

Macht es einen Unterschied, ob es ein Trainer oder eine Trainerin ist und wenn ja, welchen?

Ein Interview mit Oliver König, geführt von Renate Osterchrist
im September 1998 in Köln

Vorbemerkung von Oliver König

Auf dieses Interview stieß ich 2023 in meinen Unterlagen, als ich dort Material für ein anderes Vorhaben suchte. Es war entstanden für die Empirie der Promotion von Renate Osterchrist¹ und Marion Perger² bei Peter Heintel (1940-2018) an der Universität Klagenfurt. Das Interview war inhaltlich fokussiert auf die Rolle von Geschlecht in der Leitung von Gruppen. 2001 erschien die Arbeit von Osterchrist und Perger als erster Band in den *Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik* unter dem Titel: *Gruppen unter weiblicher und männlicher Führung*, Opladen: Verlag Leske + Budrich.

Da das Ursprungsmaterial nicht mehr auffindbar war, konnte ich das Transkript nicht gegenlesen. Der Text wurde sprachlich leicht überarbeitet und einige Redundanzen getilgt, um Lesbarkeit und Verständlichkeit zu erhöhen, aber größere inhaltliche Eingriffe vermieden. Abkürzungen wurden aufgehoben und die Rechtschreibung angepasst. Der sprachliche Umgang mit Geschlecht wurde nicht verändert.

Zwei Jahre vor dem Interview war mein Buch *Macht in Gruppen. Gruppendynamische Prozesse und Interventionen*³ erschienen. In Kapitel 7 erläutere ich dort für mich relevante theoretische Hintergründe zum Thema Geschlecht und den Einfluss geschlechtsrelevanter Kontextbedingungen. Es folgen Erfahrungen mit der Geschlechterdynamik im Training, ein Exkurs zu geschlechtshomogenen Gruppen, sowie Überlegungen zu den verschiedenen Erscheinungsformen von weiblicher und männlicher Autorität.

Ab Mitte der 1990er Jahre hatte ich zudem begonnen, mich mit den konzeptionellen Hintergründen der Arbeit mit Familienaufstellungen auseinanderzusetzen⁴. Dies schlägt sich im Interview in der Beschäftigung mit familiären Übertragungsszenarien und den psychoanalytischen Konzepten dazu nieder, in Fortsetzung der Theorie der Objektbildung, mit der ich im Gruppenbuch gearbeitet hatte.

Meine Erfahrungen als Trainer in den angesprochenen Feldern und Projekten haben dazu geführt, dass ich mich aus dieser Art der gruppendynamischen Arbeit zurückgezogen und ab 2011 kaum mehr im T-Gruppen Setting gearbeitet habe, das ich aber weiterhin für ein einzigartiges Lernsetting halte.

¹ Renate Osterchrist ist heute Professorin an der University of Applied Science in München.

² Marion Perger arbeitet heute als approbierte Psychotherapeutin und Beraterin in Bonn.

³ 1996 noch beim Verlag Pfeiffer in der Reihe *Leben Lernen* erschienen, wurde dieser Verlag später von Klett Cotta übernommen wurde. In 2020 erschien eine 6. Auflage.

⁴ *Familienwelten. Theorie und Praxis von Familienaufstellungen*, Pfeiffer bei Klett-Cotta, Stuttgart 2004, vgl. auch *Stationen einer Lerngeschichte. Meine Zugänge zur Aufstellungsarbeit*, abrufbar unter:

<https://www.oliverkoenig-homepage.de/manuskripte-und-vortraege.html>

Osterchrist: Wenn wir auf die Fragestellung blicken: macht es einen Unterschied, ob es ein Trainer oder eine Trainerin ist und wenn ja, welchen – was würden Sie da sagen?

König: Natürlich macht es einen Unterschied. Wobei das eine generalisierte Aussage ist, wenn man von Männern und Frauen spricht. Ich würde aber als Faktoren, die mindestens eine genauso große Rolle spielen, die Kontextfaktoren des Trainings dazu nehmen, welchen Auftraggeber wir haben und für welche Klientel wir arbeiten. Diese Bedingungen beeinflussen wahrscheinlich in noch stärkerem Maße als die Trainer mit ihren Persönlichkeiten, was da passiert und was nicht passiert, was möglich ist und was nicht. Im Rahmen dessen spielen Männer und Frauen sicherlich eine große Rolle.

Ich weiß, dass vor 10 Jahren gestandene Trainerinnen nicht im Industriebereich trainieren konnten, weil es hieß, „das kann man unseren Klienten nicht zumuten“. Das hat sich ein bisschen verändert. Das Geschlecht Weiblich ist mittlerweile schon fast in einen strategischen Vorteil umgeschlagen.

Wenn ich kategorisiere, würde ich sagen, dass die Männer potentiell eher stärker konfliktorientiert arbeiten und die Frauen eher stärker beziehungsorientiert. Das ist die grobe und klassische Geschlechtskategorisierung und entspricht den klassischen Geschlechtsstereotypen. Männer haben eher einen konfliktorientierten, abgrenzungsorientierten Stil, während die Frauen einen stärker verhandlungsorientierten Stil haben, erst einmal die Beziehung stärken und dann in der Beziehung arbeiten. Das hat sicherlich auch etwas damit zu tun, dass die erste Generation der Gruppendynamiker Männer waren. Und in dieser Zeit wurde eben auch konfrontativer gearbeitet. In den letzten 10, 15 Jahren ist das Feld stark von Frauen besetzt worden. Gleichzeitig hat sich der Stil verändert – auch bei den Männern. Auch bei ihnen ist der konfrontative Stil nur noch bei ein paar Altvorderen anzutreffen. Im Prinzip ist er tot. Der Stil ist weicher geworden, insofern etwas weiblicher. Das hat etwas damit zu tun, dass das Feld insgesamt mehr von den Frauen besetzt worden ist und sich der harte Stil in den Anfangszeiten überhaupt nur behaupten konnte, als man noch nicht nach den Prinzipien des Marktes gearbeitet hat. Die Mechanismen des Marktes erlauben das nicht mehr. Je mehr die Trainer in Profitorganisationen hineingegangen sind, desto mehr wurde der Trainerstil von den Wünschen der Kunden und den Notwendigkeiten des Arbeitsfeldes bestimmt. So gibt es einen anderen Druck hin auf Veränderung des Trainerverhaltens, der fast nichts mit den Geschlechtskategorien zu tun hat

Osterchrist: Das finde ich interessant.

König: Ich sage das nicht ursächlich. Es sind mehrere Entwicklungslinien, die parallel einhergehen. Unter anderem, dass die Gruppe der Trainer und Trainerinnen sich verändert, im Sinne von mehr Frauen. Und das gesamte Berufsfeld professionalisiert sich, geht in Organisationen, geht in den Profitbereich und wird da auch einem bestimmten Anpassungsdruck unterworfen.

Osterchrist: Was ja interessant ist, dass der Anpassungsdruck dann eher die weichere Art favorisiert, als die stereotypenhaft gedachte männliche Art, denn die Industrie ist ja ein männlich dominiertes Feld.

König: Ich weiß auch nicht, wenn Sie so nachfragen, ob das hundertprozentig so stimmt, weil ich ja auch weiß, dass es männliche Trainer gab, die in der Industrie nur überlebt hatten, indem sie wie die Rüpel herumgekloppt haben, aus meiner Sicht aus Überlebensgründen, weil das Klientel, mit dem sie zu tun haben, hochgradig schwierig ist. Aber das sind sozusagen die Altvorderen und da gibt es sicherlich auch noch welche. Aber insgesamt ist es schon so, dass das ganze Berufsfeld stärker dienstleistungsorientiert ist und damit ist der harte Stil out. Ich sehe es als Parallelbewegungen, die nicht unbedingt ursächlich miteinander verknüpft sind. Aber ich glaube schon, dass man generell sagen könnte, dass sich der Leitungsstil verändert und dass sich die alleinige Besetzung durch die Männer auch auflöst.

Osterchrist: Die Gruppendynamik ist ja in den 1960er Jahren entstanden, mit politischem Anspruch, sehen Sie da auch eine Verbindung, wie der alte Stil verdrängt wird?

König: Die erste Generation der Gruppendynamik waren, bis auf ein paar wenige Frauen, fast ausschließlich Männer. Von den Frauen sollen die Männer damals übrigens häufig gesagt haben, sie seien männeridentifiziert. Das Hauptthema in der Zeit war Autoritätskonflikt, Generationenkonflikt, also der klassische 68er Konflikt mit den Eltern im direkten aber auch im metaphorischen Sinne. Da war Autoritätsauseinandersetzung das zentrale Thema und wenn Sie die alte Generation, die heute mindestens 50-jährigen, eher Richtung 70-jährigen fragen, bekommen Sie das auch mit, dass die Trainer sich heftig verweigert haben, also mit einer ganz überdrehten Abstinenz, und die Teilnehmer heftig agiert haben. Da ist viel gelernt worden, aber der ein oder andere ist über die Wupper gegangen.

Das Autoritätsthema ist aus mehreren Gründen in den Hintergrund getreten, es ist natürlich noch da – als Auseinandersetzung mit Leitung. Aber es ist nur noch ein Thema unter anderen, was aus meiner Sicht etwas damit zu tun hat, dass tatsächlich andere Themen stärker in den Vordergrund gerückt sind, andererseits das Berufsfeld es nicht mehr erlaubt, allzu sehr auf Autorität zu fokussieren, da es vom Auftraggeber nicht gewünscht ist. Das Autoritätsthema geht zu stark auf das Machtthema, ist quasi die personalisierte Form des Machtthemas. Die Auftraggeber sagen, bei dem Autoritätsthema sollen wir doch sehr vorsichtig sein. Die Auftraggeber aus dem Profitbereich wünschen nicht, dass man ihre Mitarbeiter allzu sehr mit ihren Autoritätsproblemen konfrontiert. Das ist meine These aus meinem Erfahrungsbereich.

Ich würde eher sagen, dass sich die zentralen Themen heute um Normen herum bewegen, so wie die Trainingswelt ein normativer Faktor in der Arbeitswelt geworden ist, z.B. die Kategorien der Kommunikationsfähigkeit und all die Dinge, die Führungskräfte können sollen. Dies ist ein Teil dessen, wie der Beruf sehr stark in das persönliche Leben der Leute eindringt. In den frühen Artikeln der Gruppendynamik wurde viel über Normen geschrieben und über die Tatsache, dass in Gruppen Normen gesetzt werden, im Sinne von Anpassungsprozessen. Das ist weiterhin stark, wenn nicht stärker geworden, aber nicht mehr so reflektiert wie früher.

Osterchrist: Das sind ja generelle Betrachtungen gewesen, wo kommt die Gruppendynamik her, wo geht sie hin. Wenn wir noch mal darauf blicken, ob es ein Trainer oder eine Trainerin ist.

König: Idealtypisch formuliert: das stärker in Beziehungen-Arbeiten hat den Vorteil, dass keine aufgesetzten Autoritätskonflikte agiert werden – von Leiter und Teilnehmer gleichermaßen. Gleichzeitig hat es den Nachteil, dass es den Teilnehmer in eine emotionale Bindung nimmt, wo sonst eher Auseinandersetzung angesagt wäre. Das sind die beiden Haupt Vor- und Nachteile der Stile, wenn man diese mit Männer und Frauen in Verbindung bringen will. Dass der beziehungsorientierte Stil eben auch mehr bindet und Auseinandersetzung eher schwerer macht und der auseinandersetzungorientierte Stil eher einen oberflächlichen Kampf oder Auseinandersetzung auch dann inszeniert, wenn vielleicht doch eher die Ängstlichkeit, die Beziehungswünsche etc. anzusprechen wären. Was ich damit nicht sagen will ist, dass ich nicht schon Frauen, Kolleginnen kennengelernt habe, die heftig kämpfen und Kollegen, die ziemlich klebrige Beziehungen zu ihren Teilnehmern aufbauen. Das gibt es natürlich auch. Insofern ist die Schnittmenge der Verhaltensweisen sehr groß, in den Randbereichen gibt es dann typische männliche und typische weibliche bzw. mehr diesem Typus entsprechende Stile.

In meiner eigenen Erfahrung als Teilnehmer und als Trainer habe ich Jahre gebraucht, bis ich überhaupt gemerkt habe, wann und wie Frauen konkurrieren. Weil das eben nicht auf einer offenen Ebene passiert. Heute merke ich immer dann, dass etwas mit Konkurrenz unter Frauen ist, wenn eine der anderen gerade eine Beziehung anbietet. Dann überprüfe ich das Angebot, ob es ein Konkurrenz-Bannungs-Manöver ist. Das finde ich bei Männern kaum. Es hat durchaus einen produktiven Teil: dieses schnell in eine Beziehung gehen. Es hat einen anderen Teil, es kann dann verdeckte Konkurrenzen geben, die dann sehr giftig enden können, wenn sie mal auffliegen.

Es gibt generelle gesellschaftliche Geschlechtsbilder, die die Teilnehmer als Wahrnehmungsschemata mitbringen. Es gibt Wahrnehmungsschemata der Trainer und Trainerinnen, und es gibt etwas, das sich in Geschlechtsbildern und Verhaltensweisen interaktionell herstellt. D.h. ich würde einen Unterschied machen, ob Mann oder Frau alleine als Trainer arbeiten, oder als Paar.

In dem Moment in dem sie als Paar arbeiten, werden schon die Teilnehmer durch ihre Übertragungen dafür sorgen, dass die Geschlechtsstereotypen sich ausdifferenzieren. Wenn ein Mann oder eine Frau alleine arbeitet und sie flexibel genug sind, können sie leichter ein breiteres Repertoire an Verhaltensweisen produzieren, bzw. dies kann eher zustande kommen und von den Teilnehmern auch so wahrgenommen werden. So dass es immer auch eine Frage ist, wer arbeitet mit wem zusammen. Es spielt eine große Rolle, welche Paare zusammenkommen, wenn man von Trainerpaaren spricht. Da gibt es ulkige Role Reversals, Rollenumkehrungen. Wenn ich mit einer Kollegin arbeite, die sehr beziehungsorientiert ist, bekomme ich eher den abgrenzenden Teil. Arbeite ich mit einer Kollegin, die eher abgrenzungsorientiert ist, bekomme ich eher den beziehungsorientierten Teil.

Osterchrist: Es ist also eher abhängig davon, mit welcher Kollegin Sie arbeiten?

König: Von mir aus gesehen ja. Ich bin natürlich nicht der Bestimmungsgrund, aber wenn ich es von mir aus definiere, spielt es immer eine Rolle, was die Kollegin zeigt, welches Spektrum mir zur Verfügung steht, welches wahrnehmbar wird von den Teilnehmern. Faktisch würde ich behaupten, dass es meinen Handlungsspielraum beeinflusst, was ich zeige, aber auf jeden Fall das, was wahrgenommen wird. Wenn ich mir anschau in der Sektion, welche Paare über längere Zeit zusammen arbeiten, wo es klappt und wo es nicht klappt, also wo eine Kooperation über längere Zeit funktioniert und wo sie nicht funktioniert, dann spielt das eine Rolle. Ich habe mit einer Kollegin längere Zeit zusammengearbeitet, wir haben dann aufgehört, da wir gemerkt haben, es funktioniert nicht und es gibt wiederum andere Kollegen, wo es sehr gut funktioniert. Das Nicht-Funktionieren hatte eindeutig etwas mit dem Männer-Frauen-Thema zu tun. In diesem Fall hatte das mit starken Konkurrenzen und mit echten Meinungsverschiedenheiten zu tun, was das Trainerverhalten anging. Was das Bindungsverhalten als auch das Kampfverhalten angeht, hatte die Kollegin mit mir und umgekehrt ich mit ihr große Schwierigkeiten.

Es gibt einen interessanten Aspekt: in früheren Zeiten war das Thema Erotik und Sexualität ziemlich hochgehängt. Bis hin zum Bettenspringen in der Nacht. Von der Norm her ist das Tabu, doch die Norm hat immer nur zum Teil etwas mit der Realität zu tun – also zwischen den Teilnehmern, in früheren Zeiten – heute vielleicht noch vereinzelt – auch zwischen Trainern und Teilnehmerinnen. Selten zwischen Trainerinnen und Teilnehmern⁵. Heute ist das Thema verschwunden und taucht im Training nicht mehr auf. Es taucht dann auf einmal schlagartig nach dem Training oder nach einer längerfristigen Fortbildung auf. Wenn man sich sozusagen aus der Rolle entlassen hat, dann entdeckt z.B. die Teilnehmerin, dass der Trainer auch ein Mann war. So etwas bleibt nicht-ansprechbar und das hat auch hochgradig etwas damit zu tun, inwieweit die Trainerin und der Trainer das zulassen. Mit zulassen meine ich nicht, dass Grenzverletzungen stattfinden, sondern dass der Wunsch zugelassen wird. Ich bin ein Vertreter der Abstinenz. Aber das Thema selber als Wunsch oder als Projektion, wie immer Sie es nennen wollen, ist heute weitgehend aus dem Training verschwunden.

Osterchrist: Könnte man da auch sagen: werden die Phantasien überhaupt besprochen?

König: Ja, und ich kann sie noch nicht einmal bemerken. Ich kann als Trainer natürlich nicht sagen, ob die Phantasie auftaucht oder nicht. Wenn ich die Phantasie nicht mitbekomme, heißt das ja nicht, dass sie nicht da ist. Es kann sein, dass sie im Teilnehmerkreis besprochen wird, es kann sein, dass es für jemandem persönlich präsent ist. Ich habe

⁵ Dieses Thema hatte ich 1988 auf einer Tagung der Sektion Gruppendynamik durchgespielt, woraus mein erster Aufsatz zur Gruppendynamik hervorging. *Nähe und Distanz unter Ausbildungsbedingungen*, in: *Gruppendynamik*, Jg. 19, H. 3, S. 329-338. 2022 wurde ich von einem Lesekreis der Ausbildungskandidat*innen der ÖGGO angefragt, ob ich in einem Zoom Treffen diesen Aufsatz mit ihnen diskutieren würde, was ich sofort zugesagt habe. Es stellte sich heraus, dass bei der Anfrage niemandem bewusst gewesen war, dass der Aufsatz 34 Jahre alt war. Dennoch enthielt er genügend Anschauungsmaterial, in dem die heutigen Kandidat*innen sich wiederentdecken konnten.

aber den Verdacht, dass es den Teilnehmern nicht bewusst oder nur halb-bewusst wird, dass sie in gewissem Maße dafür sorgen, dass es nicht bewusst wird. Das hat auch etwas damit zu tun, dass heute die meisten Trainings als berufliche Fortbildung laufen.

Auch die Zeiten der heftigen feministischen Kämpfe sind vorbei, insofern bleibt das Ganze häufig auf einer sehr vernünftigen aber saftlosen Ebene hängen. Es hängt auch damit zusammen, dass ich selten auf Trainings bin, wo das Geschlechterverhältnis einigermaßen ausgewogen ist. Im Profitbereich sind es 80-90% Männer, im Non-Profit-Bereich 70-80% Frauen. Die Welten werden da getrennt. Eine Trennung findet sozusagen schon im Vorfeld statt, die die Geschlechterfrage auf der Teilnehmerebene sortiert und auf der Trainerebene war es zumindest früher so, dass Frauen im Profitbereich große Schwierigkeiten hatten, das hat sich heute stark aufgelöst. Heute ist es eher so, dass die Firmen ein Paar haben wollen, selbst wenn die Teilnehmer fast ausschließlich Männer sind. Das ist eine normative Regel, die vor allem die Personalentwickler für wichtig halten, die aber mit der Realität in der Organisation nicht unbedingt etwas zu tun haben muss.

Osterchrist: Sie hatten Männer und Frauen hinsichtlich des Beziehungsaspektes unterschieden und gesagt, dass sie hellhörig werden, wenn Beziehungsangebote unter Frauen stattfinden. Bezieht sich das nur auf Teilnehmerinnen oder auch auf die Trainerinnen?

König: Auch auf Trainerinnen. Wobei da noch die Besonderheit dazukommt, Trainerin - Teilnehmerin bzw. Teilnehmer. Bei den Männern gibt es jedoch eine andere Bindungsdynamik als den Frauen gegenüber. Ich würde es mir zumindest unter diesem Aspekt mitanschauen. Die Gefahr ist natürlich, es darunter abzuheften.

Man könnte natürlich sagen, die Frauen vermeiden Konflikte, die sollen mal reden, was wirklich Sache ist. Darüber würde man dann den männlichen Stil zum Maßstab des Weiblichen machen. Das meine ich damit nicht. Aber ich betrachte es unter dem Aspekt, in welcher Form in diesem Beziehungsstil die Themen der Macht, der Konkurrenz, der Auseinandersetzung, der Autorität auftauchen. Die tauchen innerhalb dieses Stiles auf und haben dadurch eine andere Form als im männlichen Stil. Beide Stile sind heftig in der Veränderung inbegriffen. Ich würde sagen, dass die Stile flexibler werden, nicht unbedingt sich angleichen. Im beruflichen Kontext wird Kommunikation etc. immer wichtiger und dadurch immer funktionaler. Durch den instrumentellen Charakter werden die den Frauen stärker zugesprochenen Fähigkeiten eher vermännlicht. Expressivität und was sonst noch in Trainings eingefordert wird, laufen nur unter dem Aspekt ihrer Funktionalität. Einen Eigenwert hat das nicht. Die Veränderung der Arbeit spielt da eine Rolle und die Trainingsszene reflektiert nur relativ wenig, welche Rolle sie dabei spielt, z.B. Arbeitnehmerprobleme in Kommunikation aufzulösen. Der Standpunkt des Arbeitnehmers gegenüber seinem Arbeitgeber verdunstet und soziale Kontrolle wird an den Kern der Persönlichkeit herangebracht. Das ist etwas, was ich zunehmend kritisch finde und der Grund, warum ich mich im Trainingsgeschäft in bestimmten Bereichen herausziehe. Ich respektiere den Widerstand der Leute zunehmend. Aber das ist eine persönliche Entscheidung.

Osterchrist: Sie haben den Blick ja stark auf den Trainerstil gerichtet. Männlicher und weiblicher Stil, der teilweise vermischt ist, bzw. in der Reinform nicht mehr vorkommt. Welche Rolle spielt denn die Übertragung der Teilnehmer? Sie sprachen vom Verhaltensrepertoire, was Ihnen zur Verfügung steht, bzw. von den Teilnehmern so wahrgenommen wird. Meine Frage ist, welche Rolle die Übertragungsphänomene dabei spielen?

König: Gesetzt den Fall, die Trainer und Trainerinnen haben ein breites Repertoire, d.h. können potentiell den weiblichen wie den männlichen Teil abdecken. Nicht vollständig, denn das kann keiner, auch nicht im eigenen Geschlecht. Aber sie haben eine gewisse Rollenflexibilität, was zum Bild eines Trainers, einer Trainerin dazu gehört. Dann wird man in der Arbeit alleine ein größeres Spektrum abdecken können. Die Tendenz geht dann bei einem Paar eher in die Richtung, dass von den Teilnehmern Zuweisungen vorgenommen werden, im Extremfall sich die Verhaltenstypen polarisieren, im Normalfall dies dazu führt, dass der eine die und der andere die andere Rolle übernimmt. Das würde in der Arbeit von zwei Frauen und zwei Männern zusammen auch passieren. Bei einem gemischten Paar wird es aber durch die Geschlechtsstereotypen verstärkt und unterstützt. Da stellt sich die Realität sozusagen dar, eine Frau ist eine Frau ist eine Frau, ein Mann ist ein Mann ist ein Mann. Das kann man als Projektion bezeichnen, wenn man in diesem Vokabular denkt. Sicherlich gibt es so etwas wie Projektion, aber in den sehr arbeitsfeld-bezogenen Trainings kommen die projektiven Anteile häufig nicht mehr zum Vorschein, da sie zu ich-nah sind. Im Profitbereich sind sie so gut wie nicht ansprechbar. Sie werden von den Teilnehmern nicht als Projektionen wahrgenommen, sondern als „dies ist ein guter, dies ist ein schlechter Trainer“. Von den Trainern und Trainerinnen wird es auch nicht angesprochen, ganz wenig wenn ein Training organisations-intern ist, weil es für die Leute zu psychologisch wird. Die Trainer und Trainerinnen sorgen eher dafür, dass diese Ebene aufgelöst wird. Es geht dann eher darum, dass die Teilnehmer keine Negativurteile abgeben.

Die Dienstleistungsorientierung führt häufig zu positiven Übertragungen. In Firmen in denen ich gearbeitet habe, da laufen Generationen von Trainer mit ihren jeweiligen Stilen durch, da ist dann gerade dies und dann das in Mode. Da kann man gut sehen, dass gerade von den sehr aktiven Trainern, die ein paar Tage herumzaubern, die Teilnehmer tief beeindruckt sind, sie finden das ganz toll, aber für den Alltag funktioniert es nicht, denn es bleibt auf der Ebene eines Zauberkastens. Die positiven Idealisierungen kommen den Trainern und Trainerinnen entgegen, da sie ihre Auftragslage unterstützen. Negative werden eher vermieden, bzw. werden von den Teilnehmern als Kritik formuliert an aus ihrer Sicht schlechten Trainern. Die Projektionen kommen aber wenig als solche zur Sprache. Im Non-Profit-Bereich haben sie eher eine Chance zur Sprache zu kommen, da das Bewusstsein der Leute, dass das wichtige Phänomene sind, eher da ist. Sie haben mit ihren eigenen Klienten häufig mit Übertragungsphänomenen zu tun, die ganze Szene ist von ihrer Kultur her Übertragungsphänomenen zugänglicher.

Die Gruppendynamik, in der ich vorwiegend arbeite, ist konzeptionell nicht vorrangig an Übertragungsphänomenen, also nicht psychoanalytisch orientiert. D.h. ich interveniere nicht auf der Übertragungsebene, wie es z.B. ein Gruppenanalytiker machen würde. Ich

nehme das schon auf, wenn das Phänomen sehr stark wird, forcieren es aber nicht. Es gibt Trainerstile, die das forcieren, auch im Non-Profit-Bereich. Wenn der Trainerstil sehr abstinenter ist, dann forcieren er die Übertragung ohnehin. Je weniger abstinenter, je aktiver er ist, desto weniger kommen die Übertragungsphänomene zum Vorschein. Wenn das Trainingsgeschäft stärker auf strukturierte Formen auf einer Sachebene hinausläuft, verschwinden Übertragungsphänomene immer mehr. Es sei denn, man arbeitet in Kontexten, wo man sowohl instrumentelle als auch niedrig strukturierte Teile hat. In den niedrig strukturierten kommen dann natürlich auch die Übertragungsphänomene zum Vorschein, insbesondere wenn der Trainer die Erwartungshaltung der Teilnehmer zurückweist. Das gilt für Männer wie für Frauen.

Es wäre meine These, dass Übertragungen auf Trainerinnen gefährlicher sind. Das ist jetzt aus der Sicht der psychoanalytischen Objektbeziehungstheorie gedacht, dass die Beziehung zur Trainerin frühere Erfahrung aktualisiert, die dann stärkere und damit gefährlichere Gefühle mit sich führt, als eine Übertragung zu männlichen Leitern das tut. Damit ist es für beide Seiten, also sowohl für die Trainerin als auch für die Teilnehmer, schwieriger zu bearbeiten. Es gibt für Teilnehmerinnen und für Teilnehmer nochmal eine unterschiedliche Schwierigkeit. Mit den männlichen Trainern ist es leichter, da nicht so viele Primärgefühle auftauchen, wie gegenüber den Trainerinnen. Daher ist es sowohl für Männer als auch für Frauen in der Teilnehmer-Rolle schwieriger, aber auch für die Trainerin, wenn der Kontext es überhaupt erlaubt, dass diese Gefühle auftauchen – und das tut er sehr häufig nicht –, um dann damit zu arbeiten. Das ist für die Trainerinnen oft wichtiger. Es bedarf einer guten Kooperation zwischen Trainer und Trainerin, nicht auf die Spaltungstendenzen hereinzufallen, die damit einhergehen.

Ein Beispiel: wenn die Teilnehmerinnen die Trainerin angehen, und die Trainerin erwartet, dass der Trainer sich sofort auf ihre Seite schlägt. Vom Geschlechterverhältnis ist es eher so, dass die Teilnehmerinnen dem Trainer gegenüber, wenn so etwas überhaupt passiert, erotische Gefühle entwickeln und das bewusster wird, als seitens der Teilnehmer gegenüber der Trainerin. Dann ist die Frage, darf das geäußert werden und was macht die Trainerin, wenn das geäußert wird. Da habe ich manchmal das Gefühl, es arbeiten alle daran, dass das unter dem Tisch bleibt, weil das zu schwierig zu handhaben ist. Es bedarf einer hohen Abstimmung zwischen den Trainerpaaren, dass das zum Vorschein kommen kann, dass die Trainerin nicht das Gefühl hat, der Trainer haut jetzt mit den Frauen ab, metaphorisch gesprochen. Und die Teilnehmerinnen nicht das Gefühl haben, die Trainerin beißt sie weg, wenn sie sich an den Trainer heranmachen. Umgekehrt, die Teilnehmer mit der Trainerin, das passiert halt selten. Das hat etwas mit der Geschlechterhierarchie zu tun. Wobei ich nicht sagen möchte, dass das nicht gar nicht vorkommt. Wenn es passiert, ist es wahrscheinlich so gefährlich für die Teilnehmer, dass sie es eher vor sich und vor den anderen zum Verschwinden bringen. Wenn das eine attraktive und kompetente Trainerin ist, der gegenüber das dann sichtbar werden zu lassen, das ist noch weniger möglich als für die Teilnehmerinnen dem Trainer gegenüber.

Osterchrist: Wenn Sie spekulieren, woran das liegt?

König: Da habe ich eine formale bzw. strukturelle Hypothese zu. Die Hierarchie Trainer-Teilnehmerin entspricht der Hierarchie Mann-Frau, während die Hierarchie Trainerin-Teilnehmer der gesellschaftlichen Hierarchie entgegengesetzt ist. Das heißt, ein Verhältnis eines Trainers zu einer Teilnehmerin verdoppelt die Hierarchie, ein Verhältnis Teilnehmer zu einer Trainerin hebt sie auf, strukturell gedacht.

Osterchrist: Jetzt könnte man dann provokant sagen, dies müsste im Interesse der männlichen Teilnehmer sein, die Hierarchie, die ja nicht dem Gesellschaftlichen entspricht – dass er als Teilnehmer sozusagen weniger Autorität hat – eigentlich auflösen zu wollen?

König: Die Frauen auf diese Art und Weise zu kriegen? Also, das gibt es natürlich. Mir fällt sofort eine Situation mit einem Co-Trainer ein. Das genialste, was ich einmal von einem Co-Trainer in dieser Hinsicht gegenüber einer Trainerin, mit der er arbeitete, mitbekommen habe ist, dass er ihr sagte: „Gestern hattest Du aber etwas schöneres an als heute“. Damit spricht er das Geschlechterverhältnis an, als ein Mann, der die Frau anschaut, der über die Frau urteilt und der das Verhältnis zwischen den beiden definiert über das Aussehen und nicht über die Kompetenz. Und darum ging es in diesem Zusammenhang, um die Schwierigkeiten des Mannes in der Co-Rolle, die Abhängigkeit – auch die formale nach den Ausbildungskriterien – von der Trainerin zu ertragen. Er hat die ganze Woche daran gearbeitet und für mich kam das in diesem Satz zum Ausdruck, als Versuch dieses Verhältnis aus der Welt zu schaffen.

Es stimmt, es müsste eigentlich häufiger passieren, aber es passiert nicht. Vielleicht ist die These ja auch falsch. Es würde alles dafür sprechen, was sie daraus schließen, wenn es den Männern daran gelegen ist, die Frauen einzukassieren. Es ist ja erst einmal eine strukturelle These über die Übertragung vom Sohn zur Mutter, die ödipal besetzt ist. Da weiß man ja, dass die Psychoanalyse glaubt, dass dann der Vater mit der Schere kommt. Wenn es ein Trainerpaar ist, ist dann die Frage, was der Mann, der Trainer macht. Die andere Frage wäre wiederum, was passiert, wenn die Frau alleine ist. Das sind alles Sachen, da weiß man relativ wenig darüber, was empirisch tatsächlich passiert.

Es ist ja auch interessant, dass sich mit dem Faktor Geschlecht – mit einigen wenigen Ausnahmen – vor allem die Frauen beschäftigt haben, was man auch problemlos begründen kann, dass die in der Hierarchie von unten Kommenden größeres Interesse an Reflektion haben – wenn man davon ausgeht, dass Reflektion auch Veränderungspotential hat. Die Männer haben in der Regel weder das Interesse, noch die Wahrnehmung dafür.

Osterchrist: Wenn ich das Thema der Übertragung nochmal betrachte, welche Assoziationen und welche Phantasien kommen in den Teilnehmern auf, hinsichtlich des Trainerpaars? Jetzt könnte ich mir ja zusammenreimen, dem Mann wird eher die väterliche, der Frau eher die mütterliche Rolle zugesprochen?

König: Da würde ich schon sagen, ja – jein. Denn es sind öfter die Bilder von Bruder-Schwester oder großer Bruder, große Schwester. Das Väterliche kommt erst ab einem

bestimmten Alter, bzw. mit einem bestimmten Persönlichkeitsstil, inklusive der äußeren Erscheinung.

Osterchrist: Sie würden es also vom Lebensalter abhängig machen?

König: Es hängt vom Lebensalter und vom Habitus ab, von der Kleidung bis zur Gestik und Körperhaltung, ob jemand alt oder jung wirkt. Die Trainer der 60-er Jahre haben sich z.B. alle, als sie Mitte 20 waren, Vollbärte stehen lassen, weil sie älter sein wollten. Sie haben gegiert nach der Vaterübertragung. Meine Generation ist froh, wenn dies noch ein Weilchen dauert. Ich bin jetzt 47, eher ein Mann der jünger aussieht und bekomme peu a peu immer mehr wirkliche Vaterübertragungen, das Spektrum ist aber relativ weit, da ist Vater nur ein Aspekt. Bei Frauen sind es Übertragungen, die etwas mit ihrer Partnerbeziehung zu tun haben, was eigentlich für ein erotisches Aufladen sorgen müsste. Eigentlich, denn es wird sozusagen in die Idealisierung gehoben. Bei den Männern ist es eher Bruder-Schwester. Bei den Frauen geht es eher um Männer an sich, d.h. ob man jemand interessant oder nicht interessant findet. Ab einem bestimmten Alter wird man dann diese Sachen nicht mehr bekommen und fast nur noch die Vaterübertragungen.

Osterchrist: Aus der Vergangenheit heraus waren Sie eher in der Bruderrolle?

König: Eher in der Bruderrolle und in der Rolle, wie kann ein Mann sein, für ein Männerbild stehend, das mit der Vaterübertragung nicht beschrieben werden kann. Es wäre auch nicht reell, es so zu bezeichnen, wie ich es von den Teilnehmern erlebe. Bei Teilnehmern, also bei Männern, ist es häufig so, dass ich bewusst als Vorbild wirke, obwohl ich selber es nicht so nennen möchte, sondern mich als männliche Identifikationsfigur anbiete. Das hat vorwiegend nicht etwas mit Väterlichkeit, sondern mit Männlichkeit zu tun. Ich würde es bei den Frauen auch so sehen.

Osterchrist: Also mit Ihren weiblichen Kolleginnen, für welches Frauenbild stehen sie, also auch weniger die Mitterrolle als die Schwester?

König: Ja. Es hat etwas mit Lebensalter zu tun, aber nicht nur. Es gibt sozusagen Mutti- und Vati-hafte Trainer. Und es gibt Trainer, die sind 50 oder sogar 60, die bekommen auch Vaterübertragungen, aber sie bekommen auch stark die Vorbildübertragung, die auf der Geschlechterebene laufen. Es hat immer etwas mit Vati und Mutti zu tun, aber das finde ich ein sehr eingeschränktes Bild von der Welt. Ab einem bestimmten Altersabstand von den Teilnehmern wirkt es eben in Richtung des Elternbildes.

Osterchrist: Dann ist es ja noch einmal interessant darauf zu gucken. Angenommen die Trainerin ist eher in der Schwesterrolle, warum sollte es dann prekärer und gefährlicher sein?

König: Gefährlicher wird es eben dann, wenn es eher in die Mutterübertragung geht. Wenn man an die Modelle der Übertragung glaubt, dann kann man ja auch immer argumentieren, dass die Definition der Trainerin als Schwester der Abwehr der Mutterübertragung gilt. Diese psychoanalytischen Argumentationen würden sich damit ihre eigene Wirklichkeit schaffen, gleichwohl sind sie sinnvolle Thesen, die man im Training

im Kopf behalten sollte. Denn einen in die Bruder- oder Schwesterkonstellation hinein-zureißen, kann immer auch heißen, ihn als Trainer oder als Trainerin unter den Tisch zu ziehen. Denn auf der Geschwisterebene herrscht in der Regel die Vorstellung von Gleichwertigkeit. Es ist also immer die Frage, von welchem Geschwisterverhältnis ist hier die Rede? Wie wird mit dem Rollengefälle zwischen Trainer und Teilnehmer im Bild der Geschwisterlichkeit umgegangen? Wird da etwas zum Verschwinden gebracht? Man muss gucken, wie das in der speziellen Situation auftaucht, mit welcher emotionalen Qualität. Da kann es sein, dass es sehr stimmig ist, ohne dass es die Rolle negiert, wo man merkt, das hat jetzt keinerlei Abwehrcharakter. Sie merken, ich finde einerseits psychoanalytische Kategorien fruchtbar und wichtig und gleichzeitig halte ich sie für ein klassisches Beispiel eines sich selbstorganisierenden Systems. Man muss gucken, wo sie Erkenntnis bringen und wo sie den Blick verstellen.

Osterchrist: Zwei Sachen, die mir im Moment noch wichtig sind. Zum einen, wir hatten verschiedene Facetten angerissen bzw. diskutiert, was einen Einfluss hat. Wir hatten das Lebensalter angesprochen, den Kontext, in dem man sich bewegt, wie Gruppen zusammengesetzt sind, ob man alleine oder zu zweit agiert. Wobei wir da das gemischtgeschlechtliche Trainerpaar betrachtet haben. Da finde ich es interessant darauf zu gucken. Geschlecht ist eine Dimension. Welche Aspekte wurden Sie sagen, haben noch einen Einfluss auf den Verlauf einer Trainingsgruppe.

König: Ich bin am Samstag bei den objektiven Hermeneutikern, bei Oevermann⁶. Dort präsentiere ich etwas mit einem Kollegen, der ein T-Gruppen Training aufgenommen hat. Er macht die Interpretation und ich soll die Trainingspragmatik vorstellen. Es war ein 5-Tage Training, frei ausgeschrieben auf dem Markt von einer Firma in Berlin, die einen bestimmten Ruf hat, die mit bestimmten Trainern arbeiten. Ich bin eingesprungen für eine Kollegin, weil sie krank war. Wir haben bei unserer Rekonstruktion anhand des Transkriptes gemerkt, wie viele Thesen ich schon im Kopf hatte darüber, was schon vorentschieden sei, bevor noch irgendetwas angefangen hatte. Also z.B. wie die Teilnehmer und Teilnehmerinnen als Kunden zu dem Training kommen, was für Erwartungen sie haben und worauf der durchführende Trainer achtet, dass die zufrieden wieder nach Hause gehen und Kunden nachbringen? Da gibt es jede Menge Einflussfaktoren aus den geschäftlichen Beziehungen heraus. Ich sage es mal so, wenn dem Trainer zu sehr daran gelegen ist, dass die Teilnehmer etwas lernen, verliert er seine Möglichkeiten als Trainer. Gleichzeitig macht es natürlich Sinn, sich Gedanken darüber zu machen, wie die Leute etwas lernen können.

⁶ Der Frankfurter Soziologe Ulrich Oevermann (1940-2021) veranstaltete im Rahmen der Arbeitsgemeinschaft objektive Hermeneutik e.V. über mehrere Jahre eine Arbeitstagung, auf der Analysen sozialer Praxen vorgestellt und diskutiert wurden, in der Regel anhand von Transkripten. Zur 6. Arbeitstagung am 26.9.1998 in Frankfurt waren Andreas Amann, sein damaliger Promovend (und heutiger Kollege als Trainer), und ich eingeladen zum Thema: *Zur Hypothesenbildung in gruppenspezifischen Laboratorien. Welche Impulse kann die Objektive Hermeneutik der gruppenspezifischen Praxis (vice versa) geben?* Der Vortrag findet sich unter: <https://www.oliverkoenig-homepage.de/manuskripte-und-vortraege.html>

Es gibt die klassische Anfangssituation, ich glaube von den Tavistock-Leuten, die ihre Sitzungen damit angefangen haben: „This is an opportunity to learn about ...“. Damit wird die Verantwortung den Leuten gegeben und die Trainer sind dazu da, eine Gelegenheit zu bieten, etwas zu lernen. So verstehe auch ich meine Rolle. Ich schaffe soziale Räume, in denen ein bestimmtes Lernen möglich ist, und richte mein Handeln danach aus, dass die Leute etwas mitnehmen können. Gleichzeitig, wenn ich zu versorgend werde, fange ich an, dort ein Kontrollsystem zu errichten, den Teilnehmern und mir selbst gegenüber. Da spielen ganz viele Faktoren der geschäftlichen Art hinein, wie dieses Problem gelöst wird. Will ich einen Vertrag bei der Firma haben, sind Teilnehmer im offenen Training, die ich auf keinen Fall verärgern darf? Das finde ich einen ganz wichtigen Punkt.

Ein Beispiel aus diesem Training, von dem ich gerade geredet habe. Es gab in der ersten Trainingssequenz von einem Teilnehmer die Frage, „was passiert gleich in der zweiten Vormittagseinheit?“ Und ich sagte, das weiß ich noch nicht, das muss ich mit meinen Kollegen absprechen, wir werden das in der Pause beim Kaffee mitteilen. Ich würde selbst im Training so etwas nie machen. Ich würde sagen, wir machen heute Morgen zwei Trainingsgruppen und dann das Plenum. Der Kollege, der für das Training stand, wollte seinen Teilnehmern aber ganz dicht auf den Fersen bleiben. Und das fand ich dann etwas übermäßig davon bestimmt, den Leuten etwas beibringen zu wollen, weil das zu ganz verquerten Situationen zwischen Trainern und Teilnehmern führte. Es entsteht eine Reibungsfläche zwischen dem Trainieren und der Dienstleistungsorientierung. Denn die Trainerrolle, wie ich sie verstehe, lässt auch stark über den Konflikt lernen. Die konflikt-haften Teile von sozialem Geschehen werden nicht ausklammert und nicht aus der Leitungsrolle heraus weggebügelt. Je stärker sie dienstleistungsorientiert arbeiten, desto stärker streben sie danach, alles Konflikt-hafte aus dem Training herauszuhalten. Und dadurch wird das alles entsaftet und es wird eine soziale Scheinwelt aufgebaut. Ist das eine Antwort auf Ihre Frage, welche Kontextfaktoren noch eine Rolle spielen? Mein Auge geht immer stärker auf die Auswirkungen des Marktes. Das ist natürlich ein Thema, das zurzeit viel diskutiert wird, in allen Lebensbereichen. Von daher liegt es nahe, es auch bezüglich der Trainertätigkeit zu diskutieren. Da müsste man systematisch durchdenken, wie das mit dem Geschlechterthema zusammenkommt.

Ich kann Ihnen noch ein Beispiel nennen. Ich bin von einem Kollegen angefragt, als Subunternehmer in einer Gruppe von drei Männern und drei Frauen für ein Wirtschaftsunternehmen Führungskräfte als Teamleiter zu trainieren. Das sind mindestens 80% eher 90% Männer. Wir sind arbeiten immer in Paaren und dann auch in zwei Trainingsgruppen. Am Anfang hatten wir die Praxis, dass die Frauen da hineingingen, wo die Frauen waren. Wenn z.B. bei 15 Leuten zwei Frauen dabei waren, dann gehen die beiden Frauen in der Regel zusammen und die Trainerin ist zunächst zur Gruppe mit den Frauen gegangen, und der Mann zu der rein männlichen Gruppe. Wir sind inzwischen davon abgekommen, aus dem Grund heraus, dass der Mann in der reinen Männergruppe eine größere Schwierigkeit hat, seine Rolle als Berater zu bekommen, da er stärker in die Konkurrenz kommt mit den Männern, alles Führungskräfte. Es ist schwierig, von denen

aus der Konkurrenz entlassen zu werden, so dass die sich etwas sagen lassen. Die Frauen – und das ist eine geteilte Ansicht mit der Kollegin – haben es leichter mit der reinen Männergruppe zu arbeiten, sie kommen schneller in die Beraterrolle, weil sie nicht so schnell von den Männern in die Konkurrenz hineingehoben werden. Der Hintergrund dazu ist natürlich, dass man mit Frauen nicht konkurriert und sie dadurch auch herabsetzt, und gleichzeitig diese Herabsetzung den Trainerinnen zum Vorteil wird, um besser in die Beraterrolle zu kommen. Weil die Konflikthaftigkeit von Konkurrenzbeziehungen, die wir am Arbeitsplatz mit Männern kennen – vor allem mit Männern, die wir als Vorgesetzte erleben – vermieden wird. Dies finde ich eine ganz interessante Wechselwirkung zwischen der Geschlechterhierarchie, den Arbeitsbedingungen heute, der konkurrenzhaften Arbeitsatmosphäre und Arbeitssituation, sonst würden die Führungskräfte nicht in so viele Maßnahmen hineingepresst.

Wenn wir uns heute aufteilen, gehe ich in die Gruppe, wo die Frauen sind. Und die Kollegin geht dann zu der reinen Männergruppe. Die eine Kollegin stöhnt dann, denn es ist mühselig mit den Männern. Es kommt zwar darauf an und ist von Gruppe zu Gruppe sehr unterschiedlich, da spielt das Alter wieder eine große Rolle. Die Kollegin ist Mitte bis Ende 40, ein Großteil der Teilnehmer ist jünger, Ende 20 bis Anfang 50, mit dem Gros in den 30ern, Anfang 40-er, also etwas jünger als wir. Aber nicht so, dass Alter zu einer wirksamen Kluft wird. In der Regel ist es so, dass die Älteren den Faktor Alter realisieren, während die Jüngeren ihn negieren. Es läuft in dem Unternehmen ein großer Verdrängungsprozess über das Alter und die Jungen wollen das nicht wahrhaben und plädieren oft dafür, da ist ein Mitarbeiter, der muss jetzt weg und sehen gar nicht, dass dann jemand nachrückt, der dann als nächster ein Störfaktor ist. Und das macht sich häufig am Alter fest. Alter ist einer der stärksten Kontextfaktoren.

Über was gar nicht geredet wird, ist das Schichtmilieu – auf die Teilnehmer bezogen. Das liegt daran, dass die Veranstaltungen hinsichtlich der Schicht relativ homogen sind, bzw. wenn sie es nicht sind, ist den von unten Kommenden alles daran gelegen, das zum Verschwinden zu bringen. Es ist ein ziemliches Tabu das anzusprechen, Geschlechterfragen anzusprechen ist hingegen kein Problem. Aber Schichtfragen anzusprechen ist fast so, als ob sie in den Raum scheißen würden.

Osterchrist: Jetzt sind wir wieder bei den Kontextfaktoren der Teilnehmer. Ich würde den Blick gerne zurücklenken auf die Faktoren mit den Trainern. Wenn die Trainerin in die reine Männergruppe geht, dann ist sie in der Regel ein Stück weit älter als die meisten aus der Gruppe. Sie haben dann gesagt, es ist leichter für sie in die Beraterrolle zu gehen und weniger in der Konkurrenz zu sein, aber wie leicht wird sie als Beraterin akzeptiert? Man kann ja sagen, Beraterin wunderbar, wir wissen eh was vor Ort läuft und wir machen unseren Stiefel auch einfach weiter. Wie ernst wird es genommen?

König: Ihr Vorteil ist es ja gerade, dass sie nicht so ernst genommen wird am Anfang. Auch der Mann wird nicht ernst genommen. Er wird dann aggressiv nicht ernst genommen, während sie leicht belächelt nicht ernst genommen wird. Wenn sie dann einfach kontinuierlich weiter arbeitet, gelingt es ihr leichter, sich als nicht bedrohliche

Beraterin einzuschleichen in das Ohr ihrer Kunden. Sie haben immer noch die Möglichkeit, wenn es ihnen zu bunt wird, zu sagen, „ach ja, Gott, es ist ja eine Frau“. Es funktioniert gerade, weil sie am Anfang nicht so ernst genommen wird. Weil dieses Nicht-Ernst-Nehmen Bedingung ist, dass sie nicht in Konkurrenz gehen.

Osterchrist: Also erst einmal einen höheren Schutz für die Teilnehmer darstellt und sie sich deshalb besser darauf einlassen können?

König: Ich weiß nicht, ob man das Schutz nennen kann. Ich muss als Trainer bei Männern, die eher den Wunsch haben nach einem weicherem Umgangsstil auch nach Geborgenheit usw., muss ich das erst beweisen. Bei einer Frau nimmt man es eher an. Es gibt natürlich auch Männer, die mit einer Frau nichts zu tun haben wollen, die wollen einen Mann haben, der prügeln kann. Das gibt es auch.

Osterchrist: Nimmt das eher ab?

König: Es sind ja nur Impressionen, die ich Ihnen erzähle, das ist sehr kulturspezifisch. Eine Bank ist sicherlich etwas ganz anderes, als wenn sie in einem Betrieb der Metallwirtschaft arbeiten, oder in der Elektronikbranche. Die Bankleute sind klassische Bürokraten, die an der Brust ihrer Organisation nuckeln, d.h. ein Versorgungsdenken haben. Es sind eher Leute dabei, die mit 40 sagen, das war es jetzt, jetzt geht es darum die nächsten 15/20 Jahre zu halten. Da unterscheiden sich die Kulturen sehr stark. Das bekommen sie im Training enorm zu spüren, denn da gibt es auch die karriereorientierten Leute, die zum Teil mit 30 schon ziemlich weit oben sind, während sie in der gleichen Gruppe Leute haben, die mit 45 zwei Stufen unter ihnen sind und das bereits das Ende der Fahnenstange ist. Womit ich nicht sagen möchte, dass das immer die Konkurrenz- und Kampforientierteren sind, aber die Tendenz ist da. Und ein Kämpfer wird sozusagen alle anderen potentiellen Kämpfer hinter der Kulisse hervorlocken.

Aber von den Kämpfern werden viele auch etwas anderes als Möglichkeit zur Verfügung haben. Die werden dann umsteigen, wenn sie eine Trainerin haben, bei der sie sich geborgen und akzeptiert fühlen. Bei den Männern kommen da Anteile stärker zur Geltung, die zwar da sind, aber in der beruflichen Welt in der Regel geschützt werden, und zu recht. Zu den Frauen im Profitbereich kann ich zu wenig sagen. In der Regel sind das Frauen, die die klassischen weiblichen Defensivtechniken perfektioniert haben, vom Einschmeicheln, bis hin zu sagen, „Männer-Frauen, das ist mir egal, es ist mir egal, was die Kollegen denken“. Ich nenne das Defensivtechniken, da es aufgezwungene Reaktionen sind vor dem Hintergrund der Tatsache, dass sie einfach nicht viel zu sagen haben. Tabuisieren, herunterzuspielen, zu sagen das spricht mich nicht an usw., bis hin zu Augenklimpern und den Attraktivitätstechniken.

Osterchrist: Jetzt haben wir ja beleuchtet, wie ist das mit ihrer Kollegin, wenn die in die reine Männergruppe geht, was es ihr leichter macht.

König: Mir macht es das leichter, denn ich bin dann nicht in der reinen Männergruppe.

Osterchrist: Wie verläuft es in ihrer Gruppe?

König: Die Frauen werden dafür sorgen – zum einen von ihrem eigenen Stil her, aber auch wie die Männer darauf reagieren – eine Frau in der Gruppe wird dafür sorgen, dass sich die Männerwitze um mindestens die Hälfte reduzieren. Was nicht heißt, dass das gar nicht passiert. Aber eine Trainerin oder ein, zwei Teilnehmerinnen werden dafür sorgen, dass – zumindest aus Höflichkeitsgründen – sich ein anderes Klima breit macht, was für diese Art des Lernens im beruflichen Alltag als Trainer äußerst angenehm ist. Der Punkt ist, dass wir, meine Kollegin und ich, beide wissen, dass es dadurch mir leichter fällt.

Männerwitze sind natürlich ein extremes Beispiel, ich meine auch den Umgang miteinander, der kann so etwas klebrig Männliches bekommen, „The Club“, man ist unter sich, man weiß, die Welt ist männlich und wird es auch bleiben. Ich rede jetzt aus der Erfahrung der Banktrainings, und das ist eben eine sehr männerdominierte Welt.

Wenn wir es vom Geschlecht abheben, dann werden da zwei Gruppen gebildet, wir betrachten uns dies und überlegen, wer von uns, Mann oder Frau, wird in welcher Gruppe eher konflikthafte Übertragungen bekommen und wer eher weniger. Unsere Wahl wird eher so sein, dass wir uns konfliktreduzierend zuordnen. Sie können es in diesem Setting nicht ansprechen und bearbeiten, deshalb muss man es vermeiden.

Osterchrist: Es ist keine klassische T-Gruppe, was sie beschreiben?

König: Nein, keine klassische T-Gruppe, das würde da gar nicht gehen. Ich glaube, dass reine T-Gruppen im Profitbereich so gut wie nicht existent und auch unangebracht sind, manchmal sogar gefährlich. T-Gruppen sind ohnehin nur ein kleiner Teil der Trainingswelt. Das Setting, das eine T-Gruppe möglich machen würde, würde eine andere Reflektionsfähigkeit über Konflikte implizieren, so dass man dem nicht so aus dem Weg gehen müsste. Die Auftragslage wäre eine völlig andere. Und dann wäre es kein Kriterium, die Trainerwahl konfliktreduzierend zu machen. In einem T-Gruppen-Setting mache ich es heute fast immer so, wenn wir im Tandem arbeiten, dass die Gruppen die Trainer wählen und wir uns nicht zuordnen. Und wenn wir uns zuordnen – es gibt da ja allerhand Kriterien, die häufig auch halb bewusst sind, also reine Sympathiesachen, die Annahme, da wird es mir besser gehen – ist es nicht in dem Maße ein Kriterium, eine konfliktreduzierende Zuordnung zu machen.

Osterchrist: Da wird es auch wieder einen anderen Einfluss haben, je nachdem, ob es ein Trainer oder eine Trainerin ist?

König: Ja, klar. Aber im T-Gruppen Setting ist das auch verhandlungsfähiger als in anwendungsorientierten Settings, z.B. firmenintern, oder auch in frei ausgeschrieben Seminaren. Wobei frei ausgeschriebene Veranstaltungen T-Gruppen ähnlicher sind, weil es Stranger-Labs sind.

Osterchrist: Wenn wir darauf blicken, dann spielen die Erwartungen der Teilnehmer nach wie vor eine Rolle, geschäftliche Beziehungen können auch ein Thema sein, das Thema wieviel mir daran liegt, dass die Leute auch etwas lernen. Mir wäre nochmal wichtig darauf zu blicken. Sie hatten gesagt, bei Männern geht es mehr um Sieg oder Niederlage und bei Frauen eher um Vernichtung und Ausschluss. Wenn ich das zugrunde

lege, welche Wechselwirkung tritt dann auf zwischen Trainerin und Teilnehmerin und Teilnehmern und zwischen Trainern und Teilnehmerinnen und Teilnehmern?

König: Also die Teilnehmer gegenüber der Trainerin bekommen häufig eher die Hilflosigkeitsgefühle, die Männer ihren Müttern gegenüber gehabt haben und auch häufig noch lange haben. Hilflosigkeit verbunden mit Wut, was für Männer ein schwieriges Gefühl ist, einer Frau gegenüber zu äußern, vor allem einer mächtigen Frau gegenüber. Wenn man davon ausgeht, dass die Übertragung gegenüber den Frauen bzw. der Trainerin stärker die primären Gefühle berührt, dann wird sie bei Männern wie bei Frauen stärker Trauergefühle und auch aggressive Gefühle berühren. Und das denke ich, ist für die Generation, in der wir leben, weitgehend der Fall.

Bei den Männern ist gegenüber der Trainerin in gewisser Weise die Abgrenzung dann leichter, wenn sie das Geschlecht nutzen, um sich abzugrenzen, das können die Frauen nicht. Sie müssen sich einerseits abgrenzen, andererseits ist zurzeit ein großes Bedürfnis danach, sich zu identifizieren mit einer Frau in einer mächtigen Rolle. Das ist für Frauen in der Teilnehmer-Rolle eine sehr widersprüchliche Sache, die es erschwert, sich offensiv mit der Trainerin auseinanderzusetzen – zum einen aus der Mutterdynamik heraus, zum anderen aus der Generationsdynamik heraus. Nicht unbedingt etwas mit der Mutterrolle zu tun hat der Wunsch, sich eher an starken Frauen zu orientieren, im Sinne von selbstständig beruflich tätig und in der Trainerrolle sitzend.

Bei den Männern im sozialen Bereich gibt es die Variante der sichtbar aggressiven Männer nicht. Das sind häufig weiblich gebundene Männer, die diese Bindung auch der Trainerin gegenüber nicht aufgeben. Dann ist es eher die Aufgabe des Trainers, das zu befördern, deren Abgrenzung der Trainerin gegenüber. In dem Kontext wird es aus meiner Sicht immer wichtiger, gerade wenn die Männer in der Minderzahl sind, geschlechtshomogen zu arbeiten – in diesem Fall für die Männer. Was früher für die Frauen ungeheuer wichtig war, erlebe ich zunehmend, dass es für die Männer wichtig wird und dass sie tatsächlich etwas miteinander anfangen können. Denn vor 10 Jahren gab es zwar den Anspruch bei den Männern, aber wenn sie dann zusammensaßen ohne Frauen, wussten sie nicht, was sie miteinander sollten. Das ist heute tatsächlich anders. Bei den Frauen war das vor 10 Jahren schon anders.

Ich denke, dass von Männern wie von Frauen der Trainerin gegenüber widersprüchlichere Gefühle auftauchen. Als Trainer bekommt man von den Männern eher diese abgrenzende Reiberei angeboten, aber in den letzten Jahren habe ich im sozialen Bereich zunehmend eine förderliche Beziehung erlebt. Im Profit-Bereich ganz und gar nicht, es ist aggressiver in Bezug auf mich als Mann. Von den Frauen dort nicht. Im Non-Profit-Bereich war mal eine Zeit lang die Missbrauchs-Thematik stark da, das erlebe ich aber nicht mehr so. Die Frauen, mit denen ich zusammenarbeite, haben heute in der Regel einen so differenzierten Zugang zu dem Thema, dass sie einen nicht mehr in so ein Männerklischee hineinpressen. Das war vor 10 Jahren noch anders. Es kann aber auch sein, muss ich dazu sagen, dass ich vor 10 Jahren als Trainer längst nicht so souverän war, mit diesen Themen

umzugehen und von daher habe ich damals wahrscheinlich viel abgegrenzter und unzugänglicher Sachen angeboten als heute, so dass Frauen mir heute auch etwas anderes gegenüber bringen. Das ist schwer zu sagen.

Das ist sowieso ein eigenes Thema, dass mein eigener Werdegang als Trainer und das Älter-Werden als Mann eine immense Wirkung auf meine Wahrnehmung haben und auf meine Verhaltensweise. Da hat sich viel geändert.

Osterchrist: Können Sie da ein paar Spots anmachen?

König: Ich verstehe manche Sachen der Geschlechterdynamik einfach besser. Manche Sachen sind als Mann auch schwer zu akzeptieren, dass manche Dinge so sind wie sie sind. In der potentiell mächtigeren Gruppe zu sein, ist einfach schwer zu akzeptieren, wenn man das subjektiv nicht erlebt, aber gesellschaftsstrukturell das so ist, und dann trotzdem eine selbstbewusste Männlichkeitsrolle zu entwickeln, die sich auch abgrenzt gegenüber den Frauen, wenn es denn sein muss. Das hat einige Zeit gedauert und ist auch noch nicht zu Ende. Wenn man 10 Jahre im Trainerstatus gearbeitet hat, da bekommen sie einiges mit, sie lernen von ihren Klienten, von daher hat sich das verändert.

Ich hatte neulich ein Training mit einer Co-Trainerin, wo ich ihr dann irgendwann sagen musste, dass ich die Frauenthemen leider besser beherrsche als sie, denn die waren für sie zu bedrohlich. Bei den Frauenthemen hat sie die Rollläden heruntergelassen, während diese für mich als Mann mit den Frauen gut zu bearbeiten waren. Das ist dann eine sehr beglückende Erfahrung, wenn die Frauen es mir auch zubilligen, mit ihnen zu arbeiten, auch an den Geschlechterrollen, wenn sie merken, dass ich weiß, wovon ich rede, dass ich ihre Erfahrung ernst nehme. Das ist wiederum befriedigend an der Arbeit, wenn das möglich ist. Das heißt aber auch, dass das Urteil der Frauen über mich als Trainer sehr wichtig ist. Ob die mir sagen, dass ich als Mann in der Lage bin, mit Frauenthemen angemessen umzugehen.

Osterchrist: Was ich ganz interessant finde, die ganze Zeit sind wir nie explizit auf das Dependenzmodell gestoßen. Hat das bei Ihnen immer mitgeschwungen?

König: Was meinen Sie mit Dependenzmodell?

Osterchrist: Abhängigkeit - Gegenabhängigkeit - Interdependenz.

König: Gut, wir haben das nicht durchdekliniert. Es ist in dem gleichen Kontext gedacht.

Osterchrist: Ich wollte das nur einordnen können, wenn sie davon sprechen, dass es wichtig ist, dass die Teilnehmer sich abgrenzen können.

König: Dieses Modell ist natürlich ein klassisch männliches Modell. So wie fast alle Gruppenprozessmodelle eine geschlechtliche Schlagseite haben. Nehmen Sie das klassische 4-Schritt Modell, das häufig benutzt wird, Forming - Norming - Storming - Performing. Das ist eine Absolutsetzung des männlichen Kommunikationsstils, in ein Prozessmodell gegossen, dass es nämlich so gehen muss und dass das Storming sein muss. Es gibt noch andere Modelle, in denen es auch heißt, erst kommt die Machtauseinandersetzung, dann die Intimität. Das würde ich für eine Geschlechtsschieflage

halten, weil die Frauen es eben häufig anders machen, dass sie zuerst Intimität herstellen und dann die Machtauseinandersetzung kommt. Das Problem ist nur, ob sie die dann noch machen oder vermeiden. Aber die Absolut-Setzung des männlichen Standpunktes wäre es zu sagen, sobald sie Intimität nutzen, „aha, sie vermeiden es“. Dabei kann es einfach nur ein anderer Weg sein. Das ist mir selber erst nach dem Buch klar geworden, dass ich die Prozessmodelle insgesamt für problematisch halte. Das Problem ist das gleiche wie mit allen Entwicklungsmodellen. Sie bringen etwas in eine Reihenfolge und das letzte Stadium ist dann das höchste. Dieses wird damit faktisch zu einem normativen Ideal und ist keine Beschreibung mehr. Das trifft auf andere Modelle auch zu, nehmen Sie die moralische Entwicklung nach Kohlberg, an der es die Kritik von Carol Gilligan gibt.⁷

Osterchrist: Das finde ich interessant, wenn sie darauf blicken, was für einen Unterschied es macht, ob es ein Trainer oder eine Trainerin ist, dass Sie weniger auf die Prozesse von Abhängigkeit-Gegenabhängigkeit zu blicken.

König: Ich nutze das schon, habe das im Hinterkopf, denn die Phänomene sind ja da. Das hängt aber auch wieder stark damit zusammen, ob ich als Trainer den Kampf forciere, oder dienstleistungsorientiert weichkoche. Das heißt, es erfordert auch einen bestimmten Trainerstil und einen bestimmten Kontext, in dem das reflektierbar ist, um dieses Modell in der Wirklichkeit entstehen zu lassen. Es ist eine wichtige und relevante Ebene der Beschreibung, für das was in Gruppen- und Einzelprozessen passiert. Ich habe das nicht durchdekliniert, aber bei all diesen Fragen von Kampf wäre eher die Gegenabhängigkeit gemeint und die Beziehungsorientierung wäre eher die Abhängigkeitsvariante. Die Falle der Frauen ist, in der Abhängigkeit hängen zu bleiben, die Falle der Männer ist in der Gegenabhängigkeit hängen zu bleiben. Das andere wäre dann, über Trotz zu reden, Männer und Frauen haben andere Arten trotzig zu sein.

Osterchrist: Da finde ich es dann spannend, darauf zu blicken, was ist dann nötig, um in eine Interdependenz zu kommen - also was müssen Frauen mit einer Trainerin verhandeln, was müssen Männer mit einer Trainerin verhandeln oder was müssen Frauen mit einem Trainer und Männer mit einem Trainer verhandeln, da haben wir ja viele Facetten dazu angesprochen.

⁷ Vgl. dazu Oliver König (1996), *Macht in Gruppen*, S. 222ff.