Angst in Arbeitsgruppen und Teams Angst als Thema von Organisationsberatung und Supervision

Peter Giesers

Beginnen möchte ich mit einem kleinen Beispiel: Das Beispiel bezieht sich zwar auf eine Kleinstgruppe, auf eine Zweierbeziehung, dennoch lassen sich an diesem Beispiel einige Grundzüge veranschaulichen, die im weiteren Verlauf besprochen werden sollen:

Ein Ehepaar kommt zur Paarberatung. In der Ehe gibt heftige Konflikte. Häufig beginnen sie, wenn das Paar vorhat, sich mit anderen in einer Gruppe zu treffen. Bei genauerer Nachfrage bietet sich folgendes Konfliktmuster: Die Frau beeilt sich in der Regel mit den Vorbereitungen, will nach Möglichkeit besonders pünktlich zur Verabredung gehen. Sie ist sehr nervös. Der Mann dagegen hat bis zur letzten Minute irgendetwas zu tun, er kramt in Unterlagen, muß dringende Telefonate führen oder für die Arbeit am Computer sitzen. Bezüglich der Verabredung gibt er sich betont cool und gelassen, es sei doch nicht tragisch, wenn man zu spät käme.

Es stellt sich bei weiterer Betrachtung heraus, daß beide jeweils große Angst verspüren, wenn sie sich in Gesellschaft begeben, aber für diese Angst jeweils konträre Abwehrmuster benutzen: Die Frau fühlt sich sicherer in Gesellschaft, wenn sie als Erste da ist. Sie kann sich dann mit dem Gastgeber unterhalten, langsam warm werden, sie sieht jeden Gast einzeln eintreten, hat so das Gefühl der Kontrollmöglichkeit. Ihre Ängste vor Identitätsverlust in der Masse, die Angst vor dem Verschlungenwerden hat sie so besser im Griff.

Der Mann hat ebenfalls unbewußt Angst vor Gruppen. Aber seine Abwehr funktioniert anders. Er zögert das Zusammentreffen hinaus, flüchtet in Beschäftigungen, gerät dadurch in Zeitnot und Bedrängnis. Die entstehende Erregung hat den geheimen Sinn, sich so in Not zu bringen, daß das Eintauchen in die Gruppe wie ein heldenhafter Sprung ins kalte Wasser wirkt. Sein Zuspätkommen wirkt als herausgehobene Besonderheit in der Masse, die ersten Kontakte sind vom Muster her vorbereitet, weil es immer um die Arbeit geht, die ihn abgehalten hat, früher zu erscheinen. Er wehrt seine Angst kontraphobisch ab, muß dazu aber vorher die Gruppe entwerten („die können ruhig warten"). Das Zuspätkommen kanalisiert die befürchtete Aggression der Gruppe auf einen erwarteten Punkt.

Der Streit des Paares lenkt von der gemeinsamen Grundproblematik des Paares ab. Zuweilen führt er dazu, daß keiner von beiden auf die Party geht, was einer gelungenen Vermeidung der Gruppenangst entspricht, bei gleichzeitiger Projektion der Schuld auf den jeweils anderen.

Soweit das kleine Beispiel. Man könnte nun sehr viel sagen zu den beiden jeweiligen Störungsbildern. Die Frau hat eher eine Angst-Kontroll-Problematik, der Mann eine narzißtische Problematik. Doch der Fokus soll themenentsprechend ein Gruppen-Fokus sein. Ich möchte folgende Züge herausheben:

1. Die Angst vor Gruppen
2. Unterschiedliche Abwehrkonstellationen mit einer Verschränkung von intrapsychischen und interpersonellen Abwehrstrategien.
3. Trotz sehr unterschiedlicher äußerer gibt es ein gemeinsames unbewußtes Thema, eine geheime Valenz, die beide verbindet. Es gibt eine unbewußte Kollusion, nach dem Grundatz: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.

Die Psychoanalyse als Grundlage der Supervision und Organisationsberatung ist nicht unumstritten. Man wirft ihr „Entlarvungspsychologie" vor, einen zu klinischen Blick zu haben und in jeder Gruppe ein Familienmuster mit unbewußten regressiven Wünschen der Mitglieder entdecken zu wollen. Die Vorwürfe sind ernst zu nehmen, weil sie virulente Ängste in Arbeitsgruppen offenbaren. Denn die organisierten Unternehmungen im profit- und auch im non-profit-Bereich sind bewußt

gebildete Groß- oder Kleingruppen zur Bewältigung einer zweckrationalen Aufgabe und wollen eben bewußt keine Familie und kein Familienersatz sein. Diesen Ich-Anteil der Arbeitsgruppe gilt es zu stärken.

Denn manchmal verhalten sich organisierte Gruppen gerade eben nicht wie ökonomisch sinnvoll agierende Arbeitsgruppen, sondern zeigen tatsächlich regressive Phänomene. So klagen Arbeitsgruppen über häufige „Fehlleistungen", Kommunikationsstörungen, scheinbar unerklärliche Widerstände gegen Neuerungen, hohe Fluktuation, Intrigen und Ränkespiele, Mobbing, dysfunktionale Rivalitäten etc. Hier kann dann eine Psycho-Analyse der Organisation helfen, Störungen im Ablauf besser zu verstehen.

Die Angst in Gruppen

Die Angst ist ein ganz allgemeines Phänomen in jeder Gruppe. Am Anfang jeder Gruppe steht Angst. Das ist besonders deutlich in unstrukturierten Großgruppen, in denen der Einzelne oft mit innerer Panik und paranoid gefärbter Angst reagiert und schnell regrediert. Der Einzelne verliert das Gefühl der eigenen Identität, seine Realitätswahrnehmung nimmt drastisch ab. Es herrscht ein Gefühl der Kleinheit und Ohnmacht. Angst vor Aggression und Kontrollverlust kommt auf. Auf die Gruppe werden Allmachtsphantasien projiziert. Verschmelzungswünschen steht die Angst gegenüber, von der archaischen Mutter verschlungen zu werden und die Individualität zu verlieren.

Woher kommt diese Angst?
Die Angst in Gruppen ist eine Ur-Angst, vergleichbar mit der Kastrationsangst (Freud), oder der Trennungsangst (Bowlby). Nach Freud ist die Ur-Angst die Trennung von der Mutter. Diese Vorstellung erleichtert den Zugang zur Gruppenangst. Denn der Mensch ist von Anfang an ein soziales Wesen, ein Einzelner in einer Gruppe. Winnicott sagt: Es gibt kein Baby, es gibt immer nur ein Baby mit Mutter. Das heißt: Ohne die Mutter, genauer: ohne die nährende und schützende Umgebung einer menschlichen Gruppe gibt es kein Leben des Einzelnen. Der Mensch ist eine konstitutionelle Frühgeburt, zwar von Anfang an ein Einzelner, aber völlig abhängig von der Gruppe. Ohne Wir kein Ich.

Diese Konstruktion, die den Menschen von Anfang an in einer Gruppe aufwachsen läßt, hat in der Evolution große Vorteile gebracht. Dem Menschen ist es gelungen, sich von seiner Instinktgebundenheit etwas zu lösen und eine gewisse Handlungsoffenheit und Freiheit zu erlangen. Die Grundvoraussetzung dazu war die konstitutionelle Frühgeburt: Mit ihr ist verbunden: eine größere Neugieraktivität („Funktionslust" nach Bühler) und eine angeborene Angstbereitschaft. Neugier und Angst regulieren sich im Zuge der Objektbeziehungsgeschichte in der Gruppe. Die Freiheit des Einzelnen ist damit eng an die Abhängigkeit von der Gruppe geknüpft (meistens Familie). Die Geborgenheit der Gruppe gibt dem Kind im Idealfall Schutz und Halt gegen überflutende Ängste (Reizschutz nach Freud, Urvertrauen nach Erikson). Für die Ausbildung eines eigenständigen Selbst ist die Spiegelung durch die Anderen eine unabdingbare Voraussetzung.

Aus dieser Konstruktion erwächst das Bedürfnis, in einer Gruppe zu leben, in der das Getrenntsein (Individualität, Autonomie) akzeptiert wird und man doch geliebt und geborgen ist. Störungen lösen sofort existentielle Ängste aus, die abgewehrt werden müssen. Es sind nach Max Pagès prinzipiell zwei Richtungen der Lösung denkbar: Die „possessive Liebe" (Zwang zur Harmonie) und die Entwertung der Liebesbedürfnisse (nach dem Motto: Jeder für sich und Gott gegen alle). Die possessive Liebe vermeidet den Trennungsschmerz, die Aggression verleugnet die Abhängigkeit.

Die Strukturierung der Gruppe mithilfe von Rollenzuweisungen und Arbeitsaufträgen ist eine Möglichkeit, den regressiven Sog zu verhindern und die Angst zu binden. Die psychoanalytische Gruppenforschung hat unterschiedliche Konzepte entwickelt, diese regressiven Phänomene in Gruppen zu konzeptualisieren. Sehr hilfreich ist das Konzept von Bion, einem Klein-Schüler. Er konnte drei Gruppenformen rekonstruieren unterhalb der strukturierten, angstbindenden Arbeitsgruppe.

a) Abhängigkeitsgruppe
Die Abhängigkeitsgruppe nimmt den Anführer als allmächtig und allwissend wahr. Die Mitglieder selbst fühlen sich als unzulänglich, unreif und unfähig. Die Gruppe ist in einem gemeinsamen Gefühl der Angst vor einer feindlichen Außenwelt geeint. Wenn es dem Anführer nicht gelingt, dem Vollkommenheitsideal zu entsprechen, reagiert die Gruppe zunächst mit Verleugnung, dann mit rascher und vollständiger Entwertung. Abwehrmechanismen sind Idealisierung, Entwertung, projizierte Allmacht, Verleugnung.

b) Kampf-Flucht-Gruppe
Die Kampf-Flucht-Gruppe vereint sich gegen das, was sie vage als Feind wahrnimmt. Die

Gruppe verträgt keine innere Opposition. Es besteht die Tendenz, sich um einen Anführer zu scharen, der die Einheit der Gruppe im Kampf gegen den inneren oder äußerer Feind gewährleisten soll. Gleichzeitig wird der Anführer zu kontrollieren versucht. Es besteht eine ständige Fluchtbereitschaft und gegenseitiges Mißtrauen. Es herrschen Spaltung, Projektion der Aggression und projektive Identifikation vor. Angst ist die aggressive Suche nach Macht und Beherrschung gebunden.

c) Paarbildungs-Gruppe
Die Paarbildungs-Gruppe konzentriert sich auf zwei ihrer Mitglieder, die die hoffnungsvolle Erwartung der Gruppe nach Erlösung personifizieren. Das Paar soll in der unbewußten Phantasie der Gruppe den Erlöser zeugen und das Überleben der Gruppe sichern. Sexuelle Nähe und Erotisierung wird erlebt als potentieller Schutz vor den Konflikten um Abhängigkeit und Kampf. Das Problem ist, daß die Hoffnung immer geschürt werden muß, ohne daß sie sich erfüllen darf. So wie sich ein Kind von den Eltern ein Geschwisterchen wünscht, aber die reale Umarmung der Eltern eifersüchtig zu verhindern trachtet.

d) Arbeitsgruppe
Als Arbeitsgruppe bezeichnet Bion eine Gruppendifferenzierung, die sich zweckgerichtet und realitätsgerecht mit der Erledigung einer Aufgabe beschäftigt, und Arbeitsstörungen im Sinne des Arbeitsziels konstruktiv zu lösen versucht.

Abwehrmechanismen bzw. Selbststabilisierungsmuster:

Abwehrmechanismen in der Gruppe sind interpersonelle Abwehrstrategien, die die Interaktion mit anderen Menschen nutzen, um Angst zu begrenzen. Sie haben natürlich eine große Ähnlichkeit mit den intrapsychischen Abwehrmechanismen: So kann Angst z.B. durch Verschiebung gebannt werden (ein Gruppenmitglied erhält die Aggression der Gruppe anstelle des Leiters). Bei der Isolierung wird einem Mitglied etwas zugesprochen, was andere ängstlich vermeiden (z.B. Überforderung). Die Aufsplittung ist besonders beliebt: Hier bekämpfen sich zwei Untergruppen, um das gemeinsame Leiden nicht zu bemerken. Durch diverse Rollenzuweisungen und „Polarisierungen" („Ambivalenzspaltung" nach Bauriedl) wird ein unbewußter Gruppenkonflikt aufgespalten und auf verschiedene Personen verteilt: Typische Rollen sind der Führer, der Ranghöchste (Alpha-Rolle nach Schindler), der Spezialist (Beta-Rolle) oder der Sündenbock (Omega-Rolle). Andere Rollen sind: der Optimist, der Skeptiker, der Kofferträger des Chefs, die graue Eminenz, der ewige Nörgler, die Kaffeetante. Der Sündenbock verkörpert für alle Gruppenmitglieder eigene unbewußte Anteile, die als bedrohlich erlebt werden (Rolle des negatives Selbst, nach Richter). Prädestiniert für diese Rolle sind Menschen, die von der Gruppennorm abweichen, Probleme im Umgang mit Aggressionen haben (entweder zu impulsiv oder zu gehemmt) und Personen, die das angstbesetzte Unbewußte der Gruppe besonders anrühren. Durch die Der eine ist Optimist, der andere Skeptiker, der eine übernimmt die innovative Seite, der andere die konservative bremsende Seite. Mit gegenseitigen Schuldzuweisungen sind alle bemüht, ihre jeweiligen Idealvorstellungen nicht aufgeben zu müssen.

Die kollektiven Selbststabilisierungsmuster haben ein Janusgesicht: Einerseits ermöglichen stabile Handlungs- und Kommunikationsmuster, sie schränken sie aber auch ein, was zu dysfunktionalen Erstarrungen führen kann. Ein gewisser Halt ist notwendig (Fixierung von Wahrnehmungs- und Verhaltensmustern), um die Existenz eines Systems zu sichern. ist Von der Beweglichkeit und Korrekturfähigkeit der Bewaltigungsstrategien hängt es ab, ob ein System mit Neuem und mit Störungsformen umgehen kann.

Gruppenganzes, Mythos

Jede Gruppe ist eine Ganzheit und damit Mehr als die Summe seiner Teile. Die Gruppe baut einen eigenen Körper auf, ein Interaktionsnetz, ein System, eine „Matrix" (Foulkes), eine „Gruppenspannung" (Ezriel), eine Gruppenkultur (Stock-Whitacker). Man kann sagen, jede Gruppe etwickelt mit der Zeit einen eigenen Charakter. Dieser Charakter entsteht zum einen aus den unterschiedlichen Biographien der Teilnehmer, die alle ihre alten Gruppenerfahrungen und Beziehungsmuster in den Gruppenprozeß mit einbringen. Bei Arbeitsgruppen kommt hinzu, daß sie meist bereits eine eigene Geschichte haben. Zwischen den einzelnen Mitgliedern und der Systemumwelt und der eigenen Gruppengeschichte existieren mannigfache Wechselwirkungen. Man könnte die Gruppe wie einen Charakter verstehen und Es-, Ich- und Über-Ich-Anteile rekonstruieren.

Es besteht eine Neigung, Gruppenmythen auszubilden. Pühl geht davon aus, daß bei den hierarchisch strukturierten Arbeitsgruppen die

Angst kanalisiert und in den festen Rollenzuschreibungen gebunden werden. Autoritätskonflikte und Rivalitäten sind in gewisser Weise vorgegeben und genormt und vermitteln Sicherheit. In den mehr kollektiv-strukturierten Arbeitsgruppen, in denen Autoritätsstrukturen abgelehnt oder geleugnet wird, muß die Angst anders bearbeitet werden. Hier übernehmen unbewußte Gruppenmythen und Ideologisierungen die Funktion der strukturierenden Orientierung.

Mögliche Mythen:

- Alle sind gleich, wir sind ein eingeschworenes Team, wir wollen alle das Gleiche. Wenn man uns nur lassen würde, gäbe es keine Probleme.
- Stärke ist der höchste Wert, wir lassen keinen Klienten im Stich
- Wir sind ein beziehungsfähiges Team, das untereinander keine Tabus kennt.
- Wir sind eine auserwählte Gruppe, die von Neid und Mißgunst umgeben ist.

Mythen binden die Angst und geben Orientierung. Sie sind in der Regel nicht vollständig unbewußt. Aber die Angst, die im Mythos gebunden ist, ist verdrängt: Die Angst, zu versagen und unfähig zu sein, die Angst, abgelehnt und einsam zu sein; die Angst vor Abhängigkeiten; die Angst vor Interessenkonflikten und entfesselter Aggression. In der Supervision gilt, die Angsttoleranz zu stärken, um dysfunktionale Mythen zu relativieren.

Literatur

Bauriedl, T.: Beziehungsanalyse, Frankfurt 1980
Becker, H. (Hg.): Psychoanalytische Teamsupervision, Göttingen 1995
Brocher, T.: Gruppendynamik und Erwachsenenbildung, Braunschweig 1967
Heigl-Evers, A.: Konzepte der analytischen Gruppenpsychotherapie, Göttingen 1978
Foulkes, S.H.: Gruppenanalytische Psychotherapie, München 1974
Kernberg, O.F.: Innere und äußere Realität, Stuttgart 1988
Pühl, H.: Angst in Gruppen und Institutionen, Frankfurt 1988
Pühl, H. (Hg.): Handbuch der Supervision, Berlin 1990
- Handbuch der Supervison 2, Berlin 1994

Verfasser:
Peter Giesers
Dipl.-Psych., Psychologischer Psychotherapeut und Supervisor
Praxis:
Graf-Geßler-Str. 1
50679 Köln