

## „Lola rennt“ oder: „es hätte auch anders kommen können“ – Über den Möglichkeitsraum gruppenspezifischer Intervention

Andreas Amann · Klaus Brosius · Elke Häußler-Carl · Susanne Holzbauer ·  
Hubert R. Kuhn · Monika Stütze-Hebel

**Zusammenfassung:** Eine Gruppe von acht gruppenspezifischen Trainerinnen und Trainern hat sich in den letzten sieben Jahren zweimal im Jahr zu einem Arbeits-Wochenende getroffen und hat sich intensiv mit der Erforschung ihrer eigenen Interventionen als Leitende von Trainingsgruppen befasst. Sie haben sich dabei von zwei zentralen Annahmen leiten lassen: (a.) erst die methodisch kontrollierte Mikroanalyse von Interventionen erschließt die Komplexität von Gruppenszenen und die Reichhaltigkeit der Interventionsmöglichkeiten, die Trainer haben. Und (b.) Das Modell des gruppenspezifischen Raumes stellt den begrifflichen Rahmen zur Verfügung, der diese Komplexität und Reichhaltigkeit sichtbar, strukturierbar und damit interpretierbar macht.

**Schlüsselwörter:** Gruppenspezifischer Raum · Interventionsanalyse ·  
Gruppendynamik 2. Ordnung

### „Lola rennt“: On the space of options for groupdynamical interventions

**Abstract:** A group of eight Trainers for Groupdynamic analyzed their interventions as trainers of Sensitivity-Groups during the last seven years. They used the methodological approach of

---

**Online publiziert:** 09.10.2013

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

A. Amann, Ph.D. (✉)

Wien 1230, Österreich

E-Mail: andreas@amannundamann.org

K. Brosius

Holzgartenstr. 6, Dachau 85221, Deutschland

E-Mail: klausbrosius@t-online.de

E. Häußler-Carl

Pillenreuther Str. 34, Nürnberg 90459, Deutschland

E-Mail: haeussler-carl@t-online.de

S. Holzbauer · H. R. Kuhn

Danklstr. 4, München 81371, Deutschland

E-Mail: info@s-holzbauer.de, info@hubertkuhn.de

Dr. M. Stütze-Hebel

Eschenweg 11, Freising 85354, Deutschland

E-Mail: m.stuetzle-hebel@ios-muenchen.de

Sequential Analysis and the model of the groupdynamic space (Amann, Gruppenprozesse verstehen, 2001, S. 28). This model combines the three elementary polarities shaping the dynamic in T-Groups: belonging (in or out), power (up or down) and nearness (near or far) and supposes that these three polarities form a kind of dynamical "group-space" in which the three dimensions are simultaneously effective. Thus this model avoids a hydraulic understanding of group processes.

Taking into account the model of groupdynamical space the group analyzed Trainer-interventions and asked which alternative intervention could have been possible to underline another dimension of the space. In the analysis of interventions they pointed out which of the three dimensions the trainer-intervention was focussing, which consequences this decision had for the group-process and they asked hypothetically which effects another strategy of intervention could have had.

Every intervention is the consequence of a particular interpretation of the current group situation. And each decision could have been taken differently by bringing the attention towards another dimension of the groupdynamical space. This is the core-idea of this essay. Years ago a german movie was released with the title "Lola rennt" and it showed three variations of one moment with three entirely different show downs. This idea inspired us to choose the same titel for our reflections about the practice and richness of groupdynamical interventions. This essay is meant as a contribution to a "second order Groupdynamic" which is interested more in the way trainers perceive group processes than in the theory of the group-process itself.

**Keywords:** Groupdynamical Space · Analysis of Interventions · Groupdynamic 2nd Order

## 1 „Lola rennt“

Eine Gruppe von acht gruppendynamischen Trainerinnen und Trainerinnen<sup>1</sup> hat sich in den letzten sieben Jahren zweimal im Jahr zu einem Arbeits-Wochenende getroffen und hat sich intensiv mit der Erforschung ihrer eigenen Interventionen als Leitende von Trainingsgruppen befasst. Sie haben sich dabei von zwei zentralen Annahmen leiten lassen: (a.) erst die methodisch kontrollierte Mikroanalyse von Interventionen erschließt die Komplexität von Gruppenszenen und die Reichhaltigkeit der Interventionsmöglichkeiten, die Trainer haben. Und (b.) Das Modell des gruppendynamischen Raumes stellt den begrifflichen Rahmen zur Verfügung, der diese Komplexität und Reichhaltigkeit sichtbar, strukturierbar und damit interpretierbar macht.

Das Modell des gruppendynamischen Raumes verzichtet im Unterschied zu den bekannten Prozessmodellen des Gruppenverlaufs<sup>2</sup> auf jede vorgegebene Phasenabfolge. Es fügt stattdessen die drei elementaren Themen in Gruppen: Zugehörigkeit, Macht und Nähe zu einem dreidimensionalen Raum zusammen, der diese Themen dynamisch verbindet.<sup>3</sup>

- Zugehörigkeit
- Macht/Einfluss
- Nähe/Vertrauen

Verweist die Dimension Macht auf das soziale Bedürfnis, zugleich seinen eigenen Lebensraum mitbestimmen zu können, wie auch auf die Tatsache, dass wir dabei dem Einfluss der anderen ausgesetzt sind, so konfrontiert die Dimension Nähe, damit, dass wir Kontakte immer auch nach ihrem jeweiligen Grad der Nähe und Distanz zu verorten haben. Sind diese beiden Dimension der Keim, mit dem wir uns individualisieren und als einzigartige

Person sichtbar werden, und stellen somit in ihrer dialektischen Verbundenheit den Ich-Pol der Trias dar, so macht uns die Dimension Zugehörigkeit deutlich, dass wir unsere Individualität nur leben können als Teil einer Gemeinschaft, der wir uns verbunden wissen wollen, ohne mit ihr bis zur Unkenntlichkeit zu verschmelzen. Diese drei Dimensionen in ihrem synchronen Zusammenspiel stellen uns vor die Aufgabe, eine fluide Wir-Ich-Balance zu finden zwischen den beiden Aspekten von Individualisierung und Vergemeinschaftung. Die individuelle und kollektive Suche nach dieser Balance ist der Motor, der das antreibt, was wir die Dynamik in Gruppen bezeichnen. Auf eine Formel verkürzt, kommen Gruppen nicht umhin, neben ihrem manifesten Existenzgrund und Arbeitsauftrag die drei Polaritäten zu gestalten: „drinnen – draussen“, „oben – unten“, „nah – fern“.<sup>4</sup>

Ausgehend von der methodologischen Entscheidung, Gruppenszenen mikroanalytisch mit Hilfe des gruppenspezifischen Raummodells zu untersuchen, haben wir im Laufe von mehr als fünf Jahren vielfältigste Gruppenszenen daraufhin erforscht, wie die Trainer mit ihren Interventionen den gruppenspezifischen Raum in seiner immensen szenischen Komplexität wahrgenommen und gesteuert haben. Welche der drei Dimensionen haben sie wie mit ihren Interventionen in den Vordergrund gebracht und bearbeitet, welche Dimension haben sie gar nicht oder nur implizit angesprochen? Welche Folgen hatte diese Interventionsstrategie für den Gruppenverlauf und welche Interventionsrichtung hätte es neben der gewählten noch gegeben und welche Effekte hätte dies zeitigen können? Das waren Fragen, denen wir uns bei der Sequenzanalyse der Verbatim-Protokolle gestellt haben.

Uns hat dabei die These geleitet, dass es aufgrund der Reichhaltigkeit des gruppenspezifischen Raumes für jede Intervention immer auch eine andere Interventionsmöglichkeit gegeben hätte, die dann eben eine andere Dimension der Thementrias ins Spiel gebracht hätte. Wie im bekannten Film von Tom Tykwer „Lola rennt“ hat man – analog zum Regisseur – mit drei Verläufen zu tun: man kann die real gewählte Intervention und deren Folgen rekonstruieren und man kann diejenigen Interventionen konstruieren, die nicht gewählt wurden und sich gedankenexperimentell fragen, was passiert wäre, wenn die Trainer auf eine andere Dimension fokussiert hätten.

Mit einer solchen Perspektive nähert man sich einer Gruppendynamik „zweiter Ordnung“, die sich weniger für das interessiert, was „wirklich“ geschah, sondern mehr dafür interessiert, mit welchen Begriffen und Intentionen Trainerinnen und Gruppenleiter dem Gruppenprozess begegnen. Diese Perspektive trifft sich mit der systemtheoretischen Einsicht, dass es bei der Analyse von sozialen Prozessen bisweilen hilfreicher ist, den Beobachter und weniger das beobachtete Objekt zu erforschen, weil es der Beobachter ist, der das Objekt konstruiert und konstituiert.

Aus den Analysen, die wir im Laufe von sieben Jahren als Forschergruppe bearbeiteten, haben wir vier Fallvignetten ausgewählt. Die erste Vignette – „Das Footballteam steckt die Köpfe zusammen“ – untersucht eine Gruppenszene, in denen die Gruppe als Ganzes Fokus der Intervention ist. Die zweite Vignette – „Angepisst“ – fokussiert eine dyadische Interaktion, bei der die beiden Akteure ein zentrales Gruppenthema gestalten. Vignette drei – „Widerstand aus dem Off“ – beleuchtet den Konflikt eines Teilnehmers mit der Leitung und bringt den organisationalen Kontext des Trainings als Spielfeld mit in den Blick. Und die vierte Vignette – „Der entsorgte Silbernacken“ – beschreibt ebenfalls eine Gruppenszene, in der eine Gruppe sich an einem Teilnehmer abarbeitet und so eine bestimmte Form der Zugehörigkeit herstellt.

Die Vignetten haben den gleichen Aufbau: Nach der Beschreibung der Gruppensituation und der wörtlichen Wiedergabe der Intervention wird der gruppensituationale Raum aufgefächert und daraus Möglichkeiten beschrieben, wie die Trainer auch hätten intervenieren können: „Lola rennt“.

## 2 Gruppendynamische Fallvignetten

### 2.1 „Das Footballteam steckt die Köpfe zusammen“

#### 2.1.1 Die Gruppensituation

Es geht um ein Sensitivity-Training mit 19 Teilnehmenden, geleitet von zwei Trainerpaaren. Bei der Bildung der beiden Trainingsgruppen fand sich diese T-Gruppe sehr schnell zusammen. Beim Wahlprozess hatte sie sich eng zusammen gestellt, während die andere Halbgruppe sich immer wieder aufgelöst hatte und einzelne Teilnehmer versucht hatten, zur eng zusammenstehenden Gruppe Kontakt aufzunehmen.

In der dritten TG-Sitzung sucht die Gruppe ein gemeinsames Thema und plant, im Freien weiter zu arbeiten. Keiner machte aber einen Anfang. Einzelne wollen sich Feedback geben, finden aber keine Unterstützer. Eine Teilnehmerin setzt sich dann spontan auf den Boden, andere folgen und schließlich sitzt die ganze Gruppe ohne Trainerpaar am Boden. Eine Teilnehmerin ergreift die Initiative, schlägt nochmals vor, sich Feedback zu geben und einzelne fangen an, Rückmeldung zu geben. Dabei wechseln sie schnell von einem zum anderen. Die Trainer sitzen weiterhin auf den Stühlen, beteiligen sich nicht und werden durch die Teilnehmenden auch nicht aktiv einbezogen.

#### 2.1.2 Die Intervention

Die Trainerin ergreift das Wort: *„Ihr Zusammensitzen am Boden erinnert mich an gestern: Sie hatten sich im engen Kreis zusammengestellt, wie eine Gruppe von Footballspielern. Abgeschottet hatten Sie sich geeinigt, dass Sie zusammenbleiben wollen und dann, welches Trainerpaar Sie wählen. Das Muster hieß und heißt: Zusammenfinden über Abgrenzen nach außen. Gestern waren es die TeilnehmerInnen der zweiten Trainingsgruppe, jetzt sind es wir Trainer. Aber wer sind Sie in der Gruppe?“*

#### 2.1.3 Der gruppensituationale Raum

Die Intervention wird von der Gruppe aufgegriffen, es wird besprochen, wie die Trainer einbezogen werden können, warum sich einzelne auf den Boden gesetzt haben und wie das erlebt wurde. Die Teilnehmer setzen sich nach kurzem wieder auf die Stühle.

Die Trainerin spricht mit ihrer Intervention die Art der Vergemeinschaftung an: Für die Außenstehenden entstand bereits bei der Gruppenbildung der Eindruck, nicht dazuzugehören, ausgeschlossen zu sein. Dieses Bild greift die Trainerin auf und spiegelt der Gruppe ein Charakteristikum und auch eine Gruppenleistung, die ihnen selbst nicht aufgefallen war. Sie stellte ihre Wahrnehmung vorwurfsfrei zur Verfügung. Nach der ersten

Überraschung setzt ein Prozess der Reflexion ein über die Rollen in der Gruppe und die Rolle der Trainer.

Der Machtaspekt dieser Formation liegt auf der Hand, wird aber von der Trainerin nicht angesprochen. Die Frage, ob die Leitung ihren Ausschluss erlaubt, wird nicht beantwortet. Machen wir etwas Böses? Dürfen wir provozieren? Enttäuschen wir die Leitung? All diese Themen tauchten im weiteren Verlauf nicht auf. Durch die eher unterstützende Form der Intervention wird der emotionale Zugang und die Äußerung von aggressiven Impulsen, die im Zusammenhang mit der beginnenden Setting – Änderung (auf den Boden setzen) entstanden waren, kaum möglich und die Differenzierung von Leitung und Gruppenmitgliedern wird auf einer emotionalen Ebene eher verhindert. Weder von den Trainern noch von den TeilnehmerInnen wird die latente Verunsicherung bezüglich der Trainerwahl angesprochen: ursprünglich wollte die Gruppe mit dem anderen Trainerpaar arbeiten, hatte dann aber schnell eingelenkt. Mit der Provokation des Heruntersetzens wurde auch ein Test gemacht: Sind die Trainer beleidigt oder wollen die auch mit uns arbeiten? Die Intervention der Trainerin löst diese Verunsicherung auf in dem Sinn: Ihr seid uns als Trainer sicher, wir sind Euch nicht böse.

Betrachten wir noch die Dimension der Nähe: Das geschlossene Stehen bei der Gruppenwahl und später das Sitzen im Kreis kann als Vermeidung verstanden werden, die Unterschiedlichkeit in den Beziehungen zu äußern. Man hätte es so aufgreifen können: „Fühlen Sie sich hier wohl in der Gruppe? Vielleicht gibt es jemanden, der oder die sich nicht so wohl fühlt und lieber oben sitzen würde?“ Die Unterschiedlichkeit in den Beziehungen hätte so gezeigt werden können.

#### 2.1.4 „Lola rennt“, oder wie man auch hätte intervenieren können

Die Intervention der Trainerin nimmt die Gruppe als Ganzes in den Blick: Die Differenzierung innerhalb der Gruppe nach solchen, die sich den Impulsgerbern für die Umsetzaktion näher fühlen oder diesen skeptischer gegenüber stehen oder die Thematisierung des kollektiven Drucks der mit der Aktion aufgebaut ist, wird dem nachgeordnet.

Den weiteren Gruppenprozess einbeziehend wird deutlich, dass die Erfahrung der nichtsanktionierten Zugehörigkeitsdemonstration den Teilnehmenden gut tat, um sich zu öffnen und die Gruppenentwicklung zu fördern. Denn die Erfahrung, als Randgruppe (Homosexualität, chronische Krankheit, Herkunft aus den neuen Bundesländern, Ordensschwester u. a.) nicht dazu zu gehören, erwies sich für zahlreiche Personen in der Gruppe als zentrale biographische Erfahrung. Dies konnte dann später in mehreren Facetten bearbeitet werden.

Die Trainerin installierte mit dieser Intervention ihre Rolle als Begleiterin der Gruppe im Sinne eines Spiegels. Der direkte Kontakt blieb dabei etwas unbelebt. Im Nachhinein betrachtet, hätte ein humorvolles Aufgreifen des Hinauskomplimentiert-Werdens für die Trainerin ein Kompromiss und Weg sein können, sich als Person (an-)greifbarer zu machen und damit ein Modell für direkte Beziehungsgestaltung auch in konflikthaften Phasen zu werden.

Eine stark machtfokussierende Intervention und damit eine ambivalente Beziehungsaufforderung hätte so aussehen können: Sich direkt an die Gruppe wendend: „*Sie arbeiten ohne uns? Ist das hier eine Selbsthilfegruppe? Oder ist es ein Kindergarten, was daran zu*

*erkennen ist, dass die Kleinen unten sitzen?*“ Damit wäre zwar auch die Vergemeinschaftung angesprochen worden aber ohne Abblenden der Machtdimension und die Fragen, wer denn bestimmt, was hier gearbeitet wird und wie die Regeln aussehen, wären im Raum gestanden. Das Infragestellen des Settings wäre als ernstzunehmende Äußerung in den Raum gerückt und direkt verhandelbar gewesen. Vergleichbares wäre auch über die Konfrontation Einzelner möglich gewesen, beispielsweise derjenigen, die das auf den Boden setzen initiiert bzw. deutlich unterstützt hatten. Durch das direkte Ansprechen von Konflikten wäre das Signal gesetzt, dass in dieser Gruppe Aggressivität in der Interaktion erlaubt ist.

## 2.2 „Angepisst“

### 2.2.1 Die Gruppensituation

Drei Männer und fünf Frauen in einer gruppendynamischen Trainingsgruppe innerhalb einer längeren Weiterbildung. Da die TeilnehmerInnen der Gesamtgruppe sich seit einem halben Jahr kennen, schon einmal ein Training gemeinsam absolviert haben und ihnen das Verfahren vertraut ist, sinkt langsam die Schwelle, Konflikte zu riskieren und sich als Person auch mit seinen unangenehmen Gefühlen zu zeigen.

Gegenseitiges Verstehen dominierte bislang das Gruppenklima. Die Frauen in der Gruppe beginnen zunehmend, kritische und abgrenzende Gefühle auszudrücken. Es fällt Frauen wie Männern schwer, Bedürfnisse und Beziehungswünsche zu äußern. Bis zu der hier beschriebenen Szene gab es noch keine deutlichen Konfliktklärungen, somit gab es auch kein Konfliktlösungsmuster, an dem die Gruppe sich hätte orientieren können. Die Männer der Gruppe haben sich überhaupt noch nicht an Beziehungsklärungen herangewagt.

Am zweiten Tag des Trainings werden die Beziehungen innerhalb der Gruppe Thema. Die Frauen beginnen vorsichtig untereinander mit der Klärung. Danach schließen sich zwei Männer an. Ralf macht Sebastian, mit dem er seit 15 Jahren befreundet ist, Vorwürfe. Sebastian verhalte sich verletzend und kränke ihn. Ralf überlegt mit zitternden Lippen und feuchten Augen, die Beziehung zu beenden. Sebastian reagiert verärgert, sagt, er verstehe nicht, was er immer falsch mache. Vorwürfe und Gegenvorwürfe gehen hin und her. Die Spannung zwischen beiden steigt. Die Gruppe versucht erläuternd und unterstützend einen Ansatz zur Klärung anzubieten. Die aggressive Seite ihrer Vorwürfe wird den Männern nicht gespiegelt. Auch die Trainerin verfolgt diesen Weg. Diese Art von Unterstützung fruchtet jedoch nicht – im Gegenteil. Die Emotionen der Protagonisten schaukeln sich eher hoch, während immer unklarer wird, worum es eigentlich geht. Resignation und Trauer machen sich in der Gruppe breit. Das Gefühl, missverstanden zu werden, taucht auch auf der Gruppenebene auf und spiegelt vermutlich ein zentrales Empfinden der beiden Männer in ihrer Beziehung zueinander.

### 2.2.2 Die Intervention

In dieser Stagnation interveniert die Trainerin: *„Die Männer pissen sich an, wenn sie Nähe suchen“*.

### 2.2.3 Der gruppenspezifische Raum

Das Muster der Gruppe, in weiblich empathischer Form Konflikte durch Nachfragen, Verständlich-Machen oder Erläutern zu klären, entspricht den bisher geltenden impliziten Regeln der Gruppe. Man geht in ihr freundlich, verständnisvoll und unterstützend miteinander um, selbst wenn man sich kritisch äußert. Der durch die Gruppe wie auch durch die Trainerin repräsentierte Rettungsimpuls, die Hilflosigkeit und Ohnmachtsgefühle der beiden Männer durch Empathie zu bewältigen, ist zugleich eine Strategie, die beiden Männer in ein bewährtes, gemeinsames Verhaltensmuster einzubinden und dadurch deren Nähe und Zugehörigkeit zur Gruppe herzustellen. Die Hartnäckigkeit, mit der dieses scheinbar sinnlose Unterfangen seitens der Gruppe verfolgt wird, kann gleichzeitig als unbewusster Versuch verstanden werden, normativ die Machtfrage zu beantworten: Hier werden Beziehungen auf diese Weise geklärt.

Die Intervention der Trainerin „*Die Männer pissen sich an, wenn sie Nähe suchen*“ löst diesen contract social für einen Moment auf. Sie verweist auf alle drei Aspekte des gruppenspezifischen Raumes. „*Die Männer*“ spricht die Zugehörigkeit zu einer Subgruppe an, gleichzeitig ordnet sich die Trainerin als Ethologin der Gruppe der Frauen zu, denen sie dieses befremdliche virile Verhalten erläutert. Das „*pissen sich an*“ thematisiert den Machtaspekt zwischen den beiden Männern einerseits (wer pisst hier wen an?), macht aber auch die Erklärungsmacht der Trainerin deutlich, die definiert, wie das bei Männern so funktioniert, „*wenn sie Nähe suchen*“. Und sie bringt damit ein zugrundeliegendes Motiv zum Vorschein. Denn obwohl der Prozess des hartnäckigen „Weiterklärens“ in seiner steigenden Unklarheit wie ein Machtkampf anmutete, geht es um das Bedürfnis nach Nähe.

Nach der Intervention der Trainerin „*Die Männer pissen sich an, wenn sie Nähe suchen*“ ändert sich die Szenerie schlagartig. Ralf sieht fast gekränkt aus. Sebastian wirkt verduzt. Die Frauen fangen an zu grinsen. Und plötzlich muss auch Sebastian aus vollem Halse lachen. Mit Verzögerung beginnt auch Ralf in sich hinein zu grinsen. Ralf kann benennen, dass er tatsächlich viel Interesse an der Freundschaft mit Sebastian habe, jedoch im Moment verzweifelt über das Missverstehen sei. Sebastian beteuert seinerseits, wie schade er es fände, wenn sich Ralf tatsächlich aus der Beziehung zurückzöge und wie wichtig ihm diese Männerbeziehung sei.

Nur der Trainerin war es als Frau möglich, sich von der Norm des verständnisvollen affektregulierten Klärens von Konflikten zu distanzieren und durch eine wenig zimperliche Männersprache zu entlasten. Es gelang, das „Wozu und Wohin“ der Beziehung, die bis dahin verdeckten Bedürfnisse der Kampfhähne (Nähe und Zugehörigkeit) in der Freundschaft zueinander, auszudrücken. Die Intervention brachte die im Klärungsprozess schier verloren gegangene männliche Stärke zum Vorschein und wirkte wie ein Gruppen-Antidepressivum. Empörung erzeugte Energie. Die erotische Färbung der Aggression brachte Lust und Leben in die Gruppe. Die humorvolle Enttabuisierung „männlichen“ Machtgehabes löste die Verkrampfung.

Trotz des gewachsenen Vertrauens zwischen Teilnehmern und Trainerin kann so eine derbe Intervention leicht Protest hervorrufen, da sie das Potential hat, die Männer zu beschämen. Hier aber führte sie zu Irritation und der befreienden Erlaubnis, vorher verdeckte Wünsche auszudrücken. Stellvertretend für die Gruppe benannten die beiden Männer nun die Sehnsucht nach Nähe und die Angst vor der Zurückweisung. Diese

Auseinandersetzung löste weitere Beziehungsklärungen aus, in denen der Fokus auf Bedürftigkeit und Wünschen nach mehr Nähe einerseits sowie der Angst vor Ablehnung andererseits lag – einem für die ganze Gruppe wichtigen Thema, um einen nächsten Entwicklungsschritt gehen zu können.

#### 2.2.4 „Lola rennt“, oder wie man auch hätte intervenieren können

Die Trainerin hat mit ihrer Intervention die Dimension der Nähe zwischen den beiden.

Freunden hervorgehoben, in der Folge konnte Bedürftigkeit sowohl bei den beiden Protagonisten als auch anderen Gruppenmitgliedern ausgedrückt werden. Wie hätte sie mit dem Fokus auf Macht und den der Zugehörigkeit noch intervenieren können?

Mit Blick auf den Machtaspekt der Szene hätte die Trainerin fragen können, welche Interessen sich an dieser Stelle des Gruppenprozesses zum Ausdruck bringen wollen (z. B. „Die Frauen beißen sich an den beiden Männern fest – was wollen Sie dabei für sich erreichen?“), für welche Bedürfnisse der Konflikt der Männer steht („Worum kämpfen Sie beide?“) und wie es den beiden gelingt, alle anderen Interessen nach Aufmerksamkeit und Raum für den Augenblick zum Schweigen zu bringen („Wie fesseln Sie gerade die ganze Gruppe so erfolgreich?“).

Spannend wäre auch die Frage, wie in dieser dyadischen Szene ein relevanter Dritter, eine relevante Dritte oder ein Drittes in Erscheinung tritt, um das es im Konflikt latent auch geht. Im Kern würde man den Blick auf jene Stelle richten, die – einen Satz Georg Simmels zitierend<sup>5</sup> – den Entstehungspunkt von Gruppendynamik markiert: den Übergang von Zwei zu Dreien, in dieser Szene der Einbezug der Gruppe in die dyadische Klärung. Diese Interventionsrichtung geht über in die Frage, welche Modi der Zugehörigkeit mit dieser Szene realisiert werden. Es bildet sich eine Gegenüberstellung heraus, bei der die Gruppe sich zu einer Beratungsgruppe zusammenschließt, die zwei augenscheinlich beratungsresistenten Männern zu helfen sucht. Die psychosoziale Funktion dieser Vergemeinschaftung als Beratungsgruppe könnte daraufhin untersucht werden, welche Sicherheit sie den Beratenden bietet, was dadurch in der Dynamik der Gruppe still gestellt werden soll („Gibt es auch bei Anderen Wünsche nach Klärung und Nähe?“ „Wer Nähe wagt, könnte zurückgewiesen werden.“ „Geht der Gruppe ein Mann verloren, wenn Sie als Beratergruppe versagen?“) und was die eher unergiebigere Veränderungsbeharrlichkeit in einen produktiven Klärungsprozess überführen kann. Denn dass die Gruppe trotz offensichtlicher Ohnmacht und Wirkungslosigkeit festhält, den beiden auf die Sprünge zu helfen, lässt sich vor allem durch den sekundären sozialen Gewinn erklären, der für den Augenblick noch stärker ist als die Beendigung der Beratungsszene („Ich glaube, die Frauen beraten die Männer hier in eigener Sache“). Der krampfhafteste Versuch, Zugehörigkeit und Nähe über eine Norm (verständnisvolles Klären) herzustellen verliert seine Attraktivität, wenn die beratenden Gruppenmitglieder realisieren, dass sie mit einem ähnlichen Bedürfnis wie die Beratenen unterwegs sind und es selbst wagen, sich für die Erfüllung desselben zu engagieren.

## 2.3 „Widerstand aus dem Off“

### 2.3.1 Die Gruppensituation

Die 12 Teilnehmer des hier beschriebenen viertägigen, verhaltensorientierten Trainings waren Angestellte eines mittelständischen Betriebes mit langjähriger Führungserfahrung. Der erste Tag, Dienstag, wird fast völlig von einer ausführlichen Vorstellungsrunde der Teilnehmer und Trainer ausgefüllt. Die Teilnehmer erzählen ungestört, wie sie sich selbst sehen. Anschließend gibt es Gelegenheit zu Nachfragen durch die anderen. Herr Grün ist am Dienstagmittag der 8. in der Reihe von 14 Personen. Er sagte, er könne das nicht so gut, über sich zu reden. Die Nachfragen bei den anderen fände er befremdlich, da es ihm unhöflich erscheine, so tief in die Biografie und Personen hinein zu fragen. Er erzählt wenig Konkretes über sich. Nach Herrn Grün ist Herr Blau an der Reihe. Er stellt sich sehr kompetent dar, habe alle Probleme im Griff, selbst mit seiner Familie gäbe es keine Probleme, obwohl er 5 Tage die Woche von zu Hause fort sei und mehr als 60 Stunden in der Woche arbeite. Herr Grün wird bei dieser Beschreibung ganz unruhig. Mit spürbarer Erregung fragt er Herrn Blau, wie er das denn eigentlich alles schaffen könne. Herr Blau antwortet ausweichend und nicht auf die Frage bezogen. Herr Grün lässt nicht locker und fragt wieder, mit noch mehr Nachdruck, wie das denn gehen solle. Nachdem wieder eine ausweichende Antwort von Herrn Blau erfolgt, interveniert der Trainer.

### 2.3.2 Die Intervention

Trainer A: *„Herr Grün, so werden Sie wohl keine Antwort bekommen!“*

Herr Grün: *„Nein das muss ich jetzt wissen!“* Wieder bekommt er eine ausweichende Antwort.

Trainer A: *„Herr Grün Sie sehen, Herr Blau antwortet Ihnen nicht!“*

Herr Grün: *„Wie kann es so etwas geben?“*

Trainer B: *„Geben Sie es auf Herr Grün! Sie sehen doch, dass sie keine Antwort bekommen!“*

Am Abend, nach Abschluss der Vorstellungsrunde, einer Kooperationsübung und einer Einheit zum Gruppenprozess hält Trainer B ein kurzes Referat zum Thema Beziehung. Herr Grün unterbricht ihn mit einer Nachfrage. Trainer B bittet ihn, seine Ausführungen zunächst beenden zu dürfen. Herr Grün unterbricht nach einer kurzen Phase des Zuhörens erneut. Wieder wird er gebeten, sich noch etwas zu gedulden. Kurze Zeit später unterbricht Herr Grün erneut.

Trainer B: *„Jetzt reicht's aber. Lassen Sie mich doch zu Ende erklären.“*

Nach der Übung bittet Herr Grün Trainer B um ein Gespräch unter vier Augen. Auf Nachfrage nach dem Inhalt des Gespräches sagt Herr Grün es gehe um die letzte Einheit. Trainer B: *„Da die Szene in der Gruppe passiert ist, sollten Sie auch in der Gruppe darüber sprechen. Andernfalls bekommen die übrigen Teilnehmer die Auflösung nicht mit und es fehlt ihnen ein Teil des Prozesses.“* Herr Grün stimmt, wenn auch widerwillig, zu.

Am nächsten Morgen sagt Herr Grün er fühle sich dem Seminar gegenüber sehr distanziert und werde sich nur in engen Grenzen einbringen können. Auf Nachfrage erläutert er, dass ihm gestern Abend ein klärendes Gespräch verweigert worden sei. Trainer B macht ihm das Angebot, jetzt in der Gruppe darüber zu reden. Das lehnt Herr Grün ab. Im Tagesverlauf beteiligt er sich jedoch überaus engagiert am Gruppenprozess. Am nächsten Morgen sagt er: *„Jetzt bin ich richtig hier angekommen und ich fühle mich sehr wohl in der Gruppe!“*

Um die Mittagszeit erhält Trainer B einen Anruf des Auftraggebers. Am Tag zuvor gegen 24 Uhr habe sich Herr Grün mit einer Mail an ihn gewandt. Er habe sich nach den Ausstiegsbedingungen für das Training erkundigt. Es gebe „unüberbrückbare Differenzen“ mit einem Trainer. Dieser habe ihm ein Gespräch unter vier Augen verweigert. In der darauf folgenden T-Gruppen-Sitzung spricht Trainer B diesen Anruf an. Er bittet Herrn Grün, dazu Stellung zu nehmen, damit wieder eine Arbeitsbasis zwischen ihnen entstehen könne. Trainer B betont, dass ihn dieser Anruf sowohl als Mensch, wie auch in seiner professionellen Rolle beschädigt habe. Herr Grün sieht kein Fehlverhalten auf seiner Seite. Man dürfe sich doch wohl noch nach den Ausstiegsbedingungen erkundigen. Auch versteht er nicht, was diese Mail für die Trainer bedeutet. Da keine weitere Klärung möglich ist, endet diese Sequenz mit einem für alle unbefriedigenden „Waffenstillstand“. Herr Grün betont aber, dass sich die Verstimmung vom Anfang aufgelöst habe und er engagiert und wohlgelaunt in der Gruppe mitarbeiten könne. Nach Abschluss dieser Sequenz schaltet sich Herr Blau ein. Er sei empört darüber, dass Trainer B diese Klärung in der Gruppe betrieben habe. Das gehöre einfach nicht hierher. Die Erläuterung von Trainer B, dass diese Szene in der Gruppe entstanden sei und darum auch hier bearbeitet werden müsse, weist Herr Blau vehement zurück.

### 2.3.3 *Der gruppenspezifische Raum*

Die erste Intervention von Trainer A *„so werden Sie wohl keine Antwort bekommen“* kann in doppelter Weise gelesen werden: Einmal weist sie Herrn Grün darauf hin, dass er sein Interesse an Herrn Blau wohl anders formulieren müssen, wenn er von diesem eine Antwort bekommen möchte. Sie zielt aber auch auf Herrn Blau mit der Feststellung, dass dieser auf die Frage von Herrn Grün nicht antwortet. Herr Grün hätte diese Intervention durchaus als Unterstützung verstehen können und als Ausdruck, dass der Trainer die Frage von Herrn Grün angemessen findet. Beide Interventionsrichtungen werden jedoch nicht unmittelbar wirksam. Die Dimension der Nähe findet noch kein Gehör.

Stattdessen schiebt sich in der Szene der Machtaspekt deutlich in den Vordergrund, der durch die abschließende pointierte Intervention von Trainer B seinen deutlichsten Ausdruck findet. Was weniger schnell sichtbar wird, ist, dass es in dieser Szene zentral um das Motiv der Zugehörigkeit geht, für das Herr Grün aufgrund seiner eigenen Geschichte eine besondere Vigilanz ausgebildet hat. Er reagiert auf die kollektive Aufgabe der Selbstdarstellung, die ihm unangenehm ist, da er sie nicht gewöhnt ist, anders als die anderen Teilnehmer. Da diese auf die Zumutung der Selbstöffnung nicht so wie Herr Grün reagieren, steht die Frage seiner Zugehörigkeit zur Trainingsgruppe im Raum. Seine Nachfrage an Herrn Blau, fragt danach, wie gut man sein müsse, um zu dieser Gruppe dazu zu gehören. Im weiteren Verlauf des ersten Tages wird für Herrn Grün die Frage der Zugehörigkeit

immer brisanter. Sein Versuch durch persönliche Klärung im Informellen die Zugehörigkeit herbeizuführen, „scheitert“ in dieser für ihn fremden Kultur. Seine Konsequenz heißt: Ich schreibe eine Mail und versuche so, diesem fremden System zu entkommen. Durch den aggressiven Teil dieser Aktion wird es erschwert, die Not des Herrn Grün zu verstehen.

Die Zugehörigkeit zu dieser Gruppe wird auf der Basis einer Norm – der Norm der Selbstöffnung – definiert. Diese Norm wird von den Trainern gesetzt. Diese erhalten den Auftrag zur Durchführung des Trainings und damit ihre Legitimation durch die Personalabteilung der Firma.

Indem Herr Grün die unausgesprochenen Normen des Trainings zunächst missachtet und später unterläuft, begibt er sich auf der Machtebene in die Omega-Position und in Opposition zu den Trainern. Am deutlichsten wird der Machtaspekt, indem Herr Grün über die Mail die Personalabteilung einschaltet. Er setzt der Trainermacht eine „höhere“ Macht entgegen. Mit dieser glaubt er sich in besserem Einvernehmen als mit den „externen“ Trainern. Für ihn ist die Zerstörung der Beziehung zum Trainer, die die mail bedeutet, nicht nachvollziehbar. Insofern liegt die Vermutung nahe, dass die Machtebene im Dienste der Sicherung der Zugehörigkeit instrumentalisiert wird.

Die Aufgabe, sich jenseits von beruflicher Kompetenz als Person mit Schwächen und Kanten darzustellen, ist eine für professionelle Kontexte unübliche, Mut erfordernde und deshalb für Führungskräfte auch besonders reizvolle. Die Neigung ist groß, sich dieser Situation zu stellen. Ja, es verstärkt fast schon den Status und Nimbus einer Führungskraft, sich solchen unabsehbaren Übungen zu stellen. Die eigentliche Herausforderung ist also nicht, sich an dieser Runde zu beteiligen und etwas zu sagen, sondern wirklich etwas über sich selbst auszusagen und nicht nur eine hübsche polierte Oberfläche zu präsentieren. Nun gibt es vielfältige Formen des Widerstandes gegen diese Anforderung. Eine wird von Herrn Blau genutzt. Er präsentiert sein Leben beschönigend als Ansammlung von Erfolgen und Highlights. Der Vorteil für ihn ist: Er erfüllt formal die Aufgabe und löst damit quasi die „Eintrittskarte“ für die Gruppe, aber er entzieht sich der eigentlichen inhaltlichen Aufgabe der wirklichen Selbstöffnung! Das war – mit der entsprechenden Sensibilität – von außen wahrnehmbar.

Auf die Darstellung von Herrn Blau reagiert Herr Grün emotional erregt. Aufgrund biografischer Erfahrungen hatte er bezüglich Aufrichtigkeit und Wahrheit der Selbstdarstellung eine besondere Wachsamkeit ausgebildet. Da er aus einem anderen Kulturkreis stammt, ist er besonders darauf angewiesen, seine Zugehörigkeit zur Gruppe zu sichern. Durch Beobachtung versucht er, die geltenden Normen zu erfassen und sich entsprechend anzupassen. Die Gruppennorm wird von ihm thematisiert, indem er darauf hinweist, dass er die Norm nicht so gut erfüllen könne, da es für ihn ungewohnt sei, so persönlich über sich zu sprechen und so direkt zu fragen.

Auch mit seiner Nachfrage nach dem Wahrheitsgehalt der Darstellung von Herrn Blau stellt er eine unausgesprochene Gruppennorm in Frage. Nämlich, dass jeder erzählen kann, was er will ohne von den anderen kritisch hinterfragt zu werden. Neben der Ebene der Zugehörigkeit wird gleichzeitig – über die latente Konkurrenz – die Ebene der Beziehung zwischen Herrn Blau und Herrn Grün thematisiert. Auf der Ebene der Macht geht er mit seinen beharrlichen Nachfragen in Auseinandersetzung mit den Trainern. Er stellt die „Selbstöffnungsnorm“ der Trainer in Frage und übernimmt aus der Omega-Position heraus damit für die Gruppe eine wichtige Funktion.

Auf der Ebene der Nähe versucht er, einen exklusiven Kontakt zu Trainer B herzustellen und bittet ihn um ein informelles Gespräch. Das scheint konform mit der Firmenkultur zu sein. In dieselbe Richtung geht die Aktion von Herrn Blau, der die Klärung zwischen Trainer B und Herrn Grün in den informellen Raum „verbannen“ will. Nachdem das zentrale Bedürfnis der Zugehörigkeit nicht auf direktem Wege befriedigt werden konnte, wird die Ebene der Beziehung bemüht. Doch der exklusive Kontakt wird verweigert und stattdessen auf die Gruppe als Ort der Klärung verwiesen. So gerät Herr Grün in eine – aus seiner Sicht – ausweglose Lage. Er kann sich nicht an die Normen der Gruppe anpassen und kann die Zugehörigkeit auch nicht durch Nähe zu den Trainern erreichen. Sein Ausweg: Ein Ausstieg aus der für ihn schwer erträglichen Situation und Einschaltung der Personalabteilung – Widerstand aus dem Off ohne Kontakt zu den anderen Beteiligten.

#### 2.3.4 „Lola rennt“, oder wie man auch hätte intervenieren können

Die erste Intervention hat die Ebene der Zugehörigkeit zumindest in einem Aspekt thematisiert. Sie hat nicht klärend oder entspannend gewirkt. In der konkreten Situation erreichten die Interventionen der Trainer Herrn Grün nicht so, dass er das prekäre Thema seiner Zugehörigkeit und der damit gegebenen Unsicherheit über die geltenden Normen im Training bearbeiten konnte.

Es ist schwer zu entscheiden, ob andere Interventionen zum Thema Zugehörigkeit mehr Erfolg gehabt hätten. Aber es lohnt ein Blick auf die Alternativen, die den Aspekt der Zugehörigkeit deutlicher in den Fokus der gemeinsamen Aufmerksamkeit hätte rücken können: *„Herr Grün, in dieser Gruppe gibt es sehr unterschiedliche Arten, über das eigene Leben zu berichten. Herr Blau hat eine andere Form gewählt, als Sie es getan haben. Wie gefällt Sie Ihnen denn?“* Oder: *„Sie scheinen an den Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen sich selbst und Herrn Blau interessiert zu sein, wie erleben Sie denn diese Unterschiede?“* Oder expliziter auf den Aspekt der Nähe abzielend: *„Herr Blau scheint Sie ja sehr zu interessieren und Sie versuchen durch das hartnäckige Fragen Kontakt herzustellen? Das scheint Herrn Blau aber nicht dazu zu verleiten, Ihnen auch zu antworten. Vielleicht braucht es dazu eine andere Form.“* Oder deutlicher: *„Sie können ja gar nicht mehr aufhören zu fragen. Was interessiert Sie denn wirklich an Herrn Blau?“* *„Herr Grün! Was ärgert Sie so an Herrn Blau?“* Die Gruppe in den Prozess einbeziehend könnte eine Frage wirken wie: *„Was geht denn den Anderen in der Gruppe im Augenblick durch den Kopf?“* oder *„Haben die Anderen eine Idee, weshalb Herr Grün auf seine Frage keine Antwort bekommt?“*

Oder explizit auf die Dimension der Macht zielend: *„Auch wenn Sie jetzt noch energischer nachfragen: Sie werden Herrn Blau nicht zu Antworten zwingen können!“* Und den Fokus auf die Trainer verschiebend: *„Sie finden die ganze Veranstaltung etwas befremdlich?“*

## 2.4 „Der entsorgte Silberrücken“

### 2.4.1 Die Gruppensituation

Die folgende Interventionsvignette stammt aus einem dreitägigen gruppenspezifischen Seminar für Führungskräfte mit Phasen der Fallarbeit. Herr A macht deutlich, dass er sich grundsätzlich mit der gruppenspezifischen Arbeitsweise und damit mit dem Hier und Jetzt-Prinzip eher schwer tut. Er meldet sich für die erste Fallarbeit, bei der es darum geht, dass ein älterer Mitarbeiter aus seinem Team „veränderungsresistent“ sei. Er stellt die Frage: „Wie kann ich den ‚Silberrücken‘ knacken?“. Auf Nachfragen, ob er einen eigenen Anteil an der Situation sehe, wehrt er verneinend ab. Die Gruppe bemüht sich sehr um Lösungsideen, die er alle mit „hilft auch nix“ oder „hab ich auch schon probiert“ zurückweist.

### 2.4.2 Die Intervention

Nach einer neuerlichen Zurückweisung eines Vorschlags interveniert die Trainerin mit dem Satz: „Die Gruppe müht sich vergeblich um Sie.“

### 2.4.3 Der gruppenspezifische Raum

Welche Dimensionen des gruppenspezifischen Raumes spricht sie damit an, welche Fokussierung gelingt ihr dadurch? Herr A schildert eine Arbeitsszene aus dem Dann-und-Dort, bei der es primär um Macht und Einfluss geht. Er will seinen einflussreichsten Mitarbeiter, seinen „Silberrücken“, „knacken“, dieser soll kapitulieren und sein bisheriges Verhalten verändern. Das Pikante an der Dynamik der Situation liegt nun darin, dass die Gruppe immer stärker versucht, ihn an seine Anteile an diesem beruflichen Autoritätskonflikt heran zu führen. Sie versucht, Herrn A zu „knacken“, ein Anliegen, auf das er mit einer wiederholten Zurückweisung reagiert. Der Autoritätskonflikt wandert von seiner Berufswelt in die Hier-und-Jetzt-Situation der Trainingsgruppe hinein und findet folgerichtig seinen stärksten Ausdruck im Verhältnis zur Trainerin, die das Setting und das Verfahren repräsentiert.

Herr A steht in einem Dilemma. Die Fragen, Feedbacks und Ideen der anderen Gruppenmitglieder müssen ihn eher verunsichern, als dass sie ihm neue Handlungsoptionen eröffnen. Würde er eine neue Handlungsoption wirklich prüfen, müsste er seine inneren Anteile am Konflikt reflektieren und deutlich machen. Genau das scheint er gegenwärtig noch nicht zu können. Er lässt die Gruppe nichts Hilfreiches finden, wodurch er die entlastende Bestätigung erfährt, dass sein „Misserfolg“ unausweichlich war und sein Chef Unrecht hatte, ihn in dieses Seminar zu schicken mit dem Auftrag, sein Verhalten gegenüber dem Silberrücken zu reflektieren.

Wie sehr ihn die Sorge leitet, in der Bearbeitung seines Falles die Kontrolle zu verlieren und selbst „geknackt“ zu werden, zeigt sich einige Zeit später, als er deutlich macht, dass der Konflikt mit dem Silberrücken schon seit einiger Zeit in seinem Sinne gelöst sei: er hat ihn in der Zwischenzeit „entsorgt“ – er präsentiert also einen „kalten Fall“.

Betrachtet man ausschließlich die Dimension der Macht, inszeniert er seinen Einfluss auf drei Ebenen: Indem er *erstens* als Erster seinen Fall für die Fallarbeit frei gibt, zeigt

er sich als relativ furchtlos gegenüber den anderen, eher zögerlicheren Gruppenteilnehmenden. Indem er aber einen kalten Fall präsentiert, bei dem es für ihn keinen Beratungsbedarf gibt und damit keine Unterstützung durch die Gruppe, begibt er sich in die Position der emotionalen Autarkie. Er hat alles schon selbst gelöst. Er demonstriert *zweitens* mit der Bemerkung, er habe den Silbernacken in der Zwischenzeit „entsorgt“, seine Machtposition im Beruf, wo er nicht zögert, harte Personalentscheidungen auch gegenüber dem „Silbernacken“, dem Mächtigsten in einer Gorilla-Sippe, zu treffen. Und *drittens* führt er auch gegenüber der Trainerin seine Autonomie vor, denn sie hatte das Arbeitsprinzip der gruppenspezifischen Fallarbeit eingeführt, bei dem es zentral darum geht, die eigenen Anteile an der Dynamik des Falles im Spiegel der Gruppe wahrzunehmen und zu verstehen. Mit seiner „als ob“-Beteiligung hat er sich in einer Weise verweigert, gegen die die Leitung und das durch sie repräsentierte gruppenspezifische Arbeitsprinzip machtlos bleibt und er der Sieger ist. Er dreht mit diesem Zug die realen Machtverhältnisse um und bestimmt den Prozess.

Und doch ist es ihm ein Anliegen, seinen Fall darzustellen und Teil zu nehmen am gemeinsamen Gruppenprozess. Es ist ihm also ein Anliegen, Teil der Gruppe zu sein, indem er sich und seinen Fall als Angebot an die Anderen darstellt. Sein Verhalten ist eine Kompromissfigur, die dazu dient, in der Zugehörigkeit zur Gruppe unabhängig weil unbeeinflussbar zu erscheinen und dadurch Herr seiner Lage zu bleiben. Dieser Kompromiss gelingt ihm jedoch nur zum Teil, denn die Gruppe nimmt natürlich wahr, dass er ihr genau das verweigert, was in gruppenspezifischen Trainingsgruppen Zugehörigkeit herstellt: Selbstoffenbarung und Kontakt.

Das zeigt sich treffend in den Zeiten des Trainings, in denen keine Fallarbeit stattfand, sondern die durch einen offenen Prozess gekennzeichnet sind. Dort aber, wo er den Prozess steuern kann, ist er der Erste: bei der Fallarbeit. So sichert er sich kurzfristig das Interesse der anderen und – wie er glaubt – seine fragile Zugehörigkeit, die ein Resultat seines anscheinenden Unbeteiligt-Seins in den Phasen des offenen Prozesses ist.

Hinsichtlich der Zugehörigkeit zur Seminargruppe macht Herr A eine doppelte Bewegung: Er integriert sich mithilfe des Falls und stellt sich zugleich aus der Gruppe heraus – in den Mittelpunkt und als Mutigster darüber. Sein starkes Kontroll- und Unabhängigkeitsstreben ist eine permanente Gratwanderung hinsichtlich seiner Zugehörigkeit. Die Entwertung der Gruppe, der Leitung und des Seminars durch die Als-ob-Fallarbeit hat einen in dieser Phase noch latenten aber gleichwohl wirksamen Konflikt zur Folge, der nur zu diesem Zeitpunkt noch zu angstbesetzt ist und deshalb nicht angesprochen wird. Um seine Zugehörigkeit zu stabilisieren, leistet er im Informellen viel Kontaktarbeit.

Das Beziehungsmodell von Herrn A kreist um die Modi von „passen“ oder „knacken“ oder „entsorgen“. Das Beziehungsmodell der anderen Gruppenteilnehmenden ist „Interesse“, was Herr A auf dem Hintergrund seines Beziehungsmodells nicht als Kontaktangebot verstehen kann. Er spürt seine mangelnde Integration, fürchtet, „geknackt“ zu werden, und weicht zurück. Das führt in einen Teufelskreis: die Gruppe spürt sein Zurückweichen und ihre drohende Ohnmacht und wird in ihrer Beziehungsaufnahme immer nachdrücklicher und ist sogar bereit, an dem Fall länger als geplant zu arbeiten, was dann wirklich zu einem „Knacken“ zu werden droht.

Das kollektive und damit zugleich angstreduzierende, einträchtige Bemühen um Lösungen für den Fall von Herrn A schafft in der Gruppe eine zunehmende Nähe unter-

einander, die mit dessen Distanzierung mehr und mehr kontrastiert. Herr A gerät an den Rand der Gruppe und gefährdet seine mit der Fallarbeit erkaufte Zugehörigkeit. Er sucht sie zu erhalten, indem er die Gruppe immer wieder mit Fragen anregt, weiter zu machen, als manche zu resignieren beginnen. Sein Konflikt, den Prozess durch emotionale Abstinenz steuern zu wollen und dadurch seine Zugehörigkeit zur Gruppe und die Möglichkeit zur Kontaktaufnahme zu erschweren, ist dadurch nicht zu lösen.

Am Ende der Fallarbeitszeit geben einige Teilnehmende etwas empört Herrn A ein Feedback, wie widerständig sie ihn erlebt haben. Er antwortet mit der oben schon genannten Bemerkung: „Den habe ich längst entsorgt.“ Es bleibt offen, ob einige auf das „Entsorgen“ des Mitarbeiters oder die Irritation, dass er die Gruppe ohne wirkliches Veränderungsanliegen beschäftigte, ärgerlich reagieren. Die Trainerin benennt ihren Ärger, dass er sie und die Gruppe damit an der Nase herum geführt habe. Am dritten Tag weigert er sich, bei der von der Gruppe gewünschten Feedbackrunde mitzumachen. Die Gruppe lässt sich davon nicht irritieren und übt keinen Druck auf ihn aus, sich mit seinen Eindrücken zu beteiligen. Diese Freiheit ermöglicht es ihm dann, auf die Feedbackbitte eines Teilnehmers einzugehen.

#### 2.4.4 „Lola rennt“, oder wie man auch hätte intervenieren können

Die Intervention der Trainerin – „Die Gruppe müht sich vergeblich um Sie!“ – spricht alle drei Dimensionen des gruppenspezifischen Raumes komprimiert an: „Die Gruppe... Sie“ verweist auf seine Randstellung der Gruppe gegenüber, „... müht sich... um Sie“ benennt das Bemühen der Gruppe um seine Zugehörigkeit mittels Nähe und das Adverb „vergeblich“ bringt seine Macht in der Zurückweisung und die Ohnmacht der Gruppe zum Ausdruck. Diese Intervention bleibt jedoch wirkungslos bezüglich des Verhaltens von Herrn A und der Gruppe. Einige verstehen zwar, welche Dynamik abläuft, er selbst jedoch ist noch zu gefangen von seiner Dynamik, als dass ihm die Intervention den Gruppenprozess erschließen könnte. Das Dilemma, dass er durch sein Verhalten seine Zugehörigkeit aufs Spiel setzt, kann er mit dieser Gruppen-Intervention noch nicht erkennen.

Hätte die Trainerin die *Dimension der Macht* in dieser Szene explizit ansprechen wollen, hätte sie die Spiegelung zwischen der beruflichen Szene mit dem Silbernacken und der Hier-und-Jetzt-Dynamik verdeutlichen können. Sie hätte, als sie bemerkt, dass Herr A einen Misserfolg der Gruppe inszeniert, dieses Verhalten explizieren können und das Gefühl von Ohnmacht und Hilflosigkeit, das er erzeugt. Die Chance einer solchen Interventionsstrategie hätte darin bestanden, Herrn A die gegenseitige Ohnmacht zwischen ihm und dem „Silbernacken“ nahe zu bringen und dadurch Empathie mit sich und mit seinem Mitarbeiter zu ermöglichen.

Oder aber: Die Trainerin nimmt die Machtlosigkeit der Gruppe in dieser Szene wahr, beendet die Fallarbeit zu einem frühen Zeitpunkt und begrenzt damit die Macht von Herrn A, der dann neue, kreativere Wege finden muss, sich auszudrücken und seinen Konflikt zu inszenieren.

Im Blick auf die *Dimension der Nähe* hätte die Trainerin ein Feedback anregen können, das das Beziehungsmuster von Herrn A auf freundliche Weise zum Vorschein bringt. „An welchen Stellen haben Sie sich Herrn A nahe gefühlt und wann bzw. wodurch ist Ihre gefühlte Distanz zu ihm größer geworden?“ Er wäre damit aus dem für ihn vertrauten

Feld der Macht herausgeführt worden und hätte sich ausschließlich mit dem Hier und Jetzt befassen müssen. Ob aber Herr A bereit gewesen wäre, an dieser Stelle die Bühne zu wenden bleibt fraglich, vermutlich hätte er die Feedbacks als etwas komplexeren Versuch der Trainerin interpretiert, ihn auf dem Wege der Empathie zu „knacken“.

Am komplexesten, aber auch am originär gruppenspezifischsten wäre diejenige Interventionsstrategie gewesen, die die *Dimension der Zugehörigkeit* zum Verstehen der Gruppendynamik hätte beitragen können. Zwar sagt die Trainerin zwischen den Zeilen: „Wenn Sie, Herr A, so weiter machen, werden Sie sich langsam an den Rand der Gruppe bewegen.“ Sie adressiert damit aber nur den offensichtlichen und personenbezogenen Aspekt der Szene. Was die Gruppe leitet, Herr A so ausgiebig zum Thema zu machen, wird dadurch nicht erforscht. Und erst, wenn die antagonistische Bewegung zur Inszenierung von Herr A in ihrer sozialen Logik deutlicher wird, kann Herr A seine Rolle neu bestimmen. Im Impuls, mit Herrn A den augenscheinlich unzugänglichsten Teil der Gruppe zu missionieren, wird die fragile Kohäsion der Gruppe vermeintlich stabilisiert. Man kann sich im Motiv der Rettung des Settings und damit der Trainerin verbinden, ohne die eigenen Ambivalenzen der Selbstpreisgabe zu erleben. Die Gruppe könnte damit Herr A als ungeschicktesten Repräsentant des in der Gruppe notwendigerweise vorhandenen Widerstandes verstehen. Das zu thematisieren, was zu diesem Zeitpunkt im Gruppenprozess ohnehin im Vordergrund steht, könnte die Gruppe und Herr A zum Nachdenken bringen über das alle verbindende Ziel, das dazu passende Arbeitsverhalten und darüber, was am Sich-Einlassen gegenwärtig noch hindert.

Eine solche Interventionsrichtung könnte sich zum Beispiel durch folgende Intervention zum Ausdruck bringen: „*Täusche ich mich, oder sind Sie als Gruppe gerade dabei, Herr A zu ‚knacken‘? Lassen Sie uns doch besser verstehen, was Sie dabei leitet.*“ Die Kunst bestünde dann darin, diese Intervention in der forschenden Haltung nicht-normativer Neugier zu formulieren, denn sonst könnte sich die Gruppe ihrerseits angegriffen fühlen, die Vielfalt der im Raum lebenden Empfindungen leugnen und sich zusammen mit Herrn A gegen die Trainerin solidarisieren. Gerade ihr Risikoreichtum macht diese Interventionsstrategie zur gruppenspezifisch reichhaltigsten. Bei der Komplexität des gruppenspezifischen Raumes bleibt letztlich immer offen, wie eine Intervention wirkt. Es geht darum auszuprobieren, auf welche Dimension die Gruppe reagiert. Ob der Angesprochene, in dieser Vignette Herr A, seine Anteile erkennen und verstehen kann, ist dabei nicht entscheidend. Eine Intervention ist eher danach zu beurteilen, ob sie der Gruppe hilft, zu verstehen, was da passiert.

### 3 Über den Möglichkeitsraum gruppenspezifischer Interventionen

#### 3.1 Gruppendynamik „zweiter Ordnung“

In den voranstehenden vier Fallvignetten haben wir eine theoretisch orientierte Interpretation beschrieben, die versucht, den Möglichkeitsraum aufzuspannen, den Leitende von Gruppen immer vorfinden, wenn sie sich fragen, wie und woraufhin sie intervenieren können. Das Modell des gruppenspezifischen Raumes mit seinen drei Dimensionen: Macht, Nähe und Zugehörigkeit und deren dynamischer Verwiesenheit scheint aus unse-

rer Sicht zum einen hinreichend komplex zu sein, um die Vielfalt von Gruppenprozessen und Gruppenfigurationen erfassen zu können und zum anderen einfach genug, um Gruppenleitende auch in der szenischen Reichhaltigkeit der Gruppenpraxis zu orientieren.

Eine Funktion von Modellen besteht darin, auch das sichtbar zu machen, was man gerade nicht sieht, indem man seine Beobachtungen kontrastiert mit dem, was einem gerade nicht auffällt, was aber gemäß theoretischem Modell auch da sein müsste. Wir alle haben unsere Wahrnehmungspräferenzen und wir greifen umso mehr auf sie zurück, je unübersichtlicher es in der Gruppe zugeht. Und die erkenntnistheoretische Ironie besteht darin, dass wir als Gruppenleiter die Realität schaffen, die wir dann auch glauben, beobachten zu können. Ganz nach dem alten Trainer-Witz: Fragt ein Gruppenleiter den anderen: „An welchem Ihrer Themen arbeitet Ihre Gruppe gerade?“

Im Laufe der Analyse unserer Gruppenprotokolle haben wir manchen Disput austragen müssen, welche Deutung des Gruppengeschehens denn evidenter sei, ob es in dieser Gruppenszene nun um die Auseinandersetzung mit den Trainern geht, oder um die Frage, wie man Teil dieser Gruppe wird. Im Laufe der Arbeit wurde uns immer klarer, dass es bei der Analyse von Gruppenszenen und -prozessen kein entweder-oder gibt, sondern eher ein Sowohl-als-auch. Es liegt am Beobachter, an der Beobachterin, welche Gruppe er oder sie gerade sieht. Das ist manchmal schwerer auszuhalten als der Dissens über das, was die Gruppe gerade anscheinend bewegt.<sup>6</sup>

Wir begannen als Forschungsgruppe mit einer solchen Frage nach der Gruppe und was die Dynamik von Gruppen ausmacht. Wir bewegten uns auf der Ebene einer Gruppendynamik „erster Ordnung“. Doch je länger wir mit gruppendynamischen Protokollen arbeiteten, umso mehr interessierte uns die Frage, wie Trainer „ihre“ Gruppe durch ihre Interventionen mit herstellen. Wir hatten es also im Laufe der Forschungsarbeit immer mehr mit den Deutungspräferenzen und Idiosynkrasien der Trainer und Trainerinnen selbst zu tun. Was uns zuerst wie ein Abweg erschien, der uns von den Gruppen wegbrachte, zeigte sich immer deutlicher als ein aufregender Weg zu einer Gruppendynamik „zweiter Ordnung“, zu einer systemisch aufgeklärten Idee von Gruppendynamik als einem Akt, bei dem Trainer und Teilnehmer eine Gruppe co-kreieren.

Erstaunlicherweise fanden wir wenige Fallvignetten und Beispiele in der gruppendynamischen Literatur, in denen die eigenen Interventionen der Trainer analysiert werden. Natürlich gibt es eine gängige Praxis, die eigenen Trainerinterventionen supervisorisch zu bearbeiten, doch solche Reflexionen werden in den zuständigen Fachorganen kaum veröffentlicht. Das hat vermutlich zwei Gründe: Wer will schon erstens seine eigenen Unzulänglichkeiten ausgebreitet lesen, denn genau mit denen wird man in der Regel konfrontiert, wenn man die eigenen Interventionen genau anschaut. Je näher man hinschaut, so ferner schauen sie manchmal zurück. Und zweitens gehen solche Berichte selten von präzisen Interventionsprotokollen aus, meistens geschehen sie auf der Basis von Erinnerungsprotokollen. Das hat mit der Schwierigkeit der Protokollierung in der Gruppensituation selbst zu tun und dem Aufwand der Transkription. Jeder, der schon einmal Interventionen aus der eigenen Erinnerung rekonstruiert hat, weiß wie schwer es ist, seinem Ich-Ideal zu entkommen und Interventionen so zu protokollieren, wie sie waren und nicht, wie wir sie gerne gehabt hätten. Im Laufe unserer Arbeit mit Verbatimprotokollen waren wir oft mit dem milden Schock konfrontiert, ob man das als Trainer oder Trainerin wirklich genau so gesagt habe. Das waren nicht selten die kostbarsten Momente im Ana-

lyseprozess, weil wir für einen Moment die Differenz von der eigenen „espoused theory“, der verkündeten Theorie, und der „theory in use“, der angewendeten Theorie, (Argyris und Schön 1999, S. 29) erkenntnisproduktiv sowohl für das eigene Lernen als Trainer wie auch für die Theoriebildung über unser Geschäft als Gruppenleiterin nutzen konnten.

So einzigartig und unverzichtbar Fallsupervisionen und kollegiale Beratung zur Weiterentwicklung der eigenen Haltung und Interventionsgeschmeidigkeit sind, so hilfreich kann es sein, wenn eine Gruppe von Kollegen mit ihren unterschiedlichen theoretischen Traditionen und Ansätzen gezwungen ist, ihre Ideen anhand eines gemeinsam vorliegenden transkribierten Protokolls zu explizieren. Das diszipliniert die Diskussion, denn das Transkript ist neben dem „zwanglosen Zwang des besseren Arguments“ die einzige gemeinsame Falsifikationsautorität. Die Triftigkeit von Lesarten lässt sich dann meistens darüber entscheiden, welche dieser Lesarten sich dem Protokoll am gewaltlosesten anschmiegt und das Protokoll am evidentesten zum Sprechen bringt. Protokolle haben die Fähigkeit, die Gruppendynamik, die – wie auch anders – manchmal auch Gruppen von forschenden TrainerInnen einholt, wieder zurück auf das zu wenden, wozu man sich getroffen hat: die Auslegung und das Verstehen von gruppendynamischer Praxis in ihrer Reichhaltigkeit. Wenn es gelingt, stellt sich das ein, was gute Kasuistikseminare auszeichnet: der lückenlose Übergang von Interventionskritik und Theoriebildung. Beides sind unverzichtbare Momente in der Professionalisierung einer psychosozialen Interventionspraxis wie es die Gruppendynamik ist. Die Veröffentlichung solcher theoretisch aufgeklärter Reflexionsprozesse ist neben der Sozialisation der AusbildungskandidatInnen im Feld die Basis einer kollektiven Selbstvergewisserung jeder „anthropotechnischen“ Zunft, also aller Beziehungsberufe.

### 3.2 Vom Interventions-Handwerk zur Interventions-Kunst

Gruppendynamische Trainer haben sich seit der Gründung der Fachverbände in den 1960er Jahren als Experten im Umgang mit Macht und Einfluss in Gruppen verstanden und wurden von der Gesellschaft auch als solche wahrgenommen. Der Erfolg vieler gruppendynamisch ausgebildeter TrainerInnen im Feld der Unternehmensberatung ist eine Folge dieser kollektiven Wahrnehmung. Der habitualisierte Blick auf die selten offen behandelte Frage, wer in Gruppen wie Einfluss nimmt und dadurch Macht zugesprochen bekommt, gehört zu einem unverzichtbaren Werkzeug gruppendynamischer TrainerInnen. Wenn sie daraufhin intervenieren, sind sie im Feld ihrer Stärke. Das Wissen, dass die Frage nach den wirksamen Mustern der Machtregulierung in einer Gruppe nicht hinreichend beantwortet werden kann, wenn man nicht zugleich die Beziehungsformationen untersucht, die sich aus dieser Form der Machtgestaltung ergeben, gehört mit zum gruppendynamischen „Approach“. Die Gruppendynamiker haben sich in den letzten fünfzig Jahren ein umfassendes und über die Trainer-Generationen tradiertes Interventionsrepertoire geschaffen. Viele Legenden über unsere gruppendynamischen Vorfahren ranken sich genau um deren Unerschrockenheit und Brillanz im Umgang mit dem Schrecken und der Dialektik der Macht von Gruppen. Vielleicht durch die Faszination solcher Legendenbildungen sind wir als gruppendynamische Trainerinnen und Trainer „power-biased“. Wenn wir Gruppen untersuchen, sehen wir scharfen Auges auf diese Dimension und können sie auch gezielt Gruppen zur kollektiven Erforschung anbieten. Auch weil sich Macht und

Nähe im Gruppenprozess fast immer als dyadische Interaktion inszenieren und dadurch meistens szenisch opulent und leichter erkennbar sind. Wir verfügen nicht nur als Trainerinnen über ein reicheres begriffliches und szenisches Repertoire, die Verschlingung von Macht und Nähe zu erkennen und zu beschreiben als die Phänomene der Zugehörigkeitsgestaltung. Wollen wir als GruppeneiterInnen die Muster erkennen, wie eine Gruppe die Frage der Zugehörigkeit gestaltet und welcher psychosoziale Kompromiss sich darin zum Ausdruck bringt, tun wir uns in der Regel um einiges schwerer, denn diese Muster verkörpern sich selten in Dyaden und entziehen sich dem sozialisatorisch vertrauten Blick auf oben und unten, nah und fern.<sup>7</sup>

Im Laufe unserer Analysen wurde uns immer deutlicher, dass die komplexeste und schwierigste gruppenspezifische Intervention oft diejenige ist, die eine Gruppe auf die Spur bringt, wie sie den Prozess der Zugehörigkeitsschaffung gestaltet. Denn dabei braucht es als Trainerin eine Art defokussierten, kollektiven Blick, der die Aufmerksamkeit auf kollektive Tendenzen richtet und die dadurch entstehenden Kohäsionskräfte aus oft kleinen Details nachzeichnet. Sich in einer Gruppe zugehörig fühlen ist zwar ein individuelles Gefühl, die Entscheidung aber, ob sich jemand mit seinem Verhalten an den Rand einer Gruppe bringt und Gefahr läuft, ausgeschlossen zu werden, ist immer auch ein kollektives Phänomen. Wendet man sich diesen kollektiven Kräften zu, braucht es etwas andere Beobachtungspräferenzen, Begriffe und Interventionsstrategien. Sich als Trainer oder Trainerin auf die Spur der Zugehörigkeit zu machen, heißt, in verstärktem Maße Gruppeninterventionen zu verwenden, die die Gruppe auf die Suche nach ihrem fragilen Wir begleitet und den dabei wirkenden Zentripetal- und Zentrifugalkräften.

Richtet man als Trainer seine Aufmerksamkeit auf diesen Interventionsfokus des Gruppalen, ist man sofort mit einer Paradoxie konfrontiert. Gruppen kann man nicht beobachten, man kann nur die in ihnen handelnden Personen beobachten. Gewiss gibt es eindrückliche Gruppenphänomene, die die ganze Gruppe als Kollektiv handeln lässt. Wenn sie zum Beispiel eine Person zum Sündenbock stempelt und ausschließen will und dabei auf beeindruckende Weise Stigmatisierung und individuelle Opferbereitschaft zusammen spielen. Aber im Alltag einer Gruppe sind das eher seltene Momente. In der Regel haben wir es – sprechen wir von Gruppe – mit einer Abstraktion zu tun, die der Beobachter schafft, um das zu fassen, was sich nur fragmentarisch und verschlüsselt zeigt: das Gruppale per se, die Verbindung zwischen Personen, die miteinander face to face kommunizieren. Und dieses Gruppale, die besondere soziale Qualität einer Gruppe, zeigt sich selten explizit, sondern eher als Atmosphäre und Klima, als Valenz und Tendenz oder als Rhythmus von Sprechen, Stille und Kontakt.

Man ist als Trainer bei dieser Suche nach dem Gruppalen gleichzeitig auf eine Art atmosphärische Musikalität angewiesen, die einen Interaktionsfolgen, Themen und Zwischentöne in kollektive Sinnzusammenhänge übersetzen lässt. Und auf ein Gespür dafür, dass die Frage, ob und wie man dazu gehört, auch wenn sie in manchen Gruppen schnell beantwortet scheint, ihre affektive Gewalt nie ganz abstreift. Gelingt es einem, die Aufmerksamkeit einer Gruppe durch deren Zögern hindurch sanft aber beharrlich auf diese Forschungsspur zu lenken, kann man schon von einem besonderen Moment im Traineralltag sprechen. Das sind die Momente, wo Trainerhandwerk in Trainerkunst übergeht, wo man langsam verstehen lernt, wie Arie und Chor zusammengehören. Und dazu braucht es als Trainerin einen inneren Schritt zurück.

Um diesen Schritt habituell und technisch tun zu können, kann das helfen, was wir in diesem Aufsatz beschrieben haben: eine periodische Analyse der eigenen Interventionen im Blick darauf, wie man alle drei Dimensionen des gruppenspezifischen Möglichkeitsraumes für sich selbst probierend in der Schwebe halten kann. Und ein kontinuierliches Exerzitium von Gruppeninterventionen, weil nur sie den Raum vorbereiten für die Erforschung von Gruppenprozessen per se. Und wenn wir Gruppendynamiker im Feld der Beziehungsberufe eine unverwechselbare Legitimation besitzen, dann genau in unserer beharrlichen Obsession für dieses schwer zu fassende und zugleich Faszinierende des Gruppen als emergente Matrix.

## Anmerkungen

- 1 Im Text wird die weibliche und männliche grammatikalische Form abwechselnd verwendet, ohne damit zu postulieren, dass es keinen Unterschied mache, ob eine Frau oder ein Mann eine Gruppe leitet.
- 2 Z. B. Wilfred Bions Theorie der Grundannahmen, in: Bion, W.R. (1991), *Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften*, Stuttgart. Oder Warren Bennis' Dependenzmodell in: Bennis, W.G. (1972), *Entwicklungsmuster der T-Gruppe*, in: Bradford, L.P. u. a. (Hrsg.), *Gruppen-Training. T-Gruppentheorie und Laboratoriumsmethode*, Stuttgart; S. 270 ff. Ähnlich auch die Idee der Gruppenaufgaben von Irvin Yalom in: Yalom, I. (2007), *Theorie und Praxis der Gruppentherapie*, 9. Auflage, Stuttgart; Oder Tuckmans Phasenmodell in: Tuckman, B.W., (1965) *Developmental Sequences in small groups*, in: *Psychological Bulletin* 63, 384–399.
- 3 Vgl. Amann, A. (2001), *Gruppendynamik als reflexive Vergemeinschaftung*, in: Antons, K. u. a. (Hrsg.), *Gruppenprozesse verstehen*, Opladen, S. 28 ff.
- 4 Siehe Schutz, W.C. (1966), *The interpersonal underworld* (zuerst 1958 erschienen unter dem Titel „FIRO: A three-dimensional Theory of Interpersonal Behavior“), New York. Zur Geschichte dieser Polaritäten siehe: Amann (2001), S. 31 ff.
- 5 Simmel, G. (1983), *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*, 6. Aufl., Berlin, S. 68 ff.
- 6 Siehe dazu für das Feld der systemischen Familientherapie: Bernd Schmid; Christiane Gerard (2012), *Systemische Beratung jenseits von Tools und Methoden*, Bergisch-Gladbach, S. 206 f. Hilfreich dazu auch: Glyn, Thomas (2010), *Difficult groups or difficult facilitators? Three steps facilitators can take to make sure they are not the problem*, in: Schuman, Sandy (Hrsg.), *The handbook for working with difficult groups*, S. 339–352.
- 7 Bei Trainings im Unternehmenskontext wird die Fokussierung auf die Gestaltung von Zugehörigkeit oft durch das unmittelbare Verwertungsinteresse der Teilnehmenden erschwert, denen die Aufklärung eigener und fremder Einflusstaktiken einen größeren Mehrwert verspricht, als das Verstehen basaler Prozesse der Herstellung und Bewahrung von Zugehörigkeit. Und gleichzeitig ist das Thema der Zugehörigkeit in Trainingsgruppen heute auch deshalb so schwer zu bearbeiten, weil die Teilnehmenden dabei die existenzielle Frage der Moderne streifen: Reicht meine fachliche und soziale Kompetenz, um Teil der Leistungsgesellschaft zu bleiben und nicht durch Arbeitslosigkeit ausgegrenzt zu werden? Wer schon einmal Trainingsgruppen geleitet hat mit Teilnehmenden, die mit Arbeitslosigkeit konfrontiert sind, kennt die Bedrohung, die mit der Frage nach der Zugehörigkeit einher geht.

## Literatur

- Amann, A. (2001). Gruppendynamik als reflexive Vergemeinschaftung. In K. Antons et al. (Hrsg.), *Gruppenprozesse verstehen* (S. 28 ff.). Opladen.
- Argyris, C., & Schön, D. D. A. (1999). *Die lernende Organisation*. Stuttgart.
- Bennis, W. G. (1972). Entwicklungsmuster der T-Gruppe. In L. P. Bradford, et al. (Hrsg.), *Gruppen-Training. T-Gruppentheorie und Laboratoriumsmethode* (S. 270 ff.). Stuttgart.
- Bion, W. R. (1991). *Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften*. Stuttgart.
- Glyn, T. (2010). Difficult groups or difficult facilitators? Three steps facilitators can take to make sure they are not the problem. In S. Schuman (Hrsg.), *The handbook for working with difficult groups* (S. 339–352).
- Schmid, B., & Gerard, C. (2012). Systemische Beratung jenseits von Tools und Methoden. Bergisch-Gladbach.
- Schutz, W. C. (1966). The interpersonal underworld New York (zuerst 1958 erschienen unter dem Titel „FIRO: A three-dimensional Theory of Interpersonal Behavior“).
- Simmel, G. (1983). *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung* (6. Aufl.). Berlin.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequences in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384–399.
- Yalom, I. (2007). *Theorie und Praxis der Gruppentherapie* (9. Aufl.). Stuttgart.