

# **Handbuch Alles über Gruppen: Theorie, Anwendung, Praxis**

Mit Beiträgen von:

Andreas Amann, Klaus Antons, Klaus Brosius, Gisela Clausen,  
Klaus Doppler, Cornelia Edding, Hella Gephart, Bernadette  
Grawe, Hubert Kuhn, Karl Schattenhofer, Christian Schrappner,  
Wolfgang Weigand

2009

Beltz Verlag · Weinheim und Basel

Klaus Antons

## Die dunkle Seite von Gruppen

Manfred Sader gewidmet

### Einleitung

Über die »dunkle Seite« von Gruppen und der Gruppendynamik zu schreiben ist eine Herausforderung für jemanden wie mich, der einen Gutteil seiner Arbeitszeit damit verbringt, anderen Menschen beizubringen, wie sie mit Gruppen und Teams gekonnter umgehen können und zu dessen beruflicher Identität es gehört, anderen die *kreative* Seite der Gruppendynamik nahezubringen.

Mit dieser Herausforderung habe ich mich zuletzt befasst in meinen Überlegungen dazu, wie Abschlüsse von Gruppen misslingen können (Antons 2006) – aber sie begleitet mich durch meine ganze Geschichte als Gruppenmensch. Ich habe mich selbst in der Außenseiterposition erlebt, habe erfahren, wie Gruppen unter ideologischem Druck zu äußerst grausamen Verhaltensweisen bereit sind, und ich habe auch erlebt, wie die Dynamik einer Gruppe in Gewalt umschlagen kann – ich habe dabei die verschiedenen Rollen als Opfer, als Täter oder als Retter eingenommen. Und ich vermute, dass es den meisten Leserinnen und Lesern ebenso geht.

Da gibt es das, was alle aus Schulklassen kennen: Dominante Mitglieder fordern Unterwerfung, drohen mit Gewalt oder wennen sie sogar an; Schwache und nicht in die Norm Passende werden verspottet und gequält. Andere werden ausgeschlossen, Sündenböcke in die Wüste gejagt. Rivalisierende Untergruppen bekämpfen sich, oder ganze Gruppen konstruieren ihre Feindbilder.

Sehr gewalttätig können bisweilen Versuche ausfallen, das drohende Auseinanderfallen einer Gruppe zu unterbinden, indem die Machthabenden absoluten Gehorsam und Linientreue verlangen. Ebenso können die Grenzen um die Gruppe starr und unbeweglich werden. Dann wird alles Fremde, Unbekannte und Unvertraute ausgestoßen. Nur die eigene Gruppe wird für gut und alles außerhalb für böse gehalten. Es herrscht nur noch eine Meinung, und es ist fast unmöglich, etwas dagegenzusetzen – die Norm einer allgewaltigen Harmonie droht alles zu ersticken.

Diese Phänomene sind der Leitfaden für die nachfolgenden Überlegungen. Ich möchte sie alle in ihrem Kontext untersuchen.

Wer immer auch einmal in einer Schule war, kennt die dunklen Seiten von Gruppen.

Noch eine Anmerkung. Ob in der Vergangenheit Deutschland und Frankreich die »Erbfeinde« waren oder ob es heute Israelis und Palästinenser sind: Die meisten hier zu beschreibenden Phänomene beschränken sich nicht auf Kleingruppen und Teams. In der Tat lassen sich die meisten Phänomene auch in größeren sozialen Zusammenhängen aufweisen. Da die Makrosoziologie aber nicht mein Thema ist, belasse ich es bei gelegentlichen Hinweisen, ohne den Anspruch einer exakten und stringenten Analyse zu erheben.

schreiben ist eine Arbeitszeit damit d Teams gekonn- anderen die *kons-*

en Überlegungen (06) – aber sie be- habe mich selbst unter ideologischem habe auch erlebt, abe dabei die ver-

ch einmal in ar, kennt die von Gruppen.

en verspottet und e gejagt. Rivalisie- uieren ihre Feind-

nde Auseinander- soluton Gehorsam Gruppe starr und Invertraute ausge- r böse gehalten. Es s dagegenzusetzen

Überlegungen. Ich

## Vorläufer dieser Untersuchung

Ich beginne diese Arbeit nicht bei null. Ein erstes Gruppendynamik-Lehrbuch, das zu der Zeit erschien, als ich dieses Metier lernte, habe ich mit großem Respekt und einem inneren »So ist es richtig!« gelesen. Es war ein Werk von Pio Sbandi mit dem etwas seltsamen Titel »Gruppenpsychologie. Einführung in die Wirklichkeit der Gruppendynamik aus sozialpsychologischer Sicht« (Sbandi 1973). Bevor er ausführt, was Gruppen alles leisten können, erhebt er einen warnenden Zeigefinger: Das Buch beginnt mit einer kritischen Diskussion der klassischen sozialpsychologischen Experimente von Solomon Asch, Muzafer Sherif, Stanley Milgram und anderen. Diese frühen Experimentatoren haben erstmals überprüft, wie Gruppendruck sich auswirkt. Sbandis Fazit (1973, S. 65) aus seiner Literaturrecherche lautet:



»Dies alles scheint darauf hinzuweisen, dass der ›Einzelne‹ nicht ertragen kann, sich in einer Situation zu befinden, in der er sich in Gefahr erlebt, isoliert zu werden. Er wird sehr rasch versuchen, sich denjenigen anzuschließen, die ihn aus dieser Situation befreien können. Es kann sich dabei um einen Partner, jedoch auch um eine Mehrheit mit verworrenen Ideen, ja sogar um eine Autorität handeln, die von ihm ›Schreckliches‹ verlangt.«

Das erwähnte »Schreckliche« bezieht sich auf Experimente im Sinne von Milgram, in denen Versuchspersonen anderen fiktiven »Dummköpfen« Stromstöße bis hin zu tödlichen Dosen verabreichten (vgl. Abschnitt »Unterwerfung und Gehorsam«, s. S. 337 ff.), ist aber wohl auch auf totalitäre Systeme wie das nationalsozialistische Deutschland gemünzt.

Hier muss daran erinnert werden, dass Asch, Milgram und die anderen in den 1950er-Jahren unter dem prägenden Einfluss des gerade überwundenen Naziregimes und mitten in der McCarthy-Ära standen. Das hat zum einen Grundfragen der Sozialpsychologie generiert, zum anderen die Sicht der Forscher auf soziales Verhalten geprägt. Wie David Berreby (2008) in einer Art Metaanalyse zeigt, teilten die Forscher dieser Zeit die Vorstellung, dass Menschen konform reagieren. Sie konstruierten ihre Experimente diesem Denkparadigma entsprechend so, dass ein mehr oder minder großes Maß an Konformität herauskommen musste. Heute lassen sich die Ergebnisse dieser Untersuchungen auch in einem anderen Lichte interpretieren, nämlich als Vertrauen in Fachautoritäten (s. S. 340). Und dass die Versuchspersonen bei Asch eher einen klugen Wechsel zwischen Durchsetzung der eigenen Wahrnehmung und Ko-

operation mit den anderen Anwesenden vollzogen hätten. Ob diese Interpretationen zutreffender sind? Das werden spätere Generationen von Forschenden entscheiden.

Zurück zu Sbandi: In einer Zeit, in der die Gruppe tendenziell unkritisch betrachtet und überbewertet wurde, ein solch warnendes Zeichen zu setzen – das hat mir imponiert, das hat mich geprägt. – Nicht das Buch selbst, aber der Untertitel eines im Jahr zuvor erschienenen, epochemachenden Buches von Horst-Eberhard Richter veranschaulicht diese Überbewertung: »Die Gruppe. Hoffnung auf einen neuen Weg, sich selbst und andere zu befreien« (Richter 1972).

In den folgenden Jahren waren es vor allem die lebendigen und wissenschaftskritischen Arbeiten von Manfred Sader (an erster Stelle seine »Psychologie der Gruppe«, 1991a, zuerst 1976 erschienen; auch 1991b, 1996), die immer wieder mahnten, Gruppe nicht nur als ein Phänomen zu betrachten, das Kräfte vervielfacht und manches ermöglicht, was Einzelnen nicht möglich ist (heute spricht man von Synergien, damals hieß es Gruppenvorteil), sondern auch die dunkle Seite wahrzunehmen. Sein vermutlich letzter Beitrag trägt den Titel »Gruppenprozesse und destruktive Gewalt« (Sader 2006). Ihm ist deshalb dieser Beitrag gewidmet.

Sader war es auch, der die Ergebnisse der experimentellen Kleingruppenforschung immer wieder in Zweifel zog, indem er – selbst Direktor eines psychologischen Universitätsinstitutes, der die Forschung aus dieser Perspektive sehr wohl kannte – auf die Rahmenbedingungen hinwies, unter denen sozialpsychologische Forschung stattfindet und Wissen generiert wird:

»Außerdem werden so gut wie alle Experimente im luftleeren Raum des Laboratoriums durchgeführt, mit rasch zusammengetrommelten ›Gruppen‹ ohne gemeinsame Geschichte oder gemeinsame Zukunft. So naheliegende Fragen wie die, ob es in einer Gruppe eine Norm für ›nur nicht auffallen‹ oder aber für ›Schwung, Mut und Tatkraft zeigen‹ gibt, kann dabei nicht einmal gestellt werden« (Sader 1991a, S. 16).

»Da die weitaus meisten empirischen und experimentellen Befunde der Gruppenforschung von kleinen und sehr kleinen Laborgruppen stammen, ... liegt es nahe, bei allen Diskussionen über Gruppen, Gruppengeschehen und Handeln in Gruppen von einem solchen vereinfachten Denkmodell auszugehen: zwei bis sechs Teilnehmer, ohne Vorgeschichte und ohne raumzeitlichen Kontext« (Sader 1991a, S. 40).

Ebenso ernüchternd sind Saders Ausführungen zu den »rasch zusammengetrommelten Gruppen«. Das Wesentliche, was wir über Gruppenprozesse zu wissen vermeinen, stammt offensichtlich von Stichproben erstsemestriger College- oder Universitätsstudenten. Sader postuliert, dass diese enge Stichprobenauswahl bedingt, dass wesentliche Teile sozialpsychologischer Forschungsergebnisse »ein Kunstprodukt hilfsbereiter und freundlicher Psychologiestudenten, teilweise in Ableistung ihrer Verpflichtung als Versuchspersonen« (Sader 1991a, S. 23) sind, wobei das Ausmaß der dadurch generierten Verzerrung schwer abzuschätzen sei.



Seine Kritik beinhaltet auch, dass viele, vielleicht die Mehrzahl der »Gruppenexperimente« gar keine wirklichen Gruppen als Untersuchungsgegenstand hatten, sondern bestenfalls Vorformen von Gruppen oder solche in allerersten Anfangsstadien. Wenn man den Begriff Gruppe auch durch Zeit definiert (s. dazu im Beitrag von Cornelia Edding, »Kleingruppenforschung«, S. 57), dann hatten die meisten der untersuchten Experimentalgruppen zwischen 20 Minuten und drei Stunden Zeit – zu wenig, um wirklich Gruppenentwicklung zu erlauben oder um in sinnvoller Weise von Gruppe als sozialem System zu sprechen.

Genau diese Kritik gilt auch für die bereits erwähnten klassischen Experimente von Asch, Milgram und anderen: Gruppendruck ist wohl nur in »neuen« Gruppen, in denen noch keine Rollendifferenzierung stattgefunden hat und alle diejenigen Prozesse, die Gruppe erst ausmachen, noch nicht durchlaufen sind, derart bestimmt. Daher ist Schattenhofer (mündliche Mitteilung) zuzustimmen, der sie – wie auch die Sammelreferate der frühen Jahre – eher als Experimente zur sozialen Beeinflussung verstanden wissen möchte. Für die Ergebnisse bedeutet dies, dass Aussagen über Konformität und andere sozialpsychologisch-gruppendynamische Konzepte jeweils kritisch daraufhin zu überprüfen sind, aus welchen »Gruppen« sie gewonnen wurden und aus welchem Zeitgeist sie entstanden sind.

25 Jahre nach Sbandis Buch hat die Gruppendynamik ihre erste Talfahrt hinter sich und durch ein neues Interesse an Teamarbeit wieder Aufwind. Da erscheint ein weiteres Buch mit dem Untertitel »Anspruch und Wirklichkeit der Arbeit in Gruppen« (Ardelt-Gattinger/Lechner/Schlögl 1998). Es durchleuchtet kritisch die in der Zwischenzeit publizierte Kleingruppenforschung, hinterfragt selbstverständliche Konzepte und überprüft sie neu, wie zum Beispiel das tuckmansche Phasenkonzept oder den »Gruppenvorteil«. Stellvertretend für eine Vielzahl von erfrischend-unkonventionellen Artikeln sei im Abschnitt »Groupthink« (s. S. 334 ff.) einer ausführlicher diskutiert: Es geht um Fehlentscheidungen in Gruppen und das dafür verantwortlich gemachte »Groupthink«.

Ich sehe meinen Beitrag als Fortführung all dieser Bemühungen, neben dem, was Gruppen zu leisten in der Lage sind, ihre »dunkle Seite« nicht aus dem Bewusstsein verschwinden zu lassen. Denn auch unzutreffende Kognitionen über das, was Gruppen sind und leisten können, sind bereits so etwas wie deren dunkle Seite.

Das, was wir meinen über  
Gruppen zu wissen,  
stimmt nur manchmal.

## Was ist denn

Das Dunkle, metaphorisch beleuchtete Seite eines Erscheinens erscheint auch der Schatten aus der Geschichte des Menschen an den Teufel verkauft (S. 56–69). C. G. Jung hat dieses Konzept geprägt und sie im Bewusstsein manifestiert, wo sie aufgeweckt werden und sie im Bewusstsein aktualisiert wirken kann. Auf der Basis des § 44 (9/1 § 44), wobei das, was im Dunklen geschieht, für das Individuum fortwährend bestätigt wird, lässt:

»Dies ist die erste Mutter, die die meisten abzuschrecken versucht. Sie genehmigt Dingen, die sie nicht gebraucht. Sie projiziert Kognitionen, die das Wissen um ihn zerstören. Sie hat wenigstens das positive Prinzip, dass es einen lebendigeren Teil der Persönlichkeit gibt. Man kann ihn nicht ausschließen.«

Dieser »lebendige Teil«, der die Grundverständnis als einen Teil der Persönlichkeit sieht. In diesem Sinne muss man sich guten Prinzips – annehmen, um im Konstruktiven.

Eine solche Sichtweise ist nicht Zoroasters Lichtreligion, sondern kann sie als Teil des Systems T'ai-chi-T'u sein.

In diesem Modell geht es darum, die Polaritäten, zum anderen, in einem Balance zu halten sind.

## Was ist denn gemeint mit »dunkel«?

Das Dunkle, metaphorisch verwendet, bezeichnet die weniger edle, glänzende und beleuchtete Seite eines Phänomens. Auf dieser lichtabgewandten, »dunklen« Seite erscheint auch der Schatten – ein romantisches Topos, vielleicht am bekanntesten aus der Geschichte des Peter Schlemihl von Adelbert von Chamisso, der seinen Schatten an den Teufel verkauft (Näheres zum Schattenkonzept in Antons-Volmerg 2000, S. 56–69). C. G. Jung hat den Begriff in die Psychologie geholt, und in seinem Individuationskonzept geht es darum, sich dieser Schatten- oder Nachtseite bewusst zu werden und sie im Bewusstsein zu halten, damit sie nicht als Unbewusstes unkontrolliert wirken kann. Auf die Einzelperson bezogen schreibt Jung (Gesammelte Werke, 9/1 § 44), wobei das, was er als Projektionsmechanismus beschreibt und als Aufgabe für das Individuum fordert, sich weitgehend auch auf soziale Systeme übersetzen lässt:

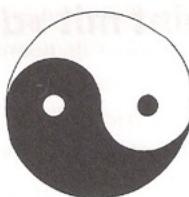
»Dies ist die erste Mutprobe auf dem inneren Wege, eine Probe, die genügt, um die meisten abzuschrecken, denn die Begegnung mit sich selber gehört zu den unangenehmen Dingen, denen man entgeht, solange man alles Negative auf die Umgebung projizieren kann. Ist man imstande, den eigenen Schatten zu sehen und das Wissen um ihn zu ertragen, so ist erst ein kleiner Teil der Aufgabe gelöst: man hat wenigstens das persönliche Unbewusste aufgehoben. Der Schatten aber ist ein lebendiger Teil der Persönlichkeit und will darum in irgendeiner Form mitleben. Man kann ihn nicht wegbeweisen oder in Harmlosigkeit umvernünfteln.«



Dieser »lebendige Teil, der in irgendeiner Form mitleben will« bezeichnet ein anderes Grundverständnis als ein dualistisches Denken, das das Böse vom Guten abgespalten sieht. In diesem Sinne möchte ich den Schatten hier verstehen als ein Zuviel eines an sich guten Prinzips – anders ausgedrückt, das Negative im Positiven, das Destruktive im Konstruktiven.

Eine solche Sichtweise muss die dunklen Seiten nicht »verteufeln«, wie das seit Zoroasters Lichtreligion getan wird und noch heute im Christentum gerne geschieht, sondern kann sie als Teil eines Ganzen sehen, so wie Yin und Yang Teile des Gesamtsystems T'ai-chi-T'u sind.

In diesem Modell geht es einerseits um einander bedingende und sich beeinflussende Polaritäten, zum anderen darum, dass diese Kräfte in einem Gleichgewicht, in einer Balance zu halten sind. Eine Kraft, die sich ungehindert entfalten kann und keine



*Yin-Yang, das Symbol des T'ai-Chi-T'u*

Bremsung erfährt, äußert sich letztlich in einer pervertierten und destruktiven Weise. Allzu viel Lebendigkeit führt in Auflösung und Chaos, zu viel Ordnung in Erstarrung und Tod: An diesen Dimensionen des riemannschen Modells (Riemann 1982) mag eine solche Sichtweise verdeutlichen, die sich in östlichen Weisheitslehren ebenso findet wie in der Hermetik (Leuenberger 1982, S. 165).

Sich der Schattenseite eines Phänomens zu nähern braucht nicht nur den Mut, den Jung hervorkehrt, sondern auch affektive Freiheit und Klarheit. Überwiegt die Verstrickung, dann kann es dazu kommen, was ich vor einem Jahrzehnt beobachten konnte. Ein Autorenehepaar veröffentlichte ein Buch mit dem Titel »Der Schatten des Dalai Lama« (Trimondi/Trimondi 1999). Die an sich lobenswerte Idee, auch bei einer solchen Lichtgestalt nach Schattenaspekten zu suchen, pervertierte sich jedoch in diesem Werk, weil es nicht der Wahrheitssuche verpflichtet war, sondern aus Kränkung und Enttäuschung entstand und ein dümmlicher Rachefeldzug wurde (Klärendes dazu bei von Brück 1999).

Nach meinem Verständnis sind es zwei polare Kräfte, die Gruppen am Leben halten und die beide nötig sind, damit Gruppendynamik entsteht. Gruppen »laufen«, wenn ihre Mitglieder eine ständige Balance zwischen ihnen herstellen können. »Läuft« es in die eine oder die andere Richtung, gelangt man in einen jeweiligen Schattenbereich. – Die beiden Kräfte sind solche, unter denen man jedes soziale System betrachten kann: eine *zentripetale Kraft*, die für den Zusammenhalt des Systems sorgt, und eine *zentrifugale Kraft*, die für Ausdehnung sorgt. Astrophysikalisch kann man sie durchaus zu Urknall und Endkollaps in Beziehung setzen; in der Gruppendynamik sprechen wir von Kohäsion, Wir-Gefühl, Bindekräften, Integration usw. auf der einen, von Differenzierung, heute auch Diversifizierung oder Diversity, auf der anderen Seite. Karl Schattenhofer hat genau dies in seinem sehr schlichten, aber durchaus erklärmächtigen Modell von Differenzierung und Integration dargestellt (s. Beitrag »Was ist eine Gruppe?«, S. 36 ff.).

Diese beiden Kräfte spiegeln auch die Aufgabe, die für jedes Individuum ansteht, das sich in einen gruppalen Kontext begibt: Es gilt auf der einen Seite, einen Teil von Autonomie, Freiheit, Selbstbestimmung und Individualität aufzugeben, damit überhaupt etwas Gemeinsames zustande kommt. Auf der anderen Seite ist es notwendig, sich vor dem Sog des Kollektiven zu schützen, sich abzugrenzen, Nein zu sagen und die Freiheit des eigenen Denkens und Fühlens zu bewahren. Die gruppendynamische Übung »Vom Einzelbild zum Gruppenbild« (Antons 2000, S. 289 f.) macht diese Dia-

lektik sehr hautnah und daraus ein Zweier-, Vi

diesem Gruppenbild ging es mir damit, in

Jede Zugehörigkeit

Preis. Solange es um Zugehörigkeiten geht, wie

oder Selbsthilfegruppen gehen einer Gruppen

ten tolerierbar sein. Da

zu einer Zeit, als die

(Näheres dazu bei Kö

Gruppen das Individu

dass diese zwangsläufig

Gründen bisher nicht

bereits ein »Zwangsauf

eine »Identität« gefun

ctionen wie Familie, So

handele: Sie zwingen j

Gruppenmitglieder ni

- den Zwang zur Selb

- den Zwang, den an

- sen,

- den Zwang zur Bild

- den Zwang zur Auf

(Vgl. Claessens 197

Ich muss also einiges a

Wo ist die Grenze, wo

diese Bindekraft, die et

Macht wird? Das beste

Konzept wie das von C

Geschworenen« von Si

Beispiel für die Macht,

digkeit, in der sich Ur

braucht, um gegen den

gen zu halten. Die lange

vermutlich jedem, der

Ich möchte das sk

Kräften als Hintergru

haltensweisen in Grup

zentripetalen Kräfte üb

schen werden?

lektik sehr hautnah erfahrbar: Wie viel lasse ich mir in *mein* Bild hineinmalen, damit daraus ein Zweier-, Vierer- und schließlich ein Gruppenbild wird? Finde ich *mich* in diesem Gruppenbild noch wieder? Und wo – im Zentrum, an der Peripherie? Wie ging es mir damit, in die Bilder von *anderen* hineinzumalen?

Jede Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe hat einen Gewinn – aber auch ihren Preis. Solange es um freiwillige Gruppenzugehörigkeiten geht, wie zum Beispiel Lerngruppen oder Selbsthilfegruppen, mögen die mit dem Eingehen einer Gruppenbindung verbundenen Kosten tolerierbar sein. Dieter Claessens (1977) weist zu einer Zeit, als die Gruppeneuphorie abklingt

Gruppe bringt etwas – kostet aber auch etwas. Zugehörigkeit wird gegen Freiheit eingetauscht.

(Näheres dazu bei König 2007), darauf hin, dass Vergesellschaftung etwas kostet und Gruppen das Individuum zu einer Reihe von Verhaltensweisen zwingen. Er beklagt, dass diese zwangsläufigen Folgen der Vergesellschaftung aus zum Teil ideologischen Gründen bisher nicht beachtet worden seien. Er meint, auch die kleine Gruppe sei bereits ein »Zwangsapparat«. Durch ihn habe sich »der Mensch« zwar entwickelt und eine »Identität« gefunden – aber unabhängig davon, ob es sich um Zwangsformationen wie Familie, Schulkasse und Berufsteam oder um freie Gruppenbildungen handele: Sie zwingen ihre Mitglieder. Es gebe vier notwendige Prozesse, denen sich Gruppenmitglieder nicht entziehen könnten:

- den Zwang zur *Selbstdarstellung* für jedes einzelne Mitglied,
  - den Zwang, den anderen – eben in dieser Selbstdarstellung – *registrieren* zu müssen,
  - den Zwang zur Bildung eines *Binnenselbstverständnisses* der gesamten Gruppe,
  - den Zwang zur *Außendarstellung* der Gruppe gegenüber der »Umwelt«.
- (Vgl. Claessens 1977, S. 10)

Ich muss also einiges aufgeben, wenn ich mich in eine Gruppe begebe. Aber wie viel? Wo ist die Grenze, wo muss ich mich vor dem Sog des Kollektiven schützen? Wo wird diese Bindeglocke, die etwas von mir fordert, so übermächtig, dass sie zu einer dunklen Macht wird? Das beste Beispiel, das mir dazu einfällt, ist nicht ein wissenschaftliches Konzept wie das von Claessens, sondern ein Film. Ich meine den Klassiker »Die zwölf Geschworenen« von Sidney Lumet (1957). Ich halte ihn immer noch für ein brillantes Beispiel für die Macht, die in einer offenen Anfangssituation steckt, für die Geschwindigkeit, in der sich Urteile einstellen – und auch dafür, welche ungeheure Energie es braucht, um gegen den Druck einer Mehrheit sich zur Wehr zu setzen, etwas dagegenzuhalten. Die langen Einstellungen auf die Gesichtszüge von Henry Fonda sind vermutlich jedem, der den Film gesehen hat, unvergesslich.

Ich möchte das skizzierte Modell einer Balance zwischen hellen und dunklen Kräften als Hintergrund für die nun folgende Beschreibung von dysfunktionalen Verhaltensweisen in Gruppen verwenden: Welche Erscheinungen zeigen sich, wenn die zentripetalen Kräfte überhandnehmen – welche, wenn die zentrifugalen allzu beherrschend werden?

## Folgeerscheinungen von zu viel zentripetaler Energie

### Verschmelzung mit dem Kollektiv

In den meisten Phasenmodellen (eine Darstellung und Diskussion von Phasenmodellen bei Amann, Clausen, Schattenhofer, alle in diesem Band) wird eine Phase von intensiver Kohäsion beschrieben – meist nachdem der Konkurrenzkampf der Rollen- und Positionsfindungsphase überwunden oder man schlicht davon erschöpft ist. Das ist eine Zeit, in der die Gruppe, in der man gerade ist, die beste aller möglichen Gruppen ist; euphorische Gefühle herrschen vor, es wird viel gemeinsam getan. Volmerg (2000, S. 318) beschreibt das unter »Intimität, Nähe, Verschmelzung« so:

»Der Gefahr des Auseinanderbrechens entronnen, kann die Gruppe ein Wir-Gefühl entwickeln; Bedürfnisse nach Nähe und Übereinstimmung werden vorrangig. Die Gruppenmitglieder nehmen Bezug aufeinander, finden Ähnlichkeiten heraus; Differenzen, die zuvor unüberbrückbare Gegensätze geschaffen haben, scheinen nun keine Rolle mehr zu spielen. Sie sind in der erkämpften Zugehörigkeit zu dieser Gruppe aufgehoben. Das Gefühl, Bestandteil einer Gruppe zu sein, kann so viel Geborgenheit vermitteln, dass Persönliches, ja Intimes mitteilbar wird. Eine Grundstimmung von wechselseitiger Anteilnahme und Fürsorge breitet sich aus, die alle Beteiligten genießen. In dieser Phase ist der Grundkonflikt zwischen Individuum-Sein und In-der-Gruppe-Sein zugunsten der Gruppe entschieden. ›Einer für alle‹ hieß der Lösungsversuch in der Kampfphase. Jetzt gilt die Formel: ›Wir sind alle eins.‹«

Diese hohe Identifikation mit der Gruppe, in der man gerade drin und Mitglied ist, hat für die Gesamtgruppe und für ihre einzelnen Mitglieder eine wichtige und prägende Funktion. Im Normalfall wird diese Kohäsion nicht durch Machtausübung geschaffen, sondern durch die Identifikation der Mitglieder mit »ihrer« Gruppe (vgl. die Beiträge von Gisela Clausen zum Thema Leitung und soziale Identität, s. S. 358 ff., sowie von Cornelia Edding zur Social-Identity-Forschung, s. S. 67 ff.). In einer »dynamischen« Gruppe wird dies eine Phase bleiben, die durch nachfolgende abgelöst wird. In Gruppen des Alltagslebens besteht allerdings die Tendenz, diese befriedigende Stimmung festzuhalten und zu konservieren. Das sind die Zeiten, in denen Gruppennamen entstehen, Vereinsfahnen genäht werden, Gedichte und Lieder entstehen und gesungen werden, Gruppenfotos gemacht werden und vieles andere mehr. Manchmal wird dies auch als Symbiose bezeichnet. – Nicht umsonst heißt sie bei der

überstrapazierten T  
sprochen oder una  
die Mitglieder sich e

### Konformitätsdruck

Intimität und Verschmelzung stellen den Nährboden für intensive Stimmung dar. Dann gewinnt das Konformitätsdrucknomene aufreten, die Menschen kennen: die Harmonie wird aus der gemeinsamen Erfahrung ausgespielt. Sie wird unter Druck gesetzt, wenn sie nur in Initialphasen von der Gruppe akzeptiert wird. Claessens (1977, S. 39)

»Der in der Gruppe eingesetzende Angleichungsdruck kann dazu führen, dass sie die Realität entfernt und verschweigt.«

Das drohende »Wir sind alle eins« hinter einer affirmativen Fassade ist die gängige Form, die licherweise bald »dramatische Seite«, S. 341 ff.).

Das habe ich am Beispiel einer psychiatrischen Klinik erlebt. Eine Frau, die Mitglied einer Gruppe war, war allem einverstanden, als sie sich mit anderen um Supervision und Konfrontation mit meinen Widersprüchen und Meinungen herumtrieben. Alle waren gut ...« Nach dem Versuch weiter Sprechens mit mir, habe ich mich mit einer Menge von Wörtern des Kontraktes. Wenn ich mich auf einen »unmöglichsten« Stil konzentriert habe.

überstrapazierten Tuckman-Phaseologie »Norming«. In dieser Phase werden, abgesprochen oder unausgesprochen, Gruppennormen gesetzt, die darüber wachen, dass die Mitglieder sich entsprechend verhalten (Sader 1996).

### Konformitätsdruck: Wir sind uns doch wohl alle einig – oder?

Intimität und Verschmelzung als solche sind noch keine »dunklen« Phänomene; sie stellen den Nährboden dar für die folgenden Gruppenphänomene. Wird eine solche intensive Stimmung als das überhaupt Erstrebens- und Wünschenswerte betrachtet, dann gewinnt das Kollektiv die Macht über das Individuum. Dann können die Phänomene auftreten, die wir als Konsequenzen einer Überbewertung des Gemeinsamen kennen: die Harmoniesucht mit ihrer Verleugnung von Konflikten (s. S. 334 ff.). Wer aus der gemeinsamen Linie ausschert, wer noch wagt, eine eigene Meinung zu haben, wird unter Druck gesetzt – und erlebt sich unter dem Konformitätsdruck, der nicht nur in Initialphasen von Gruppen auftritt, sondern auch und gerade in dieser Phase. Claessens (1977, S. 39) meint dazu:

»Der in der Gruppe zwangsläufig entstehende Homogenisierungsdruck, die einsetzende Angleichung von Meinungen, Haltungen, Ausdrucksformen, sie können dazu führen, dass sich die Gruppe – sofern das möglich ist – unmerklich von der Realität entfernt und ihre Pseudorealität selbst aufbaut.«



Das drohende »Wir sind uns doch alle einig, oder?« (davon bleibt im Zürcher Dialekt hinter einer affirmativ gemeinten Aussage das stets leicht aggressiv tönende »Odr!?!«) ist die gängige Form, solchen Druck auszuüben. Wer sich dem widersetzt, ist möglicherweise bald »draußen« (s. Kapitel »Ein Modell zum Verständnis der dunklen Seite«, S. 341 ff.).



Das habe ich am deutlichsten erfahren, als ich einmal ein Pflegeteam einer psychiatrischen Klinik supervidiert habe. Die Teamchefin war eine ziemlich chaotische Frau, und die Mitglieder legten sehr viel Wert darauf, dass alle immer und mit allem einverstanden sind. Sie hatten zwar aus einem diffusen Gefühl des Unbehagens um Supervision angefragt, aber bei der kleinsten versuchsweisen Konfrontation mit meinem Auftrag und mit dem, was ich wahrnahm, wurde heftig widersprochen und abgewinkt: »Das gibt es bei uns nicht, wir verstehen uns doch alle gut ...« Nach der dritten Sitzung wurde mir klar, dass ich mit den bisherigen Versuchen weiter Schiffbruch erleiden würde, und in der vierten Sitzung begann ich mit einer Mitteilung meiner Wahrnehmungen und bat um eine Neuverortung des Kontraktes. Weitgehendes Schweigen, dann erfolgten Angriffe gegen meinen »unmöglich«en Stil. Eine weitere Sitzung fand nicht mehr statt – ich war draußen.

### Harmoniestreben und Konfliktscheu: Groupthink

Wie wirkt eine allzu hohe Kohäsion mit den Tendenzen zur Harmoniesucht, Konformität, Konfliktvermeidung, Entdifferenzierung und Gleichmacherei sich denn nun auf die Leistungsfähigkeit von Gruppen aus? Diese Frage beschäftigt die Sozialpsychologie seit den 1960er-Jahren. Seit 1972 gibt es diesen der »Newspeak«-Terminologie aus George Orwells »1984« entlehnten Begriff dafür. Irving L. Janis untersuchte die Protokolle von vier Fiaskos der amerikanischen Außenpolitik (Pearl Harbor, Koreakrieg, Schweinebucht-Invasion und Vietnam) sowie die Watergate-Affäre und verglich sie mit ausgesprochen gelungenen Entscheidungen (Marshallplan, kubanische Raketenkrise). Seine Analyse der Abläufe ergab, dass die gelungenen Entscheidungsprozesse sich markant von den misslungenen unterschieden und bei beiden spezifische Muster zu erkennen waren. Daraus entwickelte er sein Modell (Janis 1972):

Mit Groupthink bezeichnet er die Sehnsucht von Gruppen nach rascher Übereinstimmung, Einmütigkeit und Harmonie auf Kosten einer gründlichen Auseinandersetzung mit der vorhandenen Information. Groupthink tritt unter bestimmten Bedingungen auf:

- Die Kohäsion in der Gruppe ist hoch,
- die Mitglieder sind sozial und ideologisch homogen,
- der Stress ist hoch,
- die Leitung ist direktiv und autoritär,
- Entscheidungsverfahren fehlen,
- die Gruppe arbeitet isoliert von äußeren Einflüssen.

Groupthink führt dazu, dass wichtige Daten und Fakten nicht zur Kenntnis genommen, unterschiedliche Auffassungen nicht diskutiert und Alternativen nicht realistisch bewertet werden. Das Ergebnis sind suboptimale Entscheidungen. In seiner späteren Arbeit hat Janis (1982) wichtige politische Entscheidungen einiger Spitzengremien des Weißen Hauses anhand von Akten und Berichten untersucht und das Phänomen des Groupthink immer wieder nachgewiesen. Er hat auch ein Verhaltensmodell für Gruppen entwickelt, in dem er Regeln für »wachsame Entscheidungsfindung« (vigilant decision making) festlegte (Janis 1989).

Schulz-Hardt und Frey (1998; auch Schulz-Hardt 2001) machen auf der Basis eigener Untersuchungen darauf aufmerksam, dass das Modell des Groupthink »gravierende theoretische Unschärfen und Unstimmigkeiten aufweist« (Schulz-Hardt/Frey 1998, S. 146), die sich auch bei verschiedenen Revisionen nicht beseitigen lassen, weshalb sie ein alternatives Modell von »Entscheidungsausismus« vorschlagen. Aufbauend auf Festingers Konzept der kognitiven Dissonanz postulieren sie, dass das »aktive, unkritische Hinarbeiten auf die Bestätigung eigener Ansichten« (S. 150), das heißt Selbstbestätigungsmechanismen bei Einzelnen wie in Gruppen, das Wesentliche ist, was die Qualität von Gruppenentscheiden drastisch zu reduzieren vermag. Dazu werden:

- favorisierte Entscheidungen
- bestätigende Informationen werden überhört und mehr beachtet
- Kommunikationsmuster ähneln denen wie man sie kennt

Das geschieht in Gruppen bestehen, alles ist abgestimmt auf die bestehenden Beziehungen

Obwohl sich manche Autoren in der Tat mit einer Konflikttheorie beschäftigen, ist dies nicht die einzige abweichende Position. (vgl. den Beitrag von ... und Gehör finden. Vorherrschende Ansichten werden nicht abweichen, sondern vielmehr von den Autoren als Gleichheit und Konsens verstanden. Den Kasten verkürzt die Gruppe die Konsensierung entgegen und die Regeln führen zu einem Konsens)

### Maßnahmen gegen Groupthink

- Die Gruppe sollte verschiedene Standpunkte berücksichtigen.
- Die Gruppe sollte verschiedene Alternativen beraten. Damit kann die Gruppe verschiedene Möglichkeiten erläutern.
- Der Harmoniestreben muss unterdrückt werden: Alles darf nicht gleich sein.
- Externe Experten sollten in die Gruppe integriert werden.
- Innerhalb der Gruppe müssen Rollen transparent gemacht werden.
- Bei wichtigen Entscheidungen soll die Gruppe auf einen »Gegner« setzen werden, der die Gruppe kritisieren kann. Dieser Gegner wird als »Antithode«. Sie verhindert, dass die Gruppe nur eigene Ideen vorbringt.
- Der Gruppenleiter sollte die funktionale Entscheidungsfindung unterstützen.
- Die Gruppe sollte sich im Spiegel vorstellen, um herauszufinden, ob sie nur eigene Ideen vorbringt.

Nicht ganz so dummes Phänomen, die die Gruppe nicht gut untersucht hat

- favorisierte Entscheidungsalternativen auf- und nicht favorisierte abgewertet,
- bestätigende Informationen selektiv gesucht und Widersprechendes systematisch überhört und nicht wahrgenommen,
- Kommunikation bevorzugt mit solchen Menschen gesucht, die das Gleiche meinen wie man selbst. (S. 150)

Das geschieht in Gruppen besonders dann, wenn die von Janis genannten Bedingungen bestehen, alles von einer Norm der Harmonie überhöht ist und durch frühe Probeabstimmungen bestimmte Meinungen favorisiert werden.

Obwohl sich manches davon gar nicht so unfreundlich anhört, haben wir es hier in der Tat mit einer ausgesprochen dunklen Seite von Gruppen zu tun. Das aus einer Konfliktscheu resultierende exzessive Harmoniestreben verunmöglicht es, dass abweichende Positionen, die nach allem, was wir wissen, für den »Gruppenvorteil« (vgl. den Beitrag von Hubert Kuhn, S. 124 ff.) zuständig sind, wirklich erlaubt sind und Gehör finden. Nicht »innerer Frieden« ist das höchste Gut, Widersprüche gegen vorherrschende Ansichten sind nötig. Konflikt ist nicht etwas, das Gruppen schadet, sondern vielmehr nützt und diesen Harmonietendenzen entgegenwirkt. – Der von den Autoren als Gegenregulativ entwickelte Maßnahmenkatalog ist im nachfolgenden Kasten verkürzt wiedergegeben. Es sind durchweg Interventionen, die der Homogenisierung entgegenwirken (1998, S. 156 ff.; hier verkürzt; ähnlich Sader 2006, S. 345 sowie die Regeln für wachsame Entscheidungsfindung von Janis 1989):

### Maßnahmen gegen die Homogenisierung

- Die Gruppe sollte möglichst heterogen besetzt sein, um eine Vielzahl von Perspektiven und Standpunkten zu ermöglichen und vorschnellen Konsensen vorzubeugen.
- Die Gruppe sollte sich regelmäßig in Subgruppen aufteilen, die über dasselbe Problem beraten. Damit bleibt Informationsoffenheit bestehen.
- Der Harmonienorm sollte eine Norm des kritischen Rationalismus entgegengesetzt werden: Alles darf hinterfragt werden, Irrtümer und Fehler sind erlaubt.
- Externe Experten sollten von Zeit zu Zeit als Korrektiv für »Betriebsblindheit« hinzugezogen werden.
- Innerhalb der Gruppe sollten klare Zuständigkeiten zugeteilt werden, sodass Expertenrollen transparent sind.
- Bei wichtigen Entscheidungen sollten diskursive Entscheidungshilfetechniken eingesetzt werden wie der »Anwalt des Teufels« oder die »dialektische Entscheidungsmethode«. Sie verhindern unkritische und unreflektierte Entscheidungen.
- Der Gruppenleiter sollte als unparteiischer Koordinator und Mentor fungieren, um dysfunktionale Entscheidungsmuster zu minimieren.
- Die Gruppe sollte Teamreflexivität entwickeln und trainieren, das heißt lernen, sich selbst den Spiegel vorzuhalten.

Nicht ganz so dunkel, vielleicht im Halbschatten zu sehen, ist eine Reihe weiterer Phänomene, die die Qualität der Entscheidungen von Gruppen verschlechtern – alles gut untersuchte Erscheinungen wie das »soziale Faulenzen« (»social loafing«, das

bedeutet, dass Einzelne sich auf Kosten anderer ausruhen); Interessenkonflikte unter den Mitgliedern; mangelnde Informationsnutzung und Koordinierungsschwierigkeiten; Aufrechterhaltung von Fehlentscheidungen, um den bisher geleisteten Aufwand zu rechtfertigen.

Einen Überblick über 25 Jahre Groupthink-Forschung und alternative Erklärungsansätze bietet die Zeitschrift *Organizational behavior and human decision processes* in der Ausgabe Februar/März 1998.

### **Verfestigung der Gruppengrenzen und Abschottung nach außen**

Eine der Voraussetzungen von Groupthink ist, dass die Gruppe isoliert von äußeren Einflüssen arbeitet. Um die Bedeutung der Abschottung als dunklen Aspekt von Gruppen zu verstehen, sei ein systemischer Exkurs gestattet: (Soziale) Systeme werden unter anderem dadurch definiert, dass sie sich gegen eine Umwelt abgrenzen. Sozialpsychologisch gesehen heißt das, dass Systeme ihre Identität und den Zusammenhalt nach innen dadurch gewinnen, dass sie sich nach außen abgrenzen. Eine Untersuchungsreihe aus dem Institut von Amelie Mummendey (Otten/Blantz, in Langthaler/Schiepek 1995) zeigt, dass es nur relativ geringer Identitätsmerkmale bedarf, um in Situationen hohen sozialen Druckes ein »Wir-Gefühl« zu entwickeln. Ich schildere die Ergebnisse ohne Anspruch auf wissenschaftliche Exaktheit.



Gesamtgruppen wurden aufgeteilt in Halbgruppen. Ihnen wurden zunächst relativ komplexe Identitätsmerkmale – im Sinne einer gemeinsamen und von der anderen Gruppe unterschiedenen Aufgabe – auf den Weg gegeben. Diese Merkmale wurden sukzessive reduziert, bis es schließlich nur noch hieß: »Ihr seid Gruppe Rot, ihr seid Gruppe Blau.« Es dauerte nicht lange, bis die »Roten« sich als Rote identifiziert hatten, die »Blauen« als Blaue und in sattsam bekannter Weise übereinander herfielen (mehr über diese sogenannten »minimalgroup«-Experimente bei Cornelia Edding, s. S. 70).

Dies sind eindrückliche Ergebnisse, zwar weniger bekannt geworden, aber letztlich ebenso erschreckend wie das Asch- oder das Milgram-Experiment. Auch hier handelt es sich um die Anfangssituation einer Gruppe, die wiederum deutlich macht, wie viel sozialer Druck erlebt wird und wie wichtig es für das Individuum ist, dazugehören (vgl. S. 347 und Antons/Hunziker 2003). Die Experimentalreihe zeigt weiterhin, wie wenig Attraktoren es braucht, damit die von der Gefahr der Isolierung und Vereinzelung (vgl. das Zitat von Sbandi auf S. 326) bedrohten Individuen sich in die Sozietät flüchten. Hypothesen dazu, warum es so schwer ist, alleine zu bleiben, sind im Abschnitt »Die Zerstörung der Gruppe« (s. S. 346 f.) zu finden.

Die Yin-Yang-Qualitäten von Kohäsion nach innen und Abgrenzung nach außen zeigen sich mit schöner Regelmäßigkeit, wenn in einem gruppendifnamischen Training zwei Gruppen parallel arbeiten oder wenn in einer Organisation zwei Arbeits-

teams parallele Aufgaben bearbeiten. Hand in Hand arbeiten zwei Gruppen übereinander um die Wahrheit. Es gibt keine Balance mehr zwischen den beiden Gruppen, die ja eigentlich Grenzen nach außen gesetzt haben. Es ist nicht mehr erlaubt, dass zwei Gruppen zusammenarbeiten. Die dunkle Seite der Gruppe kann nicht bekämpfen, ist heilig und böse erklärt.

Die »Achse des Bösen« ist eine Metapher. Der Begriff zeigt, wie die Gruppe auf der einen Seite von der anderen Seite von der Gruppe abgeschnitten ist, um zu haben, und die andere Seite ist dem entgegengestellt, ist unter dem Namen Alles ist schwarz, das wiederum die Umwelt ist, die andere als Terroristen betrachtet. Sie werden aber selbst auch durch die Furcht vor dem anderen für mich ist, ist gegen mich.

### **Unterwerfung und Ausgrenzung**

Parallel zur Ausgrenzung der anderen Gruppe suchen und führen Kräfte die darüber wachen, die gebührend bestraft werden. Es ist eine Art von Isolation, die Zwangsnormen und steigenden Formen von Gewalt und Gruppenkonsenses fördert. Es ist eine schwache Stellung.

Je nachdem, wie die Gruppe Verhalten sein, es reicht in den nationalsozialistischen Formen; aber schon der Name »Das Experiment« von »Geschworenen« ein Raum der Macht bekommen, Noch eine Macht bekommen,

Das originale ursprüngliche Freiwilligengruppe

teams parallele Aufgaben bearbeiten – manchmal auch dann, wenn sie eigentlich Hand in Hand arbeiten sollten, aber die Rivalität und Konkurrenz gegenüber der anderen Gruppe überhandnehmen. Das an sich lebensförderliche Motiv des »Mit-einander-um-die-Wette-Laufens« (con-currere) wird zur destruktiven Qualität. Es gibt keine Balance mehr zwischen berechtigtem Eigeninteresse und Achten auf die anderen, die ja eigentlich im gleichen Boot sitzen; Gruppenegoismus dominiert. Die Grenzen nach außen werden starr und unbeweglich. Der Blick über den Gartenzaun ist nicht mehr erlaubt. Der Binnendruck steigt, die eigene Gruppe muss die allerbeste sein. Die dunkle Seite wird nach draußen verlagert, der Feind ist außen, ihn dort zu bekämpfen ist heilige Pflicht. Alles, was »draußen« ist, wird abgewertet, für schlecht und böse erklärt.

Die »Achse des Bösen« ist die wohl aktuellste politische Spielart dieser Dynamik. Der Begriff zeigt, wie sehr wir von den Aktivitäten solcher Gruppen bestimmt sind: auf der einen Seite von einer Nation, die meint, auf der Seite des Guten zu sein, recht zu haben, und die nötige Macht zur Durchsetzung ihres Weltbildes besitzt. Wer sich dem entgegenstellt, ist »böse« per se. Auf der anderen Seite steht ein wenig fassbares, unter dem Namen Al Quaida bekanntes, letztlich nicht weniger machtvolleres Netzwerk, das wiederum die USA als die Inkarnation des Bösen ansieht. Jede Seite bezeichnet die andere als Terroristen. Terror heißt Furcht – solche Gruppen terrorisieren andere, werden aber selbst auch durch die Furcht vor der Gegengruppe terrorisiert und auch durch die Furcht vor der Illoyalität, dem Ausscheren der eigenen Mitglieder. Wer nicht für mich ist, ist gegen mich.

### Unterwerfung und Gehorsam

Parallel zur Ausgrenzung des »anderen« wächst der innere Druck. Die kohäsiven Kräfte suchen und finden ihre personalen Repräsentanten. Es braucht Personen, die darüber wachen, dass alle Mitglieder bei der Stange bleiben und Ausscheren gebührend bestraft wird. Solche Personen finden sich auch – denn das ist die Situation, die Zwangsneurotiker und Sadisten hochspült. Abweichungen werden mit steigenden Formen von Gewalt sanktioniert; ernannte und selbst ernannte Hüter des Gruppenkonsenses fordern Unterwerfung, bestrafen und quälen Nonkonforme und Schwache.

Je nachdem, wie die Normen beschaffen sind, muss es gar nicht nur abweichendes Verhalten sein, es reicht unter Umständen ein »Nicht-so-sein-wie-wir«. Die Vorgänge in den nationalsozialistischen Konzentrationslagern sind die vielleicht extremste Form; aber schon der einem sozialpsychologischen Experiment nacherzählte Film »Das Experiment« von Oliver Hirschbiegel (vermutlich 2001; wie auch »Die zwölf Geschworenen« ein Regiedebüt) macht deutlich, wie schnell bei Menschen, die die Macht bekommen, Normen einzufordern, die Gewaltbereitschaft steigt.

Das originale ursprüngliche Experiment (Haney/Banks/Zimbardo 1973) teilte eine Freiwilligengruppe willkürlich in Gefangene und Wärter. Es sollte beobachtet

werden, wie sich beide Gruppen in ihre Rollen finden und welche Verhaltensweisen sie zueinander entwickeln. Nach einigen Tagen wurde das Experiment abgebrochen, weil die gegenseitige Gewaltbereitschaft eskalierte und die Forscher Exzesse befürchteten. – Im Film wird das Experiment natürlich nicht abgebrochen, und es kommt zu Mord und Totschlag: Die tief schwarze Seite von (Inter-)Gruppendynamik wird deutlich.

Der Film zeigt auch, dass in solchen Situationen charismatische Führer ihre Sternstunde haben; die Chancen einer totalitären Entwicklung sind hoch. Sind Menschen durch die Situation, in der sie stecken, verunsichert, sind sie gerne bereit, allen Versprechungen zu glauben, dass es besser werde, wenn man dies und jenes tue.

Der Frage von Gewalt im gruppendynamischen Kontext widmet sich auch ein Themenheft der Zeitschrift *Gruppentherapie und Gruppendynamik* (43. Jg., Heft 4, 2007), in dem Lamott und Schott (2007) einige neuere Mordexzesse von Jugendlichen auf ihren gruppendynamisch-tiefenpsychologischen Hintergrund hin untersuchen. Der Film von Dennis Gansel »Die Welle« (2008) ist ein neuerlicher Versuch, das Risiko des Entgleisens eines sozialpsychologischen Experimentes nachvollziehbar zu machen.

Gruppen, die sich in totalitäre Bewegungen verwandeln, können sich um einen charismatischen Führer scharen, der im Sinne der »soziodynamischen Grundformel« von Raoul Schindler (s. S. 342 ff.) die Alphaposition einnimmt und diese Position machtvoll ausbaut. Hierzu gehören manche religiösen Bewegungen mit einem »Guruum« im negativen Sinne, also Sekten, die sich um eine Gründerfigur bilden. Auf nationaler Ebene sind Diktatoren wie Hitler, Mao Tse-Tung und Stalin die entsprechenden Figuren.

Es gibt auch Sekten und andere repressive Gruppenkulturen, die sich weniger um eine Person als vielmehr um eine gemeinsame, meist überwertige Idee versammeln. Dazu gehören seit Beginn des Christentums die Endzeitvisionen – die Vorstellung, dass die Welt in Kürze untergeht und das Strafgericht ansteht. Trifft dies auf Gläubigenbereitschaft, verlieren die Gläubigen ihre Mündigkeit und Autonomie und sind oft bereit, alles »Irdische« aufzugeben. Unter einer solchen eschatologischen Perspektive entstehen Gruppen mit äußerst hohem Binnendruck, meist abgeschottet von der Umwelt, mit rigiden Grenzen nach außen – das Ungläubige und Böse ist außerhalb der Gruppe. Häufig sind es einzelne Propheten, die eine solche Endzeitstimmung zum Machtgewinn benutzen. Charles Manson war eine dieser Gestalten.

Karl Schattenhofer verdanke ich die folgende Beschreibung. Danach erkennt man sektenhafte Gruppen an folgenden Merkmalen – je mehr davon zutreffen, desto wahrscheinlicher handelt es sich um eine Sekte. Hier werden nur typische Regeln des sozialen Umgangs beschrieben, auf die Merkmale der Lehren dieser Gruppierungen wird nicht eingegangen.

Auch die Gewalt bei Jugendlichen, die Zwangsmechanismen in Sekten und anderen totalitären Organisationen basieren auf der Dynamik von Gruppen.

### **Merkmale sektenhafter Gruppen**

- Normalen Mitgliedern werden Kontakt nachgefordert, wenn Kontakt nachgelassen hat. Wenn Kontakt nachgefordert wird, kann dies von meist höherrangigen Personen ausgelöst werden.
- Die Gruppen sind geprägt durch eine hierarchische Struktur. Zum Beispiel in unterschiedlichen Stufen gibt es strenge Regeln für die verschiedenen Personen und gruppeneigene Normen.
- Die Mitglieder werden durch die Gruppe bestimmt. Nichts Eigenes mehr ist wichtig.
- Konformes Verhalten ist wichtig. Wer nicht konform ist, wird öffentlich belohnt oder bestraft.
- Die Mitglieder werden durch die Gruppe bestimmt. Die Gruppe ist wichtiger als individuelle Belastungen.
- Freundschaften und Beziehungen werden – anstatt innergruppene Bindungen – untergrübt.
- Neue Mitglieder werden von alten Mitgliedern akzeptiert.
- Die Mitglieder werden von anderen Mitgliedern bestimmt.
- Niemand soll sich von der Gruppe trennen.
- Es gibt keine – oder kaum – eigene Freizeitaktivitäten.

Sader (2006) weist darauf hin, dass es sich bei Sekten nicht nur auf die Führungskräfte zuzuschreiben, sondern auch auf Beratungs- und Entscheidungseinheiten. Es geht darum, dass es auf der Ebene der Tausende gefangene Sader (2006) aufgeständische Sader (2006) autochthone (damit meint er, dass sie nicht aus dem Ausland stammen) Gruppen gibt. Ich möchte hier auf die Gruppengrenzen, die zwischen den Gruppen bestehen, hinweisen.

Die hat – und das ist kein Geheimnis – einen hohen Gehalt an Gewalt. Die Sozialpädagogen Asch (1980) eindrücklich unterstrichen, dass die Gruppen, die sich in Sekten zusammenfinden, so beschaffen, dass sie eine hohe Gehorsamsbereitschaft unter den Gruppenmitgliedern erzeugen. Sie sind daher sehr gefährlich.

### Merkmale sektiererischer Gruppen

- Normalen Mitgliedern ist es verboten, mit Außenstehenden über die Gruppe zu reden. Wenn Kontakte nach außen stattfinden, dann nur unter der Begleitung und der Kontrolle von meist höherrangigen Sektenmitgliedern.
- Die Gruppen sind gekennzeichnet durch eine differenzierte innere Hierarchie, die sich zum Beispiel in unterschiedlichen Graden der Mitgliedschaft ausdrückt. Durch besondere Leistungen und Loyalität steigt man auf. Zwischen den verschiedenen Zirkeln und Stufen gibt es strenge Grenzen. Der engste und innerste Kreis besteht aus sehr wenigen Personen und gruppiert sich oft um eine allmächtige Gründerfigur.
- Die Mitglieder werden gedrängt, ihr Eigentum der Gemeinschaft zu überschreiben und nichts Eigenes mehr zu besitzen.
- Konformes Verhalten – auch wenn es sich gegen einzelne Mitglieder richtet – wird (seiten)öffentlich belohnt und anerkannt. Neben dem verbesserten Status wird Anerkennung oft durch erhöhte Zuwendung, Aufmerksamkeit und Geborgenheit ausgedrückt. Verfehlungen werden durch Isolation geahndet.
- Die Mitglieder werden zum Abbruch der Beziehungen zur eigenen Familie und zur Verwandtschaft gedrängt. Die Beziehungen werden erschwert, zum Beispiel durch starke terminliche Belastung an Wochenenden und Familienfeiertagen.
- Freundschaften und intime Beziehungen sollen möglichst innerhalb der Gruppe eingegangen werden – andere sollen abgebrochen oder beendet werden.
- Neue Mitglieder werden über Paten, Mentoren, Begleiter etc. eingeführt, der Kontakt von Neuen zu Neuen wird weitgehend unterbunden.
- Die Mitglieder werden aufgefordert, Regelbrüche, Infragestellungen der Lehre oder Krisen anderer Mitglieder zu melden – diese Dienste werden belohnt.
- Niemand soll sich von der Gemeinschaft zurückziehen, es gibt wenig oder keine privaten Räume und Rückzugsmöglichkeiten.
- Es gibt keine – oder nur eine scheinbare – demokratische Legitimation der Leitung.

Sader (2006) weist darauf hin, dass es im Falle von destruktiver Gewalt sinnvoll ist, nicht nur auf die Führerfiguren zu schauen und alles ihrer Persönlichkeitspathologie zuzuschreiben, sondern stets auch auf die mitbeteiligten Gruppenprozesse zu achten: auf Beratungs- und Entscheidungsstrukturen in Führungsgruppen, auf Gruppenprozesse auf der Ebene der Ausführenden (»Karl der Große konnte nicht alleine mehrere Tausende gefangene Sachsen abschlachten, Licinius Crassus benötigte viele Helfer, um 6.000 aufständische Sklaven an 6.000 Kreuze zu nageln«, Sader 2006, S. 342) und auf autochthone (damit meint Sader selbstgesteuerte) Gruppenprozesse wie Verteidigung der Gruppengrenzen, Normen und Regeln, Sicherung und Erhöhung des Status in der Gruppe. Ich möchte hinzufügen: auf Gehorsams- und Unterwerfungsbereitschaft.

Die hat – und das sind vielleicht die Experimente mit dem höchsten Bekanntheitsgrad – der Sozialpsychologe Stanley Milgram (1974), ein Schüler von Solomon Asch, eindrücklich untersucht. Wenn sie auch nur zu geringen Teilen Gruppenexperimente waren, so beschreiben sie doch innerseelische Mechanismen der destruktiven Gehorsamsbereitschaft gegenüber Autoritäten, die auch in Gruppen wirksam werden.

Unter dem Vorwand, sie nähmen an einer Untersuchung zur Wirkung von Strafe auf die Lernfähigkeit teil, wies Milgram seine Probanden an, »Lehrer« zu spielen und eine Testperson, den »Schüler«, mit Elektroschocks beim Einprägen von Wortkombinationen zu »unterstützen«. Der »Schüler« war in Wirklichkeit ein Mitspieler des Versuchsleiters. – In der Standardvariante des Experiments versetzten 65 Prozent der Teilnehmer auf Anweisung des Versuchsleiters den »Schülern« Stromstöße bis hin zur Obergrenze von 450 Volt, egal, welche Signale von Schmerz diese von sich gaben.

Diese unbequemen Ergebnisse sind immer wieder überprüft und in neuen Zusammenhängen interpretiert worden. David Berreby (2008) weist darauf hin, dass sich darin auch Vertrauen in den Weißkittel zeige – eine Qualität, ohne die eine Gesellschaft zerfallen würde –, und auch, dass die Versuchspersonen klug wechselten zwischen Durchsetzung ihrer eigenen Sichtweise und Kooperation mit den anderen Gruppenmitgliedern. – Welcher Stellenwert auch immer dem Gehorsam gegeben wird: Er ist die notwendige Komplementärleistung zur Ausübung von Autorität und Gewalt.

## Ein Modell

Ein Modell, das er und überdies eine schlagen vermag, i 1969; vgl. Antons den Binnendruck Ich werde im Folg halte sie – ungeach tigeren gerade da, psychologen.

Schindlers Grus sich eine Gruppe r sagt: Eine Gruppe e eine reale Person (der Erbfeind) sein rapie-, Selbsterfahru Für die Anonymen der Feind, für die Unmäßigkeit, für d nehmer eines gru die mangelnde Soz

Diese Grunddyn Gruppe und ihrem len Repräsentanten die Idee oder das Z darstellen. Schindl pha-Funktion ( $\alpha$ ), mischen Gruppe w die  $\omega$ -Funktion an Sündenbock (s. S. 1 tisch.

Neben diesen b funktionen aus: die  $\alpha$  bilden, und eine Beta-Funktion ( $\beta$ ), sollte. Andersherun

## Ein Modell zum Verständnis der dunklen Seite

Wirkung von Strafe auf Lehrer zu spielen und prägen von Wortkompetenz ein Mitspieler des ersetzen 65 Prozent der « Stromstöße bis hin zur diese von sich gaben.

prüft und in neuen Zu- weist darauf hin, dass alität, ohne die eine Ge- Personen klug wechselten eration mit den anderen dem Gehorsam gegeben Abigung von Autorität und

Ein Modell, das ein vertieftes Verständnis der aufgezeigten Phänomene ermöglicht und überdies eine Brücke zwischen dem vorigen und dem nachfolgenden Kapitel zu schlagen vermag, ist die »soziodynamische Grundformel« von Raoul Schindler (1968, 1969; vgl. Antons 2000, S. 307 ff.). In ihr geht es sowohl um den »Einschluss«, also den Binnendruck in einer Gruppe, als auch um den Mechanismus des Ausschlusses. Ich werde im Folgenden mehrere tiefenpsychologische Konzepte darstellen, denn ich halte sie – ungeachtet aller Kritik an der Tiefenpsychologie – als die erklärmächtigeren gerade da, wo es um dunkle Seiten geht. Diese sind ein Heimspiel für Tiefenpsychologen.

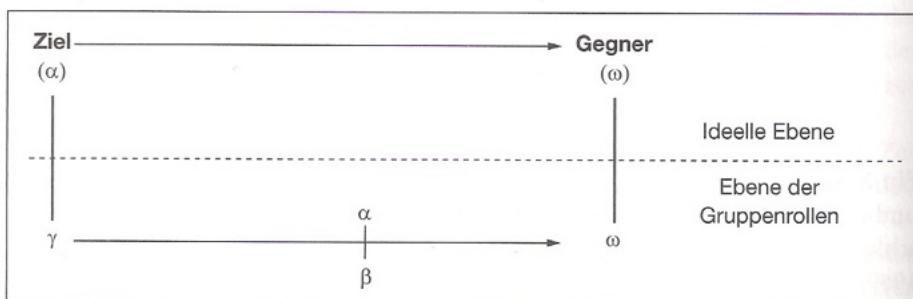
Schindlers Gruppenmodell geht nicht, wie die meisten anderen, davon aus, dass sich eine Gruppe um ein gemeinsames *Ziel* findet – er dreht den Spieß herum und sagt: Eine Gruppe bildet sich zur Bekämpfung eines gemeinsamen *Gegners!* Der kann eine reale Person (der Bösewicht) oder eine Gruppe (die Blauen) oder eine Nation (der Erbfeind) sein, aber auch – und darum handelt es sich wohl bei den meisten Therapie-, Selbsterfahrungs-, Selbsthilfe- und Lerngruppen – ein Mangel oder Missstand. Für die Anonymous Alkoholiker ist der Alkohol der Feind, für die Weight Watchers die eigene Unmäßigkeit, für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eines gruppendifnamischen Trainings die mangelnde Sozialkompetenz.

Wenn man Gruppen einmal nicht von ihrem Ziel her definiert, sondern fragt, gegen was sich eine Gruppe bildet, kommt man zu erstaunlichen Ergebnissen.

Diese Grunddynamik zwischen der Idee einer Gruppe und ihrem Gegner findet ihre personellen Repräsentanten in der konkreten Gruppe; einzelne Personen werden manchmal die Idee oder das Ziel verkörpern und manchmal eher die gegnerischen Qualitäten darstellen. Schindler nennt die jeweiligen Repräsentanten des Gruppenziels die Alpha-Funktion ( $\alpha$ ), die des Gruppengegners die Omega-Funktion ( $\omega$ ). In einer dynamischen Gruppe werden diese Funktionen immer wieder wechseln; wird hingegen die  $\omega$ -Funktion an einer Person dauerhaft festgemacht, dann haben wir es mit einem Sündenbock (s. S. 349 ff.) zu tun; fixiert sich die  $\alpha$ -Funktion, dann wird es autokratisch.

Neben diesen beiden Zentralfunktionen bilden sich laut Schindler noch Nebenfunktionen aus: die Gamma-Funktion ( $\gamma$ ), die die unterstützende Anhängerschaft des  $\alpha$  bilden, und eine, dem affektiven Geschehen etwas distanziert gegenüberstehende Beta-Funktion ( $\beta$ ), in der sich idealerweise ein hilfreicher Gruppenleiter befinden sollte. Andersherum: Wer  $\alpha$  verkörpert, hat meist eine Reihe von unterstützenden An-

hängern um sich herum, während  $\omega$  meist für sich und alleine dasteht, stets in der Gefahr, zum Sündenbock zu werden. Wird die  $\omega$ -Funktion von einer Untergruppe übernommen, besteht das Risiko, dass die Gruppe sich spaltet.



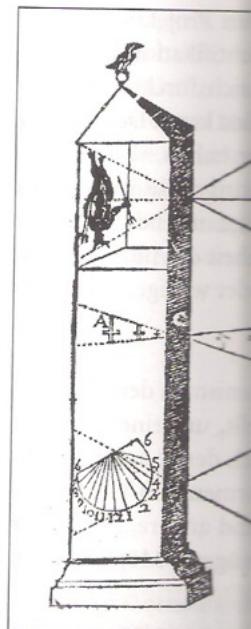
Die soziodynamische Grundformel nach Schindler

Dieses Modell fokussiert auch einen Vorgang der Projektion: Einzelne Mitglieder repräsentieren das, wogegen die Gruppe angetreten ist, und es besteht das Risiko, dass die Person, die dieses gegnerische Prinzip vertritt – oder nur an es erinnert – für das-selbe genommen und ausgeschlossen wird: »Ohne  $x$  hätten wir es so viel leichter und besser in der Gruppe!«

Der Mechanismus der Projektion, nämlich »der Begegnung mit sich selbst zu entgehen, solange man alles Negative auf die Umgebung projizieren kann« (s. das Zitat von C. G. Jung auf S. 329), ist beileibe keine Erfindung der Moderne oder gar der Psychologie. Er ist spätestens seit dem Neuen Testament bekannt. In der bei Matthäus (7,3–4) und Lukas (6,41–42) wiedergegebenen Bergpredigt mahnt Jesus, nicht den *Splitter im Auge des Nächsten, sondern lieber den Balken im eigenen Auge* zu betrachten. Damit ist vermutlich zum ersten Mal das beschrieben, was Sigmund Freud später dann als den Abwehrmechanismus der Projektion beschreibt: Das, was ich bei mir selbst nicht leiden kann, weil es

- eine eigene Schwäche,
- mit meinem Bild von mir selbst nicht kompatibel oder
- eine abgelehnte Triebregung ist,
- Angst macht, Ekel oder Scham erregt oder auch
- etwas mühsam Überwundenes darstellt,

sehe ich vergrößert und vergröbert im anderen und kann es dort wacker bekämpfen – mit dem Gefühl, etwas Rechtes zu tun, einen heiligen Krieg zu führen. Dieser Mechanismus wirkt relativ unterschiedslos bei Individuen wie bei Gruppen, Organisationen, Religionsgemeinschaften und Nationen. Athanasius Kirchner hat zur Verbildung des optischen Vorganges der Projektion vielleicht nicht zufällig eine Teufelsfigur gewählt, die innerhalb des Systems klein ist und riesengroß nach außen projiziert wird.



Der Mechanismus der Proj

Solange ein Individuum das relativ unschädliche Zitat sind es, in der anderen Weise einbezogene Position gebraucht im bekannten Verschwörung

Zum anderen wird Identifikation (Main/Turquismus ist aus der Arbeitssenkrieg mit der entsprechende verdeckte Zuschreibung seid ein autoritärer Ha weisen, dass sie eben in irgendeiner Stelle ein legitimiert zu sagen: Sie tärer Haufen seid!

Tom Main (in Kreeg

»Obwohl Projektion zu befreien, indem manen Selbst zuschreibt. Selbst büßt nicht nu

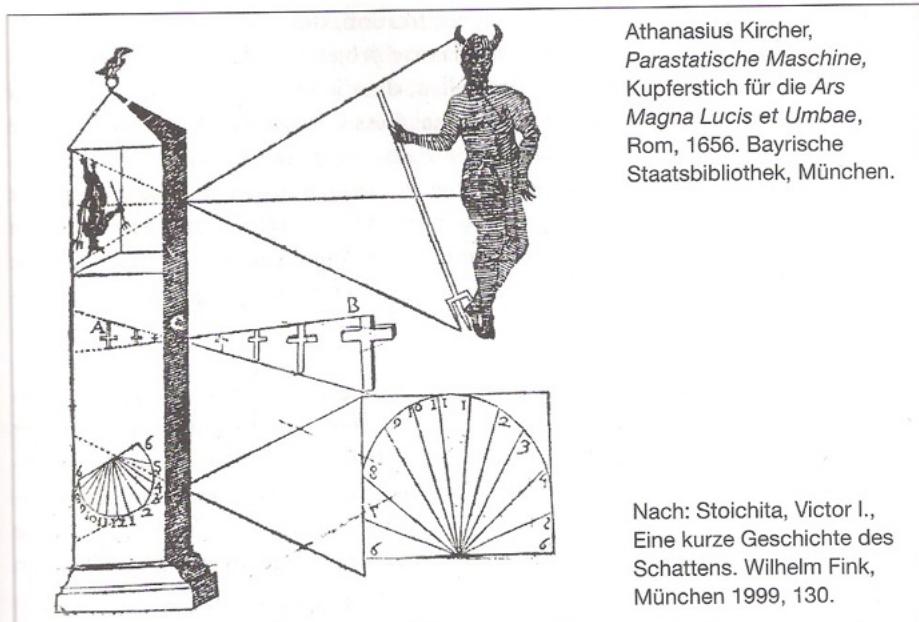
alleine dasteht, stets in der  
von einer Untergruppe  
alitet.

Ideelle Ebene  
Ebene der  
Gruppenrollen

on: Einzelne Mitglieder re-  
I es besteht das Risiko, dass  
ur an es erinnert – für das-  
n wir es so viel leichter und

nung mit sich selbst zu ent-  
projizieren kann« (s. das Zitat  
der Moderne oder gar der  
bekannt. In der bei Matthäus  
digte mahnt Jesus, nicht den  
*im eigenen Auge* zu betrach-  
ten, was Sigmund Freud später  
schreibt: Das, was ich bei mir

es dort wacker bekämpfen –  
ieg zu führen. Dieser Mecha-  
niere Gruppen, Organisationen,  
chner hat zur Verbildlichung  
icht zufällig eine Teufelsfigur  
ngroß nach außen projiziert



Der Mechanismus der Projektion nach Athanasius Kirchner

Solange ein Individuum vor sich hinprojiziert und andere damit nicht behelligt, ist das relativ unschädlich. Tatsächlich ist es meist so, dass andere Personen (unten im Zitat sind es, in der psychoanalytischen Diktion, »Objekte«) in der einen oder anderen Weise einbezogen werden. Zum einen werden sie zur Bestätigung der eigenen Position gebraucht im Sinne von: »Du siehst das doch auch so, oder?« Hier setzen die bekannten Verschwörungstheorien an.

Zum anderen wird zu dem eingeladen, was die Psychoanalyse die projektive Identifikation (Main/Turquet 1977) nennt – die vielleicht perfideste Form. Der Mechanismus ist aus der Arbeit mit Paaren hinlänglich bekannt (vgl. den Film »Der Rosenkrieg« mit der entsprechenden Eskalation von Gewalt). Durch die offene oder verdeckte Zuschreibung einer negativen Eigenschaft auf die gegnerische Gruppe (Ihr seid ein autoritärer Haufen!) wird diese unter den moralischen Druck gesetzt, zu beweisen, dass sie eben nicht so ist. Dabei wird ihr aller Wahrscheinlichkeit nach an irgendeiner Stelle ein winziger Fehler passieren, der die projizierende Gruppe dazu legitimiert zu sagen: Siehste, haben wir doch immer schon gesagt, dass Ihr ein autoritärer Haufen seid!

Tom Main (in Kreger 1977, S. 50 f.) kommentiert diesen Mechanismus so:

»Obwohl Projektionsvorgänge primitive Versuche sind, sich von inneren Qualen zu befreien, indem man sie nach außen verlegt und einem anderen Teile des eigenen Selbst zuschreibt, kann der Preis, der dafür zu zahlen ist, sehr hoch sein: Das Selbst büßt nicht nur einen Teil seines Wissens um seine Ganzheit ein, sondern

es gehen ihm, im Falle projektiver Identifikation, durch den Projektionsverlust wichtige Teile seines Selbst verloren. Massive projektive Identifikation beispielsweise von aggressiven Aspekten des Selbst, die dieses bei sich fürchtet, hat zur Folge, dass es sich nur als schwach und unaggressiv empfinden kann. Demzufolge wird das geschwächte Individuum entsetzliche Angst davor haben, von beängstigenden, aggressiven Kräften überwältigt zu werden, es wird diese jedoch nur bei anderen wahrnehmen ... Gewaltsame projektive Vorgänge und besonders die projektive Identifikation sind also nicht nur eine Angelegenheit des Individuums: Sie sind objektbezogen, und der andere wird immer mehr oder weniger stark mitbetroffen sein.«

Es gibt eine Gruppenkonstellation, die geeignet ist, diese Mechanismen deutlich werden zu lassen, und die damit ein Diagnoseinstrument darstellt, um einen Teil der dunklen Energien von Gruppen ans Tageslicht zu befördern: Ich denke an die Großgruppe. Dabei meine ich ausdrücklich nicht die heutigen Formen von Großgruppenarbeit wie Zukunftskonferenz, World Café, Open Space und andere, die gerade daraufhin angelegt sind, durch eine straffe Struktur und genügend Möglichkeiten des Austausches in kleinen intimen Gruppen die mit einer großen Gruppe verbundenen Ängste zu vermeiden.

Ich meine die minimal strukturierte Großgruppenarbeit, wie sie in der Gruppendynamik, vor allem aber in der englischen Psychoanalyse kleinianischer Richtung, der Tavistock-Schule und in der Gruppenanalyse nach Foulkes praktiziert wird und untersucht worden ist (vgl. Kreeger 1977, oder auch das Themenheft »Großgruppe« der Zeitschrift Gruppentherapie und Gruppendynamik, Jg. 39. Heft 1/2003). In diesen Verfahren geht es gerade darum, die Mechanismen der Projektion und der projektiven Identifikation erfahrbar zu machen. Die Sitzordnung, drei konzentrische Kreise, Berater, die lediglich Deutungen von sich geben, und Gruppengrößen zwischen 40 und 100 Personen alleine sind geeignet, das zutage treten zu lassen, was bei Melanie Klein die paranoide Position heißt: eine räumliche Enge, ein unkontrollierbares Sich-beobachtet-Fühlen, ein Verlust der Ich-Grenzen mit einer diffusen Bedrohung.

Das Verfahren kann durchaus zu psychosenahen Zuständen führen – und das nicht nur bei den Teilnehmenden, wie Main (in Kreeger 1977) betont. Auch die Staffmitglieder geraten in diesen Sog. Damit werden »die Bedrohung der Identität und des Selbstgefühls sowie die Schwierigkeit, die eigenen Ich-Grenzen aufrechtzuhalten« zum dominanten Thema. Lionel Kreeger, der Herausgeber des wohl wichtigsten Sammelbandes über die Dynamik von Großgruppen, konstatiert in seiner Einleitung:

»Man muss sich die mächtigen Kräfte, die in der großen Gruppe wirksam sind, deutlich vor Augen führen und sie berücksichtigen, da sie sich sowohl zum Guten wie zum Bösen verwenden lassen« (Kreeger 1977, S. 20).

Minimal strukturierte Großgruppen sind das beste Instrument, um etwas über die Schattenseiten von Gruppen zu lernen.

Die Schwierigkeit, in  
können, das heißt,  
bewahren, führt zu ei  
Verhaltensweisen. Ma  
»dunkel«. Sie dient le  
auch eine pädagogisc  
bar zu machen und d  
desto deutlicher) und

den Projektionsverlust  
Identifikation beispiels-  
bei sich fürchtet, hat zur  
nden kann. Demzufolge  
vor haben, von beängs-  
wird diese jedoch nur  
änge und besonders die  
enheit des Individuums:  
er oder weniger stark mit-

chanismen deutlich wer-  
stellt, um einen Teil der  
Ich denke an die Groß-  
Formen von Großgrup-  
pe und andere, die gerade  
genügend Möglichkeiten  
strukturierte Großgrup-  
und das beste Instrument,  
as über die Schattensei-  
on Gruppen zu lernen.

cher Richtung, der Tavi-  
aktiviert wird und unter-  
enheft »Großgruppe« der  
(Heft 1/2003). In diesen  
projektion und der projekti-  
drei konzentrische Kreise,  
ppengrößen zwischen 40  
zu lassen, was bei Melanie  
n unkontrollierbares Sich-  
diffusen Bedrohung.  
zuständen führen – und  
(1977) betont. Auch die  
Bedrohung der Identität  
n Ich-Grenzen aufrechtzu-  
erausgeber des wohl wich-  
pen, konstatiert in seiner

ßen Gruppe wirksam sind,  
sie sich sowohl zum Guten  
).

Die Schwierigkeit, in einer solchen Gruppe als Individuum in Erscheinung treten zu können, das heißt, den Pol der Differenzierung, der Bedeutung des Individuums zu bewahren, führt zu einer Reihe der behandelten und noch zu behandelnden dunklen Verhaltensweisen. Man kann natürlich nicht sagen, die Großgruppe sei »böse« oder »dunkel«. Sie dient lediglich dazu – und neben ihrer therapeutischen hat sie durchaus auch eine pädagogische Funktion –, diese Schattenseiten der (Kollektiv-)Seele sichtbar zu machen und die Mechanismen zu veröffentlichen, die in Gruppen (je größer, desto deutlicher) und größeren gesellschaftlichen Zusammenhängen wirksam sind.

## Folgeerscheinungen von zu viel zentrifugaler Energie

### Die Zerstörung der Gruppe

Erinnern wir uns an das Balance-Modell: Ein Überwiegen der zentripetalen Kräfte führt zu den diversen beschriebenen Verhaltensweisen (s. S. 332 ff.), die alle etwas mit Druck nach innen zu tun haben. Jetzt geht es darum, die gegenläufige Energierichtung zu betrachten: Was geschieht, wenn die zentrifugalen Kräfte nicht mehr in der Balance sind und zu stark werden?

In der Entwicklungsphase einer Gruppe, die in den gängigen Phasenmodellen der Kohäsionsphase vorausgeht und mit »Kampf um Positionen und Rollen«, bei Bion (1974) einfach mit »Kampf und Flucht« bezeichnet wird, droht das der Kohäsion Entgegengesetzte: der *Zerfall der Gruppe*. Wiederum zur Verdeutlichung ein Zitat von Volmerg (2000, S. 316):

»In Gruppen mit einer Sachaufgabe gibt es Auseinandersetzungen über das richtige Vorgehen. In Gruppen, die ein Thema bearbeiten, geht es um die Durchsetzung der richtigen Meinung. Meist sind die Unterschiede gar nicht so gravierend, doch darauf kommt es jetzt nicht an – im Gegenteil: Es geht gerade um die Unterschiede. Sie sind ein Mittel, sich in der Gruppe als ein unverwechselbares Individuum zu positionieren. Der Grundkonflikt zwischen Individuum-Sein und In-der-Gruppe-Sein wird in dieser Phase so gelöst, dass jede/r die ganze Gruppe für sich gewinnen will, nach dem Motto: Wenn alle so wären wie ich, hätten wir keine Konflikte. Das führt notwendigerweise zu einer allseitigen Rivalität...«

Wenn die Leitung die Angst vor der Zerstörung der Gruppe nicht auffangen kann, sondern selber davon gelähmt ist, kann es zu einer Polarisierung kommen. Dann können die einen mit ängstlicher Verachtung auf den Machtkampf der anderen starren. Es entstehen zwei Lager, die Lauten und die Leisen, die sich gegenseitig die Schuld an der Blockierung zuschieben. Die Gruppe bleibt im Machtkampf stecken und die Einzelnen können ihre Position nicht finden. Auch die Leitung bleibt von Gefühlen nicht verschont, dass die Gruppe misslingen könnte, weil die Gegensätze zu groß scheinen.«

Die Bedrohung, dass die Gruppe misslingt, weil die in ihr enthaltenen Gegensätze zu groß scheinen – das zeigt die Innenseite, das individuelle Erleben dessen, was als Zerfall droht. Man kann mit einem zünftigen Krach auseinandergehen, man kann auseinanderlaufen oder – das wohl häufigste in Volkshochschulkursen – einfach wegblei-

ben. Was wäre denn  
Es mag sein, dass un-  
dann eine neue Yogi

Ein anthropolog  
hat Jahrmillionen M  
Systems, einer Grup  
war – bot die Soziet  
Einzelnen. Die Speci  
lich als soziales Wese

»Ein Überleben w  
gehörigkeit war  
hoch geachteten  
ten ein Konzept  
in Europa und N  
tiefverwurzeltes –  
Zugehörigkeit gib  
solcher Faktor ste  
Varela 1987, S. 11

Vielelleicht erscheint e  
wie die Phänomene  
Betrachtung jedoch  
wird eine Tiefenschic  
schließlich der Gewalt  
Tageszeitungen zu le  
leicht noch sich selbs  
tenz berauben wollte.

### Die Spaltung der

Zerfall im Sinne eines  
Phänomen im Kontext  
ziehen sich auf der M  
sind sie in der Religiö  
len etliche Abspaltun  
vielleicht bekannteste  
von Geschichte findet

In einem Teil des  
sagenhafte Land d  
für die Reisenden e

ben. Was wäre denn so schlimm daran, wenn eine Gruppe auseinanderbricht, zerfällt? Es mag sein, dass uns das heute nicht mehr so bedrohlich vorkommt. Wir können uns dann eine neue Yoga-Gruppe suchen, ein neues Projekt starten.

Ein anthropologischer Faktor wird wirksam, der uns kaum bewusst ist. Aber es hat Jahrtausende Menschheitsgeschichte gegeben, in denen der Zerfall eines sozialen Systems, einer Gruppe, Horde, Sippe und Ähnliches ein lebensbedrohendes Ereignis war – bot die Sozietät doch den einzigen verlässlichen Schutz für das Überleben des Einzelnen. Die Species Homo sapiens sapiens hat über Jahrtausende fast ausschließlich als soziales Wesen existiert:

»Ein Überleben war nur im Verband von Familie, Sippe oder Horde möglich. Zugehörigkeit war überlebensnotwendig; Einsiedler waren die seltenen und meist hoch geachteten Ausnahmen. Erst seit wenigen hundert Jahren gibt es im Westen ein Konzept des Individuums, und erst seit wenigen Jahrzehnten breitet sich in Europa und Nordamerika das Singledasein aus. Es sei postuliert, dass es ein tiefverwurzeltes – über Tausende von Generationen gelerntes – Bedürfnis nach Zugehörigkeit gibt, dass der Mensch sich als Zugehöriger definiert und erlebt. Ein solcher Faktor stellt einen Selektionsvorteil in der Evolution dar (vgl. Maturana/Varela 1987, S. 111, 127)« (Antons/Hunziker 2003, S. 231).

Vielleicht erscheint ein Gruppenzerfall auf den ersten Blick als nicht ganz so »dunkel« wie die Phänomene der allzu hohen Kohäsion. Er gewinnt im Lichte einer solchen Betrachtung jedoch eine sehr ernste und existentielle Seite. Bei drohendem Zerfall wird eine Tiefenschicht virulent, die durchaus »Sprengkraft« entwickeln kann – einschließlich der Gewalt, um ihn zu verhindern. Das ist vielleicht am häufigsten in den Tageszeitungen zu lesen: Ein Mann bringt seine Frau, die Kinder und am Ende vielleicht noch sich selbst um – weil die Frau ihn verlassen und ihn seiner sozialen Existenz berauben wollte.

### Die Spaltung der Gruppe

Zerfall im Sinne eines Auseinanderlaufens ist das eine, Gruppenspaltung das andere Phänomen im Kontext von »zu vielen Fliehkräften«. Aufspaltungen sozialer Systeme ziehen sich auf der Makroebene durch die Menschheitsgeschichte, am virulentesten sind sie in der Religionsgeschichte: In den ersten nachchristlichen Jahrhunderten sollen etliche Abspaltungen von der Urkirche entstanden sein; die Manichäer sind die vielleicht bekanntesten dieser »Häretiker«. Eine wundervolle Satire auf diesen Teil von Geschichte findet sich im »Baudolino« von Umberto Eco (2000, S. 418 ff.).

In einem Teil des Buches reist der Held Baudolino mit seinen Gefährten in das sagenhafte Land des Priesterkönigs Johannes. Dessen Stämme unterscheiden sich für die Reisenden enorm aufgrund ihrer äußersten Unterschiedlichkeiten: Die einen



haben nur einen großen Fuß, den sie auch als Sonnenschirm benutzen, die anderen haben keinen Kopf und tragen das Gesicht auf der Brust usw. Wenn sie aber die Bewohner auf diese sichtbaren Unterschiede ansprechen, stellen sie fest, dass diese die Unterschiede gar nicht wahrnehmen oder sie zumindest für absolut peripher halten. Die für sie relevanten Unterschiede, die Unterschiede machen, sind total andere: Die gegenseitigen Ablehnungen und Vorurteile nähren sich daraus, dass für die einen der Sohn nicht die gleiche Natur wie der Vater hat, die anderen nur den Heiligen Geist verehren, die dritten daran glauben, dass der Geist nur vom Sohne, aber nicht vom Vater ausgeht...

Um 1050 spaltet sich die Ost- von der Westkirche, fünfhundert Jahre später der Protestantismus vom Katholizismus: Die Kirchengeschichte ist eine Geschichte sukzessiver Abspaltungen – wie im Übrigen auch die Geschichte der psychoanalytischen Bewegung. Gruppenspaltung ist umso wahrscheinlicher, je rigider Glaubensvorstellungen von den Mitgliedern eingefordert werden. Was Gruppen nach einer Spaltung natürlich tun: Sie bekämpfen sich. – Im Buddhismus werden den Ordensspaltern die tiefsten und am längsten dauernden Höllen angedroht.

Wie der Zerfall, so weckt die Spaltung einer Gruppe tief sitzende Ängste in uns. Das ist auch dann zu spüren, wenn eine Gruppe erfolgreich ist, großen Zulauf hat und schließlich so groß wird, dass sie sich aus pragmatischen Gründen aufteilen muss. Vergleichbares haben wir als Kinder und Jugendliche in der Schulkasse erlebt, wenn Mannschaften eingeteilt, Schwache und Außenseiter gar nicht gewählt wurden.

Der Film »Herr der Fliegen« (nach dem Buch von William Golding; Erstverfilmung 1963 von Peter Brook, Neuverfilmung von Harry Hook) zeigt eine solche dramatische Gruppenspaltung.



Eine Anzahl von Schülern überlebt den Absturz ihres Flugzeugs auf einer unbewohnten tropischen Insel und wählt zunächst den besonnenen Ralph zum Häuptling. Mit Muschelhorn und demokratischen Spielregeln regelt er Zusammenleben, Essensbeschaffung, Hausbau und das Bewachen des Feuers auf dem Berggipfel. Dieses symbolisiert das Ziel der Notgemeinschaft: gefunden zu werden und in die Zivilisation zurückzukehren. Je besser die Jungen sich auf der Insel zurechtfinden, desto deutlicher wird, dass dieses Aufrechterhalten des Zivilisierten nicht das Ziel aller ist. Das Gegenprinzip, nämlich jagen, töten, verwildern und andere rauschhafte Kollektiverfahrungen zu erleben, wird durch Jack, den Antagonisten Ralphs, verkörpert. Zunächst nicht zum Häuptling gewählt, verspricht er »Brot und Spiele«, und einer nach dem anderen läuft zu ihm über. Das Feuer auf dem Berg verlöscht. Jacks Horde wird größer, die von Ralph vermindert sich dementprechend. Jack beginnt ein autoritäres Terrorregime mit Strafaktionen, nutzt die Angst der Jungen aus und lässt sich quasigöttlich verehren. Nachdem die letzten beiden Getreuen Ralphs getötet sind, ist dieser alleine – die Jagd auf ihn endet mit der völligen Verwüstung der Insel durch Brandstiftung und in der Schlusseinstellung damit, dass Ralph ermattet vor den Füßen eines Retters zusammenbricht.

Was spaltet diese Gruppe? Die eine heißt, der zivilen arbeiten, und die andere das einem das Gewissen

Methodisch herbeigegründeter Tpunkt für eine weitere mische Aufteilungssituat mit dem Risiko, keine Zu bleiben und damit auch dem physischen – draußen bleibt, dem »A Tod konfrontiert.

## Außenseiter

Damit komme ich zum entsprechend dem Bild enthält. Neben Zerstörung dunkle Phänomene, das zu passen scheinen – durch geeignete Verhaltensweisen, auch mit Begriffen unschwarzes Schaf (E. Fengler 1981), denn sie haben Probleme (Lewin 1947).

Das Modell von Schädeln, das sich in mannigfach zu passen scheinen inhaltend, zu schwarz oder das, was die Gruppe als sie kämpft.

Der Sündenbock von Mose 16, Verse 20–22 Lutherbibel gewählt:

»Und wenn er von Stifts, und des Alten lebendigen Bock hat. Da soll denn Aarón ihn alle Missetaten Sünden, und soll

nschirm benutzen, die anderer Brust usw. Wenn sie aber prechen, stellen sie fest, dass sie zumindest für absolut pe e Unterschiede machen, sind orurteile nähren sich daraus, wie der Vater hat, die anderen uben, dass der Geist nur vom

undert Jahre später der Pro e ist eine Geschichte sukzes chte der psychoanalytischen r, je rigider Glaubensvorstel Gruppen nach einer Spaltung rden den Ordensspaltern die

e tief sitzende Ängste in uns. ch ist, großen Zulauf hat und en Gründen auf teilen muss. der Schulkasse erlebt, wenn nicht gewählt wurden. William Golding; Erstverfil Hook) zeigt eine solche dra

es Flugzeugs auf einer unbes sonnenen Ralph zum Häupt ln regelt er Zusammenleben, Feuers auf dem Berggipfel. gefunden zu werden und in sich auf der Insel zurechthalten des Zivilisierten nicht öten, verwildern und andere durch Jack, den Antagonisten gewählt, verspricht er »Brot ihm über. Das Feuer auf dem ph vermindert sich dement mit Strafaktionen, nutzt die rehren. Nachdem die letzten e – die Jagd auf ihn endet mit und in der Schlusseinstellung Retters zusammenbricht.

Was spaltet diese Gruppe? Wohl der Konflikt zwischen konträren Wertvorstellungen: Die eine heißt, der zivilisierten Erwachsenenwelt treu zu bleiben, für die Rückkehr zu arbeiten, und die andere heißt, lustvoll und zügellos in einem Kollektiv aufzugehen, das einem das Gewissen für die Mordlust abnimmt.

Methodisch herbeigeführte Gruppenspaltungen gehören auch zum Repertoire gruppodynamischer Trainings – wo sie allerdings reflektiert und damit Ausgangspunkt für eine weitere Entwicklung werden. Aber eigentlich ist jede gruppodynamische Aufteilungssituation (Antons/Hunziker 2003) eine unbewusste Konfrontation mit dem Risiko, keine Zugehörigkeit zu gewinnen, außen vor der Sozietät der Gruppe zu bleiben und damit potenziell dem sozialen – menschheitsgeschichtlich gesehen auch dem physischen – Tode ausgeliefert zu sein. In der Identifikation mit dem, der draußen bleibt, dem »Außenseiter«, wäre jedes Mitglied mit dem potenziellen eigenen Tod konfrontiert.

### Außenseiter

Damit komme ich zum Hauptaspekt von »zu viel Unterschiedlichkeit« – die ja auch, entsprechend dem Bild des Yin und Yang, immer einen Aspekt von »zu viel Kohäsion« enthält. Neben Zerstörung, Zerfall und Spaltung ist das quantitativ wohl wichtigste dunkle Phänomen, dass einzelne Personen und Minderheiten nicht zur Majorität zu passen scheinen – sei es durch bestimmte äußere Merkmale wie Hautfarbe oder durch geeignete Verhaltensweisen. Wir haben damit das Außenseiterproblem – das auch mit Begriffen unserer vierbeinigen Wolllieferanten versehen ist wie Sündenbock und schwarzes Schaf. Es ist ein Thema der Gruppodynamik seit deren Anfängen (vgl. Fengler 1981), denn sie entstand im Zusammenhang der Untersuchung von Minoritätenproblemen (Lewin 1946).

Das Modell von Schindler gibt eine sinnstiftende Erklärung für dieses Phänomen, das sich in mannigfacher Form zeigt. Immer ist es jemand, sind es welche, die nicht zu passen scheinen in den Mainstream der Gruppe. Sie sind zu laut oder zu zurückhaltend, zu schwarz oder zu grün, zu auffallend oder zu ausländisch. Sie sind jeweils das, was die Gruppe als ihr gegnerisches Prinzip versteht und definiert und gegen das sie kämpft.

Der Sündenbock war bei den alten Israeliten ein realer Hammel. Im dritten Buch Mose 16, Verse 20–22 heißt es zum Versöhnungstag (ich habe die markige Sprache der Lutherbibel gewählt):

»Und wenn er vollbracht hat das Versöhnens des Heilithums, und der Hütte des Stifts, und des Altares, so soll er (Aaron auf Geheiß des Herrn an Moses, K.A.) den lebendigen Bock herzubringen.



Da soll denn Aaron seine beyden Hände auf sein Haupt legen, und bekennen auf ihn alle Missethat der Kinder Israel, und alle ihre Übertretungen in allen ihren Sünden, und soll sie dem Bock aufs Haupt legen und ihn durch einen Mann, der

vorhanden ist, in die Wüsten lauffen lassen. Dass also der Bock alle ihre Missethat auf ihm in eine Wildniss trage, und lasse ihn in die Wüste.«

In der ZEIT vom 10.02.1995, S. 69 wird das so kommentiert: »Einmal im Jahr soll Großreinemachen sein, sieht das Gesetz in der hebräischen Bibel vor. Dazu gehört, dass der Priester einen Ziegenbock nimmt, ihm die Hände auf den Kopf legt, die Fehler der Glaubensgemeinschaft bekennt und den Sündenbock in die Wüste treiben lässt. Das Tier nimmt die Sünden mit, die Menschen können durchatmen – bis zum nächsten Jahr. Rituale entlasten. Längst haben Soziologen erkannt, dass säkulare Gesellschaften ähnlich verfahren: Mal werden die Fremden zum Bock, mal die Alten, mal die Kinder ...«

Bleibt hinzuzufügen, dass der Mechanismus der Ent-Schuldung in Gruppen nicht so gut funktioniert. Hat man jemanden hinausgekettelt, so bleiben Schuldgefühle. In manchen Gruppen gibt es destruktive Zirkel der Art, dass gleich der nächste Sündenbock ausgeguckt wird. Manche Gruppen perfektionieren dieses Spiel mit äußerster Perfidie. – Möglich, dass der »Prügelknabe« eine ähnliche rituelle Herkunft hat.



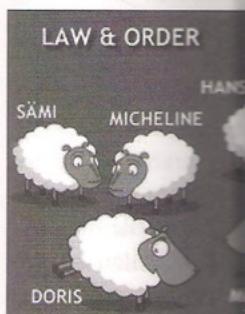
Ich erinnere mich an eine Selbsthilfegruppe, die mich zur Beratung gebeten hatte, »weil sie mit den Konflikten untereinander nicht klarkämen«. Trotz diagnostischer Interventionen meinerseits lief vom ersten Termin an das gleiche Muster mehrfach durch: Die Energie der gesamten Gruppe richtete sich darauf, ein Mitglied zu finden, das für irgendein Versagen schuldig war. Ein solches fand sich stets – durch die schlechteren Nerven, durch Auflehnung gegen diese Zuschreibung oder durch Eingeständnis seiner »Schuld«. Sofort fielen die (meisten) anderen über sie oder ihn her – bis der- oder diejenige weinte, ein erneutes Sündenbekenntnis von sich gab oder aus dem Raum stürzte. Darauf trat bekommene Stille ein, die Schuldgefühle hingen fassbar dick im Raum. Die ersten Bewegungen aus dieser peinlichen Situation waren, jemand Neues auszugucken, der oder die wieder etwas »verbrochen« hatte, und das Muster lief in der gleichen Weise ab. Alle Hinweise auf dieses Muster blieben unverstanden. – Der dritte vereinbarte Termin wurde abgesagt: Die Situation sei eskaliert, ein Gruppenmitglied habe dem Leiter eine Bierflasche über den Schädel gehauen, der liege jetzt in der Klinik. Die Gruppe habe sich aufgelöst.

Das andere Bild ist das des schwarzen Schafes. Dieses Tier fand sich im Herbst 2006 auf einem Wahlplakat der Schweizerischen Volkspartei (SVP), der Partei von Christoph Blocher. Deren Position, leicht vergröbert (Vergrößerung passt allerdings zu dieser Partei), besagt: Ausländer sind schwarze Schafe und haben keinen Platz in der Schweiz. Die Anzeigenkampagne führte zu einem Sturm der Entrüstung in der Alpenrepublik.



Plakat der SVP im Herbst 2006

Nicht nur wegen dieses Plakats aus der Regierungspolitik aus seinem Amt als Bundesrat



Gegenplakat, Dezember 2006

Damit wurde, in einer erinnernden Art, im Gedenken an den auch mit Schadenfreude. Was sich übrigens derart wie er im vorigen Absatz

er Bock alle ihre Missethat te.«

iert: »Einmal im Jahr soll n Bibel vor. Dazu gehört, de auf den Kopf legt, die enbock in die Wüste trei- können durchatmen – bis gen erkannt, dass säkulare zum Bock, mal die Alten,

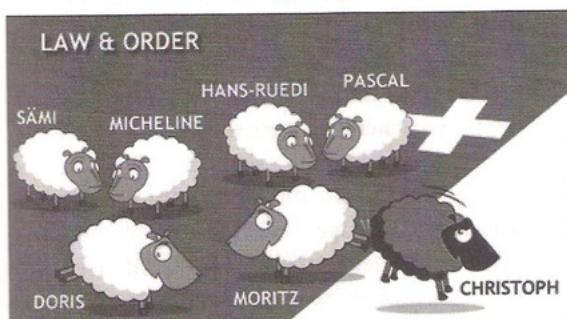
uldung in Gruppen nicht bleiben Schuldgefühle. In gleich der nächste Sünden dieses Spiel mit äußerster rituelle Herkunft hat.

tur Beratung gebeten hatte, men«. Trotz diagnostischer das gleiche Muster mehr- sich darauf, ein Mitglied zu ches fand sich stets – durch e Zuschreibung oder durch ten) anderen über sie oder Sündenbekenntnis von sich eine Stille ein, die Schuldge- ungen aus dieser peinlichen r die wieder etwas »verbrot- ab. Alle Hinweise auf dieses te Termin wurde abgesagt: dem Leiter eine Bierflasche . Die Gruppe habe sich auf-



Plakat der SVP im Herbst 2007

Nicht nur wegen dieses Plakates, mehr noch wegen seiner fortgesetzten Obstruktion aus der Regierungsposition heraus, wurde Anfang Dezember 2007 Christoph Blocher aus seinem Amt als Bundesrat abgewählt. Sofort tauchte das Revancheplakat auf:



Gegenplakat, Dezember 2007

er fand sich im Herbst 2006 SVP), der Partei von Chris- überung passt allerdings zu ad haben keinen Platz in der n der Entrüstung in der Al-

Damit wurde, in einer teilweise beklemmenden, weil doch an faschistische Propaganda erinnernden Art, im Gegenzug aber auf eine befreind-erfrischend-humorvolle, wenn auch mit Schadenfreude gesättigte Weise dieses »Du passt nicht zu uns« aktualisiert. Was sich übrigens derzeit in dieser Partei zeigt, ist ein klassischer Spaltungsprozess, wie er im vorigen Abschnitt beschrieben ist.

Wenn eine Gruppe in einer »Sündenbockstimmung« ist, also ihre abgelehnten Seiten in einem Omega kondensieren muss, dann findet sich meist auch ein solches in der Gruppe. Dann ist es eine Frage der Reife, ob es »drin« bleiben kann oder ausgestoßen wird – per Kündigung, Missachtung, aktiver – Aggressionen oder schließlich entnervt geht.

Man muss allerdings gerechterweise hinzufügen, dass es nicht nur immer die »böse Gruppe« ist, die das arme Opfer verstößt. Es gibt auch Menschen, die aufgrund ihrer – meist familiär erworbenen – Lebensmuster gewissermaßen den Ausschluss aus jeder Sozietät provozieren – getreu dem Motto von Groucho Marx: Ich werde doch nicht Mitglied in einem Club, der so jemanden wie mich zum Mitglied haben will!

Ausgrenzende Verhaltensweisen werden heute oft mit dem entdifferenzierenden Wort »Mobbing« bezeichnet. Ich werde diesen Begriff nicht verwenden, da er sich zum einen durch eine hohe Unschärfe auszeichnet, widersprüchlich oder gar missbräuchlich verwendet wird und zum anderen sich nicht nur auf Gruppen bezieht.

Ein von Erving Goffman (1963) aus der Religion in die Sozialpsychologie importierter Begriff sei erwähnt: das *Stigma* und die *Stigmatisierung*. Gemeint ist damit ein Attribut, das ein Individuum umfassend diskreditiert und es von einer ganzen und gewöhnlichen zu einer abgewerteten und mit Makeln versehenen Person macht (nach Major/O'Brien 2005). Diese Autorinnen sichten die sprunghaft angewachsene Literatur zur Thematik und beschreiben eine Reihe von Mechanismen, über die Stigmatisierung wirkt. In unserem Zusammenhang sind die vielleicht wichtigsten Befunde, dass Stigmatisierung eine *Bedrohung der Identität* darstellt, dass aber in den Reaktionsmöglichkeiten der Stigmatisierten eine immense Spannweite besteht und noch nicht abzusehen ist, welche Faktoren Menschen dafür anfällig oder immun machen.

Eine Fallsituation, die zwei Jahrzehnte zurückliegt, mir aber immer noch lebhaft vor Augen ist, möchte ich als Beispiel dafür bringen, wie individuelle und kollektive Ausgrenzungsmechanismen sich mit eigenem Außenseiterverhalten kombinieren. Ich erzähle es auch, obgleich es die einzige Situation in meiner professionellen Karriere war, in der ich einem Teilnehmer gegenüber beinahe tötlich geworden wäre.



Ein Teilnehmer in einem Wochenend-Selbsterfahrungsseminar, das ich als Gruppendynamiker zusammen mit einer Psychodrama-Kollegin leite, wird mir von ihr schon als schwierig angekündigt. Die Ankündigung trifft ein: Teilnehmer U stellt sich von Beginn an quer, kritisiert laufend die Leitung und andere Teilnehmerinnen und Teilnehmer und tut das auf eine Art, dass er sich stets als das Opfer der anderen definiert. Wir merken, dass die unterdrückte Wut auf U in der Gruppe steigt und die Arbeit erschwert. Meine Kollegin und ich bekommen zunehmende Gegenübertragungsgefühle der Art, dass wir die Gruppe vor der Destruktivität

Ausgrenzungsverhalten ist fast immer eine dynamische Interaktion von Ausgrenzenden und Ausgegrenzten.

von U meinen schüden in der Lage, die tun müssen. Es sche und den Gruppendy auf, gehe quer durch dass das Spiel ein Em Gruppe. Ich merke, artig eine Mordswut merken meine Kolle Da bricht die Abweh einer ergreifenden K

Zum Verständnis dieser Mechanismen zutag scher hiermit auf ein he men spielen mit in diese Kontrolle verloren, die / Vermögen, sondern nu worden bin?

Dieses Ereignis, das mich aber darüber h noch in lebhafter Erinne (in Kreeger 1977, S. 51) kung von Identifikation

U verstand sich, wo als Opfer der anderen u selbst lebte – mit seiner lediglich die dann auch schimmern sehen.

In meiner Identifikat nannten Zitat beschreib (doch, doch, es gab du mende war – aber ohne mächtige Wut, in der ich zellen schützen zu mü der Gruppe, die mich un

Dass es sich dabei ni Gruppe gehandelt hat, k Großgruppensitzungen Leiter dorthin gesteuert Frage, wie lange wir noc und wieder »durcharbeit 2003).

von U meinen schützen zu müssen. Offenbar ist niemand von den Teilnehmenden in der Lage, die perfide Opferstrategie anzugreifen; es ist klar, dass wir das tun müssen. Es scheint auch so zu sein, dass das besser durch mich, den Mann und den Gruppendynamiker, geschieht. Bei der nächsten Attacke von U stehe ich auf, gehe quer durch die Runde, stelle mich vor ihn und sage klar und bestimmt, dass das Spiel ein Ende hat. Entweder er ändere sein Verhalten oder er verlasse die Gruppe. Ich merke, wie auf einmal Gewalt in seinen Augen ist, und spüre schlagartig eine Mordswut auf ihn. Ich bin kurz davor, ihm an den Kragen zu gehen. Das merken meine Kollegin und die anderen und stellen sich zwischen ihn und mich. Da bricht die Abwehrfassade von U zusammen, er kann weinen und es kommt zu einer ergreifenden Klärung.

Zum Verständnis dieser komplexen Situation, in der mehrere der behandelten dunklen Mechanismen zutage traten, möchte ich darauf hinweisen, dass ich mich als Deutscher hiermit auf ein heikles Terrain begebe: U ist Jude. Welche kollektiven Mechanismen spielen mit in dieser einzigen Situation meiner beruflichen Tätigkeit, wo ich die Kontrolle verloren, die Abstinenzschanke überschritten habe und nicht aus eigenem Vermögen, sondern nur durch tatkräftiges Eingreifen anderer *nicht gewalttätig* geworden bin?

Dieses Ereignis, das in der Ausbildungsgruppe gemeinsam aufgearbeitet wurde, das mich aber darüber hinaus lange beschäftigt hat und mir nach mehr als 20 Jahren noch in lebhafter Erinnerung ist, findet seine plausibelste Erklärung in dem, was Main (in Kreeger 1977, S. 51 f., in diesem Beitrag auf S. 343 f. zitiert) über die Verschränkung von Identifikation und Projektion schreibt.

U verstand sich, wohl auch in partieller Identifikation mit dem Judentum, ständig als Opfer der anderen und konnte nicht wahrnehmen, welchen Teil der Aggression er selbst lebte – mit seinen harten und verletzenden Abwertungen anderer. Er konnte lediglich die dann auch tatsächlich vorhandene Aggression in den Augen der anderen schimmern sehen.

In meiner Identifikation mit den »deutschen Tätern« spürte ich, wie Main im genannten Zitat beschreibt, eine mir aus meinen sonstigen Seminarkontexten nur selten (doch, doch, es gab durchaus etliche Situationen, in denen ich wütend auf Teilnehmer war – aber ohne es je unkontrolliert ausagieren zu müssen) bekannte ohnmächtige Wut, in der ich meinte, die Gruppe vor der destruktiven Energie eines Einzelnen schützen zu müssen. *Es war deutlich meine eigene Angst vor der Zerstörung der Gruppe, die mich unkontrolliert handeln ließ.*

Dass es sich dabei nicht nur um eine individuelle oder spezifische Dynamik dieser Gruppe gehandelt hat, konnte ich mehrfach in den von Josef Shaked durchgeföhrten Gruppendynamiken erfahren. Stets steuerte die unbewusste (oder vom jüdischen Unter dorhain gesteuerte?) Dynamik auf die deutsch-jüdische Thematik. Es ist die Frage, wie lange wir noch unsere Geschichte therapeutisch reinszenieren und wieder und wieder »durcharbeiten« müssen, bis wir ganz frei davon sein können (vgl. Shaked 2005).

In einer unprofessionellen Gruppendynamik (Sichrovski 1988) werden Übungen nach dem Muster »Einer fliegt raus« durchgeführt. Deren zeitgenössische Entsprechungen boomen derzeit in TV-Serien wie »Big Brother«. Dabei geht es darum, mit Stärke und Durchsetzung den eigenen Platz »drinnen« zu verteidigen. Bewusstwerdung dieses Prozesses ist nicht angezeigt. Hier werden Schattenseiten der Gruppendynamik »kultiviert«, und das trägt sicher dazu bei, dass manche Menschen mit dem Begriff »Gruppendynamik« in erster Linie Prozesse von Kampf und Rivalität, von emotionalen Entgleisungen und Sündenbockprozessen verbinden. Es ist auch überzufällig, dass die mir beim Schreiben in Erinnerung gekommenen Filme nicht solche sind, die die positiven Möglichkeiten von Gruppen zeigen (solche gibt es auch), sondern solche, die dramatische Entgleisungen von Intra- und Intergruppenprozessen zeigen. Vielleicht ist das so wie bei den mittelalterlichen Tafelbildmalern Hieronymus Bosch und Pieter Breughel: Die Schrecken der Hölle zu zeigen scheint spannender als die vielleicht langweiligen Wonnen des Himmels.

Es ist das Anliegen professioneller Gruppendynamik, die Universalität des Sündenbockprozesses bewusst zu machen und andere Lösungen als den Ausschluss eines unliebsamen Mitglieds (oder einer Minoritätengruppe) zu ermöglichen – und auch eine Förderung des Bewusstseins, dass es nicht (nur) um ein individuelles Problem geht, sondern um eines, das alle betrifft. Die gruppendynamische Standardintervention lautet etwa: Was sagt der Sündenbock über das Ungeliebte, Tabuisierte, nicht Zugelassene in dieser Gruppe aus? Was trägt der Außenseiter für die anderen aus?

Die genannten Bibelzitate sind, ebenso wie das Schindler-Modell, dazu geeignet, als Verständnishilfen zu fungieren, um der Gruppe zu verdeutlichen, was gerade geschieht, und ihr zu helfen, aus der projektiven Tendenz herauszufinden.

Volmerg (2000, S. 317) beschreibt die Aufgaben der Leitung in der Entwicklungsphase, in der es um Auseinandersetzung, Positions- und Rollenfindung (also der Phase, in der eine Gruppe am ehesten zerbricht, sich spaltet, Mitglieder verliert oder ausstößt) geht, so:



»Die Leitung tut in dieser Phase gut daran, die Autonomie der Gruppenmitglieder zu unterstützen und Positionierungen zu erleichtern; zum Beispiel durch Aufgaben, die es dem Einzelnen ermöglichen, sich vor der Gruppe zu zeigen. Gleichzeitig hat sie die Gruppe vor dem drohenden Auseinanderbrechen zu schützen. Denn vor lauter Ringen um die eigene Position geht der Blick für das Gemeinsame verloren und Angst entsteht, dass Zusammenarbeit gar nicht möglich sein könnte. Hilfreich sind Interventionen, die Erlaubnis zur abgrenzenden Positionierung geben und gleichzeitig das Verbindende hervorheben.«

### Abschließende Bemerkungen

Alle beschriebenen dunklen Verhaltensweisen scheinen etwas »Naturwüchsiges« in Gruppen zu sein. Es gibt sie einfach, diese andere Seite. Sie will auch leben, wie Jung es

formuliert hat. Und es in einer destruktiven V

Wichtig scheint me gentlich in meinem K das Konkurrenz und Dann ist das Ausstoßer derzeitiges Wirtscha auf Kosten der Schwac Beschreibung mensch ein Bild im Kopf, wie formuliert hat und wie Evolution auf dem Pri ruht und dass ein kon

Unter einer solchen tung durchaus ihren P wer ist der Böse oder Kräfte wieder in eine B Ihre Leitung sind diese sind gestaltbar.

1988) werden Übungen zeitgenössische Entsprechungen. Dabei geht es darum, mit verteidigen. Bewusstwerte Seiten der Gruppenanarchen Menschen mit dem Kampf und Rivalität, von binden. Es ist auch über den Filmen nicht solche solche gibt es auch), sondern Intergruppenprozessen Bildmalern Hieronymus scheint spannender als

die Universalität des Sündenfalls als den Ausschluss eines vermeidlichen – und auch ein individuelles Problem. Klinische Standardinterventionen liebte, Tabuisierte, nicht für die anderen aus? Ein-Modell, dazu geeignet, deutlichen, was gerade gesucht zu finden.

ung in der Entwicklungs-Rollenfindung (also der „Mitglieder verliert oder

e der Gruppenmitglieder am Beispiel durch Aufgaben zu zeigen. Gleiches Verbrechen zu schützen. Glück für das Gemeinsame nicht möglich sein könnte. Enden Positionierung ge-

formuliert hat. Und es gilt, sie bewusst zu halten, damit sie weniger Chancen hat, sich in einer destruktiven Weise zu entfalten, und Gegensteuerung möglich wird.

Wichtig scheint mir, zu überprüfen: Was für ein Modell von Gruppe habe ich eigentlich in meinem Kopf? Ist es ein (neo)darwinistisches des »survival of the fittest«, das Konkurrenz und Gegeneinander als etwas quasi Unausweichliches beschreibt? Dann ist das Ausstoßen von Unliebsamen durchaus gerechtfertigt, dann ist auch unser derzeitiges Wirtschaftssystem mit seinem Glauben an das unbegrenzte Wachstum auf Kosten der Schwachen in Ordnung. Dann ist auch »Big Brother« eine zutreffende Beschreibung menschlichen Mit- beziehungsweise Gegeneinanders. Oder habe ich ein Bild im Kopf, wie es der deutsche Nobelpreisträger Manfred Eigen wohl zuerst formuliert hat und wie es im Modell der Autopoiese weiterentwickelt worden ist: dass Evolution auf dem Prinzip von Kooperation – manche sagen sogar Liebe dazu – beruht und dass ein konstruktives Miteinander nötig und möglich ist?

Unter einer solchen Perspektive haben die dunklen Seiten von Vergemeinschaftung durchaus ihren Platz. Dann heißt die Frage nicht: Wer hat recht, wer gewinnt, wer ist der Böse oder Gute? Sie heißt vielmehr: Wie bekomme ich die zentrifugalen Kräfte wieder in eine Balance mit den zentripetalen? Auf jeden Fall: Eine Gruppe und ihre Leitung sind diesen dunklen Seiten der Gruppendynamik nicht ausgeliefert – sie sind gestaltbar.

was »Naturwüchsige« in all auch leben, wie Jung es