

# Existenzanalyse und Gruppendynamik

Astrid Görtz

*Aus Sicht der Existenzanalyse kann Gruppendynamik analog zur Psychodynamik als ein Wirken von Kräften angesehen werden, die dem Personal-Dialogischen entgegenstehen. Je reifer eine Gruppe ist, desto stärker kann sich der Dialog zwischen den Gruppenmitgliedern entfalten und die Gruppendynamik überwinden bzw. integrieren. Diese Entwicklung zu fördern, stellt das Augenmerk von existenzanalytischer Gruppenarbeit in Supervision und Gruppen-Coaching dar. Der vorliegende Beitrag sucht Anknüpfungspunkte zwischen Gruppendynamik und Existenzanalyse an Hand des Modells der Gruppenphasen und unter Einbeziehung einer Rezension des Buches „Gruppendynamik“ von Ardel-Gattinger et al. (siehe auch den Artikel von Paul Wilkens in diesem Heft).*

## Modell der Gruppenphasen

Das Modell der Gruppenphasen von Tuckman (1965) ist ein zentrales Theorem der Gruppendynamik. Es wurde in der sozialpsychologischen und organisationspsychologischen Literatur oft rezipiert. Tuckman stellte folgende Phasen im Lauf der Entwicklung einer Gruppe fest: 1) die Phase des „forming“, das Zusammenfinden der Gruppe, 2) die Phase des „storming“, mit dem Austragen von Rivalitäten mit häufigen Rollenwechseln, 3) die Phase des „norming“, das Finden und Vereinbaren von Gruppennormen und schließlich 4) die Phase des „performing“, die Aufgabenausführung. Diese Phasen charakterisieren einen idealtypischen Gruppenprozess, der nach Ansicht von Ardel-Gattinger & Gattinger (1998) eher „ein wissenschaftliches Artefakt oder das Produkt kurzdauernder Laborexperimente“ darstellt (ebd., 9). Sie sprechen in diesem Zusammenhang auch von einer „reifen“ Gruppe – nämlich dann, wenn diese alle Phasen durchlaufen hat, was in der Praxis allerdings selten der Fall ist. Die meisten Gruppen kennen nach Aussage der Autoren Phänomene wie Unsicherheit, Rollenkämpfe, Erstarrung von Normen und Rollen etc., die nicht von selbst vorübergehen, sondern das Gespräch – also den Dialog – erfordern, um diese Probleme zu lösen und in eine nächste, „reifere“ Gruppenphase zu gelangen. Andererseits gibt es bei älteren Gruppen immer wieder ein Zurückgehen in frühere Phasen, sei es in Bezug auf Rollen, Normen etc., was als Zeichen der Erneuerung angesehen wird.

Die erste Frage, die sich aus existenzanalytischer Sicht stellt, ist die nach dem Entstehen des beschriebenen Phasenablaufs: entstehen die Gruppenphasen quasi „von selbst“, eben aus der Dynamik der Gruppe, wie der Begriff „Gruppendynamik“ nahe legt, oder tragen die einzelnen Individuen etwas zum Entstehen dieser Phasen bei? Vor dem Hintergrund der existenzanalytischen Anthropologie ist das Gruppengeschehen vor allem als ein Beziehungsgeschehen zu betrachten. Die einzelnen Gruppenmitglieder bringen sich aktiv zueinander in Beziehung, und daraus entsteht ein Geflecht von Beziehungen unterschiedlichster Qualität. Jedes Gruppenmitglied bringt dabei seine eigene Beziehungs- und Dialogfähigkeit in die Gruppe ein – und natürlich seine Bereitschaft, sich zu dem jeweiligen Zeitpunkt und Ort mit den anderen in einen Dialog einzulassen. Dies zeitigt beobachtbare Effekte, die von der Gruppendynamik beschrieben werden, die aber nicht unter dem Aspekt der Person vertieft werden. So gesehen nehmen Gruppendynamik und Existenzanalyse zwei verschiedene Perspektiven ein. Wie lassen sich diese beiden Betrachtungsebenen verbinden?

## Phase des „forming“

Wenn man die Gruppenphasen nach Tuckman unter dem Blickwinkel der existentiellen Grundmotivationen nach Längle (1999) betrachtet, kann man eine gewisse Parallelität erkennen: Am Beginn einer Gruppenbildung steht die Phase des „forming“. Die einzelnen Gruppenmitglieder lernen einander

vielleicht gerade einmal mit Namen kennen, „beschnuppern“ einander, empfinden eine erste, noch oberflächliche Sympathie, fühlen sich vom Gruppenleiter oder vom gemeinsamen Thema mehr oder weniger stark angesprochen. Hier steht also das Wahrnehmen im Vordergrund „Was gibt es hier?“, „Was ist hier überhaupt?“. Am Beginn eines Gruppengeschehens ist noch wenig Zugehörigkeit vorhanden, es geht um die basale Frage „Komme ich wieder?“. Hier sind die Themen der ersten Grundmotivation in Bezug auf die Gruppe angesprochen. Wenn nur wenige Gruppenmitglieder diese Frage mit Ja beantworten, ist der Bestand der Gruppe gefährdet. Wenn die Gruppe in dieser Phase verharrt, ist es möglich, sich regelmäßig zu treffen, aber das Geschehen wird stark auf den Gruppenleiter, auf ein fixes Programm, ein bestimmtes, vorgegebenes Thema konzentriert bleiben. Beispiele dafür sind etwa regelmäßige Hausversammlungen, Vortragsreihen an einer Volkshochschule, Sprachkurse etc. Es geht bei Gruppen dieses Typs zentral um einen Zweck, den die Gruppe erfüllt, und kaum um die Begegnung mit anderen Menschen. Oft handelt es sich auf dieser Stufe um Gruppen mit mehr oder weniger verpflichtender Teilnahme, wie Arbeitssitzungen, Unterrichtsstunden etc. Daraus entwickelt sich noch wenig personal-existentielle Dynamik.

## Phase der Rollenbildung

In einem ersten Reifungsschritt der Gruppe bilden sich nach Ardel-Gattinger & Gattinger Rollen heraus. Da gibt es im Sprachkurs etwa die Stille, die sich kaum zu Wort meldet, oder den ständigen Hervorrufener, denjenigen, der immer wieder Scherze macht, oder die Kollegin, die zum Sommerabschluss einen Kuchen für alle mitbringt. Vielleicht geht man miteinander zum Heurigen und lernt einander in Zweiergesprächen auf einer persönlichen Ebene näher kennen. Es entsteht allmählich ein Bild vom anderen, das nicht nur auf oberflächlicher

Sympathie beruht, sondern auf einem Kennen von Eigenschaften, von Verhaltensweisen und Gewohnheiten und von konkreten Erlebnissen mit dem anderen. Die Gruppendynamik bezeichnet diese noch wenig persönlichen Bilder der anderen Gruppenmitglieder als „Rollen“. Der Begriff „Rolle“ bringt den Aspekt des Funktionierens zum Ausdruck: der Rollenträger erfüllt eine bestimmte Funktion für die Gruppe.

In einer existenzanalytischen Betrachtung würde ich hingegen den immer wichtiger werdenden Beziehungsaspekt hervorheben: Da hat mir ein Kollege schon bei der komplizierten Aufgabe geholfen, mit dem anderen teile ich den Heimweg, mit dem dritten verbindet mich ein gemeinsames Interesse. Es entstehen Gefühle: wer ist mir näher, wer ist mir ferner? Während in der ersten Phase das Gruppengeschehen vor allem auf den Zweck der Gruppe ausgerichtet war, kommen nun erste Begegnungen untereinander zustande, daraus entstehen – wenn auch vorerst schwache – emotionale Bindungen an die anderen. Vielleicht melde ich mich nächstes Semester wieder zum Kurs an, weil es so eine nette Gruppe ist. Oder wir beschließen, im Sommer eine Lerngruppe zu bilden und treffen uns außerhalb des Kurses. Die vorgegebene Struktur wird weniger wichtig als die Ebene der Gefühle. Es geht um die Fragen „Wie fühle ich mich in der Gruppe?“, „Wie geht es uns miteinander?“, „Was verbindet uns?“. Die Gruppe wird zu einem Wert, den ich nicht mehr so gerne missen möchte. Die Themen der zweiten Grundmotivation werden in dieser Phase des Gruppengeschehens wichtiger. Nach dem Modell der Gruppenphasen wäre dieses Geschehen ebenfalls zur Phase des „forming“ zu zählen, wobei es sich in existenzanalytischer Betrachtung deutlich von der vorherigen unterscheidet. Da der Begriff der „Rolle“ den funktionalen Aspekt betont, kann er diese emotionalen Bereiche aber nicht erfassen.

## Phase des „storming“

In der nächsten Phase des „storming“ geht es nach dem Modell primär um Rivalitäten und Rollenwechsel, die jedoch nicht alle Gruppen durchlaufen

müssen. Die „storming“-Phase einer Gruppe setzt meiner Ansicht nach voraus, dass es bereits Beziehungen untereinander gibt (deren Qualität im Modell jedoch nicht Thema wird). In wenig interagierenden Gruppen – zum Beispiel in eher nebeneinander arbeitenden Teams wie in einem Produktionsbetrieb – kann auch die Beziehung zum Gruppenleiter das wesentliche Bindeglied sein. Gerade in derartigen Gruppen gibt es Rivalitäten um persönliche Vorteile, interessantere Aufträge, Dienstreisen etc. Die Gruppenmitglieder suchen nach Ankererkennung und Bestätigung ihres Selbstwerts. Sie wollen Achtung und Respekt erfahren. Wenn sie dies zu wenig in einem guten, fairen, persönlichen Umgang miteinander und durch die Leitungsperson erleben, kommt es zu Konflikten auf Grund von Verletzungen auf der Ebene des Selbstwerts. Eine positiv verlaufende „storming“-Phase führt im Idealfall dazu, dass jedes Gruppenmitglied die Position findet, die seinen Fähigkeiten am besten entspricht und der Gruppe als Ganzes (im Sinne des Gruppenziels) am besten dient.

Wenn es gar nicht zu dieser Phase kommt, kann dies zwei Gründe haben: Entweder haben die Gruppenmitglieder ihre jeweilige Position in einem dialogischen Geschehen bereits gefunden – man hat einander einfach „gefunden“, hat ohne Spannung und Konflikt die jeweiligen Qualitäten des anderen erkannt und respektiert. Oder aber die Gruppe bleibt eher unverbindlich und vorsichtig im Umgang miteinander. Hier besteht die Gefahr, dass die Gruppe sich wieder auflöst, weil zu wenig Begegnung stattfindet. Der Sprachkurs war noch ein Semester lang recht nett, aber dann hat sich etwas Interessanteres, weil persönlich Ansprechendes gefunden; der Wert der Gruppe ist nicht mehr hoch genug. Schließlich kann es sich aber auch um eine Gruppe handeln, die stark auf eine Leitungsperson ausgerichtet ist und wenig Beziehungen untereinander pflegt. In einer solchen Gruppe herrschen starker Kollektivismus und wenig Dialog vor.

Im Rahmen des Modells der Gruppenphasen wird die Bedeutung der „storming“-Phase nur hinsichtlich der

Leistung reflektiert: Ein Team, das in der „storming“-Phase verharret, ist nach Ansicht der Gruppendynamik wenig leistungsfähig. In existenzanalytischer Betrachtung werden die Fragen von Achtung und Respekt im Umgang miteinander Thema. Hier sind gleichzeitig ethische Fragen angesprochen: Wie gut achten die einzelnen Gruppenmitglieder die Grenzen der anderen, wie viel Rücksicht nehmen die einzelnen Mitglieder im Finden der eigenen Position? Geht es in erster Linie um Gewinn an Macht und Einfluss oder um den Wert des anderen wie auch den Wert der Gruppe als Ganzes?

Im Sinne der Personalen Existenzanalyse ist die Gruppe in dieser Phase mit Stellungnahmen der Gruppenmitglieder zueinander beschäftigt (PEA2). Es ist dies das Geschehen, das im allgemeinen Sprachgebrauch am ehesten mit „Gruppendynamik“ assoziiert wird. Die Dynamik resultiert daraus, dass die personalen Ressourcen jedes Einzelnen sich hier am deutlichsten zeigen, weil sie in das konkrete Beziehungsgeschehen eingebracht werden. Während in der Anfangsphase des „forming“ der Einzelne im Dialog mit dem Thema – „Wieviel Zeit und Energie widme ich dem Gruppenthema?“ – bzw. mit der Gruppe als Ganzes – „Wie wichtig ist mir die Gruppe als Ganzes?“ – stand, geht es hier um die Beziehungen zu konkreten Personen. Es geht darum, Rivalitäten fair auszutragen, einander nicht zu hintergehen, keine Ränkespiele zu spielen. Diese Phase kann, wenn sie positiv verläuft, eine Gruppe sehr lebendig werden lassen. Die einzelnen Gruppenmitglieder werden als Individuen sichtbar, mit ihren ganz persönlichen Seiten, mit ihren Stärken und ihren Schwächen. Die Begegnungen zwischen einzelnen Personen werden unter Umständen wichtiger als das Thema, prägen und verändern mitunter das Gruppenanliegen. Hier geht es um die Fragen der dritten Grundmotivation „Kann ich in der Gruppe so sein, wie ich bin?“, „Was unterscheidet uns jeweils von einander?“, „Wie gehen wir miteinander um?“ und schließlich „Kann jeder/jede in der Gruppe so sein, wie er/sie ist?“.

In der gruppendynamischen Sicht-

weise bleibt die personal-dialogische Dimension ausgeklammert, die Betonung wird auf die Funktion, nämlich die Leistungsfähigkeit der Gruppe, gelegt. Unklar bleiben die Ursachen bzw. Anknüpfungspunkte für eine Bewältigung der Probleme in dieser Phase.

## Phase des „norming“

Auch die nächste Phase des „norming“ enthält aus existenzanalytischer Sicht die Themen der dritten Grundmotivation: es geht um die Frage „Was ist richtig?“, also um die Ethik der Gruppe. Nun werden die Haltungen, die in der „storming“-Phase im Umgang miteinander gelebt wurden, bewusst oder unbewusst verfestigt. Die Gruppennormen können laut Ardel-Gattinger & Gattinger auch in stillschweigender Übereinkunft gefunden werden. Die Gruppennormen stellen meiner Ansicht nach das Ergebnis der „storming“-Phase dar, beide Phasen sind nicht zu trennen. Ergebnis einer destruktiv verlaufenen „storming“-Phase wäre dann, wenn sich das Recht des Stärkeren als Gruppennorm durchsetzt. Eine Gruppe mit guter Dialogfähigkeit wird hingegen Regeln zum Schutz Schwächerer finden und demokratische Entscheidungsfindungsprozesse entwickeln. Eine unreife Gruppe, die nicht über die Phase des „forming“ hinausgekommen ist, übernimmt vorgegebene Normen, ohne eine persönliche Stellungnahme dazu gefunden zu haben; sie verharrt in Konformität. Alle diese Fragen werden im rezensierten Buch nicht thematisiert, ebenso wenig wie die Frage der ethischen Vertretbarkeit der Gruppennormen nach außen.

Kann eine dialogfähige Gruppe ein destruktives Gruppenziel verfolgen, im schlimmsten Fall den Angriff einer Gang auf einen Schwächeren? Ist Komplizenschaft mit Gruppengeist gleichzusetzen? Die Gruppendynamik selbst liefert hier keine eindeutigen Antworten, da sie die Person nur eingeschränkt, eben in Bezug auf das Funktionieren der Gruppe und nicht in einem anthropologischen Sinn betrachtet. Damit wird deutlich, dass ihr ein funktionalistisches Menschenbild zugrunde liegt. Im Bereich der Normen und der Ethik wird die Unterscheidung zur existenzanalytischen Be-

trachtung am deutlichsten, weil hier die Gefahren, die von Gruppen ausgehen können, in Erscheinung treten. Die existenzanalytische Betrachtung erweitert in der personalen Stellungnahme den Horizont über das reine Gruppengeschehen hinaus auf das Ganze der Situation; das Dialogische ist dem Konformistischen entgegengesetzt und stellt einen Schutz gegen einseitigen Kollektivismus dar. Dennoch ist es wichtig, diese Ebene zuzulassen und zu betrachten, denn sonst fehlt ein Stück Boden für die Personalität.

## Phase des „performing“

Die letzte Phase im Modell von Tuckman ist das „performing“, die Aufgabenausführung im engeren Sinn. Damit wird das Gruppenziel endgültig auf den Aspekt der Leistung reduziert. Aus existenzanalytischer Sicht lässt sich diese Gruppenphase hingegen zur Sinn-Dimension aufweiten. Eine Gruppe, die ausschließlich mit sich selbst beschäftigt ist, schlittert quasi in eine existentielle Krise. Wozu gibt es die Gruppe überhaupt? Um als Gruppe sinnvoll zu existieren, muss das Gruppengeschehen irgendeine Außenwirkung entfalten. Negativ-Beispiele sind in bürokratischen Organisationen zu finden, die letztlich nur noch dem Selbsterhalt dienen und der Rechtfertigung eines gesellschaftlichen Sinnbezugs entbehren. In solchen Gruppen entfalten sich zahlreiche noogene Neurosen.

In Bezug auf die Personale Existenzanalyse ist die „performing“-Phase in Verbindung mit dem Handeln (PEA3) zu sehen. Oft wird dieses durch einzelne Gruppenmitglieder in Delegation durchgeführt. Hier sind die Fragen nach Mittel, Modalität, Zeitpunkt, etc. zentrales Thema.

Dennoch geht es unter dem Aspekt des „Gruppen-Sinns“ um mehr als eine bloße Leistung. Gruppen sind Träger der Kultur, unser gesellschaftliches Leben verläuft von der Kindheit an in Gruppen und Gemeinschaften, sie haben starken Einfluss auf unseren Selbstwert und prägen unsere Identität. Irving Yalom (1996), der sich grundlegend mit der therapeutischen Wirksamkeit von Gruppen befasst hat, meint gar, dass die Persönlichkeit fast zur Gänze ein Produkt

der Interaktion mit anderen wichtigen Menschen sei. Weil das Bedürfnis, enge Beziehungen zu anderen zu haben, so grundlegend sei, neige das heranwachsende Kind dazu, jene Züge und Aspekte seines Selbst zu betonen, die Billigung finden, und jene zu unterdrücken oder zu leugnen, die missbilligt würden. Yalom spricht auch den Gedanken der sozialen Ethik an: Es sei ein Dilemma des Menschen, entweder seine eigenen Interessen zu verfolgen oder die Interessen der Gruppe, der er angehört, anzuerkennen. So weit dieses Dilemma zu lösen ist, geschieht dies nach Ansicht Yaloms durch den Umstand, dass dem Eigeninteresse des Menschen am besten durch seine Verpflichtung gegenüber seinen Mitmenschen gedient sei.

Schließlich sei hier noch auf den Aspekt der Gruppenkultur hingewiesen, wie ihn Johannes Rauch & Guido Brüstle beschrieben haben: „Die Gruppe ermöglicht Partizipation, gemeinsames Entwerfen im Sinne der Intentionalität. ... Kultur ermöglicht, dass das ablaufende Leben am Lebensentwurf bleibt. ... Die Gruppe ist wesentlich in der Erfahrung der Erfüllung – wenn der Einzelne zu seiner Fülle kommt. Diese Erfahrung steht immer in Bezogenheit auf andere; diese Bezogenheit wird in der Gruppe erfahren.“ (Rauch & Brüstle 1997, 82f.) Sie beziehen sich dabei unter anderem auf Längles Definition von Kultur als „Förderung von seelisch geistigem Wachstum unter den Umständen seiner Zeit“ (Längle 1994, 5). Einem existentiellen Kulturverständnis folgend ist Kultur Wertepflege. Der Mensch tritt in seinem kulturellen Handeln in Beziehung, daraus entsteht Nähe und eine „Kultur der Innerlichkeit“. Sich Zeit nehmen ist bereits eine kulturelle Handlung. Dieser Aspekt, der die vierte Grundmotivation abbildet, ist in jeder Gruppe enthalten – auch Arbeitsteams haben eine Gruppenkultur und wirken auf die sie umgebende Kultur zurück.

Insgesamt ergeben sich aus dem Modell der Gruppenphasen zahlreiche Anknüpfungspunkte für eine existenzanalytische Betrachtung des Gruppengeschehens. Störungen im Gruppengeschehen im Sinne eines Verharrens in einzelnen Phasen lassen sich mit Begriffen aus der Existenzanalyse gut erfassen.

sen, wenn man Dialogfähigkeit als wesentliches Kriterium für die „Reife“ einer Gruppe (analog zur „Gesundheit“) ansieht. Gleichzeitig wird die reduktionistische Betrachtungsweise der Gruppendynamik deutlich. Ihr geht es ausschließlich um das Funktionieren der Gruppe, personal-existentielle Motivationen werden ausgeklammert, was die Möglichkeit zu einer Behebung von Störungen und Problemen im Gruppen geschehen erheblich einschränkt und sozialetische Überlegungen vermissen lässt. Genau betrachtet spiegelt die Gruppendynamik eine sozialdarwinistische Sichtweise wider: es geht ihr um das Überleben einer Sozietät, eines Stammes, eines Volkes – es geht der

Gruppendynamik letztlich nicht um Dialog (und nicht um Kultur). In diesem Sinn ist die Gruppendynamik in ähnlicher Weise zu sehen wie die Psychodynamik – als eine Kraft, mit der die Person umzugehen lernen muss, um frei und verantwortlich zu entscheiden und zu handeln.

#### Literatur

- Ardelt-Gattinger E, Gattinger E (1998) Gruppenarten und Gruppenphasen. In: Ardelt-Gattinger E, Lechner H, Schlögl W (Hg) Gruppendynamik. Anspruch und Wirklichkeit der Arbeit in Gruppen. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie
- Längle A (1994) Lebenskultur – Kulturerleben. Die Kunst, Bewegendem zu begegnen. In: Bulletin der GLE, 11, 1, 3-8

Längle A (1999) Die existentielle Motivation der Person. In: Existenzanalyse 16, 3, 18-29

Rauch J, Brüstle G (1997) Ein kultur-anthropologischer Beitrag zur Psychotherapie. Wien: Abschlussarbeit bei der GLE

Tuckman B (1965) Developmental Sequence in Small Groups. In: Psychological Bulletin 63, 384-399

Yalom ID (1996) Theorie und Praxis der Gruppentherapie. Ein Lehrbuch. München: Pfeiffer

*Anschrift der Verfasserin:*

*Dr. Astrid Görtz*

*Theophil Hansen-Gasse 7/1/3*

*A-1230 Wien*

*astrid.goertz@existenzanalyse.org*