Erwartung und Neugier aus über die Arbeit miteinander — ohne Trainer und ohne Bewertungsdruck. Die Begeisterung bei den Trainern war eher gering, ihre Erwartungen sehr reduziert, z.T. latent abwertend der Männerrunde gegenüber. Entsprechend fielen die beiden parallelen Sitzungen aus. Bei den Frauen wurde heftigst geredet, gestritten und rivalisiert. Die Männer spielten hierbei als Thema kaum eine Rolle. Die freigesetzte Vitalität und Aggressivität belebte und beängstigte gleichermaßen und wirkte sich für einzelne Frauen stark auf den weiteren Trainingsverlauf aus. Bei den Männern war die Stimmung eher zäh und vorsichtig. Konkurrenz wurde höchstens lustlos zerredet, aber nicht gelebt. Es wurde die Schwierigkeit geäußert, sich im Regelsystem dieser Kurs-Organisation zurechtzufinden. Ein Hinweis meinerseits, daß es sich vielleicht um eine weiblich dominierte Organisation handele und die Wahl der Waffen wohl schon zugunsten der Frauen entschieden sei, wurde nicht direkt aufgenommen. Es folgte statt dessen ein energiearmes Gespräch, daß es wohl um den Kampf um die Frauen und um die „Ehre“ ginge, und endete mit dem latent aggressiven Bild von der „Venusfalle“, Titel eines damals gerade laufenden Films. Aus meiner Sicht zitierten die Männer nur noch Männlichkeits-Bilder, an die sie selbst schon gar nicht mehr glaubten. Zugleich sahen sie sich einem Regel- und Wertesystem ausgesetzt, das sie nicht als ihres annehmen konnten, bzw. in dem sie sich nicht zurechtzufinden schienen. Selbst die Erkenntnis der Bedrohung durch die Frauen wurde in dieser Situation zum Klischee. Die Männer blieben in ihrer Selbstabwertung depressiv an diese „weibliche“ Organisation gebunden, eine Dynamik, die einer verbreiteten familiären Konstellation sehr ähnelt (Dinnerstein, 1979; Benjamin, 1990) und zugleich Geburtsort mancher aggressiver und abwertender männlicher Phantasien und Taten gegenüber Frauen ist.

Das Bild der aktiven und selbstbewußten Frauen und der passiven und sich abwertenden Männer bestätigte sich nochmals am nächsten Tag, als im Plenum die beiden geschlechtshomogenen Gruppen in einem Innenkreis ihre Phantasien äußerten über das Bild der jeweils anderen Gruppe von ihnen. Die Frauen phantasierten also über das Bild, das die Männer über sie haben, und umgekehrt. Diese Übung zielt nicht so sehr auf soziale Wahrnehmungen, sondern auf soziale Bewertungen, die zwar als Wahrnehmungen der anderen phantasiert werden, aber zugleich Ausdruck des eigenen, in diesem Fall kollektiven Selbstwertgefühls sind, das der Kontrastgruppe projektiv als Fremdwahrnehmung zugeschrieben wird. Dieses kollektive Selbstwertgefühl ist bei den Frauen in solchen Kursen sicherlich nicht ungebro-

chen. Im Vergleich zu den Männern stellt es sich aber zumeist als besser dar, so auch in der beschriebenen Übung in diesem Training.

Im Staff hatte diese Sequenz ähnliche Auswirkungen bei Trainern und Trainerinnen wie bei den TeilnehmerInnen. Die Frauen hatten ihren Zusammenhalt gestärkt, erleichtert durch die Solidarität der gemeinsamen Ausbildungssituation und das dadurch bedingte Fehlen einer formalen Hierarchie, beides ein *Privileg der Unterprivilegierten*. Bei den Männern wurde die Sequenz zum Auslöser einer Autoritätsauseinandersetzung zwischen den Trainern und dem einzigen männlichen Ausbildungskandidaten, in der es im Kern um eine zwischen Extremen schwankende Selbst(wert)einschätzung ging. So wie der Staff schon in seiner Zusammensetzung die gesellschaftliche Hierarchie zwischen Männern und Frauen wiedergespiegelt hatte, so war er auch jetzt der zentrale Ort innerhalb des Trainings, an dem formale Entscheidungen über TrainerInnen in Ausbildung und über Wünsche von TeilnehmerInnen nach Ausbildungsempfehlungen getroffen wurden, die über das Training hinaus Bedeutung hatten. Er ist damit Repräsentant einer eher männlich dominierten öffentlichen Welt von Statussystemen und Hierarchien. Zugleich werden diese Entscheidungen nach Kriterien getroffen, die einer eher weiblich dominierten privat-intimen, bzw. psychologischen Welt entstammen, in der es zentral um das geübte Umgehen mit Gefühlslagen und um differenzierte soziale Wahrnehmung geht.

Diese Wertewelt galt auch im formal nicht hierarchisierten Kreis der TeilnehmerInnen, war Ausdruck des Regelsystems, auf das die Männer so irritiert reagierten. Und selbst die noch vor etwa zehn Jahren stärker von Männern gezeigten Verhaltensstile wie Rivalität und Konkurrenz wurden hier oftmals wirksamer und vor allem lustvoller von Frauen gezeigt bzw. gelebt, nicht zuletzt ein begrüßenswertes Resultat von 20 Jahren Frauenbewegung. Zugleich wird diese Entwicklung begleitet von einer Bindung und (Selbst-)abwertung der Männer, an der Frauen über ihre Dominanz in dieser Wertewelt einen starken Anteil haben. Wurden die Männer im beschriebenen Berliner Training in dieser Situation offensiver und benannten ihre relative Machtlosigkeit im Training, konnten die Frauen auf die umgekehrten Verhältnisse in der Welt „draußen“ verweisen. Das „Da und Dort“ wurde sozusagen gegen das „Hier und Jetzt“ ins Feld geführt.

Die geschilderten Situationen verdeutlichen aus meiner Sicht die Gefahr, daß dieser begrüßenswerte neue Emanzipationsdruck durch die Frauen zu einem Teil des traditionellen Bindungsmodus gegenüber den Männern wird, manchmal auch ganz offensiv von Frauen dazu gemacht wird, da es sich um eine wirksame Machtstrategie handelt. So wie es der Frauenbewegung nun anfangs vor allem um die Lösung von der Bindung an die Maßstäbe der Männer bzw. der Väter ging, so geht es daher bei den Männern um die Lösung von der Bindung an die Maßstäbe der Frauen bzw. der Mütter. Die Frauenbewegung hat vorgemacht, daß hierfür die Hinwendung zum eigenen Geschlecht von großer Bedeutung ist, eine Bewegung, die allerdings unvollständig bleibt, wenn ihr keine Rückwendung zum anderen Geschlecht nachfolgt, bleibt die Bindung doch noch in der Abwehr bestehen.

Als letztes Beispiel möchte ich von einer weiteren Variation des Männer-Frauen-Themas berichten, die aus einem Training nach der Fertigstellung der ersten Version dieses Aufsatzes stammt. Sie ergänzt das bisher gezeichnete Bild durch ein



Beispiel gegenseitiger Bindung von Männern und Frauen in einem kirchlich geprägten Umfeld.

Mit einem Kollegen zusammen war ich zu Gast im fünften Kursabschnitt einer sechsteiligen Kursreihe. Die Gruppe bestand aus 8 Männern und 12 Frauen aus dem kirchlichen und sozialen Bereich, die vor allem in der Behindertenhilfe und in der psychosozialen Versorgung im Krankenhaus arbeiteten. Im Zentrum des Ständigen Kursabschnittes stand das Thema Organisation. In assoziativen Bildern charakterisierten die Teilnehmer zu Anfang des Trainings ihre Organisationen. Es ließen sich drei Grundthemen unterscheiden. Eine Gruppe betonte das Durcheinander; die Organisation erschien als Chaos, Puzzle und Sumpf. Eine zweite Gruppe formulierte Bilder von Federplümos und Gemütlichkeit einerseits, Dunstglocken, an der Arbeit kleben, im Honig ertrinken andererseits. Das Grundthema war hier das Wechselspiel von gleichzeitigem Schutz und Einengung durch die „Mutter Kirche“. Eine dritte Gruppe formulierte die Angst vor Stellenabbau und Arbeitsplatzverlust.

Wir hatten ein eintägiges Planspiel vorbereitet, daß die Organisationsdynamik anhand einer fiktiven Einrichtung der Behindertenhilfe simulieren sollte. Es gab zwei generelle, in sich nochmals differenzierte hierarchische Ebenen mit je drei Untergruppierungen. Die untere Ebene bestand aus drei Mitarbeitergruppen, wovon zwei reine Frauengruppen wurden. Die Gruppen mußten sich auf eine Leitung einigen. In allen drei Fällen setzte sich eine Frau durch. Die Leitungspositionen der oberen Hierarchieebene (Heimleitung, Vorstand des Trägersvereins, Verwaltung) wurden ausschließlich von Männern besetzt, zwei Frauen gingen in die Position einer Stellvertreterin, wobei im dreiköpfigen Vorstand die beiden männlichen Mitglieder der Frau den Vorsitz angetragen hatten, diese aber abgelehnt hatte.

Im Spiel selber wurden die gestalterischen Möglichkeiten einer Leitungsposition von den männlichen Leitern kaum wahrgenommen. Es ging vorrangig um Kontrolle. Die obere Hierarchie verzettelte sich in einen Stellungskrieg zur Absteckung ihres jeweiligen Terrains, eine durchaus wirklichkeitsnahe Simulation der beruflichen Realität. Die Gruppenleiterinnen wiederum versuchten, eine Gegenmacht zu installieren, blieben dabei aber relativ erfolglos, weil sie anfangs innerhalb ihrer Gruppen eher bekämpft denn unterstützt wurden. Im weiteren Verlauf des Spiels setzte sich dann zwischen den Mitarbeitergruppen ein durch die Spielvorgabe gesetzter Interessensgegensatz entsolidarisierend durch.

Der Anfang der Auswertung war eher zäh, es wurde viel von Harmonie und wenig von Konflikten geredet. Beim zweiten Anlauf konnten jedoch viele der genannten Aspekte herausgearbeitet werden. Dabei kamen eine Vielzahl von verdeckten Machtstrategien auf allen Ebenen zum Vorschein, was den Ausdruck von der „Führung aus der zweiten Reihe“ prägte. Die Herausarbeitung der relativen Passivität der Männer in den Leitungspositionen und der Tendenz der Frauen, diesen Leitungspositionen auszuweichen, bzw. in die unteren Leitungspositionen zu gehen, brachte die Machtverteilung zwischen Männern und Frauen jedoch nicht in Bewegung. Vor allem die beiden Männer in der Heimleitung reagierten in der Auswertung wie schon im Spiel selbst, — mit Erklärungen und mit Aussitzen.

Die zugrundeliegende Gesamtstruktur des Kurses wurde etwas deutlicher, als wir im nächsten Auswertungsschritt auf die Ebene des Kurses wechselten und die TeilnehmerInnen aufforderten, eine Skulptur zu bilden. Sie sollten sich nach der

Einschätzung im Raum aufstellen, ob sie im Verlauf dieser Woche selber eher mehr oder eher weniger Führung wahrgenommen hätten. Wieder stellten sich ausschließlich Männer an die Spitze, inklusive der Heimleitung aus dem Spiel, ließen allerdings nach oben viel Platz frei. Diese Männergruppe wurde als Konkurrenzdreieck bezeichnet. Auf einer quer liegenden Mittelachse standen vier Frauen, von denen im Spiel keine eine Leitungsposition eingenommen hatte. Die Mehrheit der Gruppe insgesamt und der Frauen im besonderen, darunter alle Leitungspositionen aus dem Spiel, standen am unteren Ende. Auch jetzt wieder wurde in diesem Bild die einseitige Machtverteilung von Männern und Frauen beklagt, eine Veränderung wollte aber keine/r vornehmen. Die Frauen argumentierten, es wäre ja nach ihrer Führung in dieser Woche gefragt gewesen und so hätten sie sich halt erlebt. Zugleich blieb unwidersprochen, daß sich von den Männern die Mehrheit trotz ihrer Passivität im Planspiel an die Führungsspitze plazierte. Von vielen wurde in der Skulptur als besonders wichtig bezeichnet, den Rücken frei zu haben und die Übersicht zu behalten, eine Entsprechung zum Bild der „Führung aus der zweiten Reihe“.

Jenseits der ungleichen Männer-Frauen-Verteilung symbolisierte die Skulptur daher vor allem ein Führungsvakuum, bzw. eine *Machtverhinderung* (Leuschner, 1993), an der beide Seiten in verteilten Rollen beteiligt waren. Denn die Platzierung in einer solchen Skulptur wird zwar von jedem/r gemäß ihrer/seiner Selbsteinschätzung vorgenommen, im Verlauf des Stellens wird jedoch deutlich, daß diese Einschätzung nur in Relation zur Selbsteinschätzung aller anderen möglich ist. Das heißt, mit meiner Selbsteinschätzung beeinflusse ich die Selbsteinschätzung der anderen, weise ihnen damit in gewisser Weise einen Platz zu, den wiederum sie annehmen oder ablehnen können, und damit wiederum meinen Platz beeinflussen, usw. In einer formal nicht hierarchisierten Fortbildungsgruppe wie dieser wird dadurch die gegenseitige Abhängigkeit von „Führern“ und „Geführten“ deutlich.

In den folgenden, der Fallarbeit gewidmeten Sitzungen gab es einen starken Sog, dem stark angstbesetzten Machtthema in intime Beziehungen zu entfliehen. Doch das Konfliktvermeidungssystem war schon zu deutlich geworden. Der Kurs endete mit einer eher depressiven Stimmung des Gescheitert-Seins, in der sich das Männer-Frauen-Thema bzw. die gegenseitige Bindung auf fatale Weise mit einer häufig auftretenden psychodynamischen Auswirkung des Organisationsthemas verband, mit Gefühlen von Vereinzelung und Machtlosigkeit. Es ist anzunehmen, daß sich in diesen Gefühlen auch der geringe gesellschaftliche Status der Klientensysteme der Kursmitglieder widerspiegelte.

In der Zusammenschau stellt sich dieses Training als dritte Variante der Frage der Machtverteilung zwischen Männern und Frauen dar: nicht Vormacht der Männer, nicht Vormacht der Frauen, sondern Ohnmacht aller in der gegenseitigen Bindung.<sup>1</sup> Auf die Arbeitsrealität der TeilnehmerInnen übertragen ließe sich dies als die Ohnmacht gegenüber der sowohl versorgenden als auch kontrollierenden, von Männern regierten „Mutter Kirche“ verstehen.



### 3. Exkurs über Führungskräfte und die Gruppendynamik als Profession

Bevor ich im weiteren auf einige Konsequenzen der geschilderten Situationen für meine Arbeit als Trainer eingehe, möchte ich, um den Gesamtkontext meiner Überlegungen deutlich zu machen, an dieser Stelle einen wesentlichen Unterschied zwischen der Arbeit in der Sozialkultur und in der Industriekultur benennen, so wie ich ihn in einigen Führungskräfte-seminaren erlebt habe. Psychodynamisch sind hier die beschriebenen Bindungsmodi in gleicher Weise wirksam. Zugleich läßt sich in diesen Seminaren die Wertewelt quasi „geschlechtsreiner“ halten, dies allerdings im männlichen Sinne. Frauen sind hier, falls überhaupt vorhanden, eher in der Minderzahl. Es gibt zwar auch hier einen Kontrast zwischen dem Umgangsstil im Seminar und dem im beruflichen Alltag. Es entsteht aber keine den beschriebenen Situationen im Sozialbereich vergleichbare abwertende Diskrepanz zwischen innerer Welt des Seminars und gesellschaftlicher Umwelt, das grundsätzliche Selbstbewußtsein der Männer als Männer bleibt unangetastet. Sie können sich bei aller Erschütterung durch den ungewohnten gruppendynamischen Umgangsstil des Vorrangs männlicher Werte und Normen sicher sein. Entsprechend haben sie es nicht nötig, die wenigen anwesenden Frauen rauszuwünschen. Sie sind eher willkommen, sorgen für eine angenehmere Atmosphäre, vielleicht einen kleinen Flirt, und für modische Abwechslung inmitten all der Grau- und Blaumänner. Nicht zuletzt schätzen die meisten, zumeist männlichen Trainer, den Einfluß einer Frau auf die Stimmung des Seminars, wie auch auf ihre eigene Verfassung. Ob die Frauen damit besonders ernst genommen werden, sei dahingestellt.

Beim Nachdenken über die Unterschiedlichkeit der beiden Kulturen kamen mir noch einige Gedanken zur Geschichte und heutigen Situation der Gruppendynamik. War sie anfangs mehrheitlich eine Männerdomäne, so ist das Männer-Frauen-Verhältnis in der Sektion Gruppendynamik inzwischen relativ ausgeglichen. Zugleich hat die Gruppendynamik ihre euphorischen Aufbruchzeiten hinter sich, weniger wohlwollende Interpreten sehen sie gar als sinkendes bzw. auf Sand gelaufenes Schiff, mit dem sich keine neuen Gewässer ansteuern lassen. Dies ließe sich auch als Ausdruck eines verbreiteten gesellschaftlichen Mechanismus deuten, gemäß dem statu strächtige Arbeitsbereiche, wenn sie von ehemals ausgeschlossenen Gruppierungen erobert werden, ihren Status verlieren. Es wäre nicht das erste Mal, daß Frauen einen gesellschaftlichen Bereich erobert hätten, um sich dann auf einem sinkenden Schiff wiederzufinden.

Zugleich würde diese Sichtweise einen anderen Blick auf manche Auseinandersetzung innerhalb der Profession bzw. der Sektion Gruppendynamik werden. Es ginge dann nicht mehr so sehr um Unterscheidungen zwischen instrumenteller und reflexiver Gruppendynamik; zwischen denen, die besser bezahlt in der Industrie, und denen, die schlechter bezahlt im sozialen Bereich arbeiten; sondern zwischen denen, die mehrheitlich mit Frauen, und denen, die mehrheitlich mit Männern arbeiten.

### 4. Schlußfolgerungen für die Praxis — besonders die des Trainers

Die erste Stufe der Auseinandersetzung zwischen Männern und Frauen ist keine individuelle, sondern eine zwischen Untergruppen, die von Generalisierungen geprägt ist. Die Arbeitserfahrungen der letzten Jahre haben mich zunehmend mehr dazu gebracht, männliche Seiten, bzw. das, was dafür gehalten wird, gegenüber diesen Generalisierungen offensiver zu vertreten. Was damit gemeint ist, will ich durch eine kurze Sequenz andeuten.

Im beschriebenen Berlin-Training meinte eine Teilnehmerin auf eine plenare Intervention von mir, das sei aber jetzt „typisch männlich“ gewesen, das sei man von mir gar nicht gewohnt. Ich habe ihr geantwortet, daß es an der Zeit sei, daß das „typisch Männliche“ hier einen Platz finde. Das heißt, ich lasse mich nicht mehr auf eine auswählende Wertediskussion ein, welche Form des Männlichen von den Frauen akzeptiert wird, sondern *fordere einen Platz für das Männliche ein, ob es den Frauen paßt oder nicht*. Umgekehrt gilt natürlich das entsprechende. Erst wenn dieser Platz grundsätzlich gewährt wird, ist meiner Meinung nach eine Verhandlung zwischen gleichrangigen Untergruppen möglich. Denn sonst ginge es um die Frage: Wie muß ich bzw. müssen wir sein, damit die andere Gruppe uns einen Platz und eine Existenzberechtigung einräumt? Es ist dies eine Frage, die die Frauen nur allzugut kennen. Dies impliziert nicht ein einfaches Beharren auf alten Männlichkeitsbildern. Sie sollen und können ruhig heftig in Bewegung geraten. Ich halte es nur für wenig angebracht, daß sich jetzt — wie weiland die Männer über die Frauen — die Frauen zu Schiedsrichtern über die Männer machen.

Ein solcher Interventionsstil ist parteiisch in dem Sinne, daß er die Eintrittsbedingungen einer Teilgruppe gegenüber der anderen zurückweist. Aus beschriebenen Gründen bedürfen aus meiner Sicht die Männer zur Zeit häufiger dieser Parteilichkeit als die Frauen. Die Schwierigkeit besteht darin, daß sie auch nicht im Übermaß gewährt werden sollte, sonst wird die vorgeführte Macht des Trainers die Ohnmacht der männlichen Teilnehmer eher zementieren, *da sich im Training das Geschlechterthema durchgehend mit dem Autoritätsthema verbindet*.

Zugleich würde und könnte ich diese Parteilichkeit auch den Frauen zukommen lassen, wenn sie sie brauchen. Ich halte einen solchen potentiellen Wechsel der Parteilichkeit für wünschenswert, sehe aber zugleich, daß dem Grenzen gesetzt sind. So sind manche Problemlagen aufgrund der existentiellen Verankerung der Geschlechtsidentität für einen Angehörigen des jeweils anderen Geschlechts nur begrenzt nachzuempfinden. Für noch wesentlicher halte ich jedoch die strukturell angelegte Problematik, daß diese Parteilichkeit im Training in vielen Fällen *kontraindizierte Auswirkungen* haben kann, wenn z. B. die Frauen Unterstützung gegenüber den Männern von der männlichen Autorität, die Männer die Unterstützung gegenüber den Frauen von der weiblichen Autorität bekommen. Es besteht die Gefahr, daß die männliche Unterstützung untergründig die Frauen an die männliche Autorität bindet, die anderen Männer in der Gruppe aber dadurch abwertet, daß für sie im Wettbewerb mit dem mächtigsten Mann der Gruppe keine Frauen „übrig“ bleiben. Entsprechendes gilt auch für den umgekehrten Fall der Unterstützung der Männer durch die weibliche Autorität. Die „Röcke“ der Trainerin halten nicht nur die anderen Frauen fern, sie können unter Umständen dadurch den Kontakt der Männer un-



tereinander mit einem als depotenzierend empfundenen Homosexualitätsverdacht belasten.

Eine ähnliche Schwierigkeit der Intervention ergibt sich in bezug auf individuelle Prozesse einzelner TeilnehmerInnen. Die Schwierigkeit tritt hier auf bei Prozessen der Hinwendung zum jeweils eigenen Geschlecht. Auch hier müssen sich manchmal die TrainerInnen des jeweils anderen Geschlechts raushalten, um diese Hinwendung nicht zu behindern. Die Entscheidung, wann jeweils das Raushalten sinnvoll oder eine Unterstützung möglich wird, ist hochgradig situations- und kontextabhängig und kann hier nicht weiter ausgeführt werden.

Ausschlaggebender ist mir in diesem Zusammenhang, daß sich daraus ein *Plädoyer für das Arbeiten im Paar* ergibt, dies nicht nur zur Ergänzung, sondern vor allem zur gegenseitigen Korrektur und als Voraussetzung eines tieferen Verstehens, zumal der Staff intern im Prinzip mit der gleichen Problemlage umgehen muß wie die TeilnehmerInnen: einer Mischung aus Autoritätsproblemen und Problemen geschlechtsspezifischer Machtverteilung, die zum Teil quer dazu liegen. Die Arbeit im Paar schafft jedoch eigene Probleme, da im Training zumeist Co-TrainerInnen ausgebildet werden, für die sich die Bindungsproblematik insofern wiederholt, als sie selten die Gelegenheit haben, unmittelbar mit einem/r gleichgeschlechtlichen TrainerIn zusammen zu arbeiten.

Die Auseinandersetzungen zwischen Männern und Frauen, wie ich sie bisher beschrieben habe, sind in einer Gruppe von ihrer Grundtendenz her entdifferenzierend, da sie dazu tendieren, alle individuellen Unterschiede auf eine Differenz zu reduzieren. Als Spiegel gesellschaftlicher Verhältnisse ist diese Entdifferenzierung berechtigt, für die Frauen sogar notwendig, da ihr eine ebenso undifferenzierte ungleiche Verteilung gesellschaftlicher Chancen zugrunde liegt. Auf der psychodynamischen Ebene ist eine solche Entdifferenzierung aber fatal, nicht nur weil sie alle Beteiligten in ihren kollektiven Projektionen und abspaltenden Feindbildern gefangen hält, sondern weil ich diese Projektionen und Abspaltungen und die sich daraus ergebenden Bindungen im Dienste der gesellschaftlichen Verhältnisse sehe, aus denen diese Ungleichheit erwächst.

Im Verhältnis der Geschlechter gibt es, wie in anderen sozialen Beziehungen auch, die von Ungleichheit geprägt sind, aufseiten der Unterlegenen ein *Recht auf Ungerechtigkeit*. Ich meine dies keineswegs im moralischen Sinne, sondern dies ergibt sich aus der Struktur und der Geschichte der Beziehung. Eine Erfahrung von Ungerechtigkeit, der „gerechte Zorn“, birgt die Tendenz, den Blick auf diese Ungerechtigkeit wie mit einem Brennglas zu konzentrieren. Alles andere erscheint sekundär. Manche Frauen erliegen aufgrund dieser Erfahrung der Versuchung eines Gefühls der *moralischen Überlegenheit*, das nahtlos in eine Machtstrategie übergeht.<sup>2</sup> Bei vielen Männern, auch bei denen, die sich dem Anliegen der Frauen verbunden fühlen, hat dies zu massiven Schuldgefühlen oder offenen Gegenangriffen geführt, oder es hat sie verstummen lassen (Barz, 1984). Oft bereitet sich dann hinter dieser Stummheit die neue Feindseligkeit vor. Es kleidet sich das alte Spiel von weiblichen Schuldzuweisungen und mehr oder weniger latenter männlicher Aggressivität in ein neues, modernes Gewand. Alt ist es insofern, als es auf familiäre Muster zurückgreift, in denen die Frauen und Mütter sich psychodynamisch häufig als die durchsetzungsfähigeren erwiesen haben, auch wenn sie soziodynamisch gesehen eher die Unterlegenen sind.

Als Trainer gerät man in von Frauen dominierten Gruppen in die schwierige Situation, von manchen Frauen einen übermäßigen Teil dieses „gerechten Zorns“ in Form von projektiven Männerbildern angehängt zu bekommen. Ich halte die Arbeit mit diesen Bildern für einen wichtigen Teil meiner Aufgabe als Trainer, empfinde es aber immer wieder als eine starke Belastung, dem entdifferenzierenden Sog der Wut, die in diesen Bildern enthalten ist, nicht nachzugeben. Diese Wut kann sich auch durchaus vorübergehend als idealisierende Liebe verkleiden. An dieser Wut zu arbeiten ist besonders mit den Frauen schwierig, die eine stark negativ gefärbte Erfahrungsgeschichte mit Männern haben. Sie besitzen in der Regel ein besonders gutes Gefühl für mögliche Angriffspunkte und Schwächen ihres männlichen Gegenübers, zumal sich jede Projektion, sofern sie nicht psychopathologisch ist, einen realen Haken sucht, an den sie sich hängen kann. Diese Frauen betreiben etwas, was ich die „Zerstörung des guten Objekts“ nennen möchte. Sie greifen andere TeilnehmerInnen oder direkt den Trainer als den mächtigsten Mann in der Gruppe solange in den unterschiedlichsten Formen an, bis dieser ihr Bild vom Aggressor durch einen Gegenangriff erfüllt und damit ihr negatives Bild bestätigt. Zugleich steht als Kehrseite hinter dieser Abwertung der Wunsch, einen Mann bzw. eine männliche Autorität zu finden, die diesem Bild nicht nachkommt. Solche übergroßen Wünsche sind häufig von Ohnmachtsängsten und -phantasien begleitet, die zu einer entsprechend heftigen Abwehr führen. Entsprechendes findet sich im Verhältnis von Trainerin zu Teilnehmern (Königswieser, 1981).

Auf seiten der Männer begegnet mir immer seltener der Typ des konkurrenzbetonten, des zwanghaft rivalisierenden oder des gefühlsgehemmten Mannes. Häufiger treffe ich auf einen Verhaltensstil von *aggressiver Unterwürfigkeit*. Diese Männer gehen, ganz im Unterschied zu vielen Frauen, nicht den Weg der offenen Auseinandersetzung, sondern versuchen sich den Frauen bzw. den TrainerInnen unterzuordnen. Hier besteht für den Trainer die Gefahr, sich diesen Männern zuzuwenden, um ihnen ein männliches Identifikationsobjekt anzubieten, damit aber gegenüber den Kosten-Nutzen-Kalkulationen ihrer Unterwerfungsstrategien blind zu werden. Dieser Typus von Mann badet sich lieber in seinen Schuldgefühlen, anstatt offensiv seine Interessen zu vertreten und damit zu einer eventuellen Schuld zu stehen.

Manche dieser gebundenen, subdominanten Männer sind im alltäglichen Umgang eher weich und umgänglich, auch wenn sie nur wenig Reibungsfläche geben. Die Frauen in Gruppen tun sich recht gerne mit ihnen zusammen. Offene Konkurrenz bieten diese Männer selten an, dafür einen für die Frauen eher sicheren Ort, der diese auf die Dauer aber unterfordert. Oft steht — ähnlich wie bei vielen Frauen — hinter solchen Verhaltensstilen eine Biographie, die durch die reale Abwesenheit des Vaters oder ein negativ besetztes Vaterbild charakterisiert ist, in welcher der Weg zum Vater durch die Mutter versperrt blieb, oder der Vater sich der Auseinandersetzung entzogen hat.



### 5. Was ist verkehrt an der „verkehrten Welt“?

Die hier beispielhaft geschilderten gruppodynamischen Prozesse wiederholen also eine verbreitete familiäre Erfahrung, nach denen die Frauen in den innerfamiliären Beziehungen und die Männer in den außerfamiliären Beziehungen die relative Vormacht haben, zugleich beide Geschlechter — die Männer stärker als die Frauen — ihr jeweiliges Gegenüber aus ihrem Bereich herauszuhalten versuchen. Die geschilderte Tendenz der Frauen, die Männer wegzuschicken oder durch moralische Anklage zum Verstummen zu bringen bzw. zu binden, ebenso wie die Tendenz der Männer, sich wegzuducken und sich der Auseinandersetzung zu entziehen, verdoppeln diese Erfahrung noch einmal.

Verkehrt ist diese Welt insofern, als die Frauen sich zwar auf diese Art ein Terrain erobern, dabei aber auf den Bindungsmodus zurückgreifen, der sie im gesellschaftlichen Raum an den Rand drängt, und damit genau die Herrschaftsform installieren, der sie zu entfliehen versuchen. Die Männer wiederum stehen vor der Aufgabe, sich dem Bindungsmodus nicht zu unterwerfen, ohne gleichzeitig damit den Herrschaftsaspekt der männlichen Rollenzuweisung zu negieren.

Das beste, was im Training erreicht werden kann, ist es, die Spannung zwischen einer Veränderung der alten Geschlechterbilder und dem unweigerlichen Auftauchen des Alten im Neuen auszuhalten. Gleichzeitig ist auf die Grenzen hinzuweisen, die der Bearbeitung der Machtverteilung zwischen Männern und Frauen im gruppodynamischen Training gesetzt sind. Es bleibt eine ganz reale Konkurrenz um Arbeitsplätze und berufliches Fortkommen auf der einen Seite, Konflikte um die Organisation familiären Zusammenlebens auf der anderen Seite. Die Möglichkeit der Befriedigung von emotionalen und sexuellen Bedürfnissen, die bei aller Auseinandersetzung zwischen den Geschlechtern nach wie vor eine Rolle spielen, droht in dieser Konfliktlage zerrieben zu werden.

Die Auflösung fester Rollenbilder, die Voraussetzung der geschilderten Prozesse sind, die sich daran anschließende Zunahme individueller Lebensentwürfe bei Männern wie bei Frauen (Beck, 1990; Beck-Gernsheim, 1980) führen zwar zu einer Abnahme gesellschaftlicher Machtungleichheit. Zugleich sind Prozesse von *Machtdiffusion* davon charakterisiert, daß sie nicht weniger, sondern *mehr Macht bzw. mehr Regelungsbedarf in Bezug auf diese Macht produzieren*, insofern immer mehr Probleme dem Aushandlungsprozeß zwischen Individuen und gesellschaftlichen Teilgruppen überantwortet werden. Da das Verhältnis der Geschlechter nur ein — allerdings grundlegendes — Beispiel für den Umgang mit dem „Anderen“, dem „Fremden“ ist, ist es gerade deshalb von existentieller Bedeutung, einen anderen, nicht von projektiven Abwertungen und Ausschluß charakterisierten Umgang miteinander zu entwickeln.

### Anmerkungen

- \* Überarbeitete Fassung eines Vortrages, gehalten auf der Tagung „Macht — Frauen — Männer: gruppodynamische Aufgaben“ der Sektion Gruppodynamik im DAGG, Münster im Juni 1993.

- 1 An dieser Stelle erscheint ein Hinweis auf einen in dieser Zeitschrift erschienenen Aufsatz von Krainz (1991) angebracht. Viele der geschilderten Trainingssituationen entsprechen den von Krainz berichteten Sequenzen. Der manchmal etwas überhebliche Tonfall seines Aufsatzes, der sich dann in einer nicht sehr sorgfältigen Kritik einer Frau (Otten 1992) und seiner Antwort darauf (Krainz 1992) fortsetzt, verdoppelt die Auseinandersetzungen zwischen Männern und Frauen auf der Diskursebene. Weiblicher Bindungsmodus und männlicher Trennungsmodus werden durch psychoanalytisches Vokabular anthropologisiert, und damit zu „Ursachen“ erklärt. Mir geht es um die Beschreibung der gegenseitigen Verschränkung der beiden Modi in der Herstellung von Herrschaft.
- 2 Die Funktion von Moral bzw. ihre jeweiligen Zuschreibungen gegenüber Männern und Frauen in den Auseinandersetzungen zwischen den Geschlechtern läßt sich gut an der „Gilligan-Debatte“ nachvollziehen. Gilligan (1984) stellte die Fürsorgemoral der Frauen der Gerechtigkeitsmoral der Männer gegenüber, mit ähnlicher Neigung zur Anthropologisierung wie Krainz (mit seiner homologen Unterscheidung von Bindungs- und Trennungsmodus), allerdings mit umgekehrter Wertepräferenz. (Zur Auseinandersetzung siehe Althof 1988; Davis 1991; Nunner-Winkler 1991.)

### Literaturverzeichnis

- Althof, W. & Garz, D. (1988). Sind Frauen die besseren Menschen?, Psychologie Heute, 9, 58-65.
- Barz, H. (1984). Männersache. Kritischer Beifall für den Feminismus. Zürich.
- Beck-Gernsheim, E. (1980). Das halbierte Leben. Männerwelt Beruf — Frauenwelt Familie. Frankfurt.
- Beck, U. & Beck-Gernsheim, E. (1990). Das ganz normale Chaos der Liebe. Frankfurt.
- Benjamin, J. (1990). Die Fesseln der Liebe. Psychoanalyse, Feminismus und das Problem der Macht. Basel.
- Brandes, H. & Franke, C. (1990) (Hrsg.). Geschlechterverhältnisse in Gesellschaft und Therapie. Münster.
- Davis, K. (1991). Die Rhetorik des Feminismus. Ein neuer Blick auf die Gilligan-Debatte. Feministische Studien, 9, 79-97.
- Dinnerstein, D. (1979). Das Arrangement der Geschlechter. Stuttgart.
- Fox Keller, E. (1986). Liebe, Macht und Erkenntnis — Männliche oder weibliche Wissenschaft? München.
- Gilligan, C. (1984). Die andere Stimme. Lebenskonflikte und Moral der Frau. München.
- Gilmore, D. (1990). Mythos Mann. Rollen, Rituale, Leitbilder. München.
- Hochschild, A.R. (1990). Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle. Frankfurt.
- Hollstein, W. (1988). Nicht Herrscher aber kräftig. Die Zukunft der Männer. Hamburg.
- Königswieser, R. (1981). Mutter-Hexe-Trainerin. Gruppodynamik, 3, 193-207.
- Krainz, E.E. (1991). Kooperation und Geschlecht. Gruppodynamik, 4, 415-441.
- Ders. (1992). Kooperation und Geschlecht — Eine Metakritik. Gruppodynamik, 4, 461-464.
- Leuschner, G. (1993). Macht und Machtkontrolle in sozialen Institutionen als Fokus in der Supervision. Forum Supervision, 2, 47-58.
- MacClelland, D.C. (1978). Macht als Motiv: Entwicklungswandel und Ausdrucksformen. Stuttgart.
- Nunner-Winkler, G. (1991) (Hrsg.). Weibliche Moral. Die Kontroverse um eine geschlechtsspezifische Ethik. Frankfurt.

- Otten, A. (1992). Sind Frauen im Vergleich zu Männern qua „Artverschiedenheit“ wirklich weniger bereit zur Übernahme von Rollen und Funktion in Organisationen? Gruppendynamik 1, 97 - 101.
- Sandner, D. (1978). Psychodynamik in Kleingruppen. München.
- Sichtermann, B. (1987). Wer ist Wie? Über den Unterschied der Geschlechter. Berlin.
- Türcke, C. (1991). Sexus und Geist. Philosophie im Geschlechterkampf. Frankfurt.

**Zum Autor:** Dr. phil. Oliver König, Trainer für Gruppendynamik, Soziologe, langjährige Arbeit als Journalist, zeitweise Lehrtätigkeit an der Universität, freiberuflich tätig als Trainer, Supervisor, Dozent für Soziologie.

**Anschrift:** Weyertal 13, 50937 Köln.