

Andreas Amann und Oliver König

Zur Hypothesenbildung in gruppensdynamischen Laboratorien - Welche Impulse kann die Objektive Hermeneutik der gruppensdynamischen Praxis (vice versa) geben?

Stand 15.01.2002 (Datei: oh-kö,am 15.01.02)

1. Gruppensdynamik als Forschungsgegenstand und Forschungspraxis

Gruppensdynamik hat sich als Forschungs- und Interventionsmethode aus einer Zusammenföhrung von Gruppenprozeß, dessen Reflexion und dessen Protokollierung gebildet. 1946 fand in New Britain, Connecticut, ein Seminar unter Leitung von Kurt Lewin statt mit dem Ziel, Führungskräfte auszubilden. Es wurde in drei Gruppen zu je zehn Mitgliedern mit je einem Beobachter gearbeitet, und zwar in Form von Gruppendiskussionen, Rollenspielen, Analyse und Lösungsversuchen der auftauchenden Probleme. Lewin, der in diesem Veranstaltungsteam 'Dean'-Funktion ausübte¹, beauftragte zu einem frühen Zeitpunkt abends Sitzungen mit allen Mitgliedern dieses Teams an, „um ihre Prozeßbeobachtungen in den Gruppen zusammenzufassen und auf Tonband aufzunehmen. Auch das beobachtete Verhalten des Leiters, der Mitglieder und der Gruppe sollte analysiert, interpretiert und aufgenommen werden. Ursprünglich war vorgesehen, daß an diesen Abendsitzungen nur der Stab teilnehmen sollte. Einige Teilnehmer (...) fragten, ob sie auch kommen dürften, und nach einigen Diskussionen wurden die Sitzungen dem – freiwilligen – Besuch durch die Teilnehmer geöffnet. (...) Die offene Erörterung ihres Verhaltens und seiner beobachteten Folgen wirkte sowohl auf die Teilnehmer wie auf die Trainingsleiter elektrisierend. (...) Nach wenigen Abenden schon kamen alle Teilnehmer zu den Sitzungen (...). Dem Trainingsstab schien es, als sei man unversehens auf ein möglicherweise machtvollles Medium und Verfahren der Umerziehung (re-education) gestoßen.“²

Mit dieser Zusammenföhrung von Erleben und Erforschen des Gruppenprozesses schuf Lewin, der bald nach dem Seminar von New Britain starb, ein Forschungsparadigma, das er selbst „action research“ nannte. Im Anschluß an das Seminar wurde der Grundgedanke einer sich selbst erforschenden Gruppe konsequent zu einem Setting weiterentwickelt, das dann später „Gruppensdynamisches Laboratorium“ und „Trainingsgruppe“ genannt wurde. Laboratorium bezeichnet dabei den organisatorischen Rahmen, in dem sich in der Regel zwischen 20 und 50 Teilnehmer zu einem ein- bis zweiwöchigen gruppensdynamischen Experiment an einem Ort zusammenfinden, während Trainingsgruppe den Ort innerhalb eines Gruppensdynamischen Laboratoriums bezeichnet, der ausschließlich dem Erleben und dem Erforschen der Gruppenprozessen in einer Gruppe mit ungefähr 12 Teilnehmern und geleitet von einem Trainerpaar dient.

Die T-Gruppe ist methodisch durch zwei Arbeitsprinzipien bestimmt: dem Prinzip der Minimalstrukturierung und dem Hier-und-Jetzt-Prinzip, die zusammengenommen eine besondere Form der Reflexivität herstellen, da sich die Teilnehmer bei der Untersuchung ihrer Gruppe und ihrem je persönlichen Eingewobensein in die Gruppen-

¹ Er hatte die Gesamtverantwortung für die Veranstaltung inne, leitete aber selbst keine der drei Gruppen.

² Benne, Kenneth D., Geschichte der Trainingsgruppe im Laboratorium, in: Bradford, L. u.a. (Hg.) (1972), Gruppen-Training. T-Gruppentheorie und Laboratoriumsmethode, Stuttgart, S. 97f.

prozesse, einzig auf diejenigen Geschehnisse beziehen können, die im Hier-und-Jetzt der Gruppe entstehen.

Gegenstand der gruppenspezifischen Bearbeitung sind also die in situ ablaufenden Gruppenprozesse, diese werden durch die initiale Minimalstrukturierung und die relative Trainerabstinenz befördert. Die Trainer geben weder vor, worüber die Teilnehmer inhaltlich reden sollen, noch welche Rolle sie als Trainer dabei gewillt sind zu übernehmen. Die Minimalstrukturierung induziert in einer T-Gruppe durch ihre relativ hohe Anomie und Unberechenbarkeit eine starke affektive Belastung und stellt ein Krisenexperiment im Garfinkel'schen Sinne dar. Sie ist für die Teilnehmer eine Autonomieherausforderung, trotz affektiver Belastung die Situation nicht im Rückgriff auf Wahrnehmungs- und Verhaltenskonserven zu bewältigen, die aus dem Dann-und-Dort früherer Gruppensituationen stammen und auf das Hier-und-Jetzt der T-Gruppe übertragen werden.

Das „Hier-und-Jetzt-Prinzip“ kann analog zur psychoanalytischen Grundregel die gruppenspezifische Grundregel bezeichnet werden. Die Schwierigkeiten der Teilnehmer bei der Realisierung dieser Grundregel sind der Ausgangspunkt für die gruppenspezifische Interventionspraxis und das gruppenspezifische Verstehen. Da die gruppenspezifische Praxis im Unterschied zur gruppentherapeutischen Praxis nicht an ein konkretes Leiden der Gruppenmitglieder oder auf Ereignisse, die jenseits des Hier und Jetzt liegen, als Untersuchungsmaterial rekurrieren kann, muß sie ihren Gegenstand erst herstellen. Die Teilnehmer sind damit gezwungen, sich der pragmatischen Paradoxie auszusetzen, durch ihre affektive Auseinandersetzung mit der Unterbestimmtheit der Situation und deren Gestaltung erst jenes Material zu liefern, das dann Gegenstand gruppenspezifischer Bearbeitung wird. Jeder Inhalt, der berichtet wird, um das interaktionelle Vakuum zu füllen trägt gleichzeitig dazu bei, die sozialen Regeln dieser Gruppe zu konstituieren. Themenkonkurrenz und Normenherstellung gehen parallel einher, ein Vorgang, der für die Teilnehmer in hohem Maße verunsichernd ist, da jeder Beitrag zu Beginn der T-Gruppe sowohl in seinem Handlungs- wie Inhaltsteil Gegenstand von Kritik sein kann. Um einen Begriff Luhmanns zu verwenden: Die doppelte Kontingenz jeder Kommunikation wird in einer beginnenden T-Gruppe zu einer multiplen Kontingenz. Erst im Laufe der gruppenspezifischen Arbeit werden den Teilnehmern die interaktionellen Regeln deutlich, an die sie sich anpassen können und die ihnen dann die nötige normative Gewissheit antizipierbarer Reaktionen geben.

Schon diese wenigen Überlegungen werfen ein Licht darauf, wie belastbar Teilnehmer gruppenspezifischer Trainings sein müssen, so daß dieses Setting für psychisch Kranke in hohem Maße kontraindiziert ist. Darauf weist die Bezeichnung „Sensitivity-Training“ hin. Sensitivieren kann man sich nicht für das eigene seelische Leiden, hieße dies doch, eine innere Distanz zum Symptom und seinen Motiven zu unterstellen. Dies gelänge jedoch nur, wenn der seelische Konflikt so bewußtseinsnah wäre, daß man sich ihm ohne Abwehr und Widerstand annähern könnte. Das aber ist gerade das Konstitutive des seelischen Konflikts, daß sein Sinn unbewußt bleibt. Es geht im gruppenspezifischen Forschungs- und Lernkontext weniger um die je individuellen psychischen Konflikte bei der Bewältigung des gruppenspezifischen Krisenexperiments, sondern in weit stärkerem Maße um die Sensibilisierung für dynamische Prozesse in Gruppen überhaupt. Eine solche Sensibilisierung kann nur gelingen, wenn die Teilnehmer relativ störungsfrei und erfahrungsoffen sind, ohne zu sehr von einem aktuellen Konflikt präokkupiert zu sein. Gruppenspezifische Prozesse können zwar durch das hohe Maß an Verunsicherung individuelle Konflikte oder gar Störungen wachrufen, doch können solche Konflikte nur in geringem Umfang in der T-Gruppe selbst bearbeitet werden. Vielmehr versuchen die Trainer mit

ihren Interventionen, diese individuellen Konflikte zu entdramatisieren und auf das Gruppengeschehen zurückzuspiegeln oder, wenn nötig, in eine Therapie zu delegieren.

2. Das methodologische Kernproblem der AF und der Gruppendynamik

Lewin hatte 1946 durch seine unkonventionelle Bereitschaft, den praxisentlasteten und geschützten Forschungsraum der abendlichen Auswertungsrunden für die befragten Personen zu öffnen, eine neue und elektrisierende Form der re-education entdeckt. Forschen und Lernen sollten gemäß seiner Idee von Aktionsforschung parallel - oder wenn nacheinander, so wenigstens im gleichen Kontext – geschehen. Er verstand Aktionsforschung als komplexes Praxisfeld. „(A)ction, research, and training (should be considered) as a triangle that should be kept together together for the sake of any of it's corners.“³

So verlockend dieses Bild eines Dreiecks als Denkmodell und so wirkungsvoll diese Zusammenführung von Handeln, Forschen und Erziehen als Lernfeld ist, die Aktionsforschung zieht ein methodologisches Kernproblem nach sich. Sie ebnet die strukturelle pragmatische Differenz von Forschen und Handeln ein, was weitreichende Konsequenzen für die Weiterentwicklung der Methodologie der AF, die gruppendynamische Theoriebildung und die sozialpsychologische Kleingruppenforschung nach sich zog. Lewins Bild vom Dreieck aus Handeln, Forschung und Erziehung insinuiert eine zwingende Logik, die sich bei genauerem Hinsehen als postulierte Interdependenz erweist, denn Lewins Argument ist hermetisch: das Dreieck ist „um jeder seiner Ecken willen“ zusammenzuhalten. Der letzte Grund, dieses Dreieck zusammenzuhalten, ist ein ästhetischer oder a-priorischer, die Notwendigkeit eines solchen Dreiecks wird im Argument vorausgesetzt und nicht begründet.

Diese Begründungsnot kommt nicht von ungefähr, da es keine forschungslogischen Gründe sind, die zur Einebnung der Forschungs-Handlungsdifferenz geführt haben, sondern pädagogische oder pragmatische. Im Blick auf die gruppendynamische Praxis bedeutet dies, daß mit der a-priorischen Setzung des Dreiecks jede Weiterentwicklung einer angemessenen Methodologie der Aktionsforschung verhindert wurde. Zwar wurden in den 70er Jahren zahlreiche T-Gruppen mit Tonband aufgezeichnet, doch wußten die forschenden Trainer nicht, wie sie das umfangreiche Bandmaterial hermeneutisch aufschließen sollten.⁴ Das führte dazu, daß sich die Gruppendynamik immer weiter von einer Forschungsmethode zu einer pädagogischen oder bisweilen para-therapeutischen Spezialdisziplin verwandelte, die sich immer mehr professionalisierte und auf diesem Weg ihr hermeneutisches Potential und ihre Kraft zur Entwicklung eines Forschungshabitus bei den Teilnehmern verlor. Gruppendynamik mutierte in diesem Prozeß immer mehr zu einer Methode der Verbesserung von Gruppenleitungsfähigkeiten.

Hatte Lewin in Forschung selbst noch eine Veränderungskraft gesehen, so spaltete sich nach einer euphorischen Hochphase der AF, die im Sog der 68er zahlreiche Phantasien einer sozialpsychologischen Veränderung der Gesellschaft bediente, Forschung und Praxis immer mehr in zwei unverbundenen Felder auf. Hier die forschungsmüde „angewandte“ Gruppendynamik, die immer stärker in die pekunär interessanten Felder der organisationsinternen Fort- und Weiterbildung hineindrängte und dort eine akademische Kleingruppenforschung im psychologischen Paradigma, deren Anämie vielfach beklagt wurde und deren Stagnation von der angewandten

³ Kurt Lewin, *Resolving social conflicts*, NY, 1948, S. 211.

⁴ Unvergeßlich das glücklich-erleichterte Gesicht eines erfahrenen Trainers, der gleichzeitig Professor ist, als er mir seine alten Tonbandaufnahmen übergeben konnte, in der Hoffnung, daß sie nun endlich ausgewertet würden - gewissermaßen als Absolution seines Forschungs-Überichs (Anm. Amann).

Gruppendynamik wiederum als Legitimation genommen wurde, sich von der Forschung abzuwenden. Paradoxerweise hat der Erfolg der Gruppendynamik als Interventionspraxis der Stagnation der Gruppendynamik als Forschungsmethode zugearbeitet.⁵ Gdiker sind forschungsmüde, aber nicht weil der Forschungsgegenstand hinreichend erforscht wäre, sondern weil die gruppenspezifische Forschung nicht einlösen konnten, was die AF versprochen hatte und weil die psychologische Kleingruppenforschung mit ihrem methodologischen Paradigma diese Lücke nicht füllen konnte.

Der gruppenspezifische Forschungs- und Lernkontext kennt keinen praxisentlasteten Ort der Rekonstruktion des Gegenstandes. Auch die Reflexion der Trainer in den Staffsitzungen nach den Trainingsgruppen kann sich nur auf die erinnernde Rekonstruktion des Gruppenprozesses beziehen, wobei häufig die Teamdynamik des Staffs selbst in die Rekonstruktion hineinspielt. So ist der gruppenspezifische Verstehensprozeß ein Prozeß kontinuierlicher *Hypothesenbildung*, in dessen Verlauf es jedoch keine Phase der methodisch kontrollierten *Hypothesenvalidierung* gibt. Die Trainer geben immer wieder ihre Wahrnehmungen, Beobachtungen, Einschätzungen und Hypothesen in die T-Gruppe ein und steuern so auch den Fortgang der Untersuchung des Gruppengeschehens, doch können sie dies nicht methodisch kontrolliert tun. In der Hitze des Praxisdrucks einer T-Gruppe - wenn einem „die Daten um die Ohren fliegen“, wie es Lothar Nellessen einmal formulierte - haben sie kein unpraktisches Rekonstruktionsmoratorium, sondern müssen sich bei der Hypothesenbildung auf ihre intuitive Gestalterkennungskompetenz und auf ihre aus kumulierter Erfahrung gewonnenen hermeneutischen Abkürzungsstrategien verlassen. So laboriert die gruppenspezifische Forschung an einem konstruktivistischen Virus, da sie nicht mehr angeben kann, ob hinter den Hypothesen überhaupt noch ein Gruppenprozeß liegt, den diese Hypothesen und Interventionen der Trainer „treffen“ oder „verfehlen“ können, oder ob man sich überhaupt von dem Gedanken verabschiedet, es gäbe so etwas wie einen Gruppenprozeß, der mehr ist als ein von den Trainern konstruiertes operatives Artefakt. Das ist das methodologische Kernproblem der AF und der von ihr ausgehenden Gruppendynamik. Es wird sichtbar im Unbehagen vieler Gdiker über den Stand des Wissens über Gruppen und Gruppenprozesse im allgemeinen und im Unbehagen an der Kluft des von den Trainern angehäuften intuitiven und vortheoretischen Praxiswissens und der Weiterentwicklung dieses Praxiswissens hin zu Konzepten und Theorien. Für dieses Unbehagen sind alle Gruppendynamikerinnen und Gruppendynamiker empfänglich, die ihr Geschäft im Sinne Lewins auch als angewandte Sozialforschung verstehen.⁶

Lange Zeit haben die Gruppendynamiker versucht, das methodologische Problem und die Frage der Hypothesenvalidierung und der daran gekoppelten Theoriebildung an die Sozialpsychologie oder an die Psychologie zu delegieren. Daß beide keine Antworten darauf zu finden vermochten, hat damit zu tun, daß die psychologischen Ansätze den sozialen Gegenstand Gruppe in seiner Soziodynamik, in der sich manifeste und latente Dynamiken verbinden, verfehlten. Da diese Soziodynamik methodisch einzig über Sprache zugänglich wird, setzt die Analyse von latenten Dynamiken ein entsprechend komplexes Modell von Sprache und damit gegebener objekti-

⁵ Dies führte in den 80er Jahren in der Fachdiskussion zu den Stichworten von der „Domestizierung der Gruppendynamik“ (Edding, 1988, 77-94, in: König 2001) als dem „Preis der Konsolidierung“ (Nellessen, 1987, 63-76 in: König, 2001).

⁶ So gibt es viele Klagen, daß die Kleingruppenforschung und die gruppenspezifische Theoriebildung kaum über das hinausgekommen sei, was in den frühen 70er Jahren von den Schülern Lewins niedergeschrieben wurde. Sader u.a.

ver Sinnstruktur voraus. Unterstützung beim Verstehen von Gruppen sollte die Gruppendynamik denn auch eher von der Soziologie denn von der Psychologie erwarten, auch wenn die Kleingruppensoziologie, ehemals eine blühender Bereich der Mikrosoziologie, viel von ihrer Attraktivität eingebüßt hat.

3. Die objektive Hermeneutik als Methode zur Erforschung von Gruppen und Gruppenprozessen

Wie die Gruppendynamik hat sich auch die oH als Methode der Sozialforschung im Zusammenhang der Analyse von Kleingruppenprotokollen und zwar in Gestalt von Protokollen familialer Interaktion gebildet. Bei der Untersuchung von Familien und den in ihnen stattfindenden Sozialisationsprozessen zeigte sich schnell, daß die standardisierten Verfahren den spezifischen Sinn der familialen Interaktionen in ihrer Komplexität verfehlten. Vor allem die Tatsache, daß im kindlichen Handeln beständig Sinn- und Bedeutungszusammenhänge erzeugt werden, die weit über das hinausgehen, was man entwicklungspsychologisch von diesen Kindern erwarten sollte, führte dazu, bei der Analyse von kindlichem Sprechen und Handeln von einer latenten Sinnstruktur auszugehen, die nicht von der kognitiven Kompetenz des Kindes hergestellt wird, sondern durch die Praxis der familialen Interaktion selbst. Später wurde das Modell der latenten Sinnstruktur auf jegliches Sprechen und Handeln erweitert.

Gruppendynamik befaßt sich insofern mit einem Gegenstand, auf den die objektive Hermeneutik als Methode ebenfalls zielt: Soziodynamik, das Soziale in seiner Dynamik. Auch die Gruppendynamik kommt nicht ohne einen Begriff des Sozialen und sinnhafter Latenz aus, mit welcher unterschiedlichen Hintergrundterminologien dies auch konzeptionalisiert wird. Versteht man nun Soziodynamik – und im spezielleren Gruppendynamik – als Wechselspiel von latenten und manifesten Kräften, dann braucht es dazu, im Unterschied zur Mikroperspektive der Rekonstruktion von individueller Lebenspraxis, eine hermeneutische Mesoperspektive, mit deren Hilfe die Struktur von Gruppenprozessen rekonstruierbar wird. Einzig mit einer solchen Mesoperspektive kann der Doppelsinn des Wortes Gruppendynamik: Dynamik *durch* die Gruppe und Dynamik *der* Gruppe auch hermeneutisch eingelöst werden, weil dann nicht nur danach gefragt wird, was der Gruppenkontext in Individuen auslöst, sondern auch danach, wie sich kollektive Muster in Gruppen bilden.⁷

Die Mesoperspektive auf überindividuelle, gruppale Phänomene, darauf was Bion das „protomentale System“, Elias „Figuration“ und Foulkes „Gruppenmatrix“ nennt, verbindet Gruppendynamik mit objektiver oder – im weiteren Sinne - strukturaler Hermeneutik. Was beide kategorial trennt, ist das methodologische Verständnis, aus dem heraus sie dies tun. Gruppendynamik ist als Forschungsmethode entstanden aus einem Verschmelzen von Forschung und Praxis. Für die objektive Hermeneutik ist dagegen die von Max Weber begründete kategoriale Differenz von Wissenschaft und Praxis konstitutiv. Sie hält an einem Modell von Forschung fest, die in einem praxisentlasteten, zeitlosen Forschungsmoratorium den sozialen Gegenstand in seinem Sinn rekonstruiert. Die oH erforscht im Unterschied zur Gruppendynamik nur „kalte“ Gegenstände, die sich in Form von Protokollen niedergeschlagen haben. Sie kann insofern auch Gruppendynamik als angewandte Sozialforschung nicht erset-

⁷ Alle Versuche, psychoanalytisch-ontogenetische Entwicklungsmodelle auf Gruppenprozesse zu übertragen, führen nicht weit, weil dabei die kategoriale Differenz von Psycho- und Soziodynamik verschliffen wird. Siehe dazu als einer von vielen Dieter Sandner, Psychodynamik in Kleingruppen, München 1978. Die Teilnehmer von selbstanalytischen Kleingruppen (d.h. gruppendynamische und gruppentherapeutische Gruppen) durchlaufen nach seinem Modell drei Phasen: Präödipale, ödipale und reflexiv-interaktionelle Phase.

zen, sondern diese einzig ergänzen, indem sie ex post die Spuren jener Praxis analysiert, die sich textförmig manifestiert hat.

Mit ihrem Textbegriff, mit ihrem Konzept der latenten Sinnstruktur und mit dem Verfahren der Sequenzanalyse hat die oH eine Methodologie entwickelt, die wie kaum eine andere in der Lage ist, jenes Wechselspiel von latenter und manifester Dynamik nachzuzeichnen, das man als Gruppendynamik beschreiben kann. Sie stellt eine Verfahren zur methodisch kontrollierten Hypothesenbildung und –validierung zur Verfügung, das die intuitiven in praxi-Hypothesen der Trainer bestätigen, ergänzen und korrigieren kann.

4. Gruppendynamische und sequenzanalytische Hypothesenbildung

Wie das gehen kann, wollen wir im Folgenden am Beispiel der ersten zehn Minuten einer T-Gruppe darstellen, die von Oliver König geleitet wurde. Andreas Amann entwickelt, ausgehend vom initialen Vergemeinschaftungsmuster der T-Gruppe, Hypothesen über den latenten Kernkonflikt der Gruppe und über die daraus resultierende Gruppendynamik (4.1) und Oliver König zeichnet seine Hypothesenbildung nach, die von einer Analyse des Kontexts ausgeht, in der das gruppendynamische Laboratorium stattgefunden hat (4.2). Es werden zwei Herangehensweisen an den gruppendynamischen Gegenstand vorgestellt, die sich bei der Analyse ergänzen können, weil sie zwei unterschiedliche Aspekte zusammenfügen: die Analyse des Kontextes und die Sequenzanalyse des Interaktionsprotokoll, bei der der Kontext gezielt ausgeblendet wird. Im Schnittfeld beider, so die These, liegt ein Bereich konstruktiver Ergänzung.

4.1 Vergemeinschaftungsmuster, Leitdifferenz, Kernkonflikt Sequenzanalyse der ersten zehn Minuten einer T-Gruppe (Andreas Amann)

Die hier untersuchte Trainingsgruppe⁸ fand im Rahmen einer frei ausgeschriebenen einwöchigen gruppendynamischen Fortbildung statt. Sie bestand aus 3 weiblichen und 6 männlichen Teilnehmern und hatte sich aus einer Gesamtgruppe von 8 weiblichen und 10 männlichen Teilnehmern gebildet. Die T-Gruppe wurde von zwei männlichen Trainern geleitet, der Co-Trainer befand sich noch in Ausbildung zum Trainer für Gruppendynamik. Die parallel dazu stattfindende zweite T-Gruppe wurde von einem gemischtgeschlechtlichen Trainerpaar geleitet. Die Sitzung fand am Abend des ersten Fortbildungstages von 19.30 bis 20.30 Uhr statt. In der Regel dauert eine Sitzung 90 Minuten ohne Unterbrechung.

⁸ Trainingsgruppen (T-Gruppen) sind zentraler Bestandteil eines gruppendynamischen Trainings, das normalerweise 5 Tage dauert. Täglich finden in der Regel 1-3 T-Gruppen statt. Dauerten in den frühen 70er Jahren gruppendynamische Trainings bis zu 3 Wochen, so hat sich heute ein Trainingsumfang von 5 Tagen eingespielt. Die Sektion Gruppendynamik im Deutschen Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik, dem gruppendynamischen Dachverband, anerkennt im Rahmen der Ausbildung zum Trainer für Gruppendynamik nur Trainings, die mindestens 5 Tage dauern.

(Beginn der Aufnahme)

(Schritte)

1 **Trainer:** Ja, erste Trainingseinheit heute abend, bis halbneun, also noch fast die ganze Abendeinheit (30 s)

Die Sitzung wird durch den Trainer eröffnet, also mit der erwartbarsten der drei Eröffnungsvarianten, der durch den statushöchsten Anwesenden. Er wählt damit einen angstreduzierten Einstieg in die gd Arbeit. Indem der Trainer die erste Sitzung ohne eine explizite Handlungsanweisung an die Teilnehmer einzig formal mit dem Hinweis eröffnet, daß nun trainiert werde und daß dieser ersten Trainingseinheit noch weitere folgen werden, fordert er die Teilnehmer auf, selber herauszufinden, was sie in einer Trainingseinheit tun können oder lassen sollten.

Sein initiales „Ja“ hat die Funktion einer Zäsur und dient der Herstellung eines retrospektiven Konsenses, er kann an gemeinsam geteilte Vorerwartungen und Absprachen anschließen, die jetzt aktualisiert werden. Da die Fortbildung morgens begann, können wir voraussetzen, daß es im Laufe des Tages schon einen anderen Kontext gegeben hat, in dem die Teilnehmer begrüßt wurden.

Eigentümlich an seiner Eröffnung ist, daß er mit „heute Abend“ die zeitliche Unmittelbarkeit des Eröffnungsvollzugs auflöst und den neu zu installierenden Praxiskontext in einen umfassenderen zeitlichen Kontext einrückt und ihm damit seine Selbstreferenz nimmt. Denn pragmatisch gesehen ist seine Eröffnung als praktischer Vollzug ein konstitutiver Sprechakt, der als zeitliche Bestimmung einzig ein „jetzt“ oder „hiermit“ verträgt. Wenn der Trainer die Selbstreferenz der Eröffnung mit „heute Abend“ explizit auflöst, dann nur, weil er die Tatsache, daß jetzt eröffnet wird, als erläuterungs- und rechtfertigungsbedürftig betrachtet. Daß die erste Arbeitseinheit jetzt, „heute Abend“ stattfindet, muß also aus Sicht des Trainers eine Fragwürdigkeit in sich bergen und wir können darauf schließen, daß die Möglichkeit bestanden hat, die erste Trainingseinheit schon früher oder später stattfinden zu lassen. Die Erläuterungsbedürftigkeit kann aber nur entstehen, wenn es entweder eine von Trainer und Teilnehmer geteilte Norm oder eine vorab getroffene Vereinbarung gibt, vor deren Hintergrund die Tatsache rechtfertigungsbedürftig ist, daß die Sitzung am Abend schon, noch oder erst stattfindet.

bis halbneun, also noch fast die ganze Abendeinheit (30 s)

Durch sein begründendes wie konzessives „*also noch fast*“ wird deutlich, was das Erklärungsbedürftige dieser Sitzung ist: daß sie am Abend um den Preis ihrer zeitlichen Verkürzung auf 60 Minuten stattfindet. Entweder hat der Trainerstaff oder das Zeittableau der Fortbildung für den Abend ursprünglich eine ganze Trainingseinheit angekündigt, oder der Trainer geht davon aus, daß die Teilnehmer eine solche erwarten könnten. Beide Male steht er in der Rechtfertigungspflicht: einmal, weil eine Vereinbarung nicht eingehalten wurde, einmal, weil die erwartbare Norm einer Trainingseinheit - 90 Minuten zu dauern – nicht erfüllt wurde, denn mit seiner Ankündigung, die Gruppe gehe bis halbneun, ist ihre Verlängerung ausgeschlossen.

Die normative Größe auf die hin er die Kürze dieser Einheit rechtfertigt, kann also einmal die in der Planung ursprünglich vorgesehene „ganze“ erste Arbeitseinheit sein, die nun gekürzt wurde, oder das Normalmodell einer gd Sitzung, die 90 Minuten braucht, um eine richtige Sitzung zu sein. Auf diese beiden normativen Referenzpunkte hin versucht er nun zu normalisieren. Ausformuliert sagt er: „die erste Trainingseinheit findet zwar jetzt statt, aber fast noch wie angekündigt oder wie im Handbuch gd Praxis vorgeschrieben“. Etwas manipulativ versucht er damit, die Vollständigkeit und Integrität der ersten Trainingseinheit zu retten, obwohl schon ein Drittel dieser Einheit fehlt. Die Richtung seiner Eröffnung ist klar - man solle sich nicht

allzu sehr am Faktum aufhalten, daß diese Trainingseinheit statt den üblichen 90 Minuten nur 60 Minuten dauert, sondern ohne Umschweife in die Arbeit einsteigen. Mit dem zweiten Teil seiner Eröffnung wird klar, daß die Verkürzung der ersten Trainingseinheit mit auf seine Initiative zustande kam, oder er sich mit denen solidarisch fühlt, die diese Verkürzung veranlaßten, da er sonst keinen Grund hätte, die Kürze dieser Sitzung zu rechtfertigen. Gleichgültig, wie die Verkürzung der ersten Einheit zu Stande kam, er fühlt sich dafür mitverantwortlich.

Es ist nun müßig, darüber zu streiten, wann eine Trainingseinheit noch als eine Einheit bezeichnet werden darf, hier ist einzig bedeutsam, daß der Trainer glaubt, sich rechtfertigen zu müssen und so einem möglichen Konflikt aus dem Weg zu gehen sucht, daß er von der Gruppe für seine Mitverantwortung zur Rechenschaft gezogen wird, die zeitliche Integrität der ersten Trainingseinheit geopfert zu haben. Er nimmt das darin liegende Konfliktpotential, so klein es auf den ersten Blick erscheinen mag, zwar wahr, mildert es aber im gleichen Atemzug wieder durch seine Beschwichtigung.

Wenn wir seine Eröffnung maximalistisch im Sinne riskanter und falsifizierbarer Hypothesenbildung interpretieren, dann verweist sie darauf, daß der Trainer die Teilnehmer dieser T-Gruppe als sehr anspruchsvoll und kritikfreudig einschätzt oder wahrnimmt und daß er einer frühen Auseinandersetzung mit der Gruppe eher defensiv aus dem Weg gehen will, indem er sie zur Nachsicht verführt, Vereinbarungen im Kontext eines gd Trainings nicht so sklavisch ernst zu nehmen und das normative Gerüst der T-Gruppe nicht als ehernes Gesetz zu verstehen. Er nimmt Konflikte, die ihn betreffen, schnell wahr, ohne sie fördern oder gar eskalieren zu lassen. Wir werden sehen, daß die in der Eröffnung des Trainers aufschimmernde Phantasie, er habe es hier mit anspruchsvollen und stark normorientierten Teilnehmern zu tun, die wachsam verfolgen, ob er ja alle Vereinbarungen einhält und keine Kunstfehler macht, nicht völlig aus der Luft gegriffen ist.

2 **Anna:** Ja, ich möchte, äh, was zur Gruppenbildung, die wir grad so erlebt haben, oder mitgemacht haben, sagen.

Anna kommt sofort auf die Gruppenbildung zu sprechen, die unmittelbar vor Beginn der Trainingseinheit stattfand. Sie könnte dabei z.B. etwas über ihre Enttäuschung oder ihre Zufriedenheit das Ergebnis der Gruppenbildung betreffend sagen. Durch den Plural in ihrem Nebensatz „die wir grad so erlebt haben“, zeigt sie, daß sie nicht aus ihrer individuellen Perspektive sprechen will, sondern aus einer die gesamte Gruppe umfassenden Perspektive. Die Möglichkeit, daß sie im Namen einer Subgruppe dieser T-Gruppe spricht, können wir als eine unwahrscheinlichere Lesart vorerst ausblenden. Sie zielt mit „wir“ auf das Geschehen im Allgemeinen, nicht darauf, was dieses Geschehen bei ihr auslöste und nimmt damit eine Expertenposition ein, in der sie für die gesamte Gruppe spricht. Diese Expertenposition unterstreicht sie, indem sie sich und die übrigen Teilnehmer nicht als aktiv und strategisch Handelnde beschreibt, sondern als solche, die etwas „erlebt“ haben. Die Gruppenbildung wird zu einem Erlebnis stilisiert und nicht zu dem, was es zuerst einmal ist, ein recht komplexer Wahlakt mit gestaltbaren und unvorhersehbaren Momenten, da die Wahlparameter vermutlich von den Trainern so gering wie möglich gehalten wurden. Sie verbessert das Partizip „erlebt“, das das Gemeinte noch nicht recht zu treffen vermag, worauf das relativierende „so“ schließen läßt, durch „mitgemacht“, was das aktive Moment bei der Gruppenbildung hervorstreichen soll. Dessen Nebenbedeutung verstärkt indes den passivischen Erlebnischarakter der Wahl wieder, denn wenn man etwas „mitgemacht“ hat und nicht einfach „gemacht“, dann hat man eine innere Re-

serviertheit zu seinem Tun, man war an etwas beteiligt, was letztlich von anderen zu verantworten ist.

Äh, weil ich sehr überrascht war, wie, daß es so schnell ging, ohne das Gefühl gehabt zu haben, gedrängt zu sein.

Anna spricht weiter im Duktus einer gruppendynamischen Expertin, denn überrascht kann man nur sein, wenn man eine entsprechende Erwartung hat. Die Gruppenbildung ging ihr zu schnell, obwohl niemand da war, der die Gruppe gedrängt hätte. Sie kritisiert damit die anwesenden Teilnehmer, daß diese ohne Not sich so schnell mit dieser Gruppenkonstellation zufrieden gegeben hätten.

Also ich hab Gruppenbildungen auch erlebt, die wirklich lange Verhandlungsprozesse und Ausharren mit viel unangenehmen Gefühlen, oder mit viel, äh, ja, Verhandlungsarbeit schon gelaufen sind, und äh, ja, bin doch halbwegs erstaunt, daß es auch eine Gruppenbildung geben kann, die schnell geht, ohne selber das Gefühl gehabt zu haben, meine, meine Vorstellungen, meine Erwartungen oder Wünsche an die Gruppe nicht mit, nicht mit eingebunden. Ich mein, ich kann das vielleicht so sagen (5s)

Sie berichtet wie eine gruppendynamische Veteranin von früheren dramatischen Schlachten „mit viel unangenehmen Gefühlen“, gegen die die heutige überraschend harmlos war. Während sie konsistent von diesen früheren Erfahrungen berichten kann, tut sie sich schwer, ihr momentanes Erstaunen auf den Begriff zu bringen. Sie ist vom Verlauf der Gruppenbildung ambivalent überrascht, will aber ihr Erstaunen schmälern, „halbwegs erstaunt“, weil sich dahinter ein Ärger auf die Gruppe verbirgt ob der schnellen Wahl; ein Ärger, den sie aber in seiner ganzen Schärfe noch nicht offenlegen will.

Darauf weist auch die eigentümlich brüchige Passage „ohne selber das Gefühl gehabt zu haben, meine, meine Vorstellungen, meine Erwartungen oder Wünsche an die Gruppe nicht mit, nicht mit eingebunden“. Drei Besonderheiten fallen dabei auf: 1. Sie gebraucht die exzentrisch-reflexive Form „ohne selber das Gefühl gehabt zu haben“, die wir nur gebrauchen, wenn wir auf uns zurückschauen als solitäre Handlungsmittel in der Gegenüberstellung zu anderen, mit denen wir zwar verbunden sind, von denen wir uns aber signifikant unterscheiden. So kann man z.B. sagen „mir selber hat es dort gefallen, aber weil es meinem Mann zu laut war, sind wir abgereist“. Anna stellt damit eine Opposition her zwischen sich, die zu recht das Gefühl haben kann, in die Wahl ihre Vorstellungen eingebracht zu haben und den anderen, von denen sie annimmt, daß diese ein vergleichbares Gefühl nicht haben konnten. 2. Sie wechselt vom Präsens „bin erstaunt“ in das Perfekt „ohne das Gefühl gehabt zu haben“. Ein Tempuswechsel, durch den sie zum Ausdruck bringt, daß sie ihrem Gefühl bei der Gruppenbildung nun nicht mehr traut. Sie historisiert gewissermaßen ihr Gefühl, weil es für die aktuelle Situation nicht mehr gilt. 3. Sie beendet den Relativsatz nicht syntaktisch korrekt mit dem finiten Verb bzw. der entsprechenden Infinitivkonstruktion, sondern durch eine Rechtfertigung „ich kann das vielleicht so sagen“. Die in ihrer Überraschung verrätstelt enthaltene Provokation soll dadurch zwar vordergründig gemildert und gerechtfertigt werden, wird jedoch durch diesen besondere Autorität insinuerenden Nachklapp weiter verstärkt.

Auf der anderen Seite hab ich als Ziel hier eingegeben, so ne gewisse off, offene geschlossene (Geschlossenheit?), also offen zu bleiben für viele Dinge. Und wir haben relativ schnell auch wieder zugemacht, ohne wieder neu zu verhandeln. Da hätt ich vielleicht sagen können, äh um so ein Ziel anzugehen, erst mal zu gucken, was es, ob es andere Optionen oder Alternativen oder Möglichkeiten gibt. (6s)

Annas Lernziel für diese Fortbildung ist „offen zu bleiben für viele Dinge“. Sie steht jetzt vor der verzwickten Situation, daß sie sich zwar vorgenommen hat, offen zu sein für Vieles, doch für das auf den ersten Blick Unproblematische, daß die übrigen Teilnehmer aus ihrer Sicht mit der Geschwindigkeit der Gruppenwahl kein Problem haben, ist sie nicht offen. Sie hat ein paradoxes Problem: Das der Problemlosigkeit der übrigen Teilnehmer. Ihr Problembearbeitungsprogramm hat gewissermaßen kein Material, an dem es sich beweisen kann. Wie fern Lernziel und Wahrnehmung der Lernchancen, die die augenblickliche Situation bietet, noch auseinander liegen, zeigt ihre Formulierung „als Ziel eingegeben“, die der Computerbranche entnommen ist und den eher mechanischen Vorgang beschreibt, wie etwas in ein autonom ablaufendes Bearbeitungsprogramm eingespeist wird.

In Annas Beitrag kommt ein genereller Verdacht zum Ausdruck, daß es bei der Gruppenbildung nicht mit rechten Dingen zugegangen ist. Andere Optionen und Möglichkeiten seien übergangen worden, sprich eine andere personelle Zusammensetzung der Gruppe. Dies ist ein Verdacht, der sich kaum überprüfen läßt, weil sie nicht verdeutlicht, welche Optionen, und das heißt, welche anderen Möglichkeiten der Gruppenzusammensetzung sie im Auge hatte und welchen Problemen die Gruppe mit ihrer schnellen Wahl aus dem Weg gegangen ist. So bleibt ihr Unbehagen ein Generalverdacht, mit dem sie als erfahrene Expertin die übrigen Teilnehmern problemvermeidenden Verhaltens bezichtigt, während sie selbst intensive aber erwartbare Gefahren erwünscht hatte. Mit dem ersten Beitrag führt Anna sofort eine gruppendynamische Kompetenzhierarchie ein, die zwischen den beiden Polen Vermeiden oder Zulassen von „langen Verhandlungsprozessen“ durch „Ausharren mit viel unangenehmen Gefühlen“ verläuft. Sie selbst befindet sich gemäß ihrer Selbstrepräsentanz weit oben auf dieser Skala.

3 **Artur:** Ja, das ist uns ja auch dann nochmal ermöglicht worden, indem wir nochmals diese Fünf-Sechs-Situation neu eingenommen haben. Ich hab mich auch gefragt, warum das so, äh, schnell ging und ob das vielleicht, weil auch schon einige angedeutet haben, daß das untypisch sei so etwas und dann kann die Frage entstehen, warum wollen mehr zum Beispiel in eine Gruppe, dann würde eine Tendenz sein, ich habe zum Beispiel bei den anderen gehört, daß da deutlich Trainerpräferenzen sind oder so etwas, aber das schien mir hier nicht der Fall und auch sonst mit den Teilnehmern, hm, konnte ich keine starke Untergruppen oder so etwas ausmachen, die in eine bestimmte Richtung drängen würden, deshalb ging's, das könnten Gründe sein, warum es so schnell ging. (11s)

Artur indes ist offensichtlich kein Experte, er hat sich von der Überraschung der Experten anstecken lassen „daß das untypisch sei“ und versucht nun eine Erklärung dafür zu finden, weshalb die beiden T-Gruppen sich so schnell fanden. Auffällig ist, daß er von der Rede seiner Vorgängerin den Expertisenduktus übernimmt und vom Attestieren der schnellen Gruppenfindung sofort zur Erklärung dieses Sachverhalts übergeht „dann kann die Frage entstehen“, obwohl diese Frage für ihn keine besondere affektive oder intellektuelle Relevanz hat. Er machte bei der Wahl zwei Untergruppen aus: Eine mit einer gemeinsamen Trainerpräferenz, aus der sich die zweite T-Gruppe bildete und eine ohne erkennbare Präferenzen, aus der sich diese bildete. Was es für die Kohäsion und Attraktivität seiner eigenen T-Gruppe heißt, wenn sie sich wirklich aus einem Haufen Präferenzloser gebildet hat, scheint ihm keiner weiteren Überlegung wert. Es geht ihm einzig um die Frage, wie man ein schnelles Zusammenfinden einer Gruppe erklären kann und nicht darum, ob er mit dem Resultat, den Menschen, die nun um ihn herum sitzen und mit denen er eine Woche gruppendynamische Selbsterfahrung betreiben wird, zufrieden ist, oder wie er sein Verhalten bei der Wahl einschätzt. Mit seiner sozialpsychologischen Erklärung mildert er

die Provokation, die in Annas Beitrag liegt. Es gehe alles mit rechten Dingen zu und lasse sich einfach erklären.

4 **Bernd:** Ich habe auch den Eindruck gehabt, daß sich die Gruppen relativ unkompliziert gebildet haben, (ohne größeres Drängen?) (4s) Daß sie dann doch eine gewisse Freiheit hatten, sich, sagen wir mal, mit dem anderen zu unterhalten. (3s) Vielleicht auch ein gewisses Bild zu bilden (9s)

Bernd knüpft an Arturs Provokationsentschärfung an: „ich habe auch den Eindruck gehabt“ und schildert ebenfalls eher distanziert und emotionslos die Gruppenbildung. Auch er weist damit Annas Unterstellung zurück, es sei dabei etwas vermieden worden. Das ganze sei „relativ unkompliziert“ vor sich gegangen und im übrigen habe ja die Freiheit bestanden, sich ein Bild von den anderen machen. Die Wahl sei also unspektakulär ein Ergebnis von freier Wahl nach Sympathie und Einschätzung.

Annas initiale Verstörung über die Geschwindigkeit, mit der sich die T-Gruppen gebildet haben, hinter der sich eine Provokation verbirgt, wird von Bernd und Artur erklärend getilgt. Beide reagieren auf Annas Vorwurf, indem sie eine sozialpsychologische Metaperspektive einnehmen.

6 **Beate:** Ähm (...?) mir ist es ganz undurchsichtig, äh, wieso es so gelaufen ist, wieso wir dann so zusammen standen, äh, was das für ein Prozeß eigentlich war

Da springt Beate Anna bei und schildert ein ähnlich getöntes Gefühl von Überraschung. War Anna über die Schnelligkeit des Gruppenfindungsprozesses erstaunt, so wurde Beate von der Art und Weise überrascht, wie sich diese Gruppe fand.

Durch die Beschreibung des „es“ des Wahlgeschehens als „ganz undurchsichtig“ in Verbindung mit dem Partizip „gelaufen“ gibt sie diesem Prozeß den Charakter eines beunruhigend Numinosen, das für sie kein erfreuliches Geschehen war, dessen Resultat sie nun zufrieden zur Kenntnis nimmt. Denn man kann sich gedankenexperimentell kaum ein Geschehen vorstellen, über dessen Ausgang man sich freut und dessen Opakheit man dann retrospektiv noch einmal zum Gegenstand einer problematisierenden Rekonstruktion machen wollte. Auch die Läuferin, die nach dem Sturz ihrer Rivalinnen plötzlich unerwartet den Wettkampf gewinnt, würde nicht sagen, es sei ihr „ganz undurchsichtig, wieso es so gelaufen ist“, denn sie brächte sich damit in eine innere Distanz zum Geschehen, sie hätte den Erfolg dann noch nicht als ihre Leistung integriert. Beate ist also unzufrieden über den Prozeß und dessen Resultat. Deshalb fragt sie, was das „eigentlich“ für ein Prozeß war, der sie so überrumpelt hat. Daß sie sich überrumpelt fühlt, macht der temporale Index „dann“ in „wieso wir dann so zusammen standen“ deutlich. Sie erinnert sich an einen genau bestimmbar, scharf begrenzten Zeitpunkt, an dem das Ergebnis der Wahl plötzlich fest stand, ohne daß sie ausreichend Stellung dazu nehmen konnte.

Ich weiß für mich, mich nur, daß es irgendwann auch, äh, wie soll ich sagen, äh, ein negativer Abgrenzungsprozeß war, weil ich nicht wieder mit vielen aus dem, aus meinem Bereich zusammensein wollte.

Vor diesem Zeitpunkt, auf den das „dann“ referiert, war der Prozeß der Wahl für sie einzig ein „negativer Abgrenzungsprozeß“, um nicht wieder mit Teilnehmern aus ihrem Bereich zusammen zu sein. Zwar relativiert sie das Abgrenzungsmotiv durch das Adverb „auch“, das gleichwertige Wahlpräferenzen nebeneinander stellt. Aus der Beschreibung, daß sie sich nur an dieses Wahlmotiv erinnern kann („ich weiß für mich nur“), können wir schließen, daß die Abgrenzung bis zum „dann“ ihr ausschließliches Wahlmotiv war.

Die inhaltlich redundante Bezeichnung der Abgrenzung als „negative Abgrenzung“ wirft ein Licht auf das kleine Drama, das sich bei der Wahl abspielte. Sie schaut nur darauf, zu wem sie nicht in die Gruppe will und vergißt darüber völlig den Blick auf jene zu richten, zu denen sie sich hingezogen fühlt. Als sie via negationis all diejenigen ausgeschlossen hatte, mit denen sie nicht in eine Gruppe gehen will, platzt überraschend das „dann“ in ihr Wahlkalkül und sie hat keine Zeit mehr, die entstandenen Gruppenzusammenstellungen zu verändern. Eine neuerliche, befriedigendere Veränderung zu initiieren, hätte einigen Mut und Standhaftigkeit bedurft, zu dem sie in dieser Situation nicht in der Lage war. So kam eine Gruppe zustande, die sie nicht aktiv gewählt hatte und von der sie nicht weiß, was diese – jenseits der Vermeidung von Bereichszugehörigkeiten – zusammenhält. Ihre Frage nach dem „eigentlichen“ Prozeß wandelt sich zur Frage nach der Attraktivität dieser Gruppe, die ihr bisher noch „undurchsichtig“ ist; eine Frage, deren Rückseite die Diagnose der Unattraktivität dieser T-Gruppe ist.

Und daß dann aber, wieso dann diese Gruppe zusammenstand und warum, daß dann dieses Zusammenstehen, daß ich das einfach so in Ordnung fand, weiß ich nicht. Und das beunruhigt mich auch (...?), das war keine aktive Wahl oder so, ne, hatte auch keine Kriterien dafür (3s).

Es hätte folgerichtig auch eine ganz andere als diese Gruppe zusammenstehen können, da sie sich um kein erkennbares Principium individuationis gruppiert hatte. Wenig Schmeichelndes, was Beate über ihre T-Gruppe zum besten gibt. Nachträglich weiß sie nicht mehr, weshalb sie kein Veto dagegen einlegte, „dieses Zusammenstehen“ als T-Gruppe sanktionieren zu lassen. Es beunruhigt sie, daß sie sich gewissermaßen überrumpeln ließ und sie sich nicht gegen ihre Mitgliedschaft in dieser Gruppe, für die sie sich eigentlich ja gar nicht entschieden hatte, zur Wehr setzte.

Das Muster ihrer Gruppenwahl ist geprägt davon, daß sie sich nicht von attraktiven Motiven leiten läßt, sondern von einer Vermeidungslogik. Nun ist es in der Regel so, daß die Trainer bei der Gruppenwahl die Vorgabe machen, bei der Zusammenstellung der T-Gruppen darauf zu achten, Personen zu vermeiden, mit denen man in einem beruflichen oder persönlichen Lebenskontext steht. Dadurch soll, so gut wie eben möglich, eine Lernsituation hergestellt werden, die praktisch folgenlos für die Teilnehmer bleibt, um deren Experimentierfreude nicht zu beeinträchtigen. Ein solcher von den Trainern vorgegebener Wahlparameter kann indes nicht der Grund sein, weshalb Beate sich so stark auf die Vermeidung von Personen „aus dem, aus meinem Bereich“ konzentrierte. Da sie verallgemeinernd von „vielen“ aus ihrem Bereich spricht, können wir ausschließen, daß sie eine konkrete Person aus ihrem beruflichen oder privaten Kontext vermeiden mußte und wollte. Sie wollte vielmehr Personen vermeiden, die in einem ähnlichen Berufsfeld arbeiten, wobei ihre Erläuterung „weil ich nicht wieder“ darauf schließen läßt, daß sie schon einige Fortbildungen zusammen mit solchen Personen besucht hat. Sie stellt sich damit auch als eine Fortbildungsexpertin dar. Daß sich das „wieder“ auf die vor der T-Gruppe liegenden Gruppenkonstellationen dieser Fortbildung beziehen, ist unwahrscheinlich, da diese erst einen halben Tag dauert und sich deshalb noch keine Traditionen ausbilden konnten, die es gerechtfertigt hätten, daß man sie „nicht wieder“ erfahren will.

Zusammenfassend können wir sagen, daß es ihr zwar gelungen ist, einen von ihr gezielt gewählten Parameter bei der Gruppenwahl umzusetzen, nämlich das Vermeiden von Personen aus ihrem bisherigen Tätigkeitsbereich. Gleichzeitig distanziert sie sich - „das war keine aktive Wahl“ - entschuldigend von dem Ergebnis ihres Handelns, der Teilnahme in einer T-Gruppe mit Personen aus einem neuen Tätigkeitsbereich. Sie sei vom Prozeß überrumpelt worden und konnte sich nicht mehr dagegen wehren. Sie kann die affektive Qualität und den biographischen Sinn ihres Vermei-

dungsmotivs noch nicht wahrnehmen, noch ist dieses Wahlmuster für sie einzig eine Negation. Die Erwartungen und Wünsche, die hinter dieser Negation des Bisherigen stecken und die zu ihrer Zugehörigkeit in dieser T-Gruppe des anderen Bereichs geführt haben, sind ihr noch nicht affektiv und reflexiv zugänglich. Wir können gespannt sein, wie sie im Folgenden mit ihrer Wahl umgeht, denn bisher kommt sie über eine Abwertung sowohl ihrer bisherigen Arbeit mit den dazugehörenden Personen, die ihr momentan keine neuen Lernimpulse geben können, wie auch des neuen Arbeitsbereichs, für dessen Personal sie sich nun mit der Wahl für diese T-Gruppe entscheiden hat, nicht hinaus. Sie steckt gewissermaßen in den Geburtswehen zu einer neuen beruflichen Zugehörigkeit.

7 **Bernd:** Mir ist es so ähnlich gegangen. Ich hatte ein Kriterium, ich wollte meinem Kollegen aus dem Weg gehen, nicht weil ich mich mit dem nicht verstehe, sondern ich verstehe mich mit dem sehr gut, aber ich wollte aus dieser Gruppe raus, aber ich hab hier die Teilnehmer alle als sympathisch empfunden, ich hab dann, sagen wir so gefühlsmäßig, hab ich mich dann zu ihnen gesellt und hab das Gefühl gehabt, daß ich da, äh, in dieser Gruppe mich wohl fühlen werde (2s).

Auch wenn Bernd behauptet, es sei ihm so ähnlich gegangen, ging es ihm doch völlig anders als Beate. Denn er stellt zwei Wahlmotive dar, die sich gegenseitig ergänzen. Er wollte seinen Kollegen vermeiden und er fand alle Teilnehmer hier sympathisch. Da sich die beiden Motive widerspruchsfrei komponieren ließen, war die Gruppenwahl für ihn auch so unkompliziert, wie er es in der Sequenz 4 beschrieb. Zum erstenmal wird diese Gruppe mit ihren Teilnehmern als attraktives Gebilde dargestellt – man kann das Gefühl haben, sich in ihr wohlfühlen.

8 **Claus:** Vielleicht ist das ein Ansatzpunkt. Wir haben ja zwei mal vier Leute glaub ich. Bei Euch waren es vier und bei Dir auch. Und wenn Du sagst, ich möchte nicht, also (...?) ich wollte mit dem Peter nicht zusammensein, das haben wir vorher ausgemacht und gesagt, wenn wir offener sprechen wollen, dann ist es besser, wenn wir nicht mit demjenigen zusammen in der Gruppe sind, mit dem wir in der Firma sind. Dann hat Peter sich in die Raumecke gestellt und ich in die Raumecke gestellt.

Auch Claus war bei seiner Wahl von einem Vermeidungsmotiv beeinflusst. Er wollte seinem Kollegen Peter aus dem Weg gehen. Darin sieht er den Ansatzpunkt zu einer umfassenden Erklärung der Gruppenwahl. In einem aufwendigen Verfahren der Gestaltrekonstruktion versucht er, der Gruppenwahl auf die Spur zu kommen, wobei er schon in seinem ersten Beitrag mehr als dozierender Diagnostiker („wir haben ja“) von Gruppenphänomenen agiert denn als Erforscher der eigenen Irritation.

Und bei Euch wird es so gewesen sein, daß Du gesagt hast: nein. Und dann standen hier (...?), damit da schon mal ne räumliche Trennung ist und zu gucken, was passiert und bei Dir auch. Und daß der Zufall es gewollt hat, ist ein Ansatz, ich meine (...?) daß die beiden Gruppen, nämlich sechs Deutsche auf einmal zusammenstanden und Peter der siebte, dann hast Du da zumindest schon mal ne Grundgesamtheit und auf der anderen Seite dann ein paar Einzelpersonen (die hier dann irgendwo standen?) und daß das vielleicht der Ansatz eines Prozesses war,

Doch sieht auch er bald ein, daß die zahlreichen Vermeidungsmotive nicht hinreichen, die Zusammensetzung dieser T-Gruppe zu erklären. Er muß den Zufall bemühen, der „es“ gewollt hat, daß sechs Deutsche zusammen standen. Die Deutschen haben sich nicht von Anfang an als Deutsche gesucht, doch als der Zufall sie zusammenführte, nehmen sie diesen gemeinsamen Nenner, um daraus eine Gruppenidentität zu schaffen. Es muß in der Gesamtgruppe also mehrere nicht-deutsche Teilnehmer gegeben haben und in Abgrenzung zu diesen fand sich die Kerngruppe der 6 deutschen Teilnehmer, wobei wir nicht wissen, ob es sich nur um Männer handelte, oder ob zu dieser Kerngruppe auch Frauen gehörten. Aus den beiden Wahlpa-

rametern Vermeidung und Nationalitätszugehörigkeit hat sich aus Clausens Sicht die Gruppenbildung komponiert.

Auffällig ist in seiner Beschreibung der Terminus „Grundgesamtheit“, der aus der Statistik stammt, genauer aus der Stichprobentheorie. Man sieht darin, daß er das soziale Geschehen der Gruppenwahl stochastisch zu explizieren sucht, aus einer zufällig sich ergebenden Gesamtheit entrollt sich ohne besonderes Zutun der Akteure ein Prozeß nach eher mathematischen denn soziodynamischen Gesetzen. Unbenommen seiner stochastischen Explikationsverve bleibt auch ihm ein Rest von Unbehagen, eine Irritation.

weil es mich genauso irritiert hat, wieso. Ich bin hier zu kurz eigentlich mit allen zusammen, um schon Präferenzen sagen zu können, genauso wenig fällt, äh, es mir eigentlich schwer oder leicht, zu sagen, welcher Trainer bei mir eine höhere Präferenz hat. Da kann ich, was weiß ich, über das Gesicht oder Nase oder sonst was gehen, aber da bin ich offen, grade auch hier in diesem Seminar. Ich war auch irritiert, aber vielleicht ist das so ein Ansatz zu sagen, da haben auf jeden Fall schon Mal Untergruppen, die klar waren, daß sie nicht zusammen wollen, aus guten Gründen und die haben sich zuerst gefunden und dann hat sich der Rest darum rumgruppiert (4s)

Eine Irritation, die er in einem neuerlichen Anlauf wegrationalisieren möchte. Irritierend bleiben für ihn die Präferenzen, also die positiven Motive, die neben der offensichtlichen Vermeidung und dem Zufall die Gruppenwahl begleitet haben. Er selber habe zwar keine Präferenzen und wolle sie auch noch nicht haben, doch sind genau diese der Grund für seine Irritation, denn er ahnt, daß es solche gibt und daß es in einem gruppendynamischen Training nicht unerheblich um solche Präferenzen und Irritationen geht, will man mehr über die Kräfte verstehen, die in Gruppen wirksam sind.

9 **Artur:** Wobei vielleicht noch bemerkenswert ist, daß sich die beiden Vierergruppen jeweils in eins zu drei gespalten haben.

Artur sagt mit seinem ergänzenden Hinweis, daß es selbst bei der Trennung von Kleinstgruppen nicht mathematisch zugeht, daß sich also eine Vierergruppe nicht sauber in zwei Paare trennt, sondern in eine Dreiergruppe mit einer Einzelperson. Die Gruppendynamik, die Claus stochastisch exorzieren will, wirkt selbst bei so einfachen Vorgängen wie der Trennung einer Vierheit. Auch dort, so wäre zu ergänzen, finden wir Präferenzen, Idiosynkrasien und Animositäten, die dazu führen können, daß sich die beiden Vierergruppe nicht neutral getrennt, sondern sich mit einer gewissen Brutalität „gespalten haben“.

Claus: Das ist ein andere, das ist ein anderes Thema, ja. (4s)

Der Versuch von Artur, der Gruppenwahl wieder Leben und Sinnhaftigkeit einzuhauchen, wird von Claus in ein anderes Kapitel der Gruppenforschung verwiesen.

Artur: So daß die anderen vielleicht gerne zusammen bleiben wollten. (5s)

Doch Artur läßt sich noch nicht verträsten, das Explicandum ist in den durch die Spaltung entstandenen Dreiergruppen das gleiche wie in dieser T-Gruppe – das affektive Kohäsionsmoment.

10 **Claus:** Vielleicht hat eine Rolle gespielt, wir hatten ja vorher unsere Ziele definiert. Und daß man auf die Ziele gekuckt hat und versucht hat zu sagen, irgendwie zu sagen, ok das sind die Leute, die ungefähr die gleichen Ziele haben. Das hat für mich jetzt weniger eine Rolle gespielt, aber ich habe einige gesehen, die danach gefragt haben.

Ein neuer Anlauf, die Irritation zu bannen. Da es keine Präferenzen sein können, was die Welt im Innersten zusammenhält, könnten es ja ungefähr gleiche Ziele sein. Doch kann auch diese Erklärung seine Irritation nicht beseitigen, denn er selber ging bei seiner Wahl nicht nach Zielen vor.

Angenommen, es würde sich eine Gruppe bilden, deren Teilnehmer sich ausschließlich über kongruente Zielformulierungen finden, so wäre damit die gruppendedynamische Arbeit nur um eine Eröffnungsrunde verlangsamt worden, denn schon die Teilnahme an einem Training markiert gemeinsame Ziele aller Teilnehmer – nämlich etwas über gruppendedynamische Prozesse zu lernen⁹. Machen die Teilnehmer nun verfeinerte Zielformulierungen zum Ausgangspunkt der Gruppenfindung, dann schieben sie die gruppendedynamische Sensibilisierung nur weiter nach hinten in der Hoffnung, durch gemeinsame verbale Zielproklamationen Sicherheiten zu gewinnen für die noch folgenden Perturbationen in den T-Gruppen. Gewonnen wäre dadurch letztlich nichts, weil es in der gruppendedynamischen Sensibilisierung größtenteils um die Prozesse jenseits verbaler Bekundungen geht. Wann immer eine Gruppe im Training nach Zielen schießt oder ruft, läßt sich darin ein Widerstand gegen die nicht steuerbare gruppendedynamische Interaktion erkennen. Gruppendynamik ist per se diejenige vorbereitete Dynamik, die entsteht, wenn sich eine Gruppe mit vergleichbaren Zielen gebildet hat. Ziele lassen sich insofern nicht für die Vermeidung des gruppendedynamischen Tohuwabohus instrumentalisieren. Genau das aber hat Claus im Sinn. Clausens Muster, mit dem er seiner Irritation begegnen will, tritt immer klarer hervor. Er exploriert diese nicht, sondern will sie in immer neuen Explikationsanläufen rationalisierend beseitigen.

11 **Bernd:** Also für mich war ein Kriterium so ein bißchen hab ich durch das kurze Kennenlernen, weiß ich so ungefähr, welche berufliche Richtung so ein paar haben und da hab ich schon darauf geachtet, daß das ein bißchen ausgewogen ist, ja. Also der Peter ist von der Bank, und Du hast erzählt, was Du machst, von Dir weiß ich es auch und von Dir und von Dir weiß ich es auch ungefähr. Und das war für mich auch ein Kriterium, daß es an für sich (ja auch?), daß das an für sich ein gutes Mix ist für mein Verständnis. Es soll jetzt nicht irgendwo sagen wir, äh so gewisse Schwerpunkte haben. Ihr habt es heute morgen formuliert mit Profit und Non-Profit, glaub ich, ja, sondern daß das so Ausgewogenheit darstellt und das war für mich auch noch ein Punkt. (5s)

Bernd, der schon zuvor meinte, er werde sich in dieser Gruppe wohl fühlen, kommt zur Sache und benennt ein erstes Vergemeinschaftungsmotiv – die Attraktivität, die Menschen aus dem Profit- und Nonprofitbereich füreinander haben. Er hat genau aufgepaßt, als die Teilnehmer in der Vorstellungsrunde ihre beruflichen Herkunft darstellten. Er weiß es von fünf Teilnehmern, also von der halben Gruppe. Die Ausgewogenheit der beruflichen Kontexte war ihm wichtig, er zielte primär auf Differenz und nicht auf Homogenität. Wir werden später noch ausführlich interpretieren, was eine solche Wahl bedeutet.

11 **Beate:** Wobei wir, glaub ich, jetzt schon zwei deutlich verschiedene Schwerpunkte in den Gruppen haben. Also das, äh, hier glaub ich, wenn ich es richtig sehe, der Profit-Bereich überwiegt und in der anderen Gruppe der Nonprofit-Bereich.
(Durdurcheinanderreden)

⁹ Dies jedoch nur, wenn sich die Teilnehmer freiwillig zu einer solchen Fortbildung angemeldet haben und grundsätzlich selbsterfahrungs- und reflexionsbereit sind, die beiden Koordinaten gruppendedynamischen Lernens. Ein solcher Arbeitskontrakt kann jedoch – vor allem in frei ausgeschriebenen Trainings - nicht einfach vorausgesetzt werden kann, sondern muß bisweilen im Trainingsverlauf erst hergestellt werden, was dann dazu führen kann, daß Teilnehmer das Training abbrechen, oder vom Trainerstab nach Hause geschickt werden.

Der Nerv der Gruppenwahl ist getroffen, das verrät das Durcheinanderreden. Neben dem Schweigen agiert die Gruppe hier zum erstenmal kollektiv¹⁰. Die Vermutung, daß in dieser Gruppe die „Profitler“ überwiegen, löst einige Aufregung aus. Es muß dazu kontroverse Vermutungen geben. Die Aufregung und das Durcheinanderreden läßt darauf schließen, daß Beate mit ihrer Beobachtung die vorbereußte Ebene dieser Gruppe getroffen hat. Dorothy Stock und Morton A. Lieberman haben einen recht luziden und praktischen Vorschlag gemacht, wann man von vorbereußten Inhalten reden kann. Was sie für das gruppenanalytische Setting formulieren, kann man mutatis mutandis auf das gruppensdynamische Setting übertragen: „Vorbereußte Inhalte sind *fast* bewusstseinsfähig. Wenn Patienten eine Interpretation akzeptieren, sie aber gleichzeitig als etwas ‘Neues’ betrachten, ist es wahrscheinlich, daß wir die vorbereußte Ebene getroffen haben.“¹¹ Beides liegt hier vor.

13 **M**¹²: (...?) der Profitbereich, können wir kurz mal durchzählen, 2, 3, 4, 5, 6, ja, da hast du recht.

14 **Beate**: Bist Du tendenziell, auch da nicht da so auch da tendenziell angesiedelt, oder so?

Anna: Nein, nein, nein.

Beate: Da kamst Du über die Managementausbildung dazu, ne?

Anna: (...?)(20s)

Das Abzählen ergibt zwar, wie Beate vermutete, eine Überzahl der Teilnehmer aus dem Profitbereich. Wir können vermuten, daß M sich selbst schon mitgezählt hatte, da er mit 2 zu zählen beginnt, so daß zwei Drittel der Teilnehmer aus dem Profitbereich kommen. Beate will es genau wissen und will auch Anna in den Profitbereich eingemeinden, worauf diese sich energisch und resolut wehrt. Die weitere Nachfrage von Beate ist aufschlußreich und verstärkt unsere Vermutung von Sequenz 6, daß sie gewissermaßen in den Geburtswehen zu einer neuen beruflichen Orientierung steckt. Hier wird klar, daß sie bisher im Non-Profitbereich arbeitet und nun im Rahmen dieser Fortbildung Erfahrungen mit Personen aus dem Profit-Bereich machen will. Solche Erfahrungen will man nur machen, wenn man mit einer zukünftigen Tätigkeit in diesem Bereich liebäugelt, wenn man seine bisherige Tätigkeit verstärkt nach dem Modell des Profitbereichs ausüben will, oder wenn man sich mit dessen Angehörigen messen will, was auf ein vergleichbares Interesse hinweist. Ihr großes Interesse, auch Anna dem Profit-Bereich zuzurechnen, wirft nochmal ein Licht auf die Stärke ihrer primären Wahlpräferenz, dem Wunsch nach Profit-Leuten in der Gruppe.

Im Subtext verrät sich darin ein Exklusivitätswunsch, die einzige oder eine der wenigen Frauen zu sein, die in dieser Gruppe aus dem Non-Profitbereich kommt. Doch Anna enttäuscht sie; auch wenn sie im Non-Profitbereich eine Managementfunktion ausübt, fühlt sie sich noch völlig dem Non-Profitbereich zugehörig und ist keineswegs „tendenziell“ im Profitbereich angesiedelt, fühlt sich also nicht wie Beate zwischen den Fronten.

Beates Replik „da kamst Du über die Managementausbildung dazu, ne?“ können wir interpretieren als einen Versuch, die besondere berufliche Position Annas - die Beate beschäftigen muß, weil sie in der Linie ihres eigenen Fortbildungswunsches liegt - zu erklären als Folge einer Ausbildung, die Beate jederzeit auch absolvieren

¹⁰ Die Analyse mehrere Sitzungen gruppensdynamischer Trainings hat gezeigt, daß die Passagen, in denen eine Gruppe gemeinsam handelt – langes Schweigen, Lachen, Durcheinanderreden, Sitzordnungen, Gruppenwahl – den Moment anzeigen, an dem zentrale Konflikte der Gruppe an die Oberfläche treten. Methodisch hat es sich bewährt, diese Passagen ausführlich zu analysieren.

¹¹ Methodologische Ansätze zur Beurteilung von Gesamtgruppenprozessen, in, G. Ammon (Hg.) Analytische Gruppensdynamik, Hamburg, 1976, S.233f. (Herv. der Autoren)

¹² M markiert einen nicht zu identifizierenden männlichen Teilnehmer.

könnte und nicht als Folge überragender persönlicher Leistungen von Anna. Hinter Beates Konklusion steckt ein Konkurrenzimpuls, der sich in der etwas überrumpelnden, expertenhaften Frage Bahn bricht, verstärkt durch die affirmationserheischende Aufforderung „ne“, mit der sie ihre Frage schließt. Anna kann nun entweder zustimmen oder eine Geschichte erzählen, wie sie zu ihrem jetzigen Job kam, was jedoch in dieser Gruppensituation wenig angebracht wäre. Folgerichtig murmelt Anna etwas und schweigt. Die Gruppe reagiert auf dieses erste Aufblitzen weiblicher Konkurrenz mit einem 20-sekündigen Schweigen, der ersten längeren Pause im bisherigen Interaktionsfluß. Nutzen wir diese Pause zu einem Exkurs über die Bedeutung von Gruppenwahlen im gruppensystemischen Setting.

Exkurs zur Gruppenwahl

Der soziale Raum der T-Gruppe wird durch drei affektiv relevante, elementare Differenzen konstituiert: durch die Machtdifferenz zwischen Trainer und Teilnehmer, die Geschlechterdifferenz und die Differenz zwischen zwei oder mehreren T-Gruppen, die sich aus einer Gesamtgruppe bilden. Diese drei Elementardifferenzen bieten sich für die kollektive Auseinandersetzung um die drei elementaren Konfliktthemen Macht, Intimität und Zugehörigkeit an. Mit der minimal reglementierten Bildung von T-Gruppen zu Beginn eines Trainings¹³ wird sofort die Frage der Zugehörigkeit virulent und fürs erste beantwortet. Neben den beiden oben genannten elementaren Differenzen (Macht und Geschlecht) haben die Teilnehmer zahlreiche andere Differenzierungsmöglichkeiten zur Verfügung, um die personelle Zusammensetzung ihrer Subgruppen zu komponieren.

In der Wahl ihrer Mitglieder hat eine T-Gruppe ihre erste gemeinsame objektive Gruppenleistung vollbracht, in der sie sich die Ausgangsbedingung für den weiteren gruppensystemischen Prozeß schafft, da die personelle Zusammensetzung der T-Gruppen im Verlauf des Trainings beibehalten wird. Bei der Interpretation eines Gruppenwahlprozesses können wir unterscheiden zwischen der psychodynamischen Mikroperspektive auf die Motive der einzelnen Teilnehmer und der soziodynamischen Mesoperspektive auf Handlungsmuster, die die gesamte Gruppe umgreifen. Die soziodynamische Perspektive sucht in der Summe der individuellen Wahlpräferenzen die kollektiven Muster herauszuarbeiten, da diese einen guten Hinweis auf die gruppensystemischen Kräfte und damit das initiale Vergemeinschaftungsmuster geben, hinter dem sich wiederum projektive Vergemeinschaftungswünsche verbergen. Jede Gruppenkonstellation ist dabei methodisch gesehen gleich aussagekräftig, sie unterscheiden sich einzig im Grad ihrer Komplexität, die sich durch die Zahl der übereinander gelagerten Wahlparameter ergibt. Läßt sich in der Gruppenwahl eine Gestalt herausarbeiten, dann haben die Teilnehmer sich bei ihrer Wahl am gleichen Wahlparameter orientiert. Die Dauer der Gruppenwahl und die Konturiertheit der sich ergebenden sozialen Muster erlauben dabei einen guten Rückschluß auf die Stärke und Gerichtetheit der bei der Wahl wirkenden soziodynamischen Kräfte.

Für den Forscher sind Gruppen mit schneller Wahl und erkennbarem Wahlmuster natürlich ein Geschenk, weil die homogenisierende Soziodynamik dann die divergierende individuelle Psychodynamik überformt. In der Folge einer schnellen Gruppenwahl sind dann entsprechend prägnante und konturierte initiale Vergemeinschaftungsmuster zu erwarten. Doch auch wenn eine Gruppe alle signifikanten und deutbaren Muster in der Wahl vermeidet und sie eine optimal austarierte Mischung herstellt, indem sie sowohl die Geschlechter zahlenmäßig gleich verteilt, in der Wahl der Trainer nur schwache Präferenzen äußert und auch sonst jegliches Wahlmuster zu umgehen sucht, dann wäre signifikant und interpretierbar, daß die Gruppen bei der Wahl affektarm und routinisiert vor sich gehen, um damit keine Sympathiedifferenzen auftreten zu lassen, die in sich den Keim von Rivalität und Ungleichheit tragen. Das Vermeiden von Mustern und damit Differenz wäre dann ihr spezifisches Muster.

¹³ In der Regel geben die Trainer bei der Gruppenwahl als formales Kriterium nur vor, daß sich zwei bzw. mehrere zahlenmäßig ungefähr gleich große Gruppen bilden. Je nachdem, welche gruppensystemische Relevanz sie dem Wahlakt als solchem zuschreiben, können sie den Teilnehmern auch die Entscheidung über die Verteilung der Männer und Frauen und die Auswahl der Trainer überlassen. Vorgegeben ist in der Regel die Zusammensetzung der Trainerteams, da diese häufig den Gesetzen der Ausbildungssituation der Co-Trainer unterliegen, wobei normalerweise ein ausgebildeter Trainer mit einem noch in Ausbildung befindlichen gegengeschlechtlichen Co-Trainer arbeitet.

Dauert eine Gruppenwahl sehr lange¹⁴, dann ist sie geprägt von den individuellen und disparaten Wahlmotiven der Teilnehmer, die in einem langen Verhandlungsprozeß austariert werden müssen. Die Teilnehmer starten das Training als hochindividualisierte Personen, die sich erst langsam auf eine Kollektividentität in Form der Zugehörigkeit zu einer Gruppe einlassen können. Die Kollektivkräfte, die immer auch etwas Bedrohliches und Irritierendes¹⁵ an sich haben, weil man sie nicht schnell erkennen kann, müssen noch durch ein genaues Prüfen aller Präferenzen und personellen Konstellationen gebannt werden. Je länger eine Wahl dauert, um so höher muß die Furcht der Teilnehmer vor einem Fehlgriff sein, der nur bedeuten kann, in einer Gruppe zu landen, in der man seiner Angst begegnet, sei es der Angst vor Ohnmacht, Antipathie oder der vor Ausgeschlossenheit. Wir können dann von einer phobischen Gruppenwahl und von tendenziell phobischen Gruppen sprechen, die wie nach einer schweren Geburt relativ uneuphorisch und unidealistisch in den gruppenspezifischen Prozeß starten.

Finden sich Gruppen sehr schnell, kann das zweierlei bedeuten. Entweder wird die an sich irritierende Aufgabe, sich in Untergruppen zu teilen, konventionell und pflichtbewußt als „given task“ geräuschlos abgearbeitet, ohne die vorurteils- und affektreichen Kriterien einer personenorientierten Wahl ans Licht treten zu lassen. Dann kann man von einer konventionellen Wahl sprechen, bei der die personenorientierten Kriterien hinter aufgabenorientierten verschwinden. Im zweiten Fall einer schneller Gruppenwahl (reziprok zur phobischen Wahl kann man dann von einer kontraphobischen Gruppenwahl sprechen) findet sich eine Subgruppe euphorisch unter einem attraktiven Motiv, sei es der persönlichen Anziehung oder einer gemeinsamen Phantasie von Kompetenz und der Aussicht auf bereichernde Erfahrungen. Solchen Gruppen – die Trainer gern „Stargruppen“ nennen – ist zwar ein euphorischer Beginn geschenkt, doch lauert die Ernüchterung hinter ihrer schnellen und schmerzfreien Geburt. Bezeichnenderweise finden sich in der Regel bei einer solchen kontraphobischen Wahl nicht zwei oder mehrere attraktive Subgruppen, die alle zusammen hochzufrieden und euphorisch über ihre personelle Zusammensetzung sind, sondern meist nur eine, während die andere kompensatorisch zur Euphorie der ersten genauso schnell ein Vergemeinschaftungsmotiv entwickelt, das jedoch nicht attraktiv ist, sondern reaktiv, um die Enttäuschung nicht aufkommen zu lassen, kein Teil der Stargruppe zu sein. Die Teilnehmer können nicht benennen, was sie aneinander als Personen angezogen hat. Etwas kühl und ernüchtert brauchen sie einige Zeit, um herauszufinden, was sie hier verbindet und welche Hoffnungen und Befürchtungen sie miteinander teilen: manchmal zu Beginn nicht mehr als die Enttäuschung, nicht in der attraktiven Gruppe gelandet zu sein.

Bei längerfristigen gruppenspezifischen Fortbildungen läßt sich häufig folgendes Muster bei der Bewältigung der Gruppenwahl wahrnehmen: Die allererste Wahl geschieht schnell und konventionell, beim zweiten Mal dauert die Wahl dann extrem lange und am Ende der Fortbildung geht sie wieder zügig vorstatten. Dies rührt daher, daß im Verlauf der gruppenspezifischen Fortbildung den Teilnehmern die zentrale Bedeutung der Sensitivierung für die eigenen Muster der Beziehungsaufnahme im affektiv und projektiv geladenen Feld der Gruppe klar wird und daß deshalb die Personen als Ganze bedeutsam werden und nicht nur als Rollenträger oder als Kollegen aus dem gleichen Berufsfeld. Deshalb schaut man sie sich beim zweiten und dritten Mal genau an, weil mit jeder Person eine bestimmte Interaktionsphantasie verbunden ist. Gegen Ende der Fortbildung nimmt diese Personalisierung wieder ab, in dem Maße wie die Teilnehmer erfahren, daß man mit allen Personen eine relevante gruppenspezifische Erfahrung machen kann. Wenn man mit Nelson Goodman unterscheidet zwischen „to make an experience“ und „to have an experience“, dann läßt sich das gruppenspezifische Erfahrungslernen – aber nicht nur das – als Prozeß beschreiben, der vom „Erfahrungen machen“ zum „Erfahrungen haben“ führt, weil die Teilnehmer in diesem Prozeß lernen, daß die stark irritierenden Erfahrungen mit Hilfe der Trainer und sukzessive auch der anderen Teilnehmer intergrierbar und verarbeitbar sind, so daß der Mut wächst, sich gezielt auch mit Personen zu konfrontieren, die man in der zweiten T-Gruppe noch gemieden hätte, sei es, weil man sie nicht mag, sei es, weil man vor ihnen Angst hat. Eine nicht unwesentliche gruppenspezifische Lernerfahrung ist deshalb die Einsicht, daß man – mit den gruppenspezifischen Wasser gewaschen – bei fast jeder personellen Konstellation in einer Gruppe arbeitsfähig werden kann, oder wenigstens herausfinden kann, weshalb man es nicht wurde.

Die systemtheoretische Vorstellung, daß Sinn eine bestimmte Strategie der Reduktion von Komplexität, also eine Selektionsstrategie ist, gilt in besonderer Weise für das Phänomen der Gruppenwahl, weil es bei der Wahl um Personen geht und eine mit ihnen antizipierte affektiv rele-

¹⁴ Es gibt dabei natürlich keine absoluten Vergleichswerte, wann die Gruppenwahl lange dauert. Das Kriterium ist einzig die Einschätzung der an der Wahl Beteiligten, in unserem Fall die nicht widersprochenen Aussagen von Anna (2), Artur (3) und Bernd (4), daß die Wahl schnell vor sich gegangen sei.

¹⁵ Man denke nur an die Irritation von Claus bei 8 darüber, wieso sich diese Gruppe so fand.

vante Praxis. Daß die Wahl komplex ist, kann man sich leicht aus der Zahl der Zusammensetzungsalternativen bei 18 Teilnehmern ausrechnen. Die Gruppenwahl ist eine Art Anfangsformel, auf die die Gruppe immer wieder zurückkommen muß und dessen Bedeutung sie einzuholen hat, will sie neue Formen der Vergemeinschaftung erreichen¹⁶.

Der initiale Vergemeinschaftungsmodus verschlüsselt eine kollektive Phantasie der Teilnehmer über die „bevorzugte Beziehungsformation“¹⁷ oder - um es mit Erikson auszudrücken – die bevorzugte „soziale Modalität“, die in dieser T-Gruppe realisiert werden soll. Das macht diesen initialen Modus methodisch so bedeutsam, weil sich durch diese Formation - invers zum Wunschmotiv – auch eine mehr oder weniger deutliche Angstabwehrcharakteristik erschließen läßt, die als Kernkonflikt der Gruppe konzeptionalisiert werden kann.

Betrachten wir im Folgenden die Möglichkeiten, die den Teilnehmern bei der Gruppenwahl zur Verfügung stehen und gehen wir idealtypisch zuerst von drei Extremfällen aus. Nehmen wir im *ersten* Fall an, eine gemischtgeschlechtliche Gesamtgruppe würde sich in zwei geschlechtlich homogene T-Gruppen aufteilen, dann hätten die Teilnehmer sich dafür entschieden, die Geschlechterdifferenz zum primären initialen Vergemeinschaftungsmodus zu machen. Die gruppenspezifische Selbsterfahrung wäre dann entscheidend geprägt von einer kategorialen Gegenüberstellung der Geschlechter, von der Vermeidung des anderen Geschlechts. Gruppendynamik fände dann jenseits der interaktionell realisierten geschlechtlich gefärbten Reziprozität und Komplementarität statt. Die Frage von Sympathie, Antipathie, Rivalität und Eifersucht wäre in den T-Gruppen nur im homoerotischen Modus erfahrbar und verhandelbar, der heteroerotische Modus könnte einzig projektiv im Blick auf die andere Gruppe gestaltet werden. Die Interaktion zwischen den Geschlechtern müßte und würde in den Zeiten der Gesamtgruppe und im Informellen stattfinden. Die Frage der Zugehörigkeit zur jeweiligen Gruppe wäre stark geprägt von der Abgrenzung zur je anderen Geschlechtsgruppe. Die Zugehörigkeit zur eigenen Gruppe fiel dann mit der Zugehörigkeit zur Geschlechtskategorie zusammen, einer Zugehörigkeit bei der es kein mehr oder weniger zugehörig gäbe, womit das Spannungsmoment erotisch gefärbter Attraktion getilgt wäre.

Würden sich T-Gruppen im *zweiten* Fall ausschließlich nach Trainerpräferenzen bilden, dann hätten die Teilnehmer sich entschieden, ihre Phantasien über und Erwartungen an die Trainer zum primären Vergemeinschaftungsmodus zu erheben. Der Aspekt der Macht und das kollektive Interesse am Umgang mit ihr würde bei einer solchen Gruppenwahl stark in den Vordergrund gerückt.

Und nehmen wir *drittens* an, eine Gruppe würde Untergruppen nach Kriterien bilden, die offensichtlich für den gruppenspezifischen Kontext keine relevante Differenz darstellen, wie z.B. Stellung des Nachnamens im Alphabet oder Augenfarbe. Pragmatisch hätte die Gruppe dann die Aufgabe ihrer Teilung ohne Nutzung der individuellen Gestaltungsmöglichkeiten gelöst, indem sich die Teilnehmer mit der Faktizität ihres Namens und der Bestimmung der eigenen Person einer Familientradition zugehörend als einziges Zuweisungskriterium abfinden. Sie hätten sich dann gegen eine individuierte Wahl qua Präferenz und Kalkül und für eine vollständig traditionale Zuordnung entschieden, bei der nicht Individualität sondern abstrakte Zugehörigkeit entscheidet. Einzig wenn eine Gruppe den Gruppenbildungsprozeß zu Beginn des Trainings ironisch konterkarieren wollte durch die Wahl mit Hilfe einer absurden Differenz, machte diese Selektionsstrategie Sinn. Dann hätten sich die Teilnehmer nämlich in ihrer Eigenschaft als ausgebuffte Kenner der gruppenspezifischen Gepflogenheiten provokativ gegen die Trainer vergemeinschaftet und den initialen Arbeitsauftrag der Trainer insgesamt zurückgewiesen. In einem fortgeschrittenen Zustand der Gruppe kann eine solche Wahl – wie wir oben gesagt haben – durchaus Sinn machen, dann nämlich, wenn die Teilnehmer gruppenspezifisch schon so erfahren sind, daß sie nicht mehr auf Personen schauen, mit denen sie in eine konkrete Interaktion treten werden, sondern sachorientiert auf die ubiquitären gruppenspezifischen Muster, die personenunabhängig sind.

Irrelevant sind Differenzen im gruppenspezifischen Setting, wenn man gedankenexperimentell keinen möglichen Gruppenkontext finden kann, in dem die bei der Gruppenwahl herangezogene Differenz überindividuell einen affektiv relevanten Unterschied macht. So findet man z.B. im hier gebrauchten Beispiel keinen Gruppen- oder Alltagskontext, in dem die Stellung im Alphabet eine affektive Relevanz für mehrere Menschen zugleich haben kann, weshalb diese Differenz nicht als Vergemeinschaftungsmotiv fungieren kann. Eine Zwischenstellung nehmen biologische Merkmale

¹⁶ Daß im Anfang einer Gruppe der Schlüssel zum Verständnis der weiteren Dynamik liegt, ist eine intuitive Einsicht der Trainer. Mit diesem Wissen stehen sie jedoch nicht allein. In der Supervision spielt die Analyse des Erstkontakts der Supervisionsnachfrage eine vergleichbare Rolle wie die Analyse des therapeutischen Erstgesprächs oder die Analyse des Initialtraums in der psychoanalytischen Kur, auf den der Analysand als der unbewußten Generierungsformel der Kur und des Heilungswunsches bis zum Schluß immer wieder zurückkommt.

¹⁷ Ewald Krainz, Gruppendynamik 1997, Heft 1, S. 69

ein, die auf den ersten Blick ebenfalls irrelevant erscheinen. Trifft dies für Schuhgröße und Kragenweite größtenteils zu, so wird schnell klar, daß Haut- und Augenfarbe¹⁸ einen relevanten Wahlparameter abgeben können, da damit kollektive Erfahrungen mit Vorurteilen oder Diskriminierung verbunden sind oder sein können. Eine Gruppe würde sich mit einer Wahl nach Hautfarbe nicht als eine Gruppe von Menschen mit gleichem biologischen Merkmal vergemeinschaften, sondern als eine Gruppe von Menschen, die mit diesem Merkmal vergleichbare soziale Erfahrungen gemacht haben. Wohingegen man sich keine Bedingung denken kann, in der die Wahl nach Schuhgröße eine soziale Relevanz hätte, weshalb auch eine solche Gruppenwahl keine Zugehörigkeit stiften könnte und nicht als Motiv einer Vergemeinschaftung hinreichend wäre. Erst wenn das biologische Merkmal sozial überformt und bewertet wird, bekommt es im gruppenspezifischen Kontext eine Relevanz und kann als Vergemeinschaftungsmuster bedeutsam werden.

Diese Gedankenexperimente sollen deutlich machen, daß den Teilnehmern zur Differenzbildung bei der Gruppenwahl nur solche Parameter zur Verfügung stehen, die sozial interpretierbar sind und im beruflichen oder privaten Lebenskontext der Teilnehmer auch interpretiert wurden. Die Teilnehmer werden also in der Regel Gruppen bilden nach Einkommen, nach Alter, nach Zugehörigkeit zu einer sozialen Schicht, nach Bildungsgrad, nach Beruf und Zugehörigkeit zu einer Berufsgruppe oder eben nach Geschlecht oder Trainerpräferenz, weil diese Differenzen *faits sociaux* sind, an die sich Vorurteile, Habitusformationen, Verhaltensmuster und Wahrnehmungsdispositionen heften können. Letzteres prägt das Leben in Gruppen eminent und ist deshalb relevant für die gruppenspezifische Frage. Die Zahl der Wahlparameter, die einer Gruppe bei der Wahl sinnvollerweise zu Verfügung stehen, reduziert sich also auf all jene Differenzen, die sozial interpretierbar sind, wobei in jedem Wahlparameter eine bestimmte Interpretation der drei gruppenspezifischen Leitdifferenzen Macht, Intimität und Zugehörigkeit enthalten ist.

Ausgehend vom initialen Vergemeinschaftungsmuster läßt sich der gruppenspezifische Prozeß verstehen als eine Abfolge von Vergemeinschaftungsmodi, wobei die letzte Gestalt der Vergemeinschaftung die einer Gruppe ist, deren Teilnehmer sich unter der regulativen Idee der neurotisch unverstellten Exploration des Hier und Jetzt der Gruppe vergemeinschaften. Reflexiv ist dieser Vergemeinschaftungsprozeß, weil er sich auf nichts anderes beziehen kann, keine anderen Inhalte hat, als diesen Prozeß selbst.

Zurück zur Sequenzanalyse und zum Wahlmuster der hier untersuchten T-Gruppe. Sie hat sich schnell und uneuphorisch gefunden, was an der Mühe ablesbar ist, die die Teilnehmer haben, zu benennen, welche attraktiven, kohäsiven, zentripetalen Momente sie in diese Gruppe geführt haben. Es werden größtenteils Vermeidungsgründe angeführt, die zur Präsenz in der Gruppe führten. Ein Teil der Irritation der Teilnehmer rührt daher, daß sie noch nicht wissen, was sie *via negationis* zusammengeführt hat, was das Vermiedene ist, das sie zusammenführte.

Die Gruppe benützt zur initialen Lösung der Zugehörigkeitsfrage die beiden elementaren sozialen Differenzen Macht und Geschlecht und überlagert sie mit der Differenz beruflicher Herkunft aus dem Profit- und Nonprofitbereich. Konkret: Die Leitung ist ausschließlich männlich besetzt. 8 Männer - 6 männliche Teilnehmer und 2 männliche Trainer - sitzen mit 3 Frauen im Kreis. Zwei Drittel der Teilnehmer – 6:3 – stammen aus dem Profitbereich, wobei zwei der anwesenden Frauen, das wissen wir bereits, im Non-Profitbereich arbeiten. Wenn wir im folgenden die „objektive“ idealtypische Bedeutung dieses Wahlmusters rekonstruieren, dann können wir sie nicht einzeln und seriell interpretieren, sondern in ihrer Interdependenz. Nur im Sinne einer übersichtlicheren Darstellung werde ich im Folgenden die Differenzen zuerst allein stehend interpretieren.

Interpretieren wir zuerst die Gruppenzusammensetzung gemäß der Unterscheidung in Profit- und Non-Profitbereich, was ist dabei die für den gruppenspezifischen Kontext bedeutsame Differenz?

¹⁸ Man denke nur an jenes bekannte Schulexperiment, das dem Film „eye in the storm“ zugrunde lag und bei dem die Schüler nach ihrer Augenfarbe in zwei Gruppen eingeteilt wurde. Abwechselnd wurden einmal die Blau- und einmal die Braunäugigen als minderwertig klassifiziert.

Exkurs zur Handlungslogik des Profit- und des Non-Profitbereichs

Der Profitbereich, die Wirtschaft mit ihren Organisationen, ist wie alle funktionalen gesellschaftlichen Subsystem durch einen binären Code gekennzeichnet: die Unterscheidung von pekunärem Gewinn und Nicht-Gewinn. Alle Kalküle wirtschaftlichen Handelns müssen sich an dieser Leitdiffferenz orientieren und basieren darauf. Für das Management in Profitorganisationen bedeutet dies, ihre Entscheidungen sei es unvermittelt oder vermittelt, an „harte“ ökonomische Fakten ankoppeln zu müssen. Da es im Profitbereich einen binären Code gibt, sind die Erfolgskriterien managerialen Handelns – um das geht es im gruppenspezifischen Kontext - relativ einfach zu benennen. Erfolgreich ist ein Handeln, wenn es langfristig - oder noch besser - kurzfristig zur Wertschöpfung beiträgt, wobei Wert letztlich quantifizierbar sein muß, soll er im ökonomischen Code beschreibbar sein.

Die Strukturprobleme von Nonprofit-Organisationen (NPO)¹⁹ unterscheiden sich davon signifikant. Ihr Code ist kein binärer, weil sie weder dem gesellschaftlichen Subsystem des Marktes noch dem des Staats mit ihren Codes zuzurechnen sind, sondern eine Sphäre eigener Logik bilden. Für das Management von NPOs bedeutet dies, daß es im Unterschied zu Verwaltungshandeln und wirtschaftlichem Handeln keine klaren Kriterien für Erfolg gibt. Je nach Selbstbewußtsein kann man dieses strukturelle Defizit nun als Zeichen für die Professionalisierungsbedürftigkeit dieses Handelns interpretieren, womit in der Regel eine Glorifizierung des „richtigen“ profitorientierten Managements verbunden ist. Das manageriale Handeln in NPOs wird dann als eine Art Vorschule des richtigen Managements klassifiziert, „als grundsätzlich gleich, allerdings etwas weniger anspruchsvoll und üblicherweise auch weniger professionell“.²⁰ Die Stolzen ihrer Branche pochen dagegen mit einem moralisch superioren Habitus auf die eigene Operationslogik des Managements in NPOs und weisen auf die prinzipielle Unvergleichbarkeit ihrer komplexen und moralisch basierten Handlungskalküle mit den binären Kalkülen ihrer Profitkollegen hin, da sie sowohl mit „harten“ Faktoren (Gewinn), wie mit „weichen“ Faktoren (Sinn, Werte, Kultur, Religion) operieren müssen, was ihnen eine hohe Sensibilität für Widersprüche, Komplexität, und auszubalancierende Vielfachzugehörigkeiten abverlangt.

Die Paradoxie managerialen Handelns in NPOs und vor allem in Helferinstitutionen – wie z.B. Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialdienste, private psychotherapeutische Praxen oder Sozialarbeit – hat der Konstanzer Verwaltungswissenschaftler Wolfgang Seibel im Begriff des „funktionalen Dilettantismus“ eingefangen²¹, der die Operationslogik der NPOs im dritten Sektor zwischen Markt und Staat, zwischen Zweck- und Normrationalität zu beschreiben sucht. In einer Kompensationsthese weist Seibel diesen dritten Sektor als Ort gesellschaftlicher Problemösungsstrategien aus für all jene Probleme, die die beiden anderen Sphären Markt und Staat in ihrer Logik nicht bewältigen können. Das Besondere der Institutionen dieser intermediierenden Sphäre ist nun, daß sie – gemessen an den markt- und normrationalen Kriterien der anderen Sphären – „erfolgreich scheitern“. Sie kompensieren das Versagen des Marktes und des Staates nämlich nicht „durch komparative Vorteile nach den Maßstäben der Norm- und Zweckrationalität, sondern durch deren relativ stabile Suspendierung.“ (Seibel 1992, 19) Der Preis dafür ist, daß sie immun werden sind gegen diese Rationalitäten mit den dazugehörigen Fallibilitätsmaßstäben für manageriales Handeln. Eine Folge davon ist ihr Steuerungsversagen und die Einbuße ihrer Responsivität für ihr Klientel – und genau dies nennt Seibel „funktionalen Dilettantismus“. Funktional, weil Markt- und Normrationalität Folgeschäden bewirken, die sie dem funktionalen Dilettantismus der Helferinstitutionen zur Kompensation überantworten. Das konstitutive Fehlen von sektorspezifischen Effizienz- und Erfolgskriterien – alle Erfolgskriterien aus den beiden gesellschaftlich dominanten Sphären greifen ins Leere²² – muß zu einer nicht aufzulösenden Unsicherheit der Manager in diesen Institutionen bezüg-

¹⁹ Für diesen Kontext sollen folgende Bestimmungen von NPOs reichen (nach Salamon & Anheier, Der Dritte Sektor in internationaler Perspektive, in: Anheier u.a. (Hg.), Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel, Berlin 1997):

- ein Mindestmaß an formaler Organisation
- private Trägerschaft
- keine Gewinnausschüttung
- ein Mindestmaß an Selbstverwaltung
- ein Mindestmaß an Freiwilligkeit.

²⁰ Ruth Simsa, Zwischen Wirtschaft und Werten. Nonprofit-Organisationen als spezifisches Feld für Training und Beratung, in Gruppenspezifisch, 1999, Heft 4, S.339ff.

²¹ Wolfgang Seibel, Funktionaler Dilettantismus. Erfolgreich scheiternde Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat, Baden-Baden 1992.

²² Alle Versuche zu einer systematischen Erfolgskontrolle in Form von Total-Quality-Management oder Balanced Score Cards scheitern letztlich an der Unquantifizierbarkeit des Handelns und der

lich ihres eigenen Handelns führen. Entweder sind sie ambiguitätstolerant genug, dies als moralische Stärke zu interpretieren, da sie in einem Helferbereich tätig sind, oder sie schielen unzufrieden auf die Kapitäne aus dem Profitbereich, deren Arbeit rigoros nach der Elle der Wertschöpfung gemessen wird und insofern fallibel ist, die aber im Gegenzug auch die narzißtische Befriedigung einer positiven Bilanz einstreichen können.

Dies soll als Exkurs zu den spezifischen Handlungslogiken der beiden Bereiche ausreichen, deren Vertreter sich in dieser T-Gruppe gefunden haben. Bilden wir vor diesem Hintergrund Hypothesen, was das initiale Vergemeinschaftungsmuster für den weiteren Gruppenprozeß bedeutet und welche Themen und Konflikte eine Gruppe prägen könnten, die sich mit dieser Differenz gefunden hat und blenden wir dazu für einen Augenblick all jene Projektionen aus, die bei den Einzelnen im Blick auf ihre Gruppenkollegen hervorgerufen werden und die nichts mit deren beruflicher Herkunft zu tun haben.

Es ist zu erwarten, daß sich die Differenz der beruflichen Herkunft primär im Bewältigen der thematisch unterbestimmten Angangssituation in den verschiedenen Habitusformationen ausprägen. Ein eher ziel- und erfolgsorientiertes Herangehen der „Profitler“ wird einem eher prozeßorientierten der „Nonprofitler“ kontrastieren, da diese, gemäß unserer obigen Beschreibung, als Mitglieder der dritten Sphäre gewohnt sind, den Sinn ihrer Tätigkeit jenseits von vorab formulierbaren Effizienz- und Erfolgskriterien zu bestimmen, während die Profitler stark von solchen Kriterien geprägt sind.

Interpretieren wir die Bedeutungsstruktur der Geschlechterdimension der Gruppenwahl. Ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis muß den Teilnehmern als Wahlpräferenz sekundär gewesen sein, es wurde der Profit-Nonprofitpräferenz geopfert. Das unterscheidet diese Gruppe von der zweiten, wo 5 Teilnehmerinnen und 4 männliche Teilnehmer mit einem männlichen Trainer und einer noch in Ausbildung befindlichen Co-Trainerin sitzen. Es hat sich sozusagen eine „Frauengruppe“ mit insgesamt 6 Frauen und eine „Männergruppe“ mit insgesamt 8 Männern gebildet. Das spiegelt die Wirklichkeit des Profitbereichs wider, wo ab dem mittleren Management – Mitglieder dieser Ebene trifft man verstärkt in gruppendynamischen Trainings – größtenteils Männer in der Regel unter der Leitung von Männern arbeiten. Die Machtverhältnisse sind in dieser Gruppe maskulin geprägt, was vor allem den Frauen in dieser Gruppe eine gute Gelegenheit bietet, mit den für sie alltäglichen Erfahrungen im Umgang mit Macht im Schutz der T-Gruppe zu experimentieren. Wenn wir diese Konstellation aus der Beziehungsperspektive deuten, dann ist die Paardynamik stark von Rivalität überlagert, weil sich die Männer um die Aufmerksamkeit weniger Frauen bemühen müssen, verschärft dadurch, daß die Teilnehmer in den Trainern potente und attraktive Mitstreiter haben. Die Beziehungsaufnahme findet damit strukturell im stark rivalisierenden Modus statt.

Im Blick auf die Machtdimension ist bedeutsam, daß keine Frau in der Leitungsposition sitzt. Die Teilnehmerinnen haben keine Gelegenheit zu einem Vorbildlernen, sie können sich nicht mit einer mächtigen Frau auseinandersetzen, sondern sind gezwungen, die Frage von Einfluß und Macht mit statusgleichen Peers auszuhandeln, wobei dieses Aushandeln im Kontext einer stark viril geprägten Machtkonstellation geschieht, in der das Fehlen einer Frau in der Leitung mit der zahlenmäßigen Überlegenheit von männlichen Teilnehmern aus dem Profitbereich zusammenspielt.

Leistungen in Helferinstitutionen und haben wohl eher Feigenblattfunktion gegenüber den Geldgebern.

Vergemeinschaftungsmuster, Leitdifferenz und Kernkonflikt²³

Wenn wir hypothetisch die „objektive“ Motivkonstellation entwerfen, die sich in der Gruppenwahl und dem bisherigen Gruppenverlauf zeigt, und die als objektive Konfliktlage relevant für den weiteren gruppenspezifischen Verlauf werden könnte, dann läßt sich zusammenfassend sagen: In dieser Gruppe stehen die beruflichen Erfahrungen und die professionellen Identitäten der Teilnehmer stark im Vordergrund. Die Teilnehmer entwickeln schnell eine Expertenhaltung, mit der sie die Unsicherheit der Anfangssituation und die Irritation durch die Schnelligkeit der Gruppenwahl rationalisierend zu bewältigen suchen. Hinter dieser Expertenhaltung wird eine Konkurrenzmotiv sichtbar, das bisher auf dem Feld sozialpsychologischer Deutungskompetenz ausgetragen wird. Da sich die Teilnehmer schnell auf eine aus dem beruflichen Bereich stammende, die Gruppe kollektiv verbindende Differenz geeinigt haben, ist zu vermuten, daß die Aufnahme überprofessioneller, individueller und affektiv geprägter Beziehungen in dieser Gruppe nur mit großem Zögern geschieht, daß es den Teilnehmern schwer fällt, sich als „ganze“ Person, jenseits beruflicher Rollen ins Spiel zu bringen.²⁴ Dies gilt um so mehr, als jeder Kontaktversuch zwischen den Geschlechtern in der Gefahr steht, an Betracht der geringen Anzahl von Frauen in dieser Gruppe eine starke Rivalität unter den Männern nach sich zu ziehen. Rivalität und Kontaktscheu werden zwei Pole des weiteren Gruppenverlaufs sein. Auch ist kaum anzunehmen, daß die männlichen Teilnehmer die Chance nutzen, die die „virile“ Ausgangskonstellation zur Exploration homoerotischer Gefühlsfacetten bietet.

4.2 Kontexte – „Bevor es anfängt, hat es schon angefangen“ (Oliver König)

Kontext I

Bevor es anfängt, hat es schon angefangen. Jedes gruppenspezifische Training hat eine mehr oder weniger lange Vorgeschichte als Vorbedingung dafür, daß es überhaupt zustande kommt. Die durchführenden Trainer sehen es als einen Teil ihrer Kompetenz an, diese Vorbedingungen zu analysieren und die möglichen Konsequenzen zumindest zu antizipieren. Ein guter Teil der Professionalisierung der Methode Gruppenspezifische Dynamik bestand darin, nicht nur die Trainingstätigkeit selber, sondern auch diese Kontextsteuerung als einen wesentlichen Teil der eigenen Tätigkeit zu begreifen. Zu dieser Professionalität gehört es ebenso zu bestimmen, inwieweit diese Kontexte für einen Trainer überhaupt steuerbar sind. Zwar braucht es in allen Professionalisierungsprozessen eine gewisse Eigenständigkeit, die Bedingungen der eigenen Arbeit bestimmen zu können, sonst ließe sich nicht von Professionalität reden. Aber Professionalisierung heißt immer auch, zu lernen, sich auf die Bedingungen des Kontextes einzulassen und sie mit den eigenen Handlungsmaßstäben kompatibel zu machen. Für die Gruppenspezifische Dynamik, wenn sie sich als Instrument zur Analyse sozialer Praxis in Gruppen versteht, ist dies ein schwieriger und konfliktreicher Weg. Je mehr sie sich aus der gesellschaftlichen Randlage in Kernbereiche hinein

²³ Die Überlegungen zu gruppenspezifischer Vergemeinschaftung, Leitdifferenz und Gruppenkernkonflikt sind Elemente einer umfassenden Modellrekonstruktion gruppenspezifischer Praxis im Rahmen einer Dissertation. Argumente und Annahmen, die dort ausführlicher diskutiert und begründet werden, können hier notgedrungen nur verkürzt wiedergegeben werden.

²⁴ Die Analyse mehrerer Trainings hat gezeigt, daß die Aufnahme individueller, affektiv getönter Beziehungen ein Grundproblem jeder T-Gruppe darstellt. Diese Schwierigkeit verbindet alle Teilnehmer von T-Gruppen unterschiedslos. Was jedoch T-Gruppen unterscheidet, ist die Art und Weise, wie solche Kontakte gesucht und zugleich vermieden werden, also die Art der kollektiven Vermeidung und Realisierung.

bewegt, um so mehr trifft sie auf Gruppen und Kontexte, die nur in sehr eingeschränktem Maße bereit und in der Lage sind, sich auf diese Analyse einzulassen, gleichwohl aber auf Teile gruppenspezifischer Kompetenz angewiesen sind. Obwohl vorrangig Praxismethode, teilt sie hier durchaus die Schwierigkeiten der Sozialforschung. Forschung wird schwieriger, sobald sie sich den inneren Zirkeln gesellschaftlicher Macht nähert. Die „Domestizierung der Gruppendynamik“ (Edding), bzw. der „Preis der Konsolidierung“ (Nellessen)²⁵ ist daher eine beständige Begleitmelodie der Professionalisierung von Gruppendynamik.

Der allgemeinen Bedeutung der Einführung psychosozialer Methoden in den Kontext beruflicher Fortbildung möchte ich mich aber hier nicht weiter widmen, sondern einige konkrete und wiederkehrende Kontextbedingungen gruppenspezifischer Trainings nennen und die spezielle Art ihrer Realisierung in dem analysierten Training. Drei Variablen möchte ich nennen, die für die zu erwartende Dynamik relevant sind.

1. Handelt es sich um ein frei auf dem Markt ausgeschriebenes Training oder um eine institutionsinterne Veranstaltung? Ein „klassisches“ gruppenspezifisches Training als „Stranger-Lab“ läßt sich z.B. institutionsintern nicht durchführen, da aufgrund der real bestehenden Arbeits- und Abhängigkeitsbeziehungen der Experimentier- raum, der erst ein tiefer greifendes Lernen ermöglicht, zu stark eingeschränkt ist. Diese Einschränkung kann auch schon greifen, wenn zu viele Teilnehmer aus einer Institution gemeinsam an einem Training teilnehmen. D.h. nun nicht, daß institutions- intern überhaupt nicht gruppenspezifisch gearbeitet werden kann, es aber einer stärkeren Strukturierung bedarf.

2. Handelt es sich um eine einmalige Veranstaltung oder ist sie längerfristig ange- legt, z.B. als Teil einer Fortbildung? Letzteres garantiert in stärkerem Maße die Frei- willigkeit der Teilnahme und die Bereitschaft, sich auf reflexive Methoden und Set- tings einzulassen, aufgrund des großzügigeren Umgangs mit der Ressource Zeit.

3. Welche Personengruppen sind vorrangig angesprochen, der Profit oder der Non-Profit-Bereich oder eine Mischung von beiden? Die psychosozialen Methoden sind historisch gesehen ein Kind des Non-Profit-Bereich. Jeder der beiden Bereiche hat unterschiedliche Leitdimensionen samt den daraus sich ergebenden Friktionen (vgl. Exkurs). Der obige Exkurs zur Logik des Non-Profit-Bereichs ist nur insoweit zu ergänzen, als der Leitwert des Profit-Bereichs „Gewinn“ offensichtlich nicht ausrei- chend in der Lage ist, die Bedingungen seiner Realisierbarkeit zu garantieren, sonst würde nicht auf die psychosozialen Methoden zurückgegriffen werden. Deren Leit- werte, z.B. Reflexivität und Kooperation, geraten aber dort sofort in ein starkes Spannungsfeld, während sie im sozialen Feld anschlußfähiger sind, ist doch dort Re- flexivität und soziale Kompetenz nicht nur eine notwendige Ressource sondern selbst ein wesentliches Produkt dieses Feldes.

Alle drei Variablen interagieren natürlich miteinander und es gibt mehr oder weni- ger wahrscheinliche Kombinationen. An dieser Stelle möchte ich dies nicht im ein- zelnen durchspielen, sondern nur drei methodischen Konsequenzen anführen: Ist ein Training eher hoch oder eher niedrig strukturiert angelegt? Ist es eher instrumentell auf die Aneignung von „Handwerkszeug“ oder expressiv auf Persönlichkeits- entwicklung ausgerichtet? Ist es eher personen- oder eher rollen- bzw. organisa- tionsbezogen angelegt? Idealtypisch läßt sich sagen, daß (frei ausgeschriebene) Trainings im Profit-Bereich höher strukturiert, instrumenteller und rollenbezogener sind, Trainings im Non-Profit-Bereich niedriger strukturiert, expressiver und per- sonenbezogener. Unter gruppenspezifischen Gesichtspunkten besonders interes-

²⁵ Siehe Anmerkung 5.

sant sind nun Trainings, die Teilnehmer aus beiden Bereichen aufweisen, weil damit diese unterschiedlichen Orientierungen und die jeweiligen Selbst- und Fremdbilder dieser beiden Bereiche selber wieder zum Thema werden können. Um ein solches Training handelt es sich hier.

Kontext II

Ausgeschrieben im Kontext eines Fortbildungsinstitutes wird das Training angeboten von zwei freiberuflichen Trainern, einem Mann und einer Frau, die zu der Zeit privat ein Paar sind. Er ist, u.a. aufgrund einer weit verbreiteten Publikation, der bekanntere von beiden. Beide arbeiten gleichermaßen in Profit- wie Non-Profit-Kontexten. Sie haben jeweils einen Cotrainer bzw. eine Cotrainerin eingeladen²⁶. Der Veranstaltungstitel „Gruppenprozesse verstehen und nutzen“ signalisiert ein Nebeneinander von Reflexivität (verstehen) und Instrumentalität (nutzen). In der Ausschreibung präsentiert sich das Training als eine Art Minikompaktausbildung. Im Vorfeld ist es aufgrund einer knapp an der Grenze zur Wirtschaftlichkeit liegenden Teilnehmerzahl eine Weile unklar, ob das Training stattfinden wird. Eine ausreichende Teilnehmerzahl wird jedoch erreicht. Zudem ist die Absage eines Trainings für den Ruf des Veranstalters und seine Attraktivität eher problematisch.

Im Vorfeld des Trainings fällt nun aufgrund einer längeren Krankheit die Trainerin aus und ich springe für sie ein. Dies veränderte die Kontextbedingungen des Trainings in mehrfacher Hinsicht. Die „Ware“ Gruppendynamik ist auf dem Markt der frei ausgeschriebenen Trainings stark an die Person des/der Trainer/in gebunden. Dies ist in sich schon ein paradoxer Effekt, ist es doch auch Ziel gruppendynamischer Arbeit, die (relative) Personenunabhängigkeit gruppaler Prozesse aufzuzeigen und die in unserer Kultur verbreitete Fokussierung auf personale Führung durch das Erleben einer Steuerung in und durch Gruppe zu ergänzen. Eine dieser Personen, wenn auch nicht die prominenteste, fällt hier aus. Der einspringende Trainer wird sich mit dem Verdacht auseinandersetzen müssen, nur „Ersatz“ zu sein. Als zweites wird dadurch das Geschlechterverhältnis in der Leitungsgruppe (dem Staff) in seiner Machtbalance verändert. Es arbeiten nun zwei Männer mit jeweils einem Mann und einer Frau in der Rolle eines/r Co-trainer/in. Als drittes arbeite ich nun mit einem Mann als Co-Trainer, den ich nicht selber für dieses Training ausgesucht habe, bzw. der sich nicht mich als Ausbilder ausgesucht hat. Als letztes schafft mein Status als Gast für mich eine spezifische Einbindung in das Training. Ich fühle mich für den Verlauf zwar mitverantwortlich, würde mich aber bei konzeptionellen Entscheidungen letztendlich dem Kollegen anschließen, ist es doch „sein“ Training.

Schon am Vorabend des Trainings kommt es in der Vorbesprechung zu einem Konflikt zwischen mir und dem Co-Trainer um die zeitliche Gestaltung seiner Ausbildung. Den Hintergrund hierzu bilden Konflikte in der Sektion Gruppendynamik aus der jüngsten Vergangenheit um die Schnelligkeit mancher Kandidaten, an denen ich als damaliger Sektionsleiter im Sinne eines normativen Torhüters maßgeblich beteiligt war. So grenzt sich der Ausbildungskandidat zwar explizit von diesen anderen

²⁶ Alle Beteiligten sind Mitglieder eines Fachverbandes, der Sektion Gruppendynamik im Deutschen Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik. Die Sektion Gruppendynamik organisiert die Ausbildung neuer Trainer in einer heute eher ungewöhnlichen Art. Sie bietet diese nicht gegen Bezahlung auf dem Markt an, sondern nach einer nicht immer leicht zu absolvierenden Teilnehmerphase funktioniert die Ausbildung in Art eines Tauschgeschäftes: Ausbildung gegen (Mit)Arbeit. Die Ausbildungssituation ist dadurch einerseits von direkten finanziellen Interessen der Ausbilder freigesetzt, diese kehren aber manchmal durch die Hintertür zurück. So sind die Trainer hier Freiberufler, beide Ausbildungskandidaten festangestellt, sie in einem großen Konzern der Informationstechnologie, er ist als Mitglied eines Ordens Leiter des angeschlossenen Bildungszentrums. Sie sind also potentielle (zukünftige) Arbeitgeber ihrer Ausbilder.

Kandidaten ab, sein Ausbildungsverlauf zeigt aber in meiner Wahrnehmung ein ähnliches Muster. Dieser Dissens wird bis zum Ende des Trainings (und darüber hinaus) nicht diskursiv aufzulösen sein und läßt die Ausbildungssituation, die aufgrund des Abhängigkeitsverhältnisses ohnehin schon schwierig ist, von vorneherein stark mit (männlicher) Konkurrenz auf. Letztendlich führte dies mit dazu, daß der Co-Trainer für dieses Training keine positive Empfehlung bekommt²⁷. Für den Verlauf der Gruppe ist dies insofern von Bedeutung, als die Gruppendynamik von der heuristischen These ausgeht, daß es einen Zusammenhang im Sinne einer gegenseitigen Spiegelung zwischen Staffdynamik und Gruppendynamik gibt. Probleme die im Staff nicht ansprechbar und lösbar sind, werden dies auch in der Gruppe nicht sein, um umgekehrt.

Kontext III

Soviel zur relevanten Vorgeschichte, nun zum Training selbst. Die Woche beginnt mit einer plenaren Sitzung am Vormittag. Nach einer kurzen Begrüßung und einigen organisatorischen Informationen erfolgt eine erste Übersicht zum Kurskonzept. Die Vorstellung der Teilnehmer geschieht nicht in der konventionellen Art einer Runde, sondern wird verknüpft mit einer Reihe von Fragen, zu denen sich alle in Form eines Stellbildes im Raum positionieren können.²⁸ Gefragt wird, wer schon frühere Fortbildungen bei diesem Institut besucht hat, wer freiwillig da ist und wer nicht (eine in sich schon schwierige Frage, deren Beantwortung immer interpretationsbedürftig bleibt), nach gegenseitiger Bekanntheit, wer eine Teilnehmerempfehlung zur Trainerausbildung haben will, wer sich als Experte in Sachen Psychologie fühlt. Danach erfolgt die Zimmerverteilung.

Am Nachmittag gibt es eine ausführliche Vorstellung des Kursdesigns, der eine Erarbeitung von persönlichen Lernzielen durch die Teilnehmer folgt. Ziel ist es, Angebot und Erwartungen abzugleichen und zu einem ersten Arbeitskontrakt zu kommen. Danach wird über das Forschungsvorhaben unterrichtet und die Erlaubnis zum Tonbandmitschnitt eingeholt. Es folgen dann die ersten Schritte zur Gruppenbildung²⁹, die nach dem Abendessen fortgesetzt werden. Um 19.30 sitzen beide Gruppen das erste Mal in dieser Zusammensetzung in ihren jeweiligen Räumen.

Auch für diese Zusammensetzung gilt: Vor dem Anfang hat es schon angefangen. Zwar gewinnen auch die objektiven Merkmale der Teilnehmer (Geschlecht, Alter, Beruf) diese Objektivität erst in einem Prozess sozialer Zuschreibung. Dieser macht aber gewisse Zuschreibungen wahrscheinlicher als andere. Und nun hat es ja auch tatsächlich schon angefangen und die Zuschreibungen sind in der Gruppenwahl

²⁷ Der praktische Teil der Ausbildung besteht nach einer Teilnehmerphase in Co-Trainings und Trainings unter Supervision, zu denen die durchführenden und ausbildenden TrainerInnen jeweils eine positive Empfehlung zur weiteren Ausbildung geben, oder eben auch nicht. Der Kandidat braucht für eine erfolgreiche Ausbildung eine bestimmte Zahl an Trainingstagen und Unterschriften, hat dafür aber so viele „Versuche“ frei, wie er braucht bzw. sich zumutet.

²⁸ Zu dieser methodischen Vorgehensweise vgl. König, Oliver (2001), Macht in Gruppen. Gruppendynamische Prozesse und Interventionen, Stuttgart. S. 285ff. Die Resultate dieser Übung wurden nicht dokumentiert.

²⁹ Was in meinen Notizen leider nicht vermerkt ist und sich auch meiner Erinnerung entzieht ist die Frage, ob die Trainerpaare sich zugeordnet haben oder von den TeilnehmerInnen gewählt worden sind. Die Trainerwahl lenkt in der Regel auch das erste Mal die Aufmerksamkeit auf das Autoritätsthema, da die personalen Präferenzen der Teilnehmer und die damit verbundenen Phantasien aktiviert werden. Es kann allerdings gleichfalls die Konkurrenz zwischen den Trainern befördern, wenn diese die Wahlen bzw. Abwahlen nicht als projektiven Prozess, sondern als Rückmeldung auffassen. In diesem Fall ist aber die unterschiedliche Verteilung eines objektiven Merkmals von Bedeutung, die Wahl eines gleich- oder gemischtgeschlechtlichen Paares. Falls also gewählt werden kann, wird der Modus der Gruppenwahl und der Trainerwahl einen Zusammenhang aufweisen.

schon das erste Mal wirksam gewesen, die Kontingenz zukünftiger Ereignisse ist also schon eingegrenzt. Die wesentliche Bestimmungsgröße der Gruppenzusammensetzung sehe ich nun darin, daß die zwei Unterscheidungsmerkmale Geschlecht und Beruf im traditionellen Sinne parallel laufen, und sich damit, so meine These, potentiell verstärken und verfestigen. Die Gruppe ist, nochmals verstärkt durch die beiden Trainer, stark männerdominiert. Sechs Männern (plus zwei Trainer) stehen drei Frauen gegenüber. Von den sechs Männern kommen fünf aus dem Profit-Bereich (Handel: 1, Bank: 2, Consulting- und Beraterfirmen: 3), die Frauen kommen alle aus dem Non-Profit-Bereich, zwei aus dem engeren Sozialbereich, eine aus einem Sportinstitut auf der Grenze zum Profit-Bereich, von dem sie sich aber abgrenzt. Es reproduziert sich hier also eine geradezu klassisch anmutende Geschlechterstereotype, nach der die Männer für den produzierenden und instrumentellen, die Frauen für den helfenden und reflexiven Bereich zuständig sind. Zugleich gibt es eine darunter liegende Ausrichtung auf den jeweils anderen Bereich. Die Männer aus dem Profit-Bereich sind ja gerade in dieses Training gekommen, um an dem reflexiven Bereich zu partizipieren und ihre kommunikativen Fähigkeiten zu verbessern, zumal sich drei von ihnen als Berater verstehen. Zwei der drei Frauen haben wiederum eine Empfehlung für die Trainerausbildung beantragt. Während sie dadurch einerseits ihre Position als Reflexionsexpertinnen nochmals betonen, verweist dies andererseits auf ihre untergründige Ausrichtung auf den Profit-Bereich, wird doch die Trainer-Ausbildung in der Regel auch durch die Erwartung motiviert, sich später dadurch einen Zugang zu diesem Bereich zu schaffen. So offenbarte die Frau aus dem Sportinstitut, allerdings erst am Ende des Trainings, daß sie sich diese Gruppe extra ausgesucht hätte, um zu testen, ob sie mit dieser Art von Männern aus dem Profit-Bereich zurecht kommen könne. Die andere Frau hat inzwischen, vier Jahre später, ihre Ausbildung als Trainerin begonnen und bezeichnet sich heute als Unternehmensberaterin. Einzig die dritte Frau und der Mann aus dem Profitbereich weichen von diesem Muster ab. Beide werden im Training wenig Raum einnehmen (können) und sich durchweg eher unwohl fühlen.

Wären nun diese Motivlagen allen bewußtseinsfähig gewesen und würde man zudem von einem eher harmonischen Bild von Gruppe (und Gesellschaft) ausgehen, wie es in pädagogischen Konzepten gerne entworfen wird, so könnte man sich einen Zustand vorstellen, in der die verschiedenen Positionen sich von der jeweils anderen Position das abschauen und abholen könnten, was ihnen von ihrem eigenen Verständnis her fehlt und sie dort realisiert sehen und weswegen sie zu diesem Training gekommen sind. Es passiert aber das Entgegengesetzte, die Positionen und die mit ihnen verbundenen Konfliktlinien verhärten sich und führen zu einem malignen Machtkampf, der bis zum Ende des Trainings nicht aufzulösen sein wird. Das konflikthafte Verhältnis von Trainer und Co-Trainer unterstützt dies noch zusätzlich, da sich auch in ihrer Zusammenarbeit Konkurrenz und Abgrenzung durchsetzt. Anzunehmen ist auch, daß das Fehlen einer Frau in der Leitung es den Teilnehmern, Männern wie Frauen, erschwert, in der Auseinandersetzung mit der Leitung eine Differenz aufbauen zu können zwischen der Konfliktlinie Männer-Frauen und Trainer-Teilnehmer. Verstärkt wird dies weiterhin dadurch, daß Trainer wie Co-Trainer beide aus dem Non-Profit-Bereich stammen. Den Männern sind sie aufgrund dieser Fremdheit weder Partner noch Gegenüber, zumal im Profit-Bereich Autoritäts- und Machtthemen nur scherzhaft zu thematisieren sind, sondern eher in einer Mischung von Unterordnung und aggressiver Abwertung agiert werden. Den Frauen gegenüber sind sie wahrscheinlich aber gleichfalls uneindeutig positioniert, weder Partner noch Gegenüber. Die Geschlechterdifferenz schlägt sie der Gruppe der Männer zu, was durch die Abhängigkeit der Empfehlungssituation verstärkt wird. Zudem bannen die

beiden Frauen durch diese Front wahrscheinlich auch ihre Konkurrenz untereinander. Auch ist anzunehmen, daß der Modus der Gruppenwahl sich nochmals im Verhältnis der Teilnehmer zu den Trainern realisiert.

Zum weiteren Gruppenverlauf

Die sich in den ersten Minuten der ersten Sitzung zeigenden Leitdifferenzen Männer / Frauen, Profit / Non-Profit werden den weiteren Trainingsverlauf bestimmen. Sie differenzieren sich weiter aus bzw. treten in Varianten auf, z.B. als Differenz zwischen Sachebene und Effizienz (Männer und Profit) gegenüber Gefühlsebene und Langsamkeit (Frauen und Non-Profit). Mit entscheidend für die Art, wie mit diesen Differenzen umgegangen wird, ist der sich schon bei der Gruppenbildung zeigende Gruppenmodus. Unberücksichtigt lasse ich hier die bei einer Teilung in zwei Gruppen regelmäßig beobachtbaren schnellen Abschließungsphänomene, die als Angstreduktionsmechanismen interpretiert werden können. Genau genommen läßt sich die Bildung dieser Gruppe nicht ohne die Bildung der anderen Gruppe verstehen. Hinweise dazu liefert auch das Material. Es überwiegt aber in dieser Gruppe deutlich ein negativer Wahlmodus, nur ganz vereinzelt wird von Sympathie und Anziehung gesprochen. Diese Beziehungsorientierung bleibt eine Minderheitsposition, die sich auch im weiteren Verlauf nicht durchsetzen kann. Maßgeblich hierfür dürfte sein, daß auch von denen, die dem reflexiven Lager zugeordnet sind, einige maßgebliche Personen auf Konkurrenz ausgerichtet sind, wie dies eine der Frauen später verdeutlichte. Das Ausmaß an Kompetenz und Attraktivität, das sie dabei ins Feld führt, produziert bei einem der Männer später einen stark projektiv durchgesetzten und haßerfüllten Angriff. Auf Seiten des Profit-Lagers wiederum war von hohem Einfluß ein Mann aus einer Beraterfirma, dessen Machthabitus in gleicher Weise bewundert wie mit Kopfschütteln bedacht wurde, und dies auch von den Männern aus dem Profit-Bereich. Dies spitzte sich im Laufe der Woche weiter zu, bis hin zu einer Situation, in der Claus durch sein Fehlen, das er auch später nicht begründete, seine abwertende Haltung gegenüber dem Geschehen unmißverständlich deutlich machte. Daß sein Machthabitus gleichzeitig eine Unterwerfung voraussetzte, nämlich aufgrund der derzeitigen Firmenpolitik an diesem Training teilnehmen zu müssen, war und blieb ihm unzugänglich.³⁰ Er führte vor, wie sich ein Herrschaftshabitus in seinen Klassifikationsprinzipien durchsetzt, auch wenn er emotional auf wenig Gegenliebe stößt.

Das ungleiche Verhältnis zwischen eher geringen Beziehungswünschen bei den Teilnehmern bei einer ausgeprägten Machtorientierung kennzeichnet auch das Dilemma, in dem ich rückblickend die Unentschiedenheit meiner Interventionsstrategie beurteile, da ich immer wieder zwischen diesen beiden Ebenen sowohl inhaltlich wie auch in der eigenen Beziehungsgestaltung wechsele. Dies verweist auf ein Paradox der gruppenspezifischen Leitungsrolle. Macht ist einerseits ein zentrales Thema der Gruppendynamik, andererseits braucht es eine zumindest teilweise Suspendierung

³⁰ Der Leiter dieses Trainings hatte zusammen mit seiner Frau in der Vergangenheit für diese Consulting Firma interne Trainings durchgeführt, die immer extrem schwierig waren aufgrund der fehlenden Bereitschaft der Teilnehmenden, sich auf das reflexive Setting eines Trainings einzulassen. Bei einem dieser Trainings war ich schon einmal für die Kollegin eingesprungen. Vielleicht auch hier bedingt durch die zweifach männlich besetzte Leitung trafen wir auf ein gesteigertes Ausmaß an Widerstand, so daß der Kollege daraufhin den Auftrag zurückgab. Da einer der Chefs aber nach wie vor der Meinung war, diese Lernform sei genau das, was seine Mitarbeiter bräuchten, schickte er nun seine Leute in diese frei ausgeschriebenen Trainings. Nach diesem Training verbat sich der Kollege bei der Firma jede weitere Teilnahme von Mitarbeitern an seinen Trainings, was dort auf ungläubiges Staunen traf, herrschte dort doch das Bild vom „Turbo-Berater“ der sich den Markt eroberte und dessen Ehrgeiz es war, sich auf jeden Kunden einstellen zu können. Hier prallten offensichtlich zwei Welten aufeinander.

von Machtmechanismen, um über Macht diskursiv verhandeln zu können (König 1998). Während Machtprozesse im sozialen Leben häufig zu Unterwerfung oder Ausschluß führen, ist es Aufgabe des Trainers, zumindest den Ausschluß zu verhindern, stellt er doch das diskursive Prinzip selber in Frage. Zugleich kann dieses Prinzip manchmal nur durch Ausschluß durchgesetzt werden. So wäre es eine denkbare Möglichkeit gewesen, den Hauptvertreter der Reflexionsverweigerung zeitig hart anzugehen und ihm gegebenenfalls einen Abbruch des Trainings nahezu legen, wie dies mein Kollege ja später quasi nachgeholt hat. Diese Art der Intervention ist Trainern, die im Profit-Bereich arbeiten, durchaus geläufig, wenn auch nicht beliebt. Damit installiere ich aber zugleich eine Trainermacht, die zwar pragmatisch gesehen Arbeitsfähigkeit herstellt, tendenziell aber ebenfalls das diskursive Prinzip in Frage stellt.

5. Welche Impulse kann die Objektive Hermeneutik der angewandten Gruppendynamik – et vice versa - geben?

Wie das obige Beispiel zeigen konnte, lassen sich aus wenigen Passagen mit Hilfe der Sequenzanalyse komplexe Hypothesen über den weiteren Gruppenverlauf gewinnen. Das initiale Vergemeinschaftungsmuster gibt Hinweise auf den initialen Kernkonflikt einer Gruppe, in dem sich eine spezifische Interpretation der miteinander verbundenen elementaren Konfliktdimensionen Zugehörigkeit, Macht und Intimität verschlüsselt und zu einer sozialen Beziehungsformation verbindet. Die gruppenspezifische Praxisformel, daß eine Gruppe zu Beginn alle die Themen anspricht, die dann im weiteren Verlauf prägend werden, läßt sich durch die Sequenzanalyse belegen.

Die Trainer haben im gruppenspezifischen Training natürlich nicht die Zeit zu einem Forschungskolloquium, in dem die Anfangssequenzen der T-Gruppen analysiert werden. Doch langfristig gesehen sind es nur solche ex-post unternommenen kasuistischen Analysen, mit denen die Gestaltsicherheit der intuitiven Trainerinterventionen und –hypothesen geprüft werden kann. Die geduldigen Analysen von a. dem institutionellen Kontext, in dem das Training stattfindet und der Zusammensetzung der Teilnehmer, b. den Vergemeinschaftungsmustern der T-Gruppen und c. deren Anfangssequenzen erlaubt eine komplexe Hypothesenbildung über die weitere Dynamik der Gruppe.

Die Objektive Hermeneutik wie auch andere textanalytische Verfahren aus der qualitativen Sozialforschung eröffnen der Gruppendynamik einen neuen Zugang zum Gegenstand, der mit der früheren Praxis von Evaluationsstudien, wie sie in der gruppenspezifischen Forschung der 70er Jahre verbreitet waren, nichts mehr zu tun hat. Die Bereitstellung eines vom Handlungsdruck und von den Mechanismen des Marktes entlasteten Reflexionsraumes eröffnet Erkenntnismöglichkeiten, die sich die Gruppendynamik durchaus in einer supervisorischen Funktion zu Nutze machen kann. Als eine zentral mit den Mitteln der Sprache operierende Methode schafft die Objektive Hermeneutik für die Gruppendynamik eine verstärkte Sensibilisierung für die sozialen Implikationen spezifischer sprachlicher Wendungen, für die damit eingeführten Normen und die sich dadurch in der Interaktion realisierenden Strukturen.

So stieß z.B. die Idee, eine Art gruppenspezifisches Kasuistikseminar zu gründen, in dem ausgewählte Textpassagen gruppenspezifischer Trainings sequenzanalytisch interpretiert werden, bei etlichen Trainern auf positives Resonanz. Die Feinanalyse von Trainerinterventionen kann die mikrologische Kompetenz der Trainer und ihr Bewußtsein für die latenten Bedeutungen von Interventionen schärfen. Diesen Gedanken haben sich vor allem Familientherapeuten in ihrer Ausbildung zu eigen gemacht haben, was zu einer hohen Sorgfalt und Reflektiertheit bei ihren In-

terventionen geführt hat. Man lese nur Selvini-Palazzoli dazu. Ferner könnte die Sequenzanalyse mithelfen, die Verführung schneller psychoanalytischer Deutungen von Gruppenprozessen zu umgehen und stattdessen Begriffe, Hypothesen und Konzepte aus der Sache selbst zu entwickeln, wodurch ihrerseits die Theorie der Gruppendynamik vorwärtsgebracht würde.

Die Begegnung der Gruppendynamik mit der objektiven Hermeneutik löste bei jener anfangs heftige Reaktionen aus. Daß dies umgekehrt durchaus ähnlich sein dürfte, dafür gab die Tagung, bei der dieser Beitrag ursprünglich präsentiert wurde, Hinweise. In kaum einer Forschungsmethode der Sozialwissenschaften kommt das Element der Bemächtigung gegenüber dem Gegenstand so stark zum Vorschein wie in der Objektiven Hermeneutik. Zwar ist es Ziel aller Sozialwissenschaft, Strukturen und Prozesse aufzudecken, die den Beteiligten (bislang) nicht zugänglich sind. Ohne diese Legitimation stände die Wissenschaft nackt da, wäre sie doch nur eine andere Form eines Alltagsdiskurs der Spezies „Homo Academicus“. Selten kommt dieser Anspruch aber so absolut daher wie bei der Objektiven Hermeneutik.

Diesen Anspruch hat indes auch die Gruppendynamik, insofern steht sie in Konkurrenz zur Objektiven Hermeneutik. Im Unterschied zur Objektiven Hermeneutik thematisiert sie aber die Beziehungen, in der diese Forschungs- und Entdeckungstätigkeit stattfindet; das ist ihre Stärke und Schwäche zugleich. So sollte das von Lewin konstatierte Dreieck von „action, research and training“, also handeln, forschen und lernen, nicht vorschnell als historisch überholt ad acta gelegt werden, auch wenn sich der von Lewin vorgeschlagene Umgang mit den zwischen diesen drei Welten existierenden kategorialen Unterschieden nicht als gangbar erwiesen hat. Es bleibt eine Frage der Arbeitsteilung zwischen Theorie und Praxis, und die Handlungsabstimmung der weberschen Wissenschaftslehre ist eine aktiv hergestellte Position; im Sinne Bourdieus eine Position im Hinblick auf eine Position. Ohne Distanz zur Praxis ist Sozialwissenschaft blind, ohne Selbstanalyse als Praxis aber auch. In der Gruppendynamik findet diese Selbstanalyse zwar statt, aber immer nur in einem partiell und kurzfristig handlungsentlasteten Kontext, z.B. in den Staff-Sitzungen eines Trainings. Von eigentlichen Forschungskontexten hat sich die Praxis aber weitgehend abgekoppelt. Dies führt dazu, daß die Selbstanalyse ihre eigenen Grundannahmen nicht mehr mitreflektieren kann, was zum weitgehenden Stillstand gruppendynamischer Theoriebildung geführt hat.

Umgekehrt kann ein Forschungszusammenhang zwischen Objektiver Hermeneutik und Gruppendynamik die in der Soziologie verbreitete Kritik an den psychosozialen Methoden (Therapiegesellschaft usw.) aus ihrer Oberflächlichkeit und der Arroganz der Praxisferne befreien. Erst eine am Gegenstand entwickelte Kritik, die sich vorbehaltlos auf die besondere Situation einer Veränderungspraxis wie die angewandte Gruppendynamik einläßt, wird nicht nur substantielle Ergebnisse im Hinblick auf die ideologischen Wirkungen bzw. Funktionen der psychosozialen Methoden produzieren, sondern diesen Methoden auch Impulse liefern können, an denen diese sich theoretisch wie technisch weiterentwickeln können.

Von der Gruppendynamik wiederum können Impulse ausgehen, insofern sich in einem gruppendynamischen Training ein zentrales Spannungsfeld der Moderne wie unter einem soziologischen Mikroskop analysieren läßt. Gruppendynamischen Laboren führen die Teilnehmer methodisch kontrolliert in einen Prozeß, den man als reflexive Vergemeinschaftung beschreiben kann. Die Teilnehmer werden herausgefordert, eine Balance zwischen Individualisierung und Zugehörigkeit zu einer Gruppe, eine „Wir-Ich-Balance“ (Elias) zu finden. Insofern sind Trainingsgruppen ein exemplarischer Ort, um die Dialektik posttraditionaler Individualisierung sowohl zu erleben wie zu reflektieren und exemplarisch zu verstehen. Der soziologischen Indi-

vidualisierungstheorie³¹ wurde wiederholt vorgeworfen, daß sie sich nicht auf materiale Analysen stützen kann, um die von ihr postulierten Diagnose zu stützen. Die Analyse von längerfristigen gruppendynamischen Fortbildungsgruppen³² hat gezeigt, wie bedeutend die Suche nach Zugehörigkeit in solchen Gruppen wird, und wie sie den gesamten Gruppenprozeß prägt. Die Analyse von T-Gruppen bietet die Chance, mit Hilfe materialer Untersuchungen zu zeigen, daß eine Individualisierungstheorie, die einseitig den Augenmerk auf die Auflösung von Zugehörigkeit und Bindung legt, ohne die damit einhergehenden Prozesse sekundärer und reflexiver Zugehörigkeitsbildung zu sehen, die Dialektik der Modernisierung verfehlt.

Der kritische Impuls der Gruppendynamik für die Objektive Hermeneutik richtet sich auf die Tatsache, daß diese eine originäre Gruppeninterpretationsmethode ist, die methodologisch einen Gruppenkontext voraussetzt. Der Gruppendynamik ist nun nicht einsichtig, weshalb in diesem Gruppenkontext alle gruppalen und dynamischen Mechanismen suspendiert sein sollten. Die Annahme, daß in Gruppen objektiver Hermeneuten die gruppendynamischen Phänomene außer Kraft gesetzt sind und einzig die Logik des besseren Arguments herrsche, übersieht, daß vermutlich auch dort die universitären Statushierarchien und Abhängigkeitsverhältnisse eine nicht unerhebliche Rolle spielen. Reflexionsfähigkeit und radikale Lesartenkonkurrenz wird nicht einzig aus theoretischem Wissen geboren, sondern muß auch als praktisches Handeln angeeignet werden. Im psychoanalytischen Vokabular gesprochen geht es um die Gegenübertragungsreaktionen des Forschers, und zwar nicht nur im psychischen, sondern auch im sozialen Sinne als Distinktionsreaktionen. Die hervorragende Rolle des Gründers der objektiven Hermeneutik, sein Charisma und seine Streitbarkeit, die vermutlich nicht spurenlos an der intellektuellen Habitusbildung seiner Schülerinnen und Schüler vorübergegangen ist, wie die Tatsache, daß die Methode stark an ihre Gründerperson gebunden ist, lassen sich auch gruppendynamisch deuten.

Die Strukturhypothesen der Objektiven Hermeneutik können also durch Prozeßhypothesen der Gruppendynamik ergänzt und erweitert werden und umgekehrt, um die Fallen der scholastischen Sicht zu meiden, die glaubt, durch Praxisabstinenz die Mechanismen dieser Wirklichkeit für sich selbst stillstellen zu können. In einer anspruchsvollen „Theorie der Praxis“ (im Sinne Bourdieus³³) ergibt sich erst aus dem Verhältnis zwischen der Sicht der Akteure (den Selbstdeutungen der Gruppendynamiker und ihrer Teilnehmer), und der Sicht der vom Handlungsdruck befreiten Theoretiker ein Blick auf Wirklichkeit, der weder dem Zeitgeist, dem Markt oder den Interessen einer Profession, noch der häufigen Versuchung von Wissenschaft erliegt, sich generell über die Praxis zu stellen. Denn so wie der „Praktiker“ eine Theorie hat, so hat der „Theoretiker“ eine Praxis.

Gehen wir nochmals zu Lewins Bild vom Dreieck aus Handeln, Forschung und Erziehung zurück. Was Lewin darin zum Ausdruck bringt, ist systemtheoretisch formuliert die Frage nach dem Re-entry von Forschung in die untersuchte Praxis. Die Objektive Hermeneutik hat diese Frage im Weberschen Sinne gelöst, indem sie das Dreieck aufgelöst hat. Die Gruppendynamik kann aber einige Gründe nennen, die Frage des Re-entries neu zu diskutieren. Spätestens dann, wenn der objektive Hermeneut seine Ergebnisse in die untersuchte Praxis zurückspiegelt, und er ein Interesse daran hat, daß die Analysierten diese Ergebnisse als Erweiterung ihres Wis-

³¹ Diese Diskussion nahm ihren Ausgang 1984 mit Becks Aufsatz „Jenseits von Stand und Klasse“. Siehe dazu auch: Beck 1986; Beck, Giddens & Lash 1996.

³² Antons, Amann, Clausen, König, Schattenhofer (2001), Gruppenprozesse verstehen. Gruppendynamische Forschung und Praxis, Opladen.

³³ Bourdieu (1998), Praktische Vernunft. Zur Theorie des Handelns, Frankfurt.

sens über die Bedeutung des eigenen Handelns annehmen und integrieren, muß er sich mit der Frage beschäftigen, wie er mit seiner Intervention an die Logik des untersuchten Systems anschließen kann, damit das in der Forschung generierte Wissen auch für die beforschte Praxis reflexionsunterstützende Wirkung hat.

Wenn der objektive Hermeneut neue Wissen als Intervention versteht, dann tut er gut daran, die immanente Aggressivität einer Methode zu reflektieren, die konstitutiv für eine Hermeneutik ist, die sich objektiv nennt. Als eine gruppensdynamische Trainerin, die als Professorin zugleich in der scientific community sozialisiert ist, die Sequenzanalyse eines von ihr geleiteten Trainings las, sprach sie von einer „Hermeneutik der Gehässigkeit“. Stellt man die stilistischen Grobheiten des Autors der Analysen in Rechnung, die ihren Teil zu diesem Urteil beigetragen haben mögen, so hat diese Trainerin doch gestaltsicher erkannt, welches Kränkungspotential in einer Methode liegt, die, wenn sie gelingt, Latenz zum Vorschein bringt. Der Hinweis darauf, daß man als Forscher nicht auf die Konsequenzen seines Tuns schießen sollte, sondern auf den zwanglosen Zwang des besseren Arguments vertrauen sollte, verliert etwas von seiner Evidenz, wenn man bedenkt, wie methodisch hemdsärmelig bisweilen Sozialforschung - oder entsprechende innerbetriebliche „research and development“-Abteilungen - die Felder der Organisationsberatung oder Therapieforschung besetzen. Hier bräuchte es Modelle, wie man Forschung und Intervention anspruchsvoll verbinden kann, ohne deren jeweilige Eigenlogik zu zerstören.