

Angelika Rubner, Eike Rubner

# **Unterwegs zur funktionierenden Gruppe**

**Die Gestaltung von Gruppenprozessen mit der  
Themenzentrierten Interaktion**

Therapie & Beratung

Psychosozial-Verlag

**1 0775 738 0 946**

*Für Daniel und Philipp*

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Originalausgabe  
© 2016 Psychosozial-Verlag  
Walltorstr. 10, D-35390 Gießen  
Fon: 06 41 - 96 99 78 - 18; Fax: 06 41 - 96 99 78 - 19  
E-Mail: [info@psychosozial-verlag.de](mailto:info@psychosozial-verlag.de)  
[www.psychosozial-verlag.de](http://www.psychosozial-verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotografie,  
Mikrofilm oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert  
oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlagabbildung: © djama/Fotolia, »Beziehungen«  
Umschlaggestaltung und Innenlayout nach Entwürfen von  
Hanspeter Ludwig, Wetzlar  
[www.imaginary-world.de](http://www.imaginary-world.de)  
Satz: metiTTC-Software, me-ti GmbH, Berlin  
ISBN 978-3-8379-2579-1

- Entwicklung im Sinne von Entfaltung kann nur dann geschehen, wenn es zu einer Wechselwirkung zwischen vorgegebenen Dispositionen und entsprechenden in der Umwelt liegenden Auslösesituationen kommt.
- Der Antrieb zur Entwicklung im Sinne von Veränderung des Gegebenen resultiert aus der Dialektik zwischen Frustration und Hoffnung, zwischen Beschneidung und Eröffnung von Möglichkeiten.
- Der Entwicklungsprozess einer Gruppe unterliegt einem rhythmischen Verlauf, der gekennzeichnet ist durch »die Wiederkehr mit Abweichungen« (Geißler, 2012, S. 59).
- Die jeweils vorherrschende »Gruppenkultur« (vgl. Bion, 1990) stellt eine Funktion der Wechselwirkung zwischen den Wünschen und Ängsten des Einzelnen, der Mentalität der Gruppe und den Interventionen der Leitung dar.

Unser Phasenmodell soll der Gruppenleitung so etwas wie ein Kompass sein. Ein Kompass gibt die Richtung an, nicht aber den konkreten Weg, der eingeschlagen werden muss, und auch nicht die einzelnen Etappen, die jeweils erreicht und durchlaufen werden müssen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Wie diese Etappen jeweils aussehen und zu gestalten sind, und wie die Persönlichkeit der Leitungsperson diesen Weg verstehen und gehen will (vgl. E. Rubner, 2001), das müssen die Gruppe und ihre Leitung in jedem Einzelfall immer wieder neu entdecken und entwickeln.

#### IV.2.4 Gruppenprozess – Gruppenentwicklung – Gruppenphase

Ehe wir im Folgenden die einzelnen von uns beobachteten Phasen vorstellen und beschreiben, möchten wir noch einmal die verschiedenen in diesem Zusammenhang auftauchenden Begriffe gegeneinander abgrenzen und definieren.

Gruppenprozess meint die Entwicklung und Veränderung der Einstellungen der einzelnen Gruppenmitglieder und des interpersonellen Kräftespiels einer Gruppe.

Entwicklung hingegen bezieht sich auf den Prozess der fortschreitenden Veränderung – hin zu einem Ziel. Dieses Ziel allerdings kann sich im Zuge einer Entwicklung verändern. Im Entwicklungsprozess einer Gruppe treten qualitativ neue Motive, Motivationen und Strukturen durch die Aufhebung der vorausgegangenen auf. »Aufhebung« in dreierlei Sinn: 1. Überwindung, 2. Enthaltung und 3. auf eine höhere Stufe gehoben. Die Hauptthemen im Entwicklungsprozess

einer Gruppe sind die menschlichen Grundbedürfnisse und die entsprechenden Grundkonflikte, nämlich die nach bzw. zwischen Verschmelzung und Abgrenzung, Abhängigkeit und Selbstständigkeit, Nähe und Distanz, Liebe und Hass, Bindung und Trennung.

Die Phase, in der sich eine Gruppe befindet, lässt sich zum einen an den jeweils vorherrschenden Grundbedürfnissen bzw. Grundkonflikten ablesen, die sich in der Art und Weise niederschlagen, wie die Gruppenmitglieder interagieren und wie sie am gemeinsamen, sich jeweils entfaltenden Thema arbeiten. Der Phasenbegriff meint nicht, dass stets alle in einer Phase zu beobachtenden Phänomene auftreten, manchmal sind es nur einige wenige. Vielmehr bezieht er sich auf die Häufung bestimmter Phänomene innerhalb eines bestimmten Entwicklungsabschnitts und/oder auf die Aufeinanderfolge – im Sinne einer Schichtung oder eines stufenweisen Aufeinander-Aufbauens – verschiedener, voneinander abgrenzbarer Phänomene.

Das vorliegende Modell der Entwicklungsphasen einer Gruppe möchte einen Überblick über die verschiedenen Phänomene einer Gruppenentwicklung und die jeweiligen Aufgaben der Gruppenleitung in den einzelnen Phasen vermitteln.

### IV.3 Die sechs Phasen unseres Modells

Wir beschreiben die Gruppenphasen, indem wir spezifische Phänomene, intra- und interpsychische Prozesse und die jeweiligen Leitungsfunktionen darstellen. Diese Darstellungen illustrieren wir mit Fallbeispielen.

Wir unterscheiden folgende sechs sich auseinander entwickelnde und aufeinander aufbauende Entwicklungsphasen im Leben einer Gruppe:

1. Orientierung und Kontaktaufnahme
2. Annäherung und Zusammenarbeit
3. Differenzierung und Integration
4. Autonomie und Interdependenz
5. Vertrauen und Intimität
6. Abschied und Ausblick

Die Begriffe, die wir für die einzelnen Phasen gewählt haben, beinhalten nicht nur die jeweils vorherrschenden Phänomene, sondern auch die phasenspezifischen Ziele. Entsprechend unserer psychoanalytischen Provenienz beschreiben wir im Folgenden nicht nur die Ereignisse, die sich auf der Ebene des Bewusst-

seins abspielen, sondern auch – zumindest partiell – jene auf der Ebene des Unbewussten.

### IV.3.1 Phase 1: Orientierung und Kontaktaufnahme

Zu Beginn eines Gruppenlebens geht es um eine erste Kontaktaufnahme mit dem Umfeld, mit den anderen Gruppenmitgliedern, mit der Leitung und mit dem Thema, unter dem diese Gruppe zusammengekommen ist. Die Teilnehmer sind noch stark auf die Leitung und deren Vorgaben bezogen, die sie im Allgemeinen »brav« erfüllen. Sie stellen sich vor, tauschen Informationen aus, sie schwanken zwischen der Tendenz, aufeinander zuzugehen und sich zu öffnen, und jener, sich noch zurück- und bedeckt zu halten, zwischen Gefühlen von Unlust, Fremdheit und Distanz und Gefühlen von Neugier, Interesse und erwartungsvollem Gespanntsein auf das, was kommen mag.

In der Anfangsphase einer Gruppe herrschen Ängste vor, wie die vor dem Unbekannten, davor, nicht angenommen und entwertet zu werden, die Individualität zu verlieren und durch die Gruppe aufgesogen zu werden. Diesen Ängsten stehen Hoffnungen, Freude und Neugier in Bezug auf das Kommende gegenüber, aber auch Wünsche danach, beachtet und anerkannt zu werden und von den anderen Gruppenmitgliedern – inklusive der Leitung – und ihren zunächst noch fantasierten Stärken zu profitieren. Das Bedürfnis, sich zu öffnen und sich anzunähern, wechselt ab bzw. besteht gleichzeitig mit dem Bedürfnis, sich zu verschließen und sich zu distanzieren.

In dieser sowohl bedrohlich als auch hoffnungsvoll erlebten Anfangssituation richten sich alle Erwartungen an die Leitung. Da anfangs die Gefühle der Fremdheit, des Ausgeliefert- und des Kleinseins vorherrschen, wird die Leitung zunächst als überdimensional groß und mächtig fantasiert. Es ist die Fantasie ihrer Allmacht, die Schutz und Sicherheit verspricht. Entsprechend wird die Leitung idealisiert und als allwissende, omnipotente, gerechte, allen alles gebende, gütige und nur gute Mutter- bzw. Vaterfigur erlebt, die alle gleichermaßen ernähren und schützen kann und will. Unbewusst will der Einzelne mit diesem guten, befriedigenden und allmächtigen Objekt verschmelzen und es in sich aufnehmen, um dadurch an dessen fantasiertem Grandiosität teilzuhaben und die eigene Kleinheit auszugleichen. Empfindungen und Beobachtungen, die dieser der Abwehr alles Bösen und Gefährlichen dienenden Idealisierung zuwiderlaufen, werden verleugnet, abgespalten und in die Außenwelt, nach »draußen« projiziert. Im Bewusstsein der Teilnehmer stehen die an die Leitung gerichteten Fragen und

Erwartungen im Vordergrund: »Was ist sie für ein Mensch? Wie kompetent ist sie als Fachmann/Fachfrau? Wird sie mir all das geben, was ich brauche? Was habe ich zu tun, damit ich von ihr angenommen und genährt werde? Wen wird sie bevorzugen? Wird sie mich schützen? Wird sie gerecht sein?«

In Bezug auf die anderen Gruppenteilnehmer geht es beispielsweise um folgende Fragen: »Wie gut werde ich mit ihnen auskommen? Werden sie mich akzeptieren oder ausstoßen? Sind sie interessant und anregend für mich? Wie bin ich im Vergleich zu ihnen? Muss ich die Leitung mit ihnen teilen? Werden sie mich ausstechen oder ich sie? Werde ich einen Platz finden, der mir entspricht?«

Die möglicherweise bereits vorhandenen Gefühle der Konkurrenz und/oder der Bedrohung werden vorerst verleugnet und ins Gegenteil verkehrt, derart, dass die anderen Teilnehmer als gleichberechtigte und als liebe Geschwisterfiguren erlebt werden, denen man vertrauen und mit denen man viel Spaß und Erfolg haben kann.

Da die Leitung auch ein Teil der Gesamtgruppe ist, bewegen sie in dieser wie in jeder anderen Phase ähnliche Ängste und Wünsche, Gefühle und Fantasien wie die Gruppenteilnehmer. Diese gilt es wahrzunehmen und für die Gestaltung der Anfangssituation, dem vorsichtigen Sich-Annähern und dem Vertrauensaufbau, zu nutzen.

Keinesfalls darf die Leitung in dieser Anfangsphase ihre eigenen Ängste und Unsicherheiten äußern – nicht einmal selektiv –, denn damit würde sie als Hoffnungsträgerin und als Retterin, als die sie in der Anfangssituation gebraucht wird, ausfallen.

Wenn die Leitung durch eine zu große Offenheit und Ehrlichkeit mit ihren Ängsten und Schwächen sichtbar würde, dann wären die Teilnehmer in der Gefahr – um nicht von ihren eigenen Ängsten überschwemmt zu werden –, dass sie ein unrealistisches »Größenselbst« (vgl. Kohut, 1974, S. 19) mit Selbstüberschätzung und hohem Leistungsdruck bei gleichzeitiger Abwertung von Autoritäten entwickeln. Bleibt die Leitung umgekehrt durch die Demonstration von übermenschlicher Größe in unerreichbarer Ferne, dann besteht die Gefahr, dass die Gruppenmitglieder ein »idealisiertes Elternbild« (vgl. Kohut, 1974, S. 19) mit gleichzeitiger Abwertung des eigenen Selbst entwickeln, an das sie fixiert bleiben.

Was also soll die Leitung konkret tun und lassen? Sie sollte Sicherheit und Klarheit ausstrahlen und weder zu viel Distanz halten noch zu viel Nähe fordern, vielmehr einen Abstand finden, der zwar einerseits die (noch) notwendigen Idealisierungen, andererseits aber auch eine gewisse Annäherung und eine realistischere Wahrnehmung ihrer Person ermöglicht. Darüber hinaus sollte sie gebend,

gewährend, nicht zu viel fordernd, sicher, klar und direkt, ermutigend und zurückhaltend zugleich sein und sich selbst selektiv-authentisch einbringen. Das heißt zunächst einmal, dass sie sich kurz vorstellt mit ihrem persönlichen und beruflichen Hintergrund und mit der Gruppe den organisatorischen und zeitlichen Ablauf der Gruppenarbeit bespricht. Sodann sollte sie ein Thema setzen, das es den Teilnehmenden ermöglicht, sich ebenfalls vorzustellen und Informationen von den anderen zu erhalten. Ein solches Thema kann beispielsweise auf den Weg abzielen, den die Gruppenmitglieder von Zuhause und ihrem persönlichen und beruflichen Umfeld bis zum Beginn dieses Kurses gegangen sind. Dieser Weg kann die äußeren Ereignisse (z. B. die Anreise und das Ankommen im Tagungshaus) ebenso umfassen wie die inneren Stationen, die meist bei der Motivation beginnen, am gesetzten Thema mitarbeiten zu wollen, und bei den Gefühlen im Hier und Jetzt der neuen Gruppensituation enden. Es kann aber auch ein Thema sein, das eine Vorstellung mit einem ersten Andocken an die Kursthematik verbindet. Bewährt hat es sich nach unseren Erfahrungen, wenn der Beginn (bspw. eine Vorstellungsrunde) mit einer klaren und überschaubaren Struktur verbunden wird, die einen ersten, wenn möglich sogar spielerischen Austausch und erste Interaktionen zwischen den Mitgliedern ermöglicht. Wichtig ist aus unserer Sicht auch, dass die Gruppe – zumindest in der ersten Arbeitseinheit ihrer Entstehung – im Plenum bleibt, damit jedes Mitglied zunächst einmal auch alle anderen Teilnehmenden sehen und erleben kann. Mit den vorgeschlagenen Themen und Strukturen trägt die Leitung dem anfänglich noch geringen Maß an Vertrauen Rechnung und ermöglicht erste, vorsichtige, selbstbestimmte Schritte des Aufeinander-Zugehens und Sich-aufeinander-Beziehens.

Um ein Beispiel zu nennen:

In einem von uns beiden geleiteten TZI-Kurs, dessen Mitglieder bereits Erfahrungen mit der TZI gesammelt hatten, und dessen Ziel eine Vertiefung des Verständnisses und der Anwendungsmöglichkeiten der TZI-Methodik war, haben wir mit dem Thema begonnen: »Ich stelle mich vor mit einem Tier, das ein für mich typisches Verhalten in Gruppen symbolisiert«. Die Struktur war folgende: Nach einer kurzen Besinnungsphase, die dazu dienen sollte, dass sich jedes Gruppenmitglied zunächst einmal überlegt, welche Verhaltensweisen eigentlich typisch für sein Verhalten in Gruppen sind, sollte ein Tier gefunden werden, das dieses symbolisiert. Mit diesem sollten sich die einzelnen Teilnehmer vorstellen, zunächst ohne Erklärung, warum sie gerade dieses Tier gewählt haben. Die übrigen Gruppenmitglieder sollten dann eigene Assoziationen zu diesem Tier bzw. dazu äußern, welche Vorstellungen sie zu dessen Gruppenverhalten haben. Erst dann

nimmt der Vorstellende Stellung zu den Assoziationen der anderen und zu dem, was er selbst mit diesem Tier verbindet und warum dieses ein für ihn typisches Verhalten in Gruppen ausdrückt.

Dieses Thema zielte darauf, ein erstes Bewusstsein dafür zu schaffen, dass es immer die eigene Persönlichkeit mit ihrem typischen Sozialverhalten ist, die – jenseits jeglicher Leitungsmethode – agiert und reagiert. Die Struktur war so angelegt, dass die Mitglieder der Gruppe nicht im passiven Zuhören verharren, sondern aufgefordert waren, aktiv mitzudenken und mitzureden. Sie wurden angeregt, sich mit derjenigen Person, die sich gerade vorstellt, zu identifizieren sowie in Kommunikation und Interaktion miteinander zu treten.

Nach einem ersten Plenum sollen Strukturen angeboten werden, die persönliche Begegnungen zwischen den einzelnen Teilnehmern ermöglichen und die vertrauensbildend wirken. Konkret bedeutet dies, dass das – anfangs meist als (zu) groß erlebte – Plenum in Kleingruppen aufgeteilt wird, die wiederholt in ihrer Zusammensetzung wechseln. Dies deshalb, weil dadurch unterschiedliche Kontakt- und Kennenlernmöglichkeiten geschaffen werden. Vorsichtiges Ankommen, Sich-Annähern und behutsames Kontaktaufnehmen sollen als Gegengewicht zum anfänglichen Distanzhalten und -nehmen angeregt und unterstützt werden. Sowohl die Themen als auch die Strukturen sollen Freiräume schaffen für die von den Gruppenmitgliedern selbstständig und individuell zu gestaltenden Prozesse der Annäherung und der Distanzierung, des Sich-Öffnens und des Sich-Verschließens.

Um ein Beispiel für das zuletzt Gesagte zu geben:

Eine Teilnehmerin, nennen wir sie Susi, stellte sich mit einer Eule vor. Als einige der Gruppenmitglieder assoziierten, dass Eulen alleine jagen, sich lieber auf sich selbst verlassen und keine sozialen Tiere seien, antwortete Susi, darauf hätte sie nicht hinausgewollt, sie wollte mit der Nennung dieses Tieres überhaupt nichts über sich als Person aussagen. Vielmehr hätte sie die Eule deshalb gewählt, weil sie ihr Lieblingstier sei. Zu einem fortgeschritteneren Zeitpunkt der Gruppenentwicklung hätte die Leitung sicherlich darauf hingewiesen, dass die Themensetzung darauf ziele, ein Tier zu wählen, das das eigene Verhalten in sozialen Kontexten symbolisiere. Dem – je nach der Persönlichkeitsstruktur der Teilnehmer unterschiedlich entwickelten – Bedürfnis, sich am Anfang eines Gruppenprozesses bedeckt zu halten, Rechnung tragend, war die Leitungsintervention jedoch folgende: »Du hast also ein Tier gewählt, das dein Lieblingstier ist. Magst du etwas dazu sagen, warum das gerade die Eule ist?« Mit dieser Intervention sollte

Susi zum einen gezeigt werden, dass es in Ordnung sei, wenn sie zunächst noch nicht mehr von sich zeigen wolle, zum anderen aber sollte sie doch ermutigt werden, etwas mehr von sich zu erzählen. Und das tat Susi dann auch, indem sie antwortete, dass sie die Weisheit der Eule, ihr lautloses Fliegen und ihr zielgerichtetes Jagen sehr faszinierten. Außerdem – fügte sie lachend hinzu – gefielen ihr die spitzen feinen Öhrchen der Eulen, die so gut hören könnten und so hübsch aussähen.

Insgesamt geht es in der Anfangsphase eines Gruppenlebens darum, Themen und Strukturen zu setzen, die sowohl einen sachlichen Informationsaustausch als auch ein persönliches Kennenlernen ermöglichen. Die Reihenfolge der Themen mit ihren unterschiedlichen Akzentsetzungen hängt vom Kontext und dem Auftrag der Gruppe ab. Bewährt hat es sich im Allgemeinen, wenn diese vom ICH ausgehen und über den GLOBE und das ES zum WIR führen. Jedes Gruppenmitglied soll die Möglichkeit haben, seinen persönlichen Bezug zur Aufgabe, zum Thema herzustellen und zu formulieren. Das ist erstens für jedes einzelne Ich wichtig, damit es seinen ganz persönlichen Zugang zum Thema finden kann und motiviert ist, an dessen Bearbeitung mitzuwirken. Lebendige Lernschritte können nur dann getan werden, wenn jeder Einzelne verstehen und verbalisieren kann, was das jeweilige Thema mit ihm selbst zu tun hat und wo er selbst unmittelbar von ihm betroffen ist. Zweitens geschieht durch eine gemeinsame Arbeit am Thema eine erste, noch zaghafte Wir-Bildung. Drittens ermöglicht die Sammlung der einzelnen Unterthemen, dass die Leitung erfahren kann, welche konkreten Anliegen die Mitglieder der Gruppe, die sich zu diesem speziellen Thema zusammengefunden haben, mitbringen. Dieses Wissen ist wichtig, um das weitere Vorgehen teilnehmerorientiert und themenzentriert planen zu können.

So setzen wir beispielsweise nach der ersten im Plenum stattfindenden Sitzung (mit dem Thema, das auf das typische Gruppenverhalten abgezielt hat) als Zweites folgendes Thema: »Was fällt leicht/schwer beim Gruppenleiten? Ich assoziiere zu mir, ich fantasiiere zu dir!« Dieses Thema sollte in Dreiergruppen angegangen werden – deshalb, weil Kleingruppen im Allgemeinen angstreduzierend wirken, denn ihre soziale und interaktionelle Komplexität ist geringer und eine Sicherheit gebende Orientierung fällt leichter. In der Kleingruppe sollte zunächst jeder Teilnehmer zu sich selbst, zu der Thematik assoziieren, sodann zu den beiden anderen fantasiiieren, um dann in einem dritten Schritt die Fantasien – und viel mehr als Fantasien können es zu diesem Zeitpunkt noch nicht sein – der beiden

anderen zu ihm abzurufen. Erst dann nimmt der oder die Angesprochene Stellung und vergleicht das Gehörte mit der eigenen Selbsteinschätzung. Abschließend sollte sich noch jedes Mitglied darüber Gedanken machen, was die eigenen Fantasien zu den beiden anderen mit ihm selbst zu tun haben könnten.

Die Absicht dieses Vorgehens war zunächst einmal die, den Teilnehmern Vertrauen in die eigene Intuition zu vermitteln, denn diese erfasst im Allgemeinen schnell und sicher etwas Wesentliches des Gegenübers. Sodann wollten wir mit diesem Vorgehen die Wirksamkeit und die Wirkkraft des ersten Eindrucks bewusst machen. Dieser erwächst immer aus drei Quellen: erstens der Identifikation – nach dem Motto, du bist wie ich; zweitens der Projektion – nach dem Motto, du hast entweder etwas, das ich auch habe, an mir aber nicht leiden kann, oder aber, du hast etwas, das ich auch gerne hätte. Und drittens resultiert der erste Eindruck aus Übertragungen: Wir verknüpfen immer – ob wir es wollen und ob es uns bewusst ist oder nicht – neue Personen mit früher erlebten. In Anfangssituationen neigen wir dazu, von uns auf den anderen zu schließen und/oder den neuen Personen Eigenschaften oder Verhaltensweisen zu unterstellen, die wir früher bei anderen erlebt haben, an die sie uns – aus welchem Grunde auch immer – erinnern. Erst im Laufe des Kennenlernens können wir die alten Erfahrungen von den neuen trennen (vgl. III.1.).

In der dritten Sitzung dieses Kurses, in der es um ein thematisches Andocken an das Kursthema ging, sollten die Teilnehmer wiederum in Kleingruppen – jetzt aber neu zusammengesetzt und bestehend aus fünf Mitgliedern – durch die Erzählung einer für sie schwierigen Gruppensituation jene Inhalte herausarbeiten, die für sie in dieser Situation relevant waren und an denen sie gegebenenfalls im Kurs arbeiten wollen. Anschließend wurden die so gefundenen und auf Karteikarten festgehaltenen Inhalte im Plenum vorgestellt und nach thematischen Schwerpunkten geordnet.

Abschließend zu dieser ersten Phase im Leben einer Gruppe möchten wir noch den Traum einer Teilnehmerin erzählen, den sie in der Nacht vor dem zweiten Kurstag geträumt hat, nachdem am ersten Kurstag bereits drei Arbeitseinheiten stattgefunden hatten.

»Um mich herum ist viel Nebel. Ich fahre mit dem VW-Bus allein und versuche, mich zu orientieren, wohin ich muss. Ich fahre auf eine Insel, auf einen Parkplatz mit Laternen und einer Schranke. Ich halte. Die Schranke geht dauernd auf und

zu. Ich überlege, dass der VW-Bus beschädigt werden könnte. Ich rätsle, wer mir helfen könnte. Da kommen Leute aus dem Nebel, die halten die Schranke hoch. Ich fahre rein, ich bin dort angekommen, wohin ich wollte! Ich kannte die Leute nicht, sie sehen nett aus. Der Nebel aber ist noch geblieben.«

Wir haben diesen Traum ausgewählt, weil er uns geeignet erscheint, die mehr oder weniger latenten Ängste und Hoffnungen zu veranschaulichen, die typisch sind für diese erste Entwicklungsphase einer Gruppe. Da ist zunächst einmal das Gefühl von Einsamkeit und Orientierungslosigkeit (der Nebel), von dem meistens jeder Einzelne zu Beginn eines Gruppenlebens beherrscht wird. Das Bild der Insel, auf die die Teilnehmerin fährt, könnte für die vom »normalen Festland« getrennte Situation des Kurses stehen. Um in dieser anzukommen und dort ihren Platz zu finden, muss sie erst einmal eine Schranke überwinden, eine Schranke, die ihr Auto, das möglicherweise ihr Selbst symbolisiert, beschädigen könnte. Die auf- und zugehende Schranke kann als Symbol für den inneren Konflikt zwischen dem Sich-Öffnen- und dem Verschlussen-bleiben-Wollen gedeutet werden. Die Schranke, die ihr Ich schützt und zugleich von den anderen trennt, kann dann geöffnet werden, wenn ein erstes Vertrauen zu den anderen Teilnehmern aufgebaut wird. Im Traum geschieht dies durch die hilfreiche Unterstützung der anderen, in der Realität der Gruppensituation durch das Erleben, dass die anderen nicht bedrohlich, sondern hilfreich sind. Erst dann, wenn die Teilnehmerin auf dem Parkplatz angekommen ist, kann sie in der Gruppe ankommen, das heißt, ihren Platz einnehmen. Dass sich der Nebel dennoch nicht verzogen hat, deutet darauf hin, dass auch jetzt noch Unklarheiten und Orientierungsbedürfnisse vorherrschen.

### IV.3.2 Phase 2: Annäherung und Zusammenarbeit

Das in der ersten Phase vorliegende Bedürfnis, geleitet zu werden, setzt sich auch in der folgenden Phase fort und äußert sich in der Bereitwilligkeit der Teilnehmenden, sich auf die Leitung und die von ihr gesetzten Themen und Strukturen einzulassen. Die Kontaktaufnahme mit den anderen Gruppenmitgliedern geschieht am leichtesten durch thematisch-sachlichen Austausch. Dieser ermöglicht Annäherung, ohne ein persönliches Sich-Offenbaren zu verlangen. Der Konflikt der ersten Phase, der zwischen dem Sich-Öffnen und dem Sich-Verschließen besteht, wird jetzt durch das gemeinsame sachorientierte Arbeiten aufgehoben. Das einzelne Gruppenmitglied kann sich über die sachliche Arbeit

an der gemeinsamen Aufgabe den anderen annähern und sich gleichzeitig persönlich bedeckt halten.

Außerdem gibt diese Vorgehensweise Sicherheit und eröffnet jedem Einzelnen den Raum, sich seinem Wissen und Können entsprechend einzubringen. Die Teilnehmenden übernehmen in Bezug auf die Aufgabenbewältigung bestimmte Funktionen und Rollen, sodass sich der in der ersten Phase noch unstrukturierte Gruppenkörper zu differenzieren und zu organisieren beginnt.

Dadurch, dass die Wünsche, die im Allgemeinen in dieser Phase vorherrschen, nämlich die nach Kontakt und persönlichem Kennenlernen, nach Akzeptanz und Anerkennung, durch das gemeinsame Tun befriedigt werden, entstehen erste Gefühle von Sicherheit, Vertrauen und Zusammengehörigkeit. Diese überdecken zunächst noch die darunterliegenden Ängste davor, übersehen, blamiert, ausgestochen oder verletzt zu werden. Der innerseelische Konflikt zwischen dem Wunsch, sich darzustellen, auf der einen Seite und der Angst vor Blamage auf der anderen findet im zwischenmenschlichen Bereich seinen Niederschlag in den Einstellungen, die der Einzelne gegenüber den anderen Gruppenmitgliedern und gegenüber der Leitung hat. Das Bedürfnis, sich zu behaupten und mitzubestimmen, wechselt mit dem ab, sich anzupassen und führen zu lassen.

Für die Leitung heißt all dies, dass sie – um die jetzt anstehenden Entwicklungsschritte, nämlich Annäherung und Zusammenarbeit, zu ermöglichen bzw. zu fördern – folgende Funktionen übernehmen sollte: Zunächst einmal sollte sie für klare Themen und Strukturen sorgen, die so beschaffen sind, dass sich das einzelne Gruppenmitglied mit seinem Wissen und Können einbringen und darstellen kann, ohne Gefahr zu laufen, sich bloßzustellen oder verletzt zu werden. Dem Bedürfnis nach Führung und Steuerung steht das gegenläufige gegenüber, das nach Mitbestimmung und Kontrolle. Diesem kann die Leitung dadurch begegnen, dass sie Transparenz schafft in Bezug auf die eigenen Überlegungen, Planungen und Vorgehensweisen (z. B. durch Tagesreflexionen). Damit kommt sie nicht nur den Wünschen der Teilnehmer entgegen, das Vorgehen der Leitung zu überblicken, zu verstehen und zu kontrollieren, sondern sie beweist auch ihre fachliche Kompetenz in Bezug auf ihre Leitungsfähigkeit. Sie bringt sich also – genau wie die Gruppenmitglieder an dieser Stelle – mit ihrem rollenspezifischen Wissen und Können ein. Darüber hinaus aber sollte sie noch eine weitere wichtige Funktion übernehmen, nämlich den Weg dafür zu bahnen, dass sich die Teilnehmer auch persönlich in einer Weise einbringen können, die über das Sachlich-Fachliche hinausgeht. Die Leitung kann dies anbieten, indem sie – als Modellpartizipantin – von sich selbst, von ihren eigenen Gefühlen und ihrem persönlichen Betroffensein von der jeweiligen Thematik selektiv-authentisch erzählt (vgl. II.3.3.4.).

Um ein Beispiel für eine solche Vorgehensweise zu nennen:

In einem Kurs mit dem Thema »Zeit-gemäße Leitungsinterventionen« haben wir den zweiten Tag – nach einer kurzen Runde, die um Überhänge vom Vortag und der Nacht kreiste – mir einem knappen, theoretisch gehaltenen Einführungsreferat begonnen und danach die Teilnehmer aufgefordert, sich in kleinen Gruppen zu dem Gehörten auszutauschen und gleichzeitig eigene Erfahrungen in Bezug auf ge- und missglückte Interventionen einzubringen. In der nachfolgenden Plenumrunde wurden diese veröffentlicht. Die beiden Leiter brachten ebenfalls eigene Beispiele zu diesen beiden Aspekten ein und bereicherten diese auch noch dadurch, dass sie jeweils von ihren dabei empfundenen Gefühlen sprachen, entweder von Freude und Stolz wegen einer geglückten Intervention, oder aber von Versagen oder Scham wegen einer »unzeitgemäßen«. Damit fungierten sie als Modellpartizipanten und ermöglichten den Gruppenmitgliedern, das Gleiche zu tun, was dann auch geschehen ist. Abschließend wurden die Beispiele aus der Praxis in Beziehung gesetzt zu den theoretischen Inputs.

Der Einstieg in die Phase der Annäherung und Zusammenarbeit erfolgte also über ein ES-Thema. Durch den Austausch in den Kleingruppen wurde das WIR gefördert und durch das Beispiel der Leiter die Verbindung zum ICH geschaffen. Abschließend wurde wieder der Bezug zum ES hergestellt.

In dieser zweiten Phase der Entwicklung einer Gruppe nähern sich die Teilnehmer im Allgemeinen über die gemeinsame Arbeit an einem Sachthema einander an. Es gibt aber auch Ausnahmen, die vor allem dann eintreten, wenn der Kurs ein Persönlichkeitskurs ist und es entsprechend vornehmlich um ICH- und WIR-Themen geht. Deshalb sei hier ein Beispiel eingefügt, das aus einem Persönlichkeitskurs stammt, den der Autor, Eike Rubner, geleitet hat:

Am Abend des zweiten Kurstages, also in der siebten Sitzung des Kurses, erzählte eine Teilnehmerin, Paula, unter Tränen und unter immer heftiger werdendem Schluchzen, dass sie im vergangenen Jahr einen Abgang im vierten Monat gehabt habe. Das sei für sie und ihren Mann insofern besonders schlimm gewesen, als sie schon fünf Jahre lang verheiratet seien und sie sich von Anfang an ein Kind gewünscht hätten. Sie sei aber nie schwanger geworden, und jetzt – als sie es endlich gewesen sei – habe sie dieses Kind verloren. Die Gruppe reagierte nicht verbal, doch sichtbar und spürbar mit teilnahmsvollem und betroffenem Schweigen. Als sich Paula wieder beruhigt hatte, fragte ich sie, wie sie sich jetzt fühle.

**Paula:** »Einesteils bin ich froh, dass ich endlich weinen konnte – bisher war ich in meiner Trauer wie versteinert – andernteils ist es mir sehr peinlich und ich schäme mich, dass ich hier vor allen Leuten geweint habe.«

**Ich:** »Du schämst dich dafür? Warum?«

**Paula:** »Ich finde es nicht angebracht, dass ich hier meine Gefühle so unbeherrscht zeige!«

**Ich:** »Was befürchtest du?«

**Paula:** »Na ja, ich will gar nicht wissen, was die anderen jetzt von mir halten!«

**Ich:** »Du willst es nicht wissen?«

**Paula:** »Nein – ich kann es mir schon vorstellen!«

**Ich:** »Du hast also eine bestimmte Vorstellung von dem, was du durch deine Tränen in den anderen ausgelöst hast?«

**Paula:** »Ja, die habe ich!« – schweigt kurz, dann: »Als ich elf Jahre alt war, ist meine Mutter gestorben. Und das habe ich dann in der Schule erzählt und dabei musste ich heftig weinen. Daraufhin haben mich einige aus der Klasse ausgelacht und gesagt, ich sei eine Heulsuse! Und der Lehrer hat mich nicht beschützt!«

**Ich:** »Und jetzt fürchtest du, es könnte dir hier wieder ähnlich ergehen?«

**Paula:** »Ja, eigentlich schon – zumal ich inzwischen eine ausgewachsene, gestandene Frau bin, und da ist das Weinen in der Öffentlichkeit noch unangebrachter als wenn ein Kind das tut.«

**Ich:** »Du hast hier die Chance, eventuell deine alten Erfahrungen zu korrigieren. Möchtest du wissen, was deine Erzählung und was deine Tränen bei den anderen für Reaktionen ausgelöst haben, indem du sie danach fragst?«

**Paula** (*zögert kurz, dann zaghaft*): »Ja, eigentlich würde ich es schon gerne erfahren! Wer will, kann mir das ja bitte sagen.«

Nach kurzem Schweigen begann Heinz – sichtlich bewegt – zu erzählen, dass seine Mutter eine Totgeburt gehabt habe, als er fünf Jahre alt gewesen sei. Seine Mutter habe auf den Verlust dieses Kindes mit einer schweren Depression reagiert. Daraufhin habe der Vater ihn – als den Ältesten von insgesamt drei Geschwistern – aufgefordert, der Mutter keinen Kummer, sondern nur noch Freude zu bereiten und sie mit nichts zu belasten. Heinz geriet immer mehr in den Strudel seiner eigenen Erinnerungen und verlor dabei die Bitte Paulas, ihr eine Rückmeldung zu geben, völlig aus den Augen. Ich war in meiner Leitungsrolle kurz hin- und hergerissen zwischen dem Wunsch, Heinz den Raum zu geben, den er offensichtlich brauchte,

und dem Anliegen Paulas, Reaktionen auf sie bzw. auf ihr Weinen zu erfahren. Da diese aber zunächst im Raum standen und es wichtig war, dass sich Paulas ursprüngliches Trauma nicht wiederholte, intervenierte ich: »Paulas Erzählung hat bei dir, Heinz, Erinnerungen an deine eigene Geschichte ausgelöst. Ich bin sicher, wir werden noch im Laufe des Kurses auf diese zurückkommen, jetzt aber steht erst einmal Paulas Wunsch nach einer Rückmeldung im Raum, dem ich zunächst nachkommen will!« Heinz schwieg sichtlich betreten, aber andere Gruppenmitglieder sprangen sehr schnell ein und erzählten, dass sie Paulas Erzählung und ihre Tränen sehr berührt hätten, und sie es sehr gut verstanden, dass sie über den Verlust des so sehr gewünschten Kindes trauere und weine, ja, dass sie sogar erleichtert darüber gewesen seien, dass sie es hier gekonnt habe. Unter anderen sehr mitfühlenden und die veränderte Beziehung zu Paula ausdrückenden Rückmeldungen äußerte Richard, dass er jetzt zum ersten Mal einen emotionalen Zugang zu Paula, die ihm bisher als eine eher kalte und sehr rationale Frau erschienen sei, gefunden habe. Auf meine an Paula gerichtete Frage, wie sie sich jetzt, nachdem sie gehört habe, was ihre Erzählung und ihre Tränen bei den anderen Gruppenmitgliedern ausgelöst hätten, fühle, antwortete sie: »Ich bin sehr erleichtert – das habe ich nicht erwartet! Ich danke euch allen.«

An dieser Stelle platzte Heinz voller Wut, die auf mich gerichtet war, dazwischen: »Ihr gibst du den Raum, mir nicht! Das ist hier nicht das erste Mal, dass du mich abgeschnitten hast. Es ist mir auch nicht leicht gefallen, meine Geschichte zu erzählen, aber für mich hattest du kein Verständnis, sondern du hast Rücksicht von mir verlangt!«

Daraufhin schaltete sich noch einmal Richard ein: »Das sehe ich ganz anders. Es stand Paulas Wunsch im Raum, den auszusprechen ihr schwer genug gefallen ist. Eike hat nur dafür gesorgt, dass Paula die Rückmeldung von uns bekommen hat, die sie gebraucht hat. Er hat dich nicht abgeschnitten!«

Ingrid: »Ich kann Heinz schon verstehen. Er war genauso emotional berührt wie Paula, hat aber nicht den Raum bekommen!«

Es folgten noch weitere Rückmeldungen, von denen die meisten ähnlichen Inhalts wie die von Richard waren und einige wenige Ingrids bzw. Heinz' Sicht entsprachen. Die Gruppe war sichtlich bemüht, den im Raum stehenden Konflikt zu lösen, wobei einige mein Verhalten verteidigten, andere es infrage stellten.

Was war geschehen? Auf der ICH-Ebene wurden beide, Paula und Heinz, von Spuren aus ihrer Vergangenheit eingeholt. Paula aber hatte die

Möglichkeit, ihre Erfahrungen zu verändern, Heinz hingegen vertiefte seine Erfahrungen erneut, indem er mir gegenüber eine Vaterübertragung entwickelte und ähnlich wie seinerzeit reagierte. Aus seiner Sicht verlangte ich – wie damals sein Vater – Rücksicht und sah seine eigene Betroffenheit und Bedürftigkeit nicht.

Auf der WIR-Ebene, der Ebene der Gruppenentwicklung, befanden wir uns an der Schnittstelle zwischen der zweiten und der dritten Phase, die sozusagen ihre Schatten vorauswarf. Zur zweiten Phase zählte das sichtbare Bemühen, einander zu verstehen und wieder friedlich miteinander zu kooperieren. Vorläufer der dritten Phase waren Spannungen zwischen einzelnen Teilnehmern und mehr oder weniger deutliche Kritik mir gegenüber.

Das nicht ausgesprochene und vermutlich nicht einmal allen bewusste gemeinsame Anliegen, das ES, um das es ging und um das die Gruppe gerungen hat, war kein Sachthema, sondern ein Thema, das sich auf der Achse zwischen dem Ich und dem Wir bewegte. Nachdem ich den verschiedenen Reaktionen eine Weile Zeit und Raum gelassen hatte, äußerte ich: »Ich glaube, es geht uns allen zurzeit darum, dass wir uns in unserer Unterschiedlichkeit, die sich in den verschiedenen Reaktionen auf dasselbe Ereignis zeigt, sehen, verstehen und akzeptieren – und darum ringen wir momentan!« Und zu Heinz gewandt sagte ich: »Auch zwischen uns gibt es unterschiedliche Wahrnehmungen bzw. Reaktionen. Ich wollte etwas ganz anderes senden, als was bei dir angekommen ist. Es tut mir leid, dass mein Dafür-Sorgen, dass Paula zu den gewünschten und an dieser Stelle auch sehr gebrauchten Rückmeldungen kommt, dich verletzt hat, und bei dir so angekommen ist, als ob ich von dir Rücksicht verlangen würde. Das war wirklich nicht meine Absicht. Ich habe sehr wohl gespürt, wie sehr du gefühlsmäßig beroffen warst, deshalb habe ich dir auch gesagt, dass wir an anderer Stelle bestimmt noch einmal darauf zurückkommen werden! Damit wollte ich auch sagen, dass wir uns zu einem späteren Zeitpunkt den Raum nehmen werden, den du brauchst. Zu dem Zeitpunkt, als du deine Geschichte eingebracht hast, hätte ich dir innerlich auch gar nicht gerecht werden können, denn da ging es mir erst einmal um Paula.«

Mit dieser Intervention, in der ich meine Intention offenlegte, zielte ich darauf, seine negative, mir geltende Vaterübertragung und die damit verbundenen Interpretationen meines Verhaltens zu reduzieren. Allerdings ist mir dies zu diesem Zeitpunkt noch nicht so recht gelungen. Heinz schüttelte nur den Kopf und sagte, dass er dies so nicht gehört und auch nicht verstanden habe.

Soviel zu diesem Beispiel, das zeigen soll, dass auch Ich- und/oder Wir-Themen zu einem gemeinsamen Es-Thema werden und somit phasenspezifischen Zielen, wie dem Sich-Annähern und dem Zusammenarbeiten, dienen können.

Wenn es gelungen ist, in dieser Phase so viele Gemeinsamkeiten und so viel Vertrauen (zur eigenen Position, zu den anderen Mitgliedern, zur Gruppe, zur Leitung, zur Arbeit am Thema) aufzubauen, dass auch Trennendes, Kritisches und Störendes (das ja sowieso von Anfang an auch und immer da ist, auch wenn es zunächst verdrängt wird) benannt werden kann, ist der Boden bereiter für die folgende dritte Phase, die der »Differenzierung und Integration«. Diese ist im Allgemeinen diejenige Phase, die besondere Herausforderungen sowohl für die Gruppenmitglieder als auch für die Gruppenleitung beinhaltet. Deshalb werden wir sie sehr ausführlich behandeln.

### IV.3.3 Phase 3: Differenzierung und Integration

Damit die Gruppe die Phase der Annäherung und Zusammenarbeit, in der immer noch viel Abhängigkeit von der Leitung mitschwingt, verlassen und den nächsten Entwicklungsschritt gehen kann, der die Aufhebung dieser Abhängigkeit, die Abgrenzung, Individuation, Differenzierung und letztendlich Integration zum Ziel hat, ist es notwendig, dass sich die einzelnen Gruppenmitglieder und die Gruppe als Ganzes von der Leitung emanzipieren können. Die Teilnehmer haben inzwischen erlebt, dass die Leitung die übergroßen, auf sie gerichteten Erwartungen nicht erfüllen kann – eine wichtige und ohnehin nicht zu vermeidende Erfahrung! Meistens reagieren sie auf diese Enttäuschung mit Frustration, Aggression und dem Bestreben, die eigene und gegebenenfalls auch die Leitung der Gruppe in die Hand zu nehmen. Die Leitung hat jetzt die Aufgabe, die Gruppe so zu führen, dass diese den Mut findet, sich von ihr zu entfernen, ihre eigenen Potenzen zu entdecken und selbstständig zu werden – in der Gewissheit, dass die Leitung diese Ablösungsprozesse erträgt und akzeptiert. Es ist diese Gewissheit, die das Vertrauen bedingt, sich von ihr distanzieren, aber sich auch jederzeit wieder annähern zu können. Vorherrschende Phänomene dieser Phase sind zunächst einmal das Aufkommen von Widerstand und das Äußern von Kritik gegenüber der Leitung. Es werden Ärger, Aggression und Enttäuschung geäußert, die von ihr vorgeschlagenen Themen und Strukturen werden nicht mehr nur »brav« – wie in den vorausgegangenen Phasen – übernommen und befolgt, sondern sie werden häufiger kritisch hinterfragt, in Zweifel gezogen und möglicherweise auch abgewertet. Es kommt zu Prozessen, die um das Aushandeln von Positionen und Funktionen

kreisen – sowohl zwischen den Teilnehmern und der Leitung als auch zwischen den Gruppenmitgliedern. In diesen Aushandlungsprozessen werden probeweise von einzelnen Mitgliedern Rollen übernommen, die unterschiedlich lange beibehalten werden und deren Effizienz und Akzeptanz von den Gammas der Gruppe (vgl. I.3.2.) entschieden wird. Neben den – mehr oder weniger unerschwellig – vorhandenen Gefühlen von Frustration, von Wut und Ärger, von Angst und Feindseligkeit, Rivalität und Konkurrenz, Neid und Eifersucht, von Macht und Ohnmacht, be- und entstehen aber auch gleichermaßen Gefühle von Anziehung, Sympathie, Solidarität und die Freude am lustvollen Miteinanderrangeln und am Entdecken von Gemeinsamkeiten. Letztere sind es, die den Wunsch nach Integration vorbereiten.

Erstere dienen der Bewusstwerdung der Unterschiede, der Abgrenzung von der Leitung und von den anderen Teilnehmern und damit zunächst einmal der Differenzierung. Das Bedürfnis nach Individuation kann mit dem Wunsch verbunden sein, einander zu übertreffen und sich gegenseitig – als potenzielle oder tatsächliche Konkurrenten – aus dem Felde zu schlagen, nach dem Motto: »Der Starke ist am mächtigsten allein« (Schiller, *Wilhelm Tell*). Daneben besteht aber auch der Wunsch, sich zu solidarisieren und zu kooperieren – nach dem Motto: »Gemeinsam sind wir stark«.

Der zunächst vorherrschende Grundkonflikt liegt im Spannungsfeld zwischen Autonomie und Abhängigkeit. Dem Streben nach einer (halbwegs) stabilen Position in der Gruppe, nach Befreiung, Verselbstständigung und Abgrenzung steht der Wunsch bzw. auch die Angst gegenüber, geführt zu werden, abhängig zu bleiben und Grenzen zu verwischen. Über das Durchleben und Bearbeiten der jetzt ablaufenden und notwendigen Differenzierungsprozesse entwickeln sich unterschiedliche Rollen, die sowohl den Möglichkeiten und Grenzen der einzelnen Teilnehmer entsprechen als auch dem Funktionieren der Gruppe als Ganzes dienen – vorausgesetzt, die Leitung ermöglicht die Differenzierung und die Integration der Unterschiede in einem funktionierenden Gruppenorganismus. Es geht darum, die eigene Individualität leben zu können und Unterschiedlichkeit als Bereicherung zu erfahren.

Differenzierung und Integration können nur dann geschehen, wenn die Mitglieder genügend Vertrauen zur Leitung und zur Gruppe gefunden haben bzw. finden – ein Vertrauen, das auf der Erfahrung beruht, dass diese Leitung und diese Gruppe stark genug sind, um Kritik, Aggression und Konflikte auszuhalten. Gelingt es nicht, Zu- und Vertrauen zu sich selbst, zur Leitung und zu den Teilnehmern zu entwickeln, dann treten Fluchttendenzen auf, die vom inneren Rückzug und möglicherweise auch von Resignation bis hin zu einem tatsächli-

chen Aussteigen aus der Gruppe reichen können. Diese Erfahrungen waren es, die uns zunächst dazu veranlasst haben, von dieser dritten Phase – in Anlehnung an Bion – als der »Kampf- und Fluchtphase« zu sprechen. Inzwischen aber haben wir diese Bezeichnung verworfen, denn Kampf und Flucht, Erstarrung und Resignation können nicht Phasenziele sein, wohl aber – und das setzt Auseinandersetzung und Wiederannäherung voraus – Differenzierung und Integration.

Da nicht nur die Teilnehmer – und hier auch nicht alle gleichermaßen – die beschriebenen Gefühle mit den entsprechenden Verhaltenstendenzen erleben, sondern dies auch die Leitung tut, ist diese Phase für sie meist diejenige im gesamten Leben einer Gruppe, die sie am meisten herausfordert. Sie muss sich nicht nur mit den eigenen Ängsten, Aggressionen und Profilierungsbedürfnissen auseinandersetzen, sondern auch mit denen, die aus der Gruppe kommen und deren Zielscheibe sie selbst ist – zunächst einmal in ihrer Rolle und in ihrer Kompetenz, dann aber auch in ihrer Persönlichkeit.

Erschwerend wirkt sich außerdem die Tatsache aus, dass Aggressionen in unserer von der christlichen Ethik geprägten Kultur meist als etwas Negatives empfunden werden, als etwas, das mit Destruktivität gleichgesetzt und entsprechend verurteilt wird. Auch scheint Aggression mit den Werten der TZI nicht vereinbar zu sein, in denen unter anderem die »Achtung vor allem Lebendigen« und ein wertschätzender Umgang miteinander gefordert werden. Damit unvereinbar erscheint es, wenn Gefühle von Aggression, Wut, Trotz, Rivalität etc. auftreten. Und doch sind diese vorhanden, sie gehören zu unserem In-der-Welt- und Mit-anderen-Sein. Sie sind da, nicht nur weil sie unvermeidlich sind, sondern auch weil sie einen tiefen Sinn haben. Ich brauche Aggression, um auf andere Menschen zugehen, mich verteidigen, meinen Platz finden, etwas angreifen zu können. Es kann also nicht darum gehen, diese Gefühle und Antriebe zu tabuisieren, sondern es muss darum gehen, ihnen Raum zu geben, sie zu kanalisieren und zu kultivieren. Kanalisieren und kultivieren kann ich nur das, was ich zugelassen und mir bewusst gemacht habe, und diese Bewusstwerdung zu unterstützen ist unter anderem eine Aufgabe und Funktion der Leitung in dieser Phase. Gerade weil das Ge- oder auch das Misslingen dieser Phase so entscheidend für die weitere Entwicklung der Gruppe ist, möchten wir besonders ausführlich auf diese und auf die Funktionen der Leitung in ihr eingehen.

Um die Rolle der Leitung in der Differenzierungs- und Integrationsphase besser verstehen zu können, ist es erst einmal sinnvoll, die Einstellungen der Gruppenmitglieder ihr gegenüber noch einmal genauer zu beschreiben.

Wurde die Leitung in der Phase der Orientierung und Kontaktaufnahme idealisiert und als »nur gut« (»idealisiertes Elternbild«) angesehen und in der

Phase der Annäherung und Zusammenarbeit als eine Klarheit gebende Instanz begrüßt – auch wenn hier bereits erste Anzeichen von Infragestellung des Leistungsverhaltens und von Wünschen nach Mitbestimmung auftauchen –, so wird sie nun langsam oder auch abrupt entidealisiert und möglicherweise auch entwertet. Die inzwischen gemachten Erfahrungen, dass die Leitung nicht omnipotent ist und dass der Einzelne und die Gruppe nicht hilflos und ohnmächtig sind, verbunden mit dem gewachsenen Vertrauen in die Tragfähigkeit der Gruppe, bereiten den Boden für Widerstand, Kritik und mitunter auch Rebellion. All diese Gefühle und Verhaltensweisen zielen auf Ablösung von der Leitung und auf Verselbstsrändigung.

Die in dieser Phase besonders sensibel wahrgenommenen tatsächlichen oder vermeintlichen Schwächen und Fehler der Leitung werden für einen notwendigen Emanzipationsprozess des Einzelnen und der Gruppe genutzt. Dieser Prozess ist vergleichbar mit der Pubertät in der Entwicklung eines jungen Menschen. In dieser Phase sieht der junge Mensch die Schwächen und Fehler seiner Eltern mit besonderer Klarheit, und er nutzt diese unbarmherzig, um sich von ihrer Macht und ihrem Einfluss zu befreien. Hier wie da werden die Leitung bzw. die Eltern in dem Maße, in dem sie vorher idealisiert wurden, jetzt demontiert und abgewertet. Die jetzt auftretenden Aggressionen und Entwertungstendenzen sind die Reaktion auf die in der vorausgegangenen Phase empfundene (und von der Gruppe auch gewollte und gebrauchte) Machtausübung der Leitung, und sie sind die Folge der zwangsläufigen Frustration der auf sie gerichteten libidinösen Triebregungen und Allmachtsfantasien, die ihr galten. Zu diesem Prozess der Entidealisierung gehört auch, dass die »guten« Seiten der Eltern bzw. der Leitung und deren Fähigkeiten und Stärken vorübergehend ausgeblendet und geleugnet werden. Damit einher geht eine Aufwertung der eigenen Person und jener Mitglieder der Gruppe, die als besonders sympathisch oder potent erlebt werden und mit denen sich der Einzelne identifizieren und solidarisieren kann. Die eigenen Fähigkeiten und Stärken und die der (Unter-)Gruppe werden denen der Leitung bzw. denen der anderen gegenübergestellt.

Beim Kampf gegen einen gemeinsamen Außenfeind kommt es zur Solidarisierung der gesamten Gruppe, beim Kampf gegen einen inneren Feind hingegen spaltet sich die Gesamtgruppe in Untergruppen auf. Dieser innere Feind kann entweder ein Gruppenmitglied oder die Leitung sein. Meist wird jenes Gruppenmitglied zum gemeinsamen Feind, das die zurzeit verpönten und abgewehrten Einstellungen und Triebregungen verkörpert und/oder den bereits errichteten Gruppennormen zuwiderläuft. Die Gefahr liegt dann darin, dass es zum Sündenbock für die Gruppe wird, die dann dazu tendiert, dieses aus der Gruppe

auszustößen. Wenn die Leitung zum Feind wird, dann kann es sein, dass ein spontaner Führer als ihr Gegenüber auftritt. Meist ist es jene Person, die die in dieser Phase vorherrschenden Gefühle, Wünsche und Fantasien besonders stark in sich trägt bzw. auslebt. Dieser Führer wird aus bzw. in der Gruppe gekürt und »befehligt« dann als Anführer den Kampf gegen die Leitung. Diese sollte sich jetzt gegen zweierlei Gefahren wappnen: zum einen dagegen, dass sie zum gemeinsamen Außenfeind der Gruppe wird, zum anderen dagegen, dass sie nicht mehr anerkannt und ihrer Position beraubt, oder zumindest nur mehr geduldet wird. Umso wichtiger ist es, dass die Leitung ihre Position bzw. ihre Funktion behält, auch wenn diese jetzt andere Inhalte und Aufgaben hat als in den vorausgegangenen Phasen.

Welche sind nun die Leitungsaufgaben in dieser dritten Phase der Entwicklung einer Gruppe?

Es sind – um es noch einmal zu wiederholen – zwei Ziele, die in der Phase der Differenzierung und Integration angestrebt werden. Das eine ist die Emanzipation von der Leitung – und das heißt die Erreichung von Eigenständigkeit und Individualität – und das Zweite ist die Entwicklung eines funktionierenden Rollengefüges. Beide Ziele können nur durch Differenzierung und Abgrenzung erreicht werden, und dazu bedarf es der Aggression. War in der vorausgegangenen Phase das Selbsterleben geknüpft an die Verleugnung alles Trennenden und an die Identifikation mit der Leitung und mit den anderen Teilnehmern, so ist es jetzt von dem Bewusstsein des Trennenden, dem Wahrnehmen der Einzigartigkeit der eigenen Individualität und damit auch der Unterschiedlichkeit der verschiedenen Gruppenmitglieder bestimmt.

Die Leitung kann die Herausforderungen dieser Phase am besten bewältigen, wenn sie die Notwendigkeit der jetzt ablaufenden Differenzierungsprozesse anerkennt, ihnen Raum gibt und nicht zurückschreckt vor den unter Umständen damit verbundenen Aggressionen und Entwertungen. So kann sie die aufkommende Kritik und die Widerstände als Vehikel auf dem Weg zu Emanzipation und echter Gemeinsamkeit werten und sie als konstruktiv für den gesamten Entwicklungsprozess anerkennen und handhaben.

Konkret heißt dies:

- Die Leitung vermittelt dem Einzelnen und der Gruppe als Ganzes das Gefühl, dass sie diese mit all ihren Reaktionen und Gefühlen ernst nimmt, auch dann, wenn sie sich gegen sie selbst richten.
- Die Leitung gestatter und gibt Raum dafür, dass Rivalität, Konkurrenz und Machtkämpfe sowohl mit ihr als auch untereinander ausgetragen werden können.

- Die Leitung gibt der Gruppe Entfaltungsraum, um sich differenzieren und ihre eigenen Möglichkeiten und Grenzen entdecken und diese in eine Gruppengestalt integrieren zu können.

Die Leitung sollte ihre Einflussnahme entsprechend den Fähigkeiten der Gruppe einschränken, ohne jedoch ihre Funktionen, wie zum Beispiel zu unterstützen, zu begleiten, zu lenken und Themen und Strukturen zu setzen, aus der Hand zu geben. Eine klare Präsenz, ein Standhalten und ein Raumgeben sind gerade in Abgrenzungs- und Differenzierungsprozessen besonders wichtig und notwendig. Um diese Aufgabe erfüllen zu können, sollte die Leitung sich immer wieder die phasenspezifischen Ängste und Wünsche, die teils bewusst, teils unbewusst sind, vergegenwärtigen. Da ist die Angst vor der Zerstörungskraft der Aggressionen (der eigenen und der der anderen), da ist die Angst vor Macht und Ohnmacht, vor dem Entlarvt-, dem Bloßgestellt-, dem Entwertet- und Angegriffenwerden, und da ist die Angst, übersehen und überrollt zu werden und keinen adäquaten Platz in der Gruppe zu finden. Und da ist der Wunsch, gesehen und anerkannt zu werden, seinen Platz in der Gruppe zu finden, sich durchzusetzen bzw. einfach nur mitzulaufen, sich mit Einzelnen oder mit Untergruppen zu solidarisieren und zu kooperieren.

Die Art der Auseinandersetzung mit den aufkommenden Ängsten, Wünschen, Antrieben, Gefühlen und Hoffnungen sollte auf Seiten der Leitung modellhaft geführt werden. Dies bedeutet zum einen, dass sie weder Aggression und Auseinandersetzung, Wut, Enttäuschung, Kampf, Rivalität und Konkurrenz, noch Flucht und Rückzug verurteilt, sondern sie als Versuch wertet, das Spannungsverhältnis zwischen der in den vorausgegangenen Phasen betonten Interdependenz und der jetzt vorherrschenden Betonung der Autonomie auszubalancieren. Zum anderen gilt es zu akzeptieren, dass sie in ihrer Leitungsrolle und als Person jetzt nicht mehr so gefragt ist wie in den beiden vorausgegangenen Phasen, sondern dass sich der Schwerpunkt des Interesses der Mitglieder von ihr weg und auf die anderen Teilnehmer verlagert.

Für die Leitung heißt dies, dass sie den Spagat schaffen sollte, einerseits präsent und angreifbar zu sein, andererseits sich im Hintergrund zu halten. Bezogen auf die erste Aufgabe, auf die des Standhaltens, sollte sie den Raum eröffnen für die vielfältigen und unterschiedlichen Reaktionen auf sie und für eine kritische Auseinandersetzung mit ihrem Leitungsverhalten und ihrer Person. Wenn Kritik und vielleicht sogar Ablehnung geäußert werden, dann gilt es, den Kontakt aufrechtzuerhalten, sich nicht zu rechtfertigen, wohl aber ihr Vorgehen und ihr Verhalten transparent zu machen und zu begründen, warum sie was, wann,

wie mit welcher Zielsetzung gemacht hat. Gegebenenfalls sollte die Leitung auch zugeben, dass sie etwas übersehen oder unpassende Interventionen gesetzt hat. Wenn sie dabei selektiv-authentisch ihre Gefühle anspricht, dann fungiert sie gleichzeitig als Modellpartizipantin, die den Teilnehmern Mut macht, in ähnlicher Weise miteinander umzugehen.

Und damit sind wir bei der zweiten Seite des Spagats, dem Sich-Zurücknehmen zugunsten von Begegnungen, Auseinandersetzungen und Klärungsprozessen zwischen den Teilnehmern. Die von der Leitung jetzt zu setzenden Themen und Strukturen sollten notwendige Beziehungsklärungen, Differenzierungs- und Profilierungsprozesse ermöglichen.

Gefühle wie Ärger, Rivalität und Distanz sollten ebenso ausgedrückt werden können wie Gefühle von Zuneigung, Sympathie und Nähe. Kurzum, es geht darum, das gesamte Spektrum der inzwischen entstandenen Reaktionen aufeinander darauf hin anzuschauen, ob sie hemmend oder hilfreich für das weitere Miteinander und das Zusammenarbeiten sind sowie ob und wie sie für die anstehenden Differenzierungs- und Integrationsprozesse bearbeitet und genutzt werden können.

In dieser Phase der Gruppenentwicklung besteht zum einen die Gefahr, dass es zu einer »Hackordnung« in der Gruppe und/oder zu einer Festschreibung von Außenseiter- und Sündenbock-Rollen kommt, zum anderen aber auch die, dass Abspaltungen und Untergruppen oder gar Absprungtendenzen entstehen.

Diese beiden Hauptgefahren berücksichtigend sollte die Leitung der Gruppe ein Maß an Konfrontation zumuten, das annehmbar und nicht zu Angst machend ist. Regeln für ein offenes Feedback, für ein ehrliches Farbebekennen, für faire Konkurrenz und Auseinandersetzung sollen eingeführt und gewahrt, Grenzen gesetzt und verletzenden und destruktiven Kräften Einhalt geboten werden.

Abschließend möchten wir noch auf zwei ungünstige Formen des Leiterverhaltens bzw. von Leiterpersönlichkeiten hinweisen, die sich gerade in dieser dritten Phase besonders negativ auswirken (vgl. Yalom, 1989, S. 295ff.).

Da ist zum einen die Leitungsperson, die Angst vor Kritik, Aggression, Auseinandersetzung und Feindseligkeit empfindet. Sie schützt sich auf zweierlei Weisen: entweder, indem sie sich stets liebevoll der Gruppe zuwendet und in vorausweisendem Gehorsam es allen recht machen will, oder aber, indem sie ihre Unsicherheit und Zerbrechlichkeit äußert und sozusagen »ihre Kehle« der Gruppe darbietet, um geschont zu werden. Dadurch löst sie nicht nur eine Beißhemmung bei den Teilnehmern aus, denn sie empfinden einen Angriff auf die so liebe und/oder schwache Leiterperson als unangebracht, sondern sie gibt auch ein Modell dafür, dass Aggressionen etc. gefährlich und »böse« seien. Die Bearbei-

tung der entsprechenden Antriebe wird verhindert, das Hilfreiche und Klärende von Aggressionen kann nicht erlebt und genutzt werden, die Teilnehmer bleiben auf ihren Gefühlen sitzen und können nicht lernen, wie mit diesen adäquat umzugehen ist. Die Folge ist, dass die Entwicklung des Einzelnen und der Gruppe stagniert und das Interesse an der Arbeit (Lokomotion) und an der Gruppe (Kohäsion) nachlässt. Die Offenheit in der Gruppe leidet, es kommt zu Unaufrichtigkeit und verdeckter Aggression bzw. zur Verschiebung der Aggression vom Leiter auf andere Teilnehmer (Außenseiterbildung) oder auf Außenfeinde.

Zum anderen gibt es Leiterpersönlichkeiten, die einen »olympischen Gott« darstellen, deren (typischerweise) seltene Interventionen in ihrer Vieldeutigkeit und vorgeblichen Tiefgründigkeit wie Orakelsprüche wirken, die die Beiträge kommentieren und am Ende der Sitzung den Prozess der Gruppe überlegen zusammenfassen. Diese Leiter nähren die Omnipotenzfantasien ihnen gegenüber, zugleich aber auch die Minderwertigkeitsgefühle in den Teilnehmern. Jede kritische Regung gegenüber der Leiterperson wird möglicherweise von den Teilnehmern als eigenes Unverständnis gewertet und entsprechend verdrängt. Einen solchen kompetenten Leiter anzugreifen, erscheint sowohl gefährlich als auch respektlos und vergeblich. So bleiben der Einzelne und die Gruppe in der Phase der Abhängigkeit stecken. Da die offene Auseinandersetzung mit der Leitung nicht zugelassen werden darf (von beiden Seiten), entsteht eine hohe Leiterfixiertheit, eine autoritär geleitete und an die Autorität fixierte Gruppe. Es kommt bestenfalls zu einer Polarisierung in der Gruppe: Sie spaltet sich auf in eine große Untergruppe der Leiterfixierten, der sich stark fühlenden »Jünger«, und eine kleine Schar von »heimlichen Rebellen« und »schwachen Abtrünnigen«.

Gegenüber einem solchen Leiterverhalten möchten wir nochmals die Bedeutung der sich mit Aggression und Feindseligkeit geduldig auseinandersetzenen Leitung hervorheben. Eine Leitung, die Widerstand erwartet und zulässt, die sich auf Angriff und Angreifer einlässt, fair pariert und den Angriff übersteht, die weder selbst zerstört ist noch zerstören will, die die Absichten und Wirkungen der Angriffe zu verstehen und zu bearbeiten sucht, eine solche Leitung demonstriert der Gruppe, dass Aggressionen nicht zum Tode führen, vielmehr konstruktive Entwicklungsmöglichkeiten in sich tragen.

Die Voraussetzung zu lustvollem Kämpfen ist nämlich das Erleben weitgehender Unabhängigkeit. Wer den anderen dagegen noch als Teil von sich selbst in sich trägt, kämpft letztlich entweder gar nicht oder hilflos gegen sich selbst (vgl. Eicke, 1972).

Wenn es also gelingt, das Trennende zu thematisieren und so weit zu bearbeiten, dass es zur Verselbstständigung des Einzelnen und der Gruppe, zur

Entwicklung eines (vorerst) relativ stabilen Rollengefüges und eines gemeinsamen Engagements für die gemeinsame Aufgabe, für die alle verbindende »dritte Sache« (Brecht, 1967, S. 878) kommen kann, dann ist die nächstfolgende Entwicklungsstufe erreicht, die der Autonomie und Interdependenz.

Ehe wir diese schildern, möchten wir noch zur Illustration des Gesagten ein Fallbeispiel einschieben, das die Autorin erlebt hat und daher wieder in Ich-Form geschildert wird (vgl. A. Rubner, 2001). Nach dieser Kasuistik und den sich daran anschließenden Fragen nach einem angemessenen Leitungsverhalten machen wir konkrete Vorschläge, wie dieses unter Umständen aussehen kann.

Am Abend des zweiten Tages eines Persönlichkeitskurses, der bis dahin problemlos verlaufen war, entwickelte sich eine Krise, deren Auslöser eine kleine Fehlleistung meinerseits war. Wenn ich sage, dass sich der Kurs bis dahin problemlos gestaltet hat, dann meine ich, dass die beiden vorausgegangenen Phasen, die der Orientierung und Kontaktaufnahme und die der Annäherung und Zusammenarbeit, intensiv und komplikationslos durchlebt worden waren. Die Teilnehmer hatten sich so weit einander angenähert, dass die anfangs bestehenden Gefühle von Fremdheit, von Misstrauen und Zurückhaltung zumindest bearbeitet waren, dass jetzt eine lebendige Kommunikation in Gang gekommen war. Jedes Gruppenmitglied hatte sich vorgestellt, Kontakte zu Einzelnen und zur Gruppe gewonnen, seinen persönlichen Bezug zum Oberthema formuliert, und die anfangs sehr leitungsorientierten Äußerungen waren in einer lebendigen Interaktion zwischen den Mitgliedern aufgehoben. Die Interaktionen waren vor allem dadurch gekennzeichnet, dass viel Einfühlung, Hilfsbereitschaft und Interesse aneinander bekundet wurde.

Mir – als der Leiterin – gegenüber herrschten noch idealisierende Gefühle vor, die eine Teilnehmerin mit folgenden Worten zusammenfasste: »Ich bin sehr froh, gerade bei dir zu sein, du bist fachlich außerordentlich kompetent, du strahlst Wärme und Akzeptanz aus und du bist in der Lage, jeden Einzelnen hier zu sehen und ihm das zu geben, was er braucht.« Dieses öffentlich geäußerte und nur positive Feedback wurde durch Zustimmungsausprägungen der meisten anderen Gruppenmitglieder bekräftigt, mit Ausnahme eines männlichen Teilnehmers, nennen wir ihn Erich, der daraufhin sein Missfallen – allerdings vorerst nur nonverbal – ausdrückte. Er rollte die Augen zum Himmel, rutschte in seinem Sessel tiefer und blickte gelangweilt zum Fenster hinaus. Dieses Verhalten von Erich überraschte mich zunächst insofern, als er schon einmal einen meiner Kurse besucht und sich damals sehr zufrieden, beinahe enthusiastisch über mich geäußert

hatte, und er sich zu diesem Kurs – wie er mir im Vorfeld mitgeteilt hatte – weniger des Themas als vielmehr meiner wegen angemeldet hatte. Sein bisheriges Verhalten in diesem Kurs unterschied sich von dem im letzten Kurs gezeigten allerdings noch in weiteren Merkmalen. Ich hatte ihn damals als lebendig, kooperativ und gut in die Gruppe integriert erlebt. Diesmal war er still, beinahe teilnahmslos und er hatte sich bisher nie auf die anderen bezogen und diese sich auch nicht auf ihn.

Diese Rolle änderte sich schlagartig an dem genannten Abend des zweiten Kurstages. Der Auslöser dafür war folgender Umstand: Es sollte in vier Kleingruppen an einer bestimmten Thematik gearbeitet werden. Beim Ansagen der hierfür zur Verfügung stehenden vier Gruppenräume vergaß ich, eine Gruppe und deren Raum zu nennen. Ich sagte nur drei an, eine Tatsache, die eigentlich unerheblich war, weil wir schon zweimal in Vierergruppen gearbeitet hatten und damit die Gruppenräume bekannt waren. Dennoch war es diese Tatsache, die Erich im an die Kleingruppenarbeit anschließenden Plenum zum Platzen brachte. Er äußerte, dass er vor lauter Ärger über diese offensichtliche Missachtung seiner Kleingruppe und damit auch seiner Person kaum hätte arbeiten können, dass er überhaupt äußerst enttäuscht über den bisherigen Kursverlauf und vor allem über mich sei. Er sei ganz bewusst wieder zu mir gekommen, da er bei mir seinen ersten TZI-Kurs gemacht und damals viel über sich selbst erfahren habe. In der Zwischenzeit habe er auch bei zwei anderen TZI-Leitern Kurse gemacht, die ihn aber derart enttäuscht hätten, dass er seine ursprüngliche Absicht, die TZI-Ausbildung zu absolvieren, wohl wieder aufgeben werde. Ich sei sozusagen seine letzte Hoffnung gewesen, die er aber auch jetzt schwinden sehe. Dies sei wohl sein letzter TZI-Kurs bzw. er werde, falls dieser so weitergehe wie bisher, morgen abfahren. Auf meine Rückfrage, was ihn denn so enttäuscht habe, äußerte er, dass er mit einem ganz speziellen Problem, nämlich seiner Vaterproblematik, hier angereist sei. Diesbezüglich sei er bis jetzt keinen Zentimeter weitergekommen. Ich hätte bisher nicht einmal wahrgenommen, dass es ihm um diese gehe, geschweige denn, dass ich ihm in irgendeiner Weise in Bezug auf diese Problematik weitergeholfen hätte. Im Übrigen fühle er sich insgesamt sehr unwohl in dieser Gruppe, was an deren Zusammensetzung, aber doch vor allem an mir liege, da ich nicht verstehen würde, eine Atmosphäre von Vertrauen und Offenheit zu schaffen.

Eine bis dahin bestehende Gruppennorm, nämlich soziale Konventionen einzuhalten und sich gegenseitig zu schonen – eventuell auch um selbst

geschont zu werden – war gebrochen. Das bislang vorherrschende Klima von Freundlichkeit, Anteilnahme und Kooperationsbereitschaft veränderte sich. Einige Gruppenmitglieder äußerten – zwar noch zögernd, jedoch unüberhörbar – Kritik und Ärger nicht nur gegenüber mir als der Leiterin, sondern auch gegenüber anderen Teilnehmern. Die gleichzeitig von Einzelnen geäußerten Gefühle von Zufriedenheit und von Hoffnung in Bezug auf den weiteren Kursverlauf wurden entweder kaum wahrgenommen oder – vor allem von Erich – aufgegriffen, verspottet und entwertet. Erich, der bisher eher unauffällig und zurückhaltend gewesen war und eine Gamma-, teilweise sogar eine Omega-Rolle eingenommen hatte, kam in dieser Phase des Gruppenprozesses in eine Alpha-Rolle. Er stand plötzlich im Zentrum des Geschehens: Es gab Teilnehmer, die ihm zustimmten und folgten, und es gab solche, die sich ihm gegenüber abgrenzten und/oder ihm widersprachen. Bei der Mehrheit der Mitglieder waren die von ihm geübte Kritik und die Äußerung von Ärger und Frustration auf fruchtbaren Boden gefallen und machten Schule.

Parallel zur Veränderung von Erichs Rolle änderte sich auch meine: Ich war nicht mehr die, der die Teilnehmer vertrauensvoll bzw. zumindest widerspruchslos folgten, und ich wurde auch nicht mehr idealisiert als nur gute, omnipotente, alle gleichermaßen nährenden Leitungs- und Mutterfigur. Diese Hoffnungen hatte ich enttäuscht, meine Fehlleistung wurde zu einem Symbol dafür, deshalb entzündeten sich genau an dieser Stelle die Gemüter. Die Rolle, die mir jetzt zugeschrieben wurde, war eher die der Versagenden. Der Versagenden im doppelten Sinne des Wortes: die, die versagt hat, indem sie als reale Person mit Grenzen und Schwächen sichtbar wurde, aber auch die, die sich den Riesenansprüchen der Gruppe versagt hat. Verunsicherung, Wut und Enttäuschung tauchten auf und wurden ausgedrückt.

Den Veränderungen in den Beziehungen der Teilnehmer zueinander und zu mir entsprachen Veränderungen in meiner gefühlsmäßigen Einstellung gegenüber einzelnen Gruppenmitgliedern und insbesondere gegenüber Erich. Als spontane und unwillkürliche Antwort auf die mir entgegengebrachten Gefühle und Abwertungen registrierte ich in mir ebenfalls Gefühle von Enttäuschung, Ärger und Befürchtung. Die Enttäuschung richtete sich zunächst vor allem gegen Erich, den ich im Stillen als pubertär, als unberechenbar, ja als undankbar abklassifizierte. Meine Aggression äußerte sich in spontanen, nicht ausgesprochenen und nicht kontrollierten inneren Antworten, wie zum Beispiel: »Wenn du bisher nicht zum Zuge ge-

kommen bist, dann liegt es an dir selbst, an deiner Zurückhaltung, deinem mangelnden Mut, dich einzubringen und daran, dass du nichts riskieren willst, ich aber alles erkennen, verstehen und machen soll.« In Bezug auf die meisten Gruppenmitglieder tauchten Einfälle auf, wie beispielsweise, dass ich hier »Perlen vor die Säue« werfe, und dass ich am besten niemandem mehr vertrauen sollte. Meine Befürchtungen hatten Inhalte wie die, dass mich die Gruppe nicht mehr in meiner Leitungsrolle akzeptieren und mich zum Sündenbock machen könnte, dass der Kurs schon gelaufen sei, und dass eventuell sogar mein Ruf als Lehrbeauftragte im RCI auf dem Spiel stehen könnte.

Es war mein Wissen um die Übertragung und um die gerade ablaufende Entwicklungsphase, das mich an dieser Stelle – nach spontaner innerer Aggression, die auch meinem Selbstschutz diente – nicht in Angst und Schrecken verfallen ließ. Vielmehr konnte ich die Gesamtheit meiner Gefühlsreaktionen und Fantasien als Hilfe zur Entschlüsselung sowohl des zentralen Anliegens von Erich als auch zur Erfassung der die Gruppe als Ganzes beherrschenden Spannungen verstehen.

Nach dieser Arbeitseinheit beschäftigte ich mich mit folgenden Fragen:

Ersrens: Was sagt mir das von Erich gezeigte Verhalten über seine Persönlichkeit, seine Bedürfnisse und sein individuelles Problem?

Beim Versuch, diese Frage zu beantworten, waren für mich sowohl meine Kenntnisse aus dem ersten Kurs, den ich mit Erich erlebt hatte, als auch meine Gegenübertragungs-Reaktionen hilfreich.

Ich möchte sein Verhalten und das, was ich mit ihm erlebt und von ihm erfahren habe, so beschreiben: Im ersten Kurs hatte er seine übergroßen und manchmal sogar unerträglichen Sehnsüchte nach Nähe und Abhängigkeit artikuliert und agiert. Diese ließen sich lebensgeschichtlich auf frühe Versagungen in der Beziehung zu seiner Mutter und auf Repressionen durch seinen Vater zurückführen. Im psychischen Feld der Übertragung belebte Erich die Gesamtheit seiner inneren und äußeren Erfahrungen wieder. Die Beziehungen, die er im Hier und Jetzt mit den anderen Teilnehmern, vor allem mit mir als der Leiterin, verknüpfte, stellten eine Wiederholung von Wünschen, Ängsten, Gefühlen und Abwehrhaltungen dar, die er früheren Bezugspersonen gegenüber erlebt hatte (vgl. III.1).

Indem er seine maßlose Enttäuschung über mich ausdrückte, zeigte und verbarg Erich zugleich seine übergroße Erwartung an mich, die ich ihn – unausgesprochen – verstehen und ihn mehr als alle anderen in der Gruppe sehen, umsorgen, ihm helfen und sein persönliches Problem lösen sollte.

Seine Frustration und in deren Folge seine Aggression schützten ihn vor seinen Wünschen nach Nähe und Abhängigkeit, auf deren Erfüllung er nicht zu hoffen wagte. Gegen deren Wiederauftauchen und die damit verbundenen Angst- und Unlusterebnisse wehrte er sich durch Reaktionsbildung, das heißt durch ihre Verkehrung ins Gegenteil. Aus seiner Idealisierung wurde Entwertung, aus dem Wunsch nach Nähe wurde das Bedürfnis nach Distanz und aus der Sehnsucht nach Abhängigkeit das forcierte Streben nach Selbstständigkeit. Wie ambivalent diese Einstellungen waren, zeigte sich an der Empfindlichkeit, mit der er auf die ausgebliebene Anweisung bezüglich des Gruppenraumes reagierte. Gleichzeitig wiederholte er durch sein Verhalten alte Beziehungsmuster und alte Verletzungen und Konflikte. Unbewusst versuchte er, mich dazu zu provozieren, mich wie seine Mutter (indem ich ihn im Stich und fallen ließ) bzw. wie sein Vater (indem ich ihn maßregelte und unterdrückte) zu verhalten.

Meines Erachtens stellten die in Erich aktualisierten Beziehungen zu mir und zu den anderen auch eine Projektion seiner eigenen Persönlichkeitsanteile dar, das heißt, dass die Konflikte, die er mit mir, aber auch mit anderen Teilnehmern durchlebte, eine Veräußerlichung von Konflikten darstellte, die er in und mit sich selbst hatte. Die Entwertung und Verspottung anderer kann also auch als ein Ausdruck für seinen eigenen inneren Umgang mit sich selbst gesehen werden.

In den Übertragungen, die bestimmt werden sowohl von den inneren Bildern aus der Vergangenheit, die in der Gegenwart neu belebt werden, als auch von dem aktuellen Beziehungsgeflecht, von den konkreten Personen im Hier und Jetzt, ereignen sich immer auch bestimmte Rollenzuschreibungen. Diese wecken in dem, an den sie gerichtet sind, den Impuls, sich dieser Rolle entsprechend zu verhalten (vgl. III.1).

Die zweite Frage, auf die ich eine Antwort suchte, war folgende: Welche Rolle wurde mir von Erich in diesem Augenblick des Gruppenprozesses angetragen? Wie waren in diesem Moment meine Gegenübertragungsreaktionen, also meine auf ihn antwortenden Gefühle?

Ich war enttäuscht und verletzt, ich war ärgerlich auf ihn, ich fühlte mich von ihm entwertet und angegriffen. Ich empfand also Gefühle, die mit seinen auf mich gerichteten korrespondierten. Gleichzeitig spürte ich einen riesigen, unerfüllbaren Anspruch auf mich gerichtet. Alles in allem löste dies in mir den unreflektierten Impuls aus, ihn fallen zu lassen, mich von ihm abzuwenden und ihn meinerseits zu kritisieren, infrage zu stellen und abzuwerten – also letztlich das zu tun und zu wiederholen, was er sei-

nerzeit mit seinen Eltern erlebt hatte. Er hat die Beziehungserfahrungen mit seinen Eltern wiederholt und auf mich übertragen und in mir eine entsprechende unwillkürliche Gegenübertragung hervorgerufen.

Es war mir klar, dass ich meinen spontanen und unreflektierten Impulsen unter keinen Umständen nachgeben durfte, zumal mir bewusst war, dass seine Übertragungen nicht in erster Linie mir als Person, sondern meiner Rolle als Leiterin galten. Vielmehr wollte ich meine Gegenübertragungsreaktionen nutzen, um ihn und den gesamten Gruppenprozess zu verstehen.

Meine eigenen Aggressionen und Befürchtungen waren nicht nur eine Antwort auf die momentan in der Gruppe vorherrschenden Einstellungen, sondern sie waren auch ein Teil derselben. Auch ich erlebte – genau wie die übrigen Teilnehmer, wenn auch mit etwas anderen Akzenten – Enttäuschung, Ärger, Verunsicherung und Furcht. Wenn ich den Gruppenprozess verstehen wollte, brauchte ich also nur auf meine eigenen Gefühle zurückzugreifen. Gleichzeitig musste ich aber auch der Tatsache Rechnung tragen, dass meine Gegenübertragung nicht nur eine Antwort auf die mir entgegengebrachten Einstellungen und Fantasien war, sondern auch die Folge von eigenen lebensgeschichtlich bedingten unaufgelösten Ängsten, Wünschen und Konflikten. Ich machte mir an dieser Stelle wieder einmal klar, dass das aktuelle Gruppengeschehen für mich insofern besonders bedrohlich war, da es mein Bedürfnis, geliebt und anerkannt zu werden, ebenso infrage stellte wie meine bisher erfolgreich angewandten Mittel zu dessen Befriedigung. Die Angst zu versagen bezog sich bei mir daher nicht nur auf meine Leitungsrolle und somit auf die Leistungsebene, sondern sie ging tiefer. Um konstruktiv mit meiner Gegenübertragung umgehen zu können, habe ich dreierlei getan: Erstens habe ich mir die Gefahren, die aus meinen eigenen intrapsychischen Wünschen und Ängsten entstehen könnten, bewusst gemacht. Diese hätten – unreflektiert – dazu führen können, dass ich mich in einer aggressiven oder ängstlichen Art und Weise zur Wehr gesetzt hätte.

Zweitens habe ich meine Gefühle als Diagnostikum für den aktuellen, individuellen und gruppalen Prozess verwertet, und drittens habe ich das, was aus meiner Vergangenheit stammt, getrennt von dem, was zur Gegenwart gehört, und dem, was sich auf die Zukunft richtet. Die Gegenwart war von drei Faktoren bestimmt: einmal von der in der Übertragung wiederbelebten Vergangenheit von Erich, zum anderen von meiner Gegenübertragung und zum Dritten vom aktuellen Gruppenprozess.

Eine weitere Frage, auf die ich eine Antwort suchte, war die: Was war geschehen, dass Erich, der bis dahin ein unauffälliger, stiller Mitläufer in der Gruppe war, der eine Gamma- und zeitweise sogar eine Omega-Rolle innehatte, plötzlich eine Alpha-Rolle einnehmen konnte?

Es waren der Gruppenprozess und die mit ihm verbundenen Einstellungen, die das bis dahin von den anderen kaum bemerkte Gruppenmitglied Erich vorübergehend eine Führungsposition einnehmen ließen. Wie konnte das geschehen? Die von ihm ausgedrückten Ängste (von der Leitung nicht wahrgenommen zu werden und zu kurz zu kommen, in der Gruppe seinen Platz nicht zu finden und von den anderen nicht anerkannt zu werden), Aggressionen und Enttäuschungen waren Einstellungen, die die Mehrheit der Gruppenmitglieder um diese Zeit – teils bewusst, teils unbewusst – beschäftigten. Erich lebte gegenüber der Leitung Enttäuschung, Feindseligkeit und Misstrauen aus und gegenüber der Gruppe Rivalität und die Tendenz, sich von ihr abzuheben. Dadurch, dass seine persönliche Problematik einen unmittelbaren Bezug zur vorherrschenden momentanen, wenn auch zum Großteil unbewussten Thematik der Gruppe hatte und er die emotionalen Bedürfnisse und Fantasien eines Großteils der Gruppe verkörperte, ausdrückte und stellvertretend agierte, handelte er unbewusst in ihrem Auftrag und mit ihrer Zustimmung. Indem er bisher unterschwellig gebliebene Prozesse zur Sprache brachte, förderte er das Fortschreiten der Gruppenentwicklung. Die Folgen waren, dass sich sein Ansehen und seine Einflussmöglichkeiten erhöhten, sich einzelne Teilnehmer mit ihm identifizierten und ihn imitierten. Es war zu erwarten, dass diese Position früher oder später von jenen Teilnehmern infrage gestellt werden würde, die die andere Seite der Medaille, nämlich die Wünsche nach Nähe und Solidarität leben wollten.

Überdies gab es – dieser Phase entsprechend – natürlich auch Prozesse des Rollenaushandeln zwischen den übrigen Gruppenmitgliedern. Es ging also nicht nur um die Beziehungen zwischen Erich und mir und Erich und den anderen Teilnehmern, sondern auch um Rollenklärungen in der gesamten Gruppe.

Soweit die Fallschilderung.

Im Folgenden möchten wir Überlegungen zu der Frage anstellen, welche Leitungsinterventionen in dieser Situation angemessen wären, um wieder Vertrauen aufzubauen und Entwicklungsschritte – für einzelne Mitglieder und hier insbesondere für Erich, aber auch für die gesamte Gruppe – zu ermöglichen.

Welche Themen und Strukturen wären geeignet, um Auseinandersetzungen und Beziehungsklärungen in einer angemessenen Art und Weise zu führen und die einzelnen Mitglieder dabei zu unterstützen, ihre momentane Position in der Gruppe zu finden und ihre Selbstständigkeit weiterzuentwickeln?

Das zu setzende Thema sollte auf Vertrauensentwicklung abzielen, und das heißt zunächst einmal, dass die Hindernisse, die dieser im Wege stehen, gesehen und aufgehoben werden müssen. Über die Artikulierung sowohl des Trennenden als auch des Verbindenden sollen Differenzierungs- und Integrationsprozesse ermöglicht werden. Das Artikulieren des Trennenden dient der Bewusstwerdung der Unterschiede zwischen den Teilnehmern und dessen, was einer Zusammenarbeit möglicherweise im Wege steht. Letzteres ist die Voraussetzung dafür, dass es – zumindest – soweit bearbeitet werden kann, dass Kooperation und damit Lokomotion wieder möglich werden. Das Artikulieren des Verbindenden zielt auf Kohäsion und Integration. Um diese Ziele zu erreichen, sollte die Leitung Raum schaffen erstens für Auseinandersetzungen mit ihr und zweitens für Beziehungsklärungen der Teilnehmer untereinander.

Das Thema könnte beispielsweise lauten: »Wahrnehmungen, Einstellungen und Gefühle zwischen uns, die uns trennen und die uns verbinden.«

Bezogen auf die zu setzenden Strukturen heißt dies, dass der Raum, in dem die Auseinandersetzung mit der Leitung geschehen soll, ein Plenum sein sollte – ein Plenum, in dem alle Mitglieder ihre momentanen Eindrücke, Kritikpunkte, Fragen und Gefühle ihr gegenüber äußern können. Hinführend zum Thema könnte die Leitung zum Beispiel sagen: »Ich nehme wahr, dass zurzeit viel Unterschiedlichkeit in Bezug auf eure Einstellungen mir gegenüber in der Gruppe ist. Erich, du hast ja sehr deutlich deine Enttäuschung und deinen Ärger geäußert. Ich kann mir vorstellen, dass es Einzelnen von euch ähnlich ergeht wie ihm, anderen aber vielleicht auch wieder ganz anders. Ich glaube, es würde uns allen – aber mir natürlich ganz besonders – weiterhelfen, wenn ihr sagen könntet, was euch in Bezug auf mich als Leiterin oder auch als Person momentan beschäftigt!«

Wenn dann Kritik oder Zustimmung geäußert werden, sollte sich die Leitung erst einmal ruhig und akzeptierend alles, was gesagt wird, anhören – ohne sich zu rechtfertigen. Wenn sie selbst findet, sie hätte einen Fehler begangen, dann sollte sie diesen zugeben und vielleicht erklären, warum ihr dieser unterlaufen sei. Ist die Kritik aus ihrer Sicht hingegen unberechtigt, dann sollte sie transparent machen, mit welcher Absicht und Zielsetzung sie gerade diese und keine andere Intervention gesetzt hat. Um an dieser Stelle den Unterschied zwischen Transparentmachen und Rechtfertigen zu verdeutlichen, ist es hilfreich, darauf

hinzuweisen, dass die eigene Absicht oft etwas ganz anderes ist als die erzeugte Wirkung. Außerdem könnte die Leitung an dieser Stelle auch – selektiv-authentisch – eigene Wahrnehmungen und Einstellungen äußern.

Soviel zur Struktur, die den Raum für die Auseinandersetzung mit der Leitung betrifft. Bezogen auf die Struktur, die geeignet wäre, Beziehungsklärungen zwischen den Mitgliedern und den Vergleich zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung zu ermöglichen, erscheinen uns wechselnde Paarbegegnungen hilfreich. Diese Begegnungen sollten so angelegt sein, dass die im Laufe der bisherigen Gruppenarbeit zwischen den Mitgliedern entwickelten Emotionen in ihrer Vielfältigkeit angegangen und gleichzeitig in Bezug auf die eigene Resonanz hin betrachtet werden können. Für diesen Prozess erscheinen uns Feedback-Übungen geeignet, die so angelegt sind, dass sich die Teilnehmer sowohl etwas über ihre derzeitigen Reaktionen aufeinander mitteilen können als auch etwas dazu, was diese Reaktionen mit ihnen selbst zu tun haben könnten. Vorschläge für ein solches Feedback sind: »Du hast etwas, das mich anzieht, auf Distanz hält, mich ärgert, neugierig macht, mir gefällt und anderes mehr ... und das hat mit mir zu tun!« Dieser Nachsatz ist wichtig, weil jedes Feedback nur eine subjektive und keine objektive Sichtweise darstellt, aber auch weil es anregt, mehr Selbst-Bewusstsein im eigentlichen Sinne zu entwickeln, nämlich der Frage nachzugehen, was meine Reaktionen auf mein Gegenüber mit mir und meiner Geschichte zu tun haben könnten.

Bezogen auf den notwendigen Abbau der negativen Übertragung, die Erich gegenüber der Leiterin entwickelt hat, könnte mit dieser Struktur eine Begegnung zwischen ihm und der Leiterin verbunden werden, derart, dass sie auf ihn zugeht und ihn fragt, ob er bereit wäre, mit ihr diese Übung zu machen. Sie würde diese nämlich gerne mit ihm machen, weil ihr daran gelegen sei, dass – im Sinne des Oberthemas – das Trennende zwischen ihnen ebenso zur Sprache kommen könne wie das Verbindende. Wenn sie ihm dann offen und ehrlich sagen würde, was sie zurzeit an ihm ärgert, irritiert, anzieht oder was auch immer, und was das jeweils mit ihr selbst zu tun hat, dann könnte sie für ihn als konkrete Person – und nicht mehr so sehr als Übertragungsobjekt – sichtbar und greifbar werden.

Was wir in Bezug auf die konkrete Begegnung zwischen der Leiterin und Erich gesagt haben, gilt mit entsprechender Variation auch für die Beziehungsklärungen zwischen den Teilnehmern.

Die genannten Themen- und Strukturvorschläge scheinen uns geeignet, um den Herausforderungen dieses Falles im Speziellen, aber auch jenen der Differenzierungs- und Integrationsphase im Allgemeinen gerecht zu werden.

Wenn die Gruppenmitglieder wieder arbeitsfähig sind, ihre momentane Position und ihre Selbstständigkeit inmitten ihrer Abhängigkeiten in dieser Gruppe gefunden haben, dann kann ein alle verbindender Gruppengeist etabliert werden. Die Themen der folgenden Phase, der der Autonomie und Interdependenz, rauchen auf und eröffnen neue Entwicklungsmöglichkeiten, die die Gruppe zur vollen Leistungsentfaltung befähigen können.

#### IV.3.4 Phase 4: Autonomie und Interdependenz

Folgende Kennzeichen stehen in dieser Phase im Vordergrund: Die Leitung und die Teilnehmer werden nicht mehr in Kategorien wie »nur gut« oder »nur böse« eingeteilt, sondern realistischer mit ihren Stärken und Schwächen, ihren liebenswerten und weniger liebenswerten Seiten erlebt und akzeptiert. Die in den vorausgegangenen Phasen begonnene Errichtung von Normen und Zielen wird zügig fortgesetzt. Aggression und Libido sind weitgehend integriert und neutralisiert, sodass vorübergehend eine angst- und konfliktfreie Sphäre entsteht. Alles Störende und Negative wurde entweder in den vorausgegangenen Phasen, vor allem in Phase 3 bearbeitet oder es wird verdrängt oder auf »draußen« projiziert. Das Interesse der Teilnehmer gilt jetzt vor allem dem gemeinsamen Tun, Planen und Durchführen von Aufgaben.

In dieser relativ ruhigen und vertrauensvollen Atmosphäre können die Gruppenmitglieder sehr bewusst sowohl ihre Individualität und Selbstständigkeit als auch ihre wechselseitige Abhängigkeit und Bezogenheit leben und erleben. Die individuellen Fähigkeiten und die bestehenden Unterschiede können nun zunehmend als bereichernd und nicht mehr als bedrohlich und Konkurrenz auslösend (wie in der vorausgegangenen Phase) empfunden und genutzt werden – genutzt für die gemeinsame Arbeit an den vorliegenden Themen, die Bewältigung der anstehenden Aufgaben und für die Erreichung der gesetzten Ziele. Die Rollen sind meist klar verteilt, relativ gefestigt und müssen nicht mehr immer wieder neu ausgehandelt werden. Kommunikation und Interaktion sind offen und fruchtbar, und es besteht großes Interesse an sachlichem und thematischem Arbeiten. Mit hoher Aufnahme- und Lernbereitschaft kann die Gruppe jetzt ihre optimale Leistungsfähigkeit entfalten. Die Gruppenmitglieder identifizieren sich verstärkt mit »ihrer« Gruppe und wollen ihren persönlichen und fachlichen Beitrag zum Gesamtwerk der Gruppe leisten. Sie erkennen einander in ihrer Individualität und Unterschiedlichkeit als gleichwertig an und sie sind in hohem Maße aufeinander und auf die Sache bezogen. Sie erleben gleichermaßen Freude an ihrer Autono-

mie wie an ihrer Interdependenz und sind bemüht, diese in einem ausgewogenen Gleichgewicht zu halten. Diese Balance kann jedoch durch zu starke Wünsche nach Nähe oder nach Distanz zu einzelnen Teilnehmern gefährdet werden. Diese Gefahr wird im Allgemeinen abgewehrt durch gemeinsames Tun und durch ein Zugehörigkeitsgefühl zur gesamten Gruppe.

Der phasenspezifische Grundkonflikt besteht jetzt zwischen dem Wunsch, eine harmonische und sachorientierte Atmosphäre zu schaffen und zu erhalten, und der Angst vor dem Wiederauftauchen der in der Vorphase erlebten Aggressionen und Machtkämpfe.

Die Gruppenmitglieder begegnen der Leitung meistens mit folgenden Einstellungen:

Sie wird jetzt nicht nur in ihrer fachlichen Kompetenz mit ihren spezifischen Fähigkeiten und Aufgaben, die mit ihrer Rolle verbunden sind, gesehen, sondern sie wird auch in ihrer persönlichen Identität als unverwechselbares Individuum mit Fähigkeiten und Schwächen akzeptiert. Die Funktion, die die Leitung in dieser Phase zu übernehmen hat, lässt sich am besten mit dem Begriff »primus inter pares« bezeichnen. Und das bedeutet auch, dass die Gruppe jetzt selbst immer mehr Leitungsfunktionen übernimmt und eventuelle Fehlleistungen der Leitung – meist liebe- und humorvoll – ausgleicht.

Die Aufgaben der Leitung nehmen also in dieser Phase sowohl in der Quantität als auch in ihrer Bedeutungsqualität für die Gruppe ab. Sie sollte sich entsprechend zurücknehmen und gleichzeitig den Überblick behalten und von Fall zu Fall entscheiden, wann sie der Gruppe und dem Einzelnen die Leitung überlassen kann und soll und wann nicht. Wie in jeder Phase hat sie jedoch auch in dieser Phase ihren spezifischen Rollenauftrag zu erfüllen, nämlich dafür zu sorgen, dass die nie abgeschlossenen, sondern immer wieder neu zu gestaltenden Prozesse der Differenzierung, der Integration, der Lokomotion und der Kohäsion der Gruppe ablaufen können. Ihre Interventionen sind jetzt stark ES-zentriert, sie stellt vor allem sachbezogene Aufgaben und bietet Methoden und Strukturen an, die es jedem einzelnen Gruppenmitglied ermöglichen, sich seinen Fähigkeiten entsprechend einzubringen und am Gesamtwerk der Gruppe mitzuwirken.

Um ein Beispiel für diese Vorgehensweise zu nennen, möchten wir ein Supervisionsmodell vorstellen, das wir für den Seminaregebrauch in TZI-Gruppen entwickelt haben. Es besteht aus folgenden elf Schritten:

1. Der Fallgeber schildert seinen Fall, die Teilnehmer hören zu, ohne zu unterbrechen.
2. Die Teilnehmer stellen Informations- und Verständnisfragen – und nur solche.

3. Der Fallgeber formuliert seine Fragestellung bzw. sein Anliegen an die Supervision.
4. Der Fallgeber wird aufgefordert, durch das am Boden liegende Vierfaktorenmodell zu gehen, sich mit jedem Faktor zu identifizieren und sich jeweils zu äußern
  - zum ICH (damit ist sowohl das Leitungs-ICH als auch das Mitglieds-ICH gemeint): »Ich bin der bzw. die (Namen nennen) und fühle, denke, möchte, befürchte ...«;
  - zum WIR: »Ich bin die Gruppe und fühle, denke, wünsche, befürchte ... Zwischen uns bestehen zurzeit die und die Einstellungen ... Wir wünschen uns voneinander ... keinesfalls möchten wir ...«;
  - zum ES: »Meine offizielle Sache, die Aufgabe, um die es geht, ist folgende ... Ich will ... ich soll ... Ich habe aber auch noch ein unterschwelliges, möglicherweise heimliches Thema, nämlich ...«;
  - zum GLOBE: »Ich bin das Umfeld, die Institution, die Organisation, der Auftraggeber und erwarte ... und bewirke ...«.
5. Die Teilnehmer gehen ebenfalls durch das Modell, identifizieren sich mit den vier Faktoren und äußern sich zu diesen. Der Fallgeber hört aufmerksam zu und schreibt gegebenenfalls mit.
6. Der Fallgeber reilt mit, welche Identifikationen und Aussagen ihn besonders berührt haben, bzw. welche er für sich selbst und für die Gruppensituation für zutreffend hält und welche nicht.
7. Gemeinsam wird versucht herauszufinden, ob es Themen oder Inhalte gibt, die in allen vier Faktoren enthalten sind, bzw. die sich wiederholen. Diese beinhalten wesentliche Hinweise auf die gesamte Gruppensituation, so wie sich diese im Hier und Jetzt der Fallarbeit widerspiegelt. Sie werden verbalisiert und gesammelt.
8. Die Gruppenmitglieder erarbeiten entweder für sich alleine oder in kleinen Untergruppen eine Handlungs- bzw. Lösungsoption – nach dem Motto: Wenn ich in dieser Situation wäre – was würde ich tun? Auch der Fallgeber überlegt für sich, was er jetzt – nach dem gemeinsamen Erarbeiten einer »Diagnose« – tun möchte, um das geschilderte Problem besser angehen zu können. Die erarbeiteten Handlungsempfehlungen werden jeweils auf eine Karteikarte geschrieben.
9. Jedes Gruppenmitglied liest seinen Lösungsvorschlag vor und übergibt ihn dem Fallgeber, der auch seine eigenen Überlegungen vorstellt (Methode »Herbstlaub«, denn die Lösungen fallen wie bunte Blätter von einem Baum).

10. Der Fallgeber äußert, was er für sich mitnehmen bzw. umsetzen möchte.
11. Sharing der Teilnehmer: Alle äußern, an welcher Stelle sie besonders berührt waren, und was sie für sich selbst und für ihre berufliche Situation von dieser Fallarbeit mitnehmen.

Das vorgestellte Supervisionsmodell ist vergleichbar dem Erstellen eines Mosaiks, zu dem alle Teilnehmer ihre individuellen Steine beitragen. Das so entstehende Mosaik ist mehr und etwas anderes als ein Zusammenwürfeln der einzelnen Steine.

Durch die gewinnbringende Zusammenarbeit und durch das Erleben »Gemeinsam sind wir stark« werden die Wahrnehmung des Potenzials der Gesamtgruppe und ein weiteres Zusammenwachsen der Mitglieder gefördert.

Generell ist es die Aufgabe der Leitung in dieser Phase, Methoden und Strukturen anzubieten, die es jedem Teilnehmer ermöglichen, seinen individuellen Beitrag zum Gesamtwerk der Gruppe zu liefern.

Alles in allem sind in dieser Phase die Voraussetzungen für ein lustbetontes und fruchtbares Zusammenarbeiten gegeben. Bezogen auf den Arbeitsauftrag der Gruppe wird hier am meisten geleistet. Leitungen von Arbeitsgruppen und Teams stehen also immer wieder vor der Aufgabe, diese Phase anzustreben und zu ermöglichen. Die vorausgegangenen Phasen sind – in Bezug auf den Arbeitsauftrag einer Gruppe oder eines Teams – »nur« ein Hinführen zur möglichen Effizienz und Produktivität der Phase der Autonomie und Interdependenz. In dieser kann die Ernte eingefahren werden von all dem, was in den drei vorausgegangenen Phasen gesät wurde.

#### IV.3.5 Phase 5: Vertrauen und Intimität

Diese Phase ist typischerweise dadurch gekennzeichnet, dass die Mitglieder ein hohes Wir-Gefühl erleben, ein starkes Interesse aneinander entwickeln und sich möglicherweise auch libidinös zueinander hingezogen fühlen. Die Beziehungen zu einzelnen Teilnehmern werden bedeutsamer, die zur gesamten Gruppe hingegen treten eher in den Hintergrund. Die Positionen und Funktionen der Einzelnen werden jetzt weniger durch ihr sachlich-fachliches Wissen und Können bestimmt, als vielmehr durch die persönliche Attraktivität, die sie für andere Gruppenmitglieder haben. Auf der Beziehungsebene besteht der für diese Phase typische Grundkonflikt zwischen dem Wunsch nach differenzierten, nahen und unter Umständen auch intimen Kontakten zu Einzelnen und der Angst, erneut in Abhängigkeit zu geraten oder auch abgelehnt und zurückgewiesen zu

werden. Auf der Gruppenebene ist es der Konflikt zwischen dem Bedürfnis nach Paarbildung, nach Zweisamkeit auf der einen Seite und dem gleichzeitig bestehenden Bedürfnis auf der anderen, ein Teil des Gruppenganzes zu bleiben. Der Wunsch nach einem Fortbestehen der in der vorausgegangenen Phase als so befriedigend erlebten Gruppengemeinschaft kann mit der Befürchtung, wegen der Bevorzugung Einzelner von der Gruppe als Ganzes in irgendeiner Weise bestraft zu werden, kollidieren.

Charakteristisch ist für diese Phase, dass die Gruppenleitung – ähnlich wie in der vorausgegangenen Phase – mit ihren Stärken und Schwächen, ihren Vorzügen und Nachteilen, in ihrer fachlichen Kompetenz und in ihrer Persönlichkeit gesehen, akzeptiert und geschätzt wird. Zunehmend spielt jetzt auch das Geschlecht des Leiters, der Leiterin in den Gefühlen, Fantasien und Wünschen der Gruppenmitglieder eine Rolle. In Bezug auf ein eventuell vorhandenes Leiterpaar können Fantasien hinsichtlich dessen auftauchen, was die beiden wohl noch so alles – außer Gruppenleiten – miteinander treiben. Es kann auch geschehen, dass einzelne Gruppenmitglieder mit dem einen Teil des Leiterpaares um die Gunst des anderen, auf das sich ihre libidinösen Wünsche verstärkt richten, rivalisieren.

Das Feld »Familie«, in dem die ersten prägenden Erfahrungen mit Bezugspersonen gesammelt wurden, war in der vorausgegangenen Phase durch die Betonung der gemeinsamen Aufgabenbewältigung und die Beziehungen der Teilnehmer zur Gesamtgruppe in den Hintergrund getreten. Jetzt wird es wieder aktualisiert. Die Beziehungen zu den Leitern – als Fortsetzung der Elternfiguren – werden wieder wichtiger. Die Gruppenmitglieder können in die Rolle von Geschwistern geraten, mit denen um die Gunst der »Eltern« bzw. der »Brüder« und »Schwestern« konkurriert wird. Bedürfnisse, sich selbst darzustellen, und Wünsche, von besonderen Personen aus der Gruppe gesehen und geliebt zu werden, tauchen auf – während gleichzeitig Ängste vor Zurückweisung und Bestrafung für die Bevorzugung Einzelner fortbestehen. Die jetzt virulent werdenden Konkurrenzgefühle sind weniger bedrohlich als die in der Differenzierungs- und Integrationsphase. Ziel ist es nicht mehr, den anderen möglicherweise zu dominieren oder gar auszuschalten und sich eventuell auf seine Kosten zu profilieren, sondern es geht um ein lustvolles Sich-Messen und Sich-Vergleichen auf der Basis eines alle tragenden Gefühls von Zusammengehörigkeit, von Vertrautheit und Nähe.

Die Leitung kann sich in dieser Phase in der aktiven Ausübung ihrer Funktionen eher zurückhalten, wenngleich sie natürlich weiterhin die Aufgabe hat, dem speziellen Klima und den Anliegen der Gruppenmitglieder Rechnung zu tragen. So sollte sie Strukturen setzen, die intensive persönliche Begegnungen und emotionalen Austausch ermöglichen, wie zum Beispiel Kleingruppen, Paarbegegnun-

gen und Feedback-Übungen. Themen, die die Rolle von Frauen und Männern, die Beziehungen der Geschlechter zueinander und deren Auswirkungen auf die Gruppe beleuchten, gilt es dann anzubieten, wenn sie eine mehr oder weniger große Rolle in dieser Gruppe spielen. Spontane Paar- und Untergruppenbildungen, die die Tendenz zu erkennen geben, sich von der Gesamtgruppe abzusondern, sollten soweit thematisiert werden, dass mögliche Abspaltungen verhindert werden. Konflikte, die zwischen einzelnen Gruppenteilen (Paaren/Untergruppen), aber auch mit der Leitung auftreten, und die zum Beispiel um Intimität und Konkurrenz, um Nähe und Distanz kreisen, sollten aufgegriffen, bearbeitet und möglichst einer Lösung zugeführt werden. Eine wesentliche Aufgabe der Leitung in dieser Phase besteht darin, Sorge zu tragen, dass die auftauchenden Paarbeziehungen nicht zu einer Flucht aus der Gruppe und damit zu Abspaltungen führen.

In einer von der Leitung zu fördernden Atmosphäre, in der alles Menschliche zur Sprache kommen kann und soll, können auftauchende erotische Fantasien, Wünsche und gegebenenfalls auch bereits bestehende Beziehungen in ihrer aktuellen Bedeutung anerkannt und bearbeitet werden. Be- und Verurteilungen sind hier ebenso fehl am Platze wie Ge- und Verbote – und dies nicht nur, weil die Gruppe aus Erwachsenen und in bedingter Freiheit selbstständig entscheidenden Menschen besteht, sondern auch deshalb, weil diese die Einladung zum Ausweichen und Verheimlichen in sich tragen würden. Werden Tabus aufgerichtet, dann erleben sich die Teilnehmer unter Umständen mit ihren Bedürfnissen und Konflikten nicht gesehen oder gar verurteilt, sodass ihnen dann nur mehr die Wahl bleibt zwischen Verdrängen und heimlichem Ausleben. Mit anderen Worten, sie werden vor die Wahl gestellt, entweder brav und gehorsam zu sein oder oppositionell, heimlich und mehr oder weniger lustvoll oder angstbesetzt die vorhandenen Wünsche auszuagieren.

Eine Fallvignette des Autors soll demonstrieren, wie sehr gerade in dieser Phase der GLOBE mit seinen Gegebenheiten des Dort und Draußen die Begegnungen der Teilnehmer im Hier und Jetzt beeinflussen kann. Die bestimmenden GLOBE-Faktoren sind der individuelle GLOBE, den jedes einzelne Gruppenmitglied mitbringt, und der aktuelle GLOBE der Gruppe, die Situation in einem Tagungshaus, in dem alle Teilnehmer unter einem Dach und »wie auf einer Insel« wohnen. Das aktuelle Umfeld der Gruppe und das in dieser Phase spezifische Erleben von Vertrauen und Intimität können besondere Versuchungen darstellen, die mit den Gegebenheiten »auf dem Festland« kollidieren.

Am Abend des vorletzten Tages eines Kurses gesteht ein Teilnehmer, nennen wir ihn Eduard, unter Tränen, dass er sich sehr heftig in eine jüngere

Teilnehmerin, nennen wir sie Sandra, verliebt und mit dieser auch geschlafen habe. Die Vorstellung, dass er sich morgen von ihr trennen müsse – und das vermutlich für immer – schmerze ihn ungeheuer. Der individuelle GLOBE, den Eduard einbringt, ist folgender: Er lebe schon seit Jahren in einer für ihn in jeder Hinsicht unbefriedigenden Ehe, bringe es aber nicht fertig, seine Frau, die stets eine treue Ehefrau, eine gute Hausfrau und Mutter seiner drei Kinder gewesen sei, zu verlassen. Auch fühle er sich verpflichtet, seinen Kindern ein verlässlicher Vater zu sein. Sandra verkörpere für ihn all das, was er bei seiner Frau vermisse: Sie sei attraktiv, erotisch, geistreich und vielseitig interessiert und gebildet. Es sei also nicht nur die körperliche Anziehung, die ihn an sie binde, sondern er erlebe auch eine geistig-seelische Nähe – so wie er sie noch nie in seinem Leben einer Frau gegenüber empfunden habe. Sandra bestätigt, dass es ihm mit Eduard ähnlich ergehe: Sie lebe allerdings zurzeit allein, denn sie habe sich schon – nach einer sie sehr erschütternden Enttäuschung – vor fünf Jahren von ihrem damaligen Lebensgefährten getrennt und sich bisher vor Nähe zu einem Mann gehütet.

Das Geschehen im Kurs – einem Persönlichkeitskurs, der intensive Zweierbegegnungen ermöglicht hatte – und der Gruppenprozess als solcher hatten bei Eduard und Sandra bisher nicht erfüllte und ungelebte Bedürfnisse und Wünsche aktualisiert. Die Möglichkeit, diese im geschützten Rahmen des Seminars und des Tagungshauses zu leben, war für beide zu verführerisch, als dass sie darauf hätten verzichten wollen. Bisher hatten sie ihre Beziehung vor der Gruppe verheimlicht, jetzt aber könnten sie es nicht mehr. Was war zu tun?

Meine Ziele waren: erstens die individuellen Hintergründe, die zu diesem Agieren geführt haben, herauszuarbeiten – soweit dies im Hier und Jetzt möglich und sinnvoll war. Auf meine entsprechenden Fragen sprachen beide bereitwillig darüber. Zweitens wollte ich auch die übrigen Gruppenmitglieder, die dieses »Geständnis« gehört hatten und die von ihm berührt waren, nach ihren Reaktionen befragen. Diese ergaben eine große Bandbreite: vom Verständnis für Eduard und Sandra über die Erzählung von eigenen, ähnlich erlebten Verstrickungen bis hin zum Verurteilen des Geschehenen. Einzelne Gruppenmitglieder identifizierten sich mit Eduard bzw. mit Sandra, andere mit der Ehefrau von Eduard und wieder andere äußerten so etwas wie Gefühle von Ausgeschlossenheit und Neid, bzw. Ärger oder Traurigkeit darüber, dass die beiden erst jetzt, sozusagen »um fünf vor zwölf« ihre Beziehung offenbart hätten. Die unterschiedlichen

Reaktionen der Gruppe ermöglichten Eduard und Sandra zwar ein tieferes und ein breiteres Verständnis ihres eigenen Verhaltens und Reagierens, sie verhinderten jedoch nicht das Erleben ihres Trennungsschmerzes. Für Eduard war es klar, dass er auf eine Fortsetzung ihrer Beziehung verzichten müsse, denn dazu fühlte er sich nicht frei; nicht frei von seinen eigenen Gewissensansprüchen, nicht frei von seinen Gefühlen der Verantwortung und Verpflichtung seiner Familie gegenüber und auch nicht frei von den Normen der Gesellschaft. Letztere seien es übrigens gewesen, die ihn und Sandra zunächst veranlasst hätten, ihre Beziehung vor der Gruppe zu verheimlichen. Sie hätten befürchtet, dafür verurteilt zu werden. Dass dies – zumindest seitens der meisten Mitglieder – nicht geschehen sei, erleichtere sie. Die heftige Reaktion einer weiblichen Teilnehmerin, die erlebt hatte, wie sie von ihrem Mann zunächst betrogen und dann wegen einer anderen Frau verlassen worden war, und die sich daher sehr mit Eduards Frau identifizierte, bestätigte ihn darin, bei seiner Frau bleiben zu müssen.

An dieser Stelle intervenierte ich mit der Frage: »Kannst du dir vorstellen, dich in Zukunft mehr darum zu bemühen, das bislang bei deiner Frau Vermisste doch noch bei ihr zu suchen?« Nachdenklich antwortete Eduard, dass er tatsächlich diesbezüglich schon seit Jahren resigniert habe. Früher – in den ersten Jahren ihrer Beziehung – seien sie oft zusammen ins Theater, in Konzerte oder in Ausstellungen gegangen, aber irgendwie seien diese Unternehmungen eingeschlafen, warum auch immer. Jedenfalls sei ihm – durch das Erleben mit Sandra – sehr deutlich geworden, worauf er bisher mehr oder weniger bewusst verzichtet habe.

Für Sandra, die ja frei für eine Fortsetzung der Beziehung zu Eduard war und die sich diese auch wünschte, war es in gewissem Sinne schwieriger. Sie hatte zwar Verständnis für Eduards Entscheidung, fühlte sich aber durch diese in eine Situation gedrängt, die sie nicht mehr beeinflussen konnte. Was ihr bliebe, sei die Erinnerung, das Glück, eine solch intensive Begegnung überhaupt erlebt zu haben und der neu erwachte Wunsch nach einer Partnerschaft. Vielleicht – so fügte sie rationalisierend und sich selbst tröstend hinzu – sei es ja auch so, dass ihre Beziehung draußen im Alltag ohnehin keinen Bestand gehabt hätte, denn ihre derzeit bestehenden wechselseitigen Idealisierungen würden eventuell einer Ernüchterung weichen. Dennoch: Das Wissen um die bevorstehende Trennung, fügte sie weinend hinzu, schmerze sie sehr.

Die zu dieser Zeit in der Gruppe vorherrschende offene und vertrauensvolle Atmosphäre hatte es den beiden ermöglicht, über ihre bis dahin

geheim gehaltene Beziehung zu sprechen, gemeinsam mit der Gruppe nach einer Lösung zu suchen und auch gemeinsam um das Verlorene zu trauern.

Der Wunsch, eine intime Zweierbeziehung herzustellen, kann sich jedoch nicht nur auf andere Gruppenmitglieder, sondern auch auf die Leitungsperson richten. Dieser Wunsch kann in der Weise gelebt werden, dass die Teilnehmer versuchen, Zweier-Gespräche oder Einzelkontakte zu ihr herzustellen – auch außerhalb der offiziellen Gruppensitzungen. In diesen wollen sie dann über bestimmte Probleme in ihrem Leben sprechen, die vor den anderen geheim gehalten werden sollen, und suchen – wenn möglich – auch eine individuelle Beratung zur Lösung derselben. Auf den Geheimhaltungswunsch sollte sich die Leitung nicht einlassen – es sei denn, es würde sich um sehr intime Fakten aus der Lebensgeschichte des Teilnehmers handeln, die tatsächlich nicht vor die Öffentlichkeit der Gruppe gehören.

Generell sollten die Wünsche nach einer Zweierbeziehung mit der Leitung von dieser nicht erfüllt werden. Dies deshalb nicht, weil darin der zum Teil unbewusste Versuch zum Ausdruck kommt, eine ganz persönliche und eine bevorzugte, die anderen Mitglieder ausschließende Beziehung zur Leitung herzustellen.

Zum anderen kann es auch sein, dass das Gruppenmitglied, das das Einzelgespräch sucht, Themen besprechen will, die im Laufe des Gruppenprozesses entstanden sind und die deshalb die gesamte Gruppe angehen. Würden diese außerhalb und nur zwischen zwei daran beteiligten Personen abgehandelt, würde der Gruppe Wesentliches vorenthalten.

Wie in allen anderen Phasen auch ist die Leitungsperson jedoch nicht nur Objekt libidinöser und aggressiver Regungen, sondern selbst auch Subjekt der die Gruppe als Ganzes beherrschenden Wünsche, Fantasien und Konflikte. Sie wird also gegebenenfalls selbst erotische und sexuelle Wünsche gegenüber einzelnen Teilnehmenden verspüren, und das heißt, dass sie sich mit der Versuchung, sie auszuleben, auseinandersetzen muss. Eine Versuchung, die umso größer wird, je mehr einzelne Mitglieder um sie werben und sie – mit welchen Mitteln auch immer – zu verführen suchen. Die Gefahr der Verstrickung in eigene narzisstische Bedürfnisse und erotische Wünsche ist ebenso groß wie die, die bestehenden Abhängigkeitsverhältnisse zu missbrauchen und sie damit zu fixieren.

Um dieser Gefahr zu begegnen, kann die Leitung versucht sein, Tabus zu errichten. Tabus können zwar schützen, lösen die Probleme aber nicht, schon gar nicht können sie der lebendigen Vielfalt der konkreten, einmaligen Begegnung zwischen zwei und mehr Menschen Rechnung tragen. Für die Leitung bedeutet dies in dieser Phase, dass sie sich – vielleicht mehr denn je – ihrer Leitungsverant-

wortung und auch ihrer Leitungseinsamkeit bewusst sein sollte, um nicht zum Spielball von eigenen Wünschen und des Gruppenprozesses zu werden. Sie sollte bewusst entscheiden, was sie tut, warum und wofür sie es tut und sich klarmachen, was die Konsequenzen ihres Handelns und Unterlassens sein könnten. Sie darf sich nicht einem unreflektierten Agieren ihrer Bedürfnisse überlassen, etwa mit der rationalisierenden Einstellung: »Der oder die andere ist ihre eigene Chairperson«. Auch sollte sie sich vor einer Verurteilung und Verdrängung von beängstigenden eigenen und fremden Bedürfnissen hüten und sich gleichzeitig um eine Orientierung am Wertesystem der TZI bemühen.

Dieses ist generell die Richtschnur für jedwedes Leitungshandeln in TZI-Gruppen (vgl. dazu II.3.1.). Es zielt – wie mehrfach betont – auf die progressive Befreiung des Menschen von seinen Abhängigkeiten und auf die Anerkennung der Notwendigkeit, sich selbstständig und verantwortungsvoll zu entscheiden. Da jede Entscheidung für etwas auch einen Verzicht auf andere Möglichkeiten bedeutet, heißt es für die Leitung, Verzicht leisten zu können, eine Aufgabe, die unter Umständen in dieser Phase besonders schwerfällt. Goethe hat einmal gesagt: »Wer andere zu leiten strebt, muss fähig sein, viel zu entbehren!«

Gerade in der fünften Phase, in der schon das Ende der Gruppe am Horizont auftaucht, sollten keine neuen Abhängigkeiten geschaffen, sondern der Weg zur Ablösung von der Gruppe und von der Leitung freigemacht werden. Das geht oft nicht ohne Zurückweisungen und Frustrationen; Frustrationen übrigens auch in Bezug auf die häufig in dieser Phase aufkommende Tendenz der Gruppe, neue Themen und Aufgaben in Angriff nehmen zu wollen. Diese Tendenz dient meist dem mehr oder weniger bewussten Wunsch, das Gruppenende hinauszuzögern oder zu vermeiden. Die Leitung darf diesen Wunsch nicht erfüllen, sondern sie sollte ihm dadurch entgegenwirken, dass sie den »Sack der Themen«, die mit dem Erleben von Vertrauen und Intimität im Vordergrund standen, zubindet.

#### IV.3.6 Phase 6: Abschied und Ausblick

In der sechsten und letzten Phase scheint das gemeinsam Erlebte und gemeinsam Erreichte meist noch einmal, sozusagen »im Glanz des Abendlichtes«, auf und lässt ein besonders inniges Gefühl von Zusammengehörigkeit entstehen. Vor dem Hintergrund des nahenden Endes treten aber auch das Entbehrte und Nicht-Bekommene und das »Draußen« und das »Danach« in den Vordergrund.

Der alle Phasen durchziehende Grundkonflikt zwischen Abhängigkeit und Selbstbestimmung, zwischen Bindung und Trennung taucht gegen Ende eines

Gruppenlebens noch einmal wie in einem Vergrößerungsglas auf. Typisch für die Phase »Abschied und Ausblick« ist das Schwanken zwischen dem Wunsch, im Alten und Vertrauten bleiben zu wollen, auch im weiteren Kontakt mit den liebgewordenen Menschen dieser Gruppe, und der Freude auf das Neue und das Freiwerden von den mit der Gruppe verbundenen Bindungen. Befürchtungen sind beiden Strebungen beigemischt: Der Furcht vor der Vereinzelung, vor dem Trennungsschmerz steht die Furcht gegenüber vor dem, was nach dem Ende der Gruppe neu – oder wieder erneut – auf einen zukommen wird.

Wie im Zeitraffer wiederholen sich jetzt noch einmal – im Lichte des Abschieds und der Trennung – die in den vorausgegangenen Phasen erlebten Einstellungen der Leitung und den Gruppenmitgliedern gegenüber: Sie werden idealisiert, akzeptiert, kritisiert, realistisch gesehen und bewertet, und – je nachdem – mehr oder weniger geliebt. Die Teilnehmer reflektieren noch einmal, was die Leitung und die Gruppe ihnen gegeben, was sie versäumt und ihnen vorenthalten haben. Bei dieser Rückschau überwiegen im Allgemeinen die Gefühle der Dankbarkeit die der Enttäuschung.

Die vordringlichste Aufgabe der Leitung in der Schlussphase einer Gruppe besteht zunächst einmal darin, den konkreten Endpunkt des Gruppenlebens frühzeitig zu benennen. Die Orientierung nach draußen, auf die Zeit danach, sollte so weit thematisiert und strukturiert werden, dass jedes Gruppenmitglied sich ausreichend auf das Kommende einstellen kann und sich nicht plötzlich alleingelassen fühlt. Auch gilt es, die noch laufenden Prozesse gemeinsam abzuschließen. Wenn kein klares Ende gesetzt und von allen Beteiligten gleichzeitig erlebt wird, besteht die Gefahr, dass die Gruppe sozusagen »ausfranst«, das heißt, dass sie sich sukzessive auflöst – eine Gefahr, die vor allem bei Arbeitsgruppen im Berufsumfeld lauert. Bei TZI-Kursen ist das Ende stets konkret vorgegeben und dennoch erscheint auch hier der Hinweis auf den genauen Schlusspunkt sinnvoll.

Im Zusammenhang mit der Ankündigung des Endes sollte die Leitung Raum geben für all das Organisatorische, was mit der Auflösung der Gruppe verbunden und noch zu erledigen ist (wie z. B. das Erstellen einer Dokumentation, das Aufräumen des Gruppenraums und der Arbeitsutensilien, das Zimmerräumen, die Abreismöglichkeiten u. a. m.).

Im Besonderen hat die Leitung dafür zu sorgen, dass der Einzelne und die Gruppe als Ganzes die Möglichkeit bekommen, auf den Gruppenprozess zurückzuschauen und Erinnerungen an für sie wichtige Stationen auftauchen zu lassen. Sie sollen ihre Erfahrungen auswerten und sowohl kritisch als auch anerkennend auf das Erlebte und Erfahrene zurückschauen können. Gleichermaßen aber gilt es,

den Blick auf das zu lenken, was die Teilnehmer von der Gruppenarbeit mitnehmen und in ihrem persönlichen und/oder beruflichen Umfeld verwerten können und wollen. Der Blick auf diese Transfermöglichkeiten ist zugleich ein Blick auf das Gewesene und auf das Kommende. Für all diese mitunter als schwierig empfundenen Prozesse sollte die Leitung klare Themen und Strukturen anbieten, die es den Teilnehmern erleichtern – bei allen Rück- und Ausblicken – auch noch das Hier und Jetzt im Auge zu behalten.

Noch offene Fragen und Anliegen sollten benannt werden können und Rahmenbedingungen sollten gesetzt werden, die Trennung und Abschied, Vorausschau und Neubeginn ermöglichen. Die damit einhergehenden ambivalenten Gefühle der Enttäuschung und der Dankbarkeit, der Angst und der Freude, der Trauer und der Euphorie, des Verlusts und des Gewinns sollten angesprochen werden können und nicht verharmlost oder verleugnet werden. Ein realitätsge-rechter Rückblick ist wichtig, unter anderem auch, um zu verhindern, dass sich Mythen bilden, wie zum Beispiel die, dass die positiven Gruppenerfahrungen als »die große Zeit«, als »paradiesische Zustände« idealisiert werden.

Nicht zuletzt sollte die Leitung ein Forum anbieten für ein Feedback, das ihr als Person und als Leitung gegeben wird. Die Teilnehmer haben meistens das Bedürfnis, sowohl eine sachlich-fachliche als auch eine persönliche Rückmeldung zu geben. Nach all dem, was sie (nicht) von der Leitung bekommen haben, möchten sie ihr zum Abschied meistens auch etwas geben. Eine weitere Funktion des Leitungs-Feedbacks liegt darin, dass die Leitung durch die erfahrenen Rückmeldungen erkennen kann, was von ihren Angeboten und Interventionen positiv und was negativ bewertet und angenommen wurde. Auf dieser Basis kann sie für sich selbst und für ihr künftiges Leitungsverhalten Erkenntnisse ableiten, die neue Lern- und Entwicklungsschritte ermöglichen.

Abschließend möchten wir ein Beispiel geben für die Möglichkeit, gleichermaßen zurück- wie vorausszuschauen. Geeignet erscheint uns hierfür die geführte Imagination des »Kofferpackens«, die unter dem Thema »Was will ich mitnehmen, was hier lassen?« angeboten werden kann. Bei dieser Fantasiereise geht es darum, dass die Teilnehmer – nach einer kurzen einführenden Entspannung – aufgefordert werden, in Gedanken einen imaginären Koffer mit drei Fächern zu packen. In ein Fach soll all das kommen, was sie für ihr ganz persönliches ICH erfahren haben und mitnehmen wollen, in ein zweites all das, was die WIR-Erlebnisse angeht, und in ein drittes all das, was sie in Bezug auf das ES, das Thema dieses Kurses und die angewandte Methode, gelernt haben. Gleichzeitig aber sollen sie entscheiden, was sie jeweils nicht (mehr) mitnehmen, sondern hier lassen wollen. Diese Imagination schließt mit der Vorstellung, dass sich jeder Einzelne

mit seinem Koffer von der »Insel« dieses Kurses langsam auf das »Festland« seiner ihn zu Hause erwartenden persönlichen und beruflichen Situation zube-wegt – dabei sorgfältig auf die auftauchenden Gefühle achtend.

Nach dieser Imagination sollte noch der Raum für Mitteilungen des dabei Erlebten und Gesehenen gegeben werden.

Hilfreich fürs Abschiednehmen sind mit Symbolen verbundene Abschieds-rituale. Ein solches könnte zum Beispiel so aussehen: Die Gruppe schließt noch einmal einen Kreis, bei dem sich die Mitglieder an den Händen fassen – als Sym-bol für die erfahrenen Gemeinsamkeiten. Danach lösen sich die Hände und der Kreis wird aufgelöst. Jeder Teilnehmer dreht sich um, wendet sich nach außen und geht einige Schritte weg von der Gruppe – als Symbol dafür, dass jedes Mit-glied jetzt wieder seinen individuellen Weg gehen wird.

Abschließend soll noch einmal die Möglichkeit eröffnet werden, dass sich je-des Gruppenmitglied – wie auf einem Marktplatz – von jedem anderen in der ihm entsprechenden, individuellen Weise verabschieden kann.

Zum Schluss wollen wir noch den Traum einer Teilnehmerin erzählen, der die genannten Themen illustriert, die diese letzte Phase im Leben einer Gruppe kennzeichnen:

»Ich bin in einer Gruppe. Ich erzähle einen Traum, in dem es um die Angst vor dem Tod geht. Die Gruppe ist betroffen. Ich erzähle, dass ich besonders davor Angst habe, dass man mir meine Organe herausnimmt und was damit macht, was ich nicht will. Dann kommt ein neues Bild: Die Gruppe kommt aus dem Tagungs-haus und trennt sich. Jeder packt seinen Koffer, der schon Kleidung enthält, die wir mitgebracht haben, in den aber jetzt noch Neues reingekommen ist, sodass er sehr voll geworden ist, und verstaut ihn frohgemut in seinem Auto. Jemand sagt noch: »Wenn du gehst, kommst du nicht mehr wieder!« Dennoch winken alle fröhlich zum Abschied und jemand ruft: »Das Leben geht weiter!««

Die Assoziationen, die die Teilnehmer – inklusive der Träumerin selbst und der Leitung – zu diesem Traum gebracht haben, waren folgende:

»Abschiednehmen ist immer »ein kleiner Tod.«

»Was ich hier persönlich von mir eingebracht habe (mein Innerstes, das heißt meine Organe), das soll nicht aus der Gruppe getragen und anderweitig verwen-det werden.«

»In den Koffern ist nicht nur das enthalten, was wir mitgebracht haben, son-dern auch das, was wir hier erfahren und gelernt haben, und das wir mit nach draußen nehmen und dort verwenden können.«

»Der Abschied jetzt von der Gruppe ist ein Abschied für immer. So wie wir hier zusammen waren, so wird es nie wieder geschehen!«

»Unsere Trauer über die Endgültigkeit hält sich in Grenzen, denn wir nehmen etwas mit von hier, von der Gruppe, von unseren Themen und unseren Erlebnissen!«

»Der Ausblick und die Freude auf das Nachhausekommen und die Erwartungen, die wir damit verbinden, sind stärker als der Abschiedsschmerz, denn das Leben geht weiter!«

Soweit die Darstellung des von uns entwickelten sechsphasigen Modells der Entwicklung einer Gruppe.

Mit der Schilderung der sechsten Phase »Abschied und Ausblick«, die das Leben einer Gruppe beendet, möchten wir auch unser Buch beschließen und uns von unseren Lesern verabschieden – jedoch nicht ohne vorher noch einen Ausblick auf die im Anhang veröffentlichten Tabellen zu geben. Diese enthalten eine Zusammenfassung und Verdichtung all jener Phänomene, die die Entwicklungsphasen einer Gruppe kennzeichnen, und Hinweise darauf, wie diese Entwicklung – hin zu einer funktionierenden Gruppe – von der Leitung phasenspezifisch miterlebt, unterstützt und gefördert werden kann.

Abschließend möchten wir noch einmal betonen, wie wir dieses Modell verstanden wissen wollen: als ein Modell, das Phänomene und Prozesse beschreibt, die in jeder Gruppe auftreten können (nicht müssen), und als ein Modell, das einer Gruppenleitung eine Art Kompass an die Hand gibt. Dieser Kompass kann ihr helfen, zu erkennen, wo eine Gruppe gerade steht, was sich schon entwickelt hat, was noch aussteht und was die weiteren von ihr zu initiiierenden Schritte sein könnten, damit sich eine lebendige, kohäsive und kooperative Lern- und Arbeitsgruppe entwickeln kann.

## IV.4 Tabellarische Übersicht der Entwicklungsphasen einer Gruppe

### 1. Orientierung und Kontaktaufnahme

|  |  |
|--|--|
| <b>Merkmale und Verhaltensweisen</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– sich durch Fakten bekannt machen</li> <li>– Informationen geben und nehmen</li> <li>– konventionelles, »braves« Verhalten</li> <li>– »Small Talk«</li> <li>– der Bezug zum Thema ist vorherrschend sachlich, noch wenig persönlich</li> <li>– TN sind stark auf die Leitung bezogen</li> <li>– Schwanken zwischen Annäherung und Zurückhaltung</li> <li>– Freude und Neugier auf das Kommende, aber auch diesbezügliche Befürchtungen</li> </ul>  |
| <b>Vorherrschende Fantasien, Gefühle und Wünsche</b> | <p><i>a) Fantasien</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– von Verschmelzung oder Isolierung</li> <li>– von Geborgenheit oder Bedrohtheit</li> <li>– von Aufgehobensein oder Vernichtetwerden</li> <li>– von der Gefahr, sich zu weit vorzuwagen</li> </ul> <p><i>b) Gefühle</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– von Unsicherheit und Misstrauen</li> <li>– von Unlust, Fremdheit und Distanz</li> <li>– von Neugier, Interesse und Spannung</li> <li>– von Einsamkeit und Vereinzelung</li> </ul> <p><i>c) Wünsche</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– nach Gehalten-, Geführt- und Genährtwerden</li> <li>– nach Orientierung, Klarheit und Struktur</li> </ul> |
| <b>Individuelle und interaktionelle Ebene</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– »Ich bin, was ich bekomme.«</li> <li>– »Was will ich, was wollt ihr hier erreichen?«</li> <li>– »Mein persönliches Interesse am Kursthema«</li> <li>– der Einzelne gibt partiell seine Ich-Grenzen auf, um sich mit der Gemeinschaft zu verbinden und/oder er verschanzt sich hinter seinen Mauern</li> <li>– wenig Beziehung und Interaktion</li> <li>– Gruppe ist weitgehend unstrukturiert</li> <li>– Gruppe und TN sind stark auf die Leitung zentriert und gewillt, sich führen zu lassen</li> </ul>   |

|   |  |
|---|--|
| <b>(Grund-)Ängste</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– vor dem Verschlungenwerden und dem Ich-Verlust</li> <li>– vor dem Ausgestoßenwerden und der Isolierung</li> <li>– vor dem Verlust der Individualität</li> </ul>   |
| <b>Grundkonflikte</b>                       | <p><i>a) intra-psychisch:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Verschmelzung versus Ausstoßung</li> </ul> <p><i>b) inter-psychisch:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sich-Annähern versus Sich-Verschließen</li> </ul>   |
| <b>Einstellungen gegenüber der Leitung</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– das »Böse«, »Gefährliche« und »Schwache« an der Leitung wird verleugnet und ins Gegenteil verkehrt</li> <li>– die Leitung wird idealisiert</li> <li>– die Leitung wird als omnipotente Mutter-/Vaterfigur fantasiert, die alle TN gleichermaßen wahrnimmt, hält und ernährt</li> </ul>  |
| <b>Verhalten und Funktionen der Leitung</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Themen und Strukturen setzen, die eine erste Orientierung und Informationsaustausch ermöglichen</li> <li>– Freiraum lassen für Annäherung bzw. Distanzierung, für Sich-Öffnen und Sich-Verschließen</li> <li>– überschaubare und Angst reduzierende Strukturen setzen, die persönliche Begegnung ermöglichen</li> <li>– Möglichkeiten einräumen, den persönlichen Bezug zum Kursthema herzustellen</li> </ul> |

## 2. Annäherung und Zusammenarbeit

|  |   |
|--|---|
| <b>Merkmale und Verhaltensweisen</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– schrittweise Annäherung aneinander durch die gemeinsame Arbeit an der Sache</li> <li>– Bereitschaft, sich auf die Leitung und die von ihr gesetzten Themen und Strukturen einzulassen</li> <li>– Interesse an anderen aus der Beobachterposition heraus</li> <li>– Kontakt geschieht vor allem über thematisch-sachlichen Austausch</li> <li>– die Zusammenarbeit ist gut und produktiv</li> </ul>   |
| <b>Vorherrschende Fantasien, Gefühle und Wünsche</b> | <p><i>a) Fantasien</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– »Über die Leistung finde ich meinen Platz in der Gruppe.«</li> <li>– »Um anerkannt zu werden, muss ich etwas (ein-)bringen.«</li> <li>– »Ich glaube, wir werden eine gute Gruppe!«</li> <li>– »Meine Fähigkeiten und Erfahrungen sind meine Stärken!«</li> </ul> <p><i>b) Gefühle</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Erstaunen über das bereits empfundene Sicherheits- und Zugehörigkeitsgefühl</li> <li>– positive Erwartung und Einstellung gegenüber dem Kommenden</li> <li>– Vorsicht in Bezug auf persönliches Sich-Einbringen</li> </ul> <p><i>c) Wünsche</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– nach Kontakt und persönlichem Kennenlernen</li> <li>– nach Anerkennung</li> <li>– nach Selbstbehauptung</li> <li>– nach einem Überblick über das weitere Vorgehen und nach Mitbestimmung</li> </ul> |
| <b>Individuelle und interaktionelle Ebene</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– »Ich bin, was ich leiste!«</li> <li>– »Die gemeinsame Arbeit gibt mir Sicherheit!«</li> <li>– »Über Thema und Struktur finde ich Kontakt zur Leitung und zu den anderen TN.«</li> <li>– »Ich bin an den anderen TN interessiert und wende mich ihnen zu.«</li> </ul>   |