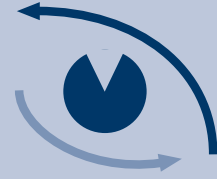


# övs news



ÖSTERREICHISCHE VEREINIGUNG FÜR SUPERVISION

# Supervision und Gruppendynamik

Mit Beiträgen von Angela Gotthardt-Lorenz, Wolfgang Knopf, Ingrid Krafft-Ebing, Heinz Lorenz, Andrea Tippe und Werner Zbinden Froehlich

**SONDERNUMMER**

## editorial

Der 85te Geburtstag von Raoul Schindler ist Anlass für eine Sondernummer der ÖVS-News, die sich ausschließlich dem Thema „Supervision und Gruppendynamik“ widmet. Im Mittelpunkt steht das „Rangdynamische Modell“ Schindlers. Ein Modell, das nicht nur die Sichtweise und Funktionalität über und von Gruppen revolutioniert hat und das ein unabdingbares Konstrukt für die Arbeit mit Gruppen darstellt, sondern es auch geschafft hat, in das Alltagsbewusstsein der Menschen zu gelangen. Es gibt kaum jemanden, der in diesem Zusammenhang noch nicht von „Alpha“ und „Omega“ gehört hat. Das führt auch direkt in die konkreten Arbeit der SupervisorInnen: Team- und Gruppensupervision sind ohne das Wissen um gruppendynamische Prozesse nicht begreifbar, analysierbar, Interventionen nicht sinnvoll setzbar.

Mit der Gruppendynamik soll daher einer jener geradezu klassischen Denkansätze etwas genauer betrachtet werden, der zum selbstverständlichen Repertoire von SupervisorInnen gehört. Die Autorinnen und Autoren dieses Heftes beschäftigen sich mit der Geschichte, mit wichtigen Entwicklungstendenzen und mit aktuellen Fragestellungen für die Arbeit von SupervisorInnen und Coaches.

In diesem Sinne würde es uns freuen, wenn dieses Heft Lust macht, sich wieder einmal intensiv sowohl theoretisch als auch praktisch mit diesem bedeutsamen Aspekt supervisorischen Arbeitens zu beschäftigen.

Das Redaktionsteam – Michael Peukert, Wolfgang Knopf, Brigitte Kuba und Ingrid Walther – freut sich über Rückmeldungen und Anregungen für die Weiterverfolgung des Projekts „ÖVS-News-Sondernummer“.

*Ingrid Walther, Wolfgang Knopf*

*In diesem Heft:*

<b>editorial</b>	<b>1</b>
INGRID KRAFFT-EBING UND HEINZ LORENZ <b>Raoul Schindler zum 85. Geburtstag</b>	<b>3</b>
WOLFGANG KNOPF <b>„Mit dem Omega sind wir ja auch heut’ zutage noch nicht gut beisammen!“</b>	<b>6</b>
ANDREA TIPPE <b>Gruppendynamik und Supervision</b>	<b>9</b>
WERNER ZBINDEN FROEHLICH <b>Großgruppenprozesse und Supervision</b>	<b>13</b>
ANGELA GOTTHARDT-LORENZ <b>Gruppendynamische Sozialisation und Kompetenz</b>	<b>17</b>
<b>Die AutorInnen dieser Sondernummer</b>	<b>20</b>

## RAOUL SCHINDLER ZUM 85. GEBURTSTAG



Ingrid Krafft-Ebing und Heinz Lorenz haben bei Raoul Schindler gelernt und waren bei ihm in Supervision. Sie schildern seinen Werdegang und sein eindrucksvolles Wirken und fragen nach der Bedeutung der Gruppendynamik für die Supervision in einer Gesellschaft im Umbruch.

FOTO: JUDITH ANGER



**Raoul Schindler, Ehrenmitglied der ÖVS**

Raoul Schindlers 85ter Geburtstag am 11. März dieses Jahres ist Anlass, um sich seinen innovativen Einfluss auf die verschiedenen Gebiete des Gesundheitsbereichs, wie der Erwachsenenbildung und damit auch dem Beratungsbereich, wie z.B. Supervision/Coaching/Organisationsberatung, zu vergegenwärtigen.

Ein kurzer Überblick über seinen Werdegang soll sowohl das Wirken in seinem Fachgebiet als auch auf der gesellschaftspolitischen Ebene beschreiben: Medizinstudium an der Universität Wien, danach Ausbildung zum Facharzt für Psychiatrie und Neurologie an der Wiener Universitätsklinik mit einem Austauschjahr bei Prof. Bleuler in Zürich. Es folgten weitere sechs Jahre als Oberarzt an der Universitätsklinik Wien. In dieser Zeit baute Raoul Schindler dort

die Ambulanz für Psychotherapie auf. Ab 1963 war er Primarius am Psychiatrischen Krankenhaus der Stadt Wien auf der Baumgartner Höhe und blieb dies bis zu seiner Pension 1988. Die Habilitation im Fach Psychiatrie und Neurologie erfolgte 1978. Die reiche Lehrtätigkeit umfasste nicht nur Vorlesungen zur Psychosentherapie an der Universität Wien, sondern auch Vorlesungen über Psychoanalyse und Wirtschaft an der Wirtschaftsuniversität Wien und Gastvorlesungen an anderen Universitäten im In- und Ausland sowie Lehrtätigkeiten zu Themen der Psychiatrie bei der Ausbildung von Sozialarbeitern und Musiktherapeuten [1].

Sein Prinzip der Notwendigkeit psychisch Kranke oder „Andersseiende“ nicht aus der Gesellschaft auszugrenzen, wenn man Heilung oder Verbesserung erreichen möchte, zeigte sich in seiner Führung des Primariats als auch im Einsatz bei gesundheitspolitischen Belangen: Raoul Schindler war Wegbereiter der Wiener Psychiatriereform. Er veränderte den stationären Behandlungs- und Betreuungsbetrieb, führte ein „Hausparlament“, therapeutische Gemeinschaften von Patienten, Behandlungsteam und Psychotherapie in den Behandlungsplan von Patienten ein. Seine Publikationen umfassen über 130 Titel. Hervorzuheben ist unter anderem die Entwicklung der „bifokalen Familientherapie“ und die Konzeption des „Rangdynamischen Modells“. Er war maßgeblich am Aufbau und der Leitung des Referates Psychohygiene am Gesundheitsamt Wien beteiligt, dem Vorläufer des Psychosozialen Dienstes (PSD). 1971 gründete er die Gesellschaft „Pro mente infirmis“, eine Laienhilfsorganisation zur Nachbetreuung psychisch Erkrankter.

Ursprünglich zur Unterstützung der Psychiatriereform gedacht, gründete Raoul Schindler 1959 den „Österreichischen Arbeitskreis für Gruppentherapie und Gruppen-

dynamik“ (ÖAGG) mit dem Ziel, durch die Erfahrung und Kenntnis von gruppenspezifischen Methoden und deren Einsatz eine Veränderung in der Wahrnehmung psychosozialer Aufgaben zu erreichen. Der ÖAGG ist heute ein Verein mit fast 2000 Mitgliedern und bietet in seinen Sektionen Ausbildungen einerseits zur Psychotherapie andererseits zur Gruppenarbeit und Gruppendynamik, zu Supervision/Coaching wie auch verschiedenen Weiterbildungen auf dem Sektor der Beratung an. 2003 startete eine Kooperation mit dem Krankenanstaltenverbund Wien (KAV) zur Koordination von Kurzsupervision.

Mitglieder des ÖAGG tragen durch ihre Tätigkeit in den verschiedenen Arbeitsfeldern, wie dem psychosozialen Feld, dem Gesundheitsbereich, der Verwaltung, wie auch der Wirtschaft die Grundideen, wie sie Raoul Schindler vermittelte, weiter: Menschen leben in Gruppen.

Die Idee der Emanzipation durch

- ein besseres Verstehen des Miteinanders von Menschen,
- das Akzeptieren der Problemlagen und des Konfliktes,
- das Aufrechterhalten von phasenhaften Bewegungen zwischen Auftreten des Konfliktes und dessen Lösungen,
- stetes Infragestellen einer Erstarrung entgegenzuwirken

das ist nun eng mit dem Verstehen von der Dynamik in Gruppen und damit auch mit der Profession Supervision verbunden.

Häufig zitiert wird Raoul Schindlers „Rangdynamische Modell“ [1]. Er beschreibt darin unterschiedliche psychodynamische (nicht soziologische – eine häufige Verwechslung [2]) Positionen, die von den einzelnen Gruppenmitgliedern einer Gruppe besetzt werden und mit deren Hilfe Handlungen und Interaktionen in der Gruppe besser beschrieben und verstanden werden können. Herausragend und typisch für Raoul Schindler ist die Einbeziehung des Außenseiters in der Gruppe und des „Gruppenaußens“ – z.B. das äußere Ziel der Gruppe, die Konkurrenz, das organisatorische Umfeld, usw. Die einzelnen rangdynamischen Positionen und ihre Beziehungen sind abstrakte Konstrukte, die aber jeweils von den Gruppenmitgliedern mit Handlungen ausgefüllt werden. Am eindrucksvollsten ist die mit

Omega bezeichnete Position: im Umgang der Gruppenmitglieder mit der diese Position in einem Augenblick ausfüllenden Person kann ein Beobachter – und natürlich auch ein Gruppenmitglied – Aufschluss über die momentane affektive Bedürfnislage der Gruppe gewinnen. Etwas, das auch in jeder Gruppensupervision notwendig ist.

Zu dieser affektiven Bedürfnislage zählt nicht nur der öffentliche Wunsch der Gruppe, wie mit dem Außen der Gruppe umgegangen werden soll, sondern auch abgewehrte Ängste, Bedrohungen und Verführungen in Bezug auf das Außen. Auch dies wird in einer Supervision regelmäßig Thema sein. Es ist daher möglich aus beobachtbaren Verhalten in der Gruppe, speziell gegenüber den „Außenseitern“, Schlüsse über unbewusste Wünsche dieser Gruppe in Bezug auf die Außenwelt zu gewinnen. Die Rangpositionen sind für eine Gruppe lebenserhaltend, weil über sie die Dynamik der emotionalen Beziehungen läuft.

Die „Rangdynamik“ ist ein typisch „Schindler’sches“ Konstrukt: wichtig ist, was in der Gruppe im Augenblick geschieht. Aber es geschieht immer in Bezug auf ein Außen und immer hat der Umgang mit dem „Außenseiter“ eine ganz bedeutende Funktion. Erwähnt sei noch die „Alpha-Omega-Rochade“, ein Vorgang in einer Gruppe, in der die emotionalen Wünsche des „Außenseiters“ Vorrang über die des jeweiligen „Gruppenführers“ erlangen. Die Personen haben dann die rangdynamischen Positionen vertauscht.

Raoul Schindlers Interventionen in Gruppen sind legendär, für manche völlig unverständlich, für andere das Aufzeigen einer unerwartet neuen, interessanten Richtung. Solcherart sind sie immer unbequem, provokant und polarisierend – Abwehr, bequemes Verharren versus neuer, manchmal schmerzhafter Erkenntnis. Raoul Schindler hat aber die Gabe, sich mit seinen Interventionen nie total von der Gruppe zu entfernen. Fast immer findet er – vielleicht wenige – Gruppenmitglieder, die seine Richtung aufnehmen und damit am Wirken erhalten können. Im Vertrauen auf die Gruppe, die das Gesamt aller möglichen Meinungen im Prinzip enthält, ist es möglich, mittels Polarisierung Erkenntnis zu gewinnen. Deswegen ist nach Raoul Schindler die Gruppe auch unverzichtbar. Kein Einzelner ist in der Lage, alle psychodynamischen Aspekte einer Situation zu erkennen oder darzustellen. Diese Spezialität

von Raoul Schindler, sich nicht auf eine Position festlegen zu lassen und immer wieder andere Sichtweisen anzubieten, ermöglicht es auch seinen Mitstreitern in Bewegung zu kommen und neue Perspektiven zu entwickeln – auch ein Grundbestreben der Supervision.

Das verdeutlicht eine der Grundideen von Raoul Schindler: die Einbeziehung des Anderen, des Außen. Ohne den Anderen, ohne das Außen ist die Bewegung in einer Gruppe gar nicht verstehbar. Aus dieser Intention sind viele Schindler'sche Innovationen erklärbar, z.B. die Gründung der experimentellen internationalen gruppenspezifischen Seminare in Alpbach 1967, die wiederholten Einladungen von „bunten Vögeln“ in deren Staff, das Einbeziehen des Dorfgeschehens von Alpbach als Außen oder das Offenhalten des ÖAGG's für Mitglieder aus alternativen Berufen. In der Supervision ist dieser Trend ganz modern: die Einbeziehung des Umfeldes der SupervisandInnen, die Bedeutung der jeweiligen Organisation, wird mehr und mehr zum Standard. Selbst in Einzelsupervisionen nimmt dieses Umfeld gleichsam als dritte Person an der Supervision teil. Interdisziplinäres Arbeiten ist gefragt auch Interkulturelles. So können viele Supervisionen heute von der erlebten Kenntnis des „Rangdynamischen Modells“ profitieren.

Raoul Schindler muß man als einen der Doyens der Gruppendynamik in Österreich bezeichnen. Aber was bedeutet „Gruppendynamik“ heute? Leider nicht mehr viel. Die Vorstellungen der Gruppendynamik der 60er und frühen 70er Jahren waren sicherlich ein Resultat dieser Zeit. Das Vokabular wurde schnell Allgemeingut, jedoch ohne die damit bezeichneten Inhalte. Das kann als kollektiver Abwehrmechanismus gesehen werden. So finden wir heute kaum eine soziale Interaktion, in der nicht irgendein Fachterminus aus der Gruppendynamik in den Diskurs geworfen wird, aber es finden sich immer weniger Personen, die die Faszination, die Kreativität aber auch die Gewalt einer Gruppe aushalten, verstehen und lenken können. Natürlich ist diese Aussage provokant. Von allen wissenschaftlichen Richtungen beanspruchen nur wenige, mit der Erforschung der Person befasste, wie die Psychoanalyse oder einzelne Psychotherapie-Schulen, dass Aspekte ihres Forschungsgegenstandes nicht nur gewusst, sondern auch erlebt werden müssen um sie verstehen zu können. Dieses Erleben ist ein Inneres, wird aber evoziert durch die Auseinandersetzung mit der Umwelt, durch das Verhältnis

von Innen zu Außen. Es bleibt eine offene und viel diskutierte Frage, ob es ein Versagen dieser Wissenschaftsrichtungen ist, dass der notwendige Aspekt der „Selbsterfahrung“ nicht allgemein akzeptiert ist oder ob er von gängigen Wissenschaftstheorien im Sinne einer „Bedrohung“ abgelehnt wurde. Eines scheint aber sicher: Raoul Schindler hätte bestimmt eine dritte, spannende Deutung.

Man könnte auch behaupten, heute sei die Supervision an die Stelle der Gruppendynamik getreten. Gemessen an den aufgewendeten Stunden oder an der Zahl der Interessenten stimmt das sicher. Aber die Gruppendynamik der 60er Jahre hatte einen starken gesellschaftspolitischen Drive. Diesen hat die Supervision heute nicht. Verglichen mit den wenigen Erfolgen gesellschaftspolitischer Veränderungen, mitbewirkt durch die Gruppendynamik, ist die Supervision damit sicher realitätsgerechter. Es könnte aber sein, daß die gerade stattfindenden dramatischen Umwälzungen im „global village“, Stichwort „Finanzkrise“, Stichwort „Krise des Gesundheitssystems“, nach neuen Formen der Zusammenarbeit verlangen. Es wäre zu hoffen, dass die Supervision nicht fertige Antworten, wohl aber neue Positionen für den Diskurs anbieten kann und anbieten wird. Ist nicht gerade die Disziplin der Supervision die, die sich mit großer Erfahrung und Professionalität mit allen Aspekten der Zusammenarbeit befasst?

Wir beide haben bei Raoul Schindler gelernt bzw. sind bei ihm in Supervision gewesen. Unser Versuch, Raoul Schindlers Geschichte und sein Wirken zu verstehen, führte sofort zu einem Aufrollen der eigenen Lerngeschichte, der eigenen Entwicklung von der/dem TeilnehmerIn, von der/dem SupervisandIn zur Supervisorin/zum Supervisor und schließlich zur/zum Lehrenden. Am meisten geprägt hat uns dieses unbedingte Suchen nach einer „dritten“ Position und wir sind in unseren Supervisionen bzw. Arbeitsbereichen damit immer erfolgreich gewesen. Es gibt immer noch eine neue Sichtweise – in diesem Sinne „danke Raoul für Dein Vorbild des sich ständigen Bemühens“.

**Ingrid Krafft-Ebing und Heinz Lorenz**

[1] Margreiter, U. (1999): Raoul Schindler, Visionen und Wege, Studienverlag

[2] Schindler, R. (1957): Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe; *Psyche* 11, 308-314.

[3] Schindler, R. (1969): Das Verhältnis von Soziometrie und Rangordnungsdynamik; *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik* 3, 31-37

## „MIT DEM OMEGA SIND WIR JA AUCH HEUT’ ZUTAGE NOCH NICHT GUT BEISAMMEN!“



Am 14. Oktober 2008 hat Wolfgang Knopf Raoul Schindler in seiner Praxis getroffen und in einer spannenden Begegnung Reflexionen zur Gruppendynamik, zur Supervision und natürlich zum „Omega“ angestellt. Ein Gespräch über die Bedeutung der Gruppe in einer dynamischen Gesellschaft.

WOLFGANG KNOPF: *Lasse ich meine Erfahrungen mit Gruppen, als Mitglied, als Trainer und als Supervisor Revue passieren, bemerke ich einen Wandel. Das Interesse, Gruppen zu verstehen, wurde tendenziell vom Interesse, Gruppen persönlich wie organisatorisch zu nutzen, abgelöst. Einige meinen auch feststellen zu können, dass die Bedeutung von Gruppen an sich abgenommen habe und sie nur mehr instrumentell betrachtet werden*

RAOUL SCHINDLER: Die Bedeutung von Gruppen hat nicht abgenommen, sondern ist vielmehr Alltag geworden und hebt sich dadurch nicht so deutlich in den Vordergrund. Wir sind jetzt eine dynamische Gesellschaft, bei der Gruppe aber auch Supervision etwas Selbstverständliches geworden ist. Supervidieren hat nicht mehr mit dem Gefühl der Autorität, des Hinaufschauens zu lauter Vorbildern zu tun, sondern Supervision ist eine alltägliche Möglichkeit mit der Welt umzugehen, etwas was wir brauchen. Heute ist Supervision eigentlich auch etwas, das mit der Ordnung unserer Welt zu tun hat, aber die Ordnung ist jetzt lebendig geworden.

WOLFGANG KNOPF: *Lebendiger heißt das auch, dass es flexibler geworden ist?*

RAOUL SCHINDLER: Ja, es ist auch flexibler geworden. In der Supervision gehen wir mit den Bemühungen des *miteinander Leben* um. Das Gefühl, das *miteinander Leben* ist ein Entwicklungsvorgang, bei dem eigentlich der Entwickler vor uns steht, der uns sein Vorbild aufdrängt und wir uns mit dem auseinandersetzen um es zu erreichen, um es zu benützen. Das hat sich gewandelt. Der Supervisor ist eigentlich nicht unbedingt ein Vorbild, er sieht vielleicht hinein in das Leben und wie es eben ist, und

wie man mit ihm umgehen kann. In Supervisionsgruppen sprechen wir eigentlich über unsere Schwierigkeiten, die wir haben, und bei denen halt das Gegenüber das Objekt ist, das uns diese Schwierigkeiten auch macht. Diese Schwierigkeiten sind nicht mehr nur ein Gegenstand den wir überwinden müssen, sondern es ist ein natürlicher Gegenstand, an dem wir uns schulen und gleichzeitig auch ordnen. Also Schulung ist eigentlich eine Art der Ordnung geworden und daher auch eine Art der Selbstverständlichkeit, des *miteinander Lebens*. Wir haben das Bedürfnis, dass wir so Ordnungsbilder um uns haben.

WOLFGANG KNOPF: *Nun bieten Gruppen eine mögliche Ordnung an. Jetzt habe ich aber oft den Eindruck, die Gruppe wird als Mittel zum Zweck – welcher immer er sei – gesehen und die Gruppe als Lernfeld, als Lernmöglichkeit, wird ungern wahrgenommen.*

RAOUL SCHINDLER: Das sehe ich als eine Art des Widerstands. Die Gruppen suchen uns auf, um uns mit ihren Schwierigkeiten zu begegnen. Das ist in Ordnung und dass sie Schwierigkeiten haben ist etwas, was zur natürlichen Welt gehört. An diesen Schwierigkeiten wachsen wir, durch diese Schwierigkeiten kommen wir überhaupt erst in das Sich Auseinandersetzen im Lebensvorgang, natürlich auch im Bildungsvorgang. Der gehört zu uns dazu. Die Bildung ist etwas, was unser Leben ausmacht. Wir hören auch nicht auf zu bilden und uns zu bilden. Also wenn ich jetzt 85 bin, so bin ich nicht am Zielpunkt meines Lebens, ich möchte ja noch immer leben und dort wo die Supervision fühlbar wird, ist sie eigentlich am Problem angelangt und das Problem lässt uns leben.



FOTO: JUDITH ANGER

WOLFGANG KNOPF: ***Das heißt der Widerstand, der sich letztendlich am Problem reibt, ist das Leben oder noch klarer – im Widerstand zeigt sich Leben?***

RAOUL SCHINDLER: Wir haben das Gefühl gehabt, wir müssen unser Leben überwinden. Wir müssen mehr sein als das Leben, das wir leben. Heutzutage sind wir eigentlich überzeugt, dass das Leben im Widerstand auch besteht. Wir analysieren nicht mehr – zu Freud's Zeiten war es noch der Sinn des therapeutischen Bemühens – um irgendeinen Widerstand zu überwinden, damit er weg ist. Während wir jetzt in einem Prozess drinnen stehen, haben wir das Gefühl, wir werden eigentlich immer wieder vor einem Problem stehen. Diese Probleme machen uns leben. Widerstand ist nicht mehr ein Phänomen, das wir überwinden müssen, sondern mit dem wir gut leben müssen. Das durchdringt unser ganzes Leben. Unser ganzes Leben hat sich dahingehend verändert. Früher hat der Widerstand zum Krieg geführt, das war das letzte Mittel, sich mit diesem Widerstand auseinander zu setzen. Und mit dem Sieg, den wir errungen haben, hatten wir ein klares Gefühl, jetzt sind wir am Ziel des Lebens. Dann begannen erste Schwierigkeiten, wie man jetzt leben soll. Weil früher hat man das Gefühl gehabt, durch das Abschaffen des Feindes kann man das

Leben erreichen. Heute haben wir das Gefühl, wenn man sich mit dem Feind irgendwie findet, wird das Leben erst lebenswert.

WOLFGANG KNOPF: ***Das spiegelt sich ja Ihre Rangdynamik wieder, diese Korrespondenz zwischen Omega und Alpha!***

RAOUL SCHINDLER: Die Welt kann ja nicht nur aus lauter Alphas bestehen. Wenn es nur Alphas gäbe, wären wir einsam, das werden wir auch zum Teil. Das ist irgendwie das Scheitern.

WOLFGANG KNOPF: ***Aber ist nicht gerade das wieder so ein Phänomen? Dieser Individualismus, diese individualistische Prägnanz des Individuums auch in Gruppen?***

RAOUL SCHINDLER: Sie sagen Prägnanz dazu, nicht wahr? Das schildert einen Zustand in dem alles seinen Ort und seine Funktion hat. Wo wir unsere Interventionen ableiten und glauben damit, dieser Handgriff muss der Wichtigste sein. Das gibt uns Befriedigung. Aber in Wirklichkeit ist das nur ein Bewältigen eines Unterschieds, dem wir einen Titel geben, nämlich das hier ein Besserer und ein Schlechterer sich begegnen und den wir damit nicht abschaffen müssen, sondern er wird um uns sein. So ha-

ben wir ein Gefühl, wir leben eigentlich einsam und sind in diese Begegnung geworfen.

WOLFGANG KNOPF: ***Ja und auch zugleich auf sich selbst zurück geworfen letztendlich ...***

RAOUL SCHINDLER: Letztlich in der Vollkommenheit auf sich selbst geworfen. Narzisstisch – ich will dort hin woher ich gekommen bin und zugleich aber aus der Einsamkeit heraus.

WOLFGANG KNOPF: ***Also die Verknüpfung des Narzisstischen mit dem Alpha-Typen ist ja eigentlich eine, wie soll ich sagen....***

RAOUL SCHINDLER: Der Alpha-Typ ist ein Narzisst. In den Gruppen, in denen sie sich begegnen, begegnen sie sich immer in dem Vorbild: Wer ist der Alpha. Das wird immer gesucht. Einer meiner wichtigsten Wirkungen, die ich erreicht habe, ist die eigentliche Bewertung des Omegas. Der Omega hat ungefähr die gleiche Bedeutung wie der Alpha.

WOLFGANG KNOPF: ***Ja, wenn er nicht sogar wichtiger ist, weil er das nicht Wahrgenommene, das Unbewusste, das Tabuisierte einer Gruppe auch darstellt.***

RAOUL SCHINDLER: Ja! Man kann es auch viel leichter beschreiben als den Alpha.

WOLFGANG KNOPF: ***Weil es sich als Produktionsfläche auch für Feind, Gegnerschaft besser anbietet.***

RAOUL SCHINDLER: Wir glauben es ist sehr einfach, wir müssen damit so umgehen indem wir ihn abschaffen. Ich wollte ihn nicht haben, „ich habe ihn getötet!“. Wie gehen wir mit dem Omega um? Das ist die eigentliche Frage, die wir uns auch philosophisch stellen und die eigentlich nicht gelöst werden darf. Weil wenn sie gelöst ist, zerreißt es die Gruppe. Wir müssen immer einen Omega finden.

WOLFGANG KNOPF: ***Aber der Omega hat wenig Sympathien?***

RAOUL SCHINDLER: Keiner möchte Omega sein! Das ist irgendwie etwas, das mir in meinem Lebensschicksal auch geblieben ist. Ich bin eigentlich ganz gern Omega gewesen.

WOLFGANG KNOPF: ***Was war das Faszinierende für Sie aus dieser Position heraus, weil das ist ja eine subtil mächtige.***

RAOUL SCHINDLER: Eine subtil mächtige, wie Sie sagen. Mit dem Omega treffen wir auf jemanden der eigentlich die Lebensrichtung der Gruppe mehr beschreibt und leichter öffnet als das Alpha. Das Alpha will, dass wir ihm nachlaufen.

WOLFGANG KNOPF: ***Das ist aber interessant, weil in der Rezeption Ihrer Theorie grad immer der Alpha als der Mächtige, diese Glanzfigur präsentiert und interpretiert wird.***

RAOUL SCHINDLER: Genau. Damit wird der Versuch gemacht, Omega abzuschaffen. Wir machen eine Gruppe ohne Omega. Wir haben uns ja so gern.

WOLFGANG KNOPF: ***Sie meinen damit das Bedürfnis nach Harmonie in einer Gruppe?***

RAOUL SCHINDLER: Das wäre quasi eine Zwangsposition. Hassen ist ja nur eine Form der Begegnung und die ist nicht rangbasierend, dem Omega gehörend. Also wenn ich mich mit dem Omega auseinandersetzen will ohne ihn zu töten, muss ich ihn eigentlich nicht hassen, ich muss ihn auch nicht lieben, sondern ich muss ein modernes Verhältnis zu ihm finden.

WOLFGANG KNOPF: ***Er bietet uns doch die Möglichkeit der eigenen Erkenntnis an, ein Selbsterkennen im Angesicht des Omegas.***

RAOUL SCHINDLER: Er beschreibt unser Problem.

WOLFGANG KNOPF: ***Er beschreibt das Problem und die Situation möglicherweise auch. Weil das ist ja gerade in der Supervision das Spannende, weil gerade über diese Position ereignet sich erst das, was relevant ist für die Supervision, sich oft widerspiegelt.***

RAOUL SCHINDLER: Das moderne Verhältnis zum Omega, die moderne Art, damit umzugehen, ist eben das Anerkennen, dass es eben Omegas geben muss. Ich kann keine Rangordnung finden, wenn ich nicht mit dem Omega umgehen will, mich um die Omegas Sorge, auch kümmern. Aber auch die Sorge in mir wiederfinde. Denn ansonsten werden wir fremd werden. Dann gibt es kein Wir-Verhältnis. Wir haben am Schicksal des Alpha viel gelernt. Am Schicksal des Omega haben wir sehr ungern gelernt. Mit dem Omega sind wir ja auch heut zutage noch nicht gut beisammen!

**Wolfgang Knopf**

Transkription: Judtih Anger



## GRUPPENDYNAMIK UND SUPERVISION



**Das Modell der Rangdynamik von Raoul Schindler hat bis heute nichts an Aktualität eingebüßt. Andrea Tippe gibt eine genaue Darstellung dieses Modells und würdigt seine Bedeutung anhand aktueller Entwicklungen.**

Das Leben in Gruppen gehört zu unserer menschlichen Existenz so selbstverständlich wie Geburt und Tod. Wir brauchen andere um uns sicher zu fühlen, arbeiten zu können und um zu wissen, wer wir sind. Peter Turrini meint: „Ich bin gern allein. Besonders dann, wenn ich es jemand sagen kann.“

Und so hängt das Wohlbefinden in der Welt davon ab, ob und wie es uns gelingt, in den Gruppen, in denen wir uns länger oder flüchtig aufhalten, ein Da-Sein zu finden.

Fertige Schablonen für das gelungene Miteinander gibt es nicht, aber Erfahrungen, die das Miteinander möglich machen (Tippe 2004, 131).

Das Funktionieren von Gruppen hat große Aktualität: Gruppen unterliegen sowohl im Privaten als auch im beruflichen Kontext einem hohen Anpassungsdruck. Um die Konstruktivität zu gewährleisten, ist eine evolutionäre Sichtweise von Bedeutung.

Dieser Beitrag ist aus diesen Gründen der Aktualität Raoul Schindler gewidmet. 2008 feiert Univ. Doz.Dr. med. Raoul Schindler, Doyen der Gruppendynamik und Gruppenpsychotherapie in Österreich, Wegbereiter der Psychiatriereform und des Psychotherapiegesetzes, Psychotherapeut, Psychoanalytiker, Psychiater, Begründer der Bifokalen Familientherapie und des Gruppenmodells der Soziodynamischen Rangstruktur sowie Initiator des ÖAGG, seinen 85. Geburtstag.

1959 gründete Raoul Schindler gemeinsam mit dem Psychoanalytiker Hans Strotzka und dem Soziologen Leopold Rosenmayr sowie anderen den Österreichischen Arbeitskreis für Gruppentherapie und Gruppendynamik (ÖAGG), eine Ausbildungs- und Forschungseinrichtung auf dem Gebiet der Gruppenarbeit. Der ÖAGG ist eines der Gründungsmitglieder der ÖVS und mit zahlreichen Mitgliedern

in der aktiven Weiterentwickeln des Beratungsfeldes und der sozialen Kompetenz in Netzwerken eingebunden. Die Auseinandersetzung mit dem bekanntesten Theoriemodell Schindlers, der Rangdynamik, ist und bleibt aktuell. So fand am 23. September 2008 zu Ehren des Jubilars, veranstaltet von der ÖAGG-Sektion Supervision und Coaching, ein Jour fixe statt, bei dem Dr. Martina Metz und Mag. Claudia Rampitsch mit 45 TeilnehmerInnen einen hochinteressanten Einblick in die aktuelle Anwendung des Modells in der Supervisionsarbeit bieten konnten.

In diesem Beitrag möchte ich die eigentliche historische Bedeutung des gruppendynamischen Werkes Raoul Schindlers anhand aktueller Entwicklungen im Feld der Gruppenarbeit und -beratung, Team- und Organisationsentwicklung und Supervision aufzeigen.

### Die Aktualität des Modells der soziodynamischen Rangstruktur

„Gruppendynamik hat und macht Geschichte. Wieso? Eigentlich ganz einfach: Weil sie die Gesellschaft ihrer Zeit mit sich selbst nicht nur widerspiegelt, sondern konfrontiert.“ (Schindler 1994, S. 3). In diesem Zusammenhang kann sie Beiträge zum Verständnis der Dynamik des gegenwärtigen Marktwirtschaftssystems und des Handelns der darin arbeitenden und lebenden Personen leisten. „Für die Gruppendynamik als Methode ist es wesentlich, die Wechselwirkungen mitzureflektieren, um Erkenntnisse auch in Anwendung zu bringen. Beispielsweise sind sowohl die Persönlichkeiten, das In-Gruppen-Leben und die Organisationen durch die herrschenden Gesellschaftsordnungen mitbestimmt und müssen daher mitberücksichtigt werden. Verhältnisse zueinander zeigen sich im Verhalten, resultieren aber von der Wirkung her aus den zugrunde liegenden Einstellungen.“ (Pechtl 1989, S. 89)

Unser gegenwärtiger Lebensraum ist gekennzeichnet durch eine ökonomische Revolution, eine Beziehungsrevolution (mit Netzwerken und Individualisierungen) und eine Revolution von Innen (mit spirituellen Orientierungen und einer Wiederentdeckung der Person) (Rieger & Tippe 2002, S. 17). Die Wettbewerbsbedingungen für alle Organisationen befinden sich in einem radikalen Wandel und verändern die Arbeitsbedingungen entscheidend. Die voranschreitende Globalisierung, die zunehmende Innovationsfülle der neuen Technologien und der Einfluss der Finanzmärkte kennzeichnen das makroökonomische Umfeld. Verstärkt wird der Wandel durch eine allgemeine Beschleunigungstendenz. Für den Standort Europa ist auch der Trend erkennbar, die Grundwerte der westeuropäischen Marktwirtschaftskultur – mit sozialer, ökologischer und demokratiepolitischer Verantwortung– anglo-amerikanischen Spielregeln anzugleichen. In Organisationen und für die darin arbeitenden Personen ist gegenwärtig die Fähigkeit zu einer umfassenden Selbstorganisation gefragt. Selbstorganisation wird ein immer wichtigeres Prinzip sowohl in hierarchischen Organisationen als auch in Netzwerken. Das bedeutet, dass Selbstmanagement und Selbststrukturierung für die Person im Zentrum des Gestaltungsansatzes ihrer Arbeit stehen. Auf der Ebene der Zusammenarbeit – d.h. auf der Ebene des Wir – ist Kooperationsfähigkeit und Bereitschaft zur Partizipation wichtig. Die dafür notwendigen Lernprozesse für Personen finden im Arbeitsalltag wenig Raum, Supervision ist dabei eines der entlastenden und lernorientierten Formate.

Unter Selbstorganisation versteht man in der Gruppendynamik eine autonome, bewusste Gestaltung innerhalb eines vorgegebenen Rahmens. Selbstorganisation beinhaltet die Übernahme von Verantwortung für das Handeln der Person und deren Konsequenzen. Unbewusste, sich wiederholende Handlungsmuster, die auf kollektiv geteilten Menschen- und Weltbildern basieren, sind Aspekte von Selbstorganisation.

Damit bezieht sich die Gruppendynamik auch auf die Qualität der affektiven Beziehungen in einer Gruppe. In diesem Zusammenhang spielt die interne Differenzierung der Gruppe eine wichtige Rolle: Wer führt? Wer leitet? Wer könnte aus der Gruppe ausgeschlossen oder zum „Sündenbock“ werden? Wer sind die Normenhüter, Mitläufer, KonkurrentInnen? Im üblichen organisationspsychologischen Gruppenbegriff wird dem/der FührerIn die in sich „homogene

Menge der Geführten“ gegenübergestellt. In gruppendynamischen Ansätzen wird dagegen ein stabiles, immer wiederkehrendes Muster unterschiedlicher Rangpositionen (nicht Eigenschaften der Personen) identifiziert. Schindler beschreibt im Modell der „Rangdynamik“ (1957) die Entwicklung dieser Positionen: Die Gruppe arbeitet nicht nur an einer Aufgabe, sondern auch an ihrer Identität. Diese entsteht über die Entwicklung von „Rangpositionen“, die eine komplexe soziale Ordnung widerspiegeln. Es kommt zur Ausprägung von Rollen, die von wechselnden Personen eingenommen werden (dynamisches Prinzip) und von emotionaler Bindung aneinander gekennzeichnet sind.

**Alpha (A):** ist die Position, aus der eine Bewegung vorgeschlagen wird und entsteht. Ihr folgt die Gruppe, sie vertritt die Gruppe nach außen. Die Position kann unterschiedlich ausgeführt werden: gruppenorientiert, narzisstisch, heroisch usw.

**Gamma ( $\gamma$ ):** ist der Bereich der Nachfolge, identifiziert sich mit  $\alpha$  und geht damit in der Gruppe auf. Erst mit der Nachfolge erreicht der Alpha-Anspruch Wirkgewicht (Wirklichkeit), sonst geht er unter und verrät seinen Mangel an sozialer Potenz.

**Beta (B):** ist die Position am Rande, die mitmacht, aber auch andere im Auge hat. Ihr Gewicht hängt von der Distanz zu Alpha ab. Das Beta-Engagement bleibt daher relativ unverlässlich und muss gegebenenfalls durch Leistung nachgewiesen werden.

**Omega ( $\Omega$ ):** ist die Abschluss-Position dessen, der/die am längsten brauchte, um sich der Initiative anzuschließen. Das Zögern repräsentiert die Gegenkräfte, die in der Entscheidung zur Gruppenbewegung überwunden werden müssen. Omega bildet die negative Identität der Gruppe: Die verdrängten, abgespaltenen Anteile in der Gruppe werden auf diese Position projiziert bzw. von ihr genommen. W identifiziert sich mit dem Gegner. Was das Alpha macht, versucht W zu verhindern. Das kann unterschiedlich ausgeführt werden: heroisch, ängstlich-zögernd oder betont schwach und schelmisch: Rollen: Schuldige, Sündenbock

**Gegenüber (G):** die Gegenposition, ein Ziel, die Umwelt oder auch ein Außenfeind usw., auf die sich das Interesse gerichtet hat, bzw. die durch die Aufnahme der Bewegung

aus der Komplexität der Umwelt hervorgehoben wurde. In „G“ findet die Fülle des Möglichen ihre Realität, dort wird die Be-geg-nung persönliche Wirklichkeit. Im sozialen Raum gilt: „G“ = Alpha der Gegenbewegung

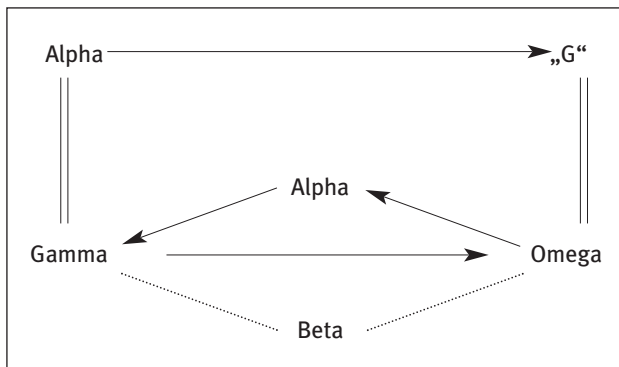


Abb. 1: Rangdynamische Strukturformel (Schindler 1999, 273)

Interessant scheint es, zwei Aspekte des Rangdynamik-Modells hervorzuheben: Den Aspekt der Macht sowie „G – die Gegenposition“.

Macht ist ein sozialer Prozess und keine Eigenschaft, so kann auch das Rangdynamikmodell nach Schindler nicht als Persönlichkeitsmodell verstanden werden. Die Annahme „Alpha hätte die Macht“ oder wäre ein „Alpha-Tier“ (egal in welcher Situation, welchem gegenüber, welcher Gruppe angehörend), wäre gänzlich falsch. Im Rangdynamik-Modell kann hingegen im Gruppenprozess betrachtet werden, welches Machtpotenzial die jeweilige Position inne hat bzw. wie sie legitimiert wird.

Am bedeutendsten scheint mir im Modell dabei immer wieder „G – die Gegenposition“. Die Frage, „was das Gegenüber“ ist, ist letztlich der Fingerzeig auf das Umfeld, die Welt außerhalb der Gruppe, oder anders ausgedrückt, „G“ zeigt auf die Gruppengrenzen.

### Reflexive Auseinandersetzung mit Omega

Schindlers Werk weist uns immer wieder auf eine konsequente Auseinandersetzung mit Omega hin. Es geht ihm in der rangdynamischen Anwendung um Reflexion, und damit darum den Wert des Omegas für Gruppe und Organisation zu erarbeiten.

### Wohin führt diese Perspektive aktuell?

Eine der Paradoxien der Veränderungen des wirtschaftlichen Wandels ist mit sichtbaren Aufwertungen und Flexibilisierungen der Humanressourcen in allen Organisationen verbunden. Dass heißt, dass die Person wieder mehr in das Zentrum der Arbeit in Organisationen rückt. Denn die Person ist mehr denn je in ihrer Beweglichkeit gefordert und erwirbt diese Fähigkeiten auch immer rascher. In den Unternehmen finden sich zunehmend viele äußerst kompetente SpezialistInnen hoch differenzierter Managementsysteme (z.B. Personal-, Organisations- und Unternehmensentwicklung), die konkurrenzfähig mit externen BeraterInnen sind und in ihrem eigenen Berufswurf zunehmend multifunktional tätig werden.

Die geradlinige Vorstellung von Erwerbsarbeit und Lebenskarriere in einer Organisation wird zunehmend zugunsten des Ordnungsprinzips der Flexibilisierung aufgegeben. Fachliche, gruppale und persönliche Kompetenzen werden je nach Anforderung im modernen Berufsalltag „zurecht gerückt“ und kombiniert. „Diesem Patchwork aus zusammengeführten Arbeitskompetenzen...korrespondiert zugleich ein Patchlife elementarisierter Lebensvollzüge...als Stilisierungsform eines zeitgemäßen Lebensprojektes. Patch-Work und Patch-Life stehen als Metaphern für ein erfolgsorientiertes Lebensmodell, das den zunehmend härter werden den Karrierebedingungen einer leistungsbesessenen Gesellschaft mit neoliberalen und damit zugleich neosozialdarwinistischen Grundzügen in die Hände spielt“ (Lachmayer 1998, S. 22).

In solchen Zusammenhängen stellt sich die Frage, welche Relevanz eine gruppenspezifische Perspektive überhaupt zu bieten hat. Müssen nicht die einzelnen Individuen – als autonome UnternehmerInnen – mit den Anforderungen und Belastungen alleine zurechtkommen? Peer-group-artige Zusammenarbeitsformen, Netzwerke und Teams verschwinden zwar keineswegs aus der Organisationslandschaft, die derzeitige Arbeitsanforderung an Gruppen lautet jedoch: Mehr Leistung, mehr Arbeitszeit, mehr Flexibilität, mehr Identifikation und mehr Entlastung durch Kollegialität soll hergestellt werden. Eine Delegation von Verantwortung nach unten ist spürbar und auf der anderen Seite steigt der Rationalisierungsdruck. Die, die solchen Druck nicht gewachsen sind, kommen an den Rand der Erschöpfung und Burn-out.

Es ist üblich, jene die es nicht geschafft haben den Druck standzuhalten – und somit Burn-out – zu personalisieren.

In der gruppenspezifischen Beratungstätigkeit ermöglicht das Fokussieren der Gruppenebene eine erweiterte Perspektive auf sonst personalisierte Themen.

Am Beispiel „Burn-out als Gruppenphänomen“ beschreibt die ÖAGG-Gruppendynamiktrainerin Andrea Sanz in ihren jüngsten Arbeiten (2008) Phänomene, in denen die Grenzen der Belastbarkeit und der herrschenden Leistungskriterien als Abwehrstrategie individualisiert werden. „Die Fokussierung auf die Person legt nahe, dass sich die Gruppe/das Team und mithin die gesamte Organisation etwas ersparen möchte, etwa die Konfrontation mit vorhandenen Grenzen der Belastbarkeit und den herrschenden Leistungskriterien. Weiter gefasst kann sich dahinter eine Abwehrstrategie der Organisation verbergen, nämlich eine Auseinandersetzung mit der Schwäche, mit Anerkennung und Gefühlen der Ohnmacht zu führen, welche mit einer von Wettbewerb und Konkurrenz geprägten Gesellschaft und Kultur einhergehen. Anstelle der Beschäftigung mit adäquaten Bewältigungsstrategien wie etwa der Etablierung einer angemessenen Fehler- und Anerkennungskultur durch das Einrichten von Besprechungsräumen und Unterstützungsmechanismen tritt die Vermeidung. Daraus folgen Gefühle der Wert- und Machtlosigkeit, die auf individueller Ebene nicht dauerhaft bewältigbar sind.“ (Sanz 2008, S. 93f)

### **Bedeutung der Gruppendynamik: Begegnung mit dem Fremden**

Mit diesen Dynamiken beschäftigte sich Raoul Schindler in Theorie und Praxis. Die Bereitschaft sich mit dem Fremden auseinanderzusetzen hat mehrere Generationen geprägt. Der Jubilar selbst, der den Schrecken des Nationalsozialismus überlebt hat und in den 60-er Jahren erkannte, wie sich die Jugendbewegung zu neuen Formen der Auseinandersetzungen mit Autorität stellt, bot mit der Gründung von innovativen Trainings wie das „Gruppendynamikseminar Alpbach“ einen Ort zum neuen experimentellen Miteinander. Dieses Miteinander auch in großen Gruppen von bis zu 100 Personen musste und muss aktuell immer wieder neu verhandelt werden: es geht dabei um das Einüben der Konfliktfähigkeit und Machtprozesse, es geht um die Stärkung der emotionalen Erlebnisfähigkeit und die Freude am Ler-

nen und am Spiel – kurz gesagt: an der Experimentierfreude. So wird ein demokratisches und lebendiges Lernen und Leben möglich.

Gruppendynamik im Sinne Schindlers war deshalb immer ein Spiegel der gesellschaftlichen Zeit und wird es bleiben. In einem der letzten Gespräche zur Vorbereitung der ÖAGG-Festakte zu seinen Ehren sagte Raoul Schindler: „Ich freue mich auf das Fest und ich danke, dass es so lebendig ist.“

Wir haben dem Jubilar zu danken, insbesondere für seine Betonung des sozialen Charakters der Gruppe.

**Andrea Tippe**

#### **Literatur**

Herbert Lachmayer, „PatchWork, PatchLife“ in: Herbert Lachmayer, Eleonora Lois (Hg.), work@culture, Ritter Verlag, Klagenfurt 1998, S. 19-28

Waldefried Pechtl, „Zwischen Organismus und Organisation“, VERITAS-VERLAG, Linz, 1989

Hannah Rieger, Andrea Tippe, „Ich und Wir: Entwicklung der Person – Entwicklung der Organisation“, in: Bernhard Dolleschka (Hg.), „Gruppenkompetenz und Einzelarbeit“, Visionen und Wege – Jahrbuch für Gruppendynamik und Gruppenpsychotherapie Band 4, Krammer Verlag Wien, 2002

Andrea Sanz, „Burnout als Gruppenphänomen. Ein soziologisch-gruppenspezifischer Beitrag zum Wandel der (Team-)arbeit“, in: Gruppendynamik und Organisationsberatung, Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie, Heft 1, März 2008, VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 88 – 106

Raoul Schindler, „Von den 80ern in die 90er...oder Von GD-Tagen zur Forschungswerkstatt“, in: 10 Jahre Gruppendynamik-Tage 1985-1994, FEEDBACK, 12. Jahrgang, lfd. Nummer 171, ÖAGG

Raoul Schindler, „Rangdynamik in Anwendung“, in: Maria Majce-Egger (Hg.), Gruppentherapie und Gruppendynamik – Dynamische Gruppenpsychotherapie, Facultas Universitätsverlag, 1999, S. 271 286

Andrea Tippe, „Gruppendynamik in der Supervision“, in: Anneliese Heilinger, Wolfgang Knopf, Ingrid Walther (Hg.), „Brush up your Tools! Aus der Werkstatt von Supervision und Coaching“, Schriftenreihe Supervision Band 5, Studienverlag Innsbruck Wien, 2004, S. 131 – 138

## GROSSGRUPPENPROZESSE UND SUPERVISION



**Die Analyse der Prozesse von Großgruppen eröffnet spannende und wichtige Einsichten für die Supervision von Gruppen und Teams. Werner Zbinden setzt sich in diesem Beitrag mit jenen Facetten von Gruppenprozessen auseinander, die am deutlichsten in der Arbeit mit und im Erleben von Großgruppen sichtbar werden.**

Beim Durchblättern von Weiterbildungsangeboten und Fachartikeln fällt mir auf, dass das Interesse an Großgruppen anhält. Ein Trend, der sich bereits Ende der 80er Jahre abzeichnete, vereinzelt jedoch schon in den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts, als Gruppenpsychotherapeuten versuchten, die Prozesse der Großgruppe therapeutisch zu nutzen. Als Schweizer denke ich an die Versuche von Rattner und Liebling, von Uchtenhagen, Rothschild, aber auch an R. Schindler, Heigl-Evers. Allerdings scheint mir, dass das heutige Interesse sich weniger auf das Verstehen spezifischer Prozesse der Großgruppensdynamik richtet als auf deren instrumentaler, methodischer Nutzung in Form von Moderation, Leitung und Beratung. Dieser Eindruck verstärkt sich durch Erfahrungen beim Coaching und in der Supervision von FachkollegInnen, von Studentinnen und Studenten in Master-Studiengängen und von Beratenden in Organisationsentwicklung. Deren Interesse scheint eher am Vermeiden oder Bändigen von Prozessen der Großgruppensdynamik als an deren Verständnis zu liegen. So verständlich diese Erwartungen auch sind, erachte ich es doch als recht schwierig, das eine ohne das andere zu tun. Für Prozessberater diverser Provenienz ist es jedoch wichtig zu verstehen, welche gruppensdynamischen Prozesse durch Interventionen in Groß- und Kleingruppen ausgelöst oder auch verhindert werden. Ein Wissen, das natürlich für Führungsverantwortliche ebenso wichtig sein dürfte wie für deren Berater und Beraterinnen.

Als langjähriger Trainer und Mitgründer der Gruppensdynamischen Seminare in Alpbach/Tirol hatte ich Gelegenheit, im internationalen Trainerteam an Interventionskonzepten für Großgruppen mitzuwirken. Da Alpbach bereits Ende der 60er Jahre dank einer großen Zahl von Teilnehmenden die Möglichkeit bot, neben Erfahrungen

in Kleingruppen, auch solche in Großgruppen zu machen, war der ÖAGG in diesem Bereich im deutschsprachigen Raum führend. Dank der methodischen Interventionsvielfalt von Trainern und Trainerinnen, aber auch von erfahrenen und gut qualifizierten Teilnehmenden, wurde die Möglichkeit zur Analyse der Großgruppenprozesse genutzt. Dank weniger strukturellen Vorgaben für die Übergänge von Kleingruppen zu Großgruppen, manifestierten sich typische großgruppale Phänomene in der täglichen Großgruppenveranstaltung, deren Analyse gemeinsam versucht wurde. Immer wieder neue Deutungsversuche ermöglichte das gemeinsame Forschen. Ich werde versuchen, einige Ergebnisse dieses gemeinsamen Suchens und Forschens zu skizzieren.

### Die Großgruppe als Hintergrund der Beratungsarbeit

#### Großgruppen beginnen bei 28 TeilnehmerInnen....

Viele Ergebnisse der Kleingruppenforschung der letzten Jahrzehnte lokalisieren die Kleingruppe bezüglich Größe zwischen 3 – 28 Mitglieder. So findet der Linzer Scharmann die Kleingruppenbildung rund um die Position des *tertius miserabilis* bei 3 Mitgliedern. In Gruppen mit freier Interaktion zeichnet sich eine Entwicklung in 7er-Schritten bis 28 ab. Interessant dürften die Übergänge sein: Mitglieder nehmen die Schrittdistanz von 7 zu 8, von 14 zu 15 und von 28 zu 29 jeweils als qualitative Veränderung der Gruppe wahr, jedenfalls stärker als die Übergänge bei den anderen Schritten. Gruppen, größer als 28, werden als affektiv schwächer eingeschätzt, vermitteln sie doch weniger interaktive Nähe. Eine obere Grenze der Großgruppe ist wenig bestimmbar – sie ergibt sich aus der praktikierbaren Kommunikation, die ihrerseits von der Visibilität, dem Raum und den techni-

schen Hilfsmitteln bestimmt wird. Erfahrungen meiner Kollegen, der Alpbacher Gruppen sowie meine eigenen Beratungserfahrungen legen eine ungefähre obere Größe von 300 Mitgliedern fest – eine Größe, mit der sich noch Beraterisch arbeiten lässt.

## Merkmale von Großgruppen

### • **Machtorientierung**

Großgruppen zeichnen sich durch ihre Orientierung am Thema *Macht* aus. Dieses Thema manifestiert sich explizit oder implizit. Mitglieder bewegen sich auf Macht-/Ohnmacht-Achsen, dies sowohl inhaltlich wie auch im interaktionellen Verhalten. Werden Kleingruppen in einem starken Machtkontext eingebunden (Teams in hoch strukturierten Organisationen, Schulklassen, Lehrerzimmer, Projektgruppen, Trainergruppen in Fortbildungsseminaren, Führungsgremien usw.), verlieren sie ihre affektive Qualität der interaktionellen Nähe und nehmen Merkmale der Großgruppe rund um das Thema *Macht* an.

### • **Trend zur Institutionalisierung**

Großgruppen bilden deutlich sichtbare Rollensysteme, deren Rollen Sicherheit für die Mitglieder anbieten. Lebendige Großgruppen wechseln diese Systeme zum Teil recht häufig, was ihnen trotz Größe intelligente Anpassungen ermöglicht. Werden jedoch die Rollensysteme statt der Wechsel institutionalisiert, verlieren Großgruppen ihre Dynamik. Sie entwickeln bezüglich Rollenerwartung und Rollenübernahme einen starken Anpassungsdruck auf die einzelnen Mitglieder – die Großgruppe wird zur *Institution*, d.h. Rollen werden wichtiger als Persönlichkeiten.

• **Kollektiver Narzissmus:** Schwarz beschreibt am Beispiel von Organisationen sehr beeindruckend den Prozess einer *narzisstischen Großgruppe*. Ich beschränke mich auf die Stationen dieses Prozesses, der in abgeschwächter Form in vielen Großgruppen beobachtet werden kann. Damit kann der *kollektive Narzissmus* als ein wahrscheinliches Merkmal der Großgruppe bezeichnet werden.

Hier einige der zu beobachtenden Stationen in narzisstischen Großgruppen:

- Gruppe wird zum kreativen Dschungel
- Formale Steuersysteme werden isoliert
- Rituale statt Interaktionsprozesse
- Innovations- und Kreativitätsverlust
- Dominanz der ökonomischen Argumentation
- Realitätsverlust, Zynismus und Korruption
- „magische Flüge nach Utopia“.

Großgruppen benötigen Kräfte des kollektiven Narzissmus, da diese Energien zum Fortschreiten und zur Entwicklung unentbehrlich sind. Es stellt sich aber die Frage der Steuerbarkeit und der Gefahr von Übersteuerung.

### • **Ethnopsychoanalytische Zugänge**

Großgruppen entwickeln eigene Kulturen – etwa vom Typ der Unternehmenskulturen. Im Gegensatz zu psychoanalytisch orientierten Beratungsansätzen verzichtet die Ethnopsychoanalyse auf das Konzept des Leidensdruckes. Sie führt für Interventionen in Großgruppen und Gesellschaften den Begriff der gemeinsamen *Neugierde* ein. Klienten und Beratende betreiben Kulturforschung auf Grund ihrer gemeinsamen, professionellen Neugierde. Die Großgruppe manifestiert sich als kulturelle Ganzheit und produziert Phänomene wie *Tabus, Rituale, sakrale Räume, Historien und Gestalten*. Der Ausgangspunkt der ethnopsychoanalytischen Untersuchung ist stets der Mensch und somit die untersuchende Person, die versucht, die Großgruppenkultur in ihrer interaktiven Begegnung an Hand der eigenen und der fremden *Irritationen* zu verstehen. Die *Irritation* wird zum *Analysator* von Übertragungsprozessen innerhalb und außerhalb der Großgruppe.

## Was bringt das Phänomen Großgruppe für die Praxis der Supervision?

Supervision wird hier als Begleitung von Lernprozessen in der beruflichen Praxis verstanden. Sie findet im Rahmen von Ausbildungen wie auch in der Begleitung von Führungsverantwortlichen und Fachfrauen- und -männern statt, die in ihrem Arbeitsschwerpunkt die Arbeit mit Menschen und deren Beziehungen haben. Ich bin überzeugt, dass sich die Supervision aus dem Fokus Sozialarbeit und Sozialpädagogik befreit hat und sich heute in den meisten

Berufsfeldern, die Menschen beschäftigen, anwenden lässt. Allerdings beschränke ich mich auf Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision, die sich durch eine innere Kontinuität auszeichnet und schließe Coaching und Teamentwicklungen mit ein. Einmalige Events, Workshops und Fachberatungen ohne kontinuierliche prozessanalytische Anteile bleiben hier unberücksichtigt. Eine spezielle Beratungsform ist die Organisationsentwicklung, die als komplexes Beratungssystem mehrere Hundert Menschen einschließen kann, zum Teil face-to-face.

Supervision lässt sich in Systemen mit bis zu knapp 30 Personen betreiben. In der Einzelsupervision und Coaching sind es zwei Personen – SupervisorIn und KlientIn. Bei Gruppensupervision sind es meist mit 5 bis 9 Personen. In Teamentwicklungen finden sich Teams mit bis zu 30 Personen. Die Größe und Zusammensetzung des Supervisionsteams richtet sich nach den Beratungszielen.

## Das Thema Macht

Die meisten meiner KlientInnen sind Führungsverantwortliche, LehrerInnen, HochschulleiterInnen, Beratende im OE-Bereich. Gemeinsam sind sie ständig oder teilweise Teil einer Großgruppe.

Dies trifft für uns SupervisorInnen kaum zu. Schon zu einem aktiven Netzwerk von 13 Kollegen zu gehören, die sich häufig treffen, war für mich eine Herausforderung. Die affektive Nähe der doch kleinen Intervisionsgruppe hat eher etwas Familiäres – mit der Großgruppe kaum Vergleichbares.

Im systemischen Beratungsansatz gehen wir davon aus, dass Systeme Ergebnisse von Konstrukten sind, auch deren Größe. Immer wieder bin ich als Supervisor mit der Frage konfrontiert, was nun zum „Klientensystem“ des Supervisanden, aber auch was zu unserem und meinem Klientensystem gehört. Bin ich eher Kleingruppen gewohnt oder arbeite ich vorwiegend mit EinzelklientInnen, werde ich dazu neigen, die zu Großgruppen gehörende Machtthematik in ihrer Komplexität zu reduzieren und finde mich dann sehr bald in der vertrauten mentalen Kleingruppe wieder. Das Thema Macht verschwindet zugunsten von interpersonellen und gruppalen Beziehungsthemen.

## Die Institutionalisierung

Wir stellen als Beratende fest, dass wir das Thema Macht und damit verbunden auch Gewalt nicht nur in Großgruppen finden, sondern auch in kleinen Gruppen innerhalb von Institutionen. So reproduzieren Arbeitsteams von wenigen Personen hoch geregelte, starre Rollensysteme, entwickeln Pressionen auf Personen, die mehr Interaktionsfreiraum für sich beanspruchen und drängen sie zur Rollenübernahme. Recht häufig lassen sich hinter Mobbing-situationen Kleingruppenprozesse, die sich als Großgruppen gebärden, entdecken. Hier sind deutliche deutende Analysen hilfreich, um die Gruppe oder Einzelne aus der Institutions-Architektur zu wecken.

## Der kollektive Narzissmus

Vorsicht – der kollektive Narzissmus ist ansteckend. Großgruppen und Großorganisationen können sich in einem kollektiven narzisstischen Prozess befinden. Als SupervisorInnen, Coaches oder BeraterInnen in Organisationsentwicklung sind wir institutionellen Übertragungsprozessen ausgesetzt. So können wir Berater feststellen, dass gerade externe Berater und Beraterinnen überzeugende Werbeträger für eine sich selbst zerstörenden Unternehmung sein können, die sich im Prozess des kollektiven Narzissmus befindet. Kollektiver Narzissmus steckt mit seiner Begeisterung auch SupervisorInnen an – solange alles gut geht. Die dissonanten Interventionen zu platzieren, für die SupervisorInnen ja schließlich bezahlt werden, fällt in solchen Situationen schwer.

Ich empfehle gerade hierzu das Studium der aktuellen Bankenkrise mit der Gehalts- und Bonusdiskussion.

Wer sich mit dem kollektiven narzisstischen Prozess von Großgruppen beschäftigt, entdeckt, wie gefährlich es ist, wenn sich Beratende bis hin zum Outfit ihrer Kundenorganisation anpassen.

## Die Ethnopsychoanalyse

Sich einer Großgruppe zu nähern ist wie das Erforschen eines unvertrauten Landes, einer Bevölkerung, einer Nation. Wenn ein Klient in der Beratung mit der Beschreibung seiner Organisation beginnt, so empfiehlt es sich,

auf seine Irritationen, aber auch diejenigen des Beraters zu achten. Momente, in denen SupervisorInnen etwas nicht verstehen oder KlientInnen in ihrer Schilderung stocken, können Hinweise für Irritationen sein. Die introspektive Eigenanalyse des Beraters kann wichtige Elemente der geschilderten Organisations- oder Teamkultur entschlüsseln.

Geschichten sind sehr hilfreich, deshalb lasse ich mir meist keine schriftlichen Unterlagen geben, da ich mit dem Klienten zusammen sein Land betreten möchte. Die ethnopsychoanalytische Sichtweise ist besonders wichtig für Team- und Organisationsentwicklungen. Gerade dieses Geschenk der Großgruppe öffnet ungeahnte Geheimnisse der Organisation, die für die Beratung hilfreich sind. Die Wunderlampe von Aladin ist hier sehr wirksam.

Vielleicht ist es mir gelungen, ihnen Lust auf die Großgruppe zu machen, auf eine Großgruppe, die ihre Prozesse zeigt und sie nicht wegstrukturiert. Für uns Bera-

tende ist es hilfreich, Großgruppen zu ertragen, sie zu verstehen und als Hintergrund für die Beratung zu benutzen. Eigene reflektierte Großgruppenerfahrungen mitzubringen, kann die supervisorische Beratungsarbeit erleichtern.

**Werner Zbinden Froehlich**

**Literaturhinweise:**

Vamik D. Volkan: *Blindes Vertrauen* Grossgruppen und ihre Führer in Krisenzeiten, Psychosozial-Verlag Giessen 2005

Howard S. Schwarz: *Narcissistic Process and Corporate Decay*, New York University Press, London 1996

*Ethnopsychoanalyse 2; Ethnopsychoanalyse, Herrschaft, Anpassung, Widerstand*, Brandes und Apsel, Frankfurt/Main 1991

Lionel Kreeger: *Die Grossgruppe*, Klett Verlag, Stuttgart 1977 (ist trotz des Alters bei Amazon.de erhältlich)

Stephanie Neunteufel: *Grossgruppeninterventionen – ein Vergleich von Grossgruppen und Gruppen*. Salzburg 2008



## GRUPPENDYNAMISCHE SOZIALISATION UND KOMPETENZ



**Welche Bedeutung die Gruppendynamik für einen Supervisor hat, dessen berufliche Sozialisation in besonderer Weise durch die Gruppendynamik geprägt ist, erkundet Angela Gotthardt-Lorenz im Gespräch mit dem ÖVS-Supervisor Gottfried Graf.**

ANGELA GOTTHARDT-LORENZ: *Gruppendynamik und Supervision ist das Thema dieser News- Sondernummer. Du Gottfried bis ja nicht nur Supervisor, sondern du bist auch – oder zu aller erst Gruppendynamiker. Wie bist du das geworden und wie bist du überhaupt auf die Idee gekommen, Gruppendynamik zu lernen?*

GOTTFRIED GRAF: Auf die Idee, Gruppendynamik zu lernen, bin nicht ich gekommen. Als relativ junger Sozialarbeiter habe ich im Strafvollzug gearbeitet und bei Fortbildungen Waldefried Pechtl als Gruppendynamiktrainer kennen gelernt. Waldefried hat eines Tages (ca. 1975) zu mir gesagt, dass er wieder eine Selbsterfahrungsjahresgruppe beginnt und mich zur Teilnahme einlädt. Ich habe mit viel Herzklopfen zugesagt und das war der Anfang meines Weges zum Gruppendynamiker. Nach der Teilnahme an mehreren Selbsterfahrungsgruppen und gruppendynamischen Seminaren habe ich begonnen, in der Regionalsektion Salzburg des ÖAGG mitzuarbeiten und regelmäßig an den ÖAGG-Tagungen teilzunehmen. Nach einigen Jahren hatte ich dann die nötigen Voraussetzungen zur Graduierung zum group-worker erfüllt und nach einiger Zeit des Weiter-Lernens erhielt ich auch die Graduierung zum Gruppentrainer.

ANGELA GOTTHARDT-LORENZ: *Und jetzt der andere Teil: Wie bist du Supervisor geworden?*

GOTTFRIED GRAF: Anfang der 1980-er Jahre hatte ich mehrere Anfragen nach Supervision aus meinem Berufsfeld, dem Strafvollzug und dem Jugendamt. Auf Grund meiner Erfahrungen als Co-Trainer bei gruppendynamischen Seminaren und Selbsterfahrungsgruppen nahm ich die Aufträge an und wagte die ersten Schritte als Supervisor. Mit der Gründung der Sektion Supervision im ÖAGG wurde mir die Graduierung als Supervisor zuerkannt und

nach Gründung der ÖVS wurde ich als Mitglied aufgenommen.

ANGELA GOTTHARDT-LORENZ: *Nun noch die Gretchenfrage: Gibt es gruppendynamische SupervisorInnen und wenn ja – woran erkennt man sie?*

GOTTFRIED GRAF: Für mich heißt die Antwort eindeutig „ja“, weil die Gruppendynamik-Grundausbildung die Auseinandersetzung mit den Prozessen in Gruppen, Teams und Organisationen fordert und fördert. Meines Erachtens kann man sie unter anderem daran erkennen, dass sie bei Anfragen, Team- oder Gruppensupervisionen zu übernehmen, leichter zusagen. Aber vielleicht schließe ich da zu viel von mir auf andere? Ich habe jedenfalls die Vermutung, dass gruppendynamisch ausgebildete SupervisorInnen weniger Angst haben, auf komplizierte Gruppenkonstellationen zuzugehen. Daneben legen sie in der Supervision auch mehr Aufmerksamkeit darauf, wer mit wem wie umgeht oder nicht umgeht.

ANGELA GOTTHARDT-LORENZ: *Als überzeugte Supervisorin, überzeugt davon, dass Supervision eine Profession ist mit einer eigenen Methodologie und weit entwickelten Theoriebasis, muss ich da nachfragen: Meinst du, dass du als gruppendynamischer Supervisor ein allein aus diesem Ansatz her abgeleitetes Professionsverständnis hast?*

GOTTFRIED GRAF: Nein, Gruppendynamik allein reicht nicht aus, um Supervision zu begründen, da muss man sich schon eine eigene Position aufbauen, die ja auch heute mehr als früher begründbar ist. Aber der gruppendynamische Ansatz ist für meine Supervisionspraxis und wohl auch für andere SupervisorInnen mit einer Grup-

pendynamik-Grundausbildung ein sehr prägender Hintergrund. Meine fachlichen Wurzeln liegen dort.

**ANGELA GOTTHARDT-LORENZ: *Kannst du beschreiben, wie du mit deinen „gruppenspezifischen Wurzeln“ in der Supervision umgehst. Wann kommen sie dir zu Gute, wann schlagen sie dir ein Schnippchen und wann vergisst du sie vielleicht auch? Und wie mischt sich das mit deinen sonstigen professionellen Hintergründen?***

GOTTFRIED GRAF: Ich fühle mich in Team- und/oder Gruppensupervisionen ruhiger und sicherer. Ich habe jederzeit die Möglichkeit, auf den Prozess oder den aktuellen Umgang miteinander einzugehen. Das kommt mir besonders dann zu Gute, wenn z.B. bei einer Fallbesprechung aus welchen Gründen auch immer nichts mehr weitergeht und ich auch nicht die erlösende Idee habe. Dann habe ich immer noch die Möglichkeit, den Fokus auf das aktuelle Geschehen in der Gruppe zu richten. Ich fühle mich dadurch seltener hilflos. Da dient mir die Gruppendynamik manchmal als Ausweg, meistens schätze ich ihn konstruktiv ein.

**ANGELA GOTTHARDT-LORENZ: *Du kennst doch auch die berechnete Einschätzung, dass dann, wenn ein Team nicht an seiner Aufgabe arbeiten will, es am liebsten an der Gruppendynamik arbeitet und so tut, als wenn es eine losgelöste Gruppendynamik im „Hier- und Jetzt“ gäbe ohne Bezug zum institutionellen Kontext und zum Arbeitsfeld, zu den „Fällen“.***

GOTTFRIED GRAF: Ja, das stimmt. Wichtig ist hier, dass es nicht nur um eine institutionell losgelöste Dynamik im Hier- und Jetzt geht, sondern dass ich SupervisandInnen animieren möchte, den Blickwinkel zu verändern oder zu erweitern: wieweit haben z.B. meine Stellung und meine Rolle im Team, die organisatorischen Bedingungen meiner Dienststelle oder die des Klienten Auswirkungen auf mein Vorgehen im Arbeitsfeld und meine Position im Team.

**ANGELA GOTTHARDT-LORENZ: *Heute beklagen wir in den Supervisionsausbildungen oft, dass die TeilnehmerInnen dort so wenige gruppendynamische Vorerfahrungen haben. Was denkst du, womit hängt das zusammen und wie schätzt du so einen „Mangel“ ein?***

GOTTFRIED GRAF: Es gibt sicherlich eine ganze Reihe von Selbsterfahrungsseminaren, in denen der Schwerpunkt

der Selbsterfahrung in einer Auseinandersetzung mit mir selbst liegt. Die gruppendynamische Selbsterfahrung beinhaltet zusätzlich den Teil der Auseinandersetzung mit den Reaktionen der anderen Gruppenteilnehmer auf mein Verhalten. Mit dieser Form der Selbsterfahrung habe ich zusätzliche Verhaltensmöglichkeiten zur Wahl und bin eher in der Lage, mit schwierigen Gruppenkonstellationen umzugehen. Insofern sehe ich dies als eine wesentliche und fast schon unverzichtbare Grundlage für die Arbeit als SupervisorIn.

**ANGELA GOTTHARDT-LORENZ: *In den Frühzeiten der Supervision in Deutschland waren Supervisionsausbildungen meist sehr gruppendynamisch orientiert. Es gab eine These, die hieß, wenn TeilnehmerInnen genügend Gruppenselbsterfahrung und genügend Fähigkeiten erlernen in unstrukturierten oder sonst schwierigen Gruppenkonstellationen und mit Autoritäten umzugehen, dann können sie als SupervisorInnen arbeiten. Entsprechend der Profilierung der Supervision als berufsbezogener Beratungsansatz hat sich ja ein breites Spektrum von Inhalten für Supervisionsausbildungen herausgebildet: Supervision muss im Zusammenhang mit ihren Theorieentwicklungen als Profession erlernt werden mit all dem dazu notwendigen Wissen zu z.B. Arbeitsfelddynamiken, Organisations-, Gesellschafts-, auch Ökonomiebedingungen und -entwicklungen. Kommt das Erlernen der gruppendynamischen Kompetenz da zu kurz?***

GOTTFRIED GRAF: Ja, manchmal habe ich schon den Eindruck. Ursachen für das reduzierte gruppendynamische Lernfeld in Supervisionsausbildungen liegen meines Erachtens auch darin, dass eine Reihe von AusbilderInnen wenig eigene Erfahrungen mit Gruppendynamik und gruppendynamischer Selbsterfahrung haben. Zum anderen ist das Gruppendynamik-Setting sehr aufwendig und kostenintensiv, was vielleicht für die Ausbildungsträger nicht immer mit deren Wirtschaftlichkeitsvorstellungen übereinstimmt.

**ANGELA GOTTHARDT-LORENZ: *Was denkst du zu der grundsätzlichen Frage: ist Gruppendynamik als Ressource in unserer jetzigen Gesellschaft notwendig und wenn ja, an welchen Stellen?***

GOTTFRIED GRAF: Ja, weil wir in einer Zeit leben, in der großer Wert auf Individualität gelegt wird. Eine Folge davon kann dann sein, dass die Verfolgung der Eigeninter-

ressen vor dem Engagement für die Allgemeinheit stehen. Durch die diversen Möglichkeiten, in und mit Gruppen zu lernen und mich in Gruppen zu bewegen, habe ich zum einen für mich Sicherheit gewonnen. Zum anderen ist mein Verhalten in Gruppen nicht mehr so oft von momentanen Stimmungen oder Zufällen abhängig, sondern ich bin eher in der Lage, mich situationsangemessen zu verhalten. Die „Angst vor der Gruppe“ ist wesentlich geringer geworden. Ich glaube, dass die Möglichkeit, sich gut in Gruppen bewegen zu können, eine wichtige Voraussetzung ist, um in unterschiedlichen Gruppierungen gesellschaftliche Konflikte anzugehen.

**ANGELA GOTTHARDT-LORENZ: *Wie ist deine Meinung zu den beiden Verbänden, in denen du ja sehr aktiv warst; ÖAGG, dort in der Fachsektion für Gruppendynamik und Dynamische Gruppenpsychotherapie, und ÖVS: hast du den Eindruck dass diese Gruppierungen – inzwischen ja hoch institutionalisiert – gut mit Dynamikprozessen umgehen können?***

GOTTFRIED GRAF: Grundsätzlich denke ich, dass in beiden Verbänden gut mit Dynamikprozessen umgegangen werden kann. Ein Handicap sehe ich darin, dass durch die hohe Institutionalisierung und die große Mitgliederzahl Dynamikprozesse abgekürzt oder auch abgeschnitten werden müssen und auch werden. In kleineren Gruppierungen der beiden Verbände findet zweifellos immer wieder ein angemessener Umgang mit der bestehenden Dynamik statt.

**ANGELA GOTTHARDT-LORENZ: *Nochmals zurück zu deinen Wurzeln: wer waren denn deine wichtigsten LehrerInnen auf der Gruppendynamik- und auf der SupervisorInnen-Seite und im Übergang?***

GOTTFRIED GRAF: Meine wichtigsten Lehrer waren sicher Waldefried Pechtl und Albin Hofer-Moser, weil sie mich über Jahre hinweg in beiden Bereichen begleitet, ermutigt und auch gefördert haben. Bei einem Alpbach-Seminar des ÖAGG konnte ich als Dritter mit Barbara Erlacher und Cornelius Wieringa arbeiten und habe dort als Co-Trainer „Gruppendynamik-Luft“ schnuppern können, von der ich auch jetzt noch zehre. Daneben habe ich bei den damaligen Trainertreffen und den ÖAGG-Mitgliederversammlungen viele Erfahrungen sammeln können, welche Wirkung mein Verhalten und auch das der KollegInnen hat.

**ANGELA GOTTHARDT-LORENZ: *Und für wen bist du in dieser Sache Lehrer gewesen oder bist es noch?***

GOTTFRIED GRAF: Die Teilnehmer an den gruppendynamischen Seminaren, die ich alleine und mit Kollegen geleitet habe, haben hoffentlich einiges lernen können. Daneben haben eine Reihe Auszubildende des ÖAGG von mir gelernt, Gruppendynamik-Handwerkszeug zu praktizieren. Als Supervisor bin ich wohl für die KollegInnen aus den Berufsfeldern am hilfreichsten, in denen ich mein angestelltes Berufsleben verbracht habe. Am eindeutigsten kann ich es bei den KollegInnen einschätzen, bei denen ich innerhalb ihrer SupervisorInnenausbildung Lehrsupervisor war. In dieser Rolle habe ich die direktesten Rückmeldungen bekommen, weil ich die Auszubildenden auch immer wieder aufgefordert habe, nicht nur zu schauen, wie ich etwas machen, sondern mich auch zu fragen und zu hinterfragen, warum ich es so mache.

*Danke Gottfried, dass du dich auch hier für die Thematik der News-Nummer hast befragen lassen.*

## DIE AUTORINNEN DIESER SONDERNUMMER

### **Mag. Angela Gotthardt-Lorenz**

Dipl. Päd., Supervisorin (ÖVS), Lehrsupervisorin, Coach, Organisationsberaterin, Supervisionsausbildungsleiterin (Masterlehrgang Uni Salzburg), Lektorin an FHs, Redaktionsmitglied der Fachzeitschrift Supervision (Beltz-Verlag), Vorsitzende des Instituts für Supervision und Organisationsentwicklung.

### **Dr. Wolfgang Knopf**

Organisationsberater, Supervisor (ÖVS) und Coach, Lehrsupervisor, Gruppendynamiker, Management-Trainer und Organisationsberater, Lektor an der Universität Wien, Ausbildungsleiter (mit Kornelia Steinhardt) des MAS Lehrgangs „SuCo Supervision und Coaching“ an der Universität Wien, Entwicklung und Durchführung von inner- und außerbetrieblichen Weiterbildungen, Lehrgänge im nationalen und internationalen Bereich, Vorsitzender der Österreichischen Vereinigung für Supervision ÖVS und Präsident der ANSE (Association of National Organisation for Supervision in Europe).

### **Dr. Ingrid Krafft-Ebing**

Klinische Psychologin, Psychotherapeutin, ÖVS-Supervisorin/Coach, Ausbilderin und Lehrsupervisorin im ÖAGG, Lehrtätigkeit im Universitätslehrgang für Supervision in Salzburg, Supervision, Coaching und Organisationsberatung im Gesundheits- und psychosozialen Bereich sowie in Wirtschaftsunternehmen, speziell Arbeit mit Führungskräften und Teamentwicklung.

### **Heinz Lorenz**

Dipl. Ing., langjährig leitende Führungskraft in großen, auch multinationalen Unternehmungen der Elektronik und der Telekommunikation, Organisationsberater, Supervisor (ÖVS), Coaching für Führungskräfte unterschiedlicher Bereiche, Trainer für Gruppendynamik und Psychodramaleiter (ÖAGG).

### **Andrea Tippe, MSc**

Gruppendynamiktrainerin (ÖAGG) und Organisationsberaterin (Geschäftsführung E-263 Organisationsberatung), Graduiert als Gruppendynamiktrainerin (ÖAGG), Groupworker (ÖAGG), (Lehr)Supervisorin (ÖAGG, ÖVS), Dipl. Lebens- und Sozialberaterin, universitäres Weiterbildungscurriculum in Arbeit mit Gruppen und Organisationen (ÖGGO/IFF), postgraduales Studium Personal- und Organisationsentwicklung im Gesundheitswesen (Donau Universität Krems), Leitung der ÖAGG Fachsektion Gruppendynamik und Mitglied des Ausbildungskomitees Gruppendynamik.

### **Werner Zbinden Froehlich**

Diplom.-Psychologe SBAP, Berater in Organisationsentwicklung, Coaching und Supervision Lehrsupervisor an der Hochschule für angewandte Psychologie, Trainer in Gruppendynamik, Ausbilder in Organisationsentwicklung in Europa, Zentral- und Westafrika. Beratungsschwerpunkte: Leadershipcoaching, interkulturelle Organisationsentwicklung, Analysen und Pflege von Unternehmenskulturen. Wichtig sind für mich die eigene Familienpflege in einer großen Patchworkfamilie und Reisen.

#### **ÖVS-News Sondernummer 08**

Die Zeitschrift der ÖVS – Österreichischen Vereinigung für Supervision

**ÖVS-Büro:** A-1010 Wien, Heinrichsgasse 4/2/8, Tel.: 01/533 08 22, Fax: DW 4

Homepage: [www.oevs.or.at](http://www.oevs.or.at), E-Mail: [office@oevs.or.at](mailto:office@oevs.or.at)

ZVR-Zahl: 681413434

**F.d.l.v.:** Michael Peukert, Ingrid Walther

**Druck:** Druckerei Hans Jentzsch & Co GmbH.