

**Univ.Prof. Dr. Peter Heintel**

**Über drei Paradoxien der T-Gruppe:**

**Agieren versus Analysieren**

**Gefühl versus Begriff**

**Intensität versus Ende**

Klagenfurt, Februar 2000



## Inhaltsverzeichnis:

<b>1.</b>	<b>Lernziele des T-Gruppen-Trainings</b>	<b>1</b>
1.1	Kollektive statt individuelle Reflexion	1
1.2	Innere und äußere Zweckbestimmung im T-Gruppen-Training	3
	Exkurs: Zur Dialektik von „Selbstzweckhaftigkeit“ und „Mittel zum Zweck“ (Selbst- und Fremdbestimmung)	7
1.3	Kollektive Selbststeuerung	8
1.4	Gemeinsame Entscheidungsfindung	11
<b>2.</b>	<b>Paradoxien des T-Gruppen-Modells</b>	<b>14</b>
2.1	Agieren versus Analysieren	14
2.2	Gefühl versus Begriff	25
2.3	Resümee und Ausblick	37
	– Anerkennung des Individuums als autonome Instanz	39
	– Institutionalisierte Situations- und Prozeßanalyse	41
	– Entscheidungen über gemeinsame Sichtweisen der Situation	42
	– Gemeinsame Steuerung der weiteren Prozesse	43
<b>3.</b>	<b>Chancen und Möglichkeiten des T-Gruppen-Modells für die Konstituierung kollektiver Autonomie</b>	<b>44</b>
3.1	Formen und Möglichkeiten zur Herstellung von Gemeinschaftserlebnissen	47
	– Conterdependenz	48
	– Gemeinsame Aktion	56
	– Das individuelle Opfer	62
3.2	Am Weg zur Vergemeinschaftung von Aktion und Analyse	69
	– Auseinandersetzung mit inneren Differenzen/Assymetiren und äußeren Grenzen der Gruppe	69
	– Von der Vermenschlichung der Trainerautorität zur Übernahme von Agieren und Analysieren	71
<b>4.</b>	<b>Von kollektiver Autonomie zu geglückter Freiheit und einer letzten Aporie</b>	<b>79</b>
4.1	Gründe der Gefühlsintensität	79
	– Kollektive Freiheit durch das Erkennen von Einheit als dialektischem Gebilde	80
	– Aufklärung des kollektiv Unbewußten	84
4.2	Das Wissen vom Ende: Vom ersten und letzten zu balancierenden Widerspruch der T-Gruppe	89



**ÜBER DREI PARADOXIEN DER T-GRUPPE:  
AGIEREN VERSUS ANALYSIEREN  
GEFÜHL VERSUS BEGRIFF  
INTENSITÄT VERSUS ENDE**

**1. Lernziele des T-Gruppen-Trainings**

1.1 Kollektive statt individuelle Reflexion

Ein wichtiges Lernziel des T-Gruppen-Trainings ist die Wahrnehmung, Beobachtung und Analyse von Gruppenprozessen. Es soll nicht nur „gelebt“, agiert, gehandelt werden, es soll das, was geschieht, auch erkannt, benannt, reflektiert werden, und zwar in der Gruppe, gemeinsam. Zwar kommt jeder Einzelne nicht umhin, sich zu dem Geschehen Gedanken zu machen, zumindest zeitweise dem nach-zudenken, was eben vorfällt. Individuelle Reflexion genügt aber nicht, zumal, wenn sie ihre Gedanken für sich behält. Sie ist aus zwei Gründen nicht ausreichend: erstens, weil sie das Gruppengeschehen aus eigener Perspektive selektiv wahrnimmt, eben nur *ihren* Teil und Anteil, zweitens, weil nur eine zur Verfügung gestellte und kollektivisierbare Reflexion die Gruppe als Ganze handlungsfähig macht. Ihre soziale „Wahrheit“, das, was sie jeweils ist, setzt sich aus einer Vergemeinschaftung aller einzelnen Sichtweisen zusammen.

Zwar agieren Gruppen auch ohne sie und manchmal auch recht effizient. Es ist aber gerade der „aufklärerische“ Auftrag der Gruppendynamik, Gruppen instande zu

setzen, sich über sich selbst Klarheit zu verschaffen, ihren Standort bestimmen zu lernen, sich ihre soziale Wahrheit dabei zu geben. Es geht um einen Akt der Selbstvergewisserung, des Setzens „selbstbewußter Kollektivität“. Letztere ist Bedingung für Selbststeuerung. Das Lernziel der Trainingsgruppe in diesem Zusammenhang ist somit zusammengefaßt: Erwerb von Fähigkeiten(Kompetenzen) Gruppenprozesse zu beobachten, zu erkennen, sie zur rechten Zeit zu benennen, und mit anderen Wahrnehmungen zu einer gemeinsamen Sichtweise zu verdichten zum Zweck eines kollektiven Selbstbewußtseins, das für die eigene Steuerung Voraussetzung ist.

Nicht einzelne Individuen, Autoritäten, Situationen, bewußtlos gehaltene Normen, Muster, Affekte etc. sollen Gruppen bestimmen, sondern diese sich selbst und insgesamt aus dem jeweils erworbenen Bewußtsein dessen, was sie sind. Selbstbestimmung läuft also über eine Selbstdiagnose; wo stehen wir, was bestimmt uns, treibt uns, läßt uns zögern und starrer werden, was davon wollen wir, daß es so bleibt, was wollen wir verändern.

Diese analytischen Fragen begleiten nicht nur die gesamte T-Gruppe, sie sind als Lernziel auch Inhalt ihres Geschehens. Und hier wird das erste Paradoxon sichtbar: wie kann etwas Inhalt und Ziel zugleich sein, oder anders formuliert: wenn Analyse wichtiger Teilinhalt eines T-Gruppenprozesses ist, auf welche Inhalte bezieht sie sich? Offensichtlich auf ein sonst noch vorhandenes Gruppengeschehen, also auf „naives“, unreflektiertes Agieren. Es muß sozusagen etwas geschehen, damit auch etwas analysiert werden kann.

Vordergründig gesehen hat es da jedes Arbeitsteam leichter als eine T-Gruppe. In ihr geschieht zumindest Arbeit, und Zusammenarbeit ist immer nach Qualität und Defiziten analysierbar. Im Lernmodell der T-Gruppe wird aber sie selbst zum Gegenstand gemacht, verzichtet werden soll auf Arbeit, Aufgaben und sonstige Ziele und Außenhalte. Der Verzicht soll sich andererseits in gegebener Zeit auf das für das Lernziel Wichtige fokussieren und konzentrieren lassen. Man nimmt an, daß diese

Reduktion Gruppenelemente und Gruppenprozesse in ihrer „Reinheit“ sichtbar macht, sie für sich selbst faßbar und erlebbar werden läßt, während sie ansonsten sich immer wieder hinter Aufgabe, Auftrag, Fremdbestimmung, äußere Zielsetzung verstecken und verbergen können. Daher wird auch immer darauf geachtet, daß das „Hier und Jetzt“ im Zentrum bleibt, die Gruppe nicht „hinaus“ „flüchtet“, daß sie bei sich selbst bleibt und nicht irgendwelche Arbeitsaufgaben übernimmt.

Nun muß zwar zugegeben werden, daß jedes Lernmodell in Berücksichtigung seines Lernzieles selektiv und reduktionistisch vorgehen muß. In der T-Gruppe bekommt die Reduktion aber ein seltsames Janusgesicht: gerade, weil sie „Realität“ ausschließt, soll sie die Gruppe zum Bewußtsein dessen bringen, was sie „eigentlich“ ist. Unser Alltag, unsere Arbeitswelt ist durch diverse Gruppen strukturiert, ob diese sich nun als solche erkennen, oder einfach nur sind. Nirgendwo gibt es aber eine Gruppe, die nur für sich selbst da ist, zur Selbsterkenntnis und Selbststeuerung. Daher sind auch alle Gruppenelemente, bzw. -prozesse einem oder mehreren Zwecken zugeordnet und unterworfen, für die sie zu funktionieren haben. In gewisser Weise sind sie vorweg also schon diszipliniert. Da meist – mit Ausnahme vielleicht in einem Freundes- und Bekanntenkreis – die Zwecke hierarchisch vorgeordnet sind, haben sich auch Gruppenprozesse nach ihnen zu richten. Projektgruppen z. B. müssen innerhalb einer bestimmten Zeit ihre Arbeit getan haben, auch wenn noch so viel Gruppenbedürfnisse dabei nicht zu ihrer vollen Befriedigung kommen. Und selbst „autonome“ Gruppen, solche die sich gekonnt selbst steuern, können nicht immer auf die Gesamtlage einer Gruppe Rücksicht nehmen. Mitbestimmendes Moment aller Gruppenprozesse ist also ein der Gruppe als Sozialkörper zunächst „äußerlicher“ Zweck; er bestimmt z. B. auch wie intensiv man auf eine Klärung des inneren Beziehungsgeflechtes eingehen kann und soll.

## 1.2 Innere und äußere Zweckbestimmung im T-Gruppen-Training

In der T-Gruppe fallen sozusagen innerer und äußerer Zweck zusammen. In einem bestimmten vorgegebenen Rahmen, der kaum befragbar ist, ist sie sich *Selbstzweck*.

Man kann verstehen, daß diese Identifikation sonst verschiedener Zwecke, in dieser Reduktion dem „naiven“ Teilnehmer als künstlich, als Laborsituation erscheint, und er sich fragt, ob er denn hier etwas lernen kann, was er draußen unter anderen Bedingungen und Voraussetzungen verwenden wird können. Der Zweifel wird auch durch die ungewohnte Situation und die mit ihr verbundene Unsicherheit verstärkt. Warum soll man sich auf etwas einlassen, das es sonst so nicht gibt?

Genau so gibt es diese Situation freilich nicht; keine „reale“ Gruppe läuft so wie eine T-Gruppe ab. Dennoch, es gibt auch in ihr Geschehnisse, Elemente, Prozesse, die man aus T-Gruppen kennengelernt hat. Und man wird auch zugeben müssen, daß man diese, erinnert an T-Gruppenerlebnisse, ab nun besser bemerkt, aufmerksamer reagiert und sie auch besser handhaben kann. Gerade die Reduktion, das Entfernen aller alltäglichen Eingebundenheit und Zweckverknüpfung schärfen Aufmerksamkeit und machen sensibel für Gruppenphänomene, die ansonsten im Hintergrund ihr Spiel spielen.

Das T-Gruppen-Lernmodell arbeitet also mit einem „Entzugsschock“. Es verweist den Teilnehmer konsequent auf die hier und jetzt vorhandene und agierende Gruppe und verbietet dieser gleichsam sich mit etwas anderem zu beschäftigen als mit sich selbst. Dem Modell liegt zweifellos eine gewisse Rigidität zugrunde. Man könnte ja der Meinung sein, zur Gruppe gehöre eben alles was sie so tut, was die Personen aus ihrer Geschichte mitbringen, was an Themen und Aufgaben sie sich wählt. Demgegenüber achten Trainer und Trainerinnen auf das Lernziel, das auch hier Selektion bedeutet. Was immer auch die Gruppe unternimmt, berichtet, was immer auch Personen erzählen, sie werden es nicht unterlassen, die Frage zu stellen, was dies alles mit der aktuellen Situation der Gruppe, ihren Problemen, Schwierigkeiten, Ängsten und Freuden zu tun hat. So wird die Gruppe jeweils wieder ins Zentrum gerückt.

Dieses Verfahren ist durchaus ungewohnt. Da normalerweise Teams und Gruppen unserer Arbeitswelt einer Aufgabe, einem übergeordneten Ziel verpflichtet und damit



untergeordnet sind, wird die Gruppe als solche im allgemeinen nur dann zum Thema gemacht, wenn sie nicht funktioniert, und auch dies nur durch Gruppen, die schon eine gewisse Erfahrung in Selbststeuerung haben. Die anderen „wurschteln“ sich so irgendwie durch und vermeiden es überhaupt, sich selbst zum Thema zu machen; damit bleibt der Einfluß ihrer Prozesse meist unbewußt; in keinem Fall können sie ihn nutzbringend verwenden. Das T-Gruppenmodell wechselt die Perspektive völlig, indem sie der Gruppe gerade das entzieht, wofür sie sonst eingerichtet ist.

Dies läßt viele Teilnehmer zunächst das Gefühl haben, sich im „luftleeren Raum“ bewegen zu müssen. Viele rufen in den ersten Tagen nach einem Thema, einer Aufgabe und können mit dem Hinweis, daß sie selbst und die Gruppe Thema sind, überhaupt nichts anfangen. Letzteres ist für sie nebulös, abstrakt, ungreifbar. Trainerhinweise, daß es sich um das Konkreteste, weil unmittelbar Erlebbare und für alle Vorhandene handle, werden eher als Ironie oder Provokation verstanden. Es dauert eine geraume Zeit, bis der Perspektivenwechsel gelingt. Im Prozeß dorthin lernt die Gruppe aber bereits wichtige Gruppenphänomene zu identifizieren, bzw. Prozesse zu verfolgen.

Die Gruppe als „Sozialkörper“ ist ja von vornherein nicht vorhanden. Einzelne Individuen sind in aller ihrer mitgebrachten Unterschiedenheit zusammengekommen und es gibt auch keinen Arbeitsauftrag, der sie wie sonst aneinander bindet. Auch die erwartete Autorität, die sonst allen Anfang setzt und seine „Leere“ überbrückt, verweigert sich, so daß zunächst tatsächlich ein Vakuum entsteht, das den Mangel eines funktionierenden Sozialkörpers überdeutlich spürbar macht; er muß sich eben erst aus sich selbst konstituieren und das ist wiederum etwas, das wir sonst kaum bewußt erleben. Es ist aber genau diese Selbstkonstitution, dieser „Münchhausenakt“, der Gruppen zu autonomen, sich selbst steuernden Sozialgebilden macht. In ihr erwirbt sich nach dem Durchgang durch einzelne Phasen die Gruppe die ihr je eigene *Individualität*.

Auch wenn bestimmte Phasen identifizierbar, Phänomene benennbar sind und immer

wieder auftreten, weiß doch jeder Trainer, jede Trainerin, daß keine Gruppe der nächsten gleicht. Es ist im Gegenteil Zeichen einer „reifen“ Gruppe, wenn sie sich jene Individualität gibt, die ihr und den in ihr handelnden Personen entspricht. Individualität bedeutet hier nicht gleichschaltende Identität, oder das eine Zeitlang notwendige Verschmelzungswünsche projizierende „Wir-Gefühl“, sie bedeutet jene unverkennbar „einmalige“ Gestalt einer Gruppe, die sich aus der Akzeptanz ihrer inneren Differenziertheit, ihrer Unterschiede an Personen, Rollen etc. immer wieder herstellt. Und diese ständige „Selbsterneuerung“ gelingt nur dann, wenn man – was immer man auch unternimmt – sich immer wieder einmal auf sich selbst „zurückwendet“. Auf diesen Akt der jeweils identitätsbegründenden Selbstreflexion, die zugleich *bewußte* Selbststeuerung ermöglicht, wird man nun in der T-Gruppe hin orientiert.

Dabei soll gezeigt werden, daß Selbstkonstitution und Selbstbewußtsein Hand in Hand gehen. Es soll nicht mehr bloß darum gehen, *mittels* irgendwie zusammengesetzter Gruppen, die sich ihr kollektiv Unbewußtes erzeugen und dieses mitagieren lassen, irgendwelche Ziele zu erreichen, die Gruppe soll sich als Sozialkörper selbst über sich Bewußtsein verschaffen und erkennen, was sie angesichts ihrer Aufgabe ist. Diese Erkenntnis hat zwei positive Seiten: einmal wird die Gruppe besser imstande sein, die ihr zugewiesenen Aufgaben zu bewältigen, zum anderen wird sie sich selbst als Sozialkörper erfahren, indem die einzelne Person weder untergeht, noch einsame Subjektivität bleibt. Es wird dies als ein Erlebnis einer geglückten Vereinigung von Freiheit und Geborgenheit geschildert, das Gruppen nicht nur zufrieden, sondern äußerst kreativ und leistungsfähig macht.

Nun kann auch eine erste Antwort auf den Sinn der Reduktion, der „Künstlichkeit“ des T-Gruppen-Lernmodells versucht werden: Der Rückbezug der Gruppe bloß auf sich selbst, die vorhin genannte „Selbstzweckhaftigkeit“, der damit einhergehende Entzug „äußerer“ Zwecke und Aufgaben, die Verkehrung der Perspektive, machen alle zusammen erst aufmerksam auf die jeweils „selbständige“ Substanz von Gruppen. Während wir sonst eher – durch die Vorgeordnetheit von Zielen und Aufgaben – daran gewöhnt werden, Gruppen als *Mittel* zum Zweck zu verstehen und dabei eher

verlernen, was sie für sich genommen und als solche sind, wird in der T-Gruppe das Umgekehrte intendiert. Indem man ihr den äußeren Zweck wegnimmt, kommt sie selbst zur Geltung. Auch wenn diese Seite der Medaille im Alltag und Arbeitsleben im Hintergrund steht und dies dazu führt, daß man der Gruppe nur insofern Aufmerksamkeit zuwendet, als sie Mittel, Instrument ist, behauptet die T-Gruppe sozusagen die der Gruppe je eigene soziale Substanz, die immer mehr ist als bloßes Mittel zum Zweck. Diese eigene Substanz, diese soziale Selbstzweckhaftigkeit gilt es wahrzunehmen, zu erkennen. Sie ist aber nicht einfach von vornherein da, sie muß geschaffen, erarbeitet werden. Sie muß sich konstituieren („Teamfindung“) und dabei ihr Selbstbewußtsein erwerben. Die damit verbundenen Prozesse können in T-Gruppen nachvollzogen werden.

Exkurs: Zur Dialektik von „Selbstzweckhaftigkeit“ und „Mittel zum Zweck“  
(Selbst- und Fremdbestimmung)

Auf das Individuum bezogen ist diese Thematik in der philosophischen Ethik und Freiheitslehre bekannt und viel diskutiert worden. Vor allem Immanuel Kant macht sie zum Zentrum der „Kritik der praktischen Vernunft“, wenn er den kategorischen Imperativ in folgende Formulierung übersetzt: "Du sollst die Person niemals nur als Mittel zum Zweck, sondern auch als Selbstzweck sehen".

Sie macht die Dialektik deutlich. Natürlich ist die Person auch Zweck für andere; aber eben nicht nur. Sie ist auch Selbstzweck, und verdient gerade darin geachtet zu werden. Und es ist auch gerade diese Selbstzweckhaftigkeit, die den Einzelnen zu einem freien, selbstverantwortlichen Wesen macht. Aber auch das Individuum ist nicht als bloß vorhandenes, als „empirisches Ich“ frei, und in seinem Gewissen selbstverantwortlich. Als solches ist es durchaus fremdbestimmt, von außen und von innen (durch Triebe, Neigungen, Unbewußtes) – gleichsam Zweck für andere – und kann in diesem bloßen „Sein“ nicht als moralische Instanz angesehen werden. Es muß nämlich von seinem Gewissen Gebrauch machen, d. h. nicht nur unmittelbar handeln, sondern prüfen, urteilen, erwägen – eben nach bestem Wissen und Gewissen. Man

muß gleichsam zu sich und seiner Umwelt in Distanz treten. Erst dann macht man von seiner Selbstzweckhaftigkeit Gebrauch. Und nur in dieser hat man Anspruch, auch von den anderen als autonomes, moralisches Wesen anerkannt zu werden. Moralität setzt Selbstreflexion voraus.

Was man Individuen zugebilligt hat, was heute als Grundlage sittlichen Handelns auch weitgehend anerkannt ist, hat man größeren Sozialgebilden bisher weitgehend verweigert. Vom Begriff einer „*kollektiven Autonomie*“, also einer „Selbstzweckhaftigkeit“ von Gruppen, Organisationen, Systemen hört man kaum etwas. Wohl aber bemerkt man die Grenzen individueller Reflexionsleistung. Sie kann oft zu herrschenden Normen, Sitten, Gebräuchen, Moralien in Widerspruch geraten und auch wenn sie sich noch so sehr auf das eigene Gewissen beruft, sie erfährt an ihnen ihre Ohnmacht; das Individuum wird letztlich unterworfen (Sub-jekt = das Unterworfene). Nun kann sich einzelnes Gewissen auch recht willkürlich gebärden und es ist vernünftig, daß es in Schranken gewiesen wird. Andererseits wird es dort und dann die Unterwerfung als amoralisch und unüblich empfinden. Vom Individuum her gesehen ist der Widerspruch jedenfalls nicht aufzulösen, es ist auch allein zu schwach, seinem Gewissen in geeigneter Weise Gehör zu verschaffen.

### 1.3 Kollektive Selbststeuerung

In der Gruppendynamik, insbesondere im T-Gruppen-Training wird, wie gesagt, die Gruppe als solches Thema. Indem sie sich ihre Selbstzweckhaftigkeit erwirbt, indem sie über sich als „Ganzes“ nachdenkt, versetzt sie sich in die Lage über sich als *Kollektiv* etwas zu erfahren. Diese Erfahrung ist Voraussetzung für kollektive Autonomie (diese verbirgt sich im übrigen auch im Wort „Selbststeuerung“: man kann sich nämlich nur dann selbst steuern, wenn man sich Selbst in seinen Bedingungen, Voraussetzungen, Grenzen, inneren Prozessen und „Gesetzen“ begreift). Man kann sich als Gruppe nun einerseits „zweckbezogen“ steuern („wie erreiche ich am besten ein vorgegebenes Arbeitsziel?“), hier wird dann Funktionalität im Vordergrund stehen, man sich andererseits aber auch „selbstzweckbezogen“ steuern (indem man sich als

handlungsfähigen, autonomen Sozialkörper konstituiert, indem auch Kategorien zugelassen werden, die dem Überleben, besser gesagt dem „guten Überleben“ der Gruppe dienen).

In alltäglicher Teamarbeit sollten beide Steuerungsebenen ineinanderspielen. Längst ist man nämlich dahinter gekommen, daß Gruppen um so bessere Arbeitsergebnisse erzielen, je besser sie auch als Gruppen für sich funktionieren. Die Entfaltung von individueller und kollektiver Kreativität, setzt ein angstfreies, gutes Gruppenklima voraus, das sich im bloß arbeits- und zielgerichteten Handeln nicht so ohne weiteres einstellt. Aber ebenso wie individuelle Autonomie Distanz und Selbstreflexion voraussetzt, bedarf kollektive Autonomie (Selbststeuerung) derselben Bedingungen. Nur wenn eine Gruppe es gelernt hat, zu sich „als Ganzem“, als Beziehungsgefüge der unterschiedlichsten Individuen in Distanz zu treten, sich zu beobachten, gemeinsam zu thematisieren, erwirbt sie sich Autonomie, konstituiert sie sich als „freies“ Sozialgebilde (im Grund erwirbt sie sich erst hier auch so etwas wie einen „sittlichen Anspruch“).

Traditionell sind wir es gewohnt, auch Sozialgefüge nur in individuellen Elementen zu denken. So verstehen wir auch Gruppen eher als Ansammlungen von Individuen, denn als eigenständige Gefüge. Wir denken in Personen, weniger in Gestalten. Seltsamerweise kontrastiert dazu und sofort die Fremdbeobachtung. Wenn wir z. B. am zweiten Tag Gruppen, die sich bis dahin als einzelne T-Gruppen voneinander gesondert entwickelt haben, einander beobachten lassen, nehmen diese sich gegenseitig sehr wohl als Gruppen, als abgegrenzte Sozialgebilde wahr. Man spürt gegenseitig etwas von der einander „fremden Macht“, die Kollektive bereits in kurzer Zeit entwickeln, merkt den fremden „Stallgeruch“. Einzelne erscheinen demgegenüber weit weniger „gefährlich.“

Der Befund scheint zu sein, daß es, was die Wahrnehmung kollektiver Autonomie anlangt, gemeinsamen Lernbedarf gibt und dieser beginnt schon bei der Wahrnehmungsfähigkeit von „Ganzheiten“. Letztere können nämlich nur prozessual

zustande gebracht werden. Zusätzlich bedürfen sie immer wieder aufs neue gemeinsamer Entscheidungen. Dies aus folgenden Gründen: Natürlich sind es zunächst einzelne Individuen, die beobachten und in sich reflektieren; die Gruppe selbst hat keine Augen und keine Ohren. Dennoch existiert sie nicht bloß *in* den einzelnen Individuen, sondern in deren Gesamtheit und Aufeinanderbezogenheit. Diese offensichtlich widersprüchliche Situation ist gar nicht so leicht zu verstehen. (Die Schwierigkeiten, die damit verbunden sind, sind wohl mit maßgeblich dafür gewesen, daß sich Gruppen, historisch gesehen, kaum selbst gesteuert haben, also keine kollektive Autonomie entwickeln konnten. Gruppen haben daher auch bloß ihren eigenen Mitgliedern gegenüber Gewissen und Verantwortlichkeit entwickelt, nicht anderen Gruppen gegenüber).

Nun wurden wir zusätzlich auch daran gewöhnt, daß ausschließlich Individuen handeln, lernen, denken, etc. Die damit verbundene Grundhaltung führt zu zwei hinderlichen Verhaltensformen. In der ersten neigen wir dazu, unsere Gedanken für uns zu behalten, in der zweiten bloß als Individuum „aktiv“ zu werden. Das Motto lautet: ich sehe etwas, denke mir etwas dazu, bilde mir eine Meinung, wie z. B. ein Zustand zu verändern wäre und tue dann etwas in die erwünschte Richtung. Die Gewöhnung an die bezeichnete „Individualisierung“ führt vom Denken direkt zur Tat. In ihr wird auch jede Gruppensituation selektiv und perspektivisch individualisiert. Man kommt sozusagen gar nicht auf die Idee, daß andere sie anders sehen könnten.

Letztere haben aber keineswegs die Absicht, sich irgendeiner individuellen Perspektive unterzuordnen; hinzu kommt, daß sie in der T-Gruppe, verunsichert durch das entstandene Führungsvakuum, zunächst auch keinem Individuum Führerschaft zuerkennen. Also wird das Individuum, das sich zu weit vorwagt, zurückgepiffen. Und so geht es jedem, solange bis man erkennt, daß es um ein *gemeinsames* Handeln geht. Die Gruppe muß sich diese Gemeinsamkeit aber erst schaffen.

Dies kann nach alten (unaufgeklärten) Mustern geschehen (Außenfeindkonstruktionen, unreflektierte Conterdependenz: der Außenfeind im Inneren, eine gemeinsame

Aktion etc.) - bleibt es dabei, gibt es keinen Fortschritt. Die Muster müssen immer wieder reproduziert werden. Die T-Gruppe bietet aber doch noch eine zusätzliche Möglichkeit: Indem sie sich Gelegenheit gibt, ihre Aktionen, Prozesse usw. zu befragen, zu analysieren, stellt sie auf einer anderen Ebene Gemeinsamkeit her. Mit anderen Worten: sie macht einerseits durchschaubar, was konsequente Individualisierung letztlich bedeutet – nämlich einen Machtanspruch von Einzelnen, soziale Gebilde nach ihren Vorstellungen steuern zu können – es gelingt ihr aber gerade in diesem Aufklärungsprozeß (der übrigens immer auch mit dem Abbau von realer und vorgestellter Autorität zu tun hat), die Gruppe als autonomes Sozialgebilde zu konstituieren.

#### 1.4 Gemeinsame Entscheidungsfindung

Hierfür sind, so sagte ich, Prozeß und Entscheiden wichtig. Es bedarf erstens eines Prozesses, *in* dem Individuen ihre Beobachtungen, Perspektiven, Entwicklungs- und Veränderungsvorstellungen austauschen. Der Weg geht nicht mehr direkt vom Denken ins Handeln, sondern vom individuellen Denken über ein „Vergemeinschaften“ desselben zu einer gemeinsamen Situationsanalyse und -bestimmung und schließlich zu einer ebenso gemeinsamen Entscheidung, wie es weitergehen, was getan werden soll.

In diesem Prozeß wird das Gesamtgefüge der Gruppe nicht nur sichtbar, es wird als solches auch entschieden. Man sagt sich gegenseitig nämlich nicht bloß, wie man die Situation selbst wahrnimmt, sondern indirekt auch, wie man sie wahrnehmen will; jeder Selektion geht - zumindest unbewußt - eine Entscheidung voraus. Es ist wichtig, sich diese innere Verbindung von Wahrnehmung und Entscheidung klar zu machen. Klarheit erleichtert dann auch die gemeinsame Entscheidung. Man kann nämlich nicht mehr so tun, als ginge es um das Erreichen einer objektiven (absoluten) Wahrheit, die über die Situation herzustellen sei. Das Bestreben, zu einer solchen kommen zu wollen, führt nur in die unendliche Analyse, die sich selbst totläuft; schon deshalb, weil jede „Neuentdeckung“ die Situation wieder ändert und diese selbst wieder zum Analy-

segegenstand gemacht werden kann, usf. Kollektive Autonomie kann auch nur im Erreichen kollektiver Entscheidungsfähigkeit fundiert sein. Voraussetzung dafür ist allerdings wiederum kollektive Selbstdistanz, „freier“ Austausch individueller Sichtweisen und Bündelung der Vorstellungen zu kollektiver Entscheidung. Dafür schafft das T-Gruppen-Training Anlaß, Raum und Gelegenheit gerade dadurch, daß sie funktionale Zweckausrichtung wegnimmt und Selbstzweckhaftigkeit in den Vordergrund stellt.

Mit dem Begriff einer kollektiven Autonomie wird auch das Thema einer „zweiten Aufklärung“ angesprochen. Zwar gab es immer schon Gruppen, sie waren aber entweder durch sich selbst (alte Muster, kollektiv unbewußte Verhaltensformen) oder durch äußere Zwecke (Organisationen, Funktionen) fremdbestimmt. Im T-Gruppen-Training findet ein kleiner Versuch statt, wenigstens die Fremdbestimmung durch sich selbst aufzuklären. Gruppenprozesse sollen nicht mehr „hinter dem Rücken“ der Gruppen ablaufen und diese lenken, sie sollen entschieden und gestaltbar werden.

In positiver Hinsicht kann somit das Lernziel des T-Gruppen-Trainings als Erfassung der Selbstzweckhaftigkeit von Gruppen als soziale Gebilde, „Ganzheiten“ angegeben werden. Diese ist einerseits Fundament der Selbststeuerung, andererseits Voraussetzung für kollektive Autonomie. Letztere wiederum ermöglicht sowohl individuelle Autonomie als auch deren Einbindung in eine handlungsfähige Sozialität. Sie bringt überhaupt erst so etwas wie „Systemfreiheit“ in den Blick.

Systemfreiheit ist aber jene Freiheit, die Kollektive, Systeme sich dann verschaffen können, wenn sie sich zu einer selbstbewußten sozialen Gestalt erheben. Dies vermögen sie aber wiederum nur dann, wenn sie gemeinsam ihre jeweilige Situation, das was sie bestimmt, bedingt, etc. erkennen und besprechen können. Erst dann sind auch jene gemeinsamen „freien“ Entscheidungen möglich, in denen Gruppen auch über sich selbst bestimmen: wie gruppenbezogene Autorität zugeteilt wird, wie man mit individuellen Unterschieden verfahren will (z. B. wie Langsamere und Stillere miteinbezogen werden), wie man mit Dominanzstreben umgeht, die Geschlechterbe-



ziehungen geregelt sein sollen, etc.

Gruppen verhalten sich zunächst naturwüchsig und alten eingeübten Mustern verpflichtet. Ein über Jahrtausende eingelerntes Verhalten hat sie geprägt. Dementsprechend agieren sie noch heute unserer modernen Welt gegenüber unangepaßt und „primitiv“. Individuen in ihnen werden durch „konservative“ Emotionen überschwemmt und mitgerissen (siehe z. B. Außenfeindbildungen in allen möglichen Facetten); in unsicheren Situationen wird nach wie vor nach dem starken Individuum, der charismatischen Autorität gerufen. Unsere moderne, komplexe Welt verlangt aber immer mehr nach autonomen Gruppen, die aus sich heraus imstande sind, selbständig ihre innere und ihre äußere „Umwelt“ zu verarbeiten und sich selbst dabei zu steuern. Es werden ihnen zwar nach wie vor von Organisationen, vom Rechtssystem usw. auch äußere Zwecke vorgeschrieben. Wie diese aber zu erreichen sind, kann nicht mit auf den Weg gegeben werden. Dies muß man immer mehr in die Kompetenz der Gruppen hinein verlegen. Und diese müssen sich daher in ihrer sozialen Systemfreiheit entdecken und erfassen lernen. Was dabei alles eine Rolle spielt, wichtig zu beachten ist, kann ebensowenig von außen vorgesagt werden. Darüber muß die Gruppe selbst entscheiden und dabei ihre jeweilige „soziale Individualität“ entwickeln. Für die dafür wichtigen Prozesse macht das T-Gruppen-Modell zweifellos sensibel; es ist Schulung in sozialer Aufmerksamkeit und Interventionskompetenz.

## 2. Paradoxien des T-Gruppen-Modells

### 2.1 Agieren versus Analysieren

Auch wenn für mich die „emanzipatorische“ Seite der Gruppendynamik generell außer Streit steht, soll im weiteren auf zwei Schwierigkeiten eingegangen werden, die ebenso mit diesem T-Gruppen-Lernmodell verbunden sind. Die erste besteht in der Aufgabenstellung zwischen Agieren und Analysieren eine adäquate Balance herzustellen und diese ist besonders zu Beginn nicht so einfach zu erfüllen. Trainer und Trainerinnen können hier leicht Fehler machen, die ganz bestimmte Gruppenentwicklungen determinieren.

Die Anfangssituation ist nämlich folgende: In der „klassischen“ T-Gruppe kommen meist eine Anzahl (7 – 12) Menschen, die sich fremd sind, oder kaum kennen, zusammen. Sie werden von einem Trainer, einer Trainerin begleitet, an die sich natürlicherweise zunächst alle Erwartungen richten. Diese werden mehr oder weniger enttäuscht, zurückgewiesen, um nicht von vornherein dem Vorschub zu leisten, was die bekannten autoritätsfixierten Strukturen einrichtet. Es entsteht ein Führungsvakuum, das höchst verunsichernd wirkt. Es ist nun naheliegend, auf alte Muster und Gewohnheiten zurückzugreifen. (Jemand anderer versucht sich als Autorität, Rituale finden statt, wie z. B. plötzliches allgemeines Duzen, man versucht ein Thema aufzugreifen, sich eine Aufgabe zu stellen, manchmal auch die Flucht zu ergreifen, indem man den Raum verläßt, Experten für Gruppendynamik werden unter den Teilnehmern gesucht und oft sogar gegen ihren Willen gefunden, usw.). Da es aber nicht Lernziel ist, die Gruppe in dieser gewohnten Naturwüchsigkeit agieren zu lassen, ihr den Blick für sie selbst zu eröffnen, werden Trainer und Trainerin dieses Gruppenverhalten immer wieder befragen, nach Anlaß, Sinn und Zweck für die Gruppe.

Auch wenn diese Fragehaltung noch so zart eingenommen wird, sie wirkt provokativ in doppelter Hinsicht. Einmal, weil nicht Fragen, sondern Antworten erwartet werden, zum anderen, weil die Gruppe dabei gestört wird, sich in alten Gewohnheiten Si-

cherheit zu geben. Nun können zwar diese vermeintlichen Provokationen zu raschem Widerstand, zu Conterdependenz führen, die Auseinandersetzung mit Trainerautoritäten befördern und somit dadurch den Gruppenprozeß weitertreiben, es können aber auch Resignation, eine gewisse Lähmung und Ohnmachtsgefühle auftreten. Dies insbesondere dann, wenn sich die Gruppe gegen die Autorität nicht einig werden kann, bzw. sie als zu stark (oder zu „gut“) wahrgenommen wird. Weil auch allen sonst üblichen Außenhalten der Boden entzogen erscheint, weil die Gruppe nicht mehr „alltäglich“ agieren kann, meint sie es geschehe überhaupt nichts, es gehe nichts weiter, man trete am Ort.

Sich selbst als Thema zu erfassen ist für sie nicht nur abstrakt und ungewohnt, die Gruppe ist ja auch noch keine Gruppe, kein aus sich selbst handlungsfähiger Sozialkörper. Daß andererseits natürlich viel geschieht, die Köpfe voll sind von Vorstellungen, Phantasien, Gefühlen unterschiedlichsten Charakters, die durch den Raum schwirren, die einen Teilnehmer dem Nicht-Geschehen bereits meditative Seiten abgewinnen können, die anderen vor Ungeduld fast platzen, wieder andere zutiefst in ihren Erwartungen enttäuscht sind - dies alles ist zwar „wirklich“, aber als Wirklichkeit noch nicht Thema. Diese direkt anzusprechen oder gar von seinen Eindrücken und Gefühlen zu sprechen bedarf in dieser diffusen, unsicheren Situation nicht nur eines besonderen Mutes, es wird zunächst auch als unzeitgemäße Aufdringlichkeit zurückgewiesen; schließlich hat man die Befürchtung auch sich selbst „offenbaren“ zu müssen .

Sich direkt und unbefangen zum Thema zu machen, bedarf eines sichereren Fundaments, eines vertrauensvolleren Klimas in der Gruppe. Der Anfang in der T-Gruppe verlangt von allen ihren Mitgliedern also etwas Paradoxes: man soll sich mit etwas beschäftigen, für dessen Befassung die Zeit eigentlich noch nicht reif ist. Die Individuen haben ihren Ort in der Gruppe noch nicht gefunden, der sie nach außen treten läßt. Und die Gruppe ist noch nicht zu jener Sozialgestalt gekommen, die sie in ihrer Selbstzweckhaftigkeit erfassen läßt. Es muß das Beziehungsgefüge erst aufgebaut

werden.

Ohne den Versuch, es mit alten Sicherheiten zu probieren, wird es schwer sein, hier einen Fortschritt zu erzielen. Trainer und Trainerin müssen hier also zulassen können, die Gruppe zeitweise gleichsam „blind“ agieren lassen, mit Anfragen und Zurückweisungen sparsam sein. Denn jede Frage wird nicht nur als ein „Infragestellen“, sondern sogar als ein Verbot verstanden. Alles Agieren in bekannten Bahnen verschafft aber Sicherheit und ein „Sich-näher-Kommen“. Beides ist Voraussetzung, um sich dem „eigentlichen“ Thema der T-Gruppe anzunähern. Beides hat „Brückenfunktion“. Als solche soll es mit der Zeit auch erkannt werden, Nachfragen sind immer wieder auch sinnvoll, sie sollen aber dem Aufbau der Kommunikation nicht hinderlich sein. Umwege zur Zielerreichung müssen gegangen werden, sie sind letztlich der „direktere“ Weg. Es ist auch nicht ratsam, die Gruppe zu rasch in die Richtung „reiner“ Selbstanalyse zu bewegen. Rückfälle sind dann umso häufiger.

Hinzu kommt ein Phänomen, das in jüngster Zeit zunehmend öfter zu beobachten ist: In gewisser Weise scheint unsere Gesellschaft doch „reflektierter“ geworden zu sein. Selbstbeobachtung, das Ansprechen von Emotionen und Befindlichkeiten, die Analyse von Situationen usw. - all dies ist heute nicht mehr so neu und ungewohnt wie noch in den ersten zwanzig Jahren der Gruppendynamik und des T-Gruppenmodells. Einiges wird sich auf das Bekannter-Werden von gruppendynamischen Ansätzen zurückführen lassen, das Meiste aber auf eine strukturelle Veränderung unserer Organisationen. Man arbeitet einfach mehr mit Gruppen und ist an ihrem bestmöglichen Funktionieren interessiert. Auch Führungsaufgaben werden zunehmend mehr leitenden Gruppen übertragen; an ihnen hängt das Schicksal von Unternehmen. Auch wenn immer schon das Einsetzen von Teams eine Antwort auf die Hierarchiekrise, die Ineffizienz ihrer formalen Struktur, ihres Instanzenweges und ihres Einzelentscheidungsprinzipes war, so mußte man auf der anderen Seite immer wieder bemerken, daß Gruppen nicht unmittelbar und von selbst gut handlungsfähig waren; so reproduzierten sie beispielsweise in sich und ohne es zu merken wiederum hierarchische Verhältnisse und der erwartete Vorteil blieb aus. Man mußte sich eingestehen, daß

„naturwüchsige“ Gruppen kaum geeignet waren, die ihnen übertragenen Aufgaben zu bewältigen und wenn, dann eher nur „konstellativ“, zufällig. Also begann man sich mit „Teambildung“, Gruppenentwicklung eingehender zu beschäftigen. Im Unterschied zu früher, wo man sich auf die „Automatismen“, auf die ohne besonderes Zutun von selbst ablaufenden Prozesse von Gruppen verließ, wurde Teambildung inzwischen zu einer besonderen und bewußt gesteuerten Aufgabe.

Man brauchte Gruppen, die imstande waren, sich selbst als Sozialkörper wahrzunehmen und ihre inneren Prozesse zu steuern. Die traditionelle naturwüchsige Gruppe hatte ausgedient, sie mußte sich in einen neuen reflektierten Sozialkörper übersetzen lernen. Gruppenentwicklung heißt also nicht auf *irgendeine* Art zur Gruppe zu werden, sondern einen Weg zu beschreiten, auf dem sie sich mit Hilfe von Selbstbeobachtung und Selbstreflexion eben *selbst* konstituiert; aus der „bewußtlosen“ Gruppe wird die selbstbewußte Gruppe im doppelten Wortsinn: Sie ist sich ihrer selbst bewußt (verschafft sich durch Selbstanalyse immer wieder Klarheit über sich selbst) und bezieht daraus auch ihr Selbstbewußtsein (das Wissen um ihrer Selbstzweckhaftigkeit).

Heute sind nun bereits viele Teilnehmer von T-Gruppen-Trainings durch solche Teambildungen gegangen. Grundsätzlich ist ihr Thema, ihr Lernziel dabei für sie auch nichts Neues, Überraschendes mehr. „Naive“ Gruppenmitglieder gibt es immer weniger. Man empfindet auch Trainer oder Trainerinnen nicht mehr so provokativ wie früher, weil man ihr Anliegen versteht und teilt. Ja, es finden sich nicht wenige, die anstelle der Trainer agieren, Fragen stellen, die Gruppenanalyse vorantreiben wollen. Auch wenn immer noch die Chance vorhanden ist, daß man ihnen dieses Vorgehen nicht gestattet, weil man es dem Trainer, der Trainerin vorbehalten sein lassen will, so fällt dennoch auf, daß immer mehr Menschen für die Lernziele der T-Gruppe sensibel geworden sind.

Diese Tatsache verkehrt die Vorzeichen und hat auch nachhaltige Konsequenzen für die ablaufenden Gruppenprozesse. Analytische Fähigkeiten, intensivierte Selbstreflexion können nämlich durchaus auch verhindernd wirken und auf ihre Weise das

Verhältnis zwischen Aktion und Analyse außer Balance bringen. Manchmal muß man sogar den Eindruck gewinnen, daß Analyse zur Flucht wird, daß sie darauf aus ist, keine weiteren Entwicklungen und Vertiefungen des Prozesses zuzulassen. Es entsteht eine eigentümliche Kopfgeburt, die ebenso lähmend wirkt wie früher ein zielloses unmittelbares Agieren, das sich selbst angesichts des zentralen Themas totläuft. Zwar können Gruppen dieser hohen Analysefähigkeit ein feines Gespinnst von Reflexion und Verstehen aufrichten, aber irgendwo wird die Angelegenheit langweilig. Es fehlt das Analysematerial und es befriedigt auch nicht, nun die Tatsache zu analysieren, warum so viel analysiert wird. Es muß wieder etwas geschehen. Zwar geschieht auch im Analysieren Einiges, sicher kommen sich auch hier Menschen näher oder lernen ihre unterschiedlichen Betrachtungsweisen kennen, das Ganze hat aber etwas Kraftloses, nicht Geerdetes an sich. Man bekommt fast Sehnsucht nach den alten „naiven“ Gruppen, die zwar weniger dachten, dafür bereitwillig agierten und sich damit eine Fülle an Analysematerial zur Verfügung stellten.

Trainer und Trainerinnen werden hier zu einem Rollenwechsel gebeten. Sie müssen gewisse Aktionen setzen, die wieder Leben in die Gruppe bringen. Natürlich dürfen sie nicht „blind“ agieren, ihre Aktionen müssen dem Lernziel verbunden bleiben, ihre „reine“ Frage- und Analysehaltung wäre aber zeitweise aufzugeben. Im allgemeinen sind Trainer und Trainerinnen in letzterer geübter und tun sich mit Aktionen schwerer. Das gruppendienliche Repertoire ist auch m. E. noch relativ unterentwickelt; wir verwenden hauptsächlich analoge Darstellungen und Gruppenentscheidungsspiele. Binden also Weiterentwicklung an ganz konkrete Aufgabenstellungen. Für die Situation, die Intervention im Prozeß selbst gibt es vergleichsweise wenig Empfehlungen, die Ähnliches bewirken. Einen analysetrainierten, distanzierten Trainer fällt es auch eher schwer, plötzlich zu agieren, sich „künstlich“ aufzuregen oder spontan seine Emotionen preiszugeben; man glaubt es ihm auch nicht so recht, zumal er anfangs ja ohnehin als Fachmann und Beobachter gilt, der am Gruppenleben nur beobachtend Anteil nimmt.

Noch eine andere Entwicklung kommt dieser Analyseelastigkeit von Gruppen entgegen:

Sie hängt mit den verlangten „Kurzzeitbindungen“ im Arbeitsleben zusammen (durch Erhöhung der Anforderungen an Mobilität und Flexibilität). Immer mehr Menschen werden daran gewöhnt, davon auszugehen, daß Zusammenarbeit zeitlich begrenzt ist, daß Mitarbeiter und Kollegen rasch wechseln, daß alte Kontinuitäten durch unplanbare Diskontinuitäten ersetzt werden. Verantwortlich für diese Entwicklungen sind mehrere Momente: die kommunikationstechnologischen Möglichkeiten (elektronische Netzwerke, Video-Konferenzen, E-Mail-Korrespondenz, etc.) gestatten weltweit eine Intensivierung anonymer Kommunikation, die sich nur mehr sporadisch „leibhaftig“, face-to-face verständigen muß. Globalisierung und Internationalisierung, Fusionen machen nicht nur eine weltweite Einsatzbereitschaft notwendig, sie verpflichten zu rasch wechselnden Arbeitsbeziehungen (vor allem als besonders fähig ausgewiesene Mitarbeiter werden quer um den Globus herumgeschickt).

Das Innovations- und Veränderungstempo auf allen Ebenen läßt Menschen häufig nicht mehr in stabilen Langzeitgruppierungen zur Ruhe kommen. Produktzyklen werden kürzer, ebenso Entwicklungszeiten, parallel laufende Mehrfachstätigkeiten kommen dazu und das Management- und Organisationsgeschäft verpflichtet zur Teilnahme an den unterschiedlichsten Gruppen. Die Dominanz betriebswirtschaftlicher Funktionalität aufgrund des gewachsenen Verdrängungswettbewerbs ist zusätzlich ständig darauf aus, alles ihr nicht entsprechende auszuschalten. Obwohl man um den auch ökonomisch sich ausdrückenden Wert eines guten Betriebsklimas weiß, verkürzt man Zeiten und Maßnahmen, es zu pflegen. Ausdrücklich sagt man, daß es „kälter“ geworden ist in unserer Arbeitswelt. Als Einzelner kann man sich auch nicht mehr auf Versprechungen und alte Loyalitäten verlassen. Plötzlich wird man als Unternehmen aufgekauft und als Person - synergiebedingt - überflüssig, oder es wechselt innerhalb kürzerer Zeit der Chef, der über Zielvereinbarungen ganz anders denkt als sein Vorgänger, mit dem man gerade begonnen hatte, sich über Standards zu verständigen. Man ist immer mehr auf sich allein gestellt und als Einzelperson zum „Überlebenskampf“ aufgefordert. Diese Tatsache erhält positive Titel wie „employability“ oder Self-GsmbH. Das Interesse an anderen Personen ist ein peripheres und passageres. Am liebsten sind mir die, die mir, ohne Probleme und Konflikte zu ver-

anstalten, helfen, meine Aufgaben oder die gemeinsame Aufgabe bestmöglich in kürzester Zeit zu erledigen.

Diese Entwicklung sorgt für Haltungen, die durchaus für das Lernmodell der T-Gruppe bedeutsam sind: erstens eine arbeits- und funktionsbezogene Grundhaltung. Der Arbeitsauftrag, sich mit sich selbst zu beschäftigen, die Gruppe zum Thema zu machen, wird ohne Widerstand angenommen. Man ist es gewohnt, Aufträge zu bekommen und sie zu erledigen. Also „ran an die Sache“ und bitte „keine Verzögerungen“. Was in diesem Verhalten leicht unter die Räder kommt, bzw. als Differenz gar nicht mehr auftritt, ist der Unterschied von äußerem Zweck und Selbstzweck. Gruppenanalyse ist genauso wie anderes „business as usual“.

Dann, man kennt diese Art von „Kurzzeitgruppen“; am Samstag ist alles wieder zu Ende, warum soll man sich in einer Woche allzusehr engagieren. Es fällt dann nur der Abschied schwer, außerdem der Überstieg in eine neue Gruppe. Eine gewisse persönliche Flüchtigkeit erleichtert Einiges und schützt vor Enttäuschung und Abschied. Warum soll man daher ein allzu intensives Interesse aneinander bekunden? Sicher, für längerfristige Zusammenarbeit erscheint es unerlässlich, weil auch nicht verhinderbar. Aber für eine derartig kurze Zeit? Es ist freilich nicht so, daß man nicht sowohl im positiven, wie im negativen Sinn Interesse und Irritation aneinander entwickelt, nur: ist es sinnvoll, sie zu vertiefen, sich mitzuteilen, sie zu bearbeiten? Läßt sich der Arbeitsauftrag nicht eher ohne vertiefte Beziehungen erfüllen? Hat man nicht erfahren müssen, daß im Arbeitsalltag Beziehungen ständig zerschlagen, erneuert, verändert werden müssen? Was um so schwerer geht, je tiefer sie geknüpft wurden? Nun kann natürlich eingewendet werden, daß die T-Gruppe ihr Lernziel nur erreicht, wenn Interesse aneinander entwickelt wird, wenn Beziehungen entstehen und sich gegenseitig verdeutlichen; daß dies zum Arbeitsauftrag hinzugehört. Dennoch muß sie auch realistischerweise mit dem beschriebenen Verhalten rechnen und es respektieren. Warum soll man sich hier etwas antun, was man sonst aus guten Gründen vermeidet. Auch hier wird m. E. ein Balanceakt notwendig. Vielleicht muß jede Gruppe auch „von ihrem Ende her“ gesteuert werden, von ihrer „Endlichkeit“, um ein Sich-Einlassen



„dosieren“ zu können. Diese „Endlichkeit“ wird auch "draußen" immer mehr erlebt. Beides kann dann Analysegegenstand sein: welche Intensität gestattet zeitliche Befristetheit und was geht andererseits dabei verloren. Wenn nämlich Fluktuation einen höheren Grad an Flüchtigkeit notwendigerweise bedingt, wird die Frage relevant, ob wir als Gattung in ein neues Zeitalter menschlicher Beziehungen hineinmutieren, wenn nicht, wo die hier entstehenden Intensitätsdefizite kompensiert werden, bzw. werden sollten.

Für das T-Gruppen-Training könnte sich hier eine Übergangssituation thematisieren. Das klassische Modell konnte noch von halbwegs stabilen Gruppierungen ausgehen, auch wenn sich schon Erosionen zeigten (wahrscheinlich sind letztere es, die Gruppendynamik erst auf den Plan gerufen haben). Dennoch gab es noch ein stabileres Familienbild (mit väterlicher und mütterlicher Autorität), Abteilungen hatten längere Überlebenszeiten und Individuen konnten oft an Ort und Stelle mit anderen zusammen ihr ganzes Arbeitsleben verbringen. Auch wenn Individuen schon damals gezwungen waren, in mehreren unterschiedlichen Gruppen zu leben, auch diese waren lebensbegleitend relativ stabil. Es wird nicht verwundern, daß diese Gruppen ein intensives Binnenleben entwickelt haben.

Im T-Gruppen-Training waren daher dort erlebte Realitäten gegenwärtig. Jede T-Gruppe konnte an sie anknüpfen und mit wenig Aufwand lebendig werden lassen. Das „Ende“ der Gruppe war daher auch weniger ein tatsächliches Ende, weil man Erlebnis-inhalte sozusagen weiterführen konnte. Bis heute gibt es dementsprechend auch immer wieder die Verführung, die T-Gruppe als „ewig“, „unsterblich“ zu verstehen und auch so zu agieren. Nicht ohne Grund wird vom „Treibhaus der Gefühle“ gesprochen. Man verwendete die T-Gruppe als Ort der Entfaltung, der Kenntnisnahme des „Eigentlichen“, was sich zwischen Menschen abspielt und Gruppenprozesse bestimmt, Sozialgestalten prägt und formiert. Das „Eigentliche“ aber kommt nur zustande, wenn etwas lange wächst, „eigentlich“ ist es nur Ausdruck von längerzeitig Bestehendem. Immer mehr sind wir aber Kurzfristigem ausgeliefert. Was ist, wenn es die „alte“ Gruppe, Gegenstand des T-Gruppen-Lernmodells gar nicht mehr gibt? Welche

Konsequenzen hätte dies? Was ist mit den alten Gruppenmustern geschehen? Sind sie verschwunden oder suchen sie sich andere Orte? Welche Transformation erfahren sie dabei?

Ist es den Organisationen nun endgültig gelungen, die traditionellen Gruppen zu verdrängen und andere an ihre Stelle zu setzen? (Festzuhalten ist jedenfalls, daß Organisationen, obwohl sie selbst sich auf Gruppenstrukturen aufbauten, auf der anderen Seite immer ihre Schwierigkeit mit ihnen hatten. Ihr Verhältnis zu ihnen war jedenfalls ambivalent. Oft genug mußten sie auch die Widerspenstigkeit von starken Gruppen erleben und daher bestrebt sein, sie nicht zu stark werden zu lassen. Historische Revolutionen griffen ebenso gern auf Gruppenkonstellationen zurück und nicht von ungefähr kennt der autoritäre Staat vielfach Vereins- und Versammlungsverbote. Wir wissen auch, daß in Gruppen andere „Gesetze“ herrschen als in Organisationen, daß sie auch emotionell einander fremd sind. In unserer europäischen Neuzeit wurden sukzessive die alten gesellschaftlichen Gruppierungen zugunsten von Organisationen aufgelöst: das Dorf, die Handwerkerzünfte, die Adelsfamilien, heute gibt es immer weniger Jugendgruppen und die traditionelle Familie befindet sich ebenfalls in einem vielschichtigen Transformationsprozeß. Auf der anderen Seite brauchen Organisationen für Komplexitätserfassung und -reduktion Gruppen sowohl als Arbeitsgruppen, als auch als Entscheidungsträger. Hier handelt es sich aber wohl um „neue“, andere Gruppen, jedenfalls um solche, die an sich nicht mehr die früheren Langzeitbindungsansprüche haben.)

Vielleicht wird auf Gruppen bezogen die geschilderte Übergangsphase ein neues Kapitel in ihrer Geschichte aufschlagen. Und dieses könnte ebenso ein neues Thema von T-Gruppen-Trainings sein. Es liegt ja *in ihrer* eigensten Möglichkeit, genau diese Situation zu besprechen, sich über sie klar zu werden, sich obige Fragen zu stellen. Die „alten“ Gruppen erweisen sich aus mindestens zwei Gründen als dysfunktional: erstens sind ihre Normen, Verhaltensschemata, Gefühlsbindungen und -beziehungen *nicht* auf Kurzfristigkeit ausgerichtet. Wir haben sie uns über Jahrtausende angeeignet (positive Emotionen, wie sie sich z. B. aus näherer Bekanntschaft und Freundschaft

ergeben, wie Liebe, Vertrauen, Anerkennung, Freude am Zusammensein etc., sind nicht auf den bloßen Augenblick ausgerichtet, sie verlangen von sich aus Dauer, womöglich Unsterblichkeit und negative Emotionen wie Haß, Verachtung. Vernichtungswünsche sind zwar nicht von vornherein auf Dauer ausgerichtet, entwickeln sich aber auch meist nur aus längerzeitiger Nähe). Zweitens sind sie, um es hier zu wiederholen, über sich selbst nicht aufgeklärt und werden daher durch ihr eigenes kollektiv Unbewußtes gesteuert, das alle Individuen in seinen Sog nimmt. Organisationen verlangen aber einen selbstbewußteren Umgang der Gruppen mit sich selbst. Sie dürfen sich nicht in den alten Mustern verbreiten, weil sie sonst organisationsuntauglich werden. (So muß z. B. ein waches „Grenzbewußtsein“ vorhanden sein. Gruppen werden konstituiert, wenn sie eine Grenze um sich gezogen haben. Sie brauchen diese „imaginäre“ Grenze; und wenn diese verletzt wird, kann die Reaktion ziemlich heftig sein. „Gruppe ist Ausschluß anderer“ heißt es dann konsequent und was das für Organisationen heißt, kann man sich leicht ausmalen; solche Gruppen brauchen sie nicht, vielmehr jene, die ihren Grenzverkehr bewußt zu regeln gelernt haben.)

Zusammengefaßt: Organisationen brauchen Gruppen, die *ihre* Anforderungen mitdenken und handhaben gelernt haben, ohne daß sie als Sozialkörper aufhören zu bestehen und sich in Organisation auflösen. An sich steht auch das T-Gruppen-Modell in einem festgelegten Organisationsrahmen, es besteht aber wenig Möglichkeit, diesen als gruppenrelevant zu thematisieren und zu bearbeiten. Diese Tatsache kann Gruppen, Trainer und Trainerinnen dazu verführen, die Gruppe völlig isoliert zu betrachten, und ihr daher eine „Substanz“ zu geben, die sie in dieser herausgearbeiteten Form längst verloren hat. (Dazu gehört z. B. die an Personen, sehr oft an den Trainern, abgehandelte Autoritätsthematik. Als Einfluß- und Machtausübungsproblem hat sie sicher für jedes Sozialgebilde Relevanz. Auch alltägliche Arbeits- und Projektgruppen müßten sich zumindest mit Funktion und Reichweite der Projektleitermacht beschäftigen und *ihre* jeweiligen Umgangsformen damit entwickeln. Meiner Vermutung nach ist aber die alte, familial-mythologische (ödipale) Vater-Autorität, bestenfalls noch in kleinen und mittleren Familienbetrieben eine „zu überwindende Realität“, sonst aber kaum mehr, nicht einmal mehr in der Familie, wo uns die „vaterlose Gesell-

schaft“ und deren Konsequenzen ständig aus der Tiefenpsychologie und Psychoanalyse vorbuchstabiert wird. Auch Autoritäten in Gruppen können heute nicht mehr bloß als zu relativierende Personen verstanden werden. Sie sind Agenten der Organisation, Vollstrecker eines „Sachzwangs“, einer „systemischen Eigenlogik“, d. h. einer viel schwerer zu bekämpfenden, sich entziehenden anonymen Macht. Zwar gibt es Personen, die sich hinter ihr verstecken, sie für sich benützen, dennoch, sie ist da und die Frage nach Widerstand, Befreiung aus Abhängigkeit stellt sich ganz anders.)

Dennoch, auch wenn wir in andere aufgeklärtere, sich selbststeuernde, organisationsabhängige Gruppen übergehen, es wird sich auch noch weiterhin lohnen, genau dort nachzusehen, wo etwas verändert, beendet, „überwunden“ wird. Wenn nämlich die Frage auftritt, was an alten Mustern nicht mehr tauglich ist, so heißt dies noch lange nicht, daß sie damit schon überwunden sind. Vielleicht sollen sie gar nicht überwunden werden, nur einen anderen Ort bekommen? Wir hängen wahrscheinlich an alten Verhaltensformen und Emotionen, die etwas sehr Beständig-Konservatives an sich haben. Es würde uns wohl auch schmerzen, müßten wir auf Intensitäten verzichten, nur mehr flüchtig, oberflächlich, nur mehr funktional gebündelt leben. Seit Gruppen zerstört werden, wächst die Sehnsucht nach ihrer Restitution. Man hat sogar versucht, ganze Nationen zu Gruppen zu machen und dabei Schreckliches angerichtet. Es wird uns wahrscheinlich auch nicht auszureden sein, daß Intensität eine gewisse Nähe auf Dauer gestellt voraussetzt; wo gibt es diese aber noch?

In sozusagen „historischem Sinn“ kann die T-Gruppe diesen „freigesetzten“ Elementen nachgehen und ihre Bedeutung wiedererlebbar machen. So wundern sich oft Teilnehmer, wie schnell und intensiv sie einander kennengelernt, sich nähergekommen sind, und stellen fest, daß ihnen das sonst nirgendwo noch passiert ist. Man feiert auch die Qualität dieses Erlebnisses und kann schwer voneinander Abschied nehmen. Der sogenannte Psychoboom hat davon gelebt, für Sehnsüchte Kompensation anzubieten, erlebbar zu machen, was sonst Mangel ist. Es führte zu einem Dualismus zweier Welten und bezeugte damit anscheinend die Unverzichtbarkeit von Sehnsuchtserfüllungen, die sonst im Leben nicht stattfinden.

Es muß aber davon ausgegangen werden, daß viele dieser gruppenbezogenen Erlebnisse Wünsche, Intensitäten, außer in eigens dafür eingerichteten Reservaten (hierher gehören m. E. auch die Marken- und Eventkultur), keinen eingebundenen gesellschaftlichen Ort mehr haben. Ihr ungebundenes, freies „Herumfloaten“ ist so ungefährlich nicht, vor allem dann, wenn es Orte kollektiver Bündelung findet. Gerade in Bezug auf diese energetisch, gewaltträchtige Dimension, ihre Kraft und anscheinende Unverzichtbarkeit, kann die T-Gruppe Lernfeld sein. Auch wenn wir vielleicht heute etwas anderes brauchen, es kann nicht uninteressant sein, was wir noch in Reserve haben.

## 2.2 Gefühl versus Begriff

Egal, um welche Gruppenformationen es sich handelt, in jeder entwickeln die Gruppenteilnehmer Beziehungen zueinander. So wie man nicht „Nichtkommunizieren“ kann (Paul Watzlawick), kann man in Gruppen auch nicht beziehungslos nebeneinander leben oder arbeiten. Mit Beziehungen sind aber immer auch Gefühle verbunden: Akzeptanz, Ablehnung, Projektionen, Identifikationen, Sympathien und Antipathien. Weil diese meist mit dem unmittelbaren Zweck (Arbeitsauftrag) der Gruppe vordergründig nichts zu tun zu haben scheinen, gibt und gab es immer schon Bestrebungen, sie von ihm zu trennen, „außen vor zu halten“, sie nicht zu beachten, zu unterdrücken. Es war – gespeist aus ökonomischen Rationalitätskalkülen – die Meinung verbreitet, daß Gefühle, Stimmungen, vor allem negative, die Arbeit nur stören. Inzwischen ist längst erkannt, daß unser Umgang mit Gefühlen nicht ein so frei verfügender ist, wie obige Verfahren es nahelegen wollen. Denn erstens lassen sich Arbeiten, Sachbearbeitungsaufträge nicht von damit verbundenen Gefühlsregungen trennen, zweitens kommen Gefühle sozusagen wann sie wollen, nicht wann wir es für richtig erachten. Wir können sie zwar sicherlich etwas steuern, zurückdrängen, ihre Intensität auf einen anderen Zeitpunkt verschieben, ihr Auftreten unterliegt aber nicht der Willkür des freien Willens.

Gerade Gruppenkonstellationen machen diese Tatsache auch verständlich. Zwar

treten Gefühle *in* den einzelnen Individuen auf, sie allein sind aber nicht deren Entstehungsursache. Es ist nämlich das ganze, kollektive Beziehungsgefüge, das Emotionen verschiedenster Art produziert. Von ihm ist es abhängig, ob in mir das Gefühl auftritt, anerkannt zu sein, Beachtung zu finden oder umgekehrt eher am Rande zu stehen, vernachlässigt zu werden. Jede Art von Gruppenkonstellation löst daher in Individuen Gefühle aus, und es war immer schon zentrale Aufgabe der Gruppendynamik, diesen Zusammenhang deutlich zu machen; also wenn Individuen über ihre Gefühle zu sprechen beginnen, nachzufragen, welche Gruppensituation maßgeblich an der Verursachung dieser Gefühle beteiligt sein könnte.

Diese Klarstellung macht auch einen ganz anderen Umgang mit Gefühlen möglich, als generell üblich. Die verbreitetere Ansicht ist es nämlich, Gefühle seien etwas zutiefst Individuelles, sozusagen das, was nur Individuen haben, was nur sie betrifft. Deshalb wird auch viel an den Einzelpersonen herumzuformen versucht. Natürlich kann ebenso auch davon ausgegangen werden, daß Art, Intensität, Resonanzstärke, Wahrnehmungsdichte etc. der Gefühle etwas mit Lebensgeschichte und Prägungen, Erfahrungen und Vorurteilen zu tun haben. Insofern haben alle Gefühle individuelle „Färbungen“. Am Individuum zu „arbeiten“ ist aber weit schwerer, als an den kollektiven Konstellationen und Strukturen. Wollte man bloß an den Gefühlsdimensionen der Individuen tätig werden, müßte man gleichsam ihr ganzes bisheriges Leben mit hereinnehmen, was außer in therapeutischen Situationen jedenfalls eine Überforderung auf beiden Seiten ist. Und weil es so erfolglos ist, und man dies nur allzu oft schon erfahren hat, reagiert man dementsprechend: man versucht, Individuen ihre Gefühle auszureden, gibt ihnen gute Ratschläge oder fordert gar mit moralischem Unterton Veränderung oder Besserung. Das ganze Verfahren übersieht nicht nur die konstellativen Ursachen von Gefühlen, es bemerkt nicht einmal, daß auch Ratgeben und individuelle „Behandlung“ bestimmte *soziale* Konstellationen sind, die gefühlsmäßig ebenso nicht wirkungslos sind. Der unmittelbar „leichtere“, jedenfalls aber gangbarere Weg besteht darin, an den Konstellationen, den Strukturen zu arbeiten, die ja Auslöser und Mitverursacher sind. Sie lassen sich gemeinsam verändern, wenn sie als solche erkannt sind.

Die Diagnose der Gruppensituation hat aber noch einen weiteren, nicht unbeträchtlichen Vorteil. Sie „befreit“ auch von der Intensität individueller Betroffenheit. Es ist nämlich eine Konsequenz des „europäischen Individualismus“ und seiner Autonomiezumutung (jeder ist sich selbst gesetzgebend, verantwortlich seinem Gewissen und den anderen gegenüber), daß sich jeder für sich und seine Gefühle zuständig und verantwortlich fühlt. Es wird uns immer wieder vorgesagt, daß Gefühle *nur* dem Individuum zukommen, daß sie aus seinem tiefsten *Inneren* kommen. Also betrachtet es sich selbst allein und ausschließlich als ihre Ursache und hält sie für sein Eigentum, seinen Besitz. Negativ fühlt es sich „schuldig“, macht sich Selbstvorwürfe und versucht auch sie in sich selbst zu bekämpfen. Nur zu oft erfährt man die Aussichtslosigkeit dieses Kampfes, was meist noch bedrückter und sich selbst gegenüber vorwurfsvoller macht. Nur bei wenigen stellt sich das Gefühl resignativer Gleichgültigkeit ein, das die eigene „Schwäche“ zur Kenntnis nimmt.

Da waren in gewisser Weise die Mythologien (bei den Griechen gut nachvollziehbar) noch ehrlicher. Wenn sie von Gefühlen (Pathoi) sprachen, so sprachen sie eben von *Leidenschaften*, d. h. von einem Erleiden, das meist in Götterkonstellationen Ursachen hatte. Und unser modernes Wort „pathologisch“ sagt auch aus, daß das Individuum eben nicht bei sich selbst, sondern ver-rückt ist. Allerdings wird es nur für Krankheitsformen verwendet, obwohl der Alltag bei heftigen Gefühlsregungen doch auch die Wendung vom „Außer-sich-Sein“ kennt. Statt daß man diese Wortwahl ernst, also beim Wort nimmt, verstärkt man durch sie eher den Druck auf das Individuum. Es soll wieder „zur Räson“ kommen, Außer-sich-Sein ist ein unziemlicher subjektiver Ausrutscher und nicht gestattet. Wenn es aber richtig ist, daß Gefühle nie *nur* individuell verursacht sind (selbst „einsame“ Gefühlslagen reproduzieren meist Erinnerungen oder Zukunftsvorstellungen, die mit sozialen Konstellationen verbunden sind), so ist man gewissermaßen in jeder Gefühlssituation mehr oder weniger außer sich. Und diese Sachlage macht auch verständlich, warum wir uns allein und bloß als Subjekte so schwer tun, mit unseren Gefühlen umzugehen, sie zu beeinflussen, zu verändern. Versuche dieser Art scheinen immer von einer gewissen Ohnmacht begleitet zu sein, eben auch deshalb, weil man die zweite Seite, die Beziehungskonstellation allein

kaum beeinflussen kann. „Man täte ja so gern, aber es geht so schwer“, hört man oft und es ist kurzsichtig, dieses Faktum einem schwachen Willen zuzumessen; oder eine determinierende Triebabfolge als stärker dafür verantwortlich zu machen. Man braucht für sich selbst die andere Seite und diese muß mehr mitspielen.

Hier hat, wie mir scheint, die Gruppendynamik und vor allem ihr T-Gruppen-Lernmodell Schrittmacherdienste geleistet. Erstens hat sie gezeigt, daß Gruppen immer ein bestimmtes emotionell wirksames Beziehungsgefüge einrichten; dieses wirkt zunächst sozusagen kollektiv unbewußt - auch deshalb, weil die Individuen vorher noch nicht bereit sind, ihre Gefühle zu veröffentlichen, zur Verfügung zu stellen. Zu groß sind die Unsicherheit und die Angst vor Verletzung und Bestrafung durch die anderen. Hinderlich ist auch der genannte Grund, daß man sie bloß auf sich selbst zu beziehen gewohnt ist. Gerade weil die T-Gruppe fremdbestimmte Zwecke und Ziele auszuschließen versucht - den Selbstzweck der Gruppe fokussiert - beschränkt sie zweitens übliche Fluchträume: Gefühle können sich nicht mehr hinter Sachen, Arbeitsaufträgen verstecken oder durch sie beeinträchtigen lassen, sie liegen sozusagen „blank“ da. Diese Tatsache verstärkt sie natürlich meistens in Deutlichkeit und Intensität, was zunächst eher erschrecken läßt, zumal wenn man noch im Stadium der ausschließlichen Selbstbetroffenheit verharrt. Daher ist der nun folgende dritte Schritt so wichtig, nämlich auf den Zusammenhang zwischen individuellen Gefühlslagen und Gruppenkonstellationen hin zu intervenieren. Die Einsicht in diesen, die zugleich eine Vergemeinschaftung individueller Probleme bedeutet, stellt, obwohl ein Paradoxon sichtbar wird, dennoch eine „große Entlastung“ und Befreiung dar.

Das Paradoxon besteht – aus Sicht der Teilnehmer – darin, daß ich dadurch "freier" werde, daß ich bemerke, daß Gefühle nicht nur meine eigene Sache sind, also zur Kenntnis nehmen *muß*, daß ich allein gegenüber meinen Gefühlen gar nicht frei sein kann. Die Entlastung besteht aber in eben demselben: es ist nicht mehr meine Aufgabe, *allein* mit meinen Gefühlen „fertig“ zu werden, sie bekommen den Ort zurück, der sie veranlaßt hat. Und dort werden sie auch thematisierbar. Indem dieser identifiziert wird, werde ich einen Anteil dorthin los. Und alle, die in dem Gefüge leben, und



es mitgestaltet haben, sind plötzlich in ihm Beteiligte, Mitursache.

Erstaunlicherweise reagieren hier Gruppen auch ungeheuer sensibel. Sie akzeptieren nur „echte“ Gefühle, d. h. solche, die tatsächlich das Beziehungsgefüge der Gruppe betreffen, also solche, für die es sich als Mitverursacher auch zuständig fühlt. Von irgendwo anders her verursachte (aus Vergangenheit, Ego manie, Narzißmus, Spiel, subjektives Experimentieren) werden eher beiseite gelegt. Das Herstellen des Zusammenhanges zwischen subjektivem Empfinden und sozialer Situation setzt aber zweierlei voraus: erstens, daß Individuen sich trauen, ihre Gefühle zu äußern, zweitens, daß sich die Gruppe ein Bewußtsein über ihre jeweiligen Konstellationen verschafft.

Beides ist nicht so einfach, wie es schnell hingeschrieben ist. Sich über seine Gefühle zu äußern, ist aus mehreren Gründen schwierig. Es ist zunächst einmal im öffentlichen Raum, in Beruf und Arbeit nicht üblich, weil sie als Privates gelten. Privates aber hat in der Arbeit nur bedingt Raum. Bereits hier wird uns ständig nahegelegt, Gefühle als etwas rein Subjektives, etwas bloß Individuelles zu verstehen. Es gibt in unserem Kulturkreis auch wenig Umgang und Übung im adäquaten Äußern von Gefühlen; wir lernen das auch nicht. In Familie und Primärgruppen werden Gefühle eher agiert, als zum Thema freier Äußerung gemacht, in unseren Bildungsinstitutionen wird zwar mit ihnen indirekt gearbeitet (Identifikation, Konkurrenz, Anerkennung, Lob, Tadel, etc.) sie sind aber ebenso kein Gegenstand besonderer Aufmerksamkeit, denn es geht ja um Berufsvorbildung und diese ist eher darauf aus, einüben zu lassen, wie man Gefühle verdrängt, sich verstecken lernt. Auch wenn längst die Tatsache anerkannt ist, daß Gefühle in jeder beliebigen Arbeitssituation eine bedeutende Rolle spielen, oft die eigentlich bestimmende Wirklichkeit ausmachen, auf der die „sachlichen“ Anliegen wie Kulissen hin- und hergeschoben werden, es hat dies noch keineswegs dazu geführt, daß man sich ihrer intensiver angenommen hätte.

Vor etwa dreißig Jahren war es überhaupt noch tabuisiert, über Gefühle zu sprechen, es war fast undenkbar, daß eine Führungskraft zugab, Angst zu haben oder auch nur

unsicher zu sein, man fürchtete, daß dies als Schwäche ausgelegt werden würde. Hier hat sich inzwischen, bedingt auch durch die Komplexitätssteigerung in Handlungs- und Entscheidungsmaterien, durch die „neue Unübersichtlichkeit“, einiges verändert. Es ist „erlaubt“, über Gefühle zu sprechen, was aber nicht heißt, daß wir im öffentlichen Umgang mit ihnen viel geschickter geworden sind. Auswirkungen des Psycho-booms waren hier auch nicht unbedingt förderlich. Er hat den Spieß sozusagen umgedreht und ab nun war man in dieser Bewegung mißtrauisch verfolgt, wenn man nicht zu allen möglichen Situationen seine Gefühle preisgab. Nicht ohne Grund wurde diese Art „Outing“ als „Nabelschau“ diffamiert, was eine ihrer unangenehmen Erscheinungsweisen charakterisiert. Plötzlich entdeckten Individuen ihr „Individualrecht“ auf Gefühle und deren Äußerung und das Ganze bekam nicht nur eine verstärkt individualistische Wendung - „ich fühle das eben so“, „*mein* Gefühl sagt *mir*“, - es wurde absolutistisch, tyrannisch, erpresserisch. Gefühle, einmal individualisiert, sind nämlich wie Träume nicht relativierbar. Wenn jemand dies oder jenes Gefühl hat, kann niemand kommen und ihm sagen, er habe es nicht oder es sei anders beschaffen als er es schildert. Wird es dann noch mit einer gewissen Heftigkeit geäußert, kann man auch nicht um es herumkommen. Es stellt sich wie ein Block in das weitere Fortschreiten, an dem sich nun alle abmühen müssen.

Und hier ist man meines Erachtens vielfach wiederum den verkehrten Weg gegangen. Man hat sich ganz besonders mit dem Gefühl dieses oder jenes Individuums beschäftigt, *ohne* die Brücke zur Situation herzustellen. An ihm wurde herumgekratzt und moduliert, bedauert und mitgeföhlt und es hatte beabsichtigt oder unbeabsichtigt eine Zeitlang seine Position im Zentrum; solange bis sich das nächste zu Wort meldete. Auch hier wurde viel Schein produziert.

Gefühle traten nicht mehr als sie selbst auf, sondern waren Mittel zum Zweck. Dadurch verloren Gefühlsäußerungen neuerdings ihre Glaubwürdigkeit; auch wenn Sprache und Begriffe eine gewaltige Oberflächendifferenzierung erlangten, und statt einer gewöhnlichen Begrüßung man gleich nach seinem „Föhlen“ gefragt wurde. Doch auch diese Umkehr der Vorzeichen im Psychoboom hat nachgerade ihr Gutes. Man

bemerkte recht bald Sentimentalismus und Unechtheit und konnte sich damit ernsteren Fragen zuwenden. Eine davon war naheliegend überlegt zu werden: ist es denn überhaupt möglich, über Gefühle zu sprechen, für sie Begriffe zu haben, oder entziehen sie sich diesen? Noch radikaler gefragt: heißt nicht *über* Gefühle zu sprechen, diese gar nicht mehr zu haben? Verletzen Äußerungen über sie nicht ihre lebendige Wirklichkeit? Sind sie nicht distanziert, vorbei, vergangen, wenn sie zu Begriffen für andere werden?

Subjektiv mag man es schon oft erlebt haben, intensive Gefühle mitzuteilen fällt schwer. Man gewinnt den Eindruck, in der Sprache zum „Stammler“ zu werden und wünschte sich vielleicht, ein Dichter zu sein. Gefühlsintensität berührt, umfaßt uns insgesamt mit Leib, Seele und Geist, durchdringt und durchzittert sozusagen unser ganzes Sein. Sprache und Begriff richten sich bloß ans Hören und an ein denkendes Aufnehmen. Es ist nachvollziehbar, daß sie - Fülle und Intensität - einschränkend wirken. Hinzu kommt noch, daß man sich gar nicht vorstellen kann, einem anderen Menschen die Intensität eines Gefühls mitteilen zu können, jedenfalls zweifelt man mit Recht daran, daß es in gleicher oder ähnlicher Erlebnisqualität dort seinen Platz findet. Nur wenn man sich in einer ähnlichen Gefühlsschwingung empfindet, so meint man jedenfalls, „verstehe“ man den Anderen, nur wenn man geliebt wird, hat es Sinn, von seiner Liebe auch zu reden, und dann genügen auch Bruchstücke.

Gefühlsäußerungen sind als „Veräußerung“ ein Nach-außen-Stellen (zur Verfügung Stellen) offensichtlich auch Entfremdungserlebnisse. Einmal stelle ich mich zu mir selbst in Differenz; schon Worte zu finden heißt dem Gefühl Unmittelbarkeit wegzunehmen, zum anderen weiß ich, oder fürchte ich, mich dem anderen gar nicht wirklich mitteilen zu können. Meine in Worte gefaßte Gefühlslage liegt nun von mir getrennt und von anderen nicht wirklich aufgegriffen, veröffentlicht in der Gegend herum. Und das ist peinlich; gerne würde ich sie wieder in mich zurücknehmen.

In jedem geäußerten Gefühl kommt somit ein weiteres unvermeidbar hinzu, nämlich das der Ausgeliefertheit an eine Situation, von deren Gnade ich nun abhängig bin.

Dies macht es nicht unbedingt leichter, über seine Gefühle zu sprechen. Deshalb war es auch lange Zeit Praxis, Gefühle nicht direkt anzusprechen. Metaphern, Analogien, gebräuchliche Bilder wurden als Vermittler herangezogen. Sie hatten den Vorteil der Mehrdeutigkeit und konnten daher in diversen Eindeutigkeiten wieder zurückgenommen werden. Die Peinlichkeit besteht nämlich nicht nur für den, der seine Gefühle ausliefert, sondern für alle anderen auch, insbesondere dann, wenn sie die Äußerungen nicht wirklich aufgreifen, an sich selbst anbinden können. Verstärkte und vergebliche Bemühungen in diese Richtung werden schnell heuchlerisch. Ebenso erscheint ein allzu behender Umgang mit Gefühlsäußerungen verdächtig; sie verlieren ihren Wert, weil man einfach nicht glauben kann, daß Menschen so locker mit Entfremdung und Peinlichkeiten umgehen können.

Peinlichkeit ist aber auch in der Nachbarschaft von Scham angesiedelt, vielleicht ein heute bereits altmodisch gewordenes Gefühl. Gerade für unsere Zusammenhänge hat es m. E. noch immer eine nicht zu unterschätzende Bedeutung. Es kann nämlich intensiv sein, wenn seine verschiedenen Dimensionen zusammenkommen. Man kann sich nämlich aus unterschiedlichen Gründen schämen. Zunächst einmal, weil man überhaupt dieses oder jenes Gefühl hat, das man für nicht angemessen hält, sich sonst verbietet, nicht darauf gefaßt ist usw. Hier kommt zum Ausdruck, daß man nicht mächtig ist, über seine Gefühle, nicht „Herr im eigenen Haus“. Man empfindet Ohnmacht und Kontrollverlust, fühlt sich selbst preisgegeben; man schämt sich vor sich selbst.

Gefühlsäußerungen bringen diese Tatsache ans Licht, so glaubt man wenigstens und hat daher Interesse, sie zu verbergen. Die Veröffentlichung der Gefühle verstärkt nämlich das Gefühl der neuerlichen Ausgeliefertheit und Preisgabe. Im Grunde vermittele ich den Anderen meinen Zustand, nicht frei und souverän zu sein. Und noch schlimmer wird es, wenn meine Gefühlsäußerungen ins Leere fallen, nicht angemessen aufgenommen werden können. Dann nämlich bin ich auf mich selbst zurückgeworfen und in diesem Sinn tatsächlich „bloß gestellt“. Ich werde darauf verwiesen, daß mein Gefühl eben nur meines ist und in dieser Zurückweisung werde ich zum individu-

ellen Außenseiter. Bloßstellen heißt nämlich hier nichts anderes, als in seiner unanschließbaren Individualität „an den Pranger“ gestellt zu werden: dieses Individuum hat Eigenschaften und Gefühle, mit denen wir nichts zu tun haben wollen.

Mir scheint das oben geschilderte Geschehen notwendigerweise mit Scham verbunden zu sein, Gefühlsäußerungen bleiben immer mit ihr verbunden. Es ist nicht unbedingt ein Zeichen von Souveränität, sondern eher ein solches eines unerschütterlich ausgeprägten Narzißmus, wenn man hier frei von Scham ist.

Sicher, in vertrauter Umgebung, durch vielerlei positive Erfahrung bestätigt, mag dieses peinliche Gefühl von geringerer Intensität sein; daran, ob es ganz verschwinden kann, ist allerdings zu zweifeln. Schamlosigkeit ist trotz aller Enttabuisierungen nicht erstrebenswert, weil sie hochdifferenzierte soziale Austauschprozesse in einem oberflächlichen Brei zusammenrührt und es ist auch beobachtbar, daß ein angeblich freies, souveränes, enttabuisiertes Sprechen über Gefühle nur eine neue Form von Abwehr darstellt. Man redet sich zwar leichter, nur das Gespräch berührt nicht mehr, legt sich eher wie Mehltau über noch im Keim vorhandene Gefühle darüber und tötet sie ab. Schamlosigkeit dieser Art ist das beste Mittel, sich gar nicht mehr auszuliefern, also sich gar nicht mehr schämen zu müssen.

Die nächste Schwierigkeit – neben der „Individualentfremdung“ – besteht in der Aufgabenwahrnehmung, sich über jeweilige Gruppenkonstellationen eine Übersicht zu verschaffen, also so etwas wie ein kollektives (Selbst)Bewußtsein zu entwickeln. Auch sie hat mehrere Ursachen und alte Muster spielen sich hier mit modernen Entwicklungen verbindend zusammen. In Primärgruppen wird von altersher kollektives Bewußtsein gelebt, agiert, kaum aber reflektiert. Man kann sogar so weit gehen zu sagen, daß Selbstreflexion tabuisiert war. Das hat gute Gründe. Gruppenformationen waren mehr oder weniger Überlebenseinheiten, an deren Charakter nicht gezweifelt werden durfte. Selbstreflexion ist aber immer mit Distanz und Zweifel verbunden; zumindest ist sie Gelegenheit, sich selbst in Frage zu stellen. Für diesen „Luxus“ hatten Überlebensgruppen keinen Sinn; viel zu sehr waren sie mit ihrem unmittelbaren

Überleben beschäftigt und verbleibende Freizeit diene religiösen Übungen und Festen, in denen man sich selbst bestätigte und die Götter und sein Schicksal gnädig stimmen wollte.

Noch heute kann man in Familien ein derartiges Verhalten beobachten. Man scheut es, über sich selbst als „System“ nachzudenken, Familienkonferenzen sind nicht Usus. Im Reflektieren fürchtet man möglichen Zerfall und der ist zu riskant. In den ursprünglichen Gruppen ist auch so etwas wie ein unmittelbares und immer wirksames Aufeinander-angewiesen-Sein vermutbar, das Einzelne gar nicht als Individuen im modernen Sinn zuläßt. Man wäre als solches auch gar nicht überlebensfähig, versteht sich als einzelner wahrscheinlich nur im Bezug zu anderen. Es gibt sozusagen kein Einzel-Ich sondern nur ein Gruppen-Ich, und dieses entwickelt ein gelebtes, kollektives Bewußtsein, das zu sich keine Differenz entwickelt. Ich vermute, daß in der fraglos tätigen Nachbarschaftshilfe – vor allem in Unglücksfällen – noch Reste dieses Kollektivbewußtseins reaktiviert werden. Man kann und will sich ihr nicht entziehen und Reflektieren würde in diese Richtung ausgelegt werden; zumindest als zögerliche Haltung.

Spätere Gruppen und Sekundärgruppen, also solche, die in größere Zusammenhänge, wie Organisationen, Stände, Institutionen, gesellschaftliche Subsystemen eingebunden sind, haben in dieser Einbindung meist ihre Selbstbestimmung verloren. Sie wurde gegen die Sicherheit in größerem Verband eingetauscht. Der Preis war nicht gering. Ihr Überlebenszweck kam nicht mehr ausschließlich aus ihr selbst, sondern vom Gesamtsystem vorbestimmt. Gruppen hatten Funktionen für das Ganze zu erfüllen, und diese konnten ohne Selbstverlust nicht aufgehoben werden. Man gewöhnte sich an diese Außenbestimmung und machte sie zu seinem eigentlichen Wesen. Gebraucht wurde man nämlich nur, wenn man dieser Funktion entsprach und somit „ein wertvolles Mitglied“ der Gesellschaft wurde.

In der späteren „Arbeitsgesellschaft“ stehen Arbeit und Produktion im Vordergrund. Jede Sekundärgruppe hat ihren Arbeitsauftrag, den sie zu erfüllen hat; entspricht sie

ihm nicht, wird sie vom „größeren Ganzen“ über kurz oder lang aufgelöst. Je differenzierter Aufträge und Funktionen werden, je spezialisierter die Welt der Zwecke, für die man Mittel ist, um so größer wird globaleres Auf-einander-Angewiesensein. Arbeitsteilung funktioniert nur, wenn alle wichtigen Aufgaben übernommen und erledigt werden. Damit bekommt die einzelne äußere Zwecksetzung eine hohe Würdigkeit und es muß nicht verwundern, daß man seinen Selbstzweck (seine Selbstbestimmung) mit ihm gleichsetzt. Man bekommt seine Wichtigkeit von außen zugewiesen, für sich genommen ist man von untergeordneter Bedeutung. Also ist es auch nicht sonderlich nützlich, auf sich selbst zu blicken. Es genügt, seinen Zwecken zu entsprechen. Je besser man dies vermag, um so wertvoller ist man, um so höher die Anerkennung. Was man selbst ist und zu sein hat, wird von außen definiert.

Kollektives (Selbst)Bewußtsein wird nur im Zusammenhang mit dem Ganzen, für das man da ist, entwickelt. Es richtet sich nicht auf die „Individualität“ der Gruppe. Diese beginnt man erst dann wahrzunehmen, wenn Überlegungen auf den Plan treten, wie sie denn ihre Aufgaben noch besser lösen könnte, bzw. dann, wenn Außenzwecksetzung nicht mehr setzbar ist, um einfach exekutiert werden zu können; also, wenn man von der Gruppe mehr Selbständigkeit und Eigeninitiative verlangt. Wie wir wissen, ist dies eine späte Entwicklung und sie ist es ja auch, die unter anderem die Gruppendynamik hervorgebracht hat.

Die früher gebräuchliche Struktur, in der die Gruppen eingebettet waren, war eine hierarchische. Hierarchien verbieten partikulare Selbständigkeit und Selbstbewußtsein. Das jeweils „höhere“ Bewußtsein meiner selbst findet sich eben auf der nächsthöheren Hierarchiestufe; und selbstbewußte Allwissenheit ist ohnehin nur bei Gott, jenem Prinzip eines absoluten Außen, das aber zugleich alles Innere bestimmt, über alles Bescheid weiß. Schon durch ihre Struktur bedingt, ist daher Hierarchie selbstreflexionsfeindlich, schon gar nicht kann sie Interesse haben, sich als ganzes zu reflektieren; und in diese Gefahr läuft sie, wenn sie Gruppen dieses Recht zuteil werden läßt. Diese könnten dann nämlich auf die Idee kommen nachzufragen, ob der ihnen vorgesezte Zweck ihnen auch entspricht. Hierarchien waren daher immer mit

der systemerhaltenden Aufgabe beschäftigt, in ihren Untergruppen kein zu ausgeprägtes Selbstbewußtsein entstehen zu lassen.

Also auch diese Entwicklung stellt nicht gerade eine Einübung in kollektive Selbstreflexion dar. Die ganz großen Systeme und Institutionen waren schon gar nicht darauf angelegt. Erst demokratische Organisationsformen eröffnen hier system-selbstreflexive Möglichkeiten. Alle anderen versuchen ihre Hierarchien auf Dauer zu stellen, indem sie sich auf Prinzipien, Axiome, „Wahrheiten“ gründen, die unbezweifelbar in Gott, der Natur oder den Genen - meist übrigens außerhalb des Systems - verankert sind. Gegenüber diesen wird ein Denkverbot verkündet, bzw. sogar institutionalisiert. Auch heute gehört daher die Selbstreflexion von Systemen nicht zum Alltag. Im Gegenteil, man gewinnt eher den Eindruck, daß wir nach vorgegebenen Logiken Kollektivität agieren, angekettet an sogenannte „Sachzwänge“, die nichts anderes beschreiben, als ein aufeinander abgestimmtes System ineinandergreifender Zwecke und Selbstbestimmungen. Innen und außen fehlt der Ort, von dem aus sich eine kollektive Selbstthematizierung entwickeln könnte.

Die Behauptung war, daß sich in der Verhinderung kollektiver (Selbst)Reflexion alte Muster (Primärgruppentabus) mit modernen „Errungenschaften“ bestens ergänzen. Eine dieser Errungenschaften ist, wie beschrieben, der moderne fremdbestimmende Systemfunktionalismus (Sachzwang). Eine weitere ist die Entdeckung und Ausgestaltung moderner Subjektivität. In ihr allein meinte man nämlich den Ort der Selbstreflexion gefunden zu haben, im Autonomieanspruch verklärte man den einzelnen zum allein selbstbestimmungsfähigen Wesen. Damit ist vorerst einmal alle Selbstreflexion individualisiert worden, und man meinte über Aggregation und Akkumulation so etwas wie eine kollektive Selbstreflexion herstellen zu können. Dabei geriet deren Voraussetzung und der mit ihr verbundene Zirkel außer Blick. Daß nämlich Gefühle, Eindrücke, auch Gedanken, wenn sie sich auch noch so individuell verankern und äußern, Anlaß, Ursache und Grund in bestehenden und vorgegebenen kollektiven Konstellationen haben, nicht unabhängig von ihnen sind. Erst eine Rückbindung an sie macht kollektives Selbstbewußtsein möglich, das sich niemals durch aggregierte



individuelle Meinungen zusammensetzen läßt. Der Zirkel besteht darin, daß man zwar vom individuellen Eindruck ausgehen muß, ihn aber an das vorgegebene unbewußte Kollektiv, das Beziehungsgefüge, als seinem Anlaß rückbinden muß, um zusammen mit anderen sich dieses kollektive Selbstbewußtsein zu verschaffen. Aus unserer Tradition heraus neigen wir dazu, kollektives Selbstbewußtsein auf individuelles zu verkürzen, was uns im übrigen auch unfähig macht, zur Zufriedenheit aller Betroffener soziale Systeme gemeinsam zu steuern.

Nun ist aber auf der anderen Seite das Individuum unverzichtbar. Denn es ist der bisher einzig erworbene Ort der Differenz. Wir bemerken eine Widersprüchlichkeit zwischen Ermöglichung und Verhinderung. Über letztere wurde schon Ausreichendes ausgeführt.

Zusammenfassend lautet der Befund: unsere Fixierung auf das Individuum als einzige autonome, selbstreflexive Instanz, macht es uns sowohl schwierig, kollektive Autonomie zu denken und zu fassen (trotz aller Appelle in Richtung Selbstorganisation, Selbststeuerung etc.), als sie auch verhindert, den Zusammenhang zwischen individuellen Gefühlen, Eindrücken und Gedanken mit kollektiv zunächst unbewußten Konstellationen ins Auge zu fassen. Daher bleiben Situationsanalysen meist nur individuelles „Reflexionsgut“, bestenfalls informell und daher konsequenzenlos ausgetauscht. Sie werden nicht vergemeinschaftet, was wiederum dazu führt, daß Einfluß und Wirkung des sozialen Beziehungsgefüges weiterhin unbegriffen bleibt und sich als kollektiv Unbewußtes konstituiert.

### 2.3 Resümee und Ausblick

Nun aber zur Ermöglichung: es scheint ebenso unmöglich zu sein, daß sich eine gesamte Beziehungskonstellation ihr kollektiv Unbewußtes plötzlich von einem Moment auf den anderen bewußt macht. Einmal etablierte Sozialgebilde tendieren eher an sich festzuhalten, kleine funktionale Korrekturen *in* sich vorzunehmen, nicht aber sich als Ganzes zu betrachten und in Frage zu stellen. In ihren Aktionen und Reflexio-

nen bleiben sie daher *immanent*. Kollektive Selbstreflexion ist immer eine „Systemgrenzen-Überschreitung“ und diese ist mit viel Unsicherheit verbunden. Auch hier kommen wiederum alte Muster zur Geltung. Grenzüberschreitungen waren immer mit Gefahren verbunden, für Individuen oft mit Ausschluß und Tod, für ganze Systeme mit einer Überlebensgefährdung aller. Daher wird man nicht erwarten dürfen, daß Gruppen, Organisationen, Systeme so ohne weiteres von sich aus grenzüberschreitend tätig sind. Lieber vertrauen sie sich ihrem kollektiv Unbewußten an, das im Verlauf der Geschichte viele Bezeichnungen bekommen hat (göttliche Gnade, Heilsgeschichte, List der Vernunft, invisible hand, Sachzwang). Zu seinem Charakter gehört aber individuelle und kollektive Unverfügbarkeit. Man bleibt ihm ausgeliefert. In diesem festgefahrenen Kollektivverhalten liegt m. E. auch ein Grund, warum so viele Organisationsveränderungsmaßnahmen scheitern. „Wasch mir den Pelz und mach mich nicht naß“, dieses Sprichwort ist hier zutreffend. Man erkennt zwar die Notwendigkeit von kollektiver Autonomie, Selbststeuerung, lernenden Organisationen usw. (das „Erfinden“ immer neuer Begriffe und Modelle für ein und dieselbe Intention ist auch ein Indiz für mangelnde praktische Verwirklichung), glaubt aber in ihrer Konkretisierung sich die Aufarbeitung des kollektiv Unbewußten ersparen zu können. Deshalb bleiben auch immer „Restbestände“, die sich gegenüber Veränderungen als Widerstand zum Ausdruck bringen.

Wenn es aber nicht auf einmal, gleichsam durch einen Sprung möglich ist, kollektives Selbstbewußtsein zu schaffen, wie könnte es überhaupt vonstatten gehen? Und in welcher Weise kann man hier aus den T-Gruppen-Trainings lernen und Unterstützung bekommen?

Vier Dimensionen stellen m. E. dafür eine unumgängliche Voraussetzung dar: erstens die Anerkennung des Individuums als autonomer Instanz (Differenz zum kollektiv Unbewußten), zweitens institutionalisierte Situations- und Prozeßanalyse, drittens Entscheidungen über gemeinsame Sichtweisen dieser Situationen und viertens die gemeinsame Steuerung der weiteren Prozesse aus dieser Entscheidung. Die Beschreibung dieser Dimensionen macht deutlich, daß kollektive Autonomie nicht

Faktum ist, nicht eine Tatsache, die zum Wesen von Sozialgebilden gehört, sondern eine ständig sich neu stellende Anforderung und Aufgabe, die nur prozessual zu bewältigen ist.

– Anerkennung des Individuums als autonome Instanz

Bereits das erste Moment, die Anerkennung des Individuums als autonome Instanz, klingt (ideologisch als unverlierbares Gut neuzeitlicher Ethik und Politik) weit selbstverständlicher als es wirklich Berücksichtigung findet. Das kollektiv Unbewußte, der reale Sozialverband ist an einer allzu deutlichen Autonomie des Individuums nicht interessiert, außer wenn sie angepaßt dessen Standards vertritt und verteidigt. Das Individuum hat sich vielmehr zu unterwerfen, was der Begriff „Subjekt“ ja noch deutlich aussagt. Wendet sich das Individuum gegen Standards, Normen, Muster von Kollektiven, wird es selten in seinem Widerstand akzeptiert, meist eher nicht beachtet oder bei einiger Penetranz ausgeschlossen. Auch Gruppen sind hier zunächst recht unduldsam und jedes Individuum tut gut daran, sich für Widerspruch Koalitionen zu suchen. Eine gewisse Mittelstellung nimmt hier die Frage ein. Sie gehört überhaupt zu einem der wesentlichsten Bestandteile im Erwerb kollektiver Autonomie: man bindet sich als Individuum nicht sofort an Gegenmeinungen und alternative Standpunkte, man befragt vielmehr die Situation, formuliert Hypothesen, Vermutungen, Eindrücke. Freilich, der Sprengstoff der Grenzüberschreitung ist auch hier bereits verpackt, die Frage öffnet aber auch für die anderen Individuen Zugänge. Sie sind ebenso aufgefordert, sich autonom mit der Situation, dem vorausgesetzt kollektiv Unbewußten, zu beschäftigen. Dabei wird auch der Zusammenhang zwischen diesem und dem individuell Bemerkten hergestellt.

Von seiten des Individuums her gesehen ist die Autonomiezumutung aber ebenso wenig selbstverständliche Tatsache. Es ist zweifellos leichter, zumindest bequemer, sie in Sozialgebilden, in denen man konfliktfrei leben will, *nicht* anzunehmen. Angepaßt lebt es sich leichter und selbst, wenn nicht alles „stimmt“, das Risiko, sich gegen dies und jenes zu stellen, gar den Anspruch einer Gesamt- und Sinnreflexion zu vertreten, ist nicht nur groß, sondern mit größeren Anstrengungen verbunden. Immer

stehen wir aber vor der unauflösbaren Widersprüchlichkeit, daß einerseits von uns als Individuum und selbstverantwortlich handelnden (sittlichen) Menschen Autonomie verlangt wird, daß diese aber andererseits von Sozialgebilden, Kollektiven nicht gewünscht wird, es sei denn: sie müssen lernen, sich selbst zu steuern. Manchmal hört man auch vom Leidensdruck, der eine gewisse Größe und Intensität erreichen muß, damit man sich als Gesamtsystem in Frage zu stellen und zu verändern beginnt. Vielfach gibt es aber auch historische Zeugnisse, die Gegenteiliges beweisen. Lemminge-Verhalten ist so selten nicht, und wird sogar als „heldenhaftes“ Gebaren aufgewertet; und „ein sicheres Unglück ist manchen Menschen noch lieber als ein unsicheres Glück“.

Es ist daher davon auszugehen, daß wie immer auch Selbststeuerung als anstehende Notwendigkeit begriffen und forciert wird, sie sich weder „von selbst“ einstellt, noch durch die vielen Maßnahmen, die man für sie ergreift. Wie mir scheint, muß nämlich eine Schwelle überschritten werden, in der sich ein neuer „Willensakt“ konstituiert. Er versteht kollektive Autonomie als ständigen Auftrag, der nur prozessual zu verwirklichen ist. Und diese Prozesse sind ein ständiges Umgehen mit Widersprüchen. Gruppenbezogen haben wir gerade *einen* identifiziert: die Gruppe muß individuelle Autonomie (als ersten Ort der Selbstdifferenz) akzeptieren, ohne es emotionell zu wollen. Ebenso muß das Individuum *seine* Autonomie wahrnehmen wollen, obwohl es bequemer ist, dies nicht zu tun. Zusätzlich darf es aber dann nicht auf ihr beharren. Sie muß sie sozusagen an die anderen Individuen „weiterreichen“; auch deren Autonomie anerkennen.

Über Gruppenkonstellationen hinaus zeigt sich dasselbe Thema auf der nächsten Ebene und in erhöhter Komplexität. Organisationen müssen Gruppen (Subeinheiten) als Autonomie-Individuen anerkennen, ohne es wirklich zu wollen. Diese wiederum müssen sowohl bereit sein, diese Zumutung anzunehmen (nicht wieder zurückzudelegieren), als auch sie für andere Gruppen zuzulassen. All dies heißt für mich (konfliktträchtiges) Widerspruchsmanagement. Die üblichen Verfahren widmen diesem m. E. viel zu wenig Aufmerksamkeit. Im Grunde wollen sie Veränderungen nach dem alten

technisch-logischen Modell vorkonstruieren und dann übersetzen.

– Institutionalisierte Situations- und Prozeßanalyse

Situations- und Prozeßanalyse ist ebensowenig etwas Selbstverständliches für soziale Gebilde. Warum dies so ist, läßt sich aus dem bisher Ausgeführten leicht zusammenklauen; es muß nicht wiederholt werden. Was in T-Gruppen-Trainings im Lernmodell vorgesehen ist, kann nicht für Alltags- und Arbeitsgruppen als ebenso selbstverständliche Realität angesehen werden. Man erfährt ja auch gerade in T-Gruppen, wie schwierig es ist, Situationsanalyse zum selbstverständlichen „Begleitinstrument“ zu machen. Wir sind es weder gewohnt, auf zwei Ebenen zugleich zu arbeiten, noch ist es uns von vornherein einleuchtend, daß eine Thematisierung von Prozessen „etwas bringt“. Unsere alltägliche Übung sagt uns eher etwas anderes vor: auch wenn in einem Sozialgebilde Probleme, Konflikte auftreten, ist es selten, daß alle zusammen „innehalten“, emotionell Distanz beziehen und gemeinsam zu analysieren beginnen. Auch Probleme und Konflikte werden unmittelbar agiert. Man streitet lieber, als man gemeinsam möglichen Konfliktursachen nachgeht. So ist man zwar pflichtgemäß diszipliniert, bei Problemen in Aufgaben und Arbeitszusammenhängen den Ursachen eventuell nachzugehen (Fehlerkorrekturen vorzunehmen), was aber das Gruppenleben selbst anlangt, so findet man zu seinen Problemen und Schwierigkeiten kaum Zugang; es bleibt „außen vor“.

Wenn nun einzelne Individuen intervenieren, die Gruppe veranlassen wollen, ihren Blick auf sich selbst zu richten beginnen, laufen sie in oben geschilderte Gefahren; im besten Fall werden sie übergangen, leicht wird ihnen die Rolle des Querulanten zugemessen. Damit also kollektive Autonomie wahrgenommen werden kann, muß jedenfalls zu Beginn und in Übergangssituationen Prozeßanalyse (Feedback) institutionalisiert werden. Man muß sich selbst Raum und Zeit dafür organisieren, um sich unbefangenen Selbstdistanz zu ermöglichen. Es muß gleichsam ein kollektiver *Beschluß* vorliegen, sich selbst als Kollektiv zum Thema zu machen. Institutionelle Distanz macht auch jenen Abstand aktuell, den man vielfach braucht, um nicht gleich in unmittelbare Aktion verführt zu werden. Man muß nicht sofort agieren und reagieren,

wenn man weiß, es gibt einen Ort „der Gerechtigkeit“, wo man gemeinsam analysieren und überprüfen kann. Er vermittelt auch eine mögliche Distanz zu den eigenen Emotionen, die allemal zunächst eher zum Agieren raten.

– Entscheidungen über gemeinsame Sichtweisen der Situation

Mit der Analyse ist es aber auch noch nicht getan, selbst wenn sie einen institutionalisierten Ort hat. Wie beschrieben, müssen alle unterschiedlichen Sichtweisen vergemeinschaftet werden. Dieser Prozeß konstituiert die „soziale Wahrheit“ der jeweiligen Situation; es gibt keine sogenannte „objektive Wahrheit“ derselben. Um aber weiterhin handlungsfähig zu bleiben, und unter der Annahme, daß es auch verschiedene, sich widersprechende Sichtweisen gibt, müssen hier auf der „Metaebene“ auch gemeinsame Entscheidungen getroffen werden. Wie „wollen“ wir die Situation beschrieben haben, damit wir gemeinsam imstande sind, weiter tätig zu sein? Im Grunde geht es hier immer (mehr oder weniger bewußt) um *Konsensprozesse*. Nur sie gestatten die Vereinigung von individueller Autonomie und sozialer, kollektiver Autonomie.

Im Konsens müssen sich die Individuen als „aufgehoben“ vorkommen. D. h. nicht, daß sie in einem Gleichschaltungsprozeß unterworfen, ihre Individualität aufgeben müssen. Sie bleiben als solche weiter vorhanden und anerkannt, auch wenn sie im jeweiligen Konsens ihre vorherige Unterschiedenheit jeweils aufgegeben haben. Sicherlich gibt es "Konsense" unterschiedlicher Qualität und Tragfähigkeit; weil in ihnen die alten Gegensätze auch aufbewahrt bleiben, sind sie nie endgültige Wahrheit; letztere melden sich immer wieder zurück. Dennoch meine ich, daß kollektive Autonomie nur über Konsense erreichbar ist. Das Kollektiv ist nur dann autonom (sich selbst reflektierend-steuernd), wenn alle Elemente desselben (eben z. B. die Individuen) in ihm zur gemeinsamen Selbstbestimmung kommen. Geschieht dies nicht, fällt es in innere Hierarchien auseinander und bleibt damit auch offen und zugänglich für äußere hierarchische Fremdbestimmung.

– Gemeinsame Steuerung der weiteren Prozesse

Jeder erreichte Konsens stärkt die Gruppe in ihrer Fähigkeit, sich ihren weiteren Prozeß selbst zu gestalten. Kein Konsens hat aber Entgültigkeitscharakter. Er ist ständig gefährdet, einmal aus sich selbst heraus – die Widersprüche sind nicht aus der Welt geschafft – einmal durch Veränderung der Rahmen- und Umweltbedingungen. Hinzu kommen mögliche Störungen aus der Gruppe selbst, die sich ebenso weiterentwickelt und anders konstelliert. Immer wieder müssen also reflexive „Unterbrechungen“ stattfinden, Standortbestimmungen, die den weiteren Verlauf gemeinsam steuern lassen.

### 3. Chancen und Möglichkeiten des T-Gruppen-Modells für die Konstituierung kollektiver Autonomie

Andeutungsweise wurde schon versucht, die Rolle der T-Gruppe in diesem Kontext zu positionieren. Ich möchte nun abschließend diesen Bezug vertiefen und auch auf einige Schwierigkeiten hinweisen.

Wenn es sonst schon nicht so leicht ist, über Gefühle zu sprechen, wenn im Alltag und Arbeit meist anderes im Vordergrund steht, wieso kann man dann davon ausgehen, daß es in T-Gruppen leichter sein soll, hier offener zu sein? Daß vom Anfang an Thema und Lernziel feststehen und immer wieder repetiert werden, daß darin auch die Gefühlsebene zentral vorkommt, heißt noch nicht, daß man ab nun frei und unbefangen über seine Gefühle sprechen kann. Im Gegenteil, es fällt auf, daß gerade die Anfangssituation von Gruppen zusätzliche Blockaden mit sich führt und jene, die das Thema bereitwillig aufnehmen, eher *über* Gefühle reden als *von* ihnen berichten.

Es sind mehrere Randbedingungen, die die Situation heikel machen. Man ist sich fremd, kennt einander kaum oder wenig und Fremden teilt man seine Gefühle auch sonst nicht mit. Um dies zu tun, bedarf es einer gewissen Vertrautheit. Man hat zunächst diese Sachlage immer nur von der einen selbstverständlich erscheinenden Seite aus betrachtet; empirisch auf auch sonst übliche Situationen verwiesen. Gefühle werden leichter im Bekannten- und Freundeskreis geäußert, weil es hier Vertrauen gibt, man annehmen darf, daß mit ihnen kein Mißbrauch geschieht. Und Vertrauen ist etwas, was in längerer gegenseitiger Bekanntschaft entsteht. Man ist bisher nicht radikal enttäuscht worden. Deshalb sind auch Vertrauensbrüche von so nachhaltiger Wirkung. Der früher Vertraute ist plötzlich zu einem Fremden geworden.

Von einer anderen Seite her betrachtet wird man in solchen Anfangssituationen, wie sie in der T-Gruppe arrangiert werden, auch deshalb Schwierigkeiten haben, seine Gefühle zu äußern, weil man gar nicht annehmen kann, daß sie verstanden werden.



Wir wissen doch auch aus anderen Zusammenhängen, daß es kaum möglich ist, Erlebnisse in ihrem emotionalen Gehalt adäquat zu berichten und weiterzugeben. Im T-Gruppenverlauf wird dies des öfteren erfahren; eine Gruppe erlebt etwas und wird gebeten, dies der anderen mitzuteilen. Während die eine noch ganz lebendig in der Erinnerung lebt, findet die andere das ganze weiter nicht sehr aufregend. Es werden daher "analoge" Darstellungen empfohlen, die eher imstande sind, Emotionen hinüberzubringen als Berichte. Sie lassen Assoziationen frei und berühren Sinnlichkeit. Allerdings kann es durchaus geschehen, daß etwas völlig anderes nacherlebt wird, worüber sich wiederum die darstellende Gruppe wundert.

Die Anfangssituation einer T-Gruppe, die eben noch keine Gruppe ist, individualisiert radikal. Zur vorgegebenen Fremdheit der Teilnehmer zueinander kommt der Entzug bzw. die Verunsicherung in allen sonst üblichen Normen, Ritualen, Mustern, die die Fremdheit überbrücken helfen. Man ist auf sich selbst zurückgeworfen und diese "soziale Einsamkeit" löst natürlich intensive Empfindungen aus. Diese verstärken sich, wenn Koalitionsbildungen scheitern und Aktionen ins Leere laufen. Die Individualisierung hat eine doppelt negative Konsequenz, sie verhindert einmal eine Öffnung nach außen, man macht bei stürmischer See die Lucken dicht und schließt sich in sich selbst ein; sie verhindert zum anderen Gruppenbildung, da es den Individuen an Möglichkeiten fehlt, sich aufeinander zu beziehen. Es stocken daher anfangs die Gruppenprozesse immer wieder und Ohnmachtsgefühle stellen sich ein. Deshalb werden Gemeinschaftserlebnisse so wichtig und es ist fast egal, wie sie zustande kommen und welcher Art sie sind.

Zwar könnte eine Analyse der Gefühlslage, besonders der negativen Empfindungen und Einschätzungen ebenso weiterhelfen, in ihr wird aber Solidarität nicht wirklich emotional begründet. Analyse hat eben etwas Distanziertes und Distanzierendes an sich und steht daher in radikaler Differenz zu dem im Hier und Jetzt vorhandenen starken Empfindungen.

An dieser Stelle haben es alle Gruppenmitglieder, einschließlich Trainer und Trainerin

nicht leicht. Letztere deshalb, weil sie ebenso gefühlsmäßig zurückhaltend (schon wegen der meist noch ungelösten Autoritätsthematik) gerade kein Vorbild für emotionelles "Outing" abgeben, den Wunsch aber ständig auf den Lippen führen, daß die anderen ihre Empfindungen zum Besten geben. Gemeinschaftsbildende Aktionen können sie auch nicht so ohne weiters über die Bühne gehen lassen, sonst gewöhnen sich Gruppen daran, finden Freude an einer Aktion nach der anderen und verfehlen das eigentliche Lernziel, nämlich Gruppenprozesse erkennen und verstehen zu lernen. Hier eine Balance zu finden ist wichtig, oft aber schwierig. Hinzu kommt natürlich noch, daß sie aus vielen Erfahrungen heraus nicht so emotional berührt sind, wie die übrigen Teilnehmer. Von vornherein wirken sie daher distanzierter, souveräner, aber auch unbeteiligter. Intensität heucheln bringt ebensowenig; Gruppen sind da sehr sensibel und bemerken rasch. Wenn dieses eher analytische Verhalten auf die Gruppenteilnehmer eher provozierend wirkt und sie sich dann die Trainerrolle und deren Autorität vornehmen, kann etwas weitergehen und auf diese Art über Conterpendenz ebenso ein Gemeinschaftserlebnis erreicht werden. Selten aber werden sich alle dieser Einschätzung dem Trainer gegenüber anschließen. Manche finden aus eigener Überzeugung die Zielsetzung des Trainings richtig und können sich daher auch mit den Interventionen der Trainer identifizieren. Immer mehr finden sich auch, die eine gewisse Zeit die Rolle eines Co-Trainers übernehmen. So bleibt die Gruppe gespalten, was manchmal dazu führt, daß sich die einen nicht mehr zu agieren getrauen, während den anderen der Analysestoff ausgeht.

Unbemerkt stellt sich dieser Situation zufolge ein inneres Beziehungsgefüge ein, das der Gruppenentwicklung nicht unbedingt förderlich ist. Trainer oder Trainerin bleiben versteckte Macht im Hintergrund, geschützt durch einige "Co-Trainer", die ihre Rolle übernommen haben; manchmal ist dies auch ein Weg der Gruppe, sich der diffusen Trainerautorität entledigen zu wollen. Im Vordergrund steuern nun die "Co-Trainer" die Gruppe, oft ohne zu wissen, daß sie diese Rolle übernommen haben. Ihr Art zu intervenieren ist meist am Vorbild der Trainer in den Anfangssituationen orientiert: viel Fragen, Konzentration auf dem analytischen Blick, wenig von sich hergeben. Eigene Gefühle bleiben im Hintergrund. Oft muß jetzt der Trainer oder die Trainerin einen

Rollenwechsel vollziehen, einen neuen Interventionsstil vorgeben. Dieser ist durchaus nicht unproblematisch. Er besteht nämlich darin, daß er "von sich etwas zeigt". Als Person, nicht nur als Funktion sichtbar wird. Analysiert er weiter auf der strukturellen Ebene, bleibt er im analytischen Machtpaket und stabilisiert es indirekt. Dieses "Aus-sich-Herausgehen (die Gruppe empfindet es meist als "Vermenschlichung") nimmt immer die emotionelle Ebene mit. Sie wird angesprochen und erlaubt, und oft ist damit der Bann gebrochen. Was nun Gefühlsäußerungen anlangt - und dies ist ja für uns das hier fokussierte Thema - ist das jetzt Beschriebene eine der heikelsten und entscheidendsten Phasen der Gruppenentwicklung. Hier wird entschieden, ob im weiteren der Umgang der Gruppe mit Gefühlen gelingt oder nicht.

### 3.1 Formen und Möglichkeiten zur Herstellung von Gemeinschaftserlebnissen

Vorhin erwähnte ich, daß ein Gemeinschaftserlebnis in der Gruppe nötig ist, das im gleichzeitigen Erleben die Personen aneinander bindet, damit sich Gefühle äußern lassen. Ansonsten sind sie individuell voneinander isoliert und haben im bestehenden Kollektiv keine innere Anbindung. In ihrer Isolation wächst die Unsicherheit und es sinkt der Mut, sie zu äußern. Außerdem schafft die noch bestehende innere Fremdheit eine Distanz, die daran zweifeln läßt, ob man mit seiner Gefühlslage überhaupt verstanden wird. Daher hält man sich bedeckt. Im nächsten Stadium der Gruppenentwicklung wird versucht, über alle möglichen Brücken und Krücken (vom gemeinsamen Vorstellen, über das Angebot des kollektiven Du bis hin zu Aktionen, wie Auszug aus der Gruppe, Abhandlung eines Themas etc.), das wichtige Gemeinschaftserlebnis herzustellen. Meist sind es aber nur Gruppenteile, die sich hier eine innere Verbindung schaffen. Insbesondere in der Stellung zum Trainer, zur Trainerin scheiden sich meist die Geister. Und er oder sie sind schon deshalb unverzichtbares Gruppenthema, weil sie zentrale Anfangserwartungen enttäuscht haben. Nun kann man mit diesen Teilgruppen sicherlich - sie aufeinanderbeziehend, unterscheidend, in ihrem funktionellen Sinn begreifend - eine ganze Woche Gruppenarbeit verbringen, die gesamte Gruppe wird dabei wahrscheinlich kaum zum Leben kommen. Damit bleibt die innere Hemmung, Gefühle zu äußern. Man fühlt sich immer nur von der

eigenen Teilgruppe verstanden, die Gruppe insgesamt existiert nicht. In der Realität gibt es durchaus Gruppen, Teams dieses Charakters und die T-Gruppe ermöglicht zweifellos Kenntnis über sie.

Gemeinschaftserlebnisse kommen meiner Erfahrung nach schematisch zusammengefaßt in vier unterschiedlichen Formen vor und zustande: erstens in gemeinsamer Conterdependenz gegen die Trainerautorität oder eine an seine Stelle getretene Ersatzautorität, zweitens durch eine gemeinsame Aktion, die außer dem Trainer alle miteinbindet (wobei letzterer als gewähren-lassend verstanden wird), drittens durch ein "individuelles Opfer", viertens durch die "Vermenschlichung der Autorität" (religiöses Motiv der Menschwerdung). Alle diese Formen "befreien" individualisierte Emotionalität zu gemeinschaftlicher Anbindung und entlasten soziale Einsamkeit. Ich will sie kurz kommentieren:

– Conterdependenz

Die Conterdependenz ist uns allen ja allgemein bekannt und vielfach beschrieben. Über ihre Erscheinungsformen brauche ich daher keine Worte zu verlieren. Für unser Thema der Möglichkeit von Gefühlsäußerungen läßt sich aber noch folgendes ergänzen: Autorität stört immer gleichwertige Kommunikation, ob sie nun ausgeübt wird, oder versteckt bleibt. Sie ist direkt und indirekt in jede bilaterale Beziehung miteinbezogen ("wenn zwei in meinem Namen sich versammeln, bin ich mitten unter ihnen"). Wenn Gruppenmitglieder miteinander sprechen, werfen sie einen rückversichernden Blick in Richtung Autorität. Was der Trainer oder die Trainerin sagen, hat mehr Bedeutung, mehr Wert, als jede Aussage eines "einfachen" Gruppenmitglieds. Sie sind konzentrierte Projektionsfläche für alle möglichen Phantasien und lösen entscheidende Gefühle aus (Abhängigkeit, gewünscht und ungewünscht, Opposition, Identifikation, usw.) binden Leidenschaften, Erotik etc. an ihre Funktion. (Für Trainer auch ein einziges Verführungskapitel: manchmal wären sie so gern als Person gemeint, was aber wohin gehört, ist vor allem in Anfangssituationen nicht auszumachen; wahrscheinlich die ganze Zeit über nicht wirklich, was für mich eine der Problematiken der sogenannte "Authentizität" der Gefühle beschreibt.)

Nun können Gruppen solcher Struktur auch überleben und es ist keineswegs von vornherein ausgemacht, daß sie z. B. schlechtere "Leistungen" erbringen; dann vor allem, wenn die Autorität, die ihr zukommende "Mehrbedeutung" gut nützt. Auch dann, wenn die Gruppe ihr Beziehungsgefüge in diese Autoritätsausrichtung - nach durchaus offener Analyse - gut stabilisiert sieht. Schließlich erspart man sich auch so manches, auch wenn man als Einzelperson an Macht verloren hat und in alle Beziehungen die Autorität direkt und indirekt eingemischt weiß. Es ist dann auch nicht unbedingt notwendig, "Beziehungsklärung" von Person zu Person durchzuführen, was oft ganz angenehm ist.

Gruppen dieser Art sind in T-Gruppen-Settings nicht so häufig, einfach deshalb, weil eines der Ziele (das alte "emanzipatorische") das Zustandekommen einer Gruppe ist, in der von den Personen her "Gleichwertigkeit" erreicht werden soll, trotz aller individuellen Unterschiede. Bei dieser Gleichwertigkeit geht es natürlich nicht um "Gleichschaltung", ein Mißverständnis, dem Gruppen zwischenzeitlich, wo es um die Erreichbarkeit eines Gemeinschaftserlebnisses geht, aufsitzen. Es geht vielmehr um gegenseitige Anerkennung, unabhängig von der Bewertung durch die Autorität. Sie mag zwar besondere, ihr zugemessene Funktionen haben, z. B. die "erlaubte" Fähigkeit, Gruppenprozesse rascher zu sehen und sie zu benennen, ansonsten hat sie aber nicht mehr Bedeutung, als alle anderen Gruppenmitglieder. Vor allem verliert sie das alleinige Recht der Bewertung und Einschätzung von Gruppensituationen (auch wenn die Autorität nicht bewertet wird, wird jede Äußerung von ihr, solange sie es ist, in diese Richtung hin verstanden) und ist nicht mehr in Beziehungen von Person zu Person überbedeutsam eingemischt.

Eine gemeinsam erlebte und "durchgestandene" Conterdependenz, die ja an der Negation der Autorität sich ihr Gruppenerlebnis schafft, aktiviert höchste Gefühlsintensität und in der Zielsetzung sind die unterschiedlichsten individuellen Gefühle zusammengebunden. Die Gruppe erlebt dabei ihre Selbstbefreiung. Was an Gefühlen sich hier brennglasartig vereinigt, kann an dieser Stelle nicht berichtet werden. Die Auseinandersetzung mit der Autorität vereinigt jedenfalls das Hier und Jetzt, die

besondere Situation der Gruppe, an der alle teilhaben, mit lebensgeschichtlicher Erinnerung eines jeden einzelnen Gruppenmitgliedes. Denn in irgendeiner Form hat jeder bereits Erfahrungen mit Autorität gemacht und sein eigenes Verhältnis zu ihr bestimmen müssen.

Eine "richtige" kollektive Conterdependenz ist daher - so selten sie auch sein mag - von einer Dichte und Intensität, wie sie sonst kaum erlebt wird. Die Gruppe erfährt eine zunächst rein emotionell gesteuerte Solidarität, Trainer und Trainerin sehen sich Haßgefühlen und Vernichtungswünschen gegenüber, die sie trotz Modellkenntnis nicht unbewegt lassen. Kollektive Conterdependenz macht Angst. Die Gruppe selbst, hin- und hergeschleudert zwischen Frohlocken über Widerstandsfähigkeit, Selbstbefreiungserleben und Schuldgefühlen, hat nun zwar ihr agiertes Gemeinschaftserleben, es würde aber in sich zusammenbrechen, würde ihm nicht eine differenzierte "Aufarbeitung" folgen. In ihr wird den Gruppenteilnehmern ermöglicht, ihre Gefühle und Eindrücke zur Situation kundzutun, die nun durch die vorhergehende kollektive Erfahrung miteinander in Beziehung zu bringen sind. In Verbindung damit lassen sich auch individuelle Berichte über Autoritätsumgang einbringen. Und auch dem Trainer, der Trainerin, ist es nun möglich, über seine Erlebnisse zu berichten; dies wird deshalb auch verstanden und angenommen, weil man als Gruppenmitglied selbst nicht genau weiß, was man mit seiner Heftigkeit angerichtet hat. Man wollte vielleicht nur die Rolle und die Funktion treffen und muß nun bemerken, daß hinter dieser sich auch eine Person verbirgt; und diese ist auch betroffen, verletztlich. Conterdependenz "zwingt" förmlich zu einer "Personifizierung" der alten Autorität. Und jeder Trainer, jede Trainerin bemerkt an der eigenen Gefühlslage, ob es sich um eine "wirkliche" Conterdependenz oder nur um ein spielerisch-tastendes Geplänkel handelt.

Auch wenn man nämlich das Modell und diese Phase der Gruppenentwicklung kennt und schon öfters erlebt hat, schwindet langsam die eigene Distanzierungsfähigkeit. Man ärgert sich, ist betroffen, fühlt sich ungerecht behandelt und mißverstanden usw. Tatsächlich geschieht auch eine Zuspitzung und sie scheint notwendig zu sein. Nicht nur, daß Gruppen tatsächlich vorhandene Schwächen der Autorität bemerken und

herausstreichen, sie übertreiben ins Negative (aus harmlosem Schweigen wird provokantes Nichts-Tun, aus offenen Fragen Zurückweisungen oder strategischer Entzug, aus leiser Ironie Zynismus, aus hypothetischen Einschätzungen Beurteilung und Bestrafung, aus persönlichen Äußerungen taktische Schauspielerei). Diese Übertreibung ist notwendig, tut aber weh. Deshalb notwendig, weil die immer noch begleitenden Schuldgefühle überwunden werden müssen. Wenn das Negative übersteigert in den Vordergrund trifft, haben Aggression und Vernichtungswunsch ihre Rechtfertigung bekommen. Das Schuldgefühl ist eine gewisse Zeit zum Schweigen gebracht worden.

Daß die "Selbstbefreiung" von Gruppen etwas mit "Vatermord" (pars pro toto) zu tun hat, daß sie sich der alten Autorität entledigen muß, ist Thema vieler Mythen und Erzählungen. Daß sich auch in Familien eine derartige Auseinandersetzung abspielen kann, ist ebenso bekannt. Conterdependenzerscheinungen befinden sich also sicher in einer breit gefächerten, geschichtlichen Tradition, sind also menscheitsgeschichtliches Erbe (wobei es natürlich höchst unterschiedliche Erscheinungsformen gibt, je nachdem, welchem Geschlecht der Trainer angehört, ob es sich um "Söhne" - Jagdbanden, Männerclans - oder "Töchter", oder gemischtgeschlechtliche Gruppen handelt). Dennoch lassen sich in ihnen Entwicklungen feststellen, die eine mythologisch erzählte Selbstbefreiung mit einer "modernen" Autoritätsauseinandersetzung nicht vergleichen läßt. "Vatermord" kann nur dort geschehen, wo Mord noch als, wenn auch letztes legitimes Mittel gesellschaftlicher Entwicklung anerkannt ist, und man den Vater damit auch wirklich "los" wird. Er muß sozusagen auch dafür "vorhanden" sein und bleiben. Eine "vaterlose Gesellschaft" bietet keine in dieser Weise "an-greifbare" Autorität.

Für Arbeitsgruppen ist die Auseinandersetzung mit ihrer jeweiligen Autorität auch kein totaler Rundumschlag, weil man sehr wohl weiß, daß die Vernichtung der einen, die Nachfolge der nächsten nach sich zieht. Außerdem schaffen Organisationszusammenhänge immer andere Voraussetzungen. Sie können die Vorzeichen sogar verkehren: nach außen und zum eigenen Schutz wünscht man sich sogar eine "starke Autorität"

und es wäre dumm, diese zu relativieren. Demokratische Staatsformen, Parlamentarismus, Partizipationsmodelle haben in großem Maßstab das Autoritätsthema in ein neues Licht gerückt. Dementsprechend hat sich auch das Phänomen der Conterdependenz differenziert und es finden sich demnach auch in T-Gruppen die verschiedensten Facetten, je nachdem, an welcher "Autoritätserinnerung" ein Gruppenmitglied gerade arbeitet. (So kann es z. B. durchaus sein, daß eine Conterdependenz mit Ausschlußverfahren agiert, während eine andere, die früher den sich entziehenden Vater erfahren hat, mit Herbeizwingen der Autorität agiert; ja es gibt sogar Widerstand durch Unterwerfung, eine besonders schwer zu behandelnde Facette; der Trainer, die Trainerin wollen ja mehr Selbständigkeit der Gruppe und der Teilnehmer, wenn man ihnen diesen Wunsch verweigert, kann man sie am härtesten in ihren Zielvorstellungen treffen.)

Gerade weil aber die Conterdependenz in derart unterschiedlichen Gestalten auftreten kann, ist das nötige Gemeinschaftserleben mit ihr noch keineswegs garantiert. Ebenso wenig hilft ihr bloßes Agieren (für dieses hat die Geschichte genug Beispiele: der Vätermord etabliert nur neue Väter). Man muß gemeinsam begreifen, was hier eigentlich vorgeht, was kollektiver Wunsch ist. Darin besteht m. E. auch der aufklärerische Anspruch des T-Gruppen-Modells. Zwar schafft das Agieren und Erleben gute Voraussetzungen für das notwendige Gemeinschaftserlebnis, sie garantieren aber nicht dessen Beständigkeit. Rückfälle sind vorprogrammiert. D. h., daß die Selbstbefreiung der Gruppe nur dann dauerhaft gesichert werden kann, wenn sie gemeinsam erfaßt und begriffen hat, was geschehen ist und zu welchem Zweck. Auch die unterschiedlichen Facetten und persönlichen Ausprägungsformen müssen in ihrem Stellenwert zugeordnet werden. Erst dann, so behaupte ich, hat die Gruppe die Basis geschaffen, sich selbst "autonom" weiter zu entwickeln. Ich gehe daher so weit zu sagen, ein "produktives" Gemeinschaftserlebnis ohne Begriff ist blind, fällt zurück und steht unter Wiederholungszwang. Das "dumpfe" Wir-Gefühl mag zwar der Bekämpfung individueller Unsicherheiten und ihr entsprechender Verschmelzungswünsche entgegenkommen, nachhaltig ist es nicht, weil es in sich keine Differenzierungsfähigkeit entwickelt hat. Daher fällt danach die Gruppe wiederum in Einzelne auseinander.



ander, die zueinander wieder die Verbindung verlieren.

Diese kann neuerlich zustande gebracht werden, wenn man das nächste ähnliche Erlebnis produziert. Betrachtet man die Gruppengeschichte, muß man zugeben, daß die Identität und der Zusammenhalt von Gruppen hauptsächlich in diesem Schema erreicht wurden. Wahrscheinlich ist auch ein zeitweiliges Erleben notwendig. Wenn es aber in seiner Funktion unaufgearbeitet bleibt, ist die Gruppe ihm immer wieder blind ausgeliefert.

Das T-Gruppen-Lernmodell arbeitet zwar mit diesen Erlebnissen, versucht sie aber auch zu begreifen. Insbesondere kann sie ihren Schwerpunkt auf das *innere* Gruppen-geschehen richten. Letzteres zu identifizieren ist z. B. auch für Arbeitsgruppen in Organisationen wichtig, die sehr wohl unterscheiden lernen müssen, was Autorität nach innen und nach außen bedeutet; auch wie unterschiedlich der Umgang einzelner Personen mit ihr ist. Weil dieser in so völlig verschiedenen Formen auftritt, ja diametral entgegengesetzte Züge zeigen kann (Conterdependenz als offener Kampf, oder als "offene" Unterwerfung), haben viele Trainer und Trainerinnen am Lernmodell, das auf dieses Thema besonderen Wert legt, zu zweifeln begonnen. Tatsächlich gibt es auch Gruppenentwicklungen "im Schatten" einer "guten" kommunikationsfördernden Autorität, die unbestritten und unnahbar bleibt. Sie hat zwar auch ihre spezifische Autoritätsproblematik, aber auf einer anderen Ebene. Kann man aber diese funktional und individuell höchst unterschiedlichen Phänomene überhaupt einem Überbegriff unterstellen?

Sicherlich dann nicht, wenn man Conterdependenz ausschließlich im offenen Kampf der Gruppe mit ihrer Autorität ansiedelt. Man kann aber auch das Kind mit dem Bade ausschütten, sich in der Leugnung von Conterdependenz die ganze Autoritätsthematik vom Hals schaffen wollen. Ich halte das für eine Resignation vor der Vielfalt. Es ist mir noch keine Gruppe untergekommen, in der Autorität, unterschiedliche Macht- und Einflußverhältnisse *nicht* eine bedeutsame Rolle gespielt hätten. Sie hindern oder fördern Gruppenprozesse und es ist gut zu wissen, was sie mit Gruppen und Individu-

en "tun." Daß hier oft der Trainerfunktion eine "hervorragende", paradigmatische Stellung zukommt, liegt bereits in der Anlage des Modells. Ergibt sie sich nicht, ist er allerdings m. E. auch nicht gezwungen, sie unbedingt herzustellen; um so genauer hat er allerdings auf die anderen Macht- und Einflußfaktoren zu achten.

Aus mehreren Gründen sind "echte" Conterdependenzphasen" für Trainer und Tainerinnen nicht so einfach zu steuern, was auch ein Grund mehr sein mag, daß manche sie zu vermeiden, zu überspringen versuchen. Erstens wird man in den Sog der Erlebnisse mit einbezogen und zum Agieren verführt. Man verspürt den Antrieb, sich zu wehren und zu kämpfen oder durch Verletztsein Schuldgefühle zu verstärken. Um von seiner Person etwas preiszugeben, wird man diesen Antrieben auch eine Wegstrecke folgen müssen. Läßt man die Aktion an sich abprallen, bleibt man zwar Autorität, die Gruppe kommt aber nicht weiter. Andererseits muß man auch rechtzeitig, wenn es nicht ohnehin jemand anderer tut - übrigens ein Glücksfall, den man sich nur wünschen kann - wiederum die Analyseebene ins Spiel bringen; ansonsten verpufft das Erlebte und bekommt keine Gemeinschaftsfassung. Das besonders Unangenehme dabei ist außerdem, daß man sozusagen "mit dem Finger auf sich selbst zeigen muß". Das mag narzißtisch ausgeprägtere Personen befriedigen, anderen macht es Probleme, weil der Balanceakt zwischen lehrerhaftem Hinzeigen auf sich selbst und der Äußerung wirklich persönlicher Bedürfnisse in dieser Situation nicht so leicht ist. Außerdem verweigern conterdependente Gruppen zunächst ohnehin die Analyse. Sie wollen sich ihr Erleben so schnell nicht nehmen lassen, schon gar nicht, wenn in ihr der Trainer, die Trainerin wiederum eine prominente Position bekommen.

Zweitens ist man selbst in einer völlig ambivalenten Gefühlslage. Einerseits "freut" man sich gewissermaßen über die Aktion der Gruppe, weil sie wahrscheinlich die Entwicklung voranbringt, andererseits ärgert man sich über blöde Übertreibungen und fühlt sich naturgemäß dort und da verletzt. Würde man nun die "modellentsprechende" Freude allzusehr in den Vordergrund stellen, würde der ganze Aufstand ins Leere laufen. Denn, das letzte was man tun will, ist der Autorität in dieser Phase Freude bereiten. Geht man aber zu sehr ins andere Extrem, agiert man entweder mit oder

versetzt die Gruppe in lähmende Schuldgefühle. Wiederum ist ein Hin und Her einer Balance angesagt. Vielleicht ist aber diese Ambivalenz nicht nur notwendig, sondern auch hilfreich.

Wäre eine gelingende Conterdependenz überhaupt aushaltbar, wenn man nicht wüßte, sie diene "einem guten Zweck"? Verhilft uns diese Überlegung nicht auch dazu, überhaupt die Kraft für Analysen zu erhalten? Wir sind es doch eher gewohnt, Negatives zu flüchten, es zu bekämpfen, oder vor den Richter zu bringen. Der Widerspruch wird agiert und nicht begriffen. In der T-Gruppe geht es in der Erfahrung von Conterdependenz sozusagen *auch* um jene der Positivität des Negativen, der Notwendigkeit des Widerspruchs für Entwicklungen und vor allem auch für die Erfassung und Vergemeinschaftung von Gefühlen und die Rolle des Begreifens dabei. Alte Muster (Kampf, Schuld, Vernichtung, Selbstanklage etc.) könnten dabei in eine neue Form übergeführt und entlastet werden. Für alle Gruppenentwicklungen ist daher die positive Rolle des Widerspruchs, der Unterschiede, Trennungen und Ambivalenzen in seiner Bedeutung herauszuarbeiten. Die Neigung zu Harmonie, in der Obiges immer nur als Schlechtes-Negatives bezeichnet wird, gehört ebenso zu den alten Mustern und vor allem sie bedarf der Aufklärung. Daß sich diese in Solidarisierungen gegen die Autorität ins Spiel bringt, hängt wohl nicht bloß mit Selbstbefreiungswünschen zusammen. Nicht ohne Grund hält man sie ja zunächst wohl für stark genug, das Negative, das sie ja nicht vollständig vernichten soll, auszuhalten. Insofern könnte die Conterdependenz auch als Paradigma, als Vorbild für den Umgang mit notwendigen Widersprüchen in der Gruppe ihren Stellenwert besitzen.

Für den Trainer, die Trainerin, ist es natürlich nicht so leicht, sich für ein solches Paradigma "herzugeben", denn schließlich wird auch ihre Person hineinvermischt. Es wäre auch kontraproduktiv, sich ausschließlich auf die paradigmatische Funktion zurückzuziehen, denn schließlich geht es ja auch um eine "Befreiung der Gefühle" zu ihrer Gemeinschaftsfähigkeit. Derlei fordert und involviert auf den verschiedensten Ebenen. Das hält man dann m. E. schwer aus, wenn man zu viele T-Gruppen leitet. Man ist dann eher geneigt, sich durch die "Freude an der Modellerfüllung" vor der

anderen Seite her zu schützen.

– Gemeinsame Aktion

Die zweite Möglichkeit, ein Gemeinschaftserlebnis entstehen zu lassen, identifizierten wir in einer gemeinsamen Aktion der Gruppe, die meist mit Thema und Zielsetzung des T-Gruppenlernmodells gar nichts zu tun hat. Wenigstens vordergründig. Beobachtet und analysiert man Form und Inhalt der Aktionen, stellt sich des öfteren heraus, daß aktuelle Gruppenthemen in sie hinein verschoben werden. Davon weiß die Gruppe aber nichts, und darauf angesprochen, ignoriert sie meist etwaige Parallelen. Würde sie diese nämlich anerkennen, wäre der Aktion meist schon der Wind aus den Segeln genommen und das nicht zu erreichen, was intendiert war. Es würden Analysen folgen, die wiederum erlebenshemmende Distanzen erzeugten. Unreflektierten Aktionen gehen meist Gruppenregressionen voraus. Dementsprechend sind die Inhalte der Aktionen, manchmal recht infantil und ähneln kindlichen Spielen; selbst, wenn sie mit vollem Ernst veranstaltet werden. Diese Regression rettet ein kollektiv Unbewußtes, dem es nicht so sehr um den Inhalt, sondern um die Konstituierung bestimmter gemeinsamer Erlebnisse geht. Paradox ist allerdings die gesamte Situation: Während die Gruppe glaubt, endlich ein Thema, einen Inhalt gefunden zu haben, und sich rational sehr intensiv mit ihm zu beschäftigen scheint, geht es gerade nicht um Thema und Inhalt. Der Brückenschlag von gemeinsamen Inhalt zum kollektiv Unbewußten darf als solcher zunächst nicht durchschaut werden. Die Brücke muß bereits als das rettende Ufer erscheinen. Es scheint mir dieses Paradoxon allerdings notwendig zu sein. Noch ist das kollektiv Unbewußte nicht zugänglich, weil es noch nicht zum Stoff gemeinsamen Erlebens geworden ist. Erlernen, durchschauen, worum es sich hier "eigentlich" handelt, würde das Erleben wiederum gefährden, weil es in individuell reflektiertes Stückwerk zerfallen würde. Man würde sozusagen im Weiterstreiten zögern, auf der Brücke hin- und hertanzen.

Unter Trainern und Trainerinnen wird oft diskutiert, wieweit man Aktionen zulassen kann und soll. Wir bemerken einen neuen Balanceakt. Nichtzulassen hindert ein oft sinnvolles Gemeinschaftserlebnis, Zulassen läßt es manchmal nicht als solches

erkennen; die hinter ihm liegenden Prozesse bleiben unbegriffen. Also muß man beides tun und beides lassen, je nachdem. Stemmt man sich interpretierend und durchschauend gegen die Aktion - indem man sie beispielsweise als "Flucht" diffamiert, kann es zwar gelingen, daß die Aktion abgebrochen wird, es wird dieser Interventionsakt aber zu recht als Autoritätseingriff verstanden und man darf sich dann nicht wundern, wenn man als Trainer, Trainerin wieder alle Erwartungen an sich gezogen hat. Das Motto lautet: "Gut, wenn Du uns schon zu flüchten (agieren) verbietest, dann sag uns auch, wo es lang geht".

Eine Aktion aber andererseits bloß ablaufen zu lassen, schafft nicht nur Erkenntnisdefizite, es gewöhnt die Gruppe an ein Verhaltensmuster: immer, wenn Probleme auftreten, muß irgendeine Aktion her. Damit die Aktionen sich nicht gänzlich vom zentralen T-Gruppenthema entfernen, versuchen Trainerinnen manchmal die Aktionen von sich aus zu steuern, indem sie Spiele, Übungen, Arrangements vorschlagen. In ihnen kann zwar das jeweilige Gruppenthema fokussiert werden, und damit die Gruppen auf sich selbst aufmerksamer werden lassen, meine Haltung gegenüber diesen Interventionen ist aber eine recht zwiespältige. Denn erstens kommt die Veränderungsinitiative von der Trainerautorität, zweitens werden Schienen für die Zukunft gelegt; treten schwierige Situationen auf, verlangt man dann wiederum nach der Trickkiste der Gruppenleiter, -leiterinnen.

Ich stehe daher den Aktionen, die von der Gruppe *selbst* initiiert und durchgeführt werden, nicht so skeptisch gegenüber und lasse sie über weite Strecken zu; damit sie in ihrem Stellenwert "begriffen" werden können, müssen sie wenigstens eine Zeitlang stattgefunden haben. Gruppen sind zu ihrer Selbstanalyse dann viel bereitwilliger, wenn ihnen aus eigenen Stücken etwas gelungen ist, sie darin ihr "Wir" gefunden haben. Ich meine, man sollte Gruppen diesen Erfolg nicht durch vorzeitige Analyseangebote oder durchschauendes Verhalten nehmen. Oft wird hier auch entgegengehalten, daß sich die Aktion ja indirekt *gegen* die Autorität richtet, eine "versteckte" Conterdependenz darstellt; man will Solidarität *in* der Gruppe und auf diese Weise Trainer und Trainerinnen ausschließen. Dies dürfe man sich nicht so ohne weiteres

gefallen lassen, zumindest sei man berechtigt, auf diesen Akt verborgener Feindseligkeit hinzuweisen. Zu dieser plausiblen Argumentation ist zweierlei hinzuzufügen. Trainerhinweise dieser Art schaffen manchmal erst Anlässe zur Conterdependenz, zumindest verstärken sie sie und: nicht immer richten sich Aktionen *gegen* die Autorität. Manche Gruppe will wirklich erproben, wozu sie für sich allein imstande ist, was sie sich zutrauen kann, wie weit man im Beziehungsgefüge untereinander gekommen ist. Das heißt freilich nicht, daß man damit auch schon das Autoritäts- und Machtproblem hinter sich gebracht hat. Man ist aber dabei, sich für dessen Bewältigung eine tragfähige Basis zu schaffen.

Aus einer Einsicht in fruchtbringende Funktionalität neige ich daher dazu, Aktionen einmal zu lassen. Ab einem gewissen Zeitpunkt - meist, wenn der emotionelle "Höhepunkt" vorbei ist und die Aktion abzuflauen beginnt - versuche ich mit gewissen Fragestellungen eine Aufmerksamkeitserweiterung zu erreichen. Oft werden diese Interventionen nicht gehört oder zurückgewiesen; die Gruppe ist noch nicht so weit. Meine Erfahrung ist nun, daß man hier auch gar nicht allzu beharrlich zu sein braucht. Die Fragen werden nicht vergessen, sind gleichsam Reflexionswegweiser, die im Geschehen eingepflockt wurden. Gegen Ende einer für die Gruppe gelungenen Aktion werden sie von ihr selbst meist aufgegriffen und das Geschehen analysiert. Das vorhergegangene Gemeinschaftserleben ermöglicht nun auch freiere Gefühlsäußerungen; sie sind an den kollektiven Zusammenhang anbindbar. Im Rhythmus geht es nun schneller voran. Was an Zeit durch die Aktion verloren ging, wird nun oft durch eine flotte Analyse eingeholt.

Es ist noch ein anderes Motiv, das mich mit Aktionen großzügiger umgehen läßt. Sie repräsentieren für mich ein altes Verhaltensmuster, zu dem wir in schwierigen, problematischen Situationen auch sonst Zuflucht nehmen. Insofern stellt das T-Gruppen-Training wiederum einen recht geeigneten Ort dar, den Charakter dieses Auswegs in der Dialektik von "Flucht" und notwendiger Gemeinschaftsversicherung näher kennenzulernen. Gerade in unserer Zeit erscheint die Einsicht in diese Verhaltensform besonders wichtig.

Wir befinden uns seit den letzten zwanzig Jahren in ständig weiter forcierten Beschleunigungsprozessen. Alles wird immer schneller; die Produktzyklen werden kürzer und kürzer, eine Innovation jagt die andere, ständige Organisationsveränderungen sind Alltag, Mobilität und Flexibilität werden menschliche Primärtugenden, Langsame zählen zu den Behinderten; zwar wird vielfach über Aktionismus und Hektik geklagt, und man vermutet, daß vieles an Aktivität eigentlich "nichts bringt", dies hindert aber nicht daran, die Beschleunigungsspirale weiterzudrehen. Der Schnellere gewinnt, dies ist der Wahlspruch im weltweiten Verdrängungswettbewerb.

Was vordergründig durch das Wirtschaftssystem verursacht erscheint ("Zeit ist Geld"), könnte aber noch andere Ursachen haben, denen die wirtschaftliche Eigenlogik bestens entgegenkommt. Generell lösen nämlich Probleme, Gefahren und die durch sie bedingten Ängste und Unsicherheiten zwei Grundimpulse aus: Aktivität (früher: alle Kraft in die Flucht, Weglaufen von der Gefahr, Energie in die dafür geeigneten Muskelpartien, Adrenalinstoß, Ausschalten von Denken, ruhiger Betrachtung und Analyse) und Zusammenschluß (im Kollektiv "stirbt es sich leichter"). Man kann daher unseren Aktionismus auch von dieser Seite her betrachten und fragen, "was sind denn die Probleme, vor denen wir mit Hilfe übersteigender Aktivität davonzulaufen versuchen?" Und dies in einer Zeit, in der es uns doch "objektiv" gut geht, besser als all unseren Vorfahren.

Es ist hier nicht der Ort, all diesen Problemen nachzugehen<sup>1</sup> - wahrscheinlich handelt es sich um ein ganzes Bündel, das vermuten läßt, daß wir uns am Ende einer historischen Epoche befinden und für das auf uns Zukommende die Antworten noch nicht gefunden haben. Real äußern sich die damit verbundenen Themen in bekannten Phänomenen, wie Arbeitslosigkeit und Existenzangst, Weltbevölkerung, Hunger und Ausbeutung, Ressourcenvergeudung und Kurzfristigkeit, zu Endegehen der Nationalstaatlichkeit und bisheriger Territorialitätsvorstellung bei gleichzeitigem Mangel an einer internationalen demokratischen Politik, die Grenzen der Konsumgesellschaft an

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu: Heintel, Peter: Innehalten. Gegen die Beschleunigung - für eine andere Zeitkultur. Herder-Verlag, Freiburg 1999, 5. Auflage 2000.

sie gestellte Sinnfragen zu beantworten usw. Hinzu kommt eine von uns selbst erzeugte Komplexität in allen Bereichen, die jene "neue Unübersichtlichkeit" schafft, in der Orientierungsautorität fehlt.

Schließlich bemerken wir als Individuen unsere Ohnmacht gegenüber der Eigendynamiken von Systemen ("Sachzwang"), die nicht mehr willentlich steuerbar erscheinen. Ohnmacht ist nun ebensowenig ein angenehmer Zustand; wir wollen "mit aller Macht" aus ihr heraus.

Und Unübersichtlichkeit und Komplexität will von uns auch durch Tätigkeit, Um- und Neuordnung bewältigt werden. Gruppen(Abteilungen) und Organisationen sind nun von vornherein ziel- und zweckbezogen ausgerichtet; Arbeit und Leistung und deren Koordinationen dienen der Erreichung der Ziele; an sie sind wir gewöhnt und die Koordination verspricht Möglichkeiten des Zusammenschlusses, des kollektiven Gemeinschaftserlebnisses. Im "Normalbetrieb" bieten Organisationen daher von vornherein das an, wozu man in Gefahrensituationen dann häufig greift: Tätigkeitsmöglichkeiten und Gemeinschaftserlebnisse. Es ist manchmal kaum nachvollziehbar, zu welchen Leistungen hier Individuen, Gruppen und Organisationen imstande sind; von ständiger "Selbstausschöpfung" zu sprechen ist nicht übertrieben.

Es ist aber mit dieser Tätigkeitssteigerung und Beschleunigung (abgesehen von Gesundheitsfragen) ein zentrales Problem verbunden: Wenn es nicht gelingt, die zentralen Systemprobleme, die hinter allen Detailproblemen als Ursachen wirken, anzugehen, kann man noch so viel tätig sein, man wendet die Gefahren nicht und der Zustand bleibt im Grunde unverändert (Hamsterradsyndrom). Zur "Macht" des Menschen, die aus Ohnmacht herausführen kann, gehört eben nicht nur Handeln und Tätigsein, sondern auch Denken, Analysieren, Betrachten. Wir wissen aber, daß Letzteres kein unmittelbarer Impuls ist, weder physiologisch, noch historisch. Es ist nicht leicht, in Gefahr "ruhig Blut" zu bewahren und die Angelegenheit "nüchtern" sich von allen Seiten anzusehen. Wir wären gezwungen, uns von uns selbst, unseren unmittelbaren Emotionen zu distanzieren. Und diese Art der Distanz bringt vor allem



eines mit sich: man muß das Problem, die Gefahr, eine Zeitlang "lassen", aushalten, sie nicht lösen wollen; ihr sozusagen eine Weile "gerade ins Auge sehen". Dies widerspricht nicht nur unseren Primärimpulsen, wir können uns auch nicht so recht vorstellen, daß damit "dichtere" Gemeinschaftserlebnisse, Zusammenschlüsse erreichbar sind.

Ein Beispiel mag helfen, die Sachlage zu erläutern. Geführt wird heute immer mehr über immer komplexere und differenziertere Zielvereinbarungsverfahren (u. a. balance score card); in letzter Zeit werden durchwegs auch sogenannte "weiche" Faktoren mitberücksichtigt (z. B. Teamfähigkeit, Kooperationswilligkeit, Mitarbeiterführung, etc.). Es wird aber nicht nur beklagt, daß diese weichen Faktoren nicht normier- und meßbar sind, man bemerkt, daß ihre Wahrnehmung eine eigene Zeit einfordernde Managementtätigkeit ist; sie stellen sich nicht einfach von selbst ein; man muß sie nachfragen, beobachten, über Feedback-Systeme sich ihrer ständig versichern. Diese Verfahren verlangen aber vom Management ein "reflexives" Führungsverständnis, jenseits von Arbeitsauftrag und unmittelbar zustandekommendem Betriebsklima. Ich kann nicht sagen, daß dieses Verständnis weit verbreitet ist und wenn, dann eben nur als abstrakte, theoretische Einsicht. Es fehlt weitgehend an Wissen, *wie* Umsetzung zu organisieren ist, und daß diese sich nicht auf individuelle Lernprozesse allein stützen kann (diesem Kurzschluß leisten *individuelle* Zielvereinbarungen Vorschub), sondern kollektiver Prozesse bedarf. Ein Weiteres steht der Berücksichtigung dieser Faktoren entgegen. Man meint für ihre Wahrnehmung eben "keine Zeit" zu haben. Und hier schließt sich ein Zirkel, aus dem man nicht mehr herauskommt. Die Nichtberücksichtigung erzeugt zusätzliche Probleme, die man aber nicht als solche angehen kann, von denen man sich aber wiederum durch erhöhte Tätigkeit abzulenken versucht. In der Ausweglosigkeit dieser Situation landet man schlußendlich doch immer wieder dann bei den "hard-facts". Wichtig sind die Zahlen, "the rest is silence". Die Erfüllung derselben löst aber weder die genannten vernachlässigten Probleme, noch beschäftigt sie sich näher mit den Grundaxiomen des Systems selbst.

Dadurch bleibt alles beim Alten, und die Nichtlösung der Probleme bringt neue Be-

schleunigungen: es ist nämlich nicht so, daß die Erfüllung oder gar Übererfüllung der vereinbarten "Zahlen" System und Individuum befriedigen. Kaum hat man sie erreicht, bekommt man eine neue Ladung "draufgepackt." Das Erreichte ist immer "zu wenig." Der Erfolg wird permanent dadurch abgewertet, man kann sich über ihn nicht wirklich mehr freuen. Es wird immer "mehr" verlangt, das System wird immer gefräßiger und vergißt auf die "soft-facts"; zumindest werden hier Grundvoraussetzungen für Motivation ständig verletzt. Sicherlich, so kann uns mitgeteilt werden, das Systemgesetz heißt Konkurrenz. Wettbewerb, Markteroberung und Verdrängung anderer; und hier siegt, wie wir bereits wissen, der Schnellere. Die Illusionsbildung besteht darin, daß der Schnellste allein übrigbleibt. Eine alte Phantasie aus Zeiten unseres Daseins "im Busch", an deren Erfüllung heute keiner mehr interessiert sein kann. Jedenfalls sollte Politik auch in Zukunft dazu imstande sein, das dahinter liegende "geheime Ziel", nämlich Monopolbildung zu verhindern. Die Linearität dieser Eigenlogik hat aber noch einen zweiten Hineifuß. Je mehr sie durch Ausschluß der soft-facts deren Bedeutung hintanzustellen versucht, um so negativer ihre Wirkung. Wenn nur mehr "Zahlen" ausschlaggebend werden und man sonst nichts mehr wahrnimmt, werden auch sie nicht mehr erreicht werden können.

Dieser Exkurs in die Praxis sollte meine Haltung in der T-Gruppe, Aktionen zuzulassen begründen helfen. Es hat Sinn erlebbar zu machen, was unsere unmittelbaren Impulse sind, wodurch Aktivismus begründet wird und was man damit auch zu vermeiden sucht. Die vorsichtig und sachte eingeleitete Analyse, die dann m. E. immer erfolversprechender ist, wenn bereits ein Gemeinschaftserlebnis stattgefunden hat, kann den Stellenwert von Aktionen nachfolgend gut deutlich machen. Er muß linear nicht als Flucht abgewertet werden und auch nicht ausschließlich als ein gegen die Autorität gerichteter Akt. Gemäß des hier beschriebenen Verhaltensmusters hat er viele Dimensionen und denen soll auch nachgegangen werden. Jedenfalls geht es auch hier um eine gute Balance zwischen Aktion und Analyse.

– Das individuelle Opfer

Als "individuelle Opferung" habe ich die dritte Szenerie bezeichnet, die imstande ist,

die Gruppe in ihrer Entwicklung, betreffend die Veröffentlichungsmöglichkeit von Gefühlen, weiterzubringen. Der Titel "Opferung" mag zu stark klingen, tatsächlich wird das sich äussernde Individuum auch nicht wirklich "aufgeopfert", dennoch scheint er mir passend zu sein. Ein Gruppenmitglied wagt sich, ohne zu wissen, was mit ihm geschieht, nach vorne. Oft übergangslos, wie aus heiterem Himmel, spricht es von seinen Gefühlen, ohne den Anspruch zu stellen, daß andere sich damit näher befassen, sich anschließen oder selbst dem gleichen Beispiel folgen. Ohne Rückendeckung liefert es sich der Situation aus. Allein das ist ein Wagnis, das nicht leicht fällt. Hinzu kommt die Exponiertheit, in die man sich dadurch begibt. Man stellt sich nämlich nicht nur als Person heraus, man zwingt förmlich die Gruppe auf eine neue Ebene; eine solche nämlich, die bisher umgangen wurde. Diese, gegen ein bisher stilles Einverständnis gerichtete Handlung, birgt Außenseitergefahren in sich; allein schon durch die Konstellation.

Hinzu kommt ein weiteres Faktum: Ebenenwechsel, Aufdeckungen – vor allem, wenn sie sich auf Gefühle und das kollektiv Unbewußte beziehen – sind nicht von vornherein erwünscht. In Situationen der Unsicherheit und Angst neigen nämlich Kollektive dazu, sich Schutzzäune zu bauen, die nicht nur Unsicherheitsabsorption leisten, sondern in vielen Fällen auch von dem Grund der Angst ablenken sollen. Man baut sich sozusagen eine kollektive "Lebenslüge" und entwickelt die ausgefülltesten Taktiken, sich diese zu erhalten. Weder für Individuen, noch für Gruppen ist es in solchen Situationen selbstverständlich, sich mit den Ursachen, den Entstehungsgründen ihrer Angst zu befassen. So ist es in Anfangssituationen von T-Gruppen beobachtbar, daß eine Anzahl von "Ritualen" entwickelt wird, die genau diesem "Vermeidungszweck" dient (z. B. viele Themen anschneiden, und sie wieder fallen lassen, immer wieder von Ereignissen außerhalb berichten, theoretisch über Gruppendynamik zu verhandeln, bestimmte Spielregeln etablieren, wie z. B. Abstimmen oder Reih-um-Fragen etc.). Man kann natürlich diese Rituale generell als Flucht vor den eigentlichen Themen qualifizieren, und der Sache nach mag diese Bezeichnung auch treffend sein. Es ist auch zweifellos richtig, wenn auf diese aufmerksam gemacht wird. Was aber dem Trainer/der Trainerin naheliegt, gerade weil ja für ihn/sie das Thema

Gruppe (und ihre Tiefendimensionen) im Vordergrund steht, muß es für eine Gruppe selbst noch lange nicht sein. Sie hat zunächst "keinen Blick" für ihre eigenen Dimensionen und will auch ohne deren Analyse "zur Gruppe werden". Sie bemerkt nur diverse Verunsicherungen, hält sie für "Störmomente" in ihrer Zielsetzung und versucht sie daher auszuschalten, zu vermeiden. Es ist weder für Individuen noch für Gruppen selbstverständlich, sich diesen zu stellen.

Über die Gründe dieses Verhaltens haben wir schon einiges ausgeführt. Für den nunmehrigen Zusammenhang, wäre noch eine Beobachtung nachzuschicken: Daß man Unsicherheiten und Angstzustände flieht, ist vielfach bemerkbar. Es dürfte sich also wiederum um ein altes Muster handeln, das wir in Konfliktzusammenhängen alltäglich nachvollziehen können. In welcher Weise sich dies aus stammesgeschichtlichen Ursprüngen herleiten läßt und sich auch physiologisch seine Basis geschaffen hat (Adrenalinstoß), dem soll hier nicht weiter nachgegangen werden.

Für uns interessant ist der spezifische Umgang von Kollektiven mit diesem Faktum. Unsere "Fluchtordnungen" werden nämlich nicht so wie bei Tierherden durch Instinkt und Natur bestimmt; geschieht dies in analoger Weise, und wir kennen das in "Panikreaktionen" von Menschenmassen, so wissen wir um die Gefahren, die dabei auftreten. Wir trampeln uns gegenseitig nieder. Vermeidung und Flucht bedürfen daher ordnender Maßnahmen. Diese haben außerdem den Zweck, ihre eigene Verursachung unsichtbar zu machen (damit Unsicherheit zu nehmen), und gewinnen dadurch den Charakter eigenständiger Sinnhaftigkeit. Es entsteht so etwas wie eine zweite (Schein)Welt, die eingerichtet und gepflegt werden muß. Sie reicht von Ritualen bis hin zur Schaffung von Ideologien und Weltanschauungen, die als Selbstzweck in den Vordergrund treten und ihre eigene Verursachung nicht mehr denken lassen. Ich vermute, daß diese kollektive "Illusionsbildung" mit zwei Tatsachen zusammenhängt: einmal mit der genannten, daß auch in der Flucht der Rückzug geordnet erfolgen muß, zum anderen, mit einer durch die ganze Geschichte gefestigten Ansicht, man könne an den Ursprüngen von Angst und Unsicherheit ohnehin nichts ändern, sie seien eben *schicksalhaft*, warum also sich mit ihnen näher beschäftigen. Individuelle

und kollektive Ohnmachtsgefühle speisen also die Haltung, sich mit ihren Bedürfnissen gar nicht mehr zu befassen. Man will wissen, daß man an ihnen zerbricht.

Die Anfangssituation in T-Gruppen erzeugt immer wieder Ohnmachtsgefühle und erinnert daher an den üblichen kollektiven Umgang mit ihnen. Vermeidungsrituale sind also durchaus verständlich, zumal es ja nirgendwo sonst Übung ist, sich mit Gruppen und ihren Prozessen zu beschäftigen. Und diese Rituale sorgen für eine vorläufige kollektive Stabilität. Jeder, der an ihnen "kratzt", läuft daher Gefahr, in eine Außenseiterrolle zu kommen. Deshalb nenne ich diese Szenerie die einer „individuellen Opferung“. Der Gruppe ist vorerst einmal überhaupt nicht klar, wofür sie die Rituale eintauschen soll; daß die Erfassung der Unsicherheitsursachen die Ängste auch aufzuheben imstande wäre. Jedes Gruppenmitglied, das sich über sich und seine Gefühlslage äußert, durchbricht die Ebene des rituell gesicherten kollektiv Unbewußten. Es arbeitet an dessen Aufklärung. Diese ist aber nicht unbedingt erwünscht. Zumal, wenn negative Gefühle geäußert werden ("es geht mir schlecht", „ich fühle mich ohnmächtig“, „ich weißt nicht, wie es weitergehen soll“, „ich fühle mich fehl am Platz“, „ich habe Angst, daß meine Beiträge nicht ankommen“, „ich fühle mich unterlegen“, etc.). Obwohl situationsbezogen in unterschiedlicher Intensität meist alle Gruppenmitglieder diese Gefühle teilen, sind sie nicht bereit, sie auch zuzugeben. Wenn daher eine Person mit ihnen "vorprescht", finden sich sicher welche, die widersprechen, entweder verniedlichen oder positive "Gegengefühle" ins Treffen führen. Natürlich gibt es diese auch und sie hängen mit der jeweils erreichten Position in der Gruppe zusammen, sie sind aber eher auf Einzelne beschränkt. Der Gruppe *insgesamt* geht es nicht so gut, sie kommt als Sozialgebilde nicht so recht voran und das spüren alle.

Da man sich auf diese negativ-kollektive Stimmung nicht gemeinsam einlassen will, hängt nicht nur mit den bereits genannten Vermeidungsstrategien in der Abwehr von Ohnmacht zusammen; es ist ja im übrigen auch tatsächlich schwer auszuhalten, wenn *alle* eine Situation schlecht oder gar ausweglos empfinden; man fürchtet dann durch Offenlegung noch die gegenseitige Verstärkung, so daß die Wendung ins Positive als aussichtslos erscheint. Tatsächlich kennen wir diesen Effekt auch aus dem Alltag.

Eine kollektive Einigkeit im Negativen verhindert oft bereits den Gedanken an positive Möglichkeiten. Es gehört wohl auch zum Selbstschutz von Sozialgebildeten, diesen Zustand kollektiver Selbstverhinderung zu vermeiden; zumal man weiß, daß Probleme ohnehin nur gemeinsam, also kollektiv bewältigt werden können. Vermeidungsstrategien werden aber auch aus einem weiteren Grund gewählt. Dieser hängt eng mit dem Lernziel des T-Gruppen-Trainings zusammen: Was wir nämlich kaum irgendwo lernen und selten zu üben ist, von den Situationsbeschreibungen zu den Verursachungen weiterzufragen. Meist verweilen wir bei ersteren und die Frage lautet, "wie kommen wir (aktiv, tätig, handelnd) aus dieser Situation wieder heraus?". Man fragt nicht danach was man dafür *wissen*, sondern was man *tun* muß. Deshalb passiert es auch in T-Gruppen immer wieder, daß zwar ein Gruppenzustand ganz gut beschrieben wird, man sich aber scheut, bzw. die Möglichkeit gar nicht ins Auge faßt, sich auf den Weg einer Analyse zu machen, die uns erklärt, "warum" alles so ist, wie es ist, und "woher" es kommt. Als Trainer und Trainerinnen wissen wir, wie schwierig es ist, die Gruppe auf diesen Pfad zu lenken, wie rasch dagegen der Aktivitätsimpuls auftritt. Wir sind es gewohnt, zu handeln, weniger über uns nachzudenken, schon gar nicht im Kollektiv. Nachdenken, Analysieren lösen zunächst auch nichts; im Gegenteil sie verlangen die Situation, das Problem noch eine Weile auszuhalten. Tun und Handeln hingegen stehen für Veränderung und Bewältigung. Nun ist es aber einleuchtend, daß nur jenes Handeln hilft, das tatsächlich an den Verursachungen „tätig“ ist. Wenn diese aber nicht ausreichend analysiert sind, kann "blindes" Handeln die Folge sein und die Probleme kehren wieder.

Diesen Hintergrund wissend und berücksichtigend fällt ein Verständnis für das Thema individueller Opferung nicht mehr so schwer. Ein Individuum, das in den Vermeidungsstrategien nicht mitspielt, sich sozusagen zu einer anderen Situation bekennt, aktiviert zunächst Verstärkung der Abwehr. Je nach Gruppe kann sich dieses unterschiedlich äußern. Es gibt Gruppen, die ignorieren seine Bemerkungen so, als wären sie überhaupt nicht gesagt worden; solche die ihm erklären, daß sie völlig falsch liegen, schließlich aber auch einige, die es für ein neues (Opfer)-Ritual verwenden. Vor allem letztere sind interessant raffiniert. Sie gehen zwar auf die Äußerungen ein, aber nur

scheinbar. Sie stürzen sich förmlich auf ihr Opfer, bemitleiden, bedauern es, trösten und raten. Damit haben sie jedenfalls von sich abgelenkt, und dem Zugang zum kollektiv Unbewußten versperrt. Das ganze Gehabe ist deshalb als Aufwind zu beschreiben, weil allem Anschein nach nun tatsächlich über Gefühl und Situation gesprochen wird, allerdings in individualisierender Form; diese bringt das Kollektiv nicht weiter.

Es wäre m. E. falsch zu behaupten, daß die Gruppe bewußt und absichtlich so vorgeht. Im Gegenteil, wiederum wird ein altes Muster des kollektiv Unbewußten aktiviert. Dieses ist eben das der Opferung. Daß es der gesamten Gruppe nicht gut geht, daß man nicht weiterkommt, daß sich Ohnmachtsgefühle einstellen, ist mehr oder weniger jedem einzelnen bewußt; ebenso dämmert allmählich, daß man durch rituelle Aktionen nur mäßig weiterkommt. Und eben in diesem Zustand bietet sich ein Individuum an, das eine neue Ebene anbietet. Damit wird es zum Fokus der Gesamtstimmung. Sich nun ausschließlich mit ihm zu beschäftigen, entlastet die anderen und das gesamte Sozialgebilde davor, sich mit sich zu beschäftigen; es selbst muß sich nicht ändern, kann alle seine Themen an diesem Einzelnen abhandeln. Auf ihn wächst der Druck; er sieht sich plötzlich mit allem möglichen beladen, das ihn gar nicht betrifft. Zurechtrückungen nützen wenig; was er nicht freiwillig annimmt, wird ihm einzureden versucht; und Gruppen entwickeln hier oft eine intensive Interpretationsphilosophie. Die einzelne Person weiß nach kurzer Zeit nicht mehr, wie ihr geschieht; wozu sie geworden ist. Irgendwelche Dementis etc. werden einfach nicht gehört. Selbst wenn nun ein zweites Individuum dem ersten zur Seite tritt, nützt dies zunächst nicht viel. Es wird entweder mit ihm in einen Topf geworfen oder dem gleichen Verfahren unterzogen.

Dennoch, die "Opferung" geht nicht spurlos an der Gruppe vorbei. Einmal gibt sie dem Trainer/der Trainerin die Möglichkeit, die mit ihr verbundenen Vorgänge aufzugreifen und der Gruppe transparent zu machen. In diesem Vorgehen wird die "totale" konsequenzenlose Opferung verhindert. Der Trainer/die Trainerin zerstört die unbefangene Sicherheit des Rituals, indem er/sie hilft, es als solches erkennbar, aber auch seine Funktionalität für die Gruppe begreifbar zu machen. Letztere entlastet vor allem das

Opfer, das nun versteht, warum ihm so viel aufgeladen wird. Ich meine daher, daß in solchen Opferszenarien den Trainer-, Trainerininterventionen eine nicht unerhebliche Bedeutung zukommt. Sie durchbrechen nämlich den klassischen Ablauf, der meist bei der tatsächlichen Opferung endete. Diese wird aber verhindert, so daß die Gruppe nicht einfach zur Tagesordnung zurückkehren kann. Sie bleibt sozusagen an eigenen ungelösten Problemen hängen.

In diesem Zustand bekommen plötzlich die Äußerungen des Einzelindividuums eine andere Bedeutung. Sie werden als Zeugenschaft für eine Gesamtsituation erkannt (Märtyrer = Zeuge), in der jeder Anteil hat. Es erfolgt eine Kollektivierung der Gefühle. Allmählich beginnen sich auch andere in die gleiche Richtung zu äußern und von sich zu sprechen. Sie fügen dem zuerst Geäußerten neue Facetten, individuelle Besonderheiten und Abweichungen hinzu, werden so in ihren Gefühlsäußerungen glaubwürdig und authentisch, und helfen zugleich mit, die Gesamtsituation zu erfassen und zu konstituieren. Plötzlich und kaum aus Absicht heraus, befindet man sich in einer neuen Entwicklungsphase. Man kann gemeinsam über *seine* Gefühle sprechen und gerade dadurch wiederum Gemeinsamkeit herstellen. Die erste Opferung verhindert zukünftige Opferungen, sie sind nicht mehr notwendig, man hat die Angst verloren, nicht mehr anschlussfähig zu sein. Damit hat man zwar noch immer nicht analysiert, sondern sich erst der Gruppensituation versichert. Dieser Schritt ist aber ungeheuer wichtig. Weil er nämlich *positiv*, gemeinsam entlastend, empfunden wird, kann man es sich von nun an "leisten", Probleme für Analysen bestehen zu lassen, nicht sofort wieder ins Tun zu flüchten. Die entscheidende Schwelle ist überschritten, man hat gelernt, daß es durchaus Vorteile bringen kann, sich mit sich als Individuum und dem Kollektiv näher zu befassen, daß dies für Entwicklung und Selbstbewußtsein wichtig ist.



### 3.2 Am Weg zur Vergemeinschaftung von Aktion und Analyse

- Auseinandersetzung mit inneren Differenzen/Assymetrien und äußeren Grenzen der Gruppe

Gruppen erfahren vor allem auch dann einen "Entwicklungsschub", wenn sie sich mit ihren inneren Differenzen auseinanderzusetzen lernen. Die bisher aufgezählten, herausgegriffenen drei Phänomene (Conterdependenz, Aktion, individuelle Opferung) haben über sich noch kaum ein Selbstbewußtsein zur Voraussetzung. Sie sind eher Agieren, allerdings ein solches, das, wie geschildert, die Möglichkeit schafft, daß die Gruppe zu einer bestimmten inneren Identität findet. Angestrebt wird eine Gemeinsamkeit, in der sie sich als kollektiv handlungsfähig erfährt. Trainer-, Trainerininterventionen flechten sich auf diesem Weg so ein, daß über diesen Prozeß Bewußtsein erlangt wird. Letzteres gestattet auch, individuelle Gefühlslagen an ihn anzubinden, sie mit kollektiven Konstellationen zu verbinden.

Damit aber eine Gruppe "reif", d.h. leistungs-, arbeitsfähig und kreativ wird, was zumindest für die T-Gruppe nichts anderes heißt, als daß sie ab nun ihre Prozesse, Widersprüche, Paradoxien selbst zu begreifen und zu steuern imstande ist, muß sich vordringlich mit ihren eigenen "Asymmetrien", den unterschiedlichen Macht- und Einflußkonstellationen beschäftigen. Dies erscheint mir deshalb besonders wichtig, weil Sozialkörper gerade auf Grund ihrer komplexen inneren Differenziertheit und Widersprüchlichkeit, die ständig Unruhe und Bewegung inauguriert, zu einem alten Ordnungs- und Beruhigungsmuster neigen: den hierarchischen. Widersprüche werden durch Über- und Unterordnung ihrer entgegengesetzten Pole "gelöst".

Dieses Geschehen ist durchaus unbewußt. So spricht man eben auch davon, daß sich in jeder Gruppe ein "Führer" herauskristallisiert, daß sich Rangordnungen einstellen und festsetzen, Einflußmöglichkeiten unterschiedlich zugeteilt werden. Diese Art kollektiv unmittelbarer "Emergenz" hat immer wieder dazu verführt, diesen Vorgang als "natürlich" und notwendig zu bezeichnen; der "Führer" erhielt den Titel einer "natürlichen Autorität". Was man in all diesen Zuweisungen übersehen hat, ist die

Tatsache, daß diese "Natürlichkeiten", diese anscheinend notwendigen Sozialgesetze, nur dadurch entstehen, daß die Gruppen *nicht* imstande sind, sich bewußt mit ihren inneren Differenzen und Widersprüchen auseinanderzusetzen; daß ihnen diese Art historisch eingeübter Ordnungen eher passiert, als sie gewollt und von allen geteilt wird. Man gibt sich aber schließlich deshalb mit ihnen zufrieden, weil der Anspruch, sie in Frage zu stellen, zu hoch erscheint: man müßte sich nämlich immer wieder mit den notwendigen Paradoxien der Gruppe beschäftigen, was immer auch emotionell aufwühlend und mit Zeitaufwand verbunden ist.

In vielen alltäglichen Zusammenhängen brauchen wir aber heute die "reife" Gruppe. Es soll ja gerade *in* ihr die Hierarchie, die man durch sie überwinden oder ergänzen will, um ihre Insuffizienzen zu korrigieren, nicht wieder reproduziert werden. Über- und Unterordnungen bedeuten nämlich von vornherein eine Strukturierung der Kommunikation, die sich für den Gesamterfolg als hemmend zur Geltung bringt. Während die Spitze der Hierarchie ständig überfordert wird, verlieren die "Schlußlichter" Mut und Motivation, sich tatkräftig einzubringen. Sie müssen nämlich bemerken, daß ihre Beiträge weniger Wert haben. Der Gruppenvorteil kann auf diese Weise nicht oder nur suboptimal genützt werden.

Auch Trainingsgruppen neigen zunächst dazu, sich einer Beschäftigung mit den inneren Asymmetrien zu entziehen. Dies liegt einerseits daran, daß sie zunächst das "Wir-Gefühl" anstreben, das sie nur in unterschiedsloser Gemeinsamkeit zu erreichen glauben. Vorhandene innere Differenzen werden geleugnet, Motto: „alle sind gleich“. Auch der Unterschied der Geschlechter darf in dieser Phase noch keine Rolle spielen. Andererseits *gibt* es natürlich bereits eine hierarchische innere Ordnung, die sich einmal auf Seiten der Gruppenteilnehmer eingestellt hat, die aber vor allem im Verhältnis Gruppe-Trainer/Trainerin ihren Ausdruck findet. Gelingt es Gruppen, durch die vorher geschilderten Phänomene dieses Wir-Gefühl zu erreichen, so führt dies sehr oft zu einer zeitweiligen Zufriedenheit, die nicht gern bereit ist, sich wiederum aufzugeben und sich neuen Differenzen zuzuwenden. Zunächst kann es sogar so sein, daß man sich sogar verbietet, Unterschiede wahrzunehmen. In der ersten Euphorie

werden sogar Trainer und Trainerinnen "per Dekret" zu Gruppenmitglieder erklärt.

Auch wenn Gruppen recht einfallsreich sein können in den Maßnahmen, sich diesen Zustand erhalten zu wollen, die Differenzen melden sich wieder, ein gewisser „Katzenjammer“ ist die Folge. Fast immer treten nämlich einzelne Gruppenmitglieder auf, die zumindest daran zweifeln, ob Trainer oder Trainerinnen Mitglied der Gruppe sind. Eine ganz wesentliche Asymmetrie wird zur Sprache gebracht und meist unter dem Titel, "ist er/sie drinnen oder draußen" diskutiert. Die Gruppe beginnt hier zwei wichtige Themen anzusprechen und zu verschränken: das von Asymmetrie und das ihrer Grenze. Diese Themen haben auch inneren Zusammenhang. Indirekt wird nämlich in ihnen die Frage aufgeworfen, ob Gruppen Asymmetrien in sich aushalten, sie aber auch behandeln können, oder ob sie zum Ausschluß von Mitglieder führen müssen.

Zwei Gründe lassen die Konzentration der Gruppe auf die Asymmetrie, Gruppe-Trainer/Trainerin verstehen. Erstens nimmt von allem Anfang an der Trainer/die Trainerin eine gesonderte Stellung ein. Trotz aller Erwartungsenttäuschung wird ihnen nach wie vor die entscheidende Interpretationsmacht bezüglich der Situation der Gruppe zugeteilt. Zweitens erspart die Auseinandersetzung mit ihm/ihr, sich die Unterschiede *innerhalb* der Gruppe genauer anzusehen. Vielleicht ist letzteres auch gar nicht so einfach, wenn zur Kenntnis genommen werden muß, daß die Trainer/Trainerinnenautorität zunächst noch, wie erwähnt, in alle Beziehungen eingemischt ist.

- Von der Vermenschlichung der Trainerautorität zur Übernahme von Agieren **und** Analysieren

Diese Auseinandersetzung mit einer der wichtigsten Asymmetrien ist der Auftakt zu jenem Phänomen, das ich als die "Vermenschlichung" der Autorität bezeichnet habe, das m. E. wesentlich zur Weiterentwicklung der Gruppe beitragen kann und wiederum Gefühlsäußerungen eine "neue Freiheit" gibt. In der Trainingsgruppe wird in dieser Situation nun von dem Trainer, der Trainerin ein neuer Balanceakt verlangt. Auf der einen Seite gibt es einen positiv emotionellen Sog in die Gruppe hinein. Es wäre ein

gutes Gefühl, auch zum Mitglied der Gruppe zu werden; man findet sie inzwischen durchaus sympathisch, genießt das Werben und die Verführungen und verliert das Interesse an Distanz. Schließlich hat man auch seine Vereinigungs- und Verschmelzungsbedürfnisse und Gruppen haben so ihre verlockenden Angebote. Auf der anderen Seite hat man aber auch seine besondere Aufgabe, die man auch weiterhin ausüben will und muß; und diese hat nun einmal Distanz und den "beobachtenden Blick" zur Voraussetzung. Das Angebot der Gruppe ist aber konsequent: entweder Mitglied oder Beobachtung, dann aber außerhalb positioniert, beides zusammen geht nicht. In dieser Situation versucht die Gruppe quasi durch Spaltung einem ihrer Grunddilemmata zu entgehen, dem uns bereits zur Genüge bekannten Paradoxon: Aktion und Analyse. Mitgliedschaft heißt Mitagieren, Beobachten bedeutet Analyse von außen, dann aber Verlust der Mitgliedschaft. Die Beschäftigung mit der Trainersymmetrie ist aber gerade aus dieser Tatsache heraus so wichtig.

Sicherlich ist jede Thematisierung von Asymmetrie, auch jener unter den Teilnehmern, förderlich. In jener aber zwischen Trainer/Trainerin und Gruppe läßt sich *eines* der zentralen Themen und Lernziele festmachen: die Gruppe soll ja gerade das lernen, was in dieser Asymmetrie repräsentiert wird, nämlich die Differenz zwischen Agieren und Beobachten *selbst* zu übernehmen und sie als ihre eigene Aufgabe zu erkennen. Noch neigt sie dazu sie zu delegieren. Gerade diese Delegation muß aber zurückgewiesen werden.

An Zurückweisung ist aber die Gruppe inzwischen meist gewöhnt und es entsteht der Eindruck, als wünschen sich Trainer und Trainerin neuerdings, sich der Gruppe zu verweigern.

Verfestigt sich dieses aber zu einem kollektiven Gesamterlebnis, kann es geschehen, daß die Gruppe wieder zurückfällt und neue Anläufe probiert werden müssen. Aber auch eine zu frühe und unreflektierte Mitgliedschaft nützt nichts. Sie führt zwar zu einem momentanen kollektiven Glücksgefühl, die Gruppe tut sich aber schwer, den nächsten Schritt von sich aus zu tun; denn er bedeutet wiederum ein Verlassen der

erreichten Zufriedenheit; und noch traut sie es sich selbst nicht zu, sich zu beobachten.

Vom Anfang der T-Gruppe her kann nun die Trainer-/Trainerinnenrolle unterschiedlich wahrgenommen werden; sowohl vom Trainer, wie auch von der Gruppe. Diese Wahrnehmung ist nicht nur vom persönlichen Stil von Trainern/Trainerinnen abhängig. Auch die Gruppe nimmt hier Einfluß. Polar und daher vereinfacht betrachtet, kann die Rolle einmal als Distanz-haltend oder eher als herausfordernd-provozierend, konfrontierend aufgefaßt werden. Es ist m. E. ein Irrtum zu meinen, daß, was unser Thema Asymmetrie betrifft, die erste Rolle "weniger" Entfernung bedeutet, die zweite eher mehr. Zwar wird erstere eher mit der guten, nährenden, mütterlichen Autorität assoziiert, während die zweite als die böse bemerkt wird, die man deshalb von vornherein bereitwilliger hinausstellt; die Asymmetrie ist aber in beiden Fällen gegeben, und oft in ersteren, auch wenn weniger wahrgenommen, noch größer als in zweiteren. Auch wenn es sich also um ähnliche Asymmetrien handelt, in der Situation ihrer Thematisierung durch die Gruppe ist es notwendig, auf diese ihre Entstehungsgeschichte Rücksicht zu nehmen. Die "Vermenschlichung" der Autorität erfolgt nämlich dann in unterschiedlicher Weise, ja durch gegensätzliches Verhalten. Die helfende Autorität, die man schon vorher eher bereit war *in* die Gruppe miteinzubeziehen, wird sich ein wenig mehr entziehen müssen und dabei Entfremdungserlebnisse auslösen.

Dabei sind aber recht gut der versteckte Einfluß "guter Autorität" und die daraus entstehenden Asymmetrien zu analysieren. Umgekehrt wird sich die konfrontierende Autorität mäßigen müssen, weil sie an dieser Stelle sonst den Zugang zur Gruppe verliert und, nach außen gestellt, die Asymmetrie aufrecht zu erhalten hilft. "Vermenschlichung" bedeutet daher in beiden Fällen etwas Gegensätzliches. Am "Guten" muß das "Böse", am "Bösen" das "Gute" wahrnehmbar werden. Asymmetrien fördern zunächst immer ein gewisses "Spaltungsverhalten". Da man gegenüber bestehender Macht sich vorerst einmal ohnmächtig fühlt, hat man das Bedürfnis, sich die Macht geneigt zu machen (Identifikation mit dem Aggressor). Man unterstellt ihr gute Autorität (Liebe, Güte, Hilfe etc.); versucht förmlich, sie in diese Position zu zwingen. Leise

Kritik an ihr wird abgelehnt, denn schließlich könnte sie sich dann ja so verhalten und ihre Macht negativ einsetzen. Gelingt aber diese Identifikation nicht und fühlt sich die Gruppe auch noch dazu zu schwach, gegen sie aufzutreten (Conterdependenz), wird sie alles daran setzen, sie auszuschließen, sich ihr zu entziehen. Ein Weg dorthin besteht darin, ihr alles Negative, was nur möglich ist, umzuhängen (viele Religionen unterliegen diesem Spaltungsprinzip und auch das Christentum kennt Gott und Teufel). Gruppenverläufe geschehen im allgemeinen allerdings nicht so einlinig. Dennoch überwiegt manchmal die eine, manchmal die andere Seite, abhängig auch von der Zusammensetzung der Gruppe. Eine besonders einflußreiche Konstellation, die in obigem Sinn ganze Gruppen spaltet, ist jene der Geschlechter. Ich möchte sie hier nicht weiter beschreiben, nur darauf hinweisen, daß der Geschlechtsunterschied gerne für die Fixierung "verwendet" wird. Illusionärerweise bildet man sich dann oft ein, es ginge tatsächlich um Mann und Frau.

Die "manichäische" Trennung von gut und böse dient hier also weniger ethischen Festlegungen, sondern indirekt der Aufrechterhaltung von Asymmetrien. Die Gruppe kommt solange nicht weiter, solange sie spaltet. Die Zulassung der Dialektik von gut und böse - das eine ist nicht ohne das andere -, die Befreiung der eigenen Gefühle zu ihrer Ambivalenz bedarf aber einer gewissen Mithilfe durch die Autorität. Will sie an sich festhalten, kann sie dies insofern leicht, als sie die Spaltungen in der Gruppe nur immerfort gegeneinander ausspielen kann. Sie muß also selbst etwas zu ihrer "Vermenschlichung" beitragen (übrigens das Motiv der "Menschwerdung" in der christlichen Religion; sie geht bekanntlich "von Gott" aus, der durch seine Menschwerdung im Sohn die Menschen - zu sich selbst - erlöste: als Mensch ist Jesus auch sündig; jedenfalls wendet er sich gegen die allgemein verbreiteten sittlich-religiösen Standards: im traditionellen Sinn ist er daher eben auch "böse". Diese Tatsache hat die kirchliche Tradition, interessiert an der Aufrechterhaltung von Asymmetrien weitgehend wiederum in den Hintergrund gedrängt).

Es ist aber gerade die aus sich selbst heraus veranstaltete "Vermenschlichung", die die Gruppe unerwartet vor ein neues Problem stellt. Nicht nur, daß man es nicht

gewohnt ist, daß sich Macht anscheinend freiwillig aufgibt, man fürchtet auch um die erreichte Stabilität. Man ahnt, daß eine andere Phase beginnen könnte, in der man als Individuum neu gefordert werden könnte. Der Verlust der Asymmetrie bringt für die Gruppenmitglieder zwar eine "neue Freiheit", zugleich aber auch neue Anforderungen. Es wächst zumindest die Verantwortung jedes einzelnen für die gesamte Gruppe.

Es wird daher dieser "freiwilligen Vermenschlichung" durchaus mit Skepsis begegnet. Einmal zweifelt man an der Glaubwürdigkeit von Trainer/Trainerin, die man bisher anders kennengelernt hat (bzw. kennen *wollte*). Die gute Autorität bekommt plötzlich Ecken und Kanten, was man gar nicht schätzt, die böse wird milder und zugänglicher, was man ihr eher als Schauspielerei, Kumpelei oder Anbiederung auslegt. So ganz falsch ist der Verdacht auch nicht. Vor allem, wenn man sich als gute Autorität in anerkannter Position befindet, von allen "geliebt" wird, fällt es bestimmt nicht leicht, die kritisch-trennende Seite an sich hervorzukehren.

In bestimmten Phasen ist auch die Gefahr gegeben, daß die Situation in ihr Gegenteil kippt. Dann ist der Fall tief; man bekommt die Rache zu spüren, weil die Enttäuschung groß ist. Der damit verbundene Vertrauensverlust schlägt tiefe Wunden in den Sozialkörper. Behutsamkeit und dennoch wertschätzendes Verständnis in aller Distanznahme scheinen daher geboten. Aber auch der negativen Autorität geht es nicht viel besser. Ihrem Vermenschlichungsversuchen begegnet man mit viel Mißtrauen und repetiert alles "Böse" immer wieder, was man ihr meint vorwerfen zu müssen. Hier nützen zurechtrückende Erklärungen und Rechtfertigungen wenig. Wenn man schon aus Übung und oftmaligem Erleben nicht so betroffen ist, wie man es sonst normalerweise wäre, so ist es doch verlangt, Betroffenheit zu zeigen. Dies wiederum nährt den Verdacht der Schauspielerei. Als vormals "böse" Autorität darf man auch nicht den Anspruch stellen, sofort zur guten zu mutieren; dies hieße ja außerdem nur die Vorzeichen wechseln und neuen Spaltungen Vorschub leisten.

Die Gruppe soll auch dazu ermuntert werden, das Provozierend-Kränkende weiter im Auge zu behalten und es die Autorität rechtzeitig wissen zu lassen. Mein Vorgehen in

dieser Situation könnte ich etwa wie folgt beschreiben: ich versuche weder zu erklären und zu rechtfertigen, noch abzuwiegen und mich - mit Hilfe anderer Gruppenmitglieder - ins bessere Licht zu rücken. Ich versuche zunächst, die Gruppe zu ermuntern, das Negative los zu werden und mich dabei mit einzubeziehen. Wenn es nicht andere Gruppenmitglieder ohnehin machen - was der angenehmere Weg ist - muß man es von sich aus tun. (Parallelität zum vorangegangenen Phänomen der individuellen Aufopferung.) Mit Ernst sind dann alle Ein- und Vorwürfe aufzugreifen und dürfen nicht zurückgewiesen werden. Und auch wenn man sich als Person nicht so sehr betroffen fühlt, oft genügt schon der Ernst der Auseinandersetzung. Er ist nämlich Beispiel für die Bewältigung zukünftiger Asymmetrien. Irgendwo bin ich aber, wenn ich so richtig in mich hineinhöre, dennoch betroffen. Einerseits erwischt man mich doch auch in Verhaltensformen, die nicht unbedingt gruppendienlich sind; andererseits bin ich auch oft überrascht über den Grad der Wirkung, die von mir aus "harmlos" gemeinte Interventionen ausgelöst haben. Darüber zu sprechen, ist durchaus auch mein Bedürfnis, nicht bloß Traineroutine; wenn die Gruppe dies bemerkt, ändert sie meist auch ihr Verhalten. Sie tritt in eine neue Phase, in der zumindest der Charakter der Asymmetrie transparent ist.

Auf unser Hauptthema bezogen, wieso ermöglicht diese Vermenschlichung der Autorität eine Entblockierung der Gefühle und ermuntert zu deren Äußerung? Wahrscheinlich gibt es dafür Gründe auf mehreren Ebenen. Erstens scheint es eine Tatsache zu sein, daß starke Asymmetrien, d. h. starke Autoritäts- und Machtverhältnisse Gefühle binden. Jedenfalls stehen sie positiv oder negativ im Zentrum. Das ist so verwunderlich nicht, hängt doch von diesen Autoritäten auch mein existentieller Spielraum ab. Sie sind für mich daher das Wichtigste und stehen im Zentrum der Beachtung. Andere Gruppenmitglieder haben diese Bedeutung nicht. Starre Asymmetrien lassen daher auch Gruppen im eigentlichen Sinn des Wortes nicht zustandekommen. Sie vereinzeln ständig und bieten nur *in sich* Rückhalt. Nur eine Auflösung ihrer Fixiertheit schafft eine Gruppenkonstellation, in der individuelle Gefühle sich auch intensiver an andere richten. Manche werden für andere dann auch erst "sichtbar".



Zweitens setzen Asymmetrien über ihr positives oder negatives Vorbild, verstärkt durch die ohnehin vorhandenen Spaltungswünsche der Gruppe einem Standard was gut, was böse ist. Sie nehmen dem Individuum die Möglichkeit, selbständig darüber "frei" zu entscheiden. Die eigenständige Erkenntnis was gut, was böse ist, entsteht erst aus einer Standardverletzung; für sie braucht man allerdings einen ziemlichen Mut; oder so, wie im biblischen Beispiel des Sündenfalls, der Hilfe des Teufels (des jeweils gegenteiligen Prinzips). Interpretiert man den Teufel als "Luzifer" = Lichtträger, so repräsentiert er jene Gegenautorität, die Licht in die Sache bringt. Hier wird dem Spaltungsmodell noch Attribut geleistet; man braucht eine "zweite Asymmetrie". Die Vermenschlichung der Autorität bestünde aber darin, daß sie selbst das Geschäft des Teufels übernimmt.

Schließlich und drittens wissen wir um die Ambivalenz der Gefühle; sie sind nie so eindeutig nach gut und böse zuordenbar. Starre Asymmetrien sind aber immer auch Versuche der Gefühlsordnungen. In ihnen sollen Widersprüche, Ambivalenzen ausgeschaltet werden. Damit werden Gefühle aber in ihrer inneren Bewegung nicht mehr erfaßbar gleichsam zur Ruhe gebracht. In ihren Äußerungen treten sie daher nur mehr schematisch und kastriert auf. Erst, wenn sie an sich selbst ihre Ambivalenz erfahren und auch zulassen, bekommen sie ihre alte Lebendigkeit wieder zurück. Es muß diese aber "erlaubt" werden. In den meisten Fällen ist dies ein Akt der Autorität. Dieser geschieht nicht einfach per Dekret, er muß vorgelebt an den Gefühlen der Autorität selbst sichtbar werden; letzteres bedeutet ihre Vermenschlichung; sie ist in sich selbst widersprüchlich; erst jetzt sagt man übrigens auch, daß sie überhaupt Gefühle "hat".

Für die Weiterentwicklung der Gruppe, die auch in Zukunft ständig mit Phänomenen zu tun hat, die ambivalente Gefühle auslösen, ist dieser Schritt, wie mir scheint, von großer Wichtigkeit. Er ermöglicht nämlich einerseits im weiteren Verlauf Gefühle unbelasteter zu äußern, andererseits aber, was mir noch viel wichtiger erscheint, ihre Ambivalenz zur Geltung zu bringen. Denn in den Einschätzungen der Gruppensituation kommt es weder darauf an, bestimmte Phänomene zu verurteilen oder zu bestätigen. Wichtiger ist ihre ständige Widersprüchlichkeit, die begriffen werden muß.

Gefühle, die in ihrer Ambivalenz geäußert werden dürfen, sind ein gutes Mittel, eine unverzichtbare Voraussetzung, diese zu begreifen.

#### 4. Von kollektiver Autonomie zu geglückter Freiheit und einer letzten Aporie

Ein mich sehr bewegendes Kapitel des T-Gruppen-Lernmodells, das eine weitere Paradoxie zum Ausdruck bringt soll abschließend gebracht werden. Es handelt von Widerspruch, Gefühlsintensität und dem zu erwartenden Ende der T-Gruppe. Wie jeder Trainer, jede Trainerin weiß, erzeugt eine einwöchige T-Gruppe so etwas wie ein "Treibhaus" der Gefühle. Es ist gerade die Selbstzweckhaftigkeit, d. h. Ausschaltung aller äußeren Zwecke, die Fokussierung der Gruppe selbst und ihrer Mitglieder, die Gefühlsdimensionen zum Leben erwecken, die sonst reduziert eben äußeren Zwecken unterstellt werden müssen. Es ist nicht selten, daß T-Gruppen-Mitglieder von sich sagen, daß sie in sich Gefühle entdeckt hätten, die sie sonst kaum hätten; daß Mitglieder voneinander behaupten, daß sie einander besser kennengelernt hätten, als sie Freunde oder jahrelang sie begleitende Arbeitskollegen kannten. Viel "Aufwühlendes" wird erfahren und auch in den Pausen und Abendzeiten läßt die Gruppe nicht los. Man erlebt viel Bewegendes und ist überrascht, daß man sonst eher wenig davon bemerkt. Und auch wenn Analyse und Besprechen so manches zurechtrückt und konstellativ zuordnet, dadurch Distanz ermöglicht, es scheint dies der Intensität kaum Stärke zu nehmen.

##### 4.1 Gründe der Gefühlsintensität

Was können Gründe dafür sein, daß sich diese Gefühlsintensität entwickelt? Wieso wird diese kollektiv sonst so selten erlebt? Läuft die T-Gruppe hier nicht Gefahr, für eine sonst kaum mögliche Erfahrung zu sorgen, also durch ihre "Künstlichkeit" einer Illusionsbildung Vorschub zu leisten? Was hat man davon, wenn man an sich plötzlich Gefühle und Entfaltungsmöglichkeiten entdeckt, die man sonst nie ausleben kann? Was nützt es mir, wenn ich erleben darf, daß fast alle Gruppenmitglieder sich zu ihren Gunsten verändern, sympathischer werden, wenn ich dann meine Berufsrealität gegenüberstelle, in der ganz andere Parameter herrschen, wie Konkurrenz, Mißtrauen, ein Kampf aller gegen alle um Position und Arbeitsplätze. Was hilft es, wenn ich an mir bemerke, wie vertrauensvoll und offen ich sein kann und welch entlastend-

befreiendes Gefühl sich dabei einstellt, wenn ich zugleich weiß, wie vorsichtig ich sonst mit diesen meinen Möglichkeiten umgehe. Was nützt mir alle meine Zuneigung und Liebe, die ich im Laufe der Woche zu entwickeln imstande bin, wenn sie sonst nicht gefragt sind und auch hier ein abruptes Ende finden müssen: Wie schaffe ich ein Gleichgewicht zwischen Gefühlsanforderung und Realitätsvorgaben?

Gefühle, überhaupt positive, haben so etwas wie einen "Absolutheitsanspruch" an sich, sie wollen sich nicht relativieren lassen, fordern Dauer und Ewigkeit. Von ihnen "besetzt", schließen wir uns ihren Wünschen an. Je intensiver diese Gefühle sind, gleichsam auch unseren ganzen Körper erfassen, um so ausgelieferter sind wir ihnen, um so geringer unsere Distanzfähigkeit. Empfinden wir sie aber wie sonst bloß als Individuen, ohne uns versichern zu können, wie die anderen fühlen, ist mit ihnen viel an Ambivalenz verbunden. Hin- und hergerissen zwischen Überschwemmung und Verunsicherung, Selbstidentifikation und Selbstmißtrauen nehmen wir uns selbst viel an Freude und Genuß.

– Kollektive Freiheit durch das Erkennen von Einheit als dialektischem Gebilde  
Die T-Gruppe spielt hier eine andere Melodie. Es ist nämlich gerade die Tatsache, daß auch die anderen Gruppenmitglieder, wenigstens die meisten, unsere Gefühle *teilen* können, die uns in ihrer Annahme und in ihrem Genuß bestärkt. Wenn "geteiltes Leid halbes Leid" ist, so bedeutet umgekehrt geteiltes Glück offensichtlich doppeltes Glück. Die T-Gruppe kann meiner Erfahrung nach diese befördernde Atmosphäre der Mitteilung und Mitteilbarkeit erzeugen und bewahren. Sie führt vor Augen, was sonst kaum erlebbar ist; daß nämlich Glück und Freude nicht nur kollektiv sein kann, sondern durch Kollektive sogar gefördert und gesteigert werden können. Solche erlebt man sonst entweder nur als meist manipuliertes massenhysterisches Phänomen oder mit seinem Partner, seiner Partnerin oder in kleinstem Kreis. Die T-Gruppe, in der sich meist die Mitglieder zunächst gar nicht kennen, zeigt aber noch andere Wege auf: wie nämlich ein Kollektiv es sich selbst ermöglicht, durch Mitteilung der Gefühle einzelner deren Intensität zu steigern und gemeinsam Freude daran zu haben.

Diese Phase einer geglückten Gruppenentwicklung unterscheidet sich völlig vom ersten noch undifferenziert-diffusen "Wir-Gefühl", in dem Unterschiede, individuelle Besonderheiten, kleinere Abweichungen noch gar nicht auftreten dürfen, weil sie die mühsam erkämpfte Einigkeit, die noch auf schwachen Füßen steht, sofort wieder gefährden würden. Jetzt nämlich ist Unterscheidung möglich und das der Gemeinsamkeit Gegenüberstehende, sich zeitweise auch von ihr Ausschließende, also das von der Einheit gesehen her "Negative", hat seinen Platz. Die Gruppe fühlt sich als Sozialkörper "kräftig" genug, innere Differenzierung zulassen zu können. Sie versteht diese nicht als Selbstgefährdung, sondern als Bereicherung, sie weiß, daß sie nicht von ungefähr kommt, sondern mit ihr, ihren Konstellationen und ihrer Entwicklung zu tun hat. Insofern hat auch alles Negative seine Anbindung und der Faden zur Gruppe kann aufgeklärt und begriffen werden. Unterschiede zulassen können, heißt dann eben gerade nicht, sie in gleichmütiger Toleranz nebeneinander bestehen zu lassen, sie damit in Wahrheit zu ignorieren. Sie werden als bedeutsam und fruchtbringend für die Entwicklung der Gruppe, ihre innere Lebendigkeit erkannt. Das vorgängige "Wir-Gefühl" tritt aus seiner breiig umklammernden Gestalt. Die Gruppe bemerkt, daß seine Aufrechterhaltung Unbeweglichkeit und Langeweile bedeutet. Seine Positivität wird schal. Meist folgt ein größerer oder kleinerer Einbruch, eine gewisse Art kollektiver Depression. Gerade sie ist es aber, die zu bedauernden Äußerungen führt. Einzelne beginnen sich aus der Umklammerung zu lösen und ihre Befindlichkeiten bekannt zu geben. Hat die Gruppe nun in der vorgängigen Phase, wenn auch noch "dumpf", eine stärkende Einigkeit erlebt, ist sie jetzt auch meist imstande, die Äußerungen aufzunehmen.

Und in dieser Tätigkeit erfährt sie, wenn sie einigermaßen gelingt, erst wirklich ihre Stärke. Hier geschieht dann auch eine seltsame und unerwartete Auflösung der vorerst fast unversöhnlich erscheinenden Paradoxie. Aufnahme und Analyse der Gefühle bekommen selbst "Aktionscharakter", Gefühl und Analyse stehen sich nicht mehr so ausschließend gegenüber wie zu Beginn. Indem nämlich die Gruppe ihre Stärke entdeckt, innere Widersprüche, Spannungen etc. zulassen zu können, sie für sich selbst und ihr Fortkommen brauchbar machen zu können, wird die Analyse selbst

zu einem sinnvollen "Faktor" ihrer eigenen Entwicklung. Das Wissen daraus, sowie das Bewußtsein, hier für sich ein neues Lernfeld erschlossen zu haben, macht plötzlich für die Teilnehmer auch die Analyse vergnüglich. Es kommt zu einer emotionell positiven Besetzung, manchmal sogar zu einem gewissen "Übereifer." Meist aber ist die Gruppe dann bereits so weit, wiederum Balancen herzustellen.

"Einigkeit macht stark", dieser Spruch ist altbekannt und viel zitiert. Die T-Gruppe vermittelt aber die Erfahrung über mindestens "zwei" Einigkeiten. Das erste "Wir-Gefühl" macht zwar stark nach außen, ist aber schwach nach innen. Es ist das unaufgeklärte Einigkeitsgefühl, das zwar stark ist, sich selbst gegenüber aber "*blind*." Erst das "zweite" Einigkeitsgefühl, macht "sehend" und sich gegenüber auch "frei."

Zur vorgängigen Stärke kommt nun die Fähigkeit dazu, gegenüber sich selbst "stark" zu sein, d. h. Unterschiede in der Einigkeit zuzulassen. Diese zur Selbstaufklärung schreitende Gruppe erkennt Einigkeit als dialektisches Gebilde. Sie ist immer auch schon in sich "zerfallen" und nur eine positive Akzeptanz dieser ständigen inneren Entzweiung macht Einigkeit lebendig. Letztere ist auch für den Prozeß der Selbststeuerung unverzichtbar. "Blinde" Einigkeit ist meist fremdgesteuert, oder braucht zumindest einen Außenfeind; letzterer läßt sich immer finden, wenn man es nur will. Die T-Gruppe beweist ja gerade, daß das erste Wir-Gefühl meist gegen die Autorität, oder die "Unbillen" der ungewohnten Situation zustande kommt; und daß es häufig durch Aktion zustande kommt, die Analyse fast immer ausschließt. Aufgeklärte Einigkeit in der nächsten Entwicklungsphase der Gruppe bemerkt das in ihr vorerst schlummernde Potential an Selbstbestimmung. Dieses zeigt sich ab jetzt als nicht mehr "aktionsstörend"; es gehört viel mehr zur Entfaltung des eigenen kollektiven "Selbstbewußtseins". Meiner Vermutung nach ist es diese Tatsache, die Selbstbeobachtung und Analyse ab nun als etwas Wesentliches und zum eigenen Leben Gehöriges ansehen lassen. Analyse verliert sozusagen ihre theoretische Blässe und entfremdende Distanziertheit. Man entdeckt seine Freude an seiner Selbstbestimmung und Freiheit.

Ich halte dies für eine der wesentlichsten Erfahrungen der T-Gruppe. Es erweitert sich nämlich "*erlebensbezogen und -fundiert*" unser Freiheitsbegriff und unser Freiheitsempfinden. Normalerweise sind wir nämlich daran gewöhnt, Freiheit, Selbstbestimmung nur auf die Einzelperson zu beziehen, sie ausschließlich an ihr Erleben anzubinden. Vielleicht sind wir auch noch vorsichtig dazu bereit, in Demokratien eine "freiheitliche Grundordnung" anzuerkennen; diese ist meist aber weit weg von unserem unmittelbaren Erlebnishorizont angesiedelt. Was aber ansonsten Gruppen oder größere Kollektive betrifft, neigen wir dazu, ihnen Freiheit eher abzusprechen. Dies kommt nicht bloß daher, daß sie in irgendeiner Form *auch* fremdbestimmt ist (funktio-nell, hierarchisch, gesetzlich, etc.), das ist ja schließlich das Individuum auch, sondern, wie mir scheint, vor allem daher, daß wir weder in Gruppen, noch in größeren sozialen Zusammenhängen gelernt und erprobt haben, was "kollektive Freiheit" ist, bzw. bedeuten mag; durchaus auch in jenem fremdbestimmenden Rahmen, in dem sie nun einmal existieren.

Kollektive Freiheit, Selbstbestimmung sind nämlich nicht von vornherein da, gleichsam gebündelt vorhanden, sondern müssen jeweils "erarbeitet" werden. Wir können auch in uns bekannten Organisationszusammenhängen noch so viel von "Kontextsteuerung" sprechen und Freiheit und Verantwortung delegieren wollen, wenn die Sozialgebilde vor Ort sich nicht "*auf sich selbst einlassen*", wird daraus nichts. Wie aber dieser Prozeß dennoch vonstatten gehen kann, wie kollektive Freiheit entsteht, dafür kann die T-Gruppe passables Lernfeld sein.

In der "zweiten" Einigung erreicht sie diesen Zustand möglicher Selbststeuerung, wobei dieser - und das ist eine aktuelle Erfahrung - nur über ein Zulassen innerer Differenzierung erreichbar ist. In ihm wird kollektive Freiheit auch erstmalig *konkret* erlebt, sie ist nicht wie sonst so oft abstrakte Forderung. Und es wird zugleich erfahren, daß sie ihr Entstehen einem Selbstaufklärungsprozeß verdankt, der *nie* zu Ende geht, immer wieder stattfinden muß. Dieser ist aber keine distanziert-abstrakte Veranstaltung (die wie die Sozialwissenschaften sonst meist "*über*" ihre Objekte außerhalb aufklären), sondern ein Prozeß, der an der rechten Unterschiedenheit der

Mitglieder und deren verschiedenen Erlebnissen und Empfindungen ansetzt. So findet eine ganz wesentliche "Brücke" zwischen Gefühl und Erkennen statt. Sich selbst als Sozialgebilde zu begreifen, heißt dann im "Begriff" auch Gefühl etabliert zu haben; man redet nicht bloß "über" etwas, sondern "aus" etwas "heraus". Eine Gruppe, die dieses Stadium "kollektiver Freiheit" erreicht, kann nun tun und lassen, was immer sie will, es werden ihr Beobachtung, Analyse und Selbststeuerung dabei immer auch "Bedürfnis" bleiben, weil sie gefühlsmäßig verankert sind. Man hat sie als Bedingung eigener Freiheit erkannt und das nimmt ihnen ihre abstrakte Gestalt, man kann froh in ihnen sein.

Zusätzlich zeigt sich aber auch, daß Gefühle nicht, wie sonst oft behauptet, etwa bloß Individuelles sind. Wir erfahren ihr kollektives Zustandekommen, ihre konstellative Anbindung und Verursachung, sowie damit überhaupt ihre *Kollektivität*. Dies ist wohl mit auch ein Grund, warum sie individuell so schwer steuerbar sind. Gefühle erfassen uns, ob wir es nun wollen oder nicht. Ein wenig können wir hier steuern, manches nicht zulassen und verdrängen, all dies schränkt ihre "eigenständige" kollektive Existenz, in der wir "Mitspieler" sind, nicht ein. Zwar spielen Lebenserfahrungen und -prägungen eine selektive Rolle, steuern Betroffenheitsgrad, Ausgeliefertsein und Bewältigungsfähigkeit. Es sind dies aber nur wesentliche Rahmenbedingungen des Individuums, innerhalb derer sich der kollektive Ozean der Gefühle bewegt.

– Aufklärung des kollektiv Unbewußten

Für einen in unserem Kulturkreis eingeübten Verstand mögen obige Hinweise ans Mythologische angrenzen. So war es für ihn immer schon schwierig, das Unbewußte anzuerkennen, unfaßlich blieb ihm die behauptete Tatsache eines "kollektiv Unbewußten". Er denkt in Vergegenständlichung und kausaler Zuordnung. Daß es Gefühle gleichsam "außerhalb" von Einzelpersonen gibt, muß ihm "gespenstisch" erscheinen. Schließlich kann er ja als unbestritten erklären, daß Gefühle "nur" in und durch Individuen zum Ausdruck kommen. Also, wo sollen sie dann sonst noch sein. Schwer vorstellbar, daß sie sich gleich in einem "feinmateriellem Äther" zwischen den Personen herumtummeln. Das soll auch nicht vorgeschlagen werden, weil es der gleichen



Denkdimension entspricht: irgendeine "Trägerschaft" muß her, damit Gefühle verortet werden können. Betrachtet man aber die Verhältnisse der Menschen zueinander als ständige "*Beziehungsbewegung*", können sich andere Betrachtungsformen einstellen. Man muß dann von Wirkungen und Gegenwirkungen, also von ständig sich gegenseitig beeinflussenden Wirkungsströmen ausgehen. Wie sich diese bündeln, verstärken, abschwächen etc., darauf haben die Individuen bestenfalls einen ungewollt indirekten Einfluß, bei weitem aber keinen direkten. Beziehungen knüpfen sozusagen individuelle Wirkungen aneinander, verbinden sie und sind damit etwas anderes als die Gefühle Einzelner. Umgekehrt beeinflussen sie diese wiederum, und halten ein Sozialgebilde somit in ständiger innerer Bewegung. Manchmal will man hier Ruhe eintreten lassen und versucht, Beziehungen festzulegen, festzustellen. Diese "Veräußerlichung" kann aber das ständig im Hintergrund weiter wirksame Gefühls"weben" nicht verhindern, bestenfalls in die zweite Reihe drängen. Dem bewußteren Umgang wird dann eine Spaltung offensichtlich: Er vergleicht die festgehaltene Beziehung mit seinen "wahren" Gefühlen und stellt Diskrepanzen fest.

Versucht man sich in Beschreibungen und Erklärungen eines kollektiv Unbewußten, muß man vorerst einmal gar nicht so weit wie C. G. Jung und seine Nachfolger gehen. Sicherlich sind das Feld der Menschheitsgeschichte, die Traditionen, verdrängte historische Kollektiventscheidungen, ein reicher Schatz und es gibt sicher in der Geschichte "Archetypen" - nämlich Typologien menschlicher Anfänge (z. B. hat die europäische Geschichte uns zu "eingefleischten" Logikern gemacht). Das kollektiv Unbewußte stellt sich bereits überall dort ein, wo sich "*zwischen*" Menschen etwas ergibt, ein "*Drittes*" außerhalb ihrer selbst entsteht. Schon wenn zwei Menschen eine Beziehung miteinander eingehen, ist diese nicht identisch mit den Gefühlen eines jeden einzelnen. Sie ist ein Drittes, das "selbständig" entsteht und zurückwirkt. Wenn sich nun die Individuen nicht über das verständigen, was ihre Beziehung ist, wirkt sie ohne Zutun unseres Bewußtseins. Und auch die Gegenreaktion erfolgt oft unbewußt. Auf diese Weise konstituiert sich kollektiv Unbewußtes.

Für den Gruppendynamiker ist dieses kollektiv Unbewußte nichts besonders Geheim-

nisvolles, auch wenn er sich oft und oft über seine Wirksamkeit wundert. Im T-Gruppen-Training wird sie ihm gleich in den ersten Phasen drastisch vorgeführt. Ohne daß sich Teilnehmer über *ihre* Empfindungen, Gefühle, Eindrücke verständigt haben (wie wir wissen, geht dies anfangs auch kaum), handeln sie doch, bestimmt durch die ihnen gemeinsame Situation und aus ihr heraus. Je nach dem sich eingestellt habenden Beziehungsgeflecht verfolgen sie bestimmte Ziele, Strategien oder lassen manche weg. Besonders deutlich wird die Bestimmung durch das kollektiv Unbewußte in auffallenden *Verschiebungen*. So wählt man z. B. ein Thema (einen Außenhalt, der Agieren gestattet, ohne daß man sich mit der Gruppensituation beschäftigt), *in* der Diskussion um dieses Thema treten aber metaphorisch und ortsverschoben die wichtigsten Gruppenprobleme auf. Interventions- und Übersetzungsversuche der Trainer, der Trainerinnen stoßen zunächst auf Unverständnis und Ratlosigkeit. Es gelingt noch nicht den Zusammenhang herzustellen. Das kollektiv Unbewußte bleibt noch unreflektiert wirksam.

Wie wirksam ein Beziehungsgeflecht in Gruppen ist, selbst bei solchen, die noch gar nicht lange existieren, zeigt auch das Phänomen der Abwesenheit. Fehlt ein Mitglied, geht gleichsam eine Unruhe durch die Gruppe, ihr Unbewußtes ist gestört. Das Geflecht muß sich neu sortieren. Je nach der vorhergehenden Dichte ist dies ein leichter oder schwieriger Prozeß. Die Gruppe insgesamt ist eben etwas Anderes als die Summe der Einzelpersonen. Diese "Übersummativität" ist längst bekannt, man hat sie meines Wissens nur kaum mit dem kollektiv Unbewußten in Zusammenhang gebracht. Wahrscheinlich auch deshalb, weil das "Mehr" in eher qualitative Interpretationen verführt. M. E. ist es aber besser, von einem *Anderen* auszugehen, eben jenem Dritten an Beziehung und Konstellation, das sich über die einzelnen Personen hinaus einstellt.

Einzelpersonen werden in Gruppen also durch dieses kollektiv Unbewußte bestimmt und dies um so intensiver, je weniger sie sich darüber im klaren sind. Im Sinne archetypischer Argumentation kommen zu dem aktuellen Beziehungsgeflecht noch "uralt" eingeübte Muster dazu. Gruppen sind wahrscheinlich die ursprünglichste und

am längsten währende Sozialformation menschlichen Überlebens. Man kann sich vorstellen, daß sie in sich den ganzen historischen Erfahrungsschatz angereichert hat. Vor allem auch dann auf ihn zurückgreift, wenn sie in Gefahr, in schwierigen Situationen ist: Regredierend reagiert sie dann in früheren Mustern und Individuen spielen kaum mehr eine Rolle. Sie werden von Kollektivgefühlen durchflutet, stehen "wie ein Mann" hinter irgend etwas, und hassen alles Fremde.

Sozialgebilde, welcher Art auch immer, sind wahrscheinlich - und gerade weil das kollektiv Unbewußte einen so gewaltigen Einfluß hat - nur in drei Formen steuerbar: durch Macht, Gewalt, durch Manipulation und durch partielle Selbststeuerung. Machtausübung über Zwang, Sanktionen, muß nicht von vornherein autoritär willkürlich verstanden werden, man kann sich auch über Gewohnheiten, Tabus, Normen etc., die außer Streit gestellt werden, fremdbestimmen. In ihnen werden sozusagen "Teile" des kollektiv Unbewußten fest- und auf Dauer gestellt (man kann hier durchaus auch von "Kultur" sprechen). Manipulation, immer dann zur Anwendung gebracht, wenn direkte Machtausübung nicht mehr ausreichend funktioniert, operiert in erster Linie mit dem kollektiv Unbewußten. Meist macht sie Angst (droht mit dem Zugrundegehen des jeweiligen Sozialgebildes unter bestimmten Bedingungen) und aktiviert alte Muster. Jedenfalls ist ihr an einer Aufklärung des kollektiv Unbewußten nicht gelegen. Die Gruppe bleibt auch hier und zwar *aus sich selbst* fremdbestimmt.

Auch hier scheint mir das T-Gruppen-Training ein anderes Ziel zu verfolgen. Man hat immer wieder darüber diskutiert, ob die Gruppendynamik emanzipatorische Zwecke verfolge. Ich behaupte, das tut sie, schon aus dem Grund, weil sie versucht, in bestimmten Prozessen die Gruppe instand zu setzen, sich selbst zu steuern.

Selbstbestimmung ist aber nur über Selbstaufklärung möglich. Und Selbstaufklärung bedeutet nun nicht, daß sich Individuen mit sich selbst und ihren Gefühlen beschäftigen, sondern, daß sich die ganze Gruppe mit *sich* befaßt, d. h. mit ihrem kollektiv Unbewußten. Das kann sie aber erst, wenn sie genügend Sicherheit über sich angesammelt hat; ansonsten läßt sie eher die alten Muster für sich sprechen. Diesen

Zustand der Befreiung zur Selbstbeschäftigung erreicht sie in der von mir vorhin beschriebenen "zweiten" Einheit. Nur wenn sie bereit ist, Unterschiede *in* sich zuzulassen, schafft sie sich Zugänge zum eigenen Unbewußten. Es handelt sich hier um einen gar nicht leicht nachvollziehbaren dialektischen Prozeß. Das "gemeinsame" kollektiv Unbewußte wird nämlich nur dann erfaßbar, wenn sich die einzelnen Personen zu seiner Wirksamkeit äußern; schlichter gesprochen, wenn sie zur "Gruppensituation" sprechen.

In diesen Äußerungen werden zwei Ebenen getrennt und doch wieder zusammengeschlossen. Man spricht einerseits über die Gesamtsituation der Gruppe, also über das Kollektiv, man spricht aber andererseits *auch* über seine besondere Wirkung auf mich als Individuum. So wird die Besonderheit des Individuums *im* Gruppenzusammenhang sichtbar, sie "befreit" sich damit aus kollektivem Zwang und diffuser Einvernahme. Die Befreiung bleibt aber nicht auf den Einzelnen beschränkt. Indem sich (idealiter) *alle* äußern, wird nun in bewußter Form das Gemeinsame erkannt, bzw. auch immer wieder hergestellt.

Das kollektiv Unbewußte, das mich vorerst Fremdbestimmende, wird durchsichtig, kollektiv bewußt gemacht und kann auf diesem Weg seinen Einfluß relativiert bekommen. Dies heißt aber *nicht*, daß es damit gänzlich aufgelöst wird; ab jetzt in der Verfügung von Individuen ist. Es ist seltsamerweise eben auch dieser Akt der kollektiven Selbstvergewisserung, der ein kollektiv Unbewußtes auf einer neuen (höheren?) Ebene wieder hervorbringt. Aus diesem Grund ist Selbststeuerung ein nie abgeschlossener Prozeß. Hinter dem Rücken der Agierenden stellt sich immer wieder dieses kollektiv Unbewußte ein, manchmal läßt man sich auch über gewisse Zeiten gerne von ihm leiten, manchmal muß es wieder "aufgearbeitet" werden.

Was aber an dieser Selbststeuerung so besonders attraktiv ist, ist nicht bloß ein neues Freiheitsempfinden, verbunden mit einer partiellen Aufhebung von Fremdbestimmung. Es ist m. E. die bewußte Herstellung von Gemeinschaft, in der Individuen auch unterschieden sein können, ja müssen, die so anziehend wirkt. Voraussetzung

dafür ist nämlich auch die Befreiung der Einzelnen aus ihrem Gefühlskäfig, dem sie sich zunächst ebenso nur subjektiv zuordnen, seinen Ort im kollektiv Unbewußten nicht erkennen können. Es ist also auch eine Befreiung aus der selbstverschuldeten Ohnmacht gegenüber seinen eigenen Gefühlen, denen man ab nun nicht mehr so unmittelbar ausgeliefert ist. Und genau dieses Faktum, so behaupte ich jedenfalls, steigert ihre Intensität, und macht dankbar gegenüber der Gruppe.

#### 4.2 Das Wissen vom Ende: Vom ersten und letzten zu balancierenden Widerspruch der T-Gruppe

Mit diesem Intensitätsthema sind wir wieder zum Beginn dieses Abschnittes zurückgekehrt. Ich beende diesen Artikel mit einigen Hinweisen zur letzten Paradoxie des T-Gruppentrainings, auf die ich noch eingehen möchte. Die Diskrepanz zwischen Erlebnisintensität während einer Woche Gruppengeschehen und dem Bewußtsein, daß es nach kurzer Zeit wieder "aus" ist, könnte kaum größer sein. Hier die Gegensätze zu balancieren, fällt Teilnehmern wie Trainern und Trainerinnen schwer. Hinzu kommt die weitere Unterschiedenheit zwischen der Gefühlslage der Gruppenmitglieder, die vielleicht das erste Mal "so etwas" erleben, und jener der Trainer und Trainerinnen, für die sich auch vieles wiederholt, was immer auch die Gefahr routinierter Oberflächlichkeit nach sich zieht. Für beide Seiten stellt sich aber ein gleiches Problem: wie weit lasse ich mich auf die sich herausbildende Intensität ein? Mit welchen Nachwirkungen und Konsequenzen muß gerechnet werden?

Zu Beginn des Trainings läßt sich bei Teilnehmern diesbezüglich noch eine ganz "realistische" Position bemerken. Unterstützt wird diese auch durch die Unsicherheit, die die Anfangssituation auszeichnet. Sie läßt sich, so meint man jedenfalls zunächst, dadurch am besten abwehren, daß man sich verschließt, wenig von sich preisgibt. Befragt etwa nach ihrem Interesse an anderen Gruppenmitgliedern, bekommt man von ihnen diffuse Antworten: grundsätzlich sei man schon aneinander interessiert, man wolle auch etwas über seine Wirkung und die anderer wissen, aber man wisse zugleich, daß das ganze nach einer Woche "überstanden" ist; warum solle man sich da

intensiver einlassen? Da, wie schon erwähnt, in diese Anfangssituation auch Trainer nicht gerade ein Vorbild an Offenheit und Zuwendung darstellen, erscheint diese Haltung auch durch die "Autorität" abgestützt und gerechtfertigt.

Die Gruppenentwicklung ist aber meist stärker als die individuelle Verweigerung. Die Gruppenmitglieder werden gleichsam in eine andere Haltung "verführt". Als Verführung bezeichne ich dieses Geschehen deshalb, weil sie sich diese weder vornehmen, noch zunächst wollen. Schon gar nicht würde es funktionieren, würde sie ihnen vom Trainer oder der Trainer "anbefohlen". Plötzlich ist der Umschwung da. Er zeigt sich an Äußerungen, wie: daß man seit kurzem gern in die Gruppensitzungen kommt, daß man sich wohler fühlt, Interesse an den Prozessen gewinnt. Die anfängliche Unsicherheit ist überwunden, Beziehungen untereinander sind, auch wenn noch nicht ausgesprochen, geknüpft, es gibt ein stabiles Basisvertrauen in die *ganze* Gruppe. Die Stimmung kann sich in gesteigerter Euphorie äußern, aber auch in fein zurückhaltender gegenseitiger Wertschätzung. Gruppen bestimmen sich hier ihr Maß an Nähe und Distanz. Gemeinsam ist ihnen allen aber dieser Umschwung.

Er wird unterstützt durch die genannte "zweite Einheit", die erleben läßt, daß es nun in der Macht der Gruppe selbst liegt, in ihr auftretende Probleme zu lösen; was alles kann ihr noch passieren? Ergänzend wirkt auch die Intensivierung innerer Beziehungsverflechtung; sie stabilisiert die Gruppe wesentlich und verlangt Teilhabe. Es ist ganz schwierig, sich diesem Sog zu entziehen. Je euphorischer die Gruppe ihren Umschwung feiert, um so mehr tritt ihr Ende in den Hintergrund. Wiederum schlagen alte Muster zu. Positive Gefühle, intensive Beziehungen wollen Dauerhaftigkeit ("Lust will Ewigkeit", Nietzsche). Die Mühe ihren Lohn. Dem Gefühl ist es nicht verständlich zu machen, daß es in kurzer Zeit abrupt zu Ende zu gehen hat. Und dies nicht einmal aus eigenem Willen heraus, oder weil es einfach an Intensität verliert. Die Positivität der Gefühle muß ihr Ende verdrängen. Wir kennen diese Tatsache auch aus vielen Alltagssituationen, in T-Gruppenerlebnissen erfährt sie aber noch dazu eine kollektive Verdichtung, die sonst selten erfahren wird.

Trainer und Trainerinnen sind in dieser Situation mehrfach, wie mir scheint, hin- und hergerissen. Diesen unangenehmen Zustand können sie verhindern, indem sie mitverdrängen. Sich selbst der Intensität öffnen und teilweise ausliefern, auch auf Routine und Wiederholungsabschwächung vergessen. Was sollten sie denn sonst auch tun? Ehrlicherweise müssen sie sich ja auch über diese Entwicklung freuen und in vielleicht etwas abgeschwächerter Form erleben sie ja Ähnliches wie die Gruppenteilnehmer. Auch ihre Rolle ist eine andere geworden. Sie sind nicht mehr die anfangs erlebte distanzierte, analytische Autorität, die Gruppe hat inzwischen für sich erkannt und festgelegt, was Trainer und Trainerin für sie sind, was ihre Person ausmacht, welche Funktion sie weiter wahrnehmen sollen. Die Gruppe wäre auch soweit gar nicht gekommen, würden nicht Trainer und Trainerin selbst auf bestimmte Weise in das Beziehungsgeflecht eingetreten sein.

Die Art und Weise, dies zu tun, kann wohl recht unterschiedlich sein; ohne eine gewisse "Nähe", eine positive Verbindung zur Gruppe und ihren Mitgliedern, geht aber nichts. Und wenn man als Trainer zu sich selbst ehrlich ist, muß man sich auch zugeben, daß man sich in ihr selbst wohlfühlt. Da mag man sich noch so oft vorsagen, daß alles nur Projektionen, Übertragungen und Gegenübertragungen sind, und wie das andere selbstschützend, -immunisierende Zeug heißt. All diese Rationalisierungen schützen nicht vor den "realen" eigenen Gefühlen. Da nützt auch das Wissen um die sexuelle Attraktion von Macht nichts, wenn mir die Frau gefällt, die ihr angeblich unterliegt und bei mir auch davon unabhängige Gefühle auslöst. Enthaltensamkeit gehört hier zwar zu den Regeln der Profession, die Gefühle sprechen aber eine andere Sprache und wollen sich damit nicht so ohne weiteres abfinden.

Natürlich kann ich zur beliebtestempfohlenen Strategie greifen und wie oft selbst vorgeschlagen, die Situation zum Thema machen; die Realität außerhalb wieder hereinholen; das Ende der Gruppe zu Hilfe nehmen, den Facettenreichtum erotischer Spiele extemporieren oder nach anderen Beschreibungsmetaphern (aus Familie und Freundschaft) Zuflucht nehmen. Hier aber spätestens tritt die Diskrepanz zwischen Gefühlsrealität und deren Beschreibung und Analyse wieder hart ins Geschehen. Man

kommt sich nicht ganz ehrlich vor. Andererseits ist es gerade die Erinnerung an Realität, die auch hier Gefühle vor ihre Endlichkeit, ihre "Disziplinierung" stellt, etwas, das wir ja ebenso im Alltag oft genug erfahren können.

Dennoch, ich erlebe das ganze als einen mühsamen Balanceakt, sehr anstrengend. Zuflucht zur Routine ist mein Weg nicht, das Ende der Gruppe vorzeitig als Realitätsprinzip erinnern, fällt mir ebenso schwer, als im Augenblick selbst so ohne weiteres Klarheit über meine Gefühle zu haben. Manchmal hilft hier die Staffgruppe, manchmal gelingt es auch, sich selbst Klarheit zu verschaffen, immer bleibt aber so etwas wie eine leichte Trauer. Nicht deshalb, weil es verboten war, Gefühle "auszuleben"; man weiß schließlich, was man seiner Profession und einem Gelingen des Lernmodells schuldig ist. Auch nicht, weil man in der Phantasie unverwirklichbaren Möglichkeiten nachhängt. Es ist für mich vielmehr so etwas wie ein Erlebnis des Widerspruches zwischen Intensität und Ende (Tod), indem ich hin- und hergeschüttelt werde; und vermutlich teilt die Gruppe dieses Gefühl in ihrer Weise mit mir, weshalb sie ihr Ende auch so gern verdrängt.

Ich war nie imstande, viele Trainings, schon gar nicht, wenn sie aufeinanderfolgten, durchzuführen. Einige wenige im Jahr mußten ausreichen. Mehr konnte ich nie "vertragen". Oft habe ich in diesen Zusammenhängen am T-Gruppen-Modell unserer Prägung gezweifelt. Das ganze Conterdependenzthema hat mich vergleichsweise nie so sehr beschäftigt, wie diese "Intensitätsfalle". Ich habe es zeitweise dem Modell angelastet, daß es in den geschilderten Widerspruch mündet. Und tatsächlich verlangt es vom Trainer, der Trainerin intensivere gefühlsmäßige Beteiligung. Entzug bremsst, ebenso die rein analytische Haltung. Gleichmäßig verstreutes Wohlwollen schafft vielleicht gegenseitige Wertschätzung und ein Klima "neutraler" Anerkennung. Die Gruppe erfährt ihre Kraft, ihre Freude an der Selbstbestimmung m. E. aber nur dann, wenn Trainer und Trainerin *auch* Mitglieder sind, nicht getrennt vom Sozialkörper Gruppe. In diesem "Mit-Hineingehen" ist man aber selbst ausgeliefert, nicht mehr nur steuernde Autorität, selbst angebunden in seinen Gefühlen an die kollektiven Konstellationen. Sicher, mit einiger Professionalität gelingt der "Münchhausenakt"; man



kann sich selbst wieder herausholen und Distanz wahren.

Aber in diesem "Kraftakt" schwingt zugleich jene Trauer mit, vor der ich vorhin sprach. Man verliert gleichsam die Unmittelbarkeit zu sich selbst, stört sich in seinem "runden, ganzen" Empfinden. Also, warum nicht gleich in der distanzierten Rolle bleiben?

Wenn meine Verwirrung in der Balancierung dieses Widerspruchs relativ groß war, habe ich gern unser Trainingsmodell beschuldigt, weil es förmlich in eine solche Situation hineinzwingt. Ich machte es für den Widerspruch verantwortlich und zu welcher Intensität es verführen kann. Auch meine Ehrlichkeitszweifel und meine Trauer brachte ich mit ihm in Verbindung. Auch wenn ich für mich daraus den Schluß zog, mich noch sparsamer auf Trainings einzulassen, inzwischen habe ich zu erkennen geglaubt, daß das Modell "realer" ist, als ich mir es einzugestehen wagte.

Intensität und Endlichkeit der Gefühle sind ja sonst auch noch Hauptthema des Lebens und daß die Trauer mit dem Ende von Intensität steigt, fast eine banale Erfahrung. Meist erleben wir sie in Paarbeziehungen oder in der Familie, selten schon in Freundschaften, kaum in Gruppen. Gruppen geben diesem Thema aber eine besondere Facette, durch ihre Möglichkeit Beziehungsnetze kollektiv zu verdichten. Dabei notwendigerweise Gefühle zu aktivieren, die in realen Arbeitsbeziehungen latent bleiben. Zwar wirken sie in ihrer Verborgenheit unscheinbar, sind auch nicht Thema.

Also ist es wohl der Schluß, gewonnen aus T-Gruppenerfahrungen, daß Selbstbestimmung, Selbststeuerung nicht um eine Thematisierung dieser Gefühlsebene herumkommen. Dies ist zwar allgemein bekannt und anerkannt. Weniger bewußt ist aber die in diesem Schlußteil geschilderte Konsequenz. Gefühle können nicht "so einfach" thematisiert werden, so, als wären sie Ereignisse und Gegenstände neben anderen, die man "herauszupfen" kann. Damit sie Thema werden können, muß die Gruppe *selbst* eine kollektiv verankerte Gefühlsintensität entwickeln und zulassen. Mit ihr wird aber der genannte Widerspruch relevant, den eine sich selbst steuernde

Gruppe ab nun zu bewältigen hat. Insofern habe ich mich, nach dieser Erkenntnis, mit unserem Modell wieder versöhnt.

Es mag mir der Leser, die Leserin diese persönliche Wendung zum Schluß verzeihen. Ich glaubte hier einfach deshalb von mir reden zu müssen, weil ich nicht weiß, ob andere das Problem von Intensität und Ende auch so sehen wie ich. Zwar wird unter Gruppendynamiker öfter darüber gesprochen, wie man mit dem Ende einer T-Gruppe umgehen soll. Daß es solche gibt, die das Ende überhaupt nicht zum Thema machen, weil es ihnen zutiefst zuwider ist, und solche, die recht früh damit beginnen. Weniger wird aber über den Grad eigener Beteiligung und Intensität gesprochen, über Routine hier und Ehrlichkeit vor sich selbst. Daher meine Vermutung, wir alle tun uns hier nicht ganz leicht; wie auch sonst im Leben.