

Beate Pauluth-Cassel

Die Angst in der Gruppe

Wilfred Bions Konzept der Gruppendynamik im Kontext von Organisationsberatung

Als Organisationsberaterin und Supervisorin arbeite ich immer wieder auch mit Gruppen. Oft habe ich es dabei mit Phänomenen zu tun, die mit gängigen Modellen wie z. B. dem Phasenmodell von Tuckmann nicht hinreichend erklärt werden können. Diese Phänomene zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass sie rational wenig bis nicht von der Oberfläche des Gruppengeschehens her erklärbar sind und irgendwie mit Angst in Verbindung zu stehen scheinen.

Auf der Suche nach einem anderen Zugang zum Verständnis von Gruppenphänomenen setzte ich mich mit Wilfred R. Bions Schrift „Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften“, die erstmals 1971 auf Deutsch erschien, auseinander. Es ist nicht übertrieben, zu sagen, dass mir das Lesen von Bions Schrift seitdem neue Horizonte im Umgang mit Gruppen eröffnet hat und eine Bereicherung für mein Verständnis von und den Umgang mit Gruppen darstellt. Im Folgenden werde ich der Frage nachgehen, welchen Beitrag Bions Konzeption zur Erklärung von Gruppenphänomenen im Kontext von Organisationsberatung leisten kann. In meinen Ausführungen beziehe ich mich auf Bions Essay „Gruppendynamik“ aus dem Jahr 1951, das den Abschluss in seiner Gruppenforschung bildet.

Auf eine nähere Darstellung der in diesem Essay ebenfalls diskutierten unterschiedlichen Auffassungen zur Gruppe, soziologisch wie psychoanalytisch, werde ich an dieser Stelle verzichten. Es sei lediglich angemerkt, dass sich Freud auf neurotische Phänomene, Bion sich jedoch auf psychotische Phänomene bezieht, welche in der frühen Entwicklung des ersten Lebensjahres auftreten.

Beim Lesen wird sichtbar, wie sehr Bions Werk durch die Arbeiten seiner Lehranalytikerin Melanie Klein und die Objektbeziehungstheorie beeinflusst wurden.

„Melanie Klein macht darauf aufmerksam, daß der Einzelmensch schon zu Beginn seines Lebens mit der Mutterbrust und später, wenn sein primitives Bewußtsein sich rasch erweitert, mit der Familiengruppe in Kontakt steht. Sie hat ferner gezeigt, daß die Natur dieses Kontaktes ganz spezifische Eigentümlichkeiten aufweist [...] Ich möchte zeigen, daß der Erwachsene in seinem Kontakt mit dem vielschichtigen Leben in einer Gruppe auf Mechanismen verfällt, die nach Melanie Klein (1931, 1946) typisch sind für die frühesten Phasen der psychischen Entwicklung“ (Bion 2001).

Kurz darauf folgen zwei weitere Aussagen, die die zentralen Annahmen im Verständnis von Gruppenprozessen verdeutlichen.

„Der Erwachsene muß Kontakt mit dem affektiven Leben der Gruppe herstellen, in der er lebt. Dies mag für den Erwachsenen eine ebenso gewaltige Aufgabe sein wie für den Säugling die Beziehung zur mütterlichen Brust, und sein Versagen vor den Anforderungen dieser Aufgabe offenbart sich in seiner Regression. Der Glaube an die Existenz einer Gruppe, die mehr wäre als die Summe der Individuen, ist ein wesentlicher Bestandteil dieser Regression, ebenso die Wesenszüge, mit denen das Individuum die Gruppe ausstattet“ (Bion 2001).

Die These, die Kontaktaufnahme des Einzelnen mit der Gruppe sei eine ebenso gewaltige Aufgabe wie diejenige des Säuglings mit der Mutter, löst in mir zunächst ungläubiges Staunen aus. Zugleich weckt sie meine Neugier, bietet sie doch einen Ansatz, die in jeder Gruppe wie zwangsläufig auftretende Angst aus einer neuen Perspektive zu betrachten.

Der Einzelne fühlt sich nach Bion zunächst hilflos der Gruppe gegenüber und in seinem Versagen in der Kontaktaufnahme regrediert er. Lemche bezeichnet diesen Prozess als Auflösung der individuellen Ich-Gren-

zen, eine Art Entpersönlichung, infolge dessen die Grenzen als eine gemeinsame nach außen verlegt werden und dadurch eine eigenständige Gruppenexistenz durch den Einzelnen phantasiert wird. Der damit eintretende Verlust an Individualität löst nach Bion starke Ängste aus, die der psychotischen Angst in der frühen Entwicklung entsprechen und die von der Gruppe zum Erhalt der Kohäsion nun mittels der Grundannahmen abgewehrt werden müssen.

Worum handelt es sich bei den Grundannahmen? Bion beschreibt das Phänomen anschaulich anhand von Beispielen aus Gruppentherapien. Er entdeckte in den Therapiesitzungen, dass sich bestimmte Konstellationen in der Gruppe wiederholten, die jeweils mit spezifischen Stimmungen und starken Emotionen einhergehen. Diese Phänomene differenzierte er in drei Grundannahmen, die jeweils mit einem spezifischen Wunsch verbunden sind und die alle von der Existenz eines Führers ausgehen. Die Grundannahmen sind ihrem Wesen nach irrational, realitätsfeindlich und sollen Verstehen und Entwicklung verhindern.

Die Grundannahme der Abhängigkeit beinhaltet den Wunsch nach Schutz und Nahrung durch einen Führer. Dieser nach Lemche quasi „Fütterungswunsch“ enthält die magische Erwartung einer Abwehr von Unsicherheit und Bedrohung. Der Einzelne braucht sich nicht zu verändern, Kooperation ist nicht nötig. Es besteht die kollektive Übereinkunft, Unangenehmes im Gruppenerleben auszusparen.

In der Grundannahme der Paarbildung entsteht ein Zustand hoffnungsvoller Erwartung. Es werden optimistische Gedanken geäußert, die alle in die Zukunft verweisen. Der Führer ist hier eine Art Messias-Hoffnung, eine noch nicht geborene Person oder Idee, die die Gruppe vor Destruktivität, Hass und Verzweiflung bewahren soll. Die Stimmung ist positiv und es bestehen libidinöse Bindungen untereinander.

Die Grundannahme von Kampf/Flucht entspringt dem Wunsch der Gruppe zum Selbsterhalt und der Abwehr neuer Ideen. Kampf bzw. Flucht ermöglichen dabei die Vermeidung von Aggression, Wut und Angst in der Gruppe. Es besteht die Unfähigkeit, Frust bzw. Triebaufschub zu ertragen. Die Gruppe strebt nach Kohäsion und einem Gefühl gemeinsamer Stärke.

Neben den Grundannahmen existiert jedoch noch eine in der Realität angesiedelte Gruppenmentalität, die Bion als Arbeitsgruppe bezeichnet und die auf Verstehen und Entwicklung abzielt. Sie beinhaltet die Fä-

higkeit zur Kooperation und zu einem rationalen, strukturierten und wissenschaftlichen Handeln, welches sie vor den Affektzuständen der Grundannahme schützen soll. Arbeitsgruppe und Grundannahmen können dabei parallel nebeneinander existieren. Wird der Druck der Angst in der Gruppe zu groß, dominiert alsbald eine Grundannahme zur Abwehr der Angst. Die Grundannahmen selbst können sich dabei in schneller Folge abwechseln.

Bions Herleitung aus dem empirischen Material erscheint mir schlüssig und plausibel. Handelt es sich jedoch tatsächlich um generalisierbare Gruppenphänomene? Bion gibt hierauf eine klare Antwort: „[...] aber ich glaube jedenfalls nicht, daß die Phänomene, die ich

Bion entdeckte in den Therapiesitzungen, dass sich bestimmte Konstellationen in der Gruppe wiederholten, die jeweils mit spezifischen Stimmungen und starken Emotionen einhergehen.

beobachtet habe, nur in der therapeutischen Gruppe vorkommen. Alle Gruppen stimulieren und frustrieren zugleich den Einzelnen, aus denen sie bestehen; denn der Einzelne fühlt sich gedrängt, die Befriedigung seiner Bedürfnisse in seiner Gruppe zu suchen, und wird gleichzeitig in diesem Bestreben behindert durch die primitiven Befürchtungen, die die Gruppe erregt“ (Bion 2001).

Rolf Haubl stützt Bions Auffassung und verweist darauf, dass sogar noch weitere Grundannahmen hinzugekommen sind, die die These der massiven Regression in der Gruppe bestätigen (Haubl 2014).

Die Grundannahmen können jeweils an den mit ihnen verbundenen spezifischen Stimmungs- und Affektkonstellationen identifiziert werden, die es durch den Leiter unter Wahrnehmung seiner Gegenübertragungsgefühle wahrzunehmen gilt. Sie können als diagnostisches Instrument eingesetzt werden, wenn, wie eingangs beschrieben, Phänomene in der Gruppe auftreten, die von der Oberfläche des Gruppengeschehens her nicht mehr hinreichend verstehbar sind und die irrational erscheinen. Im Nachfolgenden will ich anhand einer Vignette¹ aus dem Beratungskontext nun den Versuch unternehmen, die Gruppenmentalitäten nachzuweisen.

¹ Kontext ist eine zweitägige Klausurtagung mit insg. 10 Personen bestehend aus Leitungskräften sowie der Bereichsleitung. Es ist der zweite Klausurtag. Die Bereichsleitung nimmt an dieser Sequenz geplant nicht teil.

Beate Pauluth-Cassel

M. A. Soziologie, M. A. Management

Seit 2008 als freiberufliche Managementberaterin und Coach tätig, zuvor zwanzig Jahre als Managerin in einem Medienunternehmen. Tätigkeitsschwerpunkte sind Changemanagement, Führungskräfte-, Strategie- und Teamentwicklung, Supervision und Coaching.
info@pauluth-cassel.de



Foto: Maya Meiners

Die Beraterin hat als Einführung in den Tag nochmals einen kurzen Rückblick auf die Ergebnisse des Vortages gegeben. Der nächste Tagesordnungspunkt ist eine Kollegiale Fallberatung. Die Beraterin fragt, wer einen Fall vorstellen möchte. Frau A. erklärt sich bereit und beginnt mit der Schilderung ihrer Arbeitsbelastung. Als Nächstes bittet die Beraterin Frau A., ihr Anliegen und ihr Beratungsziel zu formulieren. Frau A. beginnt daraufhin nochmals zu erzählen, was für sie gerade so belastend sei, indem sie verschiedene Vorhaben benennt. Als Beratungsziel gibt sie an, sie möchte wissen, wie die Leitungskollegen mit der Arbeitsbelastung umgehen. Die Beraterin notiert das Anliegen, bittet Frau A. dann jedoch, ein Ziel zu benennen, das in ihrer Einflussosphäre liegt, d.h. etwas, was sie erreichen möchte. Frau A. schildert daraufhin weitere Episoden aus ihrem Führungsalltag, das Beratungsziel bleibt unklar. Die Gruppe wird langsam unruhig und Frau A. sehr nervös. Die Situation ist ihr sichtlich unangenehm und sie bietet an, dass jemand anderes seinen Fall vorstellen könne. Die Beraterin ist zunächst etwas ratlos und entschließt sich dann, der Gruppe dieses auch mitzuteilen und dass sie es zum ersten Mal erlebe, dass die Methode nicht funktioniere und sie gern gemeinsam mit der Gruppe die Situation untersuchen möchte.

Daraufhin wird Frau M. sichtlich ungehalten, schaut sich zustimmungsheischend in der Gruppe um und sagt zur Beraterin, diese sei schließlich die Beraterin und die Gruppe könne von ihr erwarten, dass sie diese Funktion auch entsprechend wahrnimmt, das sei nicht Aufgabe der Gruppe. In der Gruppe entsteht deutlich eine Spannung. Die Beraterin bittet daher um ein kurzes Feedback, ob die Situation in der Gruppe gemeinsam untersucht werden könne. Eine knappe Mehrheit spricht sich dafür aus. Die Beraterin ist darüber erleichtert. Die Situation bleibt sehr angespannt und die Beraterin nimmt jetzt

deutlich Angst wahr, die sie jedoch nicht als ihre eigene Angst empfindet. Sie entschließt sich daraufhin, der Gruppe zu sagen, dass wohl gerade sehr viel Angst im Raum sei. Daraufhin springt Herr M. weinend auf und verlässt den Raum. Frau A. springt ebenfalls auf und folgt Herrn M. Die Gruppe und die Beraterin reagieren betroffen. Die Beraterin bittet die Gruppe, im Raum zu bleiben, sie werde nach beiden schauen. Frau A. und Herr M. sitzen im Vorraum und weinen. Auf die Frage der Beraterin, ob sie sagen möchten, wie es ihnen gerade geht, berichten beide jeweils eine schwierige Situation mit der Bereichsleitung, die sie als sehr entwertend und beschämend erlebt haben, und dass solche Situationen wiederholt vorgekommen seien. Auf die Frage, ob sie diese auslösenden Situationen in der Gruppe schildern können, erklären sich beide dazu bereit und kommen in den Raum zurück. Frau A. beginnt zu erzählen, danach Herr M. Die Gruppe ist sichtlich betroffen, sagt, sie hätten es nicht gewusst, und fragt, warum beide es nicht vorher erzählt haben, es sei doch wichtig, zu wissen. Daraufhin erarbeitet die Gruppe gemeinsam mit der Beraterin, wie das Thema in der nächsten Einheit unter Anwesenheit der Bereichsleitung besprochen werden kann.

Welche Gruppenmentalitäten werden hier sichtbar? Bis zu dem Zeitpunkt, als die Gruppe und Frau A. nervös werden, befindet sich die Gruppe im Modus Arbeitsgruppe. Die Gruppe und auch Frau A. kooperieren untereinander und mit der Beraterin. Das Vorgehen ist rational, strukturiert und auf Erforschung der Situation von Frau A. angelegt. Als die Beraterin jedoch die Kooperation in der Gruppe selbst und mit ihr zum Thema macht, wechselt die Gruppe in die Grundannahme Kampf/Flucht. Die Gruppe will sich nicht in einen möglicherweise frustrierenden Prozess des Erforschens ihrer Spannungen begeben. Da die Beraterin sich nicht

als Führer der Gruppe erweist, indem sie die Gruppe aus der Spannung führt, übernimmt Frau M. für kurze Zeit die Führung, indem sie die Beraterin in ihrer Funktion angreift. Daraufhin steigt die Spannung weiter an und die Gruppenkohäsion erscheint bedroht, als die

Die Grundannahmen Bions können jeweils an den mit ihnen verbundenen spezifischen Stimmungs- und Affekt-konstellationen identifiziert werden, die es durch den Leiter unter Wahrnehmung seiner Gegenübertragungsgefühle wahrzunehmen gilt.

Abstimmung eine Mehrheit für das Erforschen ergibt. Im Ablauf tritt nun jedoch ein Phänomen auf, das es an dieser Stelle erfordert, eine weitere These aus Bions Gruppendynamik zur Erklärung heranzuziehen. Bion geht davon aus, dass der Säugling in der frühen Entwicklung über projektive Identifizierung kommuniziert. „Als realistische Aktivität sind projektive Identifizierungen ein Verhalten, das sinnvoll darauf abzielt, in der Mutter diejenigen Gefühle hervorzurufen, die das Kind loszuwerden wünscht“ (Bion 1962).

In der Gruppe findet diese Form der Kommunikation ebenfalls statt, indem die Beraterin in der Gegenübertragung Angst wahrnimmt, d. h. die Gruppenteilnehmer „deponieren“ ihre Angst in der Beraterin in der Hoffnung, dass diese die Gruppe von den aufgetretenen Affektzuständen der Grundannahme „entgiftet“. Mit dem Ansprechen der Angst durch die Beraterin holt sie gleichsam die Psychose in die Gruppe hinein, was dann auch zu einer Flucht zweier Teilnehmer aus dem Raum führt. Beide zeigen dabei starke Affekte, die sich aus dem Wunsch nach Aufklärung der Spannung, also von der Oberfläche des Gruppengeschehens, so nicht hätten erklären lassen. Unter Zuhilfenahme von Bions Konzept der Grundannahmen können wir jedoch annehmen, dass zumindest die zwei Teilnehmer, die den Raum verließen, sowie diejenigen, die gegen eine Aufklärung stimmten, sich in einem regressiven Zustand befanden, in dem sie mit archaischen Ängsten konfrontiert waren, die zu diesem Zeitpunkt nicht symbolisierungsfähig² waren.

Zurück zu der Frage, welchen Beitrag Bions Konzeption zur Erklärung von Gruppenphänomenen im Kon-

text von Organisationsberatung leisten kann. Zuallererst ist festzuhalten, dass die Grundannahmen auch im Beratungskontext auftreten, wie anhand der Vignette aufgezeigt werden konnte. Beraterin und Gruppe sind gleichermaßen gefordert, wenn derartig kritische und vor allem irrational anmutende Situationen eintreten, die bis hin zum Abbruch eines Prozesses führen können. Hier kann es hilfreich sein, hinter der Gereiztheit in einer Gruppe Angst anzunehmen. Die Kenntnis der Grundannahmen bietet jenseits der in der Organisationsberatung und Supervision angewandten Konzepte und Modelle somit eine ergänzende Perspektive für wirksame Interventionen, die helfen kann, die Gruppe wieder in einen Modus von Kooperation und rationalem und strukturiertem Arbeiten – mit Bions Worten in den Modus der Arbeitsgruppe – zu überführen.

Zu beachten ist, dass die Anwendung des Konzeptes jedoch auch hohe Anforderungen an einen Berater stellt, indem sie voraussetzt, dass die Wahrnehmung der Gegenübertragung ein wesentliches Element in der Gruppenleitung darstellt. 

LITERATUR

- Bion, W. R. (1962):** Eine Theorie des Denkens. In: Bott Spillius, E. (Hg.) (2002): Melanie Klein heute, Band 1.
- Bion, W. R. (2001):** Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften (3. um ein Vorwort erweiterte Auflage). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Haubl, R.:** In: Mertens, W. (Hg.) (2014): Handbuch psychoanalytischer Grundbegriffe (4. überarbeitete und erweiterte Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Lemche, E.:** Beitrag von W. R. Bion zur psychoanalytischen Gruppentherapie. <http://www.gruppenanalyse.info/index2.html>

² Beim Auftreten averbaler Qualitäten geht Bion von der psychotischen Angst der paranoid-schizoiden Position nach Melanie Klein aus, die noch nicht symbolisierungsfähig ist.